جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

دور الإدارة الإلكترونية في ترقية الخدمة العمومية

(دراسة حالة بلدية المدية)

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر علوم التسيير

تخصص إدارة وتسيير المؤسسة

إعداد الطالبتان:

- **ديلمي جويدة**
- **عطيل هند**

إشراف الدكتور:

- **سلام عبد الرزاق**

لجنة المناقشة:

بوعرار شمس الدين..... (جامعة المدية)	رئيساً
سلام عبد الرزاق.....(جامعة المدية)	مشرفاً
بوشنافة الميسوم.....(جامعة المدية)	عضوا ممتحناً

السنة الجامعية 2016-2017

جامعة الدكتور يحي فارس

كلية العلوم الاقتصاد و العلوم التجارة وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة وتسيير مؤسسة

استبيان

حول:

دور الإدارة الالكترونية في ترقية الخدمة العمومية

دراسة حالة بلدية المدية

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص عنوان الدراسة، نرجو منكم الإجابة عليها بمصداقية وأمانة، وبدورنا نعدكم بالعمل بها في إطار بحثنا العلمي لا أكثر.

تعريفات الإجرائية:

- **الادارة الالكترونية:** استغلال الادارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتدبير وتحسين وتطوير العمليات الادارية المختلفة داخل المنظمات.
- **خوادم المعلومات (SERVER):** هو نظام حاسوبي متصل بشبكة حواسيب، ومتخصص في أداء وظيفة معينة وتلبية الطلبات التي ترده من حواسيب أخرى على الشبكة.

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

ضع علامة (×) أمام المربع المناسب لاختيارك.

1/الصنـــــف:

ذكر: ☐ أنثى: ☐

2/ العمر:

اقل من 30 سنة ☐ من 30 الى 40 سنة ☐ من 41الى 50 سنة ☐

من 51الى60 سنة ☐ 61 سنة فأكثر ☐

3/المستوى التعليمي:

متوسط ☐ ثانوي ☐ شهادة كفاءة ☐

شهادة تقني ☐ شهادة تقني سامي ☐ جامعي ☐

4/الوظـيفة:

موظف بسيط ☐ رئيس قسم ☐ رئيس مصلحة ☐

رئيس مكتب ☐

5/الأقدمية (الخبرة)

اقل من 05 سنوات ☐ من 05 سنوات إلى 10سنوات ☐

من 11سنة إلى 15سنة ☐ اكثر من 15سنة ☐

6/ معدل استخدام الحاسوب يوميا في العمل: .....سـاعة

7/ هل تمتلك بريد الكتروني؟

نعم ☐ **لا** ☐

8/ اذا كانت الاجابة بنعم يرجى تحديد الجهة المشاركة معها (يمكن اختيار اكثر من اجابة) .

بريد إلكتروني خاص بالدائرة ☐

HOTMAIL ☐ YAHOO ☐ G-mail ☐ أخرى.. ☐

9/ مستوى معرفتك بالإدارة الالكترونية

ممتاز ☐ جيد جدا ☐

جيدة ☐ مقبولة ☐

10/ هل الادارة الالكترونية تساعدك في عملك في البلدية؟

نعم ☐ لا ☐

11/ مصدر معرفتك بالادارة الالكترونية (يمكن اختيار أكثر من اجابة)

تعلم ذاتي ☐ حضور دورات تدريبية ☐ مقررات دراسية ☐ أخرى.. ☐

13/ عدد الدورات التدريبية التي حضرتها في مجال الادارة الالكترونية:

لم أحصل على أي دورة تدريبية ☐ حصلت على دورة تدريبية واحدة ☐

حصلت على دورتين تدريبيتين ☐ حصلت على ثلاث دورات تدريبية فأكثر ☐

الجزء الثاني: ويقيس فاعلية الموظفين، البنية التحتية التكنولوجية، ثقافة المؤسسة(المتغير المستقل).

الرقم	العبارات	موافق تمام	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1/ فاعلية الموظفين:						
1	يتم تدريب الموظفين على مهارات تكنولوجيا المعلومات للتعامل مع جوانب الادارة الالكترونية.					
2	تسعى البلدية لتعيين موظفين جدد لرفع مستوى الفاعلية لديها .					
3	تقوم البلدية بالتعاقد مع اصحاب خبرات خارجية لرفع فاعلية العاملين لديها .					
4	تقليل الجهد الذهني و العقلي المبذول من طرف العاملين في انجاز المهام الادارية .					
5	يتوفر لدى البلدية اعداد كافية من المتخصصين بتكنولوجيا المعلومات .					
2/ البنية التحتية التكنولوجية:						
1	ان القدرات التخزينية لأجهزة ملائمة لحفظ البيانات لتطبيق الادارة الالكترونية.					
2	تقوم اجهزة الاخراج المتوفرة (طباعة المعلومات ، شاشات الاستعلام) بتغطية متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية .					
3	يتوفر لدى البلدية قواعد بيانات شاملة خاصة بالموظفين والمستفيدين .					
4	تعتبر أجهزة الحاسب المستخدمة ملائمة لتحقيق الغايات المنشودة من تطبيق الادارة الالكترونية .					
5	يتوفر عدد مناسب من خوادم المعلومات (SERVER) لتطبيق الادارة الالكترونية.					

6	يتوفر لدى البلدية البرمجيات اللازمة لإدارة الوثائق والارشفة الالكترونية .					
7	تقوم ادارة البلدية بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب .					
8	يتم الدخول على الانظمة وقواعد البيانات من خلال اليات محددة ومنظمة .					
3/ ثقافة المؤسسة:						
1	تعمل البلدية على تعزيز اليات المحافظة على الكوادر المؤهلة .					
2	تقوم البلدية بجملة من الانشطة والاجراءات من شانها نشر مفهوم الادارة الالكترونية بين مستعمليها.					
3	تقوم ادارة البلدية بتوعية الموظفين لديها بهدف زيادة الثقة بالإدارة الالكترونية .					

الجزء الثالث: ويقيس مدى ترقية الخدمة العمومية في دائرة المدية (المتغير التابع).

الرقم	العبارات	موافق تمام	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
منذ سنة 2012 إلى يومنا هذا هل تلاحظ أن :						
1	مشكل الازدواجية في الخدمة العمومية ألغي.					
2	ساهمت الادارة الالكترونية من الرفع من سرعة ودقة الاداء في البلدية.					
3	هناك تسهيل عملية حفظ الملفات وتسهيل الوصول اليها .					
4	إقصاد في استخدام الورق في الاعمال الادارية .					
5	تقليل من تكلفة الخدمة الادارية .					
6	تعديل وتبسيط الاجراءات الادارية .					
7	هناك تخوف من سرية وامنية المعلومات في حالة المعاملات الالكترونية.					
8	اختصار الزمن في انجاز الاعمال ومختلف الاجراءات .					
9	هناك صعوبة في تغيير عادات الموظفين نحو التحول الى النشاطات المعتمدة على التقنية الرقمية.					

تمهيد

لقد عرف العالم في العقود الأخيرة خاصة في الألفية الثالثة ثورة هائلة في جل المجالات العلمية التكنولوجية التي أحدث تغيير في الحياة اليومية للإنسان وأصبحت من الركائز الجوهرية والمعول عليها في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية. هذا ما انعكس على الإدارة العمومية التي تعتبر هي الآلية التي تحرك عجلة التنمية في الدولة وتخدم المواطنين بذلك تم إدراج البرمجة المعلوماتية داخل نسق عمل الإدارة.

والجزائر من بين الدول التي عملت على تطوير وتسريع وتحسين المردودية في أداء الخدمات الإدارية، إذ يجعل من الإدارة ضرورة تطوير نظم المعلومات المتكاملة ونخص بالذكر استخدام الحاسوب وتكنولوجيا الاتصالات وتكنولوجيا البرمجيات. وانطلاقا مما سبق، فإنه لا يمكن أن نتصور تقديم خدمات إلكترونية متاحة عبر الشبكة العالمية "الإنترنت" دون حركة ومرونة في إجراءاتها حيث يعتبر الآن مشروع الإدارة أو الحكومة الإلكترونية نتيجة حتمية لتفاعلات مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتبسيط وتحسين وتسهيل العلاقة مع المواطن والإدارة.

سنتطرق في هذا الفصل الأول للأساسيات الادارة الإلكترونية، المبحث الأول: ماهية الادارة الالكترونية، اما في البحث الثاني: التحول من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية وفي المبحث الثالث: البنية الشبكية الالكترونية للإدارة الالكترونية.

المبحث الاول: ماهية الادارة الالكترونية

لعبت تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا مهما في تطوير حوسبة عمليات المؤسسات، وذلك من خلال توسيع مجال التكامل للمعلومات كمؤشر لحوسبة معلومات المؤسسة وتعاملاتها. الذي يعمل على وصف عدد المهام التي يتم تنفيذها من خلال نظام المعلومات المتكامل وأن تسارع نطاقه يكون مؤشرا لمستوى تطور تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة[1].

كما تعتبر الإدارة الإلكترونية على غرار المفاهيم المعاصرة لها، نتيجة للثورة المعلوماتية وثورة الاتصالات الحديثة بما فيها من تزايد لاستخدام الكومبيوتر وشبكات الاتصال وتطبيقاتهما هذا من ناحية ومن ناحية أخرى السعي الحثيث لكل الدول والمؤسسات لتطوير أعمالها والاستفادة من التقدم العلمي واستخدامه في إنجاز جميع الأعمال والمعاملات الإدارية.

المطلب الاول: نشأة ومفهوم الادارة الالكترونية

اولا: نشأة الادارة الالكترونية

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية، كي تحسن من مستوى أعمالها وجودة خدماتها، وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية، أو إدارة الحكومة الالكترونية أو الإدارة الالكترونية .بذلك فإن ظهور الإدارة الالكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة والأعمال الالكترونية وانتشار شبكة الانترنت، في حين ترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الالكترونية، ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل ، وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية[2].

فالإدارة الالكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا، أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس، ويعملون، ويتبادلون العلاقات الاجتماعية، ويتواصلون في شتى بقاع العالم.

يمكن القول أن نشأة الإدارة الالكترونية كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة، في ظل ثورة المعلومات، وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن

[1] نجم عبود نجم، **الإدارة الإلكترونية**، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004،ص127.

[2] ياسين سعد غالب،**الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية** ، المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة ، 2005، ص3

بالمؤسسات، وربط الإدارات العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا الحديثة، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها.

إن نشأة الإدارة العامة الإلكترونية تعود إلى التحول للعمل بأشكال وأساليب مختلفة، إذ كانت تقتصر على استخدام بعض برامج الحاسوب التي تستخدم لأغراض الإحصاء، ويستخدم بعضها الآخر للمساعدة في إظهار بعض النتائج المختلفة في موازنات الدول، وكذا طريقة توزيع بنودها، وقد ظهر أول استخدام للتقنية في أنشطة الحكومات الرسمية.

لقد كان تطبيق الإدارة الالكترونية بصورة مصغرة، وبأساليب بسيطة، و لم تصل إلى الصورة الرسمية إلا متأخرا، حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي.

ومن ثم فالإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية ، وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائر صنع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة ، تساعدهم على إنجاز المهام المناطة بهم ، وتنفيذها على الوجه الأكمل ، فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية وتبعها فيما بعد دول أخرى مثل المملكة المتحدة والنمسا خلال العقد الأخير من القرن الماضي إما في لدول العربية نجد دولة الإمارات حققت تقدم كبير في هذا المجال خاصة إمارة دبي[3] .

ثانيا: مفهوم الادارة الالكترونية

مفهوم الإدارة الإلكترونية استقطب أقلام الكثير من الباحثين فتعددت بذلك تعريفات الإدارة الإلكترونية ذلك أن مفهوم هذه الأخيرة أوسع من كونه وجود حواسيب وبرمجيات وإنترنت وغيرها من التقنيات، ولعل من أهم هذه التعريفات ما يلي:

ان الإدارة الإلكترونية هي استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية المتنوعة ،والمعلومات في تيسير سبل أداء الإدارات الحكومية لخدماتها العامة الإلكترونية و التواصل مع طالبي الانتفاع من خدمات المرفق العام بمزيد من الديمقراطية من خلال تمكينهم من استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية عبر بوابة واحدة[4].

وعرفت أيضا على أنها كل شكل من أشكال المعاملات ا لتي يمكن أن تتم إلكترونيا بين أي جهتين حكوميتين مع بعضها البعض أو بين المواطن وأي جهة حكومية على أي مستوى كمصلحة الأحوال المدنية

[3] ياسين سعد غالب،امرجع سبق ذكره ، ص238

[4] الصيرفي محمد، **الإدارة الإلكترونية**، ط1 ، الإسكندرية ، دار الفكر الجامعي، القاهرة،2006

أو وحدات الإدارة المحلية والحكم المحلي أو مصلحة الضرائب أو غيرها، ليدفع فاتورة الكهرباء أو الماء، أو إنهاء إجراءات معـــــاش أو يستخرج شهادة ميلاد او حتى ليدلي بصوته في الانتخابات أو غـــير ذلـــك مـــن أشكال التعامل الأخرى[5].

والإدارة الالكترونية هي عملية مكننة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على المعلومات الضرورية، للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الأوراق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين، والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحق[6].

من خلال التعاريف السابق و**كتعريف شامل**: فان الإدارة الالكترونية مفهوم يشمل كل الأعمال الالكترونية في قطاع منظمات الأعمال، والتي تمثل الهيئات ذات الطابع الخدمي الحكومي، التي توجه خدمات للأفراد أو المؤسسات، في مقابل ذلك تعمل الإدارة الالكترونية وفق آلية شبكية تضم الانترنت، الانترانت، الإكسترانت، في ظل وجود نظام معلومات.

المطلب الثاني: مبادئ وأهداف الادارة الالكترونية

ترتكز الإدارة الالكترونية على العديد من المبادئ، والأهداف، والتي سيتم تناولها كالاتي:

أولا: مبادئ الادارة الالكترونية[7]:

- تخفيض التكاليف: ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة، يؤدي إلى تخفيض التكاليف.
- سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: أي إتاحة تقنيات الحكومة الالكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.
- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين: وهذا بالاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات، المهيأة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع، والقيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف، واستخلاص النتائج، واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.

---

[5] لقرع مصطفى، عمايدية فايزة، عنوان المداخلة: **آليات تحسين تقديم الخدمة العمومية، الإدارة الالكترونية كمدخل لتحسين جودة الخدمة العمومية قطاع وزارة الداخلية نموذجا**، تبسة ،2015، ص5.

[6] علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سبق ذكره، ص34.

[7] عمار بوحوش ، **نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين** ، بيروت ، دار الغرب الإسلامي ، 2006 ص ص189،191 .

- ❖ التركيز على النتائج: حيث ينصب اهتمام الحكومة الالكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد، والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف، الغاز، لتسديد الرسوم، والفواتير المطلوبة.
- ❖ التغير المستمر: وهو مبدأ أساسي في الإدارة الالكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في التنافس.

ثانيا: الأهداف:

هناك عدة اهداف نذكر منها:

- ❖ تطوير الإدارة العامة: خفض الأعمال الورقية، وإعادة استعمال الحلول.
- ❖ تحسين الخدمات: خفض التنقل، التوصيل في أي وقت وأي مكان، وسهولة الوصول للمعلومات.
- ❖ التقرب من المواطنين (الموظفين): واجهة واحدة بالنسبة للمواطن (الموظف)، نظرة واحدة للمواطن(الموظف)، وإجراءات سهلة.
- ❖ تحسين التنافس الاقتصادي: استخدام الانترنت للتجارة العالمية، وإتاحة الفرصة للشركات ذات المقاس المتوسط والصغير لدخول المنافسة.
- ❖ خفض المصاريف: تكامل النظم لدعم الإجراءات الداخلية والخارجية[8].

كما ان اغلب مبادرات الانتقال من الأساليب التقليدية إلى الالكترونية، لتجسيد عدد من الأهداف العامة نوجزها في الآتي:

- ❖ لتوجه نحو شفافية العمل الإداري، وشفافية المعلومات وعرضها أمام العملاء المواطنين، الموردين...إلخ
- ❖ إدارة الملفات، واستعراض المحتويات بدلا من حفظها، ومراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها.
- ❖ التحول نحو الاعتماد على مراسلات البريد الالكتروني بدلا من الصادر والوارد.
- ❖ اختصار الوقت وسرعة انجاز المعاملات، حيث ان التعامل الالكتروني يتم بشكل آني دون انتظار.
- ❖ تخفيض حدة الجهاز البيروقراطي وتعقيداته ، إذ لا حاجة إلى تضخم المستويات الإدارية وتعددها[9].
- ❖ الإدارة الالكترونية تعمل على تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة ، إلى أيادي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ مشاريع الإدارة ، عن طريق إعادة التأهيل لمواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على

[8] ويكيبيديا الموسوعة الحرة،**الادارة الالكترونية**/https://ar.wikipedia.org/wiki ،2017/04/07،بتوقيت 20:39.

[9] علاء عبد الرزاق السالمي ، **الإدارة الالكترونية** ، الأردن ، دار وائل للنشر ، ص39.

المؤسسة والاستغناء على الموظفين غير الأكفاء ، وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد، وتقليل معوقات اتخاذ القرار ، عن طريق توفير البيانات وربطها بدوائر صنع القرار.[10]

المطلب الثالث: أهمية وخصائص الادارة الالكترونية

أولا:أهمية الادارة الالكترونية

سنحاول استعراض أهمية الإدارة الإلكترونية من خلال الجوانب التالية:

❖ **أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمؤسسات:**

تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين مستوى أداء المؤسسات وذلك من خلال التأثير على كل الوظائف والأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسات، فالإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين إجراءات تقديم الخدمات مما يسر ويسهل الأعمال والمعاملات التي تقدمها المؤسسة إلى زبائنها، ويحقق التواصل بين المؤسسة والمتعاملين معها، عن طريق استخدام أساليب إلكترونية جديدة تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة، كما تسهم أيضا في توفير واتاحة البيانات والمعلومات بشفافية تامة، كما تمكن المؤسسة من عرض نماذج واجراءات تقديم خدمات بصورة أفضل لتيسير حركة التعامل مع العاملين في المؤسسة، كما تتيح لها فرصة فتح قنوات اتصال جديدة بين القائمين على إدارتها وبين المتعاملين، مما يسر أداء الأعمال والمعاملات ويزيل الكثير من الشكوك والمعوقات المتعلقة بها.

كما تسهم في انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المؤسسة، كما تسهم في تخفيض تكاليف التخزين والإجراءات الإدارية وعمليات التبادل التجاري، وهذا بدوره يؤدي إلى تخفيض أسعار بيع المنتجات إلى العملاء مما يؤدي إلى زيادة مبيعات المؤسسة وبالتالي زيادة ربحيتها.

وتساعد الإدارة الالكترونية في اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المؤسسة، من خلال إيجاد أسواق جديدة سواء على المستوى المحلي أو العالمي وذلك نتيجة إزالة الحواجز والقيود الجغرافية من خلال التغطية الكبيرة لشبكة الاتصالات الإلكترونية[11].

---

[10] بدر بن محمد المالك ، **الأبعاد الادارية والامنية لتطبيقات الإدارة الالكترونية في المصارف السعودية** ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية غير منشورة ، قسم العلوم الادارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2007ص13.

[11] أحمد فتحي الحيت، **مبادئ الإدارة الإلكترونية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1،2015 ،ص30.

❖ أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى القومي[12]:

تساعد الإدارة الالكترونية على تحسين الخدمات الحكومية وتبسيط إجراءاتها، لتقديمها للمواطنين بما هو ملائم، مما يسير ويسهل الأعمال والمعاملات التي تقدمها المواطنين، ويحقق التواصل بين المؤسسة الحكومية وهؤلاء المواطنين، حيث يمكن توفير واتاحة البيانات والمعلومات أمامهم وكذلك أمام المستثمرين بشفافية كاملة، وتتيح فرصة فتح قنوات اتصالات جديدة بين القائمين على إداراتها وبين المواطنين، مما يسير أداء الأعمال والمعاملات الحكومية ويزيل الكثير من الشكوك والمعوقات المتعلقة بها، بالإضافة إلى التوجه نحو الحكومة الإلكترونية وذلك بما يكفل أداء الخدمات الحكومية في أقل وحدة زمن وبأعلى درجة من درجات الأداء.

كما تمنح الإدارة الإلكترونية الفرص أمام الكثير من المشروعات للدخول والعمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة، بعد أن وفرت لها البنية الأساسية لنظام الشبكات وتصميم قواعد المعلومات والبيانات، ويترتب عن ذلك إنشاء وتشغيل صناعات محلية تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات تساعد في صقل وتكوين الكوادر الوطنية المتخصصة القادرة على مواجهة التحديات العالمية التي تتمثل في المناقشة في هذه المؤسسات وتستطيع الإدارة الإلكترونية أن تساهم إسهاماً فعالاً في حل الكثير من الصعوبات التي تعترض حركة الصادرات في الدولة وذلك من خلال مزايا المعلومات والاتصالات التي تتسم بها الإدارة لإلكترونية، كما تمتلك إمكانية الوصول إلى نشر استثماراتها ومزاياها الاقتصادية عن طريق المراسلة بعيداً عن الفوارق الزمنية والمكانية، وتقليل تكلفة عملية التسويق والدعاية والإعلان، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة نشاط المشروعات ويسهم بدوره في تعزيز الاقتصاد الوطني.

ثانيا: خصائص الادارة الالكترونية[13] ـــ

تعتبر الإدارة الإلكترونية Electronic Management نمطا من أنماط الإدارة التي كانت لها آثارها الواسعة على المنظمات المختلفة ومجالات عملها وخاصة عمليات تهيئة أو إصلاح البنية التنظيمية مما يعكس عمق التغيير الجذري الذي تحمله تطبيقات الإدارة الإلكترونية وهي بذلك تتميز بعدة خصائص منها:

- ❖ الانتقال من منظومة المعلومات المحوسبة المستقلة إلى منظومة المعلومات المحوسبة الشبكية، حيث تحولت نظم المعلومات المحوسبة التي كانت تعمل في صورة منظمات مستقلة إلى نُظم معلومات شبكية تستفيد من التقنيات المتقدمة في مجال شبكات الاتصالات والتبادل الإلكتروني للبيانات.

[12] أحمد محمد غنيم، **الإدارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة، مصر، ط1 ،2009 ،ص ص41-45 .
[13] ياسين سعد غالب، مرجع سابق،ص13

- ❖ الانتقال من نظم المعلومات الإدارية التقليدية إلى نُظم المعلومات الإدارية الذكية، بمعنى أن الإدارة الإلكترونية بإمكانها استخدام منظومات وتقنيات محوسبة تتضمن القدرة على استنباط المغزى العام من سياق المعلومات المنتجة.
- ❖ الانتقال من نظم المعالجة التحليلية التقليدية إلى نظم المعالجة التحليلية الفورية، انطلاقاً من أن نظم المعالجات التقليدية لم تعد تناسب الطبيعة المتغيرة والسريعة للأعمال التي تتطلب تحديثًا مستمرًا للبيانات وإنتاجا مستمرًا للمعلومات.
- ❖ العمل من خلال الشبكات، حيث تعمل الإدارة الإلكترونية من خلال ربط نظم المعلومات بتقنيات الاتصالات الحديثة مثل شبكة الإنترنت Intranet والاكسترانتExtranet .
- ❖ تحول المنظمات من الهياكل المركزية الوظيفية إلى الهياكل التنظيمية اللامركزية المرنة المستندة إلى المعلومات والعمل من خلال فرق العمل لا من خلال الفرد مهما بلغ نبوغه. وهكذا فقد أسهمت هذه التغييرات التكنولوجية المهمة في خلق أسلوب جديد للإدارة الحديثة، وكذلك فإن تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أسهمت في تغيير مضامين وظائف العملية الإدارية التقليدية إلى تغييرات جوهرية في وظائف التنظيم واتخاذ القرارات.

المبحث الثاني: التحول من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية

إن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارات الإلكترونية ليس عملية سهلة، بل شاقة تعتمد أساليب علمية وتقنيات تتطلب خبرات وتخصصات رائدة وتستغرق وقتا في الإعداد والتخطيط، وينبغي أن تتبناه القيادات الإدارية العليا بصبر وتوفر للقائمين عليها الإمكانيات المادية والمالية اللازمة وفق المقومات المقررة في تلك المشروعات.

المطلب الأول : دوافع وأبعاد التحول الى الادارة الالكترونية

اولا: دوافع التحول الى الادارة الالكترونية[14]:

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس درباً من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة. وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية.

[14] بوزكري جيلالي، **الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقــع وآفــاق** ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ،علوم التسيير ،تخصص إدارة الأعمال والتسويق، جامعة الجزائر 3، 2015،ص80.

تنحصر الأسباب الداعية إلى التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية فيما يلي :

❖ **عامل الزمن:**

طالما كان عنصر الزمن عقبة كبرى أمام الشركات والمؤسسات التي تخوض غمار المنافسة عالميا أو محليا بصدد تقديم منتجاتها، فتقديم منتج جيد ليس كل شيء في ظل تسابق المنافسين إلى تقديم منتج أفضل فثم عنصر أخر كثيرا ما حسم المنافسة لصالح إحدى الشركات والمؤسسات، ألا وهو الزمن.

تسعى أي مؤسسة إلى كسب سباق السرعة، وترجيح كفتها بعنصر الزمن، فإنها تجد نفسها أمام ضرورة الاستفادة من تطبيقات التقنية، والانطلاق إلى أفاق الإبداع التقني الذي يقدم لها حلولا جديدة كل يوم لاختصار مزيد من الزمن، وتسيير اتخاذ قراراتها، وتعميمها بالسرعة المطلوبة، وانجاز معاملاتها في الوقت المناسب، إذ ليس هناك إدارة يمكنها العمل بمعزل عن التقنية، حتى ولو لم تكن في دائرة التنافس، فلا أحد يمكنه التضحية بعنصر الزمن.

❖ **قفزة الحاسوب:**

بقدر ما أدهش العالم ظهور الحاسوب في الخمسينات القرن الماضي، بقدر ما تلاشت تلك الدهشة سريعا أمام التطورات السريعة والقفزات المتتالية التي قفزتها تلك التقنية، حتى شهدت الثمانينات الميلادية من القرن الماضي ولادة الجيل الرابع من الحواسيب الذي عرف بالحاسوب الشخصي مما جعل الحاسوب في متناول أيدي الجميع، لقد نجحت تطبيقات التقنية بالفعل في تحقيق انجازات لم تكن متصورة فأتاحت إمكانية التعلم عن بعد، عبر اقتناء برامج ومناهج ، وانعكست تقنية الحاسوب على نظريات الإدارة والمفاهيم الإدارية التي بدأت تخرج من وضعها القديم، فبدأت الآلات تنوب عن الإنسان في الكثير من مواقع العمل.

❖ **تطور الاتصالات:**

ونعني هنا الاتصالات الالكترونية التي مرت بطفرة هائلة، جعلت كل ما تحتاج إليه دوائر الإدارة سواء الحكومية منها أو الخاصة في متناول الأيدي ، بأزهد تكلفة وأقل جهد عبر دول العالم، الأمر الذي كان يحتاج في وقت سابق إلى إنفاق ما لا حصر له من التكاليف الباهظة، بالإضافة إلى الوقت الذي كان يستغرقه انتقال المعلومات، مما يجعل بعضها غير فائدة في حال تجاوز وقت انتقالها.

إن تقدم التقنية شبكة الاتصالات والانترنت عزز بقوة فكرة تحول الإدارات إلى تعميم تطبيقات

التقنية، بما أتاحته الاتصالات من تواصل فعال وسريع مختصر للوقت عبر شبكة الاتصالات الداخلية للإدارة[15].

❖ **الإجماع على التقنية انتشار الثقافة الإلكترونية:**

هناك فجوة بن الأجيال واضحة في مجال الثقافة الإلكترونية، تتجه أعين أجيال اليوم على أجيال دول العالم المتطور، و لم تعد ترضى بأقل من أن تكون على قدم المساواة معها وأن تطبيقات التقنية على كل تفاصيل الحياة ، وبخاصة ما يتعلق بجانب المعاملات.

كما أن الأجيال الجديدة تتعامل بسهولة مع الثقافة الإلكترونية، والحديث عن الثقافة الإلكترونية يستنبط من المصطلحات التي شاعت بين الشباب، والمتعلقة بالإنترنت والثقافة الرقمية، و لم يعد الأمر يتطلب شهادة جامعة متخصصة في الحاسب، لكي يمكن التعامل مع التقنية الرقمية. فلقد انتشرت وسائل التعلم عن بعد ووسائل الإعلام والقنوات الفضائية الإعلامية ومقاهي الإنترنت وغيرها من سبل نقل الثقافة الإلكترونية، لذلك فإن المواطنين في الدول النامية زاد لديهم الوعي وأصبحوا أكثر تطلعا نحو خدمات أفضل وأسرع وأسهل وخصوصا بعد سهولة التنقل بين الدول، وسهولة معرفة ما يدور في العالم من خلال وسائل الاتصال الفضائية المتقدمة وشبكة الإنترنت.

❖ **العوامل السياسة:**

كانت التحولات الديمقراطية وما تبعها من متغيرات اجتماعية وتطلعات شعبية أحد العوامل الدافعة لكثير من جهات الإدارة إلى تعميم تطبيقات التقنية على دوائرها، فقد ساهمت حركات التحرر العالمية التي تطالب بمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الإنسان في توجيه أنظمة تلك الدول إلى إدخال تطبيقات التقنية إلى إدارتها، بوصفها مطالب تحققها هذه الأنظمة لشعوبها لكسب ثقتهم مما دفع هذه الأنظمة إلى السعي لتحسين مستوى المشاركة الشعبية في القرار الحكومي، مما جعل من الإدارة الالكترونية فرصة مميزة أمام تلك الأنظمة لتحقيق هذه الآمال لشعوبها.

❖ **أزمات القطاع العام:**

إن اجتهاد القطاع الخاص في الاعتماد على أساليب الإدارة الحديثة عمق من الهوة الكبيرة والفارق الشاسع في الأداء بينه وبين القطاع العام، فقد بدا أداؤه نمطيا تقليديا ليس على مستوى طموح المواطن بل حتى على مستوى طموح إدارات القطاع العام نفسها، فكانت الخصخصة خطوة أولى على سبيل سعي القطاع العام إلى التخفيف من الأعباء الإدارية على الحكومات؛ وغرس

[15] بوزكري جيلالي ، مرجع سابق،ص81.

ثقافة الترشيد والمسؤولية عند المواطن، والخصخصة في ظاهرها عملية ترشيد للجهود المهدرة والوقت الضائع والأموال الطائلة التي تتسرب في ظل عدم قدرة جهة الإدارة على السيطرة على مواردها، أو الحصول على تلك الموارد أصلا و لم يعد أمام الإدارات الحكومية بد من خوض تجربة التقنية وتعميم تطبيقاتها على دوائرها الإدارية لترشيد جهودها ونفقاتها، ولسد الثغرات أمام إهدار الموارد، وبخاصة أمام شح الموارد الحكومية وازدياد الطلب على الخدمات في ظل النمو السكاني المتزايد،مما يضاعف من أعباء الحكومات، ويضعها أمام ضغوط مالية متزايدة، تحتاج إلى صرامة في تقنين مواردها، الأمر الذي يستدعي دائما أن يبقى العمل تحت سيطرة الإدارة الدائمة، مما لا يمكن تنفيذه[16].

ثانيا : أبعاد التحول الى الادارة الالكترونية[17].

من أجل فهم الإدارة الإلكترونية سنطرح أبعاد تطورها على مستويات متعددة كالتالي:

- الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها :إن دراسة تطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية يكشف أن المختصين في الإدارة قد حددوا مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري ومدارسه على مدى أكثر من قرن من الزمن، من المدرسة الكلاسيكية مبادئ الإدارة العلمية لتايلور، ووظائف الإدارة لفايول، البيروقراطية لماكس ويبر التي اهتمت أساسا بالهيكل التنظيمي ككل، إلى المدرسة النيوكلاسيكية المدرسة السلوكية-تجارب الهاوثورن-ركزت على المناخ الوظيفي والانسجام في العمل والتي لفتت إلى العلاقات غير الرسمية، ومدرسة العلاقات الإنسانية من روادها ماسلو، ماغريغور والتي تجلت فكرتها بدعوة الرؤساء إلى امتلاك العلاقات الإنسانية،إلى المدخل الكمي تهدف إلى استخدام المعايير الكمية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية. ثم مدرسة النظم في الخمسينات، ثم الموقفية في الستينات فمدخل منظمة التعلم في الثمانينات لتتوج مسيرة التطور في منتصف التسعينات بصعود الإدارة الإلكترونية في عدة أشكال.
- هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة :إن التطور التكنولوجي اتجه منذ البدء إلى إحلال الآلة محل العامل، فكان أولا في العمليات التشغيلية والأعمال اليدوية النمطية، ثم انتقل إلى أعمال التخطيط والرقابة القابلة للبرمجة كما في التصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب، لينتقل بعدها إلى العمليات الذهنية الأنظمة الخبيرة.... والإنترنت وشبكات الأعمال وفرت الجو الأكثر ملاءمة لإنجاز الأعمال إلكترونيا وعن بعد.

[16] بوزكري جيلالي، نفس المرجع السابق، ص 82.

[17] نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره، ص127.

- أن الإدارة الإلكترونية هي نتاج تطور تبادل البيانات الإلكتروني كمجال تخصص ضيق إلى مجال الأعمال الإلكترونية الواسعة.
- من التفاعل الإنساني إلى التفاعل الآلي :الإنترنت وشبكات الأعمال تجعل من الاتصال ممكنا في كل مكان وزمان وبأقل تكلفة، وهذا ما خلق مشكلة كثافة التفاعل وتنوع مجالاته واتساعها، والذي تم التعامل معه في ظل الإدارة الإلكترونية من خلال البرمجيات وما يرتبط بها من تسهيلات لتحقيق التفاعل آليا[18].

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية[19]

يقتضي التحول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية متطلبات عديدة نذكر من أهمها:

أولا: المتطلبات الإدارية والأمنية:

تنحصر المتطلبات الإدارية والأمنية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الالكترونية في العناصر التالية:

- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: والتي يمكن أن تشمل إدارة أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط ، و المتابعة ،والتنفيذ لمشاريع الحكومة الالكترونية ، وفي هذه المرحلة لابد من توفير الدعم ، والتأييد من طرف الإدارة العليا في الهرم الإداري ، مع توفير مخصصات مالية كافية لإجراء التحول المطلوب.
- توفر البنية التحتية للإدارة الالكترونية: إذ لابد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات، بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة، ومستوعبة للكم الهائل من الاتصالات، دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات، وأجهزة، وحاسبات آلية، ومحاولة توفيره واتاحته للأفراد والمؤسسات.

---

[18] نفس المرجع السابق ، ص128.

[19] عشور عبد الكريم ،**دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر**، مذكرة مقدمة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية جامعة منتوري، قسنطينة،2009ص 86.

- ❖ تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي : بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية ، ومختلف الوظائف الحكومية ، بما يجعلها تنسجم ومبادئ الإدارة الالكترونية مثل إلغاء إدارات ، استحداث إدارات جديدة تساير التطور التكنولوجي.
- ❖ متطلب الكفاءات والمهارات المتخصصة: وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة، تمتلك زادا معرفيا يحيط بمبادئ التقدم التقني، ولها من الخبرة ما يمكنها من أن تصبح موردا بشريا مؤهلا لاستخدام تقنيات المعلومات.
- ❖ وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية قبل التطبيق عن طريق تحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحول الالكتروني وأثناء التطبيق أي تكملة للنقائص والفراغ القانوني اللازم، والذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول، وبعد التطبيق بوضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعاملات الالكترونية وتحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الإدارة الالكترونية.

في هذا السياق نجد أن الدول التي اعتمدت تطبيقات الإدارة الالكترونية لم تصدر تشريعات عامة، تلزم الإدارات والمؤسسات الحكومية بأداء جميع معاملاتها الإدارية مع المواطنين عن بعد بالوسائل الالكترونية إلى جانب الوسائل التقليدية ، حيث أن التشريعات الحديثة في الكثير من الدول الغربية قد يتراوح مضمونها بين إقرار المبدأ ، أي الإعلان عن حق المواطن في الحصول على المعاملات الإدارية والخدمات العامة بوسائل معلوماتية باستثناء ما يشترط القانون صراحة حضور المعني شخصيا إلى المراكز الإدارية لإتمامه ، وبين إلزام الإدارات العامة على تقديم بعض الخدمات الالكترونية في مجالات أو قطاعات مثل مجال نشر القوانين، والقرارات الإدارية والمعلومات الإدارية ، و مجال وضع نماذج المعاملات الإدارية عبر شبكة الانترنت ، إضافة إلى مجالات التصاريح المالية والضرورية ، بحيث تلزم الشركات التجارية ، وبعض فئات التجار بتقديم تلك التصاريح إلكترونيا وفق شروط تحدد بأدوات تعاقدية[20]

ثانيا : المتطلبات السياسية:

حيث تترجمها وجود إرادة سياسية داعمة لاستراتيجية التحول الالكتروني، ومساندة لمشاريع الإدارة الالكترونية، عن طريق تقديم العون المادي، والمعنوي المساعد على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الالكتروني والإدارة الالكترونية.

إذ تمثل مبادرة الإدارة الالكترونية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة على الصعيد العربي إحدى النماذج التي وجدت تجنيد سياسي، وإرادة لدى القيادة، حيث انطلقت مبادرة دبي عام1999 بموجب إعلان

[20]عشورعبد الكريم ،مرجع سابق ،ص23.

رسمي أصدره الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، إذ سرعان ما تحولت المبادرة إلى واقع ملموس عبر برنامج عمل يقوم على نقاط منها :

- ❖ اعتماد قناة موحدة لخدمة العملاء، بالتعاون مع إدارة الخدمات الالكترونية، من أجل تعزيز مستويات الكفاءة والفعالية.
- ❖ تبسيط عمليات الحصول على الخدمات الحكومية اعتمادا على إحداث التقنيات.
- ❖ ابتكار خدمات حكومية جديدة وربط بيئات العمل في الدوائر الحكومية، لتحقيق التكامل الذي يمهد الطريق لمبدأ حكومة بلا أوراق وبدون طابور.
- ❖ تحديث الإجراءات الحكومية ووضع مقاييس متقدمة.
- ❖ توعية المجتمع بجدوى التحول الالكتروني ، وضمان الحد الأدنى من المعرفة ، بكيفية استخدام الأدوات التي تمكنهم من الحصول على خدماتهم من الدوائر الحكومية[21].

ثالثا: المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية:

إذ تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الالكترونية ، وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية ، مع الاستعانة بوسائل الإعلام ، وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الالكترونية ، و برمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية ثقافة تكنولوجية مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الالكترونية دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، وإيجاد مصادر تمويل لها تمتاز بالديمومة على المستوى المركزي والمحلي.

رابعا: متطلبات البنية التحتية للاتصالات :

ترتبط بإيجاد حواسيب إلكترونية ونظم بيانات متكاملة وأكشاك الكترونية في الأماكن العمومية، والهواتف والفاكسات، وتعمل بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية داخل الدولة.

و تمثل "رؤية الملك عبد الله الثاني إحدى الاستراتيجيات المحورية في تطبيق الإدارة العامة الإلكترونية من خلال التنمية الاجتماعية والاقتصادية ، التحول الى اقتصاد المعرفة ، والاستفادة من الموارد البشرية ورأس المال الاهتمام بإصلاح القطاع العام ، واستخدام التكنولوجيا كأداة تمكينية "، وتختلف متطلبات الإدارة الالكترونية

[21] عشورعبد الكريم،نفس المرجع السابق،ص24.

بين مبادرة الكترونية وأخرى ، وهذا حسب برامج التحول الالكتروني ، وتبعا لحجم المشروع الذي يستهدف الأتمتة الكلية ، أو الجزئية لوظائف وأنشطة المنظمات الإدارية[22].

المطلب الثالث: مراحل واثار التحول الى الادارة الالكترونية

أولا: مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

تحتاج الإدارة الإلكترونية لتنفيذها إلى مجموعة من المراحل، التي يمكن أن نحددها في المراحل التالية[23]:

- تأمين القناعة والدعم من الإدارات العليا بالنسبة إلى أي نوع من الإدارة الإلكترونية، أو من رأس الدولة وقيادتها.
- تدريب وتأهيل الموظفين المعنيين بالإدارة الإلكترونية باتجاه إنجاز الأعمال المطلوبة منهم.
- توثيق وتطوير إجراءات العمل من خلال تطوير القديم منها كي تتوافق مع إجراءات العمل.
- مرحلة التأكد من توفير كافة أوجه البنية التحتية أو الارتكازية المطلوبة Infrastructure.
- التأكد من توثيق وتحويل المعاملات الورقية المتوفرة القديمة في المؤسسة إلكترونيا وعدم إغفال إي نوع.
- البدء ببرمجة المعاملات الورقية الأكثر انتشارا في جميع الدوائر وتحويلها إلى معاملات إلكترونية، لتقليل الهدر باستخدام الورق.

ثانيا :اثار التحول الى الادارة الالكترونية[24].

يمكن حصر الآثار المتوقعة للتحول إلى أسلوب لإدارة الإلكترونية في عدة مجالات تتضمن:

- **المجال الإداري:**

ان مفهوم الإدارة الإلكترونية يندرج ضمن مفهوم الفكر الإداري التنظيمي، فإن غالبية آثاره تظهر ضمن المجال الإداري لنشاطات المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، حيث تنعكس تلك التأثيرات

[22] عشور عبد الكريم ،مرجع سابق الذكر،ص25.

[23] عامر إبراهيم قنديلجي، **الحكومة الإلكترونية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1،2015، ص136.

[24] حسين بن محمد الحسن، **الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق**، ورقة عمل قدمت للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، 14نوفمبر ،2009ص165.

على وظائف الإدارة الرئيسية، والعناصر الرئيسية للنشاط الإداري، وبصفة خاصة عمليات تهيئة واصلاح البنية التنظيمية.

❖ **المجال السياسي:**

سيؤدي التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية إلى تطوير نظام الحكم الإلكتروني والشؤون العامة ، ويمكن أن يتم ذلك بإيجاد علاقة جديدة بين المواطنين والدولة في إدارة شؤون الدولة من خلال:

- البدء بعملية جمع المعلومات حول أسس تطوير السياسات، ثم نشرها للمواطنين لزيادة وعيهم السياسي ۪ وادراكهم لكيفية وضع السياسات التي تخص الدولة.
- استخدام نظم المعلومات الإلكترونية لتسهيل عملية المشاركة والتحاور لإعداد السياسات وتحديد الأولويات والتوجهات الاستراتيجية للدولة.
- استخدام نظم المعلومات الإلكترونية في عملية الانتخابات والتمثيل السياسي.

❖ **المجال الاقتصادي[25]** :

تؤثر الإدارة الإلكترونية بشكل مباشر على النواحي الاقتصادية في شتى بقاع العالم، وأهم تأثيراتها على الفعالية الاقتصادية هي:

- تسريع التطور الاقتصادي من خلال فتح قطاعات جديدة للاستثمار تتضمن قطاع التقنيات المعلوماتية وما يمكن أن تحدثه كاستثمار معلوماتي في القطاع الاقتصادي للدولة.
- تحفز الثورة المعلوماتية الرقمية على مبدأ التنافسية بفتح أسواق جديدة.
- تخفيف أعباء التعامل بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص وبقية أطراف الخدمة.
- تحسين ميكانزمات الأداء الإداري في كل القطاعات وزيادة فعالية عمل المسيرين ومتخذي القرار في كل المستويات، كما تشجع العمل عن بعد.
- زيادة فاعلية العمليات الإنتاجية من خلال تحسين البنيات التحتية الوطنية، مما تؤدي إلى تخفيض تكلفة الإنتاج وتحفيز زيادة الإنتاجية.
- المساعدة على دخول سلع جديدة للسوق المحلي.

❖ **المجال الاجتماعي** :

تؤثر الإدارة الإلكترونية بشكل مباشر على النواحي الاجتماعية من خلال:

- ظهور أنظمة جديدة أكثر قدرة على التكيف مع متطلبات العصر وملائمة لمظاهر التغير المتسارع.

[25] حسين بن محمد الحسن، مرجع سابق الذكر، ص166.

- تآكل البيروقراطية، وظهور هياكل تنظيمية جديدة تعتمد على استخدام المجموعات المؤقتة.
- زيادة درجات الحرية المتاحة للفرد.
- تعاظم ور المرأة، وزيادة فرص مشاركتها اجتماعيا.
- سيادة قيم الشفافية والمشاركة والصراحة والوضوح، وكذلك الثقة التي يشعر بها الأفراد، والقدرة على إبدار الرأي والمشاركة إيجابيا.
- لتكون عائقا وسببا للتخلي عن خيار الأخذ بها، وأهم هذه المآخذ هي :

✓ التجسس الإلكتروني :يعود ذلك لكون الإدارة الإلكترونية تعتمد على الأرشيف الإلكتروني الذي يعرضه لمخاطر كثيرة تكمن في التجسس على الوثائق وكشفها ونقلها وحتى إتلافها، لذلك فهناك مخاطر أمنية كبيرة على المعلومات ووثائق وأرشيف الإدارة سواء تعلق الأمر بالأشخاص أوالمؤسسات أو الإدارات أو حتى الدول.

✓ زيادة التبعية للخارج :تصنع تقنيات الإدارة الإلكترونية غالبا في الدول الكبرى الصناعية وهذا ما يجعل دولنا رغم الجهود المبذولة تابعة لهذه الدول فيمالا يخص هذه التقنيات، الأمر الذي ينعكس بشكل خاص على الجانب الأمني كما ذكرنا.

✓ شلل الإدارة :قد يؤدي التحول غير التدريجي والسوي إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية إلى شلل وظائف الإدارة.

✓ التكلفة الباهظة لبناء البيئة الإلكترونية :وذلك لما تحتاجه من بنية تحتية وخدمات مساندة للمشاريع الإلكترونية من تدريب وتأهيل والتي يتم اقتطاع جزء كبير من ميزانية الدولة لها، مما يؤثر على أولويات تنفيذ الخدمات وخاصة في البلدان النامية[26].

كما يؤخذ على الإدارة الإلكترونية أنها تتسبب في :

- ❖ مشكلة البطالة :يؤثر الاعتماد على الأجهزة الإلكترونية في القيام بالأنشطة المختلفة بدلاً من الإنسان في سوق العمالة والطلب عليها- خاصة في القطاع العام-، بالرغم مما يمكن أن توفره من فرص جديدة للعمل.
- ❖ التهديد الأمني :حيث أنها عرضة للاختراق والعبث.

[26] حسين بن محمد الحسن، مرجع سابق الذكر، ص167.

- التخوف من اقتصار العمل على فئة محدودة من العمال، أو على أنواع متدنية من تبادل المعلومات عوضا عن تبادل المعلومات المفيدة، وكذلك التخوف من تدني نسبة المشاركة نظرا لعدم وجود المستوى الثقافي المعلوماتي الكافي بين أفراد المجتمع.
- تضاؤل شخصية الفرد، والخسارة المستمرة للذات الشخصية.
- تشديد الرقابة على فكر الفرد.
- اتساع الفجوة بين المديرين والمبدعين وبين العاملين في المستويات الدنيا في التنظيم.

كما تشكوا الإدارة الإلكترونية من:

- مشكلة التفكك الاجتماعي :ويكون ذلك نتيجة نقص الاتصال الجماهيري بين الأفراد.
- فقدان الخصوصية :وذلك لاحتمال تسرب المعلومات الخاصة بالأفراد، كالأسرار الأسرية التي لا يرغب كثير من الناس إطلاع الغير عليها.

المبحث الثالث: البنية الشبكية الالكترونية للإدارة الالكترونية

ان نموذج الإدارة الالكترونية ينطوي على عدد من المرتكزات تمثل بناء شبكي متماسك وأنظمة الكترونية تمكنها من أداء وظائفها المختلفة، فبلوغ الأهداف المسطرة في نظام الإدارة الالكترونية إنما يقتضي بالأساس ضرورة توفير البنى التحتية ومختلف الدعامات الرئيسية لهذا النموذج، والتي يمكن تناولها في هذا المبحث.

المطلب الأول: البناء الشبكي للإدارة الالكتروني.

يقدم البناء الشبكي للإدارة الالكترونية تنوعا من الشبكات الالكترونية تأخذ أشكالا مختلفة تبعا لطبيعة الإدارة ومستوى جاهزيتها ، والتي تشمل غالبا الشبكات التالية[27]:

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

- **خدمة منتديات الحوارNews Group** :والتي تشمل خدمة تدعم كثيرا من المتحاورين الذين يتواصلون حول موضوع معين عبر شبكة الانترنت.
- **خدمة المحادثاتChating :** إذ تمثل وسيلة التخاطب بين شعوب العالم، وتقدم تبادل الملفات، خدمة التخاطب مجانا، وفق أنماط ثلاثة:
  - خدمة المحادثات المقروءة بواسطة الطباعة على الشاشة.
  - خدمة المحادثات المسموعة بواسطة الصوت اللاقط وتستخدم غالبا مع الطباعة.
  - المحادثات المرئية عن طريق الكاميرات .

كما توفر الانترنت خدمات أخرى تسهل عمل الإدارة الالكترونية والتي منها:

- **خدمة الاتصال عن بعد Telecommunication network:**

حيث تمثل برنامج تبادل المعلومات وفق نماذج مختلفة، فقد يكون الاتصال بواسطة الهواتف، او بواسطة الأقمار الصناعية.

- **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[28] .

- **خدمة شبكة الويب web:**

---

[27] عبد الفتاح، بيومي حجازي، **النظام القانوني لحماية الحكومة الالكترونية**، الطبعة الاولى، النظام القانوني للحكومة الالكترونية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي ،2003، ص 124.

[28] محمد محمود الطعا ،منة طارق ، شريف العلوش ، **الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي** ، الأردن ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،2004 ، ص103-104.

إذ تشمل الجزء الغني بالمعلومات في شبكة الانترنت إذ يفوق عدد الحواسيب المزودة لشبكة الويب حاليا 12000حاسوب 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 .وبالتالي لعبت شبكة الانترنت دورا بارزا في التمهيد لخدمات الإدارة الالكترونية، وقدمت لها العديد من التسهيلات في ظل تطور التقنية الحديثة، وإعادة النظر في شكل وأسلوب الإدارة التقليدية.

ثانيا: الشبكة الداخلية للمنظمة الانترانت Intranet:

هي شبكة الشركة الخاصة ، وتعتمد 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[29] .

ثالثا: الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء الاكسترانتExtranet :

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 والشركات.

مما سبق يمكن القول أن الشبكات الثلاث الانترنت ، الانترانت ، الاكسترانت هي شبكات تعمل بالتوازي ، وتتوفر على عنصر التكامل فشبكة الانترنت لها ارتباط بشبكة المنظمة الخارجية ، كما أن شبكة الانترانت تعتبر حجر الأساس ، ونقطة الانطلاق الأساسية إلى شبكة المنظمة الخارجية، ومن شبكتي الانترنت والإكسترانت يتم الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات للانتقال بالمنظمة إلى مستوى العمل بالإدارة الالكترونية، سواء في بيئتها الداخلية، وفي إدارة علاقاتها مع بيئتها الخارجية [30].

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 فيما يمكن أن تقدمه الشبكات الثلاث لواقع الإدارة الالكترونية.

المطلب الثاني: عناصر ووظائف الإدارة الالكترونية

[29] علاء عبد الرزاق السالمي ، مرجع سابق ، ص 269.

[30] ياسين سعد غالب ، مرجع سابق ، ص ص68-69 .

يستلزم تطبيق الإدارة الالكترونية ضرورة توفير عناصر أساسية تترجم أعمال الكترونية وتخلق وظائف تندرج ضمن سياق التحول الالكتروني في الإدارة التقليدية، والتي يمكن توضيحه كمايلي:

اولا: عناصر الإدارة الالكترونية:

تشمل عناصر الإدارة الالكترونية ثلاثة مكونات أساسية كالتالي[31] :

- عتاد الحاسوبHardware : يضم المكونات المادية للحاسوب، ومختلف نظمه، وملحقاته.
- البرمجيات:Software تشمل برامج النظام مثل نظم التشغيل ونظم إدارة الشبكة، الجداول الالكترونية، أدوات تدقيق البرمجة، كما تضم برامج التطبيقات، مثل برامج البريد الالكتروني برامج التجارة، قواعد البيانات، وبرامج إدارة المشروعات، إضافة إلى مختلف الشبكات الإنترنت، الإكسترانت، الإنترانت.
- صناع المعرفة : إذ تمثل القيادات الرقمية Digital Leaderships وكل ما يشمل رأس المال الفكري والمديرون ، والمحللون 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 ويجدر التأكيد على ضرورة وجود عنصر التكامل أثناء التأسيس الفعلي لنموذج الإدارة الالكترونية ، عن طريق إعطاء الأولية لتكامل العمليات ، التي تمثل وسيلة تتحد من خلالها أنظمة معلومات ومناهج العمل ، وهذا بهدف تجزئة المصالح مما يسمح للمستخدمين بالتوجه نحو شباك واحد.

ثانيا : وظائف الإدارة الالكترونية :

تؤدي الإدارة الالكترونية عددا من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري، وتغييرا جذريا في أساليب الإدارة التقليدية، وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

- **التخطيط الإلكتروني** :يختلف التخطيط الالكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث سمات [32]:

[31] المرجع نفسه،ص ص ص24-25.

- أن التخطيط الالكتروني يمثل عملية دينامية في اتجاه الأهداف الواسعة، والمرنة، والآنية، وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد، والتطوير المستمر والمتواصل.
- أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق.
- أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الالكتروني في كل مكان وزمان.

تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الالكتروني، انطلاقا مما يميز البيئة الرقمية من التغير بسرعة عبر الشبكات المحلية، والعالمية، مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار، والأسواق، والمنتجات، والخدمات غير الموجودة، وهذا ما يعطي ميزة، وأفضلية لعملية التخطيط الالكتروني على حساب الشكل التقليدي.

❖ التنظيم الالكتروني:

في ظل التحول الالكتروني يرى الدكتور نجم عبود أن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الالكتروني ، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة ، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل ، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي ، يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة والشركات دون هيكل تنظيمي ، كما حدث التغير في مكونات التنظيم.

بالتالي يصبح التقسيم الإداري قائما على أساس الفرق ، بدلا من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام ، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين ، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتيا ، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة[33] .

❖ الرقابة الالكترونية:

إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ ، فان الرقابة الالكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية ، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين علمية اكتشاف الانحراف ، أو الخطأ وعملية تصحيحه ، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولا بأول ، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين ، والعاملين والموردين والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه ، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة

---

[32] محمد بن عبد العزيز الضافي ، **مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في المديرية العامة للجوازات لمدينة الرياض**، رسالة ماجستير ،على الخط، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، ، 2006ص 23.

[33] نجم عبود نجم ، **الإدارة الالكترونية الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات** ، المملكة العربية السعودية ، دار المريخ للنشر، ص ص248،247.

الالكترونية ، والولاء الالكتروني ، سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة ، مما يعني أن الرقابة الالكترونية تكون أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة[34] .

❖ **القيادة الالكترونية:**

أدى التغير في بيئة الأعمال الالكترونية، والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الالكترونية، والتي تنقسم للأنواع الثلاثة التالية:

- **القيادة التقنية العملية :**

حيث ترتكز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت ، وتتسم بزيادة توفير المعلومات ، وتحسين جودتها ، إضافة إلى سرعة الحصول عليها ، وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة ،والبرمجيات ، وتمكن القائد الالكتروني من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة ، والبرمجيات ، والشبكات والتطبيقات ، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الالكتروني يتسم بمواصفات جديدة ، هي سرعة الحركة والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال ، واتخاذ القرارات.

- **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 يتصف بها 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 [35].

إن التحول في وظائف الإدارة الالكترونية على حساب الوظائف التقليدية للإدارة ، يؤدي إلى نتيجة تتمثل في القضاء على إبداعات الفرد داخل المنظمة الإدارية ، والتخلي على روح العمل الجماعي الذي ينتج عن الاتصال المباشر بين المرتفقين وأجهزة الإدارة ، وضرورة أن تتم مراعاة هذا الجانب خاصة أن هناك نظريات تركز على العامل الإنساني في المنظمة ، ولها ما يمثلها مدرسة العلاقات الإنسانية في التنظيم .

المطلب الثالث: معوقات التحول الى الادارة الالكترونية

[34] محمد بن عبد العزيز الضافي ، مرجع سابق ، ص27.

[35] نجم ، عبود نجم ، مرجع سابق ، ص ص260-266.

سنتطرق في ما يلي إلى بعض التحديات التي تكاد تعترض أغلب برامج الإدارة الالكترونية[36].

أولا: المعوقات الإدارية :

تتجه بعض الدراسات إلى تحديد، ومحاولة حصر المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الالكترونية، وترجعها إلى الأسباب الآتية:

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الالكترونية.
- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الالكترونية، من إضافة أو دمج بعض الإدارات، أو التقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات، وتدفق العمل بينها.
- غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الالكترونية.
- المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.
- مقاومة التغيير في المنظمات ، والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم ، ومستقبلهم الوظيفي.

ثانيا: المعوقات السياسية والقانونية :

تشمل هذه المعوقات ما يلي:

- غياب الإرادة السياسية الفاعلة ، والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الالكترونية ، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.
- 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.
- عدم وجود بيئة عمل الكترونية محمية وفق اطر قانونية ، تحدد شروط التعامل الالكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق ، وتخريب برامج الإدارة الالكترونية ، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.
- إضافة إلى الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الالكتروني وحجية الإثبات في المراسلات الالكترونية ، و صعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات ، في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي

[36] نبأ مؤيد عبد المحسن الطائي، **إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية**، دار الكتب القانونية ، مصر،2011،ص107 .

إلى التحقق من هوية العميل ، وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية ، والسرية في التعاملات الالكترونية [37].

ثالثا: المعوقات المالية والتقنية :

حيث تتمحور حول:

- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الالكترونية ، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول الالكتروني.
- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية ، والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذلك كفاءة عالية.
- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الالكترونية ، ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الالكترونية.
- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الانترنت ، نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الكثير من الأفراد.
- معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة[38].

رابعا: المعوقات البشرية :

ويمكن تحديدها في الآتي[39]:

- الأمية الالكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية ، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.
- غياب الدورات التكوينية لموظفي الإدارة ، والأجهزة التنظيمية في ظل التحول للإدارة الالكترونية.
- الفقر وانخفاض الدخل الفردي ، أدى الى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الالكترونية.
- تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقدها .

---

[37] نبأ مؤيد عبد المحسن الطائي ، نفس المرجع السابق ، ص ص108-109.

[38] سعيدي سليمة، **معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمكتبات الجامعية الجزائرية**، المجلة الأردنية للمكتبات، المجلد الثامن والأربعون، العدد السادس،الأردن، 2013، ص93.

[39] حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص ص195-197 .

خامسا : المهددات الأمنية[40]:

- ❖ مخاوف كبيرة لدى المتعاملين مع الإدارات من نجاح إحدى محاولات الاختراق للإدارة التي يتعاملون معها وأن يمس ذلك الاختراق البيانات الخاصة بهم بالحذف أو التدمير، أو استغلالها في أعمال غير مشروعة.
- ❖ عدم توافر برمجيات تحكم الرقابة على الاختراقات المتعمدة تتفق عليها كل الأطراف المعنية.
- ❖ تشمل تحديات أمن المعلومات نطاقا واسعا من العناصر، بعضها فني تقني يرتبط بالأنظمة التقنية والبرامج والأجهزة المستخدمة، وبعضها الآخر يرتبط بالأفراد والهيئات الإدارية القائمة على الإدارات الإلكترونية حول العالم.
- ❖ باعتبار الإدارة الإلكترونية إستراتيجية إدارية لعصر المعلوماتية، تعمل على تحقيق وتقديم أفضل الخدمات إلى الجمهور المعني. فإن للتحول إليها وتنفيذها بشكل كفء وفعال نقدم عشر وصايا يجب أخذها بعين الاعتبار للبلوغ النتائج نستعرضها فيما يلي:
  - التثقيف المستمر بشأن البيئة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
  - التأكيد على إظهار مزايا الإدارة الإلكترونية وما تقدمه من خدمات وسرعة في اتخاذ القرارات.
  - استمرارية التدريب والتثقيف لتهيئة الكادر المتعلم والكفء في إدارة البيئة الإلكترونية.
  - متابعة التطورات وما يستجد من تقنيات تخدم أعمال أحدث النظم و الأطر العملياتية لصالح إدارة المؤسسة، والجمهور المستفيد.
  - تأمين مناقلة المعرفة بين المعنيين في الإدارة الإلكترونية.
  - السعي نحو إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نظم ومرافق المؤسسة كافة.
  - السعي نحو مكننة الأعمال والفعاليات والأنشطة التنظيمية.
  - ربط المؤسسة ومرافقها بشبكة حواسيب كفوءة وفاعلة وتفعيل ما يدعى بالإنترانت الداخلي.
  - ربط المؤسسة بالعالم الخارجي مؤسسات وجمهور ضمن خدمة انترنت كفوءة.
  - استخدام نظم وأدوات كفوءة لضمان أمن وتحقيق الحماية للبيانات و المعلومات.

[40] صدام حمايسة، **الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري**، عالم الكتب الحديث للنشروالتوزيع، الأردن، ط2، ص99.

خاتمة الفصل:

كانت الإدارة التقليدية تسعى في الأساس للحصول على ولاء القوة العامة والتزامها بقواعد وتعليمات العمل، وبالتالي كانت تعتمد على تركيز السلطة وتقييد تداول المعلومات، ولكن الوضع اختلف الأن وأصبح يركز على قوة العمل الأعلى تأهيلا وتخصصا في المجالات التكنولوجية الجديدة، وبالتالي أصبح على الإدارة الجديدة انْ تحصل على قوة العمل من خلال فلسفة جديدة تقوم على لامركزية السلطة، وتقوم على التفوق والابتكار والاعتماد على الطاقة الخلاقة للتكنولوجيا الحديثة والقوى البشرية عالية المهارة، فتقوم باختيارهم على أساس الكفاءة والتكوين والتخصّص بما يحقق أهداف النمو، وتقوم الإدارة الحديثة أيضا على أساس التعامل مع المتغيرات دون خشية التغيير، لانْ التغيير في حد ذاته محلا لاهتمام الإدارة، كما تقوم الإدارة الحديثة على أساس العمل على إحداث القدرة على الاتصال الفعال والتخلص والتحرر من القواعد والنظم والإجراءات الجامدة، لكون التنظيم الإداري كيان حي يتطوّر ويتعلّم ويستفيد من تجاربه وله القدرة على التطور والتكيف مع المتغيرات واستثمار البحوث واعتبارها إدارة حقيقية للتنمية.

والإدارة الالكترونية تمثل نقلة حضارية وثقافية للمجتمعات، حيث يتسع نطاق تأثيرها ليشمل كافة الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية، لذا فإن التقييم السريع لها لن يعطي مؤشرا على نجاح هذه المشاريع إلا بعد انقضاء فترة زمنية كافية، لذا ينبغي عدم التركيز عند إجراء هذا التقييم على الأهداف الطموحة وإنما يتم التركيز على التحسن المستمر في الأداء الإداري، والذي يتم بصورة تدريجية تتوقف على درجة تقبّل المواطنين للتكنولوجيا وتفاعلهم معها، فإنتاج

المعلومات وتشغيلها وتداولها والاستفادة منها في اتخـــاذ القـــــــرارات وتحقيـــــــق الأهـــداف أصـــبح محـــــورا حقيقيـــــا لاهتمامـــــات الإدارة الجديدة.

تمهيد

تعتبر الدراسة الميدانية إحدى أدوات جمع البيانات والمعلومات حول الظاهرة المدروسة حيث سنعرض مجالات الدراسة في مصلحة الوثائق البيو مترية وجميع المصالح التي تعمل ضمن شبكة موحدة ببلدية المدية ولاية المدية، كما سنقوم بعرض ما جمعناه من خلال استمارة الاستبيان في جداول، تم تحليلها، تفسيرها ومناقشتها بناءاً على المقابلة والملاحظة الميدانية، للحصول على النتائج المراد الوصول إليها وبلوغ الهدف الرئيسي من خلال النتائج. وسنتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: تقديم عام لبلدية المدية[1]

البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب القانون أو بعبارة أخرى هي القاعدة الإقليمية للامركزية ومكان لممارسة المواطنة وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية وهذا بصفة عامة.

المطلب الأول: تعريف بلدية المدية

التعريف بالبلديـــــــــة APC: بلدية المدية تقع بحي شارع 05 جويلية ثنية الحجر المدية وتتربع على مساحة إجمالية تقدر بـــــــــــ: 16347 م^2 ونظامها الأساسي مصلحة عامة تابعة للدولة تحت وصاية وزارة الداخلية والجماعات المحلية ذات طابع إداري.

المطلب الثاني: التنظيم الإداري والهيكل التنظيمي للمؤسسة

أولا: التنظيم الإداري للمؤسسة:

للبلدية إدارة توضع تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي وينشطها الأمين العام للبلدية ويتحدى تنظيم إدارة البلدية وحسب أهمية الجماعة وحجم المهام المسندة إليها ولاسيما ومن بينها المتعلقة بما يأتي:

- الهيكل التنظيمي ومخطط تسيير المستخدمين.
- تنظيم مصلحة الحالة المدنية وسيرها وحماية كل العقود والسجلات الخاصة بها والحفاظ عليها.
- تسيير مستخدمي البلدية.
- الشؤون القانونية والمنازعات.

ويتضمن مخطط التنظيم الإداري لمصالح البلدية من رئيس المجلس الشعبي البلدي الذي يجتمع في دورة عادية كل شهرين ولا تتعدي مدة كل دورة خمسة أيام كما يعد نظامه الداخلي ويصادق عليه في أول دورة كما يحدد تاريخ وجدول أعمال دورات المجلس بالتشاور مع الهيئة التنفيذية كما يداول في جلسة مغلقة من أجل دراسة الحالات التأديبية للمنتخبين ودراسة المسائل المرتبطة بالحفاظ على النظام العام يتفرع عنه ديوان والهيئة التنفيذية للبلدية.

ويشكل المجلس الشعبي البلدي من بين أعضائه لجانا دائما للمسائل التابعة لمجال اختصاصي نذكر من بينها الاقتصاد والمالية والاستثمار والصحة والنظافة وحماية البيئة، وتتمثل مهام هاذين المصلحتين في استقبال المواطنين

[1] مقابلة مع السيد محمد هجرسي رئيس مصلحة، المصلحة البيو مترية، يوم :2017/04/09.

ومعالجة مشاكلهم وانشغالاتهم بإيصال المعلومات إلى السيد رئيس المجلس الشعبي البلدي للمناقشة، تليها مصلحة الأمانة العامة ويشرف على تسييرها الكاتب العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي حيث يقوم هذا الأخير بتحضير اجتماعات المجلس الشعبي البلدي وينسق سير المصالح الإدارية والتقنية للبلدية.

تتفرع عن الأمانة العامة ست مديريات نذكرها على التوالي: مديرية الإدارة العامة، مديرية التنظيم والشؤون العامة، مديرية الوسائل العامة، مديرية الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية، مديرية البيئة وحماية المحيط، مدير والتعمير والإنجاز.[2]

❖ يتفرع عن مديرة الإدارة العامة خمس مصالح نذكرها على التوالي:

- مصلحة المالية والميزانية: إعداد ميزانية البلدية التي هي عبارة عن جدول تقدير الإيرادات والنفقات السنوية بما فيها الميزانية الأولية والإضافية (قسم التسيير وقسم التجهيز).
- مصلحة تسيير المستخدمين: تسيير المستخدمين الدائمين والمتعاقدين وتشرف على الامتحانات والمسابقات والتكوين.
- مصلحة تسيير أملاك البلدية: للبلدية أملاك عمومية وأملاك خاصة وتقوم هذه الأخيرة بجرد العقار والمنقولات ومتابعة تسيير الأملاك الإيجاري.
- مصلحة الإعلام الآلي والإحصائيات: إحصاء السكان، وبرمجة البرامج المعلوماتية الخاصة لمختلف المصالح منها رقمنة مصلحة الحالة المدنية.
- مصلحة الصفقات العمومية والبرامج.

❖ تفرع عن مديرية التنظيم والشؤون العامة أربع مصالح نذكر ها على التوالي:

- مصلحة التنظيم: معالجة المنازعات والشؤون القانونية المتعلقة بالبلدية.
- مصلحة الانتخابات والخدمة الوطنية والسكان: بمراجعة القوائم الانتخابية والتحضير للانتخابات المجالس الشعبية البلدية، الولائية، والتشريعية والرئاسيات.
- مصلحة الحالة المدنية: استخراج مختلف وثائق الحالة المدنية.
- مصلحة تنظيم المقابر والمآتم: تنظيم المراسيم الجنائزية وتنظيم المقابر.

❖ تتفرع عن مديرية الوسائل العامة مصلحتين نذكرها على التوالي:

[2] نفس المقابلة يوم:2017/04/09.

- مصلحة صيانة العتاد والورشات والمخازن: صيانة عتاد البلدية ولها مخزن لمواد البناء من أجل الأشغال.
- مصلحة الوسائل والتمويل: شراء مستلزمات وأجهزة وعتاد المكاتب وتموينها لمختلف المصالح.

❖ تتفرع عن مديرية التعمير والإنجاز إلى أربع مصالح نذكرها على التوالي:

- مصلحة البناء.
- مصلحة النقل والطرق والتهيئة الحضارية.
- مصلحة الشبكات المختلفة.
- مصلحة التعمير والتخطيط.

❖ تتفرع عن مديرية الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية مصلحتين نذكرهما على التوالي:

- مصلحة الشؤون الاجتماعية: التشغيل في إطار الشبكة الاجتماعية وتشغيل الشباب.
- مصلحة والثقافية والرياضية.

المطلب الثالث: أهداف ونشاطات البلديـــــــــة[3]

المساهمة في توعية وتثقيف المواطنين وذلك عن طرق :

- ❖ بناء مكتبة عامة علماً بأنه تم إنشاء نواة لهذه المكتبة وهي ضمن مكتبة البلدية.
- ❖ الاهتمام بالمدارس والأندية الرياضية.
- ❖ توفير مياه الشرب للمواطنين وصيانة الخطوط والعدادات.
- ❖ رفع مستوى التعاون مع المواطنين وذلك بالعمل على تحسين الخدمات المقدمة .
- ❖ مراقبة إنشاء الأبنية وتحديد مواقعها وضمان توفير الشروط الصحية.
- ❖ شق وتعبيد الشوارع.
- ❖ الاستمرار في تحسين الخدمات المتعلقة بالصحة العامة.
- ❖ توفير الكهرباء للمواطنين ومتابعة صيانة الشبكة.
- ❖ توسيع وإنارة الشوارع الموجودة.
- ❖ إنشاء الحدائق والغابات العامة.
- ❖ تنظيم عملية البناء.

وتتلخص هذه الأهداف والنشاطات عن طريق تكوين وإنشاء لجان خاصة بالبلدية نذكرها:

- لجنة الاقتصاد والمالية والاستثمار.
- لجنة الصحة والنظافة وحماية البيئة.
- لجنة تهيئة الإقليم والتعمير والبناء.
- لجنة الشباب والرياضة والسياحة والصناعات التقليدية.
- لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية.
- لجنة الفلاحة والري والصيد البحري

1- لجنة الاقتصاد والمالية والاستثمار :

- ✓ مراقبة تنفيذ الميزانية.

[3] مقابلة مع السيد مصطفى بلحميس مهندس دولة في الإعلام الألي،رئيس مكتب،يوم :2017/04/12.

- ✓ اقتراح كل إجراء كفيل بتطهير القطاع المالي.
- ✓ دراسة الهبات والوصايا.
- ✓ ترشيد النفقات واستغلالها حسب القوانين السارية.
- ✓ دراسة وتقديم الملاحظات والاقتراحات في كل المسائل المتعلقة بقضايا الاقتصاد والتنمية والاستثمار .
- ✓ اقتراح كل إجراء كفيل بتطهير قطاع التنمية والاقتصاد وترقية الاستثمار.
- ✓ إبداء الرأي في العمليات ذات الطابع التي تهم البلدية.
- ✓ اعتماد برنامج التوجيه المتعلق بالنشاط الاقتصادي للمجموعات المحلية وتنسيقها.

2- لجنة الصحة والنظافة وحماية البيئة :

- ✓ تقترح تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين في مجالات الإدارة والصحة العمومية والعناية الصحية بالطفولة.
- ✓ تقترح انجاز الهياكل الصحية التي تتجاوز قدرات البلديات.
- ✓ المبادرة في ترقية الوقاية من الأوبئة ومعالجة المياه الصالحة للشرب والسهر على مراقبة أشغال الوقاية الصحية.

3- لجنة تهيئة الاقليم والتعمير والسياحة والصناعات التقليدية :

- ✓ تقترح تحديد مخطط التهيئة العمرانية والتجهيز والنتائج الناجمة عن مراقبة تنفيذه.
- ✓ تقترح المبادرات الكفيلة بتجهيز البلدية.
- ✓ دراسة التهيئة والتجهيز القروي والريفي.
- ✓ تشجيع تدابير الوقاية في الكوارث الطبيعية.
- ✓ المحافظة والبحث على الثروة المالية وتنميتها وحسن توزيعها.
- ✓ تقترح على المجلس الشعبي البلدي في حالة الضرورة وقدر الإمكان إنشاء مصالح إنمائية في الميادين التالية، الطرقات والشبكات المختلفة، النقل العمومي داخل البلدية.
- ✓ النظر ومتابعة مخطط النقل البلدي للمسافرين ومخططات حركة المرور على مستوي البلدية.

4- لجنة الشباب والرياضة :

- ✓ تنشيط كل جهود تراث ثقافي والتاريخي للولاية والمحافظة عليه.

- ✓ تشجيع تنمية الاستثمار في المجال السياحي وترقية الصناعات التقليدية والحفاظ عليها.
- ✓ حماية المعالم الأثرية عبر إقليم البلدية.
- ✓ النظر في تكييف نوعية التشغيل مع التكوين.
- ✓ مواصلة دعم بناء المؤسسات التعليمية والتكوينية.
- ✓ دعم وتشجيع التعليم العالي والبحث العلمي وجامعة التكوين المتواصل.
- ✓ إنشاء منشآت رياضية.
- ✓ تقديم مساعدات لترقية برامج الأنشطة الرياضية.

5- لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية :

- ✓ تقترح العمليات الرامية للتشغيل.
- ✓ إنشاء منشآت رياضية.
- ✓ تنشيط ودعم الحركة الجمعوية.
- ✓ المساهمة في مساعدة الطفولة المسعفة والمعوزين.
- ✓ التكفل بالمشردين والمرضي عقليا.
- ✓ التعاون مع الجمعيات الخيرية والمعتمدة قانونا.
- ✓ مكافحة الآفات الاجتماعية.
- ✓ تشجيع مواصلة بناء المساجد.
- ✓ تشجيع السكن الاجتماعي، وإحداث الأراضي الاجتماعية المخصصة للسكن.

6- لجنة الفلاحة والري والصيد البحري :

تطلع اللجنة كافة النشاطات التي تمت بصلة مباشرة أو غير مباشرة للفلاحة والري والصيد البحري مثل:

- ✓ متابعة الفلاحة على مستوى بلدية المدية.
- ✓ مراقبة نشاطات الري.
- ✓ العمل على تطوير تربية المائيات.
- ✓ عمل على تطوير الفلاحة ومساعدة الفلاحين.

المبحث الثاني: طرق وإجراءات تحليل الاستبيان.

المطلب الأول: منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها

أولا: منهج الدراسة:

استخدمنا في دراسة الحالة المنهج الوصفي وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات.

ثانيا: مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة الافراد العاملين في مصالح المعنية بالإدارة الالكترونية في بلدية المدية والبالغ عددهم 45 مفردة ولقد تم توزيع الاستبيان عليهم عبر زيارات ميدانية لأفراد عينة الدراسة.

المطلب الثاني: أنموذج وأدوات الدراسة المقترح ومصادر الحصول على المعلومات

أولا: أنموذج الدراسة المقترح:

المتغير المستقل		المتغير التابع
الإدارة الإلكترونية	**← H1 ←**	**الخدمة العمومية**
فاعلية الموظفين	**← H1.1 ←**	**مدى ترقية الخدمة العمومية في بلدية المدية**
البنية التحتية التكنولوجية	**← H2.1 ←**	
ثقافة المؤسسة	**← H3.1 ←**	

الشكل (11-3)

أنموذج الدراسة

من إعداد الباحث

ثانيا: أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات:

بغرض الحصول على البيانات والمعلومات من اجل الدراسة استخدمنا مصدرين أساسيين للمعلومات وهما:

- **المصادر الثانوية:** حيث اتجهنا في معالجة الإطار النظري للدراسة الى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.
- **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأنا الى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، وسوف تشمل الاستبانة على عدد من العبارات تعكس اهداف الدراسة وأسئلتها كما استخدمنا بغرض التحليل البرنامج الاحصائي spss.

وتضمنت أداة الدراسة (الاستبانة) أسئلة ذات اختيارات متعددة واسئلة محددة الإجابة او مغلقة وقد تضمنت 3 أجزاء وهي:

الجزء الأول: تضمن متغيرات تتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال 5 فقرات وهي: الصنف ، العمر ، المستوى الوظيفي ، الوظيفة ، والاقدمية .

الجزء الثاني: تضمن المتغير المستقل الإدارة الالكترونية 3 ابعاد وهي: فاعلية الموظفين، البنية التحتية التكنولوجية، وثقافة المنظمة لتضم جميعها 16 فقرة.

الجزء الثالث: ويتضمن المتغير التابع والذي يقيس مدى ترقية الخدمة العمومية في بلدية المدية منذ سنة 2012 الى يومنا هذا ويتكون من 9 فقرات .

المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية المستخدمة وصدق أداة الدراسة وثباتها

أولا : المعالجة الإحصائية المستخدمة:

الأدوات الإحصائية المستخدمة عن طريق برنامج spss:

- قياس الثبات بالاعتماد على alpha de crombach.
- قياس الاتساق الداخلي بالاعتماد على معالم spearman.

- ❖ اختبار التوزيع الطبيعي بالاعتماد على explorer.
- ❖ التحليل الوصفي للبيانات الشخصية histogrammes وهذا عن طريق الوصف بالرسوم البيانية
- ❖ التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة statistiques descriptives بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- ❖ تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط بالاعتماد على regression.

ثانيا : صدق أداة الدراسة وثباتها:

- ❖ **الصدق: يقصد** بصدق أداة الدراسة مدى قدرتها على قياس الموضوع الذي وضعت من اجله بمعنى صدق نتائجها وتفسيرها.
- ❖ **الصدق الظاهري:** للتحقق من الصدق الظاهري تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المنتمين الى علوم التسيير من جامعة يحي فارس وقد بلغ عدد المحكمين 07 وقد استجبنا للآراء السادة المحكمين وقمنا بإجراء التعديلات اللازمة في ضوء مقترحاتهم وبلغت الاستجابة الكلية 100% انظر الملحق (3-1)مما زاد في الاطمئنان الى صحة النتائج التي تم التوصل اليها.

الجدول رقم (20-3): الاتساق الداخلي للاستبيان.

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	أولا: محور فاعلية الموظفين		
1	يتم تدريب الموظفين على مهارات التكنولوجيا المعلومات للتعامل مع جوانب الإدارة الالكترونية	**0.568	0.000
2	تسعى ا البلدية لتعيين موظفين جدد لرفع مستوى الفاعلية لديها	**0.640	0.000
3	تقوم البلدية بتعاقد مع أصحاب خبرات خارجية لرفع فاعلية العاملين لديها	**0.623	0.000
4	تقليل الجهد الذهني والعقلي المبذول من طرف العاملين في انجاز المهام الإدارية	**0.438	0.030
5	يتوفر لدى البلدية إعداد كافية من المتخصصين بتكنولوجيا المعلومات	**0.839	0.000
	ثانيا: محور البنية التحتية التكنولوجية		
6	إن القدرات التخزينية للأجهزة ملائمة لحفظ البيانات لتطبيق الإدارة الالكترونية	0.734**	0.000
7	تقوم أجهزة الإخراج المتوفرة (طباعة المعلومات، شاشات الاستعلام) لتغطية متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية	0.712**	0.000
8	يتوفر لدى البلدية قواعد بيانات شاملة خاصة بالموظفين والمستفيدين	0.503**	0.000
9	تعتبر أجهزة الحاسب المستخدمة ملائمة لتحقيق الغايات المنشودة من تطبيق الإدارة الالكترونية	0.415**	0.05
10	يتوفر عدد مناسب من خوادم المعلومات (server)لتطبيق الإدارة الالكترونية	0.574**	0.000
11	يتوفر لدى البلدية البرمجيات اللازمة للإدارة الوثائق والأرشفة الالكترونية	0.728**	0.000
12	تقوم إدارة البلدية بوضع شخص المناسب في المكان المناسب	0.580**	0.000
13	يتم الدخول على الأنظمة وقواعد البيانات من خلا الآليات محددة ومنظمة	0.706**	0.000
	ثالثا:محور ثقافة المؤسسة		
14	تعمل البلدية على تعزيز آليات المحافظة على الكوادر المؤهلة	0.900**	0.000
15	تقوم البلدية بجملة من الأنشطة والإجراءات من شانها نشر مفهوم الإدارة الالكترونية بين مستعمليها	0.889**	0.000
16	تقوم إدارة البلدية توعية الموظفين لديها بهدف زيادة الثقة بالإدارة الالكترونية	0.777**	0.000
	رابعا: محور ترقية الخدمة العمومية في بلدية المدية		
17	مشكل الازدواجية في الخدمة العمومية الغي	0.558**	0.000
18	ساهمت الإدارة الالكترونية من الرفع من سرعة ودقة الأداء في البلدية	0.691**	0.000
19	هناك تسهيل عملية حفظ الملفات وتسهيل الوصول اليها	0.765**	0.000
20	اقتصاد في استخدام الورق في الأعمال الإدارية	0.536**	0.000
21	تقليل من تكلفة الخدمة الإدارية	0.687**	0.000
22	تعديل وتبسيط الإجراءات الإدارية	0.687**	0.000
23	هناك تخوف من سرية و أمنية المعلومات في حالات المعاملات الالكترونية	0.639**	0.000
24	اختصار الزمن في انجاز الأعمال ومختلف الإجراءات	0.518**	0.000
25	هناك صعوبة في تغيير عادات الموظفين نحو التحول إلى النشاطات المعتمدة على التقنية الرقمية	0.518**	0.092

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين جميع الأسئلة ومحاورها دالة عند مستوى دلالة احتمالية اقل من 0.05، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة 0.000 وهي اقل من 0.01 وهي دلالة إحصائية قوية جدا والذي يعني إعادة تجريب الاستبيان 100 تجربة سيقدم نفس النتائج، كما تم حذف العبارة رقم 25 من محور ترقية الخدمة العمومية في بلدية المدية وهذا انها جاءت بمستوى دلالة احتمالية 0.092 وهي أكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائيا ويعني عدم ارتباط هذه العبارة بالمحور.

❖ **ثبات أداة الدراسة:**

ان ثبات الدراسة يشير الى مدى الحصول على النتائج نفسها ولو كررت الدراسة نفسها في ظروف مشابهة باستخدام نفس الاستبانة وتعد قيمة معامل الثبات مقبولة عندما تكون مساوية او أكبر من 0.60وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية أي ما يعبر عن علاقة ترابط وثبات عالي بين عبارات الاستبانة.

جدول رقم(19-3): قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان.

ترتيب المحاور	عنوان المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	محور فاعلية الموظفين	5	0.677
2	محور البنية التحتية التكنلوجية	8	0.774
3	محور ثقافة المؤسسة	3	0.834
4	محور ترقية الخدمة العمومية في دائرة المدية	9	0.729
الثبات العام للاستبيان		**25**	**0.869**

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على تحليل الاستبيان ببرنامج(spss).

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع أسئلة المحاور جاءت بمعامل ثبات أكبر من 0.600 وهي درجة عالية من الثبات كما جاء معامل الثبات للاستبيان ككل ب 0.869 وهي قريبة جدا من 1 وعلى درجة ممتازة من الثبات وعليه فان أسئلة الاستبيان على درجة عالية من الثبات والاستقرار وهي صالحة لما أعدت له.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة

أولا: وصف محور البيانات الشخصية

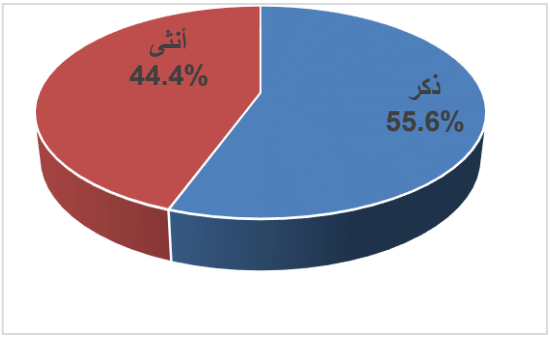
1-الجنس:

الجدول رقم(3-1): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	25	55.6%
أنثى	20	44.4%
المجموع	45	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على نتائج (spss).

الشكل رقم (3-1): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالب بناءا على نتائج (spss).

نلاحظ من الشكل رقم(3-1) ان نسبة الصنف متقاربة، فالتكرار الذكور جاء بزيادة 5 مفردات مقارنة بالإناث وهذا راجع الى اقتحام العنصر النسوي لجميع مجالات العمل.

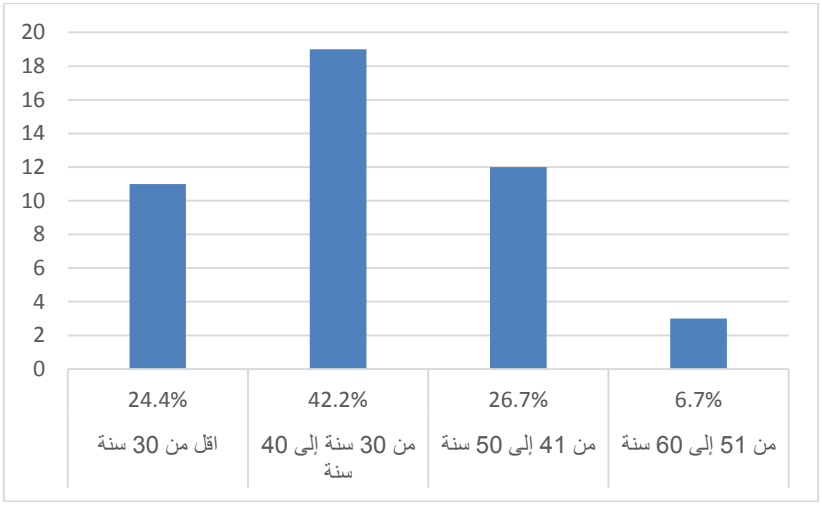
2- الفئات العمرية:

الجدول رقم(3-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.

العمر	التكرار	النسبة
اقل من 30 سنة	11	%24.4
من 30 سنة إلى 40 سنة	19	%42.2
من 41 إلى 50 سنة	12	%26.7
من 51 إلى 60 سنة	3	%6.7

الشكل رقم (3-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية

المجموع	45	%100



المصدر: من إعداد الطالب بناءا على نتائج (spss).

المصدر: من إعداد االطالب بناءا على نتائج (spss).

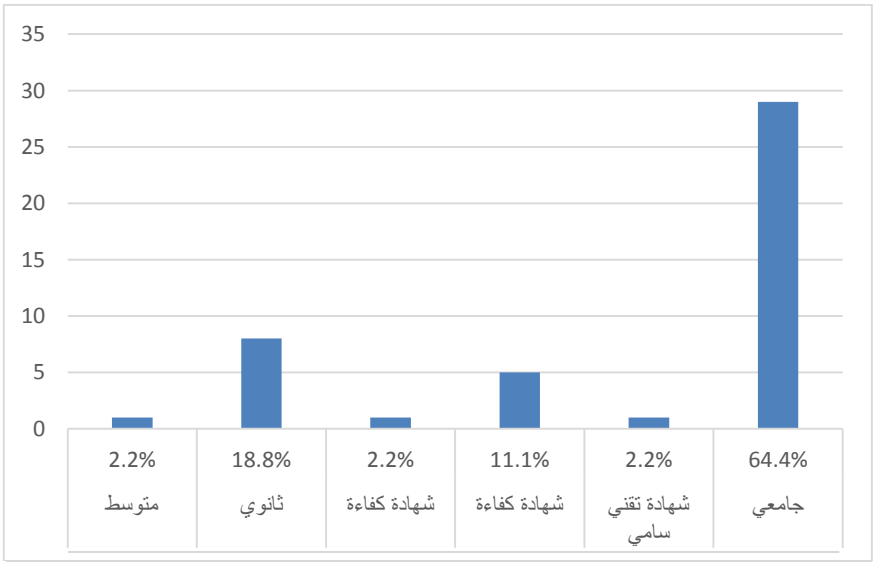
نلاحظ من الشكل رقم (2-3) ان6.7% تمثل اقل نسبة للفئة العمرية ما بين 51 الى 60 سنة، بينما أكبر نسبة 66.6% التي تمثل الأعمار ما بين 30 الى 40 سنة. حيث نلاحظ ان اغلب الموظفين في هذه المصالح شباب، وهو ما أكدته ملاحظتنا الميدانية، فالإدارة تسعى الى توظيف فئة الشباب مع عدم التخلي على موظفيها القدماء، كما ان هذه الفئة قابلة التدريب والتكوين واكتساب المهارات المهنية وبالتالي تساعد على تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة محل الدراسة.

3- المستوى التعليمي :

الجدول رقم(3-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
متوسط	1	%2.2
ثانوي	8	%18.8
شهادة كفاءة	1	%2.2
شهادة كفاءة	5	%11.1
شهادة تقني سامي	1	%2.2
جامعي	29	%64.4
المجموع	45	%100

الشكل رقم(3-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالب بناءا على نتائج (spss).

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على نتائج (spss)

نلاحظ من الشكل رقم (3-3) ان 64.4% هم موظفين من خرجي الجامعات الجزائرية وهي أكبر نسبة وهذا يدل على ان هذا التحول يتطلب مستوى علمي عالي، والقدرة في التعامل مع الأجهزة الحديثة فمن بين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية هو توفر الخبرة المعلوماتية والكفاءة التقنية العالية في موظفي الإدارة الإلكترونية.

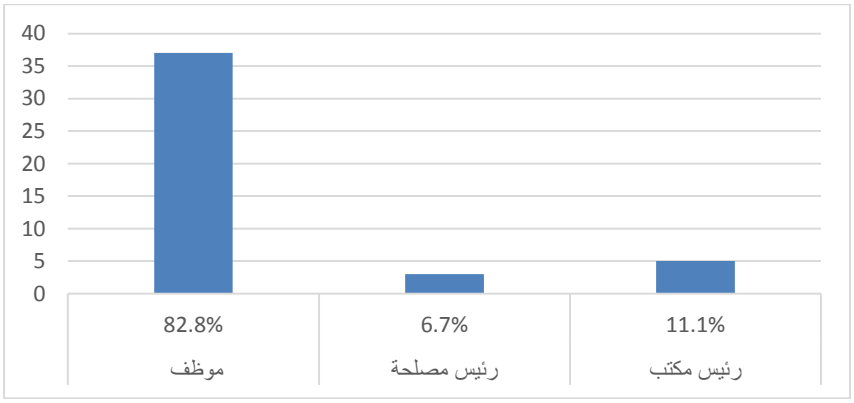
4- الوظيفة:

الجدول رقم(4-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة
موظف	37	%82.8
رئيس مصلحة	3	%6.7
رئيس مكتب	5	%11.1
المجموع	45	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على نتائج (spss)

الشكل رقم(4-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالب بناءا على نتائج (spss).

نلاحظ من الشكل رقم (4-3) بأن معظم افراد العينة هم موظفين بسطاء بنسبة 82.8 %وان كل موظف يشغل منصب خاص به ويؤدي وظيفة مستقلة ثم يتم التنسيق بين كل هذه الوظائف لاستخراج الوثائق النهائية.

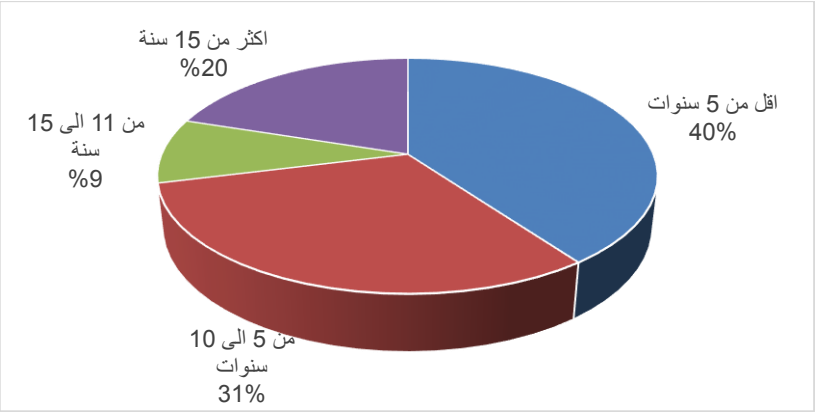
5- الخبرة:

الجدول رقم(5-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة.

الشكل رقم(5-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	18	%40
من 5 الى 10 سنوات	14	%31.1

من 11 الى 15 سنة	4	%8.9
اكثر من 15 سنة	9	%20
المجموع	45	%100



المصدر: من إعداد الطالب بناءا على نتائج (spss).

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على نتائج (spss).

نلاحظ من الشكل رقم(5-3) ان 40% من الموظفين لهم خبرة اقل من 5سنوات و يعود هذا إلى حداثة المصالح التي تقرر إنشائها بموجب قرار وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و الذي استوجب ضرورة توظيف خبرات جديدة.

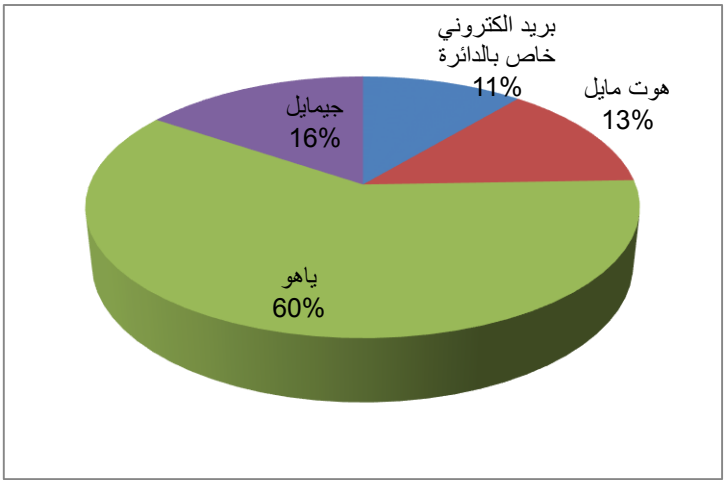
اما النسبة المتبقية والمتمثلة في 60% هم الذين لهم خبرة أكبر من 5 سنوات.

6 – الجهة المشاركة بالبريد الالكتروني :

الجدول رقم(6-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجهة المشاركة بالبريد الالكتروني.

الشكل رقم (6-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجهة المشاركة بالبريد الالكتروني.

البريد الالكتروني	التكرار	النسبة
بريد الكتروني خاص بالدائرة	5	%11.1
هوت مايل	6	%13.3
ياهو	27	%60
جيمايل	7	%15.6
المجموع	45	100%



المصدر: من إعداد الطالب بناءا على نتائج (spss).

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على نتائج (spss).

نلاحظ الشكل رقم(6-3) وجود بريد الكتروني لدى بلدية المدية (www.apcmedea.dz)لكن استعماله محدود جدا لم يتجاوز 11.1%وهذا راجع الى اشكالية تعميم الشبكة عبر الوطن. اما نسبة89.9 %الباقية فهي مقسمة على كل من (هوت مايل ، ياهو، جيمايل).

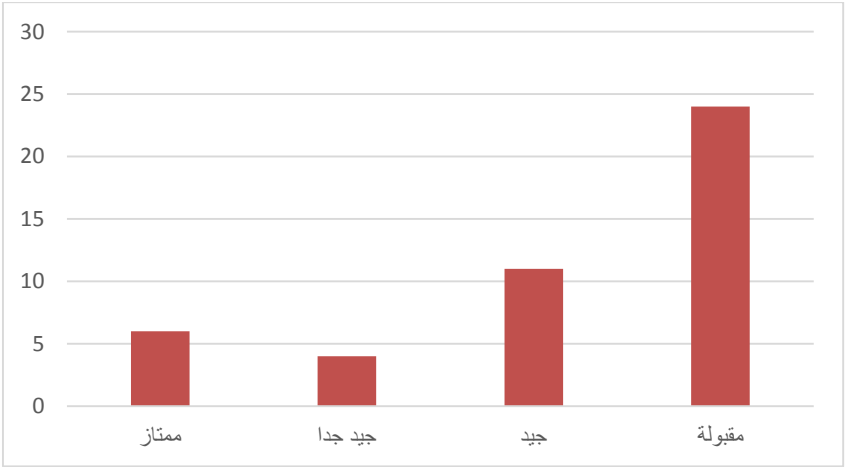
7- مستوى المعرفة بالإدارة الالكترونية

الجدول رقم(7-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير مستوى الالكترونية

مستوى المعرفة بالإدارة الالكترونية	التكرار	النسبة
ممتاز	6	%13.3
جيد جدا	4	%8.9
جيد	11	%24.4
مقبولة	24	%53.3
المجموع	45	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على نتائج (spss).

الشكل قم(7-3): توزيع أفراد العينة متغير حسب المعرفة بالإدارة المعرفة بالإدارة الالكترونية



المصدر: من إعداد الطالب بناءا على نتائج (spss)

نلاحظ من الشكل رقم (7-3) ان 53.3 %تمثل أكبر نسبة والتي تعبر عن ان مستوى المعرفة بالإدارة الإلكترونية مقبولا.

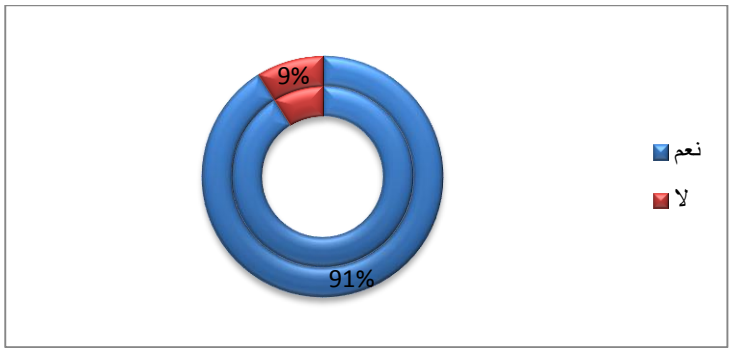
8- مساعدة الإدارة الالكترونية في عمل الإدارة

الجدول رقم(8-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير مساعدة الإدارة الالكترونية في عمل الإدارة

	التكرار	النسبة
نعم	41	91.1%
لا	4	8.9%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على نتائج (spss).

الشكل رقم (8-3): توزيع أفراد العينة حب متغير مساعدة الإدارة الالكترونية في عمل الإدارة



المصدر: من إعداد الطالب بناءا على نتائج (spss).

نلاحظ من الشكل رقم (8-3) 91.1% أي ما يقابل 41 تكرار يجدون ان الإدارة الإلكترونية ساعدتهم في عملهم الإداري.

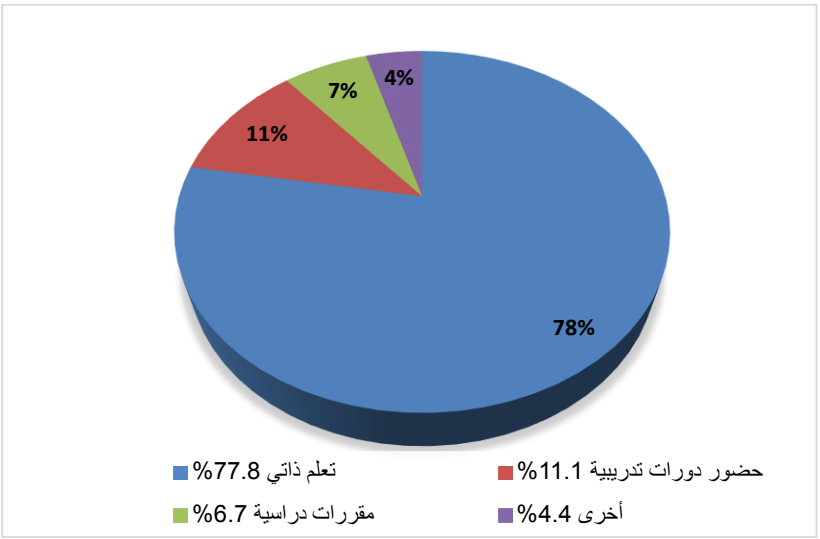
9- مصدر المعرفة بالإدارة الالكترونية:

الجدول رقم(9-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير مصدر المعرفة بالإدارة الالكترونية

مصدر المعرفة بالإدارة الالكترونية	التكرار	النسبة
تعلم ذاتي	35	%77.8
حضور دورات تدريبية	5	%11.1
مقررات دراسية	3	%6.7
أخرى	2	%4.4
المجموع	45	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على نتائج (spss).

الشكل رقم(9-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير مصدر المعرفة بالإدارة الالكترونية



المصدر: من إعداد الطالب بناءا على نتائج (spss).

نلاحظ من الشكل رقم(9-3) أن التعلم الذاتي هو مصدر معرفة الموظفين للبلدية بالإدارة الإلكترونية و الذي جاء بأعلى نسبة 77.8% وبالتالي هذا يدل على تقبلهم استخدامها.

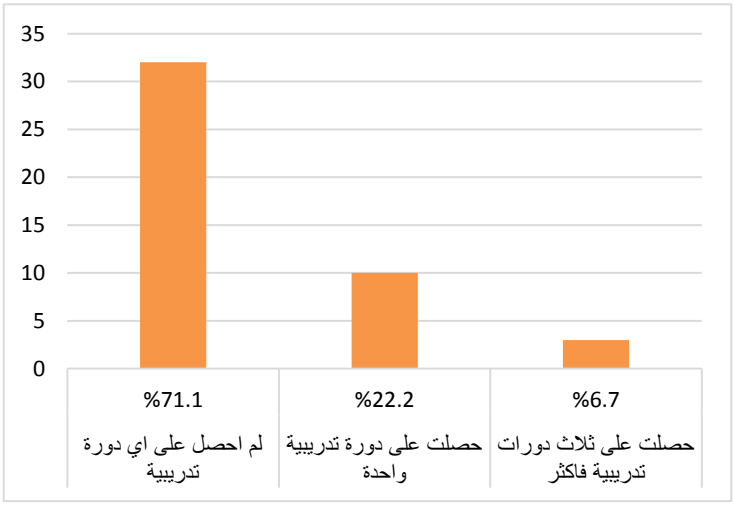
10- عدد الدورات في مجال الإدارة الالكترونية:

الجدول رقم(10-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الدورات في مجال الإدارة الالكترونية

الدورات التكوينية	التكرار	النسبة
لم احصل على اي دورة تدريبية	32	%71.1
حصلت على دورة تدريبية واحدة	10	%22.2
حصلت على ثلاث دورات تدريبية فاكثر	3	%6.7
المجموع	45	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على نتائج (spss).

الشكل رقم(10-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الدورات في مجال الإدارة الالكترونية



المصدر: من إعداد الطالب بناءا على نتائج (spss)

نلاحظ من الشكل رقم(10-3) نجد أن أكبر عدد من الموظفين أي ما يعادل 71.1 لم يحصلوا على أي دورة تكوينية في حين ان 6.7% فقط تحصلوا على ثلاث دورات تدريبات و بالتالي يجب على المؤسسة ان تقوم بزيادة الدورات التدريبية من اجل تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية .

ثانيا: التحليل الوصفي للمتغير المستقل الإدارة الالكترونية.

جدول رقم(11-3): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور فاعلية الموظفين.

رقم الفقرة	أوفق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
	5	4	3	2	1				
1	19	17	4	2	3	4.04	1.147	4	عالية
2	12	15	8	6	4	3.56	1.271	4	عالية
3	9	9	13	10	4	3.20	1.254	3	متوسطة
4	9	15	10	7	4	3.40	1.232	3	متوسطة
5	8	14	9	7	7	3.20	1.342	3	متوسطة
محور فاعلية الموظفين						**3.48**	**0.826**	**3**	**متوسطة**

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج(spss).

من خلال الجدول رقم(11-3) يتضح ان المتوسط الحسابي لمحور فعالية الموظفين مقدراه **3.48** يعني درجة موافقة عالية، كما جاء الانحراف المعياري ب **0.826** وهو دليل على تقارب اراء العينة، ومنه فان موظفي بلدية المدية يتمتعون بفاعلية ،الا ان بالنظر الى تكرارات الفقرة3-4-5 جاءت بدرجة موافقة متوسطة، وهذه اشارة الى وجود نقص في تعاقد البلدية مع أصحاب خبرات خارجية لرفع فاعلية العاملين لديها وانها لا تقلل الجهد الذهني والعقلي المبذول من طرف العاملين في انجاز المهام الإدارية وكذا لا تحوز على كفاءات مختصة في تكنولوجيا المعلومات.

جدول رقم(12-3): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور البنية التحتية التكنولوجية.

رقم الفقرة	أوفق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
	5	4	3	2	1				
6	10	19	10	5	1	3.71	1.014	4	عالية
7	8	21	8	4	4	3.56	1.159	4	عالية
8	7	18	17	1	2	3.60	0.939	3	عالية
9	8	25	8	3	1	3.80	0.894	4	عالية
10	9	17	7	8	4	3.42	1.252	4	عالية
11	5	14	10	10	6	3.04	1.242	3	متوسطة
12	5	15	9	6	10	2.98	1.357	3	متوسطة
13	11	17	7	6	4	3.56	1.253	4	عالية

محور البنية التحتية التكنولوجية	3.458	0.715	4	عالية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج(spss).

من خلال الجدول رقم(12-3) يتضح ان المتوسط الحسابي محور البنية التحتية التكنولوجية مقدراه **3.458** يعني درجة موافقة عالية، كما جاء الانحراف المعياري ب **0.715** وهو دليل على تقارب اراء العينة، وبالنظر لتكرارات المحور نجد ان العبارات 11-12 جاء بدرجة موافقة متوسطة ، وهذ يعني ان البلدية لا تضع الشخص المناسب في المكان المناسب وعدم وجود الآليات محددة ومنظمة يتم الدخول بها على الأنظمة وقواعد البيانات.

جدول رقم(13-3): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور ثقافة المؤسسة.

رقم الفقرة	أوفق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
	5	4	3	2	1				
14	8	17	9	4	7	3.33	1.314	3	متوسطة
15	3	12	14	9	7	2.89	1.172	3	متوسطة
16	4	18	11	8	4	3.22	1.126	3	متوسطة
محور ثقافة المؤسسة						**3.148**	**1.045**	**3**	**متوسطة**

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج(spss).

من خلال الجدول رقم(13-3) يتضح ان المتوسط الحسابي لمحور ثقافة المؤسسة مقدراه **3.148** يعني درجة موافقة متوسطة، كما جاء الانحراف المعياري ب **1.045** وهو دليل على تشتت اراء العينة وبعده على المتوسط الحسابي، ومنه فان البلدية لا تتوفر على ثقافة قوية.

ثالثا: التحليل الوصفي لمتغير التابع الخدمة العمومية

جدول رقم(14-3): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور ترقية الخدمة العمومية في بلدية المدية

رقم الفقرة	أوفق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
	5	4	3	2	1				
17	7	10	20	6	2	3.31	1.041	3	عالية
18	13	24	4	2	2	3.98	0.988	4	عالية
19	14	15	9	4	3	3.73	1.195	4	عالية

20	11	16	9	5	4	3.56	1.235	4	عالية
21	11	19	12	1	2	3.80	0.991	4	عالية
22	10	26	6	1	2	3.91	0.925	4	عالية
23	15	16	11	2	1	3.93	0.986	4	عالية
24	11	27	5	-	2	4.00	0.879	4	عالية
محور ترقية الخدمة العمومية في بلدية المدية						**3.74**	**0.590**	**4**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج(spss).

من خلال الجدول رقم (14-3) يتضح ان المتوسط الحسابي محور ترقية الخدمة العمومية في بلدية المدية مقدراه 3.74 يعني درجة موافقة عالية، كما جاء الانحراف المعياري ب 0.590 وهو دليل على تقارب اراء العينة، ومنه فان بلدية المدية تسعى لترقية الخدمة العمومية، وهو واضح من تكرارات عبارات المحور الذي جاءت كلها بدرجة موافقة عالية.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة:

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية في ترقية الخدمة العمومية في بلدية المدية عند مستوى دلالة0.05 .

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية في ترقية الخدمة العمومية في بلدية المدية عند مستوى دلالة0.05.

جدول رقم(15-3): نتائج اختبار الانحدار للإدارة الالكترونية في ترقية الخدمة العمومية.

البيان	المتغير المستقل: الإدارة الالكترونية

المتغير التابع: ترقية الخدمة العمومية في بلدية المدية	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0.422	0.178	0.343	3.050	0.04

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج(spss).

يوضح الجدول أعلاه للإدارة الالكترونية في ترقية الخدمة العمومية في بلدية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= 0.422 بين للإدارة الالكترونية في ترقية الخدمة العمومية، ومنه يتضح أن يوجد علاقة طردية بين المتغيرين وارتباط ضعيف.

وبلغ معامل التحديد R^2= 0.178 أي أن ما قيمة 0.178 من التغيرات في ترقية الخدمة العمومية ناتجة عن التغيرات في الإدارة الالكترونية في بلدية المدية.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = 0.343 وهذا يعيني زيادة بدرجة واحدة في الإدارة الالكترونية يؤدي إلى زيادة في ترقية الخدمة العمومية بقيمة 0.343.

كما بلغت قيمة T المحسوبة 3.050 وهي دالة عند مستوى المعنوية 0.04 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية في ترقية الخدمة العمومية في بلدية المدية عند مستوى دلالة0.05.

الفرضيات الجزئية:

الفرضية الجزئية الأولى:

H1.0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية الموظفين في ترقية الخدمة العمومية في بلدية المدية عند مستوى دلالة0.05.

H1.1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية الموظفين في ترقية الخدمة العمومية في بلدية المدية عند مستوى دلالة0.05.

جدول رقم(16-3): نتائج اختبار الانحدار لفاعلية الموظفين في ترقية الخدمة العمومية

البيان	المتغير المستقل: فاعلية الموظفين				
المتغير التابع: ترقية الخدمة العمومية في بلدية المدية	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0.289	0.084	0.207	1.982	0.054

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج(spss).

يوضح الجدول أعلاه اثر فاعلية الموظفين في ترقية الخدمة العمومية في بلدية المدية ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= 0.289 بين فاعلية الموظفين و ترقية الخدمة العمومية ، ومنه يتضح أن العلاقة والارتباط ضعيف وطردي بين المتغيرين.

وبلغ معامل التحديد R^2= 0.084 أي أن ما قيمة 0.084 من التغيرات في ترقية الخدمة العمومية ناتجة عن التغيرات في فاعلية الموظفين.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = 0.207 وهذا يعيني زيادة بدرجة واحدة في فاعلية الموظفين يؤدي إلى زيادة في ترقية الخدمة العمومية بقيمة 0.207.

كما بلغت قيمة T المحسوبة 1.982 وهي دالة عند مستوى المعنوية 0.054 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية الموظفين في ترقية الخدمة العمومية في بلدية المدية عند مستوى دلالة0.05.

الفرضية الجزئية الثانية:

H2.0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية التكنولوجية في ترقية الخدمة العمومية في بلدية المدية عند مستوى دلالة0.05.

H2.1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية التكنولوجية في ترقية الخدمة العمومية في بلدية المدية عند مستوى دلالة0.05.

جدول رقم(17-3): نتائج اختبار الانحدار للبنية التحتية التكنولوجية في ترقية الخدمة العمومية

البيان	المتغير المستقل: البنية التحتية التكنولوجية

المتغير التابع: ترقية الخدمة العمومية في بلدية المدية	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0.407	0.165	0.336	2.920	0.006

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج(spss)

يوضح الجدول أعلاه اثر البنية التحتية التكنولوجية في ترقية الخدمة العمومية في بلدية المدية ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= 0.407 بين البنية التحتية التكنولوجية و ترقية الخدمة العمومية ، ومنه يتضح أن العلاقة والارتباط ضعيف وطردي بين المتغيرين.

وبلغ معامل التحديد R^2= 0.165 أي أن ما قيمة 0.165 من التغيرات في ترقية الخدمة العمومية ناتجة عن التغيرات في البنية التحتية التكنولوجية.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = 0.336 وهذا يعيني زيادة بدرجة واحدة في البنية التحتية التكنولوجية يؤدي إلى زيادة ترقية الخدمة العمومية بقيمة 0.336 .

كما بلغت قيمة T المحسوبة 2.920وهي دالة عند مستوى المعنوية 0.006 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية التكنولوجية في ترقية الخدمة العمومية في بلدية المدية عند مستوى دلالة0.05.

الفرضية الجزئية الثالثة:

H3.0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة في ترقية الخدمة العمومية في بلدية المدية عند مستوى دلالة0.05.

H3.1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة في ترقية الخدمة العمومية في بلدية المدية عند مستوى دلالة0.05.

جدول رقم(18-3): نتائج اختبار الانحدار ثقافة المنظمة في ترقية الخدمة العمومية

البيان	المتغير المستقل: ثقافة المنظمة				
المتغير التابع:	R الارتباط	R^2 معامل	B معامل	T المحسوبة	Sig مستوى

ترقية الخدمة العمومية في بلدية المدية		التحديد	الانحدار		المعنوية
	0.371	**0.138**	**0.210**	**2.618**	**0.012**

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج(spss)

يوضح الجدول أعلاه أثر ثقافة المنظمة في ترقية الخدمة العمومية في بلدية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= 0.371 بين ثقافة المنظمة و ترقية الخدمة العمومية، ومنه يتضح أن الارتباط ضعيف وطردي بين المتغيرين.

وبلغ معامل التحديد R^2= 0.138أي أن ما قيمة 0.138 من التغيرات في ترقية الخدمة العمومية ناتجة عن التغيرات في ثقافة المنظمة.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = 0.210 وهذا يعيني زيادة بدرجة واحدة في ثقافة المنظمة يؤدي إلى زيادة ترقية الخدمة العمومية بقيمة 0.210.

كما بلغت قيمة T المحسوبة 2.618 وهي دالة عند مستوى المعنوية 0.012 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة في ترقية الخدمة العمومية في بلدية المدية عند مستوى دلالة0.05.

المعادلة الخطية: المعادلة الخطية تكون على الشكل التالي:

$$Y=-0.385+0.207X_1+0.336X_2+0.210X_3$$

حيث يمثل كل من:

Y: ترقية الخدمة العمومية.

X_1 : فاعلية الموظفين.

X_2: البنية التحتية التكنولوجية.

X_3: ثقافة المؤسسة.

خلاصة الفصل

قمنا في هذا الفصل بتقييم الإدارة الالكترونية في الخدمة العمومية، واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة بلدية المدية و انعكاساتها على جودة الخدمة المقدمة و قد توصلنا إلى أن وضعية التكنولوجيا بالمؤسسة في تطورو تقدم مستمر، غير أن هذا المستوى من تحسين لم يرقى إلى مستوى المرغوب من الزبون وأظهرت الدارسة أن السبب يعود الى المؤسسة في حد ذاتها مع وعيهم وادراكهم لأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، إلا أنهم لا يستخدمونها بشكل كلي، وهذا لغياب عنصر التدريب على استعمال هذه

التكنولوجيات ولا يزال مستوى الاستيعاب لهذه التكنولوجيا ضعيف جدا و نقص إدراك أهمية استخدامها كذلك ضعف مستوى استخدام والتحكم في الأنترنت لدى زبائن المؤسسة.

من خلال ما تقدم فعلى بلدية المدية تقديم دورات تكوينية لموظفيها في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتوظيف إطارات ذات كفاءة ومتخصصة.

تمهيد:

تواجه المؤسسات مع مطلع القرن الواحد والعشرين تحديات كبيرة تفرضها بيئة الأعمال الدولية، وتجبرها على ضرورة التكيف مع متغيراتها المعقدة والمتسارعة، من بينها بروز مصطلح الحوكمة.

وتشكل الحوكمة الالكترونية متغيرا هاما في الخدمة العمومية، لان من أهم انعكاساتها التقليل من الفساد الإداري بحيث تعمل على تقديم الخدمات للمواطنين، وانجاز معاملاتهم عن طريق الشبكات الالكترونية، لذا أصبح على المؤسسات العمومية خلق التنظيم المناسب الذي لا يكون فيه الموظف العمومي نزيه ومندمج الا من خلال تحسين أدائه، لذلك تولي الدول والمؤسسات الغربية أهمية كبيرة للحوكمة الالكترونية، وتعمل على تحقيق رضا كافة الأطراف ذات المصلحة بغية الوصول إلى فاعلية المؤسسات العمومية.

من هذا المنطلق، ونظرا لأهمية الخدمة العمومية قامت الإدارة العمومية الجزائرية بعدة إصلاحات لتحقيق الجودة في خدماتها، وهذا تزامنا مع ما يحدث في العالم من تغيرات تكنولوجية والتحول إلى الإدارة الإلكترونية بالتخلي عن العمل اليدوي.

وتهدف هذه الإصلاحات إلى تعزيز مساهمة المواطن وجعله طرفا مهما في أداء الخدمة، قصد التقليل من مظاهر الفساد والوصول إلى تحقيق جودة الخدمة العمومية.

سنتطرق في هذا الفصل الثاني لتطبيقات الادارة الالكترونية وأثرها على الخدمة العمومية في الجزائر، وفي المبحث الاول منه: الإطار النظري للخدمة العمومية، و في المبحث الثاني: تاثير تكنولوجيا المعلومات على اداء الخدمة العمومية. و في المبحث الثالث: الادارة الالكترونية واثرها على الخدمة العمومية في الجزائر.

المبحث الاول: الإطار النظري للخدمة العمومية

في إطار ممارسة الدولة لوظيفتها، تتكفل بتقديم الخدمات العمومية ، خاصة الأساسية منها لجميع المواطنين دون تمييز ولا استثناء ، كخدمة التعليم والصحة والأمن والحماية والرعاية ... وكذلك خلق المناخ الملائم في تسيير وتحسين الحياة اليومية للمواطن، تجسيدا لسياسة التضامن الاجتماعي في رعاية الدولة لمواطنيها.

المطلب الاول: مفهوم للخدمة العمومية

سنتطرق في هذا المطلب لمختلف المفاهيم المرتبطة بالخدمة العمومية، وتحديد الأطر المفاهيمية للخدمة العمومية، بدراسة أبعاد المفهوم وما يرتبط بها.

أولا: تعريف الخدمة:

الخدمة كلمة مأخوذة من اللاتينيةServitiumوأخذ هذا المفهوم بعدا في الأدبيات بداية من الثورة الصناعية وما أفرزته من دراسات ميدانية حول واقع العمل والإنتاج والاستهلاك...الخ[1].

كما عرف الدكتور ثابت عبد الرحمن إدريس الخدمة العمومية على انها الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية، والمواطنين عل مستوى تلبية الرغبات، وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمؤسسات العامة، ولذلك يركز الدكتور ثابت عبد الرحمن إدريس في تعريفه للخدمة العامة على محورين هما:

❖ **مفهوم الخدمة العامة كعملية:**

يمكن اعتبار الخدمة التي تقدمها المؤسسات الحكومية ، أو العامة على أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي ، تنطوي على مدخلات وتشغيل ومخرجات ، وبالنسبة للمدخلات فان هناك ثلاثة أنواع يمكن أن تجري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة وهي[2]:

- **الأفراد:**

إذ يمثل المواطن طالب الخدمة أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة، أي عندما تؤدي هذه العمليات على المواطن بذاته.

---

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

[2] ثابت عبد الرحمن إدريس ، **المدخل الحديث في الإدارة العامة** ، دون بلد النشر ، الدار الجامعية ، 2001ص 455، 460.

مثال ذلك عندما يدخل مريض إلى المستشفى فإن عمليات العلاج والوقاية ومختلف الخدمات الصحية تجري عليه بذاته، ويجري هذا الأمر على مختلف الخدمات العامة، مثل محاكمة الأفراد وسفرهم وغيرها من الأمثلة.

- **الموارد:**

حيث يمكن أن تصبح مختلف الموارد والأشياء هي أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة المقدمة من المنظمات العامة أي عمليات الخدمة التي يتم إجراؤها على الأشياء وليس على الأفراد، وتسمى عمليات الأشياء المملوكة، مثل خدمات رخص مرور السيارات والخدمات العامة المختلفة في خطوط السكك الحديدية.

- **المعلومات:**

تمثل أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة ويطلق عليها عمليات تشغيل المعلومات، ويعكس هذا النوع الجانب الحديث للخدمة العامة، كمحصلة للتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مثل خدمات تحليل البيانات في مراكز المعلومات، وعمليات تشغيل البيانات في مراكز البحوث والجامعات.

❖ **مفهوم الخدمة العامة كنظام:**

انطلاقا من مفهوم النظم يمكن النظر إلى الخدمة التي تقدمها المنظمات العامة كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تشمل ما يلي [3]:

- نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة وفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل على مدخلات الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة.
- نظام تسليم الخدمة ووفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة، ثم التسليم النهائي للخدمة ، وإيصالها للمواطن طالب الخدمة .

ويتضمن مفهوم الخدمة العامة كنظام شكلين:

✓ خدمة عامة مرئية أو منظورة لمستقبل الخدمة (المواطن).

✓ خدمة عامة غير مرئية أو غير منظورة، ويطلق عليها جوهر الخدمة الفني غير أن استخدام تعبير المكتب الأمامي بالنسبة للأجزاء المرئية أو المنظورة في نظام الخدمة، وتعبير المكتب الخلفي بالنسبة للأجزاء غير المرئية أو غير المنظورة.

[3] ثابت عبد الرحمن إدريس ، نفسه ، ص 457.

ولتوضيح مفهوم الخدمة العمومية كنظام يمكن تقديم أحد الأمثلة انطلاقا من الخدمات التي تقدمها المؤسسات العامة في المجتمع ، فقد يتوجه مواطن لتسجيل سيارته أو استخراج رخصة لها فبداية يقوم بتقديم مختلف الوثائق والأوراق اللازمة لدى مكتب الخدمة ، ويسدد ما هو مخصص ومطلوب من نقود لمثل هذه الوثائق في الخزينة ، وعليه بالانتظار قليلا لكي تنتهي الخدمة، وهنا يمكن القول أن هذا الجزء من الخدمة يمثل الجزء المرئي للمواطن ، يراه بنفسه ، لأنه يرى الإدارة والموظفين والمعدات الإدارية والأجهزة ، غير أنه وحتى يحصل على الخدمة المطلوبة، يتطلب الأمر مهام وأعمال أخرى تجري داخل مكتب الخدمة العامة ، مثل الفحص في الدفاتر أو الحاسب الآلي عن تاريخ السيارة ، والمخالفات التسجيل ، المراجعة الداخلية ، وكل هذه الأعمال تتم في المكتب الخلفي، الذي لا يراه المواطن ، وهو ضروريا لاستكمال الخدمة وتقديمها[4].

المطلب الثاني: نظم وأنواع الخدمة العامة

أولا: نظم الخدمة العامة:

يمكن تقسيم نظم الخدمة العامة كما هو معمول به في مجال الوظيفة لدى المجتمعات المعاصرة إلى نظامين : نظام الخدمة العامة المفتوحة ، ونظام الخدمة العامة المقفلة.

❖ **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 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.

والجدير بالذكر هو أن المؤسسات 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 والتضارب في الاختصاصات ، حيث تدون مهام كل وظيفة في كتيب خاص يسمى (كتيب المهام).

[4] ثابت ، عبد الرحمن إدريس ، نفسه ، ص458.

ويمتاز نظام الخدمة العامة المفتوحة بجملة من الخصائص تتمثل في:

- **البساطة :**

إذ يظهر ذلك من خلال:

✓ لا تبذل المؤسسة جهدا في إعداد الموظفين الذين يتوجب عليهم إعداد أنفسهم وتحمل نفقات هذا الإعداد.

✓ لا مسؤولية الإدارة عن التدريب أثناء العمل، سواء بدورات تدريبية أو بغيرها الموظف هو المسئول عن تحسين مستواه بنفسه، حيث تنص مسؤوليات المنظمة وفق نظام الخدمة المفتوح اي تصنيف الوظائف وتقييمها والإبقاء على هذا التقويم صالحا على الدوام وتقديم دراسات حول الرواتب، ومقارنتها بالرواتب التي تمنحها المؤسسات الخاصة، والتأكد من مدى استقطاب هذه الرواتب للموظفين الذين تحتاجهم المنظمة.

- **مرونة النظام**

تترجم حرية الإدارة في التخلي، وإلغاء الوظائف التي لم تعد الحاجة إليها كما يعطي هذا النظام هامش حرية للموظف كي يبحث على وظيفة أخرى، تتناسب مع ميوله واستعداداته أو تضمن له عائدا أكبر.

- **اقتصادية النظام:**

تنبع اقتصادية النظام من الاعتبارات التالية:

✓ التعيين في الوظيفة تتم وفق الاحتياجات الحقيقية للعمل، كما للإدارة حق الاستفادة من العناصر المتخصصة، التي يتم إعدادها في القطاعات الأخرى، وبذلك تتجنب الإدارة التزامات الإعداد والتدريب.

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

أما عيوب النظام المفتوح للخدمة العامة فتكمن في انه يتطلب العمل بالمؤسسات العامة نظام ما ، وذهنية خاصة ، و مهارات تختلف عن المهارات المطلوبة في القطاعات الخاصة إضافة إلى افتراضية وجود أنظمة تعليمية تشمل مختلف التخصصات ، تقوم بإعداد موظفين مؤهلين ، وتضمن توفيرهم للمنظمة العامة ، وبالتالي هناك حاجة

لوجود قطاع خاص متطور يتبادل الخبرات في إطار متكامل مع القطاع العام ، بهدف نقل الخبرة وتنمية المهارات[5].

❖ **نظام الخدمة العامة المقفلة:**

وفق هذا النموذج تقوم الإدارة غالبا بعمليات إعداد الموظفين قبل التحاقهم بالعمل، واستمرار التدريب أثناء العمل بغية رفع المستويات المهنية، وتنمية القدرات، واكتشاف الاستعدادات كما أن القاعدة العامة للنظام المقفل في الخدمة العامة هي استمرارية عمل الموظف مع الإدارة ضمن توازن في الحقوق والواجبات. ويرتكز نظام الخدمة العامة المقفلة على محورين هما كالتالي:

- **قانون الموظفين**

هو مجموعة قواعد قانونية محددة لأوضاع مختلف العاملين في المؤسسات الحكومية، تجعلهم يتميزون عن الموظفين في القطاعات الأخرى، فقانون الموظفين ينطوي على قواعد خاصة تتعلق بالتعيين، والمعاملة المالية، والإجازات والمنافع المادية والمعنوية المختلف، كما يحدد أيضا كل المسؤوليات والواجبات العامة لكل موظف، ومختلف 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، فإن النظام المقفل يتم التوظيف وفقه من خلال موافقة الإدارة على استخدام عامل استنادا إلى العديد من الاعتبارات، تتعلق بما ينتظر منه أثناء تواجده في خدمة المنظمة، وما يمكن أن يقدمه طول حياته من خلال أدائه لوظائف كثيرة.

يقوم نظام الخدمة العامة المقفلة على بعض المميزات وهي:

✓ إمكانية الحصول على الموظفين القادرين على التجاوب مع الإدارة وتفهم أهدافه.

✓ رعاية الموظفين ، وتنمية الحس الوظيفي لديهم ، أي الشعور والالتزام بالمصلحة العامة.

✓ الإعداد والتدريب لدى الإدارة يجعلها تحصل على كل احتياجاتها من العناصر البشرية ، دون الاعتماد على عناصر خارجية مثل سوق العمل ، نظام التعليم السائد.

أما عيوب هذا النظام يمكن إجمالها في الآتي:

[5] عبد الحميد محمود النعيمي ، **مبادىء الإدارة العامة**، مرجع سابق ، ص164

1. صعوبة قيام الإدارة بعمليات ترتيب الوظائف والترقيات والعلاقات، مما يضفي التعقيد في الهياكل الإدارية.
2. إشكالات قياس حجم الإنتاجية، ومقارنتها بين القطاع العام والخاص (إنتاجية الموظف).
3. كثرة الحقوق والامتيازات للعاملين تؤدي في العادة إلى كثرة الخمول و الاتكالية والقضاء على عنصر التجديد والابتكار، مع إشكالات الرواتب وإمكانية استقطابها للكفاءات ، والخبرات التي تحتاجها الإدارة.

وتمثل إدارة شؤون الأفراد نموذجا آخر لنظام الخدمة المقفلة ، حيث أن ما يلاحظ على نظام الخدمة العمومية في فرنسا ، هو منحه صفة الموظف العام للمستخدمين في المرافق الحكومية التقليدية (التعليم ، الصحة ، الأمن..) ، و مع ظهور بعض النشاطات الجديدة الناتجة عن تطور مؤسسات الإدارة ، شملت صفة الموظف العام العاملين في وظائف ذات علاقة بالنظام الاقتصادي ، وتختص منهم ذوي الوظائف القيادية في هذه المؤسسات ، دون غيرهم من العاملين في المؤسسات الاقتصادية[6].

المطلب الثالث: خصائص ومبادئ الخدمات العمومية

اولا: خصائص الخدمات العمومية.

لقد أظهرت العديد من الدراسات والأبحاث الخصائص المميزة للخدمات العمومية وفيما يلي عرض لأهمها:

- **اللاملموسية:**

تتصف الخدمات العامة بكونها غير ملموسة، حيث أن المستهلك لا يمكن أن يلمسها أو يتذوقها أو يراها وتعتبر اللاملموسية من أهم الصفات التي تميز الخدمات عن السلع ونستطيع القول أن هذه الخاصية جعلت الإعلان عن الخدمات وترويجها أقل استعمالا مقارنة بالإعلان على المنتجات لذا فإن الاهتمام بتطوير أهمية الخدمة يكون من خلال إظهار المنافع التي ستعود على المستفيدين من استخدامهم لها.

وينتج عن هذه الخاصية صعوبة التمييز بين الخدمات المتنافسة قبل الحصول عليها كالخدمات الفندقية و

[6] عبد الحميد ، محمود النعيمي ، نفس المرجع السابق ، ص ص 165_166.

بالتالي يصبح سعرها عند الرغبة في الحصول عليها هو معيار جودتها مثل الفنادق المصنفة والفنادق غير المصنفة .

❖ **التلازمية :**

نعني بالتلازم ذلك الارتباط الموجود بين الخدمة وبين مقدمها، حيث يصعب في بعض الأحيان الفصل بينهما، إذ هناك تزامن لحظي لعملية تقديم الخدمة واستهلاكها، وهذا الأمر لا ينطبق على السلع التي يتم إنتاجاها بعيدا عن السوق والمستهلكين غير أننا نستثني في هذه الخاصية بعض الخدمات التي أصبحت تقدم دون أن يكون للطرف الإنساني أي أثر أو دخل في تقديمها ونذكر كمثال على ذلك بطاقات الائتمان ويعود هذا بطبيعة الحال إلى التطورات التكنولوجية وما أحدثته من تغيير في الواقع التعاملي للأفراد، كما أن تواجد مقدم وطالب الخدمة معا يؤثر على النتائج المتوقعة من الخدمة وهذا ما جعل منظمات الخدمات تسخر إمكانياتها لتطوير مهارات مقدمي الخدمة لتنعكس إيجابا على عملية تقديمها ولتحقيق ميزة تنافسية لخدمته.

❖ **التباين في تقديم الخدمة:**

إن خاصية التباين موجودة مادامت الخدمات تعتمد على مهارة و أسلوب و كفاءة مقدميها ومكان وزمان تقديمها، وهذا ما يعطيها ميزة عدم الثبات و أحيانا يكون التباين في تقديم الخدمة من قبل نفس الشخص، و يرجع توفر هذه الخاصية إلى:

- اشتراك العميل في إنتاج الخدمة باحتياجاته الخاصة والمميز.
- اختلاف مهارات و قدرات المنتج في إنتاج ذات الخدمة من عميل إلى آخر.
- إن عنصر الخطأ في إنتاج الخدمات يكون بدرجة أكبر 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 تكلفة 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.

❖ **عدم الملكية :**

لا يمكن امتلاك الخدمة و بالتالي لا يمكن نقل ملكيتها من المقدم إلى المستهلك أو المرتفق باعتبار أن هذا الأخير يحق له استعمال الخدمة لفترة زمنية معينة (كاستئجار غرفة في فندق أو استعمال مقعد في

طائرة) أما ما يقابله في حالة شراء سلعة ما فإن المستهلك له الـــحق في استعمالها وامتلاكـــها و التصرف فيها[7].

ثانيا: المبادئ الأساسية لتقديم الخدمة العمومية[8]

هناك من يعتبر هذه المبادئ أنها خصائص تميز الخدمة العامة عن غيرها من الخدمات، و قد ينظر إلى هذه المبادئ – التي تعتبر تقليدية عند بعض الباحثين – وفقا لجانبين منها ما يتعلق بالجانب القانوني و الإداري لتقديم الخدمة العامة و منها ما يتعلق بطبيعة المشاريع الهادفة إلى تقديمها ، و يمكن أن نعرض هذه المبادئ بصورة عامة، فيما يلي:

❖ **الاستمرارية :**

يجب أن يتسم تقديم الخدمة العمومية بالإستمرارية و الإنتظام و ذلك بإتاحة الخدمة لأي فرد يحتاجها في ظل ظروف محددة، إلا في حالات يتعذر على هيئات تقديم الخدمة أن تستمر في تقديمها.

❖ **المساواة :**

هي مبدأ أساسي في تقديم الخدمة العامة كما أنه عامل من عوامل الديمقراطية الإداريـــة مضمون هذا المبدأ أنه ينبغي أن يحصل جميع أفراد المجتمع على الخدمة العامة و أن تتشابه الضريبة اوالرسم في المواقع المتشابهة، و أن يدفع الجميع بنفس الطريقة و يحصلوا عـــــلى جميع الضمانات، هذا المبدأ يتـــــضمن ضرورة توفير الخدمة العامة بـــــدون عـــــوائـــــق و إتاحتها لجميع المواطنين دون استثناء و بصورة عادلة.

❖ **المواءمة :**

إن المنفعة العامة و من ثم الخدمة العامة تتطور مع مرور الزمن وتطور المجتمعات و من ثم فمن الضروري وفقا لهذا المبدأ أن تقدم الخدمة بكفاءة، و أن يساير تقديمها تطور حاجات المواطن الزبون على اعتبار أن هذه الحاجات تتغير و تتطور مع الزمن خاصة و أن المحيط بجميع مجالاته، يتميز بالتغير و عدم الثبات[9] .

على غرار هذه المبادئ نجد أن الخدمة العامة تجمع بين عنصرين أساسين هما الطابع الخدمي والعمومي واللذان تحكمهما الميزات التالية:

- **علاقة عدم البيع :**

[7] بن عيسى ليلى ، مرجع سابق، ص16.

[8] نفس المرجع السابق ، ص19.

[9] بن عيسى ليلى ،نفس المرجع السابق ، ص ص20_22.

تتميز الخدمات العامة المقدمة من طرف الهيئات العمومية بالمجانية عموما اوبسعر يؤول الربح فيه إلى الصفر فقد يدفع المرتفق مبلغ رمزي في صورة رسم أو ضريبة في أغلب الأحيان، حيث يتم الحصول على الخدمة دون توفر خاصـــي التبادل المباشر الذي تتميز به النشاطات الاقتصادية الأخرى (كبيع السلع، أو الخدمات المقدمة من طرف القطاع الخاص) أين يتم دفع الثمن بشكل مباشر.

- **المنفعة العامة كهدف أساسي للخدمة العامة:**

إن الهدف الأســـاســـي للنشـــاط الحكومي ومن ثم المؤسسات المقدمة للخدمة العمومية هي المنفعة العمومية .

- **الرقابة العامة :**

تخضع أنشطة الهيئات العمومية ومن ثم الخدمة العامة إلى رقابة متعددة الأطراف منها الوصايا المباشرة، هيئات الدولة فضـــلا عن المجتمع المدني على أساس أنه الممول الأساسي والفعلي لنشاط هذه المرافق ومع تعـــدد هـــذه الأطراف التي تتميز أهدافها أحيانا بالتعارض فإنه كثيرا ما تكون هذه الرقابة فعالة أحيانا وفاشلة أحيانا أخرى حسب الهدف منها وحسب مصلحة كل طرف.

المبحث الثاني: مستوى اداء الخدمة العمومية في ظل تكنولوجيا المعلومات

شهد العقد الثاني من القرن الواحد والعشرين تحولا حاسما بفضل التطورات التكنولوجية التي يقوم عليها اقتصـــاد المعرفة الذي يعتمد على المعلومات وطرق ايصـــالها في أقصر وقت وبأقل تكلفة، ولقد أصبحت شغل الشاغل لأي مؤسسة باعتبارها نقطة القوة والتميز في عصر سمته الأساسية هي المعلوماتية.

المطلب الاول: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ترقية الخدمة العمومية

تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصـــال حلقة جديدة ضمن اساليب التطوير الاداري الحديث بغية زيادة مردودية الخدمة العمومية وتحسين انشطة المؤسسات العمومية.

أولا: أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات في فعالية منظمات الخدمة العمومية.

اصبح استخدام التكنولوجيا الحديثة من وسائل اتصالات و الشبكات الالكترونية في مجال الخدمات العامة يحقق مزايا عديدة ، اذ تحقق درجة عالية من الراحة والملائمة مقارنة بتســـليم الخدمة وجها لوجه او الاتصـــال المباشر مع تسجيل السرعة في انجاز المهام، واداء الخدمات والحصول عليها او طلبها ، والسهر على اشباع رغبة المواطنين كما تؤدي الى محدودية وقلة نســـبة الاخطاء في أداء وتســـليم الخدمة ،بسبب الدقة المتناهية التي تميز

الانشطة الالكترونية توفير واختصار الوقت لصالح طالبي الخدمة ،بشكل ينهي مشاكل التعقيد الاداري والمرض البيروقراطي من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصـــالات قاعدة متكاملة من ادوات المعالجة، والتي يمكن نشرها لمعالجة مشكلات التنمية التقليدية بطرق ابتكارية .

ان توجـــه للخدمات العامة الالكترونية، وجعلها بالقرب من المواطنين، والزبائن والشـــركاء، والذي ســـيمكن الادارة الالكترونية للحكم من تســـهيل توصيل الخدمات بشكل أفضل للمستخدم، واقامة روابط اقتصادية محسنة مع المشروعات التجارية، وكذلك توفير ادارة أكثر كفاءة والتزاما للمشروعات الحكومية.

ومن الامثلـــة التي احدثت نجاحا في هذا المجال بالنطاقات الاقل نمو في مجال التكنولوجيا نجد دولة الهند اين تتواجد الاكشاك المقامة، وسط المجتمعات، حيث تدار بالكمبيوتر المعلومات الاساسية، وعمليات التوثيق والاستمارات، التي يحتاجها المواطنين في المناطق الريفية وبهذا تعمل على توسيع نطاق تقديم الخدمات.

فلا يمكن اغفال الدور الريادي لتكنولوجيا المعلومات والاتصـــال في تحقيق تطوير نوعي على مســـتوى مؤســـسات الخدمة العمومية، وتقديم بديل للنماذج القائمة في صورتها التقليدية، حيث تعد التقنية الحديثة ألية للتغير التنظيمي اذ بإمكانها تغيير طريقة عمل الافراد داخل مؤسسات الخدمة العمومية [10].

❖ الادارة الالكترونية وافاقها في تحسين الخدمة العمومية[11] .

لقد جاء مصـــطلح الحكومة الالكترونية للدلالة على اســـتخدام نتائج الثورة التكنولوجية، لتحســـين مســـتويات الاداء، في الاجهزة الحكومية، ورفع كفاءاتها، وتعزيز دورها في تحقيق الاهداف ويشـــمل ذلك الاســـتفادة من تراكم المعرفة، وتزايد التقدم التقني المرافق لها، في توســـيع قاعدة المستفيدين من الخدمة العمومية، من حيث وفرة هذه الخدمة، وتحســـين اساليب تقديمها عبر طرق الكترونية تمكن من الاطلاع على الخدمة، واكمال التبادل بين الدوار الحكومية وجمهور المستفيدين من خدمتها.

اذ مع ازدياد اعتماد المؤســـسات الحكومية على انظمة المعلومات، خاصة مع ظهور الشبكة الانترنت وظهور خدمات المواقع الالكترونية، والبريد الالكتروني على مستوى الدوائر الحكومية اصبحت خدمة الزبون اوالمواطن تتم من خلال الموقع، الذي يخزن الطلبات في انظمة الحاســـوب المبرمجة مسبقا لقبول الطلب، الذي اصبح بعيدا تماما عن العملية الاجرائية المباشرة[12] .

ويمكن القول ان اثر تطبيق الادارة الالكترونية في تحســـين الخدمة العمومية يرتكز في تحقيق العناصـــر التالية[13] :

---

[10] ستيفن كوهين، رونالدبراند،**ادارة الجودة الكلية في الحكومة**، مرجع سابق ، ص 102.

[11] ستيفن كوهين، رونالد،براند،**ادارة الجودة الكلية في الحكومة**، مرجع سابق ،103.

[12] لبان قطيني ، **تطبيقات الحكومة الالكترونية في مراكز خدمة المواطن** ، مؤتمر الشام الدولي الثالث للمعلومات ،سوريا ،2006،ص11.

[13] لبان قطيني ،مرجع سابق الذكر ،ص ص 12_13.

- **مردودية الخدمة العمومية:**

حيث يتعلق الامر بمدى مردودية مشاريع الخدمة العمومية ومختلف اسهاماتها في اعادة ترتيب الخدمة المقـــدمة للمواطنين ، وماهي فوائد تطبيق هذا النموذج من الخدمات على واقع الجهاز البيروقراطي الحكومي ،وهل حقيقة تم الوصول الى كسب رضا المواطنين ،وثقته بمؤسسات الخدمة العامة .

- **تقليص تكاليف الخدمة:**

من خلال الاتصـــال عبر الخط دون الانتقال، والتواصـــل للخدمة من خلال النوافذ يتيح تخفيض التكاليف، الناتج عن التنقل الالكتروني بين بوابات الخدمة العمومية .

- **سرعة الاستجابة واحترام المواعيد:**

حيث يعتمد اســـتخدام تقنية الشـــباك الوحيد لأنشطة الادارية المتماثلة، وهذا لربح الوقت، ودفع الادارة للقيام بالالتزامات مع تحقيق سرعة الاستجابة للخدمة دون تأخر.

- **الدقة:**

تشـــير الدقة وفق نموذج الادارة الالكترونية للخدمات، الى انجاز الاعمال وفق مقاييس مضـــبوطة، تحدد من خلال انظمة معالجة معلوماتية، بشكل يحد من الاخطاء الادارية ويمنع التجاوزات اثناء تقديم الخدمة.

❖ **سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة:**

انطلاقا من توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل كامل في اداء الخدمة العمومية، يؤدي ذاك الى امكانية المحاســـبة على كل جزئيات تلك المهام والانشـــطة، من خلال وجود النشـــر الالكتروني لكل مراحل الخدمة، اذ

مجال لإخفاء المعاملات، ولا فرصة للاستئثار بخدمة جهات دون اخرى، فالمصلحة تصبح عامة ما دامت الخدمة العامة.

ان الانتقال نحو الخدمات العامة الالكترونية يؤدي الى بناء الثقة بين المؤســـســـات العامة والمواطنين ومن ثم الوصول الى السرعة في انجاز وتقديم الخدمات بشكل مباشر، فيتم بذلك توفير الجهد و الوقت والتكلفة[14].

[14] For the second year in a row .. : use..ranks;1 in the arab counries e gov. applications;e all ;dubai;issue N◦2;Dec 2003;p02/all;dubai;issueN◦2;DEC 2003,P2.

وهذا ما يؤدي الى حل مشـــاكل الطابور، ومختلف العراقيل البيروقراطية ولهذا تعطي مبادرات التحول الالكتروني اولويـــة بالغة لتقديم خدماتها للمواطن العادي مباشـــرة وفق مبدأ العميل الاول أكثر من الاهتمام بالخدمات التي تقدم لقطاع الاعمال.

ولقد ادى وجود الحاســـب واستخداماته في عمليات تشغيل البيانات الى اختفاء بعض مشاكل الرقابة الداخلية الهامة، التي كانت تحوز على اهتمام كبير في الانظمة اليدوية، حيث اصـــبحت من المزايا التي تقدمها تلك الحاسبات هي تحقيق الدقة[15] .

المطلب الثاني : انعكاسات وظائف الادارة الالكترونية على الادارة والخدمة العمومية

الادارة الالكترونية تعتبر بديل عصـــري يعيد نظر في العلاقة بين المؤسسة والمواطن من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصـــال ، حيث ترتكز على خدمة المواطن وجعلها من اولوياته باعتباره هو الاساس ومحرك هذه الخدمة ، وانطلاقا من التغير الحاصل فإننا سنعرض الوظائف التي جاءت بها الادارة الالكترونية [16]:

❖ التخطيط الالكتروني:

تعتبر الخطط الطويلـــة ومتوســـطة الاجل جوهر عملية التخطيط والتي من خلالها تتحقق اهداف اي مؤســـســـة حيث تتم ترجمة الخطط الى برامج زمنية لاداء الاعمال بالتفصـــيل وعادة ما تقوم الادارة العمومية بوضع خطط سنوية لاداء اعمالها ترتبط بالميزانية العمومية للدولة.

اما فيما يخص التخطيط الالكتروني فالخطط مرنة ومتغيرة بصورة ديناميكية ومستمرة تعتمد على تدفق كم هائل من المعلومات عن بيئة الادارة العمومية، ولا يقتصر التخطيط الالكتروني على الادارة العليا، بل يتم اشراك كافة الموظفين في وضع الخطط والبرامج للعمل نظرا لمعرفتهم بالمواقف الفعلية في علاقة

[15] محمد عبد الفتاح حافظ،**الادارة الالكترونية للموارد** ، دار الفتح ،الاسكندرية ،2008،ص288.

[16]ايمان عبد المحسن زكي، **الحكومة الالكترونية: مدخل اداري متكامل**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة ،2009، ص103.

الادارة العمومية بالمواطنين والمشكلات التي توجههم في اداء اعمالهم لذلك تتوجه الادارة العمومية الى التخطيط الافقي بدلا من الاتجاه التقليدي السائد بان يتم التخطيط من الاعلى الى الاسفل.

❖ **التنظيم الالكتروني:**

فيتميز بـــالمرونـــة ومتغير تبعا لطبيعة المهام والانشـــطة التي تكلف بها الادارة العمومية ويعتمد على الاتصـــالات المتشابكة المفتوحة داخل الادارة العمومية او خارجها، وتحل فرق العمل محل التقسيمات التنظيمية الجامدة، وتنتقل المركزية من قمة الهيكل التنظيمي لتحل محلها مراكز الســـلطة المتعددة وفقا لمبدأ اللامركزية، وبذلك تتحول الهياكل التنظيمية الى هياكل متشابكة بدلا من الهياكل الهرمية.

❖ **القيادة الالكترونية:**

فالموظف الذي يعمل في نطاق الخدمة العمومية ليس في حاجة الى الرجوع الى الرؤساء، وانما يرجع الى قاعدة البيانات الموجودة في جهة عمله لذا فالقائد الالكتروني هو قائد معرفي يقدم اســـتشارات ويحل المشكلات ويتيح الفرصة للموظفين من اجل الابتكار وينمي الولاء لديهم.

❖ **الرقابة الالكترونية:**

توفر النظم الالكترونية والاتصالات السريعة المتشابكة معلومات هائلة عن الاداء الفعلي والاني مما يزيد ذلك من فعالية الرقابة في تصحيح الانحرافات وقت حدوثها وتصبح الرقابة فورية.

❖ **الخدمات الالكترونية:**

تقديم خدمة عبر وسائل وشبكات الكترونية و بفضل هذه الاخيرة اصبح بإمكان المؤسسات والافراد الحصول على قيمة مضافة في عملية تقديم الخدمة الالكترونية وتسليمها من عناصر الميزة التنافسية التي تشمل الكفاءة والسرعة اثناء التسليم بما يفوق توقعات المستفيد وهنا تتحقق حالة الرضا المنشودة لدى هؤلاء المستفيدين من الخدمة الالكترونية اللائقة و السريعة وذات الثقة العالية[17] .

❖ **البوابة الالكترونية:**

هي عبارة عن مدخل موحد لمجموعة كبيرة من الخدمات الالكترونية التي تشترك في نطاق قطاعي محدد

او الهادف لخدمة الجمهور من طبيعة متشـــابهة، وهي ايضـــا الحل الذي يسمح بتجميع المحتوى من مصـــادر مختلفة وينطوي على التواصل الفعال بين جهات الفاعلة المسؤولة عن توفيروتحديث البيانات والمعلومات على أساس إقليمي واسع يستند على منطق المشاركة والتواصل.

[17] إيمان عبد المحسن زكي، مرجع سابق، ص104.

فمن خلال البوابة الالكترونية يســـتطيع المواطنون والمقيمون ومنظمات الأعمال والجهات الإدارية، الوصـــول إلى الإدارة وتنفيذ التعاملات بها بسرعة وكفاءة عالية حيث تعتبر البوابة الالكترونية عنصرا أساسيا لا غنى عنه بالنسبة لأي مؤسسة أو المواطن[18].

المطلب الثالث: أساسيات انجاز الخدمات العمومية وفق نظام الإدارة الالكترونية

الإدارة الالكترونية أصبحت واقعا ملموسا تفرض تقديـــم خدماتها بشكل الكتروني لفائدة المستفيدين من موظفين ومواطنين وفق العديد من الإجراءات والتقنيات، وهذا لضمان تقديـــم خدمات أفضل للمصلحة العامة وكسب رضا الجميع .

أولا: الإدارة العمومية ومبادئ سير الإدارة العمومية:

يمكن أن تـــدار أعمـــال الإدارات العمومية عن طريق نظام الإدارة الالكترونية بدلا من إدارتها بالطريقة التقليدية وما تتســـم به من بطء في الانجاز، وزيادة النفقات، ومشكلات في الأداء، وذلك مع تطور المبادئ العامة التي تحكـــم الإدارات العمومية لتوافق مع النظام الالكتروني.

❖ **مبدأ دوام الإدارات العمومية :**

ويعني ذلك مبدأ دوام سير الإدارات العمومية واستمرارها في تقديـــــم خدماتها بانتظام حتى لايشب الخلـــل والاضـــطراب في المجتمع، ويترتب على إقرار هذا المبدأ نتائج متعددة وأهمها: إزالة أو تنظيم إضراب الموظفين وكذلك تنظيم استقالاتهم، ولا شك أن تقديـــــم الخدمات العمومية نظام الإدارة الالكترونية دون التدخل من جانب الموظفين أو بعدد قليل منهم شـــانه التقليل من خطورة الإضراب، ويؤكد نظام الإدارة الالكترونية أكثر من غيره مبدأ دوام سير الإدارات العمومية.

حيث يستطيع المواطن في الإدارة الالكترونية الحصول عل ى الخدمة أو المعلومة الرسمية التي يسعي إليها في أي وقت يشاء على مدار 24ساعة، حيث يمكن له دخول إلى شبكة الانترنت في وقت متأخر لمعرفة الاطلاع على الأمور التي تهمه، عوضا من انتظار مواعيد فتح مكاتب الإدارة العمومية[19].

❖ **مبدأ المساواة امام الإدارات العمومية** [20]:

---

[18] محمد راتول وآخرون،**الحكومة الالكترونية : الأفاق والتحديات** ، الملتقي العلمي الدولي الرابع حول: عصرنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الالكترونية في الجزائر ، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حميس مليانة ،الجزائر ، 27-26افريل2011،ص14.

[19]سعد عباس حمزة الخفاجي ،**الحكومة الالكترونية : الأبعاد النظرية واليات التطبيق**، العدد، 23مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية،الجامعة،بغداد، 2010،ص13.

[20] عصام عبد الفتاح مطر ،**الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق** ،دار الجامعية الجديدة ،الإسكندرية ،2008ص84.

يعني أن المواطنين متساوون أمام الإدارات العمومية ما توفرت فيهمـــ الشروط المطلوبة، خاصة فيما يتعلق بالاســـتفادة من خدماتها. وبعد إدخال نظام الإدارة الالكترونية ينبغي مساعدة أولئك الذين لا يســـتطيعون استخدام الحاسوب أو الولوج إلى شبكة الانترنت، حتى يمكنهم الاستفادة من الخدمات العمومية التي تقدمها الإدارة الالكترونية ولمواجهة هذه المشكلة يستلزم ما يلي:

- **مواجهة التخلف الالكتروني :**

رغم تزايد استخدام الانترنت في الحياة اليومية لمواطنين ، فان اغلبهم لا يملكون الحاسوب ولا يحسنون استخدام شبكة الانترنت ، حيث يقتضي نجاح نظام الإدارة الالكترونية وتوصيل الخدمات عن طريق الانترنت إلى المستفيدين ، وتوفير البنية التحتية والأجهزة الالكترونية اللازمة ، وجعلها في متناول ايدي المواطنين الذين لا يملكون هذه الأجهزة ، ويمكن أن يتـــم ذلك عبر اقامة الاكشاك الالكترونية ليستطيع طالب الخدمة من خلالها الحصول عليها .

- **مبدأ قابلية نظام الإدارات العمومية للتغير :**

يعني هـــذا المبـــدأ انه يجب توفير الإدارة العمومية التدخل في أي وقت لتعديل او تغيير القواعد التي تحكمها، لتحقيق المصلحة العمومية على أفضل وجه.

- **مبدأ الالتزام بالتشغيل الصحيح للإدارات العمومية :**

يعني هذا المبدأ انو يجب تكفير للإدارات العمومية وعدم حرمان المواطنين من الاستفادة من خدماتها دون مبرر، وتجاوب مع تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتطورة والذي من شانه مواكبة البيئة العصرية لتحقيق للمواطنين مزيدا من الخدمات العمومية المحسنة بطريقة سهلة ويضمن للإدارة مزيدا من الكفاءة في الانجاز كالاقتصاد في النفقات.

- **الإدارة الالكترونية وممارسة الديمقراطية:**

ويظهر ذلك عن طريق رصـــد أصـــواتهم بسرعة ودقة، كما يستطيع المواطنون دخول الاجتماعات العامة والاطلاع على جداول أعمالها ومحاضـــر جلســـاتها، فضلا عن أنها تزيد من رضاهم بإدارتهم العمومية بسبب سهولة حصولهم على الخدمات العمومية التي يريدون الحصول عليها وذكر منها:

- ✓ **الرضا بالخدمات :**

إن تقديـــــم الخدمات العمومية عن طريق الإدارة الالكترونية يضاعف من جودتها، و يقلل من تكلفتها، ويكاد يلغي وقت انتظارها بســـرعة أدائها، وهذا ما يتبعه رضـــا المواطنين عن إدارتهم العمومية ومنحهم ثقتها التي هي أساس شرعية وجودها [21].

ثـــانيـــا :تيســـير إجراءات أعمـــال الإدارة الالكترونيـــة والارتقـــاء بكفـــاءة الخـــدمة العمومية[22]:

تتوقف كفاءة الخدمة العمومية من خلال الاســـتخدام الأمثل للإدارة الالكترونية وعلى قدرة الموظفين القائمين بتنفيذ أعمال على تيســـير الإجراءات الإدارية ، من خلال إشباع حاجات المواطنين وتوفير الخدمات الأساسية ،وهو ما تهدف إلى تحقيقه الإدارة الالكترونية من خلال ما يلي:

❖ **تسهيل المعاملات اليومية للمواطنين:**

لا ريب أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي يشهدها العالـــم حاليا فتحت للإنسان أفاقا رحبة لســـرعة انتقال المعلومات وامكانية الاتصال والتعامل من خلال شبكة الانترنت، التي حرصت الدول على الاستفادة منها في الإدارات العمومية لتقديـــم خدماتها بسهولة ويسر.

وفي ظل استخدام النظام الالكتروني يكون لزاما بالمواطنين تسهيل معاملاتهم وحسن سيرها ويتجلى هذا:

- **التغلب على مشكلة البيروقراطية:**

يبرز ارتباط البيروقراطية بالتعقيدات المكتبية وهي عبارة عن المشاكل والعراقيل وتعقيدات التي يتصف بها الجهاز الإداري، والتزام بالقوانين والتعليمات والتأجيل في اتخاذ القرارات[23].

المبحث الثاني: نتائج اعتماد الادارة الالكترونية في الخدمة العمومية الجزائرية

لقد أسهمت تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات إسهاما كبيرا في القضاء على معاناة المواطنين في طلب الخدمات والحصـــول عليها وهذا بفضـــل التطور التكنولوجي الذي سخرته الحكومات لخدمة مواطنيها بالدقة والســـرعة والجودة، ويندرج برنامج " الجزائر الالكترونية 2013 بمثابة استراتيجية وطنية شاملة ومتكاملة لتأطير وتفعيل السياسة الوطنية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

المطلب الأول: مجتمع المعلومات في الجزائر

يبنى مجتمع المعلومـــات وفق منطق التحول الالكتروني أصـــبح احد ضـــرورات الانفتاح على تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصـــال في الحياة اليومية للمواطنين ، وفي ظل الاعتماد على التكنولوجيا ، واعتبارها

[21] عبد الفتاح بيومي حجازي ، **الحكومة الالكترونية بين الواقع والطموح** ،ط 1،دار الفكر الجامعي، الإسكندرية ، ،2008،ص196.

[22] داود عبد الرزاق الباز ، **الحكومة الالكترونية وأثارها على النظام القانوني للمرفق العام وأعمال موظفيه** ،الإسكندرية ،منشاة المعارف للنشر ،2007،ص192.

[23]عبد القادر الشيخلي وآخرون ،**النزاهة والشفافية والإدارة العربية** ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة ، 2006،ص354.

المنطق الأســـاســـي الذي يشغل قضايا التنمية ، وتماشيا مع هذا أولت الجزائر اهتماما أساسيا يدعو إلى تعزيز القدرات و المساعدة التقنية ، التي جاء بها الاتحاد الدولي للاتصالات بموجب القرار رقـــــم 112عام ، 2006 وضمن هذا الإطار ركزت مطالب الجزائر في المنتدى العالمي لسياسات الاتصالات بالجزائر في افريل 2009على ضـــرورة نقل المعرفة والخبرة لصالح البلدان النامية، التي هي بأمس الحاجة لتحسين مستواها بهدف إقامة مجتمع معلومات عالمي شامل كما التزمت بمبادرة ، وخطة جنيف[24] .

و بالتالي ســـعت الجزائر إلى وضع لجنة قيادة مجتمع المعلومات، هدفها البحث عن التنمية التكنولوجيا في الجزائر ، والتي تتكون من مختلف القوى المؤثرة في هذا المجال لتأكيد على العمل المشـــترك، بما يخدم اهداف السياسة الوطنية[25].

حيث عرفت هذه العملية في الجزائر بعض الصـــعوبات التي كانت معظمها تجارية محضـــة بالإضافة الى العملية التوعية، والتحسين لكل ما هو جديد في هذا الموضوع.

وفي هذا الصدد يمثل برنامج أسرتك في مجال تنمية مجتمع المعلومات في الجزائر، وتعميـــم المعلوماتية بين أوساط المجتمع، وبالرغـــــم من مرور فترة زمنية على وجود هذا البرنامج " أسرتك" إلا ان هناك اشكالات تعوق من تحقيقـــه للأهـــداف المرجوة، والتي تتمثل في غياب التمويل لهذا البرنامج من قبل البنوك، الأمر الذي يدعو إلى إعادة النظر في البرنامج بشكل يتيح الاستفادة القصوى، والحصول الميسر على الحواسيب[26].

كما ان مجتمع المعلومات يتمثل أســـاســـا في تعميم اســـتعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في كل المجالات وربط كل المواطنين بشبكة الانترنت، وهو ما يتطلب إعداد عدة محاور مرتبطة فيما بينها، بما في ذلك الإدارة الالكترونية التي تهدف إلى التوجه نحو الحكم الراشـــد، وتحســـين أداء الإدارة، وتقريبها من المواطنين، وتسهيل عملية تقديم الخدمات لهم بأقل تكلفة، وهو ما يساعد المؤسسة والمواطن في الوقت نفسه.

المطلب الثاني: التحولات الالكترونية في الإدارات العمومية بالجزائر

يتطلب تحســـين الخدمات العامة الرفع من مســـتوى تقديم الخدمات داخل الإدارات العمومية ، وترقية التعاملات بين الأجهزة العمومية والمواطنين ، وبحثا عن تحقيق هذه الأهداف ، ســـعت الجزائر إلى تبني مشروع الحكومة الإلكترونية ، الذي يشـــمل وضع شبكات ربط مابين المؤسسات ، وما بين الوزارات ، يكون بمثابة البوابة الرقمية الحكومية التي ســـتسمح بالتواصل مع الهيئات العمومية، باستعمال الوسائل التكنولوجية المتطورة

[24] حفيظة بومايلة ،**علاقة الانترنت كتكنولوجيا حديثة للاتصال والمعلومات بالتنمية في دول العالم الثالث** ،مذكرة ماجستير، قسم العلوم السياسية ، فرع تنظيمات سياسية وإدارية ،الجزائر ، ص181.

[25] حفيظة بومايلة ،مرجع سابق الذكر،ص182

[26] عشور عبد الكريم ،مرجع سبق ذكره ،ص130.

وضمن مبادرة التحول الرقمي ودفعا لمخططات التحول للخدمة العامة الالكترونية ،كشكل من أشكال الحكم الالكتروني نذكر منها :

أولا :تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارات العمومية:

اهتمت المحاور الرئيسية لاستراتيجية الجزائر الالكترونية 2013 بما احدثه إدخال وتعزيز استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الإدارات العمومية ، من تحول في الأساليب التنظيمية والأعمال الحكومية بشكل يعيد النظر في كيفية السير والتنظيم وتكييف الخدمة المقدمة للمواطنين.
إذ ترمي الجزائر في تحولها للحكومة الالكترونية إلى إعطاء الأولية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وفي مقدمتها شبكة الانترنت التي تسمح بإنشاء فضاء اتصال مستقل عن التموقع المادي، ويتيح توفر المعلومات في أي وقت وفي أي مكان، وهو ما يوجب ضرورة فك مركزية تسيير المعلومات بهدف تحسين نوعية عملية صنع القرار، ويجدر التنبيه إلى أن محاولة الجزائر تسريع تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة العمومية يعرف مراحله الأولى، وبذلك "وضعت أهداف خاصة وأحيانا مشتركة لكل دائرة وزارية تخص الجوانب التالية"

- ❖ استكمال البنى الأساسية للمعلومات، ووضع نظم إعلام مندمجة، وتنمية الكفاءات البشرية.
- ❖ نشر تطبيقات قطاعية متميزة.
- ❖ تطوير الخدمات الالكترونية لفائدة المواطنين والشركات والعمال والإدارات الأخرى[27].

ثانيا: دعم الاقتصاد الرقمي في الجزائر

تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصال وسائل للتسيير والإدارة المتطورة في ظل اعتماد السوق العالمية على اقتصاد المعرفة كقيمة أساسية، وهو الأمر الذي فرض على الجزائر ضرورة ايجاد استراتيجية إلكترونية عن طريق الاهتمام باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال، كدعامة ضرورية من أجل تحسين الأداء ورفع القدرة التنافسية لدى المؤسسات وتمكينه.

وتماشيا مع هذه الأهمية سعت الجزائر إلى تحديد الهدف الأساسي المتمثل في محاولة إدماج تكنولوجيا الإعلام والاتصال في القطاعات الاقتصادية، ودعم امتلاك تكنولوجيا الإعلام والاتصال من قبل الشركات، إذ يتم تحديد بعض الأهداف الخاصة، والتي تمثلت في دعم تملك تكنولوجيا الإعلام والاتصال من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتطوير عرض خدمات الكترونية من طرف الشركات.

[27] عشور عبد الكريم ،مرجع سبق ذكره ،ص131.

في حين ترى دراسة أخرى أن التحول الالكتروني في الجزائر وان كان قد سجل نموا فان أثره على التنمية الاقتصادية يبقى بالمستوى غير المطلوب، لان قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال لا يمثل سوى 1 %من الناتج المحلي الخام ، وهو ما يحد من أثر تكنولوجيا المعلومات على النسيج الصناعي [28].

حيث أن تطوير الاقتصـــاد الرقمي هو محور رئيســـي يحتوي جملة من الأهداف الخاصة بمواصلة الحوار الوطني بين الحكومة والشـــركات ، في إطار إعداد اســـتراتيجية الجزائر الالكترونية ، وتوفير الظروف الملائمة لتثمين الكفاءات العلمية والتقنية الوطنية، في مجال إنتاج البرمجيات وتوفير الخدمات والتجهيز مع وضع إجراءات تحفيزية لإنتاج المضـــمون.ويمكن القول أن الاقتصاد الرقمي في الجزائر بدأ مع ظهور التعاملات الخاصة ببطاقة السحب الالكتروني التي كانت بدايتها مع 1997غير انه وبالرغم من أن هذه البطاقات تمثل خطوة متطورة نحو الانتقال للاقتصاد الرقمي ، بحكم انها تمثل طريقة السداد والسحب الآلي في العالم ، فهي لم تحقق إلى حد الآن واقعا ملموســـا في الجزائر ، والجزائر بعيدة جدا حتى على بعض الدول العربية مثل[29] المغرب وتونس ، إذ أن استعمال بطاقة السحب الالكتروني في تونس يضاعف مثيله في الجزائر بـــــ15 : مرة ، غير انه وعلى صعيد التنبؤ بالمستقبل يمكن القول أن مبادرة الجزائر العمل عن طريق بطاقات السحب الالكترونية ، وإمكانية إيقاف محاولات القرصـــنة بنســـبة99 % حســـب تصريح الشركة ، هو مؤشر ايجابي يمكن أن يحقق تقدم في مراحل الاقتصاد الرقمي بالجزائر[30] .

إن مقارنة اســـتعمال النقود الالكترونية كشكل من أشكال الاقتصاد الرقمي في العالم يضفي إلى نتيجة مفادها التأخر الواضـــح للجزائر في هذا المجال ، اذ تشير احدى الاحصائيات في فنلندا والسويد مثلا أن أكثر من ثلثي عملاء البنوك يستفيدون من ميزة المعاملات المصرفية الالكترونية حيث ما يزيد عن 75 %من البنوك تقدم هذه الخدمة ، وفي الولايات المتحدة الامريكية حيث تتركز الخدمات الالكترونية في المجالات ذات الطلب الكثيف ، مثل الحصـــول على القروض، وبالنســـبة لتطور الاهتمام بالاقتصاد الرقمي يمكن الاستشهاد بالواقع الفرنســـي حيث تم إنشـــاء حقيبة وزارية مكرسة للاقتصاد الرقمي هي الأولى من نوعها في تاريخ المؤسسات بجمهورية فرنســـا ، لتنضم إلى غيرها من البلدان المتقدمة، تماشيا والتحول لتطبيق تكنولوجيا المعلومات كأداة أساسية لتطوير وتحديث الخدمات العامة[31] .

---

[28] Nadia chattab économie, tic et bonne governanace en algérie, Disponible sur: www.dst.cerist.dz/ Seminaries / communications : page consultée le 19 /03/2017.

[29]محمود سحنون ، **النقود الالكترونية وأثرها على المصارف المركزية في ادارة السياسة النقدية** ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد ، 09دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع – عين مليلة – الجزائر ، مارس ، 2006،ص 31.

[30]محمود ، سحنون ، **النقود الالكترونية وأثرها على المصارف المركزية في ادارة السياسة النقدية** ،مرجع سابق ،ص32.

[31] عبد القادر خلادي ،**التكنولوجيات الحديثة للاعلام والاتصال ودورها في تطوير البحث في علوم الادارة ،تحدي استراتيجي للادارة في الوطن العربي**، المؤتمر العربي الثالث : البحوث الادارية والنشر ، القاهرة ، 15،14ماي ، 2003، ص5.

مما تقدم يتبين أن الوضع في حاجة إلى اعادة هيكلة كلية تتجاوب مع مؤشرات الاقتصاد الرقمي ، خاصة في ظل تحديات البيئة العالمية ، والاقليمية ، فالتخلف المسجل يفرض على الحكومة الجزائرية الدخول في شراكة أجنبية بهدف تطوير البنية التحتية ، والاستثمار في مجال الاقتصاد الرقمي.

ثالثا: رفع كفاءة العاملين بالإدارة العمومية[32]

انطلاقا من قطاعات الحكومة، التعليم العالي، التربية، الصحة العمومية، العدالة، المصارف والمالية حاولت الحكومة الجزائرية تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال تحديث الممارسة الادارية، وربط الهياكل الادارية بكل القطاعات المعنية ضمن نظام شبكي.

حيث أن رفع كفاءة القوى العاملة التقنية والفنية ، التي تطرح كضرورة ومطلب أساسي في التحول الناجح نحو الإدارة الالكترونية ، أصبحت مهمة قبل التفكير في شكل التحول الالكتروني للإدارة العامة المراد إتباعه و ضمن هذا الإطار تركز المحاور الرئيسية لاستراتيجية الجزائر الالكترونية2013 على تطوير الكفاءات الاستراتيجية ، و تنطلق من وجوب تطوير الكفاءات البشرية ، وترقية البنى والهياكل التحتية – وما تشمله من مبادرات تعميم النفاذ إلى تكنولوجيا الإعلام والاتصال- بإجراءات ملموسة في مجال التكوين وتطوير الموارد البشرية ،بهدف تعميم أفضل وكامل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ، وكذا ضمان تملكها على مستويات عدة ومختلفة ، إذ تتجه الاستراتيجية الالكترونية الجزائرية لتحقيق التطوير في مجال الكفاءات البشرية نحو هدفين أساسين هما:

- ❖ إعادة النظر في برامج التعليم العالي والتكوين المهني في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال
- ❖ تلقين تكنولوجيا الإعلام والاتصال لجميع الفئات الاجتماعية.

والملاحظ لهذين الهدفين يمكن أن يسجل غياب التركيز على الدورات التكوينية لموظفي مؤسسات الخدمة العمومية ، فالتغلب والتمكن من الاستخدام الجيد للتقنية يطرح ضرورة تزويد الإدارات التي تشهد عملية تحول الكتروني بموارد بشرية مؤهلة في مجال التقنية الحديثة تضطلع داخل الإدارة بمهام التدريب ، الصيانة التقنية لتسهيل مراحل التحول الالكتروني والتمكن من تخفيض حدة مقاومة التغيير التكنولوجي داخل الإدارة العامة ، وهنا يمكن للجزائر أن تقوم بتسخير الطاقات العلمية من مهندسين وتقنيين.

كما يمثل إعادة بعث عملية أسرتك أحد الخطوات التي تهدف للرفع من نسبة مستخدمي ومالكي الحواسيب كما يسجل وجود توجه نحو اعداد ملف حول المقاربة الجديدة لهذه العملية ، وإعداد ملفات أخرى تسمح بالاستفادة من الحواسيب لصالح العاملين بمختلف الإدارات العمومية وقطاع التربية ، الصحة وأصحاب المهن الحرة ، وفئة المعوقين لتسهيل اندماجها في النشاط الاقتصادي ، والسياسي ، والاجتماعي للبلد اضافة الى إدراج مادة الإعلام الآلي في الجزائر كمادة تعليمية جديدة في مرحلة السنة

[32]عبد القادر خلادي ،**التكنولوجيات الحديثة للاعلام والاتصال ودورها في تطوير البحث في علوم الادارة** ،مرجع سابق،ص ص9-10.

الأولى ثانوي كتوجه ايجابي ومبادرة مهمة في القضاء على الأمية الالكترونية، وتكوين موارد بشرية في مجال التكنولوجي[33].

المطلب الثالث: الادارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق في الجزائر

تعتمد استراتيجية الجزائر الالكترونية على صناعة المضامين وتطبيق استخدامات التكنولوجيا الحديثة على حياة المواطن الجزائري، وهو ما يدفع بمشـــروع التحول الالكتروني إلى ضرورة توفير المنشآت القاعدية، خلال مراحل لاحقة ويتطلب وقتا إضـــافيا لبلوغ هدف الإدارة العامة الالكترونية (برنامج يرمي إلى تطوير تطبيقات وخدمات إلكترونية موجهة للإدارات).

ومن بين المخططات التي توليها اســـتراتيجية الجزائر الإلكترونية تركيزها على تحقيق تطبيقات حكومية أفقية وتطوير تطبيقات قطاعية في القطاع العمومي، الهدف تحقيق مقاييس الجودة والنجاعة في تقديم الخدمات العامة والتي يمكن تفصيلها في الآتي[34]:

❖ تطوير تطبيقات حكومية أفقية :

تشمل خدمات إلكترونية موجه للإدارات ، وذلك بهدف تسيير مختلف الإجراءات الالكترونية التي تربط مختلف إدارات الدولة ، وبين مختلف مســـتويات الحكومة بطريقة آمنة ، وضمن هذا التوجه تدعو الحاجة إلى إقامة شـــبكة بين الإدارات ، مع ضرورة اعتمادها على بنية تحتية للاتصالات ذات تدفق ســـريع ومؤمنة ، وذلك للتمكن من ضمان التبادل الخاص بالبيانات والمعلومات ، وكون هذا الهدف ضمن التخطيط الخاص بالمستقبل الالكتروني للجزائر ، فقد تم تحديد بعض العمليات الواجب إتباعها لبلوغ هذا الهدف المسطر ، والتي تشمل:

- إقامة مخطط توجيهي للإدارة الالكترونية، والذي هدفه وضـــع بعض التدابير لتسهيل انجاز المساعي الإدارية الكترونيا وخلق محيط تنظيمي قانوني مناسب للتوقيع الالكتروني على وثائق الإدارة العامة
- وضـــع قواعد مرجعية للموائمة تشمل مجموعة قواعد ومعايير ومقاييس لها إمكانية فرض جميع نظم المعلومات في الإدارات العمومية.
- وضع قواعد أمنية مرجعية بهدف ضمان مناخ من الثقة في التعاملات الالكترونية ويتحقق ذلك بإيجاد تأمين تام للمعلومات أثناء القيام بعمليات التبادل أو المعالجة أو التخزين.
- إقامة بوابة الحكومة الالكترونية: يتم من خلالها إيجاد نقطة اتصال فعالة بين المواطن والإدارات.
- تأمين شبكة الانترنت الحكومية وضبط مستواها، وهنا تركز استراتيجية.

[33] عبد القادر حلادي، مرجع سابق، ص10.

[34] ريتشارد هيكس، **الحكومة الالكترونية من البيروقراطية الى الالكتروقراطية** ، نشرة خلاصات كتب المدير والاعمال ، على الخط ،العدد 259 ، القاهرة ، ص7 .

❖ تطوير تطبيقات قطاعية في القطاع العمومي[35]:

تشـــمل خدمات إلكترونية تجاه المواطنين ، وخدمات الكترونية تجاه العمال وخدمات إلكترونية تجاه الشـــركات ، حيث أن الخدمات الالكترونية للإدارة تشمل تشكيلة مهمة من الأنشطة والوظائف التي يتم تنفيذها عن بعد بالوسائل الالكترونية ، وتأخذ الخدمات الالكترونية أربع مستويات:

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

ولإنجاز هدف تطوير تطبيقات قطاعية في القطاع العمومي تم تسطير 447 عملية من قبل جميع الهيئات و الدوائر الوزارية بغرض الوصول إلى إيجاد:

- ✓ 295 خدمة الكترونية تجاه المواطنين112 إعلامية ، 183تفاعلية .
- ✓ 86 خدمة الكترونية تجاه العمال19 إعلامية ، 67 تفاعلية .
- ✓ 66 خدمة الكترونية تجاه الشركات24 إعلامية ، 42 تفاعلية.

إن تأخر الجزائر في مجال تسريع تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة العمومية خدمة للمواطنين في الحياة اليومية ، يحتم إعادة النظر في استراتيجيتها الالكترونية انطلاقا من توفير منهجية دقيقة للتعامل مع فجوات النظرية والتطبيق التي تعني " اختلاف سمات النموذج المقترح الذي يقترحه مدراء الإدارة العامة الالكترونية ، مع الواقع الذي يعملون فيه ، فهم يطرحون نموذجا طموحا ، ويشرعون في تنفيذه إلا أن الواقع لايستجيب لطموحاتهم.

وتتلخص طريقة معالجة فجوة النظرية والتطبيق في منهجان :

❖ المنهج الأول:

تعديل النظرية والنموذج المقترح ليصبح أكثر توافقا مع الواقع، من خلال التركيز على الخدمات الالكترونية في المناطق ذات البنية الأساسية المناسبة، أو التركيز على عدد اقل من الخدمات العامة

[35] ريتشارد ، هيكس ، الحكومة الالكترونية من البيروقراطية الى الالكتروقراطية ،مرجع سابق ،ص7-8.

الضرورية، بدلا من توزيع الجهود في رقم الخدمات التي لا يمكن التعامل معها طبقا للإمكانات المتاحة في الواقع.

❖ **المنهج الثاني :**

تغيير الواقع ليصبح أكثر توافقا مع النظرية ، والنموذج المقترح ، ولكن قبل تطبيق النموذج ويحدث ذلك بحل مشكلة نقص التمويل ، من خلال إدخال قطاع حكومي آخر أكثر قدرة مالية وتمويلية، ليساهم في عملية

التطويروالبناء.

حيث وفي إطار الشراكة بين دول شمال وجنوب المتوسط ، تم اقتراح مشروع المستشفى الافتراضي بالجزائر الذي سيقدم نظاما علاجيا خاصة في مراقبة المريض عن بعد من التشخيص إلى العلاج؛ ويهدف المشروع إلى تزويد المستشفيات في الجزائر بالوسائل التقنية من الجيل الأخير ، بالموازاة مع التخطيط لإقامة صلة بين الأقمار الصناعية والمستشفيات ، بشكل يسمح من فتح جسر لنقل التكنولوجيا الحديثة في المجالات الطبية ، من أوربا إلى دول الساحل الجنوبي ، ومن حوض البحر الأبيض المتوسط، حيث سيقدم هذا الارتباط أفضل علاج للمرضى مع مساعدة من المتخصصين من مختلف البلدان[36].

ومما لا مجال للشـــك فيه أن الجزائر ما زالت في خطواتها الأولى في بناء الإدارة الإلكترونية بحيث هناك عددا من المواقع التي تخص بعض الإدارات والجامعات تقوم بعرض خدماتها، وأن هناك اهتمام من قبل الإدارات العليا في حوسبة مهام الكثير من الإدارات الحكومية بغية القضاء على الروتين وتبسيط الإجراءات للمواطنين[37].

خلاصة الفصل:

[36] ريتشارد هيكس ،مرجع سابق ،ص 8.

[37] علاء عبد الرزاق السالمي ، مرجع سابق ، ص356.

يمكن القول في الاخير أن تطبيق الإدارة الإلكترونية بفعالية في الجزائر أصـــبح أمرا ضـــروريا لتطوير الخدمات المقدمة للمواطن ، كالقيام بالعمليات الكبرى على مستوى البنوك ومراكز البريد ومختلف المؤسسات المالية باســـتعمال التكنولوجيات الحديثة في تحسين منظومة خدمات التعليم العالي ، كإدخال تقنيات الانترنت في تطوير مؤســـسات التكوين المهني وقطاع التربية ، وتجهيز مختلف مؤسساتها بآليات الإدارة الإلكترونية ، من أجل دفع حركية إنجاز المهام الموكلة لمؤســـســـات الخدمة العامة ، وتحقيقا لمتطلبات الحكم الراشد التي تقتضي توفير النوعية في عالم الاتصـــال والتســـيير الإداري ، و تقريب المواطن والمؤسسات بالإدارة والهيئات الرسمية ، والإســـراع في الاســـتجابة لمختلف متطلبات المواطنين ، واســـتقبال شكاويهم والرد عليها في ظرف قياسي. وبنـــاء على التجارب القطاعية ســـابقة الذكر يمكن القول أن الجزائر قد عرفت نوعا من الانفتاح على نموذج الإدارة الإلكترونيـــة ، كمرحلة هامة في تطوير الخدمات المقدمة للمواطنين ، وهي تفتقد حاليا إلى تطوير هذه الممارسات للوصول إلى تحسين الخدمة العمومية.

الفهرس

قائمة

الاشكال

مقدمة

الفصل الأول

أساسيات الإدارة

الإلكترونية

الفصل الثاني

تطبيقات الإدارة الإلكترونية وأثرها على الخدمة العمومية في الجزائر

الفصل الثالث

دراسة حالة

بلدية المدية

خاتمة

قائمة

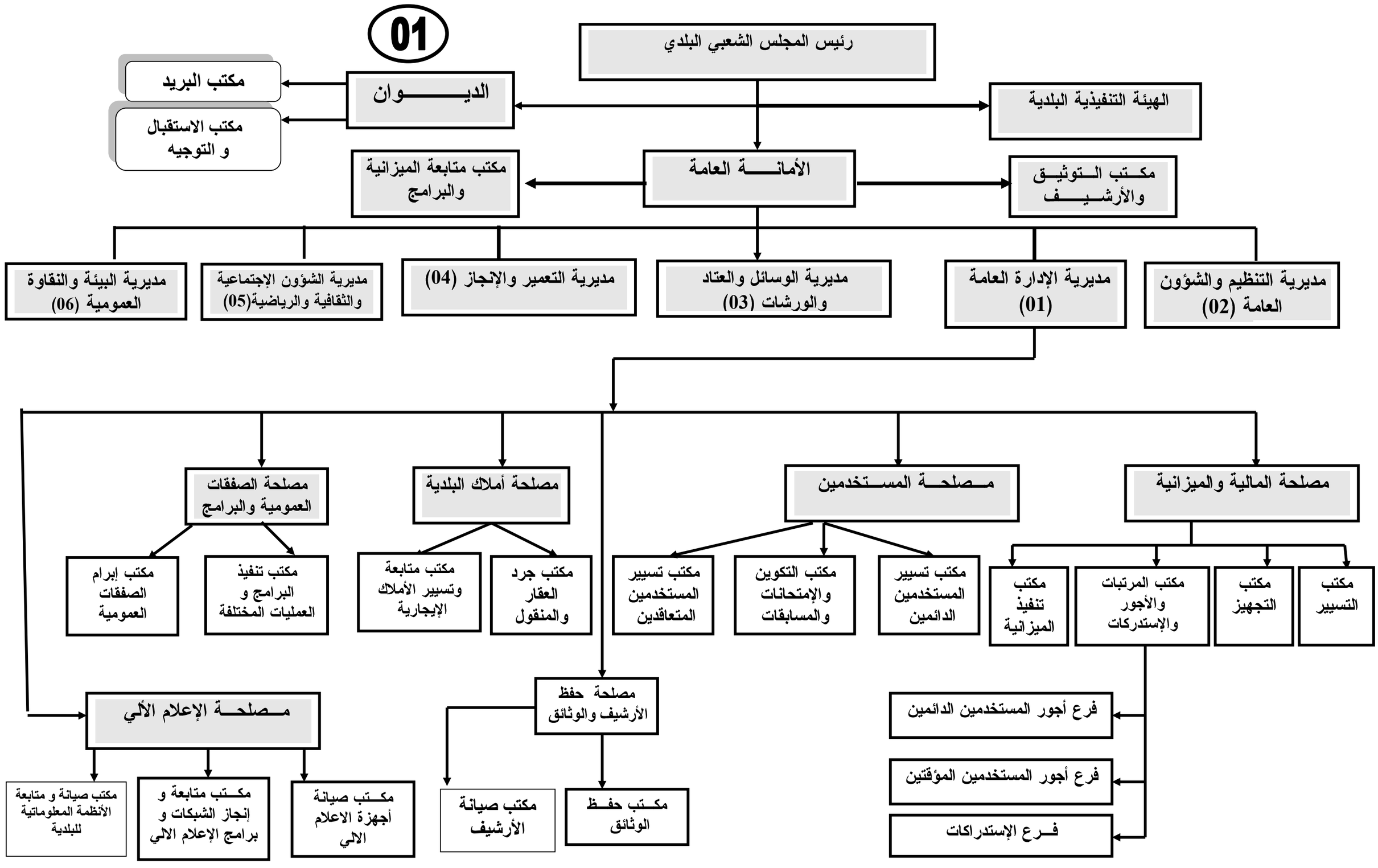
المراجع

قائمة

الجداول

الملاحق

ثانيا : الهيكل التنظيمي لبلدية المدية
(تعديل ، غير مصادق عليه) شكل رقم(3-12)



02

- مديرية التنظيم والشؤون العامة
  - المصلحة البيومترية
    - مكتب بطاقة التعريف الوطنية و الجواز السفر البيومتري
    - مكتب رخصة السياقة
    - مكتب ترقيم السيارات
  - مصلحة الحالة المدنية
    - مكتب تسجيل الوفيات
    - مكتب تسجيل المواليد الجدد
    - مكتب إستخراج وثائق الحالة المدنية
    - مكتب رقمنة الحالة المدنية
    - مكتب تسجيل الأحكام القضائية
    - مكتب تسجيل عقود الزواج
    - فرع ملحقة الحالة المدنية مرج الشكير
    - فرع ملحقة الحالة المدنية عين الذهب
    - فرع ملحقة الحالة المدنية عين العرائس
    - فرع ملحقة الحالة المدنية وسط المدينة
  - مصلحة الإنتخابات والإحصائيات والسكان
    - مكتب الإحصاء والسكان
    - مكتب الخدمة الوطنية
    - مكتب الإنتخابات
  - مصلحة التنظيم
    - فرع التصديق على الإمضاءات و الوثائق
    - مكتب المؤسسات المصنفة
    - مكتب المنازعات والشؤون القانونية

03

- مديرية الوسائل والعتاد والورشات
  - مصلحة الوسائل العامة
    - مكتب الوسائل العامة والتجهيزات المكتبية
      - فرع التموين
      - فرع تسيير المخزن
    - مكتب الإشراف على امن ونظافة مقر البلدية
    - مكتب متابعة حراس المدارس وممتلكات البلدية
      - فرع تسيير أمن ووقاية مقر البلدية
      - فرع تسيير حراس المدارس
  - مصلحة صيانة العتاد والورشات
    - مكتب حظيرة الأشغال
      - فرع ورشة صيانة أملاك البلدية
      - المخزن والتموين
      - ورشة الطلاء
      - فرع ورشة صيانة الطرقات العمومية
      - فرع ورشة الترصيص الصحي والتدفئة المركزية
      - فرع ورشة الطلاء
    - مكتب حظيرة العتاد
      - فرع المخزن والتموين
      - فرع ورشة الميكانيك
      - فرع ورشة التلحيم
      - فرع ورشة النجارة

04

مديرية الشؤون الإجتماعية والثقافية والرياضية

- مصلحة الشؤون الإجتماعية
  - مكتب النشاط الاجتماعى والتضامن
  - مكـــتب التمهين
  - مكتب الشؤون الإجتماعية
  - مكتب متابعة المؤسسات التربوية
- مصلحة تنشيط الجمعيات والحركة الثقافية والرياضية
  - مكتب تنشيط الجمعيات
  - مكتب تنشيط الحركة الثقافية والرياضية
  - مكتب متابعة تسيير مكتبات البلدية

05

مديريـــة البـــيئة والنقاوة العمـــومية

- مصلحة النقاوة العمومية والبيئة
  - مكتب النقاوة العمومية
  - مكتب المساحات الخضراء وتزيين المحيط
  - مكتب مكافحة الأمراض المتنقلة عن طريق المياه
  - مكتب مكافحة الحشرات الضارة والحيوانات الضالة
- مصلحة النظافة والمراقبة والنوعية الجودة
  - مكتب مراقبة النوعية والجودة
  - مكتب التحاليل المخبرية
  - مكتب تسيير المذبح البلدي

06

مديـــرية التـــعمير والإنـــجـــاز

- مصلحة البناء
  - مكتب متابعة إنجاز البرامج
  - مكتب متابعة صيانة الممتلكات
- مصلحة النقل والطرق والتهيئة الحضرية
  - مكتب صيانة الطرق والتهيئة الحضرية
  - مكتب النقل والمرور
- مصلحة الشبكات المختلفة
  - مكتب متابعة وصيانة الإنارة العمومية
  - مكتب الشبكات المختلفة
    - فرع شبكة المياه الصالحة للشرب
    - فرع شبكة الكهرباء
    - فرع متابعة شبكة التطهير
- مصلحة التعمير والتخطيط
  - مكتب التخطيط والمتابعة
  - مكتب التهيئة العمرانية
  - مكتب منازعات التعمير

إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلى بطاعتك ..ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك.. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك..ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك..

"الله جل جلاله"

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين

"سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم"

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار ..إلى من علمني العطاء بدون انتظار..

إلى من أحمل أسمه بكل افتخار ..وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد..إليك

والدي العزيز رحمة الله عليه

إلى ملاكي في الحياة ..إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني..

إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي

إلى أغلى الحبايب

أمي الحبيبة

إلى الإخوة والأخوات

إلى زوجي الذي دعمني ووثق في قدراتي أطال الله في عمره

إلى أولادي قرة عيني "محمد انس،مالك،لينا ياسمين، و الأء"

جويدة

إهداء

إلى والدي الغاليين وجدتي نوري عيني وفؤادي أطال الله في عمرهم

إلى من لم يبخل علي بالعطاء و المساعدة كل أشقائي ، وأحبتي وأهلي

الى من سار معي نحو النجاح ..خطوة بخطوة ودعمني

زوجي حليم

إلى من شاركتني هذا العمل إلى الغالية جويدة

إلى من قبل الإشراف على مذكرتي الدكتور سلام عبد الرزاق

إلى من لم تسعهم مذكرتي وحملتهم ذاكرتي

و إلى كل من وقع نظره على هذا العمل

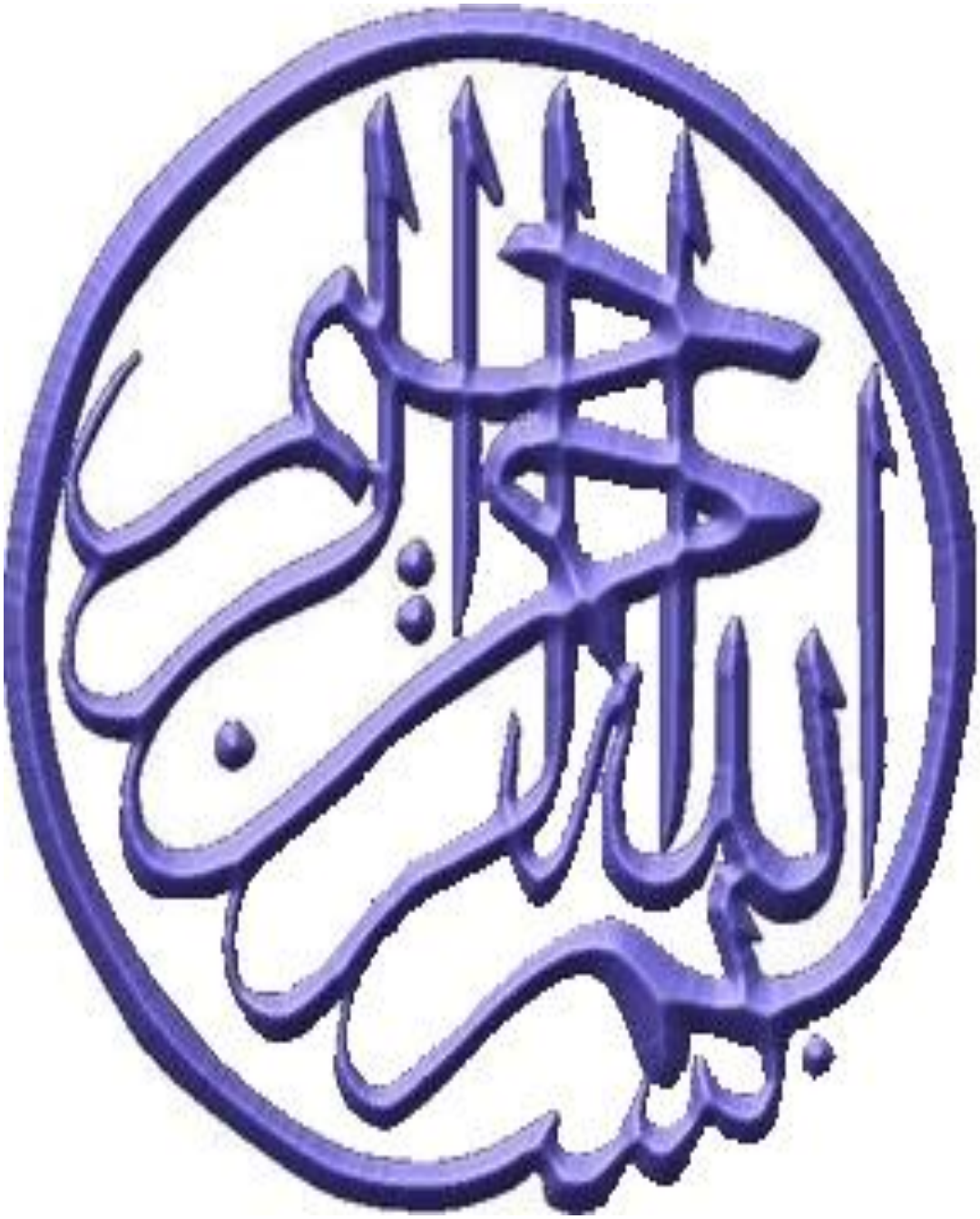
اهدي ثمرة جهدي..

هند






محدثات نور فاطمة (ع)



إن تطبيق الإدارة الالكترونية كآلية لترقية الخدمة العمومية ، يمثل إستراتيجية محورية يمكنها إضفاء نتائج ايجابية على عمل الأجهزة الإدارية الحكومية ، ويحقق مقدار من المصداقية في عمل مؤسسات الخدمة العمومية ،وهذا من شانه أن يحقق رضى المواطن على نوعية الخدمات التي يطلبها ، كما يقضي على عنصر الشك لدى المواطن ، و يقلل من حدة العلاقة الصراعية بينه وبين مؤسسات الخدمة العمومية ،عن طريق خلق مؤسسات عامة تتصف بالفعالية والكفاءة وتستجيب لاحتياجات المواطنين وتضمن المساواة في الحصول على خدمات عالية من خلال هذه الامتيازات يضطلع مشروع الإدارة الالكترونية بتقديم دفع جديد لمؤسسات الخدمة العمومية ليس كإدارة تدير شؤون الدولة والمجتمع بديلا عن الإدارة التقليدية وانما كأسلوب جديد في العمل الإداري والتنظيمي ،ويوفر معلومات بشكل متكامل وسريع ، ويجعلها سمة مميزة للإدارة العمومية .

كما ان عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية شأنها شأن أي مشروع أو برنامج آخر تحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة لطبيعة عمله، كي تتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منها وبالتالي تحقق النجاح والتفوق والا سيكون مصيرها الفشل وسيسبب ذلك خسارة في الوقت والمال والجهد ونعود عندها إلى نقطة الصفر، فالإدارة هي ابنة بيئتها تؤثر وتتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها وتتفاعل مع كافة العناصر السياسة والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية.

كما تمثل الإدارة الإلكترونية مرحلة حاسمة في الانتقال نحو الخدمات العامة الإلكترونية، والتحول من الاتصال المباشر للمواطنين مع مؤسسات الخدمة العامة، إلى التواصل الافتراضي عبر الشبكات الإلكترونية المختلفة، وتنطلق من الاستخدام الأمثل لمختلف الأجهزة، والمعدات، وبرامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتقدم حلولا للتعقيدات والمشاكل البيروقراطية التي تعترض الإدارة العمومية في شكلها التقليدي.

أولا: النتائج العامة للدراسة

من خلال تحليلنا لمختلف جوانب الموضوع ومحاولة منا لإيجاد أجوبة للإشكالية المطروحة، تمكنا من التوصل إلى النتائج العامة التالية:

- بالنسبة للفرضية الاولى المتعلقة بطبيعة الإدارة الالكترونية صحيحة بحيث توصلنا الى انها (الادارة الالكترونية) بديل يعيد النظر في علاقة الفرد بالمؤسسات الحكومية، والتحول لروابط الافتراضية بما يحسن من سرعة الاستجابة ويزيد من مستوى الفعالية لدى الأجهزة والمنظمات الحكومية أثناء تأدية الخدمات العمومية.

❖ اما الفرضـــية الثانية المتعلقة بمتطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤســـسات العمومية صحيحة بحيث ان الادارة الالكترونية هي ليســـت مجرد تحويل أنظمة العمل والخدمات إلى أنظمة إلكترونية فقط، وانما هي منظومة متشابكة ومعقدة، إداريا وتقنيا، تحتاج إلى دراسات واعية.

❖ اما بالنسبة للفرضية الثالثة والمتعلقة بالجانب التطبيقي لدراستنا تمت تجزئتها الى ابعاد ونلخص نتائجها فيما يلي:

- نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية في ترقية الخدمة العمومية في بلدية المدية.
- نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية الموظفين في ترقية الخدمة العمومية في بلدية المدية.
- نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية التكنولوجية في ترقية الخدمة العمومية في بلدية المدية.
- نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة في ترقية الخدمة العمومية في بلدية المدية

تظهر محـــددات الخـــدمة العمومية في البلدية أثناء تطبيق آلية الإدارة الالكترونية، في القيم التالية: التواصل الآني، الشفافية، الديمومة والاستمرارية، الاستجابة، السرعة وربح الوقت الدقة في تحديد المهام.

واســـــــتراتيجية الإدارة الالكـــترونيـــة تقودنـــا للحـــديث عـــن الخبرة ونشر الوعي وثقافة الإدارة الالكـــترونيـــة، وبيـــان اهميتهـــا وضـــرورة التعـــاون والتفاعـــل والمشـــاركة فـــي تنفيـــذها، بمـــا يعـــود بالفائـــدة علـــى كـــل المتعـــاملين ويقـــدّم حلـــولا تكنولوجيـــة لمشـــاكلهم،وهذا يقودنـــا للتـــذكير بضـــرورة تهيئـــة المجتمـــع قبـــل البـــدء فـــي تطبيـــق تقنيـــات الإدارة الالكـــترونيـــة بتوفير الظروف البيئية اللازمة للانتقال بالمجتمع إلى استخدام الأساليب التكنولوجيـــة الحديثـــة فـــي المعـــاملات اليوميـــة بـــدمج التكنولوجيـــا فـــي المنـــاهج التعليميـــة بكافـــة المراحـــل لإعـــداد أجيال قـــادرة علـــى التعامـــل مـــع التكنولوجيـــا والتفاعـــل معهـــا وزيـــادة القـــدرة التكنولوجيـــة للمـــواطنين وتغييـــر الثقافـــة الســـائدة وخلـــق علاقـــة جيدة وجديـــدة بـــين المـــواطن والحكومـــة أساســـها الثقـــة والمشـــاركة .

يعترض الخدمة الالكترونية في الجزائر مشكل الأمية الالكترونية، التي تكاد تمس جل فئات المجتمع إضافة إلى ضـــعف حجم الاســـتثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصـــال، الأمر الذي شكل تهديدا لواقع الجاهزية الالكترونية وأضـــعف مردود المحتوى الرقمي، مما يطرح ضرورة الاهتمام بمشكل الأمية التقنية، ودعم برامج التعليم الخاصـــة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال على مختلف مستويات، وأطوار الدراسة، بهدف خلق مجتمع معلومات قادر على التواصل، والتفاعل مع التقنية الحديثة.

أما النتيجة الرئيسية لهذه الدراسة تكمن في أن الإدارة الالكترونية تمثل آلية هامة في بناء وترقية الخدمات العامة الالكترونية ، بما يحقق النزاهة ، المحاسبة ، المساءلة ، الرقابة ، سرعة الاستجابة ، في الخدمات المقدمة لجمهور المواطنين ، ويرفع من مستوى وضوح الخدمة العمومية ، ويقربها من المواطن .

ثانيا: الاقتراحات والتوصيات

على ضوء النتائج السابقة يمكننا تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي تصب في مجملها في تطوير تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات، نقترح في هذه الأطروحة مايلي:

- ❖ إعداد القيادة المتخصصة والمؤهلة في مجال تقنيات المعلومات والإدارة الإلكترونية للمؤسسات.
- ❖ تطبيق الإدارة الالكترونية يحتاج إلى تجاوز عوائق الجاهزية، والاستعانة بالتقارير الدورية الخاصة بالعمليات التقييمية لمراحل تنفيذ التحول الى الادارة الالكترونية، مع ضرورة إشراك العاملين في تنفيذ هذا الاخير.
- ❖ إنشاء برامج تدريبية متكاملة تستهدف كل الفئات داخل بلادنا، والعاملين في الإدارات المختلفة، إضافة إلى برامج متخصصة توجه لكل مؤسسة.
- ❖ زيادة الوعي بين فئات المجتمع بأهمية الإنترنت وتقنيات المعلومات والاتصالات عموما، وما توفره هذه الخدمات من فوائد، وكذلك زيادة الوعي للجهات الحكومية والأفراد والمؤسسات بما توفره تقنيات المعلومات والاتصالات من فرص للتطوير وزيادة الكفاءة والفاعلية.
- ❖ يقتضي التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورة الاهتمام بالتدريب الإلكتروني والعمل على تلافي معوقاته ومواجهتها نظرا لفائدته بالنسبة للأفراد والمؤسسات على حد سواء.

ثالثا: افاق الدراسة

وفي ختام دراستنا نقترح مجموعة من المواضيع مرتبطة بدراستنا لم نتطرق اليها وتعتبر كبحوث مستقبلية للمزيد من الاثراء والتجديد اهمها:

- ❖ البحث في أساليب تأهيل وتدريب الكوادر العاملة في مشروعات الإدارة الإلكترونية.
- ❖ القيام بدراسات تخص الأمن الإلكتروني في ظل الإدارة الإلكترونية.

- اعداد دراسة تهتم بمدى تأثير الثقافة الالكترونية على تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسات العمومية.

وفي الاخير نرجو بان نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع، ومنهجية تحليله، وان تكون خاتمة بحثنا نقطة بداية لبحوث اخرى مستقبلية.

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

إهداء

الفهرس..... ***III-I***

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

ملخص

مقدمة ..... **أ-خ**

الفصل الاول: أساسيات الادارة الالكترونية

تمهيد..... 02

المبحث الاول: ماهية الادارة الالكترونية..... 03

المطلب الاول: نشأة ومفهوم الادارة الالكترونية..... 03

المطلب الثاني: مبادئ وأهداف الادارة الالكترونية..... 05

المطلب الثالث: أهمية وخصائص الادارة الالكترونية..... 07

المبحث الثاني: التحول من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية..... 09

المطلب الأول: دوافع وأبعاد التحول الى الادارة الالكترونية
..... 09

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية..... 13

المطلب الثالث: مراحل واثار التحول الى الادارة
الالكترونية..... 15

المبحث الثالث: البنية الشبكية الالكترونية للإدارة الالكترونية 19

المطلب الأول: البناء الشبكي للإدارة الالكترونية..... 19

المطلب الثاني: عناصر ووظائف الإدارة الالكترونية..... 21

المطلب الثالث: معوقات التحول الى الادارة الالكترونية..... 24

خلاصة الفصل 27

الفصل الثاني: تطبيقات الادارة الالكترونية وأثرها على الخدمة العمومية في الجزائر

تمهيد 28

المبحث الاول: الإطار النظري للخدمة العمومية..... 29

المطلب الاول: مفهوم للخدمة العمومية..... 29

المطلب الثاني: نظم وأنواع الخدمة العامة..... 31

المطلب الثالث: خصائـــص ومبادئ الخدمـــات العمومية
..... 34

المبحث الثاني: مستوى أداء الخدمة العمومية في ضل تكنولوجيا المعلومات 37

المطلب الاول: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ترقية الخدمة العمومية 37

المطلب الثاني: انعكاسات ووظائف الادارة الالكترونية على الادارة والخدمة العمومية..... 40

المطلب الثالث: أساسيات انجاز الخدمات العمومية وفق نظام الإدارة الالكترونية..... 41

المبحث الثالث: الإدارة الالكترونية وأثرها على الخدمة العمومية في الجزائر..... 44

المطلب الأول: مجتمع المعلومات في الجزائر..... 44

المطلب الثاني: التحولات الالكترونية في الإدارات العمومية بالجزائر.....
45

المطلب الثالث: الادارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق في الجزائر..... 48

خلاصة الفصل..... 51

الفصل الثالث: دراسة حالة بلدية المدية

تمهيد..... 52

المبحث الأول: تقديم عام لبلدية المدية..... 53

المطلب الأول: تعريف بلدية المدية..... 53

المطلب الثاني: التنظيم الإداري والهيكل التنظيمي للمؤسسة..... 53

المطلب الثالث: أهداف ونشاطات البلديـــــــــة..... 59

المبحث الثاني: طرق وإجراءات تحليل الاستبيان..... 62

المطلب الأول: منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها **62**

المطلب الثاني: أنموذج وأدوات الدراسة المقترح ومصادر الحصول على المعلومات..... 62

المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية المستخدمة وصدق أداة الدراسة وثباتها..... 63

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات..... 67

المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة..... 67

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة..... 78

خلاصة الفصل..... 83

خاتمة..... 84

قائمة المراجع

الملاحق

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	67
2-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية	67
3-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	68
4-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	69
5-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	69
6-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجهة المشاركة البريد الالكتروني	70
7-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير المعرفة بالإدارة الالكتروني	71
8-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير مساعدة الإدارة الالكترونية في عمل الإدارة	71
9-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير مصدر المعرفة بالإدارة الالكترونية	72
10-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الدورات في مجال الإدارة الالكترونية	73
11-3	أنموذج الدراسة	62
12-3	الهيكل التنظيمي لبلدية المدية	56

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	67
2-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية	67
3-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	68
4-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	69
5-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	69
6-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجهة المشاركة البريد الالكتروني	70
7-3	توزيع أفراد العينة متغير حسب المعرفة بالإدارة الالكترونية	71
8-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير مساعدة الإدارة الالكترونية في عمل الإدارة	71
9-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير مصدر المعرفة بالإدارة الالكترونية	72
10-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الدورات في مجال الإدارة الالكترونية	73
11-3	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور فاعلية الموظفين	74
12-3	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور البنية التحتية التكنولوجية	75
13-3	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور ثقافة المنظمة	76
14-3	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور ترقية الخدمة العمومية في بلدية المدية	77
15-3	نتائج اختبار الانحدار للإدارة الإلكترونية في ترقية الخدمة العمومية	78
16-3	نتائج اختبار الانحدار لفاعلية الموظفين في ترقية الخدمة العمومية	79
17-3	نتائج اختبار الانحدار للبنية التحتية التكنولوجية في ترقية الخدمة العمومية	80
18-3	نتائج اختبار الانحدار لثقافة المنظمة في ترقية الخدمة العمومية	81
19-3	قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان	66
20-3	الاتساق الداخلي للجزء الأول من الاستبيان	65

❖ **الكتب:**

1. نجم عبود نجم، **الإدارة الإلكترونية**، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
2. ياسين سعد غالب،**الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية** ، المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة، 2005.
3. الصيرفي محمد، **الإدارة الإلكترونية** .ط1 ، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي،القاهرة،2006.
4. أحمد محمد غنيم، **الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق**، الناشر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع،المنصورة، مصر، ط،2009.
5. عمار بوحوش، **نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين**، بيروت، دار الغرب الإسلامي، 2006.
6. علاء عبد الرزاق السالمي، **الإدارة الالكترونية**، الأردن، دار وائل للنشر.
7. أحمد فتحي الحيت، **مبادئ الإدارة الإلكترونية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1،2015.
8. عامر إبراهيم قنديلجي، **الحكومة الإلكترونية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1،2015.
9. عبد الفتاح، بيومي حجازي، **النظام القانوني لحماية الحكومة الالكترونية**، الطبعة الاولى، النظام القانوني للحكومة الالكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2003.
10. محمد محمود، الطعا منة، طارق، شريف العلوش ، **الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي** ، الأردن ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،2004.
11. نجم عبود نجم، **الإدارة الالكترونية، الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات**، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر.
12. نبأ مؤيد عبد المحسن الطائي، **إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية**، دار الكتب القانونية، مصر،2011.
13. صدام خماسة، **الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ط2.
14. ثابت عبد الرحمن إدريس، **المدخل الحديث في الإدارة العامة**، دون بلد النشر، الدار الجامعية، 2001.
15. عبد الحميد ، محمود النعيمي ، **مبادىء الإدارة العامة** ، دون دار نشر ،1997.

16. ستيفن كوهين، رونالد براند،**ادارة الجودة الكلية في الحكومة** ،ترجمة عبد الرحمن بن احمد هيجان ، معهد الادارة العامة للبحوث ،المملكة العربية السعودية ،1997.

17. محمد عبد الفتاح حافظ،**الادارة الالكترونية للموارد** ، دار الفتح ،الاسكندرية ،2008.

18. عصام عبد الفتاح مطر ،**الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق** ،دار الجامعية الجديدة ،الإسكندرية ،2008.

19. عبد الفتاح بيومي حجازي ، **الحكومة الالكترونية بين الواقع والطموح** ،ط 1،دار الفكر الجامعي، الإسكندرية،2008.

20. داود عبد الرزاق الباز ، **الحكومة الالكترونية وأثارها على النظام القانوني للمرفق العام وأعمال موظفيه** ،الإسكندرية ،منشاة المعارف للنشر ،2007.

21. عبد القادر الشيخلي وآخرون، التراهة **والشفافية والإدارة العربية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2006.

❖ الكتب الاجنبية:

1. [1] For the second year in a row .. : use..ranks;1 in the arab counries e gov. applications;e all ;dubai;issue N◦2;Dec 2003;p02/all;dubai;issueN◦2;DEC 2003.

❖ المذكرات:

1. بدر بن محمد المالك، الأبعاد **الادارية والامنية لتطبيقات الإدارة الالكترونية في المصارف السعودية**، رسالة ماجستير في العلوم الادارية غير منشورة، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.

2. بوزكري جيلالي، **الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقـــع وآفـــاق**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، جامعة الجزائر 3، 2015.

3. عشور عبد الكريم ، **دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر**، رمذكرة مقدمة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية،جامعة منتوري، قسنطينة،2009.

4. محمد بن عبد العزيز الضافي، **مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في المديرية العامة للجوازات لمدينة الرياض**، رسالة ماجستير على الخط، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
5. بن عيسى ليلى، **أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة بسكرة،2015.
6. حفيظة بومايلة، علاقة **الانترنت كتكنولوجيا حديثة للاتصال والمعلومات بالتنمية في دول العالم الثالث**، مذكرة ماجستير، قسم العلوم السياسية، فرع تنظيمات سياسية وإدارية، الجزائر.

❖ المداخلات:

1. لقرع مصطفى، عمايدية فايزة، عنوان المداخلة: **آليات تحسين تقديم الخدمة العمومية، الإدارة الالكترونية كمدخل لتحسين جودة الخدمة العمومية قطاع وزارة الداخلية نموذجا**، تبسة ،2015.
2. حسين بن محمد الحسن، **الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق**، ورقة عمل قدمت للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، 14نوفمبر ،2009.

❖ المجلات:

1. سعيدي سليمة، **معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمكتبات الجامعية الجزائرية**، المجلة الأردنية للمكتبات، المجلد الثامن والأربعون، العدد السادس،الأردن،2013.
2. ايمان عبد المحسن زكي، **الحكومة الالكترونية: مدخل اداري متكامل**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة ،103.
3. سعد عباس حمزة الخفاجي، **الحكومة الالكترونية: الأبعاد النظرية واليات التطبيق**، العدد، 23مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية،الجامعة،بغداد، 2010.
4. محمود سحنون، النقود **الالكترونية وأثرها على المصارف المركزية في ادارة السياسة النقدية**، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 9، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع – عين مليلة – الجزائر، مارس، 2006.
5. ريتشارد هيكس، الحكومة **الالكترونية من البيروقراطية الى الالكتروقراطية**، نشرة خلاصات كتب المدير والاعمال، على الخط، العدد 259، القاهرة.

❖ المؤتمرات والملتقيات:

1. لبان قطيني، **تطبيقات الحكومة الالكترونية في مراكز خدمة المواطن**، مؤتمر الشام الدولي الثالث للمعلومات، سوريا ،2006.

2. محمد راتول وآخرون،**الحكومة الالكترونية : الأفاق والتحديات** ، الملتقي العلمي الدولي الرابع حول : عصرنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الالكترونية في الجزائر ، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة خميس مليانة ،الجزائر ، 27-26افريل2011.

3. عبد القادر خلادي، التكنولوجيات **الحديثة للاعلام والاتصال ودورها في تطوير البحث في علوم الادارة**، تحدي استراتيجي للادارة في الوطن العربي، المؤتمر العربي الثالث: البحوث الادارية والنشر، القاهرة ، 15،14ماي، 2003.

❖ **مواقع الانترنت:**

1. ويكيبيديا الموسوعة الحرة،الادارة الالكترونية/https://ar.wikipedia.org/wiki.

2. Nadia chattab économie, tic et bonne governanace en algérie, Disponible sur:www.dst.cerist.dz/ Seminaries / communications : page consultée le 19 /03/2017.

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

صدق الله العظيم

[سورة التوبة: 105]

"كن عالما فإن لم تستطع فكن متعلما، فإن لم تستطع فأحب العلماء ،فإن لم تستطع فلا تبغضهم"

بعد رحلة بحث وجهد واجتهاد تكللت بإنجاز هذه المذكرة، نحمد الله عز وجل على نعمه التي من بها علينا فهو العلي القدير، كما لا يسعنا إلا أن نخص بأسمى عبارات الشكر والتقدير للأستاذ" سلام عبد الرزاق "لما قدمه لنا من جهد ونصح ومعرفة طيلة انجاز هذه المذكرة.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في تقديم يد العون لإنجاز هذه المذكرة، و نخص بالذكر أستاذتنا الكرام القائمين على عمادة و إدارة كلية التسيير جامعة المدية (الدكتور يحي فارس) ، كما لا ننسى أن نتقدم بأرقى و أثمن عبارات الشكر و العرفان إلى القائمين على بلدية المدية و على رأسهم رئيس المصلحة و كل العاملين بها.

إلى الذين كانوا عونا لنا في بحثنا هذا ونورا يضيء الظلمة التي كانت تقف أحيانا في طريقنا.

إلى من زرعوا التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات والمعلومات، فلهم منا كل الشكر.

مصطلحات

جاهزية الإلكترونية

هي قدرة البلد على المشاركة في نشاط العالم الإلكتروني. تقاس هذه الحالة بحسب البنية التحتية المعلومية والتواصلية وقدرة الحكومة والمواطنين على الاستفادة من الآثار الإيجابية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التنمية المستدامة

الحكومة الإلكترونية

هو نظام حديث تتبناه الحكومات باستخدام الشبكة العنكبوتية العالمية والإنترنت في ربط مؤسساتها بعضها ببعض، وربط مختلف خدماتها بالمؤسسات الخاصة والجمهور عموما، ووضع المعلومة في متناول الأفراد وذلك لخلق علاقة شفافة تتصف بالسرعة والدقة تهدف للارتقاء بجودة الأداء. ويعتقد أن أول استخدام لمصطلح "الحكومة الإلكترونية" قد ورد في خطاب الرئيس الأمريكي بيل كلينتون عام .1992

كثرت المصطلحات التي تشير إلى معان متقاربة، فقد بتنا نسمع مصطلح الإنترنت (Internet)والإنترانت (Intranet)والإكسترانت (Extranet)وكلها عبارة عن شبكات أو خدمات شبكية متشابهة تفصل بينها حدود دقيقة وديناميكية تتغير معاييرها من يوم لآخر استنادا إلى ما يستجد في العالم التقني المعاصر.

-الإنترنت:

الإنترنت هي "شبكة الشبكات" حيث تتكون الإنترنت من عدد كبير من الحاسبات المترابطة في جميع أنحاء العالم . ومعظم إستعمالات الإنترنت هي البريد الإلكتروني و (WWW)، ويتصل العديد من مستخدمي الإنترنت المتمرسين ببعض الملفات عبرالانترنت بواسطة بروتوكولات أقل إستخداماً كـ(FTP) ، . (Usent)

وهناك العديد من البروتوكولات الموحدة التي تستخدمها شبكة الإنترنت والبروتوكول الرئيسي المستخدم هو TCP/IP

-الإنترانت :

هي عبارة عن شبكة إنترنت مصغرة تكون عادةً شبكة داخلية في الشركة, ذات خصوصية يتم الوصول إليها عبر ملقم تتحكم به أنت تستعمل معايير انترنت من HTML و HTTPوبروتوكول الاتصالات TCP/IPبالإضافة إلى مستعرض ويب رسومي لدعم البرامج التطبيقية وتزويد حلول إدارية بين أقسام

الشركة و يمكن أن تكون بسيطة جدا بأن تتألف من ملقم ويب داخلي يتيح للموظفين الوصول إلى كتيبات العمل ودليل الهاتف .كما يمكن أن تكون معقدة جدا بأن تضم تفاعلات مع قاعدة بيانات واجتماعات فيديوية ومجموعات مناقشة خاصة, ووسائط متعددة.

-الإكسترانت:

شبكة الإكسترانت هي الشبكة المكوّنة من مجموعة شبكات إنترانت ترتبط ببعضها عن طريق الإنترنت، وتحافظ على خصوصية كل شبكة إنترانت مع منح أحقية الشراكة على بعض الخدمات والملفات فيما بينها .

أي إن شبكة الإكسترانت هي الشبكة التي تربط شبكات الإنترانت الخاصة بالمتعاملين والشركاء والمزودين ومراكز الأبحاث الذين تجمعهم شراكة العمل في مشروع واحد، أو تجمعهم مركزية التخطيط أو الشراكة وتؤمن

لهم تبادل المعلومات والتشارك فيها دون المساس بخصوصية الإنترانت المحلية لكل شركة.

مفهوم الفاعليّة يعتبر مفهوم (فاعليّة المنظمة) من المؤشرّات الهامة لقياس مدى تحقيق المنظمة، أو المؤسّسة لأهدافها بالتكيّف، أو الإنسجام مع البيئة التي تعمل فيها، وذلك من ناحية استغلال الموارد المتاحة

لفرق بين فاعلية وفعالية

الفاعلية : مفهوم يعبر عن مدى صلاحية العناصر المستخدمة "المدخلات" للحصول على الناتج المطلوب . فهى علاقة بين نوع المدخلات – وليس كميتها وبين (الناتج) المخرجات) .سيد الهوارى(

الفاعلية : هي القدرة على إحداث تأثير، ولها معانٍ خاصة متباينة في مختلف المجالات. ففي الطب، تعني قدرة الإجراء الطبي أو الدواء على إحداث التأثير المراد (ويكيبيديا، الموسوعة الحرة(

اما الفعالية : العلاقة بين الأشياء المحققة وبين كمية المدخلات المستخدمة)واليكم التفصيل:

-مفهوم الفاعلية :

الفاعلية مفهوم يعبر عن مدى صلاحية العناصر المستخدمة "المدخلات" للحصول على الناتج المطلوب . فهى علاقة بين نوع المدخلات – وليس كميتها وبين)الناتج) المخرجات .

-من ويكيبيديا، الموسوعة الحرة

الفاعلية هي القدرة على إحداث تأثير، ولها معانٍ خاصة متباينة في مختلف المجالات. ففي الطب، تعني قدرة الإجراء الطبي أو الدواء على إحداث التأثير المراد

الأداء هو تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأخيرة . هذا التحقيق يمكن أن يفهم في اتجاه المبـــاشر" النتائج " أو بالمفهـــوم الواســـع للعـــملية التي تـــؤدي إلى النتائج "عـــمل"

* الأداء هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبـــــط وظيفته بها.ويعني النتائج التي يحققها الفرد بالمنظمة

الأداء = القدرة X الرغبة

القدرة = المعرفة X المهارة

الرغبة = الاتجاهات X مناخ العمل X المناخ الأسري

التكنولوجيا = المعدات X الأساليب

التجارة الالكترونية

هي عملية بيع أو شراء أوتبادل المنتجات والخدمات والمعلومات باستخدام شبكة انترنت داخلية أو خارجية.

لأعمال الإلكترونية(e-business)

لرسم الأعمال الإلكترونية هى المسمى الصحيح لمصطلح e-businessوليس كما هو معروف التجارة الإلكترونية وذلك لأنها لا تضم الأعمال التجارية فقط ولكنها فى الحقيقة عبارة عن عملية إدخال وإقحام تكنولوجيا المعلومات فى المعاملات التى تتم عبر شبكة الإنترنت.

لأعمال الإلكترونية(e-business)

تعريف أوسع للتجارة الإلكترونية يشمل خدمة العملاء والتعاون مع الشركاء التجاريين و إجراء المعاملات الإلكترونية داخل المنظمة بالإضافة إلى عملية تبادل أو بيع أو شراء المنتجات و الخدمات و المعلومات.

السوق الإلكتروني(e-marketplace)

هو عبارة عن سوق يلتقي فيه البائع والمشتري لتبادل السلع ، الخدمات ، المال والمعلومات عن طريق الإنترنت.

الشبكة الداخلية(intranet)

شبكة محلية داخل شركة أو حكومة تستخدم أدوات الانترنت مثل المتصفحات وبروتوكول الانترنت.

الشبكة الخارجية(extra net)

شبكة تستخدم الإنترنت لربط مجموعة من الشبكات الداخلية.

الحوسبة الإجتماعية(social computing)

هي عبارة عن نظام محوسب يتضمن التفاعلات والسلوكيات الإجتماعية وذلك بإستخدام مجموعة من الأدوات مثل المدونات والويكي والشبكات الإجتماعية وغيرها . وهي تركز على تحسين التعاون والتفاعل بين الأشخاص . أما عن دورها في التجارة الإلكترونية فهي تسمح للأشخاص بالعمل سوياً والتواصل مع الخبراء ومعرفة المنتجات الموصّى بها من قِبل أصدقائهم.

الشبكات الإجتماعية(social network)

فئة من تطبيقات الإنترنت التي تساعد في تواصل الأصدقاء أو شركاء الأعمال أو الأفراد الذين تجمعهم اهتمامات معينة عن طريق تقديم خدمات مجانية مثل عرض الصور ، البريد الإلكتروني والمدونات.

التجارة الإجتماعية(social commerce)

هي عبارة عن نشاطات التجارة الإلكترونية التي تتم من خلال الشبكات الإجتماعية أو البرامج الإجتماعية مثل تطبيقات الويب2.

العالم الإفتراضي(virtual world)

محاكاة حاسوبية ثلاثية الأبعاد ، مستخدمي العالم الإفتراضي لهم ما يسمى بالشخصية الافتراضية "Avatar" ، من خلال هذه الشخصيات الإفتراضية يستطيع المستخدم التعامل مع البيئة الافتراضية مثل بناء أو مشاركة الأماكن والسيارات والعديد من العناصر الأخرى . أشهر مثال على العالم الافتراضي هو . "SECOND LIFE"

تصنيفات التجارة

طبيعة العملية التجارية

التجارة التقليدية(brick-and-mortar)

عملية تبادل السلع أو الخدمات أو المعلومات وإيصالها بشكل ملموس.

التجارة الإلكترونية(Virtual)

عملية تبادل السلع أو الخدمات أو المعلومات وإيصالها بشكل إلكتروني.

تجارة إلكترونية جزئية(click-and-mortar)

مزيج ما بين التجارة التقليدية والتجارة الإلكترونية ، بحيث يكون جزء من العملية التجارية إلكتروني والجزء الآخر ملموس.

من الحكومة إلى مواطنيها أو إلى الشركات(E-Government)

تتمثل في قيام الوحدات الحكومية بشراء أو توفير المنتجات أو الخدمات أو المعلومات من أو إلى مواطنيها الأفراد أو الشركات. مثل تقديم طلب منحة لوزارة التربية والتعليم عبر موقع الوزارة الإلكتروني.

المجتمع الرقمي(digital society)

هو المجتمع الذي يتشكل نتيجة إعتماد ودمج تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في مختلف مجالات الحياة.

لاقتصاد الرقمي(digital economy)

هو الاقتصاد القائم على التكنولوجيا الرقمية بما فيها شبكات الاتصال الرقمية، الحواسيب، البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات الأخرى ذات الصلة، يُطلق عليه أيضًا اقتصاد الإنترنت، الاقتصاد الجديد أو اقتصاد الويب.

المؤسسة الرقمية(digital enterprise)

نموذج أعمال جديد يستخدم تكنولوجيا المعلومات كوسيلة أساسية في إنجاز واحدة أو أكثر من ثلاثة أهداف أساسية وهم:

-الوصول إليها وإشراك العملاء بشكل أكثر فعالية.

-دفع إنتاجية العاملين.

-تحسين كفاءة التشغيل.

وتستخدم الإتصالات المتقاربة وتكنولوجيا الحوسبة بطريقة تُحسن العمليات التجارية.

ان العالم يشهد حقبة جديدة ومثيرة في التقدم العلمي والتقني وانتشار شبكة الانترنت بروز تأثيرات عديدة على طبيعة وشكل عمل النظم الإدارية، والتي تحولت معها أشكال الخدمة العامة التقليدية إلى نمط جديد يرتكز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي، لإعادة صياغة الخدمات العمومية، وجعلها قائمة على الإمكانات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال وبالتالي التحول نحو الإدارة الالكترونية كمفهوم يعبر عن السرعة، والتفاعل الآني واختراق الحدود .

لقد أفرز التحول نحو الإدارة الالكترونية جملة من التغيرات على مفهوم الخدمة العمومية، تؤول في النهاية إلى مقولة نهاية الإدارة العامة التقليدية، فنموذج الإدارة الإلكترونية يوفر الكثير من فرص النجاح، والوضوح والدقة، في تقديم الخدمات، وإنجاز المعاملات، وبالتالي يمثل ثورة تحول مفاهيمي، ونقلة نوعية في نموذج الخدمة العمومية.

إضافة إلى ذلك أصبح التحول نحو الإدارة الالكترونية يمثل توجها عالميا ، يشجع على تبني نظم الخدمات الإلكترونية ، التي من بينها الخدمة العمومية الالكترونية ، حيث كانت هناك جملة من المبادرات قدمتها حكومات دول عديدة توجت بنجاح كبير ، و عرفت تحديات ، و صعوبات في دول أخرى ، وفي مقابل المعوقات هي بحاجة ماسة إلى القيام ببحوث و دراسات عميقة ودقيقة، تمكن من معرفة متطلبات و مرتكزات ومعالم الإنجازات ومواصلة البحث بغية الكشف عن بعض التحديات، والمعوقات المانعة لتحقيق التحول نحو الخدمة العامة الالكترونية ، كأساس لترقية الخدمة العمومية.

لقد أصبح من الضروري على كل الحكومات، الدخول في مرحلة تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك انطلاقا مما تتيحه تكنولوجيا الاتصال والمعلومات كأداة لترقية أنشطة ومهام مؤسسات الخدمة العمومية، وكذا بما تساهم به وبصورة واضحة في تجسيد إصلاحات الخدمات المقدمة للمواطنين، وترفع من مستوى رقابة الفرد على كل ما تؤديه المؤسسات العامة، وتقديم درجة عالية من الجودة في الخدمات العمومية.

بذلك مثلت الإدارة الالكترونية مطلبا هاما تفرضه التحولات الالكترونية ، وتنتهجه برامج الإصلاح الإداري ، كمرحلة ضرورية في ظل العصر الرقمي ، والانفتاح على المجتمعات العالمية والتفاعل الإنساني ، وهو ما يقتضيه التطوير الحقيقي لمؤسسات الخدمة العمومية الرامي الى القضاء على التحديات البيروقراطية ، وتسهل مهمة طالبي الخدمات العمومية فالخدمات العامة الالكترونية نسق خدمي بديل ، يكرس الرقابة والشفافية ، ويمنع المحاباة والرشوة والمحسوبية ، خاصة اذا كان التعامل يتم بشكل افتراضي وفق مقولة اتصل ولا تتنقل وهو ما جعل الإدارة الالكترونية تمثل الخيار التنظيمي الأول لجميع مؤسسات الخدمة العامة ولا سبيل لتحسين الخدمات إلا بالتحول للنموذج الالكتروني الخدمي منها ، لما تمنحه من امتيازات وتسهيلات ، ولما تضفيه من قيم الخدمة العامة المعقلنة.

إشكالية البحث:

بناء على ما سبق، يمكن صياغة الاشكالية التالية:

ما مدى مساهمة الادارة الالكترونية في ترقية الخدمة العمومية في الجزائر؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. **ما طبيعة الإدارة الالكترونية؟**
2. **ما هي متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات العمومية؟**
3. **كيف يؤثر تطبيق الإدارة الالكترونية على الخدمة العمومية في بلدية المدية؟**

فرضيات الدراسة:

1. الإدارة الالكترونية هي تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر، سواء من الأفراد او المؤسسات بما يؤدي إلى دعم واستمرار العلاقات فيما بينهم، من خلال استخدام شبكات الاتصال الالكترونية.
2. التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يمر بمراحل محددة تخضع لها أغلب المؤسسات والإدارات الراغبة في التحول إليها.
3. تحسين مستوى الاستجابة، والفعالية، في الخدمة العمومية مرتبط بتطبيق نموذج الإدارة الالكترونية.

منهج الدراسة:

إن المنهج المتّبع في دراستنا هو المنهج الوصفي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها ويصفها ويوضح ارتباطها مع الظواهر الأخرى. كما يمكننا من تجميع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف بحثنا والإجابة عن الأسئلة.

الأدوات المستخدمة:

لقد استعنا في دراستنا بالكتب العلمية بالعربية وبالفرنسية، وذلك من اجل الاطلاع على مختلف المعلومات والاخذ منها كل ماله علاقة بموضوع الدراسة، بالإضافة الى الاطروحات ومذكرات الماجستير ومختلف المنشورات وبعض المواقع الالكترونية.

ومن اجل جمع المعلومات والبيانات الميدانية استعنا بالاستبيان بالإضافة الى برنامج **spss** 21 من اجل المعالجة الاحصائية والقيام بتحليلها واستخلاص النتائج.

أهمية الدراسة:

تبرز الاهمية البالغة لدراستنا من خلال ازالة الغموض والتعرف على مضامين الادارة الالكترونية وعلاقتها بالخدمة العامة انطلاقا من التحول الحاصل من اجل تحسين وتسهيل الخدمات العمومية لطالبيها، وهذا يكون بأسلوب يوافق البيئة الالكترونية للمؤسسة كما تستمد اهمية الدراسة من الاهمية التي تكتسبها البلدية باعتبارها تقدم خدمات لا يمكن الاستغناء عنها.

أهداف الدراسة:

يسعى موضوع دراستنا الوصول الى الأهداف التالية:

- ازالة الغموض والتعرف على مفهوم الادارة الالكترونية.
- تسليط الضوء على واقع الادارة الالكترونية في البلدية والتعرف على الخدمات التي تقدمها.
- ابراز اهمية الادارة الالكترونية في القطاع الخدماتي.
- التعرف على مختلف التكنولوجيات المستخدمة في البلدية من اجل الارتقاء بخدماتها.

أسباب اختيار الموضوع:

تتمثل اهم دوافعنا لاختيار الموضوع فيما يلي:

- **أسباب ذاتية:** ميولنا الشخصي لمثل هذه المواضيع وروح الفضول في اكتشاف خبايا الموضوع. وكذا اعلام المؤسسات الجزائرية بأهمية الادارة الالكترونية في ترقية الخدمات العمومية من تسهيلات وانجاز في المعاملات للمواطنين.
- **أسباب موضوعية:** بحكم تخصصنا العلمي الذي يتماشى مع الموضوع.
- **الحداثة:** باعتباره موضوع يواكب التطورات الحديثة على الساحة العلمية.

حدود الدراسة:

لاتساع بحثنا وضعنا حدود لدراستنا لتفادي التشعب والخروج عن الموضوع.

- حدود مكانية: حيث تم حصر الحدود المكانية في بلدية المدية.
- حدود بشرية: يتكون مجتمع البحث المستهدف لدراسة بلدية المدية 45 مفردة بالاعتماد على العينة العشوائية ولقد تم توزيع الاستبيان عليهم عبر زيارات ميدانية لأفراد عينة البحث.

تقسيمات الدراسات:

لقد تم تقسيم دراسة الموضوع من خلال ثلاثة فصول بحيث تطرقنا الى فصلين نظريين، وفصل تطبيقي وكل فصل يتضمن ثلاثة مباحث.

الفصل الاول:

تناولنا في الفصل الأول للأساسيات الادارة الإلكترونية وفي المبحث الأول منه لماهية الادارة الالكترونية، اما في البحث الثاني: التحول من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية وفي المبحث الثالث: البنية الشبكية الالكترونية للإدارة الالكترونية.

الفصل الثاني:

تناولنا في الفصل الثاني تطبيقات الادارة الالكترونية وأثرها على الخدمة العمومية في الجزائر، وفي المبحث الاول منه: الإطار النظري للخدمة العمومية، وفي المبحث الثاني: تأثير تكنولوجيا المعلومات على اداء الخدمة العمومية في المبحث الثالث: الادارة الالكترونية وأثرها على الخدمة العمومية في الجزائر.

الفصل الثالث:

يتعلق بالجانب الميداني وتم التطرق فيه في المبحث الاول الجانب النظري لبلدية المدية والخدمات التي تقدمها واستعنا بالاستبيان وبرنامج spss21 في تفريغ وتحليل البيانات بالإضافة الى استخلاص النتائج.

خاتمة:

وفيها تم سرد بعض الاقتراحات المتوصل اليها من خلال البحث بشأن بتطبيق الادارة الالكترونية على مستوى قطاع الخدمة العمومية.

الدراسات السابقة:

- عبده نعمان الشريف، الحكومة الإلكترونية كاستراتيجية لإعادة صياغة دور الدولة ووظائف مؤسساتها الواقع و التحديات ،حالة دول مجلس التعاون الخليجي ، أطروحة دكتوراه ،جامعة الجزائر سنة2008 ، ركزت الدراسة على الشبكات كأحد التقنيات الإلكترونية توصل فيها الطالب إلى: أن الحكومة الإلكترونية تصلح لأن تكون إستراتيجية متكاملة للتغير، تعمل على إعادة صياغة دور الدولة ووظائف مؤسساتها بشكل فاعل، كما أنه من السهل التغلب على التحديات التي تواجه تطبيق الحكومة الإلكترونية في مختلف الدول بشكل عام، وفي دول مجلس التعاون الخليجي بشكل خاص في الحاضر والمستقبل، وتوصلت الى ان تحقق النجاح والاستمرار لا يكون الا إذا توافرت الإرادة السياسية لدى القادة، والتشريعات والقوانين، والدعم المادي والتقني للمشروع.
- الدراسة التي قام بها مركز البحث في الاقتصاد التطبيقي للتنمية للفترة من 2003إلى 2008:اعتمد فيها على مسح تقني لواقع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر، وخلصت الدراسة إلى وضع 12 محور تطبيقي مع مخطط زمني للتنفيذ ابتداء من 2009إلى 2013ولم تتطرق إلى الجانب النظري لاستراتيجية الجزائر الإلكترونية.
- بوغلاشي عماد ،الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير دراسة حالة وزارة العدل، جامعة الجزائر3 ، 2011.

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الإدارات العمومية النتيجة العامة التي توصل اليها الباحث تمثلت في أن الجزائر أدركت أن عملية التحسين والارتقاء بخدمات

الإدارات العمومية تمكنها من كسب ميزة تنافسية من خلال تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحديث نفسها والتحول نحو الرقمنة يزيد قدراتها الإلكترونية .كما تفطنت أيضا إلى ضرورة توسيع استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتجسيد مختلف المشاريع الإلكترونية على غرار ما تم العمل به في وزارة العدل.

التعقيب على الدراسات السابقة:

نتفق مع الدراسات السابقة في تناول نفس الموضوع ألا وهو الإدارة الإلكترونية، وكذلك من ناحية جدية الموضوع، وتناولنا نفس الموضوع من خلال دراسة الإدارة الإلكترونية في المرفق العمومي، كما تتشابه الدراسة الثانية مع دراستنا من حيث استخدام نفس المنهج أي منهج دراسة الحالة، ومع الدراسة الثالثة من حيث استخدام نفس أداة جمع البيانات وهي استمارة الاستبيان.

أما الاختلاف بين دراستنا وبين هذه الدراسات من ناحية الحدود المكانية المدروسة، بالإضافة إلى المنهج المستخدم، وكذا في مجتمع وعينة الدراسة حيث تناولت الدراسة الأول بالبحث في مجتمع دول مجلس التعاون.

بينما دراستنا فتم تطبيقها في البلدية أما في الدراسة الثالثة أجريت على العينة المتمثلة في مجموعة القوانين والتشريعات المرتبطة بالإدارة الإلكترونية من حيث أدوات جمع البيانات ففي الدراسة الثالثة اتبعت أسلوب المسح المكتبي ومسح بعض المواقع الإلكترونية، وأسلوب دراسة الحالة.

صعوبات الدراسة:

قلة المراجع بالنسبة لموضوع الإدارة الالكترونية في قطاع الخدمات العمومية في حد ذاته نظرا لكون الموضوع معاصر وحديث.

عدم وجود تسهيلات من طرف المسؤولين في البلدية من اجل الوصول للموظفين لتوزيع الاستبيان وتقديم التوضيحات اللازمة للحصول على إجابات ذات مصداقية، وكذاك احتكار المعلومات من طرف رؤساء المصالح.

المفاهيم والمصطلحات:

الادارة:

هي عملية تحقيق الأهداف المرسومة باستغلال الموارد المتاحة، وفق منهج محدد، وضمن بيئة معينة والإدارة فرع من العلوم الاجتماعية، وهي أيضا عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة على الموارد المادية والبشرية للوصول إلى أفضل النتائج بأقصر الطرق وأقل التكاليف المادية . وتعتبر من أهم الأنشطة

في المجتمع، على أساس اختلاف مراحله، تطوره، وذلك لمالها من تأثير علي حياة المجتمعات لارتباطها بالشؤون الاقتصادية والاجتماعية، والسياسي.

الادارة الالكترونية:

هي منظومة الكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف ويمكن أن تشمل كلا من الاتصالات الداخلية والخارجية لأي مؤسسة.

الخدمة:

تعرف الخدمة بأنها أي نشاط يقوم به الإنسان لغيره من الأفراد أو الجماعات، وتنقسم إلى عدة أنواع كالاجتماعية التي يقدمها الفرد لمجتمعه، كخدمة التطوع، والمشاركة في حملات التبرع بالدم، والوطنية التي تتضمن الحفاظ على أمن الوطن والتطوع في الجيش وغيرها.

الخدمة العمومية:

هي مجموعة الأنشطة التي تقدمها الدولة أو الجهة الرسمية في بلد ما لصالح العامة من الناس والمواطنين دون تمييز، وتقوم على أساس تحقيق المنفعة العامة لجميع المواطنين، فالحاجة التي تدفع بتقديمها متعلقة بعموم الشعب ولا تختص بفئة دون أخرى، وتتحمل الدولة المسؤولية عن أي تقصير في تقديمها.

الحكومة الالكترونية:

هو نظام حديث تتبناه الحكومات باستخدام الشبكة العنكبوتية العالمية والإنترانت في ربط مؤسساتها بعضها ببعض، وربط مختلف خدماتها بالمؤسسات الخاصة والجمهور عموما، ووضع المعلومة في متناول الأفراد وذلك لخلق علاقة شفافة تتصف بالسرعة والدقة تهدف للارتقاء بجودة الأداء.

ملخص

تناولنا في دراستنا واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر دراسة حالة بلدية المدية والتي كنا نهدف من خلالهـــا إلى إزالـــة الغموض حول مفهوم الإدارة الإلكترونيـــة ومعرفة مدى تطبيقها على أرض الواقع، وبناءا عن هذا قمنا بطرح الإشكالية التالية:

ما هو دور الادارة الالكترونية في ترقية الخدمة العمومية في الجزائر؟

وقد اســـتعنا في دراستنا منهج دراسة الحالة باعتباره المنهج الملائم للدراسة، ويقوم على البحث المعمق للظاهرة المدروســـة كما يســـاعدنا على جمع المعلومات والبيانات واعتمدنا كذلك في دراستنا على اســـتمارة الاستبيان التي تم توزعها على مجتمع الدراسة المتكون من 45 مفردةوكذا قمنا بإجراء مقابلة مع رئيس مصلحة الوثائق البيومترية السيد محمد هجرسي هذا وقد اعتمدنا أيضا على الملاحظة وبعد تحليلنا وتفسيرنالنتائج خلصنا بما يلي:

- ❖ التحديث وعصرنة الإدارة الجزائرية من أسباب التحول من الإدارة التقليدية الى الادارة الالكترونية.
- ❖ من متطلبات الإدارة الإلكترونية توفير كوادر بشرية متخصصة.

الكلمات المفتاحية :إدارة الكـــترونية، الخدمة العمومية.

Résumé

Pour notre travail, nous avons étudié la réalité de l'application de L'administration électronique en Algérie (étude de cas la commune de Médéa).

À travers cette modeste contribution, nous nous proposons d'apporter un éclairage sur l'incompréhension qui entoure le concept de l'administration électronique, et d'appréhender le champ de son application sur le terrain.

Notre réflexion s'articule sur la question suivante :

Quelle est la contribution de la gestion électronique dans le développement des services publics en Algérie ?

A fin de répondre à cette problématique, nous nous sommes basées sur l'étude de cas, l'approche appropriée à l'étude, basée sur des recherches approfondies du phénomène étudié, ce qui nous aide à recueillir les informations et les données, pour ce faire nous avons utilisé le questionnaire sur une population composée de 45 personnes, un entretien avec le chef de service des documents biométriques Mer mohamed Hadjersi, et sur l'observation.

Suite à notre analyse et l'interprétation des résultats, nous avons abouti au résultat suivant ce qui suit:

- La rénovation et la modernisation de l'administration algérienne sont l'une des raisons pour le passage de l'administration traditionnelle à l'administration électronique.
- l'exigence de la gestion électronique la fourniture de ressources humaines spécialisées.

Mots clés : Administration électronique, Services publics.