



جامعة وهران 2  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع  
اطروحة  
لـ نيل شهادة دكتوراه علوم  
في علم اجتماع سياسي

## الموظف الإداري والإدارة الالكترونية الحديثة في الجزائر

### دراسة ميدانية بمقر دائرة السانية "وهران"

الأستاذ المشرف:  
الأستاذ مولاي الحاج مراد

من إعداد الطالبة:  
محروق نوال

تشكيلة لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء
رئيسا	زمور زين الدين	أستاذ	جامعة وهران 2
مشرفا	مولاي حاج مراد	أستاذ	جامعة وهران 2
مناقشا	حساين زهية	أستاذة محاضرة أ	جامعة وهران 2
مناقشا	درويش محمد	أستاذ محاضر أ	جامعة غليزان
مناقشا	بن تامي رضا	أستاذ	جامعة تلمسان
مناقشا	راجعي مصطفى	أستاذ	جامعة مستغانم

الموسم الجامعي  
2021/2020



# المقدمة العامة

أصبح تحقيق التطلعات التكنولوجية يحتم تحديث الإدارة العمومية و أساليب تدبيرها وملائمة نظامها الإداري، تبعا لمستلزمات التنافس و الانفتاح، و تتوخى الإدارة الإلكترونية في هذا الإطار، تبسيط الإجراءات لمرفقيها و كذا تحقيق التعاون الداخلي بين الإدارات العمومية، ولهذا كان موظفو المرفق العام في الجزائر يشكلون مركز اهتماماتي و هدف أبحاثي العلمية ، مما حثني على إجراء أبحاث أخرى بهدف إدراك و استيعاب مصير هؤلاء الموظفين الذين اكتسبوا خبرة مهنية في الخدمة العمومية، حيث كانت هذه الفئة المهنية شاهدة على عدد من التغيرات الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية على مستوى محيطها القريب، هذه التغيرات سوف يكون لها تأثير على آليات تنظيم المرافق العامة و تسييرها كما سيكون لها الأثر البالغ على إقحام العامل التكنولوجي في تسيير الإدارة بدل الموظف و إضافة مصطلحات تخدم الخدمة العمومية الإلكترونية الحديثة بدل المعاملات القديمة الورقية، و لقد أدى التقدم التكنولوجي للمعلومات إلى تغيرات واضحة في مختلف مجالات الحياة الإنسانية، ساهمت في تطور أنماط الاستهلاك و حاجات الأفراد.

لقد شكل تحسين المرفق العام أحد الموضوعات الأكثر تناولا في تحليلات علماء الاجتماع لمواضيع الأنظمة المحلية التي أعطت نفسا جديدا في بروز دراسات محلية استفاد منها القطاع العام و الخاص، و تبلورت منها عدة مفاهيم قمنا بمعالجتها في هذا البحث العلمي مركزين على التحليلات التي جاء بها العلماء الاجتماعيين و السياسيين الذين اهتموا بدراسة الآثار الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية، مع الحراك الذي عرفه المرفق العام من تنظيم كلاسيكي قديم إلى إدارة تكنولوجية إلكترونية حديثة و ما أفرزته عواقبها في فعالية تحسين العمل الإداري، اعتمادا على أساليب مختلفة من أجل التسيير العمومي الإلكتروني الحديث.

ونسوق في هذا المقام دراسات اهتمت بالتغيرات التي آلت إليها الخدمات الاجتماعية القديمة و الحديثة مع التركيز على الممارسات الحديثة لفعالية الموظفين في تسيير و تطوير إدارة

الخدمات العامة، و نفض الغبار على الأنظمة الإدارية التي كان يهيمن عليها النموذج البيروقراطي بعد التحولات السياسية التي آلت إليها البلاد، حيث كانت سببا في كثير من المؤشرات السلبية التي أثرت على النظام العام للبلاد إذ كانت حجرة عثرأ أمام الأجهزة الإدارية لتسيير مصالح خدمة الفرد و المجتمع، مما أدى إلى تلاشي دور الوسائط الديمقراطية<sup>(1)</sup>.

إن هذه التحولات التي عرفتها البلاد أصبحت حقلا لدراسات و توجهات فكرية أعطت أملا لبزوغ فجر الإصلاح في إدارة الخدمات العامة، و التعامل مع التحديات التي تواجه إدارة القطاع العام و مواجهة أزمة التسيير العمومي بعد انسجام هذه الأفكار في هدف تحسين فعالية أداء الموظفين في الخدمة العمومية، و إذا تصفحنا المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإلكترونية نجدها عبارة عن تغيير في نمط و أسلوب التعامل و التفاعل للموظفين في المؤسسات الحكومية بمختلف توجهاتها و أنواعها و أحجامها، حيث يحتم علينا هذا المفهوم ضرورة تنظيم المعاملات و الخدمات المختلفة و إعادة هيكلتها إلكترونيا للتخلص من الروتين والبيروقراطية، حيث انقلبت صفحة اليوم التكنولوجية الجديدة في ميدان المعلومات والاتصالات السياسية و المعطيات التي يمكن الإطلاع عليها آليا، أنتجت عليها صور رقمية و أدت إلى بناء المكاتب دون ورق اعتمادا على أسلوب عملي عبر الشبكة المعلوماتية<sup>(2)</sup>.

إن هذه المرحلة أدت إلى إعادة إنتاج البنيات الاجتماعية فمنذ الألفينيات انتشرت حركات الإصلاح في القطاع العام في مختلف ولايات الوطن تحت تأثير العوامل الاقتصادية والسياسية و الاجتماعية التي كانت منسبة في كيفية إيجاد حلول لتفادي العزوف و نقص فعالية التمويل العمومي، و نادت هذه الفكرة إلى ضرورة حصول المواطن على خدمات أفضل مقابل تكلفة أقل<sup>(3)</sup>، أما إذا تصفحنا تاريخ القطاع العام نجد البداية انطلقت من الأفكار الليبرالية عندما تأزمت الأوضاع الاقتصادية في الدول الصناعية و جاء أصحاب المذهب

1 - ماكس فيبر، العالم السياسي، دار القصة للنشر، الجزائر، 2009، ص90، 100.

2 - جمال، أبوشنب سعود، علم الاجتماع الإداري، دار المعرفة الجامعية، 2012، ص21.

3 - عاشور طارق، مقارنة التسيير العمومي كآلية تدعيم و كفاءة المنظمات الحكومية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة، ورقلة، العدد: 01، سنة 2012، الجزائر، ص111.

الإداري بصيغة "دع المديرين يديرون"<sup>(1)</sup>. واستطاعت هذه الفكرة إحداث تأثير جذري في الأداء، و دفع ببعض الباحثين إلى استخدام مصطلح التسيير العمومي الجديد الإلكتروني من خلال المنظومة الإدارية التي تبحث فيما يجب أن تقوم به في وسطها الملائم، وهو مفهوم جاء به "كريستوفر هود" "Kristofer Hood" ليغير مجرى التفكير النيوليبرالي بهدف تقديم خدمات في القطاع العام بنفس النمط الذي يعمل به القطاع الخاص. إن هذه التغييرات في الممارسات الإدارية أثرت على أفكار و تحليلات علماء الاجتماع الذين ركزوا في دراستهم على العملية التنظيمية في البلدان التي عرفت التصنيع، و نسوق في هذا المقام دراسات "تونيز" "Tönnies" و "إيميل دوركايم" "E. Durkheim" التي اهتمت بالتغيرات في العلاقات الاجتماعية بين المجتمع البسيط الذي يسود فيها التضامن الميكانيكي، و المجتمع المركب المبني على تقسيم اجتماعي متطور<sup>(2)</sup>، أفرزت من خلاله بنية اقتصادية متكونة من فئات اجتماعية كانت موضوعا لبعض الباحثين الذين قاموا بتحقيقات ميدانية حول هذه الفئات، ومن أهم هذه التحقيقات التي يمكن الإشارة إليها في هذا السياق التحقيق الذي قام به "لوبلي" "Le Play" حول الطبقة العاملة في أوروبا<sup>(3)</sup>. كما ذهب بعض الماركسيين أمثال "تومسون" "Tompon" إلى دراسة العمال الصناعيون محاولا الكشف عن الوعي الطبقي لدى هذه الفئات المهنية<sup>(4)</sup>.

وهناك بحوث ودراسات قام بها علماء الاجتماع و العمل الذين اهتموا بصورة خاصة بتنظيم العمل عند "تايلور" "فورد" "Taylor et Ford" و ما تبعها من بحوث و تحليلات جديدة حول الثقافة التنظيمية التي عرفها "ولين" "Wheelen" بأنها مجموعة من المعتقدات والتوقعات التي يشترك بها العاملون في المنظمة و نجد من جهة أخرى "كوزن"، "Kossen" يضيف فكرته حول الثقافة المكتسبة في المنظمة التي يجلبها أعضاؤها من رؤساء ومرؤوسين من البيئة الخارجية إلى الداخلية<sup>(5)</sup>، كما لا ننسى بعض الباحثين الذين ساهموا بمقارباتهم السوسولوجية

<sup>1</sup> - ماكس فيبر، نفس المرجع، ص 23.

<sup>2</sup> - E. Durkheim, 1893, De la division du travail Social, Paris : Presses universitaire de France, 1991, p186.

<sup>3</sup> - F. Le Play, les Ouvriers Européens, Paris : Imprimerie impériale, 1855, p89.

<sup>4</sup> - E. Thompson, 1963. La Formation de la classe ouvrière en Angleterre, Paris : Gallimard 1988, p100.

<sup>5</sup> - بلال خلف السكرانة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 357.

تحليل نزعات العمل مثل دراسة "آلان توران" Alain Touraine "والنزعة التنظيمية في المؤسسات الصناعية على يد "ميشال كروزيه"<sup>(1)</sup> M.crozier ويرى "آدم سميث" "Adam Smit" عن أسباب إزدهار وتدهور الأمم ، هو التفاوت في وضعية العاملين بين حالي الإلزام و الإلتزام<sup>(2)</sup>، وبناء على هذا و من خلال النظم الإدارية الجديدة، و تراجع أشكال الخدمة العامة التقليدية إلى نمط عملي يواكب البعد التكنولوجي و المعلوماتي لإعادة صياغة الخدمات العامة و لمزيد من التحليلات المعمقة لفهم الدلالات الأنتروبولوجية انطلاقا من النظريات التي اعتبرت المنظمة فضاءا للتعلم الثقافي، و مجالا لإعادة التنشئة الاجتماعية و تحديثها وهذا ما أشار إليه " إيفث لوك" Yvette Lucas " و هي قائمة على الاعتقاد، بأن أجهزة الخدمة العامة لها القدرة على تلقين القيم الحديثة من اجل إقحام العامل التكنولوجي في النظام العملي الحديث بدل الموظف، هذه النظرية عرفت باسم "حادثة الفرد"، و التي اعتقدت أن المؤسسة التنظيمية لها القدرة على تلقين الموظف قيما جديدة لتصنع منهم "أفرادا عصريين"، " حيث طور هذه النظرية "دافيد سميث" David Smith " من خلال إعتقاده بأن بنية الموظف الجغرافية والاجتماعية و الثقافية، تعمل على تدمير خصوصياتهم القديمة" التقليدية.<sup>(3)</sup>

ظلت الفئة العمالية محل إهتمام الباحثين في العلوم الاجتماعية و السياسية، وعموما يمكن إعتبار أن هذه المرافق العامة ستعمل على إجبار الموظفين ، للحفاظ على النظام الداخلي و معاييره التي تبني عليها قاعدة العمل الإداري. و يتم ذلك من خلال إلتزام الموظفين بمبدأ المصالح العامة و البعد عن الإغراءات و الضغوطات، لأن الوساطة و الرشوة و المحاباة أصبحت تطفو فوق أسطح البيروقراطية و كبلت أيادي الديمقراطية من أجل إرضاء فئات عمالية تتمتع بالنفوذ المحلي على حساب فئات عمالية منفذة، بسياسة القوي يأكل الضعيف مستعملة سلطتها و وزنها الاجتماعي الكبير، وستعمل هذه النظم على إجبار الموظف التمسك بمحاور العمل بمقتضاها، ليكون ناجحا في تفاعله في الوسط المهني الذي سوف

<sup>1</sup>- A. Touraine, l'évolution du travail ouvrier aux usines Renault, Paris : CNRS, 1955,p65.

<sup>2</sup> - بلال خلف السكارنة، نفس المرجع، ص144.

<sup>3</sup>- مراد الحاج مولاي، " العمال الصناعيون في الجزائر : ممارسات و ثمالات"، دكتوراه دولة في علم الاجتماع، جامعة السانية، 2005، ص59.

يجازيه بتكوينه من خلال الكفاءات و المهارات التي تجعله يكتسب الخبرة المهنية أو نسميها ثقافة المرفق العام<sup>(1)</sup>.

و لكل موظف ماضي مهني يظل من بين النقاط القوية التي تنقد الخدمة العمومية من شبح البيروقراطية ، لأن قيمة الموظف في مهامه تجعله يساهم في بناء المجتمع و شعورهم بتواجدهم في المرفق العام هو محفز يدفعهم للتحدي الحقيقي الذي تواجهه الحكومة الإلكترونية في كيفية دمج التكنولوجيا الحديثة في نظام المعلومات لتوفير بيئة عمل تواكب عجلة التقدم ، من أجل تحسين المرفق العام، الذي أصبح ميدان لاستخدام التكنولوجيا و شبكة المعلومات في العمل الإداري من خلال إقحام مصادر المعرفة لتسيير الخدمة العمومية و التفاعل معها في أي وقت ومن أي مكان دون أية عوائق زمانية أو مكانية، و هو ما تسعى إليه الحكومة الإلكترونية وتراقبه من خلال حوكمة نظامها بإقامة مشروع المراقبات الإدارية الإلكترونية للمهام و الملفات الملقاة علي عاتق الخدمات العمومية، التي تتيح للإدارة و الموظف المعلومات الحقيقية و المطلوبة بأسرع وقت بأحدث التقنيات التفاعلية على شبكة الإنترنت من خلال التفاعل المباشر و كذا السير المستمر عن طريق بيئة المعلومات الإلكترونية الحديثة و الاجتماعية الافتراضية<sup>(2)</sup>.

وفي محاولتنا لإجراء هذه الدراسة و التعمق في التغيرات التي شهدتها الخدمة العمومية بعد نهاية نظام العمل التقليدي الورقي و إقحام العامل الإلكتروني في الإدارة، و بعد دراستنا لأثار فعالية الإدارة الإلكترونية في مقر دائرة السانية كنموذج توصلنا إلى النتائج المخالفة للرؤية الميكانيكية للتغيرات التي تحملها النظريات السابقة " ككارل ماركس "K.Marx وما غفلت عنه من ظروف محيطة بالموظف، و أن الوسط الاجتماعي له خصائص و مميزات تجعل من الموظف "كائن اجتماعي " لا يستطيع ان يضع خصائصه المحلية أمام عتبة دائرة السانية، كذلك يري " جورج سيميل " "G.Simmel" أن المصالح المادية أو الفردية تكتسب عندما يدخل

<sup>1</sup>- نفس المرجع ، ص 123.

<sup>2</sup>- Moras, Solange, (2000). Computer- Assisted language hearing (call) and the internet, Brazil cultra Inglesa De Sao Carlos,p82.



الفرد في علاقات مع الآخرين من خلال النزاعات و الصراعات التي تنبثق منها هويات حديثة تؤدي الى تغيير أشكال حياة الأفراد من خلال تماثلهم في الوسط الاجتماعي الذي يعيش فيه العامل، و يتأثر بظروفه الايجابية و السلبية تدخل في تكوين هويته الوظيفية التي كانت تنقصه في بداية مزاوله وظيفته ولا يعني فقدانها، و لذلك نرى أنه من المفيد مراجعة فرضية الثقافة التنظيمية في ظل العمل الإداري الحديث و هذه الأطروحة تقودنا إلى المقاربة التي جاء بها "سان سوليو" R.Sain Saulieu " في دراسة ثقافة المنظمة التي إعتبرتها الوسط الذي يكسب الأفراد هويتهم ، وهي نتاج تفاعلهم في وسط منظم، كما وصفها كخزان لجملة من القيم والقواعد مثلها مثل العائلة و العدالة حيث تعمل على ترسيخ ثقافتها على المجتمع<sup>(1)</sup>. ومن هنا تبرز أهمية الثقافة المنظمة و فائدة تحليل المبادئ التي يسير عليها الموظف في تفعيل و ترشيد الخدمة العمومية، من خلال تسليط الضوء على المبادئ الإلكترونية الحكومية الحديثة، التي تتمثل في التقديم الحسن للخدمات للمواطنين إذ يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات و الكفاءات المهياة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بعد التعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها من خلال انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع و القيام بتحليلات دقيقة و صادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة و الضعف و استخلاص النتائج في إطار العصرية، و الانتقال التدريجي من مرحلة السير الكلاسيكي إلى مرحلة السير الآلي عن طريق إصلاح المرفق العام، و تحسين أداء الموظف بصفة مستمرة، و إحداث أنماط عمل حديثة و عصرية حيث تستدعي التركيز على نتائج اهتمام الحكومة الالكترونية و الإدارة العامة (الجماعات المحلية) على تحويل الأفكار إلى توصيات مجسدة في تطبيق الخدمات العمومية، و من هنا تبرز أهمية أفكار "ولسون" في الغاية أو الهدف العلمي للحكومة، عندما وضعت مشروعات عامة تخدم الفرد و قضاء حاجياته في المرفق العالم و التي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها، أما "القيوتي" فلقد رأى أن تحسين فعالية الخدمات العمومية تحتاج إلى تنسيق الجهود الفردية و الجماعية من أجل تنفيذ السياسات العامة للدولة، بطريقة مشروعة<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup>-R. Sainsouliou, Sociologie d'organisation et de l'entreprise, Paris : Dalloz, 1987,p45.

<sup>2</sup>- محمد قاسم القريوني، مقدمة في الإدارة العامة، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2012،ص73.

، حيث نعتقد أن الهدف من تبني التسيير العمومي هو إدارة المؤسسات العمومية بطرق علمية، التي جاءت في بحوث متفرقة من أجل حل المشكلات الإدارية و استغلال الموارد البشرية و تحسين كفاءة الأداء.

رغم الجهود التي بذلتها الحكومة الإلكترونية الحديثة في المرفق العام من أجل رفع الكفاءة والأداء في القطاع العام إلا أننا نلاحظ ضعف أداء الموظفين من خلال العادة الموروثة في الفئة العمالية المدروسة والتي شكلت نسبة عالية منهم بحجة نقص التكوين لإكتساب المهارات والخبرة في ظل انعدام الحوافز المادية والمعنوية، التي أصبحت حلما بالنسبة للموظفين في الخدمة العمومية. إن هذه الحقائق أفرزت فئة من الموظفين يمتازون بالخصائص البيروقراطية ويتحلون بألبسة الفساد الإداري، الذي أثقل كاهل المجتمع المدني، حيث سجلت هذه الأحداث تلاشي النظام الديمقراطي وفقدان المواطن الجزائري ثقته في الدولة الجزائرية وتفشي ظواهر إجتماعية كانت تعبر عن ألمها وتنبه بوجود خلل يخر جسم المجتمع المدني. وإذا عرجنا الاتجاه الي ما جاءت به " جودلي " " D. Joldelet " بأفكارها التي تبرز أن الأفعال الاجتماعية المكتسبة في العمل هي ناتجة عن العلاقة مع الأدوار عندما يتدخل الفاعل الاجتماعي ويحدد ماذا يفعل، و هنا يظهر دور التنشئة الاجتماعية وعلاقتها بالعود، وهذا ما تبينه لنا إحدى المبحوثات من الفئة المدروسة ،أنه هناك عادات مكتسبة اجتماعيا في الوسط المعيشي و المهني تجعلك تحسن أداء وظيفتك من خلال العقبات السلبية التي تعرقل مسيرتك المهنية، و تترك فيك مهارات مهنية وكفاءات يتجذر بها الموظف في مهنته بعوامل الخبرة كما سماها " بيكر " " Baker " الدور ، و هي المسؤولية عن تعليم المستنفدين المهارات المهنية اللازمة ،و يتم ذلك عن طريق توفير المعلومات الملائمة لهم بطريقة مفهومة<sup>(1)</sup>. لكن الدلالات و المعاني التاريخية التي عاشها المجتمع الجزائري افرز فراغات في النظم السياسية بعدما شهدا نظام الدولة الجزائرية حركية، أعطت نفسا للممارسات الفردية و الشعور بالمسؤولية للفئة المهنية في القطاع العام بعد الأحداث الدامية أكتوبر 1988 التي أدت إلى تدهور الوضع الاجتماعي الذي كان

1- فيصل محمود الغرايبة، الممارسة للخدمة الاجتماعية، دار يافا العلمية للنشر، الأردن، 2011، ص 139.

يعيش حالة الوهن و الضعف وأضحت بالفرد إلى الاعتراض عن النظام العام مخلفا عواقب أثقلت محرك عجلة التطور التكنولوجي في البلاد بالمقارنة مع الدول الأخرى. ولبناء حكومة إلكترونية متجددة على الدولة الجزائرية اتخاذ تقنيات المعلومات و الاتصالات و التحضير اللازم للعنصر البشري لقيادة أدوار السلطة الإلكترونية و تسيير الكائن الآلي الجديد، و ربط المواطن و المؤسسات الحكومية بنسق إلكتروني موحد يسير وفق مختلف المعاملات بين هذه الأطراف عن طريق الاتصالات الإدارية حسب السلم الهرمي الوظيفي و ما يميز هذه العملية هو السرعة في الإنجاز و سهولة التنفيذ الإجراءات القانونية الإدارية ، و في إطار العصرية و الانتقال التدريجي من مرحلة التسيير الكلاسيكي إلى مرحلة التسيير الآلي عن طريق إصلاح المرفق العام، و تجنب أدائه بصفة مستمرة، و إحداث أنماط عمل جديدة و عصرية. جسدت الحكومة الإلكترونية الجزائرية مشروع الإدارة الإلكترونية من خلال تعويض الموظف الآلي بعد إقحام العامل التكنولوجي في تسيير الإدارة مكان الموظف البشري لنين درجة فعاليته في أداءه للعمل الإداري، من خلال إنطلاق مشروع الجزائر الحكومية الإلكترونية 2013 إلا أنها لم تصل إلى فكرة النضج الكامل بل أصبحت مرحلة ابتدائية مقارنة مع الدول الأخرى<sup>(1)</sup>.

إن التحولات التي عرفتھا الإدارة الجزائرية إبان الحكومة الإلكترونية الحديثة ما هو إلا انعكاس لتطورات و تغيرات حديثة تجلت في التغيير الذي حصل في طبيعة دور الحكومة من جانب ، و التطورات المنهجية و الأكاديمية من جانب آخر حيث طرح مفهوم الحكومة عدة صياغات اقتصادية و اجتماعية و ثقافية و تأثر بمعطيات داخلية و دولية و إعادة صياغتها هو مصير متعلق باضمحلال النظام الديمقراطي بعد فقدانه لدلائل الحكم الراشد وتفشي ظاهرة الفساد الإداري الذي أنتج مصطلح الحوكمة و ضرورة إشراك المجتمع المدني في تغيير البيئة الداخلية للجماعات المحلية ، و ظهور مفاهيم جديدة للتنمية و هو الشيء الذي حمل في طياته تغيرات مست جميع شرائح الفئات المهنية، و أعطت صورة جديدة لواقع التسيير

1 - وثيقة صادرة عن وزارة الداخلية ، في سنة 2018.

العمومي الحديث إبان الثورة الرقمية، وهذا ما دفعنا للقيام بعدة مقابلات كانت عبارة عن وقفات أمام مصداقية تبني الفكرة و الشروع في بناءها.

عرفت البلاد بعد هذا التغيير الاجتماعي المتواصل إحتياجات جديدة للمواطنين في جميع المجالات ، و هو الشيء الذي إستوجب ضرورة إعادة النظر في أعمال الأنظمة العملية ، لتكيفها مع إنشغالات المواطنين و التكفل بجميع مراحل التطور و تجسيد ذلك في الواقع الملموس، حيث قامت وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية باتخاذ العديد من الإجراءات الهادفة للقضاء على الاختلالات المتسببة في تعطيل بعض مصالح المواطنين بفعل المعالجة الكلاسيكية اليدوية للملفات الإدارية التي أعطت نفسا طويلا للفساد البيروقراطي ، من خلال كثرة الوثائق المكونة للملفات و انتشار الفساد الإداري و ضياع المال العام ، وهي كلها عوامل ساهمت في التأثير السلبي على مصداقية العلاقة بين الإدارة و المواطن، و لهذا بادرت الحكومة الجزائرية في تشكيل حكومة إلكترونية تتماشى وفق القوانين الجديدة لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية<sup>(1)</sup>، حيث يأخذ هذا المصطلح دور الحكم الراشد في تصنيف القرارات الراشدة لخدمة المجتمع المدني الذي يحمل في طياته أشكال جديدة الفعالية في القطاعات الحكومية و التجمعات الخاصة بالمواطنين. أما الحكم الراشد المحلي فهو الحوكمة المحلية الراشدة من خلال استخدامها لبساطة وممارسة الرقابة على المجتمع المحلي من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية علي المستوي المحلي<sup>(2)</sup>. إذ تعتبر الرقابة عنصرا أساسيا من عناصر العملية الإدارية التي يقوم بها المسير لضمان تنفيذ وظائف ونشاطات العمل الإداري الذي يختار أسس من خلال عملية التخطيط الذي يسبق منطقيا باقي الوظائف الإدارية وهو التنبؤ بما سيكون عليه في المستقبل<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup>- وثيقة صادرة عن وزارة الداخلية ، في سنة 2018.

<sup>2</sup>- توفيق داوية ومصطفى السيد، الحكم الراشد و التنمية في إفريقيا، دراسة تحليلية لمبادرة النيباد، معهد البحوث و الدراسات الإفريقية، القاهرة، 2005، ص 67.

<sup>3</sup>- رفاعي محمد رفاعي، الأصول العلمية للإدارة و التنظيم، دار الهاني للطباعة، مصر، 1999، ص139.

أما التنظيم فنجد أنه يلائم التخطيط في العمل الإداري وهو وظيفة من وظائف المسير ينطوي على تحديد الأنشطة المطلوبة في إنجازها لتحقيق الأهداف و اختيار الموظفين الذين يقومون بتنفيذ هذه الأنشطة المهنية، بحيث يتم إسناد نشاط معين إلى الشخص الذي توائم قدراته مع متطلباته وفق تحسين مراكز السلطة و المسؤولية من خلال تقسيم العمل و الإشراف عليه و هذا ما أشار إليه في أحد الموضوعات الأكثر تناولا في تحليلات علماء الاجتماع الذين ركزوا على دراسة الآثار الاجتماعية و الاقتصادية في البلدان التي عرفت عملية التصنيع و نسوق في هذا المقام دراسات "اميل دوركايم" E. Durkheim التي إهتمت بالتغيرات في العلاقات الاجتماعية في كل من المجتمعات البسيطة و المركبة المبنية على التقسيم الاجتماعي المتطور<sup>(1)</sup> و ربطه بعملية اتخاذ القرار، وهو نشاط له صفة الاستمرارية و يعتمد على الظروف و الأوضاع المحيطة بالمرفق العام.

إن هذه التغيرات بلورت اتجاهين واضحين في تقييم أثارها على الإدارة ووظائفها في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل أكثر كفاءة وفعالية، حيث أصبح تنظيم العمل الإداري يعرف بالتنظيم الإلكتروني الذي فسح مجالا للتفاعل و التواصل مع التكيف في التوجهات الجديدة ، من خلال الحقل الجديد في التعاملات الإدارية المختلفة فضلا عن تأثير مجالات عمل الإدارة الإلكترونية و بناء مشروع المواطن الإلكتروني لضمان شفافية العملية الإدارية ، و التحلي بالنظام الديمقراطي الذي يعرف السرعة في أداء الخدمة الاجتماعية ، و نقصد بها مصالح الدائرة أو البلدية، بالإضافة إلى وضع رقم وطني لكل جزائري يحل محل كل الوثائق<sup>(2)</sup>. كما يبرز مع التطور التكنولوجي و التحول الاجتماعي و الاقتصادي مجتمع كان له أثر على نمط معيشة الفئة المهنية المدروسة في هذا البحث فطبيعة العمل و نوعية الوظيفة تترك بصمات في ممارساتهم اليومية للمهنة في المرفق العام ، و هو النظام الذي يفرض عليهم تغيرات في منظومة العمل الإداري من خلال تصرفات قانونية تقوم بها الإدارة، تؤثر في نتائجها على

<sup>1</sup> -E. Durkheim, Ibid., p60.

<sup>2</sup> - العربي بوعمامة، حليلة رقاد، الاتصال العمومي و الإدارة الإلكترونية، رهانات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد 09، سنة 2014، ص 33، 49.

المراكز القانونية للموظف<sup>(1)</sup>، ومن هنا وجب علينا القيام ببحوث سوسيولوجية لتعميق فهمنا حول التحولات التي تطرأ على الموظفين في نشاطاتهم المهنية الكلاسيكية و تمثلاتهم وفق إدارة إلكترونية حديثة . إن هؤلاء الموظفين هم الفاعلين الأساسيين في الخدمة العمومية فرضت عليهم آليات جديدة، من خلال الاتصالات المتبادلة في النشاط المهني الذي سيغير الملامح الإستراتيجية في كلتا الاتجاهين لتحقيق القيادة الديمقراطية.

وفي تقديرنا أن هذه التغيرات المتبادلة بين المرحلتين، الإدارة التقليدية الكلاسيكية والادارة الإلكترونية الحديثة وما طرأ من تغير في العمل الإداري الذي يحتاج إلى عناية خاصة من الفرد الي الجماعة لما يحمله من قيم جديدة، لم تكن موجودة في المجتمع و تعمل على تعميم نوع معين من الثقافة ذات الطابع الاجتماعي وكل القيم المرتبطة بمفهوم الجماعة التي صنفت الحيوية الجماعية<sup>(2)</sup>.

من خلال هذه اللمحة السوسيو عملية تتبدى إشكالية البحث من فعالية الإدارة الإلكترونية الحديثة في تمثيل العمل الإداري، من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات في الخدمة العمومية، و من هنا تبلور لنا سؤال الانطلاق، هل استطاعت التكنولوجيا الحديثة أن تُغير الأنظمة المحلية ؟ ومن خلال هذه التساؤلات التي أدت بنا الي طرح ثلاثة فرضيات أساسية.

- ☞ النظام الإلكتروني الحديث وسيلة لتفعيل و ترشيد المرفق العام.
- ☞ نجاح النظام التكنولوجي الحديث، يعود إلى توفير المتطلبات المحلية والسياسية لوضوح الرؤية الإستراتيجية للإدارة الإلكترونية الحديثة.
- ☞ تحسين مستوى القيادة و إنجاز الحكومة الإلكترونية و الكفاءة، و الخبرة، و الفعالية، في الخدمة العمومية مرتبط باختلاف تمثلات العمال للسلطة التنظيمية .

1 - نسرين زريقي، الإدارة الإلكترونية أحد إفرزات عالم تكنولوجيا الانترنت، مجلة الاقتصاد الجديد جامعة خميس مليانة، العدد 15، 2016، ص235.

2- Claude Dubar, La crise des identités, l'interprétation d'une mutation, Paris, Puf ; 2000,p78.

إذا كان لكل موضوع أسباب إختيار معينة، فمن أهم الأسباب التي دفعتني لهذا البحث ، كوني موظفة إدارية وهو ما سوف يُسهل عليا الاقتراب من الحياة العملية للموظفين في مقر دائرة السانية كنموذج لولاية وهران ، أما الجانب الموضوعي فلقد ارتكز على الدور الذي لعبته الإدارة الإلكترونية الحديثة في تغيير أسلوب العمل الإداري و فعالية أدائه، مما أنتج صعوبة كانت حجرة عثراء تعرقل سير مقابلاتنا في خطوات هذا البحث الذي إستلزم عليا تجاوزها بعد مدة زمنية معتبرة أدت الي إعادة إنتاج البنية الداخلية في ميدان مصالح الدائرة التي كانت تشكل الجسر الذي يسمح بتجاوز هذه الصعوبات.

إستهدفت هذه الدراسة الاقتراب من تصورات الموظفين إبان هذه المنظومة الرقمية المتكاملة وما أنجزته لخدمة الموظف، و المواطن كالسرعة في بلورة العمل و المساعدة في اتخاذ القرار بالتوفير الدائم للمعلومات بين يدي متخذي القرار، مع حفظ تكاليف العمل ورفع الإنجاز، و تجاوز مشكل البعد الزماني والمكاني ومعالجة البيروقراطية و الرشوة إضافة لتجاوز مشاكل العمل اليومية . و لإتمام المعطيات اللازمة لبحثنا قمنا بالاستعانة بتقنية المقابلة لمجموعة من المبحوثين كعينة قصدية ثم القيام بمقابلتهم و إقامة علاقات عملية ومعايشتهم وإستجوابهم عفويا عن طريق المجالسة المتعددة إذا استلزم الأمر . وقد مثلت هذه المرحلة خطوة أولى لصياغة دليل المقابلة القائم علي المساءلة ، ومن ثمة إنتهجت المنهج الكيفي الوصفي التحليلي لمعالجة آراء الموظفين الإداريين الموزعين في مصالح مختلفة في دائرة السانية التابعة لولاية وهران، التي تختلف بإختلاف نظرة الموظفين لعملهم وهو الشيء الذي دفعتني الي ملاحظة تحركاتهم داخل المرفق العام، بعد إقحام العامل التكنولوجي في تسيير الإدارة بدل الموظف، و بروز دور القائد الإداري في التأثير على قيم الموظفين، وجوانب أخرى تتعلق بعصرنة الخدمة العمومية وما يلاحقها من تغيير في الأداء و السرعة في إنتشار العقوبات التي تنقل مسار البيروقراطية كالرشوة و المحاباة ، كما أن طبيعة الموضوع المدروس جعلنا نحرص على جميع المعطيات الخاصة بمفهوم الحكومة الإلكترونية و التي لا شك أنها أفادتنا في تحليلتنا الميدانية.

بالإضافة إلى هذه التحقيقات الأولية السالفة الذكر، كانت تقنية الملاحظة بالمشاركة تلازمنا في كل خطوات بحثنا الميداني، نظرا لأهميتها المنهجية في تفسير وتأويل بعض المعطيات المحصل عليها، ضمن التحقيقات الأولية.

و من أهم المفاهيم التي يمكن معالجتها في هذا الموضوع نذكر: الإدارة الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية، الحوكمة، التسيير العمومي الإلكتروني، تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، القيادة الفساد الإداري، الحكم الراشد، التنمية المحلية في الجزائر، المرفق العام.

لقد كان مفهوم الإدارة الإلكترونية من بين المواضيع التي اهتم بها الباحثين الاجتماعيين و السياسيين بفرض نفسها على واقع العمل في المنظمات كرد فعل طبيعي لوجود استخدام الحاسب الآلي في العديد من الأعمال، و ذلك من خلال تطوير نظم العمل التقليدي إلى نظم مرنة تستطيع أن تتفاعل معها واقع الإدارة الحديثة وهذا من أجل توفير الجهد و الوقت المبذول سابقا في الأعمال التقليدية. وما كانت الإدارة الإلكترونية إلا نمطا إداريا يستخدم كل ما أمكن من إنجازات الثورة التكنولوجية و الحداثة و تسخيرها في خدمة العملية الإدارية و إنجاز الأعمال<sup>(1)</sup>.

و بعدما أوضحنا مفهوم الإدارة الإلكترونية كمنظومة وفضاء رقمي، أصبح بإمكاننا التطرق إلى معنى الحكومة الإلكترونية كمفهوم واسع و متباعد حيث لا يوجد تعريف مشترك واحد للحكومة الإلكترونية فلقد وردت عدة تعاريف تبين أنها إعادة ابتكار الأعمال الحكومية بواسطة طرق جديدة لإدماج و تكامل المعلومات ، وتوفر فرصة إمكانية للوصول إليها من خلال موقع الإلكتروني، أي انتقال تقديم الخدمات الحكومية من الصيغة الورقية إلى الصيغة الإلكترونية، و ذلك باستخدام أجهزة الكمبيوتر و شبكات الاتصال و البرمجيات اللازمة<sup>(2)</sup>.

1 - رضوان، رأفت، الإدارة الإلكترونية، منشورات مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار ، مجلة الوزراء، القاهرة، 2004، ص2.

2- محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية و الإدارة الحديثة، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص17.



ومن أجل الاقتراب من حقائق هذه المفاهيم، توجهنا إلى توضيح مفهوم الحوكمة من خلال "تار كينسون" الذي يرى أنها الإجراء الإداري والإشرافي والتنسيقي المعتمد والذي يعكس مصداقية ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة<sup>(1)</sup>. و محاولة منا الإحاطة بجوانب الموضوع المدروس رأينا من الضروري معالجة مفهوم التسيير العمومي إذ يعتبر أحد حقول الإدارة، يختص بتنظيم الموارد المتاحة و توجيهها لتحقيق السياسة العامة. و شهد هذا الحقل تطورا كبيرا عبر العصور بتناسب مع تزايد احتياجات الأفراد للخدمات و السلع كما ونوعا. حيث تعمل الإدارة في قطاعات مختلفة العام و الخاص وهدفها في القطاع العام تنفيذ السياسات العامة للدولة و تقديم الخدمات العامة<sup>(2)</sup>.

يُمثل توجه الجزائر نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات و الاتصال مدخلا يعبر عن تغيير رئيسي في ثقافة الخدمات العمومية. وهو مطلب أساسي وهام في كل استراتيجية إلكترونية لأي دولة، مع ضرورة وجود سياسية وطنية تهتم بالتكنولوجيا ، و إدارتها تقوم بتوجيه وبناء القدرات المحلية في مجال التكنولوجيا الحديثة، وهو يبرز ضرورة وجود سياسة وطنية لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات من أجل عصنة الشبكة الوطنية للاتصالات<sup>(3)</sup>، وفي تقديرنا أن هذه الثورة المعلوماتية تحتاج إلى عصنة القيادة الإدارية وتحويلها إلى القيادة الإلكترونية التي تمكن القائد الإلكتروني من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة و البرمجيات، و الشبكات و التطبيقات.

ولقد لقي موضوع بحثنا جانبا لتوضيح مفهوم الحكم الراشد المحلي بأنه استخدام السلطة السياسية وممارسة الرقابة على المجتمع المحلي، من أجل تحقيق التنمية في الجوانب

1 - بلال خلف السكارنة، نفس المرجع، ص319.

2 - محمد قاسم القريوتي، نفس المرجع، ص51.

3 - سهام بلقمرى، التعليم الإلكتروني، رؤية مستقبلية جديدة، الجزائر نموذجا، "مجلة العلوم الإنسانية" العدد 32، جانفي 2007، متاح في

www.ulum.nl تاريخ الاطلاع 2018/11/13 .

الاقتصادية والاجتماعية إذ يشتمل على الحكومة إلى جانب هيئات أخرى (المجتمع المدني و القطاع الخاص) حيث تعمل بالتوازي وفي إطار متفاعل<sup>(1)</sup>.

ومن خلال التحولات التي عرفتها البلاد شهدت الجزائر ظاهرة الفساد والانحرافات الإدارية و الوظيفية التي سيستخدم فيها هذا المصطلح، ولكن هناك اتجاهات مختلفة تتفق في كون أن الفساد الإداري هو الإساءة إلى استعمال السلطة العامة أو الوظيفة العامة للكسب الخاص<sup>(2)</sup>، ليأتي واقع الحكم الراشد و التنمية المحلية كسلاح لمحاربة الفساد الإداري حيث تقوم هذه الفكرة على أساس المشاركة الفعالة للمواطنين، في اتخاذ القرارات و الآليات التي تواجه حياتهم و مصيرهم هذه المشاركة، هي التي تحقق التنمية على مستوى المحلي و خاصة مشاركة فئات الشباب، و من هذا المنطلق عملت الجزائر على تطبيق مفهوم الحكم الراشد المحلي وربطه بالتنمية المحلية من اجل توسيع دائرة المشاركة العامة و ترشيد الخدمة العمومية من خلال تحقيق المركزية الإدارية من حيث إنشاء و تسيير إدارتها، فالمرافق العامة الوطنية ترتبط بالسلطات المركزية المحلية وتتبع الإدارة اللامركزية (البلدية و الولاية) وتخضع لوصاياتها تحت إشراف و مراقبة الإدارة العامة<sup>(3)</sup>.

ومحاولة منا الإحاطة بجوانب الموضوع المدروس، ومن أجل الاقتراب من تصورات الموظفين للعمل الإداري بين المرحلتين : مرحلة التسيير الكلاسيكي إلى مرحلة التسيير الآلي عن طريق إصلاح الخدمة العمومية و ملاحظة طرق اندماجهم مع العمليات الإدارية الجديدة في خضم الممارسة الفعلية للعمل الإلكتروني بعد إجراء مقابلات مع الفئة المدروسة دامت عدة سنوات لمعرفة مدى تأثير إقحام العامل التكنولوجي بدل الموظف الإداري، في المرفق العام، وبالأخص في دائرة السانبة كميدان بحثنا و من خلال ما جاء وبعد دراستنا السيسولوجيا، ارتأينا أنه من الضروري معالجة بحثنا هذا في أربعة فصول.

1 - أبو علاء عزي، جلطي غالم، "الحكم الراشد و خصوصيات المؤسسات"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة ورقلة، العدد 27، 2006، ص65.

2 - بلال خلق السكارنة، أخلاقيات العمل، نفس المرجع، ص282.

3 - نفس المرجع، ص 109 .

ففي الفصل الأول قمنا بمعالجة تغير الأنظمة العملية إبان التطور التكنولوجي الحديث في الخدمة العمومية مع التركيز على النتائج المترتبة من خلال مرحلة الانتقال من النظام الكلاسيكي القديم، الي النظام الإلكتروني الحديث، وخاصة بعد ظهور فئات عمالية فتيمة تواكب إكتساب المهارات الحديثة للخدمة العمومية، إذ كانت محض بحثنا بعد تسجيل مؤشرات معطيات دراساتنا السوسولوجية.

وفي الفصل الثاني، قمنا بتحليل تحديات التحول نحو دولة الحوكمة في الجزائر وما ترتبت عنه من تمثلات للمسؤولين بين الأدوار في السلطة المحلية، متجهين إلى فعالية الحكومة في خدمة المواطن وأثرها على المرفق العام، مارين على تمثلات الموظف كهزمة وصل بين التنظيم العملي والمواطنين، وأضفنا في عرض الفصل، مواقف الموظفين من خلال مفهومي الحكم الراشد والحوكمة وقارناها مع البلدان العربية الأخرى من خلال عرض المفاهيم المحلية الحديثة.

وقمنا في الفصل الثالث بتسليط الضوء على أهمية القيادة الإدارية وعملية صنع القرار من خلال الإشارة إلى أثر تكنولوجية المعلومات وفعاليتها بين الموظفين، متجهين إلى طبيعة القيادة من خلال تمثلات العمال، ثم تطرقنا إلى القيادة الديمقراطية الجماعية ودور القائد السياسي في تقسيم العمل والتخصص فيه عند المفكرين الاجتماعيين والسياسيين الإداريين، و ذكرنا دراسات بعض المفكرين كل حسب أهمية في موضوع دراستنا، ثم اتجهنا إلى الوضع الاجتماعي و المهني للموظفين من خلال أثر الفساد الإداري و المحاباة الإدارية في المرفق العام أخذين بعين الاعتبار الرؤية السيسولوجيا للمفكرين الذين اهتموا بتنظيم العمل داخل المؤسسات الصناعية الأوروبية التي استشهدنا بدراستهم الاستطلاعية في كل الفصول، و لقد قمنا بالإشارة إلى الدراسات الميدانية للمجموعة البحثية في كل الفصول ، و بعد كل موضوع عالجناه إبان المرحلة الاستطلاعية النظرية التي تحمل في طياتها تفسيراً أوسع للمجموعات البحثية الميدانية المدروسة.

أما الفصل الرابع فكان يتمحور حول مجريات التنشئة السياسية بعد تغيير الأنظمة المحلية وسرد مواقف الموظفين حسب كفاءاتهم ومهاراتهم التي تدخل في عملية التكوين المحلي بعد إنتقال الموظفين المحليين بصفة تدريجية من نظام كلاسيكي قديم الي نظام عملي حديث، فرض عليهم معطيات الثورة الرقمية، وأدخل مفاهيم توحى بعصرنة القطاعات من خلال برمجة تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتطبيقها محليا بعد حصر آراء وممارسات الموظفين من خلال التمثيل والتطبيق. وفي الأخير قمنا بعرض نتائج دراسة النظام الإلكتروني الحديث بين التحسين والتأهيل من خلال المرحلتين، النظام الكلاسيكي والإلكتروني الحديث وهذا من خلال الخاتمة العامة، وتبقى هذه الأبحاث السوسيولوجية العملية محل لدراسات أخرى من طرف الباحثين.

## الفصل الأول:

التطور التكنولوجي وحتمية التحول

في تنظيم العمل

اتجهت أهداف السياسة العامة للجزائر في السنوات الأخيرة نحو بناء مجتمع معلوماتي، هذا الذي يظهر جليا من خلال البرامج التنموية الهادفة إلى تطوير قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ومن هذا المنطلق أصبحت الإدارة الالكترونية المحلية الفرصة السانحة للحكومة وللجماعات المحلية من اجل تلبية حاجات المواطن، وكذا الوصول الي التنمية الاقتصادية للدولة، و لهذا باشرت وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية في بناء برنامج نحو " مرفق عام محلي في نقرة " من اجل تسهيل الخدمة العمومية في الإدارة و الانتقال من تسيير إداري يعتمد علي استخدام الأوراق إلى تسيير إداري الكتروني دون ورق، مع توسيع و تعميم استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال وانتشارها بصورة ملائمة لأنماط أنظمة المعلومات على الشبكات الالكترونية والحواسب الشخصية والهواتف الذكية... إلخ، وقد أدى ذلك إلى تغيرات واضحة في مختلف مجالات الحياة الإنسانية، حيث ساهمت في تطور مجالات الاستهلاك وانتشاء واجهة واحدة تشمل كافة الخدمات المقدمة إلى المواطن.

ومن أجل تحسين الخدمة العمومية سعت مختلف المؤسسات الإدارية إلى الاستفادة من منتجات هذه الثورة الرقمية سواء على مستوى نشاطها الداخلي أو في علاقاتها مع محيطها الخارجي. وقد ظهرت عدة ممارسات إدارية مستفيدة من مزايا هذه التكنولوجيا في كلتا القطاعين العام والخاص وتبلورت في ظهور عدة مفاهيم لتكوين وحدة مركزية حولت الخدمة العمومية إلى مجتمع لا ورقي "Paperless"، بقي لحد الآن في كثير من البلدان النامية يعاني من ضعف الكفاءات والفعالية في تحسين الخدمة العمومية إلى جانب القيود التي تعرقل نشاطها. وقد تزايدت هذه الأخيرة مع بروز الكثير من التحديات الالكترونية الرقمية في البلدان المتطورة، والتي تقتضي منها التكيف مع الثورة المعلوماتية ومن جهة أخرى أبرز التراكم المعرفي النظري والتطبيقي في مجال التسيير العمومي ضرورة تطوير إدارة الخدمات العامة اعتمادا على أساليب

مختلفة ونفض الغبار عن الإدارة التقليدية (الكلاسيكية) المعتمدة أساساً على النموذج البيروقراطي المتجذر في المرفق العام.

## 1- مفهوم تكنولوجيا المعلومات :

تعد كلمة تكنولوجيا من أكثر الكلمات استعمالاً في اللغة الإنجليزية ومفهومها التكنولوجي يعني: كل نشاط بشري "عقلي أو يدوي" يقوم على استخدام "المعلومات والمعارف والمهارات" من أجل إمداد الإنسان بالقدرات التي تساهم في إشباع حاجاته وتحقيق متطلباته وتوفير الأمان له".<sup>(1)</sup> وهي طريقة نظامية تسيير وفق المعارف المنظمة وتستخدم جميع الإمكانيات المتاحة مادية كانت أو غير مادية بأسلوب فعال لإنجاز العمل المرغوب فيه إلى درجة عالية من الإتقان أو الكفاية، لذلك فإن للتكنولوجيا ثلاثة معاني هي:

- التكنولوجيا كعمليات "Processes" وتعني التطبيق، النظامي للمعرفة العلمية أو هي معرفة منظمة لأجل مهمات أو أغراض عملية.

- التكنولوجيا كنواتج "Product" وتعني الإدارات والأجهزة والمواد الناتجة عن تطبيق المعرفة العلمية.

- التكنولوجيا كعملية ونواتج معاً: تستعمل بهذا المعنى عندما تشير إلى العمليات ونواتجها معاً مثل تقنية الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات.<sup>(2)</sup> وتعني تطبيق التكنولوجيا (الإتقان) في تناول المعلومات وتداولها وتخزينها واستعمال طرق المعالجة والاسترجاع والبت كما يعتمد على الأخذ بالتغيرات التي تحدث في وسائل الاتصال الرقمية والالكتروني والحاسبات...إلخ.

ويمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات: بأنها مجموعة من الرسائل من أجهزة وبرامج وخبرات لتسهيل نقل المعلومات وتبادلها داخل المؤسسات وبين المؤسسات المختلفة.<sup>(3)</sup>

1- جمال محمد أبو شنب، علم الاجتماع الإداري، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2012، ص 40.

2- نفس المرجع، ص 39.

3- نفس المرجع، ص، 30،40.

تعتمد هذه التكنولوجيا على التطورات والتغيرات التي يشهدها العالم يومياً، وتتعدد مجالاتها الالكترونية ووسائل الاتصال المختلفة والحواسيب والآلات التي يتقدم عليها عالم المعلومات والتي يزداد عددها بصورة مستمرة، فقد تقدمت تكنولوجيا المعلومات عامة بخطوات جبارة ازدادت قدرتها بالمقارنة مع العملية الإدارية التقليدية القديمة.

## 2- واقع تكنولوجيا المعلومات:

يَشِيْعُ استعمالها كما بينه "حمود علم الدين" في أربعة معلومات: موردة، سلعة، إدراك حسي أو قوة تُشكل المجتمع وهي تختلف بذلك على البيانات أو المعطيات كمواد خام غير معالجة وغير معدة للاستخدام، فهي اقتناء واختزان المعلومات وتجهيزها في مختلف صورها وأوعية حفظها، سواء كانت مطبوعة أو مصورة أو مسموعة أو مرئية أو ممغنطة أو معالجة بالليزر، وبثها باستخدام توليفة من المعلومات الالكترونية ووسائل أجهزة الاتصال عن بعد.<sup>(1)</sup> وهذا ما أشار إليه "عبد الباسط محمد عبد الوهاب" عندما تكلم عن تكنولوجيا المعلومات باعتبارها تقنيات اتخذت من أجل تقديم أي معلومات للمستخدم لها، وتتيح له تخزينها واسترجاعها ونشرها وتبادلها مع من يجب وقت ما أراد بسهولة وبسرعة فائقة أي أنها على العموم التكنولوجيات المستعملة في تفعيل الدور الثقيفي والعلمي والتعليمي للمكتبات الكلاسيكية الورقية.

ويأتي في سياق هذا المعنى مفهوم تكنولوجيات الإعلام والاتصال والمعرفة (Ticc) *Technologie de L'information, de la communication et de la connaissance* التي تضيف مفهوم وقواعد المعرفة وتسيير المعارف و التكنولوجيات الإعلام والاتصال في التعليم (Tice) *Technologie de L'information, de la communication pour L'enseignement* أما مفهوم الإعلام الجديد فهو مفهوم يشير عموماً إلى الجمع بين تكنولوجيات الاتصال والبث الجديدة والتقليدية مع الكمبيوتر وشبكاته وقريباً منه نجد "الإعلام الشبكي الحي"

<sup>1</sup>- فضيل دلبلو، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، دار الثقافة للنشر، الأردن، 2010، ص 35.32.



"Online media" و"الإعلام السيبروني أو الرقمي" "Cyber Média"<sup>(1)</sup> التي تنمي مفهوم التطور التاريخي الحديث لوسائل الاتصال.

لقد شهد التطور التاريخي لوسائل الاتصال اختلافات زمنية منذ ظهور المجتمعات البدائية الأولى، وذلك عبر وسائل وتقنيات مضاعفة للرسائل: الكلمة، الإشارة، الخطاب الكتابة، البريد، التنظيمات الحديثة... إلخ، ومع اختلاف الباحثين نرى أنهم يعتمدون عادة على ثلاثة دورات زمنية تتمحور حول زمن ثلاثي أول دوراته طويلة أي بنوية، قد تتوافق مع التقسيم التقليدي الخطي القديم، وسيط "Kondratieff" بأنه يشمل دورات منظمة لا يقل عمر أداها عن خمسين سنة وتتقدم في شكل ناقوس، نصفه الأول تصاعدي ونصفه الثاني تنازلي وثالثها قصير أو حدثي يتطور خطيا ومعامله عبارة عن أحداث بارزة وتجدر الإشارة إلى أنه جرت العادة تقليدنا على العمل بالتسلسل الزمني الخطي الحديثي "Événementiel" لأنه تقسيم شائع في التعليم وبين عامة الناس، وهو يتمحور حول أحداث تاريخية كثيرة وقعت في تواريخ محددة، حيث يرى "ماكلوهان" أن استخدام الحواس في هذا العصر الجديد الذي يعتمد على استغلال الفرد لحواس كثيرة، يرجع بنا إلى تأكيد الرجل البدائي على اللمس التي يعتبرها أداة الحس الأول (لأنها تتكون من تلاقح الحواس).<sup>(2)</sup>

قد نجد في بعض البحوث العلمية تعريفات للتكنولوجيا الاتصال والإعلام من الجوانب الاقتصادية أكثر منها معنوية أما إذا تكلمنا عليها كطريق تسمح للقيام بأفعال اجتماعية نجد "Bernete Becerril" من الباحثين اللذين قاموا بتنفيذ هذه الأفعال عن طريق أشخاص وآلات أو بين أشخاص وآلات، وتمثل دعواتها المادية حتى الآن في الكهرباء والفوتوتيك ودعامتها الفكرية والمعرفية في البرمجيات "Software" أما تطبيقاتها فتشمل الاتصالات عن بعد، الإعلام الآلي ونادراً الأتمتية "Automatique" ومجال العمليات الآلية "الروبوتيك" ومنذ التسعينات في أوروبا صناعة المحتويات حسب الأفكار التي أدلى بها "بيسي" "Pacey".<sup>(3)</sup>

1 - فضيل دليلو، نفس المرجع، ص 40.

2 - نفس المرجع، ص 45.

3 - فضيل دليلو، نفس المرجع، ص 28.

### 3- تكنولوجيا المعلومات و تمثيل الموظفين:

ما يُثري هذا العنصر هو مرورنا علي مفهوم التمثل من الناحية السوسيولوجية حتي نفهم المقاصد وراء تصريحات المبحوثين، فالتمثيل هو اعادة انتاج ذهني لشخص، شيء حدث مادي أو معنوي فكرة أو غيرها وحسب " دونيس جودلي " D.Jodelet " فان التمثل هو مرتبط بصورة و معني.<sup>(1)</sup>

وهذا ما وضحته لنا الدراسات السوسيولوجية للفئات المهنية للعينة القصديّة التي أبرزت وجود إنتقال معرفي في المكاسب الاجتماعية التي حققها الإنسان في المجتمع، إذ كانت سبباً في زرع الفوارق بين الطريقة التي يتبعها الموظف في العمل الإداري التقليدي عند القيام بوظائفه المتمثلة في (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة) ، والطريقة التي يتبعها الموظف المعاصر في انجاز عمله، كما أنّه هناك اختلاف كبير بين طريقة الموظفين في تحليل وحل المشكلات بعد انتقالهم إلى مرحلة عصرة الإدارة.

لقد لعبت تكنولوجيا المعلومات دوراً هاماً في عملية التغيير التي طرأت على الإدارة من خلال توفير مهامات إلكترونية للموظفين بطريقة حديثة ، والتي تسمح لهم بالقيام بأدوارهم سواء في عملهم التقليدي أو الحديث، حيث تعرض علماء الاجتماع لهذه النظرية من خلال نظرية البناء الاجتماعي بالأدوار " Rôles " و تسمى قواعد النظام الاجتماعي في المجتمع ، وهو نتيجة إتفاق أو توافق بين نظرية التوافق ، وعلي الرغم من الاختلافات الثقافية بين الجماعات المختلفة وحتى علي الرغم من الفئات المعارضة و التي توجد في الثقافة الكلية الا أنّها يسود فيها التوافق الكلي وتسمى بالقيم المركزية ، حيث يضمن الترابط الاجتماعي أن كل الأشخاص علي وفاق مع هذه القيم .<sup>(2)</sup>

أضحت نُظم المعلومات المعاصرة تُلقن العامل حتي يبلغ البيانات بكميات هائلة ومتنوعة، من أجل استغلالها وتحليلها وإستيعابها بسرعة فائقة وهي عنصر مهم في بناء نظام

<sup>1</sup>-Jodelet.Denis ,les Représentations sociale,P.U.F Paris,1989,p36.

<sup>2</sup>- دويار كلود ، ازمة الهويات ، تر : رنده بعث، المكتبة الشرقية ، بيروت ، 2008 ، ص190.

الحياة الاجتماعية عن طريق إعتبار أن السلوك البشري مكتسب ، و تعرف بنظرية الاتفاق التركيبي و العملية التي تركز عليها هذه النظرية تسمى " التنشئة الاجتماعية"<sup>(1)</sup>.

نهدف من وراء هذه الفكرة إعطاء لمحة عن النظام العملي الحديث في المنظمات المحلية التي استطاعت أن تستفيد من استخدام تكنولوجيا المعلومات لتطوير أعمالها على سبيل المثال الأنظمة التي تساعد الخدمة العمومية في إدارة عملها بسرعة وكفاءة والحصول على المعلومات عند الحاجة، ومن هذه النظم الرسائل الإلكترونية، نظم مساندة القرارات الجماعية. وهدفها كان إحداث تكامل بين الموظفين وهنا يمكن الإشارة إلى تلك التصريحات التي جاءت على لسان أحد الباحثات قائلة:

"عندما نقوم بالتحضير في الانتخابات يستدعي علينا القيام بعمل جماعي يقوده رئيس الدائرة ويختار العمال الأكفاء واللذين لهم خبرة في المجال ثم نستعمل أجهزة كثيرة مثل الآلات النسخ و يستعمل أيضا الحاسوب بأعداد كبيرة و تربط المكاتب والقاعة الخاصة بعملية الانتخابات أي (الخلية)... من أجل السرعة في تلقي المعلومات من البلديات، السانية، الكرامة، سيدي الشحمي".

(موظفة بدائرة السانية مقابلة رقم 02، 29 سنة).

تبين لنا التصريحات السابقة للفئة المدروسة بعض الخصائص التي تحمل في طياتها إحدى المتغيرات الأساسية التي تؤثر دون شك على الوضعية المهنية لموظفيها، فالوسط الاجتماعي الذي عاش فيه أغلب العمال أكسبهم مكانة جديدة في تنفيذ الوظيفة، وهذا ما ورد من ألسنة تصريحات الباحثات بالمقارنة في أداء العمل والتحضير للعملية الانتخابية التي تفرض العمل الجماعي على الموظفين المنفذين من أجل السرعة والدقة في تحويل وتسجيل المعلومات وإرسالها إلكترونيا إلى وزارة الداخلية والجماعات المحلية و التهيئة العمرانية وبالتالي نجد تصور "إفت لوكا" "Yvette Lucas" يبين لنا أنه من الصعوبة تبني مفهومي الثقافة العمالية

<sup>1</sup>فضيل دليلو ، نفس المرجع ، ص 195.

والصراع الطبقي الذي يدخلان في نزاع مع ثقافة المؤسسة ذلك أنهما لا يكشفان عن حقيقة التغيرات البارزة التي تحدث في عالم الشغل بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة".<sup>(1)</sup> في حين يشكل معدل البطالة وندرة العمل والنزوح نحو الفردانية، عوامل تفرض على الموظف اكتساب تمثلات حول العمل والمؤسسة. فمؤشرات العمل الجديدة تولد لدى الموظف إحساسا بالتبعية تجاه المؤسسة ومن الواضح أن هذه التغيرات تتفاقم بفعل توسع النظام الرأسمالي عن طريق العولمة وتطور النزعة الفردانية.<sup>(2)</sup>

بالرغم من أهمية الأفكار التي جاء بها "إيفت لوكا" " Yvette Lucas " حول مفهوم ثقافة المؤسسة إلا أننا نجد تناقضات من خلال المقابلات التي أجريناها مع الموظفين، فالخبرة التي اكتسبها الموظفون تعمق الفوارق بينهم خاصة المتجدرين والموظفين الجدد، هذا الذي أثار جدلا، فالثقافة المكتسبة في مدة زمنية طويلة نجدها مخزنة في فضاءاتهم بالمقارنة مع فئة الموظفين الملقبون بأبناء الإدارة الحديثة الذين يشكلون هاجسا لهم، حيث نلاحظ حركاتهم وإنفعالهم متناقضة ، بالرغم من التعليمات الوزارية التي تهدف إلى تسيير الإدارة من خلال العمل الجماعي، إلا أن الوسط الاجتماعي الذي عاش فيه أغلب الموظفين في الميدان المدروس قد كشف لنا العكس وهذا ما صرحت به أحد المبحوثات قائلة:

"عندما توظفت في مكتب النظافة...سوفريت وبكاتني رئيسة المكتب عاملتني كعون حجز جدول ارسال فقط...أما دراسة الملفات التي تعلمك العمل ولا الخرجات الميدانية تقولي خلي عليك قعدي فليبرو أنا نديرهم فكانت تدرسها لوحدها وعندما تكون في عطلة سنوية أو عطلة مرضية أستغل الفرصة لأتعلم...تقول نحن والطوفان من ورائي...تقول لوكان انعلمها تديلي بلاستي".

(موظفة بدائرة السانية مقابلة رقم 16، 38 سنة).

إن دواعي التحول نحو النظام الإلكتروني الحديث، متمثلة في الإجراءات والعمليات المعقدة، في مجال تطبيقها وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال، إضافة إلى نقص الكفاءات والموظفين الإطارات التي غالبا ما نجدهم يعدون على الأصابع ، وما زاد الطين بلة أنهم

<sup>1</sup>- مراد الحاج مولاي،"العمال الصناعيون في الجزائر : ممارسات و تمثلات" ، دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة وهران السانية، 2005، ص8.

<sup>2</sup>- نفس المرجع ، ص 7.

يمارسون مهامهم على إنفراد متجاهلين دور الفعل الجماعي و ما يفرزه من نشاطات إجتماعية متماسكة ، في حين نجد الموظفين المتجذرين يرمون عبئ العمل الإلكتروني علي الموظفين المنفدين، و يعبرون عن انتمائهم الإداري إلا في القرارات الداخلية ، كالإمضاء أو الحضور في محضر الاجتماع و يتجهون إلى تبرير غيابتهم بحجة عدم معرفتهم للثقافة الإدارية الحديثة، لكون أن هذه المنظومة تخص فئة من الموظفين الحديثي التنصيب في العمل . اما تلقين العمل الإداري الكلاسيكي فهو هاجس يعرقل سير الممارسات المهنية الحديثة و معالجته تتطلب من الموظف الجديد تلقين ما فاته من الخبرات القديمة من خلال الأرشيف القديم أو العطل السنوية .

وهذا ما صرحت به مبحوثة أخرى قائلة:

"رئيسة المكتب لا تعلمني كيف أبحث متعطيكش كيفاش خدمتها تحررها بالقلم لوحدها ثم تقول لي أكتبي على الحاسوب ، وعندما يكون هناك مشروع أو دراسة صفقة أجدها تعمل وحدها... باش متتعلمش."

(موظفة بدائرة السانية مقابلة رقم 11، 27 سنة).

وهناك تصريح آخر لمبحوثة أخرى قائلة:

"عندما أخرج في عطلة أخاف على مناصبي ويوم سحب رخصة السياقة أحضر... كي لا تأخذه أخرى في مكاني، وإذا كان هناك موظفة أخرى تحل محلي يدمرني رئيس الدائرة إلى مصلحة البطاقة الرمادية ويستغني الرئيس عن خدماتي لهذا أخاف من المستخلف."

(موظفة بدائرة السانية، مقابلة رقم 41 ، 46 سنة).

لقد عملت التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي عرفتها البلاد على تجسيد إدارة إلكترونية تبدو كقيمة فعالة ذات دلالة كبيرة في حياة الأفراد لتشكيل تمثلات حلت محل الضمير الجمعي في وقت غابت فيه الرحمة بين الموظفين إبان التحولات الاجتماعية والأحداث التاريخية وأثرها البالغ على نقل القيم المشتركة التي تملي على الأفراد الطريقة التي يتفاعلون بها

لتكتسي حلة في تشكيل وسط اجتماعي مهني يدعم الخلاصات التي توصل إليها الباحثون في دراسة الوضعية المهنية للموظفين إبان التغير التكنولوجي الحديث.

#### 4- التغير الاجتماعي بين النقاش النظري و الواقع المعاش :

من المفترض أن التغير الاجتماعي هو أساس التطور التكنولوجي ، وهو نموذج الحديث الذي يفرض أن المعرفة توفر للبشرية الفرصة لخلق مجتمع جيد ، و يستطيع هذا التغير أحداث نوع من التقدم ، و من ثم فإن الباحث الوظيفي يواجه مشكلة أن النموذج الوظيفي للفرد قائم علي نموذج الإتقان البنائي ، و الذي يتم صنع اختباره من خلال التنشئة الاجتماعية لتصبح حديثا وفق تقدم و تطور التغير الاجتماعي . أما الوظيفة فلها دور المحفز لتحقيق صورة الثبات داخل المجتمع ، وهي تقوم بدور توفير الوسائل المرتبطة بالنظام الاجتماعي الوظيفي . وفي سياق هذه الفكرة نجد تصريح احدي المبحوثات قائلة:

"...الخدّام ايليق كتبديل الخدّمة يتعلم و يتقبل فكرة التغير باش ايعيش في الادارة انا عندي فايت ثلاثين عام خدّمة ، عمري منقول منتعلمش ، و نعرف و نقول راني غير نتعلم كل يوم كاين الجديد، و الخدّمة فيها صوالح ايفزوك باش تخدمي و فيها مشاكل .." . ( موظفة في دائرة السانية 01 ، 44 سنة ) .

و تضيف مبحوثة أخرى قائلة :

"... كتخدم في أي مكان تكتسب خبرة و زملاء جدد تكون عائلة في العمل ، بصح كبديوك إلي عمل آخر متنساش الي تعلمته بصح مغديش تخدم بيه كما الأول ، الخدّمة تقعد بصح المكان يتغير تكره في البديّة و من بعد تعرف بلي ايجي نهار غادي تتبدل المهامات بصح العمل يقعد..."

( موظفة بدائرة السانية ، المقابلة رقم 15 ، 28 سنة ) .

في مقابل هذه الفكرة استطاعت تصريحات بعض من المجموعة البحثية تغيير مسار ما وضحته لنا اغلبية المبحوثين، أن تغير ثقافة الجماعة لا يؤدي الي تغير جوهرها و ما يفسر انعزال بعض الموظفين عن البقية لا يؤدي بالضرورة الي هلاك البناء الكلي ، و ما نريد فهمه

هو الكيفية التي يستطيع بها الموظف خلق التفاعل حتي يتمكن من فهم كيفية خلق النظام الاجتماعي ، و لقد حاول " كارل ماركس " تقديم صورة جديدة للمجتمع من خلال تفسير التغير الاجتماعي الذي يقوم علي عدة قضايا أساسية بداية بالتاريخ ، وهو الذي يقدم لنا معلومات مؤكدة عن الطرق السائدة لإنتاج الثروة و التبادل ، و ظروف التنظيم الاجتماعي التي تؤثر في التنظيمات السياسية و الإيديولوجية ، وان كل تنظيم اجتماعي يخضع الي تغير مستمر ، في كل أجزائه طالما أنها علي صلة بالبناء و التطور و النمو.(1)

## 5- إقحام العامل التكنولوجي في تسيير الإدارة بدل الموظف:

أصبح عالم اليوم يزخر بانفجار معرفي ومعلوماتي مرافق لثورة علمية و تكنولوجية، أذاً هذا التغير إلى ارتباط العالم المعاصر بالتدفق السريع في المعلومات وإمكانيات تخزينها وكيفية معالجتها، وإستعمالها.

أفرزت هذه الخصائص تفاعلات ، تنطلق من الدرجة التي يكون فيها المشاركون في عملية اتصال وتأثير على أدوار الآخرين وإستطاعتهم تبادلها حيث تبدأ هذه الأخيرة مع ممارستهم، التفاعلية، بمعنى أنه هناك سلسلة من الأفعال الاتصالية التي يستطيع الموظف أن يأخذ فيها موقع الشخص، ويقوم بأفعاله الاتصالية، ويواصل مهام زميله ويطلق على القائمين بالاتصال لفظ المشاركين.(2)

من خلال هذه الفكرة، ومع دراسة وضعية الموظفين رُفقة العمل الميداني، تبين لنا وجود نقلة نوعية وتحول حقيقي في عصرنة الإدارة ، إذ أننا لاحظنا وجود تبادل معرفي بين الإطارات و الموظفين البسطاء إلا انه لم يكن معمم على جميع الموظفين حيث تحوم حول هذه الفكرة وجود تخوف بين الموظفين للاستحواذ على المناصب، ولهذا سوف نأخذ تصريحات توضح لنا معنى هذه الفكرة، وإذا رجعنا إلى الفكرة التي ذكرناها سالفاً، نجد مجموعة من الباحثين يرجحون كفة معوقات الإدارة الكلاسيكية (الورقة والقلم) إلى سوء وإهمال الموظف

1 - محمد علي محمد ، المفكرون الاجتماعيون ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1993، ص51.

2 - نادية عري، "تأثير تكنولوجيا الاعلام والاتصال"، مجلة تكنولوجيا الاتصال، جامعة باتنة، العدد 09، سبتمبر 2011، ص 57.

لوظيفته مع انعدام المهارات التي تسهل العمل الإداري، وهذا التصريح يفسر ما بيناه في المقام الأول قائلة :

"أنا متصرف عندي خبرة في مكتب الانتخابات والبيئة ورئيسة مصلحة البطاقة الرمادية، ولكن في هذه الفترة أي فترة العطل، نستخلف رئيسة مصلحة، هي زميلتي نستحمل نخدم لمدة شهر، ولا استحق التعلم، نعرف نخدم والحاجة التي تعجبني هو أن الموظفة كتخرج بشهر قبل تولي المنصب تجبلي الخدمة انتاعها واتقولي أخدميهما، باش كنخرج متبحرلكش وثاني الهاتف عنده دور باش انجيو نتائج الوفايات والزيايدات في البلديات وبالتالي أنا في بلاستي وتجيبي النتائج نحرك يدي في الحاسوب يخرج الجدول أضع الرقم والمعلومات ونرسلها فورا، عمل سهل كينكونو متفاهمين، بصح الخدمى الأخرى تعلمني ونعلمها، الخدمة متحبشش ومتديش *Conge* مع الخدام".  
(موظفة بدائرة السانية، المقابلة رقم 41، 46 سنة).

وتضيف مبحوثة أخرى قائلة: "... في بعض الأحيان ختي، تجي اديري خير يولي شر تعلمي خدام وتوريلو أسرار العمل، يقعد يحفرك، انهار اللي ديري غلطة صغيرة المسؤول يغيرك ويدير هذاك لكان في بلاصتك في فترة العطلة اعليها انخفو." (موظفة بدائرة السانية، المقابلة رقم 06، 57 سنة).

إن هؤلاء الموظفين هم صور أصلية كغيرهم من الفئات العمالية التي عاشت تغيرات اجتماعية واقتصادية في حياتهم المهنية بدرجات متفاوتة وهذا ما نلمسه من خلال أعمار الفئة المدروسة، إذ تجد الموظفين أصحاب الإدارة الكلاسيكية يعيشون في دوامة الخوف على مناصبهم ويتعاملون مع الموظفين ذوي الشهادات العليا بطريقة مقيدة تسيطر عليهم سياسة الثعلب الإدارية بغية تحقيق أهدافهم الخاصة.

إن هذه الخلاصة التي انبثقت من هذه الأطروحة تسجل عدد من الملاحظات التي نعتبرها تجاوز عشرات كان يجدها المواطن عند قضاء حاجاته في الخدمة العمومية، حيث جاءت الثورة التكنولوجية الرقمية، لتقلص من الأعمال الورقية وتعبئة المعلومات يدويا وزيادة دقة البيانات فالثقة بصحة البيانات المتبادلة التي أعيد استخدامها ستكون مرتفعة وسيغيب القلق عند تجاوز الأخطاء الناجمة عن الإدخال اليدوي. إن التسيير التكنولوجي وأثاره على المجتمع



كان وما يزال أحد الموضوعات الأكثر تناولاً في تحليلات علماء الاجتماع والسياسيون الذين ركزوا على دراسة تكنولوجية المعلومات أمثال "توربان" "Turban" الذي يراها تتطور بمعدلات سريعة ويبين لنا أنها من المتوقع أن تزداد تلك التغيرات في المستقبل مما يسمح بتطبيقات تكنولوجية جديدة وشاملة تؤدي بالتالي إلى تطوير كفاءات المنظمات وزيادة فعاليتها.<sup>(1)</sup>

من خلال المقارنة بين ما صرحت به المبحوثات سالفاً وما سبق توضيحه من مباحثات أخريات، تبين لنا أن عصرنة الإدارة تُسير مهماتها وفق عمل إداري متسلسل هرمياً بين الموظفين والمسؤولين، بداية بتطبيق تعليمات تصدر من السلطة العليا وتنفذ في الدوائر والبلديات تليها إرسال لجنة للتفتيش والمراقبة، من أجل تطبيق النظم الإلكترونية الحديثة. ومن خلال استعمال التحقيقات الأولية كتقنية الملاحظة بالمشاركة، لفترات زمنية لا بأس بها في الميدان، تبين لنا أن ممارسة الموظف لوظيفته لا تستغني عن العمل الإداري وهنا نرى الموظف يواكب ركب التطور بطريقة تكاملية بين أداءه الإداري و عمله الإلكتروني الحديث، وهذا ما تبينه لنا أحد المبحوثين قائلاً:

"العامل التكنولوجي في التسيير الإداري أمر حتمي يليق فرصة الوقت والتطور الزمني لكن هذا لا يمنع من الاستغناء عن الموظف الذي يبقى العامل الأساسي في تسيير الإدارة وبالتالي الرجوع إلى القاعدة العامة أن الإدارة، هي مجموعة من الوثائق المادية والبشرية."  
(موظف بدائرة السانية، المقابلة رقم 25، 38 سنة).

وتضيف مبحوثة أخرى رأيها قائلة:

"العمل الإلكتروني الحديث يتمشى مع العصرنة يفرضه النظام وبالتالي يتمشى مع أداء العامل وعلى نفس الاتجاه الايجابي والسلبي هم متكاملون من اجل تادية وظيفة واحدة."  
(موظفة بدائرة السانية، المقابلة رقم 22، 46 سنة).

يساهم التسيير العمومي الإلكتروني الحديث في زيادة قدرة الجماعات المحلية على مواكبة التغيرات التكنولوجية وإحداث أنماط جديدة في المحيط الاجتماعي من خلال المرونة التي

1 - العربي بوعمامة و رقاد حليلة، "الاتصال العمومي والادارة الإلكترونية، رهنات ترشيد الخدمة العمومية"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 09، ديسمبر 2014، ص 41.

يتيحها التعامل الالكتروني خاصة وأنّ البلاد عرفت بروز نظام سياسي جديد في نهاية الثمانينات، وتبني الاصطلاحات الاقتصادية التي قامت بإعادة هيكلة المؤسسات وإدخال مبدأ استقلالية التسيير لمواردها، وعلى الرغم من هذه التحولات الاقتصادية والاجتماعية وإعادة النظر في تسيير الجماعات المحلية الذي يفرض تنظيمات جديدة أدت إلى انتشار الشبكات الالكترونية ومساهمتها في تحقيق المساواة. أما الخدمات العمومية وتقريب المواطن من الإدارة يعتبر معالجة لأزمات التسيير العمومي خاصة ما تعلق بجودة الكفاءات والمهارات قصد اتخاذ كافة التدابير اللازمة والتطبيق لتسهيل المساعي الإدارية للمواطنين.

## 6- تغير فعالية الموظف في ظل جائحة أزمة كورونا :

عرفت دول العالم في الآونة الأخيرة انتشار واسع لفيروس كورونا، و كانت الجزائر من بين البلدان المتضررة بهذا الفيروس مما أدى إلى انقلاب في موازين نظم الإدارة المحلية و أصبح الموظف الإداري يؤدي مهامه بناء علي برامج و معطيات تملّي عليه من طرف وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية بمساعدة وزارة الصحة في اتخاذ القرارات التي تتحكم في تنظيم إجراءات الحجر و مواقيت العمل .

و في إطار الأزمة الصحية الراهنة ، فرضت الإدارة المحلية إجراءات وقائية يتبعها الموظف حفاظا علي سلامته كوضع الكمامات ، التعقيم ، التباعد الجسدي ، منع التجمعات ، عدم استقبال المواطنين إلا للضرورة القصوى<sup>(1)</sup> مع الالتزام بالقواعد الصحية رسم هذا التغير المفاجئ في تنظيم العمل نظرية التباعد التي تكلم عنها المفكر الاجتماعي " اميل دوركايم " عندما بين لنا انه من الضروري أن يبتكر الفرد علاقات بين نقاط متباعدة<sup>(2)</sup> ، خاصة وأن هذا الظرف سجل لنا عزوف الموظفين عن النشاطات المعتاد عليها سابقا ، و أصبح يمارس مهامه بمفرده مع عدم مبالاته بالعدد الكبير من النشاطات الملقات علي

1- برقية رسمية رقم 2726 ، المؤرخة في 2020/06/06 المتضمنة شروط الوقاية من فيروس كورونا .

2- احمد الخشاب ، التفكير الاجتماعي ،دراسة تكاملية للنظرية الاجتماعية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1981 ، ص708 .

عائقه خوفاً علي محيطه الاجتماعي ، أما تفاعله الإداري فكان ينفذه من خلال شبكات الإعلام و الاتصال ، العامة و الخاصة ، باستعمال مثلاً الهاتف النقال في أغلبية الأحيان أو الفاكس أو البرقيات الرسمية .

يستدعي هذا التغير انقلاب موازين النظم الاجتماعية و الاقتصادية مما افرز توقف أغلبية مصالح الجماعات المحلية إلى بعد حين زوال الجائحة ، خوفاً من زيادة انتشار فيروس كورونا . وهذا ما بينه لنا أحداً الباحثين قائلاً:

" انا مهندس عندي خرجات ميدانية مفروض اعليا اعلجال الخدمة راني في خطر و الخرجة الميدانية مشي غير وحدي يخرج معايا رؤساء الاقسام ربي ايجيب الخير راها غير اتزيد ، و حنا منجموش انحبسو الخدمة ، بصح كاين مكاتب راها حابسة اعلجال فيروس كورونا منستحقوهمش اعليها رئيس الدائرة قالمهم متجوش و كاين خدامين فيهم امراض مزمنة و راهم يخدمو ، استحملت الخدمة بزاف انتاع زوج مهندسين معايا المهم العدد انتاع الخدمة يكون قليل باش تكون حماية هادي الخدمة ختي مغاديش تعوضلي صحتي و لا صحة ولادي الي راها في خطر ... "

(موظف بدائرة السانية ، المقابلة رقم 31 ، 48 سنة.)

من خلال المجموعة البحثية المدروسة لحظنا انحلال تنظيم العمل المحلي الذي نتجت عنه تسجيل تراجع أداء الموظف أمام الخوف الذي يهيمن علي أفكاره و يؤثر علي تفاعله في أداءه لمهامه ، و في علاقاته الاجتماعية مع زملاءه ، بعدما أصبح يعيش في مفارقة بين التقارب الفضائي و التباعد الاجتماعي المهني بعد انتشار "فيروس كورونا" الذي فرض عليهم إعادة تنظيم العمل و تغير ممارستهم المهنية ، و انتقلهم من التضامن العضوي إلى التضامن الآلي مع إعادة تشكيل المجتمع المحلي و معايشة ممارستهم الحديثة في أداء عمله الذي يحدد مستقبله الاجتماعي ، بعد ما أصبح المجتمع فاعلاً اجتماعياً قائماً بذاته ، و يقول "علي الكنز

في هذا السياق " :...إن إكتشاف التجربة الاجتماعية هو وليد نشاط نظري و حركية اجتماعية إنتهت إلى فرض المجتمع لنفسه كموضوع مركزي يستدعي الدراسة"<sup>(1)</sup> .

إن ما حدث هو عكس ما كان مسطرا من قبل الدولة الجزائرية ، فالتغير الاجتماعي المفاجئ فرض ملامح الغبن و الغضب علي وجوه الموظفين المسخرين للعمل في فترة انتشار الفيروس ، مع ارتفاع الضغوطات المهنية في تسيير المهمات الإدارية ، بعد توقيف أغلبيتهم جراء هذه الأوضاع التي خلقت نوع من التذمر و القيام بالمقارنة التي كانت دائما يقيمونها فيما بينهم ، اذ ساعدت هذه الأخيرة في اتساع فجوة التباعد الاجتماعي بين الموظفين بعد ما سابتها نوع من التفكك في الروابط الاجتماعية التي أشار إليها كل من "قيدنز" إضافة إلى مجموعة من المفكرين الاجتماعيين نأخذ علي سبيل المثال "اميل دوركايم" و "ماكس فيبر"<sup>(2)</sup>. و نسوق في هذا التحليل ما وضحته لنا احدي المبحوثات المدروسة قائلة:

"ملي بدات الكورونا راني نخدم فوق اللازم بزاق اعليا ..كاين خدامة يحرثو عليهم ، و كاين *les cadres* مريحين ، كشتكيت للأمانة العامة قاتلي اندير فيك الثقة و عندك حسن الاداء ... ملقيت ما انقولها ..قلت للموظفة الي حداية اتعاوني رفضت و مولاتش تهدر امعايا ، تخلص خير مني هي اطار . الدولة انتعنا متبغيش واحد يمشي نيشان ، يقولو في التلفزة غادي انديهم منح خاصة بالكرونة بصح غير الكذب ، شوفي ختي كنا مغبونين مين كان النقل موقف ، ايجوسو الخدمة تمشي و برك و مكاش حاجة صارمة من دولتنا ، كرهنا الاكاذيب و التلاعبات ، انا نخلص زوج دوروا كنقولهم قسمو الخدمة ، يقولولي خدمي راك تخلصي" .  
( موظفة بدائرة السانية ، المقابلة رقم 15 ، 28 سنة).

فقدَ الموظف الجزائري ثقته بالنظام السياسي ، بحكم التجارب السابقة التي عاشها في إطار توسع دائرة الآفات الاجتماعية بعد العشرية السوداء و اختيار الديمقراطية الشعبية و التعددية الحزبية مع حرية التعبير و انبعاث المجتمع المدني بنفس جديد. في ظل هذه الأحداث، عرف المجتمع المحلي انتقال

1 - فريد مرحوم، "السكن الجماعي في الجزائر: سكان حي الصباح بين الاجتماع و الصراع"، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع ، جامعة وهران 2 ، 2014-2015.

2- ماكس فيبر ، العالم السياسي ، دار القصة للنشر ، الجزائر ، 2009 ، ص90.

نوعي ، و ثقافي من خلال عصرنة القطاع الإداري ، بعد إقحام العامل التكنولوجي في تسيير الجماعات المحلية في خضم التحولات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية ، التي أصبحت فضاء واسع لممارسة الديمقراطية و المواطنة ، لكن الميدان المدروس ، بين لنا عدم ثبوت رؤية الإسقاط للمواصفات المذكورة ، فالواقع الاجتماعي يعطي صور للفروقات الاجتماعية التي يغز عليها الطابع البيروقراطي الملطخ بأيدي الفساد الإداري المهيمن علي المستويات الاجتماعية ، و الاقتصادية و السياسية و أنبت صراع بين الدولة و المجتمع و كلاهما يرفض إشراك الآخر كفاعل فعلي في مشروع التنمية المحلية.

## 7- واقع النظام العملي الحديث:

في إطار تطبيق برنامج الحكومة في شقه المتعلق بعصرنة خدمات المرفق العام و لتفادي التضخم و غزو الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية، تبين لنا وجود ضعف في أداء الموظفين كنتيجة توصلت إليها دورات تفتيشية أبرمتها وزارة الداخلية و الجماعات المحلية على المرافق العامة و في هذا العمل سوف نحاول أن نحلل العلاقة بين الفضاء المادي و الفضاء الاجتماعي من خلال ما لا حضناه في يوميات التحقيق الاستطلاعي بين المبحوثين التي كانت تتصارع أقوالهم بين تحويل ورفض النظام الإلكتروني الحديث وهذا ما صرحت به أحد المبحوثات قائلة:

"الميكرو كاين بصح وين راهم إلي يخدمو فيه...مكانش تكوين في الإدارة، يخدمنا

أسبوعين و يخسر منعرفهش... يكونونا ومن بعد يجاسبونا."

(موظفة بدائرة السانية، المقابلة رقم 02، 29 سنة).

وإذا تكلمنا عن الحوافز المادية و المعنوية نجد ما قلته المبحوثة كالتالي:

"بيغونا نخدمو و نهنبرو، يجاسبونا على الوقت، حقنا يدوه نخدمو أيام العطلة و ما

يعوضوناش كيفاش بغيتي يعطونا الحوافز."

(موظفة بدائرة السانينة، المقابلة رقم 02، 29 سنة)

توضح لنا هذه التصريحات المكانة الهامة لمفهوم أزمة التسيير العمومي وضعف أداء الموظف الذي ظل سمة غالبية في المجتمع خاصة في ظل الأزمة المالية.<sup>(1)</sup>

وعملا بتطبيق برامج الدولة التي تدرج ديناميكية ترقية الديمقراطية الفتية، و من خلال ما جاء في تصريحات المبحوثين تبقي أزمة النظام العمومي الحديث

مرتبطة بالواقع الاجتماعي و السياسي و الاقتصادي الذي عطل محرك أداء الموظف بالرغم من الإصلاحات المكلفة لتحقيق التغير الجذري في الممارسات الإدارية وما خلفته من عواقب وخيمة ، أثقلت مسار المرفق العام.

لقد جاءت في تصريحات احدي المبحوثين في سياق المقابلات و المحادثات التي أبرزت ، تبني النظام الكلاسيكي من قبل الموظفين المقبلين علي التقاعد ، حيث لاحظنا وجود صراع مخضرم بين ممارستهم المهنية القديمة وما تركته من تصورات كانت تكتسي طابع سيادي مع صرامة التطبيق و الجدية في اتخاذ القرارات اللازمة دون المساس بقيمة الموظف أو هذر قيمته أثناء العمل، مع غياب الشعور بالملل في ظل العلاقات الإنسانية التي كانت تتكفل بها فئة من الموظفين معينين من اجل التكفل الفعلي بجوافر الموظف المادية و المعنوية " كالرحلات و المخيمات الصيفية ، و الحمامات المعدنية ، و منحة الخدمات الاجتماعية ... الخ "

لقد تعددت آراء المفكرين السياسيين و الاجتماعيين حول نظام التسيير العمومي الحديث حيث يرى "كيرون ولش" أن الاتهامات الموجهة حول القطاع العام هو عملية التبذير في استخدام الموارد بسبب عدم وجود حافز لدى الموظفين الحكوميين لمراقبة التكاليف<sup>(2)</sup>

وإذا غيرنا اتجاه النقائد نرى البعض يسلط الضوء على عدم دقة ووفرة المعلومات مما يجعل أنماط اتخاذ القرارات تترك مجالات إلى تشجيع المصالح الخاصة على حساب المصالح

<sup>1</sup> -Ben Taylor, In vogue and at obbs systemieC change and NEW public management in development, Enterprise development and Microfinance, Vol:25, No: 04Decembre2014, p273.

<sup>2</sup> - كيرون ولش، الخدمات العامة وآليات السوق، تر: محسن ابراهيم الدسوقي، معهد الإدارة العامة السعودية، 2003، ص 40.

العامة.<sup>(1)</sup> إنَّ فعالية الموظفين تتطلب الدقة في تحليل العينة المقصودة لتشكيل نسق اجتماعي يتمشى وفق معايير التحولات التكنولوجية، وبناءً على ذلك تبين لنا من خلال المبحوثين وجود موظفين منعزلين عن الفضاءات المعرفية المهنية بحجة نقص الكفاءات والدورات التكوينية التي تولد الخبرة في المجال المعمول به وهذا ما صرحت به أحد المبحوثات:

"أنا ولقت نخدم بيدي مكاش كيما الورقة والستيلو...لوكان نتعلم الميكرو يحصلو فيا خدمات وخذخريين معقدين لهما أنقول ما نعرفش...وانهني راسي من المشاكل... (موظفة بدائرة السانية، مقابلة رقم 06 ، 57 سنة).

و من النشاطان المهنية المتواجدة بين الموظفين نري صور وتشكيلات اجتماعية تجعلهم عاجزين عن الأداء الوظيفي ، كالروح العملية التي تخرج من منابع الشعور بروح المسؤولية التي يفرضها عليك منصبك الحكومي، هذا المفهوم يجعلنا نتجه إلى فعالية البيروقراطيين الذين يميلون إلى اللامبالاة بالصالح العام حتى وإن وفرت لهم حقوقهم ومكافآتهم بالحوافز المادية والمعنوية حيث جاء على لسان "نيسكانن" "Niskanen" لمفهوم الخدمات العامة مفاده أن البيروقراطيين سوف يميلون إلى التوسع في أداء الأعمال الإدارية فينتجوا ضعف لحد أقصى من الإنتاج الذي يطلبه المجتمع مما يرفع الميزانية إلى أعلى درجة لها. ضف إلى ذلك نقص الحوافز ، فالأجر لا يرتبط بالإنتاج، وعدم القدرة على مراقبة الأداء بصورة فعالة، بل عدم وجود مجموعة مقبولة من مؤثرات الأداء.<sup>(2)</sup>

وبسبب عدم وجود منافسة بينهم لا تعمل الحكومة على إيجاد فضائية ديناميكية من خلال تطوير تقنيات وطرق العمل الأفضل، وبالتالي لن تكون فعالة في تحسين الإنتاجية، هذا إلى جانب قلة الابتكار مقارنة بالقطاع الخاص، مما يؤدي إلى استهلاك نسبة أكبر من الموارد الوطنية وفقد ثمرة التقدم التقني.<sup>(3)</sup>

إنَّ الثورة التكنولوجية تستدعي الاهتمام بالجانبين أولهم : جانب تسيير الموارد البشرية باعتبار العامل (الموظف) البنية الأساسية لبناء قاعدة الإدارة الناجحة أمَّا الجانب الثاني، فهو

1- محمد قاسم القريوتي ، نفس المرجع، ص 47.

2 - كيرون وولش، الخدمات العامة وآليات السوق، تر: محسن ابراهيم الدسوقي، نفس المرجع، ص 41.

3 - نفس المرجع، ص 42.

الإدارة التقنية فالعمل الحسن يستدعي وجود حوافز مادية ومعنوية، يصبح من خلالها الموظف سريع الفعالية مع وظيفته وتتحدد طريقة العمل بعد إرضاء الطرفين ومن جانب إلى آخر نجد توسيع الخدمات العامة يخلق صعوبات أمام التسيير العمومي وهذا ما ساقه لنا "ولف" "wilf" وإذا تكلمنا عن إصلاح إدارات الخدمات العامة ، نجد عدة أنماط فكرية للتعامل مع التحديات التي تواجه إدارة القطاع العام ومواجهة أزمة التسيير العمومي حيث التفت هذه الأفكار جميعا لهدف تحسين الأداء والفعالية والكفاءة.

## 8- نظام العمل الإداري الإلكتروني الحديث:

تعود تطبيقات الإدارة الإلكترونية الحديثة ، إلى فترة الثمانينات من القرن العشرين عندما بدأت الجماعات المحلية تعرض خدماتها بمساعدة الكمبيوتر إضافة إلى الاستفادة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الإنتاج والخدمات<sup>(1)</sup> و انتشر هذا المفهوم بظهور الاستخدام الكثير للإنترنت لتصبح الإدارة الإلكترونية حقلا معرفيا يمثل أحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وقد قُدمت للإدارة الإلكترونية تعريفات مختلفة، حيث نجد بعضها كان سطحياً أغفل جوهر العملية الإدارية ووظائفها، بحيث تشير في مجملها إلى أن الإدارة الإلكترونية هي إتمام أعمال الإدارة، من أجل توفير الوقت والأعباء المالية، أما أهم التعريفات التي تعتبر أكثر إلماما بجوانب المفهوم، نوردتها كالتالي:

لقد عُرِّفت الإدارة الإلكترونية بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتغيرة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية ومن خلال هذا التعريف تعتبر الإدارة الإلكترونية عملية إدارية تعتمد على مميزات شبكة الإنترنت وباقي الأعمال، بحيث تندمج جميع تقنيات المعلومات الحديثة في الوظائف الإدارية من تخطيط وتوجيه ورعاية من خلال التنظيم.<sup>(2)</sup> ، ومن جهة أخرى نجد مجموعة من الباحثين يعرفونها في

1- عادل حرحوش الفرجي وآخرون، الإدارة الإلكترونية مرتكزات ومتطلبات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، مصر، 2010، ص 06.

2 - محمد محمود مكاي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر والقانون مصر، 2011، ص65.



وجهات مختلفة فنجد "السلمي والسليطي" الذي يرى أنها عملية مكننة لجميع مهمات ونشاطات المؤسسات الإدارية باستعمال كافة التقنيات وصولا إلى أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استعمال الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات، لتكون كل إدارة مهياً للربط مع الحكومة الالكترونية لاحقاً. وفي إطار تجسيد برنامج عمل وزارة الداخلية والجماعات المحلية المتعلقة بالتخفيف من الإجراءات الإدارية وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين وعصرنة الإدارة المركزية والجماعات الإقليمية، ونظراً لما يعانيه المواطنون من مشاكل وأعباء التنقل لمكان الميلاد لاستخراج وثائق الحالة المدنية التي أخذناها على سبيل المثال للوقوف على مستجدات الحكومة الالكترونية التي سهرت على خصم أعباء الغبن للمواطنين من خلال تأسيس السجلات، وهذا ما شد انتباه وأنظار المواطنين في شبائيك مصلحة التنظيم والشؤون العامة من خلال مقابلاتنا اليومية مع الفئة المبحوثة حيث تبين لنا من الضروري إنشاء السجل الوطني الأوتوماتيكي للحالة المدنية في بلديات الوطن وهذا ما صرحت به وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية.<sup>(1)</sup>

وقد اعتمدت هذه العملية كأحد أهم الأولويات المعينة بالعصرنة لأنها ترمي إلى تجسيد عدة مهمات أساسية تهدف إلى تحسين نوعية العلاقة بين الإدارة والمواطن عن طريق الإسراع في التكفل بطلباتهم، مع فتح تجهيزات إدارية جديدة كملحقات البلديات التابعة للدوائر، وربطها بواسطة الألياف البصرية مع مقر البلديات، ثم عملت الجماعات المحلية على انشاء قاعدة معطيات وظيفية خاصة بإحداث الحالة المدنية المسجلة على جميع البلديات تجمع كل الأحداث والتعديلات في السجل الوطني الأوتوماتيكي للحالة المدنية من خلالها استطاع المواطن معالجة المشاكل التي يعيشها في ظل التنقل الحيازي إلى أماكن ميلادهم.<sup>(2)</sup> من أجل استخراج شهادات الميلاد، وبناء على وزارة الداخلية والجماعات المحلية فإنها ترخص لجميع ضباط الحالة المدنية على مستوى جميع البلديات والملاحق الإدارية المتواجدة بالتراب الوطني،

1 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية وهران ، وزارة الداخلية والجماعات المحلية، تعليمة وزارية رقم 1435، 2014/02/13، ص 01.  
2- نفس المرجع ، ص 02.

بإعداد وإمضاء وتسليم شهادات الميلاد بالاعتماد فقط على التسجيل الوطني الأوتوماتيكي للحالة المدنية وذلك ابتداء من تاريخ 15 فيفري 2014.<sup>(1)</sup>

من خلال الدراسات التي اطلع عليها الباحثين، يتضح أن أغلبيتها أشارت إلى أهمية تطبيق الإدارة الالكترونية الحديثة أو بعض جوانبها في المنظمات لما تحققه من تسجيلات وآثار ايجابية للمنظمة، وما يميز هذه الدراسة أنها تركز على تفعيل الاتصال الإداري في المنظمات المرتبطة بتطبيق الإدارة الالكترونية الحديثة كأحد الجوانب الرئيسية في إتمام أعمال الجماعات المحلية.

حيث فرضت الإدارة الالكترونية نفسها على واقع العمل في الجماعات المحلية كرد فعل طبيعي لوجود استخدام الحاسوب الآلي في العديد من الأعمال، وذلك باتجاه تطوير نظم العمل التقليدية إلى نظم مرنة تستطيع التفاعل مع واقع الحداثة ، توفيراً للجهود والوقت المبذول سابقاً في الإدارة التقليدية، وما كانت الإدارة الالكترونية الحديثة إلا نمطاً إدارياً يستخدم كل ما أمكن من إنجازات الثورة الرقمية والحداثة وتسخيرها في خدمة العملية الإدارية وإنجاز الأعمال.

أمّا البعض الآخر من الباحثين عرّفوا الإدارة الالكترونية على أنها استخدام للبيانات والمعلومات المتكاملة في توجيه سياسات وإجراءات عمل الجماعات المحلية، بهدف تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابات والتغيرات المتلاحقة داخلياً وخارجياً.<sup>(2)</sup>

وإذا تكلمنا عن السرعة في أداء العمل للموظفين نجدها تقدم الخدمات وتبادل المعلومات عن طريق وسائل الإدارة الالكترونية بأقل جهد وتكلفة ووقت مع ضمان خصوصية وأمن المعلومات في أي وقت.<sup>(3)</sup>

إن الإدارة الالكترونية هي إستراتيجية إدارية لعصر العولمة، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمنظمات مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف

<sup>1</sup> - نفس المرجع ، ص 03.

<sup>2</sup> - رضوان رأفت ، الإدارة الالكترونية، منشورات مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مصر، 2004، ص 2.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 20.

الموارد البشرية والمعنوية في إطار الكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقا للمطالب المستهدفة.

إن تجربتنا البحثية سهلت علينا التنقل بين الموظفين لمعرفة إسهامات التكنولوجيا الحديثة في انجاز العمل و السرعة في أداءه ، بالمقارنة مع التنظيم العملي القديم ، حيث اتخذنا من تقنية الملاحظة المباشرة وبالمشاركة مرجعاً للتوضيح وجهة نظر الموظفين وهذا ما صرحت به أحد الموظفات قائلة:

" بكري كنا مغبونين تضايح الوقت، الجهد، و *COURIES* ميتسنياش عند المسؤول إلا فوق أسبوع كامل، زد إلى ذلك سب و شتم الموظف من طرف المواطن بصح دروك راني في رحمة ربي وكيشوف المواطن طلباته في الحاسوب أي من الآلة ويسكت بصح بكري ميامنوناش يطير أعليك في الشباك حتى يبغي يدريك...".

(موظفة بدائرة السانية، المقالة رقم 06، 57 سنة)

وهناك مبحوث آخر أدلى لنا بما يلي قائلاً:

" في الدائرة هناك مكاتب طبقت عليها الإدارة الالكترونية بكل خدماتها مثل مصلحة التنظيم والشئون العامة أما باقي المصالح فما زالت تعمل بالورق والقلم وهناك مكاتب لا يوجد فيهم الحاسوب يهتمون فقط بمصلحة التنظيم أما الطابق الثاني والثالث فهو مهمش...". (موظف بدائرة السانية المقابلة رقم 13، 33 سنة).

من خلال هذه التصريحات تبين لنا وجود نقائص ومعوقات تعيشها الخدمة العمومية في ظل تطبيق الإدارة الالكترونية الحديثة.

فقد نجد بعض الفراغات تخص العنصر البشري وما يتعلق بالهيكل التنظيمي للدائرة والبلديات، فهو من اختصاص البنية التنظيمية المتعلقة بالبيئة الإدارية، وبالتالي نجد الثقافات المكتسبة في الجماعات المحلية تختلف من فضاء إلى آخر، فإذا قارنا بين ثقافة البلدية والدائرة نجد أنهم يختلفان في بعض المهامات الموكلة لهم حسب اختصاص كل منظمة إدارية وعندما استجوبنا بعض المواطنين في دراستنا الاستطلاعية الأولية التقينا بعض المواطنين في شبائبك

البلدية أفادونا بوجود فروق يرجحها البعض منهم إلى الطريقة التقليدية القديمة وهذا التصريح هو أفضل دليل قائل:

"بكري كنا... روجو للبلدية تلقا ألي يخدمو فيها ماشي قارين،... تفك الخط

وخلص... أخطاء كبيرة... نقص التأهيل...".

(موظفة بين بلدية ودائرة السانية، مقابلة رقم 07، 39 سنة).

بينت لنا هذه الأطروحة العديد من الملاحظات التي نعتبرها بمثابة سجل لكتابة تصرفات الموظفين من خلال عملهم اليومي، وبالتالي فالميدان هو فضاء لتغيير سلوكات الموظف وخلق تصرفات جديدة مولدة لشخصية مهنية مختلفة، حيث نكتسب من خلالها ثقافات وقواعد تستعمل في هيكل العلاقات العملية بين الفرد والجماعة وهذا ما وسع لنا بحثنا من خلال المقارنة بين الموظف المنفذ والمناصب العليا، فالتكوين والشهادات العليا أصبحت تشكل عقبات تعرقل سير مهامات الموظفين المتجذرين و يسجل دورهم الإداري و مشاركتهم الفعلية في تنصيب الموظفين الجدد في المناصب البسيطة، حيث نجده يشغل رئيساً لمصلحة معينة أو رئيس قسم، ويوزع الموظفين الإطارات تحت يديه ليعم عليه الأمان والسكينة من فقدان منصبه الذي أصبح يمثل هويته الاجتماعية .

إن هذه الشهادات كانت بمثابة وقفات عن معاناة بعض المبحوثات التي صرحت لنا ما يلي قائلة :

"شوفي أختي رئيس اعوان الحراس يحكم فيك، العساس يحكم.. المنظمة تحكم، إلي يحكم في العساسة يحكم فينا، تخيلي راكي معانا وتعرفي شكايين أهنا في أدائرة، القارئ معندهش قيمة ويحقروه...العساس يحكم في حتى الموظف...".

(موظفة بدائرة السانية المقابلة رقم 14، 38 سنة).

إن المسار المهني للمبحوثين ورتبهم المصنفة هو مؤشر لا محال منه ، لمعطيات تساعد في تنظيم السلم الهرمي الوظيفي، الذي يسعى إلى وضع كل موظف حسب كفاءاته في المنصب المناسب وهذا ما شكل عراقيل لاحظناها في المجموعة البحثية ، إذ اتضح أن هذه

التصريحات تُعبر عن الوجه الحقيقي للموضوع المدروس، و تبين لنا أن عامل البيروقراطية يُهيمن علي طريقة تصنيف الموظف ووضعه في المكان المناسب حسب كفاءاته و رتبته المدرجة في قراره المعين به .

تعتبر هذه الظروف مؤشراً مهماً لعدم استقرار الموظفين في مهنتهم، و هذا ما يفرض عليهم ضرورة التمسك بمناصب عملهم اللذين لا يجدون بديلاً له حفاظاً علي استقرار حياتهم الاجتماعية و المهنية.

ومن هنا نري أننا أمام فئة من الموظفين الإطارات تأثرت بالحراك الاجتماعي في الوسط المهني ، فالعوامل الطاردة شكلت عزوفاً بالغ ، و أنتجت عوامل جذابة تحرك مسيرة العصرية لتتراهن مع الرقمنة من اجل الوصول إلى خدمات الكترونية كان محركها الأساسي كفاءات شابة تلجأ إلى آخر تقنيات التكنولوجيا المتاحة لهم، مع ترشيد النفقات العمومية و زيادة فعالية تدخل السلطات العمومية.

إنتشرت حركة الإصلاح في القطاع العام منذ الألفينيات وذلك في مختلف ولايات الوطن تحت تأثير كل من البرامج الاقتصادية، السياسية، والاجتماعية الجديدة، حيث كانت المحاولات منصبّة في كيفية إحداث أنماط عمل عصرية لتفادي عزوف ونقص فعالية التسيير العمومي الجديد في الإدارة ونادت هذه الأخيرة إلى ضرورة مواكبة الإصلاحات المواتية المشتقة من القطاع الخاص، مما يؤدي إلى تحسين خدمة المواطنين بصفة مستمرة وأفضل مقابل تكلفة أقل.<sup>(1)</sup>

وإذا تصفحنا تاريخ القطاع العام نجد البداية انطلقت من الأفكار الليبرالية عندما تأزمت الأوضاع الاقتصادية في الدول الصناعية التي تدهورت حياتها الاقتصادية بسبب الحروب والأزمات المتتالية وجاء أصحاب المذهب الإداري بصيحة "دع المديرين يديرون"، حيث حملت في طياتها فكرة استطاعت أحداث تأثير جذري في الأداء.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> - طارق عاشور، "مقاربة التسيير العمومي كآلية لتدعيم تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، العدد01، 2012، الجزائر، ص 111.  
<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 23.

أما "كريستوفر هورد" "Christopher Horde" فهو من استخدم مصطلح التسيير العمومي الجديد الإلكتروني حيث يرى أن العقيدة الإدارية التي تبحث فيما يجب أن نقوم به في الإدارة.<sup>(1)</sup>

ولقد عُرف التسيير العمومي الجديد الإلكتروني بأنه "نمط التفكير النيولبيرالي يهدف إلى تقديم الخدمات في القطاع العام بنفس النمط الذي يعمل به القطاع الخاص"<sup>(2)</sup> وإذا تكلمنا عن تسيير المؤسسات نجد المعجم السويسري يتحدث عكس التسيير العمومي التقليدي الذي يستمد موضوعاته من العلوم القانونية الإدارية وأن أفكاره مستوحاة من العلوم الاقتصادية. ومن أهداف هذا التسيير هو الرغبة في تحسين ومعالجة الاختلالات التي ميزت التسيير العمومي التقليدي والتي من بينها البيروقراطية، وكذا محاولة الارتقاء بالإدارة العامة إلى مستوى الكفاءة والفعالية.<sup>(3)</sup>

إن هذه التحولات التي عرفها التسيير العمومي الجديد هو كيفية إدارة المؤسسات العمومية بطريقة تسيير وفق عصرنة عملية التسيير الآلي، والرفع من مستوى الأداء لزيادة الفعالية والكفاءة مما يقتضي تعيين واضح للأهداف مع أخذ بعين الاعتبار تأثير البيئة على المؤسسات العمومية.<sup>(4)</sup>

وحتى نفهم هذا المعنى علينا تمييز اتجاهين، أما الاتجاه الأول في النزعة التسييرية الذي يمثله "بولي" "pollit" ومن بين النقاط التي ركز عليها هي الزيادة المستمرة في الفعالية والاستخدام المتقن لتوفير القوى العاملة المهيأة للإنتاج، ولإتمام الفكرة التي جاء بها "تايلور" كان "بولي" "pollit" له امتدادات لمساهمات "تايلور" في تبني التقنيات الهندسية للإنتاج الصناعي داخل القطاع العام، ومن جهة أخرى نجد القطاع الخاص يحل العديد من مشاكل البيروقراطية وهذا ما تصوره أحد أنصار هذا الاتجاه.

<sup>1</sup> -Zungura Mervis , Unferstanding New public Management- within the contexi of Zimbabwe , International Review of Social Sciences and Humanities, Vol. 6, No.2, January 2014, P 247.

<sup>2</sup> -« Aluson T. Griffith: Dorothy E. Smith, Under New Public Management, University of Toront ,press,London,2014,p06.

<sup>3</sup> - أحلام فوغالي، التسيير العمومي الجديد واصلاح البيروقراطيات الدولية، الأمم المتحدة ووكالاتها المتخصصة، الجزائر، 2005، ص 113.

<sup>4</sup> - نفس المرجع، ص 16.

أمّا التحسين والجودة والتنظيم فكانت من مبادئ الاتجاه الثاني التي كان يدعو إلى القياس في الأداء والتنظيم والتأكيد على التفويض.

إنّ هذه المبادئ أعطت ملامح رئيسية للتسيير العمومي الجديد في إدخال آليات السوق في إدارة أجهزة الخدمات العامة، وقد أجمع الدارسون في المجال إلى أن التسيير العمومي الجديد يركز على العديد من المبادئ الهامة كاستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتبني ممارسة القطاع الخاص كالتوجيه والمناقشة والفضل بين آليات الإدارة.

### 9- كفاءات، مهارات الموظفين و تفعيل النظام الالكتروني الحديث:

حتى نصف حتمية تفاعل الموظف مع النظام الالكتروني الحديث ، علينا تحليل تمثّل العمال المهنيين في ظل الثورة الرقمية و الانتقال التدريجي ، من النظام التقليدي الكلاسيكي إلى النظام الالكتروني الحديث ، مع الأخذ بعين الاعتبار كل المهمات التي شغلها الموظف لتصبح المنبر الأساسي في تغير هويته بعد اكتسابه ثقافة حديثة ، تضاف إلى سلم مساره المهني الذي يخلق تصورات خلفت مواقف و ميولات تجاه ممارسته المهنية

تحسب من خلالها درجات التفاوت في الأصناف مما يميز كل موظف عن آخر حسب المهارات المكتسبة و يُدرج أثره الرجعي بموازات التنظيم العملي الحديث المعمول به في المصالح المحلية ، و بالتالي فان تحديث الإدارة أنتج أشكالاً جديدة من الروابط الاجتماعية بين الأفراد أثرت بصفة مباشرة في ثقافات الموظفين ، و هذا ما يعتقد " كونت " A. Conte " أن أساس النظام الاجتماعي هو الموافقة العامة أو " التوافق الجمعي " بين عناصر المجتمع و هو موجود في كل مجالات الحياة وهذا التوافق هو أساس التماسك الاجتماعي كما انه أساس تقسيم العمل الاجتماعي (1).

1- احمد الخشاب، التفكير الاجتماعي، نفس المرجع، ص582.

إن الواقع الاجتماعي الذي عبري عنه "كونت" قد استعمل التوازي أو التشابه العضوي، و لكنه لم يذهب إلى حد مطابقة و تشخيص المجتمع بالكائن العضوي فالمجتمع الإنساني قادر علي التغير خاصة نحو التحسن باستعمال المبادئ العلمية المرتبطة بالتنشئة الاجتماعية ودور التعود أو "الهائيتيس" "Habitus" باعتبارهم مفهوم واسع في اكتساب عادات وتقاليد وظيفية اجتماعية متجذرة في سلوكيات الموظفين تعمل على توجيه خيارات الأفراد في أذواقهم ، و تشكيل تماثلهم لكل فرد، المتواجدة في ذاكرتهم يُستعان بها وقت الضرورة وعندما ينتقل الفرد ينقل معه ممتلكاته السوسيوثقافية أو ما يسمى "الهائيتيس" "Habitus"<sup>(1)</sup>.

وهذا ما صرحت به احدي الباحثات قائلة:

"... كدوري في *les service* تفهمي الخدمة كراها الدور و ما يغيبوهاش اعليك تولي مديريش الثقة و مشي غير الي يجي يعطيك راي تكتسبي خبرة كفاش تخدمي و تسيري العمل الإداري ... و كايين خدامة ماشاء الله نعجل وينتي نجي للدائرة باش نخدم معاهم هما ، في الطابق الثاني و أنا في الطابق الأرضي بصح تقول راني في مكتب واحد معاهم ، متفاهمين بصح مشي قاع الخدامة عندهم هذ العقلية" ... .

(موظفة في دائرة السانية ، المقابلة رقم 15 ، 28 سنة).

## 10-إطارات مهنية مؤهلة في خدمة العصرية :

إن تتمين الموارد البشرية المؤهلة و القادرة علي رفع تحدي العصرية هو من احد خيارات المرفق العام ، في إطار تحقيق مسار الرقمنة و الاندماج التكنولوجي و عصرية الإدارة الجزائرية. تكونت هذه الفئة من الموظفين حسب مستوى متطلبات العصرية وتدعم المسار من سلسلة الرقمنة إلى تجسيد الإدارة الالكترونية الحديثة من خلال تطوير و دمج

<sup>1</sup>- نفس المرجع ، ص 10.



هذه الكفاءات في مستوى متطلبات العصرنة وتدعم المسار من سلسلة الرقمنة إلى تجسيد الإدارة الإلكترونية الحديثة المتواصل للتكنولوجيات والأنظمة الحديثة لاستغلال و تسيير الأنظمة المعلوماتية التقنية و الاللكترونية عالية التأمين بالإضافة إلى شخصنة الوثائق البيومترية.

وذلك لضمان استقلالية في تسيير الأرضيات التقنية و الحفاظ علي قاعدة المعطيات ضد جميع مخاطر الاستغلال أو السيطرة التي تتعارض مع المصلحة الوطنية .  
هذه الكفاءات تضمن تكامل الأنظمة كما تعمل علي تطوير برامجها الخاصة سواء علي المستوي المركزي أو علي المستوي المحلي دون الاستعانة بمصادر خارجية و تجنب استخدام المساعدات الأجنبية خاصة فيما يتعلق بتسيير عمليات ذات الطابع السيادي وكذا معالجة البيانات المتعلقة بالحياة الخاصة للجزائريين.

بالإضافة الي ما ذكرناه سالفًا، تسعى هذه الكفاءات إلى ضمان تنظيم هيكل جيد من اجل تحقيق أحسن تحكم في العصرنة للتحويل بالكامل إلى الرقمنة و التكنولوجيات الحديثة كما يعملون أيضا، علي استغلال و تسيير التجهيزات و البرامج مثل : الأنظمة الفرعية ، المقارنة التلقائية ، للبرامج ، التوقيع الاللكتروني ، التسيير وإنتاج الوثائق البيومترية من أجل تقديم أفضل ضمان لنجاح المديرية المحلية في مهامها .

بإدارة الجماعات المحلية في وضع السندات و الوثائق المؤمنة في مقدمة اهتماماتها في ترقية مستخدميها القادرين علي رفع التحدي مما فرض الاعتماد علي التكوين المتواصل و التخصص الذي يتناسب مع متطلبات الرقمنة ، التطوير التكنولوجي للبطاقات الذكية و تحديث الخدمات العامة ، ومن خلال إنجازاتها ، تتحكم هاته الكفاءات في مسار الرقمنة و تحقيق الأهداف الموضوعية من طرف الجماعات المحلية .

## 11- تقييم تصورات الموظفين المحليين في ظل النظام الإلكتروني الحديث:

قد نجد تصور الباحث "إيفت لوكا" "yvette Luca" خاطئ في تحليلاتنا الميدانية للحياة العملية المهنية الروتينية التي أصبحت تغمرها ملامح الملل و الروتين الذي يجبرهم الدخول في دوامة التهاون في أداء المهام الموكلة لهم ، وقد يسميها البعض المداومة أو الفضاءات الشاغرة وهي عناصر ينتج عنها شحنات سلبية تصبح فيما بعد حجرة عثرء لتفرق بين الثقافات الخارجية والمكتسبة من خلال التتملات الجديدة حول الحياة الاجتماعية للموظفين. وهذا ما بينه لنا احد الموظفين قائلا:

"... الخدام كيدخل للخدمة ، جديد هو و عقليته كايين بعض التصرفات يديهم يحسب

روحه راه في داره ولا في ملكه ، كايين الي تقعد فيه طبيعة ... و كايين الي مع الوقت والتغير في المناصب يعرف بلي كان يغلط ... هناك بعض المهام الخارجية الي منجموش نديروها مين انكونو موظفين بصح تكون متخدمش عند الدولة ربي ايسهل اعليك الدولة متحاسبكش ... و لا ايقولك المسؤول راك تزرعلي في الفتنة أو تحريض المواطنين ...".  
( موظف بدائرة السانية ، المقابلة رقم 19 ، 50 سنة ) .

إن هذه النظرة السوسولوجية للواقع المعاش يلفت انتباه ما ورد لـ "لوكا" فالظواهر الخارجية التي تعمل على هيكلية الحياة الاجتماعية والتأثير عليها تغطس في دوامة الروتين وتصبح الطموحات والانجازات التي يتمناها الموظفين مجرد مكبوتات، هذه التصورات التي نعتبرها متناقضة مع "لوكا" يرجحها مجموعة من المبحوثين إلى الهيكلة ونقص العناصر الإدارية والعتاد، القيادة، التخطيط، التنظيم... إلخ.

إنَّه من الصعب تبنى ثقافة عمالية بدون الدخول في غمار التنظيم العملي الحديث واتخاذ الخبرة المهنية سلاح للقضاء على السلوكيات والأخطاء الواردة من قبل، واكتساب العمل الإداري الإلكتروني الحديث بطريقة جديدة تواكب التطور التكنولوجي، فالاتصال الإداري محوره الأساسي ينبع من الفعل الاجتماعي والإنساني أو نسميه التغيير العمدي للواقع عن

طريق الأفراد ولهذا ففي العلوم الاجتماعية نركز على الفعل الاجتماعي الذي يخلق لنا ثقافة جديدة في وظيفة ما، فالحياة اليومية للأفراد مملوءة بالأفعال: كالعامل، الاتصال، التعلم... إلخ. هذه النشاطات تخلق لنا هدف معين من خلال الترابط الموجود بين الفاعل والفعل الاجتماعي وخاصة عندما نجد خصوصيات ماذا نفعل وماذا نريد فالممارسات عند "جودلي" و "موسكو فيسي" "S. Moscovici" "D. Jodelet" الذي يقول أنها هي عبارة عن أنظمة الأفعال الاجتماعية الهيكلية والمؤسسة في العلاقة مع الأدوار"<sup>(1)</sup>.

إن هذه الأفعال والمكتسبات تتطلب من السلطات المحلية توفير برامج يعمل بها الموظف لشعوره بالراحة، حيث نجد التنظيم الإلكتروني الحديث يتكون من أربعة عناصر أساسية: وهي عتاد الحاسوب، والبرمجيات، وشبكة الاتصالات، "Communication Network" ويقع في قلب هذه المكونات ضياع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية.

من خلال المقابلات المدروسة واستجواب الموظفين تبينا لنا أن هذه البنية المعلوماتية غير متواجدة في الجماعات المحلية التي تتمتع بالنظام اللامركزي، وإنما متواجدة في الإدارة المركزية بلجائز العاصمة، كمركز لتنظيم العمل وتسييره بطريقة الكترونية حديثة أما بقية المرافق الأخرى في التراب الوطني فهي نظام لا مركزي يسير وفق خطوات نظام الإدارة المركزية بحكم السير التدريجي للخدمات العامة.

أما عتاد الحاسوب فيقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاته ونظراً لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في الإدارات، فإنه من الأفضل السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين هما:

- توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة.
- ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.

1- مراد الحاج مولاي، "العمال الصناعيون في الجزائر: ممارسات و تمثلات"، رسالة دكتوراه دولة في علم الاجتماع، جامعة السانبة، 2005، ص52.

أما البرمجيات والشبكات، فهي مجموعة البرامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسب الآلي والاستفادة من امكانياته المختلفة، بينما الشبكات فهي الوصلات الالكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الأنترنت، الإكسترنيت وشبكة الأنترنت التي تمثل الشبكة القيمة وإدارتها الالكترونية، وقد نجد صناعات القيادات الرقمية "Leaderships Digital" والمدبرون والمحللون المسؤولون المباشرون على صناعة المعرفة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة.

وبناءً على ما سبق يمكن القول بأن النظام الالكتروني الحديث هو الذي يمارس عناصره التالية : (البرمجيات، المكونات المادية، الشبكات، وصناعة المعرفة) أو وظائفها (التخطيط، التنظيم الالكتروني، القيادة والرقابة الالكترونية) وفقاً لمتطلبات الإدارة الحالية ومواكبة الاستخدام الكيفي والفعال لتكنولوجيا المعلومات.

إن الشروع في انطلاق الإدارة الالكترونية الحديثة وما تحمله من تكنولوجيا عصرية قد أفرز أساليب وإجراءات وهياكل وتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية وهي ليست وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة.

وقبل التطرق إلى جملة من الأدوار يجب في البداية القول أن الإدارة العامة تُعرف الخدمة العمومية على أنها الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها بالنسبة لغالبية الشعب والالتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع، فهي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات. بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين،<sup>(1)</sup> مع ادخال مفهوم الإدارة الالكترونية الحديثة كآلية لتقديم الخدمة العمومية. وتحسين شكل الخدمات بما ينتج عنه تطوير المهام والأنشطة المقدمة من طرف المنظمات الحكومية، وبذلك عمدت العديد من التجارب الحكومية إلى تطبيق الخدمات العامة الالكترونية، التي تهدف إلى تحقيق مفاهيم تمثل في مضامينها مرتكزات للحكم الراشد في خلق

1- العربي بوعمامة، رقاد حليلة، "الاتصال العمومية، الإدارة الالكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية " جامعة الوادي، العدد 09، ديسمبر 2014، ص 02.

الشفافية، الثقافة، الرعاية، المحاسبة، روح المسؤولية، دولة الحق والقانون، سرعة الاستجابة للخدمات العامة.

وبما أننا نتكلم عن النظام العملي الحديث، أردنا تسليط الضوء على المبادئ الالكترونية الحكومية التي تتمثل في التقديم الحسن للخدمات للمواطنين إذ يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهیأة مهنيًا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع والقيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوى والضعف واستخلاص النتائج، واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.<sup>(1)</sup>

في إطار العصرية والانتقال التدريجي من مرحلة التسيير الكلاسيكي إلى مرحلة التسيير الآلي عن طريق اصلاح المرفق العام، وتحسين أدائه بصفة مستمرة، واحداث أنماط عمل جديدة وعصرية. تستدعي التركيز على النتائج حيث ينصب اهتمام المنظومة الالكترونية الحديثة على الجماعات المحلية من خلال تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع وهذا ما صرحت به أحد المبحوثات قائلة:

"... كتحجي برقية رسمية ولقرار يطبق ثم ثم، مثلاً تاريخ انتهاء الأصناف أو زيادة الأصناف أو مدة صلاحية رخصة السياقة يليق يطبق، بكري كنا غير الدائرة بصح دروك نرسلوها في ثلاثة نسخ إلى البلديات التابعة لنا الكرمة، السانية، سيد الشحمي."

(موظفة بدائرة السانية، المقابلة رقم 03، 29 سنة)

إن واقع الإدارة في الجماعات المحلية يفرض علينا تلبية حاجات المواطن و من اجل الوصول الي التنمية الاقتصادية للدولة ، لهذا باشرت وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية في تجسيد خطة طريق من اجل الحدائة و تشجيع استعمال تكنولوجيا الاعلام و الاتصال لبلوغ التنمية الاجتماعية و الاقتصادية و كذا تطوير سبل التسيير في الدولة مع

<sup>1</sup>- العربي بوعمامة، رقاد حليلة، نفس المرجع، ص 45.

تخفيف العبء عن المواطنين والسرعة في الانجاز لاختصار الجهد الوقت والمال و تقليل من الاستعمالات الورقية التي تتيح للجميع استعمال تقنيات جديدة للعمل بها في الحياة اليومية كالمنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من قضاء حاجياته، وكذلك تخفيف التكاليف التي نجدها في استثمار تكنولوجيا المعلومات وتعدد المتنافسين.

أمّا التغير المستمر، هو المبدأ الأساسي في النظام الالكتروني الحديث ، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين واثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء، بالإضافة إلى تقليص الإجراءات الإدارية، فمع توفر المعلومات بشكلها الرقمي تنقلص الأعمال الورقية وتعبئة البيانات يدويا، وزيادة دقة البيانات، فالثقة بصحة البيانات المتبادلة التي أعيد استخدامها ستكون مرتفعة وسيعيب القلق من عدم دقة المعلومات أي الأخطاء الناجمة عن الادخال اليدوي، وبناءً على ما جاء به أحد المفكرين "توربان" "Turban" " أن تكنولوجيا المعلومات تتطور بمعدلات سريعة ومن المتوقع أن تزداد تلك التغيرات في المستقبل مما يسمح بتطبيقات تكنولوجيا جديدة وشاملة تؤدي بالتالي إلى تطوير كفاءات المنظمات وزيادة فعاليتها".<sup>(1)</sup>

إن التحويل السريع والمتواصل للمجتمع الجزائري، تولدت عنه احتياجات جديدة للمواطنين في جميع المجالات، الشيء الذي استوجب ضرورة إعادة النظر في أعمال الإدارة لتكييفها مع هذه الاحتياجات، والتكفل بجميع مراحل هذا التطور.

ولتجسيد ذلك في الواقع الملموس، قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية باتخاذ العديد من الاجراءات الهامة للقضاء على الاختلالات المتسببة في تعطيل بعض مصالح المواطنين بفضل المصالحة الكلاسيكية اليدوية للملفات الإدارية وعدم الشفافية في التسيير والبيروقراطية وكثرة الوثائق المكونة للملفات وغيرها، وهي كلها عوامل ساهمت في مراحل سابقة في التأثير السلبي على مصداقية العلاقة بين الإدارة و المواطن، ومن جملة هذه

---

<sup>1</sup> -Turban, Efraim bedner, Dorothy wetherb, James, (Information technology formanagement) Transforming organisation in the digital economy 2008. P 554.

الاجراءات، توفير الشروط المناسبة لعصرنة الإدارة، والانتقال التدريجي من مرحلة التسيير الكلاسيكي إلى مرحلة التسيير الآلي عن طريق إصلاح مرافق الإدارة المركزية و إدارة الجماعات المحلية وادخال التكنولوجيا الحديثة في مجالات التسيير والتنظيم وبالتالي إعادة الاعتبار للمرفق العام، وتحسين أدائه بصفة مستمرة، واحداث أتماط عمل جديدة وعصرية تركز أساساً على الاستغلال الأمثل للتكنولوجيات المتطورة.<sup>(1)</sup>

إن الشروع في انطلاق هذه التكنولوجيا العصرية للمعلومات قد أفرز سياسة مبنية على الحيل الإدارية، ومن خلال دراستنا الميدانية للمجموعة البحثية تبين وجود اختلال في التوازن الإداري وهذا ما صرحت به أحد المبحوثات قائلة :

"تعرف تخدم بالحاسوب بصبح لكان أنقول نعرف يتكلوا عليا وياحصلوا فيا الخدمة في مرحلة خروج الموظفين في العطل السنوية أو العطل المرضية ونقول منعرفش باش منحصلش، ومنتعلمش باش يخطوني...راني اعلى أبواب التقاعد مخصنيش نعلم."

(موظفة بدائرة السانية، المقابلة رقم 06، 57 سنة).

أنتج على هذا التصريح فوارق اجتماعية مهنية بين الموظفين تكمن في درجة الكفاءات والمهارات، إذ نلاحظ أن المبحوث الذي يقل مستواه التعليمي المتوسط، يعيش في عزوف رافضا عمله الإداري الالكتروني الحديث بحجة عدم مشاركته في الدورات التكوينية أو أن مستواه لا يتوافق مع الشهادات المطلوبة، وبالتالي فإن المجموعة البحثية أنتجت نوع من التناقضات المختلفة بين المبحوثين فهناك مبحوثات أخرى تتبنى اقحام العامل التكنولوجي في تسيير المؤسسات العمومية وهذا ما صرحت به أحد المبحوثات قائلة:

"في البداية دخولني إلى مصلحة تنقل الأشخاص، مكتب رخص السياقة لم أكن أعرف شيء غبنوني بزاف...كانو يقزوني كقوللهم وروني، يخزنو عليا الرقم السري انتاع رزو *Raisou national* الخاص بشهادة الكفاءة وأتعلمت بسيف بصبح من بعد عرفت قيمة التعلم وليت إلي ايجي جديد انعلمه صدقة اعليا منديرش كيما اليكانو من قبل...أنا اقريت باش انعلم ونخدم في بلادي مشي باش

1 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الداخلية والجماعات المحلية، منشور وزاري رقم 02118، يتضمن تأطير مسار الشباك الالكتروني، بتاريخ 2018/14/03، ص 01.

انحطم الشباب والجيل الجديد...الموظفين القدم عندهم عقلية بلي منتعلمش الميكرو باش ميديرونيش  
عون حجز ونقعد دايمنا أنا شاف اعلا أصحاب دوي الشهادات".

(موظفة بدائرة السانية، المقابلة رقم 03، 29 سنة).

من خلال الصبغة البحثية المدروسة وبعد استعمال المقابلات بتقنية الملاحظة بالمشاركة  
لمدة زمنية لا بأس بها ، تبين لي وجود تقارب في الفضاءات بين الموظفين ولكن في نفس  
الوقت يوجد تباعد اجتماعي، فإذا لاحظتهم من البعيد تجدهم يؤدون وظيفتهم بتسلسل  
وظيفي يملأ عليهم من طرف السلطات العليا كالكتاب العام ورئيس الدائرة، او رئيس مصلحة  
،ومن خلال المعيش اليومي لهذه الفئة، اكتشفنا بعض التناقضات الموجودة بين الموظفين،  
حيث نلاحظ منذ اقبالنا على الإدارة الالكترونية الحديثة أصبح الموظف يسير الآلة بإدخاله  
الرقم السري ثم يملأ المعلومات في الجهاز الآلي، الذي يقوم بوظيفته حسب المعلومات المطلوبة  
. إن هذه العملية خفتت من الأعمال المتراكمة التي كان يقوم بها الموظف في الإدارة  
الكلاسيكية القديمة، وبالتالي نلاحظ وجود فوارق بين الموظفين في الوسط المهني ، فهناك من  
يستغل جهود فئة الموظفين المنفذين البسطاء بحكم التقسيم الإداري، مع المقارنة التي عادة  
ما يقيمونها بينهم وبين زملائهم الاطارات، فمنهم من يرى أن المسير له معرفة تقنية وتكوين  
في مهامه، أما الآخر فيرى أن الفشل الإداري سببه الاطارات المسيرة.

وفي أفق سنة ألفين و عشرون 2020 سعت وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة  
العمرائية علي اعادة تطبيق أمر تسيير مصلحة المستخدمين بتطبيق تنقيط منحة المردودية  
للموظفين مع احتساب عدد الغيابات و العطل المرضية، من خلال كشف التنقيط المتجدد  
كل ثلاثة اشهر مع جمع المعطيات الخاصة بالكفاءات و قدرة الاجتهاد في أداء العمل<sup>(1)</sup>.

يمثل هذا المشروع برنامج تنظيمي يُفرض من قبل وزارة الداخلية والجماعات المحلية و  
التهيئة العمرائية على كافة الإدارات العامة بكامل التراب الوطني، ولا يمكن فهمه إلا من  
خلال الايضاحات التي تقدمها لنا الجوانب النظرية بداية من مدرسة "شيكافو" التي اقتبسنا

<sup>1</sup>- امر وزاري رقم 0306 المؤرخ في 15/06/2006 المتعلق بمنحة المردودية الثلاثية للموظف.



منها مفهوم "التنظيم" "والاختلال" "التنظيم المدرسي" "المكرسة من طرف "توماس وزنايكي" في دراستهما الشهيرة حول الفلاحين البولونيين المهاجرين في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، والتي حكمها "لويس ويرث" "louis wirth" من خلال دراسته تحت عنوان. (1) " Le ghetto " بمفهوم آخر هو "إعادة التنظيم الاجتماعي" الذي يتطلب وفقاً لـ "ويرث" "wirth" "التخلص من الروابط القديمة لابتكار آخر جديد، والتي يمكن ألا يتكيف معها الإنسان بنفس السهولة ونفس السرعة ونفس الدرجة، وهي ليست مجرد تقليد بل هي اضطراب "خلط" فعلي يؤدي إلى بناء هوية جديدة... " تتولد مع عملية التثاقف و مع متطلبات جديدة لبنية اجتماعية جديدة (نمط الحياة، التفاعلات والممارسات الاجتماعية، واستيعاب القيم الجديدة والسلوك الجماعي)". (2)

---

<sup>1</sup>- Louis wirth, The Ghetto, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 1980,p120.

<sup>2</sup>-Alain coulon, Op.Cit, P33.

حاولنا من خلال هذا الفصل ذكر تصريحات بعض الموظفين من الوسط الاجتماعي المهني الذي أصبح يتعاون معنا بعد ما ربطنا علاقات من خلال المقابلات لنسعى من ورائها في مهمة تجاوز العقبات واجراء مجالسات معهم أفادتنا بطريقة أو بأخرى في عملنا الميداني، ومن هنا نسجل ما قمنا بتحليله في المقام الأول لأفراد عيناتنا المدروسة حيث كان الغرض منها هو الاجابة على السؤال الذي طرحناه في أطروحتنا أو التقرب منه من خلال التحليل الذي قدمناه، مكننا من استخلاص بعض النتائج التي من خلالها نستطيع أن نقدم صورة توضح لنا أهمية التطور التكنولوجي في التسيير العمومي المختلف لعصرنة الإدارة، وقمنا بتوضيح مجراه من خلال الإدارة الالكترونية الحديثة وما غيرته في تصحيح فكرة اتمام عمل الإدارات العمومية أو تقديم الخدمات العامة عبر موقع الكتروني، بل يعد تحولاً أكثر عمقا يتطلب اندماج التكنولوجيا في الوظائف والعمليات الإدارية، مما يعد ثورة على النمط التقليدي البيروقراطي للتسيير العمومي.<sup>(1)</sup>

يساهم التسيير العمومي الكتروني في زيادة قدرة الجماعات المحلية على مواكبة التغيرات التكنولوجية وإحداث أنماط جديدة في المحيط الاجتماعي من خلال المرونة التي يتيحها التعامل الكتروني، خاصة وأنّ البلاد عرفت بروز نظام سياسي جديد اعطي نفساً

للممارسات السياسية، وتبني الاصطلاحات الاقتصادية التي قامت بإعادة هيكلة المؤسسات وادخال مبدأ استقلالية التسيير لمواردها، وعلى الرغم من هذه التحولات الاقتصادية والاجتماعية واعادة النظر في تسيير الجماعات المحلية الذي يفرض تنظيمات جديدة أدت إلى انتشار الشبكات الكترونية ومساهمتها في تحقيق المساواة. أما الخدمات العمومية وتقريب المواطن من الإدارة يعتبر معالجة لأزمات التسيير العمومي خاصة ما تعلق

<sup>1</sup>- بن عيش بشير، بن عبيد عبد الباسط، " التسيير العمومي الالكتروني " ، مجلة الحقيقة، العدد 37، جوان 2016، ص 518.

بجودة الكفاءات والمهارات قصد اتخاذ كافة التدابير اللازمة لتطبيق وتسهيل المساعي الإدارية للمواطنين.

## الفصل الثاني:

تحديات التحول نحو دولة الحوكمة

الجزائرية

مرّ العالم بعصور مختلفة آخرها عصر المعرفة الذي يتركز على دعامة أساسية معلوماتية التي شكلت سمة مميزة ، وحولت هذا العالم الواسع إلى حُجرة إلكترونية صغيرة رغم التدفق الهائل للمعلومات في جميع المجالات، والتضخم في النتاج الفكري للبشرية والحاجة الملحة لتبادل كميات كبيرة من هذه المعلومات وضرورة انتقالها في كثير من الأحيان عبر مسافات بعيدة، وفي خضم هذا التطور علينا رسم طريق متمثل في مؤسسات ومراكز رسمية لإنجاز السياسات اللازمة ونظم المعلومات وارتباطها بشبكة المعلومات الوطنية.

شهدت الإدارات ثورة تكنولوجية لتأمين خدمات معلوماتية وترك فكرة الإدارة التقليدية الكلاسيكية والاتجاه إلى الحكومة الإلكترونية ، التي تعتبر منظومة واسعة لها مستويات مختلفة في الأعمال الحكومية من جهة والأعمال الإلكترونية الادارية من جهة أخرى ونظرا لوساعة القطاع الحكومي الذي يعم كافة المواطنين المتعدد الاجراءات التنفيذية، نجد مفهوم الحكومة الإلكترونية وسيلة لحماية مصالح الجمهور من أفراد ومؤسسات، باستخدام الطرق التكنولوجية، أما الحوكمة و الحكم الراشد فهما مصطلحان ذو علاقة بالتسيير للشأن العام الاقتصادي والسياسي، وهذا الحديث يدفعنا للتعرف علي طبيعة النظام الديمقراطي الذي يشكل قيم وممارسات الحوكمة التي نعتمد عليها في عملية الاصلاح السياسي والاقتصادي والاجتماعي وتحسين جودة الأداء وتبادل الخبرات.

## 1- موقف الموظفين من مفهومي الحكم الرشيد و الحوكمة :

تميزت فترة أواخر القرن العشرين بانحسار النظم الشمولية وبروز ظاهرة العولمة، وزيادة حجم التجارة العالمية والمنافسة، إضافة إلى سرعة انتقال المعلومات وسهولة فعالية العمل الإداري، مما أدى إلى البحث عن أساليب إدارية لتحقيق الكفاءات والفعالية فظهرت عدة نماذج للإصلاح الإداري منها نموذج الحوكمة، التسيير العمومي الحديث، حيث نجد مصطلح العولمة أستخدم لأول مرة من طرف البنك الدولي عام 1989 ويشار إليه بعدة مصطلحات متداخلة "gouvernance" منها الحكمانية، الحاكمة، الحكامة، الحكم الرشيد، الإدارة العامة المتجددة.

إنَّ الشروع في بناء حوكمة أو إدارة عامة متجددة تتمحور فكرتها الأساسية في الاستثمار عن تقنيات المعلومات والاتصالات والتحضير اللازم للعنصر البشري، وربط المواطن مع المؤسسات الحكومية والقطاعات العمومية مع المجتمع المدني بنسق إلكتروني موحد يتيح إجراء مختلف المعاملات بين هذه الأطراف جميعا بسهولة، والسرعة اللازمة مما يوفر الجهد والوقت والتكاليف، ويحقق لمؤسسات الأعمال على وجه الخصوص مزايا في غاية الأهمية ترفع من مستوى أداء وظائفها المتعددة ضمن الاستخدامات المتميزة للإدارة الرقمية. وبعد مرور مدة زمنية على انطلاق مشروع الجزائر "الحوكمة الإلكترونية 2013" إلا أنها لم تصل إلى فكرة النضج الكامل ولم يتجسد بعد على أرض الواقع فقد تعد مرحلة ابتدائية مقارنة مع الدول الأخرى وهو الأمر الذي يتطلب معرفة موقف المواطن الجزائري من إقامة حكومة إلكترونية وهذا كله لتعظيم الإيجابيات وتفادي السلبيات أثناء العمل التدريجي لهذه الفكرة.

و نجد في هذا المقام تصريحات احد المبحوثين قائلة :

"...المصطلح هو حبر علي ورق...بصح مرأهش يخدمو بيها في القطاعات العمومية

...مزلنا متخلفين اعلي هد المصطلحين...".

( موظفة بدائرة السانية ، المقابلة رقم 15 ، 28).

و تضيف مبحوثة اخري رأيها قائلة:

"... إن مفهوم الحكم الراشد و الحوكمة ، كائنة عند مواليتها ، احنا متخلفين ، الي يلقوه

يمشي نيشان ايعاقبوه ، ولي يفسد بيغوه و ايزيدو ايقوه ...".

( موظفة بدائرة السانية ، المقابلة رقم 01 ، 44 سنة ).

إن التحولات التي عرفتها الأنظمة الجزائرية إبان الحكومة الإلكترونية الحديثة وإعادة صياغتها بمصطلح "الحوكمة" نتج عليها تغيير في البنية الداخلية للجماعات المحلية بعدما أثقلتها عراقيل البيروقراطية داخل النسق الاجتماعي الذي مثل السلطة أساس سوسولوجية التنظيمات. وهي الفكرة التي جاء بها " ميشال كروزيه " و ركز من خلالها علي اربع منابع للسلطة منها مبدأ التخصص الوظيفي الذي نلمسه من خلال قدرة الحاكم في بسط السلطة علي الأفراد و الجماعات .<sup>(1)</sup> أما المفهوم الفيبييري فقد يري فكرة البيروقراطية نوع من الأنظمة الرشيدة التي تنتشر كالمريض في جسم الإنسان ومهما كانت الخصائص الوظيفية أو البنوية ، فان التنظيم يعيش في ثقافة معينة تفرضها اختلاف الهويات في الأنظمة الحديثة ، وتتغير مع الأوضاع الغير ملائمة لخصائص الفاعلين ، و مراعاة لنموذج التنظيم و تكيفه مع ثقافة عمالنا و مسيرينا يُتقدنا من فشل السلطة المحلية. ونحن في صدد هذا التحليل، تداركنا بعض المعطيات من تصريحات المبحوثين التي كانت مؤشرا ايجابيا يدعم ما ذكرناه سالفًا و يعطي صورة لهذا التغيير، وهو ما دفعنا إلى القيام ببعض المقابلات مع المبحوثين للتحقيق حول مصداقية تبني فكرة الحكم الراشد، و الحوكمة و الشروع في إدماج هذه المفاهيم و بنائها بشكلها المحلي. لهذا الغرض أخذنا على وجه الخصوص فئة من موظفي دائرة السانية كنموذج لوصف هذه التغيرات من خلال تصريح أحد المبحوثات قائلة:

" من جهة الشعب جاهل ومن جهة أخرى الخدام ميعرفش ايسير، نحن أمام واقع مظلم، الحكومة أو الحوكمة جاءت من أجل الأداء الحسن المراقبة في العمل ، لكن نرى الأسوء الأمي مانقرعوش منه الجديد هكذا الإدارة أنتاعنا...تبحي من وراها مساوي كثيرة الأزمة،...التزوير،

1- نوال محروق ، "الموظف الإداري : فاعل سياسي في المجتمع الجزائري" ، ماجستير في علم الاجتماع السياسي ، جامعة وهران<sup>1</sup> 2016، ص64.

توقيف عمال، التصريح...مكاش كفاءة مكاش تكوين كيفاش بغيت يفهم الخدام الحوكمة و

الحكم الراشد ناجح ، هادو ايخمو غير اعلي LA PAYE".

(موظفة بدائرة السانية، المقابلة رقم 14، 38 سنة).

من خلال الصدمات والمفاجآت التي تتغذى من المعاشات بين الفئة المدروسة في بحثنا، التي رسمت لنا طريق نتصل بهم بالتجارب المريرة والمحن الشخصية للواقع اليومي الذي ذوقنا به مساوئ التنظيم الإلكتروني الحديث، الذي يلوح في الأفق من خلال وسائل الاتصال اليومي وما تحققه من محاسن ، ضاربة عرض الحائط واقعها الميداني وما تعكسه من عقبات تطبيقية نأخذ على الأصح الجماعات المحلية وفي الجانب الأخص ظروف تسيير هذه "الحوكمة" من خلال جهل وأمية الموظفين لطريقة تسيير العمل بها حيث أنتجت بؤر تتسع مع مرور الزمن في انعدام الرقابة الإدارية . غير أننا لا ننسى بعض الأزمات الاقتصادية التي عاشتها الجزائر في العشرية السوداء أعطت نتائج أثرت علي الأنظمة المحلية، بعدما عاشت تحولات مست أجهزتها الدولية، وبهذا القدر أو ذاك نجد النظام المحلي منكسراً أمام قيود أوضاع ماضية قيده بأغلال استطعنا تفتيتها ولكن لم نستطع مسحها من آثار الأوضاع الاجتماعية في تاريخ الجزائر.

## 2- مفهوم الحكومة الإلكترونية الحديثة:

هناك اختلاف في التعريفات للحكومة الإلكترونية، فيعرفها البعض بأنها تكنولوجيا المعلومات الرقمية في إنجاز المعاملات، وتقديم الخدمات المرفقية، والتواصل مع الموظفين بمزيد من الديمقراطية ويعرفها البعض الآخر بأنها مرادف لعمليات التبسيط للإجراءات الحكومية، وتسيير النظام البيروقراطي أمام الموظفين من خلال إيصال الخدمات لهم بشكل سريع وعادل في إطار من النزاهة والشفافية والمساءلة الحكومية.



وهناك من يرى بأنها مفهوم يعتمد على استخدام تكنولوجيا الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات للوصول إلى الاستخدام الأمثل للموارد الحكومية، وكذلك لضمان توفير خدمة حكومية مميزة للمواطنين، الشركات، المستثمرين والأجانب.<sup>(1)</sup>

أما البعض الآخر فيقصد بها كافة هيئات الحكم في الدولة وهذا هو المعنى الذي يشير إليه الفقه القانوني بقولهم أن للدولة ثلاثة عناصر هي الحكومة والشعب والإقليم والحكومة قد تعني السلطة التنفيذية بفرعها والسلطة القضائية و الحكومة قد تعني أحد فرعي السلطة التنفيذية وهو مجلس الوزراء أو الوزارة، وهذا هو المدلول الذي يُراد عندما يقال أن الحكومة مسؤولة أمام البرلمان.<sup>(2)</sup>

### 3- خصائص الحكومة الإلكترونية الحديثة :

من خلال دراستنا الميدانية والمعيش اليومي مع الفئة المدروسة وطبقا لأحكام المراسيم والقوانين الصادرة من الحكومة الإلكترونية ، تبين لنا العديد من المزايا تدرج ضمن مهام الحكومة الإلكترونية.

#### - سرعة أداء الخدمات في المرفق العام :

من خلال دخول الحاسوب الآلي محل النظام اليدوي التقليدي حدث تطور في تقديم الخدمة للجمهور، حيث قلت الفترة الزمنية اللازمة لأداء الخدمة يعود ذلك إلى سرعة تدفق المعلومات والبيانات من الحاسب الآلي بخصوص الخدمة المطلوبة، ومن ثم يتم القيام بها في وقت محدد قصير جداً، وهذا فضلاً عن الانجاز الإلكتروني للخدمة حيث يخضع الحاسب الآلي لمراقبة سهلة، أفضل وأدق من تلك التي تُفوض على الموظف في أداء أعماله في نظام الإدارة التقليدية القديمة<sup>(3)</sup>.

1 - فرح سهيل، "الفلسفة المجتمعية الراهنة والتحديات السبع للحدثة وما بعدها"، مجلة مقدمات، النظر للنشر والتوزيع والاتصال، العدد1، 2017، ص 54.

2 - نفس المرجع، ص 67.

1- نوال محروق الإدارة الإلكترونية الحديثة بين التسيير و إعادة التأهيل المرفق العمومي ، ملتقى وطني ، ثقافة المعلومات و البحث العلمي بالجزائر، جامعة وهران<sup>1</sup>، 22/21، مارس 2018.

إن هذه النقطة أثارت جدلاً في أوساط الفئة المهنية المدروسة التي تلوح بتصريحات المبحوثين في الأفق للتعبير عن آرائهم وتصوراتهم المعاشة حيث أخذنا تصريحاً أعطي جدارة في توضيح أفعال المبحوثين وهذا ما صرح به أحد المبحوثين قائلة:

"حقيقي أنا الحاسوب الآلي يوفر الجهد والوقت ولكن هناك بعض الأخطاء، هي سهلة التصحيح إذا كان إدخال المعلومات في الحاسوب أمر سهل ولكن لا نستطيع التصحيح عندما نصادق على المعلومات للمواطن ونكتشف خطأ لا نستطيع استرجاع الملف في الحاسوب هذا من جهة الرقابة، أما إذا انقطع التيار الكهربائي تتوقف الأجهزة الإلكترونية ويضوج الشعب في الشبائيك أشكون أيجلها...إحنا ندو السب والشتم وليس المسـؤول".  
(موظف بدائرة السانية ، المقابلة رقم 01، 44 سنة).

ومن خلال إستجواب الموظف في المقابلات، وفي إطار الانتقال التدريجي من مرحلة التسيير الكلاسيكي إلى مرحلة التسيير الآلي عن طريق إصلاح المرفق العام، وإحداث أتماط عمل جديدة وعصرية، سوف نحاول ربط العنصر التمثيلي الإداري بالعنصر التطبيقي للموظف، من خلال ما جاء في تصريح المبحوثة نلتمس فراغات في الفضاءات الإدارية بين ما هو مصرح به للتسيير الآلي الحديث وما يعمل به الموظف كحقيقة نلتمس من خلالها تخفيض التكاليف الباهظة التي كانت ملقاة على عاتق نفقات المرفق العام، امام عجز الموظف في معالجة كل ما يعيق السير الحسن للمرفق العام.

وجاء مفهوم الحكومة الإلكترونية كوسيلة مثالية للحكومات، يُمكنها من رعاية مصالح مواطنيها من أفراد ومؤسسات إلكترونية باستخدام التكنولوجيا المتطورة دون الحاجة إلى التنقل بين إدارات الحكومة، وانجاز المعاملات بين مؤسسات الحكومة إلكترونياً واختزال الروتين، وتقليل الوقت وتحقيق العدالة والدقة في تنفيذ الإجراءات الحكومية، مع رفع شعار "توصيل الخدمات لطالبيها" دون الحاجة إلى الانتقال إلى دواوين الحكومة بالإضافة إلى ما يوفره من خدمات مميزة تهيئ حياة سهلة للمواطنين ومناخ مشجع للموظفين يشتمل على معلومات دقيقة محدثة لمتخذي القرار وذلك للمعاونة في تخطيط طويل المدى، ومن أجل تحقيق هذا

الشعار عملت الحكومة الإلكترونية الحديثة إلى تقديم الحل الأمثل لتعامل الحكومة مع المواطن دون الدخول في تعقيدات إدارية وسيكون بمقدور المواطن الحصول على خدمته المطلوبة وهو جالس في منزله وفي أي وقت دون التعقيد بمواعيد العمل الرسمية ولكن ما صرحت به أحد المبحوثات سابقاً في الفئة المدروسة بين لنا أن المواطن الجزائري لا يُقدر صعوبة التحكم في الخدمات الإلكترونية في المرفق العام همه الوحيد هو تلبية حاجاته في أقصى وقت ممكن دون مراعات بعض التعطيلات في الأجهزة الإلكترونية التي تُنسب علي الموظفين بالدرجة الأولى. وبالتالي فالحكومة الإلكترونية ليست حكومة تدير شؤون الوطن بديلاً عن الحكومة التقليدية ولكنها أسلوب جديد، فالعمل الحكومي يستخدم المعلوماتية والإلكترونية في إدارة شؤون الدولة ومرافقها وشؤون مواطنيها وذلك بهدف تبسيط وتسهيل التعامل بين الحكومة والأفراد، لتوفير المعلومات بشكل متكامل وسريع لجميع المسؤولين لترشيد عملية اتخاذ وتحسين أداء الأجهزة الحكومية وتسهيل حصول المواطن على الخدمة وتخفيض تكلفتها.<sup>(1)</sup>

ومما سبق ذكره نستخلص المفهوم العام للحكومة الإلكترونية الذي يقتضي المزج الكامل بين إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات وإنجازاتها العالمية الحالية والمستقبلية عند وضع السياسات والإشراف عليها وبهذا تتكون البنية الأساسية التي تتيح للمجتمع فرصة الانتقال إلى مزيد من التقدم والمشاركة الحقيقية في حضارة القرن الواحد والعشرين الذي يعتمد على الوسائل الرقمية الإلكترونية وحتى تميز بين المفهومين الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية علينا سرد الفرق بينهم في أداء المهام من خلال التقنيات الحديثة للمعلومات والاتصالات إلى أحداث تطورات هائلة في الحياة العامة سواء على مستوى الفرد ورغبته في الحصول على خدمات أكثر تطوراً أو على تقديم تلك الخدمات.

وقد أصبح إدخال تكنولوجيا المعلومات في كافة الأعمال الحكومية هدف عديد من الدول التي تسعى للتقدم والرقى، ولقد ارتبط استخدام تكنولوجيا المعلومات في الأجهزة الحكومية بظهور مفهوم حديث أطلق عليه الإدارة الإلكترونية.<sup>(2)</sup>

1- خالد ممدوح إبراهيمي، الإدارة الإلكترونية للخدمات الحكومية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2007، ص 140.

2 - خالد ممدوح إبراهيمي، نفس المرجع، ص 100.

يرتبط مصطلح الحكومة الالكترونية بالأنشطة التي تقوم بها الدولة تجاه المواطنين بشكل عام والدوائر ذات العلاقة المباشرة مع أنشطتها، إذ تعد عملية إدارة مختلف النظم وعلاقتها بالمعايير التي تقوم بتطوير أداء الإدارة الحكومية من خلال القطاع الإلكتروني الحكومي.

#### 4- سوسولوجية السلطة المحلية:

أردنا في هذه الفكرة تحليل السلطة كظاهرة اجتماعية و إنسانية حضيت بتحليلات و أبحاث مختلفة من العلماء الاجتماعيين القدامي و العصريين ، و التطرق الي العلاقة التي تربط بين من يحكمون ،ومن ينفدون ، وهي النقطة التي أشار إليها "ابن خلدون " في تحليله لظاهرة السلطة بعد منحه لها بُعدا سياسيا في دراسته لل عمران البشري ، عندما قارن التطورات التي تلحق بال عمران البشري بنوعيه البدوي و الحضري، فهو يعرف السلطة بقوله " السلطان هو المالك للرعية القائم في أمورهم فالسلطان من له رعية ، و الرعية من لها سلطان، والصفة التي من حيث الجودة بمكان حصل المقصود من السلطان (1). فالعلاقة التي تربط بين الحاكم والمحكوم هي علاقة سلطة واذا غابت ظل المجتمع يعيش التبعية الذي يتميز بالغلبة والثأر والصراع من أجل العيش. ومن يتحلى بالسلطة السياسية عليه أن يكون شجاع ويُعرف بالتجربة والحكمة في اتخاذ القرارات، وتمر السلطة في رأيه بمصار أصله الأسرة ثم العشيرة ثم القبيلة حتي الوصول الي الدولة.

أما " كارل ماركس " فكان يري ما يجسد السلطة السياسية هو الاقتصاد وهو ما يمثل في البنية الفوقية، أما البنية التحتية فهي التي تحدد شكل السلطة الاقتصادية والاجتماعية و السياسية التي تستعملها الطبقة الحاكمة، للمحافظة علي النظام ومصدرها هو السيطرة علي وسائل الإنتاج، أما العمل بالنسبة لـ "ماركس فهو علاقة اجتماعية أساسية يتجسد اجتماعيا كضرورة لتقسم العمل ، و هناك دراسات اخري إجتماعية تنفي وجود السلطة في المجتمعات القديمة كالتي جاء بها " مورقان " و "انجلز" أما " جورج بلوندي " فلقد جاء بمبدأ عدم

2- محمد حمداوي ، القرابة و السلطة عند ابن خلدون ، وقائع الملتقي: اي مستقبل الأنثروبولوجيا في الجزائر ، منشورات مركز الكراسك 2009،ص25.

التشابه في التركيبة و البنية بين المجتمعات القديمة و الحديثة هو أساس التحليل، وأن وجود السلطة مرتبط بوجود كافة المجتمعات<sup>(1)</sup>. و يعيش المشهد الإنساني علاقة مع السلطة المرتكزة على نزعة الهيمنة و هي الفكرة التي فسرها " بيار بورديو" و أعطائها صفة المشروعية التي تساهم في ضمان هيمنة طبقة اخري لا تقوم بعملها إلا إذا اعترف بها كأمر طبيعي و ليس كقوة<sup>(2)</sup>.

فالسلطة ضرورية لعدم الوقوع في الفوضى و لحفظ النظام المعقول والحديث يجري حول السلطة التي تفتح آفاق حضورها وأسرارها ومخاطرها كما جاء على لسان المفكر الفرنسي "ميشال فوكو" الذي قال: "السلطة متواجدة في كل زمان ومكان... وهي مشتقة ومتعددة البؤر وأنماط الاشتغال"<sup>(3)</sup>، وبالتالي فمفهوم سلطة الحاكم والمحكوم يمتد على المساحات التي يتواجد فيها أمر أو إرادة القوة لدى المتسلط أو الحاكم وهي أداة جذرية لإخضاع المرؤوس للرئيس، الضعيف للقوي الصغير للكبير، الآني للماضي. حيث نجدها بداية بالعائلة كرابط اجتماعي لتمتد إلى الشارع وإلى كل مؤسسات الدولة والحكم إلى سائر أطراف المجتمع المدني. وتكون ممارستها بشكل واضح أو قسري في مواقع ومرافق كثيرة وأحيانا يصعب الإمساك بها لأنها لم تعد تعمل فقط انطلاقا من مركز موجود في أعلى هرم السلطة الرئاسية أو الحكومية أو البرلمانية أو القضائية أو الدينية بل هي ممتدة ومتغلغلة في كل أنماط تفكير وسلوكيات البشر.

ولكونها كذلك، فهي مبنية على البؤر المتوترة الحياتية والنفسية والعقلية في عالم السياسة والاقتصاد والإعلام والإيديولوجية والمعرفة والترفيه والثقافة والحزب والدين والطائفة وغيرها.

أما إذا درسناها في عالم العولمة، يفرض القوي سلطته لأجل الهيمنة على مقدرات الضعفاء، وهم بدورهم يريد كل واحد منهم انطلاقا من موقعه أن يفرض هيمنته على محيطه

<sup>1</sup> -G.Balandie,Anthropologie politique,P.U.F Paris 1969 p43.

<sup>2</sup> - محمد علي محمد ، المفكرون الاجتماعيون ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1993 ، ص 130.

<sup>3</sup> - فرح سهيل، نفس المرجع ، ص 37.

متخذاً طابع تنظيمي يكون أكثر قانوني في البلدان المتقدمة، إلا أنه في هذا المجال ينتقل وضع السلطة كما قال "فوكو" من الشكل القانوني للسيادة إلى الشكل الاستراتيجي للصراعات والمجاهبات".

ومن خلال مقولة "فوكو" تبيننا لنا أن هذا النوع من السلطة هو الذي يُشعل الخلافات الحادة، وبالتالي الحروب ويخلق النزاعات ويسبب الطلاق بين أعضاء الأسرة الواحدة ويجفف مصادر السلام والمساواة والمحبة بين البشر وتمزق ثقافة الحوار والشراكة والسلام ولفكرة السيادة والحرية علاقة بين الحاكم والمحكوم في الهيمنة بين البشر.

## 5- النظام المركزي و اللامركزي في المجتمع المحلي :

تتأرجح الدول في ممارستها للوظيفة الإدارية بين أسلوبين، هما النظام المركزي والنظام اللامركزي، بوصفهما أسلوبين للتنظيم الإداري أي أن هذه الدراسة تتناول فقط أساليب التنظيم الإداري، حيث يتركز هذا النظام "المركزي" علي ممارسة هذه الوظيفة في يد سلطة إدارية واحدة دون أدنى مشاركة في ذلك من قبل هيئات أخرى، في حين يرمي النظام اللامركزي إلى تجزئة وتوزيع هذه الوظيفة بين عدة سلطات إدارية يتحدد مجال اختصاص كل منهما جغرافياً وموضوعياً .

ونقصد "بمركزية الإدارة" "Centralisation" حصر مظاهر النشاط الإداري في يد سلطة الحكومة المركزية وبالمشاركة مع ممثليها في الأقاليم وتأخذ المركزية الإدارية في العمل الإداري صورتين هما، المركزية المطلقة أو نسميه التركيز الإداري والمركزية المعتدلة وهو عدم التركيز الإداري، حيث نجد الأولى هي الصورة البدائية للمركزية الإدارية وعليها تركز الوظيفة الإداري في كليتها وجزئيتها.

وتبعا للتعليمات الوزارية المعمول بها في الحكومة الإلكترونية الحديثة للمرفق العام<sup>(1)</sup> التي أشارت إلى وجود أخطاء في الوثائق المسلمة لبعض المواطنين ولتحسين هذه الخدمة والقضاء

<sup>1</sup> - تعليمة وزارية، رقم 1637 الصادرة بتاريخ 04 جوان 2014.

على المتاعب من خلال هفوات موظفي الجماعات المحلية، أبرمت الحكومة الإلكترونية قوانين للقيام بالتصحيح الآلي وفق نظام التركيز الإداري وهذا ما صرح به أحد المبحوثين قائلاً:

"الغلطة بكري كنت انصحها في جواز سفر أو البطاقة الوطنية أو رخصة السياقة باليد ثم أدخلها في الآلة الراقنة (Dactylo) ثم ندير كاش ساك، بصح دورك ايعاود المواطن يكون الملف للمرة الثانية ثم نحجز معلوماته وتقوم الإدارة البيو مترية في الجزائر العاصمة بتصحيح الخطأ نحن ما علينا إلا حجز معلوماته وتأكد المعلومة فقط."

(موظف بدائرة السانية، مقابلة رقم 19، 50 سنة).

من خلال هذا التصريح تبرز لنا صورة التنظيم الإداري الذي يحتاج إلى سلطة مركزية قوية لبسط سلطتها ولتحقيق وحدة المجتمع القومي وللتغلب على مشكلات عدم توفر العدد اللازم من الموظفين ذات كفاءات ومهارات تتماشى وفق النظام الإداري الحديث.

أما "اللامركزية الإدارية" "Décentralisation" فهي التوزيع الوظيفي الإداري بين الحكومة المركزية والهيئات المستقلة، اقليمية كانت أم مصلحة تحت اشراف ورقابة الحكومة المركزية، وحتى تقوم اللامركزية الإدارية بمهامها عليها أن تتوفر على عناصر أساسية كوجود مصالح ذاتية متميزة عن المصالح القومية ومن الأفضل ترك الاشراف عليها حتى تتفرغ الحكومة المركزية للمصالح التي تهم الدولة، بالإضافة إلى توفير الوحدات الاقليمية المستقلة وتنظيمها عن طريق الرقابة الإدارية التي تتكفل بها الحكومة المركزية. وهذا ما أكده أحد المبحوثين قائلاً:

"في الإدارة الإلكترونية الحديثة خلات الجزائر العاصمة هي التي تخرج وئاتق المواطن جواز سفر، البطاقة الوطنية، رخصة السياقة احنا نطبق واش ايجي من الوزارة نحجز المعلومة وافقت تعطينا في الميكرو خضراء، لم توافق تعطينا في الميكرو إشارة حمراء لإعادة حجز المعلومة الصحيحة، رآهم يخفف الأعباء عليهم تدريجيا من جهة إلى أخرى ويوزعون المهامات على الموظفين، بصح دائما عندنا لجنة تفتيشية تقريبا كل شهرين لملاحظة سيرورة التعليمات الوزارية إذ طبقت أم لا وسرد النقاط عبر تقرير تفتيشي إلى الوزارة."

(موظف بدائرة السانية، المقابلة رقم 41، 46 سنة).

يتميز نظام الادارة المحلية عن غيره من الانظمة بالعديد من الخصائص و المميزات ما يجعله ذو أهمية كبيرة ، فإن لنظام السلطة محلية أهمية كبيرة علي الصعيد السياسي و الاجتماعي و الاقتصادي ، أي ان الادارة المحلية تؤدي الي نقل بعض السلطات الي الوحدات المحلية وهذا لا يقضي علي اختصاصات الحكومة المركزية بل انه يظهر علاقة اشتراك الوحدات المحلية المركزية ، و نتيجة لهذه العلاقة فيجب التنسيق بين الطرفين<sup>(1)</sup>.

ومن خلال هذا التصريح وما سبق ذكره نلاحظ وجود فرق بين الممارسات الادارية واللامركزية الإدارية وبالرغم من أنهما يعبران عن اتجاه واحد وهو الابتعاد عن المركزية، وإن كان يقوم على منح الأجهزة الإدارية سلطة البث النهائي في بعض الأمور دون الرجوع إلى السلطة المركزية ، إلا أن القائمين على تلك الأجهزة الإدارية يظلون خاضعين لتلك السلطة ويتخذون قراراتهم باسمها عكس القرارات التي تتخذها الأجهزة اللامركزية، فإنها تنسب إلى الشخص اللامركزي دون الدولة.<sup>(2)</sup>

## 6- التسيير والرهان الديمقراطي في الجزائر:

مر تسيير الموارد البشرية بمراحل تاريخية عديدة إرتبطت بتطور اقتصاد البلد ككل، فكل مرحلة من مراحلها تعبر عن فترة زمنية عرفت فيها المنظمة الوطنية وقائع وأحداث انعكست على كيفية تسيير الموارد البشرية بها.<sup>(3)</sup> فكانت مرحلة الستينات بداية إنتقال الجزائر في بناء الدولة ومؤسساتها فقد كان همها هو الجانب السياسي، لتحافظ على وجودها ككيان مستقل، أما الحالة الاقتصادية للبلاد فكانت تعرف ضعفا لعدم استطاعة القطاعات الاقتصادية أن تنفض الغبار عن نفسها وتواجه العراقيل التي تقع دون تحقيق نوع من الانعاش الاقتصادي والخروج من قوقعة الاعتماد الدائم على تدعيم الدولة، حيث نلاحظ أن هذه

1- احمد كمال قنوني، "مشروع الادارة الالكترونية في الجماعات المحلية بالجزائر بين الواقع و المأمول"، جامعة العلوم الانسانية، العدد:13/14، ديسمبر2017-جوان2018، ص503.

2 - سعيد السيد علي، العملية الادارية ، دار الكتاب الحديث ، مصر ، 2007، ص 220-227.

3 - L. Abdie، « Néo- patrimonialisme et économie en Algérie », in Annuaire de l'Afrique du Nord, tome xxIII,1989 :P45.



الوضع الاقتصادية للبلاد جعلت الميزان الاقتصادي يعرف تدهوراً وهذا دليل على أن المساهمة الاقتصادية للقطاعات غير البترولية ظلت هشة وغير قادرة على الانطلاق الاقتصادي.<sup>(1)</sup>

وكان التسيير الذاتي هو الجواب لكل هذه المشاكل، فقد عرف هذا الأسلوب من التسيير شهرة كبيرة خلال تلك الحقبة، كما عرف نوع من النجاح في عدة منظمات رغم الطابع الفلكلوري الذي ارتبط به.<sup>(2)</sup>

وكان هدف هذا التسيير توظيف الأعداد الهائلة من اليد العاملة لتغطية العجز دون الاهتمام بالنوعية أي الكفاءة وضمان السير الأفضل لوظيفة الإدارة والحفاظ على جهاز التكوين، خلال هذه الفترة من تاريخ المنظمة الجزائرية كان تسيير الموارد البشرية لا هو بالمفهوم التقليدي التايلوري، أي الاهتمام بالقوة العضلية للعمال ولا هو بالمفهوم الحديث الذي يهتم بعقلهم، فقد كان منطق آخر سائد سيطر عليه البعد الوطني والحماسي معبرا عن الواقع الجديد التي وجدت فيه الجزائر ككل، وهو الفترة الأولى للاستقلال.<sup>(3)</sup> أما مرحلة السبعينات فقد تميزت بالبناء الاقتصادي وعماده الصناعات المصنعة فهي مرحلة إنشاء الشركات الوطنية الكبرى باعتبارها أساس التطور الاقتصادي والاجتماعي والثقافي، وكنتيجة لذلك فقد أسندت لهذه الشركات وظائف عديدة حتى تلك التي من المفروض ليست من اختصاصها.

يقال عنها أنها فترة الاستثمارات الضخمة والمشروعات الاشتراكية الكبرى نتج عنها انخفاض كبير في نسبة البطالة 92% من الطلب على العمل.<sup>(4)</sup> لكن ما يلاحظ على تركيبة اليد العاملة أن ذلك هو بساطة تكوينها، لذلك كانت مناصب العمل التقنية تتم ممارستها بالتعاون مع الدول الأوروبية وخاصة فرنسا وبعض الدول العربية، وفتحت أبواب التكوين

<sup>1</sup> - سعيد السيد علي، نفس المرجع، ص 184.

<sup>2</sup> - Grise J, AL ; Les RH entant que Source d'avantage concurrentiel durable ; In congrès de L'AG RH 04/05 septembre 1997 ;P253- 265.

<sup>3</sup> - لنده رقام، "إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر"، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة عنابة، العدد 24، جوان 2009، ص 142-135.

<sup>4</sup> - نفس المرجع، ص 138.

في مجال التسيير وغيره من التخصصات الاقتصادية في الجامعات والمعاهد، كما نظمت برامج تكوينية في هذا المجال خارج الوطن.

أما تسيير الموارد البشرية في هذه الفترة فكان يسمى التسيير الاشتراكي الذي تميز ببعض الخصائص المختلفة التي أفرزت إدارات وهمية للموظف الذي وجد نفسه مشاركا ومالكا ومسيرا، حيث كان الربح البترولي هو الذي ينفق في توزيع الدخل وشراء الأجهزة والمعدات وهو الذي يظهر في النتائج كالربح، إذن لا حاجة لهم بالقوة العضلية هذا ناهيك عن القوى الفكرية، فنحن بعيدين كل البعد عن هذا الواقع أن ذاك ، ومن هنا كان دور إدارة الموارد البشرية اجتماعي بحث بالإضافة إلى تكوينها إيديولوجيا، رغم أنها طورت بعض الآليات والتقنيات الإدارية لكنها تبقى تعبر عن الواقع الذي وُجدت فيه وهو واقع الشعارات والخطب الوهمية.

وإذا ألقينا الضوء على مرحلة الثمانينات فنجد أنها اتسمت بالتصحيحات الهيكلية، حيث يرى العديد من الباحثين الجزائريين أن السبب الرئيسي الذي أدى إلى إعادة هيكلة المنظمات الجزائرية هو كبرها وتوسعها الذي جعل من الصعب على الإدارة المركزية "الدولة" التحكم والسيطرة عليها، فقد قامت بتفتيتها إلى منظمات صغيرة حتى يسهل عليها إدارتها. لكن ما يلاحظ في هذه الفترة أن الربح لا يتحقق وزادت حدة البيروقراطية والتدخل السياسي في حياة المنظمات الوطنية وهذا ما فتح الباب لإصلاحات أخرى عرفت المنظمات الوطنية وهي منحها الاستقلالية خلال نهاية الثمانينات وبالتالي عدم تدخل الدولة في تسييرها، أما فيما يخص الموظف فلقد جاء خلال هذه الفترة قانون عام يعطي للعمل قيمة ويشجع فرص العمل باعتباره المصدر الوحيد للقيمة، ولكن للأسف زاد من اللامبالاة به وجعل من تنظيم العمل أكثر تضارؤا بسبب هذه التصحيحات، أصبحت وظيفة الموارد البشرية عاجزة في تطبيق قانون يفتقد الموضوعية والعلمية.

إنَّ التقصير في تطبيق مبدأ اللامركزية في التسيير وتغلب أنماط الإدارة البيروقراطية أدى إلى فشل النموذج الاشتراكي في تسيير المنظمات الجزائرية، كما أن التصحيحات الهيكلية التي

مست هذه المؤسسات مع بداية الثمانينات لم تحقق الأهداف المرجوة منها كتحسين المردود ، بل زادت من فوضى التسيير من طرف أشخاص غالبا ما يتم اختيارهم على أساس معايير سياسية فقط، هذا بالإضافة إلى العجز المالي الذي عانت منه هذه المؤسسات بالرغم من تعدد عمليات التطهير التي قامت بها الدولة.

كل هذه المعطيات أدت إلى التفكير في إصلاحات جديدة في مرحلة التسعينات، حيث يرى بعض الباحثين أن الاستقلالية سوف تسمح للمؤسسة العمومية أن تعمل مثل مثيلاتها العمومية والخاصة في العالم فهي تقضي على الممارسات البيروقراطية وتعيد أهمية تسيير الموارد البشرية.<sup>(1)</sup>

بعد تطبيق هذه الإصلاحات التي تزامنت مع انخفاض أسعار البترول، عرفت المنظمات الجزائرية نقص في كفاءات التسيير وسوء التشغيل نظراً لنقص خبرة مسيري الموارد البشرية وهذا ما استدعى إلى تنظيم علاقات العمل ونظام التعويضات والأجور إضافة إلى تحسين كفاءات العمال عن طريق دورات تكوينية و تسيير المسار الوظيفي.

نعتقد أنه بالرغم من أهمية تسيير الموارد البشرية في المنظمات الجزائرية إلا أن دورها مازال بعيد عن دور الفاعل والمؤثر الاستراتيجي.

وما يلاحظ خلال السنوات الأخيرة هو حدوث تطور لدور ومكانة إدارة الموارد البشرية وهذه الوضعية تتجه نحو التعليم في العديد من المنظمات، فقد أدرك المسيريون أهمية هذه الإدارة وضرورة تشجيع وتجهيز الموظفين وتسييرهم بطريقة مختلفة عما كان سائدا في الماضي باعتباره أساس النظام الاقتصادي الجديد.

## **7- الحكومة الإلكترونية الحديثة في الجزائر بين الامكانيات والرهانات:**

إستقبلت غالبية دول العالم متغيرات العصر من تطور تكنولوجي معلوماتي يتصف بالجدية في أداء الوظائف بأعلى كفاءة وجودة ممكنة، خاصة في القطاع الحكومي الذي اتصف دوما بالبيروقراطية والفساد وتعقد في الاجراءات المطلوبة، ومن ثم، ومع دخول عصر الثورة

<sup>1</sup>- لندة رقام ، "ادارة الموارد البشرية من منطق ادارة القوة العضلية الي منطق ادارة الفكر"، نفس المرجع، ص 141.

المعلوماتية أصبح لازما على الدول أن تقوم بإعادة هيكلة مؤسساتها العامة بما يتواءم مع متطلبات الثورة المعلوماتية بهدف الاندماج مع باقي الدول الأخرى التي تتزايد معها حدة المنافسة في العمل عبر الشبكات المعلوماتية مما أدى إلى التقليل من حركة الأفراد داخل التنظيم، وهذا يساعد أكثر في تكريس الجهد البشري في العمل، عوض التنقل من مكتب إلى آخر من أجل الحصول على المعلومة، وهذا التصريح الآني يمثل هذه الفكرة، حيث توضح ذلك أحد المبحوثات قائلة:

"...بكري كونا نهدرو مع الشعب في الشباك ثم أتقوله روح أحسب 3 أيام و أرواح تدي صوالحك، بصح دروك ايقارع في الشباك تخزن معلوماته في الحاسوب الآلي ثم أصادق عليها ثم انعط الاسم واللقب ليسحب المواطن أوراقه الخاصة، منزلو المواطنين مراهمش أمأمنين بلي تدفع تدي كنقوللهم قارعو ميامنوش، بصح بكري نجمع أوراق المواطن، أكتب معلوماته الشخصية في الاستمارة الفارغة ثم اذهب إلى الأرشيف لجمع معلوماته السابقة ثم أرسلها إلى الأمانة العامة ليمضيها الكاتب العام وإذا لقي 3 أيام العطلة الأسبوعية تبقى في الإدارة لمدة أسبوع ليسحب المواطن حاجياته من الدائرة أو البلدية كيف كيف بلاك الدائرة أحسن من البلدية يقعدو أيقارعو عدة شهر".

(موظفة بدائرة السانية، المقابلة رقم 03، 29 سنة).

يبرز لنا هذا التصريح فعالية الإدارة الإلكترونية الحديثة في تحسين الخدمة العمومية، وبفضل العمل على الشبكة، أمكن الموظفين القيام بمعظم الأنشطة الإدارية عبر الحاسوب الشخصي ومن المكتب وفي وقت أقصر وأسرع .

وسط هذا التحول الهائل رسمت الحكومة الجزائرية استراتيجية لمواكبة حركة التقدم في المجال التكنو-الإداري بتبني مخطط عمل متناسق وصارم بهدف تعزيز كفاءات الخدمة العمومية إلى مستوى التحولات العميقة والسريعة التي يشهدها العالم في مجال تكنولوجيات الاعلام والاتصال، حيث أطلقت في أواخر سنة 2013 وزارة الداخلية والجماعات المحلية و التهيئة العمرانية مشروع المواطن الإلكتروني.<sup>(1)</sup>

1- بوعمامة العربي، حليلة رقاد، "الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية، رهانات ترشيد الخدمة العمومية"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد 09، ديسمبر 2014، ص 33،49.

لأول مرة في الجزائر والذي يختصر أرشيف كل مواطن في رقم واحد يتبعه مدى الحياة، يمكن من خلاله استخراج جميع الوثائق الإدارية وفق نظام إلكتروني يعمل على إصدار مختلف الوثائق في مدة لا تتجاوز ثلاثون (30) ثانية وهذا ما يخفف من معاناة الجزائريين في استخراج الوثائق التي طالما كانت هاجساً يومياً لكل مواطن ويمثل أحد المبحوثين هذا الرأي قائلاً:

"كيدي المواطن جواز السفر أو البطاقة الوطنية البيومترية أيجي رايح بلا ما يستسي على الرقم السري (coode) لأن معدناش وعي دايمو انقولو للشعب كاين رقم سير أطلب أعليه قبل ما تخرج من الدائرة أو البلدية، وكيديه يطرح السؤال عليا "شندير بيه هذا...؟" وعلاه راه أمبلع في ظرف مغلق يجي هذا منعندكم... معنديش الوقت... قولي شندير بيه ولا أنقطعه... ولا أيقول ما ينغنيش شندير بيه...؟؟؟ إذا كان عندي الوقت انجمعه في المكتب وانفهمه بلي الحكومة الجزائرية راها صارفا دراهم كبار اعليه... وإذا ما كاش عندي الوقت انقوله أديه واحرزه هذا هو بطاقتك مستقبلاً."

(موظف بدائرة السانية، المقابلة رقم 19، 50 سنة).

من خلال ما ذكره تصريح المبحوث تبين لنا غياب الثقة بين المواطن و الموظف و إغفاله بحقوقه، كشف لنا انعدام التواصل الاجتماعي، بين أفراد المجتمع الذي نتج عن غياب دور الثقافة التنظيمية في الجماعات المحلية فهي تلعب دوراً أساسياً في ديناميكية العلاقات الاجتماعية وفي الممارسات الاجتماعية للأفراد التي تمكنا من إدراك وفهم الواقع.<sup>(1)</sup>

وفي إطار تنفيذ مخطط الحكومة ولا سيما في مجال تجسيد الحكم الراشد ووضع سياسات عمومية من جهة فعالة، فإنه من المفيد ضمان استشارة أوسع قدر الإمكان من أجل تسيير أفضل، وعملت استراتيجية الجزائر الإلكترونية على دخول الجزائر مجال الإدارة الإلكترونية الحديثة التي تعد أول محور أساسي يحدد الأهداف الكبرى والخاصة التي يجب بلوغها في غضون السنوات المقبلة، ولقد قامت الحكومة الإلكترونية بوضع شبك يربط بين المؤسسات، وبين الوزارات، يكون بمثابة البوابة الرقمية الحكومية التي تسمح بالتواصل مع الهيئات العمومية،

1- مراد الحاج مولاي، "العمال الصناعيون في الجزائر، ممارسات وتمثلات"، رسالة دكتوراه، جامعة وهران 2، جوان 2005، ص 09.

باستعمال الوسائل التكنولوجية.<sup>(1)</sup> من خلال الرقمنة وتوثيق الوثائق الإدارية وتنصيب أنظمة اعلامية مدمجة وكذا إدراج بعض الخدمات في الشبكة لصالح المواطن، وهذا ما صرحت به أحد المبحوثات قائلة:

"دروك كاين الخط الأخضر 11:00 هو خط الخلية الولائية لسمع انشغالات وشكاوي المواطنين التي تربط بين وزارة الداخلية والجماعات المحلية والولاية والمواطن حيث يستمع الموظف إلى شكوى المواطن ثم يوزعها حسب سكن المواطن ترسل إلى الولاية عن طريق الخلية الولائية لسمع الشكاوي وتملئ في استمارات فيها اسم ولقب المتصل مع العنوان ونص المشكل وترسل إلى الهيئة المختصة."  
(موظفة بدائرة السانية، المقابلة رقم 16، 38 سنة).

ومن هنا تبرز لنا أهمية تطبيق هذا المحور الذي ينظم عمل الخدمة العمومية و يبسط نمط سيرها مع خدمة المواطن بالطريقة الملائمة.

كما يتضمن برنامج الجزائر الإلكترونية محاور أخرى منها تعزيز هياكل الاتصالات السلكية واللاسلكية ذات التدفق العالي، ودعم البحث في مجال التطوير والابتكار وتأهيل الاطار القانوني التشريعي والتنظيمي الوطني، ومن جهة أخرى تسعى استراتيجية الجزائر الإلكترونية في إمتلاك تكنولوجيا الاعلام، والاتصال والمهارات ، من خلال المشاركة الفعالة في الحوار والمبادلات الدولية وتحديد نظام مؤشرات للمتابعة والتقييم مما يسمح بتحديد مدى تأثير تكنولوجيات الاعلام، والاتصال على التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

كما يتطلب تنفيذ الاستراتيجية لتطوير المجتمع المعلوماتي، دعم موارد مالية مهمة نأخذ على سبيل المثال إستفادة المرفق العام من خدمات الأنترنت<sup>(2)</sup>، والتي تمثل أداة للبحث والاستزادة المعرفية كأحد ضروريات العصر وكتقنية مركزية في الحكم وتطوير البحث والابتكار العلمي، ونستشهد بهذا التصريح لأحد المبحوثات قائلة:

<sup>1</sup>- بوعمامة العربي، حليلة رقاد، نفس المرجع، ص 42.  
<sup>2</sup>- نوال محروق، دور الارشيف في تنمية المرفق الاداري العمومي ، ملتقى وطني، المكتبات و الارشيف التقاطع و الاختلاف، جامعة وهران 1  
2018/12/13.

"أنا كجيت نخدم البطاقة الوطنية البيوميترية أنتاعي مارحتش للسييار برا، ذهبت عند مهندس الدائرة زميلي وسجلني في مكتبه لكون أن مكتبه ومكتب رئيس الدائرة يحتوي على خدمات الأنترنت... بصح من غير هادو 02 مكاتب لا يوجد أنترنت في الدائرة وهذا يدخل في السيستم."

(موظفة بدائرة السانية، المقابلة رقم 16، 38 سنة).

من خلال هذا التصريح التي جاءت به أحد المبحوثات في الوسط المهني المدروس و تقسيم الاختصاصات المتواجدة على مستوى المرافق العامة، وتبعاً لهذه التنظيمات المعمول بها وفق الهيكل التنظيمي لكل منظومة. تسعى الجماعات المحلية إلى وضع سياسات عمومية و جبهة هدفها هو وضع استراتيجية تسيير منظماتها من خلال توزيع المهام والكفاءات حسب الاختصاصات المختلفة في تسيير الموارد البشرية لضمان الحكم الراشد.

## 8- الحكم الراشد المحلي ودوره في تفعيل التنمية المحلية في الجزائر:

أصبحت مشاركة السكان المحليين من أساسيات نجاح التنمية على المستوى المحلي، ولأجل ذلك، تبنت الجزائر الحكم الراشد كنموذج للحكم والتسيير باعتباره معبر عن حسن الإدارة وجدية أسلوب الحكم في التعامل مع المجتمع وأفراده على أساس الحوار بين الحاكم والمحكوم، ووجود أدوات المراقبة والمحاسبة، وآليات فعالية سلمية اتخاذ القرارات التي تؤثر في حياة المواطن، مع توسيع نطاق مشاركتهم ودورهم في عملية الحكم. وهذا ما استدعى اختلاف اتجاهات وتخصصات الباحثين في مجال التنمية المحلية مما نجد علماء الإدارة والسياسة يركزون على أهمية الإدارة اللامركزية والحكومة المحلية لإنجاح العملية التنموية، فيما يؤكد علماء الاجتماع والباحثون السياسيون على أهمية مشاركة المواطن المحلي في عملية التنمية وكيفية تفعيل هذه المشاركة، لتكون المشاريع التنموية تلي وتناسب احتياجات السكان المحليين، ولقد عرّفها الأمم المتحدة أنها: "العمليات التي يمكن بها توحيد جهود المواطنين والحكومة لتحسين الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات المحلية ومساعدتهم على

الاندماج في حياة الأمة والمساهمة في رقيها بأقصى قدر مستطاع".<sup>(1)</sup> كما عُرفت التنمية المحلية من جهة أخرى بأنها "العملية التي بواسطتها يمكن تحقيق التعاون الفعال بين جهود المواطنين وجهود السلطات العمومية (الدولة) للارتقاء بمستويات التجمعات المحلية والوحدات المحلية اقتصاديا واجتماعيا من المنظور الشامل المتكامل".<sup>(2)</sup>

ونسوق في هذا المقام ما جاء به "كيبكوا فاكون" "québécois Vachon"

أن التنمية المحلية تراهن على التحكم الجماعي في العمليات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئة لإيجاد الحلول على المدى البعيد للمشكلات الجماعية المحلية التي تؤثر على توازنها، وهذا التمكّن الجماعي يركز على قيمتين ديمقراطيتين أساسيتين هما: المشاركة والمسؤولية".<sup>(3)</sup>

ومن الناحية العامة فإن التنمية هي مجموعة من العمليات التي تتيح الفرصة للأفراد المحليين المشاركة في تحديد احتياجاتهم وصياغة الأهداف التي تساعدهم على حل مشاكلهم المحلية بالاعتماد على الموارد المحلية والخارجية التي تؤدي إلى زيادة روح التضامن بين أفراد المجتمع المحلي. وإذا ربطنا التنمية المحلية بالحكم الراشد نجده يختلف باختلاف المجتمعات تبعاً للمنظومة القيمية والعقائدية ومن هذا المنطلق نجد الحكم الراشد يتمتع بالأهداف التي قد ترتكز على الكفاءة، والبعض الآخر يعطي الأولوية لتطبيق القانون في حين يركز البعض الآخر على التقاليد والعشائر في صنع القرار أما "ماركو رينجيون" فهو يرى أن الحكم الراشد "هو تلك الأشكال الجديدة الفعالة بين القطاعات الحكومية والتجمعات الخاصة بالمواطنين أو أشكال أخرى من الأعوان يأخذون بعين الاعتبار المساهمة في تشكيل الحكومة".<sup>(4)</sup>

1 - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، التنمية اجتماعيا، ثقافيا، اقتصاديا، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2000، ص 08.  
2 - محمد حاجي، "التمويل المحلي واشكاله العجز في ميزانية البادية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، ص 53.

3- Xavier Greffer , Territoire de France, Les enjeux économiques sociaux de décentralisation, Ed Économico Paris, 1984, P 146.

4 - الأخضر عزي، غالي جطبي، "قياس الدولة خلال الحكم الراشد"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة وهران 1، العدد 21، 2005، ص 28.



أما الحكم الراشد المحلي أو الحوكمة المحلية الرشيدة، فتعرف بأنها "استخدام السلطة السياسية وممارسة الرقابة على المجتمع المحلي من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية على المستوى المحلي".<sup>(1)</sup>

## 9- واقع الحكم الراشد وعلاقته بالتنمية المحلية في الجزائر:

تحقق التنمية المحلية في ظل الحكم الراشد الذي يقوم على أساس المشاركة الفعالة للمواطنين، ويكون ذلك عن طريق تمكين المواطنين المحليين أثناء ممارسة حياتهم اليومية من المشاركة الكاملة وبشكل عملي في القرارات والآليات التي توجه حياتهم ومصيرهم، هذه المشاركة هي التي تحقق التنمية على المستوى المحلي وخاصة مشاركة فئة الشباب باعتبارها العمود الرئيسي للمجتمع ، ومن هذا المنطلق عملت الجزائر على تطبيق مفهوم الحكم الراشد المحلي وربطه بالتنمية المحلية من أجل توسيع دائرة المشاركة العامة لأفراد المجتمع مع التركيز على تعزيز دور فئة الشباب في صياغة القرار.

فالديمقراطية التشاركية للفرد أصبحت تلعب دوراً أساسياً في الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية لمجتمعه وتكون لديه الفرصة لأن يشارك في وضع الأهداف العامة لذلك المجتمع وكذلك اختيار أفضل الوسائل لتحقيق وإنجاز أهداف التنمية المحلية،<sup>(2)</sup> ونلتمس هذه التغيرات من خلال ترسانة القوانين التي تركز على مشاركة المواطن في تسيير الشأن المحلي، وإذا تكلمنا عن البلديات نجد أن الدولة عمدت على سنّ نصوص تشريعية (08-90) المتضمن قانون البلدية الذي يشكل إطاراً للتعبير عن الديمقراطية المحلية ويُمكن المواطن من المشاركة في تسيير الشؤون العمومية حيث تضمنه نحو النصوص التشريعية مشاركة المواطن في اتخاذ القرارات بحضور ممثلين في الجلسات الاقتصادية والمالية ولجنة التهيئة العمرانية والتعمير، ولجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية، والقيام بتعليق المحاضر طبقاً (للمادة 21) من

<sup>1</sup> - توفيق داوية، مصطفى السيد، الحكم الراشد والتنمية في افريقيا، دراسة تحليلية لمبادرة النيباد، معهد البحوث والدراسات الافريقية، القاهرة، 2005، ص 67.

<sup>2</sup> - أحمد رشيد، الإدارة المحلية والتنمية، دار المعارف، مصر، 1981، ص 49.

القانون ذاته وهذا لإعلام المواطنين في مقر المجلس الشعبي البلدي ومن هنا نلاحظ أننا أمام واقع الفئة المدروسة ونجد هذا التصريح يوضح الفكرة السابقة قائلة :

"بكري كان المواطن ميعرف والو بصبح اليوم ومن خلال الاعلام، والمصلحة الخاصة نجد المواطن الذي له علاقة مع البلدية إلى الدائرة يوميا متواجد فيها، إما لصفقة أو من أجل فاتورته المارة من خلال المداولة، ومن خلال التجربة نجد أن المواطن الذي يتتبع هذه الأمور تتولد له علاقة سيئة بينه و بين رئيس المجلس الشعبي البلدي وبالتالي نستدعيه لحضور الجلسة ومن جهة أخرى يطبق القانون نتاع المداولة، ولكن ليس جميع الناس ملزمون بالحضور فقط ممثل او رئيس جمعية لتمثيل المجتمع المدني".  
(موظفة بدائرة السانية، المقابلة رقم 16، 38 سنة).

إن هذه التصريحات تأتي لتدعم أهم الخلاصات التي توصلنا إليها خاصة في ضعف ثقة المواطن اتجاه السلطات المحلية نتيجة انتشار الفساد والمحسوبية والرشوة حيث أصبح يشعر الناخبون بأنهم غير ممثلين نتيجة تحول فئة مهمة من السياسيين إلى محترفين للسياسة مع ما يعنيه ذلك من مراكمات للولاية الانتخابية، وكل أشكال التحايل السياسي وفقدان الاتصال بالحياة اليومية للمواطنين ومراعاة المصالح الخاصة فقط، هذه الممارسات المنحرفة جعلت المواطن يشعر بأنه مستهلك أكثر منه مواطناً.<sup>(1)</sup> وكما هو واضح في ما ذكر سالفاً ومن خلال التحاليل التي قمنا بها تمكنا من استخلاص بعض النتائج أدت إلى اختلاف التوازن بين مفهوم الحق والواجب، فالمشاركة تعتبر حق وواجب لجميع فئات المجتمع طالما لديهم القدرة عليها، وليس محضورة في فئة أو طبقة محددة في المجتمع فالقدرة بين الواجب والحق تدفع بعجلة التنمية المحلية .

وعندما قارنا بين ما وضحناه في تحليل مقابلاتنا إستخلصنا أن لغة المطالب تلغي لغة الواجبات ومن الإشاعات المتداولة ومن خلال الخبرة المكتسبة التي سمحت لنا بالتقرب من المعيش اليومي لموظفي المرافق العمومية العامة في الآونة الأخيرة وهذا ما بين لنا أن المواطن الذكي هو الذي يأخذ أكثر ما يمكن ويعطي أقل ما يمكن. وهذه الفكرة تنتج عليها روح

1 - نجيب جيري، "الديمقراطية التشاركية البرداقيام جديد لتدبير الشأن العام المحلي"، مجلة الحقوق، العدد 13، 2012، ص 111.

الاتكال على مصالح الدولة حيث أن سياسات الدولة الجزائرية استأثرت في المراحل السابقة عمليات التنمية وجعلتها من اختصاصها دون مشاركة المواطن فيها، وهذا ما يدفع بالمواطن الجزائري إلى الاتكال في جميع المجالات التنموية دون مشاركته، حيث أصبح سلوك الشعب والأفراد عالة على الدولة وهذا ما أشار إليه "مالك ابن نبي" عندما وضع فكرة الاتكال بين المواطن والدولة التي أصبحت لغة المطالب قبل لغة الواجبات ف وراء التكاسل الاجتماعي الحالي وانبثاق الاشتراكية الذي صنع من الفرد الجزائري كائناً متواكلاً واتكالياً، تسيره عقلية "بافلوفيه" خاضعة لمؤثرات خارجية لا يملك إلا الاستجابة لها سلباً أو إيجاباً، أما الرأسمالية فشكلت الأناية البرغماتية إلى أقصى الحدود، حيث أن عملية الانفتاح السياسي المتسارعة والتحرير الاقتصادي الفوضوي أطلق العنان للمكبوتات المترسبة في لاشعور الفرد الجزائري نتيجة لقيود المرحلة الاشتراكية التي أفرغت كل شحنات القهر والانتقام من عاقلها وصب حممها وغضبها على كل ما يرمز للدولة، وانخراط المجتمع الجزائري في موجة التدمير الذاتي سواء كان مبرمجاً ومنظماً أو عفويّاً وتلقائياً.<sup>(1)</sup>

ومن هنا تبرز لنا فئة في الخدمة العمومية تهز قيمة العمل ،كالذي أصبح يميل إلى بذل لأقل جهد ممكن في الوظيفة مع المطالبة قدر المستطاع ،وهي سمة سائدة بين الموظفين في الوسط المهني مع استغلال كل الوسائل للقفز إلى المستويات العليا وتخطي العقبات بغير مقاييس الكفاءة والجدارة، مما في ذلك استخدام الرشوة والمحسوبية وكل وسائل الغش والتحايل وهذا ما أدى إلى اهتزاز قيمة العمل مما انعكس سلباً على الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وبالتالي عزوف العامل عن المشاركة في التنمية المحلية، وهذا المفهوم ينتقل من فرد إلى آخر عن طريق التعود وبالتالي ينقل معه ممتلكاته السوسيو ثقافية "Habitus".<sup>(2)</sup>

ومن هنا نلاحظ أننا أمام واقع اجتماعي توضحه لنا هذه التصريحات:

<sup>1</sup> - محمد غربي وآخرون، التحولات السياسية واشكالية التنمية ، ابن النديم للنشر والتوزيع، الجزائر، ص 20.  
<sup>2</sup> - Strategor , Stratégie , Structure , Décision , Identité : Politique générale d'entreprise, Paris : Inter-édition , 2<sup>ème</sup> édition , 1993 ;P 206.

"كاين خدامين بيغو يطلعو على ظهر الناس ويكونوا رؤساء مصالح تلقيهم ماشي قارين  
معندهمش Niveau بصرح بيغو يطلعوا في المناصب بالغش بدراهم والكدوات."  
(موظفة بدائرة السانية، المقابلة رقم 28، 27 سنة).

وهناك تصريح آخر يقول:

"هادي عادة في كل بلاصة نلق هاذا الناس أعليها أصحاب الشهادات ميطلعوش يقعدوا غير  
القدم ويدو المسؤولية باش منطلعوش حنا وكل وحدة تعطي المهمة لصحبتها كيخرج في  
التقاعد."

(موظفة بدائرة السانية، المقابلة رقم 16، 38 سنة).

ومن هنا فإن نظرة الموظفين إلى المسؤولين تبقى تختلف باختلاف التصريحات وبعد إجراء  
المقابلات مع المبحوثين كشفت لنا هذه الأخيرة ضرورة التحلي بروح المسؤولية ومشاركة  
الموظف في أخذ القرارات الصائبة التي تخلق له الثقة بالنفس وتجعله يتشجع لأداء عمله  
بإتقان، أما المسؤولية فهي الدور الأساسي الذي يلعبه الإطار في نشر الاحترام والدفاع عن  
حقوق الموظفين، ضف إلى ذلك تجاوز مفهوم "الحقرة" المتداول في لهجاتهم والمحسوبة، ولكن  
ما لاحظناه مع المبحوثين، ومن خلال التصريحات السابقة في تولى المناصب العالية للمرفق  
العام هو نقص الكفاءات والمهارات التي تؤهل أداء المسؤول، أما فئة الموظفين ذوي الشهادات  
العليا نجدهم مرمين في الشبايبك لاستقبال الموظفين لمدة زمنية معتبرة يلتقطون فئات الرغيف  
يسايرون غبن الحياة المهنية من جراء ضعف تسيير مستخدمي الإدارة المحلية وهو الأمر الذي  
يمشي عليه أغلبية الموظفين المنفذين البسطاء وهذا التصريح يبين لنا هذه الفكرة قائمة:

"يا أختي خطيني المسؤولية أنا ماجستار LMD بصرح نمشي تحت الغار لوكان أتقولي كفاش أنا  
نخدم بزاف ورئيسة المصلحة مجمعة تحقد أعليا وتحرش الكاتب العام إما غدوا تلقي مشكلة أو  
تخطلك باش اتخرجك من المصلحة رخصه السياقة وتديك لمصلحة البطاقة الرمادية وهو  
الواعر في الدائرة أي واحدة متبغيش تخدم فيه... لاختي خطيني... نخدم أعلا بناتي... تخطي  
راسي وتفوت."

(موظفة بدائرة السانية، المقابلة رقم 10، 32 سنة).

## 10- المساءلة بين الناخب والمنتخب:

إذا كان الحاكم مسؤولاً فهذا يعني أن هناك مرجعاً أعلى منه يملك الحق في مساءلته، وأن عليه أن يجيب وأن يؤدي أمامه الحساب ففي النظام الديمقراطي الشعب هو المرجع الأعلى والأخير للحاكم وبما أن أعضاء المجلس الشعبي البلدي يمارسون السلطة الفعلية بعد أن كلفهم المواطنون بأمرها عن طريق الانتخاب، فإن منطلق هذه الآلية يقضي بأن يقوم هؤلاء المنتخبين بمراقبة أعمال الممثلين وممارستهم للتأكد من صحة تنفيذها، بما يتوافق مع الإدارة العامة.

وبالتالي فإن اهتمام المواطن بالشأن العام المحلي، وعنايته المتواصلة بقضايا ومجريات الحياة السياسية الاجتماعية والثقافية إنما يخلق جواً عاماً من الرقابة الدائمة على المنتخب من شأنه أن يسيطر على سلوكياتهم ويجعلهم يشعرون بأن عيون المواطنين متفتحة عليهم وساهرة على مصالحهم.<sup>(1)</sup>

لكن إذا حللنا طبيعة العلاقة بين الناخب والمنتخب في الجزائر، نجد أن سلوكيات الطرفين غير رشيدة ومحكومة بالمحاباة إما بالرشوة والمحسوبية، فهذه الممارسات المنحرفة أعطت معنى آخر لمفهوم القرب بين المواطن والسلطة وحصرته في معنيين "القرب البروتوكولي" و"القرب الزبوني".<sup>(2)</sup> بحيث يتحقق "القرب البروتوكولي" أو "القرب المحاباة" من خلال صنع القرار، إعطاء مظاهر خارجية توشي بنوع من التداخل بين الناخب والمنتخب، حيث يبحث هذا الأخير، وذلك بناءً على احترافية السياسة في السبل التي تجعله أقرب من الحضور المتكرر الطقوسي أو الرمزي الذي يملأ جزء مهم من اعتقادهم وتوجيههم في اتجاه كون أن صانع القرار أقرب منهم، أما القرب الزبوني فيتحقق من خلال تمثل المنتخب دور الوسيط بين المواطن والمرفق العام ويكمن في الثاني كون الناخب يمثل نفسه وكأنه زبون للمنتخب مما يفرض على هذا الأخير التزاماً معنوياً ومادياً بالوفاء بحاجيات ناخبيه وبذلك، فالمواطن الذي أصبح زبوناً

1 - أدونيس العكرة، الترفيه على المواطنة وشروطها في الدولة المتجهة نحو الديمقراطية، دار الطليعة، بيروت، ط1، 2007، ص 51.  
2 - محمد الغالي، "سياسة القرب مؤشر على أزمة الديمقراطية التمثيلية"، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، العدد 53، 2006، ص 31.

عند ممثله المنتخب لا يمكنه مراقبة ومساءلته لأن ما يجمعهما هو المصلحة الخاصة وليست المصلحة العامة.

وهنا نقف عند ما جاء به "سان سوليو" "R.SainSaulieu" في دراسته حول التعلم الثقافي بواسطة العمل على اعتبار مكان العمل هو نتاج تفاعلاتهم التي تركز على "نسق الفاعل" الفردي والجماعي وتحولاته.<sup>(1)</sup> وبناء على ذلك يعتبر "سان سوليو" "R. Sain Saulieu" مكان العمل هو فضاء لتغيير الهويات الفردية، غير أن هناك فريق من الباحثين منهم "يفث لوكا" "Yvette Iocas" الذي يرى أنه هناك عدد كبير من العناصر الخارجية قد نسميها معطيات تعمل على هيكلية الحياة الاجتماعية للموظفين وتأثر عليهم.<sup>(2)</sup>

أما العناصر القانونية التي يطبقها الموظف في العمل، تستمد من النصوص القانونية بصورة عادلة وهذا ما وضحه أحد المفكرين "يجب أن تطبق الأحكام والنصوص القانونية بصورة عادلة وبدون تمييز بين أفراد المجتمع وأن توافق هذه القوانين معايير حقوق الإنسان وتكون ضمانات لها وحرية الإنسان الطبيعية."<sup>(3)</sup>

لكن واقعنا المعاش يعطينا انطبعا بأن القانون في مجمله وروحه يعاني غياب التطبيق، وذلك بدأ من مسطرته المعينة بتنظيم المرور وإنهاء بعدم محاسبة المسؤولين، فلقد أصبحت مخالفة القوانين والنظم بين كثير من المواطنين وحتى المسؤولين أمراً عادياً بل يدعو إلى المبالاة والتفاخر في كثير من الأحيان.

هذه الممارسات، أدت إلى اهتزاز هبة القانون في أعين الناس، وأصبحوا لا يتوانون في كسره والتحايل عليه، لأنهم أصبحوا ينظرون إليه على أساس أنه سيف مسلط على رقابهم قبل أن يكون وسيلة لحماية أصحاب النفود ونتيجة لهذا الوضع ظهرت العديد من السلوكيات الغير محمودة داخل المجتمع الجزائري، مثل الرشوة المحسوبة، الاختلاس، العمولة... إلخ وهذا ما أدى إلى تعميق جذور الفساد وثقافته.

<sup>1</sup> - R. SainSaulieu, Sociologie d'organisation et de l'entreprise, paris, Dalloz, 1987,p106.

<sup>2</sup> - Cf. Jean –Pure Hierle , Pour approche Ethno –Historique du Travail, Paris : L Harmattan inc, 200 :p 131.

<sup>3</sup> - محمد غربي وآخرون، نفس المرجع، ص136.

من بين نتائج الفساد الإداري في تطبيق القانون هو بداية مشروع القضاء على البيروقراطية والتكفل الفعلي بقضايا المواطنين إذ تعتبر نقطة بداية للحكومة الإلكترونية بخوض تجربة جديدة من أجل الاستقرار السياسي، فالواقع المهني لهؤلاء المبحوثين مرتبط بوسطهم المهني الإداري الذي وفري لهم مجال لتحقيق بعض المزايا المادية والاجتماعية ولا يمكن أن نتصور وجود فئات مهنية بدون وجود تصورات وتمثلات للموظفين حول هذه المنظمة، وما تفرزه من فوارق تقف من خلالها مقارنات بينهم وبين المنظمات الأخرى وهذا ما جاء به أحد المبحوثين مبينا تصريحه قائلا:

"كيحضر العرف ايغيب القانون بلادنا بلاد الشكارة، ميخلوش الحكم الراشد بمشي ، ناس الرشوة، العرف هما ساس تهدام البلاد واه شوفي أختي...عندك عرف كاين قانون معندكش العرف تنحقرى...بغاو يقضو على البيروقراطية من خلال الإدارة الالكترونية الحديثة في برنامج الحكومة الالكترونية، بصح المكتوب وألي نخدمو بيه مشي كيف كيف...هي مشي مسألة تغيير النظام هي مسألة وعي الشعب بحق الوطن وهذا مكاش بيناتنا...إذا قارنا أنفسنا بالموظفين مثلا في سونطراك تلقاه عساس يخلص خير من متصرف في الدائرة، الخدام في الجماعات المحلية محقور وايزيدو أيجاسوبه بصح المسؤول معلبلاهش بمشاكل انتاع الموظف البسيط أعلاه *par ce que* معندهش لكتاف."

(موظفة بدائرة السانية، المقابلة رقم 19، 50 سنة).

يبدو جليا من خلال هذه التصريحات أن المبحوثين غير راضين عن عملهم ومشكل الفوارق الاجتماعية والاقتصادية زاد من حدة اليأس واللامبالاة المهنية. إن ما مثله المبحوثين من خلال آراءهم يفقد لروح الشفافية التي عرفت في الآونة الأخيرة نوعاً من الانفتاح التكنولوجي المبني على التدفق الحر للمعلومات، مع تمكين المواطنين المحليين من الإطلاع على المعلومات الخاصة بالمشاريع التنموية المحلية وحرية الوصول إليها، في حين نجد صعوبة الوصول إلى المعلومة الصحيحة وفي الوقت المناسب من المصادر الرئيسية للسلطات المحلية عكس ما ينص عليه القانون ، وهو الذي جعل المواطن يفقد الثقة من أيدي السلطات ووسع الفجوة بينها وبين المواطن.

وفي هذا المجال نجد مفهوم الشفافية يأخذ مجرى أساسي في حكم القانون، فبالرغم من وجود مراكز متخصصة في إصدار ونشر بيانات المعلومات حول ما تتوفر عليه البلاد في حق المواطن و الإطلاع على هذه المعلومات ، التي مازالت لم تصل إلى هذا المستوى.(1)

وفي سياق عنصر الشفافية نجد الاستجابة التي تعتمد على درجة الشفافية وتوفير الثقة بين الأجهزة المحلية والمواطن ، وبما أنهم يختلفان لا يمكن الحديث عن الاستجابة لا من طرف السلطات المحلية ولا من طرف المواطن حيث سيطرت على هذا الأخير مظاهر الاغتراب والانعزال عن المجتمع المحلي بالإضافة إلى سلبيات البيروقراطية نسجل كذلك غياب الأسلوب الفني عن الحكم الراشد المحلي وفي هذا الشأن ما يمكن قوله، هو أن الجزائر تزخر بالقدرات والكفاءات من خريجي الجامعات والمعاهد التي يمكن أن تبرز منها قيادات محلية لها الجرأة والقدرة والكفاءة في تغيير الواقع إلى الأفضل من خلال دمج فئة الشباب في الجماعات المحلية عكس ما نراه اليوم اعتلاء كراسي المجالس الشعبية البلدية بأشخاص أميين، فكيف عليه أن تسيير بلدية في غياب معرفة التخطيط والتسيير للمرفق العام.(2)

## 11- مفهوم الحوكمة:

لقد أجمع العلماء والباحثين على شمولية التعريف الذي أورده "باريكسون" "parkinson" في كتابه "Corporat Gouvernanc" حول مفهوم الحوكمة على أنها "الاجراء الإداري ، الإشرافي والتنسيقي المعتمد والذي يعكس مصداقية إدارة المنظمة في رعايتها لمصالح الشركاء".(3)

أما المصطلح الذي اتفق عليه فهو: "أسلوب وممارسة سلطات الإدارة الرشيدة".(4)

وهناك من يعرفها بأنها: "مجموع قواعد اللعبة التي تستخدم لإدارة المنظمة من الداخل، وقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين".(5)

1 - توفيق الضاوية ، مصطفى السيد، الحكم الراشد و التنمية في افريقيا ، دراسة تحليلية لمبادرة النيباد ، نفس المرجع، ص 38.

2 - محمد خليفة، إشكالية التنمية والحكم الراشد في الجزائر، دار الثقافة ببيروت، ط1، 2014، ص 122.

3 - بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل ، نفس المرجع، ص 319.

4 - نفس المرجع، ص 322.

5 - نفس المرجع، ص 320.



وبمفهوم آخر تعني الحوكمة، النظام أي وجود نُظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المنظمة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية.

## 12- دراسة مفهوم الحوكمة في بلدان أخرى:

لقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية، والأزمات المالية التي شهدتها عددا من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخرا من الانهيارات المالية خلال عام 2002 وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى تحول النظم الاقتصادية والرأسمالية التي يعتمد فيها الأول على الخصوصية لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي، مما أدى إلى انفصال الملكية على الإدارة وإلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين مع انتشار الأزمات كأزمة شركتي "أنرون" و"ورلد كوم" في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2001 وهذا ما دفع العالم إلى الاهتمام بالحوكمة.

ومن خلال هذه القواعد، تسعى الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق المساءلة والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء العالي، ووجود هياكل إدارية تمكن من المساهمة في التسيير الإداري، مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ. ولقد تبنت المؤسسات المحلية مفهوم الحوكمة الرشيدة أو الحكم الجيد حول التنمية الديمقراطية وطورته في أواخر الثمانينات لتفادي الإسراف في تبذير المال العام من قبل الحكومات لبعض الدول النامية، حيث يحدد البنك الدولي الحكم الجيد باعتباره "ممارسة السلطة في تبذير موارد الدولة الاقتصادية والاجتماعية من أجل التنمية".

ولقد عبر الأمين العام للأمم المتحدة "كوفي عنان" عن ذلك بقوله: "يكاد الحكم الجيد أن يكون العامل الوحيد الأساسي في القضاء على الفقر وإنعاش النمو". وعلى الرغم من تعدد الدراسات السوسيو اقتصادية حول مفهوم الحوكمة إلا أن التعريف الأكثر شيوعاً هو التعريف الذي تبناه البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة "أنه ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تمكن الأفراد والجماعات من تحقيق مصالحها".<sup>(1)</sup>

### 13- واقع الحوكمة في البلدان العربية:

في الحقيقة لم تشهد معظم البلدان العربية محاولة جدية وشاملة لتحسين الإدارة العامة، فأنشأت الوزارات والمؤسسات العامة في غياب مخطط هيكلي عام للإدارة مما أوصل الإدارة إلى ما هي عليه اليوم من واقع يتصف بتدني مستوى الخدمات، عدم الالتزام بالقانون انتشار الفساد والرشاوي والمحسوبيات والفوضى، اعتماد التنفيذ الاعتباطي للمعاملات، التمادي في تعقيد الإجراءات والتأخر في انجاز المعاملات إضافة إلى انتشار البيروقراطية والفساد الاجتماعي.

أما المشاكل والأسباب التي أدت إلى هذه النتائج السلبية في الإدارة فهي متعددة ومتنوعة، وتشير دراسات قامت بها هيئات وبنوك عالمية، أن الحكم الجيد يجب أن يركز على قيمين: التضمينية والمساءلة فالأولى تركز على المساواة في إدارة الحكم ومعاملة الحكومة للمواطنين بالمساواة بالقانون ويعتبر تمييزاً، أما المساءلة فنقصد بها من أحسن الحكم بإسم الشعب يجب أن يخضع إلى المساءلة من طرف الشعب، التي تتركز على وجود حوافز لتشجيع المسؤولين الحكوميين الذين يقومون بإدارة الحكم باسم الشعب على أداء مهامهم بإخلاص وفعالية وأمانة وتأتي هذه الحوافز من خلال وجود التنافس في اختيار الموظفين العاملين وإرساء السياسات، وتوافر أخلاقيات الوظيفة العامة لدى الموظفين التي تحقق المصلحة العامة.

<sup>1</sup> - محمد خليفة ، اشكالية التنمية و الحكم الراشد في الجزائر ، نفس المرجع ، ص 323.

وقد إستقر مفهوم الحوكمة ولفظه في مصر حيث جاء من لجوء الشركات إلى أسواق المال من أجل التمويل.<sup>(1)</sup>

من خلال الدراسات السابقة والآتية نجد مفهوم الحوكمة مجرد إرشادات تُطرح بشكل اختياري على المنظمات الراغبة في تطبيقها التي تظهر من خلال الشفافية التي تزيد من مصداقيتها، من خلال رفع الاقتصاد القومي وخلق فرص العمل، مع الحفاظ على حقوق الأغلبية ونمو القطاع الخاص.<sup>(2)</sup>

## 14- فعالية وصول المعلومات إلى المواطن:

تسعى أركان الحوكمة الرشيدة إلى فحص عنصرين أساسيين البادي هو توافر إحصاءات ومعلومات جيدة يتم إنتاجها من قبل نظام قومي كفى وفعال لجمع المعلومات، حيث يعد جزءاً أساسياً للحوكمة الرشيدة أما الثاني فهو حرية إطلاع المواطن على هذه المعلومات من خلال ضمان حسن تطبيقها إلى متطلبات إحصائية ومعلوماتية وهي ركن أساسي من أركان الحوكمة ، ولا نبالغ إذا قلنا أنهما يشكلان شريان قلب الحوكمة الرشيدة.

ومن خلال هذه اللمحة عن واقع الحوكمة في البلدان العربية نجد أن المجتمع الدولي أقر أن أهمية وصول المعلومات لها دوافع أخرى تتعلق بالفساد المصادق عليه في عام 2003، تدعو الحكومات إلى السماح للموظفين بالوصول إلى المعلومات من أجل مكافحة الفساد وهذا ما سمته الشفافية البيروقراطية، حيث تركز ثلاثية الشفافية والمساءلة والمحاسبة على ضوابط محكومة تتماشى وفق منهج الفعل السياسي الذي يقلل من فرص الفساد والتلاعب في استغلال السلطة.<sup>(3)</sup>

لقد تم نشر دراسات في تقرير للبنك الدولي بعنوان "الحكم الجيد لأجل التنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا" أشار إلى أن التنمية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية يعيقها ضعف إدارة الحكم العام الذي

1 - بلال خلف السكارنة، نفس المرجع ص 325.

2 - محمد خليفة ، اشكالية التنمية و الحكم الراشد في الجزائر ، نفس المرجع، ص 326.

3 - نفس المرجع، ص 330.

تختلف فيه كل منطقة عن باقي العالم حيث يقرر أن جذور ضعف النمو في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تكمن في إدارة الحكم الرديئة وتدني نوعية الخدمات العامة.<sup>(1)</sup>

أما إذا قمنا بدراسة مفهوم الحوكمة عالمياً نجد مجموعة من الباحثين قاموا بدراسات مختلفة حول هذا الموضوع كالباحث "كاوفمان" الذي كان ينتمي إلى مجموعة من الباحثين التابعين إلى البنك الدولي اللذين كانوا مهتمين بدراسة صياغة مؤشرات الحكم الجيد التي تعتمد على مجموعة من التقاليد والمؤسسات التي تمارس من خلالها السلطة في دولة ما والقدرة الفعالة للحكومة على صياغة وتنفيذ السياسات المتعددة، واحترام كل من الأفراد والدولة غير أن هذه المفاهيم لا نجدها عند أغلبية البلدان ولا تعني كيان ثابت لا يلحقها أي تغيير بل بالعكس من ذلك تماماً، لأن هذا النظام الإحصائي للمعلومات في العالم يعاني العديد من النقص سواء فيما يتعلق بجودة وكفاءة مكوناته الحكومية، وإزاء التغيير في طبيعة المجتمع المتقدم ومستخدمي البيانات، ومن خلال تنامي دور القطاع الخاص والمجتمع المدني وتنوع احتياجاتهم وكذا الاتجاه نحو اللامركزية، التي تعد أحد مرتكزات تفعيل الحوكمة الرشيدة في العالم التي تجتاح إلى تصميم إستراتيجية قومية للإحصاء والمعلومات تطبيقاً لمفهوم التخطيط الاستراتيجي الذي يسعى من ورائه على تحقيق المزيد من التنسيق بين الجهات المنتجة لإحصاء المعلومات لفض الاشتباك بينهما والقضاء على تضارب المسؤوليات والأدوار، وتؤدي إلى مزيد من إتاحة المعلومات لمجتمع المستخدمين ومزيد من الضبط الجودة الكفاءات وتحسين تسيير البيانات الذي يتطلب وجود سياسة إحصائية عامة تقود العمليات السابقة.<sup>(2)</sup>

1 - نفس المرجع، ص 336.

2 - محمد خليفة ، نفس المرجع، ص 338.

## 15- فعالية الاتصال الحوكمي مع مرتفقيها:

إن الأداء الإلكتروني يشكل مشروعاً رائداً تم تنفيذه في سنة 2009 في إطار برنامج الحكومة الإلكترونية حيث مكن المواطنين من أداء ضرائبهم وغراماتهم عبر البوابة الإلكترونية "www.tgr.gov.ma" بالإضافة إلى مراجعة وضعيتهم في أي زمان ومكان.

أما في مجال النظر إلى تعددية الخدمات الإلكترونية المقدمة، فقد تم إطلاق خدمة إلكترونية لمصلحة الشكاوي المختلفة وفقاً لمنهجية دقيقة تقوم بتحليل كافة الشكاوي مع إشعار بالتسليم واستجابة أتمتكية لكافة التعرضات داخل الآجال المطلوبة بالإضافة إلى ضمان تتبعها، وكذا تواصل دائم بشأن مختلف هذه الشكايات.<sup>(1)</sup> في حين نجد حداثة الشباك الإلكتروني الموحد الذي يعمل على استقبال الوثائق البيومترية (جوازات السفر، بطاقات التعريف الوطنية) و تسجيلها بصفة آنية في قاعدة المعطيات و هذا باستغلال الربط المباشر مع قاعدة معطيات الوثائق البيومترية بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية، و اتضح أن هذه الإجراءات مكنت المواطن لطلب وثائقه البيومترية حتى بالإمكان الاستغناء مستقبلاً عن مستخرج عقد الميلاد.<sup>(2)</sup>

كما يتضمن هذا المركز فضاءات تسند خدمات عدة للموظفين ونسبها خانة الموظف و غيرها أصبح بإمكان أي موظف تتبع ملفه الشخصي الذي يتضمن معلوماته الشخصية، ملفه الإداري الذي يتضمن وضعيته الإدارية وتطور مساره إضافة إلى ملفه المهني الذي يتضمن الشواهد الذي حصل عليها والمناصب التي شغلها، إضافة إلى فضاء مخصص للمسؤولين الإداريين يمكن من رئيس العمل تتبع ملفات أعوانهم كما أنه باستطاعتهم الوصول إلى رصيد خاص بالموارد البشرية وتكييفها حسب حاجاتهم واستعمالاتهم، كما يمكنهم الاستفادة من رصيد وثائقي متنوع من نصوص تنظيمية.<sup>(3)</sup> وهذا ما صرحت به أحد المبحوثات قائلة:

1 - وزارة الداخلية والجماعات المحلية، "من أجل إدارة أكثر فعالية وتفاعلاً مع مرتفقيها"، مجلة المالية لوزارة الاقتصاد والمالية، العدد 21 جانفي 2014، ص 20.

2- تعليمية وزارية رقم 182، المؤرخة في 02 أفريل 2018.

3 - وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، نفس المرجع، ص5.

" أنا موظفة تابعة للولاية كل خطرة يعيطونا باش نعلموا شا زاد عدنا أطفال ولا كاش

شهادة تحصلنا عليها ولا أي تغيير في وضعية الحالة المدنية..."

(موظفة بدائرة السانية، المقابلة رقم 16، 38 سنة).

ومن جهة أخرى نجد برنامج التكوين الإلكتروني الذي يتيح الدخول المباشر لموقعه عن بعد والاستفادة المباشرة من خدماته، حيث تتكفل أنترنت الوزارة بتنقل الجديد في ميدان التكوين عن بعد والأخبار عن الدورات التكوينية الجديدة وتتبع مؤثرات التكوين وتطوره. أما الترشح لمناصب المسؤولية، فقد نجد هذه الخانة لإطلاع موظفي الوزارة مركزيا على المصالح الخارجية على مناصب المسؤولية الشاغرة، ووصف المهام وشروط تقلدها ومن أجل الترشح لهذه المناصب يضع الموقع رهن إشارة مستعملي ملف الترشيح قابلا للتحميل.<sup>(1)</sup>

---

<sup>1</sup>- وزارة الداخلية و الجماعات المحلية ، نفس المرجع، ص 12.

تمثل الإدارة الإلكترونية الحديثة أسلوباً إدارياً متطوراً لتقديم الخدمات للمواطن بهدف رفع كفاءة الأداء الحكومي وترشيد الاتصال العمومي، واختصار الإجراءات الروتينية التي يعاني منها المواطنين، وتوفير المعلومات والمعطيات بطريقة بسيطة للاستفادة من التقدم التكنولوجي. إذ يتطلب تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية توافر العديد من الإمكانيات بهدف تقديم خدمة متميزة وذات شفافية عالية و جودة للمواطن، وتحقيق مستوى أداء مناسب لمنظمات الإدارة العامة (الحكومية) في ذات الوقت، ووضع رؤية مستقبلية وإستراتيجية واقعية على مستوى الدولة وخطة تسير يوفقها كل القطاعات باختلاف مجالات تخصيصها كشكل من الأشكال التواصلية الجديدة التي تفرضها البيئة التكنو اتصالية، وتحسيد سياسة مستحدثة في الاتصال العمومي، بالجزائر لفائدة المواطن بالدرجة الأولى كما أن التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم وإستراتيجية الإدارة الالكترونية والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة الالكترونية الحديثة دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال، من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف المنظومة الخدماتية، عندها سوف نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم تنجز الإدارة الالكترونية بمفهومها الشامل وهو ما يؤدي إلى تعطيل أنشطة تلك المرافق أو إيقافها ريثما يتم الانجاز الشامل والكامل للنظام الإداري الإلكتروني الحديث .

الفصل الثالث:

القيادة الإدارية وعملية

صنع القرار



## المقدمة:

حظيت إدارة الموارد البشرية خلال السنوات الأخيرة باهتمام من قبل الباحثين والمفكرين الممارسين من خلال تشكيلها لأصول المنظمة الدولية. في حين خرجت هذه الأخيرة عن إطارها الإداري التقليدي لتطبق إقحام العامل الإلكتروني في الخدمة العمومية مع تغيير نمط وأسلوب التعامل والتفاعل الجديد في المنظمات الحكومية وخاصة بعد اختلاف توجهاتها وأنواعها وأحجامها معاً. ويحتم هذا المفهوم ضرورة تنظيم المعاملات والخدمات المختلفة، وإعادة هيكلتها إلكترونياً للتخلص من الروتين والبيروقراطية الشائعة في الأعمال والمهام العامة، لترتبط باحتياجات الفرد المختلفة من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة التي أصبحت متاحة للعمل بها على توفير خطط تمهيد للبنية الأساسية في مختلف الدول، لبلوغ الجودة في تسيير الإدارة والابتكار في استخدام التكنولوجيا المعلوماتية، التي أبرزت تحولا في مفهوم الخدمة العمومية وأنعت مهام الإدارة التقليدية، من خلال التحلي بأخلاقيات جديدة للموظف ، تتماشى وفق المرفق العام الجديد، مع تحسين نوعية الخدمات على مستوى الخدمة العمومية المحلية للقضاء على الفساد الإداري. وانطلاقا من هذه الفكرة سيأتي دور القائد في وضع جهاز يتماشى وفق نظم المراقبة والمتابعة من طرف المؤطرين المسؤولين قد يتولى قيادتها شخصيا لتصحيح أوضاع العمل الإداري مع التكفل بنوعية الإجراءات العملية في المرافق العامة لبناء أنظمة الإدارة الإلكترونية الحديثة.

## 1- تمثلات الموظفين لمراقبة الرؤساء المحليين :

لكي يتمكن القائد او الرئيس من القيام بعمله علي أكمل وجه، وحتى يستطيع تحمل مسؤوليته يجب ان تتساوي هذه المسؤوليات مع السلطة المخولة إليه ، و المسؤولية هي التزام الفرد بإنجاز المهام و الأعمال المناسبة مع طاقته و قدرته ، و خبرته و مؤهلاته و التي يكلف بأدائها طبقا لمنصبه في الهيكل التنظيمي و بتلك المهام و الأعمال تتحقق الأهداف التنظيمية لأي منظومة ، و بالتالي تتضمن المسؤولية إلتزاما من قبل الشخص بهذه الواجبات و الأهداف و تقتضي تقييم نتائج أعماله و من ثمة مسائلته في حالة مشاركته في عصبة الفساد الاداري ، لهذا لا نستطيع إلقاء المسؤولية علي عاتق المرؤوس أو القائد و من المعقول أن تتساوي السلطة مع المسؤولية ، فالمسؤولية و الشجاعة التي وضحها "فايول" Fayol "وتحمل الأعباء هي الأكثر تقدير في كل مكان (1).

من خلال دراستنا الميدانية بمقر دائرة السانبة كنموذج ، تبين لنا وجود سلم هرمي وظيفي تسلسلي في الجماعات المحلية، فنجد رئيس الدائرة أو رئيس المجلس الشعبي البلدي هو المسؤول المباشر لتحقيق العدالة والمساواة في تنفيذ العمل الإداري، وتوفير أجواء تسودها الثقة والمحابة العملية التي تخلق جو العلاقات الإنسانية، أما مهام المسؤول المباشر في الجماعات المحلية فهو تبني الحكمة في تنفيذ قرارات السلطة العليا عن طريق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، واتخاذ المهمات الموكلة إليه للشروع في تحسين الخدمة العمومية ونظرا للتصريحات المقدمة من طرف المبحوثين، أتاحت لنا هذه الدراسة، تسجيل عدد من الملاحظات ساعدتنا في اكتشاف مهمات أخرى، فالكاتب العام للدائرة أو البلدية هو القائد الأول لتنفيذ التعليمات التي يتلقاها من المسؤول المباشر وهذا ما صرح به أحد المبحوثين قائلًا:

<sup>1</sup>- Fayol.L.H, Administration industrielle et générale, Editions, E.N.A.G ,1990 ,P33-34.

" أول شيء نقوم به عند تلقي الأوامر، هو الاجتماع مع رئيس الدائرة، بعدها يملي عليا الطلبات للتنفيذ، عند الخروج من عنده، أجمع الموظفون رؤساء المصالح مرة في الأسبوع، أملي عليهم الخدمات للتنفيذ ولإجراء المراسلات التي تكون عالقة، ثم يذهب رئيس المصلحة ويجمع مع أعوانه، ثم تنفذ الأوامر، هكذا نقوم بتنفيذ التعليمات بصفة متسلسلة."  
(موظف بدائرة السانية، مقابلة رقم 39، 45 سنة).

من خلال تصريحات الإطارات العليا لدائرة السانية واعتمادا علي الملاحظات المسجلة التي توضح لنا الوسط المهني للموظفين وتحليلاتهم المتغيرة من وقت إلى آخر بادئها تولي المناصب العليا. حيث يسير القائد هنا جماعة من الموظفين يحاول التقرب منهم وخلق جو عملي جماعي يحدد الممارسات من خلال تحديد الأدوار ويسعي القائد لتحقيق التكامل بين هذه المجموعة لإنجاز التقدم في أداء المهمات وهذا ما أشار إليه "بيت وايت" " Lippitt white" عندما صنف القيادة الشابة على مجموعة من الموظفين متخذة ثلاثة أنماط فعالة فالأول يأمر ويستعمل العقوبات. والثاني يخطط ويجمع العمال ويتعاون معهم والثالث يبقى جالسا إلا في حالة من يطلب المساعدة منه، وفي الأخير وجدنا النمط الثاني هو الفعال في المجموعة البحثية. (1)

وبناءً على ذلك تعتبر القيادة والاشراف على العمال في الجماعات المحلية فضاء لتسيير الموظفين، فإذا أراد شخص ما أن يمارس القيادة مع الموظفين، فيجب أن يكون معنيا بمشاعرهم وحاجاتهم وتطلعاتهم وتوقعاتهم.

وأمام تصريحات الموظفين نجد من يتفاعل مع المشرف أو القائد بطريقة عادية ويؤدي وظيفته من خلال التسيير المفروض عليه، ومن جهة أخرى نجد بعض من هذه الفئة المنفذة، منعزلين عن التفاعل معهم وهذا ما سبب لهم بعض العقوبات من الفصل إلى التحويل في مكاتب ينفرون منها كالشبابيك في مصلحة التنظيم والشؤون العامة، وهذا ما صرحت به أحد المبحوثات قائلة:

1- جمال محمد أبو شنب، علم الاجتماع الإداري، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2012، ص 40.

"كنت في مصلحة الشؤون العامة، للسكانات الاجتماعية حقد عليا الكاتب العام داهما ورايا وحد 3 أشهر من بعد ولو يلقطولي في السباب، كنت حاسة بلي غادي يقلعني من المصلحة وكنت عارفة بلي غادي إيقولي روعي للشباك أنتاع البطاقة الرمادية هذا المكتب مصب للعقوبات."

(موظفة بدائرة السانية، مقابلة رقم 20، 38 سنة).

يبرز لنا هذا التصريح بعض التمثلات المكتسبة في الوسط المهني الذي يرسمه المشرف مع القائد لتطبيق مبادئ السلطة العليا علي الموظفين وفي حالة الرفض أو الانعزال في تنفيذ المهمات أو تجاهلها ، يحاول المشرف عزل العضو الضار حتى لا ينتشر الإهمال في الأعضاء الأخرى. فمسألة القيادة والإشراف، تبدو للعيان مهمة سهلة، ولكنها محددة بعدة عوامل ثقافية واجتماعية وتنظيمية فهي مسألة ثقة وكفاءة في اختيار القائد لان التفويض في اتخاذ القرارات أمر ليس بالهين قد تكون عوامل مساعدة لعملية التوجيه والتسيير ، وأن كثرة النواب للمشرفين تفسد علاقات توحيد المهمات وهذا ما يبين لنا "وايت" "L. white" "إذا كان لكل عصابة قائد و نائبان أو ثلاثة... لا يستطيع أن يقود هؤلاء النواب أو يتحكم في العصابة".<sup>(1)</sup> إن الاستراتيجيات وخطط التأسيس تتطلب تشكّل إدارة أو هيئة لمتابعة وتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية الحديثة والاستعانة بالجبهات الاستشارية والبحثية لدراسة وضع الموصفات العامة ومقاييسها ، من أجل التكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة.<sup>(2)</sup>

## 2- نظرة الموظفين الي القائد من خلال الدعم الإداري:

تُعد القيادة من العوامل المؤثرة في أي مشروع كان ، وهي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها، إذ أن دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل هي الدور الرئيسي في نجاح أي عمل أو فشله، كما أن الالتزام بالقيادة يعتبر أمراً ضرورياً لدعم كل نقطة من نقاط متابعة القيادة للمشروع وتقديم المعلومات المرتدة لضمان نجاح المشروع وتطويره، كما

1 - جمال محمد أبو شنب، ، نفس المرجع، ص 39.

2 - علي عياصرة، محمد الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 40.

أنَّ قناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في الجماعات المحلية كافةً يعتبر أحد العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق نجاح الإدارة الإلكترونية الحديثة.

ولإتمام هذه الفكرة وجمع المعطيات اللازمة لبحثنا قمنا بالاستعانة ببعض المبحوثين وطرح عدة تساؤلات على الفئة المدروسة والاستعانة بتقنية الملاحظة كتحقيقات أولية لازمتنا في كل خطوات بحثنا الميداني، حيث سهلت علينا نقل تصورات وتمثلات المبحوثين، أما إذا تكلمنا عن الإشراف أو القيادة نجد بعض المبحوثين يذلون بأقوالهم التالية:

"هناك القائد أو المشرف الذي يتابع العمال، ويترصد أعمالهم، مثال الكتاب العامون، فهو مثالي يتابع العمل ويوزعه على العمال حتى أحنا نبغوه ونفضلو نخدمو معاه، و يليي طلباتنا وياقيمنا".

(موظفة بين بلدية ودائرة السانية، مقابلة رقم 07، 39 سنة).

وتصرح مبحوثة أخرى قائلة:

"رئيس الدائرة مقيمناش، داير كاتب عام ورؤساء مصالح يهدر معاهم، إذا أردنا استشارة أو معلومة باش تدخليله ب "Rend vous" وهناك "Baroud âges" بينه وبين الخدامة تسقسيك الكاتبة نتاعه أعلاش، كيفاش، أكتبي اسمك في Agenda... قارعي... راه في اجتماع... مازال ما يدخل وهكذا دواليك حتى تنسي علاش باغية تدخله عنده".

(موظفة بدائرة السانية، مقابلة رقم 41، 46 سنة).

تبين لنا هذه التصريحات أن دور القائد و المشرف يختلف من منظومة إلى أخرى حسب القرارات الصادرة من الهيئة العليا التي تفرض طرق التسيير المحلي و هو الذي يؤهل الاتصال الإداري، و بناء التفاعل مع الموظفين من خلال شعورهم بقيمتهم التي تجعلهم يتسابقون حول الأداء . فالعلاقات الإنسانية التي تكلم عنها "ألتون مايو" "Elton Mayo" وتجاربه، و"فورد" "Ford" وما تبعه من بحوث وتحليلات و"تايلور" وما تبعه من تقييم للعمل وتنظيمه وكما لا ننسى "ألان توران" "Alain Touraine" في تحليل نزاعات العمل كل هذه الدراسات كانت تهدف إلى تحسين وضعية الموظف، الذي عاش تغيرات مست وسطه الاجتماعي والمهني بدرجات متفاوتة للحصول على التجربة المهنية والاستقرار المهني والتكوين

عن طريق الممارسة وكل هذه المعطيات مكنتنا من إعطاء صورة تحليلية للواقع المعيش اليومي لهذا الموظف.

فعلى المشرف خلق روح التفاعل بين الموظفين في نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بينهم في كل المستويات التنظيمية بين كل من الإدارة العليا و الموظفين والمشرفين، حيث يعرف الاتصال الإداري على أنه حالة من الترابط والتشبيك المشترك باستخدام كافة الثقافات المتوفرة للاتصال يهدف إنجاز المهمات الإدارية التي تحقق أهداف الإدارة.<sup>(1)</sup>

ومن خلال الدراسات السابقة لنظرية "حادثة الفرد" "L'individu Modernité"، التي فسرت لنا هذا التعريف عندما اعتقدت أن مكان العمل له القدرة على تلقين القيم الجديدة والتمثلات الجديدة لتحل محل القيم الثقافية لبيئتهم الاجتماعية لتصنع منهم "أفراد عصريين" يتماشون وفق الثقافات المكتسبة، من خلال المتغيرات الاجتماعية التي تؤثر فيهم وتتأثر بهم فالدراسات التي جاء بها "زبرت بارك" "R. Park" أكدت لنا أن الاختلاط في الأجناس في المدينة له تأثير فقط على التمدن أما الاختلاط مع الموظفين يجعلنا نكتسب معارف وثقافات متفاوتة حسب درجة كفاءة كل موظف.

### 3- القيادة الديمقراطية "الجماعية": "Démocratique Leadership"

نتج عن ظهور المدارس السلوكية والاجتماعية مخلفات في مفاهيم الإدارة وخاصة في تحديد العلاقة بين القيادة وتابعيها، حيث صورت التنظيم الإداري على أنه تنظيم يضم مجموعة من الأفراد تحركهم دوافع سيكولوجيا واجتماعية، وأن هذه الدوافع لها خبايا توجه سلوكهم كما وجهت الانتباه إلى حاجات إشباع التقنية الاجتماعية، ومن خلال ما وردناه ظهر مفهوم النمط الديمقراطي و هي القيادة التي تستهدف تهيئة المناخ والظروف الملائمة التي تساعد على إشباع هذه الرغبات للأفراد داخل المنظمات الإدارية.

<sup>1</sup> - علي عياصرة، نفس المرجع، ص 60.

وبالتالي لا ينفرد القائد بالسلطة والاستئثار بالرأي، وعدم إستشارة الجماعة ولكن يعتمد أساسا في إدارته للمنظمة على آراء وأفكار المرؤوسين التابعين، بحيث يمكن القول أن صنع القرارات نتج عن تفكيرهم ومشاركتهم للقائد، والذي يقتصر دوره على ترجمتها في صورة قرارات رسمية.<sup>(1)</sup>

وضحت لنا الفكرة السالفة الذكر ما جاء علي ألسنة المبحوثين من تناقضات مختلفة في قرارات المسؤول المباشر التي قد تكون بناءة او تتخذ صور رادعة يسميها البعض منهم عقبات .

إنَّ الشروع في انطلاق الإدارة الالكترونية الحديثة عوض الكلاسيكية وما تحمله من تكنولوجيا عصرية تفرز سياسة ميدانية على سلم هرمي وظيفي يفرضه القائد على الموظفين بناءً على قرارات رسمية بعد إجراءات دورية مع السلطة المباشرة، حيث يقرر القائد وجود تغيرات جديدة من خلال الاجتماعات الدورية تكون بداية بالأسبوع لتصل إلى الدورات الشهرية تقرر من خلالها أنظمة جديدة تتبناها الجماعات المحلية لتطبيقها الخدمة العمومية "الولاية و البلديات والدوائر"، وقد تعتبرها الفئة المهنية تغيرا لمجرى الوسط الاجتماعي المهني، الذي يبدو لنا ظاهريا متناسقا ومترابطا في بعض الأحيان، ومن جهة أخرى نجدها قرارات رجعية، ولكن في نظرة القائد تتصور له كنوع من الترابط الوظيفي أمّا الواقع المعاش فهو يشكل التفكك المنطقي في صنع القرار وتطبيقه الذي يخول للقائد تحقيق التوازن بين احتياجات المواطنين وبين احتياجات الموظفين وهذا ما صرح به أحد المبحوثين قائلا:

" عندما تكون برقيات تتحدث عن الحقوق للعمال لا تطبق مامبا الخدام مايشوفهاش وما يعرفش شاكاين تطبق منين تكون ضد الموظفين يطبقوها وهو ما فرحانين، ميحوسوش أعلا الخدام ايجوسو على مصلحتهم يبين روحهم بلي راهم يخدمو واخلاص."  
(موظف بدائرة السانية، مقابلة رقم 19، 50 سنة).

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 56.

من خلال التصريح وما أشرنا إليه سالفاً من بحوث حول تحليل العلاقات الإدارية في صنع القرار، نجد "رونو سانسيليو" "R.SainSaulieu" وما تصوره في اعتقاد المواطن نزاهة الجماعات المحلية من خلال التنظيم والرقابة، وحفظ المواطن، حيث نجد القائد أمام سوء تسيير الموظفين يقف في صالح المواطن وليس في صالح الموظف وهذا ما صرحت به أحد الموظفين قائلة:

"اليوم دابرت مع مواطنة في مصلحة جوازات السفر، من أجل شهادة تثبت مهنة زوجها، عندما جاء الكاتب العام بدأ يصرخ في وجهي مجاش معاً جاء مع المواطنة."  
(موظفة بدائرة السانية، مقابلة رقم 01، 44 سنة).

من خلال المقارنة بين ما صرحت به المبحوثة وبين أنماط القيادة، نجد معنى القيادة العلمية ينطبق على هذا التصريح، حيث يوجه القائد جل اهتماماته إلى تحقيق الهدف النهائي للعمل الإداري دون أن ينظر إلى العلاقات الإنسانية بين فئة الموظفين النصف مؤهلين أو المؤهلين.<sup>(1)</sup>

أمّا إذا سلطنا الضوء على فكرة "رونو سان سوليو" R . Sain Saulieu " فنجد أنه قد قام ببحوث اهتمت بالأنماط المختلفة للقائد و بصورة خاصة تمثل الموظف في السلم الهرمي الوظيفي الإداري لتقسيم المهمات.<sup>(2)</sup> إذ يعتبرها مجرد إدارة هرمة يقتلها الروتين العملي، بالرغم من أنها تشهد تغيرات اجتماعية في الوسط المهني الذي ينتقل تدريجياً وبطرق قانونية تجعل الموظفين ينتقلون من المناصب الواقعة في أسفل السلم المهني إلى المناصب المؤهلة عن طريق المواصفات المهنية كالترقية في الدرجات أو من خلال برامج التكوين لمستخدمي الدوائر والبلديات، و من هنا نحاول ذكر التحولات التي ترافق الموظف في ذربه المهني و تجعلهم يشعرون بالروع العملية المبنية أساساً على المهارات المكتسبة من أجل إتمام الفعل الاجتماعي ومعطياته المادية و المعنوية للموظفين وهذا ما صرحت به أحد المبحوثات قائلة:

<sup>1</sup> - سعيد السيد علي، العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2007، ص 229، 240.

<sup>2</sup> - R ;SainSaulieu ; Sociologie de L'association ; Paris: Des clé de Brouwer ; 1997,p132.



"بيغونا غير نخدمو، ميرحموناش غير اندير *Retard* نصف ساعة يقلعولي نهار، أنا ثاني منزيدش  
أعلى روحي كيعطون قيمة انزيدو من عدنا لخدمة المواطن، كايين خدامة بزاف معندهمش النيفو  
حاكمين بلايص انتاع اطارات عليا ، كتهدر معاها تلقي عندها العرف ولا زوجها يدافع عليها  
بحجة قربه من رئيس الدائرة ."

(موظفة بدائرة السانية، مقابلة رقم 14، 38 سنة).

يرى الباحث "رونو سان سوليو "R. SainSaulieu" أن ظهور مفهوم الرابط الاجتماعي  
بين الموظفين هو نتاج التسيير الحسن للقائد هذه الوضعية تصرف عنها بروز علاقات إنسانية  
بين الموظفين، ويدرك الموظف بقيمته التي أصبحت ترمى في نفايات المسير "القائد" (1).  
إن اللامبالاة من المسؤولين أثقلت كاهل الوضع المالي للبلاد وأصبحت تنادي السلطات  
المحلية لإنعاش الخدمة العمومية الحالية في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة وانخفاض سعر البترول،  
وهذا ما أدّى إلى تزايد طلبات العمل وانتشار شبح البطالة مع تخوف الموظفين من التصريحات  
الفجائية التي يصدرها القائد في تغيير مهام الموظف المنفذ البسيط لصالح خدماته الخاصة،  
مما جعل الموظف يرضخ إلى كل الخدمات التي يعتبرها وسيلة للمحافظة على لقمة عيشه،  
وهذا ما أدلى به أحد الموظفين قائلا:

"...تسعين بالمئة زايديا على روحي نخدم خدمتي وخدمته نشري نجيب ولاده و نديهم أنا  
سائق فقط ولكن لا أستطيع أن أقول له لا...بالك ييطلني اشكون ايوكل ولادي."

(موظف بدائرة السانية، مقابلة رقم 42، 36 سنة).

من خلال التصريحات المرفقة أعلاه و بعد إجراء المقابلات مع الفئة المبحوثة تبين لنا  
ضعف التسيير من خلال توجيه موظفين منصبين بقرارات داخلية لشغل مناصب منظمات  
يمارسون مهامات مكاتب مبرمجة لإطارات عليا. ومن خلال ما ورد من المبحوثين نرى أن  
هوية الموظف الاجتماعية تحدد الطريقة التي يتبعها في القيادة ، كما أن الهوية الاجتماعية  
للأشخاص المحيطين بك تؤثر في نظرهم إليك بصفتك قائدا ، كما تؤثر أيضا في كيفية التعامل  
معهم ، وهو دليل يتضمن الإجابة علي التساؤلات التي تساعدنا في تنمية الوعي في موضوع

<sup>1</sup> - سعيد السيد علي ، نفس المرجع، ص 157.

الهوية الاجتماعية ، حيث يؤدي بك هذا الانفتاح الى الفهم الصحيح للمواقف التي تحتاج الى قدرتك في القيادة .وهو عكس ما عشناه في الجماعات المحلية التي تحدد الوظائف وفق تقسيم إداري يتماشى وفق النظام البيروقراطي المبين في تصريحات المبحوثين بلهجة "الحقيرة" كمفهوم أصبح يغمر أنظمة الإدارة.

وإذا تكلمنا عن "التنظيم الإداري" نجد نظريات تعترض على مفهوم تحديد الوظائف، قد تكون هناك ترقيات مهنية عن طريق الإطارات المسيرة مثل توظيف أفراد العائلة وهذا ما يؤدي إلى نوع من التأقلم "الهيمنة التقليدية" بالمعنى الذي يعطيه "ماكس فيبر" "Max Weber" لا نقوم باحترام قوانين ما، ولكن نحترم الأفراد"<sup>(1)</sup> ونهدف من وراء هذا العنصر إلى تقديم بعض آراء المبحوثين حول غياب المستحقات المادية كمنحة الشبايك والتي يرجحها القائد "المسؤول"، إلى الزيادة في النفقات والأعباء المالية مع عجز الميزانية المالية المخصصة للدوائر والبلديات، هذه المعطيات أدت إلى عرقلة سير الأعمال الإدارية وزيادة النفقات الملقاة على عاتق الخدمات العمومية.<sup>(2)</sup> وعليه فعلى معظم الدول السير وفق أجهزة متخصصة تتسم بالحياد التام يطلق عليها هيئان أجهزة التنظيم وطرائق العمل ويرمز لها بالحرفين.<sup>(3)</sup> (O. "Organisation and Méthodes" M)

وبناءً على ذلك نجد من إختصاصات القائد تنظيم العمل الإداري بين الموظفين وتحديد الوظيفة "Position" وهو مركز قانوني يشغله الموظف ويعرف بأنه منصب مدني يقتضي من شاغله القيام بواجبات معينة، وتحمل مسؤوليات محددة مصيرها مستقل عن مصير شاغرها، حيث يتصف مضمون الوظيفة بعدة عناصر مهمة جلّها تكون فريدة لعدم تكرار وصفها، ومن بين شروطها، المؤهلات العلمية والخبرات والقدرات والتكوين المتواصل الذي يساهم في تحديد وترقية العملية الرقابية التي يخضع لها الموظفون في الإدارة، وتعمل على المساعدة في

<sup>1</sup> - Max Weber, Économie est société, tome 1, Paris : Pokat, 1995, P.301.

<sup>2</sup> -R. SainSaulieu, Sociologie de l'association, IBID,P145.

<sup>3</sup> - سعيد السيد علي، نفس المرجع، ص 98.

إنهاء المشاكل التي قد تنشأ بين الموظفين والإدارة نتيجة تكليفهم بأعمال لا تدخل في مهام وظائفهم.<sup>(1)</sup>

من خلال معايشة الموظفين استأصلنا عنصراً مهماً في تنظيم الإدارات ألا وهو التكوين للوحدات الإدارية الذي أصبح عنصراً هاماً فهناك من يرى أن تكوين الخبرة في العمل اليومي أجدر من الدورات التكوينية التي تهرم بطرق قانونية لا جدوى منها فهي عبارة عن فترة مداومة تبدأ في حقبة زمنية محددة تخصص لها مصاريف باهظة تثقل كاهل الأجهزة التنظيمية الإدارية وهيئة تكوين الجهاز الإداري ممثل "الأقسام، إدارات مصالح، وزارات".

#### 4- تحولات التمثيل السياسي بالجزائر :

نلاحظ من خلال هذا العنوان، أن الجزائر مرت بمرحلتين سياسيتين مختلفتين مرحلة الحزب الواحد و قضية العزوف السياسي بعد تعقد أمور الدولة الجزائرية التي شهدت أوضاع اقتصادية و اجتماعية مفعمة بالأزمات السياسية والاجتماعية والاقتصادية ومنها انفجار أزمة أكتوبر 1988، وما تهتم به دراستنا هو تغير هوية وثقافة المجتمع المحلي عامة و الموظف المتجذر خاصة، أمام النظام العملي الحديث المفعم بالتطور التكنولوجي و ما تفرزه هذه المرحلة من خيارات الحداثة حيث تلتقي المرحلتين، و تتفاعل تبعا لعملية التغير الاجتماعي، و تسمى بالمرحلة الانتقالية بين التنظيم و إعادة التنظيم الاجتماعي في مسار التغير، و نرى من الصعب الاختيار بين المرحلتين باعتبار أن كل منهما يؤثر علي الآخر بعد الدخول في غمار الأزمة التي واكبت نهاية الثمانينات، و بروز نظام سياسي جديد شهدت فيه البلاد انفتاحاً سياسياً عن طريق إقرار مبدأ التعددية الحزبية بعد ما كانت أحادية الحزب. أما الإصلاحات الاقتصادية التي تمثلت في إعادة هيكلة المؤسسات العمومية وإدخال مبدأ استقلالية التسيير لمواردها، وهذا ما شهد تخوف العديد من الموظفين المهنيين والإطارات التي

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 85.

أصبحت مهددة بالطرد أو ما يسمى تصريح الموظفين ، وقد تولدت عن هذه المرحلة بروز علاقات مهنية بين الموظفين داخل المنظمة الإدارية.

إن دوام الحال في المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية أصبح يرخي سدوله في المركبات الاقتصادية والاجتماعية لمدة زمنية طويلة إلى غاية ظهور التغيرات التي تحتاج منا العناية الخاصة لما تحمله من قيم جديدة تشكل العوامل الأساسية في إعادة النظر للنظريات الماركسية وبالأخص "مفهوم الطبقة العاملة" و العمل على نشر وتعميم نوع معين من الثقافة ذات الطابع الاقتصادي والاجتماعي اللصيقة بالنزعة الفردية لدى الموظفين. فكل القيم المرتبطة بمفهوم "الجماعة" التي صنعت الهوية الجماعية وما تحمله من معاني التضامن التي صارت في ظل سيادة منطق اقتصاد السوق مشبوهة ومفككة.<sup>(1)</sup>

ومن هنا وجب القيام ببحوث اجتماعية وأنثروبولوجية لتعزيز وتعميق هذا المفهوم وأثره على الفئة الاجتماعية المهنية كفاعل أساسي في المنظومات العمومية، لأن عدم الاستقرار السياسي يؤثر سلباً على الخطة ويعرقل نجاحها، مما يواكبه إعادة ظهور أزمات تلقي بظلالها على عملية تنفيذها، تلك الظواهر التي تمثل غالباً هروب رؤوس الأموال للخارج.

أما إذا تكلمنا عن التحولات القيادية و ما يترتب عنها من تغيرات في الوسط المهني للموظفين و تعرضهم للنقل بعد اكتسابهم مهارات لا باس بها وما يليها من تلقين أنواع مختلفة من الأدوار ذات تكنولوجية عالية ، و نظام عمل حديث، يؤدي إلى تغيير الكثير من البرامج والخطط الإصلاحية التي تحتاج إلى فترة زمنية يستقر فيها القائمون عليها في عملهم لخدمتهم بمصالح ايجابية أو سلبية،<sup>(2)</sup> باستعمال الثورة الرقمية والقضاء علي أرجل البيروقراطية بعد ما امتازت بالسيادة في المرحلة القديمة المعتمدة علي الأحادية وما شدد الخناق علي النظم السياسية للبلاد ، هو تدهور الأوضاع الاجتماعية بسبب حالة العنف التي شهدتها البلاد في تلك الآونة ، مع تزايد معدلات البطالة بشكل سريع واتساع رقعة التفاوت الاجتماعي و

<sup>1-</sup> Claude Dubar, Crise des identités : L'interprétation d'une mutation Paris : PuF,2000,p47.

<sup>2-</sup> عنصر عياشي ، الاطارات الصناعية مسارات و تمثلات ، مجلة دفاتر مركز البحث في الانثروبولوجية الاجتماعية و الثقافية رقم 2 ، وهران 2001 ، ص 73.

غياب العدالة ، و زيادة مظاهر الظلم الاجتماعي و القهر و التسلط ، الذي مازال يسيطر علي الوسط الاجتماعي بالرغم من تغيير النظام السياسي بصيغة التعددية الحزبية .  
نحاول من خلال هذا البحث جمع الوقائع التاريخية التي مرة عليها البلاد في كل المجالات و تقريبها للقارئ من خلال ممارسات الفئة المهنية الحديثة ، بغية الوصول إلي معرفة تصورات المبحوثين كفاعلين اجتماعيين في ظل التغيرات المكتسبة في الوسط المهني ضمن إعادة بناء الواقع المحلي .

وهذه الفكرة دعمتها تصريحات احدي الباحثات قائلة:

"كنت نخدم في مصلحة الوصاية "Tutelle" في الدائرة...لأعوام انغبت وتعلمت بصح بعد عامين بدلني الشاف إلى مصلحة جوزات السفر ... الخدامة القدم يرفض التغير والفو خدمتهم و ميغوش ابيدلو يقولونا منضلش نتعلم بصح أنا *normal* نخدم وين ما جات لكون أنني كنت عاملة في المصلحة سابقاً مفهمتش أعلاه المهم راني خدامة وخلصتي طالعة غادني الحقرة إلي مازالت و الخدمة ولت بالوجوه بصح أتعلمت حاجة زيادة."  
(موظفة بدائرة السانية، المقابلة رقم 14، 38 سنة).

نلاحظ من خلال تصريح المبحوثة وما أدليت به من معطيات تكتسي صبغة المرونة في التعامل، والتصدي أمام مواجهة المتغيرات، والتحرر من قيود الروتين والبيروقراطية عند ممارسة العمل الإداري، والقابلية للتطور والاستعداد للتكيف مع كافة الظروف مهما تغيرت الأوضاع المهنية ، والقدرة على التعامل مع جميع الفئات مهما اختلفت أنواعهم.

## 5-نظريات القيادة:

تعد القيادة الإدارية من إحدى المهمات الرئيسية والمهمة التي شكلت المواضيع الأساسية التي اهتمت بها مجموعة من الباحثين، لكن ما نود الإشارة إليه أنها رغم كثرتها وتعددتها يمكن ردها إلى ثلاثة نظريات أساسية رئيسية.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - سعيد السيد علي، نفس المرجع، ص 239.

- نظرية سمات القيادة: تُتخذ من مجموعة الخصائص والسمات التي يجب أن يتصف بها القائد الإداري أساساً لتعريف القيادة الإدارية ووضع مفهوم محدد لها.

- نظرية الموقف: تركز على مجموعة العلاقات المتداخلة بين القائد وتابعيه في ظل مجموعة من الظروف والمواقف المختلفة.

نظرية التفاعلية: تحاول التوفيق بين النظريتين السابقتين، حيث تأخذ في الاعتبار كل من سمات القائد والتابعين له، وما يحدث بينهما من تأثير وتفاعل متبادل في ظل ظروف ومواقف معينة.

ولقد أجمع أنصار هذه النظريات على استنتاجات للوصول إلى مفهوم القيادة بعد استخلاص نتائج الدراسة التي أجريت على بعض القادة، ونتجه إلي ما جاء به "تايد" Tead " في الصفات العشرة التي يتحلى بها القائد وهي الطاقة الجسمانية والعصبية، الشعور القوي بالهدف وسبيل تحقيقه، الحماس، الذكاء، الثقة بالنفس الإيمان، الاستقامة، القدرة على تنظيم الآخرين، الخبرة الفنية، الحزم والقدرة على اتخاذ القرارات.

أما "براون" Brown " فقد لا يختلف على ما سبقه إلا في بعض الصفات كالمظهر، القدرة على التغيير، القدرة على تحمل المسؤولية، السيطرة على الأعصاب وعدم الانفعال السريع، المهارات الاجتماعية كحسن التصرف، والتعاون مع الغير.

غير أن القيادة التي جاء بها "برنار" Bernard " تنقسم إلى شقين، أولهما التحلي بالعزيمة القوية والتصميم والاحتمال والشجاعة، أما الشطر الثاني فهو عبارة عن الأساليب الفنية القيادية وعلى تفهم كافة الظروف المحيطة به، ومن خلال ما جاء في الدراسات السابقة فقد عُرِّفت القيادة بأنها سلوك من نوع خاص يُمكن صاحبه من قيادة الناس أو توجيه أنشطتهم بطريقة منظمة.<sup>(1)</sup>

وإذا توجهنا إلى الموقف المتكامل بين نظرية السمات ونظرية الموقف نجد النظرية التفاعلية التي تتكون من ثلاثة عوامل، القائد " The leader "، والتابعين " Followers " بما لديهم من

1 - بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 452.

حاجات وتطلعات وقدرات، والموقف " Situation " الذي تُمارَس فيه القيادة بما يتضمن من معطيات اقتصادية، سياسية، إدارية، واجتماعية... إلخ. وبما أنها جاءت لتفادي المساوىء كل منهما إلا أنها لم تستطع مواكبة عصرنة التطورات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر.

## 6- التسيير العمومي الحديث نحو: آلية تدعيم و تنافس كفاءات المنظمات الحكومية :

### 7- مفاهيم التسيير العمومي الحديث

هو حقل من حقول الإدارة يختص بتنظيم الموارد المتاحة وتوجيهها لتحقيق السياسة العامة، وشهد هذا الحقل تطورا كبيرا يتناسب مع تزايد احتياجات الأفراد للخدمات والسلع كَمَا ونوعًا لتحقيق الخدمات العامة.

وقد شكل هذا المفهوم تعريفا واضحا للتسيير العمومي تحديا لتشعب مجالات تدخل الحكومة في معظم الأعمال المرتبطة بالمجتمع، كونها القائم الأساسي على تقديم الخدمات العامة. إلا أننا نورد بعض التعاريف التي حاول واضعوها أن تكون شاملة لمختلف جوانب هذا المفهوم، ونسوق في هذا المقام دراسات " فيفنر وبرسدس " G. pfifner R. presthus

التي تناولت تنسيق الجهود الفردية والجماعية من أجل التوجيه، الإشراف، والتنسيق لتتم ممارستها من خلال عمليات تخطيط وقيادة واتخاذ قرارات واتصالات وعلاقات عامة<sup>(1)</sup>. أما تحقيق الهدف عن طريق القوى البشرية والموارد المادية المتاحة تناولها تحليل "ياغي" من خلال استعمال أساليب علمية لرفع الكفاءة الإنتاجية في الأجهزة الحكومية.<sup>(2)</sup> كما جاء على لسان "والدو" D. Wald "الذي يعطي الأهمية لعملية التنظيم وإدارة الأفراد والموارد لتحقيق أغراض حكومية.<sup>(3)</sup>، ومن جانب التسيير العمومي نجد "ولسن" "Wilson" يعرفه بأنه "الغاية أو الهدف العملي للحكومة، موضوعه هو انجاز المشروعات العامة بأكبر

1 - محمد قاسم القريوتي، مقدمة في الإدارة العامة، دار وائل، الأردن، ط2، 2012، ص 51.

2- أيمن عودة، المعاني و الإدارة العامة الحديثة، دار وائل، الأردن، ط2، 2012، ص22.

3- زايد منير عبوي، سامي محمد حرير، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر، الأردن، ط1، 2006، ص 15.

قدر ممكن من الفعالية والاتفاق مع رغبات الأفراد وحاجاتهم، فعن طريق الإدارة العامة توفر الحكومات حاجات المجتمع التي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها".<sup>(1)</sup>

أما التخطيط والتوجيه للتسيير العمومي فقد لقي تعريفا من جماعة من المفكرين مثل "النمر" وآخرون الذين يرون أن النشاط الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة لجميع المواطنين على سواء طبقا للقوانين والتشريعات"<sup>(2)</sup> إضافة إلى "القيروتي" الذي يرى أن عملية استغلال الموارد العامة المتاحة، عن طريق تنظيم وتنسيق الجهود الفردية والجماعية، لتنفيذ السياسات العامة للدولة بكفاية وفعالية وبطريقة إنسانية وضمن المشروعية"<sup>(3)</sup>.

أما توجيه الجهود البشرية من خلال التخطيط والتنظيم والتنسيق جاء بهم "السواط" وآخرون كتعريف "للتسيير العمومي وما ينتجه من العمليات الإدارية لممارسة الأعمال والأنشطة الحكومية بما يحقق أهداف المجتمع"<sup>(4)</sup>

وسيكون من المفيد تقديم ما أفادنا في بحثنا مقالة الرئيس الأمريكي السابق "ودرو ولسون"

"Woodrow. Wilson" حيث أبرز فيها ضرورة استخدام أسس علمية لتسيير أعمال حكومية من أجل استغلال الموارد وتحقيق الأهداف<sup>(5)</sup>.

و نعتقد أن الهدف من تبني التسيير العمومي هو إدارة المؤسسات العمومية بطرق علمية جاءت في بحوث متفرقة مع اختلاف آراء المفكرين الإداريين والاجتماعيين من أجل حل المشكلات الإدارية واستغلال الموارد وكفاءة الأداء.

إنَّ صعوبة تقديم تعريف شامل للتسيير العمومي ترك بعض المفاهيم يتميز بها كل مفكر عن آخر " فمنهم من يرى أن التسيير العمومي عمل جماعي في إطار عام، يشمل نشاطات مؤسسات السلطات الحكومية الثلاثة (التنفيذية، التشريعية والقضائية) ونجده من

1 - سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مكتبة الشقري، السعودية، ط7، 2011، ص 06.

2 - زايد منير عبوي، نفس المرجع، ص 09.

3 - محمد قاسم القربوتي، نفس المرجع ص 52.

4 - طلاق عوض الله السواط وآخرون، الإدارة العامة: المفاهيم-الوظائف-الأنشطة، دار حافظ للنشر، السعودية، ط 3، 2007، ص 7.

5 - ليلي بن عيسى، "أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي": مذكرة ماجستير في التسيير العمومي، قسم الإدارة، جامعة بسكرة،

2010.



جهة أخرى يرتبط بالعملية السياسية في الدولة، في إطار النظام المفتوح، فهو يتفاعل مع فعاليات مجتمعية عديدة من أجل الصالح العام للمجتمع فهو يمتاز بتحقيق الهدف العام للمجتمع وتنفيذ السياسات العامة التي تصنعها الحكومة، من خلال كفاءة وفعالية الموارد في إطار مختلف الأجهزة والمؤسسات العمومية. ويشمل التسيير العمومي الوظائف الأساسية للتسيير المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة".

## 8- ثمّنات الموظفين في ظل التسيير العمومي الحديث :

لقد تطورت نظرية التسيير العمومي لوصولها إلى حد إثبات العلاقة بين التسيير العمومي والأداء وألفتت أهدافها تشكيل فرق واضح في الأداء الحكومي، حيث أن جودة التسيير العمومي ساهم بقدر واضح في نجاح البرامج العامة.<sup>(1)</sup> والسهر على الفصل بين التسيير العمومي والسياسة لضمان حيادية الإدارة العمومية حتى تتمكن الدولة من تنفيذ السياسات الحكومية بأفضل الطرق وتحقيق الأهداف بفعالية.

ومن بين الخصائص التي تتميز بها الإدارة الالكترونية ، مقارنة بالإدارة التقليدية هي السرعة و الوضوح و الدقة في الأداء ، حيث عاشت المجتمعات وفي وقت ليس بالبعيد معاناة مع الإدارة التقليدية ، و التي لم تكن لتلبي حاجيات و طلبات المواطنين في ظروف ملائمة و في وقت وجيز ، فكان إصدار وثيقة بسيطة علي سبيل المثال يتطلب إجراءات معقدة كالتحقق من البيانات و غير البيانات و المعلومات الخاصة بالمواطنين ، وهذا ما صرح به احد المبحوثين قائلا:

" أنا خدمت في الولاية و راني قديم خدمت بكري بالطريقة القديمة عندهم الحق ، الخدمة كانت ثقيلة فيها اخطاء ، كايين خدامة ييغو يخدموا من قلبهم و يتقنوا الخدمة و يدوها حتي لدار ، و كايين خدامة ييغو غير ييونتو و صاي ، بصح اليوم مع التنظيم الالكتروني الحديث ، فرض علينا نتعلمو الخدمة ... خدام تخل البارح يقعد يعلم فيك تغيظك بصح لوكان ترفض ايجسوك ولا ايجولوك ، الخدمة تنجز بسرعة ، كايين ثاني الاتقان ، كدخل المعلومات مكاش اخطاء ، و كل خدمة فيها

<sup>1</sup> - لورانس أوتول، الإدارة العامة والمنظمات والحكومة، تر: عبد الحكم أحمد الخزامي، ط1، دار الفجر للنشر، مصر، 2013، ص 202.

العيوب ، بصح بكري كانت الادارة ذات سيادة ، و كان الموظف له قيمة ، وكان المسؤول يكتسي طابع سيادي مثال الهمة ، الاداء الحسن، القيادة الصارمة في اتخاذ القرارات ، الحوافر المعنوية والمادية، اما من جهة العمل كل واحد يدخل ولده ولا بني عمه ، بصح دروك تزييرت الدعوة دير

CONCOURS و اذا رجحت

كانت بكري، الخدمة في الولاية غير بمستوي المتوسط

دروك باك ، ليسانس ، ماجيستر ...الخ لوكان انعلم خدمتي يدولي بلصتي نقلني روعي في الارشيف ."

(موظف بدائرة السانية ، المقابلة رقم 19 ، 50 سنة.)

ومن خلال ما جاء في تصريحات المبحوحين نقف عند نقطة اختلاف الهوية بين الفئة المهنية المتجذرة و الحديثة التوظيف ، حيث نلتمس وجود انقطاع في العلاقات التفاعلية بين الفئتين قد نسميها فجوة ، و ثغرات مصدرها وجود اختلاف في الثقافات إبان التطور الاجتماعي للممارسات المهنية ، فبرغم ما يوفره التقارب الفضائي من مراحل الاتفاق الكامل و التعايش السلمي ، إلا أننا نقف أمام صراع مهني متفاوت في الدرجات أدي الي رسم قيود تكوينية في المهارات المهنية الموروثة بين الأجيال ( من الجد الي الأب الي الابن )<sup>(1)</sup>. وهذا ما بينه لنا " هويز " " Hughes " مهنة الآباء بدون شك لها نوع من التأثير علي مهنة الأبناء". لقد وضحت لنا الهوية الحديثة محددات أخرى في الممارسات و التصورات عند الموظفين بغض النظر عن العقبات التي تُبعد التعايش بين الفئتين من خلال التحفظ الذي يحدد مسافات الاقتراب ، بعدما حلي محل ضرورة إخضاع العلاقات الإدارية الي التسيير التبادلي الذي يمشي وفق متطلبات التعامل مع الفضاء المهني الجديد ، وفق ما بينه " ابن خلدون " في مقولته "الإنسان إجتماعي بطبعه" و اذا عرجنا الحديث عن التقارب الاجتماعي بين الموظفين نجد ما وضحه لنا " إميل دوركايم " "E. Durkheim" في اختلاف أجزاء المجتمع التي تتجه نحو التقارب ، فمن الحتمي أن تبتكر الطرق التي تسمح به . و من جهة أخرى ،

1- مراد الحاج مولاي ، "العمال الصناعيون في الجزائر : ممارسات و تمثلات " ، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع ، قسم علم الاجتماع ، جامعة السانية ، 2005، ص56.

لا يمكن أن تقوم علاقات بين نقاط متباعدة من الكتلة الاجتماعية إلا اذا كانت هذه المسافة لا تمثل حاجزا او عائقا ، أي أن المسافة تحذف فلا يصبح لها وجود ". و هذا ما قمنا باستنتاجه بعد تحليل المقابلات باستعمال تقنية الملاحظة المباشرة لميدان الدراسة ، حيث سجلنا عزوف أغلبية الفئات المدروسة عن تلقين الموظفين الجدد مهارات الفعل الإداري بعد اختيارهم للعمل الفردي بحجة تفادي الأخطاء و الدقة في المعلومات و السرعة في الانجاز . إضافة الي ما سبق ذكره ، نجد ما ذكره المفكر الاجتماعي "سبنسر" M. Spencer " عندما دعم ما بين اسطر هذه الفكرة بقوله " أن التطور الاجتماعي يبدأ من مركبات بسيطة ، تتطور بالاتحاد بينها الي مركبات أكبر و بعد تماسكها ، تتحد هذه المجموعات مع جماعات أخرى مشابهة من أجل تشكيل مركب أكبر فأكبر (1) ."

و لقد تحدث " بيار بورديو " P. Bourdieu " عن الوضعية التي تجعل الفرد يحتل صنفا معيناً، سواء كان التصنيف رسمياً معترف به، و مرسماً قانونياً مثل الشهادات التعليمية و الأكاديمية أو المهنية ، أو كان التصنيف اجتماعياً ، معيارياً أي تم بناءه من خلال التجارب الاجتماعية للجماعات و المجتمعات ... أما السلطة الرمزية فهي تقوم علي القدرة في " صنع العالم " من خلال الهدم ، التحليل التركيب ، و إعادة التركيب (2) .

من خلال الدراسات السابقة التي اعترفت ببقاء بعض الخصائص التي تميزت بها الإدارة التقليدية في تسيير مرافقها المحلية كالسرية و الخصوصية في إتقان المهنة ، حتي و لو تعرضت الإدارة المحلية الي انتقال نوعي في الممارسات المهنية بعد تحقيق مسار الرقمنة وعصرنة الإدارة الجزائرية، و أصبح من الضروري الولوج الي بوابة الانترنت و مراجعتها لفترات معتبرة من الزمن و من أي مكان أما إيصال شبكاتهما فهي لا تكلف مبالغ ضخمة لإستعاب موظفيها و مكاتبها و دواليبها الكثيرة المتخمة بالملفات و الأوراق ، وإنما تستدعي مكان صغير محدود يكفي لا استعاب بعض أجهزة الحاسوب ، فضلا عن أن المتصفح لبوابة الإدارة الالكترونية يجد نفسه أمام قوائم و خيارات الكترونية و ليس أمام الموظفين ، حيث يتم الرد عن أسئلة

<sup>1</sup>- Emile Durkeim, Les règles de la méthode Sociologique, op.cit, p81.

<sup>2</sup>- Pierre Bourdieu, Choses Dites, op.cit., pp.161-162.

المتصفح و يتلقى الخدمة بيسر عبر قائمة الخيارات والأوامر التي يتحها لمتصفح الإدارة الإلكترونية ، وبالتالي فالمواطن ليس بحاجة للتنقل لأي إدارة، فأصبح من الممكن جدا الحصول علي الخدمات من مقر سكناه و في وقت وجيز.

أما السرية في العمل الإداري، فلقد تميزت الإدارة الإلكترونية في تسيير مهامها بقدرتها علي الحجب مع ضمان سرية تامة بفضل أنظمة منع الاختراق مما يجعل الوصول الي أسرارها و ملفاتها المحجوبة أمرا في بالغ الصعوبة .

### 9- نظرة الموظفين لدور القائد في تقسيم العمل والتخصص فيه:

لقد قارنا " ابن خلدون" السلطة في البشر مع التطورات التي تلحق بال عمران بنوعيه من البدوي الي الحضري و الدولة التي تقوم و تزدهر هي التي تتمتع بنظم العمران البشري و تحافظ علي وجودها من خلال الطريقة التي مورست بها السلطة معتمدا علي التاريخ كمادة أولية (1).

أضحت النظرة السوسولوجية للمحللين الاجتماعيين تختلف في تفسير العلاقة المتواجدة بين الرئيس و المرؤوس، و كيف تقوم بعملية التوازي بين الطرفين من خلال معطيات التكوين بعد مراقبة درجة الأداء ، و الكفاءات التي ترسمها القيادة باعتبارها عملية تنظيمية ضرورية تمتاز بأسس مختلفة من القيادات الأخرى ، ذلك أن سلطة الرؤساء في التنظيم تستمد شرعيتها من التعاقد القانوني لا من القيم التقليدية أو من التوحد الروحي مع شخص تتحقق له بعض السمات ، وهذا ما يفسر اتجاه بعض القادة نحو توسيع نطاق نفوذهم و سيطرتهم علي إتباعهم أكثر من الحدود التي تسطرها قوانين التنظيم ومن هذا تظهر أساليب القيادة التي تكشف عن تباين اهتمامات الرؤساء بتوسع نطاق السلطة ، وهذا التباين بدوره هو الذي يجعل الدراسات الميدانية ذات أهمية خاصة بالنسبة لعلماء الاجتماع أمثال " اميل دوركايم " الذي أعطي للوظيفة دور في بناء التنظيم العملي جراء تقسيم العمل و التعرف

<sup>1</sup>- عبد الرحمان ابن خلدون ، المقدمة ، دار الجيل ، لبنان ، ص 208.

علي الحاجات الاجتماعية التي يحققها و الظروف المؤدية له و دراسة الأشكال الغير سوية التي يقصد بها التميز بين ما هو تضامن ألي و تضامن عضوي و ما ينجم عن التماثل بين الناس و في تقسيم المعايير السائدة في المجتمع ،أما الثاني فمصدره هو الاختلاف العضوي و تكامل الأداء ،وهو ما يقصد به تجميع الوظائف أو الأنشطة المتشابهة في كُلِّ مُتَكَامِل، واستنادها يكون إلى تنظيم واحد، مما يسهل عليه أدائها بإتقان وفعالية.

كما يقصد في مجال آخر على مستوى العمل داخل المنظمات الإدارية، عدم إحتواء كل وظيفة من الوظائف التي يشتمل عليها التنظيم لأكثر من عمل واحد، على أن يُسند هذا العمل إلى الموظف الذي يتفق وقدراته ودراساته وخبراته وميوله، أي إلى الشخص الذي يكون أقدر من غيره على مباشرة اختصاصه. (1)

لقد فسر لنا المحلل الاجتماعي " اميل دوركايم " هذه الفكرة و ربطها بالمجتمعات القديمة و الحديثة التي تتميز بازدياد تقسم العمل ما يؤدي الي اختفاء التشابه العقلي و التجانس وذلك بزيادة الفردية مع التأكد من كفاءة و مهارة الفرد الذي يزيد في تقسم العمل من خلال التباين (2).

يُلمح " إميل دوركايم " علي اهمية الفردانية كظاهرة اجتماعية من خلال احترام الفرد و الميل الي الحكم علي الاشخاص في ضوء الكفاءة أكثر من المكانة وهو نظام عضوي ساري الفعالية في تحليلتنا مع المبحوثين ،حيث نجد قول هذه المبحوثة أفضل دليل :

"... كاين خدامة واصلين من خبرة...من تعلم...من كفاءة ... بصح ختي مهمشين ...ثلاثة خدامة في بيرو وقاع حابسين ميعرفوش يجرر رسالة ... يجم البلاص و ايروحو ... قاضبين مناصب مليحة ... بالعرف او بوه فلان ..او موصين اعليه من فوق ... وكاين القليل يدمروهم للقيشي و لا في carte grise او الارشيف وهو المنصب الي يعاقبوا بيها في الادارة ... " ( موظفة في دائرة السانية ،المقابلة رقم 16 ، 38 سنة).

1 - سعيد السيد علي ، العملية الإدارية، نفس المرجع ، ص 205.

2- محمد علي محمد، المفكرون الاجتماعيون، دار النهضة العربية، بيروت، 1993، ص 107.

من خلال تصريحات المبحوثين استطعنا تسليط الضوء علي آراء الموظفين التي بانث علي ملاحظهم درجة السخط و التذمر بعد التحليلات التي خصت مشكلة ،التكوين ، و تقسيم العمل القيادي في مقر دائرة السانية كنموذج، حيث أتاحت لنا هذه الفكرة أن المسؤولية و المناصب العليا ،هي من اختصاص القيادة الفطرية ،وهذا لا يستدعي إنكار أن بعض الأفراد يتوفرون علي مميزات شخصية تجعلهم مفضلون علي الآخرين ، فالبعض منهم يولدون بطباع و بملكة ، فمند البداية الأولى في حياتهم يظهرون كفاءات اجتماعية تقي لمتطلبات الحياة ، و أفضل دليل لهذه الفكرة ما جاءت به نظرية السمات التي تقول انه "هناك صفات أو خصائص معينة لا بد من توفرها في القادة ، كالذكاء ، القدرات الجسدية و العقلية العالية وسداد الرأي وغيرها(1).

و لكن من جهة أخرى يجب قبول الفكرة القائلة أن القيادة ليست قانون قطعي يتميز بها أشخاص معينون، فالكل يمكنهم ممارستها لكن بدرجات وفي ظروف مختلفة. إنَّ هذه التصريحات تأتي لتدعم تحليانا الميداني الذي يبين لنا المعايير التي يعمل بها القائد عندما يملك صلاحيات توزيع المهام ،وهو يختلف باختلاف شدة التفاعل الاجتماعي و هو عامل أساسي في تقسيم العمل ، وهذا ما يؤدي الي شدة الصراع من أجل البقاء و الاستمرار ، فكثرة العدد تفرض علي الناس التخصص المهني مما يقلل من حدة الصراع . إن هذه الفكرة لا تختلف عن التي جاء بها المفكر الاجتماعي " اميل دوركايم " عندما قدم تحليلات عن التباين الاجتماعي التي تتميز بها المجتمعات الحديثة و حرية الفرد المرتبطة بسيطرة الضمير الجمعي، أو تلك التي شرحها و توسع فيها " باريتو " عندما أعطى للعقل الإنساني أهمية بالغة لتفسير أنشطة التنظيمات الاجتماعية و الثقافية (2).

تظهر مواقف الموظفين من خلال الصراعات المتتالية من اجل البقاء أو المحافظة علي المنصب خاصة عندما يشعر الموظف بالخطر اتجاه قرارات مسؤوله المباشر وهذه الظاهرة

<sup>1</sup>- Collette Pierre, Pouvoir, Leadership et autorité dans les organisation presse 2 de L, université du quebec,1995 ,p1154.

<sup>2</sup>- محمد علي محمد ، نفس المرجع ، ص 109.

عاشها الموظف في مرحلة انتشار فيروس كورونا ، عندما توقف الموظفين وأصبحت الدائرة تُسير من طرف فئة قليلة من الموظفين ، و هو ما زرع في أنفسهم صفات التشبث بمنصبهم، حتي و أن تميزت هذه الفئة عن الموظفين الاخرين ،بصفة الامتناع عن المزايا التحفيزية المعنوية و المادية أمثال منحة كوفيد و منحة التضامن الاجتماعي كقفة رمضان ، من خلال دراستنا هذه استطعنا التمييز بين نوعين من الصراعات في هذه المرحلة، فهناك نزاعات حديثة تواكب أزمة انتشار فيروس كورونا وما سببه من اختلالات غيرت مسارهم المهني ، وأصبح الموظفون يعيشون تلك الفوارق المهنية سببها المباشر هو التقسيم اللامنطقي للمهام ، وهو ما فتح لنا باب المقارنة مع قرارات النظام العملي القديم الذي كان جله يركز علي الفوارق في الأجور أو بين ما هو مفروض وما هو ساري المفعول به، و في صدد هذه الفكرة ، مثلث لنا إحدى المبحوثات عن هذا الرأي قائلة:

" حتى واحد مره في البوست أنتاعه، مثل إطار جامعي نجده في الشباك وعون مكتب مقاري والو نلقاوه في مكتب وتقول هو الرئيس...ميعرف والو .. الأعاون ليمعاه يخدم خدمته تحت مسؤوليته تسمى راه في بلاصة مشي بلاصته."  
(موظفة بدائرة السانية، المقابلة رقم 07، 39 سنة).

و تضيف مبحوثة اخري تصريحاتها قائلة :

" داروني في شبك البطاقة الوطنية قلت صح، داروني في حجز البطاقة الوطنية قلت صح بدلوني في البطاقة الرمادية في البداية أرفضت بصح كقعدت في الدار 6 أشهر احتاجيت دراهم، ولدي معنديش باش أنريه، عاودت دخلت وسلمت أمرى لله حقروني بزاف وحقودو عليا."  
(موظفة بدائرة السانية، المقابلة رقم 23، 40 سنة).

تدرج لنا هذه التصريحات أهمية الفوارق في قدرات الموظفين ، بعد ملاحظة أغلبية الإطارات التي تتواجد في مناصب لا تليق مع مهاراتها وكفاءاتها ، المكتسبة من الخبرة المهنية أو التكوينية ، فمن لديه منصب عمل يجب أن يحس بنوع من الرضا و ضمان المنصب هو

من ضمان إعالة أسرته، و درجة قبوله بالوظائف التي وجدت ناتج عن الخوف من البطالة و ما تُفرزه من أفات إجتماعية و إقتصادية .

بعد هذا الطرح لأهم الفوارق القائمة بين الموظفين و مسؤوليهم، ومن خلال ما ورد من تحليلات المبحوثين التي حاولنا بها معرفة المزايا التي يحققها تقسيم العمل، إذ نجد الموظف الذي يتخصص في أداء عمل محدد يكسبه خبرة وكفاءة في إنجازه ، مما ينعكس بأثار إيجابية على مستوى أداء المنظمة التي يعمل بها وتصبح أكثر قدرة وفاعلية في تحقيق الأهداف المنوطة بها.<sup>(1)</sup> ومن خلال تحديد العمل الذي نجده يتطور عن طريق قيام هذا الموظف بإبتكار وسائل جديدة لأدائه أو التعديل من أسلوبه مباشرة بما يحقق إجادة في نوعيته، أو تبسيط في إجراءاته أو خفضاً في تكاليفه واختصار في وقت أدائه وهذا ما وضحته لنا مجموعة من المبحوثين، في المقابلات التي أجريناها معهم، والتي تؤكد لنا أن الموظفين ليسوا مهيين لخدمة الإدارة الإلكترونية الحديثة إذ تنقصهم الخبرة والكفاءات المهنية في الإشراف والتسيير.

وهذا ما صرح به أحد المبحوثين قائلاً:

"انديرو عون يخدم على الآلة 15 يوم وتتخصر، ميصنعوهاش يديهم مالحين، بصح بكري كنا الورقة والقلم كانوا يصتحفظو، دروك الآلة تقعد وقت قصير وتتخصر، الخدام ما يستحفظش هديك الآلة توكلنا الخبز كنا نقعدو بشهرين بثلاثة باش أيجي جواز السفر دروك أسبوع يدي المواطن جواز سفره وهو فرحان و بدون اخطاء."  
(موظف بدائرة السانية، المقابلة رقم 19، 50 سنة).

ومن هنا فإن نظرة الموظفين تختلف باختلاف آراءهم حول دور القائد أو المسؤول في تسيير المنظمة حتى يكون هناك تلازماً وتناسقاً بين السلطة والمسؤولية، إذ نجد علماء إجتماعيون وسياسيون يُعرفون السلطة في مجال الإدارة بأنها قدرة الرئيس الإداري على فرض

1- أحمد حطابي، ادراك العمال لوضعهم في مكان العمل، جمال غريد، ثقافات المؤسسة، منشورات مركز الأبحاث الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، Crasc وهران، 1997، ص 39.



إرادته بما يتخذ من قرارات في حدود إختصاصه على مرؤوسيه والزامهم بما يتخذه من قرارات في خصوص ما يباشرونه من أعمال.<sup>(1)</sup>

واعتماداً لما جاء في هذا المفهوم فإن السلطة تكون مقصورة على الرؤساء أو القادات الإدارية فقط، في حين أن هذا الوضع مُغايِّرٌ للواقع إذ أن جميع أفراد الإدارة يتمتعون بالسلطة، فالموظف لم يعين في الإدارة إلا لمباشرة اختصاصات وظيفته المعينة ولكي يستطيع تطبيق ذلك على الوجه المطلوب، فعليه أن يتحلى بالسلطة اللازمة في هذا الامر .  
وهذا التصريح لأحد المبحوثات كان واضحاً لتفسير الفكرة السابقة:

*"C'est vrai" تقسيم العمل ايجي من المسؤول رئيس الدائرة بصح يدخل فيها العرف كاين موظفين ايعطو لوالديهم في المهاتف ويقوله ديرلي في البلاصة الفلانية...مديرهاش في الشباك وايديرها في مكتب مليح ومفيهش المشاكل، أحنا التقسيم الإداري عدنا بالوجوه...إذا كان قليل معندهش العرف يدمروه للإمضاء ومواجهة الشعب في الحالة المدنية...لكان بوه مسؤول أو يخدم في الأمن يديه في مكتب مليح مفيهش مشاكل و الخدام يخاف وين يدوه يخدم "*  
(موظفة بدائرة السانية، المقابلة رقم 23، 40 سنة).

إنَّ السلطة الوظيفية ملزمة لجميع موظفي الإدارة، وإن كان مدى تمتع كل منهم يتفاوت حسب الموقع الذي يشغله إذ أنها تبدو تجسيداََ لظهوراً القيادات الرئاسية والتي تملك حق إصدار الأوامر والنواهي لتابعيها وفقاً لمقتضاها ، فكلما بدأ الموظف في مباشرة تلك الاختصاصات كلما إستخدم سلطاته في النطاق والحدود المرسومة لها وكلما شعر بعدم مسؤوليته، كلما استبد وتجاوز حدود سلطاته، لأن السلطة والمسؤولية عنصران متلازمان بالنسبة لكافة مستويات المنظمة الإدارية.

من خلال الفئة المدروسة، تبيننا لنا وجود إختلاف كبير في المهارات الموكلة للموظفين، حيث نجد أصحاب الكفاءة يمارسون وظيفتهم بفعالية أقل من الموظف المنفذ البسيط الذي نجده يقوم بثلاثة وظائف، فما فوق في مهام واحد في حين أغلبية الموظفين ذوي المسؤوليات

<sup>1</sup> - سعيد السيد علي، العملية الإدارية، نفس المرجع، ص 205.

العالية يتظاهرون بالسيادة على الموظفين المنفذين ويلتزمون بصيغة الأمر والنهي في الوسط المهني وهذا ما جاء على لسان أحد المبحوثات قائلة:

"أنا عون مكتب متحصلة على شهادة الماستر في اللغات ولكن أعمل بخلصة قليلة الحمد لله بصح نخدم فوق خلصتي المسؤول أنتاعي المباشر هو رئيس مصلحة الانتخابات أمالاً أنا نخدم كلشي وهو ايجي ايقولي هكديري هكديري في الخدمة ويخرج، من بعد ايجي يدي الخدمة ويتباها بها قدام رئيس الدائرة بلي هو خدمها... أنا نخدم خدمة انتاع 3 موظفين في عون بسيط هادو يحقرو الخدام القليل ميقولش ".  
(موظفة بدائرة السانية، المقابلة رقم 15، 28 سنة).

وهناك مبحوثة أخرى تمثل الفكرة السالفة الذكر المتمثلة في شعور الموظف بروح المسؤولية في الوظيفة وجاء على لسانها قائلة:

"في مصلحة تنقل الأشخاص " الحالة المدنية " رخصة السياقة نلتزم بالمسؤولية في كل شيء في تسيير المصلحة. العمال ميخرجوش إلا بإذني أمضي لهم ورقة الخروج أما في العمل كل واحد عنده المهام أنتاعه، يتوزع العمل بين الموظفين باش المصلحة تمشي يدير مشاكل والكاتب العام يفرض عليا أمور التسيير وأنا نفرضها على الموظفين وهي رايجا بصح ميليقش تصاحب الخدام ميوليش يخدم ويتكل... ".  
(موظفة بدائرة السانية، المقابلة رقم 41، 46 سنة).

وهناك بعض الموظفين يركزون على مسألة "الحقرة" في لهجاتهم المختلفة والمحاسبة في الوقت والعمل وعدم تقديرهم لنشاطهم المهني في الدائرة، فالموظف يسعى دائماً وراء حفظ كرامته و لا يستطيع تقبل الأوامر من الإطارات التي تحمل في طياتها التهديدات الخالية من التعامل الغير رسمي.<sup>(1)</sup>

من خلال ما ورد علينا في الأفكار والآراء السالفة الذكر تبين لنا أنه لا يوجد مسؤولية بدون سلطة لأنه ليس من العدل في أمر أن يتحمل الموظف مسؤولية نشاطه دون توفير

<sup>1</sup> - سعيد السيد علي، العملية الإدارية، نفس المرجع، ص202.

السلطة اللازمة له، ولهذا يقال دائماً "حيث توجد السلطة توجد المسؤولية وحيث تنتفي السلطة تنتفي المسؤولية".<sup>(1)</sup>

كشف لنا الرأي الأول بعض العناصر التي يركز عليها الموظفون في علاقتهم بالمقاربة التي أصبحت عادة بينهم يصنعون تماثلهم في ميزان رؤية الفرق بين الفئة المنفذة البسيطة وباقي الموظفين في مختلف النشاطات كالمحيط والمزايا المادية وتقل المسؤولية الملقاة على عاتقهم. يتبين من خلال هذه الفكرة أن السلطة تنتفي المسؤولية حيث يمثل التلازم بين السلطة والمسؤولية أحد الجوانب التي تفرض علينا التناسب بينهما بمعنى أن يكون مدى مسؤولية الموظف مناسباً لما منح له من سلطة فلا يجوز تحميله بمسؤوليات تفوق أو تقل عما حُوّل له من سلطات بل على قدر السلطة تكون المسؤولية. وهذا ما صرحت به أحد المبحوثات قائلة: "يكذب عليك لي يقولك راني في بلاستي في الدائرة الخدام يدور يخدم كلش حتى هناك الإطار ليراك تشوف فيه كان بكري خدام بسيط ومليح ليه وللإدارة". (موظف بدائرة الساندية المقابلة رقم 39، سنة 45).

من خلال هذا التصريح وما جاء في مجرى فكرتنا السابقة فإن منح السلطة للموظف التي تفوق اختصاصاته قد يعتمد إلى الإساءة في استخدامها مما ينعكس سلباً على كفاءته وهذا ما مثله أحد آراء الموظفين في التصريحات السابقة، ومن ناحية أخرى فإن تكليف الموظف باختصاصات عديدة مع منحه سلطات محدودة سوف يضطر إلى عدم مباشرة جزء من هذه الاختصاصات، وقد يكون هذا الجزء ضرورياً لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>(2)</sup> ولتخفيف العبء عن الرؤساء الإداريين تشرع المنظمة إلى توزيع التفويضات على رؤساء المصالح ورؤساء الأقسام حتى يُنمي المسؤول الثقة في أنفس الموظفين ومقدرتهم إلى تحمل المسؤوليات وزيادة كفاءتهم على العمل بالإضافة إلى أنه يحقق الديمقراطية في الإدارة، كما أنه يساهم في تحسين إدارة الجهاز وزيادة فعالية نتيجة سرعة أداء العمل دون الرجوع إلى المسؤول الأول مما يسهل حل المشاكل الإدارية.

1 - نفس المرجع، ص 207.

2 - سعيد السيد علي، العملية الإدارية، نفس المرجع، ص 254.

## 10- الموظفون والفساد الإداري:

### - مفهوم الفساد الإداري:

لقد اختلف العلماء في مفهوم الفساد الإداري فهناك من يعرفه بأنه خروج عن القانون أو النظام أو استغلال غيابهما من أجل تحقيق مصالح سياسية أو اقتصادية أو إجتماعية للفرد أو لجماعة معينة، فهو سلوك يخالف الواجبات الرسمية للمنصب العام تهدف إلى تحقيق مكاسب خاصة مادية أو معنوية وهناك اتفاق دولي حول مفهوم الفساد الإداري حسب ما حددته منظمة الثقافة الدولية "كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب العام لتحقيق المصلحة لنفسه أو جماعته"<sup>(1)</sup>، وبشكل عام فإن الفساد يؤدي إلى إلحاق الضرر بالمصلحة العامة، وهناك اتجاهات مختلفة تتفق في كون الفساد هو إساءة استعمال السلطة العامة أو الوظيفية العامة للكسب الخاص.

تختلف ظاهرة الفساد الإداري في طبيعتها حسب تقسيم المجتمعات، من مجتمع بدوي إلى مجتمع متحضر، يرمز له المفكر العربي "ابن خلدون" بالمجتمع الحضري من حيث يميزه التطور التكنولوجي ويتعد عن القيم الأخلاقية.<sup>(2)</sup> ويكون هذا الاختلاف حسب تطور مؤسسات الدولة، ففي بلدان العالم الثالث يصل الفساد إلى أقصى مديتها وهذا ناتج عن درجة التخلف وازدياد معدلات البطالة، فالفساد قد ينتشر في البنى التحتية في الدولة والمجتمع، وفي هذه الحالة يتسع في الجهاز الوظيفي ونمط العلاقات المجتمعية. و يسعى إلى خمول حركة تطور المجتمع ويقيد حوافز التقدم الاقتصادي.

وتتحلى ظاهرة الفساد بمجموعة من العوامل في بعض المناصب العامة، ونأخذ في سياق هذه الفكرة، الفساد السياسي المتعلق بمخالفات القواعد والأحكام التي تنظم عمل النسق السياسي في الدولة، حيث تتجلى مظاهر هذا الفساد في الحكم الشمولي الفاسد، وفقدان

1- بشير بن عيشي، عبد الباسط بن عبيد، التسيير العمومي الإلكتروني: "مدخل حديث لمعالجة أزمة التسيير العمومي"، مجلة الحقيقة، جامعة احمد دراية الجزائر، العدد: 37، 2016، ص493.

2- عبد الرحمان ابن خلدون، تاريخ العلامة ابن خلدون، دار الكتاب اللبناني، لبنان، 1990، ص 513.

الديموقراطية، وضعف المشاركة السياسية وفساد الحكام وسيطرة نظام حكم الدولة وتفشي المحسوبية والرشوة، وهذا ما يبدو جلياً من خلال هذا التصريح لأحد المبحوثات قائلة:  
"تتكون الإدارة يحكمها فاسد وأنتاع رشوة، ويغني الشكارة، كلشي أبيض خاصة إذا كان يستفز الموظفين، هنا المشكل مطروح، مايكونش كايين هبة للمسؤول بالعكس هو ألي يفرض مسؤوليته وهبته".

(موظفة بدائرة السانية، المقابلة رقم 41، 46 سنة).

ومن هنا تبرز لنا أهمية وفائدة هذه الدراسة التي لقيت تضارب في الآراء والمواقف، ولكن لا نستطيع أن نرجح الكفة إلا على الإدارة بل هناك جانب واسع يتجلى في تمثلات الموظفين من ظاهرة الفساد الإداري وما يتعلق به من الانحرافات الإدارية أو التنظيمية وتلك المخالفات التي تصدر من المسؤول المباشر. ويمثل الفساد الإداري للموظف من خلال عدم إحترام أوقات ومواعيد العمل في الحضور والانصراف أو تمضية الوقت في قراءة الصحف واستقبال الزوار، والامتناع عن أداء العمل أو التراخي والتكاسل وعدم تحمل المسؤولية وإفشاء أسرار الوظيفة والخروج عن العمل الجماعي وهذا ما صرح به أحد المبحوثين قائلاً:

"بيغي الموظف يلقي خاتم على حساب يديه أنا الخدامة يكرهوني وكل أسبوع يداينني واحد أعلاه قالك أتعبنا بناف بصح المسؤول مين ايجي ايجوس أعلي العون ايسقسي رئيس المكتب أو رئيس مصلحة وأنا دايمن أنكون في فم المدفع اعليها المسؤول تلقاه يكرهوه الخدامة... الخدامة خدمة ما فيهاش عاطفة".

(موظف بدائرة السانية، المقابلة رقم 19، 50 سنة).

وتعتبر مبحوثة أخرى عن رأيها في سياق هذا التحليل قائلة:

"المسؤول كيشوف موظفة شابة يطمع فيها يطول اعرض يتحرش بها المهم ميخليهاش اتفوت اعليه، الخدامة تشوف فيها المرأة، الحقرة، التحرش، الظلم بصح أتقولك خبزة ولادي".

(موظفة بدائرة السانية، المقابلة رقم 16، 38 سنة).

تتلور لنا من خلال ما ذكر في التصريحات السابقة وقائع الفساد الأخلاقي المتمثل في مجمل الانحرافات الأخلاقية والسلوكية المتعلقة بالوظيفة، أو أن يجمع بين الوظيفة وأعمال

أخرى خارجية دون إذن إدارته، أو أن يشغل السلطة لتحقيق مآرب شخص على حساب المصلحة العامة أو أن يمارس المحسوبية بشكلها الاجتماعي التي تدعي... الشخصية دون النظر إلى اعتبارات الكفاءة و الجدارة.<sup>(1)</sup>

## 11-الوضع الاجتماعي والمهني للموظفين:

إن المسار التاريخي للتحويلات الاجتماعية والاقتصادية كان له تأثير كبير على الخصائص الاجتماعية والاقتصادية والمهنية في الجزائر، ولذلك نجد الواقع الاقتصادي الذي مرت به البلاد ترك رواسب غيرت البنيات الاجتماعية والمهنية لفئة الموظفين المنفذين و الإطارات بعد عملية التحويل في مجال تنظيم العمل من أجل القضاء علي العراقيل من خلال خلق أجواء إجتماعية مساعدة علي تحسين أداء الموظف داخل فضاء العمل مثل التحويلات الوظيفية ، والترقي في الدرجات أو بلوغ منصب أعلى بعد إجراء دورات تكوينية، أو الحصول على شهادات عليا.

وما نلاحظه في الفئة المدروسة أن جُل الموظفين يبحثون عن الوسط المهني الذي يرتاحون فيه حتى وإن كان هذا يكلفهم التخلي عن مناصبهم، حيث نجد هذه التمثلات عند الإطارات العليا أو ما يعادلها، أما موظفي الإدارة الكلاسيكية القديمة المتجذرين، متمسكين بمناصبهم خوفا من الموظفين المتربصين ذوي الشهادات العليا همهم الوحيد هو الحفاظ على مناصبهم لكسب معيشتهم اليومي. وهذا ما صرحت به أحد المبحوثات قائلة:

"يا أختي أنا دخلت بشهادة أنتاع الدكتيلو الخدمة رها عزيزة، أنا مقريتش، هادو أصحاب الشهادات وين يروحو يخدمو بصح أحنا لي دخلنا بكري كاين ألي دخلتها أمها كاين ألي دخلتها أختها وهي رايحا."

(موظفة بدائرة السانية، المقابلة رقم 06، 57 سنة).

<sup>1</sup>- بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، نفس المرجع، ص 283.

ومن هنا فإن نظرة الموظفين للوضع المهني تبقى مرتبطة بالتكوين و الكفاءات المهنية، أما التجربة المهنية، والاستقرار المهني عن طريق الممارسة المهنية، تسمح للموظفين المتجدرين اكتساب نوع من الترقية المهنية والتنقل إلى فئة الموظفين المؤهلين.

وما لفت إنتباهي في إحدى المقابلات البحثية، وجود عامل المقارنة بين موظفي الإدارة القديمة الكلاسيكية و موظفي الشهادات العليا الغير مؤهلين، إذ نجدهم يعيشون في مراقبة يومية بين الفئتين خوفا على مناصبهم الموروثة أبا عن جد، لهم نظرة سيئة على الإطارات القيادية من فئة الشباب ذات كفاءات عالية، و في هذا المقام لاحظنا أن المبحوثين الذين قمنا بمقابلتهم يتكون بالفئة المهنية القديمة المتجذرة ذات خبرة مهنية عالية، كما لا ننسى أن التطور التكنولوجي والتحول الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع كان له أثر على نمط معيشة الموظفين، وهذا ما يرويه أغلبية المبحوثين عندما يقارنون بين الحقتين الزمنيةتين وما يفكرون فيه اتجاه أنظمة العيش و ما تفرزه من متاعب القوت اليومي مثلما سماه أغلبية المبحوثين مقارنة بالجيل السابق حيث نجد أن معظم الموظفين المتجدرين ،يسعون إلى البحث عن مناصب عمل لأبنائهم من أجل المحافظة علي مصالحهم المحلية، تسعى هذه الفئة الي دمج عوائلهم للقيام بعملية التكوين لرسم مستقبلهم المهني خلفا لهم بتقديم نوع من التدريبات البيداغوجية أو ما نسميها حاليا المحاباة والوساطة، تاركين آثار أرجلهم في زرابي الرشوة والمحسوبية التي أصبحت ترخي بثقلها على المجتمع الجزائري، وهذا ما وضحه "مهنا حداد " عندما صرح: "لا يزال الفرد في مجتمعنا يعتمد في حياته اليومية على ما يدعى بالعلاقات الأولية أو القرابية حتى في الحصول على حقوقه من الدولة من خلال ما يدعى وهو الشائع أو القاعدة للتعامل بالوساطة... لا أعتقد أن مثل هذه الحالة غريبة عن البلدان العربية الأخرى على الرغم من التمايز الممكن بين التنظيمات القبلية من بلد إلى آخر"<sup>(1)</sup>.

ومن خلال ما ذكرناه في الفكرة السابقة تبين لنا وجود علاقات أبوية تهيمن على سير ممارسة الخدمة المهنية كطريقة توظيف أفراد العائلة وفقا للمحاباة الشخصية.

1- مراد الحاج مولاي ، نفس المرجع ، ص ، 146، 168 .

ويضيف "أحمد هني" توضيحاً عن الميكانيزمات التي تتحكم في التوظيف حيث يقول: "أن توظيف أحد أفراد العائلة، يعمل على رفع من حظوظ السير الحسن للبيت" "وأن كلما كانت المكانة الاجتماعية للفرد ضرورية من أجل الحصول على مناصب عمل ومزايا كلما اعتبر نفسه شيخ القبيلة" (1).

أما الدراسات التي أجراها "هويز" "Hughes" حيث يقول: "يُعد عمل رجل ما أحد الأشياء التي بواسطتها يحكم عن نفسه" وكما يقول أيضاً في نفس المقال: "إن عمل رجل ما هو أحد الأجزاء الأكثر أهمية في إنتمائه الاجتماعي، وبالتالي في أناه واعتقاده في حياته الوحيدة التي يعيشها... إلخ" (2).

ومن خلال ما ذكرناه سالفاً من تصورات وممارسات مسار الموظفين لوسطهم المهني الذي يعتبر أحد المتغيرات التي نستطيع من خلالها معرفة مدى إمكانية تأقلم الموظفين مع وظيفتهم، وهذا الوسط يعد المحيط الذي يقضي فيه الموظفين مدة زمنية لا بأس من حياتهم اليومية، فالخبرة المهنية هي نتاج عن العمل الروتيني والمداومة على نفس المهام وفي نفس المحيط ومع نفس فرقة العمل وهذا ما أكدته لنا أحد المبحوثات قائلة:

"أكرهت كل يوم كيف، كيف كنت دايم نخدم ومعنديش الوقت بصح كيجات التعليم توقيف جواز سفر والبطاقة الوطنية من دائرة السانية أصبحنا في شوماج "chômage" رانا انجو أنجمعو ملينا من الروتين، كنا نخدم كل يوم الي انديروه البارح يتعاود اليوم بصح اليوم إلي يتعاود ومكاش".  
(موظفة بدائرة السانية، المقابلة رقم 01، 44 سنة).

وتضيف مبحوثة أخرى قائلة:

"الخدمة هي أساس المرأة بيها راني عايشة معندي لا أم ولا أب مزية جيت نخدم داير لروحي مستقبل لوكان جات أعلى زوجة أبي تخرجني في الشارع لوكان جات فوق 32 سنة نزيدو أنزيد وما نخرجش، راني مستورة في خدمتي".  
(موظفة بدائرة السانية، المقابلة رقم 14، 38 سنة).

1 - نفس المرجع ،ص148 .  
2- نفس المرجع ، ص 160.



من خلال هذه التصريحات نلاحظ أن الممارسات المهنية و الظروف الاجتماعية والثقافية للموظف قد تؤثر على تصوراتهم و أوضاعهم الوظيفية اما درجة رضاهم فهو مرتبط بالحوافز المادية و المعنوية، التي تساعد في الاداء الحسن، مع الارتياح والسعي للمحافظة علي المنصب.

## 12- أثر الفساد الإداري على النواحي الاجتماعية:

يؤدي الفساد الاجتماعي إلى خلخلة القيم الأخلاقية مع انتشار اللامبالاة السلبية بين أفراد المجتمع، وبروز التعصب والتطرف في الآراء وانتشار الجريمة كرد فعل لانحيار القيم وعدم تكافئ الفرص.

ويسعي الفساد إلى فقدان قيمة العمل والتقبل النفسي لفكرة التفريط في معايير أداء الواجب الوظيفي والرقابي وتراجع الاهتمام بالحق العام. أما الشعور بالظلم لدى الغالبية يؤدي إلى الاحتقان الاجتماعي، بين شرائح المجتمع وانتشار الفقر وزيادة حجم المجموعات المهمشة والمتضررة في المجتمع المدني.<sup>(1)</sup>

ومن خلال ما جاء من الدراسات السابقة للمفكرين الاجتماعيين وما رصدناه من المبحوثين حول موضوع الفساد الإداري، تبين لنا أن سوء التسيير في الخدمة العمومية أدى إلى ظهور التهاون في الوظيفة و فقدان قيمة الموظف، مع انتشار الظلم في الأوساط المهنية من خلال السلوكات التي يقوم بها أصحاب المناصب العليا ضد الموظفين المنفذين البسطاء مما أدى إلى انتشار اللامبالاة في أداء الوظيفة، و فساد القيم الأخلاقية بعد مخالفة القواعد والأحكام التي تنظم عمل النسق السياسي للدولة من أجل توسيع الديمقراطية التشاركية و الربط بين الخدمة العمومية و المجتمع المدني .

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة، نفس المرجع، ص 291.

## الخلاصة:

عملت الظروف الاجتماعية والسياسية التي مرت بها الجزائر على رسم هيكل تنظيمي فاسد كان وما يزال وكر إهتمام الباحثين والمفكرين وما زاد الشيء عن حده هو مساهمة مسيرة الإدارة في تعميق الفراغات وخلق فوارق اجتماعية واقتصادية، مما زاد انتشار فجوة البيروقراطية المتكونة من الموظفين ورجال السلطة وبعد دراسة الأوضاع التي عاشتها البلاد أنداك "العشرية السوداء" حيث حاولت الحكومة الجزائرية تغيير هذا المسار من خلال الإصلاحات التي قامت بها السلطة كالتسيير الذاتي المطبق في القطاع الاقتصادي ومحاربة البيروقراطية من خلال تحسين الخدمة العمومية التي لم تعرف النجاح، وإنما أدت إلى تعميق الهوة بين الفئات الاجتماعية، وخلق التغيير المستمر للقيادات العليا، وهو ما مهد لتدهور الاستقرار السياسي، ومن المسلم به أن نقص التسيير الإداري وعجز الإمكانيات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في التخطيط يذفر لا محالة عن عجز الخطة أو برنامج العمل في بلوغ أهدافها. أما الإصلاح السياسي فهو من القواعد الأساسية التي ينطلق منها القائد الإداري من أجل الفهم الصحيح للاتجاهات والأسس التي تقوم عليها أهداف الدولة وسياستها العامة ومن ثم التجاوب معها والعمل على تحقيق الغايات المرجوة منها، والقدرة على معالجة المشاكل الإدارية في إطار السياسة العامة للدولة، وتحقيق الصالح العام عن طريق ربط التصرفات الإدارية بالسياسة العامة للدولة.

## الفصل الرابع:

الموظفون الإداريون: نحو ممارسات  
وتمثلات

أضحت الجماعات المحلية تحتاج إلى وسائل الاتصال الفعالة التي أعطت نفسا لتأسيس مجتمع متكامل، والفصل بين ما هو تنظيم محلي، وبين الأنظمة الأخرى الثقافية والاجتماعية والسياسية، أما وسائل الإعلام فهي ليست مجرد إعطاء معلومات ومعارف للناس وإنما تهدف أيضا إلى عملية تغيير الاتجاهات، و تحريك الأنظمة المحلية، لتحقيق أهداف التنمية. مع نشر الأفكار وتكوين الشخصية المهنية ، لهذا عملت كثير من الدول على استغلال هذه التكنولوجيا في العملية الإدارية من أجل بناء وتطوير المجتمع وترسيخ هويته الثقافية، حيث استخدم الجنس البشري مند أزمنة غابرة أشكال اتصال بدائية بسيطة لا تتعدى الإشارات الصوتية والحركية وتطورات إلى وسائل غير لفضية كنوع من أنواع الاتصال، وأخذت هذه الوسائل تتطور حتى أصبحت في الشكل التي هي عليه فبرزت نظم اتصال حديثة أدخلت البشرية لمرحلة جديدة تمثلت في مجتمع الإعلام والمعلومات فتحولت وسيلة الاتصال من البنية الجسدية التي استخدمها الإنسان في شكل إشارات وأصوات إلى البنية الإلكترونية الجديدة المتمثلة في الحواسيب ونظم الإعلام الآلي الذي غير أنماط الاتصال عبر التاريخ ، كما تصوره "مارشال ماكلوهان" " أن الإنسان انتقل في تعاقب وقائعه وأحداثه من مجال التقاط الاتصال بحاستي الأذن والعين إلى اتصال شفوي، إلى مرحلة الاعتماد على حاسة العين، إلى الاتصال المكتوب ثم إلى مرحلة الاتصال الأول، الوسائل السمعية البصرية".<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - إبراهيم عمر يحيوي، تأثير تكنولوجيا الاعلام والاتصال على العملية التعليمية في الجزائر، دار اليازوري للنشر، عمان، 2015، ص 17.

## 1- التنشئة السياسية من منظور التغيير السوسولوجي:

عاشت الجزائر بعد الاستقلال مرحلة انتقالية لبناء دولة سياسية امتازت بخصائص تاريخية تطرح إشكالات مثيرة تتجدد بتجدد الأحداث و تواترها ، قد يجد العقل العادي نفسه عاجزا علي إعطاء تفسيرات لما حدث و ما سوف يحدث ، و عند إلمام التفاصيل نجد العشرية السوداء حقبة تميزت بتسارع الأحداث و انقلاب موازين النظم السياسية من أحادية الحزب الي التعددية الحزبية ، و حتي نتمكن من الإجابة علي التحليلات المختلفة.

علينا الاستعانة بتحليل ما قدمه " سعيد شيخي " و " علي الكنز " حيث خلصَ هذا الأخير انه هناك تحولا و انتقالا لبؤرة الصراع من المصنع الي الشارع مع نهاية الثمانينات .<sup>(1)</sup> وحتي نحصر هذه المرحلة من حياة الجزائر ، و نسلط الضوء علي مرحلة الثمانينات التي زادت أفكارها أهمية لتحليل بحثنا بعد ما عرجنا علي هذه الحقبة التي عُرفت بالعزوف السياسي ، حيث عاشت الدولة الجزائرية نوع من التهميش و اتسعت دائرته ليُشكل ظاهرة اجتماعية ، فالمجتمع أصبح يعيش هوية ممزقة يتجاد بها ماضٍ مفرغ من المعاني و الدلالات، اذ يبقى هذا التهميش مؤشرا ذات طابع سياسي ، حيث حاولت الدولة ان تؤطر دولة الفاعل الإداري، من خلال الحزب و النقابة و الاتحادات ... الخ التي بقيت في الواقع من انشغالات الحياة اليومية لأفراد المجتمع بداية بإدراك الامور السياسية في وقت مبكر في حياة الفرد و ربطها بالتنشئة الاجتماعية بشكل عام و التنشئة السياسية بشكل خاص ، التي يمكن تعريفها "انها مجموعة من اليات و صيرورات تُكون و تُغير الانساق الفردية للآراء و المواقف و التمثلات السياسية"<sup>(2)</sup> أما المفهوم الثاني فكان من قبل مدرسة علم الاجتماع النقدي تعتبر أن السياسة ماهي المسمى الآخر للاجتماع و تنفي أن تكون هناك تنشئة خاصة بالسياسة<sup>(3)</sup>.

1- مراد الحاج مولاي، "العمال الصناعيون في الجزائر : ممارسات و تمثلات"، رسالة دكتوراه دولة في علم الاجتماع جامعة السانتيه، 2005، ص 59.

2- محمد فريد عزي، الاجيال و القيم محاولة لمقاربة التغيير الاجتماعي في الجزائر، دكتوراه دولة في علم الاجتماع ، جامعة السانتيه، 2008، ص 47.

3- نفس المرجع ، ص 49.

يكتنف بعض الغموض في دراسات التنشئة الاجتماعية اذ هناك تنشئة اولية تتم في فترة مبكرة من حياة الفرد، و تنشئة ثانوية تجري في مراحل متغيرة من تطور المجتمع، ولا ننسي العوامل الاجتماعية التي تؤثر في تفسيرات سلوك الفرد بعد بناء هويته السياسية في مرحلة ريعان شبابه ثم مشاركته في اتخاذ القرارات من خلال التجارب المهنية التي تكتسي طابع " حب التملك " .

و يظهر هذا التغير بعد انغماس المسؤول في ابعاد هوية اجتماعية جديدة تفرض عليه معايشة الممارسات المهنية السابقة و الجديدة حتي و لو كانت كلتي المرحلتين متناقضتين فإن الكفاءات و القدرات تمكن من ربط حبل التواصل حتي ولو كانت الأفعال مجرد أقوال في غياب الفعل السياسي و الامتثال امام الواقع لمواجهة تحديات تطبيق الحكم الراشد .  
وهذا ما بينه لنا احدي المبحوثين قائلاً:

" ... كاين مناصب في الادارة تقول سبحان الله يورثوها من بواتهم كما رئيس المجلس الشعبي البلدي انتاع بلدية سيدي الشحمي ، هو ربح مير كمل خمسة سنوات زاد *MONDA* اخري خمسة سنوات من بعد خيط اعلي روحه ربح في البرلمان و خلي بلبسته لولده قبل ما يربح يوربه كيفاه يخدم و مع من يخدم و يقضب منصب رئيس المجلس الشعبي لمدة خمسة سنوات يدير معاه ولاد عمه في المجلس كئانب في المجلس الشعبي البلدي ... معناه كيخرج عطلة يعوضه هو والله متفهم والو ... مكانش البراني و لا واحد صغير خريج جامعات ولا قليل ميحلمش بيها غير هما يتعاودوا ، الي يقضب الكرسي يخدم صلاحه و عائلته باش كيخرج ولا يدخل للحبس يلقاتهم في كتافه ... هاد الكراسي الهرمة متخدمش بالديمقراطية التشاركية يستعملوها فقط مظهريا قدام اصحاب السلطة العالية" .

( موظف بدائرة السانية ، المقابلة رقم 39 ، 45 سنة ) .

تبقى مسألة القيادة في المرفق العام سؤال مطروح عندما يتعلق موضوعه بإعادة التنظيم الإداري و الالتزام بالمبادئ الأساسية في ممارسة السلطة و تقسمها حسب مهارات و كفاءات اطاراتها المسيرة ، وقد ينتهج أغلبية المسؤولين استراتيجيات التعامل مع الاطارات من خلال لغة الاهمال و الحرمان من المهمات التي تليق بمقامهم مع اعادة توزيعهم في مناصب أقل درجة ، مما يجعلهم يفكرون في تغير هويتهم الاجتماعية من خلال الانتقال الي مرحلة التقاعد او تغير الوظيفة من القطاع العام الي الخاص، و هذه الوضعية تُحول زاوية النظر في اتجاه عملية إعادة التنشئة الاجتماعية من خلال التغيير الاجتماعي .

اما مسألة النجاح الإداري ، فهو برنامج شكلي يرسمه المسؤول المباشر لتنفيذ قراراته التي تتفوق عن القيم و المصالح العامة و تتعالي الي حد الوصول الي قمة البيروقراطية في تسيير المهمات الإدارية. اما فكرة الديمقراطية فهي اطار يُنظم الحياة الجماعية حيث تكون "المواطنة هي مصدر الشرعية السياسية و مبدأ تشكل الرابط الاجتماعي بين الافراد المتساوين... الخ ، و احرار في ربط العلاقات الاجتماعية مع الاخرين ، و تتطلب من جهة اخري ان تنصهر اختلافات الافراد في جماعة المواطنين المتساوين ، و ان يضعف تأثيرها من جهة اخري حتي تسمح لهم بتشكيل مجتمع واحد و موحد"<sup>(1)</sup>.

## 2- تكنولوجيا الاعلام والاتصال بين التمثيل و التطبيق

لا يمكن دراسة تفعيل الاتصال الإداري بدون التطرق إلى المسار التاريخي لمفهوم تكنولوجيا الاعلام والاتصال وخاصة النظم والقواعد التطبيقية وأساليب العمل التي يطبق بها العمل الإداري فهو مُركب قوامه علي المعدات والمعرفة الانسانية.

وإذا تكلمنا عن التكنولوجيا بمفهوم "محمد فاتح حمدي" نجدها مكونة من مجموعة من التقنيات والادوات والوسائل أو النظم المختلفة التي يتم توظيفها لمعالجة المضمون أو المحتوى الاعلامي و الاتصالي و معالجته من خلال عملية الاتصال الجماهيري أو الشخصي أو

1- فريد مرحوم ، " السكن الجماعي في الجزائر :سكان حي الصباح بين الاجتماع و الصراع"،دكتوراه في علم الاجتماع،جامعةقهران<sup>2</sup>،2015،ص147.

الجمعي أو التنظيمي، حيث تتم بعدها جمع المعلومات والبيانات المسموعة أو المكتوبة أو المصورة أو المرسومة أو الرقمية من خلال الحسابات الالكترونية أو الكهربائية حسب مرحلة التطور التاريخي لوسائل الاتصال والمجالات التي يشملها هذا التطور<sup>(1)</sup>.

أما "هاربرت سيمون" فيقول أن تكنولوجيا الإعلام والاتصال تساعد على جعل كل المعلومات مسموعة أو رمزية أو مرئية، تقرأ على حاسوب أو مكتب أو مذكرات تخزن في الذاكرات الالكترونية<sup>(2)</sup>.

لقد أدى التطور التكنولوجي للاتصالات والمعلوماتية إلى ظهور وسائل وتطبيقات اتصالية جديدة أطلق عليها البعض اسم "Ntic" وهي التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال وتظهر من خلال الجمع بين الكلمة المكتوبة والمنطوقة، والصورة ساكنة أو متحركة بين الاتصالات سلكية ولا سلكية، أرضية أو فضائية.

إن التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال تشير إلى جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصالات.

ويمكن القول أن التكنولوجيا هي صفة الحداثة تبقى مؤقتة، وبعد سنوات قليلة ستصبح هذه الإدارة الالكترونية باسم "Groupe ware" أي التكنولوجيات التي تتعلق بشبكة الإنترنت والهندسة المعلوماتية والعمل التعاوني عن بعد وغيرها من الأمور المادية وبالتالي فإن تكنولوجيات الإعلام والاتصال بالنسبة للجماعات المحلية هي تلك الأداة التي تستخدم لبناء القرارات وللقيام بمختلف العمليات والنصوص والصور، والصوت، في شكل معطيات رقمية موحدة، وبثها بسرعة الضوء في كل أنحاء العالم باستخدام الشبكة العالمية للإنترنت كما يمكنها من ترجمة المعلومات المستقبلية، وتحويلها إلى الشكل المرغوب فيه من نصوص وتشير إلى أن مصطلح تكنولوجيا الإعلام والاتصال له بعد أشمل وأدق مصطلح متداول.

1- ابراهيم عمر يحيوي، نفس المرجع، ص 40.

2 - نفس المرجع، ص 26.



يكشف لنا هذا المفهوم ما وردى على مجموعة من المبحوثين قمنا باستجوابهم واجراء مقابلات دامت مدة زمنية لا بأس بها لمتابعة سيرورة العملية الانتخابية لمجليات 2017 في انتخابات رؤساء المجالس الشعبية البلدية، حيث صرحت لنا إحدى الموظفات قائلة:

"كنا بكري نحسبو "Sandage" بيدينا ولا بالآلة الحاسبة حدهم يعطونا قلم وأوراق بيضاء بصح اليوم انخلعنا النتيجة يعرفها رئيس الدائرة قبل ما نحسبوله حنايا ومجموع "Sandage" ايديرها وحده في المكتب عن طريق شبكة الانترنت في الإعلام الآلي تسمى "application" في الحاسوب محددة فقط ليوم الانتخابات، ونحن نقوم بالعمل اليدوي... مفهمناش في الأخير وجدنا النتيجة عند الرئيس".

(موظفة بدائرة السانية، المقابلة رقم 40، 45 سنة).

وتصرح مبحوثة أخرى قائلة:

"قاموا بتحضير الحواسب الآلية في قاعة كبيرة أكثر من 20 حاسوب ثم قمنا بتحضير للعملية الانتخابية لم أفهم لماذا هذا الاكتظاظ فالعملية الانتخابية تحتاج في هذا اليوم للمهندسين فقط نحتاج إلى حاسوبين وموظفين المسؤول يبغى يبين روحه بلي يخدم و يقوم رئيس الدائرة بتهيئة العمل المناسب للانتخابات من تجهيزات... يبغو يضيعو، مهندس واحد قام بعملية "Sandage" ومد النتيجة من خلال السرعة في الأداء ومهاراته في الهندسة فنحن نكتفي بموظف واحد... ولكن نرى الاكتظاظ من العمال بدون فائدة."

(موظفة بدائرة السانية، المقابلة رقم 16، 38 سنة).

إن القول الأول الذي صرح به موظفي الدائرة يشير إلى أهمية الوسائل والأدوات التي توصلت إليها الثورة الرقمية، الى جانب ابتكارات برنامج الإعلام و الاتصال نتيجة تغيرات العوامل الاجتماعية، وسياسية، واقتصادية حيث تتسم هذه التكنولوجيا بالتطور السريع والمرونة والاندماج والتفاعلية وكل هذا يصب في مصلحة الفرد.

بعد هذه التصريحات التي أدلى بها هؤلاء المبحوثين تبين لنا أن التسيير الحسن للإدارة الالكترونية الحديثة ، لا يستغني عن العيوب التي تنجم من الفعل الإداري فإما تكون خسائر مادية في الأجهزة التي تكلف أموال باهضة أو ارهاق الموظفين بالمداومات المملة قد يسميها

بعض الموظفين "العمل الروتيني" و هي فرض سلطة القائد على الموظف البسيط التي لا طالما ما يحلم ان يقبض اجرة ذاك الشهر لتسوية اوضاعه الاجتماعية ، و مواجهة انتقاله اتجاه وضعية جديدة غيرت مجري ممارسته المهنية في وقت طفت فيه عصرنة الادارة المحلية علي ما عهدناه سابقا ، وتقلصت ساعات العمل وأصبح الموظف يقوم بمجهودات إلكترونية أكثر منها ورقية، حيث تتم الأعمال الإدارية بسرعة للقيام بالعمليات الحاسوبية التي نتج عنها معالجة عدد كبير من العمليات، وبالتالي التخفيض في الوقت.

### 3- التفاعل الاجتماعي و الاتصال بين الموظفين:

قد يقتصر معنى الفعل الاجتماعي من الممارسات المهنية المتبادلة بين الموظفين في دراستنا البحثية للجماعات المحلية عامة ودائرة السانية خاصة كعينة قصدية من المجتمع المدروس.

و يقصد به كل ما يعني الفعل الإنساني أي التغيير العمدي للواقع عن طريق الأفراد ولهذا ففي العلوم الاجتماعية هناك تركيز على مفهوم الفعل الاجتماعي كوسيلة اتصال بين الموظفين.

ومن هنا فالحياة اليومية للأفراد مملوءة بالأفعال كالتغذية، العمل، الاتصال... إلخ. فهذه الأفعال تتميز بمسار من النشاطات المتناسكة والهادفة إلى تحقيق فعل ما. إن الممارسات المهنية نجد خصوصيتها عندما يتدخل الفاعل الاجتماعي الذي يحدد ماذا يفعل، فالممارسة في رأي "D. Jodelet" و "S Moscovic" هي الأنظمة الأفعال الاجتماعية المهيكلة والمؤسسة في علاقة مع الأدوار. (1)

وبالتالي يمكن ارجاع هذه الممارسات إلى الأفعال المرتبطة بتحركات الموظفين (الأفراد) وتمثلاتهم. ثم يظهر دور التنشئة الاجتماعية وعلاقتها بالتعود حيث يعني هذا المفهوم عادات مكتسبة اجتماعياً قد تدخل في المهارات المهنية والكفاءات التي يتجدر بها الموظف في مهنته.

<sup>1</sup> -D. Jodelet, S. Moscovici, Les représentation dans le champ Social, in Revue international de Psychologie Social, T.3.3, P287.

بعد رصد هذه الفكرة حاولنا تقريب القارئ من تحليل معطيات المقابلات اليومية للمجموعة البحثية من العينة القصصية، التي دامت مدة زمنية معتبرة استخلصنا، من خلالها وجود تباعد وظيفي بين الادارات عكس ما ذكرناه في الفكرة السابقة ، خاصة عندما يتعرض الموظف الي عقاب قانوني اداري ، سيتلقى حتما تحويل الي سلطة محلية اخري مختلفة المكان ، لكن تبقي فعالية الموظف في هذه الحالة مُهمشة ، و لا يكون محل ثقة مع مسؤوله المحلي المباشر او زملائه، و يبقي تحت المراقبة ، علي الرغم من كفاءته و رتبه الادارية .

قد يحاول هذا الموظف كسب ثقة القائد المحلي، بعد اعادة تكليفه بمهام جديد لكن جهوده تذهب سُديّ، و تبقي مهاراته و كفاءته مجرد حلما استيقظ منه ليجد نفسه معاقب في احدي المناصب التي لا تليق بمقامه .

وهذا ما جاء علي لسان احد المبحوثين قائلا:

" انا كنت خدام في الولاية "اطار" *cadre* " في مصلحة الديوان شروهالي زملائي في العمل في غلطة في العمل راوح سجلولي هدرتي و عطاوها للولي سمعها الغدوي من داك فوتوني الي المجلس التاديسي و قسوني نخدم في الدائرة السانية .. كجيت حسبت غادي نقضب مصلحة او رئيس مكتب ...ولكن يا اختي حكمو اعليا من خلال *le rapport* الي داروه في الولاية ،قاسوني شهر في مكتب الوصاية ثم هبطوني في شباك شهادة اثبات رخصة السياقة ثم داروني مع واحد ميخدم والو تابع لمصلحة التجهيز بصح غير بالفم هو ثاني مكلسينه ميعطوهش الخدمة و معاقب من الولاية كما انا...راني باغي نخدم و الله يا ختي داو اعليا نظرة سيئة وليت انغير من الموظف الي يخدم قاع النهار و انا انجي انحمي الكرسي و نروح ..مداومة فقط."

(موظف في دائرة السانية ، المقابلة رقم 43 ، 56 سنة).

و يضيف مبحوث اخر تصريحاته التالية قائلا:

" ..عندي ربع سنين في الدائرة منال مقديتتش بيرو نيشان جيت من الولاية بعد ما عقبتني في المجلس التاديسي دارولي مقرر التحويل الي دائرة السانية دخلوني في مكتب النظافة ، لقيت عصابة كل واحد يقول انا نحكم بعدها لقيت روعي مع مصلحة التجهيز غير في القرار ...ما يعطوني لا

خدمة لا خرجة ميدانية .. من جهة نحس ميغونيش نعرف سر المهنة و معارفهم الشخصية رئيس المصلحة يخدم مع امرأة " *malgré* " المرأة متبغيش تخرج بزاف بصح رئيس المصلحة ايقولها لا منقبلهش ايجي هو ... منيش عارف اعلاه ... كهضرت معاها قاتلي راه خايف منك تغلط في المحضر الخروج و حنا متعودين اعلي السرعة في العمل منجموش انقارعولك تتعلم ... كرهت من هاد الخدمة عند الدولة ملقيتش روعي فيها ... مفيهاش مستقبل عندي ولاد راهم يكبرو يا ان مهندس يا انا مننفع لوالو. راني باغي انبطل و نخدم مع *prive* علي الاقل تحس روحك خدام بقيمتك " .  
( موظف بدائرة السانية ، المقابلة رقم 44 ، 51 سنة ) .

تبرز لنا هذه التصريحات من المبحوثين ، ان الدولة تمارس اشكال من القوانين يعتبرها الموظف نوع من العنف الشرعي طالما هناك قوانين تحكم هذه السياسة ، بعدها يتشكل مع مرور الوقت شبكة من العلاقات الاجتماعية بين الموظفين ، و تتطور بعد انضباط الموظفين المعاقبين اداريا ، مع التمسك بالشفافية في العمل و المراقبة المستمرة في ادائه الحسن و التحفظ في التعامل مع الاخرين ثم تأتي مرحلة الانفتاح بعد تقييم التجارب المهنية المشتركة في التعامل مع الفاعل الاداري .

يتم تنظيم المرفق العام من خلال التفاعل الاجتماعي بين الدولة و المجتمع ، و حتي تتمكن من توضيح اتجاه هذه الفكرة، علينا تحديد مهمات كلتا الطرفين ، و بطبيعة الحال فان الفاعل الرئيسي هو الدولة ، اما المرفق العام ، فهو الهيئة التي يمثل اجهزتها ، بعدها يأتي المجتمع ، وهو الفاعل الاجتماعي ، الذي يستعمل فضاءها ويتابع تطور ممارساتها المهنية مراعيًا الاوضاع الاقتصادية و السياسية التي نتجت، و تغيرت في خضم هذه الافعال .

في هذا السياق تنتهج الطبقة العاملة ، خطوات جديدة لمواجهة تغير هويتهم التي تحتاج الي فضاء جديد، وإن عدم وضوح حدوده بالنسبة الي الفضاءات الأخرى يؤدي بالموظفين الي تغيير الاتجاه مع البحث علي التعامل و الاجتماع مع جماعات هي الأقرب الي هويتهم الاجتماعية التي لا طالما ساعدتهم في بلورة مجموعة من العلاقات الاجتماعية الجديد بعد اعتراف السلطة الإدارية بمكانتهم المهنية بعد استرجاع سلطتهم الشرعية.

#### 4- موقف الموظفين المحليين نحو التكوين المهني المحلي :

يخضع المحلل الاجتماعي إلى دراسات عميقة لتحليل المجتمع كحالة من الأشياء الاجتماعية بمثابة الممكن الاجتماعي الوحيد فإنه يحول بعمق علاقته الخاصة بالمجتمع وهذا ما يسميه "شالي" "Scheler" العيش، فالواقع الاجتماعي يفرض قوانين اجتماعية، تمارس على الأفراد وتعلمهم خدماً أو عاملين عندها، وهو حال الموظفين في الجماعات المحلية، فمن خلال التحقيقات الأولية المستعملة في المقابلات اليومية، تبين لنا أن الهدف من وراء هذه الفكرة، هو تزويد بحثنا بآراء الموظفين عن التكوين المهني المكتسب من خلال المهارات المستنبطة من الممارسات اليومية للعمل الإداري، و هي الفكرة التي أتى بها " جورج سيمل " "G.simmel" عندما تكلم عن سيرورة الحياة الاجتماعية و النشاطات الإنسانية المرتبطة بها ، باعتبارها عاملاً محدد للتجربة الإنسانية وشرطاً لها. ولهذا فهو مبني اجتماعياً عن طريق هذه التجارب الإنسانية التي لا تتوقف على التشكل و إعادة التشكل. هذه الديناميكية التي يحملها المجال ، و التي تعكس في الان نفسه ديناميكية العلاقات الاجتماعية المشكلة له ، تمنحه خاصية التعدد و الانفتاح على اللامتوقع (1).

إضافة إلى ما ذكرناه سابقاً من خلال الدراسات الاستطلاعية ، برمجت مديرية التنظيم والشؤون العامة بالتنسيق مع مديرية الإدارة المحلية لولاية وهران دورات تكوينية للموظفين المتربصين الجدد، و قامت بتقسيم هذه الدورات حسب أصناف موظفي الجماعات المحلية ، وفي رزنامة مضبطة من السلطات المحلية (الولاية ) ترسل الي معهد تكوين المستخدمين المحليين من أجل تنظيم العملية ، بعدها يستقبل المعهد مجموعة معتبرة من الموظفين وفقاً لمطالب الولاية و يخضع المستخدمين ( الموظفين ) الي تقسمات حسب التخصصات و المراتب الخاصة بكل موظف وهي الفكرة التي أشار إليها " اميل دوركايم " عندما قسم المجتمع الي قسمين التضامن الالي و التضامن العضوي، اذ يختلف بتغير الظروف الاجتماعية و

<sup>1</sup> -Georg Simmel. "le problème de la Sociologie ."Revue de Métaphysique et de Morale.Vol.2,no.5(1894),p40.

الواقعية، اما شدة التفاعل فهو عامل اساسي في تقسم العمل فكثرة العدد يفرض علي الناس التخصص مما يقلل حدة الصراع .

و تضيف مبحوثة اخري تصريحاتها قائلة :

"... باش روحت للمعهد C.A.F.A قعدة 50 عام في عمري نورمالمو كندخل جديدة

يدونا نتكونو فيه ... انا جاتني ضحكة مين قالولي غادي تروحي تقري باش تتعلمي الخدمة ... كبديت تقري في المعهد قلت للأستاذة انا الي نعلمك الخدمة و التحرير الاداري ،مشي انت تعلميني ، هاد الصولح عرفهم مين كنت في العشرينات من عمري ...بكري كنا قلال و نخدم من قلبنا ...دروك الخدمة بزاف و الاتقان مكاش ... الي ايقروه في المعهد هو مخالف الي تخدمي بيه المهم يقولو درناهم تكوين ... دايرين الخدمة الدورات التكوينية سبة باش يخرج من الدائرة و يروح يقضوا صوالحهم..."

( موظفة بدائرة السانية ، المقابلة رقم 21 ، 53 سنة ).

من خلال هذه الفكرة ومروراً بالخبرة المكتسبة عن طريق الممارسة المهنية او من خلال الدورات التكوينية، التي تبدأ نشاطاتها مع نهاية المسابقات المهنية الداخلية او الخارجية تبين لنا ان الموظف يعيش مرحلة اكتساب ثقافات مختلفة ، بعضها يكون قد تمرن عليها من خلال تجربته المهنية السابقة ، و البعض الاخر اكتسبها ابان النظام العملي الإلكتروني الحديث وما يرافقه من تطور تكنولوجي يُدرج به رقمنة المعلومات ،وهي المقولة التي تعظم دور الممارسات المهنية الاجتماعية ، و تُلقن المستخدمين المحليين، أفرادا وجماعات نظرية الفعل الاداري و تُعلمهم طرق معايشة الاوضاع الاجتماعية .

إن عملية نقل المعرفة أو كما يقال عنها "الخبرة" من المواضيع التي تطرق إليها "بيكر" في قاموس الخدمة الاجتماعية فسامها "الدور" فهي المسؤولية عن تنظيم المستفيدين المهارات اللازمة ، ويتم ذلك عن طريق توفير المعلومات الملائمة لهم بطريقة مفهومة للمستخدمين وتقديم النصح والمقترحات وتحديد البدائل وتبعاتها المحتملة وتقليد السلوك وتعليمه وتعليم الطرق الفنية لحل المشاكل وتوضيح المفاهيم النظرية"<sup>(1)</sup>.

1 - فيصل محمود الغرابية، الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية، دار يافا العلمية للنشر، الأردن، 2011، ص 139.

أصبح تلقين الهوية الاجتماعية من العناصر الأساسية التي ترسم برنامج التكوين المهني ، و يصبح من الضروري إدماج الفرد في الجماعة المهنية ، من خلال الممارسات اليومية، فالتعلم في الوسط العملي قد يكون من طرف موظفين مجذرين ، او اطارات مارست مهامها الاداري لمدة زمنية لبأس بها و يرون من الضروري تلقين و تأطير الموظفين المتربصين لممارسة المهام بطريقة حديثة ، لتصبح فيما بعد عادة تنتقل عبر الفئات المهنية لتدخل في علاقة اجتماعية تنصهر ، بعد ظهور الصراع الذي يري فيه بعض الباحثين المعاصرين شكلا اجتماعيا يجب تجاوزه ، اما " جورج سيمل " " G.Simmel " فقد مثله بالقوة الأساسية و الايجابية في عملية التنشئة الاجتماعية حيث يمثل الحلال العقدة بين المتناقصات و العدوات ، التي لا يمثل فيها السلم الا تعبيرا متفردا وحتى استثنائيا<sup>(1)</sup>. و لقد شبهي " جورج سيمل " فكرة الصراع كنوع من التنشئة الاجتماعية التي بسلبيتها تأخذ دلالات إيجابية . فعلي الرغم من اختلافات مواقفهم في الخصومات ، فإن الافراد يدخلون في الفعل التبادلي الذي يعتبر قاعدة كل مجتمع . فاذا كان الصراع عاملا لحل الوحدة ، فان التبادل الذي يطره يحافظ علي هذه الوحدة<sup>(2)</sup>. ومن خلال معطيات المقابلات اليومية مع الفئة المدروسة ، اتضح وجود اختلاف في تصورات الفئة المهنية التي تتحلي بالروابط الاجتماعية و بين الفئة المنطوية علي التملك الفردي في ممارسة المهنة، اذ تعمل الاولي علي تكوين و تلقين العمل بين الموظفين المتجذرين و المتربصين ، اما الثانية فهي تعيش في عزوف و صراعات مع الزملاء المتربصين الذين شاركوا في الدورات التكوينية.

وهذا ما جعلنا نستعين بتصريحات أحد الموظفين قائلًا:

"أنا والطوفان من ورائسي تخطي راسي وتفوت أنا معلمونيش باش نعلم طحت ونضت علاجال هاذ الخبرة ينغنوكيما نغبنا حنا ملقينهاش واجدة هاذ الخدمة صحاب الشهادات الجامعية براكاسي دخلوا البارح يخلص خير مني".  
(موظف بدائرة السانية، المقابلة رقم 10، 50 سنة).

<sup>1</sup>- Georg Simmel, op. cit, p 66.

<sup>2</sup>- Ibid,p 67.

من هنا تبرز لنا أهمية تلقين الخدمة الاجتماعية في مساعدة الموظفين لتغيير السلوك وتوجيه خيارات الأفراد في أذواقهم ومعاملاتهم ، وبصفة خاصة فإن لكل موظف خصوصياته وشخصيته التي يعمل بها لتصبح مع مرور الوقت ممتلكاته السوسيو ثقافية أو ما يسمى "Habitus".<sup>(1)</sup>

إن الانتقال التدريجي من مرحلة التسيير الكلاسيكي إلى مرحلة التسيير الآلي أنتج عنه إحداث أنماط عمل جديدة تتماشى وفق العصرنة، ولهذا قامت الجماعات المحلية بتوظيف إطارات متمكنة لتعليم و تأطير خلية من الموظفين من اجل خدمة المواطن قد تكون في الواجهة مستعدة للاكتساب من الواقع العملي من اجل التكفل الفعلي بانشغالات المجتمع المدني ، مما أنتج عن هذه التصورات ، خلق علاقات عملية مرنة مع الموظف المنفذ البسيط ومع مختلف الطبقات المهنية ،لتسيير العمل الاداري وتفادي الأخطاء التي تؤخذ على عاتقهم باعتبارهم أول من يمثل صفة القائد ويأتي هذا القول ليبين هذه الفكرة من خلال أحد المبحوثات قائلة:

"عندما دخلت إلى الدائرة كان في عمري 21 سنة، ملقيتش إلي يعلمني تعلمت وحدي، خزنو اعليا الخدمة ، حتي الرقم السري كان يخزنه اعليا رئيس المكتب باش منحلش الميكرو كيميكونش اهني انقزيت غلطت وصحولي... إلخ"  
(موظفة بدائرة السانية، المقابلة رقم 03، 29 سنة).

إن هذا التصريح الأخير فرض علينا الرجوع إلى العوامل التي تساعد على نجاح فريق العمل الاداري. ونحاول في هذه الأسطر ان نبين العلاقة الموجودة بين الفئات المهنية من خلال المقابلات المعمقة مع الموظفين الذين يعملون في خلية عمل جماعي مبرمج من طرف اطارات تسيير المصالح ، كرئيس المصلحة او رئيس قسم ، او رئيس مكتب الذي يحاول هذا الاخير ان يخلق طرق الربط بين كل موظف وآخر ، لضخ قوة العمل نحو التطور . والأهم من ذلك أن هذا التقسيم يخضع إلى قوانين مضبوطة كل حسب تخصصه وهذا ما نسميه

<sup>1</sup> -Strategor, Stratégie, Structure, Décision Identité : politique Générale d'entreprise , Paris:Inter- édition , 2<sup>ème</sup> édition 1993 ,P. 509.



العمل بروح الفريق الذي يُمثل كجسم الإنسان، الذي يتمتع بروح الانتماء لهذه الإدارة و الاحساس أن الهدف مشترك في فعالية العمل الاداري.

حيث يصرح أحد المبحوثين قائلة:

"إننا نعمل لهدف واحد هو انجاز عمل مكتب التجهيزات غياب المكاتب المختصة، يُقع الفوضى وبالتالي نتعرض إلى الطرد من طرف رئيس الدائرة، لهذا كل موظف مختص في مهامه، إنه مكتب التجهيز وهو العمود الفقري للدائرة، فيه مشاريع البناء الطرق، المساحات الخضراء، المدارس... إلخ لهذا يضم مجموعة من الموظفين (المهندسين)".  
(موظفة بدائرة السانية، المقابلة رقم 35، 38 سنة).

عَرَّجت بنا هذه الفكرة الي ما جاء به المفكر الاجتماعي "إيميل دوركايم" فتقسيم العمل يزداد كلما زادت التخصصات، أما المهارات والكفاءات المهنية فهي حسب " ماكس فير" من نصيب أصحاب دوي المناصب العليا،<sup>(1)</sup> ومن هنا تبرز أهمية الخبرة والكفاءات التي تغير الموظف من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول متخذاً كل الطرق وأفضل الأساليب للتكيف مع وضعه الجديد.<sup>(2)</sup>

تختلف تصورات المبحوثين لطرق تسيير العمل من فرد الي اخر ، حيث يري البعض منهم من خلال المقابلات اليومية للعينة القصدية ، أن العمل الفردي للموظف يكتسي منهجية منظمة في ممارسة المهنة ، اذ يتميز بالسرية و الانضباط ، التي تُرقي هويته الجديد و تقوده الي كسب ثقة مسؤوله المباشر بعد التأكد من مصداقية عمله .

و هذا ما صرحت به احدي المبحوثات قائلة:

" شوفي ختي انا نبغي نخدم وحدي ، حتي و لو كنت جديدة معليش ... نطيح و نوض تقرري و نسقسي الي كبر مني بصح نبغي نخدم وحدي ...مشي منبغيش ايعاونوي ولا من الانانية ...لا بصح نحب خدمتي اعلي يدي وبين نخط ملف نلقاه في بلاصته منقعدش انحوس اعليه و لا

1- ماكس فيبر، العالم السياسي، دار القصة للنشر، الجزائر، 2009، ص 85.

2- فضيل محمود الغرابية، نفس المرجع، ص 117.

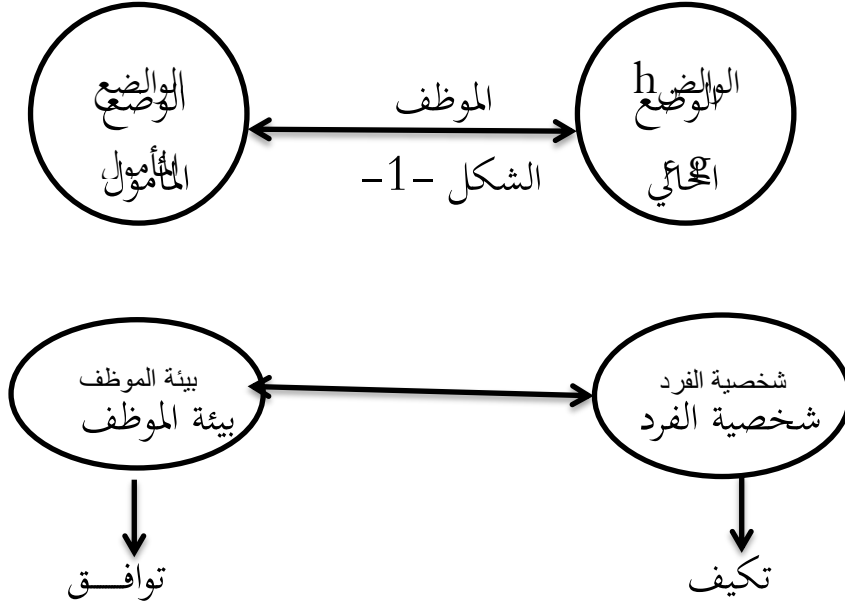
انحصل في الي معايا ...هكا انكون *allés*.. الخلطة واعرة و انخاف ندخل معاهم في صراعات  
معندهاش حدود و يحقدوا اعليا " .

(موظفة في دائرة السانية ، المقابلة رقم 15 ، 28 سنة).

يُمثل فضاء العمل حلبة الصراع الضمني و العلني بين الموظفين ، و الأجر من ذلك  
أن العامل الاداري يخضع الي منطقيات التملك الفردي و الجماعي وهو معلما للصراع و  
التنافر و التجاذب مع المواضيع التي تستدعي الاتفاق<sup>(1)</sup> ، وهناك مواقف اخري تتطلب من  
الموظف استعمال الحيل الادارية بمنهجية الديمقراطية التشاركية ، وهذا يمنعنا من رؤية التنافر  
في الجماعة فهي ليست فقط فضاء للتوافق ، ولكن للاختلاف ايضا ، و يسود الاعتقاد  
عموما بان الجماعات بالخصوص مبنية علي التفاهم و الاتحاد ، و يتم نفي سوء التفاهم و  
الانقسام ، لتمثيل وحدة التفاهم و الانضباط في المرفق العام ، اما موضوع الثقة فهو علي  
حسب قدرات الموظف الذي يكتسي طابع الشخصية الكاريزمية في الاداء الحسن للفعل  
الاداري و المراقبة المستمرة لضمان التسلسل العملي .  
فالمجتمع هو فضاء لتبادل الافعال التي تفرض وجودها علي انها موضوعية و ايجابية  
وتبقي السلطات المحلية فضاء للتبادل الدائم و المستمر بين القوي البانية و القوي الهادمة بين  
السلم و الصراع.

---

<sup>1</sup> -Georg Simmel, op , cit , p 68.



الشكل -2-

المصدر: فضيل محمود الغرابية، الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية، نفس المرجع، ص 91.

بعدها تكيف الموظف مع عمله وأخذ نصف واقعه المعاش يصبح لديه هوية انتماء جماعية ومعايير وقيم تتماشى والقوانين الصادرة من تلك الإدارة ومستنبطة من قبل جميع أعضائها بصورة مختلفة ومستقلة عن بعضهم البعض.<sup>(1)</sup>

## 5- واقع معاهد تكوين الاطارات المحلية المسيرة :

تعد الخصائص الاجتماعية للعينة القصصية المدروسة و مسارها المهني احدي المتغيرات الاساسية التي تؤثر دون شك علي الوضعية المهنية ، و نظرا لمحدودية تكوين موظفي الجماعات المحلية ،التي قادت المجتمع المدني الي مرحلة العزوف السياسي، بعد التحولات السياسية والاجتماعية التي آلت إليها الجزائر بسبب الصراعات الداخلية التي أدت إلى أحداث أكتوبر 1988 والتي تعد بؤرة تحول كبرى على مستوى البنيات الاجتماعية والاقتصادية، التي استطاعت أن تغير هيكل القطاعات بشكل عام والإدارة بشكل خاص مع الحفاظ على المراقبة من خلال دورات تفتيشية منظمة عبر رزنامة مضبطة كالتالي تشرف عليها ولاية وهران

<sup>1</sup>- R. Sainsoulieu , Op,Cit.P.206.

"مديرية التنظيم والشؤون العامة" التي تهدف إلى وضع نظام للمراقبة والمتابعة ويسند تأطيرها إلى المسؤولين المعنيين (المفتش العام- مدير التنظيم والشؤون العامة- مدير الإدارة المحلية- الولاية المنتدبون- رؤساء الدوائر ورؤساء المصالح) تضبط بمقاييس تحدد من طرف المسؤولين المباشرين كالوالي أو رئيس الدائرة أو رئيس المجلس الشعبي البلدي، وعليها فإن المنظمة تسعى من أجل التنظيم والاعتناء بمجالات الخدمة العمومية لمكافحة العوامل التي تشكل مصدرا للفوضى والتذمر و تسهيل أعباء عمل الإدارة من خلال انتقاء الموظفين وتوجيه أنشطتهم مع تطوير ووضع الأولويات لتحسين الهيكل الوظيفي للجماعات المحلية مع ابرام دورات ظرفية تكوينية متكررة لرفع كفاءاتهم والفصل في النزاعات بين الموظفين.

مع العلم ان الجماعات المحلية اليوم تكتسي ثوب جديد يتميز بسياق التعديل في النظم العملية الادارية يتماشى ضمن الثورة الرقمية، و لهذا الغرض عملت معاهد تكوين الاطارات ، علي هذه الاشكالية و تخلت عن النظم الكلاسيكية ، و شرعت في اعداد برامج ثرية تخدم الحاجات الجديدة للمؤسسات الجزائرية النابعة من التصحيحات الجذرية حيث حددت المعاهد لنفسها اهداف منها :

- التربصات و تبليغ طرق العمل المستجدة
  - التطوير المتواصل لطاقت المصادر البشرية
  - احتواء الاصلاحات الاقتصادية .
  - دعم التنسيق بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و الخبرات الدولية .
- مع استخدام الوسائل البيداغوجية التي تليق بالمعاهد المتخصصة منها التقنيات الجماعية و التقنيات العملية .

في اغلب الاحيان نجد معاهد تكوين الاطارات المسيرة في مقابل مبلغ مالي فمثلا التكوين في المستوي العالي PGS للفرد الواحد يكلف سبع مرات الدخل الشهري المتوسط و

هناك عدد كبير من هذه المعاهد اصبحت مستقلة من الجانب المالي بالإضافة الي تدعيمات الحكومة و الهبات الدولية (1).

انطلاق من اختلاف الحاجات في التكوين بين المؤسسات الجزائرية، صممت معاهد التكوين برامج تكوين مختلفة تستجيب للمستويات المختلفة و تشرف عليه نخبة من المكونين المسلحين بالمعرفة و الخبرة الميدانية الطويلة و تكون مدته قصيرة ، اما التكوين طويل المدى فهو الذي يتراوح بين 6 و 10 اشهر و ينقسم البرنامج الي دورات لمدة 3 الي 5 ايام كل شهر حسب درجة و صنف كل موظف موزعين في اقسام مختلفة و مرتبة حسب التخصصات ، يحتتم التكوين في العادة بمذكرة لتربص تطبيقي وهي فرصة لتطبيق المعارف المتحصل عليها في الحالات الحقيقية .

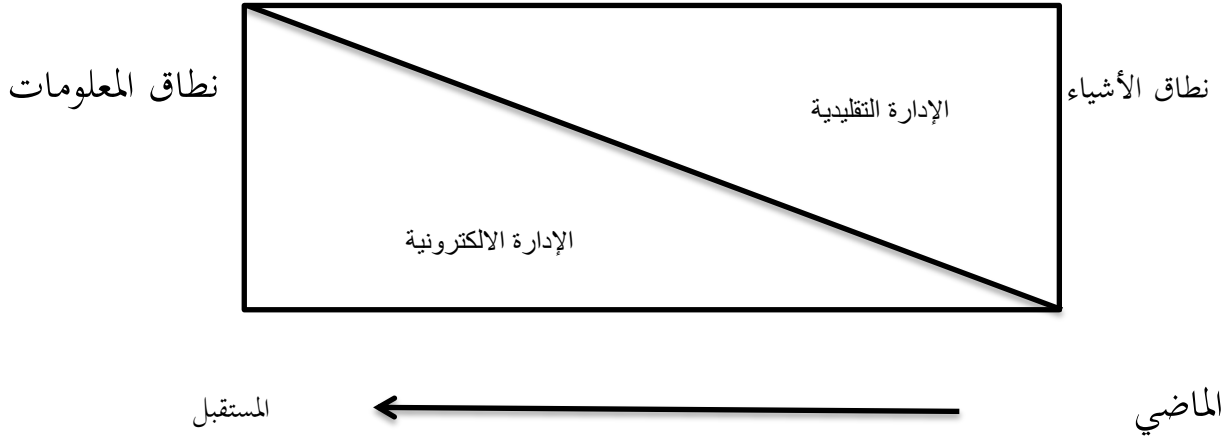
## **6- الانتقال التدريجي من نظام تقليدي الي إلكتروني من حيث العامل الأكثر فعالية :**

يعيش العمل الإداري بمفهومه التقليدي الكلاسيكي تنظيمات عملية تعالج خدماتها بطرق يدوية لخدمة المواطن وهو سببا أساسيا في تعطيل المسار المهني وعدم الشفافية في التسيير الذي ساهم في التأثير السلبي على مصداقية العلاقة بين الإدارة والمواطن، وبعد التحول السريع للمجتمع المعلوماتي استوجب ضرورة إعادة النظر في أعمال الإدارة لتكييفها مع جميع مراحل العمل الإلكتروني الجديد الذي يعتمد على إدارة الذات وليس على إدارة الغير.

---

- عمر صخري، الثقافة و التسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، 2000، ص 264، 268.

(شكل 1) الإدارة الالكترونية ونطاق المعلومات المتزايدة



المصدر: فضيل محمود الغرابية، نفس المرجع، ص 93.

ولهذا يمكن القول بأن الإدارة الالكترونية الحديثة بمقارنتها بالإدارة التقليدية سعت على إزالة الفجوة بين الإدارة والموظفين كما ساهمت في إلغاء التقسيم التقليدي القديم و هذا وفق التعليمات و القرارات التطبيقية ، حيث أصبح الفرد هو الموظف والمدير الاستشاري في نفس الوقت بفضل مهاراته المكتسبة في الوسط المهني ، وهذا ما لاحظناه في الفئة المدروسة ميدانياً وجاء على لسان أحد المبحوثات قائلة ما يلي:

"نخدم الشباك، ونوضح الأمور للمواطن وندخل لداخل نحجز شهادات الاثبات ونسجل في السجل رخص السياقة وأراقب الشهادة بوضع ختمي الخاص الحامل لاسمي ثم أسجلها في الاعلام الآلي حتى لا نستطيع استخراج أخرى ثم أذهب إلى زميلي وأسجل اسمه إذا كان له رخصة سياقة في السحب أم لا ثم أتصل بفرقة أمن الدائرة إذا وجدت أنه يكذب هكذا تكون العملية، أنا مسؤولة على مجموعة من الأعوان لأنني رئيسة مصلحة ولكن منحسهمش بلي أنا نحكم فيهم نبغهم يشوفوني نخدم كيما هو ما والفرق الموجود بيني وبينهم هو تنفويضي بالامضاء من طرف الوالي."

(موظفة بدائرة السانية، المقابلة رقم 41، 46 سنة).

هذه التصريحات سجلت لنا ملاحظات نعتبرها المحك الأساسي في إعادة بناء الأدوار مع مراعات العلاقات الانسانية والوظائف بما يحول الإدارة من صانعة القرار إلى إدارة استشارية، زيادة إلى وعي المواطنين نتيجة تحسين المستويات التعليمية والمعيشية.

فمسألة التعلم الثقافي الآني تسمح لنا بتوضيح عدد من المفاهيم والأفكار الكفيلة لحصر موضوع بحثنا الذي وضع لنا ما جاءت به الإدارة الالكترونية الحديثة، وما قضت عليه كالفروقات بين الموظفين والاطارات... إلخ، هذا العنصر يشكل فعالية قيمة الموظفين في مرحلة الإدارة التقليدية، حيث كانت هناك فوارق اجتماعية معاشة بين الموظفين المنفذين البسطاء والاطارات العليا ، وهنا نلتمس وجود تغير في الهرم التنظيمي الذي يساعد على وجود نوع من الحراك الاجتماعي و سيسجل الموظف البسيط تلك الملاحظات المقارنة بينه وبين الاطارات العليا التي اصبحت تشكل طابوهات مختلفة كالحقرة، الرشوة، المحاباة المهنية... إلخ. ليبقى رأي الموظف مفتوح المجال حيث جاء على لسان أحد المبحوثات قائلة :

"ملي ندخل للمصلحة وأنا انخبير ملي كان في عمري 21 عام دخلت للولاية عون إدارة راني باقية هاك...لخدمة متعيش بصح المسؤول مراهش ايشوف...مكاش ترفيه، مكان تشجيعات معنوية نخدم كالحيوان...كاين خدمة دخلو البارح راهم" *plus gradée* عليا قادرين يحكمو فيا بصح هادي حقرة وتسميها عرف متين"  
(موظفة بدائرة السانية، المقابلة رقم 20، 50 سنة).

من خلال هذا التصريح وبعد استعمالنا للملاحظة بالمشاركة كتقنية اولية اتضح وجود فوارق بين الموظف المنفذ البسيط والموظف الذي يشغل مناصب عليا في غياب الكفاءات العلمية ، فقد نجد عون ادارة يشغل مناصب تليق بالإطارات العليا ، و الفرق بينهم يكمن في اكتساب الخبرة و المهارات المهنية قد يستطيع تعلمها من خلال الانتقال من مكان الي اخر و في ازمنا مختلفة ، هذه الثقافات رسخت في اذهانهم عملا إداريا ذو جودة عالية في اصدار القرارات والتنظيمات الإدارية التي يعمل بها الموظف المنفذ، كالسهر على مواظبة الموظفين في العمل وتوزيع الوظائف مع القضاء على العجز المسجل في المكاتب الملام عليه

المسؤول المباشر بالدرجة الاولى ، ولكن نظراً لثقافة الموظفين المحدودة في الخدمة العمومية فإننا نرى أغلب الموظفين يريدون خلق علاقة تسامح مع الإطار المسير في تعامله معهم وهناك من الموظفين من يريد من الاطار مساعدته على تحقيق بعض المزايا كالترقية في الدرجات المهنية أو السماح له بالخروج في اوقات العمل وهذا ما جاء علي لسان أحد المبحوثات قائلة:

"... انا صحبتي رئيسة المصلحة نخرج نقضي صوالحي و نقضيلها صوالحها في طريقي باش متقولش نخلصها نشريلها الدواء ..الخ."  
( موظفة بدائرة السانية ، المقابلة رقم 02، 29 ).

وفي ظل هذه الفكرة المبينة اعلاه ، وبعد هذه التصريحات التي تحمل تمثلات مختلفة للأدوار ، يجد المسؤول المباشر نفسه حائراً بين الإلزام والالتزام وهذا ما أكده لنا أحد الاطارات قائلاً:

"الخدام بيغي يخدم كيما تنبله كتزيره يولي يكرهك ويقعد يقول اكرهنا هذا الخدمة، لكان تصاحبه يطلعلك فوق راسك وميخدمش، ويغيب بحجة المسؤول صاحبي ويقول يعطيني نقطة مليحة باش نترقى في الدرجة نعامل الموظف بليوننة بضح وقت الخدمة، خدمة مكاش علاقات انسانية... كايين المسائل الي يخدمو بلقب المسؤول لحجاتهم الخاصة كالرشوة وامضاء المداومات بالدرهم وايقوتها عند أمين الخزينة أيضا عنده ثاني حقه إلى غير ذلك... كتقول للخدام البسيط اخدم هندي ودير هاك.. ايقول حقربي."  
(موظفة بدائرة السانية، المقابلة رقم 41، 46 سنة).

## 7- تمثلات الموظفين بين الدائرة والبلديات:

من خلال المقابلات التي أجريناها مع المبحوثين، برز لنا تصور جاء به "آدم سميت" عن أسباب ازدهار وتدهور ثروات الأمم من خلال الارتباط الموجود بين الانتاج وغازرته وضالته وبين سبب التفاوت الذي كان راجع إلى وضع العاملين بين حالتي الالزام والالتزام.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة أخلاقيات العمل، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 144.



سيكون من المفيد وفي المقال الأول ذكر القواعد التي ينبغي أن يلتزم بها الموظف في أداء واجبات وظيفته في الدولة المعاصرة، وهناك دراسات وبحوث قام بها الباحث "ستول" عندما أشار إلى ضرورة المبادئ الاجتماعية وتحقيق الديمقراطية للمجتمع، وهي شعور الموظف بمصلحة الشعب قبل مصلحته الخاصة، والاعتراف بمشروعاتها بمبدأ المصالح العامة، كما يتحقق تنظيم الأجهزة الداخلية للخدمة العامة من خلال احترام الموظف للمواطن وللموظف الذي يعمل معه من خلال خلق جو أخلاقي داخل المنظمة. والمشاركة في تحقيق رسالة التنظيم الإداري الذي يكون قادراً وفعالاً بدرجة موازية لشعور الموظفين فيه بالافتخار والانتماء له في المشاركة في اتخاذ القرار والتنفيذ لتحقيق الهدف، وفي ظل هذه الأفكار ومن خلال ما درسناه في البحث الميداني مع المجموعة البحثية التي دامت مدة زمنية لا بأس بها في مصلحة التنظيم والشؤون العامة لدائرة السانية مع التردد المستمر الذي فتح لنا مجال سرد المعطيات المخفية والظاهرة، وبالتالي نستطيع القول أنه لا يوجد وجود بشري بدون وجود تمثلات و تصورات في الوسط المهني الذي سمح لنا بتحليل بعض الملاحظات البناءة، تبلورا من خلالها وجود ترابط بين الإدارات ( الولاية -الدوائر -والبلديات) وهذا الانسجام فرضته عليهم عصرة الإدارة من خلال الربط الالكتروني الآلي وهذا ما أكده لنا تصريح أحد المبحوثين قائلا:

"كتخسر الأجهزة في البلديات كلنصورو بها في جواز سفر أو البطاقة الوطنية منجموش نخدمو ومنقولوش للمواطن مكاش، نرسلوهم للدائرة،...همزة وصل، عندما يقع خلل كهربائي ياكلونا الشعب في البلدية نرسلوهم ديركت لدائرة وأيضا نتشاورو مع مسائيل الدائرة ويورونا طريقة العمل باش تتمشى الخدمة لوكان ماشي الدائرة تمشي البلدية منعرفوش نسيرو الأجهزة البيومترية وكل الاعمال تطلع الي الولاية عن طريق الحصييلة المعلوماتية الالية".

(موظفة بدائرة السانية، المقابلة رقم 01،44 سنة).

ويضيف مبحوث آخر في نفس المجال قائلا:

" كل خطرة يخسرو الأجهزة باش ميخدموش ولا ينقطع الضوء ميستحفشوش على الأجهزة

مخرجتش مجبوهم."

(موظف بدائرة السانية، المقابلة رقم 13، 33 سنة).

إن هذه التصريحات التي أدلى بها هؤلاء المبحوثين توضح لنا التفاوت في درجة رضا المبحوثين من النظام العملي القديم الذي مازال سائد حتى ولو عرف نوع من التغيير الإلكتروني الحديث بعد الدخول في غمار الثورة الرقمية بعد اقحام العامل الإلكتروني في تسير الإدارة بدل الموظف فتحديد الهوية لا يخضع لهذه المؤشرات المذكورة في العينة القصدية فقط ، و إنما يخضع للاتجاهات القيمية و القواعد المعيارية العامة المكونة للثقافة المحلية و هنا استطاع المبحوث ان يعطي لنا صورة عن التنقل من وسط اجتماعي جديد حتى نكشف عن صفات العينات القصدية للموظفين في وسطهم الاجتماعي المهني الجديد بهدف معرفة المسار المستقبلي المهني الاجتماعي لكل مجموعة من العمال<sup>(1)</sup> أما الهدف الأساسي وراء توجيه الموظفين إلى مصالح أخرى تابعة للجماعات المحلية كان من اجل إرشاد وتفعيل الخدمة العمومية، حتى ولو كانت آراء الموظفين تتجه إلى عوامل سلبية تؤثر على مصداقية العلاقة بين الإدارة والمواطن التي اصبحت تشكل هاجساً لعصرنة الإدارة.

## 8- نظرة الموظفين الي ممارسات مهنة الرئيس :

من بين الملاحظات التي كانت مؤشراً لمقابلاتنا داخل المنظومة الإدارية هو اختلاف سلوكات الموظفين سواء كان اطار أو موظف بسيط، هذه المعطيات تُولد صيغة لتفاعل الموظفين ما بينهم و تكسبهم علاقات قد تكون سلبية أو ايجابية، تنتج عنها مواقف كالتي درسها " توماس و زنانكي " و موقف الفلاح البولوندي و القيمة الموضوعية التي تتجسد في المؤسسات الاجتماعية الموجودة في الولاية المتحدة الامريكية و ما لها من اثر رجعي بعدما يعيش الفرد في مجتمع معين و يحتك بواقع جديد ، يصبح نتاج لموقف معين .متبادل بين الفرد و موقفه و التنظيم الاجتماعي و قيمته ، وهي خصائص تنظيمية تتعامل مع الوقت و تتمتع بثقافة جديدة جسدها " بيار بورديو " في ارض الواقع مع دراسته للفلاح الجزائري ،

<sup>1</sup>- Zemmour,Z., "Migrations et ouvrierisation: les trajectoires professionnelles d'anciens paysans de L'ouest algérien ",Thèse de Doctorat nouveau régime en Sociologie, Paris: Université Paris VII,1994,p50,90.

في المقابل وضح لنا " التون مايو" اهمية الحوافز الانسانية و مدى تأثيرها علي انتاجية الفرد من خلال تجارب " هاورتن" التي جاءت كرد فعل لمدرسة التنظيم العلمي للعمل ، و ما جاء به " تايلور" بعدما اعتبر الانسان الة او كالحوان يلهث وراء الاكل مركز علي الجانب المادي ، وبشكل غير مباشر رسمت لنا هذه اللوحة الوجيزة من تحليلات المفكرين الاجتماعيين ، نظرة قمنا بتجسيدها في ارض الواقع المعاش من خلال دراستنا العميقة للمجموعة البحثية، وما رصدناه من مواقف سلبية ناجمة عن مواصفات مسؤولين مباشرين محليين ، اللذين يتهربون من صلاحية اداء المهام و يزرعون مخالب الفساد من جراء ما تعودوا عليه اثناء ممارستهم المهنية التي تفسير وجود عقبات تعرقل مسار النظام الالكتروني الحديث وهي صفات اشارت اليها اغلبية دراسات المفكرين الاجتماعيين في المجتمعات التي تكثر فيها الصراعات و الازمات الاجتماعية و الاقتصادية ، التي اصبحت تهيمن علي السلطة المحلية و تؤثر علي واقعه المهني و تشوه صور المرفق العام خاصة بعد معايشة هذه الفئة و ما قمنا بنقله من تصورات موظفي دائرة السانية كنموذج لدراسة ممارسات مسؤوليها المباشرين لمعايير الشفافية الغائبة بين الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء ، مع اجتناب المسؤول مواجهة المجتمع المدني مع العلم أنهم ملزمون باستقبالهم والتكفل بانشغالهم المطروحة ، حيث تعد القيادة و الاشراف احدي المهامات الرئيسية لتسير أنظمة الموارد البشرية ، وهذا التصريح افضل دليل جاء علي لسان أحد المبحوثات قائلة:

" رئيس الدائرة ميواجهش الشعب دايرني أنا... المواطن أيقولي نستحق رئيس الدائرة مع أنني مغادي ديرولي والو... من الظاهر باين بلي ميخدمش الشعب معليش ميعطيني والو غير أيقميني ويستقبلنا احنا بنيادم ماشي حيوانات يخزن باش منكلوهش".  
(موظفة بدائرة السانية، المقابلة رقم 16، 38 سنة).

وتضيف مبحوثة أخرى تصريحاتها فيما يلي قائلة:

" هو يخزن وأنا في الواجهة هذه مشي رزق بويا خلاهولي... يخرج ويواجه ايشوف شرانا انشوفو من السب والشتم".

(موظفة بدائرة السانية، المقابلة رقم 41، 46 سنة).

إنّ هذه التصريحات التي أدلى بها هؤلاء المبحوثين تدلنا على أن هؤلاء الموظفين مستأؤون من لامبالاة المسؤولين بمصالح ومشاكل فئة الموظفين المنفذين وما يتعرضون إليه من سلوكات لا أخلاقية من طرف المواطنين في غياب ردود الاعتبار، فالعيش في الخوف والاحساس بالخطر هي مشاعر تدل على أن الموظفين ليسوا مستقرين في عملهم وهذا التصريح كان محكاً بارزاً للفكرة السالفة الذكر:

"انقولوله خاصنا سكتنا ميعطيناش داير باروداج بين الموظف وهو باش تتخله كنتحقر ميخليكش ايقولك اهدر مع الكاتب العام وهو ايوصلي... هذا مسؤول كيبيرونا في الشباك انردو اعلى الشعب محقورين في هاد الدائرة، كيبيغي الكاتب العام ايوصله ايوصل غير السلبيات كيما بيغي تخدمى وتسكتي، تهدري ايديرولك توقيف مع *Rapport* شباب كيشوفوه اللجنة ديركت ايحبسوك...وين راه حق الموظف في هاذ لبلاد"

(موظفة بدائرة السانية، المقابلة رقم 20، 38 سنة).

نلاحظ من خلال هذا التصريح وما جاء فيه من تصورات و تمثلات استغرقت سنوات لا باس بها لدراسة الوسط المهني الذي يبين لنا النظرات السلبية بين القائد و الفئة المهنية المنفذة التي تواجه الاهانات اللفظية يوميا من طرف المسؤولين المباشرين عندما يطبق المسير مهماته داخل المنظمة بمعطيات تحتاج الي الشفافية في أداء العمل و تفادي العراقيل و التأويلات التي تمس شخصية الموظف، مع طغيان الأنانية التي تتمركز حول الذات و تتنافى مع مصلحة العمل ، حيث اتضحت هذه السلوكات في الفعل القائم عن الحقرة المترددة في لهجات الموظفين ، التي تؤثر دون شك في الوضعية المهنية و يجعلهم يتخوفون من مناقشة حقوقهم خوفاً على مراكزهم أو طمعاً في مراكز عليا ، أو ترقية مع ارضاء المسؤولين في كل المهامات الموكلة لهم ، ومن هنا يبرز لنا ضعف إتقان العمل، حيث نجد أخلاقيات الموظف تتأرجح إلى معايير لا أخلاقية في تعامله مع المواطن الذي يصب كل مشاكله على موظف الشباك في الخدمة العمومية ، ويفرغ ما في جعبته ليوجه مقاصده نحو المسؤول المباشر الذي يُظهر لنا سلوك التحلي بالجدية في العمل خاصة عندما يكون المسؤول في حالة مراقبة العمل

أو زيارة فرق اللجنة التفتيشية لولاية وهران، نجد أغلبية الموظفين يتظاهرون بالأداء الحسن للعمل الإداري حيث يملي عليهم رؤساء مصالحهم بعض القوانين يتمثلون بها أمام اللجنة لتفادي النقائص ويرتدون لباس الديمقراطية أمامهم كوضع الشارات للموظفين والوقوف في الشبايبك باكراً وترتيب الملفات فوق المكاتب... إلخ، وهذا ما صرحت به أحد المبحوثات  
قائلة :

"عدنا في الدائرة المنافقين بزاف إلي ميخدموش كيشوفو شاف دايرة يوقفو عند الباب حتى يدخلوه التحايل داير حالة وعدنا كاتب عام ميخدمش مين اتجيه اللجنة ايدور اعلينا ايقولنا غدوى  
"بكرو" وديرو "les Badges"  
(موظفة بدائرة السانية، المقابلة رقم 16، 38 سنة)

يبدو جليا من خلال هذا التصريح غياب التناسق بين بين التمثيل و التطبيق في أداء العمل الاداري، في غياب العناصر البنوية ، كتنظيم العمل ، الاشراف المراقبة و التخطيط الذي يعرقل سير التنمية المحلية في المنظمات الادارية.  
هذا الي جانب روح الاتكال واللامبالاة التي افسدت انظمة المصالح العامة، و هذا ما اوضحته الفئات المدروسة من خلال عدم انتماء الموظفين إلى مناصبهم حسب كفاءاتهم وشهاداتهم العليا، حيث تبين لنا أن التوظيف في الدائرة يكون بطرق همجية تتغلب عليها مطامع شخصية تساهم في ترقية الموظفين المنفذين البسطاء وهذا ما أثر على العمل الإداري.<sup>(1)</sup> وظهر من خلال هذا التغيير الاجتماعي محاولة اغتنام فرصة المحبات العملية الناتجة عن العلاقات المهنية قبل نهاية المشوار المهني ، وتترتب على ذلك اعطاء المناصب العليا للموظفين المهنيين المحدودين في التكوين و رمي الاطارات العليا في مناصب لا تليق بهم مع شعورهم بالانفصال السلبي في تأدية مهماتهم نحو خدمة المجتمع المدني، وهذا ما صرحت به أحد المبحوثات قائلة:

1- بوعبد الله لحسن، البعد الثقافي والاجتماعي لسوك العامل وعلاقته بإدارة المؤسسة، دار النشر جامعة الجزائر، 1992، ص 195، 187.

" O.P عون الأمن يحكم فينا نورومو يحكم في أعوان الأمن أي الحراس ايحالا يحكم في  
الخدمة *personnel* يعسنا ويتبعنا حتى في المكاتب، والمتصرف الرئيسي يدوه في الشباك و *OP*  
يحكم في أصحاب ذوي الشهادات العليا عليها رانا مخلوعين والله...المشكل رئيس الدائرة هو ألي  
معينه ينقل له كل الأخبار وعطيه هاد المهمة."  
(موظفة بدائرة السانية، المقابلة رقم 14، 38 سنة).

انطلاقاً من كل التصريحات والاعتبارات المشار إليها سالفاً ، فإن تطوير وتحديث  
المنظمات في مجتمعنا لا يمكن فصله عن التطور الفكري والسلوكي للمجتمع الجزائري بكل  
فئاته وأن فهم الأطر الثقافية والاجتماعية والسياسية والجذور التاريخية لهذا المجتمع والتفاعل  
بينهما، وما ينتجه من نسق قيمي له طبيعته وعناصره ومكوناته وتأثيراته المميزة، التي تتجسد  
في أنماط سلوك وتفكير اتجاهات الأفراد، ومدى تأثيرها على كفاءة وفعالية المنظمات الدائرية،  
والسبيل الوحيد الذي يسمح لنا بوضع استراتيجية وقواعد علمية لتنمية كفاءات و فعالية  
العمل الاداري للمنظمات العاملة في المجتمع، وعملاً بالاتجاهات المختلفة في هذا الموضوع  
حاولنا القيام بوصف وتشخيص للقيم الاجتماعية والثقافية السائدة في المجتمع الجزائري وذلك  
بالتعرف على السياق التاريخي والاجتماعي الذي تشكلت من خلاله العوامل المختلفة التي  
ساعدت على فرز تلك القيم وتشكيلها وأثرها على سلوك الموظفين في المنظمات الادارية  
وانعكاس هذا الأثر في تسييرها.(1)

إن دراسة دور المسير في المنظمات الادارية له تأثير على تمثلات الموظفين وبالتالي يتأثر  
المجتمع ككل ونتمكن من القضاء على البيروقراطية من خلال تطوير وتحديث تنمية قدرات  
القيادات الادارية، التي تؤمن بالتغيير والتجديد والابتكار وابرازها وايصالها لنا وبالتالي تكون  
من إحدى المؤشرات لتطور المنظمات الادارية.(2)

1 - بو عيد الله لحسن ، نفس المرجع، ص 194.

2 - نفس المرجع، ص 196.

## 9- تكنولوجيا الاتصال و سوسيولوجية التغيير الاجتماعي:

تعد عملية انتقال المنتجات المعرفية بين المجتمعات، إحدى أهم عناصر التكنولوجيا كالفكرة السائدة في المجتمعات أن كل شيء يتطور هو تغير اجتماعي، فهو ظاهرة طبيعية تخضع لها كل مجالات الحياة بنسب مختلفة، قد تندفع جماعات في التغيير أكثر من غيرها وقد يتطرق بعض أفراد هذا التغيير إلى عوامل مختلفة سواء كانت عناصر مادية او معنوية ثقافية ومن أهم المواضيع التي يركز عليها علماء الاجتماع، هو موضوع التغيير الاجتماعي حيث تناولت النظريات السوسيولوجيا دراسة التغيير الاجتماعي وأصبحت بمثابة الاطار التصوري الذي يواجه الباحثين بداية منهم "أوجيست كونت" و المجتمع الصناعي الحديث حيث قام بمعالجة قضية التغيير والتطور الذي طرأ على مكونات البناء الاجتماعي، أما التطور البيولوجي فكان من اختصاص نظرية "هيربرت سبنسر" في ادراك التغيير بصورة التجربة بين الكائن العضوي والكائن الاجتماعي من حيث البناء والوظيفة، وعلى نقيض النظريات الخطية نجد التغيير الدائري الذي أثار فكر "ابن خلدون" من خلال مساره الدائري من المجتمع البدوي إلى المجتمع المنحصر، أما الصراع بين الجماعات التي تسعى للحصول على القوة السياسية فهي من فكرة "باريتو" بين الطبقة الحاكمة التي تمارس السلطة وبين الطبقة الغير حاكمة التي تتكون من الأفراد يحتلون مراكز للسلطة والقوة، وقد نجد مجموعة من العوامل المرتبطة بالتغيير الاجتماعي كالتطور والنمو والتقدم حيث نجد امثال "هيربرت سبنسر" في الستتيك الذي عقد نوع من المماثلة بين المجتمع والكائن الحي وبين النمو الاجتماعي والنمو العضوي، أما "تابلور" فلقد أشار إلى التطور من خلال تحديد مراحل الحضارة وتطورها ونجد "هوبهاوس" يوضح العلاقة بين التطور والنمو والتقدم من خلال مفهوم التقدم الاجتماعي على أنه نمو للحياة الاجتماعية وما يتصف بها الجنس البشري. اضافة الي ذلك نجد ما قدمه " ماكس فيبر" حول بعض الخصائص التي تميز تنظيم العمل وهو فهم العمل الاجتماعي و تفسيره وفق ما تنطوي عليه من معاني و صلات متبادلة

بين الناس ، خاصة حينما يضع الباحث نفسه في موضع المبحوث ، و يتمثل ظروفه ، و يعيش موقفه وهو ما يمكننا من فهم و تفسير مسار الفعل الاجتماعي (1).

ولعل أول مصدر للتغيير الاجتماعي هو التطور التكنولوجي الحديث أو الثورة الالكترونية وما تفرضه علينا من مكونات ثقافة معلوماتية التي تسعى جاهدة للوصول إلى البرمجية الحيوية والهندسة المعلوماتية، ومن هنا نستطيع القول أننا أمام تغيرات مختلفة المستويات وكل تغيير يؤدي إلى اختلاف القيم المرتبطة بالمعطيات الأخرى وقوتها.

من خلال ما استدرجنه من الأفكار السالفة الذكر نستطيع القول أن الثورة الحضارية هي انتقال من طور حضاري إلى متطور تطور نوعياً ومتميزاً عن السابق يجدر به ان يمر ببعض المعالم الضرورية كالإدارة المتخصصة أو الانتقال إلى مزيد من التخصص في الادارة، كتقسيم العمل والتخصص، التحول من نظام الانتاج القائم إلى نظام انتاج أكبر زيادة الانتاجية، تطور وسائل الشغل وتغيرها، تغيير النمو السكاني، تغيير البنى الاجتماعية ذاتها ومعها الالتزامات والعلاقات وانماط السلوك والنشاط الانساني. (2)

## 10- التغيير الاجتماعي والاشراف على المرفق العام:

### - مفهوم المرفق العام:

يعد مفهوم المرفق العام من أبرز المفاهيم الشائكة في القانون الإداري رغم الأهمية التي تكتسبها باعتباره معيار للنظام الاداري، نظراً لارتباطه بالكثير من المعطيات منها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية السائدة في الدولة، ولذلك فإن الفقه والقضاء عادة ما يلجأ في تحديد مفهوم المرفق العام إلى استعمال معيارين أساسيين : وهما المعيار العضوي والمعيار الموضوعي.

(3)

1 - محمد علي محمد ، المفكرون الاجتماعيون ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1993 ، ص 224.

2- Philip « S. Anton Richard Silberghitt ». And James Schneider : The Global technology Revolution : Biio/ Nano/ Materials Trends and their Synergies With Information Technology by 2015. Rand. National Defense Research Institute.2008.p01.

3 - محمد الصغير، بعلي ، الوجيز في القانون الإداري والنشاط الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2002، ص 205.



## 11- المرفق العام معيار عضوي و "شكلي":

ويقصد به الهيكل أو الهيئة أو المؤسسة أو التنظيم المكون من مجموعة من الأشخاص والأموال الذي ينشأ ويؤسس لإنجاز مهمة عامة معينة مثل الجامعة، المستشفى، ووحدات وأجهزة الإدارة العامة،<sup>(1)</sup> وبمعنى آخر هو المنظمة التي تعمل على أداء الخدمات واشباع الحاجات العامة حيث يتعلق هذا التعريف بإدارة أو الجهاز الاداري.

## 12- المرفق العام معيار موضوعي "مادي أو وظيفي":

يقصد به هنا النشاط أو الخدمة أو الوظيفة التي تلبى حاجات عامة للمواطنين، مثل التعليم، الرعاية، الصحة، البريد والمواصلات، وذلك بغض النظر عن الجهة أو الهيئة القائمة به، أي هو كل نشاط يمارسه شخص عام من أجل اشباع حاجته العامة، وهذا ما أشار إليه المفكر "موريس هوريو" عن المنظمة العامة التي تقدم خدمة عامة باستخدام أساليب السلطة العامة".<sup>(2)</sup>

أما المرفق العام الذي يحقق التضامن الاجتماعي : فهو مفهوم جاء به المفكر "دوجي" وإذا طورنا الفكرة نجد في المقام الأول تعريف "الوبادير" بأنه "كل نشاط يباشره شخص معنوي عام أو تحت رقابته لنظام مغاير للقانون المشترك (الخاص)".

شكل المرفق العام ارتباط هاماً مع الإدارة المركزية أو اللامركزية، من حيث الانشاء وتسيير إدارته وإغائه فالمرافق العامة الوطنية ترتبط بالسلطات المركزية والمرافق العامة المحلية تتبع الإدارة اللامركزية "البلدية والولاية" وتخضع لوصايتها، ورغم مساهمة الأشخاص الخاصة في تسيير المرافق العامة إلا أن ذلك يكون تحت اشراف ومراقبة الادارة العامة، وذلك أن المرفق يخضع دائماً للدولة، وهذا ما يترتب عليه ممارسة الدولة مجموعة من السلطات وتنشيطه وهيكلته.<sup>(3)</sup>

1 - نفس المرجع، ص 206.

2 - محمد الصغير، بعلي، نفس المرجع، ص 208.

3 - نفس المرجع، ص 210.

أما المرافق العامة الادارية فهي تلك التي تنشئها الادارات العامة لممارسة وظيفتها والمتمثلة أساساً في النشاط التقليدي للدولة، في مجالات التعليم، الصحة والأمن... إلخ. وقد تتغير باختلاف النشاط الاداري الذي يخضع اختصاصاً للقانون الاداري المغاير علي القانون الخاص.

### 13- قابلية المرفق العام للتغيير:

من خلال التحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسة التي عرفها المجتمع الجزائري في المرفق العام، وتقديراً لهذه التغيرات، التي تخلق صراع اجتماعي لإثبات الوجود وهذا ما أشار اليه المفكر "هانري ليفبر" "Henri Lefebvre" حول تركيبة مدينة باريس، في لحظة ثورة "كومنة باريس" 1871، إذ يقول: " من معاني "كومنة باريس" هو العودة القوية للعمال"، ونسوق في هذا المقام دراسات "سعيد شيخي" التي لخصت لنا تحولاً بارزاً وانتقالاً لبؤرة الصراع من العمل إلى الشارع مع نهاية الثمانينات، وهذا المنطلق يبرز أهمية التغيير الذي وقع على مستوى الطبقة العمالية بين جيل الفترة الاستعمارية وجيل السبعينات، ومن خلال هذه التحولات الاجتماعية، وظهور فئات اجتماعية مرتبطة بهذا التغيير دفع ببعض الباحثين إلى القيام بدراسات ثم الاستخلاص منها حالة التهميش التي عرفتها البلاد في تلك الفترة مع اتساع دائرتها ليشكل ظاهرة اجتماعية كلية.<sup>(1)</sup>

وبناءً على ما سبق غيرت الادارة في نظام المرافق أساليب الخدمة العمومية فليس من الضروري التمسك بالنظام القديم الذي كان يحكم فئة الموظفين المنفذين، كما أنه ليس من حق المنتفعين التمسك بمجانبة الخدمة العمومية، وعليه ومن أجل المحافظة على البعد التنموي للمرفق العام ومعالجة الاختلالات البنيوية والوظيفية، الذي يعاني منها المرفق العام واخضاع سيرها وعملياتها للتدابير التي تقوم بها مجموعة من المبادئ والقيم المؤطرة لنشاطها والعمل على تحسين علاقات المرفق العام.

<sup>1</sup> - Saïd chiikhi , « L'ouvrier, La vie et le prince ou la moderniteintrouvable », In Ali el kenz , L'Algérie et la modernite,Dakar,Codesria,1989,p172-212.

وهناك بحوث ودراسات قام بها علماء البحث في مجال إدارة التغيير كالتي جاء بها معجم "ويباست" "wipeste" على أنها منهجية اجرائية محددة تعطي القدرة على مراجعة التغيير المفتوح من النواحي الفنية والعملية ومعرفة مدى تلبيته لاحتياجات العمل بأسلوب واضح وموحد مع القدرة على تعديله وفقا لمتطلبات العمل والخيرات الناتجة عن التطبيق". وفي تعريف آخر " هي ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعددة، ينتج عنها ادخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد أي أن التغيير هو التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة للتكيف مع البيئة بطريقة أفضل ولتطوير الأنماط السلوكية للعاملين".<sup>(1)</sup>

#### 14- أثر النظام الإلكتروني الحديث علي المبادئ التي تحكم المرفق العام:

تَسهر الدولة على اشباع الحاجات العامة للأفراد، وتحقيق الرعاية والسعادة لهم من خلال ما يطلق على المرافق العامة التي هي من أهم موضوعات القانون الاداري، وبناء على هذا نتفق مع "ليون ديجي" "Lion Duguit"، عندما وضح لنا أن الدولة ليست إلا مجموعة من المرافق العامة المنظمة الخاضعة لرقابة الحكومة.<sup>(2)</sup>

ومن البديهي أن تتمدد دراستنا إلى طرح تساؤلات عن الأثر المطبق على نظام الإدارة الالكترونية والمبادئ التي تحكم تسيير وإدارة المرفق العام، ولكي تقوم الادارة العامة بمزاولة نشاطها في تسيير المرفق العام باعتباره سلطة عامة، فإنها تلجأ إلى مجموعة من الأعمال المتنوعة ومن أجل الضمان الحسن لسير هذه المرافق العامة، فإن الإدارة اليوم أصبحت تتجه نحو تطبيق ما يعرف بالإدارة الالكترونية الحديثة، ومما لا شك فيه أن الوسائل التكنولوجية والالكترونية الحديثة تفرض على الأفراد والإدارات مواكبة علوم العصر وتقنياته، حيث لم يعد مقبولا ممن يريد أن يحضا بمكانة مرموقة في العلم أن يتخلف عن ركب المعرفة التكنولوجية وهو

<sup>1</sup> - الاتحاد العربي للاتصالات، إدارة التغيير والموارد البشرية .

www.l tuarabic.org/ 11thhrmeeting/doc 6.doc.Ontine, 17/12/2006.

<sup>2</sup> - أنور أحمد رسلان، وسيط القانون الإداري في الوظيفة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998، ص 25.

أمر يبين أثر الإدارة العامة في التطابق مع هذا المبدأ، إذ من حق الإدارات القائمة على سير المرفق العام أن تطلب من رجال القانون أداء العمل الحكومي لها، وأن نستخدم أحدث الوسائل العلمية والابتكارات التكنولوجية في تطوير خدمات المرافق.

## 15- تعايش الموظفين مع الاصلاح الاداري الالكتروني الحديث :

تقوم المرافق العامة بنشاطها الاداري بواسطة موظفيها و يعدون أداة للدولة لتحقيق أهدافها، فلا يوجد نشاط إداري بدون موظف عام ولا يوجد موظف عام من غير اختصاص في ممارسة النشاط الإداري، ومن الواضح أن الموظفون يمثلون العنصر البشري والضروري اللازم لتحقيق أثر الإدارة العامة الالكترونية على أعمال موظفيها، لأن الوسائل الإلكترونية الحديثة لا تؤدي الخدمات الحكومية بنفسها وإنما الموظفون هم الذين يؤدون هذا عن طريق الوسائل الالكترونية، وهذا ما يستدعي ضرورة التأهيل والتدريس على التعامل مع هذه البرامج التكنولوجية.<sup>(1)</sup> ومن المتوقع أن تؤدي الإدارة العامة الإلكترونية إلى تسيير اجراءات الأعمال المادية التي يقوم بها الموظفون في المرافق العامة، من نسخ وتسجيل وتدوين وتوقيع وختم، وإعادة النظر أو حدوث تغيرات في الأعمال القانونية اللازمة لتسيير المرفق العام.

أما الموظفون العموميون فهم الأداة لتنفيذ إرادة المشرع ووضعها موضع التطبيق وإصفاء صفة الوجود المادي والقانوني عليها، ولا يتصور تحقيق الخدمات العمومية للمرافق العامة دون وجود موظفون عموميون، وهذا ما كان موضوع لدراسات اجتماعية، وبحوث أنجزت بصورة خاصة حول أهمية الموظف في تنظيم العمل كالتالي كانت عند "تايلور" "Taylor" والتي أشار إليها "لوبلي" "Le Play" حول الطبقة العاملة في أوروبا.<sup>(2)</sup>

بين لنا الكثير من الباحثين امثال " هوفستيد " Hofstede " أن الطرق الادارية و التنظيمية في الدول الغربية تواجه صعوبات عملية عندما تطبق كما هي، دون تعديل في الدول النامية

<sup>1</sup>- أنور أحمد رسلان، نفس المرجع، ص 30.

<sup>2</sup> - E. mayo, the Social Problems Of an industrial civilization, Boston : Harvard university, 1945,p47.

(1) ،ولقد أدى هذا المنطلق الي ادراك النقائص، و اجراء عملية التعديل وهي عوامل اظهرت تعامل جديد بعد عملية التطور التكنولوجي و التغير الاجتماعي للظروف الاجتماعية ، و انتقال الفرد من المجتمع البدوي الي المجتمع الحضري ، ايقظه من حالة التوتر و اللاتوازن الذي اصبح يدفعه للبحث علي سبل التوازن و التنسيق بين اتجاهاته العملية التي كان يطمح الوصول اليها في عصر النظام الكلاسيكي القديم، حيث كان الموظف يعيش نوع من العزوف عن حقوقه من خلال طرق التهميش المفروضة عليه خوفا من الانظمة البيروقراطية المفروضة عليه ، أو التي يمارسونها عليه بحجة جهله لطرق الوصول اليها، في وقت كان تكوين الموظفين يعرف نوع من الاهمال، وهو الامر الذي سجل تراجع الفرد في اختياره لوظيفة في القطاع العمومي ، مما انتج قلة اهتمامهم بها فوارق اجتماعية و مهنية بالمقارنة مع بقية المهن الأخرى ،التي يصلون إليها الشباب البطال بشق الانفس.

افرزت هذه العوامل ثقافات مهنية محدودة جلها ينحصر في ضبط مواقيت العمل داخل المنظومة ، وهي عنصر اساسي تبني عليه ركائز الحوافز المادية و المعنوية للموظفين.

تصرح احد المبحوثات قائلة :

"... الخدام بكري كان مهمش جاهل ... ميعرفش الي ليه ملي عليه ... المهم ميخربولمش في الخلصة ... كان بكري الي يخدم في البلدية و لا الدائرة ايطيح من قيمته ... ايقولك لبغيت تدخل للدائرة ... المهم تفك الخط ... حتي والي عرف حقه يخاف ايقول ... ايقولك انخاف ايطيروني من بلاصتي ... "

( موظفة بدائرة السانية ، المقابلة رقم 01 ، 44 سنة).

و تضيف مبحوثة اخري تصريحها قائلة :

"... دروك الخدام فطن ولي يعرف حقه و ايطالب بيه ... الله يخلف اعلي الرقمنة ... ايطيرولك نهار اتفيق ... راهم ايعاودو يدو في ملفاتنا باش يدخلو معلوماتنا الشخصية و ايراقبو اجرنا الشهري كل خطري ... مليح كاين خدامة ميعرفوش فاش راهم لا الصنف و لا الدرجة بصح دروك كلش يوصل ..."

1- احمد الخشاب ، التفكير الاجتماعي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1981 ، ص 422.

( موظفة بدائرة السانية ، المقابلة رقم 15 ، 28 سنة ).

نقرأ من وراء هذا التصريح ، ان الموظف اصبح يعيش طابع الانتقال التدرجي الذي فرض عليه اكتساب هوية جديدة تتماشى وفق عصنة القطاعات و سجل تراجع النظم البيروقراطية التي كانت تفرض عليه الهيمنة في تحديد المعايير التي تقوم عليها العلاقات الاجتماعية ثم اعادة هيكلة القطاع العمومي الذي انهك الدولة بمصارفه الباهظة لبرمجة رقمنة المرافق العامة ، و الدخول في مفهوم الحدائة الذي افرزه التقدم التكنولوجي الحديث حسب ما اشار اليه المفكر الاجتماعي " بيار بورديو " P. Bourdieu " ان نظرية الثقافات الفرعية تري ان كل جماعة تعيد صياغة مفهوم الاشياء و مزايا الحدائة الحضرية حسب نماذجها الخاصة (1).

يُطلق علي اختلاف الثقافات مع التغير الاجتماعي عند المفكرين الاجتماعيين بالثورة المعلوماتية ، اذ تقتضي منا التعامل مع تجارب الاخر و التفاعل مع الثقافات الأخرى ، يعيد بناء ما تفكك من قبل ، و لهذا يجد " ليفي شتراوس " ان وجود البنية العامة يشبه ما اسماه " بيار بورديو " نظرية الحقول التي تقوم بدراسة التجارب الانسانية و يمكن نقلها من جيل الي آخر (2).

نحاول من خلال هذه الفكرة تقريب ما ذكره اغلبية المفكرين الاجتماعيين من الواقع المعاش الذي اصبح يسمى عصر الاتصال بعدما اختزلت التكنولوجيا مرحلة النظام الكلاسيكي القديم ، و ظهور بواذر الاصلاح الاداري الذي يحث علي تفعيل العلاقة بين المرافق العمومية و المجتمع المحلي و تعزيز سبل الاتصال الذي ينبغي ان يتجسد في ارض الواقع و بصفة منتظمة ، حيث اصبح الموظف في ظل النظام الالكتروني الحديث يتحلى بالجرئة في مواجهة السلطات المحلية ليطالب بحقوقه و الدفاع عنها بعد انقشاع سدول الفساد في المرافق العمومية التي سجلت العديد من الظواهر البيروقراطية ، و أخرت ركب الاتصال العملي

1- محمد علي محمد ، المفكرون الاجتماعيون ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 1993، ص 189.

2- خالد غسان ، الهابتوس العربي ، منندي المعارف ، بيروت ، 2015 ، ص 93.

بالمجتمع المدني ، كل ذلك حتم علينا تبني انطلاقة جديدة يجب أن تتخذ من الزخم و القوة ما يرقى بها الي مستوي المجهودات التي تبذل علي المستوي الوطني .

وهذه الفكرة يوضحها لنا احد المبحوثين قائلاً:

"... بكري كان الموظف يخدم خدمته في السر دروك لا ... ولينا كشلي انوروه... لان الموظف ولي يتسمع عند الامن كيشتكى بيه المواطن ... و لينا نمدو لرئيس الجمعية او لجان الاحياء نسخة من المداوات الي شاركو فيها ... ولينا انخافو منهم اصبح الموظف يعمل في ظروف المراقبة كل واحد يقولك اعطيني نسخة ... هي مليحة من جهة المواطن يعرف بلي رانا نخدموا ... ويولي يحسن العون ... ومن جهة ولو يفظو اسمواتنا و يكتبوهم في الشكوى ديركت للوزارة ... خطرات ايلغو اعلي الفساد و خطرات يظلمو الناس لخاتش منجمش انوري للمواطن كشلي ... كاين اسرار تلقي الشاكي ظالم و نخليه يكتب ... في الاخير انجوابه كتابيا نحرز روعي بيه ... الادارة مترحمش ."  
( موظف في دائرة السانية ، المقابلة رقم 31 ، 48 سنة ) .

نتج عن هذا الانتقال التنظيمي في العمل ظهور تمثلات جديدة لموظفي المرفق العام ، حيث اصبح الموظف يعيش حالة تغير في هويته المكتسبة من خلال فاعليته الحديثة الناتجة عن التغير الاجتماعي ، فهي ليست جامدة ، بل هي نتاج اشتغال دائم علي الذات و ابتكار متجدد بدون انقطاع ، وهي تعكس التحولات الاكثر حيوية التي يشهدها المجتمع في علاقته مع ذاته ومع الاخر و الاهم من ذلك هو كيفية تعايش هذه الهويات و تواصلها ووظيفة كل منها في صنع ديناميكية هذا المجتمع .<sup>( 1 )</sup>

ومن اجل تحقيق غايات الاصلاح الاداري ، سعت الانظمة العملية الحديثة ، علي فتح قنوات الاتصال المتجسدة في حضور ممثلي المنظمات و جمعيات المجتمع المدني ، في جلسات المشاريع التنموية الخاصة بالبلديات و الدوائر ، و وضع اطار هيكلية لتأطير موظفي الجماعات المحلية علي مستوي البلديات و الدوائر ، يتجسد دورها في تفعيل ممارسات الموظفين مع الجمعيات الناشطة واعطاءها الاولوية في المشاركة في اتخاذ القرارات التي تهتم ببرامج

<sup>1</sup>- عبد السلام الشدادي ، " من اجل بلورة سياسة ناجحة في ميدان اللغة" ، مجلة مقدمات ، جامعة هيران 2 ، العدد 1 ، جانفي 2017 ، ص 11 .

احياءهم المكلفون بها زيادة الي ذلك عملت السلطات المحلية علي وضع خلية للاستقبال الرسائل من مواطني المجتمع المدني و التكفل من خلال المتابعة الشخصية للموظف بعدما عرف المواطن سبل الاتصال اصبح يقوم بمراسلة كل الهيئات المحلية التابعة له، و ينتظر الرد من اجل القضاء علي المحسوبية و الفساد الاداري .



## الخلاصة:

عملت الحكومة الجزائرية على رسم سياسة جديدة تتماشى وفق التطور التكنولوجي حيث أصبحت من الضروري الإشارة إلى تكنولوجية المعلومات ووسائل الاتصالات كعناصر وأدوات، تهدف إلى تحديث أعمال الإدارة الحكومية.

ويبقى المحك العلمي هو المقياس الذي يحكم على طريقة الأداء للخدمات من حيث جودتها وتسييرها للحصول على المعلومات اللازمة لإنجازها، وزيادة فرص المتعاملين في الوصول إلى المسؤولين.

ومن أجل بناء الثقة واليقين في المعاملات الحكومية والاحتجاج بها في التعاملات، فإن الأمر يستلزم خلق إطار تشريعي يواكب الاحتياجات الحالية والمستقبلية لدعم الاستخدام الإلكتروني الحديث.

وفي تقديرنا أن هذه التغيرات المتكاملة في قيام الإدارة تكون من خلال إقحام العامل التكنولوجي في تسيير الثقافة المعلوماتية وإدارة الخدمة العمومية بشكل عام، يبيث الثقة من خلال الإصلاح الإداري الذي اطمئن له المواطن عامة وتحسين المرافق العامة، خاصة من أجل التغلب على المخاوف التي يبديها البعض، ومقاومة الإدارة الكلاسيكية "التقليدية" بدفع عجلة التقدم التكنولوجي بما يقدمه الموظف في مهامه للقضاء على البيروقراطية في الإدارة والتحول نحو شفافية الأداء.

وهذا التحول يمثل تحدي حقيقي أمام الحكومات القائمة حتى ولو صاحبته إيجابيات وبعض السلبيات، التي يلزم التعامل معها بحذر شديد في إطار عملية الترشيد مع تفادي النقائص ومعالجة أثارها، إنَّ هذه التغيرات لبرنامج تطوير سير العمل في الوزارات والدوائر الحكومية، والاجتماعات المتلاحقة، شكلت دافع قوي لتقديم مشروع حكومة الإدارة الإلكترونية الجزائرية، الذي يتطلب وضوح الرؤية ودقة التخطيط ويحتاج موارد بشرية وتقنية معلوماتية لقيادة السياسة الحكومية العليا لإعادة هيكلة، وتفعيل الجهاز الإداري للدولة.

الخاتمة العامة

بناء على التحولات الاجتماعية والاقتصادية المترتبة عن التطور التكنولوجي المعلوماتي في الخدمة العمومية المحلية المنتهجة من طرف الدولة الجزائرية، و بروز المعاملات الإدارية الإلكترونية الجديدة كتحدّي الكتروني حديث، أسرعت الدولة في عملية الدخول في نظام عصرنه وتحديث الجماعات المحلية بالجزائر والعمل على الارتقاء بالخدمة العمومية، بعدما أضحت حتمية حضارية تتطلب جهاز إداري قادر على فهم واستيعاب حاجيات ومتطلبات المواطنين المتزايدة في عالم يعرف تطورا كبيرا في مجال تكنولوجيات الاعلام والاتصال، وأصبحت الإدارة الإلكترونية من أهم الآليات التي تعول عليها السلطات العليا في البلاد لإحداث التنمية بشتى أنواعها، فقد تم إدخال النظام المعلوماتي في العمل اليومي للإدارة المحلية، قصد تبسيط وتخفيف من الإجراءات الإدارية للحد من الممارسات البيروقراطية التي تعطل مسار التنمية المحلية المستدامة، ومن خلال ما سبق يمكن حصر موضوع دراستنا الميدانية التي كانت تحوم حول فاعلية الموظف الإداري في تمثيل وتطبيق الإدارة الإلكترونية الحديثة في المرفق العام، بمقر دائرة السانية كنموذج يبين إقحام العامل التكنولوجي بدل الموظف الإداري في ممارسة عمله وهذا ما دفعنا إلى دراسة هذه الفئة المهنية الحديثة و المجدرة من خلال الحراك الاجتماعي والمهني مقارنة مع الفئة المهنية القديمة الكلاسيكية، التي أبحرنا بنتائجها البناءة، ومن بينها يمكن ذكر تلك التجربة المهنية المكتسبة بين الحقيقتين التي عاشتها مجموعة من المبحوثين المخضرمين في الإدارة المحلية، حيث استطاع البعض منهم التفاعل مع أنظمة العمل الإلكتروني واسترجاع ما فاتهم من أفكار جديدة تناسب مع بيئة وثقافة العمل الإلكتروني والربط بين العمل التقليدي الورقي والعمل الإلكتروني من خلال التسيير العمومي المحلي الحديث، ومن هنا نسجل ما قمنا بتحليله في المقام الأول لأفراد الفئة المدروسة حيث كان الغرض منها هو الإجابة على فرضيات أطروحتنا أو التقرب منها من خلال التحليل الذي قمنا به مكنا من

استخلاص بعض النتائج التي استطعنا من خلالها أن نقدم صورة وضحت لنا أهمية التطور التكنولوجي، في التسيير العمومي لعصرنة الإدارة وتحديد مجراه من خلال تصحيح فكرة تقديم الخدمات العامة عبر الموقع الإلكتروني، بل يُعد التسيير العمومي المحلي الجديد مركز ثقل التحول الإداري بعد الإدماج التكنولوجي لوسائل الاتصال واكتساب الجماعات المحلية ثقافة تنظيمية في تفعيل وتطبيق الإدارة الإلكترونية الحديثة، بعد استعمال أنظمة جديدة تساعد في إنجاز المهام عن طريق الاتصال بين المستخدمين، أو مع الوسط المهني الاجتماعي، عن طريق الكمبيوتر والاتصالات. ولهذا يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية الحديثة في المرفق العام عملت على تحسين وتسيير العمل الإداري بطريقة تكنولوجية إلكترونية حديثة ساعية إلى إزالة الفجوة بين الإدارة والموظفين، خاصة وأنا البلاد عرفت بروز نظام سياسي جديد في نهاية الثمانينات وتبنت الإصلاحات الاقتصادية التي قامت بإعادة هيكلة المؤسسات وإدخال مبدأ استقلالية التسيير لمواردها، ومن ثم ومع دخول عصر الثورة المعلوماتية أصبح لزاماً على الدولة الجزائرية أن تقوم بتشجيع الثورة الرقمية و تقنية المعلومات بهدف الاندماج في الاقتصاد العالمي الذي تتزايد فيه حدة المنافسة في العمل عبر الشبكات المعلوماتية، مما أدى إلى التقليل من حركة الأفراد داخل التنظيم وهذا يساعد أكثر في تكريس الجهد البشري في العمل عوض التنقل من مكتب إلى آخر من أجل الحصول على المعلومة. ولقد سعينا إلى دراسة التنظيم العملي بين الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية بمقر دائرة السانية، كنموذج لهذا الموضوع من أجل الوصول إلى نتائج مترتبة من خلال ما قمنا بدراسته مع الفئة العمالية المدروسة التي تطرح وجود فوارق اجتماعية تجعل الموظف المهني البسيط لا يستفيد من فرص دورات التكوين أو الترقية في المناصب من خلال الامتحانات الوظيفية، وهو الوسط الذي يُعلم الموظف اجتياز العقبات واكتساب الخبرات المهنية، مع ربط علاقات انسانية و اجتماعية مع الموظفين

يجعل الموظف يحتك مع الآخرين محترما فئة الإطارات العليا المسيرة ، كما أن الرضا الوظيفي حسب ما بينته لنا الدراسة الميدانية راجع للخبرة المهنية التي تساعد على خلق علاقات انسانية في الوسط المهني الاجتماعي.

ومهما يكن فإن التغيرات التي عرفتها الجماعات المحلية في ظل الثورة المعلوماتية للإدارة الإلكترونية الحديثة من حيث إعادة النظر في تنظيم العمل ومراقبة الموظفين في درجة الأداء وتطبيق أساليب جديدة لقيادة المبادئ الأساسية من أجل تنظيم وتسيير المرفق العام إلا أننا استخلصنا وجود رواسب، تركها النظام الكلاسيكي القديم وأنتج عنه فئة من الموظفين يعيشون عزوفا ويديرون ظهورهم أمام المهمات الجديدة الموكلة إليهم بحجة نقص الخبرة أو التكوين ويفضلون طريقتهم " الهرمة" للعمل الإداري بحجة أنهم مقبلين على التقاعد.

ظلت هذه الممارسات للفئات المهنية المدروسة في بحثنا السوسيو عملي محك تنبثق منه نتائج استطاعت أن تمد لنا يد المساعدة لدراسة وتحليل معطيات بحثنا.

ومن خلال دراستنا هذه استطعنا أن نجد فئتين من الموظفين لهم نظرة مختلفة عن الإدارة التقليدية الورقية والإدارة الإلكترونية الحديثة وهذا الفرق له أسبابه المرتبطة بمسألة الكفاءات والمهارات والخبرة المهنية وقد لاحظنا هذا الفرق من خلال تقنية الملاحظة بالمشاركة ومعاينة القيمة المهنية لمدة زمنية معتبرة حيث تبرز لنا نتائج رضا الموظفين بأداء وظيفتهم التي ظهرت بعد استجوابهم ومقابلتهم، وهناك من تقبل فكرة التحسين والتأهيل للمرفق الاجتماعي باندماجه في العمل الحديث عن طريق التعلم والاجتهاد، أما الفئة الأخرى فتفضل العمل بالطريقة التقليدية لكونها تعطي نتائج أفضل في الإدارة.

وفي هذا السياق عملت الحكومة الإلكترونية الحديثة على القيام بإجراءات جديدة تتمشى وفق النظام المحلي الجديد منها اصدار مجموعة من التعليمات الوزارية والمناشير قصد تحسين الخدمة العمومية وتأهيل المرافق العامة للإدارة المحلية وإنشاء لجان ولائية تعمل على تقليص العراقيل التي تعترض مسار عملية إعادة التأهيل في المرافق العامة والتنمية الإدارية اضافة على هذا، فقد تم استحداث هيئة تسمى بالمرصد الوطني للمرفق العام وهي هيئة استشارية يتزأسها السيد وزير الداخلية والجماعات المحلية و التهيئة العمرانية ومهمتها الأساسية هي ترقية وتطوير المرفق العام للإدارة.

ومن خلال دراستنا الميدانية بمقر دائرة السانية كنموذج، تبينَ لنا وجود دورات تفتيشية كل شهرين عبر البلديات والدوائر لمراقبة تطبيق التعليمات والمناشر الخاصة بالجماعات المحلية، وهذا المهام ساهم في الحد من الممارسات السلبية كالقضاء على الفساد الإداري وانتشار البيروقراطية والرشوة، ولكن ومن خلال ما سبق ذكره واستناداً إلى نتائج بحثنا الميداني مع الموظفين بدائرة السانية كنموذج، توصلنا الي سرد جملة من التخوفات التي أصبحت تهدد الموظف في أداءه لعمله الإداري بعد تطبيق قرارات السلطات المحلية التي يراها البعض منهم عراقيل تثقل سير العمل الذي ينقص ثقة الموظفين بأدائهم المهني الجديد وينتج عنه عدم رضا الموظف بعمله فيلجأ إلى تسير عمله الإداري بالطريقة التقليدية حتى يؤدي عمله باطمئنان، لكون أن الموظف الجزائري في الجماعات المحلية غير محمي وإذا أراد تطبيق التعليمات الجديدة من وثائق وتعليمات وزارية، يجدها مكونة في رفوف الأرشيف عرضة للكوارث الطبيعية. وهذا يُذكرنا بالعشرية السوداء التي لا يجب التغافل عنها، وكيف كان الوضع الاجتماعي والسياسي للبلاد، و الظروف التي هزت وضعية الموظفين آنذاك حيث كانت تعرف نوع من العزوف والفرغات في الفضاء المحلي خاصة مع الواقع الذي آلت إليه البلاد سابقا والذي بدوره يشجع

على التغيير الاجتماعي من مجتمع بسيط يقوم على الحرف التقليدية والعمل الفلاحي إلى مجتمع حديث غيري أساليب التسيير والتنمية المحلية في البلاد، التي ألزمتنا الدخول في غمار التطور التكنولوجي العالمي ونظام عمل ووسط مهني جديد لا شك أنه يُعد أحد الأنظمة الاجتماعية المؤثرة على تمثلات هؤلاء الموظفين اللذين كانوا مجال دراستنا السوسيولوجية التي جعلتنا نتساءل عن استياء فئة الموظفين المنفذين البسطاء من الاطارات في دائرة السانية ورغبتهم في دفع ملفاتهم قبل سن التقاعد مع العلم أن هذا الفضاء هو مصدر قوتهم ومكان رفايتهم و انتقال هويتهم من فضاء الي اخر ، اما الفئات المشرفة عن التسيير والتنظيم داخل دائرة السانية كنموذج لدراسات سوسيولوجية ، كشفت عن وجود نوع من التصرف العدائي نتيجة فارق السن والمعارف للحصول على المناصب العالية كالأمين العام او رئيس مصلحة ... إلى غير ذلك.

من خلال هذه المعطيات السالفة الذكر تبين لنا عدم رضا الفئة المهنية عن التنظيم الإداري المحلي، كما لاحظنا من خلال هذه الدراسة ، غياب القائد في تنظيم العمل و تقسيمه إبان التحولات الحديثة في الوسط المهني، من أجل دفع عجلة التقدم التكنولوجي المحلي والقضاء على العراقيل التي وقفت ومازالت تقف أمام تحسين وتأهيل عمل الموظف في الجماعات المحلية.

فمسألة القيادة التي قد تبدو للعيان مهمة سهلة، فإنها محددة بعدة عوامل اجتماعية و سياسية، قد تكون عوامل سائدة، كما قد تكون عوامل معرقلة لعملية السير الفعال للمرفق العام.

إن مهام القائد في الجماعات المحلية مرتبطة بالتحويلات التي عرفتها البلاد، منذ انتفاضة أكتوبر 1988 إلى حد اليوم، و عاش المجتمع الجزائري مرحلة انتقالية غيرت موازين القوى الاقتصادية و الاجتماعية التي أدت بشكل غير مباشر إلى إعادة هيكلة النظم السياسية لبرامج القيادة الدولية ، حيث اصبح دور القائد يكتسي حلة جديدة من خلال قدرة المسؤول المحلي على فرض إرادته بما يتخذه من قرارات، ولكن حسب تصريحات المبحوثين تبين لنا وجود اختلاف كبير في تقسيم المناصب و ممارسة المهام الراقية التي لا تمس الفئات الهشة من الموظفين المنفذين البسطاء او الفئة المتربصة واذ أردت الوصول اليها فعليك ان تملك محابة الاطارات المحلية المسيرة بعد استعمالك في مصالحهم الخاصة و تجتاز مرحلة قرارات تقسيم العمل حسب الكفاءات، مثلما هو حال الموظفين المنفذين اللذين نجدهم يقومون بمجهودات تفوق عملهم اليومي، خاصة في المناسبات السياسية كالانتخابات المحلية، اذ يجد الموظف نفسه مجبر على العمل في العطل الأسبوعية خوفاً على منصبه ومعاشه اليومي، في حين نجد أغلبية الموظفين ذوي المسؤوليات العالية من خلال بيروقراطية "العزوف" يملون غالباً إلى الظهور بمظهر الخبراء المتخصصين ويلتزمون بمظهر الموجهين والمتخصصين في كل المعارف الشاملة.

ومن خلال ما ورد في هذه الأطروحة وبعد استجواب الموظفين في مدة لا بأس بها تبين لنا أنهم يعيشون في صراع سلمي من أجل المناصب العليا ، اذ نلتمس نوع من التنافر جراء التفاوتات في الدرجات والأصناف الذي يكمن في اختلاف الشهادات والكفاءات فنجد ذوي الشهادات العالية في مناصب أقل درجة من كفاءاتهم بينما البقية من فئة الموظفين المنفذين ، نجدهم يدافعون عن مناصبهم من خلال الزيادة في اوقات العمل او العمل في أيام العطل ،حتي يكسب ثقة مسؤوله المحلي المباشر ، وبالتالي يتضح لنا وجود فوارق بين الجيلين ( الموظفين المتجذرين و المتربصين الجدد ) في غياب الاحترام و التقدير الذي كان و



ما يزال من صفات و مميزات الجيل السابق الموحد ، و من خلال هذه المعطيات التي مهدت لدهور إشكالية ضعف البنية الاجتماعية السياسية والاقتصادية التي نتجت عن الانقلاب في التراتبية الاجتماعية والثقافية التي تكتسي روح البيروقراطية.

انتجت المعايير الميدانية لتصريحات المبحوثين مفهوم يُدعي الفساد الإداري، وهو الخروج عن القانون أو النظام، أو استغلال غيابهم من أجل تحقيق مصالح سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية للفرد أو لجماعة معينة، ومن خلال ما ذكرته تصريحات المبحوثين نجد أن القائد المناسب في المكان المناسب ، وهبة المسؤول هي التي تفرض عوامل الديمقراطية التي تسير مع توافق السير الحسن لعمل الموظفين ، فلا نستطيع أن نرجح الكفة على المسؤول في غياب أداء الموظف المنفذ لتحسين أخلاقيات العمل والالتزام بالواجبات والمواظبة في أداء العمل والتحلي بالسرية في العمل الإداري، وحتى ننقل لكم تمثلات الموظفين التي تعتبر من أهم العناصر الموجودة بين أيديكم ،للتقرب من وضعية الموظفين في هذه المرحلة ، وتخوفهم على مناصبهم وعلاقاتهم العملية التي سوف تعرف نوع من التغير وأصدق مثال علي ما جاء به بعض المبحوثين أنهم يقيمون علاقة مقارنة مع الرؤساء السابقون فيذكرون المحاسن ، في الاداء ، و المساوى في التأهيل و سوء التسيير في الوسط المهني، و بعد تغير السلطة المحلية رؤساء دوائرها يبدأ الموظف الاطار ، بتحضير الهيكل التنظيمي الجديد وكل فئة من الموظفين المنفذين يبدوون بإجراء بعض العلاقات حتى يكتسبون ثقة الرئيس الجديد، أما الإطارات من الموظفين فهم لا يباليون بالتغيرات القيادية في وسطهم المهني ويذكرون في لهجاتهم فكرة "مسؤول ذاهب ومسؤول آتي" أما قيمة الموظف فتبقي في أداءه لعمله وكفاءته في الانجاز وحسن تأهيله وهو الشيء الذي مكنهم في المحافظة على مناصبهم كإطارات و مسؤولين مباشرين مع أي مسؤول . و هناك بعض الموظفين يركزون على مسألة يلقبونها فيما بينهم

بلهجة "الحقرة" من خلال عدم تقدير عملهم ونشاطهم في مناصبهم، فالموظف مازال يقدر قيم الاحترام المتبادل وحفظ الكرامة بحيث لا يستطيع تقبل الأوامر من الاطارات وخاصة تلك الممزوجة بالتهديد والوعيد الخالية من التعامل الرسمي.

توضح لنا المجموعة البحثية أن المعاملات بين إطارات المسؤولين والموظفين المنفذين تسير وفق معايير النظام البيروقراطي الذي نتج عن التحولات التي عرفها المجتمع الجزائري في مرحلة التعددية الحزبية وتشكيل ممارسات سياسية وظهور أزمات سياسية كان لها تأثير على منظومة الخدمة العمومية حتى ولم تكن هناك فرص لمشاركة بعض الموظفين في تطوير وبناء العمل السياسي الإداري الإلكتروني بحكم نظرية الموظف البسيط لا يشارك في اتخاذ القرارات القيادية وذلك لا يمنع من بلورة الفساد الإداري الذي يعتبر من بين العوامل الأساسية التي كانت نتيجة تدهور أنظمة الخدمة العمومية، من خلال مجموعة من الانحرافات التنظيمية، وهي مخالفات تصدر عن فئة من الموظفين أثناء تأديتهم لوظيفتهم كعدم احترام العمل أو إمتناع الموظف عن أداء العمل المطلوب منه أو التراخي في انجازه ومن جهة أخرى نجد الانحرافات السلوكية التي تنتج عن الاخطاء الإدارية التي يرتكبها الموظف مع تجاوزه حدود وظيفته بسلوكه الشخصي وتصرفه الذي يكشف عدم تأهيله المهني ، أمّا المحسوبة فهي من النقاط الحساسة في موضوع الفساد الإداري ويترتب عنها انتشار شغل الوظائف العامة بأشخاص تنقصهم مهارات و تكوين مما يؤثر على انخفاض كفاءة الإدارة في تقديم الخدمات، إذ تعتبر مُعيقات هيكلية لا تزال تعمل على إبطاء حركة التحول الديمقراطي الذي يترصى على قاعدة تقوم بتوسيع المشاركة في صناعة القرارات وتعمل الهيئات التي تمارسها المسؤولية الكاملة أمام ممثلي الشعب، وهكذا عملت الدولة الجزائرية على تسهيل المساعي الإدارية للموظفين من خلال تحسين الخدمة العمومية ولتجسيد ذلك في الواقع الملموس، قامت وزارة الداخلية والجماعات

المحلية والتهيئة العمرانية باتخاذ العديد من الاجراءات الهادفة للقضاء على الاختلالات المتسببة في تعطيل بعض مصالح المواطنين بفعل المعالجة الكلاسيكية اليدوية للملفات الإدارية، وعدم الشفافية في التسيير والبيروقراطية وكثرة الوثائق المكونة للملفات وغيرها، وهي كلها عوامل ساهمت في مراحل سابقة في التأثير السلبي على مصداقية العلاقة بين الإدارة والمواطن، ومن جملة هذه الاجراءات توفير الشروط المناسبة لعصرنة الإدارة، والانتقال التدريجي من مرحلة التسيير الكلاسيكي إلى مرحلة التسيير الآلي عن طريق إصلاح مرافق الإدارة المركزية وإدارة الجماعات المحلية، وإدخال التكنولوجيا الحديثة إلى مجالات التسيير والتنظيم، وبالتالي إعادة الاعتبار للمرفق العام وتحسين أدائه بصفة مستمرة، وإحداث أنماط عمل جديدة وعصرية تركز أساساً على الاستغلال الأمثل للتكنولوجيات المتطورة. وتكملة لمسار الاجراءات العصرية التي أصبحت من السمات الحسنة لعمل مصالح الوزارة وما أحدثته من انطباعات حسنة، للمرتفقين بفضل نجاعة طرق في أساليب التكفل بمصالحهم وإرساء قواعد عمل عصرية مدعومة بموارد بشرية مؤهلة حيث أحدثت وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية الشباك الإلكتروني الموحد لوثائق مصلحة التنظيم العام يربط بين مصالح البلديات والإدارة وهو حل تقني يعمل على استقبال طلبات مختلف الوثائق البيومترية وتجسيدها بصفة آنية في عدة معطيات مركزية وكذا استغلال الربط المباشر مع قاعدة معطيات الوثائق البيومترية ومع السجل الوطني الآلي للحالة المدنية في المرفق العام، وبالتالي فإن هذه المقارنة ستسمح بالتأكد بصفة آنية من صحة المعلومات الخاصة بالمواطن حسب حاجاته، وكان الغرض من اجراء هذه التجارب هو الاستغلال الميداني لهذا الحل في معالجة ملفات طلب الوثائق البيومترية التي تتمكن السلطات المركزية المختصة في تأطير مساره بالتوازي مع مختلف النواحي التنظيمية والتقنية والاجرائية قصد ضمان بلوغ الحاجات المرجوة منه بصفة آمنة ومنظمة، وترجيح الحلول

التي تمكن الهيئة التنظيمية من إصلاح الاختلالات أو النقائص المحتملة التي قد تواجههم خلال عملية التطبيق الميداني لهذا الحل الإلكتروني، الذي تهدف من خلاله تحسين وضعية المرفق العام للقضاء على العراقيل التي أنهكت كاهل المواطنين، وأصبحت الحكومة الإلكترونية تطمح أن يستفيد المواطن الجزائري بكل سهولة من الخدمة العمومية بغض النظر عن مكان إقامته وهناك اجراءات أخرى ستسمح بتسهيل معاملات المواطن في خارج وعدم تعطيلها لأن هدفها هو الوصول إلى إدارة "صفر ورق" لتجسيد الحوكمة الإلكترونية ومع دخول حيز الخدمة لسجل الحالة المدنية الإلكترونية لمواطنيها، سيكون بإمكان المواطنين خارج البلاد مستقبلا استعمال رقمهم التعريفي الوطني الذي سيشكل الهوية الجديدة لكل مواطن، يتم بفضلها التعرف عليه في كل الإدارات العمومية ومن ثم لن يكون هناك داع لاستخراج وثائق أو طلبها.

ومن جهة أخرى ساهمت الإدارة الإلكترونية الحديثة في تطوير عملية الرقابة منها التقليدية التي تركز على الماضي، حيث تأتي الرقابة بعد التخطيط والتنفيذ وتتم بالمقارنة بين الأهداف والمعايير المحددة من ناحية الأداء الفعلي ومن ناحية أخرى أي تحديد الفجوة الزمنية بين إكتشاف الانحراف وتصحيحه لكن نتيجة التطور الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات أصبحت عملية الرقابة تتم بشكل جيد، وكفاء وبذلك أصبح يطلق عليها "الرقابة الإلكترونية" لأنها تساعد الشبكة الداخلية للمنظمة، ومن ثم تقليص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولا بأول، "الفساد الإداري" من خلال تدفق المعلومات بين المديرين والعاملين والموردين والمستهلكين، وهذا ما يزيد من قدرة الرقابة الإلكترونية على توفر امكانية متابعة العمليات المختلفة وسير القرارات المتنوعة وتصحيح الأخطاء في كافة أنواع المرافق العمومية.

أما البيانات الدقيقة وصحة تكامل المعلومات كانت من نصيب تطوير عملية اتخاذ القرار ويتم ذلك من خلال مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات عن طريق الحصيلة الاحصائية، وتحسين الاتصالات ، كما لا ننسى تحسين دعم القدرة على تحدي البدائل المختلفة وتقويم التعليمات التطبيقية، ولتحسين الخدمة العمومية، جاءت الحكومة الإلكترونية علي أنقاد صراعات متشابكة في الأنظمة التي شغرت فضاءات سياسية مختلفة من مرحلة الحزب الواحد إلى غاية التعددية الحزبية، و كانت الثورة التكنولوجية من بين العوامل التي غيرت مجرى سياسة الخدمة العمومية نتيجة الثورة الرقمية المعلوماتية والاتصالات من خلال النمط الإلكتروني الموحد، وأيا كان اسمه من حكومة إلكترونية إلى إدارة الكترونية أو الأعمال الإدارية الإلكترونية أو الحكومة الذكية فإنه من الواضح أن التغير الاجتماعي في الوسط المهني يؤدي إلى تداخل بين أدوار الموظفين في حقل السياسة، أو الإدارة العامة، أو الخاصة ،وكذلك الموظفون الذين يلجؤون إلى الإدارة الحكومية عن طريق موقعها الإلكتروني لقضاء حاجياتهم. إن ما سبق التعرض له من أفكار ليعكس بوضوح أهمية الحكومة الإلكترونية الحديثة في تحسين جودة الخدمات الحكومية، التي أصبحت لزاما على الحكومات التحول إليها تماشيا لمتطلبات العصر في جودة وسرعة انجاز المعاملات وكسر الحواجز البيروقراطية والروتين الذي يكتنف تأدية الأعمال التقليدية، واستجابة لرغبات المواطن في الحصول على خدمات سهلة وسريعة وذات جودة تواكب روح العصر الذي تعيشه بقية الدول المتقدمة وهذا ما دفع الدولة الجزائرية لتبني فكرة الحكومة الإلكترونية والاستفادة من ايجابياتها وتغطية مساوئها و تمثيلها بصور مثالية و ناجحة ،حيث أطلقت وزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال مشروع برنامج الجزائر الإلكترونية الذي تم التشاور فيه مع كل القطاعات والمنظمات الإدارية من أجل تحقيق التحسين المستمر في الخدمات المقدمة وبلوغ هدف خدمة متميزة، إذ تؤدي إلى تحسين المردود

وتخفيض التكاليف، وتعتبر في مجملها المطلب الرئيسي لخدمات القطاع العام، غير أن الطريق نحو حكومة الإلكترونية مكلف ماديا ومعنويا ، وتتطلب التزاما وإرادة سياسية كافية لقيادة جهودها ، ولأن الحكومة الإلكترونية الجزائرية مازالت في بدايتها وتخطو خطواتها الأولى، نحن لا نعرف بعد التأثيرات السلبية أو الايجابية التي قد تؤثر على نموها أو انتشارها ولأن العديد من التحديات مازالت في الواجهة، يجب على الحكومة أخذها بعين الاعتبار إذ ما أرادت التطور إلى الحكومة الإلكترونية ذات كفاءة وفعالية لمساندة طلبات المواطنين.

إن التغيرات الواضحة والتطورات المتلاحقة في البرنامج التطويري لسير العمل في المرفق العام والوزارات والدوائر الحكومية والاجتماعات المتلاحقة بهذا الصدد لدافع قوي ودليل للتقدم بمشروع الحكومة الإلكترونية بالجزائر، كما أن جميع الوزارات والجهات الحكومية عليها أن لا تُغفل العنصر البشري الذي يُمكنُهَا من حمل هذه الرسالة التقنية من نشر الوعي التقني داخل قطاعاتها وتحسين هذه العملية من أي اختراقات قد تعترضها وهذا ما سيمنحنا امتياز تقديم الخدمة العمومية بدقة وأداء حسن مع أمن وسهولة وسرعة الانجاز وهذا ما يقدم لنا تأشيرة للدخول إلى عالم الاقتصاد الرقمي، الذي أدى إلى فتح الباب لحدوث تغيرات أكبر للحضارة الانسانية وظهور الكثير من المفاهيم الجديد ومن أهمها مفهوم الثورة المعلوماتية التي ألغت العديد من الحواجز القائمة على بعد المادية، كالمسافات والحدود الجغرافية.

إن المعطيات المشاركة إليها سالفًا، تعطي اهمية بالغة للموظف المحلي في انجاز عمله الإداري، ومن خلال هذه الدراسة ، تبين لنا أن الموظف الإداري يخضع للتكوين المهني في مدة زمنية لا بأس بها، ليكتسب الخبرة و يمارس مهامه في مصالح مختلفة حسب اختلاف المناصب الشاغرة له، أما الدورات التكوينية فتبقى حبرا على ورق، ترسل من السلطة المحلية

( الولاية ) ، إلى الدوائر و تهمل في أرشيف مصلحة المستخدمين ، والشيء الملاحظ في دراستنا الميدانية أننا عايشنا الفئة المهنية المدروسة لسنوات لا بأس بها استطعنا من خلالها إلمام تمثلات وتصورات الموظفين بعد اقحام العامل التكنولوجي بدل الموظف في الخدمة العمومية، وكيف أصبح الموظف المنفذ يسير عمله بالطريقة الحديثة التي تمثل عاملاً أساسياً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وما يهمننا هنا هو الاشارة بوضوح إلى معايير الكفاءة في الأداء والفعالية في النتائج وفقاً للتسيير العمومي الجديد في ظل ظهور الازمة الصحية كجائحة " كورونا وما خلفته من أزمات اقتصادية و اجتماعية ، وإذا رجعنا إلى العمل الإداري التقليدي، فنجد أنه يتميز بجملة من التعقيدات الإدارية كونه يحتاج إلى موافقة أكثر من جهة إدارية على العمل المطلوب، أما العمل الإلكتروني الحديث فهو يُمكن لموظف واحد أن يتولى تقديم الخدمات العامة وهذا يرجوعه إلى قاعدة البيانات بمثابة تفويض مسبق للموظف باتخاذ قراره في شأن الخدمة العامة ، و من خلال هذه المعطيات نجد انفسنا واقفون علي مرحلة انتقالية أدت الي تغير القوي الاساسية لبنية التنشئة الاجتماعية و السياسية ، وإذا عرجنا علي تقنية المعلومات والاتصالات في إطار الإدارة الإلكترونية الحديثة فقد نجدها ، كافية لتوفير المعلومة بسهولة وبسرعة وفي مدة زمنية قصيرة، كونها تتم من خلال موظف واحد ، عوض مراجعة عدة مكاتب ومرورها على عدة موظفين ومن البديهي أن نظام الإدارة الإلكترونية الحديثة يتضمن اتمام المعاملات بطريقة الكترونية، حيث يمكن لصاحب الخدمة تحديد المطالب انطلاقاً من دخوله للموقع الإلكتروني الخاص بالجهة الإدارية، وهذه الطريقة ألقت العلاقات المباشرة التي كانت سائدة بين الموظفين والمواطنين وتسمى بالمحابة، الذي نتج عنها الفساد الإداري وانتشار البيروقراطية فهو استغلال السلطة من أجل المنفعة الخاصة، وفي إطار تحسين المرفق العام استطاع برنامج الإدارة الإلكترونية تكريس مبدأ المساواة في تقديم الخدمة وفي المعاملة

والتقدير والاحترام وبناءً على ما سبق تسعى فعالية الإدارة الإلكترونية الحديثة للقضاء على التأخير والبطء الذي كان يهيمن رفوف المخازن الكبيرة في مصالح الإدارة ويثقل كاهل الموظف لتسهيل اجراءاته مخيما عليه بوادر الخوف بعد ركن هذه الملفات لسنوات طويلة دون انجازها، وهي سياسة كان يتبعها الموظف في الإدارة التقليدية حتى يمل المواطن من الذهاب والاياب ويتنازل عن مستحقاته بحجة ممارسة البيروقراطية في الخدمة العمومية، إن تطبيق الثورة المعلوماتية في المرفق العام أصبح يشعر الموظف بوجود ساعات فارغة مما ساهم في إنجاز استدعاءات للمواطنين الذين ألقوا ملفاتهم العالقة في الخدمة العمومية، تنتظر الاجراءات النهائية كالبصمة أو امضاء الوثائق واستلامها من قبل المواطن .

هذه التسهيلات أرجعت الأمان للمواطن الجزائري وأيقظته من أحلام الهجرة افضل من البقاء ، وهنا تكمن تأثيرات الإدارة الإلكترونية الحديثة على دوام السير الحسن للمرفق العام وعلى أداء موظفيه من خلال توظيف التكنولوجيا الحديثة، وانبعث روح التوجهات نحو تقوية الروابط الانسانية، حيث اعتبرت دافعاً لعديد من الدول لتحسين خدماتها لترتقي في مستويات عليا، وإرضاء المواطن من ناحية أخرى، بعد أن أصبح أمامه معيارا عالميا يستطيع من خلاله مقارنة ما تقدمه دولته من خدمات محلية، و الدول الأخرى المتقدمة من خدمات راقية لمواطنيها، مما أفرز وعي وشعور كل مواطن بحقه في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار السياسي والمشاركة فيها ، إذا استلزم الأمر التركيز على النتائج بعد صب الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، تندفع بمحرك الإرادة السياسية من طرف القيادة السياسية لدعم الهياكل الإدارية وإدخال التغيرات الجوهرية على أساليب العمل في الإدارة.

وفي ختام هذه الدراسة يجدر بنا الإشارة إلى أن التكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال، إنما هي عناصر وأدوات، تهدف إلى تحديث أعمال المرفق العام، وهذا لا يعني أننا نستطيع



التخلي على العمل الإداري وموظفيه، كما أنها ليست حدثا منفردا تغير بصفة شاملة وإلى الأبد الوضع الإداري الراهن، وإنما هي أداة لتحقيق الإصلاح الإداري شيئا فشيئا، بهدف رد الاعتبار إلى الانظمة الحكومية التي تحظى بثقة المواطنين معها ورضاهم عن أدائها، وتشعر بالمسؤولية والمحاسبة إبتجاههم، وتحويل أنشطة الحكومة من الطرق والأساليب التقليدية ذات الطابع البيروقراطي إلى خدمات الإلكترونية الحديثة الديناميكية والتفاعلية، التي اصبحنا نتجاوز عن طريقها الازمات ، كجائحة كورونا التي شلت كل قطاعات البلاد مثل بقية بلدان العالم ، و اصبحنا نتفاعل مع المنظومة الادارية بالوسائل التكنولوجية الحديثة التي سهلت علي المواطن التنقل ، حفاظا علي صحته و غيرت مجري التنظيم المحلي بفرضها أسلوب عمل يُسير الوظائف الناشطة في ظل الازمة ، بفعالية فئة من الموظفين المحدودة العدد اذ يمتازون بصفات حسن الاداء ، و مؤهلين لمواجهة هذه الظروف وهو الشيء الذي ابهر مسؤولي السلطات المحلية و اعتبروه من النتائج الايجابية التي افرزتها فعالية نظام العمل الاداري الحديث في ظل جائحة كورونا ، ليبقي هذا التحول مظهر هام وتأثير قوي على إجتياز كل المراحل الحرجة المرتبطة بالاقتصاد المعرفي الأوسع.

# قائمة المراجع

## الكتب باللغة العربية:

- 1- ابراهيم خالد ممدوح، الإدارة الالكترونية للخدمات الحكومية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2007.
- 2- أبو شنب جمال، علم الاجتماع الإداري، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2012.
- 3- أدونيس العكرة، التربية على المواطنة وشروطها في الدول المتوجهة نحو الديمقراطية، دار الطليعة، بيروت، 2007.
- 4- أوتول لورانس، الإدارة العامة والمنظمات والحوكمة، تر: عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر، مصر، 2013.
- 5- بعلي محمد صغير، الوجيز في القانون الإداري، النشاط الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2002.
- 6- جونز فليب ، النظريات الاجتماعية و الممارسة البحثية : تر محمد ياسر الخواجة، مصر العربية للنشر و التوزيع ، 2010.
- 7- حرحوش الفرجي عادل وآخرون، الإدارة الإلكترونية مرتكزات ومتطلبات تأسيس عملية المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2010.
- 8- الخشاب احمد، التفكير والاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت ، 1981.
- 9- خلف السكارنة بلال، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 10- خليفة محمد، اشكالية التنمية والحكم الراشد في الجزائر، دار الروافد الثقافية، بيروت، 2014.

- 11- داوية توفيق، مصطفى السيد، الحكم الراشد والتنمية في افريقيا، معهد الدراسات الافريقية، القاهرة، 2005.
- 12- دليلو فضيل، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، دار الثقافة للنشر، عمان، 2010.
- 13- رأفت رضوان، الإدارة الالكترونية، منشورات مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مصر، 2004.
- 14- رسلان أنور أحمد، وسيط القانون الإداري في الوظيفة العامة، القاهرة، دار النهضة العربية، 1998.
- 15- رشوان حسين عبد الحميد، التنمية، اجتماعيا، ثقافيا، اقتصاديا، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2000.
- 16- رشيد أحمد، الإدارة المحلية والتنمية، دار المعارف، القاهرة، 1981.
- 17- زيد منير عبوي، سامي محمد حرير، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر، الأردن، 2006.
- 18- السواط طلق الله وآخرون، الإدارة العامة، المفاهيم والوظائف، دار حافظ للنشر، السعودية، 2007.
- 19- السيد علي سعيد، العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، مصر، 2007.
- 20- صخري عمر، الثقافة والتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- 21- العكرة أدونيس، التربية على المواطنة وشروطها في الدولة المتجهة نحو الديمقراطية، دار الطليعة، بيروت، 2007.

- 22- عياصرة علي، الفاضل محمد، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 23- الغرايبة فضيل محمود، الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية، دار يفا العلمية للنشر، الأردن، 2011، ص 139.
- 24- غربي محمد وآخرون، التحولات السياسية واشكالية التنمية، ابن النديم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
- 25- غسان خالد، الهابتوس العربي، منتدي المعارف ، بيروت ، 2015.
- 26- القريوتي محمد قاسم، مقدمة في الإدارة العامة، دار وائل للنشر، الأردن، 2012.
- 27- كريون وولش، الخدمات العامة وآليات السوق المنافسة وإبرام العقود والإدارة العامة الجديدة، تر: محسن ابراهيم الدسوقي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2003.
- 28- لحسن بوعبد الله، البعد الثقافي والاجتماعي لسلوك العامل وعلاقته بإدارة المؤسسة، جامعة الجزائر، 1992.
- 29- مروان عبد المجيد ابراهيم، أسس البحث العلمي، عمان للطباعة والنشر الأردن، 2000.
- 30- المعاني عودة أيمن، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2012.
- 31- مكاوي محمود محمد، الإدارة الالكترونية، دار الفكر والقانون، مصر، 2011.
- 32- ممدوح خالد ابراهيم، الإدارة الالكترونية للخدمات الحكومية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2007.
- 33- محمد علي محمد، المفكرون الاجتماعيون، دار النهضة العربية، بيروت، 1993.

34- النمر محمد سعود وآخرون، الإدارة العامة، الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مكتبة الشقري، السعودية، 2011.

35- يجياوي عمر ابراهيم، تأثير تكنولوجيا الاعلام والاتصال على العملية التعليمية في الجزائر، دار اليازوري، عمان، 2015.

## المراجع باللغة الفرنسية :

1. Anton Richard, Philips.Silberghitt, And Schneider James: the Global Ttechnology Revolution: Bio/Name/Materials Trends and their Synergies With Information Technology by 2015, Rand. National Defense Research Insatiate, 2008.
2. Bourdieu Pierre, Abécédaire de Pierre Bourdieu, Edition Sils Maria asbl, Paris, 2006.
3. Claude Dubar, la crise des identités : l'interprétation d'une mutation, Paris puf, 2000.
4. Chiikhi Saïd , « L'ouvrier, La vie et le prince ou la moderniteintrouvable », In Ali el kenz , L'Algérie et la modernite,Dakar,Codesria,1989.
5. Durkheim Emile, Les règles la méthode sociologique, Paris,PuF ,9<sup>ème</sup>edition ,1997.
6. Efrain, Turbain, bender, Dorothy werherb, James, "Information technology Formanagment Transforming Organisation in the digital economy, 2008.
7. Alison Griffith: Dorothy E. Smith, Under New public Management University of Toronto, Press, London, 2014.
8. Jean. C F. Pierre, pour Approche Ethmo- Historique du Travail, Paris : Harmattan inc, 2000 .
9. Le Play, F.les Ouvries Européens, Paris: Imprimerie impérial, 1855.

10. Mayo. E. the Social problems of an Industrial Civilization, Boston: Harvard University, 1945.
11. Moras, Solange, (2000) conpter - Assisted language hearing (callyand the internet, Brazil cultraInglesa de Sao carlos ,2000.
12. Sainsoulieu, R, Sociologies de L'association, Paris: Des Clé de Brouwer, 1997.
13. Simmel Georg, la sociabilite, exemple de la sociologie pure ou formelle, Insociologie et pistemologie, Paris, puf,2<sup>ème</sup>ed, 1991.
14. Taylor Ben, In vogue and at obbssystemic change and new public management in development, Enterprise Development And Microfinance, Vol:25; No:04 December 2014.
15. Touraine, A.1 évolustion du Travail ouvrie aux usines Renault, Paris : CNRS ,1955.
16. Thompson, E.1963.la Formation de la Classe ouvrière en Angleterre, Paris : Gallimard, 1988.
17. Weber Max, Economie et Société, Tome 1, Paris : paket, 1995.
18. Wirth, Louis, the Getto, Grenoble, Presses, universitaires de Grenoble, 1980.

**– Les revues :**

1– Jodelet. D, S. Moscovici, Les Représentations dans le champ Social, in "Revue Internationale de Psychologie Social", T. 33,1989.

2– Simmel, Georg. "le problème Sociologie. "Revue de Métaphysique Morale". Vol.2, no.5(1894).



Travaux Universitaires: Thèse et memoires:

1-Zemmour ,Z ., "Migrations et ouvrierisation: les trajectoires professionnelles d'anciens paysans de L'ouest algérien " ,Thèse de Doctorat nouveau régime en Sociologie, Paris: Université Paris VII,1994.

المجلات:

- 1- ابراهيم خالد ممدوح، " الإدارة الالكترونية للخدمات الحكومية"، مجلة الدار الجامعية، العدد 03، جوان 2010.
- 2- بن عيشي بشير، بن عبید عبد الباسط، "التسيير العمومي الالكتروني مدخل حديث لمعالجة أزمة التسيير العمومي"، مجلة الحقيقة، جامعة احمد دراية الجزائر، العدد 37، جوان 2016.
- 3- جيري نجيب، "الديمقراطية التشاركية براديعم جديد لتدبر الشأن العام المحلي"، مجلة الحقوق، العدد 13، السنة الرابعة ماي 2012.
- 4- رحوي عائشة، "الحكم الراشد المحلي ودوره في تفعيل التنمية المحلية في الجزائر"، مجلة أبعاد، العدد 04، دار كنوز للإنتاج، 2017.
- 5- رقام لندة، "إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر"، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية ، العدد 24، 2009.
- 6- سهيل فرح، "الفلسفة المجتمعية الراهنة والتحديات السبع للحدثة وما بعدها"، مجلة مقدمات، العدد 01، النظر للنشر والتوزيع والاتصال، 2017.

- 7- الشدادي عبد السلام ، من اجل بلورة سياسة ناجحة في ميدان اللغة ، مجلة مقدمات ، جامعة وهران2،العدد1، جانفي 2017 .
- 8- طارق عاشور، "مقاربة التسيير العمومي كآلية لتدعيم التنافس وكفاءة المنظمات الحكومية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، العدد: 01، 2012.
- 9- العربي بوعمامة، رقاد حليلة، "الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية"، جامعة الوادي، العدد09، ديسمبر 2014.
- 10- عزي الأخضر، جلطي غالي، "قياس الدولة خلال الحكم الراشد"، مجلة العلوم الانسانية، جامعة وهران1، العدد 21، 2005.
- 11- العياشي عنصر ، "الاطارات الصناعية مسارات و تمثلات "، مجلة دفاتر مركز البحث في الانثربولوجية الاجتماعية و الثقافية رقم 2 ، وهران 2001 .
- 12- الغالي محمد، "سياسة القرب مؤشر على أزمة الديمقراطية التمثيلية المحلية المغربية للإدارة المحلية والتنمية"، العدد 53، 2006.
- 13- قنون أحمد كمال، "مشروع الإدارة الالكترونية في الجماعات المحلية بالجزائر بين الواقع والمأمول"، مجلة العلوم الانسانية، العدد 13/14، جوان 2018.
- 14- محروق نوال ، " العامل الاداري كفاعل سياسي "،مجلة ابعاد ، العدد05 ، جانفي 2018.
- 15- هلاوي حاتم بابكر، "العولمة الثقافية وانعكاسها على أنساق القيمة في الدول العربية"، المجلة الجزائرية للدراسات السوسيوولوجية، العدد02/03، جوان 2007.
- 16- وزارة الداخلية والجماعات المحلية، "من أجل إدارة أكثر فعالية وتفاعلاً مع مرتفقيها"، مجلة المالية لوزارة الاقتصاد والمالية، العدد 21، جانفي 2014.

17- عزي ابو العلاء ، غالم جلطي ، "الحكم الراشد و خصوصيات المؤسسات، "مجلة العلوم الانسانية ، جامعة ورقلة ، العدد 2006، 27.

### الرسائل الجامعية

- 1 - مولاي الحاج مراد ، العمال الصناعيون في الجزائر : ممارسات و تمثلات ، رسالة دكتوراه دولة في علم الاجتماع ، جامعة السانية ، 2005.
- 2 - مرحوم فريد، السكن الجماعي في الجزائر: سكان حي الصباح (وهران) بين الاجتماع والصراع ، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة وهران 2015، 2.
- 3- عزي محمد فريد ، الاجيال و القيم : محاولة لمقاربة التغير الاجتماعي والساسى في الجزائر، رسالة دكتوراه دولة في علم الاجتماع ، جامعة السانية ، 2008.
- 4- محروق نوال، الموظف الاداري : فاعل سياسى في المجتمع الجزائري ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع الساسى ، جامعة وهران <sup>2</sup>، 2016.

## الوثائق

- 1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية ، تعليمة وزارية، 13 فيفري 2014، (مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية وهران)، 1435.
- 2- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية ، منشور وزاري رقم 02118، يتضمن تأطير مسار الشباك الالكتروني بتاريخ 2018/04/03.
- 3- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، تعليمة وزارية، رقم 1637، الصادرة بتاريخ 4 جوان 2014.
- 4- وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية ، برقية رسمية رقم 2726 ، يتضمن تأطير الموظفين لنجاح الهبة التضامنية للجمعيات المؤطرين لفيروس كورونا 2020/06/06.
- 5- أمر وزاري، رقم 0306 المؤرخ في 15/06/2006، المتعلق بمنحة المردودية الثلاثية للموظف

## المواقع الإلكترونية:

- الاتحاد العربي للاتصالات، إدارة التغيير والموارد البشرية.

1- [www.itu-arabic.org/11-Thrmeeting/doc,6.doc](http://www.itu-arabic.org/11-Thrmeeting/doc,6.doc) On Line, 17/12/2006.

2- بالقمري سهام ، التعليم الإلكتروني، رؤية مستقبلية جديدة ، الجزائر نموذجاً، مجلة العلوم

الانسانية" ، تاريخ الاطلاع [www.ulun.nl](http://www.ulun.nl) ، العدد 32 ، جانفي 2007 ، متاح

في 2018/11/13.

## الملتقيات و الايام الدراسية :

- 1- حمداوي محمد ، القرابة و السلطة عند ابن خلدون ، وقائع ملتقي : اي مستقبل للأنتروبولوجيا في الجزائر ، منشورات مركز الكراسك ، وهران ، 2002 .
- 2- محروق نوال، دور الملاحظة في جمع و تحليل المعطيات ،تظاهرة فكرية علمية : منهجية الانجاز في العلوم الاجتماعية ، جامعة مستغانم، 29 و30 سبتمبر 2019 .
- 3- محروق نوال، تمثلات الجسد في الثقافة المحلية ، ملتقي وطني : سوسيولوجية الجسد ، جامعة مستغانم ، أكتوبر 2019.
- 4- محروق نوال ، دور الارشيف في تثمين المرفق الاداري العمومي ، ملتقي وطني، المكتبات و الارشيف التقاطع و الاختلاف ،جامعة وهران<sup>1</sup>، 12/13/ ديسمبر 2018 .
- 5- محروق نوال ، الادارة الالكترونية الحديثة بين التسيير و اعادة التأهيل المرفق العمومي، ملتقي وطني، ثقافة المعلومات - المعلوماتية و البحث العلمي بالجزائر ، 21/22/مارس 2018 .
- 5- محروق نوال ، الفردانية و علاقتها بالروابط الاجتماعية في المجتمع الحضري ، يوم دراسي واقع الرباط الاجتماعي في الجزائر بين الثبات و التغير ، جامعة مستغانم ، 19/فبراير 2018.

الملاحق

## الملحق "أ": دليل المقابلة

### بيانات شخصية

- 1- السن :
- 2- الجنس : ذكر  أنثى
- 3- الحالة العائلية : متزوج (ة)  مطلق (ة)  أعزب/ عزباء  أرمل (ة)
- 4- المستوي التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 5- ماذا تفضل العمل الإداري بالطريقة التقليدية أو الحديثة ؟ كيف ولماذا ؟
- 6- هل تشعر انه يتم تامين و الأخذ بعين الاعتبار مجهوداتك من طرف مسؤولك في أداء مهامك؟ نعم  أو لا  كيف و لماذا؟.
- 7- ما هو دور الإدارة الإلكترونية في انجاز العمل الإداري ؟ كيف ولماذا؟
- 8- هل المعاملات الورقية تتعرض للتلف مع مرور الوقت ؟ كيف ولماذا ؟
- 9 – هل التخزين الإلكتروني يحفظ المعلومات نعم  أو لا  ؟ كيف ولماذا ؟
- 10- هل الإدارة الإلكترونية تسهل علينا استرجاعا المعلومات الضائعة ؟ كيف ولماذا؟
- 11- هل الإدارة الإلكترونية تقلل من تكاليف المخازن الضخمة نعم  أو لا ؟ لماذا ؟
- 12- كيف يتم التفاعل بين الموظفين في ظل التطور التكنولوجي الإداري الحديث نعم  أو لا ؟ كيف ولماذا؟
- 13- هل يخضع التنظيم الإداري إلي التغيرات الإدارية الالكترونية نعم  أو لا  ؟ كيف و لماذا ؟
- 14- هل الإدارة الإلكترونية تتفاعل بسرعة في انجاز العمل الإداري نعم  أو لا  ؟ كيف ولماذا؟
- 15- ما دور الإدارة الإلكترونية في التنظيم الإداري ؟ كيف ولماذا ؟
- 16 – هل تفضل اقتحام العامل التكنولوجي في التسيير الإداري بدل الموظف نعم  أو لا  كيف ذلك؟
- 17 – هل الإدارة الإلكترونية تسهل من أعباء الإدارة نعم  أو لا  كيف ولماذا ؟
- 18- ما دور الإدارة الإلكترونية في اتخاذ قرارات الحكم الراشد؟
- 19- ما دور الإدارة الإلكترونية في تسيير العمومي المحلي ؟ كيف ولماذا ؟
- 20- هل الادارة الإلكترونية الحديثة نموذج لإرشاد الخدمة العمومية نعم  او لا  ؟ كيف ولماذا ؟



- 22- هل إدارتكم لديها خطة تكوين متواصل من شأنها تطوير مهارتك وتحسين الكفاءات الخاصة بك؟  
نعم  لا  كيف ولماذا؟.
- 23- هل الحوكمة أو الحكم الراشد حقق نجاحا في تسيير الخدمة العمومية؟ نعم  لا  كيف ذلك؟.
- 24- هل أنت على دراية بالإصلاحات التي تمت مباشرتها قصد تجسيد مشروع الإدارة الإلكترونية وتحسين الخدمة العمومية؟ نعم  أو لا  كيف ولماذا؟
- 25- هل عمالك يتطلب مهارات تتعدى مجال تخصصك الأصلي؟ نعم  أو لا  كيف ولماذا؟
- 26- هل تعتقد أن تحفيزا لموظف يعد عامل أساسي في تحسين الأداء و ترقية الخدمة العمومية؟ نعم  أو لا  كيف ولماذا؟ .
- 27- هل كل الشروط اللازمة متوفرة لإنجاز مشروع الإدارة الإلكترونية ( الموارد المادية البشرية)؟  
نعم  لا  كيف ولماذا؟.
- 28- هل يوجد موظفين مختصين لصيانة وتأمين بيانات أجهزة الإعلام الآلي؟ نعم  أو لا  كيف ولماذا؟
- 29- هل ترى ان مفهوم الحوكمة و الحكم الراشد لهم وزن في تفسير انظمة العمل؟ نعم  او
- كيف و لماذا؟.

الملحق "ب" المواصفات الكبرى لمجموعة البحث

الرقم	السن	الجنس	الحالة العائلية	المستوي التعليمي	المهنة
01	44	أنثى	متزوجة	ثانوي	شباك ايداع ملفات جوازات السفر
02	29	أنثى	متزوجة	جامعي	عون مكتب في رخصة السياقة
03	29	أنثى	متزوجة	جامعي	رئيسة قسم مكتب رخصة السياقة
04	32	ذكر	اعزب	جامعي	عون ايداع ملفات جوازات السفر
05	28	أنثى	عزباء	جامعي	عون في البطاقة الوطنية
06	57	أنثى	عزباء	متوسط	رئيسة مكتب البطاقة الوطنية
07	39	أنثى	متزوجة	TS ثانوي	عون حجز متعدد الخدمات بين البلدية والدائرة
08	50	ذكر	متزوج	جامعي	معاون في مصلحة التنظيم
09	39	أنثى	متزوجة	ثانوي	عون في المصلحة التقنية بدائرة الساندية
10	32	أنثى	متزوجة	ثانوي	عون حجز اعلام الي
11	27	أنثى	عزباء	ثانوي	مكتب الاعلام الالي لرخصة السياقة
12	35	ذكر	اعزب	ثانوي	عون في مصلحة التنظيم و الشؤون العامة
13	33	ذكر	متزوج	جامعي	مكلف بالاعلام الالي لدائرة الساندية
14	38	أنثى	متزوجة	جامعية	مكتب ايداع جوازات السفر
15	28	أنثى	عزباء	جامعي	مكتب الانتخاب
16	38	أنثى	متزوجة	جامعي	مكتب الوساطة " الديوان "

عون في مكتب البصمات و الصور	متوسط	مطلقة	أنثى	26	17
عون الصور البيومتری لجواز السفر	ثانوي	مطلقة	أنثى	42	18
رئيس مكتب جومات السفر البيومثريّة	ثانوي	متزوج	ذكر	50	19
مصلحة البطاقة الرمادية مكلفة بالإمضاء	جامعي	متزوجة	أنثى	38	20
شباك ايداع رخص السياقة	متوسط	متزوجة	أنثى	53	21
رئيسة قسم مكتب البطاقة الرمادية	ثانوي	مطلقة	أنثى	46	22
مكلفة بامضاء البطاقة الرمادية	جامعي	متزوجة	أنثى	40	23
مكلفة بشهادة اتبات رخص السياقة + الارشيف	جامعي	عزباء	أنثى	24	24
رئيس مصلحة الارشيف العام	جامعي	متزوج	ذكر	38	25
نائب رئيس مصلحة الارشيف	ثانوي	مطلق	ذكر	46	26
مكلف بمصلحة المستخدمين	جامعي	متزوج	ذكر	42	27
مكلفة برقمنة ارشيف البطاقة الرمادية	جامعي	متزوجة	أنثى	27	28
مكلف بإيداع ملفات طلب السكن	ثانوي	متزوج	ذكر	43	29
حجز الملفات طلب سكن	ثانوي	متزوجة	انثى	42	30
رئيس مصلحة التجهيزات	جامعي	متزوج	ذكر	48	31
عون إيداع ملفات في مصلحة السكنات	ثانوي	متزوج	ذكر	43	32
رئيسة مكتب التجهيزات	جامعي	متزوج	أنثى	38	33
رئيس مصلحة الموصلات السلكية و اللاسلكية	ثانوي	مطلق	ذكر	48	34

عون مكلفة بالموزع الهاتفي	متوسط	ارملة	أنثى	46	35
كاتبة الكاتب العام	جامعي	متزوجة	أنثى	32	36
مكلفة بمصلحة المستخدمين للبلديات	جامعي	عزباء	أنثى	35	37
مكلفة بالوصاية و الصفقات	جامعي	متزوجة	أنثى	45	38
رئيس الديوان ومكلف بإمضاء البطاقات الرمادية، وكاتب عام	جامعي	متزوج	ذكر	45	39
مكلف بأرشيف البطاقة الرمادية	جامعي	متزوج	ذكر	46	40
رئيسة مصلحة الشؤون العامة	جامعي	متزوجة	أنثى	46	41
سائق رئيس الدائرة	ثانوي	متزوج	ذكر	36	42
عون متعدد الخدمات في شبك رخصة السياقة+ التجهيز+ الوصاية	ثانوي	متزوج	ذكر	56	43
مهندس متعدد الخدمات	جامعي	متزوج	ذكر	51	44

# فهرس

1.....	المقدمة العامة.
<b>الفصل الأول: التطور التكنولوجي وحتمية التحول في تنظيم العمل</b>	
20.....	1 - مفهوم تكنولوجيا المعلومات.
21.....	2 - واقع تكنولوجيا المعلومات.
23.....	3 - تكنولوجيا المعلومات و تمثيل الموظفين.
27.....	4 - التغير الاجتماعي بين النقاش النظري و الواقع المعاش.
28.....	5 - إقحام العامل التكنولوجي في تسيير الإدارة بدل الموظف.
31.....	6 - تغير فعالية الموظف في ظل جائحة أزمة كورونا.
34.....	7 - واقع النظام العملي الحديث.
37.....	8 - نظام العمل الإداري الإلكتروني الحديث.
44.....	9 - كفاءات، مهارات الموظفين و تفعيل النظام الإلكتروني الحديث.
45.....	10 - إطارات مهنية مؤهلة في خدمة العصرية.
47.....	11 - تقييم تصورات الموظفين المحليين في ظل النظام الإلكتروني الحديث.
55 .....	<b>الخاتمة</b>

## الفصل الثاني: تحديات التحول نحو دولة الحوكمة الجزائرية

58.....	المقدمة
59.....	1- موقف الموظفين من مفهومي الحكم الراشد و الحوكمة.
61.....	2- مفهوم الحكومة الإلكترونية الحديثة.
62.....	3- خصائص الحكومة الإلكترونية الحديثة.
65.....	4- سوسولوجية السلطة المحلية.
67.....	5- النظام المركزي واللامركزي في المجتمع المحلي.
69.....	6- التسيير والرهان الديمقراطي في الجزائر.

72.....	7- الحكومة الإلكترونية الحديثة في الجزائر بين الامكانيات والرهانات
76.....	8- الحكم الراشد المحلي ودوره في تفعيل التنمية المحلية في الجزائر
78.....	9- واقع الحكم الراشد وعلاقته بالتنمية المحلية في الجزائر
82.....	10- المساءلة بين الناخب والمنتخب
85.....	11- مفهوم الحوكمة
86.....	12- دراسة مفهوم الحوكمة في بلدان أخرى
87.....	13- واقع الحوكمة في البلدان العربية
88.....	14- فعالية وصول المعلومات إلى المواطن
90.....	15- فعالية الاتصال الحوكمي مع مرتفقيه
92.....	الخاتمة

### الفصل الثالث: القيادة الإدارية وعملية صنع القرار

94.....	المقدمة
95.....	1- تمثلات الموظفين لمراقبة الرؤساء المحليين
97.....	2- نظرة الموظفين الي القائد من خلال الدعم الإداري
99.....	3- القيادة الديمقراطية "الجماعية"
104.....	4- تحولات التمثيل السياسي بالجزائر
106.....	5- نظريات القيادة
108.....	6- التسيير العمومي الحديث نحو: آلية تدعيم و تنافس كفاءات المنظمات الحكومية
108.....	7- مفاهيم التسيير العمومي الحديث
110.....	8- تمثلات الموظفين في ظل التسيير العمومي الحديث
113.....	9- نظرة الموظفين لدور القائد في تقسيم العمل والتخصص فيه
121.....	10- الموظفون والفساد الإداري
123.....	11- الوضع الاجتماعي والمهني للموظفين
126.....	12- أثر الفساد الإداري على النواحي الاجتماعية
127.....	الخاتمة

## الفصل الرابع: الموظفون الإداريون: نحو ممارسات وتمثلات

129	المقدمة.....
130	1- التنشئة السياسية من منظور التغيير السوسولوجي.....
132	2- تكنولوجيا الاعلام والاتصال بين التمثيل و التطبيق.....
135	3- التفاعل الاجتماعي و الاتصال بين الموظفين.....
138	4- موقف الموظفين المحليين نحو التكوين المهني المحلي.....
144	5- واقع معاهد تكوين الاطارات المحلية المسيرة.....
146	6- الانتقال التدريجي من نظام تقليدي الي إلكتروني من حيث العامل الأكثر فعالية.....
149	7- تمثلات الموظفين بين الدائرة والبلديات.....
151	8- نظرة الموظفين الي ممارسات مهنة الرئيس.....
156	9- تكنولوجيا الاتصال و سوسولوجية التغيير الاجتماعي.....
157	10- التغيير الاجتماعي والاشراف على المرفق العام.....
158	11- المرفق العام معيار عضوي و "شكلي".....
158	12- المرفق العام معيار موضوعي "مادي أو وظيفي".....
159	13- قابلية المرفق العام للتغيير.....
160	14- أثر النظام الإلكتروني الحديث علي المبادئ التي تحكم المرفق العام.....
161	15- تعايش الموظفين مع الاصلاح الاداري الالكتروني الحديث.....
166	الخاتمة.....
168	الخاتمة العامة.....
184	قائمة المراجع.....
197	الملاحق.....

## "Employé administratif et l'administration électronique moderne an Algérie"

### Résumé :

La dernière décennie a connu une révolution énorme dans le Domain des technologies de l'information et de la télécommunication, en effet il est devenu impératif voir nécessaire aux gouvernements des pays de moderniser leurs services administratifs. Notamment qu'il Ya une relation très étroite entre la numérisation de l'administration et les usagers des services publics. L'administration électronique est l'utilisation des technologies de l'information et de la communication par les administrations et les institutions publiques, Nous allons essayer à travers cette étude de mettre en évidence le rôle de l'administration électronique comme outil de développement et d'amélioration des services publics. On prend le cas l employeur administratif en Algérie, Nous aborderons d'abord les concepts liés à l'administration électronique et le service public, Ensuite, nous prenons l'expérience de l'administration moderne en Algérie.

**Mots clés** le développement technologique, le travail administratif organisation, Numérisation, ancien system classique, le service public.

### « Administrative employée and modern électronique management in Alegria »

#### Abstract :

*The electronic administration is increasing since the last decade, and this due to technical information and developed and changing communications during the last few years. This situation leads to a new administrative reality , and make us moving from a traditional Administration into digital administration in connection with the culture of the country ,because of it's important impact in the operation of spreading of the electronics administration, strating from Employees to reach citizens by the use of this new technology. The electronics administration and its policy needs as P Druker said :'' the development of the organizational culture and the value based on , it's not just rules ans laws , but it's an opération linked with a series of principales such as, ability, good achievement of the qualified human resources, and being in touch with symbols ,beliefs , hypothesis, expectations, valus, and rituals , which develop and take place in the time and the space.*

**Key words :** Administration, digital,administrative work ,modern digital administration, administrative official, administrative technology, traditional administration.

## "الموظف الإداري و الإدارة الالكترونية الحديثة في الجزائر دراسة ميدانية بمقر دائرة السانوية" وهران"

### الملخص:

أضحى تحقيق الرغبات التكنولوجية ينادي بضرورة تحديث الإدارة العمومية وأساليب تديرها وملائمة نظامها الإداري، أو إن شئت قل عصره المرتكزات والوشائج الرئيسة للإدارة العمومية، من هذا المنطلق أسهمت الإدارة الإلكترونية إلى تيسير الإجراءات لمرفقيها من جهة، ومن جهة أخرى تأدية التضامن والتعاقد الداخلي بين الإدارات العمومية. ولما كان موظفو المرفق العام في الجزائر يُعدّون إكسبير أعمالي وبؤرة تحقيق مشاريع أبحاثي العلمية، ارتأيت بضرورة التنقيب في أبحاث لا تقل أهمية عن سابقاتها بغية الإحاطة بمصير هؤلاء الموظّفين الذين اكتسبوا حنكة وظيفية في الخدمة العمومية؛ إذ نحسب أنّ هذه الفئة من الموظّفين أسهموا في العديد من التغيّرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية على مستوى محيطها القريب، هذه التحوّلات سوف يكون لها تأثير على آليات تنظيم المرفق العامة وتسييرها، وأنبل من هذا سيكون لها الأثر البالغ لإقحام العامل التكنولوجي في تسيير الإدارة بدل الموظف.

الكلمات مفتاحيه: العمل الإداري، التطور الالكتروني، الموظف، التطور التكنولوجي، المرفق العمومي ، الثورة الرقمية .