

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي

أم البواقي



كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية

قسم العلوم الإنسانية

**إتجاهات الجمهور الداخلي نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية
- دراسة ميدانية بالمجلس القضائي لولاية أم البواقي -**

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال تخصص

علاقات العامة

تحت إشراف الأستاذة:

- لبنى رحموني

- إعداد الطلبة:

- أسماء عابد

- خولة عزيزي

السنة الجامعية: 2015-2016م

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي

أم البواقي



كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية

قسم العلوم الإنسانية

**إتجاهات الجمهور الداخلي نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية
- دراسة ميدانية بالمجلس القضائي لولاية أم البواقي -**

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال تخصص

علاقات العامة

تحت إشراف الأستاذة:

- لبنى رحموني

- إعداد الطلبة:

- أسماء عابد

- خولة عزيزي

السنة الجامعية: 2015-2016م



شكر و عرفان

و عملا بقول رسول الله صلى الله عليه و سلم " من لم يشكر الناس لم يشكر الله " كما ليس من المروءة أن تطوي صفحات هذه المذكرة دون أن نشكر كل من ساعدنا في إنجازها سواء من قريب أو من بعيد و نخص بالذكر الأستاذة المشرفة: " لبنى رحموني " و التي لم تبخل علينا بمساعدتها و نصحتها حتى يكون بحثنا هذا إثراء لنا و خير معين ، كما نتقدم بالشكر الجزيل لكافة موظفي و عمال المجلس القضائي لولاية أم البواقي الذين وقفوا إلى جانبنا و لم يبخلوا علينا بالمعلومات التي تخدم بحثنا

و الشكر قبل هذا و بعده لله عز و جل

ملخص الدراسة:

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على اتجاهات الجمهور الداخلي نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية بهدف التعرف ما إذا كان هناك تصور واضح لديهم عن ماهية الإدارة الإلكترونية، وتبيان مساهمة الإدارة الإلكترونية في تسهيل عملهم، وكذا التعرف على أهم متطلبات ومعوقات تطبيقها، وقد رقع اختيارنا على دراسة العلاقة بين المتغيرات التالية:

الإدارة الإلكترونية، المؤسسات العمومية واتجاهات الجمهور الداخلي من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي: ما هي اتجاهات الجمهور الداخلي نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية؟

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف الظواهر من خلال شرح وتوضيح الأحداث والمواقف ومحاولة تحليل الواقع وتفسير الأسباب الظاهرية، واستعنا في عملية جمع البيانات على استمارة الإستبيان التي تضمنت خمسة محاور أساسية، والتي وزعت على 80 موظف إداري من مختلف المصالح الإدارية.

وبعد التحليل الكمي والكيفي للبيانات توصلنا إلى أهم النتائج:

- يتبنى المجلس القضائي في عمله استراتيجية واضحة في مجال تقديم الخدمات الإلكترونية من خلال الاستغلال الأمثل لتكنولوجيات الاتصال الحديثة.
- يمتلك المجلس القضائي قاعدة بيانات تتميز بنظام السرية في حفظ مختلف الوثائق وهذا ما تفرضه الطبيعة الحساسة للقطاع.
- الإدارة الإلكترونية تسهل عمل موظفي المجلس القضائي من خلال التقليل من استخدام الورق اختصار الوقت، الجهد والمال، وزيادة استقلالية الوظائف.
- يعتبر ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية الناجم عن عدم تغيير الهيكل التنظيمي من نظام الإدارة القديم إلى هذا الأسلوب الجديد من أحد أكبر المعوقات والتحديات التي تواجه المجلس القضائي لولاية أم البواقي.

- وجود التشريعات والأطر القانونية اللازمة التي تقيد العمل في ظل نظام الإدارة الإلكترونية.
- يستفيد موظفو المجلس من دورات تكوينية في مجال الإدارة الإلكترونية بشكل دوري، هذا ما جعلهم يتقنون العمل ضمن هذا النظام.

Summary :

We tried, through this study, to highlight the orientations of the internal public towards the application of the e-administration in the Algerian public establishments in order to realise whether there is a clear conception among them on the definition of the electronic administration, and to show the contribution of e-administration in the facilitation of their work and the main requirements and obstacles to its work. We chose to study the relation between the following variations: - E-administration, public establishments and orientations of the internal public through the following principal problematic: what are the orientations of the internal public towards the application of the e-administration in the Algerian public establishments ?

We counted in this study on the descriptive method which describes the phenomena through the explanation and clarification of events and positions, attempts to analyse the reality and the explanation of the appearing reasons. And to gather the data, we used the questioning form composed of five main axes distributed to 80 administration servants from different administrative services .

Following the quantitative & qualitative analyse of the data, we reached the main following results:

- The provincial court adopts in its work a clear strategy in the field of providing electronic services through the perfect exploitation of the modern communication technologies; The provincial court has a data base characterized by the secrecy in the classification of the different documents, and this is what the sensitive nature of the sector imposes;
- The e-administration facilitates the work of the provincial court's employees through the reduce of paper use, time, efforts and funds, and the increase of functions' independency;
- The weak coordination between the administrative units due to the unchanging of the organizational structure from the old administration system to this new method is considered as one of the biggest obstacles and challenges of the provincial court of Oum El Bouaghi;
- The existence of the necessary legislations and legal frames that limits work within the e-administration system
- Employees of the provincial court profit of periodic training sessions in the field of e-administration, which makes them master working within this system.

خطة البحث

- مقدمة

- الفصل الأول: موضوع الدراسة و إطارها المنهجي.

1- تحديد الإشكالية.

2- أسباب إختيار الموضوع.

3- أهمية الدراسة.

4- أهداف الدراسة.

5- تحديد المفاهيم و المصطلحات.

6- الدراسات السابقة.

7- منهج الدراسة.

8- أدوات جمع البيانات.

- الفصل الثاني: الإتجاه.

- تمهيد

- المبحث الأول: ماهية الإتجاه.

1- خصائص الإتجاه.

2- مكونات الإتجاه.

3- أنواع الإتجاه.

4- وظائف الإتجاه.

- المبحث الثاني: تكوين و تغيير الإتجاه، أسباب قياسها ونظريات تفسيرها.

1- كيفية تكوين الإتجاهات و العوامل المؤثرة في هذا التكوين.

2- طرق تغيير الإتجاهات.

3- أساليب قياس الإتجاهات.

4- نظريات تفسير الإتجاهات.

- خلاصة الفصل.

- الفصل الثالث: الإدارة.

- تمهيد.

- المبحث الأول: نشأة الإدارة وتطورها

1- نشأة و تطور الإدارة.

2- مدارس الفكر الإداري.

3- أنواع الإدارة.

4- مبادئ الإدارة.

- المبحث الثاني: خصائص، أهداف، وظائف ومهارات الإدارة.

1- خصائص الإدارة.

2- أهداف الإدارة.

3- وظائف الإدارة.

4- المهارات الإدارية.

- خلاصة الفصل.

- الفصل الرابع: الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية.

- المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية.

- 1- وظائف الإدارة الإلكترونية.
- 2- أهداف و أهمية الإدارة الإلكترونية.
- 3- خصائص وإيجابيات الإدارة الإلكترونية.
- 4- معوقات ومتطلبات الإدارة الإلكترونية.
- 5- عناصر وخطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية.
- 6- البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية.

- المبحث الثاني: المؤسسة العمومية.

- 1- خصائص المؤسسة العمومية.
- 2- أسباب إنشاء المؤسسة العمومية.
- 3- أشكال المؤسسة العمومية وأنواعها.
- 4- أهداف المؤسسة العمومية.
- 5- المشاكل التي تعاني منها المؤسسة العمومية وسبل مواجهتها.
- 6- واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية.

- خلاصة الفصل.

- الفصل الخامس الإطار التطبيقي.

- 1- تفريغ و تحليل البيانات وتفسيرها.
- 2- النتائج العامة للدراسة.
- 3- التوصيات و الإقتراحات.

- خاتمة.

- قائمة المراجع.

مفتمه

مقدمة:

نتج عن التقدم العلمي والتقني وانتشار شبكة الانترنت بروز تأثيرات عديدة على طبيعة وشكل عمل النظم الإدارية والتي تراجعت معها أشكال الخدمات العمومية التقليدية إلى نمط جديد يركز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي لإعادة صياغة الخدمات العمومية وجعلها قائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات المعلومات، وبالتالي التحول نحو الإدارة الإلكترونية كمفهوم يعبر عن السرعة والتفاعل الآني واختراق الحدود.

لقد أفرز التحول نحو الإدارة الإلكترونية جملة من التغييرات على مؤسسات العمومية، كإعطائها كثير من فرص النجاح والوضوح والدقة في تقديم الخدمات وإنجاز المعاملات وبالتالي يمثل نقلة نوعية في الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية.

إضافة إلى ذلك أصبح التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتوجهها عالمياً، يشجع على تبني نظم الخدمات الإلكترونية، حيث أن هناك جملة من المبادرات التي قدمتها الدولة الجزائرية في هذا المجال هذه المبادرات عرفت نجاحات في بعض القطاعات كما واجهت تحديات وصعوبات في قطاعات أخرى وهو ما يفرض على الباحثين القيام بدراسات وبحوث دقيقة تمكن من معرفة متطلبات ومرتكبات ومعالم الإنجازات ومواصلة البحث بغية الكشف عن بعض التحديات والمعوقات المانعة من تحقيق التحول نحو الخدمات الإلكترونية في المؤسسات العمومية.

ونظراً لأهمية الإدارة الإلكترونية البالغة في المؤسسات العمومية من خلال الوظائف التي تؤديها إرتأينا في دراستنا هذه لمعرفة اتجاهات الجمهور الداخلي نحو تطبيقها في المؤسسات، وبالتالي تضمن هذا البحث ثلاثة أطر رئيسية:

- الفصل الأول: موضوع الدراسة وإطارها المنهجي.

احتوى على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها كما وضحنا أسباب اختيار الموضوع إضافة إلى أهمية الدراسة وأهدافها وضبط المفاهيم والمصطلحات التي لها علاقة بالموضوع وأيضا الدراسات السابقة ثم منهج الدراسة وأخيراً تناولنا وحددنا أدوات جمع البيانات.

- الفصل الثاني: -بعنوان الاتجاه، تناولنا فيه مبحثين:

- المبحث الأول: بعنوان ماهية الاتجاه: تضمن أربعة عناصر:

خصائص الاتجاه: مكوناته، أنواعه ووظائفه.

- المبحث الثاني: بعنوان تكوين وتعيين الاتجاهات، أساليب قياسها ونظريات تفسيرها.

الفصل الثالث: الإدارة، احتوى أيضا مبحثين: الأول كان تحت عنوان نشأة الإدارة احتوى على نشأتها، مدارسها، أنواعها، ومبادئها، أما المبحث الثاني فقد تضمن خصائص الإدارة أهدافها، وظائفها والمهارات الإدارية.

- الفصل الرابع: الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية: فقد اشتمل على مبحثين الأول: يندرج تحت عنوان الإدارة الإلكترونية، وتضمن وظائفها، أهدافها وأهميتها، خصائصها وإيجابياتها، معوقاتنا ومتطلباتها، عناصرها وخطوات تنفيذها وأخيرا بناءها الشبكي.

- أما المبحث الثاني بعنوان المؤسسة العمومية تضمنت العناصر التالية: خصائص المؤسسة العمومية، أسباب إنشائها، أشكالها وأنواعها أهدافها، المشاكل التي تعاني منها وسبل مواجهتها، وأخيرا واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية.

- الفصل الخامس، بعنوان الإطار التطبيقي: قمنا في هذا الفصل بتفريغ البيانات التي قمنا بجمعها من خلال استمارة الاستبيان، من ثم تبويبها، تحليلها وتفسيرها من أجل التوصل إلى النتائج المرجوة من هذه الدراسة.

الفصل الأول

موضوع الدراسة وإطارها المنهجي

الفصل الأول: موضوع الدراسة وإطارها المنهجي

- 1- تحديد الإشكالية
- 2- أسباب اختيار الموضوع
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- تحديد المفاهيم والمصطلحات
- 6- الدراسات السابقة
- 7- منهج الدراسة
- 8- أدوات جمع البيانات

1- مشكلة الدراسة و تساؤلاتها :

تعد الإدارة نشاطا متكاملًا، تتكون من مجموعة من الوظائف الإدارية التي تبدأ بتحديد هدف متفق عليه، وتنتهي بإنتاج سلعة أو خدمة، وهي تتركز في مختلف جوانبها على عملية اتخاذ القرار .

و نظرا للتطور الكبير في كافة المجالات و الميادين التكنولوجية و انخفاض تكاليف امتلاك التقنيات الحديثة للاتصال، اتجهت المؤسسات الرسمية والخاصة عبر العالم إلى اختيار واستخدام أحدث الوسائل والابتكارات في المجال الإداري، ساعدها في ذلك ظهور شبكة الإنترنت وما نتج عنها من تأثير في تسهيل العمليات الإدارية، وتبسيط إجراءاتها و تقليل استخدام الورق فيها وتحقيق عدد من المزايا الأخرى هذه التطورات كان لها الأثر البارز في إحداث تغييرات جذرية على أداء المؤسسات، ويأتي في مقدمة هذه التغييرات مطلب تطبيق الإدارة الالكترونية التي تعتبر أحدث ممارسة يعرفها التنظيم الإداري في مختلف الإدارات في الوقت الراهن .

وتعتمد الإدارة الالكترونية على الإمكانيات المتميزة للانترنت والقدرات الجوهرية للمؤسسة دون أية حدود لتحقيق أهدافها، فهي المدرسة الأحدث في التسيير وقد جاءت كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجال الخدمات العامة، لتطوير طرق العمل التقليدية إلى طرق أكثر مرونة وفعالية من ناحية ، وتوفير الجهد والوقت والمال من ناحية أخرى، وكذلك استخدام شبكة الانترنت وشبكات الأعمال في انجاز عدد من الوظائف (الإنتاج، التسويق، المالية، تطوير العمليات والمنتجات والخدمات بطريقة التشبيك الالكتروني) يساعدها في ذلك عدد من الخصائص التي تتمتع بها ويأتي في مقدمتها التفاعل الآني على مدار الساعة وفي كل مكان، فهي امتداد للتطور التكنولوجي، و نتاج لتطور تبادل المعلومات إلكترونيا كما أنها تتميز بخاصية العمومية بمعنى قابلية الممارسة في مختلف المؤسسات أيا كان حجمها و طبيعتها أو نشاطها.

ومن بين المؤسسات التي تخضع لتطبيق الإدارة الالكترونية نجد المؤسسات العمومية، وهي من منظمات القطاع العام، التابعة للدولة كليا أو جزئيا كما أن لها القدرة على التصرف معها وفقا للأحكام والأصول القانونية والدستورية السارية، وقد أنشئت هذه المؤسسات لتلبية الحاجات والمصالح عامة في مجال الاقتصادي، الاجتماعي، الإنتاجي والخدماتي وغيرها من المجالات الأخرى، وبالتالي فهي مؤسسات هادفة ومتخصصة، لها صلاحيات قانونية تؤهلها للقيام بواجباتها وفقا للأسس و المعايير المحددة

لها بموجب القوانين والأنظمة ، كما أن هذه المؤسسات تخضع للرقابة و الإشراف العام التشريعي و التنفيذي و القضائي، أي الخضوع لوسائل و أشكال الرقابة التي تهدف للحفاظ على المصلحة العامة و توجيه الجهود للنفع العام، فهي تستغل تطبيق الإدارة الالكترونية لتحقيق الخدمة الالكترونية، إضافة إلى أنها تسهل عمل الجماهير الداخلية، فبفضلها يضمن موظفو المؤسسات العمومية الكثير من الإنتاجية في زمن قياسي، ويتمكنون من الاستغناء عن طرق العمل التقليدية المتبعة التي تعتمد على الورق وغيره من الأساليب القديمة.

من هذا المنطلق توجّب على الجزائر كباقي دول العالم الدخول في عصر المعلومات ومواكبة التطورات الحاصلة لترقية وظائف المؤسسات العمومية ، من خلال التحول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية، وقد مثل هذا التوجه الذي انتهجته الجزائر مدخلا يعبر عن تغيير رئيسي في الثقافة و الممارسة الإلكترونية كوسيلة لتمكين المؤسسات العمومية من تأمين إدارة أكثر كفاءة تعمل من أجل الإصلاح و التطوير.

وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة للتعرف على اتجاهات الجمهور الداخلي للمؤسسات العمومية الجزائرية نحو تطبيق الإدارة الالكترونية ، بالتطبيق على المجلس القضائي لولاية أم البواقي حيث يعتبر قطاع العدالة من أكثر القطاعات استخداما للإدارة الإلكترونية استجابة لمطلب حكومي رئيسي يتمثل في عصرنة المؤسسات العمومية على اختلاف أشكالها بالأخص المؤسسات التابعة لهذا القطاع نظرا لحساسيته وما يتطلبه من سرية وحيطة في إنجاز الأعمال، فالجمهور الداخلي هو أكثر من يمارس الإدارة الإلكترونية باعتباره منتجا للخدمة الالكترونية وهو يشكل عنصرا فعّالا في هذه العملية (الإدارة الإلكترونية) وبالتالي فإنه من الضروري التعرف على توجهاته وآرائه نحو هذا النظام.

وانطلاقا مما سبق تحاول دراستنا الراهنة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

" ما اتجاهات الجمهور الداخلي نحو تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية ؟

نتفرع عنه التساؤلات الفرعية الآتية :

- ما هي درجة تطبيق الإدارة الالكترونية في المجلس القضائي لولاية أم البواقي من وجهة نظر جمهوره الداخلي؟

- كيف يساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تسهيل عمل موظفي المجلس القضائي لولاية أم البواقي؟
- ما هي أهم معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجلس القضائي لولاية أم البواقي من وجهة نظر الجمهور الداخلي؟
- ما هي أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجلس القضائي لولاية أم البواقي من وجهة نظر الجمهور الداخلي؟
- هل هناك تصور واضح عن ماهية الإدارة الإلكترونية لدى موظفي المجلس القضائي لولاية أم البواقي؟

2- أسباب إختيار الموضوع:

لعل إهتمام الباحث و رغبته في تناول موضوع معين عن غيره من المواضيع مبني على إعتبرات ذاتية وأخرى موضوعية فالذاتية متعلقة بشخصية الباحث، واهتماماته و ميولاته نحو مواضيع، أما الموضوعية فهي مرتبطة بالموضوع في حد ذاته، سواء من حيث قيمته العلمية، أو حادثته أو إذا كان صالحا للدراسة و من هذا المنطلق يمكن تلخيص أسباب إختيار هذا الموضوع فيما يلي:

أ- الأسباب الذاتية:

- الدافع المعرفي أي حب المعرفة و الإطلاع، خاصة و أن موضوعنا يتميز بالحداثة.
- الاهتمام الشخصي بموضوع تطوير المؤسسات العمومية و تطوير هذه الأخيرة يعتمد على علاقة الفرد بمؤسسات الدولة و هذا ما تنشده الإدارة الإلكترونية التي تهدف إلى إعادة النظر في طبيعة العلاقات بين الدولة و المواطن.
- معرفة مدى تطابق معرفتها مع ما هو موجود على أرض الواقع.
- الرغبة في تقديم بحث يترجم مجهوداتنا و مهاراتنا التي تحصلنا عليها طيلة خمس سنوات (05) من الدراسة.

ب- الأسباب الموضوعية:

- توفر عنصر الجودة في الموضوع على مستوى الطرح العلمي الأكاديمي.

- محاولة إثراء موضوع الإدارة في جوانبه النظرية و التطبيقية، وهذا راجع لمحدودية الدراسات و الأبحاث التي تناولت مثل هذا الموضوع.

- أهمية موضوع الإدارة الإلكترونية في الحقل العلمي، كونه يتناول أحد تقنيات التكنولوجيا الحديثة.

3- أهمية موضوع الدراسة:

بالحديث عن الأهمية فهي تكمن في:

- تناولنا موضوع يتعلق بتوظيف تكنولوجيا المعلومات و الإتصال لصالح تطوير العمل الإداري في المؤسسات العمومية، نظرا لأهمية إسهامها في تسهيل العمل، وتوفير الجهد و المال و الوقت من جهة وكيفية تطويره و تفعيله من جهة أخرى عن طريق التخلي عن طرق العمل التقليدية و استبدالها بأخرى حديثة.

- كما تتجلى أهميته في كون موضوع الإدارة الإلكترونية يكتسيه الغموض و عدم الوضوح لدى العديد من الدارسين بسبب حداثة و قلة الدراسات فيه، ومن هنا تكمن أهمية هذه الدراسة في محاولة توضيح هذا الموضوع و إبراز أبعاده و تأثيراته على المؤسسات العمومية الجزائرية.

- وتوضح أهمية هذه الدراسة كذلك في توجه الدولة الجزائرية في انتهاج الإدارة الإلكترونية كطريقة جديدة للعمل الإداري الأمر الذي ينتج عنه الكثير من التغيرات التي يجب التعرف عليها و التمكن من تفسيرها.

- و تبرز الأهمية التي يتناولها موضوع الدراسة في مختلف العوامل التي تحيط بالجمهور الداخلي للمؤسسات العمومية و تأثير فيه في ظل ظروف العمل الجديدة التي أفرزتها الإدارة الإلكترونية.

4- أهداف الدراسة:

إن الغاية من دراسة موضوع أو ظاهرة في البحوث الجامعية هي بالدرجة الأولى تعويد الباحث على التنقيب عن الحقائق و اكتشاف آفاق جديدة من المعرفة في مواضيع يظهر شغفها بها و حبه للتحقق فيها، و تسليط الضوء على الجوانب المراد كشفها، وبصفة عامة سنستطيع القول أن مجمل أهدافنا التي نرمي إليها من خلال دراستنا تتلخص فيما يلي:

- التعرف على درجة تطبيق الإدارة الالكترونية في المجلس القضائي لولاية أم البواقي من وجهة نظر جمهوره الداخلي.
- الكشف عن مساهمة تطبيق الإدارة الالكترونية في تسهيل عمل موظفي المجلس القضائي لولاية أم البواقي.
- التعرف على أهم معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في المجلس القضائي لولاية أم البواقي من وجهة نظر الجمهور الداخلي.
- التعرف على أهم متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في المجلس القضائي لولاية أم البواقي من وجهة نظر الجمهور الداخلي.
- معرفة ما إذا كان هناك تصور واضح عن ماهية الإدارة الالكترونية لدى موظفي المجلس القضائي لولاية أم البواقي.

5- تحديد المفاهيم و المصطلحات:

استندت هذه الدراسة على عدد من المصطلحات سنقوم بتوضيحها على النحو الآتي:

- تعريف الاتجاه:

- أ- لغة: كما جاء في معجم الرائد: اتجه، وجهة، قصد¹، بمعنى أخذ طريقاً أو منحى معين.
- ب- اصطلاحاً: يعرف الاتجاه على أنه استعداد مكتسب ثابت نسبياً لدى الأفراد، يحدد استجابات الفرد حيال بعض الأشياء أو الأفكار أو الأشخاص، وأن كل منا لديه اتجاه نحو الآخرين، واتجاه نحو ذاته. فقد يحترم نفسها أو يذللها²، ويعرفه عالم النفس -جوردون ألبورت- على أنه حالة من الاستعدادات العقلية والنفسية والعصبية، تتكون لدى الفرد من خلال الخبرة والتجربة التي يمر بها الفرد، وتؤثر هذه الحالة تأثيراً ملحوظاً على استجابات الفرد، أو سلوكه إزاء جميع الأشياء والمواقف التي تتعلق بهذه الحالة³.
- ذهب -جوردون ألبورت- في هذا التعريف إلى أن الاتجاه هو عبارة عن استعداد للنشاط الجسمي والعقلي التي تهيء الفرد لاستجابات معينة. وأن هذا الاتجاه ليس سمة فطرية أو موروثية وإنما هو ميل مكتسب بالخبرة والتجربة التي يمر بها الفرد.

¹ - جبران مسعود، الرائد، معجم ألفبائي في اللغة والإعلام، دار العلم للملايين للتأليف والترجمة والنشر، بيروت، لبنان، ط3، 2005، ص 35.

² - باسم محمد ولي، محمد جاسم محمد، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دط، دس، ص 141.

³ - عبد الرحمن محمد العيسوي، في علم النفس الاجتماعي التطبيقي، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، دط، 2006، ص 13.

ويعرف الاتجاه أيضا على أنه عبارة عن عدد من العمليات الدافعية والانفعالية والإدراكية والمعرفية التي انتظمت في صورة دائمة وأصبحت تحدد استجابة الفرد لجانب من جوانب بيئته¹، ويشير هذا التعريف إلى أن الاتجاه عبارة عن حالة من الاستعداد لتثير الدافع نحو الاستعداد إلى العمل والإدراك والتفكير والشعور، بمعنى الاستعداد للاستجابة مهما كان نوعها.

ج- إجرائيا: الاتجاه هو أسلوب مشتق من التفكير والشعور ورد الفعل اتجاه الناس والقضايا والمواقف والأحداث والمفاهيم واتجاه أي شيء في البيئة بصورة عامة، والمكونات الرئيسية والمواقف والأحداث والمفاهيم واتجاه أي شيء في البيئة بصورة عامة، والمكونات الرئيسية في الاتجاه هي: الأفكار والمعتقدات أو المشاعر والانفعالات والنزعات إلى رد الفعل لتكون بصورة دائمة.

- تعريف الجمهور:

أ- لغة: الجمهور من كل شيء: معظمه، ومن الرمل ونحوه: ما اجتمع وارتفع ومن الناس جلمهم م- جمع: جماهير، وجماهير الناس: أشرافهم².

ب- اصطلاحا: يعرف الجمهور على أنه كلمة تطلق على مجموعة من الأفراد تربطهم مصالح خاصة أو يشتركون في خصائص معينة، أولهم رغبات خاصة، وقد تكون هذه المجموعة كبيرة أو صغيرة، وقد تكون أغلبية أو أقلية جاء هذا التعريف مبرزاً مختلف الروابط بين الجماهير المتنوعة حجماً ونوعاً. كما يعرفه علماء الاجتماع بأنه يكون أكثر من فرد يربط أفرادها مصالح مشتركة، وهي تتأثر جماعياً بالنسبة لبعض الأحداث والشؤون المتتابعة في هذا التعريف حاول علماء الاجتماع إبراز العوامل المؤثرة في الجمهور حول موضوع معين³.

وفي تعريف آخر يعرف على أنه جماعة من الناس ذات اتجاهات مختلفة وقد يكون الجمهور جماعة صغيرة أو كبيرة مكونة من عدة جماعات صغيرة، وهناك روابط وصلات بين هذه الجماعات حول أهداف ومصالح مشتركة، كما تواجه هذه الجماعات مواقف كثيرة تجعلهم تحت تأثير معين في وقت واحد.

¹ - عبد الحافظ سلامة، علم النفس الاجتماعي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، دط، 2007، ص 59.

² - ابراهيم مصطفى، أحمد الزيات وآخرون، المعجم الوسيط، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، استنبول، تركيا، دط، دس، ص 137.

³ - غريب عبد السميع، الاتصالات والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2006، ص 102.

الملاحظ أن هذا التعريف جمع بين المفهومين السابقين، حيث أبرز التنوع والاختلاف في هذا الأخير من حيث الكم والكيف، ليعود ويقوم بجمل روابط بين هذه الجماهير على اختلافها حول مصالح معينة ويبين أن هذا الجمهور قد يتعرض لتأثيرات معينة في أوقات محددة.

ج- إرائيا: الجمهور مجموعة من الناس تربطهم مصالح مشتركة، أو قاعدة اتفاقية مشتركة ووسائل مختلفة من الاتصالات تسهل السيطرة عليهم، وتوجيههم وإسقاط المعلومات عليهم، بحيث يكون هذا الجمهور في الاتجاه المرغوب.

تعريف الجمهور الداخلي:

أ- اصطلاحا: يقصد بالجمهور الداخلي جمهور المؤسسة، وهو يشمل مجلس الإدارة والرؤساء والمرؤوسين، من الموظفين والمستخدمين والعمال، كما يشمل جملة الأسهم أيضا، تسعى المنشأة إلى التفاعل مع الجماهير الداخلية لتحقيق الاستقرار لها، وتنمية الإحساس بالولاء والانتماء نحوها، وما يترتب على ذلك من تبني هذه الجماهير لسياسة المؤسسة وأهدافها والدفاع عنها والتحمس لها، و يحدد هذا التعريف الأنواع المختلفة للجماهير الداخلية للمنظمة على حسب مستوياتهم التنظيمية وهدف المنشأة من توظيف هذه الموارد البشرية والذي يتمثل في توجيهها لتحقيق الأهداف المطلوبة من خلال تعزيز الإحساس بالانتماء لها، وتبني سياستها وتحقيق استقرارها¹.

ويعرف الجمهور الداخلي أيضا على أنه كافة العاملين بالمؤسسة، وهم يكونون في قلب المؤسسة وعليهم يتوقف نجاح المؤسسة أو فشلها، لذلك فإن تنمية ورعاية العلاقات بينهم وبين رؤسائهم وبعضهم البعض من أهم المقومات لنجاح أي مؤسسة.

يركز هذا التعريف على أهمية الجمهور الداخلي وضرورة الاهتمام به ورعاية علاقته بالمؤسسة حتى يتحقق نجاحها².

ب- إرائيا: الجمهور الداخلي يتمثل في كافة الموارد البشرية التي تعمل داخل المنظمة من المدير إلى الشخص الذي يتولى أدنى رتبة فيها، يوجه هذا الجمهور إلى تحقيق أهداف المنظمة، وتفعيل سياستها وتبني أفكارها من أجل الوصول بها إلى الريادة والنجاح.

¹ - محمد منير حجاب، الاتصال الفعال في العلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007، ص205.

² - محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2004، ص 107.

تعريف الإدارة:

أ- لغة: تعود كلمة -إدارة- في أصل اشتقاقها اللغوي إلى دار دوراناً أي تحرك وعاد إلى حيث كان أو إلى ما كان عليه. وعندهم ما دار الأمر هو ما يجري عليه في الغالب، وقولهم أدار الأمر أي أحاط به وأدار الشيء تعاطاه، وداور على الأمر عالجه، ومن قولهم مداورة الشؤون أي معالجتها. والإدارة هي الاسم والمصدر من أدار، والمدير هو من يتولى النظر في الشيء، وهو لاحقاً من يتولى إدارة جهة معينة من البلاد، فالكلمة في أصل اشتقاقها في اللغة العربية تعني معالجة الشؤون بالمعنى العام الفضفاض للعبارة، مع ما يستلزم ذلك من إحاطة بالشؤون المطروحة للمعالجة بما هي عليه، وبما فيها من مشكلات وكيفية استنباط الحلول لها، ربما يتطلب أحياناً من رسم مساراً يدفع بها إلى الأرقى والأفضل¹.

ب- إصطلاحاً: يعرف أبو الإدارة العلمية Fredrick Taylor الإدارة بالقول: "إن الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة، إذن يرى "Taylor" أن الإدارة هي معرفة ما هو مطلوب عمله من الأفراد، والتأكد من أنهم يؤدون واجباتهم بأحسن وأرخص الطرق".

ركز هذا المفهوم على إبراز الهدف الرئيسي من الإدارة، والذي يتمثل في وضع الأهداف الدقيقة وتكيف أفضل الخطط للوصول إلى أنجع النتائج بأقل التكاليف.

وتعرف موسوعة العلوم الاجتماعية الإدارة على أنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه، كذلك هي الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية، ومرة أخرى فإن تجمع هؤلاء الأشخاص الذين يبذلون هذا الجهد في أي منظمة يعرف بإدارة منظمة.

يبين هذا المفهوم أن العمل الإداري يقوم على تحديد الهدف، ثم الإشراف عليه و تفسير الجهود البشرية، وتوحيد توجهها لتحقيق هذا الهدف².

وفي تعريف آخر تعرف الإدارة على أنها نشاط إنساني يستهدف تحقيق التعاون الفعال المثمر بين الجهود البشرية من أجل تحقيق هدف بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

¹ - عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة - من النظرية إلى التطبيق -، منشورات حقوقية، بيروت - لبنان، ط1، 2013، ص 11.

² - بشير العلق، إدارة الحملات الإعلامية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دط، 2009، ص ص 16-18.

لقد ركز الباحث في هذا التعريف على العنصر البشري داخل المنظمة، وأهمية تحقيق التعاون الوظيفي فيها¹.

ج- إجرائيا: الإدارة هي عملية تسيير الأمور من خلال العاملين بكفاءة وفعالية للوصول إلى غايات معينة، فالإدارة هي عملية تجميع الموارد المادية والبشرية والمالية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين فيها، وحفظ التوازن بين هذه الأهداف للوصول إلى غايات بكفاءة وفعالية.

تعريف الإدارة الالكترونية:

أ- إصطلاحا:

تعرف الإدارة الالكترونية على أنها استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وخاصة شبكة الانترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشأة ما، بغية تحسين العملية الإنتاجية، وزيادة الكفاءة وفعالية الأداء بالمنشأة.

يبين هذا المفهوم الدور الذي تقوم به الإدارة في اختيار أنجع الوسائل الحديثة والمتطورة لتحقيق أهدافها بكل فاعلية.

وتعرف أيضا على أنها عبارة عن تنفيذ لكل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المنظمات من خلال استخدام شبكات الاتصالات الفاعلة فيها²، وفي تعريف آخر تعرف على أنها عبارة عن عملية إدارية قائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود ومن أجل تحقيق أهداف مشتركة.

يركز الباحث في هذا التعريف على استخدامات الانترنت في مختلف الوظائف الإدارية، وإسقاط المميزات التكنولوجية عليها³.

ويقصد أيضا بالإدارة الالكترونية الاستغناء عن المعاملات الورقية، وإجلال المكتب الالكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات، وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تتم معالجتها حسب خطوات متسلسلة مسبقا.

¹ - محمد نصر مهنا، الإدارة العامة الحديثة (تحليل الخبرات مجموعة مختارة من المدلول)، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الاسكندرية- مصر، دط، 1998، ص ص 25-26.

² - محمد سمير أحمد، الإدارة الالكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2009، ص ص 42-43.

³ - نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية الاستراتيجية - الوظائف - المجالات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دط 2009، ص 158.

ويوضح لنا الباحث في هذا التعريف الفروق الجوهرية الموجودة بين الإدارة التقليدية القائمة على استخدام الورق والحضور الشخصي للأفراد، والإدارة الالكترونية التي تعمل عن بعد.¹

ب- **إجرائيا:** الإدارة الالكترونية هي عبارة عن عملية إدارية تعتمد أساسا على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في القيام بجميع الأعمال الإدارية والمعاملات الوظيفية، وذلك بغية تحسين أدائها وتعزيز مركزها التنافسي.

- تعريف المؤسسة:

أ- **لغة:** مؤسسة: مفرد ، جمع مؤسسات . - هي صيغة المؤنث لمفعول أسس، كما أنها منشأة تؤسس لغرض معين أو لمنفعة عامة، ولديها من الموارد ما تمارس فيه هذه المنفعة كدار المسنين، أو السجن ونحوهما. مؤسسة علمية، دستورية، خيرية، المؤسسات الجامعية وما يتبع لها من كليات ومعاهد ومكاتب ومراكز البحث.²

ب- **اصطلاحا:** المؤسسة هي القوالب التي تنظم الناس فيها شؤونهم في علاقاتهم ببعض والمؤسسة جهاز عمل، وأجهزة العمل تشمل على تركيبات ونظم وأدوات وتجهيز وتوزيع. يبرز هذا التعريف الهدف الرئيسي من المؤسسات والذي يتعلق بتنظيم حياة الناس في شؤونهم وعلاقاتهم ببعضهم ، وكذلك المتطلبات المادية التي تشترطها الإدارة كجهاز عمل من أدوات وتركيبات وأجهزة.³

وتعرف أيضا بأنها " مصطلح يطلق على أية هيئة أو جماعة أو منظمة اجتماعية في مجال محدد أو عدة مجالات اجتماعية، أين تقوم المؤسسة بتنفيذ هذه الخدمات من خلال الجماعات المنظمة والمتعاونة وذلك نظرا لأن مجهود الفرد يكون ضئيلا بالقياس مع جهود الهيئات أو الجماعات المنظمة".⁴

ج- **إجرائيا:** من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن المؤسسة هي عبارة عن منظمة تضم موارد مادية وبشرية، وتقوم على أساس العمل كما أنها مجموعة وحدات اجتماعية، أو تجمعات إنسانية تبين ويعاد بناءها لتحقيق أهداف معينة.

¹ - علاء عبد الرزاق السالمي، محمد حسين السالمي، **الإدارة الالكترونية**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، دط، 2008، ص 32.

² - أحمد مختار عمر، **معجم اللغة العربية المعاصرة**، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط2، 2008، ص 93.

³ - نوري منير، **تسيير الموارد البشرية**، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 2014، ص ص 14-15.

⁴ - طلعت ابراهيم لطفي، **علم الاجتماع التنظيمي**، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، دط، 2007، ص 39.

- تعريف المؤسسة العمومية:

أ- اصطلاحاً: تعرف المؤسسة العمومية على أنها مرفق عام مستقل عن الجهاز التقليدي للحكومة يتولى نشاط متخصص، ويدار عن طريق منظمة عامة، لها شخصية معنوية وتخضع إلى درجة من الوصاية الإدارية، وذهب هذا التعريف إلى أن المؤسسة العمومية هي جهاز حكومي يتميز بالاستقلالية ويتبنى مبدأ التخصص في العمل، ويتمتع بالشخصية المعنوية.

كما تعرف على أنها كيان تنظيمي عام ومستقل عن الجهاز حكومي يتميز بالاستقلالية ويتبنى مبدأ التخصص في العمل، ويتمتع بالشخصية المعنوية.

كما تعرف على أنها كيان تنظيمي عام ومستقل عن جهاز الدولة التقليدي تملكه الدولة كلياً أو جزئياً تخضعه للرقابة التنفيذية والتشريعية لضمان كفايته وفعالته في استخدام الأموال العامة من أجل الصالح العام في حين يرى هذا التعريف أن الاستقلالية الإدارية قد تقل في بعض الأحيان ولا تكون كلية، بل تستقل في

عملها جزئياً فقط، وتبقى خاضعة للرقابة التنفيذية والتشريعية من أجل تحقيق الكفاءة في العمل¹. وفي تعريف آخر تعرف على أنها وحدة إدارية أو جهاز إداري من منظمات القطاع العام، مستقلة بذاتها شخصية معنوية، ولها نوع من الاستقلال الذاتي والإداري لتمارس عملاً من أعمال الدولة. يتم إنشاؤها بقانون يحدد أعمالها وواجباتها وحقوقها، وتخضع من حيث المبدأ لقواعد القانون الإداري.

لقد أبرز هذا التعريف الدور الأساسي والحقيقي للمؤسسة العمومية والمتمثل في ممارسة عمل من أعمال الدولة، بالإضافة إلى إبراز الخصائص المذكورة آنفاً، تخضع لقانون إداري لينظم عملها²، كما يطلق مصطلح المؤسسة العمومية على كل ما يمتلكه الشعب ملكية جماعية، ويتم إدارته وتوجيهه والإشراف عليه لصالح الشعب، وتحقيقاً لأهدافه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

يحدد هذا التعريف الهدف الحقيقي من إنشاء المؤسسات العمومية والعمل الذي تقوم به، وهو تقديم خدمة عمومية للصالح العام من أجل تحقيق أهدافه في مختلف المجالات³.

¹ - نائل عبد الحفيظ العواملة، إدارة المؤسسات العامة، الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن، دار زاهر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دط 2010، ص.

² - عمار عواجدي، القانون الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2007، ص-ص 305-306.

³ - ناصر دادى عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية العمومية بالجزائر، دار المحمدية للنشر والتوزيع الجزائر، دط، دس، ص- ص 94-95.

ب- إجرائيا: هي مرفق عام يتمتع بالشخصية المعنوية تعود ملكيتها بالدولة، وتهدف لتحقيق الصالح العام بالدرجة الأولى لا تعطي أهمية كبيرة لتحقيق الربح الذي لا يعتبر هدف بحد ذاته.

6- الدراسات السابقة: استندت هذه الدراسة على عدد من الدراسات السابقة التي يمكن ذكرها على النحو التالي:

الدراسة الأولى:

بعنوان " تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية" مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات. فرع التنظيم السياسي و الإداري- من إعداد الطالب - محاد مختار - سنة 2007م . جامعة الجزائر - يوسف بن خدة - كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية. تمحورت إشكالية هذه الدراسة في التعرف على مدى تأثير تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية على تسيير المرفق العام، و المبادئ التي يتضمنها سيره، و كيفية إدارته؟

قامت هذه الدراسة على مجموعة من التساؤلات الفرعية الموضحة كما يلي:

1- ما مفهوم الإدارة الإلكترونية ، ومنهجية تطبيقها؟

2- ما هو أثر الإدارة الإلكترونية على سير و إدارة المرفق العام؟

3- ما هو تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء موظف المرفق العام؟

4- ما هو وضع الإدارة الإلكترونية في البلدان العربية؟

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات و هي كالآتي:

- للإدارة الإلكترونية تأثيرا كبيرا على سير المرافق العامة و تحقيق أهدافها.

- تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية يزيد من فاعلية أداء موظف المرفق العام.

- بالرغم من الاستثمارات الكبيرة التي قامت بها البلدان العربية في مجال البنية التحتية التكنولوجية و التشريعية، فإن الإستراتيجية التكوينية و التأهيلية المعتمدة غير شاملة مما يؤدي إلى ضعف مستوى الإطارات التي تقع على عاتقها مسؤولية تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية.

* أما فيما يخص منهج الدراسة فننظر لطبيعتها فقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على المنهج المقارن.

و في الأخير توصلت هذه الدراسة إلى بعض النتائج الموضحة كما يلي:

- عدم الإدراك الكامل و الوعي لكل عناصر التكنولوجيا و البرمجيات و أهمتها عند بناء مشروع الإدارة الإلكترونية في العالم العربي.

- تعزيز الإدارات العربية و مؤسسات تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين بتكنولوجيا المعلومات و الموارد البشرية المتخصصة في هذا المجال، و إعادة بناء الهياكل التنظيمية لهذه المؤسسات، بما يشتمل وجود إدارات بعينها متخصصة في هذه المجالات بما يعزز الخطط الحكومية في هذا الاتجاه.

- مراعاة سد الفجوة الرقمية بين المؤسسات الحكومية داخل الدولة الواحدة بدراسات توجه و تخصص لذلك، بحيث يمكنها إنتاج مواقع مترامنة يمكنها تقديم خدمات ذات مضمون حقيقي للمواطن العربي.

- أهمية تعزيز البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات و الإتصالات، و مراعاة التوزيع الجغرافي النسبي لها، في أنحاء كل دولة عربية بما يضمن وصول الخدمات لمستحقيها.

- وجود فجوة رقمية بين الحكومات العربية فيما يتعلق بتطبيق البنية الأساسية للمعلومات تركت آثار واضحة في عدد المواقع الخاصة بكل حكومة عربية و في فحوى و مضمون و محتوى هذه المواقع.

الدراسة الثانية:

بعنوان: " إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية و التعليم بالعاصمة المقدسة-بنين - من إعداد الطالب محمد بن سعيد محمد العرشي، جاءت هذه الدراسة كبحث مقدم لإكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط لسنة 2008 م، جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية، كلية التربية، قسم الإدارة التربوي و التخطيط.

تحددت مشكلة الدراسة في شكل التساؤل الرئيسي التالي:

- ما إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية و التعليم بالعاصمة المقدسية- بنين ؟

تفرع عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- 1- ما درجة أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية و التعليم بالعاصمة المقدسة من وجهة نظر منسوبي الإدارة؟
 - 2- ما أهم العوامل المساعدة على إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية و التعليم بالعاصمة المقدسة من وجهة نظر منسوبي الإدارة؟
 - 3- ما أبرز معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية و التعليم بالعاصمة المقدسة من وجهة نظر منسوبي الإدارة؟
 - 4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة لإمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية، تعود إلى التغيرات الآتية: المؤهل العلمي، العمل الحالي، سنوات الخبرة، دورات الحاسب الآلي؟
- أما فيما يخص أهداف هذه الدراسة فقد جاءت كالآتي:
- التعرف على درجة أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية و التعليم بالعاصمة المقدسة.
- التعرف على أهم العوامل المساعدة على إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.
- التعرف على أبرز معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية و التعليم بالعاصمة المقدسة.
- تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد عينة الدراسة بالنسبة لإمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية، تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التالية: المؤهل العلمي، العمل الحالي، سنوات الخبرة دورات الحاسب الآلي.
- * إتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، أما فيما يخص مجتمع البحث فقد تكون من جميع العاملين بالإدارة العامة للتربية و التعليم بالعاصمة المقدسة- بنين- كما إتمدت هذه الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات و البيانات.

و بالنسبة للأسلوب الإحصائي فقد إستخدم الباحث التكرارات، النسبة المئوية، المتوسط الحسابي، الإغراق المعياري، إختيار تحليل التباين الأحادي ANOVA ، إختبار شيفيه SHEFFE لمعرفة الفروق، و أخيرا توصلت هذه الدراسة إلى بعض النتائج و الموضحة كما يلي:

- أفرد عينة الدراسة يرون أن هناك أهمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية و التعليم بالعاصمة المقدسة.

- أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك معوقات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية و التعليم بالعاصمة المقدسة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى للمؤهل العلمي لصالح الحاصلين على الماجستير.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لدورات تطبيق الحاسب الآلي لصالح الحاصلين على أكثر من ثلاث دورات.

الدراسة الثالثة:

بعنوان: " دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر- دراسة إستكمالية لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية تخصص الديمقراطية و الرشادة، جامعة منتوري قسنطينة، من إعداد الطالب عاشور عبد الكريم، سنة 2009، 2010 م.

تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي: إلى أي مدى شكلت الإدارة الإلكترونية آلية محورية في ترشيد الخدمة العمومية من خلال تطبيقات النموذج الأمريكي و التجربة الجزائرية؟

و يتفرع على هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية جاءت كالآتي:

- ما مفهوم الإدارة الإلكترونية؟

- ما هي متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

- كيف يؤثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على نموذج الخدمة العمومية؟

- ما هي توجهات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية، وكيف ساهم ذلك في ترشيد الخدمة العمومية؟

- ما هو مستوى التطور الخدماتي بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الخدمة العامة بالجزائر؟ وهل وصلت حقيقة إلى مفهوم ترشيد الخدمة العمومية؟

أما بالنسبة لأهداف الدراسة فقد تحددت في النقاط التالية:

- إزالة الغموض و التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية و تأثيرها على ترشيد الخدمة العمومية.

- الوصول إلى معرفة مدى نجاعة الإدارة الإلكترونية كآلية في ترشيد الخدمة العمومية.

- محاولة التعرف على إستراتيجية الخدمات العامة الإلكترونية، وكيف أثرت آلياتها في الوصول إلى الخدمة العامة الرشيدة من خلال التجربة الجزائرية بإعتبارها من الدول النامية.

كما إعتمدت هذه الدراسة على جملة من الفرضيات و هي كالاتي:

- التحول نحو الإدارة الإلكترونية هو نتيجة فشل نمط الإدارة التقليدية في ترشيد الخدمة العمومية.

-تحسين مستوى الإستجابة والفعالية والنزاهة في الخدمة العمومية مرتبط بتطبيق نموذج الإدارة الإلكترونية.

- نجاح الخدمة العامة الإلكترونية في النموذج الأمريكي يعود إلى توفر المتطلبات الإدارية و السياسية ووضوح الرؤية الإستراتيجية للإدارة العامة الإلكترونية.

- عرفت الخدمات الإلكترونية في الجزائر تحديات كبيرة عرقلت ترشيد الخدمة العمومية، بسبب ضعف مؤشر الجاهزية الإلكترونية.

* إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى منهج تحليل المضمون و منهج دراسة الحالة، كما إعتمدت على المنهج التاريخي، وظفت هذه الدراسة النظرية البنائية الوظيفية، واعتمدت على الملاحظة كأداة لجمع البيانات.

الدراسة الرابعة:

جاءت هذه الدراسة بعنوان: "الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري" بمؤسسات التعليم العالي. لدراسة حالة كلية العلوم و التكنولوجيا بجامعة- بسكرة- الجزائر" هذه الدراسة عبارة عن مقال في مجلة عدد 2011/09 من إعداد الدكتور موسى عبد الناصر، أستاذ محاضر، جامعة بسكرة الجزائر و محمد قريشي أستاذ مساعد، جامعة بسكرة) .

تمحورت إشكالية هذه الدراسة على النحو الآتي: ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية؟

ويمكن التعرف على مضامين هذه الدراسة من خلال التساؤلات الفرعية التالية:

- هل هناك تصور واضح عن الإدارة الإلكترونية لدى إدارة الكلية محل الدراسة؟
- كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه و في عملية الرقابة.
- * و بالنسبة لأهداف هذه الدراسة فأهمها ما يلي:
- إبراز أهمية العمل الإداري و زيارة فعاليته من خلال إستخدام تكنولوجيا المعلومات.
- تسليط الضوء على واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة.
- تقديم بعض التوصيات المناسبة في هذا المجال.
- كما إعتمدت الدراسة على مجموعة من الفرضيات جاءت موضحة كما يلي:

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية و تطوير العمل الإداري بكلية العلوم و التكنولوجيا بجامعة بسكرة.

* الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأجهزة و المعدات و تطوير العمل الإداري بالكلية محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام شبكات الإتصال و تطوير العمل الإداري بالكلية محل الدراسة
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام شبكات الإتصال و تطوير العمل الإداري بالكلية محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صناع المعرفة، و تطوير العمل الإداري في الكلية محل الدراسة.
- أما بالنسبة لمجتمع البحث فقد استهدفت هذه الدراسة العاملين الإداريين في كلية العلوم و التكنولوجيا بجامعة بسكرة، و البالغ عددهم 142 عامل، وقد اعتمدت طريقة العينة العشوائية في إختيار العينة البالغ حجمها 50 عامل.
- واعتمدت أيضا على الإستبيان كأداة لجمع البيانات و المعلومات، و في الأخير توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التي أكدت فرضياتها و أهمها ما يلي:
- تطبيق الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة و كفاءة أداء العاملين بدرجة كبيرة من خلال مساهمتها الجادة في رفع إنتاجية العاملين ، توفير وقت و جهد العاملين، و تقليل التكاليف.
- البرمجيات تمكن الكلية محل الدراسة من توفير بيئة عمل مرنة تواكب جميع التغيرات و التطورات.
- كفاءة و سرعة الإتصال و سهولة نقل و تبادل المعلومات.
- القدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أول بأول و بالوقت الحقيقي.
- صناع المعرفة يعملون على تحقيق رقابة فعالة من أجل الحصول على نتائج مطابقة للمعايير الموضوعه.
- صناع المعرفة يساهمون في تنظيم و تنسيق الموارد المادية و البشرية بشكل يخدم تحقيق تلك الأهداف.

الدراسة الخامسة:

بعنوان: "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري و موظفي الموارد البشرية" الجامعة الافتراضية، الدولية المملكة المتحدة من إعداد الباحثة: سميرة مطر المسعودي.

تمحورت إشكالية هذه حول التساؤل الرئيسي الآتي: ما معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري و موظفي الموارد البشرية؟
و يتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما أهم المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري و موظفي الموارد البشرية؟

- ما هي أهم المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري و موظفي الموارد البشرية؟

- ما هي أهم المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري و موظفي الموارد البشرية؟

- ما هي أهم المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجه نظر مديري و موظفي الموارد البشرية؟

- ما هي أبرز الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري و موظفي الموارد البشرية؟

وفيما يخص أهداف هذه الدراسة يمكن إبرازها في النقاط التالية:

- التعرف على أهم المعوقات الإدارية، التقنية، البشرية و المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري و موظفي الموارد البشرية.

- التعرف على أبرز الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري و موظفي الموارد البشرية.

* و بالنسبة للمنهج فقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج المسحي والإستعانة بالإستبيان كأداة لجمي البيانات.

أما عينة الدراسة فقد تكونت من 100 فرد تتمثل في مديري و موظفي الموارد البشرية، وتم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية.

* و أخيرا أبرز نتائج هذه الدراسة:

- وجود معوقات إدارية و بشرية و تقنية و مالية.

- متوسطات عبارات الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على المعوقات كانت بدرجة كبيرة جدا.

- وجود علاقة إرتباطية بين معوقات الإدارة الإلكترونية.

التعقيب على الدراسة:

بعد إستعراض الدراسات السابقة توصلنا إلى أنه هناك أوجه تشابه و إختلاف بينها و بين موضوع دراستنا و التي تكمن في :

- إتفقت جميع الدراسات مع موضوع دراستنا في متغير واحد وهو - الإدارة الإلكترونية - بينما إختلفت في باقي المتغيرات.

- تناولت جميع الدراسات المنهج الوصفي و هو نفس المنهج المعتمد في دراستنا، بإستثناء دراستين فقد إعتمدت على زيادة على المنهج الوصفي بعض المناهج الأخرى، كالمنهج المقارن و منهج دراسة حالة و منهج تحليل المضمون و المنهج التاريخي، وهذا ما لم نتطرق إليه في دراستنا.

- أغلبية الدراسات إعتمدت على الإستبيان كأداة لجمع البيانات و هي نفس الأداة المعتمدة في دراستنا بإستثناء دراسة واحدة إعتمدت على الملاحظة، و أخرى لم تذكر الأداة.

- أما فينا يخص مجتمع البحث و العينة فقد اختلفت من دراسة إلى أخرى.

- و أخيرا أفادتنا هذه الدراسات في إثراء الجانب النظري لدراستنا.

7- منهج الدراسة و الأدوات:

أ/ منهج الدراسة:

يعد اختيار الباحث للمنهج المناسب لدراسة موضوع بحثه خطوة أساسية يلجأ إليها لتحديد أساليب وأدوات جمع البيانات والمعلومات، والطريقة المثلى التي يتعامل بها مع موضوع الدراسة والمنهج المتبع في أي بحث علمي يكون متناسبا مع طبيعة الموضوع المعالج، كون المنهج في كل علم من العلوم هو الطريقة أو مجموعة الطرق التي يتبعها الباحث للوصول إلى الحقيقة، وإلى نتائج ذات قيمة مسئلتها معطيات العقل والوجدان، ومستندا إلى الوثائق التي يتحراها¹.

وبما أن دراستنا تتمحور حول "اتجاه الجمهور الداخلي نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات العمومية في الجزائر، فهي تنتمي إلى الدراسات الوصفية الشائعة في بحوث الإعلام والاتصال، والمنهج المعتمد هنا هو: المنهج المسحي والذي يعرف بأنه منهج وصفي يعتمد عليه الباحثون في الحصول على معلومات وافية ودقيقة، تصور الواقع الاجتماعي، والذي يؤثر في كافة الأنشطة الثقافية والسياسية والعلمية، وتسهم في تحليل ظواهره²، ويعرف أيضا على أنه السبيل أو مختلف الطرق التي يسلكها الباحث بغرض الكشف عن النظريات والقوانين العلمية التي تتكون منها المادة، وتسير وفقها الظواهر الطبيعية والقوانين العلمية والإنسانية³. لذا قمنا باعتماد هذا المنهج في دراستنا من أجل توضيح حقيقة الإدارة الإلكترونية في مجتمع الدراسة التي يتمثل في المؤسسات العمومية الجزائرية عموما و التي يصعب الوصول إلى إحصائيات دقيقة حولها و هو ما دفعنا إلى تحليل وضعها بالأخص في المجلس القضائي لولاية أم البواقي من أجل التعرف على الظروف المحيطة به، وهذا عن طريق إجراء دراسة ميدانية للمكان وجمع البيانات من خلال استمارة الاستبيان للتعرف على مختلف مميزات، متطلبات ومعوقات الإدارة الإلكترونية.

ويقوم منهج المسح إما على مسح جميع مفردات المجتمع "مسح شامل" أو على مسح جزء من مجتمع البحث "مسح بالعينة" ومن هذا المنطلق فقد اعتمدنا في اختيارنا للمؤسسة العمومية التي طبقت عليها

¹ - اسمهان عبد العزيز صالح: منهج البحث والتحقيق، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، جامعة حلب، 2007، ص 14.

² - عامر إبراهيم قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 5، 2014، ص 99.

³ - صالح بن نوار، مبادئ في منهجية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2012، ص 133.

الدراسة على أسلوب المسح بالعينة و يعرف على أنه اختيار ذلك المجتمع المصغر من المجتمع الأصلي والذي بواسطته نتحصل على نتائج دقيقة وصحيحة للواقع الميداني الذي أجريت فيه¹.

وقد كان اختيارنا للمؤسسة قسديا و العينة القصدية هي التي يقوم الباحث باختيار مفرداتها بطريقة تحكيمية لا مجال فيها للصدفة، بل يقوم هو شخصيا بانتقاء المفردات الممثلة أكثر من غيرها وهذا لإدراكه المسبق ومعرفته الجيدة لمجتمع البحث وعناصره الهامة التي تمثله تمثيلا صحيحا²، وقد تمثلت عينة الدراسة في بحثنا هذا في المجلس القضائي لولاية أم البواقي والذي أنشئ بموجب الأمر رقم 74/73 المؤرخ في 12-07-1974 المتضمن أحداث مجالس قضائية، وذلك بعد أن كانت محاكمة في ظل المرسوم رقم 65/279 المؤرخ في 16/11/1965 المتضمن التنظيم القضائي، مرتبطة بمجالس قضاء كل من عنابة، باتنة و قسنطينة.

وتجدر الإشارة إلى أن مقر المجلس القضائي لولاية أم البواقي كان يقع عند نشأته بمدينة عين البيضاء التي تبعد بنحو 25 كلم عن مدينة أم البواقي، وحُوّل إلى هذه الأخيرة باعتبارها عاصمة الولاية بتاريخ 14-05-1991، واتخذ من مقر ولاية أم البواقي السابق مقرا له والكائن بشارع 01-11-1954 يمتد مجلس قضاء أم البواقي يمتد بين ولايتي أم البواقي و خنشلة، ويشتمل على 8 محاكم بالإضافة إلى فرع محكمة، وهو يغطي بذلك كثافة سكانية إجمالية تفوق 1127484 نسمة (إحصائيات 2011)، حسب ما هو موضح بالجدول (أنظر الملحق).

و الأسباب الحقيقية التي دفعتنا إلى اختيار هذه المؤسسة دوننا عن غيرها من المؤسسات هو قيامنا باستطلاع مبدئي من خلال عينة استكشافية للوقوف على مدى تجسيد الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية، و بالتحديد بلدية أم البواقي و محكمة عين البيضاء و المجلس القضائي لولاية أم البواقي، و بعد الاحتكاك عن قرب ببعض مصالح هذه المؤسسات تبين لنا أن الإدارة الإلكترونية في البلدية غير مفعلة و أن هناك مشاريعا قريبة لتجسيدها على غرار مشروع بطاقة التعريف البيومترية الذي لم تنطلق البلدية في تجسيده إلا مؤخرا على عكس ما يحصل في بعض البلديات في الولايات الكبرى و بالتالي كان من شبه المستحيل أن نتمكن من إجراء الدراسة، التي لن نتحقق إلا بعد بدأ تجسيد هذه المشاريع، و تعامل الجمهور الداخلي معها و تعوده عليها ثم الانطلاق في تكوين اتجاهات وآراء حول التطبيقات الإدارية الإلكترونية المتعامل بها، أما محكمة عين البيضاء و المجلس القضائي لولاية أم البواقي

¹ - محمد عبيدات، منهجية البحث العلمي، القواعد، المراحل، والتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 1999، ص 19.

² - أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الإتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2005، صص 197، 198.

فقد كانا مثالا عن توجه الدولة نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال عصرنة قطاع العدالة، ومع الرفض التام لمحكمة عين البيضاء للتعامل معنا بعد أن كنا قد تحصلنا على وعد بإجراء الدراسة فيها اضطررنا إلى الاكتفاء بالمجلس القضائي لولاية أم البواقي كعينة قصدية لكونها واحدة من المؤسسات العمومية التي تعمل تحت استراتيجية الإدارة الإلكترونية

أما فيما يخص عدد مفردات الجمهور الداخلي للمؤسسة المذكورة فهو 80 موظفا بمعنى أننا قمنا بإجراء مسح شامل على كافة الموظفين الإداريين للمجلس القضائي لولاية أم البواقي، وطريقة المسح الشامل هي الطريقة التي تجمع البيانات فيها من جميع مفردات المجتمع دون استبعاد أي مفردة، و بالتالي فقد بلغ عدد المبحوثين ثمانون موظفا كما هو مبين في الجدول التالي:

- جدول رقم (01) يبين توزيع العينة حسب المنصب المشغول.

المنصب	التكرار	النسب
أمناء الضبط	21	26.25%
معاوني أمين الضبط	35	43.75%
سكرتاريا	13	16.25%
مكلف بالإعلام الآلي	11	13.75%
المجموع	80	100%

يبين الجدول أعلاه أن المناصب المتوفرة في المجلس القضائي لولاية أم البواقي تنقسم إلى أربعة فئات رئيسية، جاءت على الترتيب، معاون أمين ضبط بنسبة 43.75% وهي أعلى نسبة وهذا يعود إلى طبيعة المهام التي يتقلدونها بالإضافة إلى أن هذا النوع من المناصب في المجلس يطلب في المسابقات الوطنية أكثر من غيره من المناصب ففي سنة 2015 تم إجراء مسابقة توظيف على مستوى وزارة العدل تضمنت 110 مناصب خاصة بمعاوني أمناء الضبط، فهم يقومون بالحضور إلى الجلسات والتحقيقات القضائية على مستوى مكاتب التحقيق، وتحرير أصول المحاكم وحفظها، كما يكلفون بمهام الأمانة ويساعدون أمناء الضبط ويحلون محلهم إذا اقتضى الأمر، ثم تأتي نسبة أمناء الضبط الرئيسيين مقدرة بـ

26.25 % ويعود تفوق النسبة الأولى عليها كون منصب أمين ضبط يعد من المناصب التي تطلب بأعداد قليلة في ثم تخصيص 32 منصب فقط لأمناء الضبط¹.

صف إلى ذلك فإن المستوى المطلوب في التوظيف هو شهادة الماجستير - وقد يتقلده الموظف من خلال الترقية-، الأمر الذي يجعله ليس في متناول جميع خريجي الجامعات، كما أم هذا يعود أيضا إلى الموقع الحساس الذي يشغله أمين الضبط داخل المجلس فجعلهم قضاة مسؤولون عن السير الحسن للمصالح ومكلفون لمتابعة تحضير جلسات محكمة الجنايات، ويحضرون لاجتماعات رؤساء الجهات القضائية والاجتماعات المتعلقة بإدارة الجهات القضائية.

ثم تليها نسبة السكريتاريا أو مستكثبو الضبط بـ 16.25% وتعود هذه النسبة إلى كون هؤلاء تقتصر مهامهم على تنظيم الملفات وكذا الكتابة ففي الأخير المكلفين بالإعلام الآلي بنسبة تقدر بـ 11.75% وهذا لكون معظم أعمالهم تتمثل في صيانة الأجهزة من الأعطاب وخصوصا أن المجلس القضائي يعمل تحت ظل نظام الإدارة الالكترونية، ويعتمد في جل أعماله على أجهزة الإعلام الآلي.

ب/ أدوات جمع البيانات:

على الباحث الإلتزام بإستخدام جملة من الوسائل و التقنيات، تمكنه من جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي تخدم بحثه، حيث تساعده على إستقصاء المعلومات من المبحوثين بأسلوب علمي مضبوط، ولهذا الغرض إعتدنا على إستمارة الإستبيان كأداة مضبوطة علميا و منهجيا لجمع المعلومات التي تخص بحثنا.

* الإستمارة (الإستبيان):

وهي أداة أو وسيلة لجمع البيانات في شكل مطبوعة تتكون من قائمة من الأسئلة توجه للأفراد المفحوصين للإجابة عنها بأنفسهم و ذلك من أجل الحصول على معلومات حول موضوع ما⁽²⁾.

استخدمنا استمارة الاستبيان كأداة لجمع لبيانات لأنها تؤمن لنا إجابات صريحة وواضحة وموضوعية وهي سهلة لجمع أكبر قدر من المعلومات من عدة أشخاص في وقت محدد، وتعتبر الإستمارة من أكثر أدوات جمع البيانات شيوعا واستخداما في منهج المسح.

¹ - إعلانات المسابقات على أساس الشهادات، إعلان مسابقة أمناء الضبط، متاح على الرابط edu-dz.com، يوم 02-04-2016، على الساعة 13:15.

² - عبد الملك طه عبد الرحمن و آخرون، مدخل إلى البحث العلمي، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013، ص ص 86، 87.

قمنا بتصميم الاستمارة في صيغتها المبدئية حيث تضمنت 5 محاور إضافة إلى محور البيانات الشخصية وكانت كالتالي:

محور البيانات الشخصية: اشتمل على المتغيرات الآتية: متغير الجنس، متغير السن، متغير المستوى التعليمي، متغير عدد سنوات الخبرة ، متغير الطبيعة الوظيفية ومتغير المنصب.

المحور الأول: بعنوان درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجلس القضائي بولاية أم البواقي.

المحور الثاني: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تسهيل عمل موظفي المجلس القضائي لولاية أم البواقي.

المحور الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجلس القضائي بولاية أم البواقي.

المحور الرابع: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجلس القضائي لولاية أم البواقي.

المحور الخامس: تصور موظفي المجلس القضائي حول ماهية الإدارة الإلكترونية.

وللتحقق من صحة الإستمارة للنزول بها إلى ميدان الدراسة قمنا بعرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين كانت رتبهم الأكاديمية كالتالي:

- الأستاذ مليك محمد: أستاذ مساعد بجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -
- الأستاذ بومشعل يوسف: أستاذ مساعد بجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -
- الأستاذة علاق آمنة: أستاذ مساعد بجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -
- الأستاذة ضيف ليندة: أستاذ محاضر بجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -
- الأستاذة عيواج عذراء: أستاذ مساعد بجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -
- الأستاذة نايلي نفيسة: أستاذ محاضر بجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -

وبعد إبداء الأساتذة المحكمين لأرائهم وتقديم ملاحظاتهم حول شكل ومضمون الإستمارة سواء من حيث الصياغة اللغوية، أو مدى توافق الأسئلة مع موضوع الدراسة، ومدى كفايتها لاستيعاب لجميع

متغيرات وجوانب الدراسة، قمنا باسترجاع هاته الإستمارات مع الاخذ بعين الاعتبار ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم وبالرجوع إلى الأستاذة المشرفة قمنا بتصميم الاستمارة من جديد في شكلها النهائي:

محور البيانات الشخصية: اشتمل على المتغيرات الآتية: متغير الجنس، متغير السن، متغير المستوى التعليمي، متغير عدد سنوات الخبرة ، ومتغير نوع المنصب المشغول.

- المحور الأول: بعنوان درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجلس القضائي بولاية أم البواقي من وجهة نظر جمهوره الداخلي.

- المحور الثاني: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تسهيل عمل موظفي المجلس القضائي لولاية أم البواقي من وجهة نظر جمهوره الداخلي.

- المحور الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجلس القضائي بولاية أم البواقي. من وجهة نظر جمهوره الداخلي.

- المحور الرابع: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجلس القضائي لولاية أم البواقي من وجهة نظر جمهوره الداخلي.

- المحور الخامس: تصور الجمهور الداخلي للمجلس القضائي حول ماهية الإدارة الإلكترونية.

المعالجة الإحصائية للبيانات:

بعد تفريغ البيانات المتحصل عليها من أداة الدراسة، وتبويبها وتنظيمها نقوم بتحليلها وتفسيرها وذلك بالاعتماد على عدة أساليب كالآتي:

1- الجداول الإحصائية

2- النسب المئوية

3- شدة الاتجاه أو المتوسط الحسابي:

تم الاعتماد على مقياس ليكرت في قياس الاتجاهات، وذلك بإعطاء كل اتجاه درجة معينة على النحو الآتي:

- موافق (3) ، محايد (2) ، معارض (1).

- تم ضرب قيمة تكرار كل رتبة اتجاه في الدرجة الموافقة له، ثم جمع النتائج وتقسيمها على مجموع التكرارات.

الفصل الثاني

الاتجاه

الفصل الثاني: الاتجاه.

- تمهيد.

- المبحث الأول: ماهية الاتجاه.

1- خصائص الاتجاه.

2- مكونات الاتجاه.

3- أنواع الاتجاه.

4- وظائف الاتجاه.

- المبحث الثاني: تكوين وتغيير الاتجاهات، أساليب

قياسها ونظريات تفسيرها.

1- كيفية تكوين الاتجاهات والعوامل المؤثرة في هذه التكوين.

2- طرق تغيير الاتجاهات.

3- أساليب قياس الاتجاهات.

4- نظريات تفسير الاتجاهات.

- خلاصة الفصل.

تمهيد:

تؤدي الاتجاهات دورا بارزا في استجابات الفرد المختلفة للمثيرات المتباينة التي يتعرض لها في حياته اليومية. وقد تكون تلك الاستجابات لمثيرات إيجابية أو سلبية، بناءا على تقبله أو رفضه لتلك المثيرات، وهي تنظم الاتجاهات العملية الانفعالية والإدراكية والمعرفية من ناحية، وتعمل على توجيه الفرد إلى اتخاذ السلوك الملائم والمقبول لدى أفراد الجماعة، كما تساعد الجماعة على اتخاذ القرارات في بعض المواقف الاجتماعية والنفسية بثقة وبدون تردد.

وموضوع الاتجاهات كان ولم يزل من أهم المواضيع المرتبطة بالجانب الإنساني، فهي تساعد الفرد على التكيف مع الحياة الواقعية كما تساعد على التكيف الاجتماعي، وذلك عن طريق قبول الفرد الاتجاهات التي تعتنقها الجماعة فيشاركهم فيها، ومن ثمة يشعر بالتجانس معهم.

كذلك تدل على إشباع الكثير من الدوافع والحاجات النفسية والاجتماعية وتعمل أيضا على تسهيل استجاباتنا في المواقف التي لدينا ميول نحوها، إضافة إلى أنها تساعد على تفسير ما نمر به من خبرات ومواقف، وعلى إعطاء هكذا الموقف معنى ودلالة.

وسنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على مختلف جوانب موضوع الاتجاه من خلال تركيز الحديث عن ماهية الاتجاه، تغييره، أساليب قياسه وكذلك نظريات تفسيره.

المبحث الأول: ماهية الاتجاه.

- 1- خصائص الاتجاه: على الرغم من عدم وجود اتفاق على تعريف محدد للاتجاه، كما سبق وأن أشرنا إليه في الفصل الأول* والاختلافات الكبيرة في صياغة هاته التعريفات، إلا أن هناك جملة من المميزات والخصائص التي يتميز بها الاتجاه ويمكن إجمالها في النقاط التالية:
- الاتجاهات مكتسبة ومتعلمة وليست فطرية أو وراثية، أي أنها تتشكل نتيجة الخبرات والتنشئة الاجتماعية بمعنى أنها تكون عبر عمليات التفاعل الاجتماعي بين الفرد ومكونات المحيط الاجتماعي.
 - تتميز الاتجاهات بخصائص انفعالية من خلال الموقف التفضيلي عند الفرد حول موضوع أو موقف معين، بمعنى الشعور الإيجابي حيال شيء معين يؤدي إلى رفضه والنفور منه.
 - الاتجاهات يمكن الاستدلال عليها عن طريق ملاحظة سلوك الفرد نحو الشيء المعنى، هذه الخاصية مرتبطة بسابقتها.
 - الاتجاه ديناميكي أي متحرك بمعنى أنه له تأثير مستمر يحرك سلوك الفرد حول الموضوعات والأشياء التي تحيط به¹.
 - يكون الاتجاه قابلاً للتغيير والتعديل بمعنى أنه يتميز بالمرونة فإذا كان قويا وبقي قويا على مر الزمان هنا يصعب التعديل فيه بل ويصبح غير ممكن، بينما إذا كان ضعيفا فهذا يسهل عملية تعديله والتغيير فيه.
 - الاتجاهات يغلب عليها طابع الذاتية أكثر منه الموضوعية، بمعنى أن لكل فرد مفهومه الخاص الذي كونه في ذهنه حول موضوع أو شيء معين.
 - الاتجاهات ثابتة نسبياً أي أنها قابلة للتغيير والتعديل على وجه العموم².
 - الاتجاه يقع بين طرفين متقابلين أحدهما موجب والآخر سالب، بمعنى التأييد المطلق لموضوع أو قضية أو موقف معين أو المعارضة المطلقة.
 - تختلف الاتجاهات من حيث درجة ترابطها ومقدار التكامل فيما بينها.
 - قد يكون الاتجاه النفسي محددًا أو عامًا وهذا راجع لطبيعة الشيء الذي لدينا ميول خاص نحوه³.

* للمزيد أنظر للصفحات من 9 إلى 10

1- كامل علوان الزبيدي، علم النفس الاجتماعي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دط، 2003، ص ص 112-113.2- محمد شحاتة ربيع، علم النفس الاجتماعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، ط1، 2011، ص 266.3- أحمد علي حبيب، علم النفس الاجتماعي، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2007، ص ص 96-97.

- الاتجاهات محددة بشكل مباشر بموضوعاتها من حيث الحدة والضعف، فعندما يكون موضوعها مطروح بقوة في المحيط الاجتماعي فمن الطبيعي أن تكون اتجاهات الفرد قوية والعكس صحيح، إذا كان الموضوع المطروح ضعيف فستكون الاتجاهات ضعيفة.
- تعكس الاتجاهات النفسية خصوصيات صاحبها، وتعبر عن وجوده، وتعتبر وسيلة فعالة للدفاع عن الذات والخصوصية الفردية.
- يرتبط الاتجاه النفسي بالقضايا المثيرة للجدل، وليس الثابتة والمتفق عليها في المجتمع، حتى تجعل الفرد عنصراً فعالاً، من خلال إتاحة الفرصة له للتعبير عن الذات والانخراط في النقاش¹.

2- مكونات الاتجاه:

للاتجاه مكونات تكمل بعضها البعض الآخر، ولها علاقة بتوجيه الاستجابة وتحديدها، سواء كانت إيجابية أو سلبية، وهي مرتبة حسب مراحل تكوين الاتجاه:

أ- المكون المعرفي:

يتضمن المكون المعرفي كل ما لدى الفرد من عمليات إدراكية، أفكار ومعتقدات تتعلق بموضوع الاتجاه، ويشمل ما لديه من حجج تقف وراء تقبله لموضوع الاتجاه، أو رفضه له، فإذا كان الاتجاه يعني تفضيل موضوع على آخر، فإن هذه العملية تتضمن عادة بعض العمليات العقلية كالفهم والاستدلال والحكم².

من هنا نجد أن الأفراد يبنون اتجاهاتهم بناء على ما يتوفر لديهم من معلومات خاصة في وقتنا الحالي الذي عرفت فيه وسائل الإعلام رواجاً كبيراً، وأصبحت جزءاً من حياتنا الاجتماعية، حيث أصبحت اتجاهاتنا حيال مختلف القضايا والظواهر وعلى سبيل المثال ظاهرة الاحتباس الحراري، أو قضية استخدام القوى العظمى لأسلحة الدمار الشامل في الحروب وغيرها، وهكذا تتشكل اتجاهاتنا بناء على المعلومات التي تبثها مختلف وسائل الإعلام وعليه فإن الاتجاه النفسي له تصور معرفي في ذهن الفرد قبل التعبير عنه سلوكياً، ومن هنا يركز الباحثون في دراساتهم حول الاتجاهات النفسية على البنية المعرفية للأفراد لفهم أبعادها وديناميكيته³.

¹ - عامر مصباح، علم النفس الاجتماعي في السياسة والإعلام، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2011، ص 250.

² - خليل عبد الرحمان المعايطة، علم النفس الاجتماعي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط2، 2007، ص 147.

³ - عامر مصباح، مرجع سبق ذكره، ص-ص 266-267.

ب - المكون العاطفي (الوجداني):

يعرف هذا المكون أيضا بالمكون الانفعالي، ويقوم على مشاعر الفرد وعواطفه وانفعالاته نحو موضوع الاتجاه، بمعنى أن أساس هذا المكون هو الموقف التفضيلي للفرد حيال شيء معين كمشاعر الحب الكراهية، الخوف، التسامح، الحقد،..إلخ. وتؤثر هذه المشاعر على طبيعة الاتجاه، بمعنى أنه إذا كان الاتجاه عبارة عن رفض فمن الطبيعي أن يكون مبني على أساس مشاعر سلبية كالكراهية والحقد والعكس صحيح إذا كان مبني على القبول فمن الطبيعي أن يكون مبنيًا على أساس مشاعر إيجابية كالحب والتسامح. وفي الأخير نستنتج أن المكون الانفعالي أو العاطفي للاتجاه هو درجة تقبل الشخص لموضوع ما أو نفوره وابتعاده عنه¹.

ج - المكون السلوكي:

يعرف أيضا بالمكون الأدائي النزوعي، وهو يمثل لمرحلة الثالثة في تكوين الاتجاه، وهو أيضا المحصلة النهائية والترجمة العملية لتفكير الانسان وانفعالاته حول مثيرات هذا الموضوع مكونة الاتجاه العام نحوه سواء كان إيجابيا أو سلبيا، ويشير هذا المكون إلى الخطوات الاجرائية التي ترتبط بسلوك الانسان إزاء موضوع الاتجاه، بما يدل على قبوله أو رفضه، بمعنى أنه إذا توافرت لدى الفرد المعرفة بموضوع ما، ثم تلاها تولد شعور محدد حياله، فإنه يصبح أكثر ميلا إلى أن يسلك سلوكا محددًا اتجاه هذا الموضوع².

مما سبق نستنتج أن المكونات الثلاثة للاتجاه تشكل وحدة واحدة لا انفصام بينها، إذ لا يتشكل الاتجاه من مكون واحد وإثنين، إنما يتشكل من مكوناته الثلاثة معا. وعلى ذلك فإن عبارة الاتجاه ينبغي أن تنطوي على المكونات الثلاثة معا لمعرفة الاتجاه الحقيقي للفرد، وإذا اشتملت العبارة على مكون واحد أو إثنين فبالتأكيد يحدث خلل في تشكيل الاتجاه.

3- أنواع الاتجاهات:

تصنف الاتجاهات النفسية إلى الأنواع التالية:

- **الاتجاه القوي:** يبدو الاتجاه القوي في موقف الفرد من هدف الاتجاه موقفا حادا لا رفق فيه، فالذي يرى المنكر ويحاول تحطيمه إنما يفعل ذلك لأن اتجاها قويا حادا يسيطر عليه.

¹ - محمد شحاتة ربيع، مرجع سبق ذكره، ص ص 166 - 167.

² - كامل علوان الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 113 - 114.

- **الاتجاه الضعيف:** هو الاتجاه الذي يتشكل من موقف ضعيف، وهو يفعل ذلك لأنه لا يشعر بحدة الاتجاه كما يشعر بها الفرد في الاتجاه القوي.
- **الاتجاه الموجب:** هو الاتجاه الذي يدفع الفرد نحو شيء ما (أي إيجابي).
- **الاتجاه السلبي:** هو الاتجاه الذي يجعل الفرد بعيدا عن أي شيء آخر (سلبي)¹.
- **الاتجاه العلني:** هو الاتجاه الذي لا يجد الفرد في إظهاره والتحدث عنه أمام الآخرين.
- **الاتجاه السري:** هو الاتجاه الذي يحاول الفرد إخفائه عن الآخرين، ويحتفظ به في قرارة نفسه، بل ينكره أحيانا حيث يسأل عنه².
- **الاتجاه الجماعي:** هو الاتجاه الذي يكون مشتركا بين جماعة من الأفراد كاتجاهات الأفراد نحو قائد معين أو فريق رياضي معين.
- **الاتجاه الفردي:** هو الاتجاه الذي يخفي الفرد بنفسه وهي تعد اتجاهات خاصة كاتجاه الفرد نحو صديق معين.
- **الاتجاه العام:** هو الاتجاه الذي يحمله عدد من الناس كاتجاهاتهم نحو منظمة معينة أو حزب سياسي أو جمعية علمية.
- **الاتجاه النوعي:** يتضمن الاتجاه الخاص الذاتي للفرد.

4- وظائف الاتجاه:

- للاتجاهات وظائف متعددة تؤثر على منظومة الفرد الانفعالية ويمكن حصرها في النقاط التالية:
- الاتجاه يحدد طريقة السلوك ويفسره، بمعنى أن الاتجاه يساعدنا على أن نتخذ سلوكا معيناً في مواجهة شيء ما.
 - الاتجاه ينظم العمليات الدفاعية والانفعالية والإدراكية والمعرفية حول بعض النواحي الموجودة في المجال الذي يعيش فيه الفرد.
 - الاتجاهات تتعكس في سلوك الفرد وفي أقواله وأفعاله وتفاعله مع الآخرين في الجماعات المختلفة في الثقافة التي يعيش ضمنها.

¹ - سامي محسن الخاتنة، فاطمة عبد الرحيم النوايسة، **علم النفس الاجتماعي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 151.

² - كامل علوان الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 118-119.

- الاتجاهات تيسر للفرد القدرة على السلوك، واتخاذ القرارات في المواقف النفسية المتعددة في شيء من الاتساق والتوحيد دون تردد أو تفكير في كل موقف في كل مرة تفكيراً مستقلاً¹.
- الاتجاهات تبلور وتوضح صورة العلاقة بين الفرد وبين عالمه الاجتماعي.
- الاتجاه يوجه استجابات الفرد للأشخاص والأشياء والموضوعات بطريقة تكاد تكون ثابتة.
- الاتجاه يحمل الفرد على أن يحسن ويدرك ويفكر بطريقة محددة إزاء موضوعات البيئة الخارجية.
- الاتجاهات المعلنة تعبر عن مسايرة الفرد لما يسود مجتمعه من معايير وقيم ومعتقدات².

المبحث الثاني: تكوين وتغيير الاتجاهات، أساليب قياسها ونظريات تفسيرها:

1- كيفية تكوين الاتجاهات والعوامل المؤثرة في هذا التكوين:

أ- كيفية تكوين الاتجاهات:

- الاتجاهات النفسية أنماط سلوكية ليست بالفطرية أو الوراثة، وإنما هي مكتسبة ومتعلمة، حيث يكتسبها الفرد من خلال احتكاكه بالمؤثرات الخارجية في بيئته، وهناك عدد من الشروط يجب توافرها حتى تتكون الاتجاهات النفسية. تتكون الاتجاهات من خلال إشباع الدوافع والحاجات الأولية للفرد فمثلاً الطعام يشبع دوافع الجوع عند الفرد فبذلك يكون اتجاهها إزاء الطعام وتختلف قوة وضعف الاتجاه تبعاً للمواقف التي يتكون فيها.
- تتكون الاتجاهات من خلال ارتباطها بأمر يجلب رضا الآخرين، بمعنى أنه إذا مارس الفرد أو قام بشيء معين، وكانت نتيجة هذا كسب رضا وإعجاب الآخرين، ويزداد ذا الرضا والإعجاب، إذا كان يمارس هذا الفعل بطريقة صحيحة ودقيقة، في هذه الحالة يتكون لدى الفرد إتجاهها حول القيام بالأمر بالطريقة الصحيحة والسليمة.
- تتكون الاتجاهات عن طريق غرسها بواسطة عوامل التنشئة الاجتماعية، ومن خلال عمليات المحاكاة والتقليد والتوحد والتبني والتعلم³.

¹ - وديع ياسين التكويتي، محمد ياسين وهيب وآخرون، علم النفس الاجتماعي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2012، ص 134.

² - خليل عبد الرحمان المعايطة، مرجع سبق ذكره، ص 163.

³ - أحمد علي حبيب، مرجع سبق ذكره، ص ص 101-102.

والتعلم هو تحسين أو تغيير السلوك نتيجة التدريب، بمعنى أن الإتجاهات متعلمة ويمكن اكتسابها بنفس الطريقة التي نتعلم ونكتسب بها العادات وغيرها من الأمور، فنحن مثلا نكتسب معلومات وحقائق وفي نفس الوقت تتولد لدينا مشاعر عن هذه المعلومات والحقائق¹.

ب - العوامل المؤثرة في تكوين الإتجاهات:

تتأثر الإتجاهات بمختلف العوامل والظروف البيئة المحيطة بها من ظروف اجتماعية، اقتصادية سياسية وثقافية، وسنحاول حصرها في النقاط التالية:

• الأسرة:

تمثل القاعدة الأساسية في تكوين اتجاهات الفرد باعتبارها أول من يحتك به الفرد في حياته، حيث أن الفرد في بداياته يتأثر بالاتجاهات التي تكون لدى والديه وغيرهما من أفراد الأسرة حيال موضوعات معينة أو أشخاص معينين، أو أعمال معينة مما يؤدي إلى اكتسابه وتعلمه لهذه الإتجاهات

• الفرد نفسه:

تلعب التنشئة الاجتماعية دورا هاما في تكوين شخصية الفرد، التي تميزه عن غيره من الأشخاص حيث تلعب سمات هذه الشخصية دورا بارزا في تكوين اتجاهاته وتنميتها، فالفرد يتقبل الإتجاهات التي تتوافق مع سمات شخصية ويدعمها، في حين يرفض الإتجاهات التي تتعارض معها².

• تأثير الاتصال الشخصي:

بمعنى أن الفرد يكون اتجاهات حول مختلف القضايا والمواضيع من خلال مختلف التفاعلات اليومية مع زملائه سواء في العمل أو غيره وتكرارها.

• وسائل الاتصال الجماهيرية:

تؤثر في تكوين الإتجاهات النفسية من خلال ما توفره لنا من كم هائل من المعلومات خاصة القنوات التلفزيونية والانترنت، والأكثر من ذلك أصبحت وسائل الإعلام تتلاعب بمشاعرنا واتجاهاتنا بسبب قوة تأثيرها على سلوكنا والإدمان على متابعتها³.

• تأثير التنشئة السياسية والنظام السياسي القائم:

يتضح لنا ذلك من خلال المواقف التي يتخذها الأفراد حيال قضايا معينة مثال: حقوق الإنسان

¹ - محمد شحاتة ربيع، مرجع سبق ذكره، ص 267.

² - صالح أبو جادو، سيكولوجية التنشئة الاجتماعية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط9، 2013، ص 192.

³ - عامر مصباح، مرجع سبق ذكره، ص 40.

الديمقراطية، ففي الأنظمة الديمقراطية مثلا نجد التنشئة السياسية توجه اتجاهات الأفراد نحو التعددية الحزبية ودعم حقوق الإنسان، والحريات الخاصة للأفراد¹.

• السلطات العليا:

يكون ذلك بفرضها على الفرد الالتزام بأمر معينة كاحترام القوانين مثلا وتنفيذها مما يؤدي إلى تكوين اتجاهات لديهم نحو هذه الموضوعات، وذلك خوفا من نتائج عدم الالتزام بها كالعقاب مثلا، وتتكون الاتجاهات في هذه الحالة نتيجة عاملين أساسيين هما الخوف والاحترام.

• رضا وحب الآخرين:

من العوامل المهمة التي يكون لها تأثير في تكوين الاتجاهات لدى الأفراد، بمعنى أنه إذا مارس أو قام شخص بفعل معين على نحو يجعله يحظى ويكسب إعجاب ورضا الآخرين، تتكون لديه تتمثل في الحرص على التقيد بالطريقة الصحيحة والدقيقة للقيام بالأعمال².

• مختلف التجارب والخبرات التي يمر بها الفرد:

يكون لها الأثر البالغ في حياة الفرد، وهذا ما يؤثر على اتجاهاته نحو مختلف المواضيع والقضايا والمواقف التي يتعرض لها، بمعنى أنه تتولد خلفية عن مختلف المواضيع التي تواجهه، مما يجعله يشكل اتجاهاته بناء على هذه الخلفية.

• دور العبادة:

تعد من المؤثرات الهامة في تكوين اتجاهات الفرد، حيث أن المترددون على دور العبادة تختلف دوافعهم في ترددهم إلى هذه الأماكن، فالبعض يلجأ إليها من أجل القبول الاجتماعي، والبعض بدافع ديني والبعض الآخر من أجل المكانة والمنزلة³.

• التقليد:

يشير Bandura رائد التعليم الاجتماعي إلى أن الأفراد يتعلمون الاستجابات الجديدة والاتجاهات الجديدة من خلال ملاحظاتهم لسلوك الآخرين، وبالتالي تقليدها، فالتقليد الاجتماعي يساعد الفرد في تكوين اتجاهاته نحو موضوعات كثيرة لم تكون موجودة لديه، لإضافة إلى أثر التقليد وقوته في تعزيز وتقوية السلوكات الإيجابية وإضعاف السلوكات السلبية⁴.

¹ - عامر مصباح، مرجع سبق ذكره، ص ص 159-161.

² - صالح محمد أبو جادو، مرجع سبق ذكره، ص 197.

³ - كامل علوان الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 116-117.

⁴ - عبد الرحمان المعاينة، مرجع سبق ذكره، ص 156.

• الدوافع والحاجات:

تعمل الحاجات والدوافع والرغبات والأهداف على تكوين وتشكيل الاتجاهات، فهي تعتبر بمثابة القوى المحركة للفرد على العمل والنشاط، وهي التي توجهه نحو الأشياء والأهداف المرغوب فيها، كما أنها تحدد مدى استفادته من المؤثرات الحضارية المحيطة به، ومن هنا اختلاف الأفراد في اتجاهاتهم في المجتمع الواحد¹.

• العوامل الثقافية:

العوامل الثقافية السائدة في مجتمع من المجتمعات تلعب دورا بارزا في تنمية الاتجاهات السائدة فيه وتطويرها في مسارها الايجابي أو السلبي، فالثقافة بما توفره من معلومات كثيرة تشكل التراث للإنسان من خلال وسائلها المتعددة، كل ذلك كفيل في أن يسهم في تنمية الاتجاهات وتطويرها².

2- طرق تغيير الاتجاه:

أ- تغيير الاتجاه:

تعتبر عملية تعديل الاتجاه عملية صعبة ومعقدة، وهذا راجع لكون الاتجاه مكتسب وليس فطريا، وبذلك فإن الاتجاهات لا تتغير وتتبدل بنفس سهولة اكتسابها، وما يمكن وراء صعوبة هذا التغيير أن الاتجاه بعد نشأته يصبح جانبا مندمجا من شخصية الفرد، ويؤثر على أسلوبه السلوكي، وهذا لا يمنع من أنه يمكن تغيير أو تعديل الاتجاهات تحت ظروف معينة.

أولاً: العوامل التي تجعل من تغيير الاتجاه عملية صعبة:

هناك مجموعة من العوامل التي تجعل من عملية تغيير الاتجاه عملية صعبة وتكمن فيما يلي:

- قيمة الاتجاه بالنسبة للفرد، فارتفع قيمة الاتجاه تعمل على اندماج واستقرار الاتجاه في شخصية الفرد.
- قوة الاتجاه، بمعنى أنه إذا كان الاتجاه قويا يكون من الصعب تغييره.
- عدم مرونة الفكر عند الفرد، فالصلابة في الرأي عامل مؤثر في مقاومة تغيير الاتجاه بمعنى الجمود الفكري³.
- زيادة درجة وضوح معالم الاتجاه عند الفرد بمعنى أنه كلما كان الاتجاه لدى الفرد كان قويا وبالتالي يستعصي تغييره أو تبدله.

¹ - أحمد علي حبيب، مرجع سبق ذكره، ص ص 102-103.

² - عبد الرحمن المعاينة، مرجع سبق ذكره، ص ص 157-158.

³ - سامي محسن الختاتنة، فاطمة عبد الرحيم النوايسة، مرجع سبق ذكره، ص 155.

- الإقتصار في محاولات تغيير الاتجاه على الأفراد، وليس على الجماعة، حيث تنتج الاتجاهات أصلاً من الجماعة.
- محاولة تغيير الاتجاه رغم إرادة الفرد.
- الدوافع القوية عند الفرد تعمل على مقاومة تغيير الاتجاهات بمعنى أنه إذا كان الفرد مقتنعاً باتجاهه وملتصقاً به فهذا يصعب عملية تغييره أو تعديله.

ثانياً: العوامل التي تجعل من عملية تغيير الاتجاه عملية سهلة:

كما أن هناك مجموعة من العوامل تسهل عملية تغيير الاتجاه:

- ضعف الاتجاه وبالتالي عدم رسوخه لدى الفرد، مما يجعله قابلاً للتغيير والتعديل.
- وجود اتجاهات متساوية في قوتها بحيث يمكن ترجيح أحدهما على باقي الاتجاهات.
- عدم تبلور ووضوح اتجاه الفرد نحو موضوع الاتجاه¹.
- عدم وجود مؤثرات أخرى مضادة للاتجاه، بمعنى أنه إذا كون الفرد اتجاهه إزاء شيء معين لا تظهر مؤثرات أخرى تجعل هذا الاتجاه في حالة اضطراب وعدم الثبات.
- وجود خبرات مباشرة وقريبة تتصل بموضوع آخر، بمعنى أنه إذا توفرت لدى الفرد خبرات وتجارب عن موضوع معين يختلف عن الموضوع الذي كون اتجاهها حياله، تسهل عملية التأثير على اتجاهه وبالتالي إمكانية تغييره أو تعديله.
- سطحية وهامشية الاتجاه مثل الاتجاهات التي تتكون في الجماعات الثانوية كالأندية والأحزاب السياسية وغيرها².

ب - طرق تغيير أو تعديل الاتجاه:

حدد الباحثون العديد من الأساليب التي تساهم في التأثير على الاتجاه من خلال تغيير أو تعديله تتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

تغيير الإطار المرجعي للفرد:

من البديهي أن اتجاه الفرد نحو موضوع يتوقف على إطاره المرجعي، والذي نقصد به مجموعة العادات والتقاليد والأعراف والآراء ولأفكار التي تحيط بالفرد ونجد أن الاتجاه يتأثر بالإطار المرجعي

¹ - أحمد علي حبيب، مرجع سبق ذكره، ص 106.

² - سامي محسن الختاتنة، فاطمة عبد الرحيم النوايسة، مرجع سبق ذكره، ص 156.

ويؤثر فيه. إذن هناك علاقة وارتباط بين الإطار المرجعي للفرد والاتجاه، ومنه فتغيير الاتجاه يتطلب إحداث تغيير في الإطار المرجعي للفرد.

- تغيير الجماعة المرجعية:

إن الفرد ينتمي إلى جماعات مرجعية كثيرة وهي تؤثر عليه في تكوين اتجاهاته، ولتغيير هذه الاتجاهات يتوجب على الفرد تغيير الجماعة التي ينتمي إليها، والانتقال إلى جماعة جديدة ذات اتجاهات مختلفة عن الأولى، وحتما مع مرور الوقت سوف يميل إلى تغيير وتعديل اتجاهاته القديمة¹.

- تغيير المواقف وأوضاع الفرد:

يشكل الفرد اتجاهات معينة إزاء مواضيع أو قضايا أو أشخاص أو ظواهر معينة شرط أن تتناسب هذه الاتجاهات مع الوضع الاجتماعي للفرد، وبتغيير الأوضاع تتغير الاتجاهات حول نفس المواضيع.

- مساهمة وسائل الإعلام:

تقوم وسائل الإعلام بتقديم كم هائل من المعلومات والحقائق والأفكار والآراء حول موضوع ما، وبذلك تخلف اتجاهها حول هذه المواضيع، ومن ثمة تعمل على تغيير هذه الاتجاهات، إما بالإيجابية أو السلبية وذلك بتوفير معلومات كثيرة حول موضوع الاتجاه، ويرجع تأثير وسائل الإعلام على الاتجاهات لأهميتها البالغة في المجتمع وإيمان الأفراد على متابعتها².

- تغيير في موضوع الاتجاه:

بمعنى أنه إذا حدث تغيير في موضوع الاتجاه نفسه، فإن الاتجاه سوف يتغير حتما.

- تأثير رأي الأغلبية ورأي الخبراء:

يمكن أيضا تغيير الاتجاهات بالاعتماد على أسلوب الإقناع ويكون ذلك من خلال الاستناد على رأي ذوي الخبرة والمكانة (الخبراء) ورأي الأغلبية كذلك، وهذا الأسلوب يعتمد على المغير المحترف للاتجاهات³.

- التغيير القسري في السلوك: يؤدي تغيير الظروف والشروط الحياتية التي تواجه الفرد إلى تغيير اتجاهاته، كظروف الوظيفة، السكن وغيرها.

¹ - وديع ياسين التكريتي، محمد ياسين وهيب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 152-155

² - سامي محسن الختاتنة، فاطمة عبد الرحيم النوايسة، مرجع سبق ذكره، ص 157.

³ - وديع ياسين التكريتي، محمد ياسين وهيب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص - ص 155-158.

- الخبرة المباشرة:

من الطبيعي أن تتوقع زيادة في فرص تغيير الاتجاهات أو تعديلها نحو موضوع معين، بازدياد تعرض الفرد لخبرات مباشرة بالموضوع.

- طريقة لعب الأدوار:

بمعنى أنه إذا أردنا من الأشخاص تغيير اتجاهاتهم، نطلب منهم لعب أدوار تخالف اتجاهاتهم، كأن يطلب من المدخن لعب دور غير المدخن، ويقوم بتقديم رسالة إقناعية للمدخنين بهدف ترك التدخين، وبهذا يتأثر الشخص بالدور الذي لعبه، وهذا ما سينعكس على اتجاهه¹.

- استثارة الشعور بالذنب:

بمجرد شعور الفرد بالذنب، يكون على استعداد لعمل أي شيء يطلب منه من أجل التكفير عن خطيئته، فالإحساس بالذنب يقتضي أن يكون الفرد على درجة كبيرة من الحكم الخلفي، لذا يجب استخدام هذا الأسلوب مع الفرد الذي سجل درجة معتدلة أو أكثر في الحكم الخلفي، لكي نضمن في النهاية قدرته على الإحساس بالذنب، وغير ذلك لن يحدث هذا الأسلوب أي تغيير².

- طريقة سحب القدم:

إقناع صاحب اتجاه معين أن يقدم حزمة بسيطة تخالف مواقفه واتجاهاته، فيقدمه المرء متنازلاً بقدر بسيط عن مواقفه والتزاماته، في حقيقة الأمر فإن التنازل البسيط يؤدي إلى تحطيم دفاعات صاحب الاتجاه ويصبح بعد ذلك أكثر استعداداً لتقديم تنازلات أخرى، يقترب فيها من اكتساب اتجاهات جديدة يعدل فيها أو يغير من اتجاهاته السابقة³.

3- أساليب قياس الاتجاه:

من أهم المقاييس وأكثرها شيوعاً في قياس الاتجاهات هي أربعة مقاييس سنتناولها كالاتي:

أ- مقياس بوجاردوس:

يعرف أيضاً بقياس المسافة الاجتماعية أو البعد الاجتماعي، ظهر هذا المقياس في أواخر القرن 20 كان "بوجاردوس" مهتماً بقياس درجة تقبل الأمريكيين أو نبذهم للجنسيات أو القوميات الأخرى التي تعيش معهم، فقام باختبار يقيس فيه اتجاه الأمريكيين حيال الأفراد ذوي الجنسيات الأخرى، أو الذين ينتمون إلى

¹ - صالح محمد أبو جادو، مرجع سبق ذكره، ص 201.

² - محمد شمال حسن، سيكولوجية الفرد في المجتمع، دار الآفاق العربية، القاهرة، مصر، ط1، 2001، ص 306.

³ - عبد الحافظ سلامة، علم النفس الاجتماعي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، دط، 2007، ص- ص 71-72.

قوميات أخرى، وذلك من خلال قياس المسافة بينهم من خلال الإجابة على 7 أسئلة ضمن هذا المقياس

العبارة 1: تمثل أقصى درجة من درجات التقبل.

العبارة 7: تمثل أقصى درجة من درجات الرفض والنفور.

العبارات التي بين الطرفين تمثل درجات متوسطة بين التقبل والتباعد الاجتماعي.

يستخدم الباحث هذا المقياس لمعرفة المسافة الاجتماعية بينه وبين الأشخاص موضوع الاتجاه¹.

ب - مقياس ثرستون:

اقترح ثرستون سنة 1929 م طريقة لقياس الاتجاهات نحو عدد من الموضوعات وإنشاء عدة مقاييس وحدتها متساوية البعد، يتكون المقياس من عدد من الوحدات لكل منها وزن خاص وقيمة معبرة عن وضعها بالنسبة للمقياس ككل.

يقوم الباحث بجمع عدد كبير من العبارات الدالة على الموافقة أو الرفض، التقبل أو النفور، ثم يقوم بعرضها على مجموعة من المحكمين، ويطلب منهم بشكل مستقل تحديد العبارات تمثل أقصى درجات الإيجابية ووضعها في الخانة رقم ①، وأكثر العبارات السلبية في الخانة رقم ⑩ والمتوسطة في الخانة رقم ⑥ وهكذا، ثم تحديد الوزن لكل عبارة والذي يمثل الوسيط، وتكون قيمته حسب عدد المحكمين، ثم يختار أنسب هذه العبارات بحيث تبعد الواحدة عن الأخرى بالدرجة نفسها تقريبا، وتوزع فيما بينها لتمثل مدى واسعا من الشدة على بعد الإيجابية المتطرفة والسلبية المتطرفة، ويتم استبعاد العبارات المكررة من حيث تمثيلها لوزن معين، حيث يدل الوزن العالي على الاتجاه السلبي والوزن المنخفض على الاتجاه الإيجابي، يتكون المقياس الواحد من عبارات تتراوح بين (20 و 50 عبارة)².

ج - مقياس ليكرت:

أعد ليكرت سنة 1932 ويقوم هذا المقياس على اختيار عبارات تتضمن التأييد العالي أو الرفض العالي لموضوع الاتجاه، ويطلب من المبحوث اختيار الموافقة أو الرفض على كل عبارة، فدرجة الموافقة على العبارات المؤيدة لموضوع الاتجاه، ورفض العبارات غير المؤيدة، يعني أن الفرد اتجاهاته إيجابية والعكس صحيح، وعموما هناك خمس احتمالات للإجابة في مقياس "ليكرت" يختار المستجوب واحدة منها

¹ - محمد ربيع شحاتة، مرجع سبق ذكره، ص-ص 174-175.

² - محمد حاسم العبيدي، باسم محمد ولي، المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 209، ص- ص

وهي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، يجيب الأفراد بوضع علامة أو رقم على حسب أمام الإجابة المختارة، وبعد توزيع الاستمارة على المبحوثين واسترجاعها يقوم الباحث بتفريغها وفق طرق محددة ويقوم بمعالجتها احصائيا ثم تفسيرها كميا.

ما يميز مقياس "ليكرت" أنه يبسط عملية الاستجواب، ويتيح للمستجوب خيارات أكبر، وهذا ما يسمح بإحاطة أكبر وعلى وجه الدقة بالاتجاه الحقيقي¹.

د - مقياس جثمان: Gutman

وهي طريقة مقياس تجمعي متدرج لجثمان، يقوم هذا المقياس على أنه إذا تم الموافقة على عبارة معينة معناه أنه تم الموافقة على العبارات التي هي أدنى منها، ولم يوافق على كل العبارات ولم يوافق على العبارات التي تعلوها، بمعنى أنه إذا وافق على العبارة رقم (3) يعني أنه وافق على العبارتين (1) و (2) ولم يوافق على العبارات (4) و(5).

درجة الشخص هي النقط التي تفصل بين كل العبارات السفلى التي وافق عليها، والعليا التي لم يوافق عليها، وهكذا لا يشترك فردان في درجة واحدة على هذا المقياس، إلا إذا كانا قد اختارا نفس العبارات مع العلم أن هذا المقياس يصلح فقط لقياس الاتجاهات التي يمكن فيها وضع عبارات يمكن تدرجها².

4- نظريات تفسير الاتجاهات:

هناك مجموعة من النظريات التي نعتمدها في تفسيرنا للاتجاه:

أ- نظرية التوازن المعرفي لهايدر:

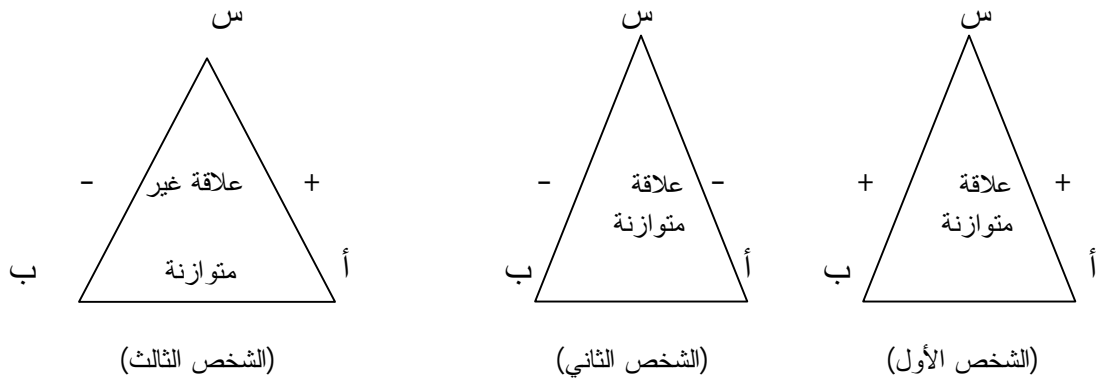
أكد Fritz- heider أن العلاقة بين الانسان والبيئة التي يعيش فيها تعد من أهم العوامل المؤثرة في تغيير الاتجاهات، وأشار إلى أن الاتجاهات نحو الأشياء والناس لها جاذبية إيجابية أو سلبية، وقد تتطابق هذه الاتجاهات أو لا تتطابق، لذلك يكون هناك توازن في نسق الاتجاهات، وتتأثر عملية التوازن بثلاثة عناصر رئيسية هي: علاقات الوحدات الإدارية وعلاقات التبادل أو التماثل وعلاقات العضوية أو الانتماء.

كما أوضح "هايدر" هناك حالتان للاتزان هما: حالة الاتزان وحالة عدم الاتزان ممثلا ذلك بوجود ثلاث أشخاص (أ-ب-س) وتعتمد كلتا الحالتين على أنماط الحب والكرهية، الرفض أو التفضيل وغيرها.

¹ - عامر مصباح، مرجع سبق ذكره، ص - ص 273، 274.

² - محمد جاسم العبيدي، باسم محمد ولي، مرجع سبق ذكره، ص 149.

ويشير نظام "هايدر" في تكوين الاتجاهات إلى نمط من العلاقات بين شخصين (أ) و (ب) يرتبطان معا بشخص ثالث (س) بعلاقة عاطفية. ويعتقد "هايدر" أن الناس يميلون إلى نمط العلاقات المتوازنة. وتلعب اتجاهات الأطراف المعنية دورا أساسيا في توازن العلاقات أو عدمه ويوضح المثال التالي رأي "هايدر" في هذا المجال:



شكل (1) يوضح نظرية التوازن المعرفي

حيث نرى في الشكل أن المثلثين (1) و(2) أن (أ) يرتبط بـ (ب) بعلاقة عاطفية وأنهما يحتملان الرأي والاتجاه نفسه نحو (س) بينما نراهما يختلفان في اتجاههما نحو (س) في المثلث (3)¹.

ب- نظريات التعلم:

تؤكد نظرية التعلم للعالم الروسي الشهير "إيفان بافلوف" على دور كل من المثبر الشرطي والمثبر الطبيعي في إمكانية إحداث السلوكيات الإيجابية كلما ظهرت لدى الفرد، أما نظرية الإشرط الاجرائي للعالم الأمريكي الشهير "سكندر" فيقوم تعلم الاتجاهات على أساس اعتمادها على مبدأ التعزيز، إذ يرى أن سلوك الكائن الحي أو استجابته التي يتم تعزيزها يزيد احتمال تكرارها، وبذلك فإن الاتجاهات التي يتم تعزيزها، يزيد احتمال حدوثها أكثر من الاتجاهات لا يتم تعزيزها.

مثال توضيحي: الفرد بطبيعته الاجتماعية يتبنى اتجاهاته في مختلف ميادينها على أساس التعلم وليس بمعزل عن تعزيزات وتدعيمات الآخرين فالمشاعر والاتجاهات الوطنية على سبيل المثال يبينها الشخص على أساس تعلمها من الأفراد الذين سبقوه وعززوها في نفسيته².

¹ - عمر أحمد همشري، التنشئة الاجتماعية للطفل، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط2، 2013، ص ص 303، 304.

² - عبد الحافظ سلامة، مرجع سبق ذكره، ص 73.

ج - نظرية الحكم الاجتماعي:

ترى هذه النظرية أننا لا نصدر حكماً على منبه ما، بناءً على خصائصه المادية فحسب، بل إن حكماً يصدر استناداً إلى تفضيلنا الشخصي أيضاً، ذلك أن الخصائص المادية للمنبه تعد غير كافية في الحكم، ما لم يصاحب هذه الخصائص تفضيلاتنا إزاء المنبه، هذا يعني أن حكماً على الشيء نرغب بارتدائه ليكون جميل ويناسب الأجواء المناخية، يعد حكماً غير كافٍ ما لم تكن هناك تفضيلات لهذا الشيء، كأن يكون مناسباً لأذواقنا ولأعمارنا وللأعراف السائدة في الثقافة.

وترتكز هذه النظرية على المفاهيم التالية:

- المقاييس المرجعية:

نعني بها أن الفرد عندما يعرض إلى عدد من المنبهات، يحاول أن يكون لنفسه مقياساً مرجعياً يتمكن بواسطته من قبول الأشياء أو رفضها.

- المرتكزات:

يحصل التغيرات عندما يكون التغير في الحكم بعيداً عن المرتكز، بينما يحصل التماثل عندما يكون التغير في الحكم باتجاه المرتكز.

د - نظرية إدراك الذات:

ترى هذه النظرية أننا لكي نتمكن من معرفة اتجاهاتنا ومعتقداتنا علينا مراقبة السلوك الصادر عنا وبذلك نتمكن من تحديد اتجاهاتنا، وبذلك فإن النظرية تحيلنا إلى ملاحظة السلوك الصريح لنستدل به على حالتنا الداخلية¹.

هـ - النظرية الوظيفية:

ترى هذه النظرية أن الأفراد يحملون اتجاهات تتناسب وحاجاتهم النفسية والاجتماعية وعلى ذلك يكن القول أن الفرد الذي يحمل اتجاهات مؤيدة للديمقراطية، على سبيل المثال، إنما يحاول من خلال إشباع حاجاته إلى الحرية والأمان ونبذ كل أشكال التسلط.

ومن هذا المنطلق تركز هذه النظرية على أن تغيير الاتجاهات يجب أن يقترن بحاجات معينة غير مشبعة لدى الفرد، وبذلك تصبح الحاجات غير المشبعة هي البرنامج الذي يعول عليه في عمليات التغيير، ذلك أن الرسالة الإقناعية التي تصدر من المرسل إلى المستقبل لا تكون رسالة إقناعية المعنى الحقيقي للكلمة، ما

¹ - محمد شمال حسن، مرجع سبق ذكره، ص 230-240.

لم تشبع حاجة معينة لدى الفرد، لذا فإن إشباع حاجات الفرد سيعمد إلى تسهيل الاتصال، ومن ثمة تغدو الاتجاهات عملية سهلة وميسورة¹.

¹ - محمد شمال حسن، مرجع سبق ذكره، ص 199.

خلاصة الفصل:

وخلاصة القول أن الاتجاهات النفسية تمثل نظاما متطورا للمعتقدات وهي دائما تكون اتجاه شيء محدد أو موضوع معين، وتمثل تفاعلا وتشابكا بين العناصر البيئية المختلفة ولا يستطيع الفرد أن يكون أو ينشئ اتجاه عن شيء معين إلا إذا كان في محيط إدراكه، أي أن الفرد لا يستطيع تكوين اتجاهات حيال أشياء لا يعرفها، أو حيال أشخاص لا يتفاعل معهم، والاتجاه عبارة عن وجهة نظر يكونها الفرد في محاولته للتأقلم مع البيئة المحيطة به، وأن تفسير السلوك يرتبط جزئيا بالتعرف على اتجاهات الأفراد، وتعتبر عمليات القياس عامة والاتجاه خاصة من أهم العمليات باعتبارها تحدد إلى أي مدى يمكن الاعتماد على صحة النظريات والفروض القائمة، وبذلك يمكن مساعدة الباحث على تعزيز أو رفض بعض النظريات والفروض، وفتح أمامه مجالات أخرى للبحث والتجريب، فالإنسان دائما يميل إلى التعميم سواء عن طريق الاستقصاء أو التبرير، وفي هذه الحالة يبدو الاتجاه وكأنه اتجاه عام وسائد، لكن باستخدام الأسلوب العلمي في القياس يثبت عكس ذلك يثبت أن هذا الاتجاه ما هو إلا اتجاه فردي، أو اتجاه محدود، كما أن قياس الاتجاه يمكن التنبؤ بمدى (حدود) وزمن التغير الاجتماعي المرتقب في أي جماعة، كما يمكن التنبؤ أيضا بإمكانية إدخال عامل جديد إلى حيز التفاعل النفسي الاجتماعي للجماعة.

الفصل الثالث

الإدارة

الفصل الثالث: الإدارة

- تمهيد.

- المبحث الأول: نشأة الإدارة وتطورها.

1- نشأة وتطور الإدارة.

2- مدارس الفكر الإداري.

3- أنواع الإدارة.

4- مبادئ الإدارة.

- المبحث الثاني: خصائص، أهداف، وظائف ومهارات الإدارة.

1- خصائص الإدارة.

2- أهداف الإدارة.

3- وظائف الإدارة.

4- المهارات الإدارية.

- خلاصة الفصل.

تمهيد:

تلعب الإدارة دورا كبيرا في تقدم الأمم والمجتمعات في مختلف أنحاء العالم، حيث ظهرت أهميتها منذ آلاف السنين، وبصفة خاصة عندما انتقل الإنسان من العيش في عزلة إلى العيش وسط تجمعات بشرية من أجل تحقيق الهدف المشترك وهو تلبية مختلف حاجياتهم، ومع تطور الحياة تعاظمت أهمية الإدارة وواجهت الجماعات والمنظمات بمختلف أشكالها فرصا وتحديات، وبصفة خاصة في علاقتها بالعولمة، وأصبحت بذلك الإدارة تمثل مفتاح التقدم في أي مجتمع باعتبارها التنظيم البشري الجماعي الهادف فهي ظاهرة اجتماعية تقوم على التمازج بين مجموعة من الأفكار كما أنها تعتبر من أهم الأنشطة التي يقوم بها الإنسان في الشركات ومنظمات الأعمال ومما لاشك فيه أن تقدم المجتمعات يتوقف على مدى فعالية الإدارة.

إن مجتمع اليوم يتميز بالسرعة والتعقيد وهذا يتطلب زيادة الجهود لتحسين وتطوير العملية الإدارية التي تستند إلى فلسفة إدارية واضحة والتي تقوم بدورها على مجموعة من المبادئ والقيم والاتجاهات التي من المفروض أن تتبناها الإدارة حتى تستند إليها في مختلف تعاملاتها داخل المنظمة. وسنحاول في هذا الفصل التطرق والإلمام بأساسيات الإدارة.

1- نشأة وتطور الإدارة:

ظهرت الإدارة منذ آلاف السنين، بدأ هذا الظهور من خلال انتقال الإنسان من العيش في عزلة عن الآخرين إلى العيش في عزلة عن الآخرين إلى العيش في تجمعات بشرية، من أجل تحقيق الهدف المشترك لهم، وهو ضمان تلبية احتياجاتهم المادية والمعنوية الأساسية للحياة، التي عجز الإنسان على تحقيقها بمفرده، أدى هذا الانتقال إلى ظهور علاقات وسط هذه التجمعات البشرية، نتيجة احتكاكهم ببعض والتعاون من أجل الحصول على جميع متطلباتهم، هنا جاءت الإدارة لتنظيم وتطوير هذه العلاقات، حيث تنوعت أساليبها وبدأت تتعاضد لتنظيم وتطوير هذه العلاقات، حيث تنوعت أساليبها وبدأت تتعاضد أهميتها من خلال مواكبتها للتطورات الحاصلة في شتى المجالات كالتطورات السياسية والاجتماعية والتكنولوجية¹.

وقد طرأ على الإدارة تطورات ملحوظة نظرا لتطور الظروف المحيطة بها، وظهر عدد من المهتمين من رجال الأعمال ممن حاولوا صياغة مفاهيم عامة للإدارة تعتمد على الأصول العلمية في حل المشاكل الإدارية، ويمكن تقسيم مراحل تطور الإدارة إلى ثلاث مراحل:

- الإدارة في مرحلة الصناعات اليدوية:

تتخصر هذه المرحلة بين بداية حياة الإنسان واعتماده على المهارات اليدوية في أداء الأعمال مروراً بالثورة الصناعية، التي غيرت وجه الحياة حول الإنسان ومنحته أفضلية مطلقة على غيره من المخلوقات في السيطرة إلى حد كبير على موجودات الطبيعة وكائناتها، حيث خلقت هذه الثورة تطورات في مجال الصناعة، وظهرت الشركات الكبرى. وتدخل الدولة في تنظيم مهام الأعمال الصناعية والتجارية وصولاً إلى ظهور النقابات².

ثم جاءت ثورة المحركات التجارية في القرن التاسع عشر، مما أتاح للإنسان أن يجوب العالم وبحاره وأراضيه، بفعل تلك المحركات التي مكنته في وقت من الأوقات من أن ينظر للأرض من ارتفاع تجاوز آلاف الأميال لتبدو أمامه شيئاً صغيراً أمام طموحاته التي تجاوزت سقف عالمه إلى سمائه³.

¹ - علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة - الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013، ص 28.

² - مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2014، ص 19.

³ - حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية، المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص 17.

- الإدارة في مرحلة ظهور المفاهيم المتعلقة بالعملية الإنتاجية:

هي المرحلة التي أخذت فيها الإدارة مساراً جديداً في تطويرها ونضجها، ويتضمن هذا التطور إرساء أسس

علمية تستخدم في حل المشكلات الإدارية، واتخاذ القرارات بدلا من الاعتقاد على مهارات القائمين على العمل الإداري وقد تم خلال هذه المرحلة الاستعانة بمفاهيم عدد من العلوم كعلم الرياضيات وعلم النفس والاجتماع إلى جانب الاستعانة بالأساليب الكمية في إدارة الأعمال.

- الإدارة في مرحلة المعلومات وتكنولوجية الاتصالات:

هي المرحلة التي أخذت فيها الإدارة الاعتماد على البيانات والمعلومات للحفاظ على تواصل التفاعل مع ما يجري في البيئة المحيطة بالمنظمة، إذا أصبحت البيئة التي تزاو من خلالها المنظمة أعمالها على درجة عالية من التعقيد، يفوق ما كان عليه الأمر سابقاً، إزاء ذلك اندفعت الإدارة إلى الأخذ بالاختراعات والاكتشافات التي جاءت بها مرحلة المعلوماتية، وتكنولوجية الاتصالات، ومنذ عهد قريب لاح في الأفق ما يدعى بالعمل عن بعد. والاستفادة من الأجهزة والمعدات والوسائل المتطورة كالحاسوب وشبكة الانترنت، وقد أتاح كل ذلك فرصاً جديدة لا يمكن الاستفادة منها دون الاعتماد على الدعم التكنولوجي للمعلومات وبالأساليب الالكترونية¹.

2- مدارس الفكر الإداري:

على مدى تطور الإدارة قامت العديد من المدارس بدراسة ورصد هذه التطورات وسيتم التوطئة على هذه المدارس كآتي:

- تعريف المدرسة: هي عبارة عن مجموعة من المفكرين الذين يتماثلون في القيم، ويستلهمون رؤية متشابهة في دراسة التنظيم، ويعتقدون بمفاهيم واحدة أو متماثلة، ويولون اهتمامهم للإشكاليات ذاتها ويستخدمون طرق مقاربة في البحث، ويتأثر هؤلاء المفكرين في الغالب من الحالات، ببعض المنظرين والعاملين في الميدان التطبيقي الذين أمدوا المعارف حول التنظيم والإدارة الحديثة بمساهمات جليلة فاتحين بذلك آفاق جديدة للدراسة والتطبيق².

¹ - مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص - ص 19-20.

² - عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة، من النظرية إلى التطبيق، منشورات الحلبي الحقوقية للنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 2013، ص 45.

- ليس هناك من توافق حول تحديد مختلف المدارس الفكرية في الإدارة الحديثة، ذلك أن تسميات هذه المدارس تختلف باختلاف وجهات النظر في تصنيفها، ومن جهتنا فقد اعتمدنا التصنيف التالي:

أولاً: مدارس الفكر الإداري في الإسلام:

أدخلت الإدارة الإسلامية بعدا اجتماعيا مهما ومؤثرا في السلوك الإداري داخل المنظمة وهو البعد الأخلاقي، فلا إدارة في الإسلام بلا أخلاق كما أنه لا يوجد مجتمع إسلامي بلا أخلاق. حيث تعنى الإدارة في الإسلام بتنظيم العلاقات بين البشر في منظمات اجتماعية هادفة، وكذلك تنظيم علاقة الفرد بذاته، وقد حث الإسلام الناس على بذل الجهد المتواصل للتشبيث والإفادة من الموارد الكثيرة التي خلقها الله تعالى على أرضه بهدف إشباع حاجات الإنسان وتحقيق سعادته واستمرار وجوده، وإذا كانت المنشآت هي منظمات تهدف لتحقيق المردود الاقتصادي فإن الإسلام قد وضع الكثير من المبادئ لتأطير آدائها ولأنشطتها، كما حث الإسلام على التعامل بأخلاق مع الغير ووضع الأسس لأداء لأنشطتها، كما حث الإسلام على التعامل بأخلاق مع الغير ووضع الأسس لأداء مختلف الوظائف الإدارية لتحقيق الكفاءة والفعالية، والقرآن الكريم هو دستور الإسلام فقد احتوى من النصوص ما يشمل كل جوانب العملية الإدارية¹.

ثم جاءت الأحاديث النبوية الشريفة موضحة ومفصلة لتعاليم الإسلام حول الإدارة والاقتصاد وغيرها وتاليا بعض ما ورد في القرآن الكريم.

- التعامل الحسن مع الناس وإدارة العاملين على أساس العدل والمساواة قال تعالى: "إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل نعمما يعظكم به إن الله كان سميعا بصيرا" الملك/ 15.

- في أداء وظيفة التخطيط: قال تعالى: "إن الظن لا يغني من الحق شيئا إن الله عليم بما يفعلون" يونس/ 36.

- وفي عملية اتخاذ لقرارات وحل المشكلات والحصول على المعلومات: قال تعالى: "وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين" آل عمران/ 159.

¹ - زكرياء الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، دط، 2010، ص ص 49-50.

- وفي وظيفة التنظيم، وما فيه من مسؤوليات وصلاحيات وسلطات وعلاقات ونطاق وإشراف، قال تعالى: "نحن قسمنا بينهم معيشتهم في الحياة الدنيا ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات." الزخرف/ 32.¹

- وفي ممارسة القيادة والتحفيز لدفع الأفراد العاملين للمزيد من العطاء ومشاركتهم في العمل، وبالتأكيد على

ديمقراطية الإدارة، قال تعالى: "فما رحمة من الله أنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم." آل عمران/ 159.

- وفي اختيار من يقدر على تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحية المخولة، وعدم تخويل الصلاحية إلا على الموثوق بهم، قال تعالى: "يا أيها الذين آمنوا لا تخونوا الله والرسول، ولا تخونوا أماناتكم وأنتم تعلمون." الأنفال/ 42.

- قال تعالى: "وإذا جاءهم أمر من الأمن و الخوف أذاعوا به ولو ردوه إلى الرسول وإلى أولي الأمر منهم." النساء/ 83) للتأكيد على عودة المرؤوس إلى رئيسته في حالة مواجهته للمشكلات والعقبات.²

- هذه فقط بعض الوظائف الإدارية المذكورة في القرآن الكريم وليست بأكملها.

ثانيا: المدارس الكلاسيكية (التقليدية):

ينطوي تحت نظرية المدرسة الكلاسيكية عدد من النظريات الإدارية والتي ظهرت في نهاية القرن 19 وبداية القرن 20، وقد ظهرت هذه المدارس في كل من أمريكا وأوروبا وهما، لإدارة العلمية، الإدارة البيروقراطية.

أ- نظرية الإدارة العلمية: تعرف بأنها نشاط إنساني متعاون لتحقيق أهداف مشتركة على أحسن وجه. وفي أقصر وقت وبأقل التكاليف، حيث ركزت هذه النظرية على إيجاد أفضل طريقة في نظام العمل كما أنها تعتمد على الدراسة العلمية للظواهر الإدارية التي تتحكم في أداء إنتاج العامل.

1- خصائص أسلوب الإدارة العلمية: ومن أهمها:

- العقلانية والمنطقية.
- الموضوعية والحياد أي عدم السماح للعواطف بالتدخل في العمل.

¹ - علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مرجع سبق ذكره، ص-ص 110-111.

² - زكرياء الدوري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص52.

- النظام والصرامة.
- الشكلية والآلية¹.
- ومن أهم رواد هذه النظرية نجد: " فريديريك تايلر " ، "هنري فايول"، "هنري غانت" وفرانك ويليان جيل برث".

2- ركائزها: قامت الإدارة العلمية على المرتكزات التالية:

- وجوب تحقيق الكفاية الاجتماعية.
- البحث العلمي: أي الملاحظة والتجربة وخضوع العمل للبحث العلمي والمعرفة بدلا من الطرق التقليدية.
- القواعد والأصول: للإدارة قواعد وأصول يجب الاعتماد عليها بدلا من التخمين.
- تقسيم العمل والتخصص به: أي تقسيم العمل بين الإدارة والعمال وذلك من خلال منح الإدارة سلطات أكبر للتخطيط والإشراف والتبسيط في طرق تشغيل العمال والآلات ووضع هذه الطرق في صورة قواعد وأسس تؤدي إلى مساعدة العمال على إنجاز أعمالهم بأقل التكاليف مما يعود على صاحب بالربح الوفير.

3- الانتقادات الموجهة لنظرية الإدارة العلمية: من أهم الانتقادات التي وجهت لنظرية الإدارة العلمية نجد:

- نظرتها إلى العامل على أنه مجرد آلة يمكن السيطرة عليها ماديا.
 - إهمال العلاقات الإنسانية.
 - اقتصارها على مستوى العمال في المصنع الصغير.
 - التنظيم الوظيفي.
 - نظرتها إلى التصميم الرسمي وغير الرسمي حيث أنها اهتمت بالرسمي وأهملت غير الرسمي².
- تميزت هذه النظرية بنظرتها إلى العنصر البشري على أنه أداة لتنفيذ مهام العمل ولم تعتبر هذا العنصر مختلفا عن عناصر الإنتاج الأخرى بل ركزت على التخصص الوظيفي.

¹ - ابراهيم بن عبد العزيز الدعيلج، مرجع سبق ذكره، ص 44-46.

² - زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، دار دجلة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص- ص 23-28.

ب- النظرية البيروقراطية: لعالم الاجتماع الألماني "MAX WEBER" وهي تهتم بإقامة جهاز بيروقراطي إداري مثالي، يحتوي لى تقسيم إداري ومكتبي، وفيه مجالات للتخصص، ولديه قواعد وتعليمات أما أن السلطات محددة وموزعة وفق قواعد وآليات.

تعتمد على اتباع المنطق العلمي السليم في تفسير الأمور، وترفض المعتقدات غير العلمية، كما أنها تفصل بين الملكية والإدارة¹.

1- مقومات وخصائص الإدارة البيروقراطية: تقدم الإدارة البيروقراطية العديد من المقومات و الخصائص أهمها:

- تقسيم الأعمال.
- النظرة غير الشخصية: عند ما يريد الرئيس تقييم مرؤوسيه يكون ذلك على أسس منطقية ولا تدخل فيه الذاتية.
- هيكل السلطة: يقصد بها الهيكل التنظيمية التي تحدد الأشخاص الذين لهم الحق في اتخاذ القرار في مختلف المستويات الإدارية.
- الولاء الوظيفي: بمعنى أنه يجب أن تكون هناك نظرة ولاء مشتركة ومتبادلة بين الموظفين والتنظيم.
- المنطقية: بمعنى استعمال الوسائل المنطقية لتحقيق أهداف التنظيم المرجوة.
- النظام الرسمي للأدوار والذي يعتبر كدليل لكل سلوكيات العاملين².

2- الانتقادات الموجهة للنظرية البيروقراطية: هناك عدد من الإنتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية نذكر منها:

- الوسائل تصبح غايات.
- الصرامة والتشدد بالقواعد والأنظمة.
- عدم التميز بين الوظيفة والإنسان.
- الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل.

¹ - محمد محمود مصطفى، الإدارة العامة، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2004، ص 21.

² - محمد سرور الحريري، الإدارة المعاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2004، ص 35.

- الأفراد في السلطة أي حصرها بالمستويات العليا في التنظيم¹.

ج- المدرسة السلوكية:

جاءت هذه المدرسة كرد فعل على افتراضات المدرسة الكلاسيكية التي أهملت العنصر البشري، حيث اعتمدت هذه المدرسة على العلوم الإنسانية كعلم النفس وعلم الاجتماع من أجل دراسة سلوك الفرد بشكل عام وسلوكه التنظيمي الوظيفي بشكل خاص، والعوامل المؤثرة فيه، كما تدرس علاقة الفرد بالبيئة.

اعتمدت هذه المدرسة على أساليب ووسائل في أبحاثها ودراسة السلوك الإنساني وأثره على الإنتاجية منها:

- طريقة التجارب، أخذ العينات، دراسة حالة².

أهم نظريات هذه المدرسة: للمدرسة السلوكية العديد من النظريات سنشرح أهمها فيما يلي:

أ- نظرية حركة العلاقات الإنسانية:

يعد أسلوب العلاقات الإنسانية اتجاها حديثا في مجال الإدارة، حيث يعتمد على دراسة الإنسان دراسة متعمقة

من أجل تحفيزه على العمل بكفاءة عالية عن طريق إشباع حاجاته، في مجال عمله الذي يقضي فيه معظم ساعات يومه، فهذه النظرية تقوم على الإيمان بانتماء الفرد إلى الجماعة التي ينتمي إليها وعلى الاحترام المتبادل بين المرؤوسين ورؤسائهم، وعلى الدراسة الموضوعية العلمية الجماعية للمشكلات الإدارية.

- أفكار Mary Follett:

يعد هذا الأخير أشهر من أسهم في حل المشكلات الإدارية عن طريق أسلوب العلاقات الإنسانية ومن أفكاره:

- قانون التعارض والتكامل.

- قانون الوقف.

¹ - زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

² - محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم و تطبيق، دار المسيرة للنشر و الطباعة، الأردن، ط3، ص-ص 46-47.

- الخلط بين القوة والسلطة.
- المسؤولية المجمعة.
- التخطيط كنوع من التنسيق.
- مهنة الإدارة تحت التكوين¹.

ب- نظرية X و Y دوغلاس ماكريجور Dougless Megreger:

- نظرية X: قامت هذه النظرية على افتراضات المدرسة الكلاسيكية حيث أهملت الجانب الإنساني وركزت فقط على الإنتاج واعتبرت الإنسان آلة بيولوجية يصل إلى الكسل والمادة والأنانية. ولتحقيق الأهداف والوصول إلى أعلى إنتاجية يعمل العاملون تحت تهديد وصرامة وتوجيه فهم لا يعملون من تلقاء أنفسهم بل يجبرون على العمل كما يحاولون التهرب من المسؤولية. ومقابل هذه الافتراضات التقليدية ونتيجة للوضع الاقتصادي في ظل الحرب العالمية الثانية، والتغير الكبير في نظم وعمليات الشراء والتسويق كان لابد من تغير معالم الإدارة فظهرت بذلك نظرية "Y"

- نظرية Y: عكس نظرية X تنص على أن الإنسان كائن اجتماعي ترى هذه النظرية أن العاملون عنصر بشري يصل للعمل بمحض إرادته ليس خوفاً من العقاب، يحب أن يكون في موضع قيادي، يتحمل المسؤولية، وفي حال ما إذا كره العامل عمله فهذا يعني أن هناك تأثير من عوامل البيئة الخارجية وظروفها السلبية.

كما أن العمال يسعون جاهدين إلى الإبداع وحل المشاكل الإدارية واستخدام مهاراتهم الفكرية معتمدين على الطاقة الذرية التي تحقق الخلق والتطوير، كما أنهم يكررون السلوك الذي يؤدي إلى إشباع حاجياتهم ويتفادون السلوك الذي لا يحقق لهم المنفعة وهذا ما يفسر تحملهم المسؤولية. ومن أهم روادها نجد: شاستر برنارد² و"هربرت سايمون"².

1- الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية: ركزت هذه المدرسة على الجانب الإنساني وأهملت الجوانب الأخرى خاصة الخاص بالانتاجية، كما أنها بالغت في تعظيم دور العلاقات الإنسانية في المنظمة.

¹ - ابراهيم عبد العزيز الدعيلج، مرجع سبق ذكره، ص ص 48-49.

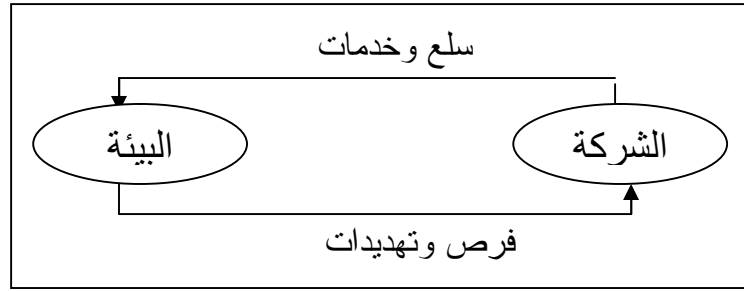
² - محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص ص 49-51.

وهذا كله كان مجرد رد فعل للمدرسة الكلاسيكية التي أهملت هذا الدور¹.

ثالثاً: المدارس الحديثة (المعاصرة):

أ- مدرسة النظم:

ظهرت عام 1962م رائدها عالم البيولوجيا Derta Penffy، ترى هذه النظرية أن جوانب تشكيل النظام هي مجموعة من العناصر مرتبة ومتدرجة، ثم أن يكون هناك هدف لهذا النظام، إن عناصر النظام الأساسية هي المدخلات والمخرجات والعمليات فمنظمة الأعمال مدخلاتها هي: تمويل، معلومات، معدات موارد أولية خام، معرفة، مهارات فنية، عمل وبتوجيه من الإدارة تنفذ العمليات لنتحول إلى مخرجات خدمات وسلع للزبائن، ولا يقتصر عمل المنظمات على مثل هذه العمليات فقط بل عليها أن تتعامل مع متغيرات البيئة وعلاقة المنظمة بالبيئة يوضحها الشكل التالي²:



شكل رقم (2) يمثل علاقة البيئة ومنظمة الأعمال.

ومن هنا فإن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح، يتكون من عدة أنظمة فرعية والتي بدورها تتكون من نظم فرعية أصغر مرتبطة ببعضها البعض، تهتم هذه النظرية بالدراسة الكلية الشاملة للمنظمة بدلاً من التركيز على جزء معين³.

ب- المدرسة الموقفية (الظرفية): يقوم هذا المدخل على افتراض ألا يوجد طريقة مثلى واحدة للإدارة وحل المشكلات الإدارية في جميع المنظمات، إلا أنه يعتقد باحتمال وجود طرق مثلى لحل أي مشكلة إدارية في كل منظمة تبعاً للظروف الزمانية والمكانية، إن التحديات الرئيسية التي تواجه هذا المدخل هي:

- إدراك وفهم ظروف المنظمة.

¹ - زكرياء الدوري، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 71.

² - علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مرجع سبق ذكره، ص - ص 130-131.

³ - محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص 52.

- اختيار الطرق والأساليب الأكثر ملائمة لهذه الظروف.
- الكفاءة في تنفيذ هذه الأساليب¹.
- ج- **الإدارة بالأهداف**: أسلوب إداري حديث يسعى لتحقيق أهداف معينة، يعالج هذا الأسلوب عيوب الأسلوب البيروقراطي ومساوئ أسلوب العلاقات الإنسانية وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة.
- **شروط أسلوب الإدارة بالأهداف وأهمها:**

- **تحديد الأهداف ووضوحها**: يجب أن تحدد الأهداف وتصاغ بطريقة علمية سليمة، ويجب أن تكون هذه الأهداف منطقية وواقعية وتتماشى مع القيم الاجتماعية السائدة والموارد والإمكانات المتاحة.
 - **المشاركة**: أن تتم المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في عملية تحديد الأهداف كيفية تحقيقها وتوزيع الأعمال على الأفراد.
 - **التدريب**: بمعنى تدريب الرئيس على القيادة وتدريب المرؤوسين على الإلمام بمعرفة أساليب التخطيط واتخاذ القرارات بطريقة إيجابية وفعالة.
 - **الموقف وطبيعة العمل**: يتطلب أسلوب الإدارة بالأهداف الموقف الملائم من أجل تطبيقه².
 - د- **نظرية إدارة الجودة الشاملة**: تقوم هذه النظرية على رضى المستهلك من خلال أساليب تصب جميعها حول إنتاج سلعة أو خدمة ذات جودة عالية ولتحقيق هذا الرضى تعمل على فهم وتلبية توقعات المستهلك وتوجيه جهود كل أجزاء المنظمة نحو تحقيق ذلك.
- وتعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضى الزبائن وتعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة تنظيمية باعتبارها نتاج ومحصلة مجموعة من النظريات والتقاليد المعرفية للعديد من الباحثين خلال النصف الثاني من القرن العشرين.
- 1- **ركائزها**: تركز هذه النظرية على مجموعة من الأسس منها:

- العناية بالزبون.
- الاهتمام بالتحسين المستمر والتغذية الرجعية.
- الاهتمام بالجودة لتحقيق الربح.

¹ - زكرياء الدوري، وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص 75.

² - ابراهيم عبد العزيز الدعيلج، ، مرجع سبق ذكره، ص- ص 50-51.

- الاهتمام بالرقابة الذاتية والجماعية.
- الاهتمام بالمدخلات ومرحلة العمليات لتحقيق النتائج.
- تحقيق مفهوم الجودة مجانا.
- تحقيق الكفاءة والفعالية والفرص التنافسية.
- اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق.
- إدارة الجودة الشاملة: منظومة فكرية، -نموذج إرشادي- فلسفة منظمية¹.
- هـ - نظرية الإدارة اليابانية: تقوم هذه النظرية على أسلوب المشاركة والديمقراطية في عملية وضع الأهداف وأخذ القرارات للوصول إلى نتائج متوقعة فيما بين الإدارة العليا والوسطى والإدارة الدنيا. اقتبست فكرة الإدارة اليابانية من المجتمع الياباني عموما والأسرة اليابانية بصفة خاصة، حيث أن الأسرة اليابانية تولي احتراماً كبيراً لرب الأسرة، وذلك بإطاعة أوامره وتنفيذ رغباته، وهو بدوره يقوم برعاية أفراد أسرته وتحقيق رغباتهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وكل هذا ينعكس على العمل الإداري داخل المنظمات.

- خصائص الإدارة اليابانية:

- المشاركة في اتخاذ القرار.
- العاملون أسرة واحدة تسود بينهم روح التعاون.
- الرؤساء بمثابة رب الأسرة الذي يهتم بمصلحة المنظمة².
- الوظيفة مدى الحياة.
- الاهتمام بنوعية وجودة المنتجات.
- التقييم لأغراض الترقيّة على أساس نجاح المنظمة.
- الرقابة الذاتية بسبب الثقافة المشتركة.
- التخصص الدقيق عند العاملين.
- تنوع الخبرات عند العاملين بسبب حركتهم الأفقية وليست العمودية.
- الاهتمام الشامل بالفرد وقدراته معاً³.

¹ - زكرياء الدوري، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص - ص 79-80.

² - محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص 56.

³ - علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مرجع سبق ذكره، ص 128.

3- أنواع الإدارة:

أ- حسب مجال التطبيق:

هناك أربعة مجالات إدارية رئيسية لها سواء من حيث الهدف أو الأسلوب أو طبيعة التكوين وتتنحصر فيما يلي:

- تطبيق الإدارة في القطاع العام: أو ما يعرف بالإدارة العامة، هي إدارة حكومية، تستهدف تقديم خدمة عامة للمجتمع، وتحمل الدولة عبء تكاليفها المالية، فضلا عن ارتباطها بالسياسة العامة للدولة ممثلة في أجهزة مثل: الوزارات والمجالس والإدارات والهيئات وغيرها، ولكل من هذه الأجهزة مهام تضطلع بها لتحقيق هدف معين¹.

- تطبيق الإدارة في القطاع الخاص: تعرف أيضا بإدارة الأعمال" تتمثل في إدارة القطاع الخاص وهو مجال يتعلق بالمشروعات الاقتصادية والتي ينصب هدفها في تحقيق الربح سواء كانت زراعية أو صناعية وخدمية، تعود ملكيتها إلى أفراد أو شركات مساهمة، فهي مستقلة عن السلطات العامة، تتحمل جميع مصروفاتها المالية².

- تطبيق الإدارة في الهيئات والمنظمات غير الربحية: مثل إدارة الجمعيات التعاونية أو إدارة الجمعيات الخيرية، أو الإدارات التطوعية التي لا تهدف إلى تحقيق ربح مادي.

- تطبيق الإدارة في المنظمات الدولية: وهو مجال يتعلق بالمنظمات التي ينشئها المجتمع الدولي مثل هيئة الأمم المتحدة والهيئات الدولية والإقليمية مثل: جامعة الدول العربية.

- مجال نظم المعلومات الإدارية: مجال حديث يعتمد على استخدام التقنية في العمل الإداري بالاعتماد على تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، مثل استخدام الحواسيب والبرمجيات اللازمة لاتخاذ القرارات الرشيدة³.

ب- حسب المستوى الإداري: المؤسسة تقسم في غالب الأحيان إلى ثلاث مستويات إدارية لكل منها طبيعتها، ويقصد بذلك طريقة توزيع الإداريين فيها، وعادة ما يظهر التقسيم الإداري للمستويات الإدارية بالمؤسسة في نهاية مرحلة التنظيم وهذه المستويات هي:

¹ - مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص-ص 24-25.

² - بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 36.

³ - ابراهيم عبد العزيز الدعيلج، مرجع سبق ذكره، ص 13.

- مستوى الإدارة العليا:

تمثل الإدارة العليا أعلى سلطة في الهرم الإداري، حيث تتكون من أعضاء مجلس الإدارة: كالرئيس التنفيذي أو العضو المنتدب، تتولى هذه الإدارة تحديد الأهداف واختيار الاستراتيجيات المناسبة للعمل تصدر التعليمات اللازمة لإعداد الميزانيات، ووضع برامج العمل، كما تقوم باختيار وتعيين الأفراد شاغلي المناصب الأساسية في المنظمة، تراقب الأنشطة وتتابع خطط سير العمل وتحافظ على التناغم والتناسق بين أنشطة وفعاليات الوحدات الإدارية والتنظيمية في المنظمة، وهي مسؤولة أيضا عن إدارة وصيانة العلاقات مع العالم الخارجي، كما أنها تعتبر مصدر إرشاد وتوجيه لمختلف الوحدات الإدارية إذا اقتضت الضرورة، وهي أيضا الإدارة المسؤولة عن إدامة مصالح الأطراف الداخليين والخارجيين ومن لهم شأن بالمنظمة المعنية.

- مستوى الإدارة الوسطى:

تقع هذه الإدارة بين مستويين الإدارة العليا والدنيا، وتمثل عادة أكبر عدد من الإداريين، يمثلها مدراء الأقسام تشرف هذه الإدارة يمثلها مدراء الأقسام تشرف هذه الإدارة على تنفيذ السياسات والاستراتيجيات التي حددتها الإدارة العليا، العاملين في هذه الإدارة عادة ما يتميزون بالإبداع والتطوير كما تقوم هذه الإدارة بترجمة ما تستلزمه من الإدارة العليا تمهيدا لإرساله إلى الإدارة التنفيذية من مهام هذه الإدارة:

- وضع الأهداف الزمنية لإنجاز الأعمال.
- إنشاء معايير تقييم الأداء.
- تفسير وتوضيح فلسفة الاستراتيجيات والسياسات .
- توجيه التقارير والرسائل المهمة إلى أعضاء الإدارة العليا¹.

- مستوى الإدارة التنفيذية:

في هذا المستوى يكون هناك عدة أنواع من المديرين قد يحملون عدة مسميات: مدير دائرة، مساعد مدير دائرة، مشرف.. إلخ، تتولى هذه الإدارة تنفيذ الخطط والأهداف التي تضعها الإدارة العليا

¹ - مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص ص 76-77.

والإدارة الوسطى على أرض الواقع بإشراف ومتابعة وبتنظيم عاملي هذه الإدارة بالمهارات الفنية والتخصص الدقيق¹.

4- مبادئ الإدارة:

حتى تحقق الإدارة أهدافها وتساير التقدم العلمي، وحتى تتمكن من مواجهة المتغيرات وجميع تحديات العصر يجب أن تقوم على مجموعة من المبادئ، وقد اعتمدنا مبادئ **Henry Fayol** باعتباره الأب الحقيقي لمبادئ الإدارة الحديثة، وقد تجسدت هذه المبادئ فيما يلي:

أ- **مبدأ تقسيم العمل**: يعتبر تقسيم العمل من مبادئ الإدارة المهمة حيث أنه يشير إلى مبدأ التخصص الذي يعتبر من المهام المفروضة في العمل والذي يهدف إلى الحصول على أكبر قدر من الإنتاج بنفس الجهد الذي يبذله العامل، وقد تم الإشارة إلى أنه يجب تقسيم كافة الأعمال على الأفراد وفقاً لخبراتهم ومستوياتهم في مجال العمل، ثم يطلب منهم تنفيذ هذه الأعمال، يعمل تقسيم العمل والتخصص على رفع وضمان مستوى كفاءة الأداء في مجال العمل.

ب- **تحويل الصلاحيات أو السلطات**: يقصد بعملية تحويل الصلاحيات منح الأفراد المرؤوسين جزءاً من الصلاحيات التي يتمتع بها المدير لتسهيل تنفيذ الأعمال وتقليل عدد مرات الرجوع إلى المدير عادة تتناسب الصلاحيات من أعلى الهرم التنظيمي حتى قاعدته.

أما المسؤولية فيقصد بها التعهد والالتزام الذي يفرضه الفرد على نفسه للقيام بما يجب عليه القيام به تختلف المسؤولية باختلاف المستويات الإدارية فمثلاً المدير: باعتباره مسؤولاً على الآخرين فإن مسؤولياته تزداد فمهم مسؤول عن عمله من جهة و مسؤول عن أعمال العاملين تحت إشرافه².

ويرى فايول أن السلطة والمسؤولية مرتبطتان فالمسؤولية تتبع السلطة وتتبع منها، والسلطة في نظره هي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مركز المدير، والسلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء، الخبرة والقيم الخلقية³.

ج- **مبدأ وحدة الأمر**: يقصد بهذا المبدأ أن يتلقى المرؤوس الأوامر من رئيس واحد تفادياً لأي تضارب أو إحداث خلل في العمل.

¹ - بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 15.

² - مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص 90-91.

³ - علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بركة، مرجع سبق ذكره، ص 52.

- د- **مبدأ وحدة التوجيه:** بمعنى أن يكون هناك مدير واحد يعمل على توجيه وإرشاد المرؤوسين، كما يقتضي هذا المبدأ أن كل مجموعة من النشاط تعمل لتحقيق هدف واحد وفق خطة واحدة، والالتزام بهذا المبدأ يحقق وحدة العمل ووحدة القيادة¹.
- الفرق بين وحدة الأمر ووحدة التوجيه: هو أن وحدة الأمر تنطبق على الأفراد العاملين، بينما وحدة التوجيه تنطبق على عمليات المؤسسة وأنشطتها.
- ه- **مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة:** بمعنى أنه عندما تتعارض المصلحة الشخصية للفرد العامل مع المصلحة العامة، فهنا يجب خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- و- **مبدأ المكافأة والتعويض:** يقصد بهذا المبدأ تعويض الأفراد تعويضاً عادلاً عن جهودهم المبذولة سواء في أجورهم، أو باستخدام المكافآت أو في تقسيم الأرباح، حيث يعمل ذلك على تحقيق رضا العاملين وأصحاب العمل وبالتالي كسبه ولائهم وهذا ما يزيد من كفاءة الأداء.
- ز- **مبدأ تدرج السلطة:** بمعنى تسلسل السلطة من أعلى الهيكل التنظيمي إلى القاعدة، ويكون ذلك عن طريق انسياب الأوامر والتوجيهات من الأعلى إلى الأسفل، يكون حجم السلطة أقل كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم الإداري، وهذا ضروري لتأمين وحدة إصدار الأوامر في المؤسسة².
- ح- **مبدأ الاستقرار:** بمعنى أنه يجب المحافظة على العامل الذي يتمتع بكفاءة عالية، لأن البحث وتوظيف عمال جدد سوف يترتب عليه وقت وتكلفة، ومن جهة أخرى الاستقرار في العمل والثبات يؤدي إلى إتقانه وحسن الانجاز.
- ط- **مبدأ الترتيب:** يقصد به وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ووضع جميع المعدات في الأماكن المناسبة لها، على اعتبار أن المكان المناسب لكل شيء وكل شيء في مكانه المناسب، هذا ما سيفعل على رفع كفاءة الأداء.
- ي- **مبدأ العدل والمساواة:** يقصد به عدم التحيز والتمييز خلال التعامل الإداري مع الأفراد العاملين حيث يجب أن يكون العدل هو أساس التعامل معهم من أجل كسب الرؤساء لولاء وثقة المرؤوسين.

¹ - مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص 92.

² - علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مرجع سبق ذكره، ص 52.

ك- **مبدأ النظام:** بمعنى احترام السلطة والقانون والتعليمات وانضباط السلوك، هذا المبدأ يفرض وجود رؤساء كفاء حتى يتمكنوا من فرض النظام¹.

ل- **مبدأ المركزية:** يقصد بالمركزية تمرکز السلطة بيد الإدارة العليا دون تخويلها إلى الإدارات الدنيا بمعنى تمرکز عملية اتخاذ القرار دون السماح للآخرين بالتصرف إزاء المواقف لعدم حصولهم على التفويض اللازم².

م- **مبدأ المبادرة:** تشجيع الرؤساء لمروسيهم على التفكير المتجدد والابتكار.

ن- **مبدأ التعاون:** يقصد به العمل الجماعي، أي يجب أن يكون هناك روح فريق بين العاملين من أجل تحسين الأداء وإتقانه، وذلك انطلاقاً من شعار: "الاتحاد قوة"³.

" من خلال هذه المبادئ يتضح لنا أنه يمكن تطبيقها في أي منظمة، فهي مبادئ مرنة وليست مقيدة بنظام معين ويمكن تطبيقها بغض النظر عن الظروف المحيطة بها.

المبحث الثاني: خصائص، أهداف، وظائف ومهارات الإدارة.

1- خصائص الإدارة:

أدى التوسع الهائل في الأدوار التي تؤديها الإدارة إلى بلورة مجموعة من الخصائص تتمثل في النقاط التالية:

- **الإدارة عملية:** بمعنى أنها نشاط حركي، يقوم بعدد من الممارسات التي تتضمنها وظائف الإدارة الرئيسية.

- **الإدارة عملية اقتصادية:** تعمل الإدارة على تحقيق الكفاية الإنتاجية وذلك من خلال تعظيم المخرجات مقارنة بالمدخلات، حيث تقوم المنظمة باستقطاب مخرجات من البيئة الخارجية وتقوم بتوظيفها وفق الأساليب العلمية الحديثة من خلال مختلف العمليات الإدارية بهدف الحصول على المخرجات المناسبة بأقل تكاليف ممكنة.

¹ - محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص 41.

² - مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص 96.

³ - علي فلاح الزعبي، عبد الزهاب بن بريكة، مرجع سبق ذكره، ص 53.

- الإدارة عملية اجتماعية: تعمل الإدارة على مراعاة البعد الاجتماعي حيث يعتبر العنصر البشري هو البعد الأساسي في الإدارة، ويكون ذلك من خلال تحديد الحاجات والرغبات وحسن استخدام الحوافز لتحقيق مفهوم الانتماء المنظمي، ومن هنا فإن فاعلية الإدارة تتوقف على الموارد البشرية وليس التنظيمات القائمة¹.

- الإدارة عملية ذات طابع سياسي: يوجد اتفاق على أنه هناك ارتباط وثيق بين حقل الإدارة وحقول السياسة، ويتجسد ذلك في البناء السياسي والدستوري للدولة، فالإدارة هي أساس تحقيق الأهداف وتنفيذ السياسات- وصنع القرارات، واقتراح القوانين، وينعكس ذلك على الأسلوب الذي تمارس به المنظمات العامة أنشطتها وأعمالها المختلفة، ومن هنا يمكن القول وبصفة أساسية أنه يمكن فهم الإدارة بدراسة الاعتبارات والعوامل السياسية التي تعمل بها وفي إطارها هذه الإدارة².

- الإدارة عملية مستمرة: توجد عمليات إدارية تحقق مفهوم الاستمرارية خاصة في تكامل وظائفها الإدارية خاصة عملية الاتصال وحل المشكلات واتخاذ القرارات.

- الإدارة عملية رشيدة: وذلك من خلال خضوعها لقواعد وأصول أطرت لها النظريات الإدارية المختلفة، ابتداء بمدرسة الإدارة العلمية والتي اعتبرت (القواعد والأصول) ركيزة أساسية في العملية الإدارية.

- الإدارة عملية هادفة: حيث تضمن للمنظمة غايتها في البقاء والنمو والمنافسة.

- الإدارة عملية شاملة: يمارس أفراد التنظيم العملية الإدارية كل حسب تخصصه ومجال عمله ومستواه الإداري.

2- أهداف الإدارة:

للإدارة وما تنطوي عليه من طرق وأساليب التعامل مع مختلف الموارد انعكاسات إيجابية واضحة وفوائد جمة إذ سخرناها بالشكل السليم ويمكن حصر أهداف الإدارة فيما يلي:

- **الحصول على أكبر قدر ممكن من المخرجات بالحد الأدنى من الجهد والتكاليف:** يتحقق ذلك من خلال استثمار عناصر الإنتاج. وتقديم السلع أو الخدمات إلى الجمهور المعني بأقل جهد وأقل تكلفة، قصد تحقيق

¹- زكرياء الدوري، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 26.

²- نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيني، تحليل أسس الإدارة العامة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، دط، 2009، ص- ص42-

الكفاءة والفعالية، حيث تعمل الإدارة على تهيئة السبل والأساليب العلمية لاستقطاب أفضل المدخلات من البيئة الخارجية وتوظيفها وفق الأساليب العلمية الحديثة من خلال مختلف العمليات الإدارية بهدف الحصول على المخرجات المناسبة لرغبات وأذواق الجمهور وبالأسعار المناسبة.

- زيادة كفاءة عوامل الإنتاج: بعد توفير عناصر الإنتاج والمزج بينها بالشكل المناسب، تأتي مرحلة استخدامها، فعلى الإداري الكفاء الاستخدام الأمثل لمختلف عناصر الإنتاج دون إسراف أو تقصير وكذلك التوظيف الجيد لها، كل شيء في مكانه المناسب) وهذا ما يدفع بالمنظمة إلى التقدم والنمو¹.

- خلق قيادات واعية تتمتع بخبرات إدارية تمد المشروع بالخلق والإبداع.

- توجيه الموظفين وتحفيزهم.

- دفع الأفراد لاستقبال القرارات وتنفيذها، ويكون ذلك عن طريق تحفيزهم والتأكد من أن لديهم المعلومات الصحيحة والمهارات الضرورية للقيام بعملية التنفيذ.

- اكتشاف الانحرافات في التنظيم وتصحيح تلك الانحرافات ويتحقق هذا الهدف انطلاقاً من وظيفة الرقابة².

- بناء سمعة المنظمة: تهدف الإدارة بالدرجة الأولى إلى بناء سمعة جيدة وصورة حسنة للمنظمة سواء

بالنسبة لجمهورها الداخلي أو الخارجي. هذا ما يجعل المنظمة تتمتع بقوة مؤثرة تكسبها ميزة التنافسية اتجاه

منافسيها في السوق، وينشأ ذلك عن طريق تداخل الجهود والطاقات وتناغمها عبر وظائف المنظمة وبشكل منظم ومنسق.

- إحداث الثبات النسبي والتوازن: تهدف الإدارة إلى تحقيق الثبات النسبي والتوازن اللذان يضمنان لها إستمراريتها، ونظراً للمتغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي للمنظمة، إذا تمكنت المنظمة إستراتيجية مرنة وطوعت إستراتيجيتها وفقاً للمتغيرات الحاصلة وبأسلوب ديناميكي حركي، وتمكنت من التواصل مع المتغيرات استطاعت بذلك أن تحافظ على علاقاتها الخارجية، وبذلك تضمن بقاءها و إستمراريتها³.

¹ - مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص 78.

² - ابراهيم عبد العزيز الدعيلج، الإدارة العامة والإدارة التربوية، دار الرواد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص 1.

³ - مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص 81.

3- وظائف الإدارة:

الإدارة عملية تتألف من أعمال ونشاطات -وظائف- محددة يؤدي القيام بها على أحسن وجه إلى حسن سير العمل في المنشأة وبالتالي تحقيق أهدافها والمتمثلة في البقاء والاستمرارية والنمو وفيما يلي لمحة عن كل وظيفة من وظائف العملية الإدارية وهي خمسة:

أ- **التخطيط:** من الوظائف الرئيسية للإدارة، وهو يسبق جميع الوظائف الأخرى فعلى الإداري الكفاء أن يفكر أولاً بالهدف الذي يسعى لتحقيقه والوسائل الكفيلة بإنجازه بأقل تكلفة ممكنة، وفي الوقت المناسب تشترط عملية التخطيط على الإداري التنبؤ بالمستقبل من خلال معلومات صحيحة ودقيقة متوفرة، ويكون هذا التنبؤ بالمتغيرات التي تحدث في البيئة سواء كانت تغييرات تكنولوجية، اقتصادية، سياسية... أو في طبيعة المنافسة لأن هذه التغييرات تؤثر تأثيراً كبيراً على قدرته لتحقيق الأهداف وإنجاز الأهداف لابد من وضع الخطط الكفيلة بذلك كوضع الاستراتيجيات والسياسات والقواعد والإجراءات والبرامج والميزانيات التقديرية اللازمة، وليس بالضروري توفر كل هذا الخطط في كل منشأة، بل على المنشأة أن تختار من هذه الخطط ما يناسبها ويساعدها في تحقيق أهدافها¹.
تقوم وظيفة التخطيط على بعض المبادئ الأساسية:

- **الواقعية:** بمعنى أن تكون الخطة في إطار المعرفة الواقعية لأحوال المنشأة في ظل الإمكانيات والموارد المتاحة لهذه المنشآت.

- **الشمولية:** ينبغي أن تسيطر الخطة على كافة نشاطات ومجالات المنشأة.

- **مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ:** بمعنى أنه يجب أن تكون كل أمور قبول المشاركة من الجهاز التنفيذي من خلال التوصيات والمقترحات وربما تكون الحاجة ماسة إلى المركزية في البدايات لنمو المشروع من أجل الاستغلال الأمثل للإمكانيات الفنية والخبرات المتاحة².

- **التناسق:** يجب أن يكون هناك تناسق بين الأهداف فيما بينها، وبين الأهداف والوسائل المتاحة، وكذلك بين حجم الموارد المتاحة والاستخدامات المخططة لهذه الموارد.

- **المرونة:** أن تكون الخطة قابلة للتغيير والتعديل تبعاً للمتغيرات.

- **الإلزام:** الخطة إلزامية على جميع الأقسام والوحدات.

¹ - رضا صاحب أبو حمد آلي علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة -لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، د، 2011، ص 33-34.

² - محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص ص 69-70.

- الاستمرارية: عند وضع خطة جديدة يجب أخذ بعين الاعتبار الخطة السابقة مما يضمن التواصل والاستمرارية¹.

ب- التنظيم: يقدم التنظيم الإداري الوسائل التي يستطيع من خلالها العمل جماعيا وبفعالية نحو تحقيق الأهداف المرسومة، ولتحقيق هذه الأهداف يقوم المدير بتحديد وترتيب الوظائف والأقسام والاختصاصات وتحديد العلاقة فيما بينها ومن ثم يقوم بتوزيعها على جميع أفراد المنظمة وتحديد مسؤولية كل منهم، ومن جهة أخرى على أفراد المنظمة إدراك طبيعة الوظيفة الموكلة لهم وحدود هذه الوظيفة، وهكذا فإن وظيفة التنظيم تضمن تحقيق وحدة التماسك بين القوى العاملة والموارد المتاحة، بما يكفل تنفيذ الخطة بكفاءة وفاعلية².

وإجمالاً فإن التنظيم يعبر عن الهيكل والبناء الخاص للمنظمة، ذلك أن التنظيم ينطوي على:

- تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف.

- تجزئة الأنشطة وتصنيفها إلى مجموعات.

- تكليف الأفراد بالمهام وتحديد الواجبات.

- تحميل المسؤوليات وتفويض السلطات.

- تحديد شكل العلاقة الرسمية بين التكوينات التنظيمية³.

ج- التوجيه: هي وظيفة إدارية خاصة بالمستويات العليا، تتمثل في إصدار الأوامر وتحديد السلطات والمسؤوليات وتعمل على إرشاد العاملين في التنظيم الإداري إرشاداً سليماً وفقاً لقواعد وقوانين وإجراءات عمل مضبوطة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، فوظيفة التوجيه تعمل على خلق بيئة عمل مناسبة من خلال فهم طبيعة سلوك وتصرفات الأفراد داخل التنظيم الإداري⁴.

د- الرقابة: وظيفة إدارية أساسية، تشمل متابعة الأعمال، حتى إذا ما اكتشفت الإدارة فيها انحرافاً أو خطأ عما هو مقرر انجازه بإمكانها تصحيح ذلك الخطأ مبكراً، وفي بعض الأحيان تجنب الوقوع أصلاً في الخطأ أو الانحراف وهذا في حالة إذا ما كانت الرقابة فعالة ومن أهم أدوات الرقابة وجود معايير ثابتة ومقاييس

¹ - محمد رسلان الجبوسي جميلة جاد الله ، مرجع سبق ذكره، ص 70.

² - بشير العلق؛ مرجع سبق ذكره ، ص ص 29-30.

³ - مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص ص 87-88.

⁴ - محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص 23.

رقابية لتصحيح الانحرافات في حالة وقوعها، والتي يقاس عليها أيضا تنفيذ الأعمال.

٥- القيادة: بمعنى قدرة التأثير على سلوك الآخرين لخلق روح التعاون بينهم لتحقيق أهداف العملية الادارية بفعالية وكفاءة، ويكون مصدر هذا التأثير السلطة الممنوحة للرئيس -القائد- والذي ينبغي أن يتصف بالهدوء، ضبط النفس، الاتزان، القدرة على التعاون مع الآخرين ومواجهة مختلف المواقف¹.

4- المهارات الإدارية:

حتى يصبح المدير كفؤا عليه أن يتمتع بمهارات وقدرات إدارية تجعل منه شخصا متميزا، يعمل المدير على تطويرها وتعزيز مكانتها لديه، تختلف هذه المهارات والقدرات باختلاف المستوى الإداري والمسؤوليات وطبيعة الوظيفة، وتبلورت هذه المهارات والقدرات الإدارية فيما يلي:

- مهارات فنية: يقصد بها تلك القابليات والقدرات التي يتمتع بها الفرد، والتي تتيح له فرصة التعامل مع الطرق والأساليب ومختلف التقنيات في حقل التخصص، تكسب هذه المهارات والقدرات بالدراسة والممارسة وعبر التدريب المستمر أثناء العمل من خلال الإشراف والتوجيه، ومن هذه المهارات: مهارة اللغة، استخدام الحاسوب، هذا النوع من المهارات مطلوب في المستويات الدنيا².

- مهارات فكرية: يقصد بها قدرة المدراء والعاملين في التنظيم على التطوير والإبداع والابتكار والتجديد أثناء ممارستهم لأعمالهم، تهدف هذه المهارات إلى الابتعاد عن الروتين والأساليب التقليدية في العمل وكذلك التعامل مع الظروف غير الاعتيادية بطريقة إبداعية، ومن المهارات الفكرية: القدرة على الرؤية الشمولية للمؤسسة ككل، وربط أجزاء الموضوع ببعضها البعض، هذا النوع من المهارات مطلوب في كل المستويات الإدارية لكن المستويات العليا بدرجة كبيرة³.

- المهارات التفاعلية: يعرف هذا النوع من المهارات أيضا بالمهارات الإنسانية تعني هذه المهارة قدرة الفرد على التعامل مع الآخرين بطريقة تتسم بالتفهم والإيجابية، وبما أن المهارات التفاعلية مستندة إلى الطاقات البشرية والتي تعتبر العنصر الفاعل في أي منظمة فهي تكون بذلك المفتاح الأساسي لأعمال المديرين، ومن المهارات التفاعلية: خلق الانسجام وروح التعاون بين العاملين، كسب ثقة واحترام العاملين فيما بينهم، تشجيع المشاركة في عمليات صنع واتخاذ القرار.

¹ - بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 31.

² - زكرياء الدوري، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 26.

³ - مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص 24.

- **مهارات الاتصال:** بمعنى القدرات التي تنطوي على أعمال إرسال واستقبال المعلومات والأفكار والمشاعر والاتجاهات، وإن الأدوار الإدارية التي يفترض أن يلعبها تتطلب تمتع المديرين جميعا بقدرات الاتصال الكتابي والشفهي والضمني، ذلك أن المديرين يقضون الجزء الأكبر من وقتهم في أعمال تبادل الأفكار والمعارف والحقائق والمضامين مع الآخرين لبلوغ النتائج المطلوبة¹.

¹ زكرياء الدوري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص-ص 35-36.

خلاصة:

وفي الأخير وبعد التوطئة على الإدارة من جميع عناصرها عرفنا أنها مرت بالعديد من المراحل رسمت مسار تطورها وكان تقدم لها الكثير من التغييرات في كل مرة مصححة أخطاءها ومكملة لنقائصها حتى تصل إلينا بصورتها الحالية وقد عرجنا على مختلف وظائف الإدارة من التخطيط إلى الرقابة وعرضنا أبرز وأهم أنواعها من حيث مجال التطبيق وحسب المستوى الإداري، وتعرفنا على مختلف مبادئها، كمبدأ تقسيم العمل، ثم تعرفنا أهدافها وخصائصها وحتى وظائفها.

القلم الرق

الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية

الفصل الرابع: الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية

- تمهيد .

- المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية.

1- وظائف الإدارة الإلكترونية.

2- أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية.

3- خصائص وإيجابيات الإدارة الإلكترونية.

4- معوقات ومتطلبات الإدارة الإلكترونية.

5- عناصر الإدارة الإلكترونية.

6 - البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية.

7- خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية.

- المبحث الثاني: المؤسسة العمومية.

1 - خصائص المؤسسة العمومية.

2 - أسباب إنشاء المؤسسات العمومية.

3 - أشكال المؤسسات العمومية وأنواعها.

4 - أهداف المؤسسات العمومية.

5 - المشاكل التي تعاني منها المؤسسات العمومية وسبل مواجهتها.

6- واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية.

- خلاصة الفصل.

تمهيد :

تعد الإدارة الإلكترونية من أبرز التطبيقات الإدارية التي ظهرت خلال السنوات القليلة الماضية إضافة إلى الحكومة الإلكترونية والمنظمات الافتراضية وحدائق المعرفة والشوارع الذكية والحكومة وأخذت تشغل حيزا واسعا من حاضر العمليات الإدارية و مستقبلها و لكن تطبيق تلك الأساليب الإدارية الحديثة يتطلب وعيا و إدراكا واستعدادا نفسيا لطبيعة التحول وضرورته إضافة إلى توافر الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية في بيئة المنظمات الداخلية للتوائم مع ظروف البيئة المحيطة وطبيعتها المتطورة باستمرار وتهيئة المناخ الإداري الموافق للتحول والتغيير .

كما تعد المؤسسة العمومية من أكثر الأماكن حساسية في المجتمع و هذا لتعاملها اليومي مع المواطنين، فهذه الأخيرة أحوج ما تكون لتطبيق الإدارة الإلكترونية من أجل التخلص من مختلف مشاكلها التي تعيقها عن العمل كالتزاحم في المكاتب و كثرة الوثائق المهمة التي قد تتعرض للضياع وغيرها من المعوقات التي تحول وفعالية العمل الإداري.

ومن خلال هذا الفصل سوف نقوم بالتعرف على كل من الإدارة الإلكترونية والمؤسسة العمومية من حيث المفهوم والخصائص والمزايا وغيرها من العناصر.

المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية.1- وظائف الإدارة الإلكترونية :

تقوم الإدارة الإلكترونية بتقديم مجموعة من المهام التي تجعلها مميزة عن الإدارة التقليدية كونها تقديم أسلوب خاص للتكنولوجيا و الوظائف و المهام في كل بيت و منظمة مما جعل الاستغناء عنها أمرا مستحيلا فتكنولوجيا المعلومات أصبحت أساسية في حياة الفرد ومن بين الأماكن التي تلعب فيها التكنولوجيا دورا حساسا، المنظمات و التي تستفيد من هذه الأخيرة - التكنولوجيا- في أداء الوظائف التالية:

- ترجمة الأعمال و الأهداف الإستراتيجية عبر متطلبات البنية التحتية و قيادة الإكتشافات و التطويرات في البنية التحتية لصالح هيكلية الشبكات و النظم و بمواصفات مقبولة.
- إيجاد تصاميم خاصة بالشبكة لتدعيم الابتكار في مجال الأعمال و المتطلبات المتغيرة من خلال تطبيق أتمتة البيئة التنظيمية و بما يخدم الشبكات الإلكترونية، كما تقوم بتنفيذ المبادرات التي تدعم مراكز البيانات ذات التأثيرات الإيجابية اتجاه المجتمع و تطوير إدارة مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمة .
- تقديم الدعم اللازم لشراء الموارد الضرورية و البرمجيات و المعدات المادية لتطوير تقديم الخدمات و تقديم مجموعة متكاملة من خدمات الشبكة، بما في ذلك التجميع، التركيب، و خدمات إدارة الشبكة في أي مكان و زمان يناسب الجمهور.
- الإعداد لوضع الخطط الخاصة بنظم الأمان و نظم دعم الربط الداخلي و التوافق مع الشبكات الخارجية و على حسب المتطلبات و تطبيق الحلول المتطورة بشأن المؤتمرات الفيديوية¹.

2- أهداف و أهمية الإدارة الإلكترونية:2-1 أهداف الإدارة الإلكترونية:

تطرق أغلب الباحثين إلى أهداف الإدارة الإلكترونية ويمكن تصنيف هذه الأهداف على النحو التالي:

¹ - مزهر شعبان العاني، شوقي نابي جواد، مرجع سبق ذكره ص-ص 191، 193.

أ- أهداف تتعلق بفائدة المستفيدين والعملاء الداخليين والخارجيين للمنظمة أهمها:

- التقليل من التعقيدات الإدارية من خلال خاصية السرعة في الأداء والتي تقدمها الانترنت كأحد مزايا الإدارة الإلكترونية.
- تحقيق الخدمة القصوى لعملاء المنظمة، سواء من حيث سهولة الإجراءات والدقة في الإعلام.
- تحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات للمستخدمين والاستغلال الأمثل للموارد الإلكترونية.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات في دعم وبناء ثقافة مؤسسة إيجابية لدى كافة العاملين، تقوم هذه الثقافة أساسا على التواصل المستمر طوال الوقت يفضل تكنولوجيات الاتصال، والذهاب إلى إبداء رأي الجمهور في المنظمة وحتى المشاركة في اتخاذ القرار فيها.
- التعليم المستمر وبناء المعرفة، من خلال ملازمة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا بشكل يومي تقريبا وإجراء التعديلات على السياسة الإلكترونية التي تنتهجها المؤسسات بما يتوافق مع التطورات الحاصلة.

ب- أهداف تتعلق برفع كفاءة العمل الإداري أهمها:

- تحسين مستوى الخدمات، من خلال الانتقال إلى عصنة الأعمال التقليدية التي كانت تعتمد على الأوراق وكذا القضاء على طوابير الانتظار.
- تخفيض التكاليف وهذا راجع إلى القضاء على كثير من التجهيزات التي تصبح في ظل نظام الإدارة الإلكترونية عديمة الجدوى بالإضافة إلى التقليل من الحاجة إلى الكثير من الموظفين والعمل عن بعد.
- الحد من استخدام الورق في العمل الإداري.
- الإنجاز السريع للأعمال واختصار زمن تنفيذ مختلف الإجراءات من خلال تميز الانترنت بالسرعة.
- استمرارية عمل المنظمة على مدار الساعة وأداء العاملين له عن بعد والإدارة الإلكترونية تنفي عامل الزمان والمكان في العمل الإداري.
- التقليل من الموارد البشرية الزائدة عن الحاجة في الأعمال الإدارية وتحويلها إلى أداء المهام الأساسية للمنظمة¹.

¹ - ميثان المحالي، أسامة عبد المنعم: التجارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص99.

ج- أهداف تتعلق بزيادة كفاءة وفعالية وترشيد اتخاذ القرارات الإدارية:

- المساعدة على التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني و توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية للمستفيد كمتخذي القرار وتسهيل الحصول على خدمات في أي زمان أو مكان وبشكل آلي مما يحد من معوقات إتخاذ القرار، كما تساعد على تجميع البيانات من مصادرها الأجنبية وبأسلوب موحد.

د- أهداف تتعلق بزيادة قدرة المنظمة على التنافسية محليا وعالميا وهي:

- التوافق مع بقية دول العالم التي تتجه إلى العمل الالكتروني بقوة و تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات لمختلف أنواعها من خلال الحد من الفساد الإداري و تحقيق مبدأ المساواة بين جمهور المنظمة بإتباعها أسلوبا موحدًا في تقديم الخدمات مما يؤدي إلى التقليل من الوساطة والمحسوبية مما يقلل آثار العلاقات الشخصية على انجاز الأعمال¹.

هـ- من أهداف التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية أيضا:

- التخلص من حدة البيروقراطية واختصار الخطوات الكثيرة التي تضطر المؤسسات الحكومية العمل بها وجعل الإجراءات داخل المؤسسات الحكومية إلى العمل بها، وأيضا جعل الإجراءات داخل المؤسسات أبسط وأقل جهدا وتعقيدا.

- ترشيد الوقت المهدر في إدارة المعاملات الإدارية واستثمار الوقت في تطوير الخدمات الإدارية أو تنفيذ مشروعات الإدارة التي من شأنها تقديم المزيد من الخدمات وتجويد الخدمات المقدمة.

- ضمان دقة المعاملات الإدارية والاحتراس من الأخطاء التي يمكن أن تقع في ظل الأنظمة التقليدية بفعل ثبات أداء النظام الالكتروني وكفاءة نظام الحفظ فيه وكذلك وضوح العمليات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة.

- ربط دوائر المؤسسة بوسائل اتصال إلكترونية تضمن سهولة التواصل فيما بينها وسرعته التي تجعل أجواء العمل أكثر إيجابية وترتقي بالأداء داخل الإدارات الإلكترونية بما تملكه تلك الإدارات وتضمن وصول القرارات الإدارية والتوصيات التي يؤثر عنصر الزمن في فعاليتها، فضلا عن أن الإدارة الالكترونية ستمكن الإدارة من الاتصال بالجهات الإدارية في المؤسسات الأخرى.

¹ - ميثان المحالي، أسامة عبد المنعم، مرجع سبق ذكره، ص100.

- الحد من الاعتماد على الورق واستخدامه، وما يتبعه من أعباء إدارية على المؤسسات والأجهزة الإدارية سواء في الحفظ أو التوثيق.
- ترشيد الأيدي العاملة بإفراز الأفراد غير الفاعلين المحسوبين على المؤسسات ويكبدونها خسائر فادحة من جراء استنزاف جزء كبير من خزانة المؤسسات التي تصرف عليهم.
- ضمان السرية والخصوصية للمعلومات المهمة في ظل الإدارات الإلكترونية بما تملكه تلك الإدارات من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات.
- رفع درجة الوعي لدى مواطني الدول وزائريها بقوانينها ومنهجها الاقتصادية والاستثمارية وأنظمتها التجارية والصناعية والأمنية.
- التوفير وخفض أعباء التكلفة المترتبة على الإجراءات والمعاملات على الجهة الإدارية وعلى الأفراد وهذا سيفيد الدولة بشكل لافت¹.

2-2 أهمية الإدارة الإلكترونية:

إن الفلسفة الرئيسية للإدارة الإلكترونية هي نظرتها للإدارة كمصدر خدمات والمواطن والشركات كزبائن وعملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك فإن للإدارة الإلكترونية أهمية كبيرة تستمدّها من هذا والتي تتمثل في:

- التكلفة المنخفضة للمعاملات والإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.
- زيادة كفاءة العمل الإداري من خلال التعامل مع المواطنين والشركات والمؤسسات.
- استيعاب أكبر عدد من العملاء في وقت واحد، إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخلص المعاملات تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.
- إلغاء عامل المعاملة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات مما يؤدي إلى الحد من التأثير الذي تفرضه العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات.

¹ - حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية- المفاهيم الخصائص والمتطلبات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2011، ص- ص 120-119.

- إلغاء نظام الأرشيف الورقي استبداله بنظام أرشفة إلكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الخطأ الحاصل بسرعة ونشر الوثائق الأكثر من جهة في أقل وقت ممكن¹.

- ومن أهم مؤشرات الإدارة الإلكترونية قضاؤها على البيروقراطية وفي هذا الصدد رأي الباحثين أن هذه الأخيرة تعمل للقضاء على دور الموظفين الوستاء والعمل ضمن شفافية وسرعة في التعاملات الإدارية².

3- خصائص و إيجابيات الإدارة الإلكترونية: للإدارة الإلكترونية العديد من الخصائص

و الإيجابيات و التي سنقوم بتغطيتها في هذا العنصر و هي كالاتي:

3-1 خصائص الإدارة الإلكترونية: نظرا لتمييز الإدارة الإلكترونية، واختلافها عن تلك التقليدية أصبحت تمثل تطلعا بالنسبة للجماهير المرتبطة بالمؤسسة سواء بالمؤسسات التي لم تخضع لهذا التطبيق كليا، أو بالنسبة لتلك التي تعاملت من خلال تطبيقها جزئيا لهذه التقنية، ولعل من أبرز خصائصها ما يلي:

- القضاء على المعوقات الإدارية والبيروقراطية وهذا بفعل التخلص من طرق العمل التقليدية التي تحتاج لكثير من الوقت، بين إنجاز حفظ إرسال عودة ، وإمكان تكرار ذلك مرات عدة عبر الانترنت.
- إمكانية مراجعة العمل على طول الوقت من ساعات اليوم والليل فهي تعمل فقط من خلال بعض الأجهزة الحاسوبية ومتعلقاتها³.
- عدم قيامها على هيكل تنظيمي أو تسلسل وظيفي كما هو الحال في الإدارة التقليدية، كونها تعتمد على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها وليس على جهود الأفراد وممارستهم.
- الإدارة الإلكترونية تهتم بإدارة الملفات وليس الاحتفاظ بها وتكريسها فوق بعضها على الأرفف أرشيف الإدارة، وهذا لا يعني عدم احتفاظها بالمعلومات، بل تضمن لها وسائل حفظ أمنية، في ظل احتفاظها لها على شبكتها الإلكترونية، مما يسهل تعديلها واسترجاعها بشكل سريع ومتاح دائما.
- لا تحتاج الإدارة الإلكترونية إلى السفر والانتقال، فبإمكان مختلف الجهات الالتقاء إلكترونيا وعقد لقاءاتها ومحاضراتها ومؤتمراتها عبر قاعات الفيديو الإلكترونية.

¹ - منتدى عبد الرحمان الدود: دراسة حول الادارة الالكترونية، متاح على الرابط www.abdo1990.wataneaby.com بتاريخ

2016/01/26- توقيت الزيارة 14:27.

² -زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 205.

³ - حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، صص 75-77.

- تتميز الإدارة الإلكترونية كذلك بالمرونة بفعل التقنية والاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متجاوزة في ذلك حدود المكان والزمان¹.

3-2 إيجابيات الإدارة الإلكترونية:

تنطوي الإدارة الإلكترونية على الكثير من المميزات والإيجابيات التي جعلتها أفضل من الإدارة التقليدية وتتمثل هذه الإيجابيات فيما يلي:

- تقديم خدمات بسرعة مناسبة ودقة كبيرة، مع اختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة و القضاء على التزاحم بالإدارات مع التعامل مع شركات إلكترونية وتسيير معاملات المرآة مع تقديم الخدمات لها بعيدا عن الاختلاط غير المرغوب فيه.

- تتمتع بمعايير السرية والأمان و ديمومة أداء المؤسسات لأعمالها بشكل مستمر في أي زمان ومكان بل المشاركة المجتمعية عن طريق استطلاع الآراء ووجهات النظر عن الخدمة المقدمة وتمكن من التعلم المستمر وبناء المعرفة².

- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد³.

- استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح سيقال من استخدام الورق مما يؤثر بشكل ملحوظ على عمل المؤسسة إيجابيا.

- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى، داخل وخارج بلد المؤسسة⁴.

- إدارة ومتابعة المصالح المختلفة للإدارة كأنها وحدة مركزية تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.

- تجميع البيانات من مصادرها في صورة موحدة.

- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.

- تقليل أوجه الصرف في متابعة العمليات الإدارية المختلفة.

- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.

¹ - حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره ، ص 78.

² - عمر أحمد أبو هاشم وآخرون، الإدارة الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ط1، ص-ص 76-77.

³ - محمود حسن الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2011، ص 292.

⁴ - علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ط1، ص 38.

- توفير المعلومات والبيانات للمستفيدين بصورة فورية¹.

4- معوقات و متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

على الرغم من الحاجة الملحة في المجتمعات التي لم تعمم تطبيقات التقنية على دوائرها الإدارية إلى خوض هذه التجربة، إلا أن هذا المشروع الحضاري قد يعترضه عدة معوقات، ويمكن استعراض أهمها كما يلي:

- اختلاف نظم الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة.
- عدم اقتناع إدارة المؤسسة بدواعي التحول ومتطلباته وعدم توافر الحافز لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول، وعدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية التحول والنجاح.
- صعوبة الوصول إلى الإدارة الإلكترونية المتكاملة داخل المنظمات نتيجة عدم توافر بنية أساسية فنية جديدة².

- خوف بعض الموظفين خصوصا القدامى في فشل تجربتهم في التعامل مع الجديد وضعف موارد المؤسسة للالزمة لتوفير عناصر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية من أجهزة الحاسوب، وشبكات وبرامج تطبيقية وإنشاء المواقع وربط الشبكات مع احتياج الواقع الإداري الإلكتروني إلى جهد ووقت كبيرين لوضع قوانين وتشريعات تضبط علاقته وتضع الأطر القانونية لممارساته و عدم صلاحية اللوائح المعمول بها تقليديا على مستوى الإدارة التقليدية لتطبيقها على الإدارة الإلكترونية بطريقة الأوراق والتي تتميز بالدلالة المادية في الإثبات الأمر الذي يتناقض مع الثانية والتي تحتاج إلى تكييف قوانين خاصة بها تحمي المعلومات من الجريمة الإلكترونية كالقرصنة.

- عدم التأمين الكافي للنظم الأمر الذي يعرض المؤسسات الإلكترونية لأخطار القرصنة، الفيروسات التي تترتب عليها، الأمر الذي قد يهدد بوقف البرمجيات الأساسية في إمكانية اتصال المؤسسة ب جماهيرها وما يترتب عنها أيضا الجوسسة والتعرف على المعلومات التي تخص المؤسسة و جماهيرها على حد سواء.

¹- منتدى عبد الرحمان الدود، مرجع سبق ذكره.

²- حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 190-195.

- تواجه المؤسسات الإلكترونية مشكل السمعة في حالة إذا ما توافر رأي عام سلبي تجاهها، وهذا يأتي كنتيجة لعدم توفر وسائل الحماية الكافية والمؤكدة لبيانات التي تحتفظ بها المؤسسة، وإمكانية حدوث اختراق لنظمها الأمر الذي يعيق نشأ الإدارة الإلكترونية ويهدد سمعتها.
- غياب النصوص واللوائح القانونية التي تنظم نشاطها، أو انتهاكها في بعض الدول لعدم المعرفة بها وخاصة تلك التي تخص حماية المستهلك¹.

5- عناصر الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها:

- تحتوي الإدارة الإلكترونية على مجموعة من العناصر من الضروري أن تتوفر حتى يستكمل هذا النظام عمله كما أن لها العديد من المتطلبات التي سنقوم بعرضها كالآتي:
- 5-1 عناصر الإدارة الإلكترونية:** إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يستلزم حضور بعض العناصر المهمة تتمثل في:

- الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية، ونظم تطبيق المتابعة الآلية -بدلاً من الأوراق-.
- الهاتف المحمول، والهاتف الدولي الجديد (التيليديسك) والمؤتمرات الإلكترونية والعمل بعد من خلال المؤسسات التقليدية بمعنى التخلي عن المنشأة أو البناء الذي يميز الإدارات التقليدية والعمل ضمن واقع افتراضي.
- تستمر 24 ساعة متواصلة، ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء أفكار لم يعد له وجود في الواقع الجديد، لذلك لا بد من استمرارية العمل، وإلغاء عامل الزمن.
- تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة الوقت، وتحذف تلك التنظيمات الجامدة التي تتميز بالعمل ضمن إطار زمني ومكاني محدد، الأمر الذي ينقص من فاعلية الإدارة².

¹- منير محمد الجنيبي، ممدوح محمد الجنيبي، الشركات الإلكترونية، دط، القاهرة، 2005، ص-ص 17-20.

²- علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

5-2 متطلبات الإدارة الإلكترونية:

ترتبط الإدارة الإلكترونية بمجموعة من الثوابت لا تقوم إلا بوجودها وتتمثل فيما يلي:

- تمتع القائدون برؤية واضحة، ينطوي عليها تحديد طريقة العمل في ظل نظام الإدارة الإلكترونية فضلا عن تهيئة البيئة الجديدة.

- الوعي الإستراتيجي للمجتمع التنظيمي بمختلف عناصره (المديرون - الموظفون)، فتهيئة رأس المال

الفكري يوازي أهمية توفر مستلزمات التكنولوجيا، بمعنى إعادة هندسة المهارات الإدارية والأدوار الوظيفية بما ينسجم والرؤية الجديدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، ولتحقق هذا الأمر لابد من وجود ما يسمى بالتوعية الهادفة والتي تشمل:

- مرحلة الإعلام: عن التحول نحو الإدارة الرقمية بمعنى زيادة توعية الموظفين بالمستجدات.

- مرحلة التفسير والإيضاح للحالة الجديدة: بمعنى تعميق فهم الموظفين بماهية الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها، من خلال إجراء دورات تكوينية وأيام دراسية توضح لهم هذا التحول وكيفية التعامل معه.

- مرحلة التنفيذ: وهي مرحلة التزام الموظفين بطابع العمل الجديد وهذا بعد التمكن من الفهم الجيد له وإمكانية تأقلمهم بالعمل ضمنه، وهذا يتطلب:

- تصميم نظام متكامل يغطي كافة متطلبات جودة القرار بأنواعه وعلى مختلف مستويات العمل الإداري.

- نشر استخدام شبكة الانترنت داخل المنظمة وخارجها والعمل على تحديد ملفات إدارة الإلكترونية لكل وحدة داخل الإدارة.

- تهيئة وتطوير البنى التحتية للإدارة¹.

6- البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية:

يقدم البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية تنوعا من الشبكات الإلكترونية تأخذ أشكالا مختلفة، تبعا لطبيعة

الإدارة ومستوى جاهزيتها، والتي تشمل غالبا الشبكات التالية:

¹ - خيرى مصطفى كنانة، التجارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص ص 192-295.

أ- شبكة الأنترنت: وهي شبكة معلوماتية عالمية، تمثل توصيلات تعاونية للعديد من شبكات الحاسب الآلية، مكونة بذلك من حواسيب آلية مختلفة، تم توصيلها ومن أهم الخدمات التي تقدمها الأنترنت للإدارة الإلكترونية يمكن أن نذكر:

ب- خدمة منتديات الحوار News Group: والتي تشمل خدمة تدعم كثيرا من المتحاورين الذين يتواصلون حول موضوع معين عبر شبكة الأنترنت.

د- خدمة المحادثات: Chating: إذ تمثل وسيط التخاطب بسبب شعوب العالم، وتقدم تبادل الملفات خدمة التخاطب مجانا وفق أنماط ثلاثة:

- خدمة المحادثات المقروءة بواسطة الطباعة على الشاشة.

- خدمة المحادثات المسموعة بواسطة الصوت اللاقط وتستخدم عادة مع الطباعة. كما توفر الأنترنت خدمات أخرى تسهل عمل الإدارة الإلكترونية والتي منها:

هـ - خدمة الاتصال عن بعد: Télécommunication Network: حيث تمثل برنامج تبادل المعلومات وفق نماذج مختلفة، فقد يكون الاتصال بواسطة الهواتف، الميكروفون، بواسطة الأقمار الصناعية.

و - خدمة البريد الإلكتروني: هو أحد أوجه استخدام الأنترنت، وتأخذ رسائل البريد الإلكتروني أشكالاً متعددة، بحيث تكون في صورة بيانات، بحوث، كتب أو ملفات فيديو فضلا عن إمكانية التحوار والمناقشة للكثير من المواضيع والدخول إلى مجالات عديدة بواسطة البريد الإلكتروني.

ز- خدمة شبكة الويب www.world.wide.web: إذ تشمل الجزء الغني بالمعلومات في شبكة الأنترنت إذ يفوق عدد الحواسيب المزودة بشبكة الـ web حاليا 12000 حاسوب، تتقاسم ملكيتها جامعات ودور نشر وشركات كبرى، وتتضمن تلك الحواسيب صفحات من المعلومات في مجالات متعددة (نصوص- صور - أصوات) وهي مبنية بطريقة يسهل الوصول إليها. وبواسطة نقر مفتاح الماوس يمكن للمتصفح التحول من حاسوب في كندا إلى آخر في نيوزيلندا¹.

وبالتالي لعبت شبكة الأنترنت دورا بارزا في التمهيد لخدمات الإدارة الإلكترونية وقدمت لها العديد من التسهيلات في ظل تطور التقنية الحديثة، وإعادة النظر في الشكل وأسلوب الإدارة التقليدية.

¹ - عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة استكمالاً للحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشاد، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص 26-27.

ك- الشبكة الداخلية للمنظمة (Internet الأنترنت): هي شبكة الشركة الخاصة (Private) وتعتمد على تقنية الأنترنت، وتقوم الشبكة الداخلية للمنظمة من معلومات داخلية، فهي تقتصر على العمال الذين ينتمون للمؤسسة لا يمكن لغيرهم الدخول للمواقع الشبكة، وتقدم لشبكة الأنترنت حماية وسيطرة ورقابة عالية على مواردها من المعلومات، بواسطة ما يطلق عليه جدران النار Fire wales.

ل- الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء (الاكسترانت Extranet): هي عبارة عن شبكات انترانت داخلية توسعت وامتدت خدماتها إلى مستخدمي خارجيين مخولين من داخل المنظمة الداخلية، والاكسترانت تمثل شبكة محمية دورها الربط بين المنظمة، أو الشركة أو المجهزين أو الشركات، إذ ينبغي على المستخدمين لشبكة الاكسترانت تقديم كلمة المرور، لأنها منظمة خدماتها لا توجه إلى كل الناس، بقدر ما إن استخدامها مخصص لفئة معينة.

مما سبق يمكن القول أن الشبكات الثلاثة (الأنترنت، الأنترانت والاكسترانت) هي شبكات تعمل بالتوازي وتتوفر على عنصر التكامل فشبكة الأنترنت لها ارتباط بشبكة المنظمة الخارجية، كما أن شبكة المنظمة الخارجية، كما أن شبكة الأنترانت تعتبر حجر الأساس، ونقطة الانطلاق الأساسية إلى شبكة المنظمة الخارجية، ومن شبكتي - الأنترانت والاكسترانت- يتم الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات للانتقال بالمنظمة إلى مستوى العمل بالإدارة الإلكترونية من حيث ما يوفره من غطاء، يمثل روابط اتصال متناسقة، تتحد في إقامة نظام المعالجة المعلوماتية، والتي تتيح التواصل وتقديم الخدمات على الخط مباشرة، مع الاختلاف فيما يمكن أن تقدمه الشبكات الثلاث لواقع الإدارة الإلكترونية¹.

7 - خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية:

على المدير الإلكتروني أن يقوم بتنفيذ العديد من الخطوات لتطبيق الإدارة الإلكترونية وهي:

أولا : إعداد الرسالة الأولية:

وهذا من خلال عمل الفريق للوصول إلى أفضل القرارات من خلال البدائل التالية:

- هل تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية.

¹ - عاشور عبد الكريم ، المرجع نفسه، ص -ص 27. 28.

- وجود تكنولوجيا معلومات سابقة لكننا نحتاج إلى تطوير ينسجم مع آخر التطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا معلومات متنوعة بغرض تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير اقتصادية ولا تتناسب وميزانية المؤسسة.

ثانيا: وضع خطة التنفيذ:

وهذا عند إقرار توصية الفريق لتطبيق الإدارة الإلكترونية، يجب إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مراحل التنفيذ.

ثالثا: تحديد المصادر:

ومن بين هذه المصادر (الكوادر البشرية) الأجهزة، المعدات الإلكترونية، وتوفير جميع عناصرها ومتطلباتها.

رابعا: متابعة التقدم التقني:

هناك مسؤولية عند استخدام الإدارة الإلكترونية وهو العمل على الحصول على آخر الابتكارات في كافة عناصر الإدارة الإلكترونية من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها¹.

- مواصفات المدير الإلكتروني: هناك مجموعة من المواصفات يجب أن تتوفر في المدير الإلكتروني أهمها صفة الإبتكارية و القدرة الدائمة على الإبداع والابتكار، بما يتناسب مع التطورات الحاصلة، كما يجب أن يتصف بالحيوية دائما كون الانترنت دائمة التجديد و عليه أن يعتمد نظام الذاكرة المؤسسية لإدارة موارد المؤسسة إلكترونيا و يقوم بإدارة الأعمال بعد حفظ كافة الوثائق والأعمال الإلكترونية، ومن مواصفات المدير الإلكتروني التحول إلى المجتمع اللورقي من خلال ضبطه للحضور والانصراف إلكترونيا و الإعتماد على الصادر و الوارد إلكترونيا مع مراعاة الحماية وسرية تداول المعلومات والبيانات في أقل وقت وأقل تكاليف كما يجب أن يكون منفتحا ديناميكيا و واسع الإطلاع متابعا لما يجري في ظل التطورات النفسية والاتصالية².

¹ - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، الإدارة الإلكترونية، متاح على الرابط : www.hrdiscussion.com بتاريخ 25-01-2016، على الساعة 17.23.

² - زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 203.

المبحث الثاني: المؤسسة العمومية:1 - خصائص المؤسسة العمومية:

تتميز المؤسسات العمومية بمجموعة من الخصائص، تفرقها عن غيرها من باقي المؤسسات وهي كالاتي:

أ - الشخصية المعنوية:

تعتبر المؤسسات العمومية من المرافق العامة، إلا أنها تتمتع بالشخصية الاعتبارية، فهي تنشأ استنادا إلى قانون يصدره المشرع لهذه الغاية، فتكون لها ذمة مالية مستقلة، لا تختلط إيراداتها ومصروفاتها وديون الشخص الإداري الذي تتبعه، ويعتبر موظفوها مستقلين عن غيرهم، يجب أن توضع لهم أنظمة خاصة بهم.

ب - مبدأ التخصص: المؤسسات العمومية عبارة عن صورة من صور اللامركزية الإدارية، أي أنها تخضع لمبدأ التخصص، فهناك مؤسسة للإعلام وأخرى للإسكان وثالثة للضمان وهكذا...

ج - خضوعها للقواعد التي تحكم سير المرافق العامة: تعتبر المؤسسة العمومية أسلوبا من أساليب إدارة المرافق العامة، وعليه فإنها تخضع لذات القواعد العامة التي تحكم سير المرافق العامة، لذا يخضع هذا النوع من المؤسسات لمبدأ دوام سيرها بانتظام، ومبدأ المساواة وكذا مبدأ قابلية قواعد تنظيمها للتعديل والتغيير، لكي تحقق الهدف الأسمى منها وهو تحقيق النفع العام.

د - خضوع المؤسسات العمومية لرقابة السلطة المركزية: رغم تمتع المؤسسات العمومية بالاستقلالية المعنوية عن السلطة المركزية إلا أن هذا لا ينفي خضوع هذه المؤسسات لرقابة السلطة المركزية، ولكن هذه الرقابة تخضع لمبادئ الوصاية الإدارية التي يقرها النظام اللامركزي والتي تختلف عن السلطة الرئاسية في ظل النظام المركزي¹.

2 - أسباب إنشاء المؤسسات العمومية: تعددت واختلفت الظروف التي تساعد على إنشاء

المؤسسات العمومية، منها ما كان واضحا والبعض كان ضمنيا. وعموما يمكن إجمال أسباب ظهور وانتشار المؤسسات العمومية فيما يلي:

¹ - هاني علي الظهرأوي، القانون الإداري - ماهية القانون الإداري - النشاط الإداري - التنظيم الإداري، الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2001، ص-ص 279-280.

- خلق مناخ مناسب لاستثمار المصادر والطاقات القومية بشكل يحقق عوائد مجزية أي ضمان استخدام موارد الوطن استخداماً أمثل لدعم الاقتصاد الوطني، وتحقيق أهداف التنمية القومية الشاملة في مختلف المجالات.
- اجتذاب الأموال والمستثمرين من داخل وخارج الوطن، وذلك من أجل تحقيق الحماية والتسهيلات القانونية الملائمة مثل: الضرائب وحرية تنقل وتدفق رؤوس الأموال للاستثمارات المحلية.
- المرونة في اتخاذ القرار، وتمكين الدولة من تعديل نسبة مشاركتها في المشروعات العامة¹.
- والمرونة في اتخاذ القرار، والحرية في العمل يفرضان منح المؤسسات العمومية المقدار الضروري من الاستقلال العملي و تقليص حجم البطالة من خلال توفير مناصب شغل.
- عدم رفع الأسعار، وتحقيق استقرار السوق، بمعنى أن المؤسسات لا تستطيع أن تتقاضى ثمناً لسلعها وخدماتها يفوق السعر السائد في المنافسة، أو السعر الذي تفرضه المؤسسات الخاصة والمؤسسات الرأسمالية الاحتكارية، وعليه يتوجب على المؤسسات العمومية أن تكون على درجة كبيرة من الكفاءة والفعالية².
- تمكين الحكومة من تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي كثيراً ما تتعارض مع مصالح القطاع الخاص، وبالرغم من أن القطاع الخاص يلعب دوراً نشيطاً في الحياة الاقتصادية في بلد ما، إلا أن الحكومة ترى أنه من الضروري فرض وجودها الإداري عليه.
- ضمان التوازي الجهوي في البلاد حتى تستطيع المناطق النائية الفقيرة من الوطن أن تأخذ نصيبها العادل من التنمية، وألا تبقى مهمشة³.
- التأكيد على تحقيق مبدأ النفع العام، والمصلحة العامة في إطار من الحرية الاقتصادية المنضبطة والمسؤولية، ويتحقق مبدأ النفع العام من خلال العناصر الرئيسية التالية:
- تحقيق التوازن النسبي بين رغبة الأفراد، وحريرتهم في استثمار أموالهم الخاصة وفائدة هذا الاستثمار بالنسبة لبقية المجتمع.

¹ - نائل عبد الحفيظ العوالمه، مرجع سبق ذكره، ص- 15-16.

² - زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2009، ص 20.

³ - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط5، 2007، ص ص 32-33.

- إفساح قدر كبير من الحرية والاستقلالية، مع توافر قدر كبير من الضوابط الإدارية والرقابة القانونية المالية.

- توفير الخدمات والمصالح الحيوية، والعمل على استمراريتها وتقديمها للمجتمع التي قد يعجز الأفراد عن القيام بها، إما لعدم جدواها الاقتصادية أو لوجود مخاطر عالية فيها أو احتمالية إفلاسها¹.

- كل هذه الأسباب أدت إلى إنشاء المؤسسات العمومية، من هنا نستنتج أن القطاع العام شكل ضرورة قائمة لتلبية احتياجات المخططات الإنمائية في مختلف المجالات (تعليم - صحة - رفاهية - ثقافة ورياضة...)

3- أشكال المؤسسات العمومية وأنواعها:

للمؤسسة العمومية أشكال وأنواع متنوعة حيث أن لها عدة تصنيفات سنقوم بتصنيفها على النحو التالي:

أولاً: أشكال المؤسسة العمومية: تنقسم المؤسسات العمومية إلى قسمين: الأول المؤسسات العمومية والتي بدورها تشمل نوعين من المؤسسات العمومية: الوطنية وأخرى تابعة للجماعات المحلية، أما القسم الثاني فهو قسم المؤسسات نصف العمومية، ويطلق عليها أيضاً مصطلح: المؤسسات العمومية المختلطة.

أ- **المؤسسات العمومية:** انتشر هذا النوع من المؤسسات في الدول الرأسمالية وأوروبا على وجه الخصوص لعدة أسباب، وهي تعبر عن مؤسسات رأسمالها تابع للقطاع العام، أي ملكيتها تعود للمجموعة الوطنية أي الدولة أو المجتمع الذي يفوض الدولة لتمثيل مصالحه، ويكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الحكومة وتميز نموذجين من هذه المؤسسات²:

1- **مؤسسات وطنية أو تابعة للوزارات:** يتسع نشاط هذه المؤسسات ليشمل إقليم الدولة بأكملها، حيث أن هذه المؤسسات تكون بإحجام كبيرة، وتعمل على تحقيق مطالب واحتياجات سكان كل إقليم الوطن، ولا تقتصر على سكان إقليم معين أو بلدية معينة.

¹ - نائل عبد الحفيظ، مرجع سبق ذكره، ص ص 16-17.

² - زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 20

تخضع هذه المؤسسات إلى السلطة المركزية مباشرة والوزارات التابعة لها حيث تقوم هذه الأخيرة بالإشراف عليها، وإدارتها ومراقبة تسييرها، وتحمل مسؤولية ما يصدر عنها من أعمال ومن أمثلة هذه المؤسسات نذكر: مؤسسات الدفاع والأمن، القضاء، السكك الحديدية... إلخ¹.

تعتبر أموال هذا النوع من المؤسسات أموال عامة، والعاملون فيها موظفون عموميون، كما تعتبر هذه المؤسسات مرافق عامة باعتبارها تغطي خدماتها كل إقليم الدولة².

2- المؤسسات التابعة للجماعات المحلية: هي المؤسسات التي يقتصر نشاطها على جزء من إقليم الدولة كولاية معينة أو بلدية ما، يكون حجم هذه المؤسسات صغير أو متوسط، تعمل على تلبية مطالب واحتياجات سكان المنطقة التي تغطيها، حيث يستفيد سكان هذه المنطقة من خدماتها، يخضع هذا النوع من لمؤسسات لإشراف السلطات المحلية، والتي تقوم بتدبير أمور تسييرها لأنها أقر من الدولة، فهي أكثر معرفة واطلاعا بشؤون المنطقة، حيث تعترف المادة 136 من قانون البلدية أنه للبلدية حق إنشاء مؤسسات عمومية مشتركة تتمتع هي أيضا بالشخصية المعنوية، وجاءت قواعد قانون الولاية أكثر وضوحا عندما أعطت هي الأخرى للولاية الحق في إنشاء مؤسسات عمومية ذات طابع إداري أو اقتصادي (من المادة 126 إلى 129) ومن أمثلتها مؤسسات النقل والخدمات العمومية³.

ب- المؤسسات نصف العمومية / المختلطة: ظهرت هذه المؤسسات أول مرة في ألمانيا في القرن 19، وانتشرت فيما بعد لتعم أوروبا وبعض الدول الأخرى، ويعود السبب الرئيسي لإنشاء هذا النوع من المؤسسات إلى محاولة الدول مراقبة بعض القطاعات الاقتصادية والتحكم فيها، سميت بالمختلطة نظرا لكونها تتشكل من طرفين: الأول الدولة أو إحدى هيئاتها كالوزارات أو المؤسسات العمومية، أما الطرف الثاني فيتمثل في القطاع الخاص كونها تخضع لضوابط وتشريعات تنظمها وأحكام يستند عليها انطلاقا من معايير خاصة بنشاطها وأهدافها⁴.

ثانيا: أنواع المؤسسات العمومية: تتنوع المؤسسات العمومية وتنقسم إلى أنواع متعددة بالنظر إلى عدة اعتبارات مختلفة، فمن حيث طبيعة ما تقدمه المؤسسة إلى الجماهير تنقسم إلى مؤسسات إنتاج ومؤسسات خدمات، أما من حيث النطاق المكاني تنقسم إلى مؤسسات وطنية وأخرى محلية، غير أن أهم

¹ - محمد فؤاد عبد الباسط، القانون الإداري، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، دط، 2005، ص 181.

² - مصلح ممدوح الصرايرة، القانون الإداري، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص 327.

³ - غسان مدحت، خير الدين الخيري، مدخل في القانون الإداري، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 141.

⁴ - ناصر دادي عدوي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

التقسيمات المتعلقة بأنواع المؤسسات العمومية هو تقسيمها حسب طبيعة نشاطها إلى مؤسسات إدارية ومؤسسات اقتصادية، مؤسسات مهنية أو نقابية وأخرى ثقافية علمية.

أ- المؤسسات العمومية الإدارية: يقصد بالمؤسسات العمومية الإدارية مرافق عامة إدارية أو منظمات إدارية مزودة بالشخصية المعنوية، ذات نشاط إداري لأنها تنشأ من طرف الإدارات العامة، حيث يتمثل هذا النشاط التقليدي للدولة في مختلف المجالات (التعليم، الصحة، الدفاع، الأمن...) ونظرا لتعدد وتنوع مظاهر النشاط الإداري يصعب تحديد الطبيعة الإدارية للمؤسسة.

ويتميز النظام القانوني للمؤسسات العمومية الإدارية بالصبغة الإدارية من حيث الخضوع لنظام إداري تسوده قواعد القانون الإداري بما تتسم به من أساليب السلطة العامة سواء في تنظيمها أو نشاطها أو وسائلها أو منازعتها¹.

يتميز هذا النوع من المؤسسات بعنصرين أساسيين هما:

- طبيعة النشاط: المؤسسة العامة الإدارية تقوم على نشاط ذات طبيعة إدارية أو خدمية مجانية أو شبه مجانية.

- الوسائل المستخدمة: تعتمد على امتيازات السلطة، أو امتيازات القانون العام مثل: إصدار أوامر وقرارات ملزمة للأفراد دون رضاهم، قد تمنحهم حقا وقد تفرض عليهم واجبات يكلفون بالقيام بها.

ومن أمثلة المؤسسات العمومية الإدارية، المكتبة الوطنية، الوكالة الوطنية للآثار وحماية المعالم والنصب التاريخية².

ب- المؤسسات العمومية الاقتصادية: هي مؤسسات حديثة النشأة، ظهرت مع بداية الحرب العالمية الأولى، وهذا راجع للظروف الاقتصادية وظهور الفكر الاشتراكي، مما أدى إلى ضرورة تدخل الدولة في المجال الاقتصادي، وممارسة نشاطات كانت في أصلها معقودة للأفراد، وهذا من أجل مواجهة الأزمات

¹ - محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، دط، دس، ص 2010.

² - بغداد كمال، النظام القانوني للمؤسسة العامة المهنية في الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة 01 بن يوسف بن خدة، الجزائر، ص 20-21.

وتحقيق مبدأ النفع العام، حيث أن هذه المؤسسات سيؤدي خضوعها لآليات القانون العام إلى حدوث منافسة شديدة من طرف المؤسسات الخاصة، وربما يؤدي هذا الأمر إلى زوالها مع مرور الوقت¹.

ويتميز النظام القانوني لهذا النوع من المؤسسات بطبيعة مختلطة، فهو يخضع لقواعد القانون الإداري بما تتسم به من أساليب السلطة العامة في بعض الجوانب، إضافة إلى قواعد القانون الخاص أي القانون التجاري، وهذا راجع لطبيعة نشاطها².

ج- المؤسسات العمومية المهنية أو النقابية: المؤسسات العامة المهنية هي تلك المرافق التي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري، وتتخذ صورة النقابة، ينصب نشاطها على أشخاص يمارسون حرفا معينة أو مهنا معينة، ويكمن هذا النشاط في مراقبة وتوجيه نشاطها المهني، بواسطة هيئات مهنية منح لها القانون بعض حقوق وامتيازات السلطة العامة، ويكون أعضاؤها من نفس الأشخاص الذين يمارسون المهنة كما تتولى المؤسسات العمومية المهنية توجيه نشاط المهنة المشرفة عليها النقابة توجيهها سليما، وإخضاعها لرقابة النقابة وسلطتها التنظيمية³.

ومن أمثلة هذا النوع من المؤسسات، نقابة المحامين الجزائريين (منظمة المحامين).

ويعود السبب الرئيسي لظهور المؤسسات العمومية المهنية هو أن هذه المؤسسات تقابل أشخاص مميزون لهم مصالح تختلف عن المصالح العامة، كأرباب الأعمال الحرة، لذا تنشأ المؤسسات العمومية المهنية كمنظمة، يتولى تنظيمها وتسيير أمورها أصحاب المهن أو ممثلوهم⁴.

د- المؤسسات العمومية الاجتماعية: يقصد بالمؤسسات العمومية الاجتماعية مؤسسات يقوم نشاطها الرئيسي على تقديم خدمات اجتماعية لأشخاص معينين بصفة استثنائية، أي أن لهم ظروف خاصة تستدعي تدخل الدولة لمساعدتهم على المواجهة والتصدي لهذه الظروف القاسية، هذه المؤسسة تخضع لإشراف وزارة التنمية الاجتماعية وأيضا صندوق المعونة الوطنية والذي هو كفيل بمساعدة الأشخاص عديمي الدخل صندوق التنمية والتشغيل الكفيل بمساعدة العاطلين عن العمل، وأخيرا مؤسسات الضمان الاجتماعي الذي يقوم بتعويض العاملين عن إصابات العمل والعجز والوفيات.. وهكذا.

¹ - غسان مدحت الخيري، مدخل في القانون الإداري، دار الرأية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 128..

² - محمد الصغير البعللي، مرجع سبق ذكره، ص 211.

³ - نواف كنعان، القانون الإداري، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 329.

⁴ - بغداد كمال، مرجع سبق ذكره، ص 24.

وتخضع هذه المؤسسات لقواعد القانون العام، ومن أمثلتها: مؤسسة رعاية الأيتام، دار المسنين والعجزة¹.

ه - المؤسسات العمومية العلمية والثقافية:

يقصد بها مرافق عامة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري، يقوم نشاطها الرئيسي في القيام بأعمال وتحقيق أهداف مسطرة ذات طبيعة علمية ثقافية، ومن أمثلة هذه المؤسسات الديوان الوطني للرياضة والشباب، دار الثقافة، المكتبة العمومية².

4 - أهداف المؤسسات العمومية: تسعى كل مؤسسة عمومية إلى تحقيق جملة من الأهداف

ونظرا لتعدد المؤسسات العمومية سواء من حيث الحجم أو النشاط أو النظام القانوني المطبق فيها يصعب تحديد أهدافها، غير أننا حاولنا حصر بعض الأهداف في النقاط التالية:

أ - الأهداف الاقتصادية: تشمل بدورها الأهداف الفرعية التالية:

- تحقيق الربح: لا يمكن أن تنشأ مؤسسة بدون تحقيق ولو الحد الأدنى من الربح، والذي يعطيها إمكانية ربح رأسمالها أمام المؤسسات الأخرى وبالتالي توسيع نشاطها والصمود أمام المؤسسات الأخرى المنافسة.

- تحقيق متطلبات السوق: تحقيق هذا الهدف يؤدي إلى تحقيق متطلبات السوق وهو تحقيق متطلبات المجتمع، حيث أن تحقيق المؤسسة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاجها، وتغطية تكاليفها وأثناء قيامها بعملية البيع تكون بذلك حققت رغبات ومتطلبات المجتمع الموجودة به.

- عقلنة الإنتاج: يقصد بها الاستعمال الرشيد والعقلاني لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجية المؤسسة عن طريق التخطيط الجيد، ومراقبة تنفيذ الخطط والبرامج.

- يتبين لنا أن الهدفين الأول والثاني غير منفصلين عن بعضهما، فيتحقق الربح تتمكن المؤسسات من تلبية حاجيات مجتمعها، وتحقيق متطلبات السوق³.

¹ - مصلح ممدوح الصرايرة، مرجع سبق ذكره، ص 331.

² - عمار عوابدي، القانون الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، بن عكنون الجزائر، ط4، 2007، ص 318.

³ - ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية العمومية بالجزائر، دار المحمدية، الجزائر، دط، دس ص - ص 94-98.

ب- الأهداف الاجتماعية: ضمان مستوى مقبول من الأجور: يعتبر عمال المؤسسة المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث أنهم يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، وتعتبر هذه الأجور حقا مضمونا شرعا وقانونا، وتتراوح هذه الأجور بين الارتفاع والانخفاض حسب طبيعة المؤسسات وطبيعة النظام الاقتصادي ومستوى المعيشة في المجتمع.. إلخ، وغالبا ما تحدد القوانين من طرف الدولة تضمن للعمال مستوى من الأجر يسمح له بتلبية حاجاته والحفاظ على بقائه وهذا ما يسمى "بالأجر الأدنى المضمون".

- تحسين مستوى معيشة العمال: نظرا للتطور السريع الذي تشهده المجتمعات جعل العمال أكثر حاجة لمنتجات جديدة وجيدة، هذا ما استدعى من الدولة تنويع الإنتاج وتحسينه، وتوفير إمكانيات مالية للعمال حتى يسهل عليهم اقتنائها، وكذلك إمكانيات مالية للمؤسسات حتى تحقق هذا الهدف¹.

- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال: نجد أن داخل كل مؤسسة علاقات مهنية واجتماعية بين الأشخاص، وقد تختلف مستوياتهم العلمية وانتماءاتهم الاجتماعية والسياسية، غير أن الدعوة للفهم والتماسك تبقى أهم وسيلة لضمان استمرارية نشاط المؤسسة².

- تحقيق مصلحة المجتمع وخيره وليس هناك أهمية كبيرة للربح، وإنما تعمل هذه المؤسسات من أجل تحقيق أقصى ما يمكن من الأهداف العامة، بمعنى تحقيق أقصى إنتاج، أو تحقيق نصيبها المحدد وفي الخطة الوطنية، ومن خلال ذلك يمكن أن تحقق الربح، فالربح في المؤسسات العمومية ليس هدفا بحد ذاته³.

ج- الأهداف الثقافية: تقوم هذه المؤسسات بتخطيط برامج التدريب والتكوين حسب الحاجة إليها قد يستفيد العمال من داخل المؤسسة وذلك لغرض تمكينهم من استعمال وسائل الإنتاج المطورة بشكل يسمح باستغلال الموارد استغلالا لا عقلانيا، وتسعى لتدريب عمالها الجدد، أو رسكلة عمالها القدامى، وكل ذلك من أجل استعمال واستغلال الفرص والكفاءات المتاحة استغلالا أمثل، وهذا ما يؤثر على مردودية المؤسسات خاصة على الدخل الوطني

الخام، ويفيد في تحفيز عمالها لتحقيق إنجازات أفضل باعتبارهم مستفيدين من العملية⁴.

¹ - ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر ، مرجع سبق ذكره، ص- ص 28-29.

² - المرجع نفسه، ص- ص 98-99.

³ - عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص 29.

⁴ - ناصر دادي عدون ، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره، ص 99.

د- الأهداف التكنولوجية: حيث تعمل الدولة على إدارة مصلحة معينة، أو مختلف الوسائل الإنتاجية بطرق علمية، وتخصص لهذه العملية مبالغ ضخمة، إلى أن هذا النوع من البحوث يمثل نسبا عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، كما أن الدولة تؤدي دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطور التكنولوجي خاصة المؤسسات الضخمة، وذلك من خلال الخطة التنموية العامة للدولة المتوسطة الأجل، والتي يتم من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات ابتداء من هيئات ومؤسسات البحث العلمي والجامعات على سبيل المثال¹.

5- المشاكل التي تعاني منها المؤسسات العمومية وسبل مواجهتها: هناك العديد من المشكلات والعوائق التي تواجه المؤسسات العمومية والتي يجب أن تواجه وفقا لأساليب محددة، فيما يلي سنستعرض هذه المشاكل وسبل مواجهتها:

أ- المشاكل التي تعاني منها المؤسسات العمومية:

تعاني المؤسسات العامة مشكلات تنظيمية داخلية، وهذا ما ينعكس سلبا على أدائها، وبالتالي صورتها وسنحاول في هذه العناصر الإلمام بالمشاكل والعراقيل التي تواجه المؤسسات العمومية وهي كالاتي:

- تعددية الأهداف أي أن المؤسسة العمومية غير قادرة على تحديد الهدف من إنشائها بدقة، مما يؤدي إلى عدم الوضوح والدقة، خاصة وأن تحديد الأهداف هو أول خطوة ينبغي على المؤسسة القيام بها بكفاءة وفعالية، ونلاحظ أن هذا المشكل يخلق عدة مشاكل بعده فمثلا بناء الخطة التنظيمية يقوم أساسا على تحديد الهدف، فإذا كان الهدف غير واضح فكيف للخطة أن تكون ناجحة وفعالة ويلي مرحلة التخطيط مرحلة التنفيذ والتقييم وكلاهما مرتبطان أيضا بالهدف المسطر.

- ومن المشكلات العويصة التي تعاني منها هذه المؤسسات في علاقاتها وتفاعلاتها مع جهاز الارتباط المركزي، حيث أن هذه المؤسسات تعاني من سيطرة الحكومة المركزية التي تتدخل في أدق تفاصيل عملها وقراراتها.

إضافة إلى أنها تعتمد في بعض قراراتها الإدارية والمالية على بعض العوامل الخارجة عن إرادتها الذاتي مثل احتياجاتها للتمويل الخارجي والتكنولوجيا والأجهزة والمعدات والمواد الخام².

¹ - عمر صخر، مرجع سبق ذكره، ص-ص 31-32.

² - وائل عبد الحافظ العوامة، مرجع سبق ذكره، ص 149-153.

- ومن أهم المشاكل أيضا مشكلة التضخم الإداري المتزايد، حيث أن جهاز الإداري للمؤسسات العمومية يعاني من كثافة العاملين، في مقابل فقير حيث الكفاءة والخبرة.

- ارتفاع تكاليف الإنتاج وبالتالي استهلاك جزء كبير من الموارد العامة على حسب الموارد المتاحة للتنمية.

- قيام المؤسسات العمومية بعدد كبير من المهام لا يمت بصلة لمهامها الرئيسية، وانعدام الاتصالات وقصور نظام المعلومات، ومركزية القرار واقتصار قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات على تطوير ظروف وشروط العمل أكثر من مساهمته في رفع أداء المؤسسة¹.

ب- سبل مواجهة المشاكل التي تواجه المؤسسات العمومية: إن المشكلات الرئيسية التي تواجهها المؤسسات العمومية تقتضي إيجاد حلول جذرية لها، هناك بعض الحلول المباشرة للمشكلات الفرعية وإمكانية نجاح هذه الأخيرة لا تكفي لضمان وكفاية الأداء الفعال للمؤسسة العمومية بل يجب وضع حلول مرحلية مختلفة وفقا للإمكانيات المتاحة، ووفقا لتطور الأوضاع العامة لهذه المؤسسات، بمعنى أنه يجب تبني حلول متعددة الأجل قصيرة، متوسطة، طويلة المدى، وفيما يلي بعض المقترحات الرئيسية التي تساعد في تطوير الأداء التنظيمي والفردي في المؤسسات العمومية:

- تطوير المهارات الإدارية والفنية للعاملين في المؤسسات العمومية.

- الاستفادة من الفوائض المالية لدى بعض المؤسسات العمومية الناجحة والقوية، وذلك بالتنسيق الملائم وفقا للظروف البيئية والإدارية والاقتصادية والسياسية والعامة لكل مؤسسة.

تأسيس القرارات المالية وفقا لنظام أولويات دقيق وشامل ومنسق يحقق الانسجام بين أولويات المؤسسة العمومية والأولويات القومية العامة التي يتضمنها التخطيط التنموي.

الاستفادة من كثافة العنصر البشري في بعض الدول النامية وإحلال الكثافة البشرية ما أمكن محل الكثافة التكنولوجية والرأسمالية².

¹ - عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص 47-49.

² - وائل عبد الحافظ العوالم، مرجع سبق ذكره، ص- ص 153-154.

- منح المؤسسات العمومية المقدار الضروري من الاستقلال العملي في المجالات الهامة كالتوظيف التسريح، الترقية، حجم ونوع وتصميم وطرق الإنتاج، طرق التسويق والتوزيع، وما إلى ذلك، هذا من شأنه توفير الشروط الضرورية التي لا يتحقق الأداء والفعالية بدونها، وبفضل أن تكون للمؤسسة العمومية مجلس إدارة خاص بها، يتكون من العناصر الفنية الخبيرة المختصة وممن تثق فيهم الحكومة¹.

- كشف أسباب عدم ملائمة أسلوب المؤسسة العمومية لإدارة المرفق العام، وذلك لكونه لم يحقق الأهداف المطلوبة.

- دمج مؤسسة عمومية بمؤسسة أخرى تمارس نشاطا مماثلا حتى تحقق الأهداف المطلوبة بشكل أكبر وتخفيف التكاليف و التحول المباشر إلى القطاع الخاص، وهو ما يعرف بالخصخصة².

تعريف الخصخصة: يقصد بها تحويل عدد كبير من القطاعات الاقتصادية والخدمات الاجتماعية التي لا ترتبط بالسياسة العليا للدولة من القطاع العام إلى القطاع الخاص.

للخصخصة منظورين اقتصادي وسياسي، فمن المنظور الاقتصادي تهدف عملية الخصخصة إلى استغلال المصادر الطبيعية والبشرية بكفاءة وإنتاجية أعلى، وذلك بتحرير السوق وعدم تدخل الدولة إلا في حالات الضرورة القصوى، أما من المنظور السياسي فالتخصيص يدعو إلى اختزال دور الدولة ليقترصر على مجالات أساسية مثل: الدفاع، القضاء، الأمن، الداخلي والخدمات الاجتماعية³.

6- واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية: تعتبر عملية تخفيف الإجراءات وتقريب الإدارة من المواطن ضمن الورشات الكبرى التي باشرت فيها الدولة، ولتحسين الخدمات وتخفيف الإجراءات الإدارية اتخذت السلطات العمومية جملة من التدابير من شأنها أن تسمح بتسهيل الأمور للمواطن، ورفع العوائق البيروقراطية من أجل سد الثغرة الموجودة بين الإدارة والمواطن، تم الشروع في وضع عدة آليات لتطوير المؤسسة العمومية، حيث انطلقت عملية تجريبية على مستوى بلديتي، حسين داي وباب الواد بالجزائر العاصمة قبل تعميمها تدريجيا على كامل التراب الوطني حيث وضعت الدولة الخطوة الأولى في طريق العصرية بافتتاح أول بلدية إلكترونية بالجزائر بالمقر الفرعي الإداري بحي 500 مسكن بباتنة البلدية الإلكترونية مرتكزة أساسا التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الإتصال ستسمح

¹- وائل عبد الحافظ العوالم، مرجع سبق ذكره ، ص 50.

²- زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص- ص 279-280.

³- وائل عبد الحافظ العوالم، مرجع سبق ذكره، ص ص 153-155.

بسحب الوثائق الإدارية خلال ثوان فقط على مستوى الشبكات الإلكترونية، وهي تقنية تجسد أيضا إمكانية إعداد وتسليم الوثائق على مستوى فروع البلدية دون أن يضطر المواطن للتنقل إلى مقر الحالة المدنية الرئيسي بالبلدية، ثم تدشين هذه البلدية في 14 مارس 2011 بالمقر الفرعي الإداري لحي 500 مسكن بباتنة وبحضور وزير البريد وتكنولوجيات الإعلام و الإتصال موسى بن حمادي أصدرت أول شهادة ميلاد (12خ) في بضع ثوان فقط على مستوى الشبكات الإلكترونية، وهي تقنية تجسد أيضا إمكانية إعداد وتسليم الوثائق على مستوى فروع البلدية دون أن يضطر المواطن إلى التنقل للمقر الرئيسي للحالة المدنية نفس الظروف شهادات الزواج والوفاة في انتظار تمديد عملية إلى كل الوثائق الإدارية الصادرة من طرف البلدية، وتعتبر هذه المبادرة أول تجربة للإدارة الإلكترونية في الجزائر، تليها عصرنة قطاع العدالة.

في النهاية يجدر بنا أن نؤكد أن المؤسسة العمومية الجزائرية في حاجة كبيرة إلى تغيير جذري لوضعيتها وأن هناك ضرورة لتحديد الإستراتيجية الملائمة لتطويرها، ووضع مخطط علمي وواقعي يهدف إلى وضع نهاية للتخلف الإداري وجعل إدارة وجعل إدارة الغد أكثر تكيفا مع جزيئات النظام الاقتصادي والاجتماعي وحتى السياسي الحالي والمستقبلي للجزائر.¹

¹ - عصرنة الإدارة العمومية الجزائرية /docslide /المتاح على الرابط documents.tips/documents.html تاريخ ووقت الزيارة: 14:11، 201/04/14

خلاصة:

من بعد التوطئة على الإدارة الإلكترونية وعرفنا أنها تعني الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية إلى الشكل الإلكتروني وذلك من أجل الاستخدام الأمثل للوقت والمال وتقليل الجهد المبذول أثناء المعاملات من ثم زيادة وتحسين الإنتاجية وهذه العناصر إن طبقت فيها وبسياسة مدروسة على المرافق والمؤسسات العمومية فتساعدها كثيرا في إنجاز أعمالها بفعالية وتحقيق مختلف أهدافها بنجاح، وهذا كون الإدارة الإلكترونية تسمح بتجاوز العقبات والمعوقات التي تواجه المؤسسات العمومية من بيروقراطية وفساد إداري لما لها تسمح بالسرعة في إنجاز الأعمال مع تقديم خدمة عمومية جيدة للمواطن الذي لن يضطر إلى الانتقال للمؤسسات لاستخراج وثائقه المختلفة أو تحقيق مصالح تربطه لها بل كل ما عليه فعله هو مجموعة من العمليات على الحساب الآلي ليتمكن من الحصول على مراده بسهولة وأريحية تامة فمن أهم ما يجب فعله على الدول لمواكبة التطورات التكنولوجية التي يشهدها العالم، بتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية على المؤسسات العمومية.

الفصل الخامس

الإطار التطبيقي

تمهيد:

يتم في هذا الفصل عرض البيانات التي تم جمعها خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها بالمجلس القضائي لولاية أم البواقي، قمنا بتفريغ هذه البيانات ثم تبويبها، تحليلها وتفسيرها من أجل التوصل إلى النتائج المرجوة من هذه الدراسة.

و لقد توصلنا إلى مجموعة من الخصائص التي تميز العينة وهي:

جدول رقم (02) يبين توزيع العينة حسب متغير الجنس:

الجنس	التكرار	النسب
ذكر	37	%46.25
أنثى	43	%53.75
المجموع	80	%100

من خلال المعطيات المذكورة أعلاه في الجدول، يتبين أن نسبي الذكور والإناث متقاربتين وقدرت الأولى بـ %46.25 بتفوق طفيف لصالح النساء العاملات وهذا راجع إلى زيادة نسبتهن في مختلف المجالات العملية، الأمر الذي أثبتته الديوان الوطني للإحصائيات حيث قدر عدد النساء العاملات سنة 2003 بـ 2275000 امرأة عاملة¹.

- جدول رقم (03) يبين توزيع العينة حسب متغير السن:

السن	التكرار	النسب
من 25 إلى أقل من 35	39	%48.75
من 35 إلى أقل من 45	34	%42.50
أكثر من 45	07	%08.75
المجموع	80	%100

تشير معطيات هذا الجدول إلى أن نسبة % 48.75 من الموظفين تتراوح أعمارهم ما بين 35 و 45 سنة، تليها نسبة %42.50 من الذين تراوحت أعمارهم ما بين 35 إلى أقل من 45 عاما، فيما ستمثل نسبة %08.75 أعمار الذين يفوقون 45 عاما، إذن فالنسبتين الأولىين متقاربتين بينهما وهما مرتفعتين

¹ - بوابة الشروق، في تحقيق للديوان الوطني للإحصائيات مليونان 275 ألف امرأة عاملة، متاح على الرابط www.echouroudonline.com يوم 2016-04-01 على الساعة: 00:25.

مقارنة مع نسبة العمال الذين يفوق سنهم الأربعين سنة، الأمر الذي يدل على فتوة العينة حيث يمكن إرجاع ذلك إلى التركيبة الديموغرافية للمجتمع الجزائري الذي يتميز بقاعدة شبابية وقمة مسنة، وكذا يمكن القول أن الشباب قادرين على تقديم أقصى ما لديهم لتستفيد المؤسسة من إبداعاتهم وطاقاتهم، بل وأن الدولة الجزائرية تنتهج في سياستها الموضوعية للتشغيل برنامجا يستهدف فئة الشباب دون غيرها وهذا ما أكد وزير الشؤون المغاربية والاتحاد الإفريقي والجامعة العربية "عبد القادر مساهل" بمؤتمر دولي له بنيويورك¹.

جدول رقم (04) يبين توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

النسب	التكرار	المؤهل العلمي
78.75%	63	ثانوي
15%	12	جامعي
31.25%	25	تكوين مهني
100%	80	المجموع

يبين لنا الجدول أعلاه أن هناك ثلاثة أنواع من المؤهلات العلمية في المجلس القضائي لولاية أم البواقي، يتصدرها المستوى الثانوي بنسبة 78.75%، وهذا يعود لطبيعة عمل إدارة المجلس والتي تعتمد كثيرا على أعوان أمناء الضبط، وهذا المنصب لا يتطلب سوى المستوى النهائي الثانوي، ويبلغ عدد هؤلاء بالمجلس القضائي بأم البواقي بـ 35 موظفا من أصل 63 لهم المؤهل الثانوي، تليها نسبة الموظفين الذين يعملون من خلال شهادات تكوين مهني بنسبة 31.25% وهذا لحاجة إدارة المجلس كثيرا للتقنيين في الإعلام الآلي وأصحاب تخصصات مشابهة خاصة كونها تعمل ضمن نظام الإدارة الالكترونية الذي يتطلب عمال متخصصين في التعامل مع الآليات والحواسيب وتكنولوجيات الاتصال الحديثة بأنواعها، وفي الأخير نسبة العمال الذين يمتلكون مؤهلات جامعية قدرت بـ 15% وهي نسبة ضئيلة نوعا ما مقارنة بالموقع الحساس الذي تشغله المؤسسات العمومية الجزائرية القضائية في المجتمع الجزائري، وهذا لا يفي أن كل الموظفين الذين يمتلكون هذه الشهادات يتقلدون مناصب مرموقة في المجلس القضائي لولاية أم البواقي.

¹ - وكالة الأنباء الجزائرية، تشغيل الشباب أساس الدولة لتشجيع التشغيل، متاح على الرابط www.aps.dz/ar/econon، يوم 01-04-2016، على الساعة 00:01.

- جدول رقم (05): يبين توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة:

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسب
أقل من 5 سنوات	36	45%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	28	35%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	12	15%
أكثر من 15	04	05%
المجموع	80	100%

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العينة توزعت بين مختلف الفترات المحددة في أقدمية العمل، إذ تباينت مدة الخبرة بين الموظفين في أربع فئات، حيث احتلت فئة أقل من 05 سنوات نسبة 45% من إجمالي مفردات العينة، ثم تليها فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 35% ثم فئة من 10 إلى 15 سنة والتي جاءت بنسبة 15% وأخيراً فئة أكثر من 15 سنة بما يعادل 05% كأدنى نسبة في مجمل أفراد العينة.

وما يمكن استنتاجه من الجدول أعلاه أن احتلال فئة أقل من 05 سنوات المرتبة الأولى يرجع إلى أعمار هؤلاء الموظفين من جهة، وكونهم التحقوا بالمجلس القضائي للولاية في فترة وجيزة لا تتعدى العشر سنوات من جهة أخرى، حيث استفادوا من عقود نظام ما قبل التشغيل الذي قد انتهجته الدولة في مواجهة البطالة وتشغيل الشباب في مختلف المؤسسات والتي استفاد منها معظم الشباب في تلك الآونة، حيث بلغت نسبة إدماجهم 67% سنة 2014¹، وارتفاع نسبي فئة أقل من 05 سنوات وفئة من 05 إلى أقل من 10 سنوات يؤكد النتيجة التي تم التوصل إليها في الجدول رقم (2)، حيث أن فئة الشباب (من 25 إلى أقل من 35) أكثر ارتفاعاً من غيرها من الفئات وهنا يستلزم بالضرورة أن تكون عدد سنوات خبرة أقل من غيرهم.

¹ - بوابة الشروق، مرجع سبق ذكره.

المحور الأول: درجة تطبيق الإدارة الالكترونية في المجلس القضائي لولاية أم البواقي من وجهة نظر الجمهور الداخلي:

جدول رقم(06) يبين مدى تبني المجلس القضائي إستراتيجية واضحة في مجال تقديم الخدمات الإلكترونية للمواطنين من وجهة نظر الجمهور الداخلي:

النسب	التكرار	الفئات
70%	56	نعم
30%	24	لا
100%	80	المجموع

يوضح لنا الجدول أعلاه أن نسبة 70% من مجمل أفراد العينة أجابوا أن المجلس القضائي يتبنى إستراتيجية واضحة في مجال تقديم الخدمات الالكترونية للموظفين، في حين نفي 30% ذلك وهو ما يبين أن المجلس القضائي يتبع إستراتيجية عمل واضحة وهاذ حسب رأي الأغلبية والسبب في ذلك يعود إلى كونه مكانا جد حساس يحتاج في أدائه للأعمال خططا محكمة حتى يتوقف في تحقيق الأهداف المرجوة فالعمل من الإدارة الالكترونية يضمن تنظيما عال المستوى لهذه الأعمال حيث تتوضح مهام الجمهور الداخلي والخارجي ومهام كل فرد، وكذا أوقات الاستقبال وتلقي الوثائق باختلافها، فالانترنت بمميزاتها تمنح الكثير من الإيجابيات للتخطيط السليم من أجل تحقيق أهداف العمل، وهذا يتماشى أيضا مع سياسة الدولة لعصرنة قطاع العدالة، فما جاء به هذا المشروع -عصرنة العدالة- يدخل في إطار تجسيد برنامج رئيس الجمهورية السيد عبد العزيز بوتفليقة في مجال إصلاح قطاع العدالة وعصرنته بما يتماشى ومتطلبات العصر وذلك من خلال تحسين خدمات مرفق القضاء ومردديته بغية تقريبه من المواطن وذلك بالاستعمال الأمثل للمعلوماتية.

الجدول رقم (07) يبين أثر عدم تبني المجلس القضائي الإستراتيجية واضحة في مجال تقديم الخدمات الإلكترونية للمواطنين على الأداء الوظيفي من وجهة نظر الجمهور الداخلي.

النسب	التكرار	الفئات
17.24%	5	سريان المعلومات بشكل عادي
82.75%	24	حدوث فوضى في تسيير العمل
100%	29*	المجموع

من خلال الجدول تتوضح لنا الآثار المترتبة عن عدم تبني المجلس القضائي لإستراتيجية عمل واضحة ضمن نظام الإدارة الالكترونية، إذ نلاحظ أن نسبة كبيرة من المبحوثين يرون أنه يترتب على غياب الإستراتيجية حدوث فوضى في تسيير العمل التي قدرت بـ 82.75% ، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين يرون أن غياب الإستراتيجية ينتج عنه سريان المعلومات بشكل عادي 17.24 % والسبب في هذا هو أن غياب الإستراتيجية يؤدي إلى غياب التخطيط السليم الذي بدوره يؤدي إلى حدوث فوضى في تسيير العمل، حيث أنه من خلال التخطيط السليم يتم تقسيم الأدوار بين الموظفين، تحديد الوظائف التخصص في العمل وتسخير كل الجهود من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من رسم الإستراتيجية.

جدول رقم (08) يبين مدى استغلال المجلس القضائي سيشغل للتكنولوجيا بشكل أمثل في إطار

تطبيق الإدارة الالكترونية.

النسب	التكرار	الفئات
63.75%	51	نعم
36.25%	29	لا
100%	80	المجموع

يوضح لنا الجدول أعلاه أن نسبة 63.75% من المبحوثين يرون أن المجلس القضائي يوفر التكنولوجيات الحديثة ويستغلها بشكل أمثل في إطار تطبيق الإدارة الالكترونية في حين يرى 36.25% من مجمل أفراد العينة العكس وهذا قد يعود إلى عدم التنوع في استخدام التكنولوجيات الحديثة المختلفة مثل الألواح الذكية ومختلف أجهزة التواصل بالانترنت لاسلكيا ويرى أغلب الموظفين أن طبيعة العمل الإداري لا تحتاج إلى الكثير من الأجهزة، كما يرون أن معظم المهام الموكلة إليهم إنجازونها عن

* ترتفع نسبة التكرارات عن عدد المبحوثين نظرا لطبيعة السؤال الذي يتيح للمبحوث المختار بين أكثر من إجابة

طريق الانترنت في إطار استغلال الإدارة الإلكترونية للتكنولوجيا فلا يمكن الحديث عن وجود إدارة إلكترونية في غياب البنية التحتية القائمة على تكنولوجيات الاتصال الحديثة فيما أن المجلس القضائي لولاية أم البواقي يعمل تحت ظل نظام الإدارة الإلكترونية فهو يستخدم التكنولوجيات الحديثة ويستغلها في عمله وهذا من وجهة نظر جمهوره الداخلي.

الجدول رقم (09): يوضح أسباب عدم استغلال المجلس القضائي للتكنولوجيا بشكل أمثل في إطار

تطبيق الإدارة الإلكترونية.

النسب	التكرار	الفئات
50%	16	نقص الخبرات
03%	01	غياب دورات تدريبية
47%	15	التعود على روتين العمل ضمن نظام الإدارة التقليدية
100%	32	المجموع

يوضح لنا الجدول أعلاه أن أسباب عدم استغلال المجلس القضائي للتكنولوجيا بشكل أمثل تنتوع وتختلف حيث يرى 50% أن هذا يعود إلى نقص الخبرات في حين يرى 47% أن السبب راجع للتعود على روتين العمل ضمن نظام الإدارة التقليدية وذهبت الأقلية إلى إختيار غياب دورات تدريبية بـ 03% ويعود ارتفاع النسبة الأولى إلى نقص إطارات متخصصة في الإعلام الآلي وقد قدرت نسبتهم بـ 13.75% وهي نسبته ضئيلة مقارنة مع أهميتهم وضرورة تواجدهم بالمجلس في حين تفسر النسبة الثانية - التعود على نظام العمل وفقا للإدارة التقليدية- بحدائثة نظام الإدارة الإلكترونية على الموظفين الذين لا يزالون يحتاجون إلى المزيد من الوقت للتأقلم الكلي لهذا النظام الجديد.

الجدول رقم (10) يبين مدى توفير المجلس القضائي للموظفين فرصة أداء مهامه بواسطة تكنولوجيايات الاتصال الحديثة.

الفئات	التكرار	النسب
نعم	76	95%
لا	4	5%
المجموع	80	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من المبحوثين وافقوا على أن المجلس القضائي يوفر للموظفين فرصة أداء مهامهم بواسطة التكنولوجيايات الحديثة والتي قدرت نسبتهم بـ 95%، في حين نسبة المبحوثين الذين لم يوافقوا على هذا بلغت 5%. و يفسر ارتفاع النسبة الأولى بإدراك المجلس القضائي بأهمية الدور الذي تلعبه التكنولوجيا الحديثة للاتصال، حتى يتمكن موظفوه من التوصل إلى أفضل الطرق لاستخدامها -NTIC-، فجمع الموظف بين الكفاءة والفعالية في استخدام هذه التكنولوجيايات يحقق النجاح للمجلس القضائي في إنجاز الأدوار الموجهة إليه بفعالية ومن هنا تتبثق أهمية الوعي بضرورة استخدام التكنولوجيايات الحديثة في إنجاز الأعمال والوظائف الإدارية بما يضمن التطور والتقدم في العمل.

الجدول رقم (11): يبين التكنولوجيايات الحديثة التي يوفرها المجلس القضائي .

الفئات	التكرار	النسب
حواسيب متصلة بالانترنت	80	100%
هواتف محمولة	/	/
ألواح ذكية	/	/
المجموع	80	100%

في الجدول الموضح أعلاه يتبين لنا نسبة إجابة المبحوثين في أنواع التكنولوجيايات المتوفرة في المجلس القضائي وقد أجمع المبحوثين على اقتراح "حواسيب متصلة بالانترنت" وهذا راجع على أن كل ما يلزم الإداري في عمله في معظم الأحيان هو الحاسوب وفي ظل العمل بالإدارة الالكترونية يضاف له الانترنت أما فيما يخص باقي التقنيات فهي لا تستخدم في المجلس القضائي على الرغم من أهميتها

البالغة في التواصل اللاسلكي بين الموظفين في حالات معينة فالموظف بالحاجة للتنقل بغرض العمل ولا يستطيع نقل الحاسوب الثابت معه، الأمر الذي يشكل خلافاً ونقصاً في المجلس القضائي.

الجدول رقم (12): يبين إمكانية توفير المجلس القضائي هذه التكنولوجيات مع كافة المستويات.

النسب	التكرار	الفئات
76.25%	61	نعم
23.75%	19	لا
100%	80	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتبين لنا أن نسبة المبحوثين الذين يرون بأن المجلس القضائي يوفر تكنولوجيات الاتصال الحديثة على كافة المستويات قدرت بـ 76.25% في حين يرى 23.25% العكس وهذه النسبة تعتبر أقلية بالنسبة لنظيرتها الأولى، هذا كون المجلس القضائي يعمل داخلياً وخارجياً من خلال الإدارة الإلكترونية فعلى الصعيد الداخلي تتم مختلف المراسلات الإدارية كالتقارير وعلى الصعيد الخارجي تقدم مختلف الخدمات للمواطن كاستخراج شهادات الجنسية وغيرها من الوثائق الأخرى وهذه الوثائق قبل إرسالها للمعني تجهز من طرف مصالح معينة لترفع إلى المصالح الأعلى من أجل التصديق الإلكتروني عليها فالكل يحتاج إلى تطبيقات الإدارة الإلكترونية بالمجلس ومن البديهي أن تتوفر على كافة المستويات.

الجدول رقم (13): يبين التكنولوجيات التي يوفرها المجلس القضائي على كل مستوى.

النسب	التكرار	الفئات
36.73%	18	الأمين العام
30.61%	15	أمناء الضبط
32.65%	16	موظفون عاديون
100%	49*	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن هناك تقارباً بين نسب المبحوثين حيث يرى 36.73% منهم أن الأمين العام (بمعنى الإدارة العليا) هو المستوى الذي تتوفر عليه هذه التكنولوجيات الحديثة - المتوفرة

* ترتفع نسبة التكرارات عن عدد المبحوثين نظراً لطبيعة السؤال الذي يتيح للمبحوث المختار بين أكثر من إجابة

بالمجلس والتي تم الإشارة إليها في الجدول رقم (11) - تليها نسبة المبحوثين الذين يرون توفر هته الأخيرة (التكنولوجيات) على مستوى الموظفين العاديين مقدرة بـ 32.65%، وأخيرا نسبة المبحوثين الذين ذهبوا إلى أن التكنولوجيات الحديثة للإتصال تتوفر لدى أمناء الضبط وهذا بـ 30.61%.

ويفسر تقارب هذه النسب بأن كل الجماهير الداخلية لمجلس القضاء قد أخذوا فرصتهم في استخدام التكنولوجيات الحديثة المتاحة ففي كل مكتب يتوفر جهاز حاسوب مزود بشبكة الأنترنت للعمل من خلالها في كل مستويات المجلس.

الجدول رقم (14): بين اعتماد المجلس القضائي على المراسلات الإدارية الالكترونية.

النسب	التكرار	الفئات
98.75%	79	نعم
1.25%	01	لا
100%	80	المجموع

يوضح لنا الجدول أعلاه أن 98.75% من مجمل أفراد العينة أجابوا بأن المجلس القضائي لولاية أم البواقي يستخدم المراسلات الالكترونية ، في حين نفي ذلك 1.25% منهم ذلك.

ويفسر رأي الأغلبية على أن مجلس القضاء يستخدم المراسلات الإدارية الالكترونية في عمله ومن أمثلة ذلك التقارير التي يتم تبادلها بين الموظفين داخل المجلس وحتى في الفروع التابعة له مستخدمين في ذلك شبكتي الاكسترنات والانترانت، وانطلاقا من هنا نستنتج أن المجلس القضائي لولاية أم البواقي قد نجح في تحقيق التبادل الالكتروني لمختلف الوثائق الإدارية، وأنه يعتمد بشكل كبير في إطار تحقيق أحد الأهداف الجوهرية الإدارة الالكترونية وهو التخلص من الأوراق قدر المستطاع، بما يختصر الجهد والمال والوقت والسرعة في تبادل المراسلات بما يضمن الفعالية في الأداء، والنجاح في تحقيق الأهداف.

الجدول رقم (15): يبين المستويات التي تعتمد على المراسلات الإدارية الإلكترونية .

النسب	التكرار	الفئات
/	/	داخلية
%65	52	خارجية
%35	28	كلاهما
%100	80	المجموع

يتوضح لدينا من خلال الجدول أعلاه أن 65% من المبحوثين ذهبوا إلى أن المراسلات الإلكترونية التي يعتمدها مجلس القضاء تتم على الصعيد الخارجي فقط، فيما يرى 35% منهم أن المراسلات الإلكترونية تعتمد داخل وخارج المؤسسة، في حين انعدمت نسبة اختيار المراسلات الداخلية.

ومن خلال هذه النسب نستنتج أن المجلس القضائي يعتمد على المراسلات الإلكترونية على الصعيدين، الداخلي والخارجي، في أن أغلب استخداماته لها تكون في تعامله مع الجمهور الخارجي عموماً والمواطنين على وجه الخصوص، الذين تربطهم علاقات دائمة أو مؤقتة مع مجلس القضاء قائمة على استخراج الوثائق المهمة كشهادة الجنسية أو شهادة السوابق العدلية- وغيرها، الأمر الذي قد يسهل العمل على الطرفين، يخلص الموظفين من الاكتظاظ الذي قد يسبب المناوشات الكلامية التي تتعدى ذلك إلى بعض التصرفات غير المرغوب فيها، كما يساعد المواطنين من التخلص من الطوابير التي قد تدوم أيام طويلة لاستخراج وثائقهم، لكن نظام الإدارة الإلكترونية سهل هذه الإجراءات عن بعد وفي غضون دقائق.

الجدول رقم (16): يبين مدى اعتماد المجلس القضائي على نظام الشبكات الداخلية Intranet.

النسب	التكرار	الفئات
%76.25	61	نعم
%23.75	19	لا
%100	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من المبحوثين والتي قدرت بـ 76.25% يرون بأن المجلس القضائي يعتمد على نظام الشبكات الداخلية Intranet، وفي حين أن نسبة المبحوثين الذين يرون أن

المجلس لا يعتمد على هذا النوع من نظام الشبكات قد بلغت 23.75%، وهذا راجع كون هذا النوع من الشبكات يتيح عملية تسيير وتبادل الرسائل بين أعضاء المجلس بسرعة وسهولة، كما أنه يضمن توفير أكبر قدر من تأمين سرية وأمن المعلومات وهذا ما يحتاجه المجلس القضائي نظرا لحساسية هذا القطاع إلى جانب ترشيد استخدام الموارد كل هذا من شأنه تفعيل التواصل بين الموظفين الإداريين بالمجلس إلكترونيا والتغلب على الحواجز المكانية والزمانية داخل المجلس، وإيجاد وسيلة سريعة ومبتكرة لمشاركة الموظفين في كافة الأحداث و المستجدات.

الجدول رقم (17): يبين نوع المعاملات التي يقوم بها المجلس القضائي من خلال نظام الشبكات

الداخلية Intranet.

النسب	التكرار	الفئات
20.56%	22	تعليمات
26.16%	28	مذكرات
33.64%	36	تقارير
19.63%	21	محاضر تنصيب
100%	107	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل النسب كانت متقاربة، حيث قدرت الأولى بـ 33.64% وهي خاصة بالمبحوثين الذين يرون التقارير من أكثر المعاملات التي يقوم بها المجلس من خلال نظام الشبكات الداخلية Intranet، تليها نسبة المبحوثين الذين يرون بأنها المذكرات وقد بلغت 26.16%، وتليها أيضا نسبة المبحوثين الذين يرون بأنها التعليمات وقد قدرت بـ 20.56% ، وبفارق صغير تأتي نسبة المبحوثين الذين يرونها محاضر التنصيب هي من أكثر المعاملات التي تتم من خلال Intranet حيث وصلت إلى 19.62%، يعود التقارب في هذه النسب إلى أن المجلس القضائي يتعامل بشكل يومي بجميع هذه المعاملات لإتمام إجراءات العمل، لكن التقارير كانت أكثر من غيرها وذلك لكونها تتضمن جمع قدر كبير من الحقائق والمعلومات حول موضوع معين، حيث تتضمن هذه التقارير إما وصف لسير عمل ما أو مشروع معين، سواء كان العمل في طور الانجاز أو كان مكتملا، ويبقى التقرير انعكاسا لمدى تطبيق خطة العمل الخاصة بأي مشروع، يعتمد المجلس على التقارير بنسبة كبيرة نوعا ما كونه أداة مراقبة وتقييم للأعمال، كما أنه يوضح المستجدات ويبقى وسيلة اتصال هامة.

الجدول رقم (18): يبين مدى اعتماد المجلس القضائي على نظام الشبكات الخارجية Extranet.

النسب	التكرار	الفئات
%100	80	نعم
00	00	لا
%100	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذين أجمعوا على أن المجلس القضائي يعتمد على نظام الشبكات الخارجية Extranet حيث وقد قدرت نسبتهم بـ 100% في حين انعدمت نسبة المبحوثين الذين يرون عكس هذا.

من خلال هذه النسب نستنتج أن المجلس القضائي يعتمد كلياً على نظام الشبكات الخارجية Extranet حيث يقوم بتزويده بمختلف البيانات والمعلومات التي تهتم أصحاب المصالح خارج المجلس، وهي شبكة المؤسسة الخاصة تصمم خصيصاً لتلبية احتياجات الناس ومتطلبات المؤسسات الأخرى في بيئة الأعمال تستند هذه الشبكة على تقنية الانترنت، وتوجه للجمهور الخارجي ضمن نطاق محدود بنوع العلاقة التي يريدها المجلس، دون المخاطرة بأمن المعلومات، حيث يتطلب الدخول إليها استخدام كلمة المرور كون هذه الشبكة غير موجهة للجمهور العام مثل الأنترنت، بمعنى موجهة لأصحاب المصالح فقط من مواطنين أو مؤسسات التي تتعامل مع المجلس القضائي، وفي هذا الإطار نجد بعض الخدمات التي توفرها هذه الشبكة للمواطنين كاستخراج شهادة الجنسية مثلاً، صحيفة السوابق العدلية وخدمة المساعدة القضائية التي اعتمدها المجلس القضائي مؤخراً وتتمثل في إمكانية مطالبة المواطن بالمساعدة القضائية إلكترونياً حتى لو كانت من بلد آخر ومثال على ذلك يمكن أن يستفيد من هذه الخدمة كل أجنبي مقيم بصورة قانونية على الإقليم الوطني، ولا تسمح له موارده بالمطالبة بحقوقه أمام القضاء، وهذه المساعدة القضائية تمنع الأشخاص الطبيعيين والأشخاص المعنويين أيضاً التي لا تستهدف الربح، والذين لا تسمح لهم مواردهم بالمطالبة بحقوقهم أمام القضاء أو الدفاع عنها (أنظر الملحق رقم (03))

الجدول رقم (19): يبين مع من يتعامل المجلس القضائي من خلال نظام الشبكات الخارجية

Extranet

النسب	التكرار	الفئات
38.4%	48	المواطنين
28.8%	36	فروعه الأخرى
32.8%	41	مؤسسات أخرى
100%	125	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن النسب كانت متقاربة، حيث أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن المواطنين هم من يتعامل معهم المجلس القضائي من خلال نظام الشبكات الخارجية Extranet قدرت بـ 38.4% ، تليها نسبة المبحوثين الذين يرون بأن المجلس يتعامل مع مؤسسات أخرى من خلال هذه الشبكة وقد بلغت 32.8% ، وأخيرا نسبة المبحوثين الذين أجابوا بفروعها الأخرى حيث وصلت إلى 28.8%.

من خلال النسب التي يوضحها الجدول أعلاه نستنتج أن المجلس القضائي يتعامل مع المواطنين بدرجة أكبر، وهذا راجع لكون هناك العديد من الخدمات التي كان يتم تنفيذها من المكاتب من أجل إتمام معاملة واحدة ، أصبح الآن يتم تنفيذها عن بعد من خلال الأنترنت أو شبابيك إلكترونية، كاستخراج صحيفة السوابق العدلية (أنظر الملحق رقم 03)) لكن هذا لا يفي تعامل المجلس مع فروع الأخرى كمحكمة عين البيضاء، ومحكمة عين مليلة، عين فكرون، ومحكمة مسكيانة ومحكمة أم البواقي من خلال المراسلات الإلكترونية، ومؤسسات أخرى أيضا كالبلدية التي تتراسل معها في إطار تبادل الوثائق الشخصية للأفراد المعنيين باستخراج الشهادات المذكورة أعلاه.

الجدول رقم (20): يبين إمتلاك المجلس القضائي قاعدة بيانات لتخزين المراسلات والوثائق.

النسب	التكرار	الفئات
100%	80	نعم
00%	00	لا
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين قد أجمعوا على أن المجلس القضائي يمتلك قاعدة بيانات لتخزين الوثائق والمراسلات، حيث قدرت نسبتهم بـ 100% ، في حين انعدمت نسبة المبحوثين الذين يرون عكس هذا.

يتضح لنا من خلال هذه النسب أن المجلس القضائي يمتلك قاعدة بيانات لتخزين المراسلات والوثائق وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة قطاع العدالة الذي يفرض قدرا كبيرا من الدقة والشفافية في المعاملات الأمر الذي جعل تأسيس قاعدة بيانات أمرا حتميا من أجل حفظ وتخزين كافة الوثائق والمراسلات المتبادلة سواء بين أعضاء المجلس أو بينه وبين الجهات الخارجية التي يتعامل معها وهذا من شأنه خلق أرشيف إلكتروني داخل المجلس الذي بدوره يحقق مرونة في التعامل مع الوثائق ونشرها لأكثر من جهة بكلفة ووقت وجهد أقل.

الجدول رقم (21): يبين الغرض من امتلاك قاعدة بيانات لتخزين المراسلات والوثائق.

النسب	التكرار	الفئات
44.86%	48	تسهيل العمل
2.80%	03	الاستفادة في البحوث لاحقا
52.34%	56	الاسترجاع وقت الحاجة
100%	107	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من المبحوثين وقد قدرت بـ 52.34% أجابوا بأن الغرض من امتلاك قاعدة بيانات لتخزين المراسلات والوثائق هو الاسترجاع وقت الحاجة، تليها نسبة المبحوثين من امتلاك قاعدة بيانات لتخزين المراسلات والوثائق هو استرجاع وقت الحاجة، تليها نسبة المبحوثين الذين كانت إجابتهم - تسهيل العمل، وقد بلغت 44.86%، وأخيرا نسبة ضئيلة من المبحوثين من قدرت بـ 2.8% أجابوا بـ "الاستفادة في البحوث لاحقا".

من خلال النسب التي يوضحها الجدول أعلاه نستنتج أن الغرض من امتلاك قاعدة بيانات لتخزين المراسلات والوثائق هو استرجاعها وقت الحاجة إضافة إلى تسهيل العمل وهذا راجع - ليكون امتلاك قاعدة بيانات يخلق أرشيفا إلكتروني يسمح بسهولة استرجاع وعرض المراسلات المرسله والمستقبله

ومختلف الوثائق في أي وقت وبأقل جهد هذا ما يؤدي إلى سرعة إنجاز الأعمال وتجاوز مشاكل العمل اليومية التي تحدث بسبب المماثلة في الأعمال نتيجة المعاملات الورقية.

الجدول رقم (22): يبين إمكانية امتلاك المجلس القضائي لنظام السرية لحماية الملفات والوثائق.

النسب	التكرار	الفئات
95%	76	نعم
5%	04	لا
100%	80	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من المبحوثين وقد قدرت بـ 95% يرون أن المجلس القضائي يمتلك نظام السرية لحماية الملفات والوثائق، بينما نسبة صغيرة من المبحوثين بلغت 5% يرون عكس هذا.

من خلال هذه النسب نستنتج أن المجلس القضائي يمتلك نظام السرية لحماية الملفات والوثائق وهذا راجع لكون عنصر الأمن والثقة من أهم عناصر أي تعامل إلكتروني، كما أن ضمان نجاح الإدارة الإلكترونية يستلزم وجود أساليب وإجراءات أمنية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق الأمر الذي يتطلب وجود إدارة جيدة ومدركة لأهمية تبني مثل هذه التقنيات الحديثة والسعي لمحاولة توفير متطلبات تطبيقها داخل المجلس والتصدي لكل العقبات التي تعترض تبنيها ومن أهم هذه التقنيات، التوقيع الإلكتروني والذي نصت عليه المواد من 01 إلى 14 من القانون رقم 15-04 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1936 الموافق لأول فبراير سنة 2015، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكتروني، حيث جاءت هذه التقنية كنتيجة حتمية لتزايد الثورة المعلوماتية وبالتالي ظهور الحاجة إلى الأمن المعلوماتي، حيث توفر هذه التقنية درجة عالية من التأمين والحماية والخصوصية عند تنفيذ معاملات الإدارة الإلكترونية.¹

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 06، 20-02-2015.

الجدول رقم (23): يبين إذا كان المجلس القضائي يعمل وفق نظام البريد الإلكتروني.

النسب	التكرار	الفئات
33.75%	27	نعم
66.25%	53	لا
100%	80	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من المبحوثين والتي قدرت بـ 66.25% أجابوا بأن المجلس القضائي لا يعمل وفق نظام البريد الإلكتروني، بينما نسبة المبحوثين الذين كانت إجاباتهم أن المجلس القضائي يعمل وفق نظام البريد الإلكتروني بلغت 33.75%، وهذا راجع لكون البريد الإلكتروني يسمح لمستخدم الانترنت بإرسال الرسائل واستقبالها على تنوعها، كما أنه وسيلة اتصال سريعة ورخيصة الثمن، غير أنه لا يخلو من العيوب حيث يمكن استرجاع الرسائل التي تم حذفها والاطلاع عليها، بمعنى أنه لا يمكن التخلص من رسالة ما نهائياً، إضافة إلى أنه يتيح إمكانية طبع الرسائل من خلال الانترنت بدون موافقة المسؤول عن إدارة البريد الإلكتروني، الأمر الذي من شأنه تهديد بأمن وسرية المعلومات المتناقلة، لذلك يتفادى الموظفون العمل فيما بينهم وفق نظام البريد الإلكتروني.

الجدول رقم (24): يبين الجماهير التي يتعامل معها المجلس القضائي من خلال البريد الإلكتروني.

النسب	التكرار	الفئات
7.41%	02	الموظفون
77.78%	21	الجمهور الخارجي (مواطنين مؤسسات)
14.81%	04	كلاهما
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من المبحوثين قدرت بـ 77.78% أجابوا بأن الجمهور الخارجي هو الفئة التي يتعامل معها المجلس القضائي من خلال نظام البريد الإلكتروني تليها نسبة المبحوثين الذين يرون بأن المجلس القضائي يتعامل من خلاله مع الموظفين والجمهور الخارجي معا

وقد بلغت 14.81% وأخيرا نسبة المبحوثين الذين يرون بأن الموظفين هم من يتعامل معهم المجلس من خلال نظام البريد الالكتروني وقد قدرت هذه النسبة بـ 7.41%، وهذا راجع لمدى حساسية قطاع العدالة الذي يقتضي السرية التامة في المعلومات المتناقلة ومنع حدوث أي اختراق هذه المعلومات والبيانات، وبما أن البريد الالكتروني لا يخلو من العيوب كما ذكرنا سابقا فالمجلس القضائي يتفادى تعامل الموظفين من خلاله حتى لا تحدث أية مشاكل تخل بأمن وسرية المعلومات، لكن هذا لا ينفي تعامل المجلس من خلال البريد الالكتروني مع مؤسسات أخرى في بعض التعاملات مع أخذ كل الاحتياطات وهذا يعود إلى كونه يوفر على المجلس مبالغ يدفعها مقابل استخدام البريد العادي أو الفاكس، كما أنه في بعض الأحيان تكون هناك وثائق مستعجلة يتحتم إرسالها من خلال البريد الالكتروني.

ثانيا: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تسهيل عمل موظفي المجلس القضائي لولاية أم البواقي:

الجدول رقم (25) : يبين مدى مساهمة تقديم الخدمة إلكترونيا في المجلس القضائي إلى تبسيط

إجراءات وطرق العمل.

يؤدي تقديم الخدمة الكترونيا في المجلس القضائي إلى تبسيط إجراءات وطرق العمل				العبرة
المجموع	معارض	محايد	موافق	الدرجة
80	03	15	62	التكرار
%100	%3.75	%18.75	%77.50	النسبة المئوية
2.66				شدة الإتجاه

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من المبحوثين وقد قدرت بـ 77.50% أبدوا موافقتهم أن تقديم الخدمة إلكترونيا في المجلس يؤدي إلى تبسيط إجراءات وطرق العمل، تليها نسبة المبحوثين الذين كان اتجاههم محايدا نحو هذه العبارة وقد بلغت 18.75%، وأخيرا نسبة المبحوثين المعارضين لنفس العبارة وقد قدرت بـ 3.75%.

كما نلاحظ أن اتجاه المبحوثين كان إيجابياً نحو الموافقة على العبارة السابقة الذكر حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 2.66، وهذا راجع كون الإدارة الالكترونية تمكن من توفير وإتاحة البيانات والمعلومات مع المتعاملين بها بشفافية تامة، كما تمكن من عرض نماذج وإجراءات تقديم خدماتها لجمهورها بصورة أفضل لتسيير حركة التعامل مع الموظفين بالمجلس، كما تتيح له فرصة فتح قنوات اتصال جديدة بين القائمين على إدارتها وبين المتعاملين، مما ييسر أداء العمل والمعاملات، ويزيل الكثير من الشكوك والمعوقات المتعلقة بها، وهذا ما من شأنه أن يعود بالإيجاب على المجلس القضائي¹، هذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة الدكتور موسى عبد الناصر ومحمد قريشي، حيث تدرج هذه الدراسة تحت عنوان "الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي" حيث توصلت إلى:

- تطبيق الإدارة الالكترونية يعمل على زيادة وكفاءة أداء العاملين بدرجة كبيرة من خلال مساهمتها الجادة في رفع انتاجية العاملين أ وتوفير وقت وجهد العاملين وتقليل التكاليف.

- كفاءة وسرعة الاتصال وسهولة نقل وتبادل المعلومات.

الجدول رقم (26): يبين مدى مساهمة تقديم الخدمة إلكترونياً في تقليل الحاجة إلى الموظفين وهو

ما يؤدي إلى تخفيض التكاليف في المجالس القضائية.

يسهم تقديم الخدمة إلكترونياً في تقليل الحاجة إلى الموظفين وهو ما يؤدي إلى تخفيض التكاليف في المجالس القضائية				العبارة
المجموع	معارض	محايد	موافق	الدرجة
80	29	11	40	التكرار
%100	%36.25	%13.75	%50	النسبة المئوية
2.88				شدة الإتجاه

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من المبحوثين قدرت بـ 50% وافقوا على أن تقديم الخدمة إلكترونياً يسهم في تقليل الحاجة إلى الموظفين وهو ما يؤدي إلى تخفيض التكاليف، تليها

¹ - ميثان المحالي، أسامة عبد المنعم، مرجع سبق ذكره، ص 101.

نسبة المبحوثين الذي كان اتجاههم معارضا لهذه العبارة والتي بلغت 36.25%، وأخيرا تأتي نسبة المبحوثين الذين أبدوا حيادهم نحو نفس العبارة وقد قدرت بـ 13.75%.

كما نلاحظ أن اتجاه المبحوثين كان إيجابيا نحو العبارة السالفة الذكر، حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 2.88. وهذا ما يدل على أن نظام الإدارة الإلكترونية أدت إلى تقليص حجم الوظائف بالمؤسسة والمستويات الإدارية، حيث أنه في نظام الإدارة الإلكترونية أدت إلى تقليص حجم الوظائف بالمؤسسة والمستويات الإدارية، حيث أنه في نظام الإدارة الكلاسيكية كان كل موظف مكلف بوظيفة معينة وفي بعض الأحيان يحتاج إلى مساعدة من موظفين آخرين نتيجة الأعمال الكتابية المعقدة، أما بدخول العصرية (الإدارة الإلكترونية) وما وفرته من وقت نتيجة التخلص من الأعمال الكتابية والتحول إلى الأعمال الرقمية أصبح الموظف الواحد باستطاعته القيام بمجموعة من الوظائف في آن واحد ودون جهد مبدول كما أن نظام الإدارة الإلكترونية أدى إلى تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة، والاستغناء على الموظفين الغي أكفاء وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد الأمر الذي أدى إلى تخفيض التكاليف¹، في هذه الحالة يأخذ مستو الأداء بعين الاعتبار حيث الموظف الكفاء هو المؤهل للبقاء تتفق مع نتائج دراسة الدكتور موسى عبد الناصر ومحمد قريشي - وتدرج الدراسة تحت عنوان " الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي" حيث توصلت هذه الدراسة إلى:

- تطبيق الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة وكفاءة آدا العاملين بدرجة كبيرة من خلال مساهمتها الجادة في رفع إنتاجية العاملين، توفير وقت وجهد العاملين، وتقليل التكاليف.

¹ - علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

الجدول رقم (27): يبين مدى ضمان الإدارة الالكترونية لسرية وأمن المعلومات المتناقلة في أي وقت وأي مكان.

الإدارة الالكترونية تضمن سرية وأمن المعلومات المتناقلة في أي وقت وأي مكان				العبرة
المجموع	معارض	محايد	موافق	الدرجة
80	/	12	68	التكرار
%100	/	%15	%85	النسبة المئوية
2.85				شدة الإتجاه

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من المبحوثين والتي قدرت بـ 85% وافقوا على أن الإدارة الالكترونية تضمن سرية وأمن المعلومات المتناقلة في أي وقت وأي مكان، تليها نسبة المبحوثين والتي كانت منخفضة مقارنة بالأولى كان اتجاههم محايدا لهذه العبارة وقد بلغت 15%، وأخيرا نسبة المبحوثين المعارضين لنفس العبارة كانت معدومة.

نلاحظ أيضا أن اتجاه المبحوثين الذين كان إيجابيا نحو الموافقة على العبارة السابقة الذكر، حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 2.85، ومن هذا المنطلق ومن خلال النسب التي يوضحها الجدول أعلاه يتبين لنا أن الإدارة الالكترونية تضمن سرية وأمن المعلومات المتناقلة في أي وقت وأي مكان، وهذا ما نصت عليه المادة 10 من قانون رقم 03-15 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1436 الموافق لـ 1 فبراير 2015 المتعلق بعصرنة العدالة: "يجب أن تضمن الوسائل التقنية المستعملة في إرسال العقود والوثائق بالطريق الالكتروني ما يأتي:

- سلامة الوثائق المرسلة.

- أمن وسرية التراسل.

- حفظ المعطيات مما يسمح بتحديد تاريخ الإرسال والاستلام من طرف المرسل إليه بصفة أكيدة¹ وهذا راجع كون ضمان أمن المعلومات يشكل ضرورة قصوى لنجاح العمل الإلكتروني، فقد كان توفيره مطلباً أساسياً للتحويل نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية، إضافة إلى حساسية القطاع، وتفشي أي معلومة تعرض صاحبها للعقوبة، وبالتالي فقدان الثقة في المعلومات، الأمر الذي من شأنه تهديد سمعة المجلس القضائي.

الجدول رقم (28): يبين مدى مساهمة لخدمات الإلكترونية في زيادة استقلالية الوظائف.

يؤدي تقديم الخدمة الكترونيا إلى زيادة استقلالية الوظائف				العبرة
المجموع	معارض	محايد	موافق	الدرجة
80	14	23	43	التكرار
%100	%17.5	%28.75	%53.57	النسبة المئوية
2.36				شدة الإتجاه

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من المبحوثين والتي قدرت بـ 53.75% وافقوا على أن تقديم الخدمات إلكترونياً يؤدي إلى زيادة استقلالية الوظائف في المجلس القضائي، تليها نسبة المبحوثين الذي كان اتجاههم محايداً نحو هذه العبارة والتي بلغت 28.75%، وأخيراً نسبة المبحوثين الذين أبدوا معارضتهم على نفس العبارة وقد قدرت بـ 17.5%، كما نلاحظ أن اتجاه المبحوثين كان إيجابياً نحو الموافقة على العبارة السالفة الذكر، والتي قدر متوسطها الحسابي بـ 2.36. ومن هذا المنطلق ومن خلال النسب التي يوضحها الجدول أعلاه، نستنتج أن تقديم الخدمات إلكترونياً يؤدي إلى زيادة استقلالية الوظائف وهذا راجع لكون نظام العصرية أو ما يعرف بنظام الإدارة الإلكترونية يفرض على المؤسسة إعادة تقسيم العمل والتخصص به، أي توزيع المهام حسب الاختصاصات، حتى لا يحدث تداخل في الوظائف، الأمر الذي من شأنه يبسط الإجراءات ويسهل طرق العمل.

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 06، 2015-02-20، ص 15.

جدول رقم (29): يبين مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في التقليل من استخدام الورق.

الإدارة الإلكترونية تسمح بتقليل استخدام الورق				العبرة
المجموع	معارض	محايد	موافق	الدرجة
80	35	03	42	التكرار
%100	%43.75	%3.75	%52.5	النسبة المئوية
2.08				شدة الإتجاه

ينتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من المبحوثين والتي قدرت بـ 52.5% أبدوا موافقتهم على أن الإدارة الإلكترونية تسمح بتقليل استخدام الورق، تليها مباشرة نسبة المبحوثين الذين عارضوا هذه العبرة والتي بلغت 43.75%، وأخيراً نسبة منخفضة تأتي لمن حابوا نفس العبرة وقد بـ 3.75% ونلاحظ أيضاً أن اتجاه المبحوثين كان متوسطاً نحو الموافقة على العبرة السالفة الذكر، حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 2.08. وهذا يعود إلى أن ممارسات الإدارة الإلكترونية تشير إلى إنجاز كل الأعمال والمعاملات بين أطراف ممارسات الإدارة الإلكترونية تشير إلى إنجاز كل الأعمال والمعاملات بين أطراف التعامل من خلال وسيط إلكتروني، حيث يتم تداول البيانات والوثائق إلكترونياً باستخدام الاتصالات الإلكترونية، وهذا ما يقلل وجود علاقة مباشرة بين أطراف التعامل، الأمر الذي من شأنه أن يقلل من استخدام الورق في التعاملات. وكان ليس التخلص منها نهائياً، على عكس نظام الإدارة الكلاسيكية الذي كان يقوم على الورق حيث كانت كالأعمال كتابية الأمر الذي أدى بدرجة كبيرة إلى البيروقراطية وعدم الشفافية في الأعمال، حيث كانت المعاملة الواحدة تتم من خلال عشرات الأوراق بل تصل إلى مئات الأوراق وهذا عاد بالسلب على ميزانية الدولة حيث كلفها مبالغ ضخمة، لكن بحلول نظام العصرية المؤسسة تعمل على التقليل من استخدام الورق، لكن ليس التخلص منه نهائياً فهو يبقى وعلى كل المعاملات المنجزة.

جدول رقم (30): يبين مدى مساهمة نظام الخدمات الالكترونية في السرعة في الإنجاز

الإدارة الالكترونية تسمح بتقليل استخدام الورق				العبرة
المجموع	معارض	محايد	موافق	الدرجة
80	/	08	72	التكرار
%100	/	%10	%90	النسبة المئوية
2.9				شدة الإتجاه

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من المبحوثين والتي قدرت بـ 90% كانوا موافقين على أن نظام الخدمات الالكترونية يسهم في السرعة في الإنجاز، ثم تأتي نسبة المبحوثين الذين أبدوا حيادهم نحو هذه العبرة والتي بلغت 10%، وهي منخفضة جدا مقارنة بالنسبة الأولى في حين تتعدم نسبة المبحوثين المعارضين لنفس العبرة ونلاحظ أيضا أن اتجاه المبحوثين كان إيجابيا نحو الموافقة على هذه العبرة، حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 2.9 ، ومن خلال النسب التي يوضحها الجدول أعلاه، نستنتج أن نظام الخدمات الالكترونية يسهم في السرعة في الإنجاز، وهذا راجع إلى كون الإدارة الالكترونية تقوم على أساس إجلال الآلة محل العامل، أي الانتقال من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسوب من خلال مختلف النظم المعلوماتية، بمعنى إنجاز مختلف المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر مختلف شبكات الاتصال من (انترنت أنترانت، إكسرانت) دون أن يضطر العملاء من الانتقال إلى الإدارات شخصيا، مع ما يتوافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات، الأمر الذي من شأنه أن يزيد من سرعة إنجاز الأعمال، هذه النتيجة تتفق مع بعض نتائج دراسة الدكتور موسى عبد الناصر ومحمد قريشي التي يتمحور موضوعها حول "دور الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي" حيث توصلت إلى:

- تطبيق الإدارة الالكترونية يعمل على زيادة وكفاءة أداء العاملين بدرجة كبيرة من خلال مساهمتها الجادة في رفع إنتاجية العاملين، توفير وقت وجهد العاملين وتقليل التكاليف.
- كفاءة وسرعة الاتصال وسهولة نقل وتبادل المعلومات.

الجدول رقم (31): يبين مدى مساعدة تطبيق الإدارة الإلكترونية في سرعة حل المشكلات واتخاذ القرارات في المجلس القضائي.

يساعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في سرعة حل المشكلات واتخاذ القرارات				العبرة
المجموع	معارض	محايد	موافق	الدرجة
80	22	18	40	التكرار
%100	%27.5	%22.5	%50	النسبة المئوية
2.22				شدة الإتجاه

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من المبحوثين تمثلت في نصفهم وفاقوا على أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يساعد في سرعة حل المشكلات واتخاذ القرارات وقد قدرت بـ 50% ، تليها نسبة المبحوثين الذين عارضوا هذه العبارة والتي بلغت - 27.5%، وأخيراً نسبة المبحوثين الذين كانوا محايدين لنفس العبارة والتي قدرت بـ 22.5%.

كما نلاحظ أن اتجاه المبحوثين كان متوسطاً نحو العبارة السالفة الذكر حيث قدر متوسطها الحسابي

2.22.

وتفسر نسبة ارتفاع الموافقة على هذه العبارة مقارنة بالعبارات الأخرى على أن الإدارة الإلكترونية تقلل من التعقيدات الإدارية من خلال خاصية السرعة في الأداء وتقدم الخدمة القصوى للجماهير الداخلية سواء من حيث سهولة الإجراءات أو الدقة في الإعلام كما أنها توفر المعلومات بصورة فورية للمستفيد والتخلص من إهدار الوقت في البحث عن هذه المعلومات وسط رفوف وأدراج الملفات¹.

¹ ميثان المحالي: أسامة عبد المنعم، مرجع سبق ذكره، ص 99.

جدول رقم (32) : يبين مدى توفير تطبيق الإدارة الإلكترونية الوقت للتفكير والإبداع.

يوفر تطبيق الإدارة الإلكترونية الوقت للتفكير والإبداع.				العبرة
المجموع	معارض	محايد	موافق	الدرجة
80	13	47	20	التكرار
%100	%16.25	%58.75	%25	النسبة المئوية
2.08				شدة الإتجاه

ينتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من المبحوثين والتي قدرت بـ 58.75% كان اتجاههم محايدا لعبارة "يوفر تطبيق الإدارة الإلكترونية الوقت للتفكير والإبداع"، تليها نسبة المبحوثين الذين وافقوا على هذه العبارة حيث وصلت إلى 25%، وأخيرا نسبة المبحوثين المعارضين لنفس العبارة وقد بلغت 16.25%، من هنا نلاحظ أن اتجاه المبحوثين إيجابي نحو الموافقة على العبارة السابقة الذكر حيث قدر المتوسط الحسابي لها بـ 2.08.

ومن خلال النسب التي يبينها الجدول أعلاه، نستنتج أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يوفر الوقت للتفكير والإبداع وهذا ما يدل على التطور الحاصل والمستمر في مختلف أنظمة وتقنيات الإدارة الإلكترونية، الأمر الذي من شأنه أن يتيح للموظف فرصة التعرف على المستجدات أول بأول وبالتالي القدرة على مجاراة قصر الوقت المتاح لإنجازات الأعمال، زيادة مرونة أنشطة العمل، كما يوفر أسلوب الإدارة الإلكترونية كم كبير من المعلومات وبالتالي يسعى الموظف إلى توسيع نطاق الاتصال سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي إضافة إلى التمكن من تحسين فرص التعلم غير الرسمي، وكل هذا من خلال أدوات برمجية تساعد الموظف في تحقيق فهم أعمق لعمل مختلف الأنظمة، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى تحسين ورفع كفاءة فاعلية الأداء بالإدارة.

الجدول رقم (33)، يبين مدى مساهمة تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في زيادة مردودية الموظفين.

يساهم تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في زيادة مردودية الموظفين				العبرة
الدرجة	موافق	محايد	معارض	المجموع
التكرار	47	16	17	80
النسبة المئوية	58.75%	20%	21.25%	100%
شدة الإتجاه	2.37			

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من المبحوثين قدرت بـ 58.75% وافقوا على أن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية يساهم في زيادة مردودية الموظفين، تليها نسبة المبحوثين الذين كانوا معارضين لهذه العبارة وقد بلغت 21.25%، وأخيرا بفارق صغير النسبة التي تسبقها تأتي نسبة المبحوثين الذين كان اتجاههم محايدا لنفس العبارة والتي وصلت إلى 20%.

كما نلاحظ أن اتجاه المبحوثين كان إيجابيا على العبارة السالفة الذكر، حيث قدر متوسطها الحسابي

2.37.

وهذا ما يدل على أن الإدارة الإلكترونية بزيادتها لمردودية جمهورها الداخلي فهي تقوم برفع كفاءة العمل الإداري، من خلال تحسين مستوى الخدمات المقدمة عن طريق العصرية فالموظفين من خلال هذا النظام الجديد وجدوا جوا مناسباً أكثر للعمل يتميز بالأريحية التي تمكنهم من العمل على مدار الساعة عن بعد، بما يضمن ترشيد الوقت المهدر.

كما أن للموظف التمكن من مراجعة العمل الذي يقوم به في أي وقت، وتصحيحه إن شابه أي خطأ كون هذا النظام يتميز بالمرونة بفعل التقنية و الإستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، فيما يرى باقي المبحوثين أن هذه الإدارة الجديدة لا توفر لديهم الحافز كونها لا تحسبهم بأنهم جزء من عملية نجاح العمل¹.

¹ حسن محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 78.

الجدول رقم (34): يبين الإتجاه العام لمساهمة الإدارة الإلكترونية في اسهيل عمل موظفي المجلس القضائي لولاية أم البواقي من وجهة نظر جمهوره الداخلي.

شدة الإتجاه	العبارات
2.66	يؤدي تقديم الخدمة إلكترونيا في المحكمة إلى تبسيط إجراءات وطرق العمل
2.88	يسهم تقديم الخدمة إلكترونيا في تقليل الحاجة إلى الموظفين، وهو ما يؤدي إلى تخفيض التكاليف
2.85	الإدارة الإلكترونية تضمن سرية وأمن المعلومات المتناقلة في أي وقت وأي مكان
2.36	يؤدي تقديم الخدمات إلكترونيا إلى زيادة استقلالية الوظائف.
2.08	الإدارة الإلكترونية تسمح بتقليل استخدام الورق.
2.9	يسهم نظام الخدمات الإلكترونية إلى سرعة الإنجاز
2.22	يسهم نظام الخدمات الإلكترونية إلى حل المشكلات اتخاذ القرارات
2.08	يوفر تطبيق الإدارة الإلكترونية الوقت للتفكير والإبداع
2.37	يسهم نظام الخدمات الإلكترونية في زيادة مردودية الموظفين
2.48	شدة الاتجاه العام

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الإتجاه العام للمبحوثين نحو مساهمة الإدارة الإلكترونية في تسهيل عمل موظفي المجلس القضائي لولاية أم البواقي كان إيجابيا، ومن هنا نستنتج أن الهدف من عصرنة قطاع العدالة تحقق بمعنى أن هذا النظام الجديد تمكن من تطوير العمل وتحسين ضرورة من خلال المميزات الجديدة التي أتى بها والتي تظهر خاصة في اختصار الوقت والجهد والمال، وقد حازت عبارة مساهمة نظام الإدارة الإلكترونية في السرعة في الإنجاز على أعلى نسبة حيث قدرت شدة إتجاهها بـ 2.90 وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على مدى قدرة هذا النظام لتسهيل العمل وتوفير الوقت لآدائه فالمجلس القضائي أصبح يتم معاملات المواطنين في ثوان معدودة وعن بعد وسهل الأمر على كل من الموظفين في أداء أعمالهم وكذا المواطنين في إستخراج وثائقهم كشهادة الجنسية.

ثالثاً: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجلس القضائي لولاية أم البواقي.

الجدول رقم (35): يبين مدى افتقار المجلس القضائي إلى التخطيط السليم لعملية التحول نحو

الإدارة الإلكترونية.

الافتقار إلى التخطيط السليم لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية				العبرة
المجموع	معارض	محايد	موافق	الدرجة
80	49	16	15	التكرار
%100	%61.25	%20	%18.75	النسبة المئوية
2.42				شدة الإتجاه

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من المبحوثين والتي قدرت بـ 61.25 % أبدوا معارضتهم على أن المجلس القضائي يفتقر إلى التخطيط السليم لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، تليها نسبة المبحوثين الذين كان اتجاههم محايداً لهذه العبارة وقد بلغت 20%، وبفارق صغير تأتي نسبة المبحوثين الذين أبدوا موافقتهم على نفس العبارة حيث قدرت بـ 18.75%.

نلاحظ أيضاً أن اتجاه المبحوثين كان إيجابياً نحو المعارضة على العبارة السالفة الذكر، وقدر

متوسطها الحسابي بـ 2.42.

ومن هذا المنطلق ومن خلال النسب التي يوضحها الجدول أعلاه، نستنتج أن الافتقار إلى التخطيط السليم لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية لا يمثل معوقاً لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المجلس القضائي وهذا راجع إلى استجابة الموظفين لهذا التغيير واستعدادهم النفسي والسلوكي والتقني، حيث لم يجدوا صعوبة في التكيف مع هذه النظام، إضافة إلى امتلاك المجلس القضائي وهذا راجع إلى استجابة الموظفين لهذا التغيير واستعدادهم النفسي والسلوكي والتقني، حيث لم يجدوا صعوبة في التكيف مع هذا النظام، إضافة إلى امتلاك المجلس القضائي بنية تحتية قوية لتطبيق هذا النظام، وزيادة على هذا وجود تشريعات ونصوص قانونية تنص على تطبيق العصرية في قطاع العدالة ومن أمثلة هذه التشريعات قانون رقم 03-15 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1436 الموافق لـ أول فبراير سنة 2015، يتعلق بعصرية

تضمن 19 مادة، والقانون رقم 15-04 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1436 الموافق لأول فبراير سنة 2015، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين تضمن 82 مادة¹.

الجدول رقم (36): يبين مدى ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية				العبرة
الدرجة	موافق	محايد	معارض	المجموع
التكرار	11	16	53	80
النسبة المئوية	%13.75	%20	%66.25	%100
شدة الإتجاه	2.53			

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من المبحوثين قدرت بـ 66.25 % كان اتجاههم معارضا نحو العبارة التالية: "ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية يمثل معوقا لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المجلس القضائي لولاية أم البواقي، تليها نسبة المبحوثين الذين كانوا محايدين لهذه العبارة والتي بلغت 20%، وأخيرا نسبة لمبحوثين الذين أبدوا موافقتهم على نفس العبارة حيث وصلت إلى 13.75%.

ونلاحظ أيضا أن اتجاه المبحوثين كان إيجابيا نحو المعارضة على هذه العبارة السابقة الذكر، حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 2.53.

ومن خلال النسب التي يوضحها الجدول أعلاه، نستنتج أن ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المجلس القضائي لا تمثل عائقا لتطبيقها والسبب في هذا يعود إلى مدى اعتماد المجالس القضائية على التكنولوجيات الحديثة والتي أصبحت لغة العصر، إضافة إلى كون الدولة قد خصصت ميزانية معتبرة لقطاع العدالة سنة 2016 والتي بلغت 73.43 مليار دينار². كما أنه أول قطاع بادر في تطبيق نظام العصرية، أي أن أسلوب الإدارة الإلكترونية ليس بالحديث في المجلس

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 06، 10-02-2015، ص ص 4-16.

² إيمان سواج، ميزانية التسيير لوزارة العدل، بلغت 73 مليار دينار، جريدة صوت الأحرار، متاحة على الرابط التالي: <http://www.djazairss.com> يوم 19-04-2016، على الساعة 23.56.

القضائي بل أصبح أمرا عاديا بالنسبة للموظفين، هذه النتيجة تتعارض مع بعض نتائج دراسة يوسف بن خدة تحت عنوان - تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية- والتي توصلت إلى:

- أهمية تعزيز البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومراعاة التوزيع الجغرافي النسبي لها في أنحاء كل دولة عربية بما يضمن وصول الخدمات لمستحقيها.

جدول رقم (37): يبين مدى نقص الإمكانيات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية نتيجة

لارتفاع أسعار بعض الأجهزة والمعدات الالكترونية.

نقص الإمكانيات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية نتيجة لارتفاع أسعار بعض الأجهزة والمعدات الالكترونية.				العبرة
المجموع	معارض	محايد	موافق	الدرجة
80	54	20	06	التكرار
%100	%67.5	%25	%7.5	النسبة المئوية
2.6				شدة الإتجاه

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من المبحوثين قدرت بـ 67.5% كانوا معارضين لعبارة " نقص الإمكانيات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية نتيجة لارتفاع أسعار بعض الأجهزة والمعدات الالكترونية وبرمجياتها"، معوقا من معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية، تليها نسبة المبحوثين الذين كان اتجاههم محايدا لهذه العبارة وقد بلغت 25%، وأخيرا نسبة المبحوثين الذين أبدوا موافقتهم على نفس العبارة وقد وصلت إلى 7.5%.

نلاحظ أيضا أن اتجاه المبحوثين كان إيجابيا نحو العبارة السابقة الذكر، حيث قدر متوسطها الحسابي

بـ 2.6.

هذا ما يدل على اهتمام الدولة الخاص بقطاع العدالة، حيث أكد وزير العدل حافظ الأختام في جريدة صوت الأحرار أن ميزانية التسيير المخصصة لقطاع العدالة لـ 2016 بلغت 73.43 مليار دينار¹. وهو

¹إيمان سواج، مرجع سبق ذكره.

مبلغ معتبر يغطي جميع احتياجات المجلس القضائي من أجهزة ومعدات وبرمجيات إلكترونية وغيرها من متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم (38): يبين مدى نقص في عدد الموظفين المتخصصين وذوي الخبرة في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي.

النقص في عدد الموظفين المتخصصين وذوي الخبرة في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي				العبرة
الدرجة	موافق	محايد	معارض	المجموع
التكرار	17	9	54	80
النسبة المئوية	%21.25	%11.25	%67.5	%100
شدة الإتجاه	2.46			

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من المبحوثين أبدوا معارضتهم نحو عبارة النقص في عدد الموظفين المتخصصين وذوي الخبرة في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي" على أنها معيقا لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المجلس القضائي لولاية أم البواقي، وقد قدرت هذه النسبة بـ 67.5%، تليها نسبة المبحوثين الذين وافقوا على هذه العبارة وقد وصلت إلى 21.25%، في حين كانت أصغر نسبة للمبحوثين الذين كان اتجاههم محايدا لنفس العبارة وقد قدرت بـ 11.25%.

كما نلاحظ أن اتجاه المبحوثين كان إيجابيا نحو الموافقة على العبارة السابقة الذكر، حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.46.

ومن خلال النسب التي يوضحها الجدول أعلاه، نستنتج بأنه لا يوجد نقص في عدد الموظفين المتخصصين وذوي الخبرة في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي" وهذا راجع إلى اعتماد هذا النوع من المؤسسات كليا على الأجهزة الإلكترونية (الحواسيب المزودة بشبكة الانترنت) في مختلف معاملاتها وبالتالي فهي بحاجة ماسة إلى موظفين مختصين مهندسين في الإعلام الآلي لتكوين الموظفين وتدريبهم على استخدام هذه التكنولوجيات بمختلف تقنياتها وبرمجياتها حتى يصبحوا أكثر تكيفا مع أسلوب الإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم (39): يبين مدى ضعف مهارات اللغات الأجنبية لدى بعض موظفي المجلس القضائي.

ضعف مهارات اللغات الأجنبية لدى بعض الموظفين				العبرة
الدرجة	موافق	محايد	معارض	المجموع
التكرار	12	25	43	80
النسبة المئوية	15%	31.25%	53.75%	100%
شدة الإتجاه	2.38			

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه، أن نسبة كبيرة من المبحوثين كانوا معارضين لعبارة: "ضعف مهارات اللغات الأجنبية لدى بعض الموظفين من معوقات تطبيق نظام الإدارة الالكترونية" وقد قدرت بـ 53.75 %، تليها نسبة المبحوثين الذين حايروا هذه العبارة والتي بلغت 31.25 %، وأخيرا نسبة المبحوثين الذين كان اتجاههم موافقا لنفس العبارة التي قدرت بـ 15 %.

كما نلاحظ أيضا أن اتجاه المبحوثين كان إيجابيا نحو العبارة السابقة الذكر، حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 2.38، ومن هنا نستنتج أن ضعف مهارات اللغات الأجنبية في المجلس لا يعتبر من أحد العوائق التي تواجه الإدارة الإلكترونية في مجلس القضاء، وخاصة كون قطاع العدالة يستند إلى اللغة العربية كلغة رسمية وهذا ما نصت عليه المادة 8 من قانون الإجراءات المدنية، والتي ركز نصها على تعريب كل الوثائق الموجهة للعدالة، من عقود وعرائض ومذكرات، وإلزام المحامين والقضاة بالتعامل مع وثائق معربة أو متربصة¹.

¹ - نسيمه عجاج، الصلح، الوساطة وتعريب الوثائق آليات جديدة في التقاضي، جريدة الفجر، متاح على الرابط التالي: www.alfadjr.com بتاريخ 2016-04-22، على الساعة 01:30.

الجدول رقم (40): يبين مدى صعوبة لغة برمجيات الإدارة الإلكترونية.

صعوبة لغة برمجيات الإدارة الإلكترونية				العبارة
المجموع	معارض	محايد	موافق	الدرجة
80	51	13	16	التكرار
%100	%63.75	%16.25	%20	النسبة المئوية
2.44				شدة الإتجاه

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من المبحوثين كانوا معارضين لعبارة "صعوبة لغة برمجيات الإدارة الإلكترونية تمثل معوقا من معوقات تطبيقها في المجلس القضائي لولاية أم البواقي حيث قدرت هذه النسبة بـ 63.75%، تليها نسبة المبحوثين الذين كان اتجاههم موافقا لهذه العبارات حيث بلغت 20%، وأخيرا نسبة المبحوثين الذين كانوا محايدين لنفس العبارة والتي وصلت إلى 16.25%.

ونلاحظ أيضا أن اتجاه المبحوثين نحو هذه العبارة كان إيجابيا، حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 2.44 وهذا ما يدل على أن المجلس القضائي يحرص على تكوين موظفيه في مجال الإدارة الإلكترونية حتى يتكيفوا مع هذا النظام الجديد، إضافة إلى أن المجلس يمتلك مختصين ومهندسين في الإعلام الآلي يختصون بتكوين الموظفين وتدريبهم على استخدام التكنولوجيا والتكوين أيضا على طرق استخدامها وكل هذا تفرضه الطبيعة الحساسة لقطاع العدالة.

الجدول رقم (41): يبين مدى ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية في المجلس القضائي.

ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية				العبرة
المجموع	معارض	محايد	موافق	الدرجة
80	20	11	49	التكرار
%100	%25	%13.75	%61.25	النسبة المئوية
1.64				شدة الإتجاه

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من المبحوثين قدرت بـ 61.25% أبدوا موافقتهم على أن ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية يعتبر معوقاً من معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في المجلس القضائي لولاية أم البواقي، تليها نسبة المبحوثين الذين عارضوا هذه العبارة وقد بلغت 25%، في حين عادت أصغر نسبة للمبحوثين الذين كانوا محايدين لنفس العبارة بنسبة 13.75%.

ونلاحظ أيضاً أن اتجاه المبحوثين نحو العبارة سابقة الذكر كان متوسطاً، حيث قدر المتوسط الحسابي لها 1.64، وعلى هذا الأساس ومن خلال النسب التي يوضحها الجدول أعلاه، نستنتج أن ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية يمثل معوقاً لتطبيق الإدارة الالكترونية في المجلس القضائي، وهذا راجع لعدم مرونة هيكله التنظيمي، حيث لم تطرأ عليه أي تغييرات بعد تطبيق نظام العصرية بالرغم من التغييرات والتطورات التي طرأت على منهجية العمل، كمبدأ التخصص والتقسيم في العمل.

الجدول رقم (42): يبين مدى انخفاض ثقة المواطنين بقدرتهم على استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية نتيجة قلة المعرفة والدراية الكافية بتقنيات الحاسب الآلي.

انخفاض ثقة المواطنين بقدرتهم على استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية نتيجة قلة المعرفة والدراية الكافية بتقنيات الحاسب الآلي.				العبرة
الدرجة	موافق	محايد	معارض	المجموع
التكرار	52	16	12	80
النسبة المئوية	65%	20%	15%	100%
شدة الإتجاه	1.5			

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من المبحوثين أبدوا موافقتهم على انخفاض ثقة المواطنين بقدرتهم على استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية نتيجة قلة المعرفة والدراية الكافية بتقنيات الحاسب الآلي، الأمر الذي يمثل معوقا من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجلس القضائي لولاية أم البواقي، وقدرت هذه النسبة بـ 65%، وتليها نسبة المبحوثين الذين كان اتجاههم محايدا لهذه العبارة والتي بلغت 20%، وأخيرا نسبة المبحوثين المعارضين لنفس العبارة والتي قدرت بـ 15%.

كما نلاحظ أن اتجاه المبحوثين كان سلبيا ، حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 1.5.

ومن هذا المنطلق ومن خلال النسب التي يوضحها الجدول أعلاه، نستنتج أن انخفاض ثقة المواطنين بقدرتهم على استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية نتيجة قلة المعرفة والدراية الكافية بتقنيات الحاسب الآلي يمثل معوقا لتطبيقها، وهذا يعود إلى غياب الوعي لدى أفراد المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الإلكترونية وعدم الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي لتقبل هذا التغيير وغير ذلك من متطلبات التكيف النفسي مع نظام الإدارة الإلكترونية، حيث كشفت الدراسات حول تكنولوجيات الإعلام والاتصال عن وجود تأخر كبير في اكتساب هذه الوسائل في الجزائر مقارنة بالمغرب وتونس في دراسة مقارنة قدمتها كنفيدرالية إدارات المالية والمحاسبة بوهان حول التكنولوجيا الحديثة وتأثيرها على الإقتصاد حيث احتلت الجزائر المرتبة العاشرة في إفريقيا من حيث انتشار الإعلام والاتصال، أما فيما يتعلق بتقنية الأنترنت في الجزائر فلا تتوفر إلا على نسبة 2.4% من السكان المتصلين بشبكة الأنترنت في وقت لا

يتجاوز الذين يستعملون هذه التقنية 800 ألف من السكان بمعدل 500 ألف مستعمل بصفة منتظمة في حين نسبة كبيرة من هؤلاء المستعملين يستخدمون هذه التقنية في أماكن عملهم أو في نوادي الإنترنت التي يصل عددها إلى 5000 نادي منتشرة عبر الوطن الأمر الذي يؤكد ن نسبة الربط في المنازل مازالت ضعيفة جدا مقارنة بالدول الإفريقية، ويرجع هذا التأخر إلى نقص أو غياب شبه تام لثقافة نشر التكنولوجيا وكذا النقص الواضح في الخطوط الهاتفية، حيث أن الجزائر لا توفر إلا 6 خطوط لكل 100 نسمة في الوقت الذي يصل فيه الرقم إلى 90 خطا لكل مواطن في الدول المتقدمة تكنولوجيا، يضاف إلى ذلك ضعف مستوى التأهيل لدى السكان إذ أن عدد الذين يمتلكون مستوى تعليميا مقبولا يصل إلى 17.5 مليون نسمة في الوقت الذي لا يفوق فيه عدد المؤهلين لاستعمال هذه التقنية 13 مليون جزائري، وكل هذا من شأنه أن يعيق تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية¹.

الجدول رقم (43): يبين مدى عدم برمجة دورات تكوينية للموظفين في هذه المجال في المجلس

القضائي.

عدم برمجة دورات تكوينية للموظفين في هذا المجال.				العبارة
موافق	محايد	معارض	المجموع	الدرجة
08	16	56	80	التكرار
10%	20%	70%	100%	النسبة المئوية
2.6				شدة الإتجاه

يتضح لنا من خلال لجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من المبحوثين أبدوا معارضتهم على أن عدم برمجة دورات تكوينية للموظفين في مجال تطبيق الإدارة الالكترونية تعتبر معوقا من معوقات تطبيقها في المجلس القضائي لولاية أم البواقي، حيث قدرت هذه النسبة بـ 70%، تليها نسبة المحايدين لهذه العبارة والتي بلغت 20%، وأخيرا نسبة المبحوثين الذين كان اتجاههم موافقا على نفس العبارة قدرت بـ 10%.

¹ - موقع الشهاب للإعلام، واقع قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة في الجزائر، متاح على الرابط التالي: www.echihab.com يوم 20-04-2016، يوم 21:54.

كما نلاحظ أن اتجاه المبحوثين كان إيجابيا نحو الموافقة على العبارة السابقة الذكر، حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 2.6، ومن خلال النسب التي يوضحها الجدول أعلاه، نستنتج أن عدم برمجة دورات تكوينية للموظفين في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية لا يمثل عائقا لتطبيقها، وهذا راجع للطبيعة الحساسة لقطاع العدالة التي تقتضي قدرا كبيرا من الحذر والشفافية في العمل، كما أن طبيعة هذا النظام تحتاج إلى رصيد معرفي كبير هذا ما من شأنه أن يفرض على المجلس القضائي إقامة وبرمجة دورات تكوينية لموظفيه في مجال تطبيق هذا النظام الجديد، خاصة الموظفين الجدد الذين ربما تعودوا على العمل سابقا ضمن نظام الإدارة التقليدية، فعلى المجلس تكوينهم تدريبيهم حتى يتكيفوا مع النظام الجديد.

الجدول رقم (44): يمثل الإتجاه العام لمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجلس القضائي

لولاية أم البواقي من وجهة نظر موظفيه.

شدة الإتجاه	العبارات
2.42	افتقار المجلس القضائي إلى التخطيط السليم لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية
2.53	ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية
2.6	نقص الإمكانيات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية نتيجة لإرتفاع أسعار بعض الأجهزة والمعدات الإلكترونية
2.46	النقص في عدد الموظفين المتخصصين وذوي الخبرة في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي
2.38	ضعف مهارات اللغات الأجنبية لدى بعض موظفي المجلس القضائي.
2.44	صعوبة لغة برمجيات الإدارة الإلكترونية
1.64	ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية
1.5	انخفاض ثقة المواطنين بقدرتهم على استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية نتيجة قلة المعرفة والدراية الكافية بتقنيات الحاسب الآلي.
2.6	عدم برمجة دورات تكوينية للموظفين في هذا المجال
2.28	شدة الإتجاه العام

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الإتجاه العام للمبحوثين كان متوسطا نحو معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجلس القضائي لولاية أم البواقي حيث قدر بـ 2.28، حيث أن بعض العبارات لم

تحظى بالتأييد على أن محتواها من معوقات الإدارة الإلكترونية بالمجلس في حين أيد المبحوثين بعضها ومن هنا نستنتج أن المعوقات التي تواجه نظام الإدارة الإلكترونية في مجلس القضاء تتمثل في ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية وكذا انخفاض ثقة المواطنين بقدرتهم على استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية نتيجة قلة المعرفة والدراية الكافية بتقنيات الحاسب الآلي.

المحور الرابع: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر موظفي المجلس

القضائي لولاية أم البواقي.

الجدول رقم(45): يبين مدى إصدار التشريعات اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات

العمومية.

إصدار التشريعات اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية.				العبارة
المجموع	معارض	محايد	موافق	الدرجة
80	49	11	20	التكرار
%100	%61.25	%13.75	%25	النسبة المئوية
1.63				شدة الإتجاه

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من المبحوثين أبدوا معارضتهم على العبارة التالية: "إصدار التشريعات اللازمة لتطبيقات الأداة الإلكترونية في لمجلس القضائي بأم البواقي" على أنها من متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجلس القضائي حيث قدرت هذه النسبة بـ 61.25% تليها نسبة المبحوثين الذين وافقوا على هذه العبارة بلغت 25%، وأخيرا نسبة المبحوثين الذين كان اتجاههم محايدا لنفس العبارة قدرت بـ 13.75%.

كما نلاحظ أن اتجاه المبحوثين كان متوسط نحو الموافقة على العبارة السابقة الذكر، حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 1.63.

من خلال النسب التي يوضحها الجدول أعلاه، نستنتج أن إصدار التشريعات اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المجلس القضائي لا يعتبر متطلبا لتطبيقها والسبب في هذا يعود إلى أن هناك ما يكفي من الإصدارات القانونية بما يغطي حاجات العمل في هذا المجال فقد أصدر المشرع الجزائري في العدد السادس من الجريدة الرسمية في 10 فبراير 2015، العديد من المواد التي تمس عصرنة قطاع العدالة ومنها المواد 4-5-6-7-8 من القانون 03-15 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1436 الموافق لـ 1 فبراير 2015 الذي يتعلق بالتصديق الإلكتروني وإمكانية العمل من خلاله وكذا شروط وكيفية ومسؤولية العمل به، وقد مست المادة 9 و10 بنفس القانون مجال إرسال الوثائق والاجراءات القضائية إلكترونيا لتبين المادتين أطراف التراسل الإلكتروني، سلامة الوثائق المرسله وأمن وسرية التراسل وغيرها من المواد القانونية الأخرى التي أحاطت العمل في ظل نظام الإدارة الإلكترونية فالمشروع الجزائري قد أحاط بكل ما يجب أن يحيط به في هذا المجال وهذا عائد أيضا لسبب رئيسي وهو حساسية مجال القضاء وموقعه في المجتمع¹.

الجدول رقم (46): يبين مدى أهمية تعميق الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية وأهمية تطبيقها في

المجالس القضائية.

أهمية تعميق الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية و أهمية تطبيقها في المجالس القضائية				العبرة
الدرجة	موافق	محايد	معارض	المجموع
التكرار	69	11	/	80
النسبة المئوية	%86.25	%13.75	/	%100
شدة الإتجاه	2.86			

يتضح لنا من خلال الجدول علاه أن نسبة كبيرة من المبحوثين أبدو موافقتهم على أن تعميق الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية وأهمية تطبيق يمثل متطلبا من متطلبات تطبيقها في المجلس القضائي لولاية أم

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 6، 10-02-2015، ص،ص 4-5.

البواقي، حيث قدرت هذه النسبة بـ 86.25%، تليها نسبة المبحوثين الذين كانوا محايدين لهذه العبارة وقد بلغت 13.75%، في حين انعدمت نسبة المبحوثين المعارضين لنفس العبارة.

كما نلاحظ أن إتجاه المبحوثين كان إيجابياً نحو العبارة السابقة الذكر حيث قدر متوسطها الحسابي 2.86، ومن خلال النسب التي يوضحها الجدول أعلاه نستنتج أن تعميق الوعي بمفهوم الإدارة الالكترونية وأهمية تطبيقها من متطلبات تطبيق نظام الإدارة الالكترونية في المجلس القضائي وهذا راجع بدرجة كبيرة إلى حداثة تطبيق هذا النظام في الجزائر، وتطبيقه أول مرة في مجال القضاء فأول تجربة للجزائر كانت عصرنة العدالة، فالعمال كانوا قد اعتادوا العمل ضمن نظام الإدارة التقليدية، مما شكل لديهم بعض اللبس في ما يخص طريقة العمل الجديدة والتي تحتاج إلى بعض الجهد من أجل الفهم الاستيعاب الجيد لها وكذا التعرض على إيجابياتها ومميزاتها التي تقدمها للموظفين والمواطنين على حد سواء، وكذا التعرف على أهمية تطبيقها لمواكبة تطور العمل الإداري، وهذه النتيجة تتفق مع بعض نتائج دراسة محمد سعيد محمد العرشي التي تندرج تحت عنوان "إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بنين والتي توصلت إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك أهمية لتطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.

الجدول رقم (47): بين مدى إعادة بناء الهياكل التنظيمية بما يتوافق مع تطبيقات الإدارة

الالكترونية بكفاءة عالية.

إعادة بناء الهياكل التنظيمية بما يتوافق مع تطبيقات الإدارة الالكترونية بكفاءة عالية.				العبارة
المجموع	معارض	محايد	موافق	الدرجة
80	15	16	49	التكرار
%100	%18.75	%20	%61.25	النسبة المئوية
2.43				شدة الإتجاه

يوضح لنا الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من المبحوثين أبدوا موافقتهم على أن " إعادة بناء الهياكل التنظيمية بما يتوافق مع تطبيقات الإدارة الالكترونية بكفاءة عالية يعتبر من متطلبات تطبيقها في المجلس

القضائي لولاية أم البواقي، حيث قدرت هذه النسبة بـ 61.25%، تليها نسبة المبحوثين المحايدون لهذه العبارة والتي بلغت 20%، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين عارضوا نفس العبارة 18.75%.

كما نلاحظ أن اتجاه المبحوثين كان إيجابياً نحو الموافقة على العبارة السالفة الذكر، حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.43.

ومن خلال النسب التي يوضحها الجدول أعلاه نستنتج أن إعادة بناء الهياكل التنظيمية بما يتوافق مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية بكفاءة عالية يعتبر مطلباً من متطلبات تطبيقها في المجلس القضائي، وهذا يعود إلى أن التغيرات التي طرأت على طريقة العمل مست جميع الجوانب عدا الهيكل التنظيمي الذي ظل على حاله ولم يتغير وهو نفسه الذي كان المجلس القضائي يعمل ضمنه وهذا لا يتواءم مع أسلوب العمل الجديد فيجب تكييف هيكل تنظيمي جديد يأخذ بعين الاعتبار قواعد البيانات، وكيفية سريان المعلومات إلكترونياً وكذا قنوات الاتصال الإلكتروني من مراسلات داخلية وخارجية بالإضافة إلى هذا فيجب استحداث مصالح جديدة تختص بالإدارة الإلكترونية، وهذه النتيجة تتفق مع بعض نتائج دراسة يوسف بن خدة- التي تندرج دراسته تحت عنوان " تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية" حيث توصلت هذه الدراسة إلى النتيجة التالية:

- تعزيز الإدارات العربية ومؤسسات تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين بتكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية المتخصصة في هذا المجال، وإعادة بناء الهياكل التنظيمية لهذه المؤسسات بما يشمل وجود إدارات بعينها متخصصة في هذا المجال بما يعزز الخطط الحكومية في هذا الاتجاه.

جدول رقم (48): يبين مدى تدريب الموظفين من خلال تنظيم دورات تدريبية للتعامل مع تطبيقات

الإدارة الإلكترونية بكفاءة عالية.

تدريب الموظفين من خلال تنظيم دورات تكوينية للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية بكفاءة عالية.				العبرة
المجموع	معارض	محايد	موافق	الدرجة
80	49	7	24	التكرار
%100	%61.25	%8.75	%30	النسبة المئوية
1.68				شدة الإتجاه

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من المبحوثين أبدوا معارضتهم على أن تدريب الموظفين من خلال تنظيم دورات تدريبية للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية بكفاءة عالية متطلبا من متطلبات تطبيقها في المجلس القضائي لولاية أم البواقي، حيث قدرت هذه النسبة بـ 61.25%، تليها نسبة المبحوثين الذين وافقوا على هذه العبارة وقد بلغت 30%، وأخيرا تأتي نسبة المبحوثين الذين أبدوا حيادهم نحو نفس العبارة مقدرة بـ 8.7%.

كما نلاحظ أن اتجاه المبحوثين كان متوسط نحو هاته العبارة والتي قدر متوسطها الحسابي 1.68.

ومن خلال النسب التي يوضحها الجدول أعلاه نستنتج أن تنظيم دورات تدريبية للعمال للتعامل بما يتوافق مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية بكفاءة، ليس من المتطلبات الرئيسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمجلس القضائي، وهذا راجع إلى أنه يوفر فعلا هذه الدورات هذه الدورات لموظفيه من حين لآخر بل أنه يفرضها على الموظفين الجدد قبل انطلاقهم في العمل، وفي إطار التبادل مع الخارج، تم تنظيم دورات تكوينية، رحلات وأيام دراسية لتمكين الموظفين من الاستفادة من تجارب الدول الأخرى، فعلى المستوى الوطني تم تمكين 294 موظف من الاستفادة من هذه الدورات التكوينية في إطار دعم إصلاح العدالة (أنظر الملاحق 1، 2)

الجدول رقم (49): يبين مدى تطلب الإدارة الإلكترونية لبناء قاعدة معلومات واحدة أو أكثر على مستوى تتصف بالدقة والسهولة.

بناء قاعدة معلومات واحدة أو أكثر على مستوى تتصف بالدقة والسهولة.				العبرة
الدرجة	موافق	محايد	معارض	المجموع
التكرار	52	16	12	80
النسبة المئوية	65%	20%	15%	100%
شدة الإتجاه	2.5			

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتبين لنا أغلبية المبحوثين أبدوا تأييدهم وموافقهم لبناء قاعدة معلومات واحدة أو أكثر تتسم بالدقة والسهولة وهذا بنسبة 65%، تليها نسبة المبحوثين الذين ذهبوا إلى الحياد تجاه هذه العبارة وقد قدرت بـ 20% وأخيرا نسبة المبحوثين الذين عارضوا هذه العبارة وقد بلغت 15%.

ومنه فإننا نلاحظ أن اتجاه المبحوثين نحو هذه العبارة كان إيجابيا، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 2.5، ومن خلال النسب الموضحة أعلاه يتبين لنا أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجلس القضائي لولاية أم البواقي يتطلب توفير قاعدة بيانات تتصف بالدقة والسهولة وهذا من أجل الانجاز السريع للأعمال واختصار زمن تنفيذ مختلف الاجراءات وكذا السرعة في اتخاذ القرار وهذا يتطلب حضور عنصرية أساسيين وهما السرعة والمعلومة، الأمر الذي يوفره قاعدة البيانات، لذا يشترط وجودها تمكن من ترشيد الوقت المهدر واستثماره في تطوير باقي الخدمات الإدارية أو تنفيذ المشروعات التي توفر خدمات إضافية للمؤسسة.

الجدول رقم (50): يبين مدى تطوير شبكات الاتصالات الحديثة (انترنت، أنترانت، اكسترانت).

تطوير شبكات الاتصالات الحديثة (انترنت، أنترانت، اكسترانت)				العبرة
المجموع	معارض	محايد	موافق	الدرجة
80	31	34	15	التكرار
%100	%38.75	%42.5	%18.75	النسبة المئوية
1.8				شدة الإتجاه

ينتضح لنا من خلال الجدول الموضح أعلاه أن النسبة الأعلى من المبحوثين أبدوا حيادهم على أن تطوير شبكات الاتصالات الالكترونية الحديثة انترنت، انترانت، اكسترانت من متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في المجلس القضائي لولاية أم البواقي، حيث قدرت هذه النسبة بـ 42.5%، لتليها مباشرة نسبة الموظفين المعارضين لهاته العبرة نسبة 38.75%، في حين بلغت نسبة المؤيدين لهذه العبرة 18.75%، فنلاحظ أن الإتجاه نحو هذه العبرة كان متوسط، حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 1.8، لأن كل الأجهزة التي يتوفر عليها المجلس القضائي جد متطور بما في ذلك أجهزة وشبكات الاتصال الالكترونية الحديثة انترنت والاكسترانت والانترانت، ولا يعتبر تطويرها مطلبا من مطالب تطبيق الإدارة الالكترونية وهذا يبين أن الدولة تهتم كثيرا بقطاع العدالة، حيث خصصت له ميزانية ضخمة كما سبق وذكرنا ذلك.

الجدول رقم (51): يبين مدى وضع المجلس القضائي لاستراتيجيات للتعاون والتنسيق بين الإدارات والمجلس.

وضع استراتيجيات للتعاون والتنسيق بين الإدارات والمجلس				العبرة
المجموع	معارض	محايد	موافق	الدرجة
80	33	04	43	التكرار
%100	%41.25	5%	%53.75	النسبة المئوية
2.12				شدة الإتجاه

يوضح لنا الجدول أعلاه اتجاه المبحوثين نحو حاجة الإدارة الالكترونية لوضع استراتيجيات للتعاون والتنسيق بين الإدارات والمجلس، وقد ذهب أكثر من نصف المبحوثين للموافقة على هذه العبارة بنسبة %53.75، وقد أبدى %41.25، منهم حيادهم اتجاهها، فيما عارض 5% من المبحوثين هذه العبارة. ومن هنا يتضح لنا أن اتجاه المبحوثين كان متوسط نحو هاته العبارة لمتوسط حسابي قدر بـ 2.125.

ومن خلال النسب الموضحة أعلاه يتبين لنا أن تطبيق الإدارة الالكترونية في المجلس القضائي يتطلب وضع استراتيجيات للتعاون والتنسيق بين الإدارات والمجلس وهذا بغرض تبادل الخبرات والتجارب والتعلم المستمر من مؤسسات أخرى تمتلك نفس التجربة كالمجلس الشعبي البلدي، فعلى هذه المؤسسات التعاون من اجل تحسين نوعية العمل في هذا المجال الذي يعتبر فتية في الولاية وفي الجزائر ككل من أجل التعود على العمل تحت ظل نظام الإدارة الالكترونية.

الجدول رقم (52): يبين مدى وعي الموظفين الاستراتيجي بمختلف عناصر الإدارة الإلكترونية.

الوعي الاستراتيجي للموظفين بمختلف عناصر الإدارة الإلكترونية				العبرة
المجموع	معارض	محايد	موافق	الدرجة
80	9	21	50	التكرار
%100	%11.25	%26.25	%62.5	النسبة المئوية
2.51				شدة الإتجاه

يبين لنا الجدول أعلاه اتجاه المبحوثين نحو عبارة "الوعي الاستراتيجي للموظفين بمختلف عناصر الإدارة الإلكترونية" كمطلب من مطالب تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجلس القضائي لولاية أم البواقي وقد ذهب أكثر نصف عدد المبحوثين للموافقة على هذه العبارة نسبة 62%، وأبدى 26.5% حيادهم على هذه العبارة في حين عارض 11.25% من المبحوثين نفس العبارة.

وقد كان اتجاه المبحوثين إيجابيا عموما نحو هاته العبارة وقدر متوسطها الحسابي بـ 2.5.

ومن هنا نستنتج أنه من المتطلبات التي يحتاجها تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجلس القضائي لولاية أم البواقي "نشر وعي استراتيجي للموظفين بمختلف عناصر الإدارة الإلكترونية فتهيئة رأس المال الفكري للمجتمع التنظيمي يوازي أهمية توفير مستلزمات التكنولوجيا، بمعنى إعادة هندسة المهارات الإدارية والأدوار الوظيفية بما ينسجم والرؤية الجديدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية¹، فموظفي المجلس القضائي بحاجة إلى إستراتيجية واضحة من أجل توعيتهم بالإدارة الإلكترونية وأهميتها كون هذا النظام جديد نوعا ما عليهم خاصة المبحوثين ذوي الخبرة الطويلة وهذه الإستراتيجية يجب أن تقوم أساسا على الإعلام والتفسير والإيضاح للحالة الجديدة ثم الانطلاق في مرحلة التنفيذ.

وهذا ما يتعارض مع بعض نتائج دراسة يوسف بن خدة التي تدرج تحت عنوان "تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية" حيث توصلت إلى عدم الإدراك الكامل والوعي لكل عناصر التكنولوجيا والبرمجيات وأهميتها عند بناء مشروع الإدارة الإلكترونية.

¹ - خيربي مصطفى كنانة، التجارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 292-295.

الجدول رقم (53): يبين الإتجاه العام لمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجلس القضائي

لولاية أم البواقي من وجهة نظر موظفيه.

شدة الإتجاه	العبارات
1.63	إصدار التشريعات اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية
2.86	تعميق الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية
2.43	إعادة بناء الهياكل التنظيمية بما يتوافق مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية
1.68	تدريب الموظفين من خلال تنظيم دورات تكوينية للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية بكفاءة عالية
2.5	ضرورة وجود قاعدة بيانات تتصف بالدقة والسهولة
1.8	تطوير شبكات الإتصال الحديثة (انترنت، أنترانت، إكسترانت)
2.12	وضع استراتيجيات للتعاون والتنسيق بين الإدارات والمجلس
2.5	الوعي الاستراتيجي للموظفين لمختلف عناصر الإدارة الإلكترونية
2.19	شدة الإتجاه العام

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه المبحوثين كان متوسطا نحو متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجلس القضاء حيث قدر بـ 2.19 وهذا يعود إلى توفر معظم شروط تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمجلس وبالأخص وجود الإطار القانوني الذي يفيد النشاط الإداري في ظل هذا النظام الجديد، وكذا تقديم دورات تكوينية للجمهور الداخلي، والإهتمام بتطوير الشبكات الحديثة للاتصال، وتكمن أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمجلس في تنمية الوعي الاستراتيجي بأهميتها -إدارة إلكترونية- لدى الجمهور الداخلي وكذا إعادة بناء الهيكل التنظيمي، لما يتوافق مع النظام الجديد، وقد حازت عبارة تعميق الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية على أكبر شدة إتجاه بمقدار 2.86 وهذا راجع إلى تعود الجمهور على العمل ضمن نظام الإدارة الكلاسيكية.

المحور الخامس: تصور الجمهور الداخلي للمجلس القضائي لولاية أم البواقي حول ماهية

الإدارة الإلكترونية:

الجدول رقم (54): يبين مدى وضوح وفهم استراتيجيات الإدارة الإلكترونية بالنسبة للموظفين.

النسب	التكرار	الفئات
72.5%	58	نعم
27.5%	22	لا
100%	80	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه نرى 72.5% من المبحوثين أي أغلبية أفراد العينة أجابوا بـ "نعم" ، بمعنى أنه لمعظم موظفي المجلس القضائي لولاية أم البواقي وضوح في فهم الإدارة الإلكترونية واستراتيجياتها، في حين أجابت نسبة 27.5% من المبحوثين بـ "لا"، وهذا الأسباب سوف نستعرضها في الجدول التالي: رقم -50-

والسبب وراء ذهاب أغلبية المبحوثين للإجابة على السؤال "بنعم" أي فهمهم للإدارة الإلكترونية واستراتيجياتها يعود إلى الجهود التي قدمتها وزارة العدل في وضع استراتيجيات وخطط لإقامة دورات تدريبية للموظفين، كي يكون هذا النظام جد واضح، وما يميز هذه الدورات أنها تمس جميع شرائح الموظفين، فيوجد تكوين متخصص خاص بأمناء الضبط، وتكوين مستمر يختص بتنظيم دورات لمستخدمي أمانات الضبط، وهناك أيضا تكوين تخصصي يتم في شكل دورات، يشمل عديد التخصصات التي انصبت على مواضيع متنوعة ذات علاقة يعمل أمانة الضبط وقد تم استحداث نوع آخر وهو التكوين التحضيري لشغل المنصب ويوجد أيضا التكوين المسبق قبل الترقية، وبهذا يكون جميع موظفي المجلس قد استفادوا من تكوينات ودورات علمية تزيح الغموض لديهم عن طريقة العمل وكذا تزودهم بمعلومات عن كل جديد يمس هذا المجال. (ملحق رقم 1)

وهذه النتيجة تتعارض مع نتائج دراسة يوسف بن خدة تحت عنوان -تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية" حيث توصلت هذه الدراسة إلى:

- عدم الإدراك الكامل والوعي لكل عناصر التكنولوجيا والبرمجيات وأهميتها عند بناء مشروع الإدارة الالكترونية، وقد ذهب صاحب المذكرة إلى أن السبب في ذلك يعود لغياب دورات تكوينية وحملات إعلامية توضح النظام الجديد للموظف.

الجدول رقم (55) : يبين أسباب عدم وضوح وفهم استراتيجيات الإدارة الإلكترونية بالنسبة

للموظفين.

النسب	التكرار	الفئات
63.63%	14	صعوبة التقنيات المقدمة
36.36%	08	غياب متخصصين في هذا المجال
100%	22	المجموع

كنا قد وظفنا في الجدول السابق نسب المبحوثين الذين يجدون فهما في إستراتيجية العمل ضمن نظام الادارة الالكترونية، في حين أجاب عدد من أفراد العينة بـ "لا" وقد بلغت نسبتهم 27.5%، هؤلاء المبحوثين تم تقديم عديد من الخيارات لهم كأسباب يمكن أن تكون وراء عدم فهمهم لنظام الإدارة الالكترونية وهي موضحة في الجدول أعلاه فقد ذهب 63.63% من أفراد العينة إلى صعوبات التقنيات المقدمة، في حين ذهب 36.36% من المبحوثين إلى أن السبب الكامن وراء هذا الغموض هو غياب متخصصين في هذا المجال، وانعدمت نسبة اختيار احتمال "حادثة النظام".

والسبب الكامن وراء ذهاب أغلبية المبحوثين إلى تبرير الغموض الذي ينتابهم بصعوبة التقنيات المقدمة يعود إلى التسارع الهائل في التطور التكنولوجي الذي يمس البرمجيات الوسائل التكنولوجية الأمر الذي يصعب على الموظف البسيط مواكبة هذه التطورات باستمرار او التفرغ لها في ظل انشغالات العمل.

أما السبب الذي دفع الموظفين للذهاب لاختيار "غياب متخصصين في هذا المجال"، هو أن جميع موظفي المجلس القضائي لم يخضعوا قبل التوظيف إلى أي دراسات متخصصة في الإدارة الالكترونية وهو المجال الذي يقدم له البحث العلمي في الجزائر الاهتمام بالقدر الكافي في الوقت الذي سارت فيه الدول المتطورة أشواطاً طويلة سواء من حيث المجال النظري العلمي أو من حيث الشق التطبيقي العلمي.

الجدول رقم (56): يبين مدى إتقان الموظف لطريقة وأسلوب العمل ضمن نظام الإدارة الإلكترونية.

النسب	التكرار	الفئات
92.5%	74	نعم
7.5%	06	لا
100%	80	المجموع

التعليق على الجدول:

يبين لنا الجدول أعلاه نسب المبحوثين الذين أجابوا على مدى اتقائهم بطريقة العمل ضمن نظام الإدارة الإلكترونية وقد ذهب 92.5% من مجمل أفراد العينة للإجابة بـ "نعم" في حين أجاب 7.5% من المبحوثين بـ "لا".

ومنه نستنتج أن أغلبية الموظفين قد أتقنوا العمل في ظل عصرنة إدارتهم، وهذا يعود للمدة الزمنية التي انطلق فيها هذا الأسلوب والتي بدأت بوادرها منذ سنة 2006، وهي كانت كفيلة باعتيادهم على أسلوب العمل من ثم اتقنوا له فالخبرة هي مقياس الاحترافية والإتقان، بالإضافة إلى استفادة من مختلف الدورات العلمية التي يتلقاها المبحوثين ومن حين لآخر لتمكينهم من تجاوز كل الصعوبات التي تظهر خلال العمل.

الجدول رقم (57): يبين أسباب الموظف لطريقة وأسلوب العمل ضمن نظام الإدارة الإلكترونية.

النسب	التكرار	الفئات
8.33%	02	غياب دورات تدريبية
58.33%	14	صعوبة العمل ضمن هذا النظام
33.33%	08	تخصصك خارج هذا المجال
100%	24	المجموع

يوضح الجدول أعلاه بنسب اختيارات الموظفين الذين أجابوا بـ "لا" عن عبارة إتقان المبحوثين للعمل في ظل نظام الإدارة الإلكترونية، حيث قمنا بتحديد 03 منشورات كاحتمالات لعدم اتقائهم للعمل وقد وقع اختيار 58.33% من المبحوثين الذين اختاروا تخصص خارج هذا المجال بـ 33.33%، وفي الأخير الموظفين الذين اختاروا غياب دورات تدريبية بـ 8.33%.

ويمكننا القول أن السبب العائد وراء ذهاب أغلب الموظفين لاختيار احتمال "صعوبة العمل ضمن هذا النظام هو البرمجيات الهائلة التي يقوم عليها من جهة وكون الإدارة الالكترونية ليست روتينية كالإدارة التقليدية من جهة أخرى تخضع لتغييرات يومية بسبب التطور التكنولوجي المتسارع الذي يمس برمجيات وطرق العمل في نظام الإدارة الالكترونية، مما يصعب الأمر على الموظفين الذي ما إذا اعتادوا على أسلوب عمل معين ليظهر أسلوب آخر، بتقنيات جديدة وطرق مختلفة، وفيما يخص المبحوثين الذين ذهبوا إلى أن السبب هو أن أسلوب العمل خارج عن نطاق تخصصهم يعود إلى أن أغلب المبحوثين ذوي مستوى ثانوي ولم يتخصص تخصصات جامعية تهتم بالإدارة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن المبحوثين ذوي التخصصات الجامعية الإدارية لم يتطرقوا في مساهمهم الدراسي لتكوين أو دراسات أو بحوث عن الإدارة الالكترونية، وكون هذا الموضوع يمتاز في الجزائر بالجدة والحدثة ولم يتطرق لتغطية بكفاءة.

الجدول رقم (58): يبين مدى توفير الإدارة الالكترونية لكافة الحاجات الخدمية للموظفين.

النسب	التكرار	الفئات
61.25%	49	نعم
38.75%	31	لا
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من المبحوثين يرون بأن الإدارة الالكترونية توفر كافة الحاجات الخدمية للجمهور الداخلي للمجلس القضائي وقد قدرت بـ 61.25%، تليها نسبة المبحوثين الذين يرون بأنها لا توفر لهم كافة الحاجات الخدمية وقد بلغت هذه النسبة 38.75%، وهذا راجع لكون المجلس القضائي يمتلك بنية تحتية قوية، حيث أنه يعتمد في جميع تعاملاته على مختلف التكنولوجيات الحديثة المواكبة للعصر، إضافة إلى كفاءة وقدرة الموظفين على استخدام هذه التكنولوجيات والتكيف معها، هذا ما يتيح لهم فرصة الاستفادة من تطبيقات الإدارة الالكترونية بمختلف تقنياتها وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة الدكتور موسى عبد الناصر ومحمد قريشي التي تندرج تحت عنوان "الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي: حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الالكترونية يعمل على زيادة وكفاءة أداء العاملين بدرجة كبيرة من خلال مساهمتها الجادة في رفع إنتاجية العاملين، توفير وقت وجهد العاملين وتقليل التكاليف.

- كفاءة وسرعة الاتصال وسهولة نقل وتبادل المعلومات.

الجدول رقم (59): يبين الخدمات التي توفرها الإدارة الإلكترونية للموظفين.

النسب	التكرار	الفئات
31.67%	19	حاجات استعلامية
40%	24	حاجات وظيفية
28.33%	17	خدمات شخصية
100%	60	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من المبحوثين قدرت بـ 40%، يرون بأن الإدارة الإلكترونية توفر للموظفين حاجات وظيفية، تليها نسبة المبحوثين الذين يرون بأنها توفر خدمات استعلامية للموظفين حيث بلغت 31.67%، وبنسبة متقاربة تأتي نسبة المبحوثين الذي يرون بأنها توفر خدمات شخصية والتي قدرت بـ 28.33%، وهذا راجع لكون الإدارة الإلكترونية تعمل على توفير عدد من الخدمات الإلكترونية من خلال التكنولوجيا الحديثة وما يتبعها من تقنيات متطورة وبرمجيات، ومن خلال هذه الأخيرة يسعى الموظفون إلى تحقيق مختلف حاجاتهم الوظيفية كالحوار والمناقشة، التعليم الذاتي والتراسل الإلكتروني وغيرها من الخدمات التي تؤدي إلى تسهيل العمل السرعة في الأداء واختصار الوقت، الأمر الذي يسمح للموظف ويتيح له فرصة التطوير من نفسه والحصول على مهارات جديدة.

الجدول رقم (60): يبين بماذا يتعلق نظام العمل الجديد الذي تقدمه الإدارة الإلكترونية.

النسب	التكرار	الفئات
35%	35	تقديم فرص جديدة ليطور الموظف
21%	21	الحصول على مهارات جديدة
44%	44	العمل ضمن نوع من الراحة
100%	100	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من المبحوثين والتي قدرت بـ 44% يرون بأن نظام العمل الجديد التي تقدمه الإدارة الإلكترونية يتعلق بالعمل ضمن نوع من الراحة، تليها نسبة المبحوثين الذين يرون بأن هذا النظام يتعلق بتقديم فرص جديدة ليطور الموظف نفسه وقد بلغت 35%

وأخيراً نسبة المبحوثين الذين يرون بأن هذا النظام متعلق بالحصول على مهارات جديدة وقد قدرت هذه النسبة بـ 21% وهذا راجع لكون نظام الإدارة الالكترونية يؤدي إلى تبسيط الاجراءات داخل المجلس وينعكس ذلك إيجابياً على مستوى الخدمات التي تقدم، إضافة إلى اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة وبأقل جهد، وتحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تطبيق الإدارة الالكترونية عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي تطرأ على المجلس إضافة إلى تقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز الأعمال، وهذا نتيجة التقليل من وجود علاقة مباشرة بين الموظفين، حيث يتواصلون فيما بينهم من خال وسيط إلكتروني.

كما أن نظام العمل الجديد الذي تقدمه الإدارة الالكترونية يقدم فرص جديدة ليطور الموظف نفسه نظراً لما تقدمه الإدارة الالكترونية من خدمات للموظفين من خلال مختلف برمجياتها وتقنياتها كالحوار والمناقشة والتراسل الإلكتروني والتعليم الذاتي وغيرها من الخدمات التي تمكن الموظف من تطوير نفسه والحصول على مهارات جديدة.

الجدول رقم (61): يبين إلى ماذا تؤدي طبيعة النظام الجديد عن بعد.

النسب	التكرار	الفئات
49%	49	غياب التزامم والاحتفاظ
14%	14	منع حدوث المناوشات
37%	31	القضاء على البيروقراطية
100%	100	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من المبحوثين قدرت بـ 49% يرون بأن طبيعة النظام الجديد عن بعد تؤدي إلى غياب التزامم والاحتفاظ، تليها نسبة المبحوثين الذين يرون بأن طبيعة هذا النظام تؤدي إلى القضاء على البيروقراطية وقد قدرت بـ 37%، وأخيراً نسبة المبحوثين الذين يرون بأن طبيعة هذا النظام تؤدي إلى منع حدوث مناوشات وقد بلغت هذه النسبة 14%، وهذا نتيجة اعتماد المجلس كلياً وفي مختلف تعاملاته على استخدام الحاسوب بمختلف برمجياته وأنظمة الشبكات بأنواعها الأمر الذي من شأنه أن يسهم بفعالية في حل العديد من المشكلات التي من أهمها التزامم والوقوف في طوابير طويلة أمام الموظفين، إضافة إلى أن طبيعة هذا النظام تؤدي إلى القضاء على البيروقراطية الناتجة عن المشكلات الإدارية الناجمة بدورها عن تعقيدات في الإجراءات الروتينية، وذلك راجع لكون

الإدارة الإلكترونية تحل محل الإدارة بالورق، فهي تقلل من الفساد الإداري وتزيد من الشفافية وثقة المواطنين بها.

الجدول رقم (62): يبين الإتجاه العام نحو الدراسة.

المحاور	شدة الإتجاه
1	2.48
2	2.28
3	2.19
الإتجاه العام	2.31

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن الإتجاه العام للدراسة قدر بـ : 2.31 أي أنه يعتبر متوسطا وهذا راجع إلى كون المجلس القضائي لولاية أم البواقي يشهد مرحلة إنتقالية ما بين الإدارة التقليدية و الإدارة الإلكترونية، أي بمعنى أن جمهوره الداخلي لا يزال ينتابه بعض الغموض حول هذا التغيير على الرغم من تفضيله للعمل من خلال إستخدام الإدارة الإلكترونية وذلك كونه بدأ يتعود على إنجاز أعماله من خلال نظامها الذي قدم له الكثير من المميزات التي كانت تعتبر سلبيات في نظام الإدارة التقليدية.

النتائج العامة للدراسة:

على ضوء ما قمنا به من تحليل وتفسير للبيانات المتوصل إليها خلال الدراسة الميدانية، تمكنا من التوصل إلى النتائج التالية:

• فيما يتعلق بدرجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجلس القضائي لأم البواقي من وجهة نظر جمهوره الداخلي فقد توصلنا إلى ما يلي:

- يعمل المجلس القضائي وفقا لإستراتيجية واضحة ودقيقة في مجال تقديم الخدمات الإلكترونية وهذا ما أكدته نتائج الدراسة بنسبة 70 % فمن وجهة نظر الجمهور الداخلي للمجلس فإن عدم تبني إستراتيجية واضحة يؤدي بهم إلى حدوث فوضى في تسيير العمل.
- تمكن مجلس القضاء من الإستغلال الأمثل للتكنولوجيات الحديثة في إطار تطبيق الإدارة الإلكترونية، وهذا ما ذهب إليه 63.75 % من الجمهور الداخلي في حين يرى 36.25 % منهم العكس، ويرجعون السبب إلى نقص الخبرات.
- يوفر المجلس القضائي لولاية أم البواقي الفرصة لجمهوره الداخلي لأداء مهامهم بواسطة تكنولوجيات الإتصال الحديثة، وهذا ما أكده 95 % منهم، ويتم أداء هذه المهام من خلال الحواسيب المتصلة بالإنترنت، وقد ذهب 76 % من الجمهور الداخلي إلى أن هذه التكنولوجيات تتوفر على كافة المستويات الإدارية للمجلس.
- يعتمد المجلس القضائي لولاية أم البواقي على المراسلات الإلكترونية وهذا ما أكده 98.75 % من جمهوره الداخلي، الذي يرى أن 65 % من هذه المراسلات تتم على الصعيد الخارجي فقط فمجلس القضاء يعمل ضمن نظام الشبكات الخارجية Extranet في إطار تعامله مع المواطنين و المؤسسات وكذا فروع الأخرى، وهذا لا ينفي إستخدام المجلس لنظام الشبكات الداخلية Intranet حيث يرى 76.25 % من الجمهور الداخلي أنه يعمل ضمن هذا النظام أيضا من أجل تبادل مختلف الوثائق الإدارية كالتقارير و المذكرات.
- يمتلك المجلس القضائي لولاية أم البواقي قاعدة بيانات لتخزين المراسلات و الوثائق و قد أجمع جمهوره الداخلي على ذلك، وأكد 52.34 % منهم أنهم يستخدمونها لإسترجاع الوثائق

- وقت الحاجة، فقد أكد 95 % من الجمهور الداخلي أن المجلس يمتلك نظاما للسرية لحماية الملفات و الوثائق.
- يعمل المجلس القضائي بصورة كافية من خلال البريد الإلكتروني مع جمهوره الخارجي فقط
- المواطنين و المؤسسات- وهذا ما أكده 77.87 % من جمهوره الداخلي.
- فيما يتعلق بمساهمة الإدارة الإلكترونية في تسهيل عمل موظفي المجلس القضائي لولاية أم البواقي فقد توصلنا إلى ما يلي:
- تساهم الإدارة الإلكترونية في تسهيل عمل الجمهور الداخلي للمجلس القضائي وهذا على رأي 77.50 % من أفرادهم، كما يسهم تقديم الخدمة إلكترونيا في تقليل الحاجة للموظفين و تخفيض التكاليف، وهذا ما ذهب إليه 50 % من المبحوثين.
- الإدارة الإلكترونية تضمن سرية و أمن المعلومات المتناقلة في أي وقت و أي مكان وهذا ما أكده 85 % من الجمهور الداخلي، كما يؤدي تقديم الخدمة إلكترونيا إلى زيادة إستقلالية الوظائف بموافقة 53.57 % من المبحوثين الذين ذهبوا إلى أن الإدارة الإلكترونية تسمح بالتقليل من إستخدام الورق، وهذا بنسبة 52.5 % .
- يساهم نظام الإدارة الإلكترونية في تحقيق السرعة في الإنجاز وهذا ما أكده 90 % من الجمهور الداخلي للمجلس، كما أن هذا النظام الجديد له يد في حل المشكلات وسرعة إتخاذ القرارات و هذا ما أكدته دراستنا بنسبة 50% .
- تساهم الإدارة الإلكترونية في زيادة مردودية الموظفين الذي أيدوا هذا الأمر بنسبة 58.75 % كما أنها توفر لهم الوقت بما يسمح بالإبداع و التفكير.
- فيما يتعلق بمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجلس القضائي لولاية أم البواقي من وجهة نظر جمهوره الداخلي فقد توصلنا إلى ما يلي:
- لا يعاني المجلس القضائي من الإفتقار للتخطيط السليم للتحويل نحو نظام الإدارة الإلكترونية وهذا من وجهة نظر جمهوره الداخلي الذي عارض وجود مثل هذا العائق بنسبة 61.25 % ونفى هذا الجمهور بنسبة 66.25 % وجود عائق بسبب ضعف البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية أو وجود نقص في الإمكانيات المالية اللازمة لتطبيق هذا النظام بنسبة 67.50 %

- لا يمثل نقص عدد الموظفين المتخصصين في صيانة أجهزة الحاسب الآلي عائقا لتطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر الجمهور الداخلي للمجلس القضائي وهذا بنسبة 67.5 % ، كما أنهم يرون أن ضعف مهارات اللغات الأجنبية لدى الموظفين ليس بعائق أما تطبيق هذا النظام الجديد وهذا بنسبة 53.75 % ، أما فيما يتعلق بصعوبة برمجيات الإدارة الإلكترونية فهي الأخرى لا تمثل عائقا أما تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجلس من وجهة نظر جمهوره الداخلي الذي عارض هذا الأمر بنسبة 63.75 % .
- يمثل ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية أحد العوائق التي تواجه المجلس القضائي في تطبيقه لنظام الإدارة الإلكترونية ، وهذا من وجهة نظر جمهوره الداخلي الذي أيد هذا بنسبة 61.25 % وقد أرجعوا هذا العائق لعدم وجود هيكل تنظيمي مرن يتماشى مع أسلوب العمل الجديد و إبقاء المجلس على الهيكل القديم.
- من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجلس القضائي انخفاض ثقة وقدرة المواطنين على إستخدام الحاسب الآلي، وهذا من وجهة نظر 65 % من جمهوره الداخلي.
- يوفر المجلس القضائي لموظفيه دورات تكوينية متواصلة في مجال الإدارة الإلكترونية، وهذا ما أثبتته دراستنا بنسبة 70 % .
- فيما يتعلق بمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجلس القضائي من وجهة نظر جمهوره الداخلي فقد توصلنا إلى :
 - لا يعتبر إصدار التشريعات القانونية من متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمجلس القضائي فمن وجهة نظر 61.25 % من جمهوره الداخلي فإن المشرع الجزائري قد حقق هذا المطلب.
 - يعتبر تعميق الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية و أهميتها بالمجلس القضائي من أهم متطلبات تطبيقها، حيث ذهب 86.25 % من جمهوره الداخلي بأن الموظفين لا يزال ينتابهم الغموض حول أسلوب العمل الجديد نظرا لتعودهم على العمل ضمن الإدارة الكسلاسيكية.
 - من أهم متطلبات المجلس القضائي توفر هياكل مرنة تتلائم مع النظام الجديد وما يفرضه من تغييرات سريعة، حيث لا يزال المجلس القضائي يعمل ضمن الهيكل القديم وهذا من وجهة نظر 61.25 % من جمهوره الداخلي.

- لا يعتبر تنظيم دورات تكوينية من متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمجلس وهذا من وجهة نظر 61.25 % جمهوره الداخلي كونها متوفرة بكثافة.
- يحتاج المجلس القضائي إلى قاعدة بيانات دقيقة، فمن وجهة نظر 65 % من جمهوره الداخلي فيعتبر هذا من أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجلس القضائي وضع إستراتيجيات للتعاون والتنسيق بين مختلف الإدارات وهذا ما أكده جمهوره الداخلي بنسبة 53.75 % بغرض تبادل الخبرات.
- نشر الوعي الإستراتيجي للجمهور الداخلي بمختلف عناصر الإدارة الإلكترونية من أهم متطلبات تطبيقها بالمجلس القضائي من وجهة نظر 62.5 % من جمهوره الداخلي.
- أما فيما يتعلق بتصور الجمهور الداخلي للمجلس القضائي لولاية أم البواقي حول ماهية الإدارة الإلكترونية فقد توصلنا إلى :
 - الجمهور الداخلي على مستوى عال من الفهم لإستراتيجيات الإدارة الإلكترونية، فقط أجمع 72 % منهم على هذا، كما أنهم يتقنون العمل ضمن هذا الأسلوب الجديد ، الأمر الذي أكده 92.5 % من هذا الجمهور، وهذا راجع لكون إدارة المجلس القضائي توفر لهم كافة الحاجات الخدمية بنسبة 61.25 % موزعة على حاجاتهم الإستعلامية، الوظيفية والشخصية، كما أن العمل في ظل هذا النظام يقدم لهم نوعا من الراحة و الفرص الجديدة التي تمكنهم من تطوير العمل.
 - يؤدي أسلوب العمل ضمن نظام الإدارة الإلكترونية إلى غياب التزامم و الإكتظاظ و القضاء على البيروقراطية.

التوصيات:

- بعدهما قمنا بإدراج نتائج الدراسة و أبرزنا بعض السلبيات التي يعاني نظام الإدارة الإلكترونية في مجلس القضاء لولاية أم البواقي، إرتأينا تقديم بعض التوصيات لتدارك هذه النقائص و هي كالتالي:
- تعزيز الوعي لدى الجمهور الداخلي للمجلس القضائي لولاية أم البواقي بماهية الإدارة الإلكترونية و أهمية تطبيقها.

- تكييف هيكل تنظيمي جديد للمجلس القضائي بما يتماشى مع أسلوب العمل في ظل نظام الإدارة الإلكترونية و التي تتطلب هيكلًا تنظيميًا مرنا.
- توفير مختلف تكنولوجيات الإتصال الحديثة إلى جانب الحواسيب المزودة بالإنترنت.
- القيام بحملات إعلامية موسعة من أجل توعية المواطن بماهية و أهمية الإدارة الإلكترونية.
- وضع إستراتيجيات للتنسيق و التعاون بين مختلف الوحدات الإدارية .
- تعزيز المجلس القضائي بأكثر من قاعدة بيانات تتصف بالدقة.

خاتمة

خاتمة:

نخلص في هذه الدراسة إلى أن نظام الإدارة الإلكترونية ليس بديلا عن الإدارة التقليدية فحسب وإنما هو أسلوب جديد في العمل الإداري و التنظيمي، ويحقق قدرا من النضج الإداري و تسهيل العلاقة بين الموظفين داخل المؤسسات العمومية و بين المواطنين وهذه المؤسسات، وتوفير معلومات بشكل متكامل وسريع وجعلها سمة مميزة للإدارة العمومية في إطار التفاعل بين المؤسسة العمومية و الموظفين بكفاءة كبيرة، وما يمكن إستنتاجه من واقع الإدارة الإلكترونية في المجلس القضائي لولاية أم البواقي يمكن في إحداث تغيير سريع في نمط حياة الموظفين و المواطنين في آن واحد، و التقليل من الصور السلبية لمفهوم الخدمة العمومية الناجمة عن تعقيدات في الهيكل الإداري، وتزايد مسؤولياته التنظيمية في شكلها التقليدي و المعاملات الورقية وتقل المواطنين بين مكاتب المجلس للحصول على الخدمة و ما ينجم عن ذلك من هدر للوقت و إرتفاع في التكاليف و تراجع في الأداء، حيث أن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في المجلس القضائي أدى إلى تبسيط إجراءات وطرق العمل وذلك نتيجة العديد من المعاملات التي تحولت من الورقية إلى الرقمية في ظل هذا النظام الجديد، إذ أصبح المجلس يعتمد على المراسلات الإلكترونية في جميع تعاملاته بدلا من الورقية التي كانت ترسل عن طريق البريد العادي والفاكس وغيرها من الطرق إلى إعتماده على مختلف شبكات الإتصال من إنترنت، إنترانت، إكسترانت، كما أدى إلى خلق أرشيف إلكتروني يسهل عملية إسترجاع الوثائق المطلوبة في مدة قياسية، وتضمن الغدارة الإلكترونية أيضا سرية و أمن المعلومات المتناقلة خاصة و أن قطاع العدالة جد حساس و يقتضي السرية التامة في جميع تعاملاته.

كل هذا من شأنه أن يزيد من سرعة الإنجاز، ويبقى كل هذا نتيجة الإستغلال الأمثل لمختلف تكنولوجيات المعلومات و الإتصالات.

وبذلك مثلت الإدارة الإلكترونية مطلبا هاما تفرضه التحولات الإلكترونية، وتنتهجه برامج الإصلاح الإداري، كمرحلة ضرورية في ظل العصر الرقمي و الإفتتاح على المجتمعات العالمية و التفاعل الإنساني وهو ما يقتضيه التطوير الحقيقي للمؤسسات العمومية الرامي إلى القضاء على البيروقراطية و تسهيل مهمة طالبي الخدمات العمومية و تسهيل إجراءات و طرق العمل الإداري فالخدمات العمومية الإلكترونية نسق خدمي بديل يكرس الرقابة و الشفافية ويمنع المحاباة و الفساد الإداري من رشوة ومحسوبية، خاصة إذا كان التعامل يتم بشكل إفتراضي وفق مقولة "اتصل ولا تنتقل" وهو ما جعل الإدارة الإلكترونية تمثل الخيار التنظيمي الأول لجميع المؤسسات العمومية بصفة عامة، و المجلس القضائي

بصفة خاصة نظرا لما تقتضيه حساسية القطاع، ولا سبيل لترشيد الخدمات إلا بالتحول للنظام الإلكتروني
لما يمنحه من إمتيازات و تسهيلات ولما تضيفه من قيم الخدمات العمومية العقلانية.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع:

أ- الكتب:

- 1- اسمهان عبد العزيز صالح: منهج البحث والتحقيق، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية جامعة حلب، 2007.
- 2- زكرياء الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، دط، 2010.
- 3- زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن
- 4- محمد سمير أحمد، الإدارة الالكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2009.
- 5- محمد محمود مصطفى، الإدارة العامة، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2004.
- 6- هاني علي الظهرأوي، القانون الإداري - ماهية القانون الإداري - النشاط الإداري - التنظيم الإداري، الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2001.
- 7- ابراهيم عبد العزيز الدعيلج، الإدارة العامة والإدارة التربوية، دار الرواد للنشر والتوزيع الأردن، ط1، 2009.
- 8- أحمد علي حبيب، علم النفس الاجتماعي، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1 2007.
- 9- باسم محمد ولي، محمد جاسم محمد، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دط، دس.
- 10- بشير العلاق، إدارة الحملات الاعلامية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن دط، 2009.
- 11- بغداد كمال، النظام القانوني للمؤسسة العامة المهنية في الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة 01 بن يوسف بن خدة، الجزائر.
- 12- حسين محمد الحسن، الإدارة الالكترونية - المفاهيم الخصائص والمتطلبات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2011.
- 13- حسين محمد الحسن، الإدارة الالكترونية، المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1.
- 14- خليل عبد الرحمان المعاينة، علم النفس الاجتماعي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الأردن ط2، 2007.
- 15- خيرى مصطفى كتانة، التجارة الالكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2009.

- 16- خيرى مصطفى كنانة، التجارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 2009.
- 17- رضا صاحب أبو حمد آلي علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة -لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، د، 2011.
- 18- زيد منير عبودي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، دار دجلة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1 2007.
- 19- زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2009.
- 20- سامي محسن الختاتنة، فاطمة عبد الرحيم النوايسة، علم النفس الاجتماعي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- 21- صالح أبو جادو، سيكولوجية التنشئة الاجتماعية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، ط9، 2013.
- 22- صالح بن نوار، مبادئ في منهجية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مخبر علم إجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2012.
- 23- طلعت ابراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيمي، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، دط 2007.
- 24- عامر إبراهيم قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط5، 2014.
- 25- عامر مصباح، علم النفس الاجتماعي في السياسة والاعلام، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2011.
- 26- عبد الحافظ سلامة، علم النفس الاجتماعي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، دط، 2007.
- 27- عبد الحافظ سلامة، علم النفس الاجتماعي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، دط، 2007.
- 28- عبد الرحمان محمد العيسوي، في علم النفس الاجتماعي التطبيقي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، دط، 2006.
- 29- عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة، من النظرية إلى التطبيق، منشورات الحلبي الحقوقية للنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 2013.
- 30- عبد الملك طه عبد الرحمن و آخرون، مدخل إلى البحث العلمي، دار الكتاب الحديث، 2013.
- 31- علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2013، ط1.

- 32- علاء عبد الرزاق السالمي، محمد حسين السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، دط، 2008.
- 33- علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة-الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013.
- 34- عمار عوابدي، القانون الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، بن عكنون الجزائر، ط4 2007.
- 35- عمار عواجدي، القانون الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2007.
- 36- عمر أحمد أبو هاشم وآخرون، الإدارة الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2007، ط1.
- 37- عمر أحمد همشري، التنشئة الاجتماعية للطفل، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط2 2013.
- 38- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط5، 2007.
- 39- غريب عبد السميع، الاتصالات والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2006.
- 40- غسان مدحت الخيري، مدخل في القانون الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط1، 2013.
- 41- غسان مدحت، خير الدين الخيري، مدخل في القانون الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط1، 2013.
- 42- كامل علوان الزبيدي، علم النفس الاجتماعي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن دط، 2003.
- 43- ماجد راغب الحلو، القانون الإداري، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، دط 2004.
- 44- محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، دط، دس، ص 2010.
- 45- محمد حاسم العبيدي، باسم محمد ولي، المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 209.
- 46- محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار الميسرة والنشر والطباعة الأردن، ط3، 2005.
- 47- محمد سرور الحريري، الإدارة المعاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، عمانطن الأردن، ط1 2004، ص 35.

- 48- محمد شحاتة ربيع، علم النفس الاجتماعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن ط1، 2011.
- 49- محمد شمال حسن، سيكولوجية الفرد في المجتمع، دار الآفاق العربية، القاهرة، مصر، ط1 2001.
- 50- محمد عبيدات، منهجية البحث العلمي، القواعد، المراحل، والتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع عمان ، الاردن، ط2، 1999.
- 51- محمد فؤاد عبد الباسط، القانون الإداري، دارالجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، ط 2005.
- 52- محمد منير حجاب، الإتصال الفعال في العلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ط1، 2007.
- 53- محمد نصر مهنا، الإدارة العامة الحديثة (تحليل الخبرات مجموعة مختارة من المدلول)، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الاسكندرية- مصر، ط، 1998.
- 54- محمود حسن الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الالكترونية وتطبيقاتها المعاصرة دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 55- مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية، و الثقافة للنشر و التوزيع ، ط1 2014.
- 56- مصلح ممدوح الصرايرة، القانون الإداري، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 2012.
- 57- منير محمد الجنيهي، ممدوح محمد الجنيهي، الشركات الالكترونية، ط، القاهرة، 2005.
- 58- ميثان المحالي، أسامة عبد المنعم: التجارة الالكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2013.
- 59- ناصر دادي عدوي، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية العمومية بالجزائر، دار المحمدية، الجزائر، ط، دس.
- 60- ناصر دادي، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية العمومية بالجزائر، دار المحمدية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط، دس.
- 61- نائل عبد الحفيظ العواملة، إدارة المؤسسات العامة، الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن، دار زاهر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط، 2010.
- 62- نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية الاستراتيجية - الوظائف - المجالات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط، 2009.
- 63- نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيني، تحليل أسس الإدارة العامة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ط، 2009.

- 64- نواف كنعان، القانون الإداري، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 65- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر ط2، 2014.
- 66- وديع ياسين التكويتي، محمد ياسين وهيب وآخرون، علم النفس الاجتماعي، دار الوفاء لنديا الطباعة.

ب- القواميس و المعاجم

- 1- ابراهيم مصطفى، أحمد الزيات وآخرون، المعجم الوسيط، المكتبة الاسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، استنبول، تركيا، دط، دس.
- 2 - أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر ط2، 2008.
- 3- جبران مسعود، الرائد، معجم ألفبائي في اللغة والاعلام، دار العلم للملايين للتأليف والترجمة والنشر، بيروت، لبنان، ط3، 2005.
- 4- محمد منير حجاب، المعجم الاعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2004.

ج- رسائل الماجستير و الدكتوراه:

- 1- عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة استكمالاً للحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشاد، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
- 2- محاد مختار، " تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام و تطبيقاتها في الدول العربية" مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات. فرع التنظيم السياسي و الإداري، جامعة الجزائر يوسف بن خدة، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية
- 3- محمد بن سعيد محمد العرشي، " إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية و التعليم بالعاصمة المقدسة" - بنين - مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، كلية التربية، 2008.
- 4- سميرة مطر المسعودي " معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري و موظفي الموارد البشرية" الجامعة الافتراضية الدولية، الملكة المتحدة.

ت- المواقع الإلكترونية:

- 1- إعلانات المسابقات على أساس الشهادات، إعلان مسابقة أمناء الضبط، متاح على الرابط edu-dz.com، يوم 02-04-2016، على الساعة 13:15.
- 2- إيمان سواج، ميزانية التسيير لوزارة العدل، بلغت 73 مليار دينار، جريدة صوت الأحرار، متاحة على الرابط التالي: <http://www.djazair.com> يوم 19-04-2016، على الساعة 23:56.

- 3- بوابة الشروق، في تحقيق للديوان الوطني للإحصائيات مليونان 275 ألف امرأة عاملة، متاح على الرابط www.echouroudonline.com يوم 01-04-2016 على الساعة: 00:25.
- 4- عصرنة الإدارة العمومية الجزائرية /docslide /metach على الرابط documents.tips/documents.html تاريخ ووقت الزيارة: 201/04/14، 14:11.
- 5- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، الإدارة الإلكترونية، متاح على الرابط: www.hrdiscussion.com بتاريخ 25-01-2016، على الساعة 17:23.
- 6- منتدى عبد الرحمان الدود: دراسة حول الإدارة الإلكترونية، متاح على الرابط www.abdo1990.wataneaby.com بتاريخ 26/01/2016 - توقيت الزيارة 14:27.
- 7- موقع الشهاب للإعلام، واقع قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة في الجزائر، متاح على الرابط التالي: www.echihab.com يوم 20-04-2016، يوم 21:54.
- 8- نسيم عجاج، الصلح، الوساطة وتعريب الوثائق آليات جديدة في التقاضي، جريدة الفجر، متاح على الرابط التالي: www.alfadjr.com بتاريخ 22-04-2016، على الساعة 01:30.
- 9- وكالة الأنباء الجزائرية، تشغيل الشباب أساس الدولة لتشجيع التشغيل، متاح على الرابط www.aps.dz/ar/econon، يوم 01-04-2016، على الساعة 00:01.

الجرائد و المجلات و الدوريات:

- 1- موسى عبد الناصر ومحمد قريشي " الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي" مقال في المجلة الجامعية، عدد 09/2011، جامعة بسكرة الجزائر، 2011.
- 2- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 06، الصادرة في 10/02/2015.

الملاحق

وزارة العدل
Ministère de la Justice



المدرسة العليا للقضاء
Ecole Supérieure de la Magistrature



العلوان، شارع 11 ديسمبر 1955، الأمازيغ، الجزائر
الهاتف: +213 (0)21 81 52 01، الفاكس: +213 (0)21 81 52 01
موقع البريد الإلكتروني: www.esm.dz

شروط المشاركة في المسابقة

- يشترط في المترشح للمشاركة ما يلي:
- الجنسية الجزائرية.
- عدم تجاوز سن المترشح خمسة وثلاثين (35) سنة عند تاريخ المسابقة.
- حياز شهادة بكالوريا التعليم الثانوي وشمالية سندسيات من التعليم العالي الناجمة عن شهادة إيداع في الحقوق.
- إذنيات وشعبية قانونية تجاه الخدمة الوطنية.
- امتياز شروط الكتابة البنائية و العقابية لممارسة وظيفة القضاء.
- التمتع بالحقوق المدنية والسياسية وحسن الخلق.
- أن لا يكون المترشح قد سبق وأن طرد من المدرسة أو امتثال منها أو تخلى عنها أو لم يلتحق بالمدرسة في الأجل المحدد دون أي تبرير مشروع بعد إعلان قبوله النهائي في مسابقة الالتحاق بالمدرسة.

Conditions de participation au concours

- Être de nationalité algérienne.
- Être âgé de trente-cinq (35) ans au plus à la date du concours.
- Être titulaire du baccalauréat de l'enseignement secondaire et de huit (08) semestres d'études supérieures sanctionnées d'une licence en droit au moins ou d'un diplôme reconnu équivalent.
- Être en situation régulière vis-à-vis du service national.
- Remplir les conditions d'aptitude physique et morale pour l'exercice de la fonction.
- Jour des droits civils et civiques et être de bonne moralité.



Adresse: Boulevard du 11 décembre 1955 B Bar - Alger
Tél. : +213 (0)21 81 52 00/94 Fax : +213 (0)21 81 52 01
Site web : www.esm.dz E-mail : esm@esm.dz

الالتحاق بالمدرسة العليا للقضاء

الالتحاق بالمدرسة العليا للقضاء، يخضع المترشحون الذين تتوفر فيهم الشروط المنصوص عليها في القوائم المنظمة للقضاء، لمسابقة وطنية للتوظيف الطلبة القضاة، في حين لا يمكن الالتحاق مباشرة بالسنه الثانية أو السنه الثالثة للتكوين.



L'accès à l'École Supérieure de la Magistrature

L'accès à l'ESM passe par le concours d'entrée réservé à tout candidat qui remplit les conditions exigées par les textes normatifs relatifs à la magistrature et en conséquence il n'y a pas de possibilité d'accès direct en 2^{ème} ou 3^{ème} année de formation.

Le candidat ayant été déclaré admis définitivement aux épreuves d'admissibilité et d'admission du concours d'entrée acquière la qualité d'élève magistrat.

التكوين المستمر

إضافة إلى التكوين الأساسي لتلبية القضاء، فإن المدرسة تشارك في التكوين المستمر للقضاة العاملين. إن التكوين المستمر الذي تقدمه المدرسة العليا للقضاء على القضاء العاملين، يتجارب مع مكوّناتهم ومطالبهم، مما يسمح للقضاة بالانفتاح على المحيط من طريق اشراك بعض الإدارات والهيئات التي تربطها علاقة بالقضاء في التشبيط.



Formation continue

En outre, l'école a pour mission de contribuer à la formation continue des magistrats en exercice. La formation continue proposée par l'ESM répond aux besoins directement exprimés par les magistrats. Plus proche des préoccupations du magistrat, plus riche, plus diversifiée et plus technique, elle permet aux magistrats de s'ouvrir aux partenaires habituels de l'institution par la co-organisation et la coparticipation notamment avec certaines administrations partenaires.

التكوين التقني لطبقة القضاة

تضمن المدرسة العليا للقضاء تكويناً مهنيّاً في التهجئة القضائية لطبقة القضاة ويعدهم كفاءاً مهنيّاً فاعلاً وظيفياً فاعلاً. يُتميز التكوين على مستوى المدرسة بتعدد الأوجه في شتى المجالات (دون التمسك علمي وتعليمي وتلقيني). يسمح بتعميق المعارف القانونية المكتسبة بالجامعة من جهة والتحكم في التقنيات والأجراءات القضائية والتمكن منها والقضاء الهزات القضائية من جهة أخرى. كما يسمح للتكوين بالمدرسة بترسخ قيم والأخلاق و اداب مهنة القاضي وتربيتها.

Formation de base

L'école assure une formation professionnelle portant sur la méthodologie judiciaire aux élèves Magistrats, les rendant aptes professionnellement à exercer effectivement la fonction de Magistrat. La formation au niveau de l'école se caractérise par son aspect polyvalent (il n'y a pas de spécialité), scientifique, pratique et technique. En fait, elle permet d'approfondir les connaissances juridiques acquises à l'université, d'apprendre et de maîtriser les techniques et les procédures judiciaires et d'acquérir les réflexes, les habilités et les mécanismes juridictionnels. La formation permet aussi d'inculquer les valeurs de l'éthique et la déontologie de la fonction de Magistrat.

التعريف بالمدرسة العليا للقضاء

المدرسة العليا للقضاء مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية العارضة والاستقلال المالي، وهي مخصصة لتحت ومساعدة وزير العدل، حافظ الأختام.

Présentation de l'école

L'École Supérieure de la Magistrature (E.S.M) est un établissement public à caractère administratif, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, placé sous la tutelle du ministre de la Justice, garde des Sceaux.



مهام المدرسة العليا للقضاء

تتمثل المهمة الأساسية للمدرسة العليا للقضاء في التكوين الأساسي لطبقة القضاة و التكوين المستمر للقضاة العاملين.

Ses missions

La mission fondamentale de l'École Supérieure de la Magistrature est la formation de base des élèves magistrats ainsi que la formation continue des magistrats en exercice.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة العدل



المدرسة الوطنية لمستخدمي
أمانات الضبط

التعاون الدولي

- إطار التعاون مع الخارج ، تم تنظيم دورات تكوينية، رحلات دراسية و أيام دراسية فائدة مستخدمين أمانات الضبط لتمكينهم من الاستفادة من تجربة الدول الأخرى.
- في هذا الإطار، استفاد 684 موظف من هذه الدورات التكوينية، الرحلات الدراسية و الأيام الدراسية سواء:
- إطار اتفاقية التوأمة مع للدرسة الوطنية لكتابة الضبط بجنون (فرنسا).
- إطار برنامج دعم إصلاح العدالة.
- إطار التعاون مع المائدة البلجيكية.
- إطار التعاون مع دول اتحاد المغرب العربي (الجمهورية التونسية و الجمهورية الإسلامية البورنيكية).



المدارس ب رقم 61 صفة 05 جويبية
باب الزور - الجزائر
موظف 601 50 64 01

التكوين المتخصص القاعدي

منذ إنشائها سنة 1991، شملت المدرسة الوطنية مستخدمين أمانات الضبط هذا النوع من التكوين، و الذي شمل منذ سنة 2005 إلى غاية 2011، موظف أمانة الضبط للجهات القضائية.

كما تابع 2578 أمين ضبط التكوين السابق قبل الامتاج لمدة ثلاثة أشهر بإطار المرسوم التتقني رقم 409-08.

التكوين المتميز

تنظم دورات التكوين المتميز بالمدرسة الوطنية لمستخدمي أمانات الضبط.

و منذ سنة 1992 إلى غاية شهر جوان 2012، استفاد 4873 مستخدم أمانة الضبط من هذا النوع من التكوين، و الذي ارتفع عدده حيث وصل العدد مؤخر إلى حوالي 1001 موظف سنويا.

التكوين التخصصي

يتم التكوين في شكل فترات تكوينية، شغل عدد التخصصات المصبت على مواضيع متنوعة ذات العلاقة بعمل أمانة الضبط.

التكوين التمهيري لشغل المنصب

تم استحداث هذا النوع من التكوين بموجب القانون الأساسي لمستخدمي أمانات الضبط، شغل 999 عون أمانة الضبط و 19 أمين قسم ضبط رئيسي.

التكوين العميق قبل الترقية

تم استحداث هذا التكوين أيضا بموجب القانون الأساسي لمستخدمي أمانات الضبط، يخص حاليا 868 أمين ضبط و 232 أمين قسم ضبط.



نشاطات التكوين

يعتبر الجانب البشري العامل الرئيسي الذي يتجهور حوله النشاط القضائي، لذلك حظي بمعالجة خاصة بإطار برنامج إصلاح العدالة في الجزائر الذي ينادي به السيد رئيس الجمهورية في 1998، ويشمل القضاء، مستخدمين أمانات الضبط و الأسلاك بالشرك.

لتتسم أسلاك مستخدمين أمانات الضبط وفقا للمرسوم التتقني رقم 480-08 المؤرخ في 24 ديسمبر 2008 إلى ملكين:

ملك أسماء القضاة الضبطية الذي يتكون

من ثلاث رتبة هي:

- رتبة أمين قسم ضبط.
- رتبة أمين قسم ضبط رئيسي.
- رتبة أمين قسم ضبط رئيسي أول.

ملك أسماء الضباط الذي يتكون من أربع رتب هي:

- رتبة عون أمانة الضبط.
- رتبة معاون أمين ضبط.
- رتبة أمين ضبط.
- رتبة أمين ضبط رئيسي.

قامت المدرسة الوطنية لمستخدمي أمانات الضبط، بعدة نشاطات في مجال تكوين موظفي أمانة الضبط وبتنظيم لها في الآتي:

المهام

- تتولى المدرسة مهام تكوين مستخدمين أمانات الضبط للجهات القضائية.
- و تكلف في هذا الإطار، على الخصوص بما يأتي:
- ضمان التكوين التخصصي لفائدة الترتيبين للتأمين الأسلاك الخاصة بمستخدمي أمانات الضبط.
- ضمان التكوين الذي يسبق شغل المنصب و التكوين الذي يسبق الترقية و التكوين التخصصي.
- تنظيم نشاطات التحري المنوي و تنفيذ القرار ف.
- تنظيم الامتحانات و المباريات.
- تنظيم المحاضرات و اللقاءات و الأيام الدراسية ذات الصلة بمهامها.
- إعداد البحوث و الدراسات ذات الصلة بمهامها و ضمان نشرها.
- إقامة علاقات التعاون و التبادل مع المؤسسات المماثلة الوطنية و الأجنبية.
- و يمكن للمدرسة، زيادة عن ذلك، تنظيم محاضرات و لقاءات و أيام دراسية و دورات تكوينية لفائدة قطاعات أخرى، وفقا للقرارات المتعددة بموجب القرارات.

التعريف بالمدرسة

التسمية: المدرسة الوطنية لمستخدمي أمانات الضبط (ENPG).

النشأة: أنشئت بموجب المرسوم التتقني رقم 184-91 المؤرخ في 18 ذي القعدة عام 1411 الموافق أول يوليوس سنة 1991.

المدرسة منسقة حاليا بموجب المرسوم التتقني رقم 240-11 المؤرخ في 10 جويلية 2011 لتتضمن إملاء تنظيمها و سيرها.

الهيئة القانونية: تعتبر المدرسة، مؤسسة تصورية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال الذاتي و هي موضوعة تحت وصاية وزير العدل، حافظت الأختام.

التقسيم: يقع مقر المدرسة بشارع الشهداء، ولاية الجزائر.

تنظيم و تسيير المدرسة: يدير المدرسة مجلس إدارة و يديرها مدير و مزودة بمجلس إداري وظيفي و علمي.



وزارة العدل

الخدمات القضائية

- شهادة الجنسية
- صحيفة النوايق القضائية
- المساعدة القضائية

المساعدة القضائية

الامر رقم 02-09-2009 المؤرخ في 25 فبراير 2009، والمتعلق بالمساعدة القضائية، المعدل والنجم بالقانون رقم 09-02 المؤرخ في 25 فبراير 2009.

تتمتع مهنة المحاماة ورجع للمواطنين في التوجه الى القضاء من خلال توفير مجال الاستعانة من المساعدة القضائية للأشخاص الذين لهم موارد غير كافية المظانية بمقتوهم.

الأشخاص الذين يمكن منحه مساعدة قضائية:

- يمكن الأشخاص المبررة والاشخاص العنوية التي لا تستهدف الربح الذين لا تسمح لهم مواردهم المالية بحقوقهم امام القضاء او الدفاع عنها، الاستفادة من المساعدة القضائية.
- يمكن ان يستفيد من المساعدة القضائية كل اجنبي مقيم بصورة دائمة على الاقلية الوطني، ولا تسمح له موارده المالية بحقوقه امام القضاء.
- غير انه يمكن منح المساعدة القضائية بصورة استثنائية الى الأشخاص الذين لا يستوفون الشروط المنصوص عليها في الفقرة الاولى السابقين، عندما تكون حالاتهم جديرة بالاهتمام بالنظر الى موضوع النزاع.
- تمنح المساعدة القضائية بالنسبة لكافة الفئات من نظروا امام الجهات القضائية العنوية والادارية وجميع اصناف الاجراءات الوالاية والاصمال المتخلفة.

الأشخاص الذين تمنح لهم المساعدة القضائية بقوة القانون:

- ارمال وبنات الشهداء غير المتزوجات.
- محلولي الحرب.
- القصر الاطراف في الخصومة.
- المدعي في مادة النفقة.
- الام في مادة الحضانة.
- العمال في مادة حوادث العمل او الامراض المهنية و الى ذوي حقوقهم.
- ضحايا الاتجار بالاشخاص او بالاصحاء.
- ضحايا تهريب المهاجرين.
- ضحايا الاكراه.
- العوائلين.

تتكفل الدولة بدفع اعباء المعامي او الوثائق او الحضر القضائي للذين في اطار المساعدة القضائية.

وزارة العدل: شارع بنز ملكم، الابيض، الجزائر.
الهاتف: 021.92.41.83 (213) فاكس: 021.92.17.61 (213)
البرق الالكتروني: www.mjjustice.dz



طلب / سحب الصحيفة

بالنسبة للمواطنين سواء المواطنين المثل أو خارج الوطن بتقديم الطلب:
امام الشياك الالكتروني للمحكمة التي بنظرها أو باستعمال الانترنت، المصادف من مواقع الويب لوزارة العدل.
الوثائق المطلوبة:
- شهادة الميلاد.
- طابع جبراني بقيمة 30 دج.
- بطاقة الهبات الهوية.
- بطاقة تعريف والسيارة للأجانب.

بالنسبة لادارات العمومية بتقديم طلب لاقرب محكمة.

الاب الجزائرية

- الجلسة الاولى:
تولد للولد من ام تحمل الجنسية الجزائرية الاصلية:
- شهادة ميلاد المعنى اصلياً.
- شهادة الجنسية الجزائرية للام.
- طابع جبراني بقيمة 20 دج.
الطالفة الثانية:
الولد تولد بعد انقضاء امة الجنسية الجزائرية:
- شهادة ميلاد المعنى اصلياً صادرة عن بلدية مكان ميلاده.
- نسخة من مرسوم اكتساب الام الجنسية الجزائرية.
- طابع جبراني بقيمة 20 دج.
الطالفة الثالثة:
من كسبت والدته عن اجنبية الجزائرية بموجب حكم قضائي:
- شهادة ميلاد المعنى اصلياً صادرة عن بلدية مكان ميلاده.
- شهادة ميلاد الام اصلياً صادرة عن بلدية مكان ميلادها.
- نسخة تثبتية للحكم القضائي التثبت للام جنسيتها الجزائرية الاصلية.
- طابع جبراني بقيمة 20 دج.

الجنسية الاصطناعية بالولادة في الجزائر

- الطالفة الاولى:
الاولاد والبنات من زوجين مبررين:
- شهادة ميلاد المعنى اصلياً صادرة عن بلدية مكان ميلاده.
- طابع جبراني بقيمة 20 دج.
الطالفة الثانية:
تولد في الجزائر من ام مسلمة:
- شهادة ميلاد المعنى اصلياً.
- شهادة مسلمة من طرف الهيئات المختصة بالمظرفة المسجلة.
- طابع جبراني بقيمة 20 دج.

الجنسية الاصطناعية بالانبات بحكم قضائي

- شهادة ميلاد المعنى اصلياً صادرة عن بلدية مكان ميلاده.
• نسخة تثبتية للحكم القضائي التثبت له جنسيته الجزائرية.
• طابع جبراني بقيمة 20 دج.

كيفية اصدار شهادة الجنسية الجزائرية اصلياً

الجنسية الاصطناعية

- الاب جزائري:
الطالفة الاولى:
بالنسبة لولد للولد من ام تحمل جنسية جزائرية اصلياً:
- شهادة ميلاد المعنى اصلياً.
- شهادة ميلاد الاب اصلياً.
- شهادة ميلاد الجد اصلياً.
- طابع جبراني بقيمة 20 دج.
الطالفة الثانية:
بالنسبة لولد للولد بعد انقضاء الاب الجنسية الجزائرية:
- شهادة ميلاد المعنى اصلياً.
- نسخة من مرسوم اكتساب الاب الجنسية الجزائرية.
- طابع جبراني بقيمة 20 دج.
الطالفة الثالثة:
من كسبت والدته على اجنبية الجزائرية بموجب حكم قضائي:
- شهادة ميلاد المعنى اصلياً.
- شهادة ميلاد الاب اصلياً.
- نسخة تثبتية للحكم القضائي التثبت للاب جنسيتها الجزائرية الاصلية.
- طابع جبراني بقيمة 20 دج.



مجلس قضاء أم البواقي

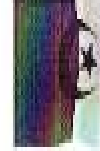
أولا - نشأة المجلس

أنشئ مجلس قضاء أم البواقي بموجب الأمر رقم 74/73 المؤرخ في 12/07/1974 المتضمن إحداث مجالس قضائية، وذلك بعد أن كانت محاكمه في ظل المرسوم رقم 65/279 المؤرخ في 17/11/1965 المتعلق بتطبيق الأمر رقم 65/278 المؤرخ في 16/11/1965 المتضمن التنظيم القضائي، مرتبطة بمجالس قضاء كل من عنابة، باتنة و فستيننة.

و بموجب المرسوم رقم 84/384 المؤرخ في 22/12/1984 المتضمن تطبيق القانون رقم 84/13 المؤرخ في 23/06/1984 و المتعلق بالتقسيم القضائي و تحديد العدد و المقر و دائرة الاختصاص الإقليمي للمجالس القضائية و المحاكم، مدد اختصاصه الإقليمي إلى ولاية خنشلة، و إن أثر هذا التمديد مازال ساريا رغم صدور الأمر رقم 97/11 المؤرخ في 19/03/1997 المتضمن التقسيم القضائي، الذي أنشاء مجلس قضاء خنشلة، وذلك إلى حين تنصيب هذا الأخير بعد توفّر جميع الشروط الضرورية لسيوره.

هذا، و تجدر الإشارة، إلى أن مقر مجلس قضاء أم البواقي كان يقع عند نشأته بمدينة عين البيضاء التي تبعد بنحو 25 كلم عن مدينة أم البواقي، و حول إلى هذه الأخيرة باعتبارها عاصمة الولاية بتاريخ 14/05/1991 و

أخذ من مقر ولاية أم البواقي السابق مقر له، الكائن بمساحة 1000 متر مربع / 1994



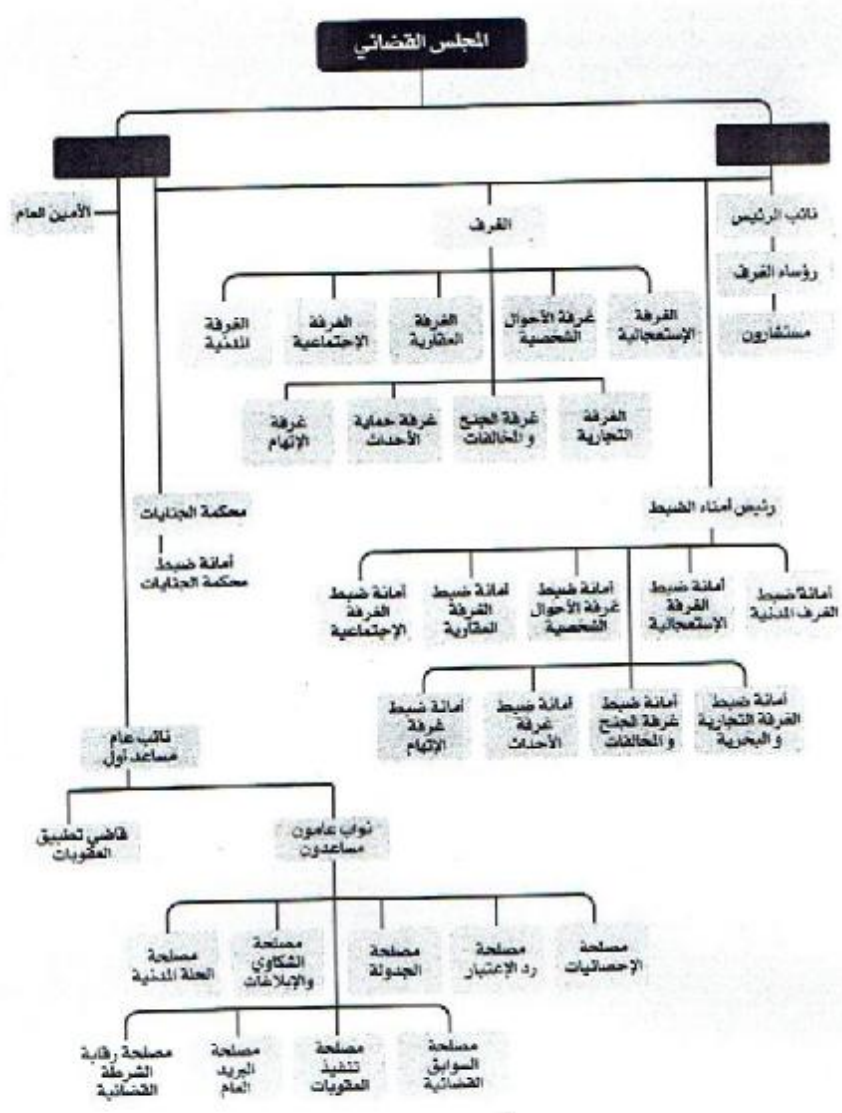
اختصاص المجلس

ثانيا - اختصاص المجلس :

طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 98/63 المؤرخ في 16/02/1998 المحدد لاختصاص المجلس القضائية و كليات تطبيق الأمر رقم 97/11 المؤرخ في 19/03/1997 المتضمن التقسيم القضائي، فإن مجلس قضاء أم البواقي يمتد بين ولايتي أم البواقي و خنشلة، و يشمل على 08 محاكم بالإضافة إلى فرع محكمة، و هو يغطي بذلك كثافة سكانية أجمالية تفوق 1-000-000 نسمة (إحصائيات 2008)، حسب ما هو موضح بالجدول أدناه .
1.187.848 ي
2011

6

ملحق رقم (05)



ملاحظات	البلديات	المحاكم	عدد سكان الولاية	الولاية
	أم البواقي - قصر الصبيحي - عين الزيتون - عين ببولس - عين النيس	أم البواقي	633/222 نسمة 646.238	أم البواقي
تختص محكمة عين البيضاء بالفصل في كل القضايا المدنية بجميع فروعها الخاصة ببلدية الضلع	عين البيضاء - واد نيسي - الضلع - بريس - فكرينة - الزرق	عين البيضاء		
	عين مليلة - بئر الشهداء - أولاد قاسم - أولاد حملة - أولاد زواي - سوق نصال - عين ترسة	عين مليلة		
	عين فكرون - الحرملية - العاربية - الفجوج بوغزالة السهوي - شنشير تومقي - سبوس	عين فكرون		
تختص محكمة مسكينة بالفصل في كل القضايا الجزائية الخاصة ببلدية الضلع	مسكينة - الحازية - الرجبة - بحير الشرقي - بلالة	مسكينة		

جامعة أم البواقي

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

تخصص: اتصال و علاقات عامة

إستمارة إستبيان

اتجاهات الجمهور الداخلي نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية

دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريين في المجلس القضائي لولاية أم البواقي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال تخصص اتصال و علاقات عامة

تحت إشراف الأستاذة:

رحموني لبنى

إعداد الطالبتين :

Ø أسماء عابد

Ø خولة عزيزي

ملاحظة :

- نرجو منك الإجابة على كل الأسئلة بموضوعية، ووضع علامة (x) أمام العبارة المناسبة .
- بيانات هذه الإستمارة سرية، و لا تستخدم إلا في مجال البحث العلمي لذا نرجوا منكم التعاون معنا بالإجابة على كل العبارات و لكم الشكر مقدما

الموسم الجامعي: 2015-2016

محور البيانات الشخصية .

1- الجنس

ذكر أنثى

2- السن.....

3- المؤهل العلمي:

ثانوي جامعي تكوين مهني

أخرى تذكر:

4- عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري:

من 05 إلى أقل من 10 من 10 إلى أقل من 15 أكثر من 15

5- نوع المنصب المشغول

- أمين ضبط

- معاون أمين ضبط

- سكرتاريا

- مكلف بالإعلام الآلي

المحور الأول : درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجلس القضائي لولاية " أم البواقي "

01- هل يتبنى المجلس القضائي إستراتيجية واضحة في مجال تقديم الخدمات الإلكترونية للمواطنين؟

- نعم - لا

إذا كانت إجابتك بـ " نعم " كيف يؤثر ذلك على الأداء الوظيفي

- سرعان المعلومات بشكل عادي - تداخل في الأهداف - حدوث فوضى في تسيير العمل

02- هل يستغل المجلس القضائي "عين البيضاء" التكنولوجيا بشكل أمثل في إطار تطبيق الإدارة الإلكترونية

- نعم - لا

إذا كانت إجابتك " لا" فهل يعود إلى :

- نقص الخبرات - غياب دورات تدريبية

- التعود على روتين العمل ضمن نظام الإدارة التقليدية

- أخرى تذكر

03- هل يوفر المجلس القضائي للموظفين فرصة أداء مهامه بواسطة تكنولوجيات الإتصال الحديثة

- نعم - لا

إذا كانت إجابتك " نعم" فما هي هذه التكنولوجيات

حواسيب متصلة بالإنترنت - هواتف محمولة - ألواح محمولة

04- هل يوفر المجلس القضائي هذه التكنولوجيات مع كافة المستويات ؟

- نعم - لا

إذا كانت إجابتك "لا" فما هي المستويات التي تتوفر على هذه التكنولوجيا؟

المدير - رؤساء المصالح - الموظفين العاديين

05- هل يعتمد المجلس القضائي على المراسلات الإدارية الإلكترونية؟

- نعم - لا

إذا كانت إجابتك "نعم" فعلى أي مستوى تتم هذه المراسلات؟

- داخلية - خارجية - كلاهما

06- هل تعتمد المجلس القضائي على نظام الشبكات الداخلية INTRANET؟

- نعم - لا

إذا كانت إجابتك "نعم" فما نوع المعاملات التي تقوم بها هذه الشبكات؟ (يمكن إختيار أكثر من إجابة)

- التعليمات - المذكرات - التقارير

- أخرى تذكر

07- هل يعتمد المجلس القضائي على نظام الشبكات الخارجية EXTRANET؟

- نعم - لا

إذا كانت إجابتك "نعم" فما نوع المعاملات التي تقوم بها هذه الشبكات؟ (يمكن إختيار أكثر من إجابة)

المواطنين فروعها الأخرى مؤسساتها الأخرى

08- هل يمتلك المجلس القضائي قاعدة بيانات لتخزين المراسلات و الوثائق؟

- نعم - لا

إذا كانت إجابتك "نعم" فما هو الغرض منها؟ (يمكن إختيار أكثر من إجابة)

تسهيل العمل الإستفادة في البحوث لاحقاً الإسترجاع وقت الحاجة

09- هل يمتلك المجلس القضائي نظام السرية لحماية الملفات و الوثائق؟

- نعم - لا

إذا كانت إجابتك "لا" فهل يؤثر ذلك على ثقة الجماهير المختلفة بالمحكمة؟

- نعم - لا

10- هل يعمل المجلس القضائي وفق نظام البريد الإلكتروني؟

- نعم - لا

إذا كانت إجابتك "نعم" فما هي الجماهير التي يتعامل معها المجلس القضائي من خلال البريد الإلكتروني؟

- الموظفين - الجمهور الخارجي (مواطنين مؤسسات أخرى...) - كلاهما

المحور الثاني: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تسهيل عمل موظفي " المجلس القضائي لولاية أم البواقي "

- ضع علامة () في الخانة التي تتفق مع ما تراه أو تمارسه.

م	العبارة	موافق	محايد	معارض
11	يؤدي تقديم الخدمة إلكترونيا في المحكمة إلى تبسيط إجراءات و طرق العمل			
12	يسهم تقديم الخدمة إلكترونيا في تقليل الحاجة إلى الموظفين و هو ما يؤدي إلى تخفيض التكاليف			
13	الإدارة الإلكترونية تضمن سرية و أمن المعلومات المتناقلة في أي وقت و أي مكان			
14	يؤدي تقديم الخدمات إلكترونيا إلى زيادة إستقلالية الوظائف			
15	الإدارة الإلكترونية تسمح بتقليل إستخدام الورق			
16	يساهم نظام الخدمات الإلكترونية إلى السرعة في الإنجاز			
17	يساعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في سرعة حل المشكلات و إتخاذ القرارات			
18	يوفر تطبيق الإدارة الإلكترونية الوقت للتفكير و الإبداع			
19	يساهم تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في زيادة مردودية الموظفين			

المحور الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجلس القضائي لولاية أم البواقي.

- هناك مجموعة من العوامل التي قد أدت إلى ضعف عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى مؤسساتكم، الرجاء وضع علامة في الخانة التي تتفق مع ما تراه معيقا في هذا المجال:

م	معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية	موافق	محايد	معارض
20	الإفتقار إلى التخطيط السليم لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية			
21	ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.			
22	نقص الإمكانيات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية نتيجة لإرتفاع أسعار بعض الأجهزة و المعدات الإلكترونية و برمجياتها.			
23	النقص في عدد الموظفين المتخصصين و ذوي الخبرة في تشغيل و صيانة أجهزة الحاسب الآلي.			
24	ضعف مهارات اللغات الأجنبية لدى بعض الموظفين.			
25	نظرا لصعوبة لغة برمجيات الإدارة الإلكترونية.			
26	ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية.			
27	انخفاض ثقة المواطنين بقدرتهم على استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية نتيجة قلة المعرفة و الدراية الكافية بتقنيات الحاسب الآلي.			
28	عدم برمجة دورات تكوينية للموظفين في هذا المجال			

المحور الرابع: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر موظفي المجلس القضائي لولاية أم البواقي:

ضع علامة في الخانة التي تتفق مع ما تراه ضروريا من أجل حسن تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى مؤسستكم

م	العبارة	موافق	محايد	معارض
29	إصدار التشريعات اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية.			
30	تعميق الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية و أهمية تطبيقها .			
31	إعادة بناء الهياكل التنظيمية بما يتوافق مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية بكفاءة عالية.			
32	تدريب الموظفين من خلال تنظيم دورات تدريبية للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية بكفاءة عالية			
34	بناء قاعدة معلومات واحدة أو أكثر على مستوى المؤسسة تتصف بالدقة و السهولة.			
35	تطوير شبكات الإتصالات الإلكترونية الحديثة إنترنت، إنترانت، إكسترنت.			
36	وضع إستراتيجيات للتعاون و التنسيق بين الإدارات و المجلس			
37	الوعي الإستراتيجي للموظفين بمختلف عناصر الإدارة الإلكترونية			

المحور الخامس :تصور موظفي المجلس القضائي لولاية أم البواقي حول الإدارة الإلكترونية :

38- هناك وضوح وفهم لإستراتيجيات الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمواطنين ؟

- نعم - لا

إذا كانت إجابتك "لا" فهذا عائد إلى:

- حداثة النظام - صعوبة التقنيات المقدمة - غياب متخصصين في هذا المجال

39- هل تتقن طريقة و أسلوب العمل ضمن نظام الإدارة الإلكترونية؟

- نعم - لا

إذا كانت إجابتك "لا" فهذا راجع إلى:

- غياب دورات تدريبية - صعوبة العمل ضمن هذا النظام - تخصصك خارج عن هذا المجال

40- هل توفر الإدارة الإلكترونية كافة الحاجات الخدمية للموظفين؟

- نعم - لا

إذا كانت إجابتك "نعم" ما هي هذه الخدمات (يمكن إختيار أكثر من إجابة)

- خدمات إستعلامية - حاجات وظيفية - خدمات شخصية

41- تقدم الإدارة الإلكترونية نظام عمل جديد يتعلق بـ : (يمكن إختيار أكثر من إجابة)

تقديم فرص جديدة ليطور الموظف نفسه الحصول على مهارات جديدة العمل ضمن نوع من الراحة

42- تؤدي طبيعة النظام الجديد للعمل عن بعد إلى :

غياب التراحم و الاكتظاظ منع حدوث المناوشات القضاء على البيروقراطية

43- تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية أنجع من نظام الإدارة التقليدية :

- نعم - لا

فهرس

الاجوال

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
27	توزيع العينة حسب المنصب المشغول.	01
108	توزيع العينة حسب متغير الجنس.	02
108	توزيع العينة حسب متغير السن.	03
109	توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي.	04
110	توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة	05
111	مدى تبني المجلس القضائي إستراتيجية واضحة في مجال تقديم الخدمات الإلكترونية للمواطنين من وجهة نظر الجمهور الداخلي.	06
112	أثر عدم تبني المجلس القضائي الإستراتيجية واضحة في مجال تقديم الخدمات الإلكترونية للمواطنين على الأداء الوظيفي من وجهة نظر الجمهور الداخلي.	07
112	مدى استغلال المجلس القضائي سيشغل للتكنولوجيا بشكل أمثل في إطار تطبيق الإدارة الإلكترونية.	08
113	يوضح أسباب عدم استغلال المجلس القضائي للتكنولوجيا بشكل أمثل في إطار تطبيق الإدارة الإلكترونية	09
114	مدى توفير المجلس القضائي للموظفين فرصة أداء مهامه بواسطة تكنولوجيا الاتصال الحديثة.	10
114	التكنولوجيا الحديثة التي يوفرها المجلس القضائي .	11
115	إمكانية توفير المجلس القضائي هذه التكنولوجيا مع كافة المستويات.	12
115	التكنولوجيا التي يوفرها المجلس القضائي على كل مستوى.	13
116	اعتماد المجلس القضائي على المراسلات الإدارية الإلكترونية	14
117	المستويات التي تعتمد على المراسلات الإدارية الإلكترونية .	15
117	مدى اعتماد المجلس القضائي على نظام الشبكات الداخلية Intranet.	16
118	نوع المعاملات التي يقوم بها المجلس القضائي من خلال نظام الشبكات الداخلية Intranet.	17
119	مدى اعتماد المجلس القضائي على نظام الشبكات الخارجية Extranet.	18
120	مع من يتعامل المجلس القضائي من خلال نظام الشبكات الخارجية Extranet.	19

120	إمتلاك المجلس القضائي قاعدة بيانات لتخزين المراسلات والوثائق.	20
121	الغرض من امتلاك قاعدة بيانات لتخزين المراسلات والوثائق.	21
122	إمكانية إمتلاك المجلس القضائي لنظام السرية لحماية الملفات والوثائق.	22
123	المجلس القضائي يعمل وفق نظام البريد الالكتروني.	23
123	الجماهير التي يتعامل معها المجلس القضائي من خلال البريد الالكتروني.	24
124	يبين مدى مساهمة تقديم الخدمة إلكترونيا في المجلس القضائي إلى تبسيط إجراءات وطرق العمل.	25
125	مدى مساهمة تقديم الخدمة إلكترونيا في تقليل الحاجة إلى الموظفين وهو ما يؤدي إلى تخفيض التكاليف في المجالس القضائية.	26
127	مدى ضمان الإدارة الالكترونية لسرية وأمن المعلومات المتناقلة في أي وقت وأي مكان.	27
128	مدى مساهمة لخدمات الالكترونية في زيادة استقلالية الوظائف.	28
129	مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في التقليل من استخدام الورق	29
130	مدى مساهمة نظام الخدمات الالكترونية في السرعة في الإنجاز	30
131	مدى مساعدة تطبيق الإدارة الالكترونية في سرعة حل المشكلات واتخاذ القرارات في المجلس القضائي.	31
132	مدى توفير تطبيق الإدارة الالكترونية الوقت للتفكير والإبداع.	32
133	مدى مساهمة تطبيق نظام الإدارة الالكترونية في زيادة مردودية الموظفين.	33
134	الإلتجاه العام لمساهمة الإدارة الإلكترونية في اسهيل عمل موظفي المجلس القضائي لولاية أم البواقي من وجهة نظر جمهوره الداخلي.	34
135	مدى افتقار المجلس القضائي إلى التخطيط السليم لعملية التحول نحو الإدارة الالكترونية.	35
136	مدى ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية.	36
137	مدى نقص الإمكانيات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية نتيجة لارتفاع أسعار بعض الأجهزة والمعدات الالكترونية.	37
138	مدى نقص في عدد الموظفين المتخصصين وذوي الخبرة في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي.	38
139	مدى ضعف مهارات اللغات الأجنبية لدى بعض موظفي المجلس القضائي.	39
140	مدى صعوبة لغة برمجيات الإدارة الالكترونية.	40

141	مدى ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية في المجلس القضائي.	41
142	مدى انخفاض ثقة المواطنين بقدرتهم على استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية نتيجة قلة المعرفة والدراسة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي.	42
143	مدى عدم برمجة دورات تكوينية للموظفين في هذه المجال في المجلس القضائي.	43
144	الإتجاه العام لمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجلس القضائي لولاية أم البواقي من وجهة نظر موظفيه.	44
145	مدى إصدار التشريعات اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية.	45
146	مدى أهمية تعميق الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية وأهمية تطبيقها في المجالس القضائية.	46
147	مدى إعادة بناء الهياكل التنظيمية بما يتوافق مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية بكفاءة عالية.	47
149	مدى تدريب الموظفين من خلال تنظيم دورات تدريبية للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية بكفاءة عالية.	48
150	مدى تطلب الإدارة الإلكترونية لبناء قاعدة معلومات واحدة أو أكثر على مستوى تتصف بالدقة والسهولة.	49
151	مدى تطوير شبكات الاتصالات الحديثة (انترنت، أنترانت، اكسترانت).	50
152	يبين مدى وضع المجلس القضائي لاستراتيجيات للتعاون والتنسيق بين الإدارات والمجلس.	51
153	مدى وعي الموظفين الاستراتيجي بمختلف عناصر الإدارة الإلكترونية.	52
154	الإتجاه العام لمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجلس القضائي لولاية أم البواقي من وجهة نظر موظفيه.	53
155	وضوح وفهم استراتيجيات الإدارة الإلكترونية بالنسبة للموظفين.	54
156	أسباب عدم وضوح وفهم استراتيجيات الإدارة الإلكترونية بالنسبة للموظفين.	55
157	مدى إتقان الموظف لطريقة وأسلوب العمل ضمن نظام الإدارة الإلكترونية.	56
157	أسباب الموظف لطريقة وأسلوب العمل ضمن نظام الإدارة الإلكترونية.	57
158	مدى توفير الإدارة الإلكترونية لكافة الحاجات الخدمية للموظفين.	58
159	الخدمات التي توفرها الإدارة الإلكترونية للموظفين.	59

159	بماذا يتعلق نظام العمل الجديد الذي تقدمه الإدارة الإلكترونية.	60
160	إلى ماذا تؤدي طبيعة النظام الجديد عن بعد.	61
161	الإتجاه العام نحو الدراسة.	62

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
48	نظرية التوازن المعرفي	01
63	علاقة البيئة ومنظمة الأعمال.	02

فهرس

الموضوعات

فهرس الموضوعات :

الصفحة	العنوان
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول: موضوع الدراسة و إطارها المنهجي	
7-5	تحديد الإشكالية.
8-7	أسباب إختيار الموضوع.
8	أهمية الدراسة.
9-8	أهداف الدراسة.
16-9	تحديد المفاهيم و المصطلحات.
24-16	الدراسات السابقة.
28-25	منهج الدراسة.
31-28	أدوات جمع البيانات.
الفصل الثاني: الإجتاه.	
34	تمهيد
35	المبحث الأول: ماهية الإجتاه.
36-35	خصائص الإجتاه.
37-36	مكونات الإجتاه.
38-37	أنواع الإجتاه.
39-38	وظائف الإجتاه.
39	المبحث الثاني: تكوين و تغيير الإجتاه، أسباب قياسها ونظريات تفسيرها.
42-39	كيفية تكوين الإجتاهات و العوامل المؤثرة في هذا التكوين.
45-42	طرق تغيير الإجتاهات.
47-45	أساليب قياس الإجتاهات
50-47	نظريات تفسير الإجتاهات.
51	خلاصة الفصل.
الفصل الثالث: الإدارة.	
54	تمهيد.
55	المبحث الأول: نشأة الإدارة وتطورها
56-55	نشأة و تطور الإدارة.

65-56	مدارس الفكر الإداري.
68-66	أنواع الإدارة.
70-68	مبادئ الإدارة.
70	المبحث الثاني: خصائص، أهداف، وظائف ومهارات الإدارة.
71-70	خصائص الإدارة.
72-71	أهداف الإدارة.
75-73	وظائف الإدارة.
76-75	المهارات الإدارية.
77	خلاصة الفصل.
الفصل الرابع: الإدارة الإلكترونية و المؤسسة العمومية.	
80	تمهيد
81	المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية.
82	وظائف الإدارة الإلكترونية.
85-82	أهداف و أهمية الإدارة الإلكترونية.
87-85	خصائص وإيجابيات الإدارة الإلكترونية.
88-87	معوقات ومتطلبات الإدارة الإلكترونية
89-88	عناصر وخطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية.
91-89	البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية.
93	المبحث الثاني: المؤسسة العمومية.
93	خصائص المؤسسة العمومية.
95-93	أسباب إنشاء المؤسسة العمومية.
99-95	أشكال المؤسسة العمومية وأنواعها.
101-99	أهداف المؤسسة العمومية.
103-101	المشاكل التي تعاني منها المؤسسة العمومية وسبل مواجهتها.
104-103	واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية
105	خلاصة الفصل.
الفصل الخامس الإطار التطبيقي.	
161-108	تفريغ و تحليل البيانات وتفسيرها.
165-162	النتائج العامة للدراسة.
166-165	التوصيات و الإقتراحات.

169-168	خاتمة.
176-171	قائمة المراجع.