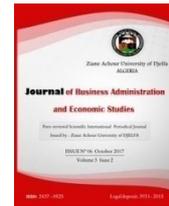




## مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية



موقع المجلة: [www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/](http://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/)

قابلية المورد البشري لمشروع الإدارة الالكترونية في الجماعات المحلية

دراسة ميدانية في بلدية الجلفة

**La capacité de la ressource humaine au projeter la gestion électronique dans les communautés locales.**

**Une étude de terrain dans la commune de Djelfa**

أحمد لبقع، labgaa ahmed<sup>1\*</sup>، [alabgaa@gmail.com](mailto:alabgaa@gmail.com)

د. دوهيبة عيشاوي، aichaoui wahiba<sup>2</sup>، [docaichaoui@gmail.com](mailto:docaichaoui@gmail.com)

<sup>1</sup> مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البلدية 2

<sup>2</sup> مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البلدية 2

تاريخ النشر: 2021/06/07

تاريخ القبول: 2020/12/30

تاريخ الإرسال: 2020/09/02

### الكلمات المفتاحية

### ملخص

نتناول من خلال هذه الدراسة ظاهرة الإدارة الإلكترونية، والتأثير الذي تحدثه على إستراتيجية المورد البشري، من أجل الكشف عما يحدث في علاقات الشركاء الاجتماعيين، حيث تطرقنا إلى الإدارة الإلكترونية من خلال تعريفها، و طرح أشكالها؛ أما إستراتيجية المورد البشري فتناولنا فيه تعريف الاستراتيجية و المورد البشري؛ أما بالنسبة للجانب الميداني فقد تمت الدراسة في بلدية الجلفة، وقدرت العينة بمائة و ستة وتسعون موظف من لهم صلة مباشرة في تطبيق الإدارة الالكترونية، وقد تم الاعتماد على أداة الاستبيان في جمع البيانات و توصلنا من خلالها إلى مجموعة من النتائج من بينها أن هناك إستراتيجية أفضل للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية دون تأثير عوائقها على إستراتيجية المورد البشري، بالنسبة للفرضيات الأولى تحققت حيث الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية يدفعه لإحداث تغيير في إستراتيجيته الهجومية و الدفاعية، اما الثانية تحققت حيث اتخاذ الإجراءات المستعجلة في كفاءات تطبيق الإدارة الإلكترونية من شأنها الحد من درجة الإستقلاليته. اما الثالثة فتحققت بحيث يستطيع المورد البشري توسيع منطقة الارتباب في ظل العقلانية الرشيدة للإدارة الإلكترونية.

تصنيف JEL: M19؛ L31

### Abstract

Through this study, we address the phenomenon of electronic management, and the effect it has on the strategy of the human resource, in order to reveal what is happening in the relationships of social partners, where we touched upon electronic management through its definition, and the presentation of its forms; and the strategy of the human resource we addressed in it the definition of strategy and resource As for the human side, as for the field aspect, the study was conducted in the municipality of Djelfa, and the sample was estimated by one hundred and ninety-six employees who have a direct relationship in the application of electronic management, and the questionnaire tool was used to collect data and we reached a set of results from b It is forbidden that there is a better strategy for shifting towards electronic management without the impact of its obstacles on the strategy of the human resource, for the first hypotheses have been achieved where the transition from traditional management to electronic management pushes him to effect a change in his offensive.

JEL Classification Codes M19 ; L31

### Keywords

Municipalité électronique, L'administrati nlocale, Stratéie d'acteurs sociale.

\* البريد الإلكتروني للباحث المرسل: [alabgaa@gmail.com](mailto:alabgaa@gmail.com)

**1. مقدمة:**

إن الذي يجعل مناخ أي المنظمة تسعى للعصرنة مقبولا هو مدى خدمة تطبيق الإدارة الإلكترونية لمصلحة المورد البشري الشخصية و تتغير إستراتيجيته تماما عندما يتعلق الأمر برغبته في التغيير و تبرير هذا التغيير مما يدل على أن إستراتيجيته ليس ثابتة و على أنها ليست واحدة و أنها لا تتم في فراغ و إنما ضمن سياق إكراهات وموارد يدركها. و من هنا فإن أي تغيير لا يتم دونه. و هنا يكون الأخذ بعين الاعتبار إرادته و نيته من الضروري، لنجاح أي مشروع . و مهما كان هذا المشروع يبدو رائعا ، و مهما كان التنظيم يبدو نموذجا للترشيد. فإن كل ترشيد للتنظيم خارج إرادته ، و مهما كانت وسائل المراقبة والضبط سينجح في إنتاج إستراتيجيات بديلة تسمح له بالتكيف معه . و سيعيد تشكيلها على حسب مصالحه وأهدافه . إن الذي يبدو ليس رشيدا هو إرادة أن يكون التنظيم والمنظومة مغرقة في الترشيد. فإن كانت " إستراتيجية التي انتهجتها وزارة الداخلية والجماعات المحلية بتسطيرها ضمن برنامج عملها لجملة من الأهداف تتعلق بتكريس الإدارة الإلكترونية على المستوى المركزي وعلى مستوى الجماعات المحلية بوضعها في المقام الأول تقديم خدمات ممتازة دون عناء تتقل المواطنين الى المصالح البلدية ثم بلوغ درجة أخرى متقدمة تدريجية وهي الإدارة بدون ورق في المقام الثاني" (بدوي، 2016). هذا يستدعي بالضرورة الرجوع إلى الفاعل نفسه . فلا يوجد تطبيق أمثل لأن تطبيق اي مشروع جديد تكمن نجاعته بما يريده الفاعل نفسه. و مهما كان يبدو التطبيق نموذجي ، فنجاعته لا تظهر إلا بقدر ما يقبلها الفاعل و يدمجه ضمن مصالحه وأهدافه على حسب ما يدركه من إكراهات و موارد يمنحه إياها المحيط الذي يتحرك فيه.

محاولة للتعرف على إستراتيجية المورد البشري في الادارة المحلية. أي معرفة الحلول التي يلجأ اليها الفاعل في ظل تطبيق هذا المشروع الجديد عليه وهو الادارة الالكترونية. و إكراهاته و موارده التي يتمثلها وتسمح له باللعب ضمن علاقة التأثير المتبادلة بينه وبين زملائه و من خلال التحالفات و التنازلات والمساومات، والتي لا يمكن فهمها إلا بالرجوع اليه. و الحلول التي إبتكرها التي لاتخرج عن متطلبات استقرار الادارة المحلية واستمرارها. و تفسير و فهم هذا الاستقرار ، من خلال آليات التشريعات القانونية التي تمنح الإدارة و رئيس المجلس الشعبي البلدي هامشا من الحرية يسمح له باحتكار سلطة القرار . فمن خلال وضع إستراتيجية لمنظومة المكافآت والعقوبات والتحفيزات بواسطة تطبيق الادارة الالكترونية من شأنه أن يسمح بإعادة تقليص الإكراهات و الموارد التي يمنحها التنظيم الرسمي. و الذي يمنح بدوره فرصة للفاعل من أجل التنافس و الاستفادة من هذا المشروع أو على الأقل المحافظة على ما يدركه أنه مكسب.

و كمحاولة منا لتسليط الضوء على هذا المشكل ارتأينا أن نقوم بهذه الدراسة كمحاولة للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

- هل الإنتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يحدث تغيير جذري في إستراتيجية المورد البشري ؟  
واندرجت عن هذا التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية هي:

- هل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يدفع المورد البشري لإحداث تغيير في إستراتيجيته الهجومية والدفاعية؟
- هل اتخاذ الإجراءات المستعجلة في كفاءات تطبيق الإدارة الإلكترونية من شأنها الحد من درجة الإستقلالية للمورد البشري؟
- هل يستطيع المورد البشري توسيع منطقة الارتياح في ظل العقلانية الرشيدة للإدارة الإلكترونية؟

#### 1- الفرضية الرئيسية :

- وتتطوي هذه الدراسة على فرضية رئيسية تعكس الإجابة المقترحة لإشكالية البحث وتتجلى في: >> الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يحدث تغيير جذري في إستراتيجية المورد البشري << ، ويمكن تحليل الفرضية الرئيسية لإشكالية الدراسة إلى فرضيات محورية حتى يمكن تحليلها واختبارها كليا بشكل يتماشى وأهداف الدراسة والنتائج المراد التوصل إليها وفق ما يلي
- 1-1. فرضيات الجزئية:
- الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يدفع المورد البشري لإحداث تغيير في إستراتيجيته الهجومية و الدفاعية.
- اتخاذ الاجراءات المستعجلة في كفاءات تطبيق الإدارة الإلكترونية من شأنها الحد من درجة الاستقلالية للمورد البشري.
- يستطيع المورد البشري توسيع منطقة الارتياح في ظل العقلانية الرشيدة للإدارة الإلكترونية.

#### II. الإطار النظري والدراسات السابقة:

##### 1. مفاهيم الدراسة:

أ. الإستراتيجية: يعرف قاموس Websstres، وقاموس El-mourid وقاموس Oxford الاستراتيجية على أنها "ذلك الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية مما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة". وهي مفهوم يرتبط بالحروب و القتال ، و قد استخدمه كروزيه ليعبر به عن تلك الألعاب " كَر و فَر " التي هي بين الفاعلين لبلوغ أهداف مرجوة . و هي التي تحدد سلوكهم و تصرفاتهم ، فهي فعل عقلائي بالنسبة لكل فاعل .

و يمكن تعريفها بـ " هي تلك الأفعال المتناسكة و المترابطة للسلوكات التي يتبناها الفاعل من جهة نظر خاصة به ، و تُوجّه هذه الإستراتيجية حسب نوعية الرهانات و الأهداف . و منه فيمكن أن نقول أن تصورات الفاعلين لتحقيق أهدافهم عبر هامش الحرية و ممارسة السلطة بفضل تحكمهم في منطقة الشك ضمن عقلانية محدودة هي التي تدفعهم إلى تطوير عدة استراتيجيات في إطار العلاقات الغير متكافئة و ضمن نسق علائقي يحرك هذه الاستراتيجيات . و هو ما يسمى بـ " نسق الفعل الملموس أو الفعلي " .

**ب. الموارد البشرية :**

المورد البشري هو المورد الوحيد الحقيقي، ويؤكد ذلك "بيتر دركر" حيث يقول أن أي منظمة لها مورد واحد حقيقي ألا وهو الإنسان. الموارد البشرية هي الموارد الكامنة في أي منشأة وهي مصدر كل نجاح، إذا تم إدارتها بشكل جيد، وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها. ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات، التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية، ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية، في عملية تبادل للمنفعة بينهم وبينها، فالموارد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات عملية، خبرات، مهارات، جيد (سمير، 1995).

**ج. الإدارة الإلكترونية:**

تُعرف الإدارة الإلكترونية (Electronic Management) بأنها منظومة حديثة تعتمد على التكنولوجيا الإلكترونية، وتهدف إلى تحويل الإدارة التقليدية إلى إدارة إلكترونية تعتمد على استخدام الحاسوب وتطبيقاته، وأيضاً تُعرف الإدارة الإلكترونية بأنها كافة الوظائف والمهام التي تحددها الإدارة للموظفين من خلال الاعتماد على وسائل اتصال حاسوبية، وتشمل رسائل البريد الإلكتروني وقنوات الاتصال الرقمي، ويؤتي هذا النوع الحديث من الإدارة إلى سهولة الربط بين المدراء، والموظفين، والعملاء.

من هنا يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية عبارة عن: "مصطلح إداري يقصد به مجموعة من العمليات التنظيمية تربط بين المستفيد ومصادر المعلومات بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف المؤسسة من تخطيط وإنتاج وتشغيل ومتابعة. والمستفيد هو الدوائر الحكومية، أو الزبون لدى الشركات التجارية، أو الموظف في أي مؤسسة (درمان، يومي 14-15 افريل 2009).

حيث تهدف الإدارة الإلكترونية إلى خلق منظومة إلكترونية متكاملة وتحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف بالاستعانة بشبكات الحاسب، الانترنت، الإكسترنات (كلثم، 2008).

**د. الإدارة المحلية:**

يمكننا أن نتصور مفهوم الإدارة المحلية في ضوء التعريف الذي تسوقه طبقة عريضة من المختصين لمفهوم المركزية أو تركيز السلطات، حيث أنها تعني احتكار السلطة الواحدة في الدولة و إن كثرت فروعها و تعددت صورها و تنوعت هيئاتها الوظيفية الإدارية العامة داخلها، و هذا ما دامت هذه الفروع و تلك الهيئات لا تتمتع بالشخصية المعنوية المستقلة عن شخصية تلك السلطة المهيمنة على شؤون الإدارة، و مادام التبعية الرئاسية تربطهم دائما و أعمالهم بها.

في ضوء هذا التعريف للمركزية الإدارية تفهم الإدارة المحلية أو اللامركزية، و هو ما يفيد بأنها طريقة في التنظيم الإداري داخل الدولة، تتضمن توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية إن نظام الإدارة المحلية يختلف عن النظام المركزي الذي يقوم على أسس محددة، تختلف عن الأسس التي يقوم عليها نظام اللامركزية أو الإدارة الموسعة و

الموزعة على مستويات محلية، أما أنه يختلف عن اللامركزية السياسية التي تعني التفويت، تفويت الدولة إلى دويلات لها دستورها الخاص و حكومتها الخاصة و سلطات قضائية و تشريعية. فهي مجرد صورة من صور التنظيم الإداري التنفيذي الذي يقوم على مبدأ توزيع الاختصاصات الإدارية بين هيئات إدارية مختلفة و متدرجة، و مبدأ إشراك المواطن على المستوى المحلي في إدارة شؤونه و تقريب الإدارة منه بما يسمح بحل المشاكل المحلية بناء على طبيعة الزمان و المكان و المجتمع على المستوى المحلي. و تمثل مؤسسات الإدارة المحلية أبرز مظاهر هذا النوع من الإدارة على قطاع واسع من المجتمعات و الدول بما فيها الجزائر، رغم الاختلاف بعض الشيء، في التسمية. ان البلدية و الولاية هما مؤسستان إداريتان محليتان تعملان بالاعتماد على هيكل تنظيمي يتشكل من طاقة بشرية لا بأس بها، بحيث هناك تدرج في الوظائف و المهام و النشاطات المنوطة بكل فئة، و هذا يفترض كذلك تدرجا من حيث حجم المسؤوليات و ممارسات السلطة و التبعية تماما مثل أي تنظيم آخر كالمصنع مثلا، إن لم يكن أكثر وضوحا من ذلك.

### ج. الإدارة الإلكترونية حجر أساس للخدمة العمومية

الإدارة الإلكترونية تهدف إلى توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تقديم الخدمات العامة لتعزيز الحكم الرشيد ومشاركة المواطنين وتحقيق المساواة والعدالة الاجتماعية وتأكيد الشفافية والمساءلة والكفاءة والفاعلية في العمل الحكومي للوصول إلى الاستفادة من المعرفة.

فاعتماد الإدارة الإلكترونية يشكل عملية تغيير من شأنها أن تساعد على توسيع مجالات المواطنين ورجال الأعمال للمشاركة في الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة، ومن أجل الحصول على كامل إمكانات الإدارة الإلكترونية القصوى فلا بد من إصلاح هيكل الإدارة، وإدارة العمليات الحكومية والمعلومات، كما أنه من الضروري تغيير عقلية وخط عمل الأشخاص في الإدارة العامة، وطرق تواصلهم من المواطنين ورجال الأعمال. كما "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة (عبد العزيز، 2018)

الدور الرئيسي للإدارة الإلكترونية هو تلبية احتياجات عامة الجمهور من أجل خدمات عامة ذات جودة عالية وفي متناول الجميع، وهناك حاجة أيضا لتطوير الإدارة الإلكترونية من أجل زيادة الشفافية والفعالية في إدارة الدولة، ليتم توفير الخدمات في الأماكن والأوقات الملائمة للمواطنين ورجال الأعمال من خلال خدمات إلكترونية متكاملة ومستمرة.

كما أن القطاع العمومي الذي يتمتع بالشفافية يذوب الفساد فيه؛ تطبيق تقنيات الإدارة الإلكترونية خلق الجو الملائم والظروف الحسنة لممارسة العمل الإداري، والحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الابداع والابتكار، وكذا التقليل من مخاطر فقد المعلومات والحفاظ على سريتها (محمد وسمير، 2009)

ذلك أن عملية إخفاء الرشاوى يصبح صعبا عندما يكون للشركات سجلات دقيقة وهذا يؤدي بدوره إلى إصدار قرارات أكثر حكمة. وبإضفاء الشفافية على العلاقة بين رجال الأعمال والدولة يساعد على استبعاد المحسوبية والمحاباة، بالإضافة إلى زيادة قدرات واستجابة المؤسسات العامة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لخدمة عمومية أضل مع تعزيز الكفاءة والشفافية والمساءلة، كما تعمل على تعزيز تنمية مجتمع قائم على المعرفة وردم الفجوة

الرقمية. فالإدارة الإلكترونية هي المضلة الكبيرة التي يتفرع عنها تطبيقات مختلفة مثل التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية وكذلك التعليم الإلكتروني وعليه فالإدارة الإلكترونية أعم وأشمل.

**2.1 الدراسات السابقة:** دراسة محمد جمال أكرم عمار(2009) بعنوان مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث و تشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي و دورها في تحسين أداء العاملين في معرفة دور استخدام الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين كما اتفقت في وجود ضعف في نظام الحوافز للمتميزين في العمل الإلكتروني، كما أنه يوجد قصور لدى الإدارة العليا في مشاركة جميع المستويات الإدارية في وضع الأهداف و البرامج المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية وكذا الأهمية الإدارية التي يمكن أن تحققها الإدارة الإلكترونية في حالة ما إذا تم تعويضها في مكان الإدارة التقليدية ، ودورها في زيادة أداء وفعالية العاملين في الوكالة ، لذا فإن هذه الدراسة تتوافق في أهدافها مع دراستنا من خلال التركيز على متطلبات وأهمية وتأثير الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية ولكنها لم تطبق على البلدية لهذا فهي تختلف عن دراستنا في ميدان البحث.

-الدراسة العربية الثانية: دراسة عبد الله بن سعيد آل دحوان(2008) بعنوان دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال التركيز على عناصر ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية منها العناصر البشرية والمادية والمعرفية والتنظيمية الخاصة بإجراءات العمل في المؤسسات الرسمية .

-الدراسة العربية الثالثة: دراسة محمد بن سعيد محمد العريشي(2008) بعنوان إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة على تركيز في إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية ومدى توفر العوامل المساعدة على تطبيقها فيها ، بينما دراستنا تتمحور حول إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات ، أين تكمن نقطة التوافق بين الدراستين في عنصر إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية ، بينما نقطة الاختلاف تكمن في مكان إجراء الدراسة.

-الدراسة العربية الرابعة: دراسة نورة بنت ناصر الهزاني(2008) بعنوان الخدمات الإلكترونية في الأجهزة الحكومية في التركيز هذه على توضيح ما تقدمه الوزارات من خدمات إلكترونية على مستوى مواقعها الإلكترونية من أجل تحقيق مشروع الحكومة الإلكترونية ، حيث ركزت على محتوى ومضمون الموقع وكيفية تصميمه وشكله الذي يوضع للزوار والراغبين في الحصول على المعلومات من كل وزارة مشكلة للحكومة الوطنية ، لذا فإن هذه الدراسة تتوافق مع دراستنا في محتوى الخدمات الإلكترونية التي تقدمها الإدارات المعنية للمواطنين ، وكيفية إستفادتهم من تلك الخدمات الإلكترونية التي من شأنها تحسين الخدمة العمومية للمواطنين.

-الدراسة العربية الخامسة: دراسة وائل محمد يوسف(2008) بعنوان دور البلديات الإلكترونية في تنمية المدينة ركزت هذه الدراسة على الدور الأساسي الذي يمكن أن تلعبه البلديات الإلكترونية في الدولة ومساهمتها في تحقيق التنمية المحلية ، حيث أن هذه الدراسة توافقت بشكل جزئي مع دراستنا وهذا الجزء يتمثل في التنمية المحلية أي الفائدة الاجتماعية للبلدية الإلكترونية مع عدم الاهتمام بالفائدة المهنية والإدارية على العاملين ومواطني البلدية .

**-الدراسة العربية السادسة: دراسة إبراهيم عبد اللطيف الغوطي(2006) بعنوان** متطلبات نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية في معرفة وجهة نظر العاملين والمدراء في البلديات التي تطبق الإدارة الإلكترونية على مستوى الوطن ومدى إدراكهم لمفهوم الإدارة الإلكترونية وميزاتها وأهميتها على الإدارة التقليدية . وكذا تشكل الدراسة السوسولوجية من مجموعة مفاهيم ومتغيرات تشكل في مجموعها لمحتوى البحثي للظاهرة المدروسة ، الأمر الذي يجعلها ممكنة التحكم بحثيا فيها للوصول إلى النتائج المرجوة من هذه الدراسة ، لهذا فإن السعي إلى تحديد وضبط مفاهيم الدراسة ومتغيراتها وما تحتويه من تساؤلات وفرضيات بحثية حتى يحدد المسار البحثي الذي ينطلق منه ، ويكون في الطريق الصحيح للبحث.

**-الدراسة الجزائرية الاولى: دراسة عبان عبد القادر(2016) تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر دراسة** سوسولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة في تحديد مزايا الإدارة الإلكترونية ، والتطرق إلى دواعي التحول إلى الإدارة الإلكترونية ومتطلبات نجاح هذا التحول أن الإدارة الإلكترونية تلعب دورا في تحسين أداء البلديات لأن استخدام التكنولوجيا في الأعمال الإدارية بصحبه تطوير في كافة الأنشطة والمعاملات الإدارية بالإضافة إلى تبسيطها. كما ان هذه الدراسة قد ركزت على قطاع واحد وهو قطاع الادارة المحلية ما يجعل هذه الدراسة لا يمكن تعميمها على باقي الإدارات وخصوصا الاقتصادية ذلك لأنها تناولت هذه الدراسة حالة إدارية معينة وهي الادارة المحلية وخصوصا البلدية.

**-الدراسة الجزائرية الثانية: دراسة عبد الحفيظ مني(2018) بعنوان** بناء نظام تسيير إلكتروني لتتبع المهارات المرنة للموارد البشرية) في بناء نموذج عاملي لتمثيل العلاقة بين مختلف المهارات المرنة للموارد البشرية، و بناء نظام تسيير إلكتروني لتتبع المهارات المرنة للموارد البشرية في حين هذه الدراسة تخص الجانب السوسولوجي من استراتيجية الفاعلين الاجتماعيين.

**-الدراسة الجزائرية الثالثة: دراسة بوسمغون إبراهيم(2009) بعنوان** تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في مجال الأرشيف في جانب الأرشفة وهي تخص البيانات القديمة الموجودة على رف وأدراج الإدارات الخدمية ، حيث حاولت هذه الدراسة تقصي أثر مدى أرشفة الإدارات الخدمية لتلك البيانات إلكترونيا فكانت النتيجة لم تتم أرشفتها إلكترونيا بعد بالرغم من استخدام تلك الإدارات لأجهزة الحاسوب وكذا تمكن الموظفين من التعامل مع تلك التكنولوجيا بشكل جيد ، الأمر الذي يجعلها تتقارب مع دراستنا في جانب أرشفة البيانات إلكترونيا ولكنها كانت مقتصرة على هذا الأمر فقط ولم تتطرق إلى كيفية استخراج الوثائق الإدارية بشكل إلكتروني أو كيفية إنشاء مواقع إلكترونية الإدارات التي كانت محل دراسة تستخدمها في تعريف المواطنين بمختلف المعلومات والوثائق التي يحتاجها المواطن.

### **III. الطريقة والإجراءات:**

#### **1-المصادر الأولية والمصادر الثانوية:**

**1-1 المصادر الأولية:** (الرئيسية) لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للدراسة، لما لها من أهمية في توفير الوقت والجهد، فقد صممت خصيصا لهذا الغرض. وتضمنت قائمة الاستبيان بعد خطاب التعريف مجموعة من الأسئلة تهدف إلى وصف واقع إستراتيجية المورد البشري في البلدية الإلكترونية، وموضوع الدراسة، والتعرف على آراء العاملين في هذا المجال.

1-2. المصادر الثانوية: اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث عن مصادر البيانات الثانوية، التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة .

## 2مجتمع الدراسة و أداة الدراسة:

1-2. مجتمع الدراسة :يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الذين لهم علاقة بالادارة الالكترونية الموجودة في البلدية الجلفة.جدول رقم ( 01) يوضح توزيع الموظفين الذين لهم علاقة بالادارة الالكترونية بالمؤسسة .

عدد الموظفين	الرتبة الوظيفية	الجنس		المصلحة
		عدد الذكور	عدد الإناث	
04	- متصرف إقليمي رئيسي.	28	13	مصلحة تسيير الموارد البشرية
04	- متصرف إقليمي .			
10	- عون إدارة إقليمي .			
12	- عون حفظ البيانات الإقليمي			
11	- عون مكتب إقليمي .			
02	- متصرف إقليمي .	31	09	مصلحة الأجر والمرتبات
06	ملحق اداري اقليمي.			
09	- عون إدارة إقليمي .			
01	- محاسب إداري رئيسي .			
09	- عون حفظ البيانات إقليمي - عون مكتب إقليمي			
12				
02	- متصرف إقليمي .	06	8	مصلحة المنازعات
02	- عون إدارة رئيسي إقليمي .			
10	- عون إدارة إقليمي .			
03	- متصرف إقليمي .	07	03	مصلحة أملاك البلدية
01	- عون إدارة إقليمي .			
05	مهندس دولة في الاعلام الالي			مصلحة الحالة المدنية
26	- عون حفظ البيانات الإقليمي	38	53	
01	- عون إدارة إقليمي .			
08	تقني في الاعلام الالي .			
05	مساعد وثائقي امين محفوظات. - عون مكتب إقليمي			

53				
196	المجموع	86	110	المجموع

المصدر: مصلحة تسير الموارد البشرية.

## 2-2. المجال المكاني:

هذه الدراسة تتناول إستراتيجية المورد البشري في الإدارة الإلكترونية بالبلديات الجزائرية فقد تم أخذ بلدية الجلفة لتكون محل ومكان تواجد هذه الظاهرة ، حيث تبلغ مساحة بلدية الجلفة 32 256,35 كم<sup>2</sup> ويحدها من الشمال بلدية عين معبد و من الغرب مدينة زعفران و جنوبا مدينتي عين الابل و زكار و من الشرق المجارة، يبلغ عدد سكان بلدية الجلفة 399 الف نسمة حسب الإحصائيات الرسمية الأخيرة لسنة ، 2017 تقع على الطريق الوطني رقم 01 العابر للصحراء. و قد بدأ بها التوسع العمراني و السكاني مع مطلع ثمانينات القرن الماضي. و بدأت وتيرة التزايد السكاني في فترة العشرية الماضية - التسعينات - .. لعوامل عديدة منها .. الأزمة الجزائرية .. و طبيعة المنطقة و سكانها الأصليين الذين يتميزون بالألفة و التآلف و الانفتاح و الترحيب بالضيوف الجدد الوافدين على المنطقة حتى يصبحون في كثير من الأحيان أكثر حظوة و نفوذا من السكان الأصليين للمنطقة.

عرف المشرع البلدية بموجب المادة الأولى من القانون رقم (90-08) المؤرخ في: 07 افريل 1990 المتعلق بقانون البلدية : (( البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي)). وعرفها قانون البلدية لسنة 1967 بأنها : ((البلدية هي الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية الأساسية ) (محمد، 2014) .

بلدية الجلفة هي مؤسسة عمومية خدماتية ذات طابع إداري يقع مقرها في وسط مدينة الجلفة ، الجزائر .

### - الهيكل التنظيمي لبلدية الجلفة:

للبلدية عدة مصالح لكل منها مجال تخصصها كل هذه المصالح تعمل للتسيير الحسن للبلدية وهي:

- المجلس الشعبي البلدي.-إدارة البلدية. - الأمانة العامة : - مصلحة تسيير الموارد البشرية. - مصلحة الأجور والمرتبات.- مصلحة المنازعات.- مصلحة أملاك البلدية. - مصلحة الحالة المدنية.- المصالح التقنية للبلدية. - المصالح التقنية للدولة.- المصالح المكلفة بالأمن.- المصلحة البيومترية.

- مهام ووظائف بلدية الجلفة:حسب ما تحصلنا عليه من معلومات من مصلحة تسير الموارد البشرية تكمن مهام البلدية في :

- استخراج وثائق الاحوال الشخصية.-استخراج جواز السفر، بطاقة التعريف البيومترية. تخطيط البلدة والشوارع رخص البناء. المجاري. الأسواق العامة. الحرف والصناعات. وسائل النقل البري ووسائله. المحلات العامة.المنتزهات. المطافئ ومنع الحرائق. الإحتياط للفيضانات. إغاثة المنكوبين. المؤسسات الثقافية والرياضية. مراقبة الأغذية. معاينة الذبائح وإنشاء المسالخ. \_التنظيفات. الرقابة الصحية. - الصحة العامة. - المقابر. - الوقاية من الاخطار. - الباعة والمتجولون والبسطات والمظلات. - الإعلانات. - هدم الأبنية المتداعية. - القبان. - فضلات الطرق. - الميزانية وقطع الحساب والملاك. - التصرف بأموال البلدية.

2-3. المجال الزمني: تم تطبيق الدراسة 07جانفي الى 23 مارس 2019.

**2-4. المجال الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على تناول بعد من أبعاد العملية الإدارية تتمثل في واقع إستراتيجية المورد البشري في ظل تطبيق الادارة الالكترونية.

**2-5. عينة الدراسة:** يعتبر اختيار العينة من الخطوات والمراحل الهامة للبحث لان طبيعة الدراسة وفروقها وخطتها تتحكم في خطوات تنفيذ واختيار أدوات مثل: العينة والاستبانة، وقد تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب الحصر الشامل والمتمثلة في (الموظفين) وعددهم (196) إطار وتم اختيارهم لأنهم هم المعنيون بهذه العملية ولأنهم يستعملون الإدارة الإلكترونية في مصالحهم. وقد تم توزيع الاستبيانات عليهم، وتم استرداد جميع الاستبيانات، وبعد تفحصها تبين أن جميعها صالحة للدراسة .

**2-6. أداة الدراسة:** أعدت استبانة العلمية والميدانية، وعلي بعض الدراسات السابقة في تصميم فقرات بإعدادها في صورتها الأولية لتصحيح في صورتها النهائية.

القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية عينة الدراسة من حيث مكان العمل، والمؤهل العلمي، العمر، وسنوات الخدمة، والجنس.

القسم الثاني: ويتكون من ثلاث محاور.

المحور الأول: يبين القدرة والجاهزية للتغيير في إستراتيجية المورد البشري الهجومية و الدفاعية.

المحور الثاني: يتعلق بتحديد الاستقلالية المورد البشري في ظل اتخاذ اجراءات مستعجلة.

المحور الثالث: ويتعلق بإستطاعة المورد البشري توسيع منطقة الارتياح في ظل العقلانية الرشيدة.  
ثانيا : صدق أداة الدراسة وفقرات الاستبيان وثباتها وإجراءات البحث وأساليب المعالجة الإحصائية.

### 1. صدق أداة الدراسة وفقرات الاستبيان وثباتها

صدق أداة الدراسة:

قام الباحث بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدقها وثباتها كالتالي:

#### 2.1. صدق فقرات الاستبيان:

1. قمنا بالتأكد من صدق فقرات الاستبانة بحساب الاتساق الداخلي لفقرات عينة استطلاعية مكونة من ( 15 ) فرد من أفراد عينة مجتمع الدراسة، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة.

-الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول:

**الجدول (01): معاملات ارتباط بيرسون الخطي بين فقرات التغيير في إستراتيجية المورد البشري الهجومية و الدفاعية درجة الكلية للمجال**

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	القدرة على التخلي عن مكاسب الحالية في سبيل الانتقال الى الإدارة الالكترونية.	0.761	0.000
02	استطاعة تغيير أهداف للاستفادة من عملية الانتقال الى النظام الالكتروني.	0.757	0.000
03	قدرة الموظف على تعديل سلوكه لإنجاح الانتقال الى النظام الالكتروني.	0.866	0.000
04	تثير تطبيق الأداة الإلكترونية على علاقات الموظف.	0.763	0.000
05	سعي الموظف لتطوير قدراته.	0.845	0.000
06	سبب تفعيل الرقابة الإلكترونية	0.783	0.000
07	وجود خطة لتطوير المهارات	0.811	0.000
08	الخبرة الكافية والمناسبة في مجال هذه التكنولوجيا	0.842	0.000
09	الاستفادة من الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية	0.753	0.000
10	تأثير تقسيم العمل على وصول الموظف لأهدافه	0.737	0.000

المصدر: من إعداد الباحث ، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  Sig، حيث أن مستوى المعنوي لكل فقرة من الفقرات أقل من  $\alpha \leq 0.05$ ، وقيمة R المحسوبة أكبر من قيمة R الجدولية ، وهذا يدل على محور التغيير في إستراتيجية المورد البشري الهجومية و الدفاعية و فقراته يتمتع بمعامل صدق عالي .

الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني :

الجدول (02):معاملات ارتباط بيرسون الخطي بين فقرات الاستقلالية المورد البشري في ظل اتخاذ اجرائات مستعجلة درجة الكلية للمجال

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
11	عرقلة تقسيم المهام الجديدة الذي وضع في موجة التغيير الالكتروني على الحد من سلطة القديمة	0.943	0.000
12	برنامج العقل الإلكتروني LOGICIEL وسيلة غير فعالة في تحقيق أهداف والحد من مجال الحرية.	0.864	0.000
13	الاعتماد على التكنولوجيا في تحقيق الاستثمار في المورد البشري و الرهان عليها في عقلنة أفعاله.	0.928	0.000
14	الخدمات الإلكترونية التي يقدمها البلدية تساعد في تسهيل حصول المواطن على الخدمات وزيادة ولائه للدولة.	0.758	0.000
15	السماح بتطبيق التقييم الإلكتروني يؤدي عدم ترك الأمور للشخصنة أو إنشاء علاقات السيطرة و النفوذ.	0.720	0.000
16	عدم وضوح الأهداف يؤدي إلى عدم تحمس.	2,178	0.000
17	تطبيق النظام الالكتروني غير واضحة في تحديد وجود المصلحة.	1,656	0.000
18	تصميم الهيكل التنظيمي الجديد يساعد على التمتع الجيد داخل مصلحة.	2,178	0.000
19	وضع الهيكل التنظيمي الجديد في خدمة المصلحة.	0.943	0.000
20	تلقي تدريب أو تكوين في مجال الشبكات الإلكترونية والتعامل مع الوثائق الإلكترونية.	0.864	0.000
21	مدة التريض أو التدريب	0.928	0.000
22	أساس التوظيف في المصلحة	0.758	0.000
23	يوجد موظفون متخصصون في برمجة وصيانة الأجهزة بصفة دورية.	0.920	0.000

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  Sig، حيث أن مستوى المعنوي لكل فقرة من الفقرات أقل من  $\alpha \leq 0.05$ ، وقيمة R المحسوبة أكبر من قيمة R الجدولية، وهذا تدل على محور الاستقلالية المورد البشري في ظل اتخاذ إجراءات مستعجلة و فقراته يتمتع بمعامل صدق عالي .

الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث :

الجدول (03): معاملات ارتباط بيرسون الخطي بين فقرات إستطاعة المورد البشري توسيع منطقة الارتياح في ظل العقلانية الرشيدة درجة الكلية للمجال.

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
24	يوجد موظفين متخصصين في برمجة وصيانة الأجهزة بصفة دورية.	0.920	0.000
25	تم وضع قوانين وتشريعات تضبط تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.	0.910	0.000
26	المراقبة الالكترونية للعاملين تقضي على التسيب و الهروب من العمل.	0.961	0.000
27	قناعة العاملين على أن التقييم الالكتروني غير انساني.	0.928	0.000
28	حرص العاملين على تعلم التقنيات الالكترونية للمساومة على المكاسب.	0.910	0.000
29	وضع الهيكل التنظيمي الجديد لا يخدم مصلحة الموظف.	0.961	0.000
30	حرص العاملين على تعلم التقنيات الالكترونية للمحافظة على المكاسب.	0.928	0.000
31	العوائق التي تحول دون الاستثمار في مشروع البلدية الإلكترونية.	0.964	0.000
32	القيام بالعمل التقليدي حتى وان توفرت التقنية لابرار التفوق عليها.	0.964	0.000
33	المتخصصون يمارسون الضغوط في ادارة الوقت من اجل السلطة.	0.884	0.000
34	لدى المورد البشري وقت من ناحية التأقلم مع التقنية الحديثة.	0.952	0.000

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  Sig، حيث أن مستوى المعنوي لكل فقرة من الفقرات أقل من  $\alpha \leq 0.05$ ، وقيمة R المحسوبة أكبر من قيمة R الجدولية، وهذا تدل على محور إستطاعة المورد البشري توسيع منطقة الارتياح في ظل العقلانية الرشيدة و فقراته يتمتع بمعامل صدق عالي .

## صدق الاتساق البنائي للأبعاد

الجدول (04) معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

الرقم	الأبعاد	معامل الارتباط	المستوي المعنوي
01	التغيير في إستراتيجية المورد البشري الهجومية و الدفاعية	0.967	0.000
02	الاستقلالية المورد البشري في ظل اتخاذ اجراءات مستعجلة	0.985	0.000
03	يستطيع المورد البشري توسيع منطقة الارتباب في ظل العقلانية الرشيدة	0.980	0.000

المصدر : من إعداد الباحث ، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بيرسون بين معدل كل بعد من أبعاد الدراسة مع المعدل الكلي للفقرات الاستبانة ، حيث إن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  Sig ، و المستوى المعنوي لكل بعد من الأبعاد اقل من  $\alpha \leq 0.05$  ، و قيمة وقيمة R المحسوبة أكبر من قيمة R الجدولية ، وهذا يدل إن الاستبانة تتمتع بمعامل صدق عالي .

## 2-ثبات استبانته الدراسة :

تم احتساب الثبات الاستبانة الدراسة بطريقة ألفا - كرونباخ

تم تطبيق المقياس على العينة الاستطلاعية و من ثم احتساب معامل الفا كرونباخ لقياس الثبات ، حيث وجد إن قيمة الفا كرونباخ للاستبانة ككل تساوي 0.975 ، وهذا دليل كافي على ان أداة الدراسة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع، و بما إن الاستبانة تتكون من ثلاث محاور تقيس العلاقة ما بين إستراتيجية المورد البشري و الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ، فقد بلغ معامل الفا كرونباخ للمحور الأول التغيير في إستراتيجية المورد البشري الهجومية و الدفاعية 0.858 ، ومعامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني الاستقلالية المورد البشري في ظل اتخاذ اجراءات مستعجلة 0.882 ، ومعامل ألفا كرونباخ للمحور الثالث يستطيع المورد البشري توسيع منطقة الارتباب في ظل العقلانية الرشيدة 0.939 و هذا دليل كافي على أن المحاور الثلاثة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع .

**الجدول رقم (05) : معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة**

الرقم	المحاور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
01	التغيير في إستراتيجية المورد البشري الهجومية و الدفاعية	10	0.858
02	الاستقلالية المورد البشري في ظل اتخاذ اجراءات مستعجلة	13	0.882
03	يستطيع المورد البشري توسيع منطقة الارتياح في ظل العقلانية الرشيدة	11	0.939
<b>الإجمالي</b>			0.975

**المصدر : من الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss**

**IV.نتائج الدراسة (التحليل والمناقشة)**

هدفت الدراسة إلى محاولة الكشف عن واقع استراتيجية المورد البشري في ظل تطبيق الادارة الالكترونية، وتلخصت نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات كالتالي:

**1-2 عرض وتحليل الفرضية الأولى:** الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية يدفع المورد البشري لإحداث تغيير في إستراتيجيته الهجومية و الدفاعية.

**الجدول رقم (06) :** يوضح قدرة الموظف على تعديل سلوكه لإنجاح هذه العملية حسب متغير الجنس.

المجموع	تعديل السلوك لإنجاح هذه العملية		متغير الجنس	
	يقاوم	يقدر	التكرار	النسبة
139	1	138	التكرار	ذكر
100,0%	,7%	99,3%	النسبة	
57	0	57	التكرار	انثى
100,0%	,0%	100,0%	النسبة	
196	1	195	التكرار	المجموع
100,0%	,5%	99,5%	النسبة	
	القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كا2
	غيردال	,709	1	,412 <sup>a</sup>

يتبين لنا من خلال الجدول الذي يوضح القدرة على تعديل السلوك لإنجاح هذه العملية حسب متغير الجنس لدى المورد البشري نلاحظ من خلال قيمة كا2 ولتي بلغت <sup>a</sup>0,412، انها قيمة غيردالة احصائيا عند مستوى الدلالة الفا 0.5وا معناه انه لا توجد فروق في اجابات الافراد على عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس ونسبة تاكد هذه النتيجة 95 % مع احتمال وقوع في الخطأ بنسبة 5 % .

حيث ان اكبر نسبة من الموظفين لهم القدرة على تعديل سلوكهم بنسبة 99,5 % من مجتمع البحث، منهم 99,3% ذكور و 100% إناث، وبالمقابل نجد أن 5% من الموظفين ليس لديهم القدرة على تعديل السلوك ، منهم 0% ذكور و 0% إناث.

حتى يكون المجال الاداري أكثر استجابة للاهداف التي يتطلع اليها " وهو الاستغناء عن المعاملات الورقية واحلال المكتب الالكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا، لا بد أن يتم الصعود على أساس التكوين واكتساب المعرفة عن متطلبات الرقمنة الذي يمثل "رأس المال العلمي"، وليس على أساس رأس المال البيروقراطي لذا الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية يدفع المورد البشري لإحداث تغيير في إستراتيجيته الهجومية على اساس الجنس باكتساب المعلومة واحتكارها بعدة طرق وذلك بتوسيع دائرة الشك التي يستطيع المناورة منها لاكتساب السلطة المنشودة، و الدفاعية وذلك على المحافظة على الوضع القائم (السلطة المكتسبة من الادارة التقليدية) بالتصدي للتغيير، قبل الانتقال الى الادارة الالكترونية و لا يكون الموضوع أمر واقع يسلبه السلطة من حيث السلوكيات و الأفعال الرمزية التي ينتجها في إطار ألعاب الفعل النسقي برغم العقلنة المفرطة للادارة الالكترونية.

## 2-2 عرض وتحليل الفرضية الثانية

نص الفرضية: اتخاذ الاجراءات المستعجلة في كفيات تطبيق الإدارة الالكترونية من شأنها الحد من درجة الاستقلالية للمورد البشري.

الجدول رقم (07) : يبين القيام بالعمل التقليدي حتى وان توفرت التقنية لابرار تفوق عليها بدلالة المستوى التعليمي.

المجموع	القيام بالعمل التقليدي حتى وان توفرت التقنية لابرار تفوق عليها		المستوى التعليمي	
	العمل الالكتروني	العمل التقليدي	التكرار	متوسط
28	27	1	التكرار	متوسط
100,0%	96,4%	3,6%	النسبة	
134	97	37	التكرار	ثانوي
100,0%	72,4%	27,6%	النسبة	
16	13	3	التكرار	جامعي
100,0%	81,3%	18,8%	النسبة	
18	16	2	التكرار	أخرى
100,0%	88,9%	11,1%	النسبة	
196	153	43	التكرار	المجموع
100,0%	78,1%	21,9%	النسبة	
	القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كا2
	دال	0,000	16	78,218 <sup>a</sup>

يتضح من خلال الجدول القيام بالعمل التقليدي حتى وان توفرت التقنية لابرز تفوق عليها حسب متغير المؤهل العلمي **نلاحظ من خلال قيمة كا2 ولتي بلغت<sup>a</sup> 78,218 انها قيمة دالة احصائيا** عند مستوى الدلالة الفا 0.5 ومعناه انه توجد فروق في اجابات الافراد على عينة الدراسة على السؤال تبعا لمتغير المؤهل العلمي ونسبة تاكد هذه النتيجة 95 % مع احتمال وقوع في الخطأ بنسبة 5%. نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين القيام بالعمل التقليدي حتى وان توفرت التقنية لابرز التفوق عليها حسب متغير المستوى التعليمي أن اكبر نسبة من الموظفين يولون اهتمامهم بالعمل الالكتروني بنسبة 78,1% مدعمة بنسبة 96,4 % من مجموع ذوي المستوى المتوسط و 72,4 % من مجموع ذوي المستوى الثانوي و 81,3 % من مجموع ذوي المستوى الجامعي و 88,9% مستويات أخرى ، بالمقابل نجد أن الموظفين الذين يودون ابراز التفوق على التقنية يمثلون 21,9% من مجتمع البحث ، مدعمة بنسبة 3,6 % من مجموع ذوي المستوى المتوسط و 27,6 % من مجموع ذوي المستوى الثانوي و 18,8 % من مجموع ذوي المستوى الجامعي 11,1% مستويات أخرى.

وجدنا ان كل فرد يتمتع بعقلانية نسبية محددة، فسلوك الأفراد حسب المستوى التعليمي ليس استجابة آلية ميكانيكية ، ولا لشخصياتهم ككيانات فردية، الإدارة الالكترونية سوف تؤدي 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 و الاستغناء عن الموظفين غير الكفاء وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد<sup>10</sup>. وإنما هو فعل واعى نابع من اختياراتهم مهما كانت كفاءات تطبيق الإدارة الإلكترونية. تسمح لهم باستخدام استراتيجيات فردية من اجل تدعيم أو تقوية مراكز القوة والنفوذ - السلطة - واستعمالها في علاقاتهم التفاوضية بغرض الدفاع عن مكاسبهم التي يتمتعون بها أو الحصول على مكاسب ومكانات جديدة أي إيجاد التدابير اللازمة لقضاء المصالح وتحقيق الأهداف رغم اتخاذ الاجراءات المستعجلة في كفاءات تطبيق الإدارة الالكترونية من اجل الحد من درجة الاستقلالية للمورد البشري.

### 2-3. عرض وتحليل الفرضية الثالثة

نص الفرضية: يستطيع المورد البشري توسيع منطقة الارتباب في ظل العقلانية الرشيدة للإدارة الالكترونية.

**الجدول رقم (08) :** يبين حرص العاملين على تعلم التقنيات الالكترونية للمساومة على المكاسب متغير الخبرة العلمية لدى المبحوثين.

المجموع	حرص العاملين على تعلم التقنيات الالكترونية للمساومة على المكاسب		سنوات الخبرة	
	المساومة	التعلم فقط	التكرار	النسبة
130	119	11	أقل من 5 سنوات	التكرار
100,0%	91,5%	8,5%	النسبة	التكرار
30	23	7	6-8 سنوات	التكرار
100,0%	76,7%	23,3%	النسبة	التكرار
17	10	7	9-11 سنة	التكرار
100,0%	58,8%	41,2%	النسبة	التكرار
11	8	3	12-14 سنة	التكرار
100,0%	72,7%	27,3%	النسبة	التكرار
8	4	4	أكثر من 15 سنة	التكرار
100,0%	50,0%	50,0%	النسبة	التكرار
196	164	32	المجموع	التكرار
100,0%	83,7%	16,3%	النسبة	التكرار
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كا 2	
دال	0,000	3	30,452 <sup>a</sup>	

يتضح من خلال الجدول حرص العاملين على تعلم التقنيات الالكترونية للمساومة على المكاسب متغير الخبرة العلمية نلاحظ من خلال قيمة كا 2 والتي بلغت 30,452<sup>a</sup> انها قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة الفا 0.5 ومعناه انه توجد فروق في اجابات الافراد على عينة الدراسة على السؤال رقم 34 تبعا لمتغير الجنس ونسبة تاكد هذه النتيجة 95 % مع احتمال وقوع في الخطأ بنسبة 5%.

إن أغلب الموظفين يرون أنه يستطيع المورد البشري توسيع منطقة الارتباب في ظل العقلانية الرشيدة للإدارة الالكترونية. فلا مكان في عصرنا للارتجالية وتهميش القوانين و التشريعات الضابطة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، فإذا كانت الحكومة الجزائرية يصيها نوع من التقدم في مجال الالكترونيات عندما يحصل التقدم في المجال القانون الاداري و التشريعي في مجال الرقميات نتيجة للإدارة الالكترونية فإنها لا تكون في أحيان كثيرة مستعدة لان توفر مختصين في مجال شرح القوانين و التشريعات في هذا المجال. فالادارة الالكترونية لا تقوم لها قائمة في ببطء عملية اتخاذ القرارات وعمليات الإصلاح والاندماج بالإضافة إلى طغيان البيروقراطية في الجانب الإداري وانخفاض مستوى الثقة البلدية الالكترونية ومعاملتهاضعف المستوى التعليمي والثقافي للعاملين رغم ارتفاعه الملحوظ في السنوات الأخيرة في مقابل تواضع الثقافة المعلوماتية والتفاعل الالكتروني<sup>11</sup>. " إلا إذا تجاوز التناقض بين الداخلي والخارجي والذاتي والموضوعي، وما يترتب عنهما من تناقضات أخرى كالتناقض بين البيروقراطية القوانين ضرورة الفرد المجتمع، وذلك بان يحلل القدرات والطاقات الكامنة في العلاقة ذات الاتجاه المزدوج على نسق من الاستعدادات المتجهة نحو الفعل "التطبع" وبنية الأوضاع الموضوعية التي يندرجون في إطارها يفعلون فيها ويعيدون إنتاجها ويغيرونها بالقدر الذي

تتيح ضرورتها من إمكانات من الموظف كفاعل يحتاج إلى الوسائل التي تمكنه من أن يلعب بجد اللعب الاستراتيجي والمتمثل في أن يستثمر في معرفة القوانين والتشريعات التي تضبط تطبيق الإدارة الإلكترونية توافر عليه الاستعداد لأن يستثمر كل ما يعرف في رهانات الحقل الإداري والتي تجدها المنظمة رهانات تافهة لا جدوى منها ليوسع من منطقة الارتياح في ظل العقلانية الرشيدة للإدارة الإلكترونية.

## V. الخلاصة:

أثبتت لنا هذه الدراسة ان غالبا و ظاهريا ما يرتبط التحول إلى نظام الإدارة الإلكترونية بالقرار السياسي المركزي، إذ أن وحدات الإدارة المحلية لا تملك حرية اتخاذ قرار تحويل أعمالها إلى أسلوب الكتروني لأن دورها تنفيذي فقط، أما الاستراتيجيات فتوضع من خلال الفاعلين انفسهم، وقصور ونقص تدفق المعلومات من الإدارة المركزية نحو الإدارة المحلية يعطي الفاعل مجال من اللعب واستغلال الوضع من اجل توسيع دائرة الشك ، وهذا ما يستدعي تمكين الهيئات المحلية من وضع خطط وبرامج وسياسات تتناسب مع ظروف الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرار، كما يستدعي نقل السلطات والوظائف والمسؤوليات والموارد من الحكومة المركزية إلى الإدارة المحلية ضمن الإدارة الإلكترونية تكون في مصلحة المورد البشري الذي يعرف كيف يستغل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية لإحداث تغيير في إستراتيجيته الهجومية (اكتساب سلطة ما) او الدفاعية (المحافظة على المكاسب التي منحتها له الادارة التقليدية السليقة).

كما اتخاذ الاجراءات المستعجلة في كفاءات تطبيق الإدارة الإلكترونية يستطيع مقاومتها من شأن أن لا تحد من درجة الاستقلاليته وذلك بتوسيع منطقة الارتياح في ظل العقلانية الرشيدة للإدارة الإلكترونية كما طرحنا ذلك في الاشكالية حيث أن إستراتيجية المورد البشري كفاعل اجتماعي ليس ثابتة و على أنها ليست واحدة و أنها لا تتم في فراغ و إنما ضمن سياق إكراهات وموارد يدركها. و من هنا فإن أي تغيير لا يتم دونه. و هنا يكون الأخذ بعين الاعتبار إرادته ونيته من الضروري، لنجاح مشروع البلدية الإلكترونية . و مهما كان هذا المشروع يبدو رائعا ، و مهما كانت الادارة الإلكترونية تبدو نموذجا للترشيد من حيث صرامة تطبيق القانون. فإن كل ترشيد للبلدية خارج إرادته ، و مهما كانت وسائل المراقبة والضبط في البلدية الإلكترونية سينجح في إنتاج استراتيجيات بديلة تسمح له بالتكيف معها، و سيعيد تشكيلها على حسب مصالحه وأهدافه.

## الاقتراحات:

1. الحاجة لإنشاء إدارة الكترونية لتحقيق التبسيط الإداري وتحفيز المورد البشري من أجل خدمات عمومية بكفاءة وجودة عالية.
2. ضرورة وجود نظام إدارة الكترونية فعال لردع الفساد الإداري اصتصال جذوره.
3. العمل على قيام إدارة إلكترونية رشيدة قائمة على الشفافية مع مراعات متطلبات المورد البشري.
4. الاهتمام أكثر بالموارد البشرية فهي أساس كل تطور وإبداع وذلك من خلال تطبيق استراتيجيات فعال لتفعيل الرأس المال الفكري من تدريب و تكوين فيما يخص بالإدارة الإلكترونية.
5. نشر الوعي الإلكتروني في جميع المستويات، مع التركيز خاصة على قطاع التعليم والتكوين.
6. وضع استراتيجيات فعالة للإدارة الإلكترونية نابعة من المجتمع وخصوصياته والابتعاد على استساخها من الدول الأجنبية مما يحد من تبعيتها.

7. تأسيس بنية تحتية صلبة وقوية تتماشى والمتطلبات الحديثة المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

#### VI. الهوامش والإحالات:

- نور الدين بدوي، (2016)، رد على سؤال في المجلس الشعبي الوطني، المجلس الشعبي الوطني، الجزائر.
- سمير محمد عبد العزيز، (1995)، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- درمان سليمان صادق، (يومي 14-15 افريل 2009)، عوامل النجاح الحرجة لمشروعات الإدارة الالكترونية، المؤتمر الثاني لكلية الأعمال - الجامعة الأردنية.
- كلثم محمد الكبيسي، (2008)، متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة.
- عبد العزيز غدويني، الفاعل الاجتماعي .. كسلطة للتغيير. مجلة الكترونية، الثلاثاء 01 ماي 2018 - 03:50.  
<https://www.hespress.com/writers/389832.html>
- محمد، سمير أحمد، (2009)، الإدارة الإلكترونية، ط 1، دار المسيرة لمنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- محمد بن اعراب، (2014)، «تجربة الإدارة الالكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة، وإشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي»، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد: 19.
- السالمي، علاء عبد الرزاق، (2008)، الإدارة الإلكترونية، دار وائل لمنشر، عمان، الأردن.
- قباري محمد اسماعيل، علم الاجتماع الاداري، منشأة المعارف، الاسكندرية.