وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع :

انعكاسات الإدارة الالكترونية على الخدمة العمومية في إطار عصرنة مصالح الجماعات الإقليمية

(دراسة حالة بلدية المدية 2016 – 2019)

مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

التخصص: إدارة مالية

من اعداد الطلبة :

– وشان محمد

– بورحلة علاء الدين

تحت اشراف الاستاذ:

د/ سمير بن عمور

السنة الجامعية 2020/2019

إهداء

✍اهدي ثمرة جهدي.....

إلى كل من ساعدني وساندني و من ساهم من قريب أو من بعيد و لو بكلمة أو إطراء .

أخص بالذكر أمي العزيزة التي أفرشت الأرض ذهبا و ملأت الدنيا حلاوة ، إلى الأب الراعي الملتزم بالسهر و المحب للخلاص ، كما لا انسى كل من أخواتي و عائلتي.

إلى رفيقة دربي ومصدر إلهامي " الزوجة الكريمة " التي وقفت إلى جانبي و أعانتني على إنجاز هذا العمل.

إلى أبنائي وسيم و سامي.

إلى كل الأهل و الأحباب، إلى كل من كان سندا لي في هذا البحث، إلى كل الأصدقاء و إلى كل طلبة ماستر دفعة 2020 بتخصصاتها.

محمد

إهداء

✍اهدي ثمرة جهدي.....

إلى أغلى ما أتت عيناي عليه ، إلى من سهرت الليالي من أجل راحتي ، إلى من تفرح لفرحي و تتألم لألمي ، إلى من كان دعاءها سبيلا منهمر وحنانها ملجأ مستقر ، إلى ريحانة حياتي و بهجتها ، إلى أحن قلب في الوجود متمنيا أن تكون فخورة بي " أمي " حفظها الله و أطال في عمرها .

إلى من رباني على الفضيلة و الأخلاق ، إلى من أفضله على كل ما في الكون ، إلى من علمني أن أصارع الحياة و أصنع اللذة من الألم ، إلى الوالد الكريم حفظه الله و أطال في عمره .

إلى الذين عشت معهم و تقاسمت معهم أحلى الأيام و أمرها إخوتي : يونس ، هيثم بلال ، عبد الرؤوف .

إلى أختي الرائعة إيمان و الكتكوتة الجميلة أسيل .

إلى كل الأهل و الأحباب و إلى كل من كان سندا لي في هذا البحث.

إلى كل الأصدقاء و كل طلبة ماستر دفعة 2020 بتخصصاتها.

لا تمل يا قارئ إهدائي لتجدني أهديها إلى كل من وسعهم قلبي و لم يسعهم قلمي ..

علاء الدين

كلمة شكر وعرفان

يقول النبي ﷺ (من لا يشكر الناس لا يشكر الله).

نشكر الله عز و جل الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم، و أعطانا من القوة و المقدرة ما نحتاجه للوصول إلى هذا المستوى و إتمام هذا العمل المتواضع.

نتقدّم بجزيل الشكر و عظيم التقدير للأستاذ **بن عمور سمير** على كل النصائح والتوجيهات التي قدمها لنا و التي كانت حافزا في إتمام هذا العمل المتواضع.

لا يفوتنا إلا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلي موظفي بلدية المدية لا سيما مصلحة البيومتري.

كما نشكر كلّ من أمدّنا بيد المساعدة والتوجيه والإرشاد و التشجيع لإعداد هذا البحث.

الملخص :

أصبحت الإدارة الالكترونية تمثل عصب المجتمعات الحديثة،و ضرورة حتمية يجب السعي لتطبيقها في كل المؤسسات من اجل مواكبة التقدم التكنولوجي، و قد كان لها دور هام في تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين من خلال سرعة الانجاز و الإتقان في الخدمة، الدقة و الفعالية، بالإضافة إلى تقليل الإجراءات في انجاز المعاملات الإدارية كما سهلت في الاتصال بين المواطن مع إدارته.

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في مختلف جوانب الإدارة الالكترونية و دورها في تحسين الخدمة العمومية التي أصبحت اهتمام كل المؤسسات الإدارية و غيرها ،كما حاولنا تسليط الضوء على أهم تطبيقات الإدارة الالكترونية وواقعها في الجزائر وعلى هذا الأساس تم اختيار بلدية المدية كعينة للدراسة من اجل الوصول إلى معرفة واقع تطبيق الإدارة الالكترونية على ارض الواقع و مدى تحسين الخدمة العمومية

الكلمات المفتاحية : الادارة التقليدية، الإدارة الالكترونية، الخدمة العمومية .

Résumé

L’administration électronique constituent l’ossature de sociétés modernes, et une impératif cherché à appliquer dans toutes les institutions , afin de suivre les progrès technologiques , et il avait un rôle important dans l’amélioration des services publics fournis aux citoyens par le rythme de réalisation et de perfectionnement en service , la précision et l’efficacité pour réduire les procédures à mener des opérations administratif , et de facilité la communication entre les citoyens avec l’administration .

Cette étude vise à la recherche sur les divers aspects de l’administration électronique et leur rôle dans l’amélioration de le service publique qui est devenue la préoccupation de tous les institutions administratives. Nous avons également tenté de faire la lumière sur les applications les plus importantes et leur réalité en matière de gestion électronique en Algérie.

Sur cette base, la commune de Médéa a été choisie comme échantillon d'étude afin d'atteindre l'étendue des connaissances de l'application de la gestion électronique sur le terrain .

Mots clés : Administration traditionnel **,** Administration électronique, Services publics.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتويات	رقم الصفحة
الإهداء	**-**
كلمة شكر وعرفان	**-**
الملخص	**-**
فهرس المحتويات	I
قائمة الجداول	IV
قائمة الأشكال	V
مقدمة عامة	أ-ح
الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الالكترونية	01-25
تمهيد	01
المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية	02
المطلب الأول: مفهوم الإدارة الالكترونية	02
المطلب الثاني : مبادئ و أهداف الإدارة الالكترونية	04
المطلب الثالث: أهمية و خصائص الإدارة الالكترونية	06
المبحث الثاني: التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية	09
المطلب الأول: دوافع التحول إلى الإدارة الالكترونية	09
المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية	12
المطلب الثالث: مراحل و آثار التحول للإدارة الالكترونية	14
المبحث الثالث: البنية الشبكية للإدارة الالكترونية	16
المطلب الأول: البناء الشبكي للإدارة الالكترونية	16

المطلب الثاني: عناصر و وظائف الإدارة الالكترونية	18
المطلب الثالث: المعوقات و السلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الالكترونية	22
خلاصة الفصل الأول	25
الفصل الثاني: انعكاسات الإدارة الالكترونية على الخدمة العمومية في الجزائر	51-27
تمهيد	27
المبحث الأول : الإطار النظري للخدمة العمومية	28
المطلب الأول : مفهوم الخدمة العمومية	28
المطلب الثاني : نظم و أنواع الخدمة العمومية	29
المطلب الثالث:خصائص و مبادئ الخدمة العمومية	32
المبحث الثاني : أداء الخدمة العمومية في ظل الإدارة الالكترونية	35
المطلب الأول : أساسيات إنجاز الخدمة العمومية وفق الإدارة الالكترونية	35
المطلب الثاني : دور الإدارة الإلكترونية في ترقية الخدمة العمومية	37
المطلب الثالث : انعكاسات وظائف الإدارة الالكترونية على الخدمة العمومية	39
المبحث الثالث : واقع الإدارة الالكترونية في الجزائر	41
المطلب الأول : إصلاحات الخدمة العمومية	41
المطلب الثاني: نماذج لتطبيقات الإدارة الالكترونية لأهم القطاعات	45
المطلب الثالث : الإدارة الالكترونية في الجزائر بين النظري و التطبيق	48
خلاصة الفصل الثاني	51
الفصل الثالث: دراسة حالة بلدية المدية (مصلحة البيومتري)	84-53
تمهيد	53
المبحث الأول:تقديم عام لبلدية المدية	54

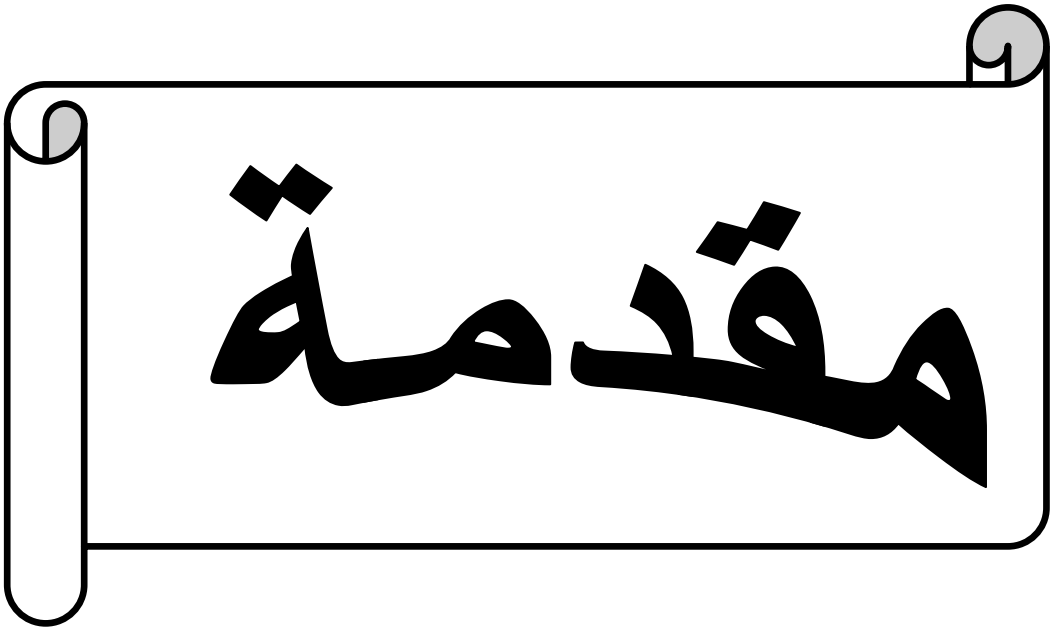
المطلب الأول: تعريف بلدية المدية	54
المطلب الثاني: صلاحيات البلدية	55
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبلدية المدية و استحداث مصلحة البيومتري	58
المبحث الثاني: طرق و إجراءات تحليل الاستبيان	64
المطلب الأول: منهج و مجتمع الدراسة و عينتها	64
المطلب الثاني: مصادر الحصول على المعلومات و أدوات الدراسة	64
المطلب الثالث: دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة	67
المبحث الثالث: نتائج الدراسة التطبيقية و النتائج الإحصائية	72
المطلب الأول: صدق الاتساق الداخلي للأداة (معامل سبيرمن)	72
المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة التطبيقية	74
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة	80
خلاصة الفصل الثالث	84
الخاتمـة العامة	88-86
الملاحـق	92-90
المراجـع	99-94

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	جدول رقم (1) يمثل نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة	67
02	الجدول رقم (2) يمثل خصائص العينة في الجزء الاول من الاستبيان	68
03	الجدول رقم (3) يمثل معاملات الارتباط سبيرمن لعبارات المحور الأول (اداء الموظفين)	72
04	جدول رقم(4) يمثل معاملات الارتباط سبيرمن لعبارات المحور الثاني(البنية التحتية)	73
05	جدول رقم (5) يمثل معاملات الارتباط سبيرمن لعبارات المحور الثالث (تحسين الخدمة العمومية)	73
06	الجدول رقم (6) يمثل مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الأول	74
07	الجدول رقم (7) يمثل اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول	75
08	الجدول رقم (8) يمثل مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	76
09	الجدول رقم (9) يمثل اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	77
10	الجدول رقم (10) يمثل مدى موافقة أفراد العينة على إجابات المحور الثالث	78
11	الجدول رقم (11) يمثل اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث	79
12	الجدول رقم(12) يمثل نتائج اختبار الانحدار للإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية	80
13	جدول رقم (13) نتائج اختبار الانحدار لأداء الموظفين في تحسين الخدمة العمومية	81
14	جدول رقم (14) نتائج اختبار الانحدار للبنية التحتية في تحسين الخدمة العمومية	82

قائمة الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	**الشكل رقم 01: الدائرة النسبية لجنس أفراد عينة الدراسة**	69
02	**الشكل رقم 02: الدائرة النسبية لسن أفراد عينة الدراسة**	70
03	**الشكل رقم 03: الدائرة النسبية للمؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة**	71
04	**الشكل رقم 04: الدائرة النسبية لرتبة او وظيفة أفراد عينة الدراسة**	72


مقدمة

مقدمة عامة :

لقد عرف العالم في العقود الأخيرة خاصة في الألفية الثالثة ثورة هائلة في كل المجالات العلمية و التكنولوجية التي غيرت في حياة الأفراد أين ساهمت مختلف شبكات الاتصال على غرار الانترنت في تحول الدول إلى مجتمعات الكترونية تعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات .

إن هذا التطور الحاصل ترتب عليه ضرورة استخدام جميع المؤسسات لأنماط إدارية حديثة تواكب التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و برز من بين هذه الأنماط الإدارة الالكترونية التي حلت محل الإدارة التقليدية التي كانت تتميز ببطء و طول الإجراءات في تقديم الخدمة العمومية ، و هذا ما شكل تكلفة كبيرة على الدول من حيث الجهد المبذول و من حيث أهمية الوقت و كذلك استغلال الموارد المتاحة على أفضل وجه على عكس الإدارة الالكترونية التي توفر الكثير من فرص النجاح و الوضوح والدقة في تقديم الخدمات و انجاز المعاملات بسرعة و فعالية عالية و كبيرة .

لقد أصبح التحول نحو الإدارة الالكترونية توجها عالميا يشجع على تبني نظم الخدمات الالكترونية أين قامت الدول المتقدمة باستثمارات في مجال إنشاء البنى التحتية اللازمة لبناء مشروع الإدارة الالكترونية مما انعكس إيجابا على المواطن و الإدارة بظهور آليات جديدة في التعامل و تقديم الخدمات العمومية و أنتج مجتمعا جديدا يعتمد اعتمادا كبيرا على التكنولوجيا الرقمية .

فموضوع الخدمة العمومية يلقى اهتماما من قبل الدول كونها تسعى في كل مرة لتحيينها و تكييفها مع التطورات التكنولوجية حتى تحقق رضا المواطن على الشكل الذي يجعله مشاركا و يعزز لديه روح المواطنة .

و الجزائر من بين الدول التي تبنت الإدارة الالكترونية في تقديم الخدمات العمومية و تحاول تعميمها على مختلف القطاعات و الإدارات من اجل توفير المرونة اللازمة في المعاملات استجابة للمتغيرات الداخلية و الخارجية المتلاحقة ودعم التواصل بين الإدارة العمومية و فروعها و بين المؤسسات و المواطنين و كذلك من اجل اختصار الوقت الجهد المسافة و التكلفة ، و من اجل ذلك باشرت الدولة في توفير المقومات اللازمة سواء على مستوى البنية التحتية أو البنية التشريعية و الأمنية و تأهيل الموارد البشرية القادرة على التعامل مع هذه التكنولوجيا .

على ضوء ما سبق و من اجل الوصول إلى الغاية المنشودة يمكن أن نطرح الإشكالية التالية :

كيف تساهم الإدارة الالكترونية في ترقية و تحسين أداء الخدمة العمومية لبلدية المدية ؟

و حتى تتسنى لنا الإجابة على الإشكالية فانه من الضروري طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1 - ما مدى إمكانية الانتقال لنظام الإدارة الالكترونية و التحول إليه ؟

2 - ما واقع تجسيد الإدارة الالكترونية و مدى تطبيقيها؟

3 - ما مستوى تطور الخدمات بعد تطبيق الإدارة الالكترونية على الخدمة العمومية في بلدية المدية ؟

فرضيات الدراسة :

1 - التوجه الآلي لنظام الإدارة الالكترونية و ذلك يتم بالاعتماد على مقومات نظام الإدارة التقليدية .

2 - يتطلب تأسيس نظام الإدارة الالكترونية عدة إصلاحات هيكلة في المجال القانوني و البشري و البنى التحتية اللازمة

3 - عرفت الخدمة العمومية في بلدية المدية تحسن في ظل التوجه للإدارة الالكترونية.

أهمية الدراسة :

يكتسي موضوع الإدارة الالكترونية و علاقته بالخدمة العامة أهمية بالغة ، انطلاقا من كون التحول إلى الخدمة العمومية الالكترونية هو أساس تحسين الخدمات العمومية و النهوض بجهودها كما تستمد أهمية الدراسة من الأهمية التي تكتسيها البلدية باعتبارها تقدم خدمة عمومية و باعتبارها اقرب إدارة للمواطن و لا يمكن الاستغناء عنها حيث تسعى لتعميم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال .

أهداف الدراسة :

ترمي هذه الدراسة إلى إبراز مجموعة من الأهداف منها :

- التعرف على ماهية الإدارة الالكترونية كمصطلح جديد افرزه التطور البشري كمرحلة جديدة في ميدان الإدارة و التسيير.
- إبراز اثر استخدام الإدارة الالكترونية من قبل مؤسسات الخدمة العامة على تحسين جودة الخدمة العمومية بالجزائر .
- محاولة التعرف على إستراتيجية الخدمات العامة الالكترونية .
- التعرف على معوقات تكبيلها و سبل معالجتها ودورها في التخفيف من إجراءات العمل التقليدية .
- تسليط الضوء على واقع الإدارة الالكترونية في البلدية و التعرف على الخدمات التي تقدمها .

حدود الدراسة :

قصد التقيد بإطار البحث وضعنا مجموعة من الحدود بهدف تركيز جهودنا داخلها و عدم الخروج عنها و تتمثل هذه الحدود في :

- حدود مكانية : نظرا للطابع الهام للجماعات المحلية بالأخص البلديات، و إلى تقدمه من خدمات عمومية و كذلك قربها من المواطن تم اختيار بلدية المدية لإجراء الدراسة الميدانية.
- حدود زمانية : من اجل التماس التغيير و تحديد النتائج بصورة أوضح تمت الدراسة الميدانية للفترة (2016-2019)

المنهج و الأدوات المستعملة :

إن المنهج المتبع في دراستنا هو المنهج الوصفي التحليلي و ذلك لوصف الإطار النظري للإدارة الالكترونية و انعكاساتها على الخدمة العمومية ،كما سيتم جمع البيانات و المعلومات عن الظاهرة المدروسة و

ذلك بالاعتماد على الملاحظة و المقابلة التي تم إجراؤها مع بعض المسؤولين و المستخدمين داخل مصلحة البلدية التي تمت على مستواها الدراسة .

لقد استعنا بالكتب العلمية باللغة العربية و الفرنسية و ذلك من اجل الاطلاع على مختلف المعلومات و اخذ كل ما له علاقة بموضوع الدراسة إضافة إلى النصوص الرسمية و المقالات و مواقع الانترنت و الأطروحات و مذكرات الماجيستير و مختلف المنشورات .

عينة و مجتمع البحث :

في سياق إتمام الجزء المنهجي للدراسة كان لزاما علينا تحديد مجتمع البحث الأصلي الذي سوف تجرى عليه الدراسة التطبيقية و المقدرة بحوالي 200 فرد و الذي يناسب بطبيعة الحال موضوع دراستنا حيث تم تحديد عينة البحث بـ : 30 فرد

الدراسات السابقة :

تعددت الدراسات السابقة حول موضوع الإدارة الالكترونية ، تشابهت اغلبها في موضوع الدراسة بتطرقها للمزايا مثل العمل السريع و الشبكات الالكترونية و مسألة تدريب الموظفين ، و مراحل الانتقال لتطبيق الإدارة الالكترونية من حيث توفير البنية التحتية و المالية و القانونية ، و من بين الدراسات السابقة نجد:

أ – عبده نعمان الشريف، الحكومة الالكترونية كإستراتيجية لإعادة صياغة دور الدولة ووظائف مؤسساتها الواقع والتحديات، حالة دول مجلس التعاون الخليجي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر سنة 2008، ركزت الدراسة على الشبكات كأحد التقنيات الالكترونية توصل فيها الطالب إلى: أن الحكومة الالكترونية تصلح لان تكون إستراتجية متكاملة للتغيير، تعمل على إعادة صياغة دور الدولة ووظائف مؤسساتها بشكل فاعل، كما انه من السهل التغلب على التحديات التي تواجه تطبيق الحكومة الالكترونية في مختلف الدول بشكل عام، وفي دول مجلس التعاون الخليجي بشكل خاص في الحاضر والمستقبل، وتوصلت إلى أن تحقق النجاح و الاستمرار لا يكون إلا إذا توافرت الإرادة السياسية لدى القادة، والتشريعات والقوانين ، والدعم المادي والتقني للمشروع

ب – **دراسة تحت عنوان " أثر استخدام الإدارة الالكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية – قطاع العدالة نموذجا – "** و هي عبارة عن أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة سنة 2019 للطالب رابح الوافي ، و هي دراسة ميدانية تهدف إلى معرفة واقع الإدارة الالكترونية بقطاع العدالة بالجزائر و مدى نجاح هذه العملية ، و بالتالي أظهرت الدراسة الانجازات التي حققها قطاع العدالة في مجال الإدارة الالكترونية .

ت – **دراسة تحت عنوان " تنمية الموارد البشرية و دورها في تفعيل الإدارة الالكترونية بالجزائر "** و هي عبارة عن مذكرة ماجيستير في العلوم السياسية – جامعة الجزائر 3 سنة 2014 للطالبة بن بخيتة وردة ، و نسعى هذه الدراسة إلى معرفة دور الموارد البشرية في تفعيل الإدارة الالكترونية – دراسة حالة وزارة الداخلية و الجماعات المحلية – و ذلك لكونها تعالج ضرورة و أهمية الاهتمام بالموارد البشرية و ذلك من خلال تكوينها و تأهيلها لتسهيل عملية التسيير الإداري الالكتروني في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة .

صعوبات الدراسة :

لقد واجهت الدراسة بعض المعوقات و الصعوبات أثناء إعدادها لا سيما ما تعلق بقلة المراجع بالنسبة لموضوع الإدارة الالكترونية في قطاع الخدمات العمومية نظرا لكونه معاصر و حديث ، و كذلك صعوبة في الحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي .

هيكل البحث :

فيما يخص المنهجية التي اتبعناها في هيكلة البحث ووضع خطة له فإننا قسمنا البحث إلى ثلاثة فصول :

الفصل الأول : تطرقنا فيه إلى الإطار النظري للإدارة الالكترونية و ذلك من خلال تعريف الإدارة الالكترونية و مبادئها و أهدافها و كذلك أهميتها ، و كذلك دوافع و متطلبات و مراحل التحول للإدارة الالكترونية ، و إبراز البنية الشبكية للإدارة الالكترونية و المعوقات و السلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الالكترونية .

الفصل الثاني : تناولنا فيه انعكاسات الإدارة الالكترونية على الخدمة العمومية في الجزائر و ذلك من خلال تعريف الخدمة العمومية و كذا نظمها و أنواعها و خصائصها و مبادئها ، و كذلك أداء الخدمة العمومية في ظل الإدارة الالكترونية من خلال التطرق لأساسيات انجازها و دور الإدارة الالكترونية في ترقية الخدمة العمومية ثم إلى واقع الإدارة الالكترونية في الجزائر من إصلاحات و مختلف نماذج الإدارة الالكترونية في مختلف القطاعات و واقعها بين النظري و التطبيق .

الفصل الثالث : يتعلق بالجانب الميداني و التطبيقي و الذي تم من خلاله التطرق إلى تقديم عام لبلدية المدية من تعريف و صلاحيات و هيكلها التنظيمي، كما استعنا باستمارة الاستبيان و كذا برنامج SPSS لتجميع و تحليل المعطيات و استخلاص النتائج .

الفصل الاول

تمهيد:

إن استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في نشاط الإدارة أدى إلى ظهور نمط جديد في الإدارة عرف بالإدارة الالكترونية التي تمثل فرعا إداريا حديثا يدخل ضمن العلوم الإدارية الحديثة، وهي لا تشكل بديلا عن الإدارة التقليدية بقدر ما هي نمط جديد في الإدارة وامتداد لتطور الفكر الإداري .وفي الوقت الراهن تعتبر أحد أهم الاستراتيجيات المتبعة لتقديم الخدمات العمومية حيث نتج عن هذا التوجه تحولات هامة في طرق تقديم الخدمات

للموطنين خاصة أن نموذج الإدارة الالكترونية أصبح يقدم تحسينات هامة في نوعية تلك الخدمات نتيجة لتحالف هذا الأخير مع تكنولوجيات المعلومات والاتصال، هذه الأخيرة أصبحت في الآونة الأخيرة محل اهتمام كبير من قبل الحكومات والمؤسسات العامة والمجتمع المدني لزيادة فعالية وجودة الخدمة العمومية.

و من خلال ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية

المبحث الثاني: التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية

المبحث الثالث: البنية الشبكية للإدارة الالكترونية

المبحث الأول : ماهية الإدارة الالكترونية

من خلال هذا المبحث سنسلط الضوء على الجوانب المفاهمية للإدارة الالكترونية، أي أهم التعريفات التي قدمت لمصطلح الإدارة الالكترونية، وأهم مبادئها ،أهدافها وأهميتها، وكذا خصائص الإدارة الالكترونية .

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الالكترونية

قبل تعريف الإدارة الالكترونية، نشير إلى اللبس الحاصل في أذهان الناس وبعض المفكرين بشأن الإدارة الالكترونية والحكومة الالكترونية ويمكن الوقوف على وجهات نظر مختلفة بشأنهما، فهل هما مصطلحان مختلفان أو مترادفان .[1]

فبعض المفكرين والمهتمين يرى أن الإدارة الالكترونية هي إدارة وليست حكومة، ولدى هؤلاء أسبابهم وبعضهم الآخر يرى أنها حكومة وليست إدارة ولدى هؤلاء أيضا أسبابهم، وثم فريق ثالث يتعاط مع المفهوم بخلط واضح دون تمييز حين يستخدم احد المصطلحين أو كليهما. [2]

وعند تتبع وقائع ذلك الخلاف النظري الاصطلاحي تبين أن لدى بعضهم قناعة بأن الحكومة الالكترونية جزء من تطبيقات الإدارة الالكترونية، وان تعبير الإدارة الالكترونية أكثر اتساعا ورحابة من تعبير الحكومة الالكترونية وأن الإدارة الالكترونية بمثابة مظلة كبيرة تدخل تحتها تطبيقات مختلفة منها، التجارة الالكترونية والأعمال الالكترونية، والحكومة الالكترونية، ووجهة نظر هؤلاء أن تعبير الإدارة الالكترونية هو الأصل الذي تتفرع منه بقية التعريفات وأنه أشمل وأعم، وحجة هذا الفريق أنه لا حكومة من دون إدارة وعليه من وجهة نظرهم فلا حكومة الكترونية من دون إدارة الكترونية.

يرى هذا الفريق السبب في هذا الخلط إلى ترجمة ذلك الاصطلاح أصلا عن الغرب فهم يرون أن المصطلح ترجم حرفيا إلى العربية، أو بالأحرى نقل بحذافيره نقلا جامدا، وانه كان من الصواب حينها نقل

[1] رافيق بن مرسلي، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، دراسة حالة الجزائر 2001-2011 مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري تيزي وزو- الجزائر 2011 ، ص123

[2] حسين محمد الحسن، الإدارة الالكترونية (المفاهيم الخصائص المتطلبات)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان 2011، ص52 ،53

روح الاصطلاح بما يحترز به من اللبس في مجتمعاتنا العربية، وأن يكون المصطلح هو الإدارة الالكترونية وليس الحكومة الالكترونية [1]

على الطرف الآخر من الخلاف يقف فريق آخر من علماء الإدارة مدافعا عن رأيه في أن الإدارة الالكترونية جزء من الحكومة الالكترونية ، وأن تطبيقات التقنية التي تمارس في تلك الإدارة من تحويل لجميع العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة الكترونية باستخدام التقنيات الحديثة تبقى ممارسات وتطبيقات التقنية في دائرة محدودة أو شبكة محدودة خاصة بالمؤسسة أو المنطقة أو القسم الإداري أو الوحدة الإدارية الواحدة، وأننا حين نربط الشبكات الداخلية لتلك الدوائر المحدودة بحدود مؤسساتها أو منظماتها أو إداراتها الصغيرة لشبكة كبرى تنتظم داخلها جميع دوائر الدولة وتخضع لتصرفاتها فإننا بذلك نكون قد وصلنا إلى صيغة الحكومة الالكترونية ، فمن وجهة نظر هذا الطرف فإن الإدارة الالكترونية مرحلة سابقة على مرحلة الحكومة الالكترونية الأعم و الأشمل، حيث تصب فيها إدارات الدولة المتنوعة ,وتتباين وجهات النظر حول هذا الخلاف بين مؤيد لاستخدام احد الاصطلاحين ومعارض لاستخدام الأخر ,وكذلك بين من يرى أن أحد الاصطلاحين أشمل وأعم من الآخر.

وهناك طرف ثالث يدعو إلى إهمال هذا الخلاف والتعاطي مع التقنية وتطبيقاتها بوصفها واقعا لاختلاف حول تطبيقاته على أرض الواقع، وهذا هو المفيد من وجهة نظرهم فهؤلاء لا يرون أنه ليس هناك فرق سواء كان التعبير إدارة الكترونية أو حكومة الكترونية فهو في النهاية يعبر عن إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات وللمتعاملين معها مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والمعنوية المتاحة في إطار الكتروني حديث. [2]

وبين هذا الرأي وذاك تبرز عدة تعاريف للإدارة الالكترونية.

تعرف **الإدارة الإلكترونية** بأنها منظومة الأعمال و الأنشطة التي يتم تنفيذها الكترونيا وعبر الشبكات، وان اقتبسنا التعريف الكلاسيكي للإدارة باعتبارها وظيفة انجاز الأعمال من خلال الآخرين فإن بإمكاننا القول أن الإدارة الالكترونية هي وظيفة انجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الالكترونية ولذلك

[1] حسين محمد الحسن، الإدارة الالكترونية (المفاهيم الخصائص المتطلبات)، مرجع سبق ذكره، ص. 54

[2] نفس المرجع السابق، ص55،56

تعتبر وظيفة الإدارة الالكترونية عملية ديناميكية مستمرة لتحسين انجاز الأعمال من خلال استخدام شبكات الاتصالات وفي مقدمتها شبكة الانترنت[1].

كما تعرف " الإدارة الالكترونية هي عملية مكننة جميع مهام و أنشطة المؤسسة الإدارية بالاعتماد على المعلومات الضرورية، للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الأوراق و تبسيط الإجراءات و القضاء على الروتين، و الانجاز السريع و الدقيق للمهام و المعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الالكترونية لاحقا.[2]

و من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الإدارة الالكترونية على أنها مفهوم يشمل كل الأعمال الالكترونية في قطاع منظمات الأعمال، و التي تمثل الهيئات ذات الطابع الخدمي الحكومي، التي توجه الخدمات للأفراد أو المؤسسات، في مقابل ذلك تعمل الإدارة الالكترونية وفق آلية شبكية تضم الانترنت، الانترانت و الاكسترانت في ظل وجود نظام معلومات.

المطلب الثاني: مبادئ و أهداف الإدارة الالكترونية

ترتكز الإدارة الالكترونية على عدة مبادئ و أهداف و التي سيتم تناولها فيما يلي:

أولا : مبادئ الإدارة الالكترونية

نذكر منها:[3]

- تخفيض التكاليف: و يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، و تعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة يؤدي إلى تخفيض التكاليف.
- سهولة الاستعمال و إتاحة للجميع : أي إتاحة التقنيات الالكترونية للجميع في المنازل، العمل، المدارس و المكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.
- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين: و هذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات و الكفاءات المهيأة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل يسمح بالتعرف على

[1] ياسين سعد غالب، الإدارة الالكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان (الأردن)،2010 ص27

[2] علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الالكترونية ، دار وائل للنشر ، الأردن ،2006، ص 34

[3] عمار بوحوش ، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد و عشرين، بيروت، دار الغرب الإسلامي، 2006 ص ص 189،191

كل مشكلة يتم تشخيصها، و ضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع، و القيام بتحليلات دقيقة و صادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف، و استخلاص النتائج و اقتراح الحلول المناسبة لكل مشكل.

ثانيا : أهداف الادارة الالكترونية

يمكننا تلخيص بعض أهداف الإدارة الالكترونية كالآتي:

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية .
- تقليل كلفة الاجراءات الادارية و ما يتعلق بها من عمليات [1]
- تخفيض حدة الجهاز البيروقراطي و تعقيداته، إذ لا حاجة إلى تضخم المستويات الإدارية و تعددها.[2]
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمر الخاصة بها مع إعطاء دعم اكبر في مراقبتها .
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة .
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها .
- تقليل أوجه الصرف ومتابعة عمليات الإدارة المختلفة.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات من اجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين.
- توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية.
- التعلم المستمر وبناء المعرفة.
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد.[3]
- إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبدال بنظام أرشفة الكترونية مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق المقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في اقل وقت والاستفادة منها في أي وقت كان.[1]

[1] فداء محمود حامد، الإدارة الالكترونية، دار البداية ناشرون وموزعون،ط1،الاردن،2012،ص51.

[2] علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الالكترونية ، مرجع سبق ذكره، ص 39

[3] فداء حامد، الإدارة الالكترونية الأسس النظرية و التطبيقية، دار و مكتبة الكندي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015،ص ص 220،221.

المطلب الثالث: أهمية و خصائص الإدارة الالكترونية

من خلال هذا المطلب سنحاول الاشارة لاهمية الادارة الالكترونية و مختلف الخصائص التي تتميز بها من اجل اعطاء نظرة على الموضوع.

أولا: أهمية الإدارة الالكترونية

تعمل الإدارة الالكترونية على مستوى تحسين مستوى آداء المؤسسات و ذلك من خلال التأثير على الوظائف و الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسات، فالإدارة الالكترونية تساعد على تحسين إجراءات تقديم الخدمات مم يسهل الأعمال و المعاملات التي تقدمها المؤسسة إلى زبائنها، و تحقق التواصل بين المؤسسة و المتعاملين معها، عن طريق استخدام أساليب الكترونية جديدة تتسم بالكفاءة و الفعالية و السرعة، كما تسهم أيضا في توفير و إتاحة البيانات و المعلومات بشفافية تامة، كما تمكن المؤسسة من عرض نماذج و إجراءات تقديم خدمات بصورة أفضل لتيسير حركة التعامل مع العاملين في المؤسسة، كما تتيح لها فرصة فتح قنوات اتصال جديدة بين القائمين على إدارتها و المتعاملين، مما يحسن أداء الأعمال و المعاملات و يزيل الكثير من الشكوك و المعوقات المتعلقة بها كما تساهم أيضا في انخفاض تكاليف الإنتاج و زيادة ربحية المؤسسة، و تخفيض تكاليف التخزين و الإجراءات الإدارية و عمليات التبادل التجاري، و هذا بدوره يؤدي إلى تخفيض أسعار بيع المنتجات إلى العملاء و الذي ينجر عنه زيادة في مبيعات المؤسسة و أرباحها.

كما تساعد الإدارة الالكترونية في اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها تلك المؤسسة و ذلك من خلال إيجاد أسواق جديدة سواء على المستوى المحلي أو العالمي نتيجة إزالة الحواجز و القيود الجغرافية من خلال التغطية الكبرى لشبكة الاتصالات الالكترونية[2]

و تمنح الإدارة الالكترونية الفرص أمام الكثير من المشروعات و العمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة، بعد أن وفرت لها البنية الأساسية لنظام الشبكات و تصميم قواعد المعلومات و البيانات، و يترتب عن ذلك إنشاء و تشغيل صناعات محلية تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات تساعد في صقل و تكوين الكوادر الوطنية المتخصصة القادرة على مواجهة التحديات العالمية التي تتمل في المنافسة في هذه المؤسسات و

[1] فريد كورتل، أمال يوب، تكنولوجيا المعلومات و دورها في العمل الإداري و التسويقي، زمزم ناشرون و موزعون، جامعة البليدة، 2016،ص161.

[2] احمد فتحي الحيت، مبادئ الادارة الالكترونية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 30

تستطيع الإدارة الالكترونية أن تساهم إسهاما فعالا في حل الكثير من الصعوبات التي تعترض حركة الصادرات في الدولة و ذلك من خلال مزايا المعلومات و الاتصالات التي تتسم بها الإدارة الالكترونية، كما تمتلك إمكانية الوصول إلى نشر استماراتها و مزاياها الاقتصادية عن طريق المراسلة بعيدا عن الفوارق الزمنية و المكانية، و تقليل تكلفة عملية التسويق و الدعاية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة نشاط المشروعات و تعزيز الاقتصاد الوطني.

ثانيا: خصائص الإدارة الالكترونية

يمكن استعراض بعض خصائص الإدارة الالكترونية في النقاط التالية:

أ. **السرعة و الوضوح:** إن كثيرا من المعلومات الإدارية والعقبات التي رسخت وبقيت لسنوات على حواجز البيروقراطية يمكن أن تتلاشى وتصبح ماضيا بفعل التحول إلى أسلوب الإدارة الالكترونية التي تعطل قوانينها وظروف أعمالها الورقية وانجاز المعاملات، ففي ظل الإدارة الالكترونية التي تعطل قوانينها وظروف أعمالها الورقية وانجاز المعاملات، ففي ظل الإدارة الالكترونية لن نجد تلك الأوراق التي تحتاج لانجازها وقت طويل، ليس انجازها بل أيضا نسخها أكثر من نسخة إذا استلزم الأمر ذلك ودفعها وإرسالها إلى الجهة نسبت في أمرها، ثم انتظار عودتها وإمكان تكرار ذلك مرات في حال وقوع خطا ما، وهذه كلها أمور ليست من نسيج الخيال بقدر ما هي واقع ومعاناة عاشتها المجتمعات البشرية طويلا في ظل الإدارات التقليدية التي كانت تقف دائما عاجزة عن تبديل شيء من الواقع، وهي مشكلات اصح في الإمكان الاحتراز منها كليا في ظل سيطرة الإدارة الالكترونية التامة على معلوماتها ومعاملاتها، و أيضا ضمان سرعة انجاز المعاملات القائمة وإرسالها واستقبالها.[1]

ب. **عدم التقيد بالزمان و المكان:** من خصائص الإدارة الالكترونية إذا ما تم تعميمها وانتشارها في مختلف الإدارات انه بالإمكان مراجعتها طوال ساعات اليوم، فهي لا تتقيد في عملها بزمن معين فمواقع هذه الإدارة متاحة عبر الانترنت أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع، كما أن وصلات شبكاتها الداخلية أو وصلات

[1] عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجيستر،جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر،2009-2010،ص ص 32.30.

شبكات الانترنت ليست بحاجة إلى مبان ضخمة لاستيعاب موظفيها ومكاتبها ودواليبها الكثيرة المتضخمة بالملفات والأوراق، وإنما مكان صغير محدود يكفي لاستيعاب بعض أجهزة الحاسوب ومتعلقاتها.[1]

ج. القدرة على تحقيق أعلى درجات السرعة ورشاقة الحركة والمرونة العالية التي تتجسد بتوفير أي شيء وفي أي وقت ومكان وبأي طريقة.

د. تتميز أيضا بقدرتها على تقليص التكاليف وتعزيز الأداء وتحسين مستويات جودة الخدمات المقدمة.[2]

هـ. الإدارة الالكترونية تحقق مزيدا من الترابط في انجاز المعاملات ، والقيام بالوظائف الإدارية بشكل يخلق مزيدا من التشاركية ، بين مختلف القطاعات الحكومية ، والعمل على زيادة المصداقية في تقديم الخدمة المدنية ، واكتمال عنصر الشفافية إذا ما تم تعزيز علاقة الدولة بالمواطن ، من خلال الخدمات العامة الالكترونية . إضافة إلى ذلك تمثل الإدارة الالكترونية مدخلا تكامليا لاستثمار الجهد والوقت والحيز ، والكينونة الاقتصادية وتعزيز الخدمة ، وتحقيق الرضا للجميع ، .فضلا عن أنها عمل مستمر[3].

و. تتميز الإدارة الالكترونية بأنها الأسلوب الأكثر فعالية وكفاءة لتسيير العمل الاحترافي من حيث التخطيط والتنفيذ والرقابة.

ز. تتميز الإدارة الالكترونية بخاصية القدرة على تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال الاستثمار الأمثل لأرقى التقنيات المتاحة والعقول البشرية الخبيرة .

ح. أنها إدارة بلا مكان وتعتمد أساسا على الهاتف المحمول وهي إدارة بلا زمن حيث تعمل 365/7/24 أي العالم يعمل في الزمن الحقيقي 24سا.

ط. تمتلك الإدارة الالكترونية ثقافة راسخة تقوم على شفافية المعلومات والتنافسية بين العاملين.

خ. كما تتميز الإدارة الالكترونية بأنها إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الأعمال تميل إلى تجريد وإخفاء الأشياء وما ترتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي المعرفي الفكري ، وهو العامل الأكثر فعالية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاية في استخدام مواردها حيث تتميز الإدارة التقليدية بأنها إدارة

---

[1] عبد الكريم عاشور،مرجع سابق ذكره،ص 30.

[2] العلاق بشير عباس، الإدارة الرقمية(المجالات والتطبيقات)، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية ط 1 ، أبو ظبي (الإمارات) ،2005 ، ص20 و 21.

[3] محمد محمود، الطعامنة طارق ، شريف العلوش ، الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،الأردن ، 2004 ، ص11 و 12

الأشياء أي موارد مادية تخفي خلفها كل ما يتعلق بالمعلومات إلى الحد الذي لم يكن بالإمكان الحديث عن رأس المال المعلوماتي الاجتماعي الفكري الأفقي أضيق الحدود.[1]

ط. إدارة الكترونية دون أوامر وروتين تقليدي والتي تعتمد على الشبكات الحاسوبية وشبكات الاتصالات اللاسلكية والتقنيات الذكية في إدارة وصنع القرار. [2]

ظ. كما يضفي تطبيق الإدارة الالكترونية مرونة على التنظيم الإداري ، ويوفر الخدمات بشكل مباشر ، و يسمح بالتخلص من التبعية اللصيقة بالمؤسسة العامة ، والخاصة ، وحتى طبيعة الخدمات ، وبفضل المهام المنوطة بها تسمح الإدارة الالكترونية برقمنة جميع الوثائق ، وتحقق نوعية رفيعة في معالجة البيانات ، وخفض عدد العناصر الهامة الضرورية لخدمات غير محدودة[3]

المبحث الثاني: التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية

إن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية ليس عملية سهلة، بل شاقة وتعتمد أساليب علمية وتقنيات تتطلب خبرات وتخصصات رائدة وتستغرق وقتا في الإعداد والتخطيط، ينبغي أن تتيحه القيادات الإدارية العليا وتوفر للقائمين عليها الإمكانيات المادية والمالية اللازمة و ذلك من خلال سرد لمختلف دوافع و متطلبات التحول و كذا مراحلها.

المطلب الأول: دوافع و أبعاد التحول إلى الإدارة الالكترونية

يمكننا من خلال هاته الاسطر التطرق لمختلف دوافع و ابعاد التحول من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية.

[1] فاطمة الزهراء طليحي، تنمية الموارد البشرية و دورها في تفعيل الإدارة الالكترونية، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2017، ص ص 126.125.

[2] مزهر شعبان العاني،شوقي ناجي جواد، الإدارة الالكترونية،دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان،2014،ص 187.

[3] Jacques, Sauret ,"efficacité de L'Administration et Service à L'Administratré" : Les Enjeux de L’Administration ElectroniQue , Revue Française d'aministration publique , ecole nationale d'dministrative, N° 110 , 2004 , p 288

أولا: دوافع التحول إلى الإدارة الالكترونية

دفعت موجة التغيير في مجال تقديم وإيصال المعلومات بجميع الحكومات للتحول نحو الإدارة الالكترونية، لذلك نجد عدة تطورات دفعت دفعة واحدة باتجاه اعتماد الإدارة الالكترونية، منها ما يتعلق بالمسؤولين الحكوميين الذين يقومون بتطوير طرق جديدة لتطوير العمل الحكومي ول زيادة الكفاءة في توصيل الخدمات، وأحيانا استجابة لضغوط المواطنين أو قطاع الأعمال أو لأطراف أخرى لها علاقة بالعمل الحكومي[1].

لذلك نجد في كل دولة دوافع تدعو إلى التحول إلى الإدارة الالكترونية على حساب دوافع أخرى، حسب وضع هذه الدولة الاقتصادي والسياسي، ونذكر من أهم هذه الدوافع ما يلي[2] :

- **تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به** :إن توظيف التكنولوجيا الحديثة لصالح المجتمع وتمكينه من الحصول على فوائد كثيرة تساهم في تحسين أداء المؤسسات وإتاحة الفرص للاستثمار في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة والاستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على المستوى الدولي.
- **توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية** :أعتبرت دافعا للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترتقي للمستويات العليا للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية ولإرضاء المواطن من ناحية أخرى، بعد أن أصبحت الإدارة الالكترونية معيار عالمي تستطيع أي دولة مقارنة ما تقدمه من خدمات محلية بما تقدمه الدول المتقدمة من خدمات راقية.
- **تزايد الضغط الشعبي على الحكومات** : تعبر عن تطلعات المواطنين للحصول على خدمات أفضل وأسرع وأسهل في الوصول إلى المعلومات، وقد تدعم هذا الوعي الشعبي بشعور كل مواطن بحقه في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار السياسي.
- **حاجة الموظفين الحكوميين للدعم النوعي** : من خلال معلومات صلبة ونظام عمل متطور وحديث .

[1] رافيق بن مرسلي، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 127

[2] عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد و عشرين ، مرجع سبق ذكره ،ص 183،184

- **الكفاءة في تقديم الخدمات العامة** : الكفاءة تأخذ عدة أشكال منها تخفيض الأخطاء، وتحسين الدخل، وأيضا تخفيض التكاليف والتقليل من البيروقراطية من خلال إعادة هندسة الإجراءات، وهذا يؤدي إلى تقليل الوقت المحدد لتحقيق الأهداف وإعطاء

الفرصة للموظفين للحصول على مهارات جديدة وتطوير أنفسهم.

- **تقديم خدمات جديدة ومتطورة** : إن تقديم الخدمات بصورة أفضل هي من الدوافع الرئيسية للإدارة الالكترونية، وتركز على تحسين خبرات الأفراد في التعامل مع الحكومة عند تقديمهم للطلبات أو الحصول على خدمات، ويمكن تحسين هذه الخدمات من خلال الكفاءة كما ذكرنا وتشديد المراقبة وإجراءات أفضل من خلال استخدام التقنيات التي تحسن من نوعية الخدمة.

- **زيادة مساهمة المواطنين** : يطالب المدافعون عن الإدارة الالكترونية بزيادة مساهمة المواطنين في الحكومة، حتى تعطيهم شعورا بالمشاركة

في اتخاذ القرار، أما من جانب الحكومة فيمكنها الاتصال بالمناطق وإرسالها واستقبال المعلومات.

- **الشفافية** : دعم الشفافية مرتبط بالفساد الحكومي ويزيد من تعقيدات الإجراءات الروتينية، ويجعل من الديمقراطية هدفا مستحيلا، ويزيد من حالات التشاؤم لدى المواطنين، ويقلل من المساعدات الخارجية للدولة فالإدارة الالكترونية تقلل من الرشاوى، وتزيد من الشفافية السياسية وتدعم ثقة المواطن بالإدارة.

- **انتشار الثقافة الالكترونية** : هناك فجوة بين الأجيال واضحة في مجال الثقافة الالكترونية، ولم يعد الأمر يتطلب شهادة جامعية متخصصة في الحاسب الآلي لكي يمكن التعامل مع التقنية الرقمية، فلقد انتشرت وسائل التعليم عن بعد ووسائل الإعلام والقنوات الفضائية الإعلامية ومقاهي الانترنت وغيرها من سبل نقل الثقافة الالكترونية، ولذلك فان المواطنين في كثير من الدول النامية تزايد لديهم الوعي عالميا وأصبحوا أكثر تطلعا نحو خدمات أفضل وأسرع وأسهل وخصوصا بعد سهولة التنقل بين دولة وأخرى، وسهولة معرفة ما يدور في العالم المتقدم من خلال وسائل الاتصال الفضائية المتقدمة[1].

انه من الواضح في وقتنا الحاضر، أن كل الحكومات تسعى لدعم أجهزتها الإدارية بوسائل الاتصالات الحديثة لانجاز الأعمال بسرعة وتقديم الخدمات للجمهور بكفاءة عالية وتكلفة منخفضة، وهذا

[1] العواملة نائل عبد الحافظ، الحكومة الالكترونية ومستقبل الإدارة العامة، مجلة دراسات في العلوم الإدارية عدد1 ، عمان ، 2002، ص1

مالا يتوفر في الإدارة التقليدية القائمة على الهرمية والتخطيط الطويل ووحدة الأمر مما يتطلب وقت اكبر وتكلفة اكبر، ومن خلال ما ذكرناه يتضح أن محدودية الإدارة التقليدية وبيروقراطيتها وبطئ تعاملها من التغيرات المستمرة، والمفاجئة للبيئة ساهمت بشكل كبير في بروز ظهور الإدارة الالكترونية والتي يرى الكثير من الباحثين والمفكرين أنها البديل الأمثل والأنسب للإدارة التقليدية أو على الأقل هي دعامة وأساس الفكر الإداري الحديث.

المطلب الثاني: متطلبات مشروع الإدارة الالكترونية

الانتقال من إدارة تقليدية إلى إدارة الكترونية يتطلب توفر جملة من المتطلبات منها تقنية وتنظيمية وبشرية، نلخصها فيما يلي[1] :

1 – توفير التشريعات اللازمة :أي إصدار الأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الالكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها كون أن معظم التشريعات والقوانين نشأت في بيئة تقليدية، لذا أسست لأداء العمل وفقا لمعايير معينة كاللقاء المباشر بين الموظف وطالب الخدمة، وكذا الاعتماد على شهادات الإثبات الموثقة، على عكس التحول إلى الإدارة الالكترونية يحتاج بيئة قانونية وتشريعية للمحافظة على أسرار وأمن الأشخاص(سر التوقيع الالكتروني، رسوم استخدام المواقع الالكترونية .)وهذا لتسهيل عمل الإدارة الالكترونية و إضفاء عليها المشروعية والمصداقية .

2 – تعليم وتدريب العاملين وتوعية وتثقيف المتعاملين :ضرورة إحداث تغيرات جذرية في نوعية المورد البشرية الملائمة لها وذلك بإعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، بالإضافة إلى توعية أفراد المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الالكترونية وتهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي لها.

3 – الهيكل التنظيمي :يتطلب نجاح إستراتيجية الإدارة الالكترونية في الواقع العملي لإجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب، بحيث تتناسب مع الإدارة الالكترونية وذلك

[1] محمد خبير وهيثم علي حجازي، أثر تطبيق الحكومة الالكترونية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة ، الخدمة" دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الأردنية ، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد1 ، ديسمبر 2007 ص12

عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها، وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الالكترونية بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفعالية مع مراعاة أن يتم ذلك التحول في إطار زمني متدرج من المراحل التطورية.

4 – البنية الأساسية التكنولوجية :وتشمل الأجهزة والتقنيات التي يتم من خلالها نقل وتداول البيانات والمعلومات وتعد مرحلة بناء الشبكات المرحلة الأولى التي تتخذها الدول في تحولها نحو الإدارة الالكترونية دون النظر إلى التكاليف التي تتحملها والعائد الاقتصادي منها وعلى مستوى المنظمات يتم إعداد شبكة تكنولوجية داخلية للربط بين الأقسام والإدارات، ويتم من خلاله ممارسة كافة الأعمال الداخلية للمنظمة كما يتم بناء شبكة خارجية للربط بين المنظمة وكافة الأطراف الخارجية التي تتعامل معها كما يلزم توفير أجهزة الحاسب الآلي وإعداد قواعد للبيانات الداعمة لاتخاذ القرارات .تم يتم تصميم المواقع الالكترونية وصيانتها بصفة مستمرة لضمان تواجدها أربع وعشرين (24) ساعة[1]

5 – المتطلبات السياسية : حيث تترجمها وجود إرادة سياسية داعمة لإستراتيجية الإدارة الالكترونية عن طريق تقديم العون المادي والمعنوي المساعد على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الالكتروني[2] .

6 – المتطلبات الأمنية :تعد مسالة امن المعلومات من أهم معضلات العمل الكترونيا، بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجري حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها الكترونيا لتنفيذ متطلبات العمل يجب الحفاظ على أمنها ، حيث يجب توفر الأمن الالكتروني والسرية الالكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الالكتروني من أي عبث والتركيز على امن الدولة أو الإفراد بوضع سياسات أمنية لتقنيات المعلومات بحيث يضمن تعاون القطاعين الخاص والعام وكذا وضع القوانين واللوائح التي تحد من السطو الالكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الالكترونية[3].

[1] موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري لمؤسسات التعليم العالي ،دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بسكرة، مجلة الباحث، العدد ،2011،ص91

[2] زكي إيمان عبد المحسن، الحكومة الالكترونية ،مدخل إداري متكامل، القاهرة :المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2011، ص 71

[3] موسى عبد الناصر ، ،مرجع سبق ذكره، ص ص91 ،93

المطلب الثالث: مراحل و آثار التحول إلى الإدارة الالكترونية

بعد التطرق لما سبق نشير الى مختلف مراحل التحول من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية و الآار المترتبة عن هذا التحول.

أولا: مراحل التحول إلى الإدارة الالكترونية

إن أفضل طريقة للوصول إلى تطبيق سليم لإستراتيجية الإدارة الالكترونية مع استغلال امثل للوقت والجهد والمال هو بتقسيم خطة الوصول إلى 4 مراحل على أن يتم ذلك بعد القيام بإصلاح إداري شامل وتام للنظام الإداري التقليدي لذلك فان تقسيم الخطة إلى مراحل من شانه أيضا أن يؤدي إلى اندماج المجتمع بشكل كلي في خطة الإدارة الالكترونية بحيث يتأقلم معها ويتطور بتطورها على عكس ما يحدث عند تطبيق الإدارة الالكترونية دفعة واحدة، مما يؤدي إلى تفاجئ المجتمع بها وقد يتم رفضها أو مقاومتها في حينه. و بصفة عامة فان هذه المراحل هي :[1]

1) **مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة:** وفي هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تنميتها وتطويرها في الوقت الذي يتم البدء فيه أيضا وبشكل متوازي تنفيذ مشروع الإدارة الالكترونية بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة تخليص تعاملاته وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين أو مماطلة في الوقت الذي يستطيع فيه من يملك حاسب شخصي أو عبر الأكشاك الاطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات واحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الالكترونية مع إمكانية طبع أو استخراج الاستثمارات اللازمة وتعبئتها لانجاز أي معاملة.

2) **مرحلة التلفون و الفاكس الفاعل:** تعتبر هذه المرحلة هي الوسيط بين المرحلة الأولى والثانية التي ستأتي فيما بعد وفي هذه المرحلة يتم تفعيل تكنولوجيا الفاكس والتلفون بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة الاعتماد على التلفون المتوفر في كافة الأماكن والمنازل وخدمته معقولة التكلفة يستفيد منه في الاستفسار عن الإجراءات والأوراق والشروط اللازمة لانجاز أي معاملة بشكل سلس وسهل دون أي مشاكل، بحيث انه يستطيع استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق أو الاستثمارات وغير ذلك.

[1] عبد الكريم عاشور، مرجع سبق ذكره ،ص ص 3230.

3) **مرحلة الإدارة الالكترونية الفاعلة:** في هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي عن الإدارة بعد أن يكون عدد المستخدمين للشبكة الالكترونية قد وصل إلى مستوى (حوالي 25%أو 30% من عدد الشعب) عالي وتوفرت الحواسب سواء بشكل شخصي أو بواسطة الأكشاك أو في مناطق عمومية بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة و رخيصة مما يسمح لجميع فئات الشعب باستعمال الشبكة الالكترونية لانجاز أي معاملة إدارية وبالشكل المطلوب بأسرع وقت واقل جهد وبأكثر فعالية كمية ونوعية، ويكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الالكترونية وتقبلها وتفاعل معها وتعلم طرق استخدامها.

4) **مرحلة إصدار التشريعات القوانين المتعلقة بالمعاملات الالكترونية**

على جهة الإدارة أن تقوم بعملية مسح تشريعي شامل للقوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات من قبل هيئات متخصصة بالمعلوماتية والقوانين لمعرفة مدة مواكبتها لإجراءات الإدارة الالكترونية أو اختلافها معها وأن تقترح تشريعات جديدة أو تعديلات على التشريعات القائمة بحيث يكون الأهداف المرجوة ما يلي:

- إعطاء مشروعية للأعمال الالكترونية وتحديد ما يباح منها وما يحرم والعقوبات المقررة على جرائمها
- إلزام أجهزة الحكومية بان تصنع معلوماتها وتعليماتها وإجراءاتها على شبكة الانترنت أولا بأول بسرعة واستمرار بشرط أن يكون الوصول إليها سهلا ومتيسرا الكترونيا[1]
- إعطاء مشروعية لإثبات الشخصية الالكترونية برقم معين أو بحساب بنكي مثلا وكذلك منح مشروعية الاعتماد التوقيع الرقمي الذي قد يكون سريا وحمايته من التزوير والعبث.

ثانيا: آثار التحول إلى الإدارة الالكترونية

يمكن ذكر بعض الآثار المتوقعة للتحول إلى أسلوب الإدارة الالكترونية في عدة نقاط:

- تحفز الثورة المعلوماتية الرقمية على مبدأ التنافسية بفتح أسواق جديدة .
- تخفيف أعباء التعامل بين القطاع الحكومي و القطاع الخاص و بقية أطراف الخدمة.

[1] علي حسين بكير، الإدارة الالكترونية، بحث منشور في مجلة أراء حول الخليج، مركز الخليج للأبحاث، الإمارات، العدد 23، أغسطس، 2006 ، ص6

- زيادة فاعلية العمليات الإنتاجية من خلال تحسين البنيات التحتية الوطنية ، مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة الإنتاج و تحفيز زيادة الإنتاجية.
- ظهور أنظمة جديدة أكثر قدرة على التكيف مع متطلبات العصر و ملائمة لمظاهر التغير المتسارع.
- تآكل البيروقراطية، و ظهور هياكل تنظيمية جديدة .
- زيادة درجات الحرية المتاحة للفرد.
- تعاظم دور المرأة، وزيادة فرص مشاركتها اجتماعيا.
- سيادة قيم الشفافية ، المشاركة ، الصراحة و الوضوح ، و كذلك الثقة التي يشعر بها الأفراد .
- تسريع التطور الاقتصادي من خلال فتح قطاعات جديدة للاستثمار تتضمن قطاع التقنيات المعلوماتية و ما يمكن أن تحدثه كاستثمار معلوماتي في القطاع الاقتصادي للدولة[1].

المبحث الثالث: البنية الشبكية للإدارة الالكترونية

إن نموذج الإدارة الالكترونية ينطوي على عدد من المرتكزات تمثل بناء شبكي متماسك و أنظمة الكترونية تمكنها من أداء وظائفها المختلفة، فبلوغ الأهداف المسطرة في نظام الإدارة الالكترونية إنما يقتضي بالأساس ضرورة توفير البنى التحتية و مختلف الدعامات الرئيسية لهذا النموذج، و التي يمكن تناولها من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: البناء الشبكي للإدارة الالكترونية

يقدم البناء الشبكي للإدارة الالكترونية تنوعا من الشبكات الالكترونية تأخذ أشكالا مختلفة ، تبعا لطبيعة الإدارة ومستوى جاهزيتها ، والتي تشمل غالبا الشبكات التالية:

[1] حسين بن محمد الحسن، الإدارة الالكترونية بين النظري و التطبيق ، ورقة عملة قدمت للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي الرياضي، 14 ، نوفمبر،2009، ص 165

1. **شبكة الانترنت** (**Internet**): وهي شبكة معلوماتية عالمية ، تمثل توصيلات تعاونية للعديد من شبكات الحاسبات الآلية ، مكونة بذلك من حواسيب آلية مختلفة ، تم توصيلها بطريقة مبسطة وسهلة ، بحيث تبدوا وكأنها قطعة واحدة ، أو نظام واحد[1]

ومن أهم الخدمات التي تقدمها الانترنت للإدارة الالكترونية يمكن أن نذكر:

1 -1 - **خدمة منتديات الحوار**(**New Group**):والتي تشمل خدمة تدعم كثيرا من المتحاورين الذين يتواصلون حول موضوع معين عبر شبكة الانترنت.

1 -2 - **خدمة** (**File Transfer Protocol**)

1 -3 - **خدمة المحادثات** (**Chating**): إذ تمثل وسيلة التخاطب بين شعوب العالم ، وتقدم تبادل الملفات ، خدمة التخاطب مجانا.

1 -4 - **خدمة الاتصال عن بعد** (**Telcommunication Network**): حيث تمثل برنامج تبادل المعلومات وفق نماذج مختلفة ، فقد يكون الاتصال بواسطة الهواتف ، الميكرويف ، بواسطة الأقمار الصناعية.

1 -5 - **خدمة البريد الالكتروني**: هو احد أوجه استخدام الانترنت ، فالرسالة الالكترونية المنقولة عبر البريد الالكتروني لا يستغرق وصولها سوى ثوان إلى أي رقعة من العالم ، وتأخذ رسائل البريد الالكتروني أشكال متعددة ، بحيث تكون في صورة بيانات ، بحوث ، كتب ، أو ملفات فيديو فضلا عن إمكانية التحاور ، والمناقشة للكثير من المواضيع والدخول إلى مجالات عديدة بواسطة البريد الالكتروني[2]

1 -6 - **خدمة شبكة الويب** (**World Wide Web**): إذ تشمل الجزء الغني بالمعلومات في شبكة الانترنت إذ يفوق عدد الحواسيب المزودة لشبكة الويب حاليا 12000 حاسوب مزود ، تتقاسم ملكيتها جامعات ، ودور نشر،وشركات كبرى ، وتتضمن تلك الحواسيب صفحات من المعلومات في مجالات متعددة (نصوص ، صور، أصوات) وهي مبوبة بطريقة يسهل الوصول إليها ، .وبواسطة نقر مفتاح الماوس يمكن للمتصفح التحول من حاسوب في كندا ، إلى آخر في نيوزيلندا [3]

---

[1] عبد الفتاح ، بيومي حجازي ، النظام القانوني لحماية الحكومة الالكترونية ، الكتاب الأول ، النظام القانوني للحكومة الالكترونية ، الإسكندرية ، دار الفكر الجامعي ، 2003 ، ص ، 124

[2] محمد محمود، الطعامنة طارق ، شريف العلوش ، الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي ،مرجع سبق ذكره ،ص 103،104

[3] علاء عبد الرزاق السالمي ، الإدارة الالكترونية ، مرجع سبق ذكره، ص 269 ،270

2 - **الشبكة الداخلية للمنظمة (Intranet)**: تعتمد على تقنية الانترانت ، وتقوم الشبكة الداخلية للمنظمة بتقديم كل المعلومات التي يحتاجها كل العاملين داخل المنظمة ، من معلومات داخلية ، فهي تقتصر على العمال الذين ينتمون للمؤسسة لا يمكن لغيرهم الدخول إلى مواقع الشبكة ، وتقدم لشبكة الانترانت حماية وسيطرة ورقابة عالية على مواردها من المعلومات ، بواسطة ما يطلق عليه جدران النار (Fire Walls).

3 - **الشبكة الداخلية للمنظمة و العملاء (Extranet)**: هي عبارة عن شبكات انترانت داخلية، توسعت وامتدت خدماتها إلى مستخدمين خارجيين، مخولين من داخل المنظمة الداخلية، والإكسترانت تمثل شبكة محمية دورها الربط بين المنظمة ، أو الشركة ، أو المجهزين ، أو الشركات[1]،و خدماتها لا توجه إلى كل الناس ، بقدر ما أن استخدامها مخصص لفئة معينة وبالتالي تظهر أهمية البناء الشبكي للإدارة الالكترونية من حيث ما يوفره من غطاء ، يمثل روابط اتصال متناسقة ، تتحد في إقامة نظام المعالجة المعلوماتية ، والتي تتيح التواصل ، وتقديم الخدمات على الخط مباشرة ، مع الاختلاف في ما يمكن أن تقدمه الشبكات الثلاث لواقع الإدارة الالكترونية.

المطلب الثاني : عناصر و وظائف الإدارة الالكترونية

يتطلب تطبيق الإدارة الالكترونية ضرورة توفير عناصر أساسية تترجم أعمال الكترونية ، وتخلق وظائف تندرج ضمن سياق التحول الالكتروني في الإدارة التقليدية ، والتي يمكن توضيحها وفق التالي:

أولا:عناصر الإدارة الالكترونية

تشمل عناصر الإدارة الالكترونية ثلاثة مكونات أساسية كالتالي:[2]

1 - عتاد الحاسوب(Hardware): يضم المكونات المادية للحاسوب ، ومختلف نظمه ، و ملحقاته.

2 - البرمجيات (Software): تشمل برامج النظام مثل نظم التشغيل ونظم إدارة الشبكة ، الجداول الالكترونية ، أدوات تدقيق البرمجة ، كما تضم برامج التطبيقات ، مثل برامج البريد الالكتروني ،

[1] عبد الستار ، العلي ، وآخرون ، المدخل إلى إدارة المعرفة ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع،2006ص240

[2] ياسين ، سعد غالب ، الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية ، المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة ،2005،ص ص 23 ،25

برامج التجارة ، قواعد البيانات ، وبرامج إدارة المشروعات ، إضافة إلى مختلف الشبكات (الإنترنت ، الإكسترانت ، الإنترانت).

3 - صناع المعرفة: إذ تمثل القيادات الرقمية وكل ما يشمل الرأسمال الفكري والمديرون ، والمحلون للموارد المعرفية ؛ فدور صناع المعرفة يكمن في محاولة خلق ثقافة معرفية جديدة داخل الإدارة الالكترونية ، عن طريق تغيير طرق التفكير ، وترقية أساليب العمل الإداري ، وفق ما يتمتعون به من خبرات ، ومعارف في مجال المعلوماتية

ثانيا: وظائف الإدارة الالكترونية

1 – التخطيط الالكتروني: (E_planning)

يعرف التخطيط بمفهومه التقليدي بأنه الوظيفة الإدارية التي تحدد أهداف المنشاة العامة والأهداف التفصيلية للإدارة ثم إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيقها بينما التخطيط الالكتروني فهو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرونة والآنية وقصيرة المدى وقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافا للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من اجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلبا على كفاءة التخطيط لان المعلومات الرقمية دائمة التدقيق تضفي استمرارية على كل شيء في المؤسسة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المتقطع لوضع التقارير الفصلية إلى التخطيط المستمر.

التخطيط الالكتروني هو تحديد ما يراد عمله أنيا ومستقبلا باعتماد تدفق معلوماتي هائل من داخل المؤسسة وخارجها، وبتعاون مشترك بين القمة والقاعدة بالإفادة من الشبكة الالكترونية لمواجهة متطلبات التغيير، وحاجات المستفيدين، وتفضيلا تهم المحتملة، وفقا لخطط طويلة الأمد ذات مرونة عالية، وتجزئة واضحة لخطط آنية وطويلة الأمد.[1]

2 – التنظيم الالكتروني: (E_organizing)

إن التنظيم الالكتروني هو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية التي يحقق التنسيق الآلي وكل مكان من اجل انجاز الهدف لأطراف التنظيم، فهو يعتمد على البريد الالكتروني [2]

[1] فاطمة الزهراء طليحي، تنمية الموارد البشرية و دورها في تفعيل الإدارة الالكترونية، مرجع سبق ذكره، ص ،114.

[2] نفس المرجع السابق،ص116.

وقاعدة ومستودع البيانات المشتركة وإدارة علاقات العاملين على أساس شبكي داخل الشركة وإدارة العلاقات الزبونية بالزبائن الالكترونية.

إن التنظيم الالكتروني للمنظمات يعتمد على إجراء تغيرات في مستويات وشكل الهياكل التنظيمية. فيتم تحويلها من الشكل الطويل إلى الشكل المفرطح، كما يتطلب أيضا إحداث تغيرات في الهياكل التنظيمية نفسها لمواجهة كل مشكلات التنظيمات الإدارية التقليدية والقضاء عليها ويتم ذلك من خلال تجميع الوظائف، إعادة توزيع الاختصاصات، أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم، واستحداث بعض الوحدات التنظيمية الجديدة، كما يتطلب التنظيم الإداري للمنظمات المعاصرة أن يتضمن العديد من الوحدات الإدارية الجديدة، والتي يتمثل أهمها بصفة أساسية في الوحدات التالية:

- إدارة قاعدة البيانات والمعلومات والمعرفة الالكترونية.
- إدارة الدعم التقني للمستفيدين .
- إدارة علاقات العملاء.

3 – التوجيه الالكتروني والقيادة الالكترونية:

إن التوجيه الالكتروني بالمنظمات المعاصرة يعتمد على وجود القيادات الالكترونية والتي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الدينامكية والعمل على تحقيقها، كما يعتمد أيضا وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال بطريقة الكترونية مع الأفراد الآخرين، والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لانجاز الأعمال المطلوبة كما يعتمد التطبيق الكفء للتوجيه الالكتروني على استخدام شبكات الاتصال الالكترونية المتقدمة لشبكة الانترنت بحيث يتم انجاز وتنفيذ كل عمليات التوجيه من خلالها.[1]

4 – القيادة الالكترونية:

تعود أهمية القيادة إلى اعتمادها على العنصر البشري الذي يحتل درجة عالية من الأهمية بين عوامل الإنتاج المختلفة التي تندمج معا من اجل الأهمية بين عوامل الإنتاج المختلفة التي تندمج معا من اجل تحقيق أهداف المشروع، حيث واجهت القيادة في السابق تحديان أساسيان هما المهام والعاملون، وكان هذان

[1] فاطمة الزهراء طايبجي، تنمية الموارد البشرية و دورها في تفعيل الإدارة الالكترونية ، مرجع سبق ذكره،ص ص 119.118.

التحديان يتقاسمان اهتمام الإدارة بوقتها أدى إلى ظهور مدخلين: المدخل المرتكز على المهام وهو المدخل الصلب للقيادة القائمة على قوة التنظيم، والمدخل المرتكز على العاملين، وهو المدخل المرن القائم على قوة الشخصية وقوة العلاقة بين القائد والمرؤوسين و قبول المرؤوسين لقائدهم و تأثيره فيهم.[1]

- **القيادة البشرية الناعمة**: تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية، والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن، الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم، وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة، والوصول إلى السوق، وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين .
- **القيادة الذاتية** : ترتكز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات، يجب أن يتص ف القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الانترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس، والتركيز على انجاز المهمات، والرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارة العالية، ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة.[2]

5 – الرقابة الالكترونية:

إن الرقابة الالكترونية أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة بدلا من الرقابة التقليدية القائمة على الثقة بدلا من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمساءلة الرسمية، وهذا يغير الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الالكترونية والولاء الالكتروني بين العاملين والإدارة، و هذا ما يحول الرقابة كرصيد إلى الرقابة كعملية وتدفق مستمر وهناك العديد من المزايا للرقابة الالكترونية منها:

- تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي في الآن الحقيقي بدلا من الرقابة القائمة بالتقرير .
- الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة: فلا شيء داخل المنظمة دون معرفة أولا وهذا مما يقلص إلى الحد الأدنى المفاجآت الداخلية.
- إن الرقابة الالكترونية تقلص من الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد، المتزايد على النتائج فهي إذن اقرب من الرقابة بالنتائج.
- إن الرقابة الالكترونية تتطلب بل تحفز العلاقات القائمة على الثقة وهذا مما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.

[1] زرزار العياشي، اثر تطبيق الإدارة الالكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 15 ، العدد 1 لسنة 2013،ص38.

[2] نجم ، عبود نجم،الإدارة الالكترونية،الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات ، المملكة العربية السعودية ، دار المريخ للنشر،ص ص 260 . 266.

- تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمات إلى حد كبير، من اجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت والأزمات في المنظمة.[1]

المطلب الثالث: المعوقات و السلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الالكترونية

و في آخر مطلب ضمن هذا الفصل سيتم التطرق لمختلف المعوقات و و لأهم السلبيات لتطبيق الادارة الالكترونية.

أولا: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية

- غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشان استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الالكترونية[2]
- المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية ، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية
- غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي ، وتنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الالكتروني ، لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الالكترونية وترقيته[3]
- كثير من الحكومات لم تغير من إجراءاتها التقليدية حتى مع إدخال الحاسوب.
- هناك فرق كبير بين موقع جميل الشكل على الويب وبين خدمات متكاملة تنهي إجراءات بيروقراطية معقدة.
- الجهات المالية والإدارية تعمل وكأنها ليس لها علاقة ببعض.
- الاهتمام بالمواطنين والقطاع الخاص لم تكن نقطة الارتكاز في المواقع الحكومية.
- حتى أفضل البرامج الإدارية لم تعط الدعم المطلوب ولا الإعانة الكاملة.

---

[1] فاطمة الزهراء طاريحي، تنمية الموارد البشرية و دورها في تفعيل الإدارة الالكترونية ، مرجع سبق ذكره، ص ص 123،124.

[2] حمد ، قبلان آل فطيح ،" دور الإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية" ، المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض،2008 ص42،43

[3] نفس المرجع السابق ،ص 44

ثانيا: سلبيات تطبيق الإدارة الالكترونية

1 – شلل الإدارة:

إن التطبيق الغير سوي والدقيق لمفهوم إستراتيجية الإدارة الالكترونية والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الالكترونية دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة لأنه عندما نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم ننجز النمط الالكتروني، فنكون قد خسرنا الأولى ولم نربح الثانية مما يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة ريثما يتم الانجاز الشامل للنظام الإداري الالكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي بعد الخسارة وهذا ما لا يجوز أن يحصل في أي تطبيق لإستراتيجية الإدارة الالكترونية. [1]

2 – التجسس الالكتروني:

من الطبيعي أنه عندما تعتمد إحدى الدول على نظام الإدارة الالكترونية فإنها ستحول أرشيفها إلى أرشيف الكتروني وهو ما يعرضه لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس الالكتروني على هذه الوثائق و كشفها ونقلها وحتى إتلافها لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق وأرشيف الإدارة سواء المتعلقة بالأشخاص أو الشركات أو الإدارات أو حتى الدول، فمصدر الخطورة هنا يكمن في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الالكترونية والذي يعتبر أولوية في مجال تطبيق الإدارة الالكترونية.

ومصدر التجسس الالكتروني يأتي غالبا من ثلاث فئات (الأفراد العاديون – الهاكرز – أجهزة الاستخبارات العالمية)[2]

3 – زيادة التبعية للخارج

من المعلوم أن الدول العربية ليست دول رائدة في مجال التكنولوجيا، فهي تعتبر دول مستهلكة لها فقط، وعلى العموم بما أن الإدارة الالكترونية تعتمد بمعظمها على التكنولوجيا الغربية فان هذا سيزيد من

[1] كلثم محمد الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مركز المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر، مذكرة مجيستر في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية،قطر،2008،ص 48.

[2] كلثم محمد الكبيسي، نفس المرجع السابق ،ص43

مظاهر التبعية الدول المستهلكة إلى الدول الكبرى الصناعية وهو ما له انعكاسات سلبية خاصة في المجال الأمني للإدارة الالكترونية، لذلك يجب التشديد على ضرورة دعم وتسهيل عمل القطاع التكنولوجي العربي.[1]

[1] كلثم محمد الكبيسي، نفس المرجع السابق ،ص ص 47.44

خلاصة الفصل:

كانت الإدارة التقليدية تسعى في الأساس للحصول على ولاء القوة العامة و التزامها بقواعد و تعليمات العمل، وبالتالي كانت تعتمد على تركيز السلطة و تقييد تداول المعلومات ، و لكن الوضع اختلف الآن و أصبح يركز على قوة العمل الأعلى تأهيلا و تخصصا في مجال التكنولوجيات الجديدة، و بالتالي أصبح على الإدارة الجديدة أن تحصل على قوة العمل من خلال فلسفة جديدة تقوم على لامركزية السلطة، و تقوم على التفوق و الابتكار و الاعتماد على الطاقة الخلاقة للتكنولوجيا الحديثة و القوى البشرية عالية المهارة، فتقوم باختيارهم على أساس الكفاءة و التكوين و التخصص بما يحقق أهداف النمو، و تقوم الإدارة الحديثة على أساس العمل على إحداث القدرة على الاتصال الفعال و التخلص و التحرر من القواعد و النظم و الإجراءات الجامدة لكون التنظيم الإداري كيان حي يتطور و يتعلم و يستفيد من تجاربه و له القدرة على التطور و التكيف مع المتغيرات .

و الإدارة الالكترونية تمثل نقلة حضارية و ثقافية للمجتمعات ، حيث يتسع نطاق تأثيرها ليشمل كافة الجوانب السياسية ، الاقتصادية و الاجتماعية، لذا فان التقييم السريع لها لن يعطي مؤشرا على نجاح هذه المشاريع إلا بعد انقضاء فترة زمنية كافية، لذا ينبغي عدم التركيز على إجراء هذا التقييم على الأهداف الطموحة و إنما يتم التركيز على التحسن المستمر في الأداء الإداري، و الذي يتم بصورة تدريجية تتوقف على درجة تقبل المواطنين للتكنولوجيا و تفاعلهم معها ، فإنتاج المعلومات و تشغيلها و تداولها و كذا الاستفادة منها في اتخاذ القرارات و تحقيق الأهداف أصبح محورا حقيقيا لاهتمامات الإدارة الجديدة.

الفصل الثاني

تمهيد الفصل :

تعتبر الإدارة الإلكترونية في عصر تقنية المعلومات والاتصالات حتمية يجب السعي لتطبيقها في كلّ دولة تريد أن تضمن بقاءها وتنهض بمؤسساتها ومرافقها العامة، من خلال تطوير نوعية الخدمات العمومية التي تعبر عن الحاجات الضرورية التي تقوم الدولة بتوفيرها في إطار ممارسة وظائفها عن طريق النشاطات التي تهدف إلى تحقيق المنفعة العامة.

فالإدارة الناجحة هي التي تقوم بإرضاء المستفيدين من خدماتها تماشيا مع تطلعات المواطنين، والجزائر كغيرها من الدول قامت، بالعديد من الإصلاحات قصد تطوير الخدمة العمومية، إذ ترتكز هذه الآليات أساسا في التوجه للإدارة الإلكترونية لترقية وظائف المؤسسات الحكومية ومنظمات الخدمة العامة وتلبية مطالب المواطنين في تحسين الخدمة العمومية من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب وبأقل تكلفة بالإضافة إلى أنّ تطبيق الإدارة الإلكترونية يضفي الجودة على الخدمات التي تقدمها المرافق العمومية.

وقد حاولت العديد من القطاعات العمومية تطبيق نظام الخدمة العمومية من خلال عدة مبادرات وبرامج تهدف إلى تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين وتحسين أداء القطاعات الحكومية، ولإبراز أهم منجزات تطبيق الإدارة الإلكترونية وما أفرزته تلك الخدمات الإلكترونية من أشكال يتطلب ذلك البحث في عدة جوانب.

وبهذا الصدد سنتطرق في هذا الفصل إلى تجربة الإدارة الإلكترونية وأثرها على الخدمة العمومية في الجزائر من خلال تقسيمه إلى ثلاث مبحث ، الأوّل نتناول فيه تجربة الإدارة الإلكترونية العمومية حيث سنتطرق فيه لإستراتيجية الجزائر الإلكترونية ومقومات الجزائر لتطبيقها بالإضافة إلى معوقات تطبيقها، أما المبحث الثاني فسنتناول فيه أثر الإدارة الإلكترونية على سير المرافق العمومية، وفي الأخير سنتناول بعض إسهامات الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية.

المبحث الأول : الإطار النظري للخدمة العمومية

يعد موضوع الخدمة العمومية من المواضيع المهمة نظرا للتطور الذي عرفته الإدارة العمومية، إذ تعتبر هذه الأخيرة المجسد الحقيقي والمنفذ لسياسة الدولة ، وترتكز أهم الآليات أساسا في التوجه نحو الإدارة الإلكترونية باعتبارها أحد أهم الإستراتيجيات المتبعة قصد تحسين الخدمة العمومية.

المطلب الأول : مفهوم الخدمة العمومية

من خلال هذا المطلب سنتطرق لمفهوم الخدمة العمومية و ذلك بإعطاء بعض التعاريف الخاصة بها.

تعريف الخدمة :

يعرفها فليب كوتلر" بأنّها نشاط أو إنجاز مرتبطة بعملية تبادلية يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساسا غير ملموسة، ولا ينتج عنها أية ملكية، وأنّ إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبطا بمنتج مادي أو لا يكون.

وعلى ضوء هذا التعريف يمكن القول أنّ الخدمة هي" عبارة عن أنشطة غير ملموسة، تحدث من خلال عملية تبادلية للمنافع بين الطرفين، وقد تكون مقترنة بمنتج مادي أو العكس مع عدم إمكانية نقل ملكيتها[1].

تعريف الخدمة العمومية :

قدمت عدة تعريفات للخدمة العمومية، وذلك باختلاف وجهات نظر الباحثين والكتاب نذكر منها:

- إنّ مصطلح الخدمة العمومية يوحي إلى " محصلة كل نشاط عمومي هدفه تلبية حاجيات المواطنين سواء من طرف مؤسسات القطاع العام أو القطاع الخاص وهذا في إطار تحقيق المصلحة العمومية " .
- وتعرف أيضا على أنّها": تلك التي تعد تقليديا خدمة فنية، تزود بصورة دائمة بواسطة مؤسسة عمومية كاستجابة لحاجات عمومية، ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمون على إدارتها مبادئ المساواة والاستمرارية والملائمة لتحقيق المصلحة [2] ".

---

[1] Philip Kotler, Marketing Management, Paris, 13 éme Edition, Person Education, 2009, P452.

[2] سيد المرسي حجازي ، اقتصاديات المشروعات العامة النظرية والتطبيق، لإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2004 ص 29.

- ويعرفها خبراء الإدارة العامة على أنّها": الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته، والتي يجب توفيرها لغالبية الشعب والالتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين[1] " .
- ويعرفها البعض بأنها ": كل وظيفة يكون أداؤها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من قبل الحاكمين، لأن تأدية هذه الوظيفة أمر ضروري لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي [2]" .

المطلب الثاني : نظم و أنواع الخدمة العمومية :

سنحاول الإشارة ضمن هذا المطلب لمختلف نظم الخدمة العمومية و أنواعها.

أولا: نظم الخدمة العمومية

يمكن تقسيم نظم الخدمة العامة كما هو معمول به في مجال الوظيفة لدى المجتمعات المعاصرة إلى نظامين :

نظام الخدمة العامة المفتوحة ، و نظام الخدمة العامة المقفلة .

1 - **نظام الخدمة العامة المفتوحة** : حيث يتم النظر في النظام المفتوح إلى الوظيفة بأنها مثل أي مهمة مجتمعية يتم إعداد الفرد لها ، ويتفرغ لممارستها طول حياته العملية ، و تقوم المؤسسات أو المنظمات العامة وفق هذا النظام باستقطاب عدد من العاملين وفقا لنوع الخدمة (اقتصادية ، زراعية ، تجارية) ، حيث يتم تعيين العاملين تبعا لمتطلبات العمل الحقيقية بغية تقديم خدمة محددة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

و ما هو جدير بالذكر هو أن منظمات الخدمة العامة قبل توظيف الأفراد تقوم بتحديد الشروط الواجب توفرها في المرشحين للوظائف العامة ، إلى جانب إجراء مقارنة بين الوظائف المتشابهة ، بهدف الحد من الازدواجية في المسؤوليات و التضارب في الاختصاصات ، حيث تدون مهام كل وظيفة في كتيب خاص يسمى بكتيب المهام .

و يمتاز نظام الخدمة العامة المفتوحة بجملة من الخصائص تتمثل في : [3]

---

[1] احمد أمين عودة ، إدارة المشروعات العامة القضايا و الاستراتيجيات ، جامعة الكويت ، 1997 ، ص 56 .

[2] برانيس عبد القادر ، تسويق الخدمات و الخدمات العمومية ، الإسكندرية ، مكتبة الوفاء القانونية ، 2004 ، ص 31 .

[3] عبد الحميد محمود النعيمي ، مبادئ الإدارة العامة ، دون بلد المنشئ ،منشورات EAGL – 1997 ، ص ص 164 – 166 .

البساطة : يظهر ذلك من خلال :

- لا تبذل المنظمة جهدا في إعداد الموظفين الذين يتوجب عليهم إعداد أنفسهم و تحمل نفقات هذا الإعداد .

- لا مسؤولية للإدارة عن التدريب أثناء العمل ، سواء بدورات تدريبية أو بغيرها (الموظف هو المسؤول عن تحسين مستواه بنفسه) حيث تنص مسؤوليات المنظمة وفق نظام الخدمة المفتوح على الآتي تصنيف الوظائف و تقييمها والإبقاء على هذا التقويم صالحا على الدوام ، تقديم دراسات حول الرواتب و مقارنتها بالرواتب التي تمنحها المؤسسات الخاصة ، و التأكد من مدى استقطاب هذه الرواتب للموظفين الذين تحتاجهم المنظمة .

- **مرونة النظام** : تترجم حرية الإدارة في التخلي و إلغاء الوظائف التي لم تعد الحاجة إليها قائمة ، كما يعطي هذا النظام هامش حرية للموظف كي يبحث عن وظيفة أخرى تتناسب مع ميوله واستعداداته أو تضمن له عائدا أكير .

- **اقتصادية النظام**: و تتمثل في : [1]

- التعيين في الوظيفة يتم وفق الاحتياجات الحقيقية للعمل ، كما للإدارة حق الاستفادة من العناصر المتخصصة التي يتم إعدادها في القطاعات الأخرى ، و بذلك تتجنب الإدارة التزامات الإعداد و التدريب .

- عنصر الانفتاح على المجتمع ، وعدم تميز العاملين الحكوميين عن غيرهم في القطاعات الأخرى .

2 - **نظام الخدمة العامة المقفلة** : وفق هذا النموذج تقوم الإدارة غالبا بعمليات إعداد الموظفين قبل التحاقهم بالعمل ، واستمرار التدريب أثناء العمل بغية رفع المستويات المهنية ، و تنمية القدرات ، واكتشاف الاستعدادات ، كما أن القاعدة العامة للنظام المقفل في الخدمة العامة هي استمرارية عمل الموظف مع الإدارة ضمن توازن في الحقوق و الواجبات ، و يرتكز نظام الخدمة العامة المقفلة على محورين هما كالتالي : [2]

---

[1] عبد الحميد محمود النعيمي ، مبادئ الإدارة العامة ،مرجع سبق ذكره ،ص ص 165-166 .

[2] إدريس ثابت عبد الرحمان، المدخل الحديث في الادارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص19.

- **قانون الموظفين** : هو مجموعة قواعد قانونية محددة لأوضاع مختلف العاملين في المنظمات الحكومية تجعلهم يتميزون عن الموظفين في القطاعات الأخرى ، فقانون الموظفين ينطوي على قواعد خاصة ، تتعلق بالتعيين و المعاملة المالية والإجازات و المنافع المادية و المعنوية المختلفة ، كما يحدد أيضا كل المسؤوليات و الواجبات العامة لكل موظف و مختلف الإجراءات الجزائية الخاصة بإهمال أي شرط من شروط العمل في الخدمة العامة .

- **حياة وظيفية متميزة** : إذا كان النظام المفتوح للخدمة العامة يتم التحاق الفرد فيه من أجل شغل وظيفة محددة ، فان النظام المقفل يتم التوظيف وفقه من خلال موافقة الإدارة على استخدام عامل استنادا على العديد من الاعتبارات تتعلق بما ينتظر منه أثناء تواجده في خدمة المنظمة ، و ما يمكن أن يقدمه طول حياته من خلال أدائه لوظائف كثيرة . يقوم نظام الخدمة العامة المقفلة على بعض المميزات و هي :[1]
  - مكانية الحصول على الموظفين القادرين على التجاوب مع الإدارة و تفهم أهدافها .
  - رعاية الموظفين و تنمية الحس الوظيفي لديهم أي الشعور و الالتزام بالمصلحة العامة .
  - الإعداد و التدريب لدى الإدارة يجعلها تحصل على كل احتياجاتها من العناصر البشرية ، دون الاعتماد على عناصر خارجية مثل سوق العمل ، نظام التعليم السائد .

ثانيا: أنواع الخدمات العمومية

تضم الخدمة العمومية مجموعة كبيرة و غير متجانسة للخدمات الجماعية المنظمة من طرف الدولة و يمكن حصرها في مجموعة الخدمات التالية[2] :

1 - من حيت طبيعة نشاط الخدمة :

- **الخدمات الإدارية** : وهي الخدمات التي تقدمها الإدارات العمومية أو المرافق العمومية الإدارية سواء على المستوى المحلي أو المركزي مثل خدمات مرفق الحالة المدنية.
- **بالخدمات الصناعية والتجارية** : تتمثل في الخدمات التي توفرها المؤسسات العمومية الصناعية والتجارية، مثل خدمة مؤسسة المياه ، الكهرباء و الغاز .

[1] عبد الحميد محمود النعيمي ، مبادئ الإدارة العامة نفس المرجع ،ص ص 165-166 .

[2] نور الدين شنوفي،" دروس في المناجمنت العمومي"على الموقع : https://www.hopital-dz.com/upload/12-2017/article/Managment_publique_administrateur.pdf (تاريخ الاطلاع 18 مارس 2020 ، 20:34)

- **الخدمات الاجتماعية والثقافية** : تتمثل في الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية ذات الطابع الاجتماعي والثقافي مثل خدمة التمدرس الإلزامي والخدمات الصحية، ومن بين هذه الخدمات يتم ذكر خدمات المكتبات المتاحف، و المنتزهات العمومية [1].

2 - من حيث طبيعة الخدمة المقدمة:

- **الخدمات الفردية** : تتمثل في الخدمات التي يحصل عليها الفرد دون ارتباطه بجماعة، حيث يقوم بطلب توفيرها أو يعمل للحصول عليها .
- **الخدمات الجماعية:** هي الخدمات التي يحصل عليها ويستغلها الأفراد في إطار جماعة دون أن يقوم بطلب توفيرها .

المطلب الثالث:خصائص و مبادئ الخدمة العمومية.

تتميز الخدمة العمومية بعدة خصائص كما ان لها عدة مبادئ و التي سنتناولها بالشرح كالآتي:

أولا: خصائص الخدمة العمومية

تتميز الخدمات بشكل عام بمجموعة من الخصوصيات الأساسية تتجلى في :

- **اللاملموسية** : تتصف الخدمات العامة بكونها غير ملموسة ، بحيث أن المستهلك لا يمكن أن يلمسها أو يتذوقها أو يراها ، و تعتبر اللاملموسية من أهم الصفات التي تميز الخدمات عن السلع و نستطيع القول أن هذه الخاصية جعلت الإعلان عن الخدمات و ترويجها اقل استعمالا مقارنة بالإعلان عن المنتجات لذا فان الاهتمام بتطوير أهمية الخدمة يكون من خلال إظهار المنافع التي ستعود على المستفيدين من استخدامهم لها .

و ينتج عن استخدام هذه الخاصية صعوبة التمييز بين الخدمات المتنافسة قبل الحصول عليها كالخدمات الفندقية و بالتالي يصبح سعرها عند الرغبة في الحصول عليها هو معيار جودتها مثل الفنادق المصنفة و الفنادق الغير مصنفة .

- **التلازمية** : نعني بها ذلك الارتباط الموجود بين الخدمة و بين مقدمها ، حيث يصعب في بعض الأحيان الفصل بينهما ، إذ هناك تزامن لحظي لعملية تقديم الخدمة واستهلاكها ، و هذا الأمر لا ينطبق

[1] عبد القادر برانيس ، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية دراسة حالة المؤسسات الصحية بالجزائر العاصمة ، جامعة الجزائر أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتورة في العلوم الاقتصادية ، 2007 ، ص 121 .

على السلع التي يتم إنتاجها بعيدا عن السوق و المستهلكين غير أننا نستثني في هذه الخاصية بعض الخدمات التي أصبحت تقدم دون أن يكون للطرف الإنساني أي أثر أو دخل في تقديمها و نذكر كمثال لذلك بطاقات الائتمان ، كما أن تواجد مقدم وطالب الخدمة معا يؤثر على النتائج المتوقعة من الخدمة و هذا ما جعل منظمات الخدمات تسخر إمكانياتها لتطوير مهارات مقدمي الخدمة لتنعكس إيجابا على عملية تقديمها و لتحقيق ميزة تنافسية لخدمته .

- **عدم الملكية** : لا يمكن امتلاك الخدمة و بالتالي لا يمكن نقل ملكيتها من المقدم إلى المستهلك أو المرتفق باعتبار أن هذا الأخير يحق له استخدام الخدمة لفترة زمنية معينة كاستئجار غرفة في فندق أو استعمال مقعد في طائرة ، أما ما يقابله في حالة شراء سلعة ما فان المستهلك له الحق في استعمالها و امتلاكها و التصرف فيها[1].
- **التباين في تقديم الخدمة** : إن هذه الخاصية موجودة ما دامت الخدمات تعتمد على مهارة و أسلوب و كفاءة مقدميها و مكان و زمان تقديمها ، و هذا ما يعطيها ميزة عدم الثبات و أحيانا يكون التباين في تقديم الخدمة من قبل نفس الشخص ، ويرجع توفر هذه الخاصية إلى :
  - اشتراك العميل في إنتاج الخدمة باحتياجاته الخاصة و المميزة .
  - اختلاف مهارات و قدرات المنتج في إنتاج ذات الخدمة من عميل إلى آخر .
  - إن عنصر الخطأ في إنتاج الخدمات يكون بدرجة اكبر من حالة إنتاج السلع المادية .
- **عدم قابلية الخدمة للتخزين (سرعة الاستهلاك)** : تمتاز الخدمات بكونها غير قابلة للتخزين و هي مربوطة بدرجة اللاملموسية ، فكلما توفرت هذه الأخيرة في الخدمة كلما انخفضت فرصة تخزينها و بهذا تقل كلفة التخزين و هي نتيجة ايجابية لهذه الخاصية .

من الشائع أن الخدمات تنتهي منفعتها بتقديمها في كل مرة حيث يصعب الاحتفاظ بها و تخزينها وقد تتعرض بعض المنشآت الخدماتية إلى الخسارة لعدم الاستفادة الكاملة من تقديمها للخدمات .

ثانيا: المبادئ التي تحكم تقديم الخدمة العمومية :

ترتكز عملية تسيير نشاطات الخدمة العمومية على مجموعة من المبادئ الأساسية :

[1] بن عيسى ليلى ، أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير عمومي ، جامعة بسكرة ، 2015 ، ص 13 .

1 – معايير (الإستمرارية ، المساواة والتطور) في تقديم الخدمة العمومية :

- **معيار الاستمرارية** : من الناحية النظرية، نجد أن مبدأ الاستمرارية يرتكز على المصلحة العامة التي تعتبر ضرورية في تقديم الخدمة العمومية وإشباع حاجات المواطنين ومن واجب الدولة ضمان السير المنتظم للخدمة العمومية وهذا يعني ضرورة الحفاظ على الحد الأدنى في أداء بعض نشاطات الخدمة العمومية، في حالات الإضراب الشرعي لعمال القطاع العمومي [1].
- **معيار المساواة** : يقوم هذا المبدأ على أساس التزام الجهات القائمة بالمرفق العام بأن تؤدي خدماتها لكل من تتوافر فيهم شروط الاستفادة منها دون تمييز بينهم بسبب الجنس، اللون، أو اللغة أو الدين أو المركز الاجتماعي أو الاقتصادي ويستمد هذا المبدأ وجوده من الدساتير والمواثيق العالمية وإعلانات الحقوق التي تقضي بالمساواة أمم القانون وبالتالي أمام المرافق العمومية، فهذا المبدأ لا يتعلق بسير المرافق فقط.
- **معيار التطور** : يسمح هذا المعيار بتكييف محتوى الخدمة العمومية، مع التطور الاجتماعي والتقدم التقني من جهة واحتياجات المستفيدين من جهة أخرى.

2 – معايير(الشمولية ،المجانية النسبية والفعالية والتضامن) في تقديم الخدمة العمومية[1]:

- **معيار الشمولية** : انطلاقا من مفهوم الخدمة العمومية كونها خدمة أساسية يكون حق الاستفادة منها مكفولا لكل المواطنين لأنها تعتبر ضرورية في أغلب الأحيان، ومن تم فإن هذه الخدمة ينبغي أن تكون في متناول جميع المواطنين.
- **معيار المجانية النسبية** : امتدادا لمعيار المساواة بين المواطنين في حالة ما إذا كانت وضعياتهم متباينة(من حيث مستوى الدخل فإن الخدمات العمومية تقدم مجانا مثل خدمة الأمن والتعليم).
- **معيار الفعالية** : الخدمة العمومية هي كل الأنشطة التي تثبت فيها عجز السوق في التصحيح الذي يحصل في حالات الاستغلال غير المتوازن بين مناطق الوطن، فتوفير بعض الخدمات العمومية الجوارية في مجالات النقل والكهرباء والغاز والاتصالات والتعليم والصحة والأمن وبالتالي فإن هذه الخدمات العمومية تجعل المناطق الأقل كثافة سكانية يساهم في خلق التوازن الجهوي والحفاظ على مزاولة النشاطات الاقتصادية وبالتالي تجعل تهيئة وتنمية هده المناطق أكثر فعالية.

---

[1] د.مريزق عدلان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية و الاتجاهات الحديثة ، جسور للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، المحمدية – الجزائر –،2015 ، ص 18 .

- **معيار التضامن** : الخدمة العمومية ما هي إلا تعبيرا عن التضامن الاجتماعي بين المواطنين بسبب الدخل أو الإعاقة الصحية والمادية لذا فالخدمة العمومية تصنف مهامها إلى ثلاثة أصناف وفق معيار النظام الاجتماعي والمتمثلة في:

- مهام تهدف إلى جعل الخدمة العمومية مادية ومالية في متناول المواطنين المهددين بالفقر والتهميش (الفئات المعوزة).
- مهام تهدف إلى المحافظة على الانسجام الاجتماعي والشعور بالمواطنة .
- مهام تهدف إلى المساهمة في تشجيع الاستعمال الفعال والعادل للموارد المشتركة .

المبحث الثاني : أداء الخدمة العمومية في ظل الإدارة الالكترونية

الإدارة الالكترونية أصبحت واقعا ملموسا تفرض تقديم خدماتها بشكل الكتروني لفائدة المستفيدين من موظفين و مواطنين وفق العديد من الإجراءات و التقنيات ، وهدا لضمان تقديم خدمات أفضل للمصلحة العامة و كسب احترام و رضا الجميع .

المطلب الأول : أساسيات إنجاز الخدمة العمومية وفق الإدارة الالكترونية

من خلال هذا المطلب سنحاول الإشارة لمختلف أساسيات إقامة و انجاز الخدمة العمومية وفق مبادئ الإدارة الالكترونية.

أولا : تسيير إجراءات أعمال الإدارة الالكترونية و الارتقاء بكفاءة الخدمة العمومية

تتوقف كفاءة الخدمة العمومية من خلال الاستخدام الأمثل للإدارة الالكترونية و على قدرة الموظفين القائمين بتنفيذ الأعمال على تيسير الإجراءات الإدارية ، من خلال إشباع حاجات المواطنين و توفير الخدمات الأساسية ، و هو ما تهدف إلى تحقيقه الإدارة الالكترونية من خلال ما يلي :

- التغلب على مشكل البيروقراطية : يبرز ارتباط البيروقراطية بالتعقيدات المكتبية وهي عبارة عن كل التعقيدات و العراقيل و المشاكل التي يتصف بها الجهاز الإداري ، و الالتزام بكل القوانين و التعليمات و التأجيل في اتخاذ القرارات .
- تسهيل المعاملات اليومية للمواطنين : لا ريب أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات التي يشهدها العالم حاليا فتحت للإنسان أفاقا كبيرة لسرعة انتقال المعلومات و إمكانية الاتصال و التعامل من

خلال شبكة الانترنت ، التي حرصت الدول على الاستفادة منها في الإدارات العمومية لتقديم خدماتها بسهولة .

ثانيا : الإدارة العمومية و مبادئ سير الإدارة العمومية

يمكن أن تدار أعمال الإدارات العمومية عن طريق نظام الإدارة الالكترونية بدلا من إدارتها بالطريقة التقليدية و ما تتسم به من بطئ في الانجاز و زيادة النفقات و مشكلات في الأداء و دلك مع تطور المبادئ العامة التي تحكم الإدارات العمومية لتتوافق مع النظام الالكتروني .

- **مبدأ دوام الإدارات العمومية** : ويعني ذلك مبدأ سير الإدارات العمومية و استمرارها في تقديم خدماتها بانتظام حتى لا يشب الخلل و الاضطراب في المجتمع ، و يترتب على إقرار هذا المبدأ نتائج متعددة وأهمها : إزالة أو تنظيم إضراب الموظفين و كذلك تنظيم استقالاتهم ،ولا شك أن تقديم الخدمات العمومية نظام الإدارة الالكترونية دون التدخل من جانب الموظفين أو بعدد قليل منهم شأنه التقليل من خطورة الإضراب ،ويؤكد نظام الإدارة الالكترونية أكثر من غيره مبدأ دوام سير الإدارات العمومية .

حيث يستطيع المواطن في الإدارة الالكترونية الحصول على أي خدمة أو المعلومة الرسمية التي يسعى إليها في أي وقت يشاء على مدار 24ساعة ، حيث يمكن له الدخول إلى شبكة الانترنت في وقت متأخر لمعرفة الاطلاع على الأمور التي تهمه ، عوضا من انتظار مواعيد فتح مكاتب الإدارة العمومية [1] .

- **مبدأ المساواة أمام الإدارات العمومية:** يعني أن المواطنون متساوون أمام الإدارات العمومية ما توفرت فيهم الشروط المطلوبة ، خاصة فيما يتعلق بالاستفادة من خدماتها . وبعد إدخال نظام الإدارة الالكترونية ينبغي مساعدة أولئك الدين لا يستطيعون استخدام الحاسوب أو الولوج إلى شبكة الانترنت ، حتى يمكنهم الاستفادة من الخدمات العمومية التي تقدمها الإدارة الالكترونية و لمواجهة هذه المشكلة يستلزم ما يلي : [2]

– مواجهة التخلف الالكتروني : رغم تزايد استخدام الانترنت في الحياة اليومية للمواطنين ، فإن أغلبهم لا يملكون الحاسوب و لا يحسنون استخدام شبكة الانترنت ، حيث يقتضي نجاح نظام الإدارة الالكترونية و توصيل الخدمات عن طريق الانترنت إلى المستفيدين وتوفير البنية التحتية و الأجهزة الالكترونية

[1] سعد عباس حمزة الخفاجي ، الحكومة الالكترونية ، الأبعاد النظرية و آليات التطبيق ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، جامعة بغداد ، سنة 2010 ، العدد 23 ، ص 13

[2] عصام عبد الفتاح مطر ، الحكومة الالكترونية بين النظرية و التطبيق ، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية ، 2008 ، ص 84 .

اللازمة و جعلها في متناول أيدي المواطنين الدين لا يملكون هده الأجهزة ، و يمكن أن يتم دلك عبر إقامة الأكشاك الالكترونية ليستطيع طالب الخدمة من خلالها الحصول عليها .

- مبدأ قابلية نظام الإدارات العمومية للتغير : يعني هدا المبدأ انه يجب توفير التدخل في أي وقت لتعديل أو تغيير القواعد التي تحكمها ، لتحقيق المصلحة العمومية على أفضل وجه .

- مبدأ الالتزام بالتشغيل الصحيح للإدارات العمومية : يعني هدا المبدأ انه يجب تشغيل الإدارات العمومية و عدم حرمان المواطنين من الاستفادة من خدماتها دون مبرر ،و التجاوب مع تقنيات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات المتطورة و الذي من شانه مواكبة البيئة العصرية التي تحقق للمواطنين مزيدا من الخدمات العمومية المحسنة بطريقة سهلة ،و يضمن للإدارة مزيدا من الكفاءة في الانجاز كالاقتصاد في النفقات.

- الإدارة الالكترونية و ممارسة الديمقراطية : و يظهر دلك عن طريق رصد لأصواتهم بسرعة و دقة ، كما يستطيع المواطنون دخول الاجتماعات العامة و الاطلاع على جداول أعمالها و محاضر جلساتها ، فضلا عن أنها تزيد من رضاهم بإدارتهم العمومية بسبب سهولة حصولهم على الخدمات العمومية التي يريدون الحصول عليها و نذكر منها :

الرضا بالخدمات : إن تقديم الخدمات العمومية عن طريق الإدارة الالكترونية يضاعف من جودتها و يقلل من تكلفتها و يكاد يلغي وقت انتظارها بسرعة أدائها ، وهدا ما يتبعه رضا المواطنين عن إدارتهم العمومية و منحهم ثقتها التي هي أساس شرعية وجودها .

المطلب الثاني : دور الإدارة الإلكترونية في ترقية الخدمة العمومية .

لقد جاء مصطلح الحكومة الالكترونية للدلالة على استخدام نتائج الثورة التكنولوجية ، لتحسين مستويات الأداء في الأجهزة الحكومية ورفع كفاءاتها و تعزيز دورها في تحقيق الأهداف و يشمل ذلك الاستفادة من تراكم المعرفة ، و تزايد التقدم التقني المرافق لها ، في توسيع قاعدة المستفيدين من الخدمة العمومية من حيث وفرة هذه الخدمة و تحسين أساليب تقديمها غبر طرق الكترونية تمكن من الاطلاع على الخدمة و إكمال التبادل بين الدوائر الحكومية و جمهور المستفيدين من خدمتها [1] .

[1] كوهين ستيفن و براند رونالد ، إدارة الجودة الكلية في الحكومة ، (ترجمة عبد الرحمن بن .أحمد هيجان) المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة للبحوث ،1997،ص 103 .

إذ مع ازدياد اعتماد المؤسسات الحكومية على أنظمة المعلومات ، خاصة مع ظهور شبكة الانترنت و ظهور خدمات المواقع الالكترونية و البريد الالكتروني على مستوى الدوائر الحكومية أصبحت خدمة الزبون أو المواطن تتم من خلال الموقع الذي يخزن الطلبات في أنظمة الحاسوب المبرمجة مسبقا لقبول الطلب الذي أصبح بعيدا تماما عن العملية الإجرائية المباشرة [1].

و يمكن القول إن اثر تطبيق الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية يرتكز في تحقيق العناصر التالية :

- **مردودية الخدمة العمومية** : حيث يتعلق الأمر بمدى مردودية مشاريع الخدمة العمومية و مختلف إسهاماتها في إعادة ترتيب الخدمة المقدمة للمواطنين ، و ما هي فوائد تطبيق هذا النموذج من الخدمات على واقع الجهاز البيروقراطي الحكومي ، وهل حقيقة تم الوصول إلى كسب رضا المواطنين و ثقتهم بمؤسسات الخدمة العامة .
- **تقليص تكاليف الخدمة** : من خلال الاتصال عبر الخط دون الانتقال و التواصل للخدمة من خلال النوافذ يتيح تخفيض التكاليف الناتج عن التنقل الالكتروني بين بوابات الخدمة العمومية .
- **سرعة الاستجابة واحترام المواعيد** : حيث يعتمد استخدام تقنية الشباك الوحيد للأنشطة الإدارية المتماثلة وهذا لربح الوقت و دفع الإدارة للقيام بالالتزامات مع تحقيق سرعة الاستجابة للخدمة دون تأخير .
- **الدقة** : تشير وفق نموذج الإدارة الالكترونية للخدمات إلى انجاز الأعمال وفق مقاييس مضبوطة تحدد من خلال أنظمة معالجة معلوماتية بشكل يحد من الأخطاء الإدارية و يمنع التجاوزات أثناء تقديم الخدمة .
- **سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة** : انطلاقا من توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل كامل في أداء الخدمة العمومية ، يؤدي ذلك إلى إمكانية المحاسبة على كل جزئيات تلك المهام و الأنشطة ، من خلال وجود النشر الالكتروني لكل مراحل الخدمة .

إن الانتقال نحو الخدمات العامة الالكترونية يؤدي إلى بناء الثقة بين المؤسسات العامة و المواطنين و من ثم الوصول إلى السرعة في انجاز و تقديم الخدمات بشكل مباشر فيتم بذلك توفير الجهد و الوقت و

[1] لبان قطيني ، تطبيقات الحكومة الالكترونية في مراكز خدمة المواطن ، مؤتمر الشام الدولي الثالث للمعلومات ، سوريا ، 2006 ، ص 11 .

التكلفة و هذا ما يؤدي إلى حل مشاكل الطابور ، و مختلف العراقيل البيروقراطية و لهذا تعطي مبادرات التحول الالكتروني أولوية بالغة لتقديم خدماتها للمواطن العادي مباشرة وفق مبدأ العميل الأول أكثر من الاهتمام بالخدمات التي تقدم لقطاع الأعمال ، و لقد أدى وجود الحاسوب و استخداماته في عمليات تشغيل البيانات إلى اختفاء بعض مشاكل الرقابة الداخلية الهامة التي كانت تحوز على اهتمام كبير في الأنظمة اليدوية ، حيث أصبحت من المزايا التي تقدمها تلك الحسابات هي تحقيق الدقة [1]

المطلب الثالث : انعكاسات وظائف الإدارة الالكترونية على الخدمة العمومية :

الإدارة الالكترونية تعتبر بديل عصري يعيد النظر في العلاقات بين المؤسسة و المواطن من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات لاتصال ، حيث ترتكز على خدمة المواطن و جعلها من أولوياته باعتباره هو الأساس و محرك هذه الخدمة ، وانطلاقا من التغير الحاصل فإننا سنعرض الوظائف التي جاءت بها الإدارة الالكترونية [2] :

- **التخطيط الالكتروني** : تعتبر الخطط الطويلة و متوسطة الأجل جوهر عملية التخطيط و التي من خلالها تتحقق أهداف أي مؤسسة حيث تتم ترجمة الخطط إلى برامج زمنية لأداء الأعمال بالتفصيل وعادة ما تقوم الإدارة العمومية بوضع خطط سنوية لأداء أعمالها ترتبط بالميزانية العمومية للدولة .

أما فيما يخص التخطيط الالكتروني فالخطط مرنة و متغيرة بصورة ديناميكية و مستمرة تعتمد على تدفق كم هائل من المعلومات عن بيئة الإدارة العمومية ، و لا يقتصر التخطيط الالكتروني على الإدارة العليا ، بل يتم إشراك كافة الموظفين في وضع الخطط و البرامج للعمل نظرا لمعرفتهم بالمواقف الفعلية في علاقة الإدارة العمومية بالمواطنين و المشكلات التي توجههم في أداء أعماله لذلك تتوجه الإدارة العمومية إلى التخطيط الأفقي بدلا من الاتجاه التقليدي السائد بان يتم التخطيط من الأعلى إلى الأسفل .

- **التنظيم الالكتروني** : يتميز بالمرونة و هو متغير تبعا لطبيعة المهام و الأنشطة التي تكلف بها الإدارة العمومية و يعتمد متشابكة المفتوحة داخل الإدارة العمومية أو خارجها ، وتحل فرق العمل محل التقسيمات التنظيمية الجامدة ، و تنتقل المركزية من قمة الهيكل التنظيمي لتحل محلها مراكز السلطة المتعددة وفقا لمبدأ اللامركزية ، وبذلك تتحول الهياكل التنظيمية إلى هياكل متشابكة بدلا من الهياكل الهرمية .

---

[1] محمد عبد الفتاح حافظ ، الإدارة الالكترونية للموارد ، دار الفتح الإسكندرية ، 2008 ، ص 288

[2] إيمان عبد المحسن زكي ، الحكومة الالكترونية مدخل إداري متكامل ، منشورات المنظمة العربي للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2009 ، ص103

- **القيادة الالكترونية** : فالموظف الذي يعمل في نطاق الخدمة العمومية ليس في حاجة إلى الرجوع إلى الرؤساء ، وإنما يرجع إلى قاعدة البيانات الموجودة في جهة عمله لذا فالقائد الالكتروني هو قائد معرفي يقدم استشارات و يحل المشكلات و يتيح الفرصة للموظفين من اجل الابتكار و ينمي الولاء لديهم .
- **الرقابة الالكترونية** : توفر النظم الالكترونية و الاتصالات السريعة المتشابكة معلومات هائلة عن الأداء الفعلي و الآني مما يزيد ذلك من فعالية الرقابة في تصحيح الانحرافات وقت حدوثها و تصبح الرقابة فورية .
- **الخدمات الالكترونية** : تقديم خدمة عبر وسائل و شبكات الكترونية و بفضل هذه الأخيرة أصبح بإمكان المؤسسات و الأفراد الحصول على قيمة مضافة في عملية تقديم الخدمة الالكترونية و تسليمها من عناصر الميزة التنافسية التي تشمل الكفاءة و السرعة أثناء التسليم بما يفوق توقعات المستفيد و هنا تتحقق حالة الرضا المنشودة لدى هؤلاء المستفيدين من الخدمة الالكترونية اللائقة و السريعة وذات الثقة العالية[1] .
- **البوابة الالكترونية** : هي عبارة عن مدخل موحد لمجموعة كبيرة من الخدمات الالكترونية التي تشترك في نطاق قطاعي محدد ، أو الهادف لخدمة الجمهور من طبيعة متشابهة و هي أيضا الحل الذي يسمح بتجميع المحتوى من مصادر مختلفة و ينطوي على التواصل الفعال بين الجهات الفاعلة المسؤولة عن توفير و تحديث البيانات و المعلومات على أساس إقليمي واسع يستند على منطق المشاركة و التواصل .

فمن خلال البوابة الالكترونية يستطيع المواطنون و المقيمون و منظمات الأعمال و الجهات الإدارية الوصول إلى الإدارة و تنفيذ التعاملات بها بسرعة و كفاءة عالية حيث تعتبر البوابة الالكترونية عنصرا أساسيا لا غنى عنه بالنسبة لأي مؤسسة أو المواطن[2].

[1] إيمان عبد المحسن زكي ، الحكومة الالكترونية مدخل إداري متكامل ، مرجع سابق ، ص 104 .

[2] محمد راتول وآخرون ، الحكومة الالكترونية الآفاق و التحديات ، الملتقى العلمي الدولي الرابع حول : عصرنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية و إشكالية اعتماد التجارة الالكترونية في الجزائر ، معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة خميس مليانة – الجزائر – ، 2011 ، ص14

المبحث الثالث : واقع الإدارة الالكترونية في الجزائر

تميزت الأجهزة الإدارية في الجزائر منذ الاستقلال بحالة من اللاإستقرار في تسييرها بفعل تصورات القيادات السياسية المتعاقبة على السلطة ، فكل الحكومات الجزائرية تعرضت في محتوى برامجها لخطورة الأمراض البيروقراطية للدولة ، هذه الأمراض جعلت العلاقة بين الإدارة و المواطن تتميز بحالة من اللاأمن مما جعل رابطة الثقة بينهما تحل محلها أدوات غير شرعية في التعامل[1] ، وعليه طرحت بالمقابل فكرة الإصلاح الإداري لمعالجة أزمات الإدارة الجزائرية و تعزيز كفاءة المؤسسات العامة ، وتعد تكنولوجيا الإعلام و الاتصال مؤخرا من بين أدوات الإصلاح الإداري الذي انتهجته الجزائر و ذلك للارتقاء إلى مستوى التطورات التي يشهدها العالم في هذا المجال من جهة ، و محاولة عصرنة الإدارة الجزائرية بالتخفيف من مظاهر البيروقراطية من جهة أخرى ، و هذا يصب في خانة ترميم علاقة المواطن بالسلطة السياسية . و سنعرض في هذا المبحث أهم التدابير التي بادرت بها الحكومة الجزائرية لتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية .

المطلب الأول : إصلاحات الخدمة العمومية

يمكن استخلاص مختلف إصلاحات الخدمة العمومية في النقاط التالية:

أولا : الهيئات المستحدثة في إطار إصلاح الخدمة العمومية

يتكرر مصطلح خدمة المواطن في اغلب الخطابات السياسية في حين أن السلطة السياسية تولي الأمر إلى أناس ليست لهم القدرة على تصور طبيعة الخدمة و كيفيات التعامل مع الجمهور و لهذا نجد الأمراض التي ما فتئت تنتشر عبر كافة التنظيمات الإدارية نذكر منها :

- الإهمال وسوء معالجة الجمهور .
- بروز ظاهرة المحسوبية و الوساطة و أثرها على تكافؤ الفرص .
- طبيعة الامتيازات وندرتها ساهم في بروز ظاهرة الرشوة .
- استغلال وسائل و أدوات الدولة للكسب غير الشرعي .

و لاشك أن هذه المظاهر نجدها تستند إلى مجموعة من الشروط و العوامل التاريخية و السياسية و الأخلاقية و الاجتماعية ، فكان على الدولة أن تحاول القضاء على على هذه المظاهر بتبسيط الإجراءات

---

[1] قاسم ميلود ، علاقة الإدارة مع المواطن بين الأزمة و محاولات الإصلاح . مجلة دفاتر السياسية و القانون ، العدد 05 ، جامعة ورقلة ، جوان 2011 ، ص 72 .

الإدارية من خلال استغلال التكنولوجيا الحديثة ، و جاء تصريح المسؤولين بان الخدمة العمومية تشكل احد الانشغالات الرئيسية للدولة و أن هناك إرادة سياسية حقيقية في تغيير صورة الإدارة للمواطنين الذين يعانون من السلوكيات السلبية و عليه ففي كل مرة تبادر الدولة باستحداث أجهزة إدارية من خلال مراسيم تنفيذية و أوامر نذكر منها :

1 – الوزارة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالإصلاح الإداري و الوظيفة العمومية :

و التي أنشئت بموجب مرسوم تنفيذي رقم 96-212 المؤرخ في 15 يونيو 1996 ، الذي يحدد صلاحيات الوزير الأول لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري و الوظيفة العمومي و الذي من مهامه[1] :

- اقتراح عناصر للسياسة الوطنية في ميادين الإصلاح الإداري و الوظيفة العمومي .
- دراسة و تحضير اقتراح التشاور مع الوزراء المعنيين بالقواعد العامة التي تتعلق بتنظيم الدولة و الجماعات المحلية و الهيئات و المؤسسات و تكييفها مع التطورات الاقتصادية .
- ترقية المناهج و التقنيات المعاصرة لتنظيم الإدارة العامة و عملها من خلال المبادرة بكل عمل لتجديد الإدارة و عصرنتها باللجوء إلى التقنيات الحديثة في التسيير و التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال و ترقية كل تدبير يرمي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة و المواطن .

2 – المديرية العامة للإصلاح الإداري :

أنشئت هذه الأخيرة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-192 المؤرخ في 28 أفريل 2003 و الذي حدد مهام المديرية و تنظيمها الداخلي وهي هيئة خاضعة لرئيس الحكومة و أوكلت لها مهام في مجملها تكرار للمهام المذكورة في المرسوم التنفيذي 96-212 و الاختلاف يكمن فقط في كون التنظيم السابق أتى في شكل مديريات أما المديرية العامة للإصلاح الإداري جاءت في شكل مديريات دراسات واقتصرت على ثلاثة مدراء (التنظيم و العمل الإداريين – العصرنة و التطوير الإداريين – التقييم و التحليل الاستشرافي)

كما صدر مرسوم رقم 06-180 في ماي سنة 2006 ، يتضمن إلحاق المديرية العامة للإصلاح الإداري بوزارة الداخلية و الجماعات المحلية بعدما كانت تحت سلطة الوزارة الأولى [(1)] لتلتحق المديرية العامة

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، مرسوم تنفيذي رقم 96-212 المؤرخ في 5 يونيو 1996 الذي يحدد صلاحيات الوزير الأول لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري و الوظيفق العمومي ، الجريدة الرسمية رقم 37 ، ص 08 .

للإصلاح الإداري مرة أخرى بالوزارة الأولى بعد صدور مرسوم تنفيذي رقم 14-194 مؤرخ في 03 جويلية 2014 يتضمن تنظيم المديرية العامة للوظيفة العمومية و الإصلاح الإداري [2] حيث دمجت مع المديرية العامة للوظيفة العمومية أين أصبحتا في مديرية واحدة تحت وصاية الوزير الأول ، ليتبع هذا المرسوم بنص تطبيقي في 01 فيفري 2015 يحدد إصلاحات المديرية العامة للإصلاح الإداري .

3 - **إنشاء وزارة منتدبة لدى الوزارة الأولى مكلفة بإصلاح الخدمة العمومية :**

وأنشأت بموجب مرسوم تنفيذي رقم 13-381 صدر في 19 نوفمبر 2013 [3] يحدد صلاحيات الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية و الذي من بين مهامه : - دراسة و تنظيم و تقييم الخدمة العمومية و سيرها -اقتراح كل تدبير يهدف إلى تحسين أداء الخدمة العمومية — مساعدة الإدارات العمومية و المؤسسات و الهيئات العمومية في إعداد برامجها الخاصة بعصرنة الخدمة العمومية و تنفيذها — التشجيع على تطوير الإدارة الالكترونية بإدخال تكنولوجيات حديثة للإعلام و الاتصال و تعميمها — تحفيز و تشجيع مشاركة مستعملي المرفق العام و المجتمع المدني في تحسين الخدمة العمومية .

4 - **إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام :**

أنشأ بموجب المرسوم الرئاسي الصادر في 7 يناير 2016 ، حيث جاء في المادة الأولى : ينشئ لدى الوزير المكلف بالداخلية مرصد وطني للمرفق العام يدعى المرصد و عرفته المادة 02 على انه هيئة استشارية و يحدد مكانه بمدينة الجزائر و حددت المادة 03 منه جملة المهام الموكلة إليه نذكر منها ما يلي :

- اقتراح القواعد و التدابير الرامية إلى تحسين تسيير المرفق العام قصد تكييفها مع التطورات الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و كذا مع حاجات مستعملي المرفق العام .

- اقتراح عمال تنسيق وربط عبر الشبكات بين الدوائر الوزارية و الإدارية و الهيئات العمومية قصد ترقية الابتكار و النجاعة في مجال خدمات المرفق العام .

---

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، مرسوم تنفيذي رقم 06-180 المؤرخ في 31 ماي 2006 يتضمن إلحاق المديرية العامة للإصلاح الإداري بوزارة الداخلية و الجماعات المحلية ، الجريدة الرسمية رقم 36 ، ص 06.

[2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، مرسوم تنفيذي رقم 14-194 المؤرخ في 03 جويلية 2014 يتضمن تنظيم المديرية العامة للوظيفة العمومية و الإصلاح الإداري ، الجريدة الرسمية رقم 41

[3] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، مرسوم تنفيذي رقم 13-381 المؤرخ في 19 نوفمبر 2013 يحدد صلاحيات الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية ، الجريدة الرسمية ، العدد 59 ، ص 09 .

كما جاء في المادة 05 أن المرصد يكلف في مجال عصرنة المرفق العام بدراسة و اقتراح كل تدبير من شانه المساهمة في قيام الإدارات العمومية بتنفيذ برنامجها الخاص بعصرنة المرفق العام و يقترح كل تدبير من شانه أن يحفز تطوير الإدارة الالكترونية بإدخال التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال و تعميمها ، و يحفز على وضع أنظمة و إجراءات فعالة للاتصال قصد ضمان إعلام المواطنين حول خدمات المرفق العام ، و تحسين حصول المستخدمين على المعلومة و جمع أرائهم واقتراحاتهم و الرد على الشكاوى .

ثانيا : التدابير المتخذة لإصلاح الخدمة العمومية :

في هذا السياق اتخذت الحكومة الجزائرية جملة من التدابير لإصلاح الخدمة العمومية نذكر منها :

1 - **في مجال تحسين استقبال المواطنين :** [1]

- تهيئة و توفير هياكل ملائمة تتوفر على جميع المرافق الضرورية لضمان الاستقبال الحسن لمتلقي الخدمة وراحتهم.
- نظام التذكرة يسمح باحترام مرور الزوار و تفادي التجاوزات في هذا المجال .
- نظام لإعلام و توجيه الزوار (لوحات الإعلانات ، لافتات)
- سجل الشكاوى مرقم و مؤشر عليه من طرف مسؤول المؤسسة أو المصلحة المعنية .
- انتقاء واختيار أعوان الشبابيك و الأعوان المكلفين باستقبال المواطنين من بين المشهود لهم بالكفاءة المهنية و معرفتهم للقطاع و صفاتهم الإنسانية .
- حمل الشارة و البذلة من طرف أعوان الشبابيك و الأعوان المكلفين بالاستقبال اتجاه الزوار .

2 - **في مجال تبسيط الإجراءات الإدارية :**

- تقليص الوثائق المكونة للملف و جعلها مقتصرة فقط على الوثائق الضرورية لدراسة هذه الملفات .

توفير الوسائل العصرية للاتصال و الإعلام و توجيه المواطنين (الهاتف الأخضر ، و الموقع الالكتروني ، البريد الالكتروني ...) قصد تجنيبهم التنقلات غير المجدية .

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الوزارة الأولى ، تعليمتين رقم 298 و 321 المؤرختين في 22 سبتمبر 2013 تتضمن تطبيق تدابير إصلاح الخدمة العمومية.

- جعل اللجوء لاستدعاء المواطن مقتصرا فقط على الحالات التي تقتضيها ضروريات المصلحة في ظل غياب طريقة اتصال أخرى .

3 - في مجال التكفل بشكاوي المواطنين : [1]

- ضمان المتابعة الصارمة للدراسة و معالجة الطلبات و الشكاوي و التأكد من أن الردود على الشكاوي قد تم التكفل بها .

- ذكر الأساس القانوني للرد وكذا الأشكال و الآجال و الهيئة أ, السلطة الإدارية التي يمكن تقديم الطعن المحتمل أمامها .

من خلال عرض أهم الهيئات المستخدمة لإصلاح الخدمة العمومية و تغيير أنماط تنظيمها و سيرها ، يلاحظ أن في مجملها حثت على اللجوء إلى التقنيات الحديثة في التسيير و العمل على تطوير الإدارة الالكترونية بإدخال التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال و تعميمها ، و ما يلاحظ كذلك هو عدم استقرار الهيئات المكلفة بالإصلاح فهي تابعة لوزارة الداخلية تارة و إلى الوزارة الأولى تارة أخرى ، بالإضافة إلى وضع وزارات تم إلغائها و أحيانا دمجها بمديريات أخرى كوضع الوزارة المنتدبة المكلفة بإصلاح الخدمة العمومية و إلغائها بعد سنتين من اعتمادها و التي استحدثت خصيصا لتحسين علاقة المواطن بالإدارة و القضاء تدريجيا على آفة البيروقراطية.

المطلب الثاني: نماذج لتطبيقات الإدارة الالكترونية لأهم القطاعات

تركز إستراتيجية الجزائر الالكترونية على ضمان الفعالية في تقديم الخدمات للمواطنين و أن تكون متاحة للجميع حيث سنتطرق لمختلف القطاعات التي بادرت بذلك .

أولا: قطاع الداخلية و الجماعات المحلية

1 - استحداث النظام البيومتري

قامت وزارة الداخلية و الجماعات المحلية بإطلاق مشاريع في إطار عصرنة الإدارة من خلال وضع نظام وطني للتعريف يرتكز على:

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، قانون رقم 05-10 المؤرخ في 20 جوان 2005 يعدل و يتمم الأمر رقم 75-58 المؤرخ في 27 سبتمبر 1975 و المتضمن القانون المدني المعدل و المتمم ، الجريدة الرسمية الصادرة يوم 26 جوان 2005 ، العدد 64 ، ص 24 .

- إطلاق بطاقة التعريف الوطنية البيومترية
- إطلاق جواز السفر البيومتري

و تعد بطاقة التعريف الوطنية وثيقة مؤمنة تماما ذات شكل اكر مرونة طبقا لآخر التطورات التكنولوجية في العالم، حي تحتوي بالأخص على شريحة الكترونية و صورة رقمية تضمن للمواطنين الإتمام السريع لمختلف اليومية بسبب استخداماتها المتنوعة و المتعددة في الربط البيني بين القطاعات الأخرى.

و فيما يتعلق بجواز السفر البيومتري ، و الذي يعد وثيقة هوية سفر مؤمنة قابلة للقراءة الكترونيا و تحتوي بصفة خاصة على صورة رقمية و شريحة الكترونية فهو مطابق للمعايير المملاة من طرف المنظمة الدولية للطيران.[1]

2 – إنشاء السجل الوطني الآلي للحالة المدنية

قامت وزارة الداخلية بربط كل البلديات و ملحقاتها الإدارية و كذا البعثات الدبلوماسية و الدوائر القنصلية بشبكة معلومات وطنية تشكل قاعدة معطيات مركزية تحتوي على جميع المعلومات الخاصة بالحالة المدنية للمواطن

3 – خدمات عن بعد

قامت وزارة الداخلية بتوفير خدمات على موقعها الرسمي و ذلك لتمكين المواطنين من طلب و متابعة مراحل معالجة ملفاتهم مع اخذ موعد لإيداع هاته الملفات.

ثانيا: قطاع العدالة

يعتبر قطاع العدالة من بين القطاعات التي شهدت حركية تهدف إلى إصلاحها و عصرنتها بإدخالها تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و تحسين الخدمات المقدمة للمواطن و ذلك من خلال:[2]

1 – أرضية خدمات الانترنت

تم تزويد قطاع العدالة بهذه الأرضية التي تسمح بإيواء و تسيير ذاتي للاتصالات الالكترونية عن طريق:

---

[1] واعر وسيلة ، دور الحطومة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات الالكترونية –حالة وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، الملتقى الدولي حول ادارة الجودة الشاملة لقطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، قسنطينة ، ص 17

[2] لشهب وسيلة ،دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية ،جامعة الجزائر03، 2016-2017، ص ص 104،106

- موقع الواب الذي يقوم بإعطاء معلومات قانونية لعامة الجمهور من مهام و نشاطات القطاع
- إنشاء مواقع الكترونية محلية لكل المجالس القضائية
- بوابة القانون : و هي موجهة إلى محترفي القانون من خلال توفير معلومات حول التشريعات و القوانين و مختلف التنظيمات و الاتفاقيات
- الشبكة الداخلية للقطاع:و تستعمل للاتصال الداخلي لمستخدمي القطاع و تبادل المعلومات

2 – نظام تسيير الملف القضائي

يسمح هذا النظام بالسرعة في معالجة القضايا بفضل التسيير و المتابعة الآلية للملفات القضائية منذ تسجيلها إلى غاية الفصل النهائي

3 – رقمنة الأرشيف

يسمح هذا النظام بتحسين ظروف حفظ الأرشيف القضائي من التلف و الضياع

4 – استخراج صحيفة السوابق العدلية و الجنسية عن طريق الانترنت:

قامت وزارة العدل بغية تحديث خدماتها من تفعيل هذه الخدمة التي تمكن المواطنين من استخراج صحيفة السوابق العدلية رقم 03 و شهادة الجنسية عبر الانترنت بهدف ولوج عالم العجالة الالكترونية

ثالثا: قطاع التعليم العالي

منذ ربط الجزائر بشبكة الانترنت كانت الجامعات و مراكز البحث في الصدارة لتوظيف تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و هذا لتسهيل الحصول على المعلومات من بينها:[1]

- مشروع ARN: و هو اكبر مشاريع التعليم العلي و البحث العلمي و الهدف منه توفير الهياكل القاعدية و الأدوات التكنولوجية اللازمة لكل العناصر الفاعلة في القطاع قصد التكفل باحتياجاتهم بالنسبة للاتصال و الإعلام و المعلومات العلمية و التقنية

[1] أمينة بن عبد ربه، الجزائر في عصرنة المعلومات سنة 2003، حصيلة و آفاق، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم الاعلام و الاتصال، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص ص 101،102

- أدت جهود أرشيف الوثائق الوطني Cerist إلى هيكلة المعلومات المتخصصة في التعليم العالي و البحث العلمي فتم تجميعها في خزانات المعلومات التي يمكن الوصول إليها عبر الانترنت كدليل وطني للدوريات و المذكرات المكتبية الوطنية .
- التعليم عن بعد : قصد تخفيف نقائص التأطير من جهة ، و من اجل تحسين نوعية التكوين تماشيا مع متطلبات ضمان النوعية تم إدخال هذا المشروع من خلال ثلاث مراحل: [1]
  - ✓ مرحلة استعمال التكنولوجيا كالمحاضرات المرئية
  - ✓ مرحلة تعتمد على التكنولوجيا البيداغوجية الحديثة خاصة الواب (التعلم عبر الخط)
  - ✓ مرحلة التكامل و التي من خلالها يتم المصادقة على نظام التعليم عن بعد و التي تستهدف جمهورا واسعا

المطلب الثالث : الإدارة الالكترونية في الجزائر بين النظري و التطبيق

تعتمد إستراتيجية الجزائر الالكترونية على صناعة المضامين و تطبيق استخدامات التكنولوجيا الحديثة على حياة المواطن الجزائري ، وهو ما يدفع بمشروع التحول الالكتروني إلى ضرورة توفير المنشآت القاعدية خلال مراحل لاحقة و يتطلب وقتا إضافيا لبلوغ هدف الإدارة العامة الالكترونية (برنامج يرمي إلى تطوير تطبيقات و خدمات الكترونية موجهة للإدارات)

و من بين المخططات التي توليها إستراتيجية الجزائر الالكترونية تركيزها على تحقيق تطبيقات حكومية أفقية و تطوير تطبيقات قطاعية في القطاع العمومي ، الهدف تحقيق مقاييس الجودة و النجاعة في تقديم الخدمات العامة و التي يمكن تفصيلها في الآتي [(1)] :

- **تطوير تطبيقات حكومية أفقية** : تشمل خدمات الكترونية موجه للإدارات ، و ذلك بهدف تسيير مختلف الإجراءات الالكترونية التي تربط مختلف إدارات الدولة ، و بين مختلف مستويات الحكومة بطريقة آمنة ، و ضمن هذا التوجه تدعو الحاجة إلى إقامة شبكة بين الإدارات ، مع ضرورة اعتمادها على بنية تحتية للاتصالات ذات تدفق سريع و مؤمنة ، و ذلك للتمكن من ضمان التبادل الخاص بالبيانات و المعلومات

[1] موقع وزارة التعليم العالي و البحث العلمي :https://services.mesrs.dz/e-learning/arabe/index_arab.php ، تاريخ الاطلاع 21/ 05 / 2020 ، 23:12

[(1)] ريتشارد هيكس ، الحكومة الالكترونية من البيروقراطية إلى الالكتروقراطية ، نشرة خلاصات كتب المدير و الأعمال على الخط ، العدد 259 ، القاهرة ، ص 7 .

وكون هذا الهدف ضمن التخطيط الخاص بالمستقبل الالكتروني للجزائر ، فقد تم تحديد بعض العمليات الواجب إتباعها لبلوغ هذا الهدف المسطر و التي تتمثل في :

- إقامة مخطط توجيهي للإدارة الالكترونية و الذي هدفه وضع بعض التدابير لتسهيل انجاز المساعي الإدارية الكترونيا و خلق محيط تنظيمي قانوني مناسب للتوقيع الالكتروني على وثائق الإدارة العامة .
- وضع قواعد مرجعية للموائمة تشمل مجموعة قواعد و معايير و مقاييس لها إمكانية فرض جميع نظم المعلومات في الإدارات العمومية .
- وضع قواعد أمنية مرجعية بهدف ضمان مناخ من الثقة في التعاملات الالكترونية و يتحقق ذلك بإيجاد تامين تام للمعلومات أثناء القيام بعمليات التبادل أو المعالجة أو التخزين .
- إقامة بوابة الحكومة الالكترونية يتم من خلالها إيجاد نقطة اتصال فعالة بين المواطن و الإدارات .
- تامين شبكة الانترنت الحكومية و ضبط مستواها .

- **تطوير تطبيقات قطاعية في القطاع العمومي** : تشمل خدمات الكترونية تجاه المواطنين و خدمات الكترونية اتجاه العمال و خدمات الكترونية اتجاه الشركات ، حيث أن الخدمات الالكترونية للإدارة تشمل تشكيلة مهمة من الأنشطة و الوظائف التي يتم تنفيذها عن بعد بالوسائل الالكترونية و تأخذ الخدمات الالكترونية أربع مستويات [1] :

- **إعلامية** : وهدفها تأكيد تواجد الإدارة وإضفاء اكبر قدر من الشفافية على العمل الإداري.
- **التفاعلية** : عن طريق هذه الخدمات هناك إمكانية للتواصل بين الإدارة و المواطنين ، عن طريق البريد أو استخدام محركات البحث عن المعلومات الالكترونية أو تحميل و عرض الاستمارات .
- **المعاملاتية** : تسمح هذه المعاملات للمرتفقين باستكمال معاملاتهم عبر الانترنت دون الحاجة إلى التنقل
- **التحول** : هذه المعاملات تستلزم إعادة تصور الإجراءات الإدارية لفائدة المواطن و ليس الإدارة العمومية .

[1] ريتشارد هيكس ، الحكومة الالكترونية من البيروقراطية إلى الالكتروقراطية ، مرجع سبق ذكره ، ص 7-8 .

إن تأخر الجزائر في مجال تسريع تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الإدارة العمومية خدمة للمواطنين في الحياة اليومية ، يحتم إعادة النظر في إستراتيجيتها الالكترونية انطلاقا من توفير منهجية دقيقة للتعامل مع فجوات النظرية و التطبيق التي تعني اختلاف سمات النموذج المقترح الذي يقترحه مدراء الإدارة العامة الالكترونية مع الواقع الذي يعملون فيه ، فهم يطرحون نموذجا طموحا و يشرعون في تنفيذه إلا أن الواقع لا يستجيب لطموحاتهم .

خلاصة الفصل :

تعد الخدمة العمومية من أهم اهتمامات الدول والحكومات الساعية لتقديم أفضل الخدمات، وهذا ما يدفعها إلى العصرنة والتحديث المستمر للإدارة وتقريبها من المواطن .حيث يرتبط المواطن بعدة إدارات عمومية قصد قضاء حاجاته والاستفادة من الخدمات التي تقدمها ، ولعل أهم ما هو متداول في السنوات الأخيرة، الإدارة الالكترونية التي تعمل على تنشيط وتنظيم العلاقة بين المواطن والإدارات العمومية و كذا تقريبها من المواطن الأمر الذي يكرس لديه روح المواطنة و الانتماء للمجتمع .و هذا ما يحقق التنمية الاقتصادية و التنمية المستدامة ككل ، تمثل الإدارة الالكترونية أسلوبًا إداريًا متطورًا لتقديم الخدمات للمواطن . بحيث تهدف لرفع كفاءة الأداء الحكومي و ترشيد الاتصال العمومي، و اختصار الإجراءات الروتينية التي يعانى منها المواطنون ، و توفير المعلومات و المعطيات بطريقة بسيطة للاستفادة من التقدم التكنولوجي و الرقمي الحاصل في عالم اليوم ، فقد اهتمت في السنوات العشر الماضية جل الحكومات العالمية بالإدارة الالكترونية حيث نقلت معظم خدماتها إلى الإنترنت، و أصبح بإمكان أي مواطن أن يقوم بالخدمات العمومية، مثلا كتجديد جواز السفر و بطاقة التعريف الوطنية عبر مواقع الإنترنت الحكومية وبطريقة آمنة و سرية .

إنَّ الإدارة الإلكترونية تحقق النمو والتطور والتواصل الدائم والسريع بين المجتمعات، وترفع درجة الشفافية الإدارية للأجهزة التنفيذية وتسهل عمل الأجهزة الرقابية مما يقضي على الفساد ، هذا و قد اهتمت الحكومة بهذا القطاع لما له من آثار ايجابية على التنمية الشاملة و التفاعل . ففي ظل الوقت الراهن أصبح الاهتمام بالغا بمفهوم تحسين الخدمة العمومية ، التي تترجم سياسة الإدارة العامة ، وتفاعلاتها في إطار إقامة حكم راشد على مستوى منظمات ومؤسسات الخدمة العمومية ، وما أصبح يعرف بالخدمات العامة الالكترونية

وانطلاقا من أن المعرفة الدقيقة لأثر الإدارة الالكترونية على ترشيد الخدمة العمومية تكون أكثر وضوحا إذا ما تم التطرق إلى بعض النماذج التطبيقية ، للإدارة الالكترونية في الجزائر، بالتركيز على أثر تطبيق هذه الآلية على نمط الخدمة العمومية ، وإلى أي مدى يمكن الحكم على وجود خدمة عمومية رشيدة من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية .

الفصل الثالث

تمهيد:

تشكل البلدية في الجزائر الوحدة الأساسية في الدولة ونواة الإدارة المحلية باعتبارها الوسيط بين الإدارة المركزية والمواطن، وبحكم علاقتها المباشرة مع المواطنين خاصة إذا تعلق الأمر بالخدمة العمومية فهي ملزمة أن تقدم خدمات عمومية في مستوى تطلعات المواطن .

ولطالما اتسمت البلدية الجزائرية برداءة في تأدية الخدمة العمومية وعدم قدرتها على توفير خدمات ذات جودة للمواطنين بسبب عدم اعتمادها على أساليب التسيير الحديثة، حيث ظهرت في الأفق بوادر لعصرنة هذه الهيئة الحيوية بإدخال التكنولوجيا الحديثة في تسيرها.

وانطلاقا من الفصلين الأول و الثانيً، فإننا في هذا الفصل سنحاول أن نلمس الواقع العملي لنبين واقع تطبيق الإدارة الالكترونية على مستوى بلدية المدية، وما مدى انعكاساته على تحسين الخدمة العمومية خلال الفترة الممتدة من (2016-2019)، وعلى هذا الأساس قمنا باعتماد دراسة ميدانية لموضوع البحث

و التي تعد إحدى أدوات جمع البيانات و المعلومات لموضوع البحث أو الظاهرة المدروسة و الذي من خلالها سنتطرق أولا إلى تقديم عام لبلدية المدية و هيكلها التنظيمي بما فيها مصلحة البيومتري بفروعها حيث سيتم عرض ما تم جمعه من خلال استمارة الاستبيان في جداول بعد أن تم تفسيرها و تحليلها و مناقشتها بناءا على المقابلة و الملاحظة الميدانية، من اجل الوصول إلى نتائج هاته الدراسة .

المبحث الأول: تقديم عام لبلدية المدية

البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب القانون و هي القاعدة الإقليمية للامركزية و المكان لممارسة المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير البلدية ،الشؤون العمومية .

كما تمارس البلدية صلاحياتها في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون وتساهم مع الدولة، بصفة خاصة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية و الأمن و كذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه.

المطلب الأول: تعريف بلدية المدية

تقع بلدية في ولاية المدية بنهج 5 جويلية حي ثنية الحجر حيث تعد عاصمتها و هي تبعد عن الجزائر العاصمة بحوالي 70 كلم نحو الجنوب و تقع على ارتفاع 900 م كما أنها تتربع على مساحة 63,50 كلم^2 بكثافة سكانية تقدر بحوالي . 168000 نسمة ، يمر عليها الطريق الوطني رقم 1 الذي يعدّ العمود الفقري لشبكة الطرق الوطنية الرابط بين مناطق الشمال والجنوب ، يحدها من الشمال بلدية الحمدانية و من الشرق بلدية وزرة أما من الغرب فيحدها كل من بلدية تمزقيدة و ذراع السمار و من الجنوب بلدية تيزي المهدي.

و تتوفر البلدية على ثلاث هيئات أو هياكل و هي:[1]

- هيئة مداولة و تتمثل في المجلس الشعبي البلدي
- هيئة تنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي
- إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي.

[1] القانون 11- 10 المؤرخ في 22 جوان 2011 المتعلق بالبلدية،الجريدة الرسمية عدد 37 ، سنة 2011، المادة 15 ،ص6

المطلب الثاني : صلاحيات البلدية

للبلدية عدة صلاحيات خولت لها عن طريق التشريع و ذلك في عدة مجالات من اجل تلبية حاجات المواطنين و هي :

1 – في مجال التهيئة و التعمير[1]

- يعد المجلس الشعبي البلدي برامجه السنوية والمتعددة السنوات الموافقة لمدة عهدته ويصادق عليها و يسهر على تنفيذها، تماشيا مع الصلاحيات المخولة له قانونا، وفي إطار المخطط الوطني للتهيئة والتنمية المستدامة للإقليم وكذا المخططات التوجيهية القطاعية.
- يشارك المجلس الشعبي البلدي في إجراءات إعداد عمليات تهيئة الإقليم والتنمية المستدامة وتنفيذها طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
- تخضع إقامة أي مشروع استثمار و/ أو تجهيز على إقليم البلدية أو أي مشروع يندرج في إطار البرامج القطاعية للتنمية، إلى الرأي المسبق للمجلس الشعبي البلدي ولا سيما في مجال حماية الأراضي الفلاحية والتأثير في البيئة.
- يسهر المجلس الشعبي البلدي على حماية الأراضي الفلاحية و المساحات الخضراء و لا سيما عند إقامة مختلف المشاريع على إقليم البلدية
- يبادر المجلس الشعبي البلدي بكل عملية و يتخذ كل إجراء من شانه التحفيز و بعث تنمية نشاطات اقتصادية تتماشى مع طاقات البلدية و مخططها التنموي.
- تساهم البلدية في حماية التربة و الموارد المائية و تسهر على الاستغلال الأمثل لهما.

2 – في مجال التعمير و الهياكل القاعدية و التجهيز[2]

- تتزود البلدية بكل أدوات التعمير المنصوص عليها في التنظيم المعمول بهما بعد المصادقة عليها بمداولة المجلس الشعبي البلدي.

[1] القانون 11- 10 المتعلق بالبلدية،مرجع سبق ذكره، المادة من 103 إلى 112 ،ص ص 17،18

[2] القانون 11- 10 المتعلق بالبلدية،مرجع سبق ذكره، المادة من 104 إلى 121 ،ص ص 18،19

- يقتضي إنشاء أي مشروع يحتمل الأضرار بالبيئة و الصحة العمومية على إقليم البلدية موافقة المجلس الشعبي البلدي باستثناء المشاريع ذات المنفعة الوطنية التي تخضع للأحكام المتعلقة بالبيئة.
- التأكد من احترام تخصيصات الأراضي وقواعد استعمالها.
- السهر على المراقبة الدائمة لمطابقة عمليات البناء، ذات العلاقة ببرامج التجهيز والسكن.
- السهر على احترام الأحكام في مجال مكافحة السكنات الهشة غير القانونية.
- في إطار حماية التراث المعماري تسهر البلدية على المحافظة و حماية الأملاك العقارية الثقافية و الحماية و الحفاظ على الانسجام الهندسي للتجمعات السكنية.
- تسهر البلدي على الحفاظ على وعائها العقاري و منح الأولوية في تخصيصها لبرامج التجهيزات العمومية و الاستثمار الاقتصادي.
- تسهر أيضا على الحفاظ على الأملاك العقارية التابعة للأملاك العمومية للدولة.
- تبادر البلدية بالعمليات المرتبطة بتهيئة الهياكل والتجهيزات الخاصة بالشبكات التابعة لاختصاصاتها وكذا العمليات المتعلقة بتسييرها وصيانتها .
- ويمكنها أيضا القيام أو المساهمة في تهيئة المساحات الموجهة لاحتواء النشاطات الاقتصادية أو التجارية أو الخدماتية.
- توفر البلدية في مجال السكن الشروط التحفيزية للتر قية العقارية ، كما تبادر أو تساهم في ترقية برامج السكن.
- تشجع و تنظم بصفة خاصة كل جمعية سكان تهدف إلى حماية و صيانة و ترميم المباني و الأحياء.

3 – في مجال التربية و الحماية الاجتماعية و الرياضة و الشباب ، الثقافة ، التسلية و السياحة: [1]

تتخذ البلدية طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما، كافة الإجراءات قصد:

- إنجاز مؤسسات التعليم الابتدائي طبقا للخريطة المدرسية الوطنية وضمان صيانتها،
- إنجاز وتسيير المطاعم المدرسية والسهر على ضمان توفير وسائل نقل التلاميذ والتأكد من ذلك.

[1] القانون 11- 10 المتعلق بالبلدية،مرجع سبق ذكره، المادة 122 ،ص 19

غير أنه يمكن البلديات في حدود إمكانياتها القيام بما يأتي:

- تقديم مساعدتها للهياكل والأجهزة المكلفة بالشباب والثقافة والرياضة والتسلية،
- اتخاذ كل تدبير يرمي إلى توسيع قدراتها السياحية وتشجيع المتعاملين المعنيين باستغلالها،
- تشجيع عمليات التمهين واستحداث مناصب الشغل.
- تشجيع ترقية الحركة الجمعوية في ميادين الشباب والثقافة والرياضة والتسلية وثقافة النظافة والصحة ومساعدة الفئات الاجتماعية المحرومة لا سيما منها ذوي الاحتياجات الخاصة.
- اتخاذ عند الاقتضاء كل التدابير الموجهة لترقية تفتح الطفولة الصغرى و الرياض و حدائق الأطفال و التعليم التحضيري و التعليم الثقافي و الفني.
- المساهمة في انجاز الهياكل القاعدية البلدية الجوارية الموجهة للنشاطات الرياضية و الشباب و الثقافة و التسلية التي يمكنها الاستفادة من المساهمة المالية للدولة.
- حصر الفئات الاجتماعية المحرومة أو الهشة و المعوزة و تنظيم التكفل بها في إطار السياسات العمومية الوطنية المقررة في مجال التضامن و الحماية الاجتماعية.
- المساهمة في صيانة المساجد و المدارس القرآنية المتواجدة على ترابها و ضمان المحافظة على الممتلكات الخاصة بالعبادة.

4 – في مجال النظافة و حفظ الصحة و الطرقات البلدية[1]

تسهر البلدية على حفظ الصحة و النظافة العمومية لا سيما في :

- توزيع المياه الصالحة للشرب،
- صرف المياه المستعملة ومعالجتها،
- جمع النفايات الصلبة ونقلها ومعالجتها،
- مكافحة نواقل الأمراض المتنقلة،
- الحفاظ على صحة الأغذية والأماكن والمؤسسات المستقبلة للجمهور،
- صيانة طرقات البلدية،
- إشارات المرور التابعة لشبكة طرقاتها

[1] القانون 11- 10 المتعلق بالبلدية،مرجع سبق ذكره، المادة من 123 الى 124 ،ص ص 19،20

- تتكفل البلدية في مجال تحسين الإطار المعيشي للمواطن و في حدود إمكانياتها بتهيئة المساحات الخضراء و وضع العتاد الحضري و تساهم في صيانة فضاءات الترفيه و الشواطئ

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لبلدية المدية و استحداث مصلحة البيومتري

يتشكل الهيكل التنظيمي للبلدية من عدة تقسيمات و تتم هذه التقسيمات حسب خصوصية كل بلدية و طبيعتها عن طريق مداولة المجلس الشعبي البلدي أو عن طريق قرارات وزارية فيما يخص بعض المصالح الوظيفية و التي تراعي المنطقة المتواجدة فيها البلدية و موقعها الجغرافي و كذا كثافتها السكانية.

أولا : الهيكل التنظيمي لبلدية المدية

تشمل بلدية المدية على:

1 – ديوان رئيس المجلس الشعبي البلدي:

و يتولى الديوان مايلي:

- فرز البريد و تحويله
- تحضير استقبالات رئيس المجلس الشعبي البلدي
- كتابة جلسات و استقبالات و مقابلات رئيس المجلس الشعبي البلدي
- متابعة شكاوي و تظلمات المواطنين و دراستها و إعداد خلاصات عنها
- تقديم المشورة لرئيس المجلس الشعبي البلدي
- تولي العلاقات العامة لا سيما مع وسائل الإعلام و الجهات الرسمية

2 – الأمانة العامة

يشرف عليها الأمين العام و تضطلع بالمهام التالية:

- جمع مسائل الإدارة العامة
- القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي

- القيام بتنفيذ المداولات
- تبليغ محاضر مداولات المجلس الشعبي البلدي و القرارات للسلطة الوصية إما على سبيل الإخبار أو من اجل ممارسة سلطة الموافقة و الرقابة
- تحقيق إقامة المصالح الإدارية و التقنية و تنظيمها و التنسيق بينها و رقابتها
- ممارسة السلطة السلمية على مستخدمي البلدية
- جمع وسائل الإدارة العامة
- كتابة و تحرير مداولات المجلس الشعبي البلدي
- تنسيق أعمال المديرين
- تنشيط برنامج التجهيز و الاستثمار و السهر على تنفيذها
- صيانة محفوظات البلدية
- إعداد الميزانيات و الحسابات و تنفيذها
- المتابعة المستمرة لمختلف العمليات المالية
- التكفل باحتياجات المدارس بخصوص مواد التنظيف و توزيع الجوائز و الأدوات المدرسية على المحتاجين
- مسك ملفات السكن المدرسي

3 – مديرية الإدارة العامة

تتكون مديرية الإدارة العامة من أربعة مصالح:

- مصلحة المستخدمين و تضم المكاتب الآتية:
  - مكتب العمليات المالية
  - مكتب الصفقات
- مصلحة المستخدمين و تنقسم هذه المصلحة مكتبين:
  - مكتب المستخدمين الإداريين
  - مكتب التكوين و المسابقات و يضطلع

- مصلحة تسيير أملاك البلدية و تضم هذه المصلحة أربعة مكاتب:
  - مكتب الإعلام
  - مكتب جرد العقار و المنقولات و الآليات
  - مكتب متابعة و تسيير الأملاك الايجارية
  - مكتب الأدوات و التجهيزات المكتبية
- مصلحة الوثائق و الأرشيف التي تقوم بتسيير أرشيف البلدية و تضم مكتبين
  - مكتب تنظيم الوثائق
  - مكتب تنظيم الأرشيف

4 – مديرية النشاط الاجتماعي و الجمعوي

- مصلحة الشؤون الاجتماعية
  - مكتب النشاط الاجتماعي
  - مكتب الشبكة الاجتماعية
  - مكتب النشاط الحرفي و التمهين
  - مكتب متابعة المؤسسات التربوية
- مصلحة تنشيط الجمعيات
  - مكتب تنظيم الجمعيات
  - مكتب تنشيط الحركة الرياضية
  - مكتب تنظيم الحركة الثقافية

5 – مديرية التنظيم و الشؤون العامة

- مصلحة التنظيم
  - مكتب المنازعات و الشؤون القانونية
  - مكتب العقود الإدارية
  - مكتب البطاقات الرمادية
- مصلحة الانتخابات و الإحصائيات

- مكتب الانتخابات
- مكتب الخدمة الوطنية
- مكتب الإحصائيات

– مصلحة الحالة المدنية

- مكتب استخراج الوثائق
- مكتب حفظ الوثائق

– مصلحة البيومتري

- مكتب جواز السفر و بطاقة التعريف الوطنية
- مكتب رخص السياقة

– مصلحة تنظيم المقابر و المآتم

- مكتب تنظيم المراسيم الجنائزية
- مكتب تنظيم المقابر و منشآتها

6 – مديرية التعمير و الانجاز

– مصلحة البناء

- مكتب متابعة انجاز البرامج
- مكتب متبعة صيانة الممتلكات

– مصلحة الشبكات و الطرق

- مكتب متابعة صيانة الطرق و الإنارة العمومية
- مكتب الشبكات المختلفة

– مصلحة التعمير و التخطيط

- مكتب العمران
- مكتب التهيئة العمرانية
- مكتب النقل و المرور
- حظيرة الأشغال

- حظيرة العتاد

7 – مديرية البيئة و حماية المحيط

– مصلحة النظافة و الوقاية الصحية

- مكتب التحاليل المخبرية
- مكتب
- مكتب مراقبة النظافة العمومية
- مكتب مكافحة الحيوانات الضارة

– مصلحة حماية البيئة و تزيين المحيط

- مكتب حماية البيئة و نظافة المحيط
- مكتب المساحات الخضراء و تزيين المحيط
- مكتب المتابعة و الإرشاد الفلاحي

ثانيا : استحداث مصلحة البيومتري

يعتبر تبني النظام البيومتري ضرورة ملحة أمام ما تعني الإدارات اللامركزية المحلية إقليمية من عديد مظاهر التعقيد الإداري و بطء الإجراءات الإدارية ، و هو الشيء الذي ينعكس على مردودية الجهاز الإداري و صورته السيئة لدى المواطنين ، إذ كل يوم يوجد طوابير من المواطنين ينتظرون طويلا لقضاء حوائجهم من الإدارة.[1]

فاستعمال التكنولوجيات الحديثة و إلغاء الوثائق و استبدالها بالرقمنة في المعاملات الإدارية من تلقي ملفات و حفظ مختلف البيانات جعلها في متناول الإدارة اللامركزية بشكل مرتبط فيما بينها يسهل عملية استخراج الوثائق و يساهم في تقريب الإدارة من المواطن بما يتوافق مع المعطيات اللازمة لتلبية حاجات الأفراد داخل المجتمع و يجعل هذا الأخير يندمج في موجة التكنولوجيا و يساعد على تفعيل دائرة الحكومة الالكترونية.

[1] بن عيسى أحمد، الوسائل غير المؤسساتية كإطار لتفعيل الرقابة على تسيير الجماعات المحلية، مداخلة غير منشورة ، الملتقى الدولي الموسوم بالجماعات المحلية في الدول المغاربية في ظل التشريعات الجديدة و المنتظرة المنظم بجامعة الوادي بالجزائر، يومي 1 و 2 ديسمبر 2015

و المقصود من نظام البيومتري هو ذلك النظام التقني الإداري في استعمال التكنولوجيا المتعلقة بالإعلام الآلي في المعاملات الإدارية عبر وضع البيانات و المعلومات المختلفة سواء للمواطنين أو الإدارات داخل الحواسيب الآلية و ربطها بقاعدة بيانات مركزية عن طريق الانترنت وفقا لبرامج إعلام آلي متطورة، وتستجيب لمتطلبات الإدارة ، مع وضع رموز و برامج تحفظ الخصوصية و سرية المعلومات .

و لقد تم تطبيقه سنة 2011 و تم تعميمه على جميع الإدارات اللامركزية تدريجيا و المتمثلة في هياكل و مصالح الجماعات الإقليمية ، مع وضع الإجراءات اللازمة المتعلقة بتوصيف الوثائق البيومترية بداية من شهادة الميلاد ذات الترقيم الوطني كبداية وصولا لكل من جواز السفر البيومتري ، بطاقة التعريف الوطنية و باقي الوثائق كرخصة السياقة ، مع ربط الإدارات ببعضها البعض .

1 – جواز السفر و بطاقة التعريف البيومتريين:

في إطار تنظيم العمل بجواز السفر و بطاقة التعريف البيومتريين أصدرت وزارة الداخلية عدة قرارات من بينها:

- القرار المؤرخ في 17 أكتوبر سنة 2010 الذي يحدد المواصفات التقنية لمستخرج عقد الميلاد الخاص باستخراج بطاقة التعريف و جواز السفر البيومتري
- القرار المؤرخ في 26 ديسمبر سنة 2012 الذي يحدد تاريخ بداية تداول جواز السفر البيومتري .

و يهدف مشروع جواز السفر و بطاقة التعريف الوطنية البيومتريين إلى عصرنة وثائق الهوية و السفر، حيث ستكون بطاقة التعريف البيومترية وثيقة مؤمنة تماما ذات شكل مرونة تضمن للمواطن القيام بكافة الإجراءات اليومية .

و فيما يتعلق بجواز السفر البيومتري فهو وثيقة هوية و سفر مؤمنة قابلة للقراءة الكترونيا ، و مطابق للمعايير المملاة من طرف المنظمة الدولية للطيران المدني.

كما يمكن تحميل استمارة التسجيل من موقع وزارة الداخلية على شبكة الانترنت و إرسالها عن طريق البريد الالكتروني و استقبال مختلف الإشعارات الخاصة بالملف المعني عن طريق الهاتف النقال أو البريد الالكتروني في خطوة مهمة لإرساء مشروع الجزائر الالكترونية و تعميم استعمال الوسائط الالكترونية في المعاملات الإدارية.

2 – مشروع رقمنة مصلحة الحالة المدنية

يتمثل في إنشاء تطبيق على الويب يسمح بإدخال البيانات الخاصة بالمواطنين و حفظها ليتم استرجاعها لاحقا على قاعدة بيانات متواجدة على أجهزة رئيسية سواء بهدف الحصول على معلومات دقيقة بواسطة بحث يجريه الموظف، أو من اجل أن يتمكن من حفظها و طباعتها ضابط الحالة المدنية من عرض نسخ لوثائق و عقود الحالة المدنية الخاصة بالمواطن و هي تقنية تجسد أيضا إمكانية إعداد و تسليم الوثائق على مستوى البلدية دون أن يضطر المواطن للتنقل لطلبها ، كما تستطيع أيضا إصدار في نفس الظروف شهادات الوفاة و الزواج و غيرها

المبحث الثاني: طرق و إجراءات تحليل الاستبيان

سنتطرق من خلال هذا المبحث التطرق إلى منهج و مجتمع الدراسة و مختلف إجراءات تحليل الاستبيان.

المطلب الأول: منهج الدراسة و مجتمع الدراسة و عينتها

أولا: منهج الدراسة

لقد قمنا باستخدام المنهج الوصفي في دراسة الحالة و ذلك من خلال الأسلوب التطبيقي بهدف جمع البيانات و تحليلها و كذا اختبار الفرضيات.

ثانيا : مجتمع الدراسة و عينتها

يتكون مجتمع الدراسة من كافة المستخدمين العاملين في مختلف مصالح البلدية المعنية بالإدارة الالكترونية و المتكونة من 200 موظف منهم 30 فرد الذين تم توزيع استمارة الاستبيان عليهم عبر زيارات ميدانية.

المطلب الثاني : مصادر الحصول على المعلومات و أدوات الدراسة

لقد قمنا باستخدام مختلف الأدوات و الأساليب الإحصائية بعد الحصول على المعلومات و البيانات اللازمة بهدف القيام بالدراسة التطبيقية و التي كانت كالتالي:

أولا : مصادر الحصول على المعلومات

بغرض الحصول على المعلومات و البيانات من اجل الدراسة استخدمنا مصدرين أساسيين للمعلومات هما:

- **المصادر الأولية**: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة ،حيث تم استخدامه بغرض التحليل عن طريق برنامج SPSS.
- **المصادر الثانوية**: اتجهنا في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية و التي تتمثل في الكتب و المراجع العربية و الأجنبية و كذا مختلف المقالات و الأبحاث و الدراسات السابقة التي تناولت موضع الدراسة .

ثانيا : أداة الدراسة

من اجل الإجابة على إشكالية البحث و الوصول لهدف الدراسة، قمنا باستخدام استبيان باللغة العربية و ذلك لجمع مختلف البيانات الأولية و الذي يتكون من 3 أجزاء :

الجزء الأول : يضمن هذا القسم مختلف المعلومات الشخصية لأفراد العينة و المتمثلة في السن ، الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة.

الجزء الثاني: يتضمن محورين يمثلان المتغير المستقل و تتمثل فيما يلي:

المحور الأول : يتعلق بأداء الموظفين و مدى إسهامهم في تطبيق الإدارة الالكترونية و يتكون من خمسة فقرات.

- تقوم البلدية باقتراح تربصات تدريبية للموظفين على مهارات تكنولوجيا المعلومات للتعامل مع جوانب الإدارة الالكترونية
- ساهمت التكنولوجيا الحديثة للمعاملات والاتصال في تسهيل الخدمات الإدارية.
- تقوم البلدية باستقطاب أصحاب خبرة خارجية لرفع فاعلية الموظفين
- تسعى البلدية لتعيين موظفين جدد لرفع مستوى الفعالية لديها

- يتوفر لدى البلدية أعداد كافية من المتخصصين بتكنولوجيا المعلومات

المحور الثاني: يتعلق هذا بالهياكل القاعدية و البنية التحتية المسخرة لتطبيق الإدارة الالكترونية و يتكون هذا المحور من ثمانية فقرات:

- يتوفر لدي البلدية البرمجيات اللازمة لادارة المعاملات الالكترونية
- تتوفر البلدية على قدرات تخزين كافية لحفظ البيانات الالكترونية
- يتوفر لدى البلدية قاعدة بيانات خاصة بالمستخدمين
- تتم معاملات المصالح فيما بينهم الكترونيا
- تحوز البلدية على عدد كافي من خوادم الشبكات
- يتم الولوج إلى أنظمة التشغيل و إلى قاعدة البيانات من خلال استعمال اسم المستخدم و كلمة المرور
- يتم تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب
- تتوفر البلدية على أجهزة إعلام آلي ملائمة لتطبيق الإدارة الالكترونية

الجزء الثالث: يتضمن هذا المحور المتغير التابع الذي يقيس مدى ترقية و تحسين الخدمة العمومية حيث يتكون من ثمانية فقرات كذلك

- هناك اقتصاد في استخدام الورق في الأعمال الإدارية
- تخوف المواطنين من سرية المعلومات
- ساهمت الإدارة الالكترونية من الرفع من سرعة و دقة الأداء في البلدية
- هناك تسهيل حفظ عملية الملفات و الوصول إليها
- إلغاء مشكل الازدواجية في الخدمة العمومية
- تعديل و تبسيط الإجراءات الإدارية
- تقليل تكلفة الخدمة العمومية
- تقليل الوقت في مختلف المعاملات الإدارية

لقد تم اختيار مقياس ليكارت الخماسي، لأنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته حيث يشير أفراد العينة الخاضعة للاختبار عن مدى موافقتهم عن كل عبارة من العبارات التي يتكون منها مقياس الاتجاه المفتوح.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5 درجات	4 درجات	3 درجات	2 درجتين	1درجة

قمنا بقياس صدق وثبات أداة الدراسة من خلال معامل" ألفا كرونباخ"، وأيضا قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبيان، تعد نسبة % 60 بالنسبة لمعامل ألفا مقبولة إحصائيا، ويلاحظ من الجدول المقابل أن كل النسب لكل المحاور والأبعاد وفقرات الاستبيان كانت أعلى بكثير من هذه النسبة.

جدول رقم (1) : نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

الرقم	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	بأداء الموظفين	5	0,674
2	البنية التحتية	8	0,771
3	تحسين الخدمة العمومية	8	0,730
الاستبيان		21	0,871

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS

المطلب الثالث: دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة

من اجل الحصول على البيانات اللازمة للدراسة، تم اختيار مجتمع خاص للدراسة، كما تم تعيين عينة عشوائية من بين المجتمع الإحصائي لهذه الدراسة وتوزيع الاستبيانات عليها.

يتناول هذا المطلب عرضا وتحليلا للبيانات التي يتضمنها الاستبيان، حيث تم إعداد جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة وللمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط (Si) والانحرافات المعيارية (Xw)، الحساسية المرجحة والأوزان المئوية لنسب الاتفاق المحققة كما ان التحليل

الإحصائي للجزء الأول من الاستبيان يمكننا من التعرف على بعض الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، والتي يمكن إجمالها في الجدول التالي:

الرقم	السؤال	بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	20	66,67 %
		أنثى	10	33,33 %
		المجموع	30	100 %
2	العمر	اقل من 30 سنة	12	40 %
		من 30 إلى 40 سنة	15	50 %
		اكبر من 40 سنة	03	10 %
		المجموع	30	100%
3	المؤهل العلمي	ثانوي	18	60 %
		ليسانس	04	13,33 %
		ماستر	07	23,34 %
		مهندس	01	3,33 %
		المجموع	30	100%
4	الوظيفة	مدير التنظيم و الشؤون العامة	01	3,33 %
		رئيس مصلحة	03	10 %
		رئيس مكتب	05	16,67 %
		مهندس دولة في الاعلام الآلي	01	3,33 %
		تقني سامي في الإعلام الآلي	08	26,67 %
		عون حفظ البيانات	12	40 %
		المجموع	30	100%

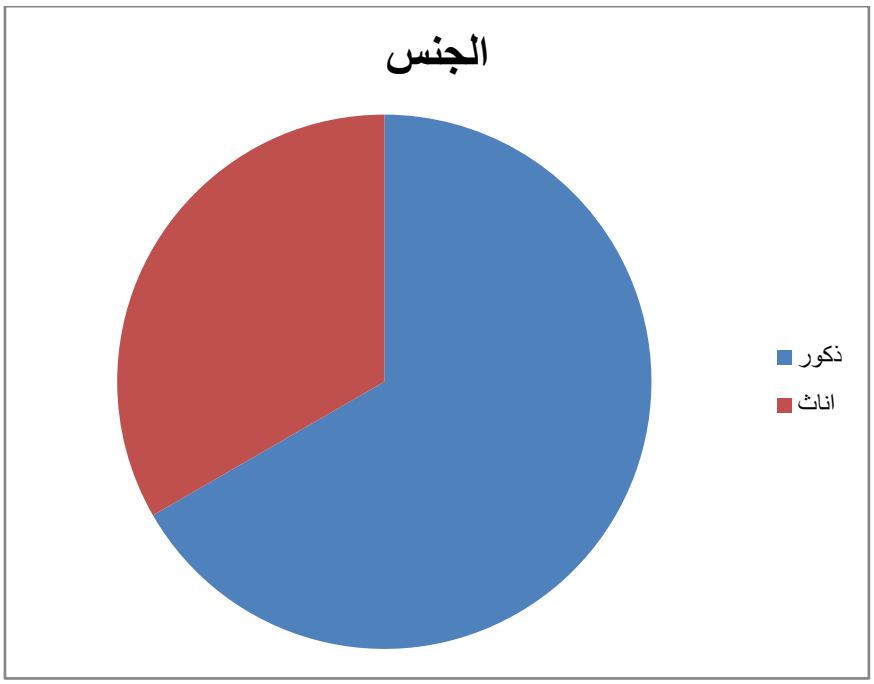
الجدول (2) المصدر: اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من هذا الجدول التكراري والنسب المئوية الخاصة بالجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة لأفراد عيينة الدراسة وذلك كما يلي:

✓ **الجنس:**

تتكون عينة الدراسة من النسبة المبينة أعلاه من مستخدمي بلدية المدية سواء كانوا ذكورا أو إناثا، وفي الجدول أعلاه يتضح أن غالبية أفراد العينة كانوا ذكورا، حيث بلغ عددهم 20 فردا وبنسبة مئوية 66,67% من مجموع الأفراد، في حين بلغ عدد الإناث 10 فردا، أي بنسبة 33,33%، أي أن نسبة الإناث منخفضة مقارنة بنسبة الذكور ، فيما يلي تمثيل لنسب أفراد عينة الدراسة حسب الجنس خلال الدائرة النسبية

الشكل رقم 01: الدائرة النسبية لجنس أفراد عينة الدراسة:



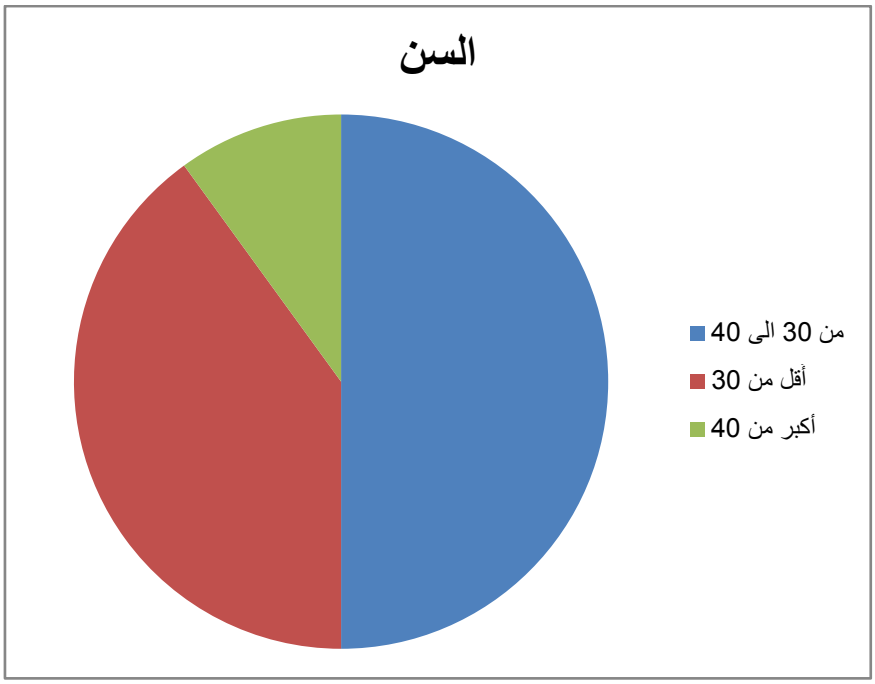
المصدر: تم تصميم الشكل بناء على الجدول رقم2،

✓ **السن:**

يلاحظ توزع أفراد عينة الدراسة على ثلاث فئات، وكانت بنسب مختلفة حيث كانت اكبر نسبة هي الفئة الثانية من 30 إلى 40 سنة بنسبة 50%، ثم تليها في المرتبة الثانية الفئة الأولى اقل من 30 سنة بنسبة 40%، ومن ثم تأتي في المرتبة الثالثة الفئة الثالثة اكبر من 40 سنة بنسبة 10%، تشير النسب إلى أن

معظم الموظفين هم من فئات الكهول ذات خبرة في مجال العمل، وفي الشكل التالي يمكن تمثيل نسب أعمار أفراد عينة الدراسة بوضوح :

الشكل رقم 02: الدائرة النسبية لسن أفراد عينة الدراسة

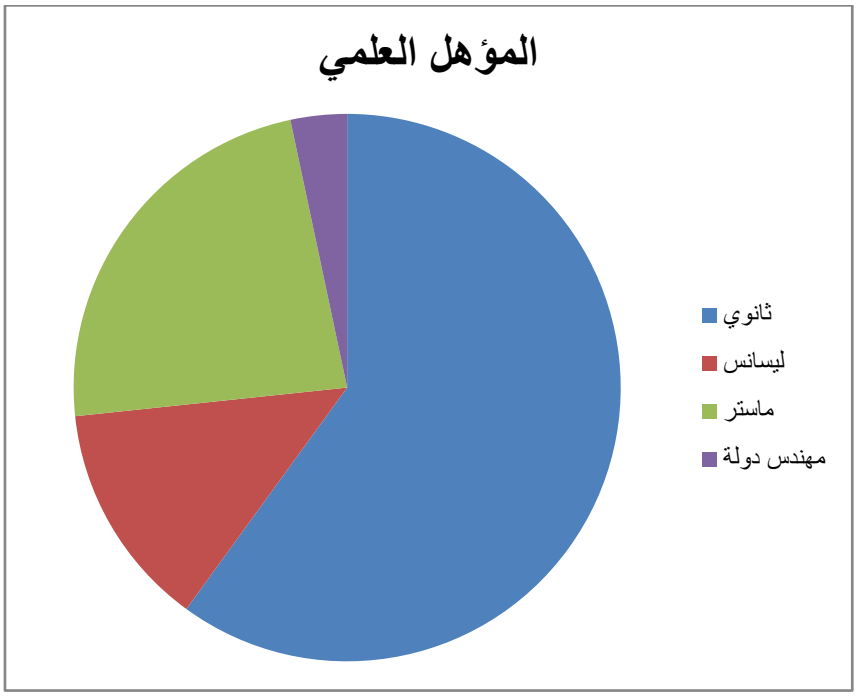


المصدر: تم تصميم الشكل بناء على جدول رقم (**02**)

- ✓ **المؤهل العلمي:**

يتوزع أفراد عينة الدراسة بنسب متفاوتة حسب المستويات العلمية لديهم، حيث يتضح من خلال الجدول أن ما نسبته 60%من أفراد عينة الدراسة يحملون شهادات التعليم الثانوي، ثم تليها فئة ذات شهادات الماستر بنسبة 23,34%، و تليها أفراد عينة الدراسة الذين يحملون شهادات ليسانس بنسبة 13,33%، و من ثم فئة مهندسو الدولة بنسبة 3,33 % والشكل التالي يبين هذه الفئة بوضوح:

الشكل رقم 03: الدائرة النسبية للمؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة

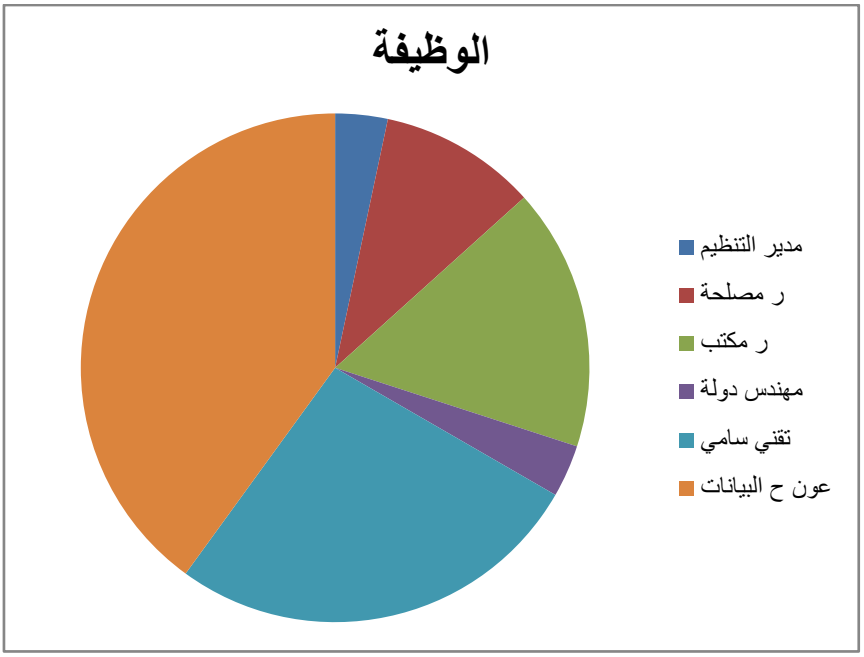


المصدر: تم تصميم الشكل بناء على الجدول رقم 02

✓ **الوظيفة:**

يتوزع أفراد عينة الدراسة بنسب متفاوتة حسب الوظيفة، حيث يتضح من خلال الجدول أن كل من أعوان حفظ البيانات يحتلون اكبر نسبة وهي 40%، لتأتي في المرتبة الثانية كل من التقنيون السامون في الإعلام الآلي وذلك بنسبة 26,67%، لتليها لكل من مدير ، رئيس مصلحة، رئيس مكتب و مهندس دولة في الإعلام الآلي بنسبة 33.33%، والشكل التالي يبين هذه الفئة بوضوح:

الشكل رقم 04: الدائرة النسبية لرتبة او وظيفة أفراد عينة الدراسة



المصدر: تم تصميم الشكل بناء على بناء على الجدول (02)

المبحث الثالث: نتائج الدراسة التطبيقية والنتائج الإحصائية.

سنتطرق ضمن هذا المبحث لمختلف نتائج الدراسة و كذا النتائج الإحصائية

المطلب الأول: صدق الاتساق الداخلي للأداة (معامل سبيرمن).

الجدول رقم 3 معاملات الارتباط سبيرمن لعبارات المحور الأول(اداء الموظفين):

رقم العبارة	درجة الارتباط	المعنوية
01	0,567**	0.000
02	0,641**	0.000
03	0,622**	0.000
04	0,438**	0.031
05	0,838**	0.000

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات **spss**.

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

جدول رقم(4) معاملات الارتباط سبيرمن لعبارات المحور الثاني(البنية التحتية)

رقم العبارة	درجة الارتباط	المعنوية
06	0,733**	0.000
07	0,711**	0.000
08	0,504**	0.000
09	0,416**	0.005
10	0,572**	0.000
11	0,727**	0.000
12	0,579**	0.000
13	0,703**	0.000

المصدر: تم إعداد الجدول بناءا على مخرجات spss

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

جدول رقم (5) معاملات الارتباط سبيرمن لعبارات المحور الثالث(تحسين الخدمة العمومية).

رقم العبارة	درجة الارتباط	المعنوية
14	0,557**	0.000
15	0,690**	0.000
16	0,765**	0.000
17	0,535**	0.000
18	0,688**	0.000
19	0,688**	0.000

20	0,640**	0.000
21	0,520**	0.000

المصدر: تم إعداد الجدول بناءا على مخرجات spss

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

التعليق:

نترجم العلاقة بين فقرات المحاور الثلاثة بعلاقة ارتباطية كبيرة، و هذا من خلال معاملات الارتباط سبيرمن التي ظهرت معنوية عند مستوى دلالة 1%.

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة التطبيقية.

توصلنا من خلال نتائج الدراسة التطبيقية إلى ما يلي:

الجدول رقم(6) مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الأول:

	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
تقوم البلدية باقتراح تربصات تدريبية للموظفين على مهارات تكنولوجيا المعلومات للتعامل مع جوانب الإدارة الالكترونية	13	43.33	11	36.67	3	10	1	3.33	2	6.67
ساهمت التكنولوجيا الحديثة للمعاملات والاتصال في تسهيل	8	26.67	10	33.33	5	16.67	4	13.33	3	10

الخدمات الإدارية.									
تقوم البلدية باستقطاب أصحاب خبرة خارجية لرفع فاعلية الموظفين	6	20	6	20	9	30	7	23.33	2	6.67
تسعى البلدية لتعيين موظفين جدد لرفع مستوى الفعالية لديها	6	20	10	33.33	7	23.33	5	16.67	2	6.67
يتوفر لدى البلدية أعداد كافية من المتخصصين بتكنولوجيا المعلومات	6	20	8	26.66	6	20	5	16.67	5	16.67

المصدر:تم إعداد الجدول بناء على نتائج الاستبيان. من إعداد الطالبين.

الجدول رقم (7)اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الأولى	تقوم البلدية باقتراح تربصات تدريبية للموظفين على مهارات تكنولوجيا المعلومات للتعامل مع جوانب الإدارة الالكترونية	4.03	1.146	عالية
الثانية	ساهمت التكنولوجيا الحديثة للمعاملات والاتصال في تسهيل الخدمات الإدارية.	3.55	1.270	عالية
الثالثة	تقوم البلدية باستقطاب أصحاب خبرة خارجية لرفع فاعلية الموظفين	3.21	1.255	متوسطة
الرابعة	تسعى البلدية لتعيين موظفين جدد لرفع مستوى الفعالية لديها	3.39	1.233	متوسطة

الخامسة	يتوفر لدى البلدية أعداد كافية من المتخصصين بتكنولوجيا المعلومات	3.19	1.341	متوسطة
متوسط عبارات المحور الأول		**3.474**	**0.825**	

المصدر: تم إعداد الجدول بناءا على ضوء مخرجات spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي 3,474 مما يعني درجة موافقة عالية كما أن الانحراف المعياري كان بمقدار 0,825 و هو دليل على تقارب آراء العينة

الجدول رقم (8) مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

العبارة	موافقة بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
يتوفر لدي البلدية البرمجيات اللازمة لإدارة المعاملات الالكترونية	7	23.33	13	43.33	7	23.33	2	6.67	1	3.34
تتوفر البلدية على قدرات تخزين كافية لحفظ البيانات الالكترونية	5	16.67	14	46.66	5	16.67	3	10	3	10
يتوفر لدى البلدية قاعدة بيانات خاصة بالمستخدمين	5	16.66	12	40	11	36.66	1	3.34	1	3.34
تتم معاملات المصالح فيما بينهم الكترونيا	5	16.67	17	56.66	5	16.67	2	6.66	1	3.34
تحوز البلدية على عدد كافي من خوادم الشبكات	6	20	11	36.66	5	16.67	5	16.67	3	10
يتم الولوج إلى أنظمة	3	10	10	33.33	7	23.33	6	20	4	13 .34

التشغيل و إلى قاعدة البيانات من خلال استعمال اسم المستخدم و كلمة المرور									
يتم تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب	3	10	10	33.33	6	20	4	13.34	7	23.33
تتوفر البلدية على أجهزة إعلام آلي ملائمة لتطبيق الإدارة الالكترونية	7	23.33	12	40	5	16.67	4	13.34	2	6.66

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج الاستبيان.من إعداد الطالبين.

الجدول رقم(9):اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الأولى	يتوفر لدي البلدية البرمجيات اللازمة لإدارة المعاملات الالكترونية	3.70	1.015	عالية
الثانية	تتوفر البلدية على قدرات تخزين كافية لحفظ البيانات الالكترونية	3.55	1.160	عالية
الثالثة	يتوفر لدى البلدية قاعدة بيانات خاصة بالمستخدمين	3.60	0.940	عالية
الرابعة	تتم معاملات المصالح فيما بينهم الكترونيا	3.79	0.893	عالية
الخامسة	تحوز البلدية على عدد كافي من خوادم الشبكات	3.40	1.252	عالية
السادسة	يتم الولوج إلى أنظمة التشغيل و إلى قاعدة البيانات من خلال استعمال اسم المستخدم و كلمة المرور	3.03	1.244	متوسطة

السابعة	يتم تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب	2.99	1.356	متوسطة
الثامنة	تتوفر البلدية على أجهزة إعلام آلي ملائمة لتطبيق الإدارة الالكترونية	3.55	1.254	عالية
متوسط عبارة المحور الثاني		**3.451**	**0.714**	

المصدر:تم إعداد الجدول بناء على ضوء مخرجات spss.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي 3,451 مما يعني درجة موافقة عالية كما أن الانحراف المعياري كان بمقدار 0,714 و هو دليل على تقارب آراء العينة ، و بالنظر لتكرارات للعبارة الثامنة من هذا المحور فقد جاءت بدرجة موافقة متوسطة من يعني أن البلدية لات ضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

الجدول رقم (10) مدى موافقة أفراد العينة على إجابات المحور الثالث

العبارة	**موافق بشدة**		**موافق**		**محايد**		**غير موافق**		غير موافق بشدة	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
هناك اقتصاد في استخدام الورق في الأعمال الإدارية	5	16.34	7	23.33	13	43.67	4	13.33	1	3.33
تخوف المواطنين من سرية المعلومات	9	30	16	53.34	3	10	1	3.33	1	3.33
ساهمت الإدارة الالكترونية من الرفع من سرعة و دقة الأداء في البلدية	9	30	10	33 .34	6	20	3	10	2	6.66
هناك تسهيل حفظ عملية الملفات و الوصول إليها	7	23.33	11	36.67	6	20	3	10	3	10
إلغاء مشكل الازدواجية	7	23.33	13	43.34	8	26.67	1	3.33	1	3.33

في الخدمة العمومية									
تعديل و تبسيط الإجراءات الإدارية	7	23.33	17	56.67	4	13.34	1	3.33	1	3.33
تقليل تكلفة الخدمة العمومية	10	33.34	11	36.67	7	23.33	1	3.33	1	3.33
تقليل الوقت في مختلف المعاملات الإدارية	7	23.33	18	60	3	10	0	0	2	6.67

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج الاستبيان.من إعداد الطالبين.

الجدول رقم(11):اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الأولى	هناك اقتصاد في استخدام الورق في الأعمال الإدارية	3.30	1.039	عالية
الثانية	تخوف المواطنين من سرية المعلومات	3.99	0.987	عالية
الثالثة	ساهمت الإدارة الالكترونية من الرفع من سرعة و دقة الأداء في البلدية	3.72	1.194	عالية
الرابعة	هناك تسهيل حفظ عملية الملفات و الوصول إليها	3.55	1.235	عالية
الخامسة	إلغاء مشكل الازدواجية في الخدمة العمومية	3.79	0.990	عالية
السادسة	تعديل و تبسيط الإجراءات الإدارية	3.89	0.926	عالية
السابعة	تقليل تكلفة الخدمة العمومية	3.95	0.985	عالية
الثامنة	تقليل الوقت في مختلف المعاملات الإدارية	3.99	0.880	عالية
متوسط عبارة المحور الثالث		**3.772**	**0.589**	

المصدر:تم إعداد الجدول بناء على ضوء مخرجات spss.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي 3,772 مما يعني درجة موافقة عالية كما أن الانحراف المعياري كان بمقدار 0,589 و هو دليل على تقارب آراء العينة و منه فان البلدية تسعى إلى تحسين الخدمة العمومية كم هو موضح من خلال التكرارات التي جاءت بدرجة موافقة عالية

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة التطبيقية

للتأكد من صحة الفرضيات الرئيسية التي مفادها واقع الإدارة الالكترونية في الجماعات الإقليمية لاسيما مصلحة البيومتري لا بدمن اختبار الفرضيات الرئيسة و الفرعية كالتالي:

الفرضية الرئيسة:

- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في بلدية المدية عند مستوى دلالة 0,05
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في بلدية المدية عند مستوى دلالة 0,05

جدول رقم (12) نتائج اختبار الانحدار للإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية

	المتغير المستقل: الإدارة الالكترونية				
المتغير التابع: تحسين الخدمة العمومية في بلدية المدية	الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	T المحسوبة	مستوى المعنوية sig
	0,420	0,176	0,343	3,050	0,04

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على مخرجات spss

من الجدول السابق اظهر النتائج التالية:

- معامل الارتباط R = 0,420 بين الإدارة الالكترونية و تحسين الخدمة العمومية و منه يتضح أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين و ارتباط ضعيف
- معامل التحديد R2 = 0,176 أي أن ما قيمة 0,176 من التغيرات في تحسين الخدمة العمومية ناتجة عن التغيرات في الإدارة الالكترونية
- معامل الانحدار B = 0,343 و هذا يعني أن زيادة بدرجة واحدة في الإدارة الالكترونية يؤدي إلى زيادة 0,343 في تحسين الخدمة العمومية ببلدية المدية
- كما أن T المحسوبة بلغت 3,050 و هي دالة عند مستوى المعنوية 0.04 و منه نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في بلدية المدية عند مستوى دلالة 0,05.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى:

- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لأداء الموظفين في تحسين الخدمة العمومية في بلدية المدية عند مستوى دلالة 0,05
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لأداء الموظفين في تحسين الخدمة العمومية في بلدية المدية عند مستوى دلالة 0,05

جدول رقم (13) نتائج اختبار الانحدار لأداء الموظفين في تحسين الخدمة العمومية

	المتغير المستقل: أداء الموظفين				
المتغير التابع: تحسين الخدمة العمومية في بلدية المدية	الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	T المحسوبة	مستوى المعنوية sig

	0,290	0,084	0,206	1,981	0,054

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على مخرجات spss

من الجدول السابق اظهر النتائج التالية:

- معامل الارتباط R = 0,290 بين أداء الموظفين و تحسين الخدمة العمومية و منه يتضح أن العلاقة و الارتباط ضعيف و طردي بين المتغيرين
- معامل التحديد R2 = 0,084 أي أن ما قيمة 0,084 من التغيرات في تحسين الخدمة العمومية ناتجة عن التغيرات في أداء الموظفين
- معامل الانحدار B = 0,206 و هذا يعني أن زيادة بدرجة واحدة في أداء الموظفين إلى زيادة 0,206 في تحسين الخدمة العمومية ببلدية المدية
- كما أن T المحسوبة بلغت 1,981 و هي دالة عند مستوى المعنوية 0.054 و منه نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لأداء الموظفين في تحسين الخدمة العمومية في بلدية المدية عند مستوى دلالة 0,05.

الفرضية الثانية:

- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية في تحسين الخدمة العمومية في بلدية المدية عند مستوى دلالة 0,05
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية في تحسين الخدمة العمومية في بلدية المدية عند مستوى دلالة 0,05

جدول رقم (14) نتائج اختبار الانحدار للبنية التحتية في تحسين الخدمة العمومية

	المتغير المستقل: البنية التحتية				
المتغير التابع: تحسين الخدمة	الارتباط R	معامل التحديد	معامل الانحدار B	T المحسوبة	مستوى المعنوية sig

العمومية في بلدية المدية	0,405	0,164	R^2	0,335	2,919	0,06

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على مخرجات spss

من الجدول السابق اظهر النتائج التالية:

- معامل الارتباط R = 0,405 بين البنية التحتية و تحسين الخدمة العمومية و منه يتضح أن العلاقة و الارتباط ضعيف و طردي بين المتغيرين
- معامل التحديد R2 = 0,164 أي أن ما قيمة 0,164 من التغيرات في تحسين الخدمة العمومية ناتجة عن التغيرات في البنية التحتية
- معامل الانحدار B = 0,335 و هذا يعني أن زيادة بدرجة واحدة في البنية التحتية إلى زيادة 0,335 في تحسين الخدمة العمومية ببلدية المدية
- كما أن T المحسوبة بلغت 2,919 و هي دالة عند مستوى المعنوية 0.06 و منه نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية في تحسين الخدمة العمومية في بلدية المدية عند مستوى دلالة 0,05.

المعادلة الخطية: تكون على الشكل التالي:

$$\mathbf{Y=-0.385+0.206X_1+0.335X_2}$$

حيث يمثل كل من:

$\mathbf{Y}$: تحسين الخدمة العمومية

$\mathbf{X_1}$: أداء الموظفين

$\mathbf{X_2}$: البنية التحتية

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية ببلدية المدية و بالأخص مصلحة البيومتري عن مدى تطبيق الإدارة الالكترونية و ما مدى انعكاساتها على تحسين الخدمة العمومية و ما إذا ساهمت في تسهيل عمل الموظفين، و من خلال تحليل مختلف البيانات و المعطيات الإحصائية المتحصل عليها من خلال الزيارات الميدانية و كذا استمارة الاستبيان الموزعة على مختلف المستخدمين، خلصنا إلى جملة من النتائج باعتبارها إجابة على مختلف التساؤلات التي أثارتها مشكلة البحث نلخصها على أن البلدية محل الدراسة عملت على توفير ما يستلزم من متطلبات خاصة الجانب التكنولوجي التقني لتجسيد الإدارة الالكترونية كما نجد أن البلدية تتوافر على الإمكانيات المادية و البشرية لاستعمال هذه التكنولوجيا، بالإضافة إلى تبني البلدية لنظام الإعلام الآلي في تسيير مصلحة البيومتري حيث أحدثت تطورا هاما كما تقلصت نسبة الأخطاء المسجلة و اختصرت وقت و مدة الانتظار في استخراج الوثائق مع تخفيف الاكتظاظ على الشبابيك.

في نفس السياق قامت البلدية باستحداث بريد الكتروني و صفحات على شبكات التواصل الاجتماعي مما يقرب المواطن من بلديته من خلال طرح مختلف الانشغالات و تحديد مختلف مواعيد المقابلات عن طريقها بالإضافة إلى مختلف المستجدات و الإعلانات العامة التي تبلغها البلدية إلى عامة المواطنين.

بالمقابل و حسب ما تم ملاحظته فان رغم كل ما تم تسخيره لتطبيق الإدارة الالكترونية فإنها تبقى محتشمة نسبة لتعاملات البلدية بين مختلف مصالحها عن طريق أساليب الإدارة الالكترونية التقليدية كما أن نقص إلمام المواطنين بالجانب التكنولوجي يؤثر سلبا على تفعيل الإدارة الالكترونية بالمعنى الحقيقي.

الخاتمة العامة

من خلال دراستنا لهذا الموضوع تبين أن استخدام تكنولوجيا الاتصال و المعلومات كآلية لتحسين الخدمة العمومية بات يمثل إستراتيجية محورية وجب على جميع الحكومات التوجه إليها خاصة بعدما ترتب عنها من نتائج ايجابية على عمل أجهزة الإدارة العمومية و لما تعكسه من خصائص كالجودة و السرعة لانجاز المعاملات و كسر الحواجز البيروقراطية و الروتين الذي رافق تأدية الأعمال الإدارية .

إن تطبيق الإدارة الالكترونية كآلية لترقية الخدمة العمومية بات يحقق مقدار من المصداقية في عمل منظمات الخدمة العمومية فالتوجه نحو نشر المعلومات الضرورية أمام طالب الخدمة من شانه أن يحقق رضا المواطن على نوعية الخدمات التي يطلبها كما يقضي على عنصر الشك لديه و يقلل من حدة العلاقة الصراعية بينه و بين مؤسسات الخدمة العمومية عن طريق خلق مؤسسات عامة تتصف بالفعالية و الكفاءة و تستجيب لاحتياجات المواطنين و تضمن المساواة في الحصول على خدمات عالية المستوى .

و الجزائر تعتبر من بين الدول التي سعت إلى التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية للحاق بموكب الدول المتطورة و ذلك بتطبيق الإدارة الالكترونية على ارض الواقع من خلال توفير جميع الوسائل لإنجاح التحول للإدارة الالكترونية وذلك خاصة في الجماعات المحلية متمثلة في البلدية موضوع الدراسة حيث تم رقمنة معظم الوثائق التي تساعد الموظف و المواطن على حد سواء في تحسين الخدمة و اقتصاد الوقت ، بحيث يقوم الموظف بعمله في وقت وجيز و كفاءة عالية و المواطن يتحصل على وثائقه في الحين ، بالإضافة إلى الفائدة التي تحصلت عليها الدولة متمثلة في قاعدة بيانات الكترونية خاصة بالمواطنين تعتبر كأرشيف الكتروني .

ومن الأسباب التي أدت إلى اهتمام الجزائر بالتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية هو الضغط الكبير على الموظفين و تفشي ظاهرة البيروقراطية و المحسوبية و استياء المواطنين من بطئ العمل و رغبة الدولة في اللحاق بوكب الدول المتطورة تكنولوجيا .

و فيما يلي سنستعرض أهم النتائج و التوصيات التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة

أولا : اختبار الفرضيات

1 - بعد اختبار الفرضية الأولى: تبين لنا أن تكلفة الخدمة العمومية و طول وقت الإجراءات و بيروقراطية الإدارة التقليدية أدت إلى فشل نظام الإدارة التقليدية مما يؤدي بالضرورة إلى التوجه إلى نظام فعال أكثر ألا و هو نظام الإدارة الالكترونية و ذلك بالانتقال السلس و الاعتماد على مقومات جديدة كإعادة هيكلة البنى التحتية و تطوير العامل البشري.

2 - بعد اختبار الفرضية الثانية: تبين لنا أن الدولة الجزائرية تسعى لتأسيس نظام جديد للإدارة يعتمد على التكنولوجيا كما يمكننا القول أنها تتوجه لتطبيق الإدارة الالكترونية عن طريق الإصلاحات في مختلف القطاعات الحساسة و هو ما يثبت صحة الفرضية.

3 - بعد اختبار الفرضية الثالثة:تبين لنا أن الخدمة العمومية عرفت عراقيل و صعوبات كثيرة إلا أن هناك مؤشر واعد لتطويرها و ترقيتها في ظل الظروف و الإمكانات المناسبة للإدارة الالكترونية و هو ما يثبت صحة الفرضية

ثانيا: نتائج الدراسة

من خلال تحليلنا لمختلف جوانب الموضوع تمكنا من الوصول إلى النتائج التالية :

- فشلت الإدارة التقليدية في توفير خدمة عمومية مميزة في ظل وجود البيروقراطية و عدم اعتمادها على التكنولوجيا و كذلك نظرا لبطئ و صعوبة الخدمات واستهلاكها لوقت و جهد كبيرين .
- إن تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات العمومية ليست مجرد تحويل أنظمة العمل و الخدمات إلى أنظمة الكترونية و فقط . بل هي منظومة متشابكة إداريا و تقنيا تحتاج إلى السرعة بتنفيذ الخدمات ، تحسين الخدمة ، الفعالية ، النزاهة ، معالجة انشغالات المواطن .
- تكوين العامل البشري و تأهيله يساهم في الرفع من أداءه و مساهمته في ترقية الخدمة العمومية.
- مواكبة التكنولوجيا و توفير العتاد اللازم يحسن من جودة الخدمات العمومية المقدمة

ثالثا: الاقتراحات و التوصيات :

من خلال دراستنا توصلنا إلى بعض الاقتراحات التي يمكن أن تعين بعض الدراسات المستقبلية و كذا المؤسسة ذاتها ومن بينها :

- محاولة القضاء على الأمية الرقمية و نشر الثقافة المعلوماتية بتوفير البنية التحتية من الأجهزة و الوسائل الحديثة .
- توفير الظروف المناسبة لعمل الموظفين من اجل تحسين الخدمة العمومية .
- ضرورة تنظيم دورات تدريبية لموظفي المؤسسة خاصة بكيفية التجاوب مع التكنولوجيا الحديثة.
- ضرورة نشر ثقافة الوعي لدى المواطنين .
- تفعيل الإدارة الالكترونية و استخدامها في العمل الإداري .
- ضرورة تواصل البلدية مع مواطنيها عبر فتح موقع الكتروني من اجل التقرب من المواطنين و تسهيل عملية استخراج الوثائق عن طريق الانترنت .

آفاق الدراسة :

في ختام دراستنا نقترح مجموعة من المواضيع مرتبطة بدراستنا لم نتطرق إليها و تعتبر كبحوث مستقبلية للمزيد من الإثراء و التجديد أهمها :

- القيام بدراسات تخص الأمن الالكتروني في ظل الإدارة الالكترونية .
- القيام بدراسات تخص الخدمة العمومية و كيفية القيام بها
- إعداد دراسة تهتم بمدى تأثير الثقافة الالكترونية على تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات العمومية .

و في الخير نرجو أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع ، و منهجية تحليله ، و أن تكون خاتمة بحثنا نقطة بداية لبحوث أخرى مستقبلية .

المراجع

أولا : الكتب

1 - احمد فتحي الحيت، مبادئ الادارة الالكترونية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015

2 - إدريس ثابت عبد الرحمان، المدخل الحديث في الادارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001

3 - احمد أمين عودة ، إدارة المشروعات العامة القضايا و الاستراتيجيات ، جامعة الكويت ، 1997

4 - إيمان عبد المحسن، الحكومة الالكترونية ،مدخل إداري متكامل، القاهرة :المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2011

5 - برانيس عبد القادر ، تسويق الخدمات و الخدمات العمومية ، الإسكندرية ، مكتبة الوفاء القانونية ، 2004

6 - حسين محمد الحسن، الإدارة الالكترونية (المفاهيم الخصائص المتطلبات)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان2011

7 - د.مريزق عدنان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية و الاتجاهات الحديثة ، جسور للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، المحمدية – الجزائر -،2015

8 - رافيق بن مرسلي، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، دراسة حالة الجزائر 2001-2011 مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري تيزي وزو- الجزائر

9 - سيد المرسي حجازي ، اقتصاديات المشروعات العامة النظرية والتطبيق، لإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2004

10 -عبد الستار ، العلي ، وآخرون ، المدخل إلى إدارة المعرفة ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع،2006

11 -عبد الفتاح ، بيومي حجازي ، النظام القانوني لحماية الحكومة الالكترونية ، الكتاب الأول ، النظام القانوني للحكومة الالكترونية ، الإسكندرية ، دار الفكر الجامعي ،2003

12 -عصام عبد الفتاح مطر ، الحكومة الالكترونية بين النظرية و التطبيق ، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية ، 2008

13 -علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الالكترونية ، دار وائل للنشر ، الأردن ،2006

14 -عمار بوحوش ، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد و عشرين، بيروت، دار الغرب الإسلامي، 2006

15 -فاطمة الزهراء طليحي، تنمية الموارد البشرية و دورها في تفعيل الإدارة الالكترونية، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2017

16 -فداء حامد، الإدارة الالكترونية الأسس النظرية و التطبيقية، دار و مكتبة الكندي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015

17 -فداء محمود حامد، الإدارة الالكترونية، دار البداية ناشرون وموزعون،ط1،الاردن،2012

18 -فريد كورتل، أمال يوب، تكنولوجيا المعلومات و دورها في العمل الإداري و التسويقي، زمزم ناشرون و موزعون، جامعة البليدة، 2016

19 -محمد عبد الفتاح حافظ ، الإدارة الالكترونية للموارد ، دار الفتح الإسكندرية ، 2008

20 -محمد محمود، الطعامنة طارق ، شريف العلوش ، الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،الأردن

21 -مزهر شعبان العاني،شوقي ناجي جواد، الإدارة الالكترونية،دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان،2014

22 -نجم ، عبود نجم،الإدارة الالكترونية،الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات ، المملكة العربية السعودية ، دار المريخ للنشر

23 -ياسين ، سعد غالب ، الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية ، المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة ،2005

24 -ياسين سعد غالب، الإدارة الالكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان (الأردن)،2010

ثانيا : الرسائل العلمية

1 – أمينة بن عبد ربه، الجزائر في عصرنة المعلومات سنة 2003، حصيلة و آفاق، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم الاعلام و الاتصال، جامعة الجزائر، 2005-2006

2 – بن عيسى ليلى ، أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير عمومي ، جامعة بسكرة ، 2015

3 – حمد ، قبلان آل فطيح ،" دور الإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية" ، المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض،2008

4 – عبد القادر برانيس ، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية دراسة حالة المؤسسات الصحية بالجزائر العاصمة ، جامعة الجزائر أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتورة في العلوم الاقتصادية ، 2007

5 – عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجيستر،جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر،2009-2010

6 – كلثم محمد الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مركز المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر، مذكرة مجيستر في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية،قطر، 2008

7 – لشهب وسيلة ،دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية ،جامعة الجزائر03، 2016-2017

ثالثا: المجلات

1 – زرزار العياشي، اثر تطبيق الإدارة الالكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 15 ، العدد 1 لسنة 2013

2 – سعد عباس حمزة الخفاجي ، الحكومة الالكترونية ، الأبعاد النظرية و آليات التطبيق ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، جامعة بغداد ، سنة 2010

3 – العلاق بشير عباس، الإدارة الرقمية(المجالات والتطبيقات)، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية ط 1 ، أبو ظبي (الإمارات) ،2005

4 – علي حسين بكير، الإدارة الالكترونية، بحث منشور في مجلة أراء حول الخليج، مركز الخليج للأبحاث، الإمارات، العدد 23، أغسطس 2006

5 – العواملة نائل عبد الحافظ، الحكومة الالكترونية ومستقبل الإدارة العامة، مجلة دراسات في العلوم الإدارية عدد1 ، عمان ،2002

6 – قاسم ميلود ، علاقة الإدارة مع المواطن بين الأزمة و محاولات الإصلاح . مجلة دفاتر السياسية و القانون ، العدد 05 ، جامعة ورقلة ، جوان 2011

7 – محمد خبير وهيثم علي حجازي، أثر تطبيق الحكومة الالكترونية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة ، الخدمة" دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الأردنية ، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد1 ، ديسمبر 2007

8 – موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري لمؤسسات التعليم العالي ،دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بسكرة، مجلة الباحث، العدد ،2011

رابعا: ملتقيات و المؤتمرات و الندوات

1 – إيمان عبد المحسن زكي ، الحكومة الالكترونية مدخل إداري متكامل ، منشورات المنظمة العربي للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2009

2 – بن عيسى أحمد، الوسائل غير المؤسساتية كإطار لتفعيل الرقابة على تسيير الجماعات المحلية، مداخلة غير منشورة ، الملتقى الدولي الموسوم بالجماعات المحلية في الدول المغاربية في ظل التشريعات الجديدة و المنتظرة المنظم بجامعة الوادي بالجزائر، يومي 1 و 2 ديسمبر 2015

3 – حسين بن محمد الحسن، الإدارة الالكترونية بين النظري و التطبيق ، ورقة عمل قدمت للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي الرياضي، 14 ، نوفمبر،2009

4 – عبد الحميد محمود النعيمي ، مبادئ الإدارة العامة ، دون بلد المنشئ ،منشورات EAGL – 1997

5 – كوهين ستيفن و براند رونالد ، إدارة الجودة الكلية في الحكومة ، (ترجمة عبد الرحمن بن . أحمد هيجان) المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة للبحوث ،1997

6 – لبان قطيني ، تطبيقات الحكومة الالكترونية في مراكز خدمة المواطن ، مؤتمر الشام الدولي الثالث للمعلومات ، سوريا ، 2006

7 – محمد راتول وآخرون ، الحكومة الالكترونية الآفاق و التحديات ، الملتقى العلمي الدولي الرابع حول : عصرنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية و إشكالية اعتماد التجارة الالكترونية في الجزائر ، معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة خميس مليانة – الجزائر – ، 2011

8 – واعر وسيلة ، دور الحطومة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات الالكترونية –حالة وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، الملتقى الدولي حول ادارة الجودة الشاملة لقطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، قسنطينة

9 – واعر وسيلة ، دور الحطومة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات الالكترونية –حالة وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، الملتقى الدولي حول ادارة الجودة الشاملة لقطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، قسنطينة

خامسا :قوانين و تشريعات

1 – الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الوزارة الأولى ، تعليمتين رقم 298 و 321 المؤرختين في 22 سبتمبر 2013 تتضمن تطبيق تدابير إصلاح الخدمة العمومية

2 – الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، قانون رقم 05-10 المؤرخ في 20 جوان 2005 يعدل و يتمم الأمر رقم 75-58 المؤرخ في 27 سبتمبر 1975 و المتضمن القانون المدني المعدل و المتمم ، الجريدة الرسمية، العدد 64

3 – الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، مرسوم تنفيذي رقم 06-180 المؤرخ في 31 ماي 2006 يتضمن إلحاق المديرية العامة للإصلاح الإداري بوزارة الداخلية و الجماعات المحلية ، الجريدة الرسمية رقم 36

4 – الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، مرسوم تنفيذي رقم 13-381 المؤرخ في 19 نوفمبر 2013 يحدد صلاحيات الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية ، الجريدة الرسمية ، العدد 59

5 – الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، مرسوم تنفيذي رقم 14-194 المؤرخ في 03 جويلية 2014 يتضمن تنظيم المديرية العامة للوظيفة العمومية و الإصلاح الإداري ، الجريدة الرسمية رقم 41

6 – الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، مرسوم تنفيذي رقم 96-212 المؤرخ في 5 يونيو 1996 الذي يحدد صلاحيات الوزير الأول لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري و الوظيفة العمومي ، الجريدة الرسمية رقم 37

7 - القانون 11- 10 المؤرخ في 22 جوان 2011 المتعلق بالبلدية،الجريدة الرسمية عدد 37

سادسا: مراجع اخرى

1 - موقع وزارة التعليم العالي و البحث العلمي :https://services.mesrs.dz/e-learning/arabe/index_arab.php ، تاريخ الاطلاع 21/ 05 / 2020 ، 23:12

2 - نور الدين شنوفي،" دروس في المناجمنت العمومي"على الموقع :https://www.hopital-dz.com/upload/12-2017/article/Managment_publique_administrateur.pdf (تاريخ الاطلاع 18 مارس 2020 ، 20:34)

سابعا: المراجع باللغة الفرنسية

1- Jacques, Sauret ,"efficacité de L'Administration et Service à L'Administratré" : Les Enjeux de L'Administration ElectroniQue , Revue Française d'aministration publique , ecole nationale d'dministrative, N° 110 , 2004

2- Philip Kotler, Marketing Management, Paris, 13 éme Edition, Person Education, 2009

الملاحق

جامعة يحي فارس

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان حول:

انعكاسات الادارة الالكترونية على الخدمة العمومية في إطار عصرنة مصالح الجماعات الإقليمية

دراسة حالة بلدية المدية

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة مالية، نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص موضوع الدراسة، نلتمس منكم الإجابة عليها بمصداقية وأمانة، من اجل العمل بها في إطار بحثنا العلمي .

الطالبين:

وشان محمد

بورحلة علاء الدين

الأستاذ المشرف:

بن عمور سمير

تخصص: إدارة مالية

السنة الجامعية : 2019-2020

استمارة الاستبيان

القسم الأول :الصفات الشخصية للعينة

1 –الجنس:ذكر ☐ أنثى ☐

2 – السن: اقل من 30سنة ☐ من30الى 40 سنة ☐ أكثر من 40 سنة ☐

3 – المؤهل العلمي: ثانوي☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ مهندس دولة ☐

4 –الوظيفة (المنصب الإداري) .....

القسم الثاني:

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: أداء الموظفين						
1	تقوم البلدية باقتراح تربصات تدريبية للموظفين على مهارات تكنولوجيا المعلومات للتعامل مع جوانب الإدارة الالكترونية					
2	ساهمت التكنولوجيا الحديثة للمعاملات والاتصال في تسهيل الخدمات الإدارية.					
3	تقوم البلدية باستقطاب أصحاب خبرة خارجية لرفع فاعلية الموظفين					
4	تسعى البلدية لتعيين موظفين جدد لرفع مستوى الفعالية لديها					
5	يتوفر لدى البلدية أعداد كافية من المتخصصين بتكنولوجيا المعلومات					

المحور الثاني: البنية التحتية						
1	يتوفر لدي البلدية البرمجيات اللازمة لإدارة المعاملات الالكترونية					
2	تتوفر البلدية على قدرات تخزين كافية لحفظ البيانات الالكترونية					
3	يتوفر لدى البلدية قاعدة بيانات خاصة بالمستخدمين					
4	تتم معاملات المصالح فيما بينهم الكترونيا					
5	تحوز البلدية على عدد كافي من خوادم الشبكات					
6	يتم الولوج إلى أنظمة التشغيل و إلى قاعدة البيانات من خلال استعمال اسم المستخدم و كلمة المرور					
7	يتم تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب					
8	تتوفر البلدية على أجهزة إعلام آلي ملائمة لتطبيق الإدارة الالكترونية					
المحور الثالث: تحسن الخدمة العمومية						
1	هناك اقتصاد في استخدام الورق في الأعمال الإدارية					
2	تخوف المواطنين من سرية المعلومات					
3	ساهمت الإدارة الالكترونية من الرفع من سرعة و دقة الأداء في البلدية					
4	هناك تسهيل حفظ عملية الملفات و الوصول إليها					
5	إلغاء مشكل الازدواجية في الخدمة العمومية					
6	تعديل و تبسيط الإجراءات الإدارية					
7	تقليل تكلفة الخدمة العمومية					
8	تقليل الوقت في مختلف المعاملات الإدارية					