

استراتيجية المورد البشري في ظل تطبيق الإدارة
الإلكترونية
تاريخ الاستلام: 2018/06/19
تاريخ القبول: 2018/10/18

د.وهيبة عيشاوي
أستاذة محاضرة أ
جامعة البليدة2
الجزائر

أحمد لبقع¹
طالب دكتوراه
جامعة البليدة2
الجزائر

الملخص

في ظل المشروع الكبير الذي اعتمده الجزائر آلا و هو الادارة الالكترونية وخاصة ما يسمى (البلدية الالكترونية). و محاولة الالتحاق بالركب العالمي المتطور ومن اجل انجاح هذا المشروع يستدعي بالضرورة الرجوع إلى الفاعل اي المورد البشري نفسه . فلا يوجد تطبيق أمثل، لأن تطبيق اي مشروع جديد تكمن نجاعته بما يريده المورد نفسه. مهما كان يبدو التطبيق نموذجي فنجاعته لا تظهر إلا بقدر ما يقبلها المورد البشري و يدمجه ضمن استراتيجيته بما يضمن تحقيق مصالحه وأهدافه على حسب ما يدركه من إكراهات و موارد يمنحه إياها المحيط الجديد الذي ينشأ من خلال تطبيق هذا المشروع و الذي يتحرك فيه .

و من هنا و محاولة للتعرف على استراتيجية المورد البشري في الادارة المحلية. أي معرفة الحلول التي يلجأ اليها المورد البشري في ظل تطبيق هذا المشروع الجديد عليه وهو الادارة الالكترونية. فعلينا ان ندرك 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 ابتكرها التي لاتخرج عن متطلبات استقرار الادارة المحلية واستمرارها. و تفسير وفهم هذا الاستقرار على عكس الادارة التقليدية السابقة.

الكلمات المفتاحية: الادارة الالكترونية، الادارة المحلية، استراتيجية المورد البشري .

Résumé :

Dans le cadre du grand projet de l'administration électronique adoptée par l'Algérie, et plus particulièrement ce qu'on appelle (la municipalité électronique) et ce dans une perspective de

¹ أحمد لبقع طالب دكتوراه
جامعة البليدة2

rejoindre le développement mondial. Et la réussite de ce projet fait sans doute appel à son acteur qui est ressource humaine. Il n'existe pas d'exécution optimale, car la réussite de tout nouveau projet dépend de ce que veut la ressource elle-même. Et même si l'exécution paraît modèle elle ne peut l'être que si elle est acceptée par la ressource humaine et intégrée dans sa stratégie de façon à atteindre ses propres objectifs et intérêts, et cela en fonction de sa perception pour les contraintes et les ressources que lui procure le nouvel environnement dans lequel il a exécuté ce projet et sur lequel il agit.

Afin d'identifier la stratégie de la ressource humaine dans l'administration locale, et de connaître les solutions auxquelles a recours les ressources humaines dans le cadre de l'exécution de ce nouveau projet, qui est la gestion électronique. Il est important de définir les contraintes et les ressources qui permettent à la ressource humaine de jouer son rôle dans un contexte relationnel d'influence mutuelle entre elle et ses collègues et à travers des alliances, des concessions et des compromis, qui ne peuvent être comprises que par elle. Et contrairement à l'administration traditionnelle, les solutions que la ressource humaine a conçues ne doivent pas s'éloigner, d'une part des exigences de stabilité et de continuité de l'administration locale, et d'une autre part, de l'interprétation et de la compréhension de cette stabilité.

Mots-clés : Administration électronique, Administration locale, Stratégie de la ressource humaine.

مقدمة :

تعتبر الإدارة الإلكترونية منهجا إداريا حديثا، تستدعي بالضرورة قدرات بشرية عالية التأهيل، حيث أتت بتغييرات في أساليب الإدارة والهياكل التنظيمية وتوفير الموارد المالية الكافية، لتتمكن من خلالها المنظمات من رفع مستوى خدماتها. ولتحقيق ذلك لابد أن يكون هناك استراتيجية أفضل للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية دون تأثير عوائقها على استراتيجية المورد البشري. وحيث أن ضرورة التصدي لها يحقق الاستفادة من هذه التقنيات الفعالة تمهيدا للدخول إلى مجتمع المعلومات الذي يعتبر سمة القرن الواحد والعشرين.

وبناء على ما سبق، نرى أن الدولة الجزائرية تبنت العمل على التحول إلى الإدارة الإلكترونية وضرورة تطبيقها، واتضح ذلك في الإدارة المحلية وخصوصاً في البلديات برقمنة خدماتها خاصة على مستوى مصلحة الأحوال الشخصية (البطاقات البيومترية...) وبالتالي يتطلب ذلك تكوين وتدريب المورد البشري وتنميته وتوظيف مختصين في هذا المجال بيد أن الأزمة الاقتصادية الراهنة، قلصت الدولة في الاعتمادات المالية وبها تضرر السعي نحو تنمية المورد البشرية من عدم التكوين، التدريب وتجميد التوظيف، وظهور الإبقاء على الوضع القائم وعدم التغيير ومن جهة أخرى تعتبر هذه العملية كمخاطرة، لأنها ليست مجموعة من الآلات الرقمية من الدرجة الأولى بل مورد بشري قادر على استعمال هذه التقنية إذ يتطلب تغييراً في السلوكيات والعقليات لأن ذلك أساس في استمرارية التنظيم، لذا يجب وضع الخطط الإستراتيجية وأرضية الملائمة التي تساهم في التغلب على

مختلف العوائق والتحديات التي تحول دون الوصول إلى تنمية مورد بشري قادر على التحكم في هذه العملية وإنجاحها، مواكبة التغيرات العالمية في جميع المجالات، والأخذ بالأساليب الحديثة و معرفة ما مدى تأثير هذه الاكراهات على المورد البشري لهذا ارتأت الدولة وعلى لسان وزير الداخلية والجماعات المحلية، السيد نورالدين بدوي، خلال رده على سؤال نائب بالمجلس الشعبي الوطني على التطور الملحوظ الذي تعرفه الإدارة الجزائرية، مثمنا المجهودات التي يقوم بها إطارات ومستخدمي الجماعات المحلية وكذا مواكبتهم للتحويلات التي تعرفها الإدارة الجزائرية وتوجهها نحو إدارة فعالة تساهم في التغييرات الاجتماعية والاقتصادية التي تعرفها البلاد . حيث أكد السيد الوزير في هذا المجال ان التحول نحو إدارة الكترونية أصبح ضرورة لا مفر منها. مشيرا الى انها " استراتيجية انتهجتها وزارة الداخلية والجماعات المحلية بتسويتها 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 تنقل المواطنين الى المصالح البلدية ثم بلوغ درجة أخرى متقدمة تدريجية وهي الإدارة بدون ورق في المقام الثاني"¹.

اما فيما يخص التكوين، فقد اكد الوزير ان مصالحه اعتمدت هذا الأخير " كأداة لرفع فعالية الموظفين و مواكبتهم للتقدم التكنولوجي" ، و هو ما تسهر على تنفيذه مصالح وزارة الداخلية من خلال مختلف برامج التكوين لفائدة المستخدمين على مستوى البلديات من أجل تجديد معارفهم وتحسين فعاليتهم وآدابهم الوظيفي. و اعلن السيد الوزير في هذا السياق عن استحداث مركز وطني للتكوين عن بعد و الذي سيتخصص في تكوين الموارد البشرية التابعة للجماعات المحلية، مؤكدا انه سيعتمد التكوين مستقبلا كعنصر أساسي و وحيد للترقية².

هذا يستدعي بالضرورة الرجوع إلى الفاعل اي المورد البشري نفسه . فلا يوجد تطبيق أمثل لأن تطبيق اي مشروع جديد تكمن نجاعته بما يريده المورد نفسه. و مهما كان يبدو التطبيق نموذجي ، فنجاعته لا تظهر إلا بقدر ما يقبلها المورد البشري و يدمجه ضمن مصالحه وأهدافه على حسب ما يدركه من إكراهات و موارد يمنحه إياها المحيط الذي يتحرك فيه.

و من هنا محاولة للتعرف على إستراتيجية المورد البشري في الادارة المحلية. أي معرفة الحلول التي يلجأ إليها المورد البشري 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 ابتكرها التي لاتخرج عن متطلبات استقرار الادارة المحلية واستمرارها. و تفسير و فهم هذا الاستقرار ، من خلال آليات التشريعات القانونية التي تمنح

استراتيجية المورد البشري في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية
أحمد ليدع ود. هدية عدشاهي

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 للمورد البشري من أجل التنافس و الاستفادة من هذا المشروع أو على الأقل المحافظة على ما يدركه أنه مكسب.

أو يرى أن الذي يجعل مناخ المنظمة مقبولا هو " مدى خدمة تطبيق الادارة الالكترونية لمصلحته الشخصية " و تتغير إستراتيجيته تماما عندما يتعلق الأمر برغبته في التغيير و تبرير هذا التغيير مما يدل على أن إستراتيجية المورد البشري 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 تغير لا يتم دونه. و هنا يكون الاخذ بعين الاعتبار إرادته ونيته من الضروري، لنجاح أي مشروع . و مهما كان هذا المشروع يبدو رائعا ، و مهما كانت الإدارة الالكترونية تبدو نموذجا للترشيد. فإن كل ترشيد للإدارة المحلية خارج إرادته ، و مهما كانت وسائل المراقبة والضبط سينجح في إنتاج استراتيجيات بديلة تسمح له بالتكيف معها. و سيعيد تشكيلها على حسب مصالحه وأهدافه . إن الذي يبدو ليس رشيدا هو إرادة أن يكون التنظيم والمنظومة مغرقة في الترشيد.

و كحاشية منا لتسليط الضوء على هذا المشكل ارتأينا أن نقوم بالاجابة على السؤال التالي:

- هل لتطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى إحداث تغير في استراتيجية المورد البشري ؟

أولا: الإدارة الالكترونية مفهومها، وظائفها، أهدافها ومجالات تطبيقها:

1 مفهوم الإدارة الالكترونية:

يعد مصطلح الإدارة الالكترونية من المصطلحات العلمية المستحدثة في مجال العلوم العصرية. ظهر في البداية في الولايات المتحدة الأمريكية. ومن تعاريفها انها: "تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر، سواء من الأفراد أو المنظمات بما يؤدي إلى دعم واستمرار العلاقات فيما بينهم، من خلال استخدام شبكات الاتصال الالكترونية، وعموما كل نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بغية تعزيز دور الإدارة الإستراتيجية، وتحسين العملية الإنتاجية، وزيادة كفاءة وفعالية الأداء في الإدارة، وانجاز العمل بها بسرعة وبكفاءة وبأقل التكاليف".

أو أنها: "الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبالتكاليف الملائمة وفي الوقت المناسب والملائم وباستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة".

ويعرفها آخرون بأنها: "استخدام الوسائل والتقنيات الالكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان، بما يتيح لجميع الإداريين التعامل الفوري والآني مع بعضهم البعض، لتحقيق الأهداف المشتركة، وضمان مصالح الإدارة والعملاء، باستثمار الجهد والوقت والحيز والكينونة الاقتصادية، وتعزيز الخدمة وتحقيق الرضا للجميع دون الحاجة إلى العودة في مهام كثيرة إلى المراكز القيادية العليا، باعتبار ذلك من مقومات اللامركزية". ومحاولات تطبيق الإدارة الالكترونية لا تزال في بداية الطريق وهي في الوقت ذاته أحدث مداخل الإصلاحات السياسية والإدارية الرامية لتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين باستخدام التكنولوجيا الحديثة كالإجابة الصوتية (الهاتف) وأكشاك المعلومات التي يمكن للمواطنين الوصول إليها بسهولة والاستفادة منها كقاعات الانترنت والمكاتب المتنقلة.

الأستاذ علاء عبد الرزاق السالمي يرى أن الإدارة الالكترونية يعني القيام بجعل المعلومات التي تتجزأ داخل الإدارات تعتمد على تكنولوجيا المعلومات، ويتم بشكل الكتروني، بدءًا بالمراسلات، وصولًا لتكامل نظم المعلومات، بحيث تصبح كل المهام والنشاطات تتجزأ باستخدام تكنولوجيا المعلومات، بينما الحكومة الالكترونية تعني جعل جميع الإدارات الحكومية تتكامل فيما بينها، وتقدم خدماتها للمرتفقين بشكل مباشر والكتروني، يعتمد على تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات للوصول للاستخدام الأمثل لكافة الموارد الحكومية، لضمان توفير كافة الخدمات الحكومية للمستفيدين أفرادًا ومنظمات ومستثمرين، وتوفير بيئة مناسبة لتطوير وسائل تقديم الخدمات الحالية، وتقديم خدمات جديدة لم تكن ممكنة من قبل.

2/ ما هي وظائف وأهداف الإدارة الالكترونية ومجالات تطبيقها؟

رغبة في زيادة كفاءة وفعالية أداء العمل الإداري، فإن العديد من الدول تعمل على تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإدارة الأعمال والمشاريع وتسيير الإدارات المختلفة، والتخلي تدريجياً على أساليب العمل التقليدي، خاصة بعد النجاح النوعي الذي سجل في مجال التجارة الالكترونية، وبعد التأكد من أن المشكلة الأساسية التي تعوق تطوّر وتقدّم الدول هو البطء والرداءة وسوء التسيير، فالغاية من تطبيق تقنيات الإدارة الالكترونية ليس مجرد تسيير الإدارة بل لتحقيق أهداف معينة باعتبارها تؤثر على حياة الأفراد -خاصة أن من صفات عمل الإدارة الصفة الاجتماعية- لكون الإدارة مسئولة اجتماعياً عن تحقيق منفعة للمجتمع بصفة عامة، عن طريق تحقيق توازن المصالح وتوسيع دائرة المستفيدين وخاصة أيضاً أن كلمة إدارة مشتقة من أصل لاتيني مكون من مقطعين هما (AD) (TO) ومعناها: يخدم أو يساعد الآخرين.

وقد ركّز قاموس أكسفورد للمتقدمين على ضرورة التركيز في تعريف الإدارة على أهمية الوصول إلى الغايات بكفاءة وفاعلية، أي بطريقة أجود وبأقل تكلفة مادية وأقل جهد وأسرع وقت ممكن، ولعل ابتعاد الإدارة التقليدية عن تحقيق أهدافها وفقا للضوابط السابقة (الفاعلية، السرعة، الجودة) هو من أهم الدوافع التي ساهمت في ظهور الإدارة الإلكترونية. فما هي وظائف وأهداف الإدارة الإلكترونية؟ وما هي مجالات تطبيقها؟

أ/ وظائف وأهداف الإدارة الإلكترونية :

أصبحت الأنماط الإستراتيجية الحالية للإدارة تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية والانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات، والانتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد، ومن إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي، والانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي، ومن القيادة المرتكزة على المهام والمتعاملين إلى القيادة المرتكزة على مزيج التكنولوجيا - المتعامل الزبون، ومن الزمن الإداري إلى زمن الانترنت، والانتقال من الرقابة القائمة على مقارنة الأداء الفصلي مع المخطط إلى الرقابة الآنية المباشرة أول بأول، ومن قيادة الآخر إلى قيادة الذات.

وترتبط أهداف الإدارة الإلكترونية بوظائف الإدارة عموما وتشمل جميع الأعمال الحكومية، لأنها شأن إداري أكثر مما هي شأن الكتروني، ويسمح العمل بها بالحصول على أفضل النتائج على صعيد النشاط العمومي والحصول على خدمات ذات نوعية جيدة وفعالية تعتمد على فهم احتياجات المستعملين، ومن هذه الأهداف مثلا:

• الأهداف ذات الصلة بالجانب التنظيمي للإدارة بحد ذاتها

من أهداف تطبيق تقنيات الإدارة الإلكترونية خلق الجو الملائم والظروف الحسنة لممارسة العمل الإداري، والحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار، وكذا التقليل من مخاطر فقد المعلومات والحفاظ على سريتها. فضلا عن تعميق مفهوم الشفافية والابتعاد عن المحسوبية والبيروقراطية، وكسب ثقة المواطن باعتبارها شرط أساسي في الحكم الراشد، مع الالتزام بتحسين مستوى الخدمات واتباع معايير جودة الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية، خلافا للخدمات التي تقدمها الإدارة التقليدية التي كثيرا ما تقع في الخطأ.

كما تهدف للتقليل من التعقيدات الإدارية التي يمر بها القرار الإداري، وانجاز العمل في وقت قياسي (خلال الأربع والعشرين ساعة في اليوم وطيلة الأيام السبعة للأسبوع) بمجرد الرجوع لقاعدة البيانات المعدة سلفا في

الإدارة والتي تعد بمثابة تفويض للموظف والذي يتخذ قراره على أساسه، بدلا من الرجوع إلى الرؤساء الإداريين، كما هو الحال في الإدارة التقليدية. والتخلص من تعقيدات الرقابة الإدارية التقليدية واستبدالها برقابة أسهل وأدق.

والغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن، مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء، والقدرة على استيعاب أكبر عدد من العملاء في وقت واحد دون حاجة للانتظار في صفوف طويلة تعرقل العمل الإداري.

• الأهداف ذات الصلة بعلاقة الإدارة بمتعاملها (الأشخاص الطبيعية والمعنوية)

من وظائف الإدارة الالكترونية الرشيدة الاستجابة لتطلعات المواطن والاقتراب منه، وتسهيل مشاركته في المسار السياسي وفي اتخاذ القرارات التي تهمه، ففي بعض الدول الأوروبية أصبحت استشارة الجمهور أداة ممتازة لتحسين السياسات العمومية من خلال تدعيم مشروعيتها، بل أن مجهودات كثيرة بذلت لتحسين الأدوات المستعملة، وتبسيط إجراءات الحصول على الاستشارات ودمج نتائجها عند اتخاذ القرارات حتى تكون أكثر مرونة، بعدما فهمت الحكومات والإدارات بأنها لا تتمكن من استعمال سياستها بفعالية إذا كانت تلك السياسات غير مفهومة، ولا تحض بدعم الجماهير والمؤسسات الاقتصادية ومنظمات المجتمع المدني، بل أن أغلب البلدان المنخرطة في منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في أوروبا تستعمل نظام الوسطاء الذين يعينهم البرلمان، ويمثلون نقطة اتصال هامة بالنسبة للمواطنين الراغبين في إيداع عرائض احتجاج، وتكوين طعون وطلب إصلاح الأضرار في إطار علاقاتهم مع الإدارة.

كما تهدف الإدارة الالكترونية لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتقليل الحواجز المادية والتنظيمية واللغوية، وتبسيط الشكليات الإدارية وتوضيح المصطلحات المستعملة، واتخاذ التدابير التي تضمن المساواة في التعامل والمعالجة، واحترام ضمانات المواطن في مواجهة الإدارة، بتطبيق مبدأ سيادة القانون وتعزيز حقوق المواطنين ضد الإدارة، وهذا يعدّ عاملا أساسيا للحكم الديمقراطي ومبادئ الحكم الراشد، والإدارة المتفتحة والمبنية على أساس الشفافية، والمسؤولية، والصدق، والعدل، والفاعلية، والمساواة في المعاملة، واحترام دولة القانون، بما يفضي إلى تحقيق الاستقرار الاجتماعي والتنمية الاقتصادية.

ب/ مجالات تطبيق تقنيات وأنظمة الإدارة الالكترونية:

في إطار علاقة الإدارة بالمواطن: من أهم مبررات ظهور نظم الإدارة الالكترونية هي تطوير علاقة المواطن بالإدارة وتحسين خدماتها العامة المقدمة لهم، ومن بينها مثلا التسجيل المدني كإصدار شهادات الميلاد، جوازات

استراتيجية المورد البشري في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية
أحمد ليدع ود. وهدة عدشاهي
السفر وبطاقات التعريف البيومترية، عقود الزواج، شهادات الجنسية، وصحائف السوابق العدلية وعموما كل وثائق الحالة المدنية، وكذلك الأمر في المجالات التعليمية والصحية والاجتماعية، وكل تلك الخدمات التي يمكن تحويلها إلى خدمات إلكترونية تسلم عن طريق المكاتب اللاورقية، الشيء الذي يؤدي إلى تقليص الروتين الإداري وتخفيض تكلفة انجاز وتنفيذ التعاملات وتسريع وقت الانجاز ومن ثم زيادة كفاءة أداء الإدارة العمومية³.

ثانيا :الإدارة المحلية في ظل الإدارة الالكترونية:

لقد عرفت الإدارة المحلية تحولات سياسية و اقتصادية واجتماعية وقانونية ، يعبر مصطلح الإدارة المحلية عن ذلك التنظيم الإداري التنفيذي البحت الذي لا صلة له بسيادة الدولة ، وإنما يحقق في الواقع ما يسمى باللامركزية الإدارية⁴ .

ونظام الإدارة المحلية بهذا المعنى ، هو نظام في الإدارة وليس نظاما سياسيا كالحكم المحلي. ويقصد كذلك بالإدارة المحلية ذلك الاستقلال المقصور على الجانب الإداري والتنفيذي دون أن تعطى أية سلطات تشريعية أو وظائف قضائية أو تخطيطية ، فهي تخضع للنظام الإداري للدولة ولل قانون الإداري الذي تفرضه ، كما يقوم نظام الإدارة المحلية على مبدأ الانتخاب للجان المحليات الشعبية مباشرة ، وتدار من قبل مجالس إدارة شعبية مفوضة انتخابيا⁵ .

تكلف مؤسسات الإدارة المحلية كالمؤسسات الإدارية الأخرى للدولة ، بتطبيق الإدارة الإلكترونية بتقديم وتسهيل الخدمات الضرورية للمواطنين في إطار من القوانين والقواعد المحددة عموما لهذه الوظيفة و كذلك في إطار من الأهداف الموضوعة من قبل القيادة السياسية في خطتها وهي البلدية الالكترونية.

بناء على كل هذا يمكن أن نقول بأن مؤسسات الإدارة المحلية تشكل في الواقع ذلك النسق التنظيمي الفرعي أو الوحدة التنظيمية الإدارية الفرعية للنظام العام للدولة ، تعمل مباشرة مع المواطن ومن خلال التقنية الجديدة لفائدته ولفائدة الدولة والنظام الاجتماعي ككل، مراعية في ذلك الخطة العامة للمجتمع في كل نواحيها. ومادام أنها تقدم الخدمة في إطار الإدارة الإلكترونية فإنها تستمر في احتكاك مباشر مع المواطن تأثيرا وتأثرا بكل نواحي حياته اليومية، مستعينة في ذلك بكل إمكانياتها المتاحة، البشرية منها خاصة ، مما يفرض عليها أن تهتم بهؤلاء من حيث التكوين، وتلبية اهتماماتهم و احتياجاتهم المختلفة النفسية والاجتماعية بما يساهم في تحسين أدايتهم وطريقة عملهم والتأقلم مع الوضع الجديد لكي يستطيعوا التعامل مع المواطنين هذا من الناحية النظرية.

ثالثاً : إستراتيجية المورد البشري في ظل الإدارة الالكترونية :

ان مشكلة كل مؤسسة . مهما كان نوع نشاطها . هي في تنظيم علاقة الإنسان بالمؤسسة أو علاقة الإنسان بالتقنية. و لهذا تبدو أن بناء علاقات عمل . للوهلة الأولى . هي في جوهرها مشكلة تعاون. فلادارة المحلية ومنها البلدية تستند إلى حد أدنى من التكامل لسلوك الأفراد أو الجماعات، أو بتعبير ميشال كروزيه M.Crozier . الذي يفضل مقولة الفاعلين بدل الأفراد والجماعات . وذلك لأكثر من سبب. لكونهم أفراد يطلب كل واحد منهم أهدافا متباينة وربما حتى متناقضة. فيصبح التعاون بين الفاعلين الذي تطلبه الادارة شرط من شروط تكيّفها مع الوضع الجديد ، و الذي لن يتمّ إلاّ بإدماج العامل في مشروعها وهو الادارة الالكترونية وبطلبه التكامل في الأهداف. وهذا المطلب الضروري للتقدم في هذا المشروع يمكن للادارة المحلية تجسيده بشكلين: إما بالإكراه *par la contrainte* أو بما يرتبط به من *manipulation* التلاعب تأثير *influence* و /أو إيديولوجية.

بتعبير آخر : بإخضاع مفروض أو مقبول من طرف الإيرادات الفردية والمشاركين لإرادة و أهداف الكلّ أو المنظومة . و إما أن يتحقّق المطلب بواسطة العقد و التعاقد أو المفاوضة والمساومة والتنازلات. و هذه المفاوضة والمساومة لبناء علاقات العمل لا تتم بشكل تلقائيّ وعفويّ أو طبيعيّ آلي. كما أنّ الشكل الذي تتّخذه ليس هو الشكل الوحيد والأفضل و الضروري وإنما هو من بين الممكنات فحسب. إنّها تظهر كسيرورة صعبة التي من خلالها الفاعلون ينخرطون في لعبة لها إكراهاتها بحكم أن لها قواعد وضوابط وسياقها الخاص . فهم لا يلعبون خارجها و إنما ينتجون سلوكياتهم واختياراتهم ضمنها و بداخلها . ويتعهّدون احترامها مقابل ضمانات عكس الادارة التقليدية ذلك أن كلّ طرف مهّد بشكل مضاعف. فمن جهة ، بناء علاقات العمل يفترض الاعتراف بعلاقات السلطة والتبعية والرقابة الالكترونية ولقبول الاكراهات التي تترتب عنها مقابل ما في متناول الفاعلين من موارد يتصيدونه من المحيط الشحيحة. ومن جهة أخرى ، بناء علاقات العمل يقتضي ديناميكية كل طرف يمكن أن يكون عرضة لأضرار⁶. فهذا التمثّل لعلاقات العمل المبنية من خلال التعاقد والمساومة والحسابات و التنازلات التي يفتتصها الفاعلون وانتهاز الفرص المناسبة تنمّي ، عن أن تصور السلطة المركزية مفهوما محوريا ومركزيا للادارة المحلية . فلا الحاجات *les besoins* و لا التحفيزات *les motivations* يمكنها وحدها تفسير قيامها وتأسيسها. كما أن قبول هذا التصوّر كمفهوم محوريّ يشكّل ثورة صغيرة⁷ في عالم التمثّلات للمؤسسة الحديثة بالنسبة للتسيير الاستراتيجي. فعلاقات العمل هي اللحظة التي يتمّ فيها مأسسة النزاع *l'institutionnalisation du conflit* بين المورد البشري و الادارة

استراتيجية المورد البشري في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية
أحمد ليدع ود. وهدة عدشاهي

المحلية في إطار المفاوضات المباشرة أو الضمنية. ويُعدّ حسب هذا التصور و في هذا السياق، المورد البشري و الادارة المحلية شرکان في انجاح هذا المشروع. فعلاقات العمل تتمثل في المفاوضات المنظمة والضابطة لسلوك الأفراد⁸. إذ المفاوضات لا يكون موضوعها دراسة المطالب المصرّح بها فعليًا فقط وإنما تحديد قواعد عامة لمعالجة النزاعات بوضع معايير المنظمة والمؤطرة للنزاع مستقبلا الكترونيا. والتي بموجبها يصبح النزاع . بعد الاتفاق الجماعي . يدخل و يصنف ضمن خانة المنازعات . litiges et contentieux والمنازعة تفترض الاختلاف وسوء التفاهم أو الجهل في كيفية تطبيق ما هو مؤسس قانونيا فحسب. بتعبير آخر، يصبح نزاعا مفرغا من محتواها التصادمي وأكثر توقعا من ذي قبل. و من هنا نزاعا تحت المراقبة الالكترونية وقابلا للتحكم . Under control. إذ يتخذ الصفة القانونية المقبولة و الرشيدة في وصفه وكيفية التعامل معه و في تسويته⁹.

و من هنا، فعلاقات العمل تظهر على مستوى: المفاوضات مع القائد الاداري الالكتروني و غايتها وضع حدود وشروط التي سيعمل من خلالها في هذا الوضع الجديد عليه و بموجبها أعضاؤها. كما يلاحظ أن التوظيف لعلاقات العمل في تنظيم الادارة الالكترونية يفترض بالضرورة شرط:

- الاعتراف بوجود مصالح متعارضة أو ذات " طبيعية " نزاعية بين أطراف . فسياسة علاقات العمل أو المهنية تقوم على(تصور دور الشركاء الاجتماعيين وتحديد حقل التفاوض le champ de négociation والتشاور وتحديد للوسائل التي ستستخدم) أو بتعبير آخر التي يمكن استخدام أي التي ستتخذ صفة الشرعية و ما هو مشروع بحكم التفاوض.

و بالتالي فإن علاقات العمل لا تبرز أهمية و خطورة الجانب الإنساني فحسب، بل بروز أهمية متنامية لمشاكل تنظيمية و في نمط تطبيق الادارة الالكترونية و كيفية تصور العلاقات القائمة في هذا النمط، لمعالجة مشكلات تنظيم العمل، بانتهاجها أو تبنيها سياسة تسيير مواتية لتلك التقلبات التي يشهدها المحيط الذي بات سريع التحول. هذا التصور الذي انتهى إليه القائد الاداري الالكتروني ثمثل في البحث عن " علاقات إنسانية " داخل هذا العالم الافتراضي ، يستند على الاعتراف بالنزاع حول السلطة وهناك جانب من الحرية يلعب فيها المورد البشري رغم العقلنة المفرطة للادارة الالكترونية و من هنا ضرورة المفاوضات وفتح الحوار و تجنب تجدر النزاع.

يمكن القول أن التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم واستراتيجية "الإدارة الالكترونية"، والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الالكترونية دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال، من شأنه أن يؤدي إلى

شغل في وظائف الإدارة و ارباك استراتيجية المورد البشري، بالتخلي عن النمط التقليدي للإدارة دون بلوغ متطلبات الإدارة الالكترونية بمفهومها الشامل، وهذا ما يجعلنا نخسر الأولى ولا نريح الثانية، وهو ما من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة أو إيقافها، ريثما يتم الإنجاز الشامل والكامل للنظام الإداري الالكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي، وهذا ما لا يجوز من الناحية الإستراتيجية.

تتم في الإدارة التقليدية بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المراد تحقيقه للوقوف على ما يحدث من تغير جذري في استراتيجية المورد البشري و مما يؤدي للانحرافات وتصحيحها، كما يتم عن طريق مقارنة المدخلات بالمرجات، فهي بذلك رقابة موجهة للماضي وتأتي بعد التخطيط والتنفيذ، وهذا يعد من وسلبيات الرقابة التقليدية والناجمة عن الفجوة الزمنية بين التقرير المبرز للخلل وما يتطلبه من كتابة ومراجعة وتوقيع وبين مرحلة التصحيح، لكون التقارير تكون دورية شهرية أو فصلية أو سنوية، بينما بالنسبة للرقابة في الإدارة الالكترونية فتكون فورية، وهي عملية مستمرة يشارك فيها أكثر من طرف من خلال الشبكة الالكترونية، وهي رقابة قائمة على أساس النتائج بمساعدة الشبكة الداخلية التي تعمل كقناة آنية لنقل المعلومات بشكل فوري، وبالتالي تقليص الفجوة الزمنية بشكل كبير والقدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ بالوقت الحقيقي، فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في الوقت نفسه، مما يجعل الرقابة الالكترونية رقابة مستمرة وليست دورية، وهو ما يمكن المدير من معرفة المتغيرات قبل أو عند التنفيذ، وبالتالي الاطلاع على اتجاهات النشاط خارج السيطرة والتدخل من أجل معالجة الانحرافات في الوقت ذاته، بما يساعد على تجاوز فجوة الأداء، وتأدية العمل الرقابي بكفاءة وفعالية في كل مراحل العمل الرقابي من فحص وتدقيق ومتابعة آنية عن طريق النقرات لا عن طريق التقارير، مما يجعلها تتم بأقل مجهود وبأقل تكاليف، رغم أن البعض يؤاخذ الرقابة الالكترونية على أساس افتقارها للتفاعل الإنساني الذي هو أساس كل تطوير حقيقي في الإدارة من أنظمة وعاملين ومعايير وغيرها.

ه/من حيث القيادة: القائد في الإدارة التقليدية هو مركز التحكم والتوجيه وهو الذي يدير الآخرين، والقرارات هي من اختصاصه وسلطاته، أما دور العاملين فيتمثل في إمداده بالمعلومات اللازمة لدعم اتخاذ القرار، وفقا للقاعدة المعروفة "على صانع القرار ألا يتخذ أي قرار إلا إذا اكتملت أمامه المعلومات"، أما القائد في الإدارة الالكترونية الحديثة فيدير ذاته قبل أن يدير الآخرين، ويقدم الاستشارات ويحل المشكلات، والقرارات في مثل هذه الإدارة تشاركية لإتاحة الفرصة للعاملين من أجل المساهمة والابتكار والتميز. وتتم هذه القيادة باستخدام تكنولوجيا الانترنت من أجل إدارة الأعمال والعلاقات المختلفة التي تجعل المدير في كل مكان، ويملك نفس القدر من

المعلومات، ويتعامل مع الحاسوب المحمول، ويتصل بكل العاملين عبر شبكة الأعمال الداخلية أو بالمتعاملين عبر الشبكة الخارجية، وتتسم القيادة الإلكترونية بأنها قيادة حس التكنولوجيا.

خاتمة:

إن التغيير المتسارع في مجال التكنولوجيا يجعل المورد البشري ذو قدرة على تحسّس أبعاد التطور والعمل على عدم توظيف هامش الحرية، كما تتّسم بحس المسؤولية لأن المورد البشري لبد ان يكون سريع الحركة والاستجابة والمبادرة، لأن الانترنت تتيح وتوفّر القدرة على تصريف الأعمال في أي وقت بالليل أو بالنهار وفي أي جزء من العالم، كما تتميزّ بكونها حس الطوارئ، وهو ما يدفع بالمورد البشري كي يكون متطورا وحذرا مستعملا أعينه البشرية والالكترونية، خاصة أمام السرعة في عالم التكنولوجيا التي تقتضي أن يكون له حس الطوارئ¹⁰.

• غالبا 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 السلطة المركزية، وقصور ونقص تدفق المعلومات من الإدارة المركزية نحو الإدارة المحلية يعيق نجاح الإدارة الإلكترونية المحلية ويعرقلها، وهذا ما يستدعي تمكين الهيئات المحلية من وضع خطط وبرامج وسياسات تتناسب مع ظروفها البيئية الخاصة وإشراكها في اتخاذ القرار، كما يستدعي نقل السلطات والوظائف والمسؤوليات والموارد من الحكومة المركزية إلى الإدارة المحلية.

• عدم اقتناع القيادات الإدارية بفكر وبفلسفة الإدارة الإلكترونية وعدم قدرتهم على التخلي عن نمط الإدارة البيروقراطية المتعارف عليها لأن حركتهم في مجال الإدارة العامة مقيدة نظرا لمسؤولياتهم عن قراراتهم أمام السلطات الوصية والرأي العام، وهو ما قد يؤدي إلى وجود مقاومة من جانب المورد البشري للأفكار والممارسات الإدارية الإلكترونية الجديدة فكما يقال: "محاولة تطبيق أفكار جديدة بواسطة رجال يعتقدون أفكارا قديمة هي مضيعة للجهد والوقت" فبعض المسؤولين يعتبرون أن المعلومات أداة فعالة للسلطة، وبالتالي فأبي تفرط فيها (عن طريق إتاحتها عبر تقنيات الإدارة الإلكترونية) هو تفرط في أهم أدوات نفوذهم ومكانتهم داخل الهيكل الإداري الذي يشتغلون فيه. فعدم القدرة على مواكبة التطور يولد رغبة في النكوص عنه أو التخفيف من حدته أو حتى افرغه من محتواه، فالنفس تميل إلى ما تألفه، وأصحاب المصالح يرون في التجديد ما يهدد أوضاعهم، وفاقدو الكفايات يشعرون بأنهم مهمشون، وكل هذه الحالات تتسبب المشاريع الإصلاحية وتصيب ثمار التطوير

بالفساد¹¹. وكل ذلك يتطلب إعداد برنامج تثقيفي وتأهيلي للموارد البشرية لدمجهم في هذا المشروع عن وعي وقناعة ونشر فكر وثقافة العمل الإلكتروني في أوساطهم وأن تطبيق الإدارة الإلكترونية تدخل ضمن استراتيجية المورد البشري الجديدة .

قائمة المراجع

- ¹ نور الدين بدوي، رد على سؤال في المجلس الشعبي الوطني، المجلس الشعبي الوطني، الجزائر، سنة 2016.
- ² الموقع الرسمي لوزارة الداخلية www.interieur.gov.dz.
- ³ محمد بن اعراب، «تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة، وإشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي»
[En ligne] مجلة العلوم الاجتماعية Revue des Sciences Sociales العدد 19 ديسمبر 2014 N°19
Papier : pp : 58- 81 Date Publication Sur „Décembre 2014 Electronique : 2015-05-10
،Papier : 2015-05-25 Date Publication mis a jour le : 27/05/2015
URL : <http://revues.univ-setif2.dz/index.php?id=1264>
- ⁴ قباري محمد اسماعيل ، علم الاجتماع الاداري ، منشأة المعارف ، الاسكندرية، ص 422.
- ⁵ نفس المرجع، نفس الصفحة.
- ⁶ Rocher G. la sociologie générale, 3.le changement, Introduction à social, Ed HMH, 1972,Paris, pp 110–127.
- ⁷ Sheid J–C., les grands auteurs en organisation, Dunod, Paris, 1980, pp58–59.
- ⁸ Weiss D., les relations du travail, employeurs,syndicats,Etat,Dunod entreprise,3 Ed.,Paris,1975,p.23.
- ⁹ Perretti J.M., gestion des ressources humaines, Vuibert, Paris, janvier1987, p.20.
- ¹⁰ محمد بن اعراب، نفس المرجع.
- ¹¹ سعيدان ع.، بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع، الجزائر، 1981، ص.75.