الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

دور تطبيق نماذج الخدمات الالكترونية في تحسين أداء الإدارات العمومية –دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المدية-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال

-إعداد الطالبة:
كاملي أماني

-إشراف الأستاذ:
د. بن عروس حمزة

السنة الجامعية: 2025-2026


بسم الله الرحمن الرحيم



شكر وتقدير

الحمد لله الذي فضلنا بالعقل ومكننا بالعلم، وجملنا بالفضيلة وأسعدنا بالهداية والتوفيق، الصلاة والسلام على خير الخلق نبينا وسيدنا محمد صلى الله عليه وسلم و الحمد لله عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل.

إنه لواجب عليا الاعتراف بالجميل هذا ما يدعوني أن أتقدم بأسمى وأصدق عبارات الشكر والتقدير الى استاذي الفاضل **"بن عروس حمزة"** على قبوله الإشراف على هذا البحث بكل حب وصدر رحب وعلى صبره معي طيلة هذا المشوار وكل ما قدمه لي من نصائح وتوجيهات وملاحظاته القيمة فلم يبخل عليا يوما ولو بمعلومة صغيرة، شكرا جزيلا على كل أثر قدمته ساهم في إنجاز هذا العمل.

ولا يفوتني أن أقدم أسمى عبارات الامتنان والتقدير الى لجنة المناقشة على نصائحهم وتعليماتهم وتوجيهاتهم المختلفة سعيا الى أن يكون هذا البحث في اعلى الدرجات.

كما أتقدم بالتقدير والشكر أيضا الى كل السادة أساتذة وعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على مساعدتهم ودعمهم لي بكل فرح وسرور

وأخيرا أتقدم بالشكر الجزيل الى كل من ساهم في هذا البحث سواء من قريب أو من بعيد ولو بأبسط الأمور شكرا لكم على تعاونكم جعلها الله في ميزان حسناتكم وأمدكم بالخير على تعبكم أدامكم الله سالمين.



إهـــداء

الى كل من نطق بكلمة التوحيد لسانه وصدقها قلبه، الى كل من صلى على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم، الحمد لله على توفيقه لي لإنجاز هذا العمل وأصل اليه لولا فضله تعالى.

الى من حملني على أكتاف الراحة، الى فلذة كبدي سندي العزيز، الى من كرس حياته من أجلي، الى من انار دربي مرحلة من بمرحلة الى حبيبي وظهري الذي لا ينكسر **"أبي العزيز"** فخري واعتزازي شفاه الله وأطال في عمره أعانه على تحمل مصاعب الحياة.

الى زهرتي الجميلة، الى أغلى وأحن قلب في الدنيا، الى قمرتي الجميلة التي جعلت مني مثالا للحب والخير، الى من سهرت الليالي وأفنت حياتها حتى أعيش حياتي **" أمي العزيزة"** نور بصري، شكرا لكي أدامكي الله نعمة يا عزيزتي وأطال عمرك، وحفظك.

الى صديقتي الصدوقة والمقربة، أول من أمسك يدي في الطريق حبيبتي الغالية والجميلة، من تقاسمت معي الحياة بكل تفاصيلها **"أختي الغالية"** جزاك الله كل خيرا وبارك لكي في ذريتك وجعل لكي الخير في كل خطواتك.

الى أقرب قلب الى قلبي، الى العزيز من أسند اليه ظهري بعد الوالدين، **"أخي العزيز"**، أدعو الله أن يوفقك في حياتك ويسهل أمورك دمت خيرا لي ولعائلتي.

الى صغاري الاشقياء أبناء اختي وبنات عمي **" تيماء، أمير، سيدرا، سيليا"** وفقكم الله لما تتمنوه وسهل أموركم.

الى أخوي اللذان لم ينجبهما بطن أمي **"حمودة وفاروق"** رعاكما الله وسهل دربكما للخير.

الى كل عائلتي الكبيرة فردا فرادا والى من رافقني دعاؤه في كل لحظة **"باباسيدو"** العزيز اطال الله عمرك وادامك، والى من توفته المنية **"جدي العزيز"** رحمك الله واسكنك جناته.

الى من تشاركن معي المشوار الجامعي من ضحكت أنفسنا ودرسنا سويا صديقاتي **"أشواق ووصال"، وسام، شيماء".**

الى كل زملاء الدراسة من **"2021الى 2026".**



قائمة المحتويات

الفهرس

شكر و تقدير .....

إهـداء ..... ج

قائمة المحتويات .....

قائمة الجداول: V

قائمة الاشكال: VII

المستخلص: VIII

ABSTRACT:..... IX

مقدمة : .....

الفصل الأوّل:الاطار النظري للإدارة الالكترونية 12

تمهيد: 13

المبحث الاول: ماهية الإدارة الالكترونية..... 15

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية..... 15

الفرع الأول: تعريف الإدارة الالكترونية 15

الفرع الثاني: خصائص الإدارة الالكترونية 18

المطلب الثاني: نشأة الإدارة الإلكترونية 19

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية 21

الفرع الأول: أهمية الإدارة الإلكترونية..... 22

الفرع الثاني: اهداف الإدارة الالكترونية 22

المبحث الثاني: أساسيات حول الإدارة الإلكترونية..... 24

المطلب الأول: مبادئ تطبيق الإدارة الإلكترونية 24

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية 25

المطلب الثالث: وظائف الإدارة الالكترونية..... 28
المبحث الثالث: نماذج ونظريات الإدارة الإلكترونية، أمن معلوماتها، الإيجابيات والسلبيات 31
المطلب الأول: نماذج ونظريات الإدارة الالكترونية 31
الفرع الأول: نظريات الإدارة الإلكترونية 31
الفرع الثاني: نماذج الإدارة الإلكتروني 32
المطلب الثاني: أمن معلومات الإدارة الإلكترونية 34
المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات الإدارة الالكترونية 41
الفرع الأول: إيجابيات الإدارة الالكترونية..... 41
الفرع الثاني: سلبيات الإدارة الإلكترونية..... 42
خلاصة :..... 46
الفصل الثاني:الإدارة العمومية والاداء 47
تمهيد:..... 48
المبحث الأول: مدخل للإدارة العمومية 49
المطلب الأول: نظرة عامة حول الإدارة العمومية..... 49
الفرع الأول: تعريف الإدارة العمومية 49
الفرع الثاني: خصائص إدارة العمومية 53
الفرع الثالث: اهمية الإدارة العمومية 55
المطلب الثاني: مبادئ الإدارة العمومية 56
المطلب الثالث: الخدمة العمومية 57
الفرع الاول: تعريف ونظم وأنواع الخدمة العمومية..... 57
الفرع الثاني: مبادئ وخصائص الخدمة العمومية..... 60
المبحث الثاني: عموميات على الأداء..... 62
المطلب الأول: مدخل للأداء 62

الفرع الأول: مفهوم الأداء 62
الفرع الثاني: أنواع الأداء 64
الفرع الثالث: خصائص الأداء..... 67
المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء 69
المطلب الثالث: دور الإدارة الالكترونية في زيادة الاداء..... 71
المبحث الثالث: نماذج الخدمات الالكترونية..... 75
المطلب الأول: نموذج تقبل التكنولوجيا (TAM) ونموذج قياس جودة الخدمة المدركة (SERVQUAL)..... 75
الفرع الاول: نموذج تقبل التكنولوجيا TAM 75
الفرع الثاني: أدوات تصميم وقياس جودة الخدمة المدركة (SERVQUAL) 77
المطلب الثاني: نموذج (ES-QUAL) 84
المطلب الثالث: أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على الإدارة العمومية 87
الفرع الأول: أثر الإدارة الالكترونية على المبادئ 87
الفرع الثاني: أثر الإدارة الالكترونية على الخدمة العمومية الالكترونية..... 93
خلاصة :..... 95
الفصل الثالث:الدراسة الميدانية..... 96
تمهيد:..... 97
المبحث الأول: لمحة حول كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير 98
المطلب الأول: نشأة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير 98
المطلب الثاني: هيكل وتخصصات كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامع يحي فارس بالمدية..... 99
المطلب الثالث: مهام المصالح الإدارية الظاهرة في الهيكل التنظيمي 99
المبحث الثاني: الطريقة والأدوات 101

المطلب الأول: منهج ونموذج الدراسة 101
المطلب الثاني: أدوات الدراسة 109
المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان 118
المطلب الأول: تحليل نتائج محور جودة الخدمات الالكترونية 118
المطلب الثاني: تحليل نتائج محور معايير الأداء 122
المطلب الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج 124
خلاصة: 131
خاتمة 132
قائمة المصادر والمراجع 137
الملاحق 147
ص 147

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(01-03)	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	101
(02-03)	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	102
(03-03)	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	104
(04-03)	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	105
(05-03)	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير مدى استخدام الخدمات الالكترونية	107-106
(06-03)	أوزان الاستجابات حسب مقياس ليكارت الخماسي	109-108
(07-03)	نتائج حساب معامل صدق المحتوى (معادلة لوشي)	110-109
(08-03)	نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور جودة الخدمات الالكترونية	112-111
(09-03)	نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور معايير الأداء	112
(10-03)	اختبار الصدق البنائي لأبعاد محور جودة الخدمات الالكترونية	113
(11-03)	اختبار الصدق البنائي لأبعاد محور معايير الاداء	114
(12-03)	اختبار الصدق البنائي لأبعاد محور معايير الاداء	114
(13-03)	اختبار الصدق البنائي لأبعاد الاستبيان	115
(14-03)	معامل الفا كرونباخ لقياس أداة الدراسة	116
(15-03)	ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية	117
(16-03)	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد اتاحة النظام	118

(17-03)	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الخصوصية	119
(18-03)	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الاستجابة	120
(19-03)	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التعويض	122-121
(20-03)	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور معايير الاداء	123
(21-03)	نتائج قيمة معامل الارتباط بيرسون (الفرضية الأولى)	125
(22-03)	نتائج قيمة معامل الارتباط بيرسون (الفرضية الثانية)	126
(23-03)	نتائج قيمة معامل الارتباط بيرسون (الفرضية الثالثة)	127
(24-03)	نتائج قيمة معامل الارتباط بيرسون (الفرضية الرابعة)	128
(25-03)	نتائج قيمة معامل الارتباط بيرسون (الفرضية العامة)	128

قائمة الاشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(01-01)	التطور التكنولوجي للإدارة	19
(02-01)	تطور المدارس الادارية	20
(03-01)	نموذج الإدارة الالكترونية	32
(04-01)	البصمة الالكترونية	39
(01-02)	الإصدار الأول لنموذج تقبل التكنولوجيا TAM	75-74
(02-02)	نموذج مفاهيمي لجودة الخدمة (نموذج تحليل الفجوات)	80
(03-02)	نموذج العوامل المؤثرة على المستهلكين في الخدمات الالكترونية البنكية	80
(02-03)	الهيكل التنظيمي لكلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير	85
(02-03)	توزيع افراد عينة الدراسة الجنس	98
(03-03)	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	100
(04-03)	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	101
(05-03)	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	103
(06-03)	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير استخدام الخدمات الالكترونية	104

المستخلص:

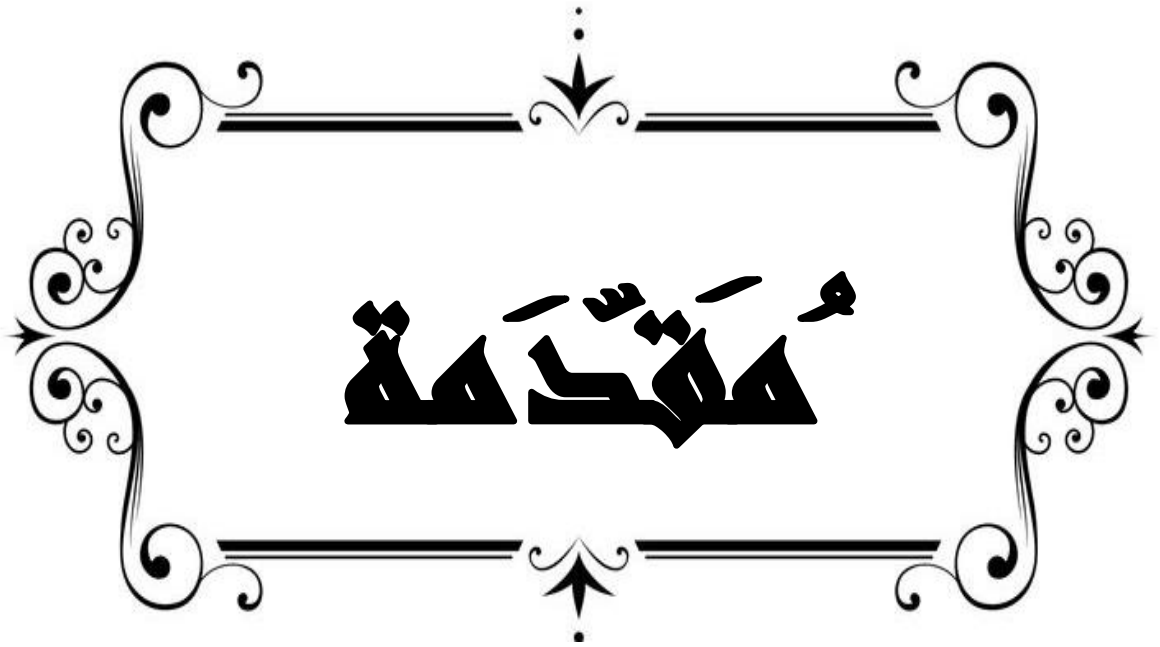
تهدف هذه الدراسة إلى تقييم دور تطبيق نماذج الخدمات الإلكترونية في تحسين أداء الإدارات العمومية، وذلك من خلال دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيع 80 استبانة واسترجاع 65 استبانة صالحة للتحليل. كما تم الاعتماد على نموذج ES-Qual لقياس جودة الخدمات الإلكترونية بأبعاده المختلفة (إتاحة النظام، الخصوصية، الاستجابة، التعويض، والانجاز)، بالإضافة إلى قياس معايير الأداء. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة القوة ودالة إحصائياً بين جودة الخدمات الإلكترونية ومستوى الأداء، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.418 عند مستوى دلالة 0.001. كما تبين أن بعد "الخصوصية" حصل على أعلى تقييم (4.05)، في حين سجل بعد "التعويض" أدنى تقييم (3.32) مما يستدعي التحسين. وبناءً على النتائج، توصي الدراسة بضرورة تعزيز نظام التعويض، تحسين سرعة الاستجابة والدعم الفني، الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية والموارد البشرية، وإجراء تقييم دوري لجودة الخدمات الإلكترونية باستخدام النموذج المطبق. كما تقترح الدراسة آفاقاً بحثية مستقبلية، منها توسيع نطاق الدراسة لمؤسسات عمومية أخرى، واختبار نماذج أخرى مثل TAM و.SERVQUAL

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، نماذج الخدمات الإلكترونية، الأداء الإداري، ES-Qual، الخدمة العمومية، جامعة المدية.

Abstract:

This study aims to assess the role of applying electronic service models in improving the performance of public administrations, through a case study of the Faculty of Economic, Commercial, and Management Sciences at Yahia Fares University in Medea. The study adopted a descriptive analytical approach and used a questionnaire as the main data collection tool. A total of 80 questionnaires were distributed, and 65 valid questionnaires were retrieved for analysis. The ES-Quel model was used to measure the quality of electronic services across its various dimensions (system availability, privacy, responsiveness, compensation, and fulfillment), in addition to measuring performance standards. The results showed a moderately positive and statistically significant correlation between the quality of electronic services and the level of performance, with a Pearson correlation coefficient of 0.418 at a significance level of 0.001. The "privacy" dimension received the highest rating (4.05), while the "compensation" dimension recorded the lowest rating (3.32), indicating a need for improvement. Based on the findings, the study recommends enhancing the compensation system, improving responsiveness and technical support, investing in technological infrastructure and human resources, and conducting periodic evaluations of electronic service quality using the applied model. The study also suggests future research prospects, including expanding the scope of the study to other public institutions and testing other models such as TAM and SERVQUAL.

Keywords : E-management, electronic service models, administrative performance, ES-Quel, public service, Medea.


مُقَدِّمَة

مقدمة :

شهدت نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين تحولا جذريا متسارعا وثورة هائلة من حيث الجانب التكنولوجي والعلمي وتطور وسائل الاتصال والمعلومات.

وفي ظل هذه التحولات الرقمية، وجدت الإدارة نفسها ملزمة على تطوير أساليبها ومناهجها لمواكبة التغييرات والتطورات في بيئة الأعمال، إذ أصبح الالتحاق بها يعد كمعيار لقياس تقدم الدول والمجتمعات. حيث أمست الإدارة العمومية تعمل تحت ضغط يجبرها على أن الإصلاح لم يعد خيارا ثانويا بل ضرورة حتمية استراتيجية تفرضها تحديات الكفاءة، الشفافية والاستجابة لتطلعات الافراد. فقد أفرزت الثورة الرقمية واقعا جديدا أعاد تشكيل العلاقات بين الإدارة والمجتمع، فلم يعد الفرد مجرد متلقي للخدمة، بل أصبح يطالب بخدمات أكثر سرعة وجودة وتناسب احتياجاته.

من خلال هذا السياق ظهر مفهوم الإدارة الإلكترونية كأحد أبرز مفاهيم تحديث المرفق العام، حيث تسعى الى توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف العمليات الإدارية، بهدف الرفع من جودة الخدمات، تسريع وتيرة الإنجاز وكذا تعزيز الشفافية في التعاملات ولا يقتصر هذا التحول على دمج الوسائل الرقمية فحسب، بل يمتد الى أن يشمل إعادة تنظيم لكل الأساليب في العمل الإداري وتطوير ثقافة إدارية قائمة على الأداء والكفاءة.

ومن داخل هذا الإطار العام، ظهرت نماذج الخدمات الإلكترونية كأليات تطبيقية تجسد الإدارة الإلكترونية على الواقع، من خلال تقديم خدمات رقمية متكاملة تستهدف تبسيط الإجراءات، تقليص التعقيدات البيروقراطية، وتمكين الفرد من الولوج الى الخدمات العمومية بسهولة وفي أي وقت. تعد هذه النماذج أداة محورية في تحسين أداء الإدارات العمومية لما توفره من فعالية في التسيير وجودة في الخدمة.

غير أن تبني هذه النماذج يظل مرتبطا بجملة من التحديات، تتعلق بمدى جاهزية الموارد البشرية على التكيف مع هذا التحول، إضافة الى إشكالية امن المعلومات وحماية البيانات.

في ضوء ما سبق يستهدف البحث الى تقييم أثر استخدام نماذج الخدمات الالكترونية في تحسين أداء الإدارات العمومية. حيث نجد أنفسنا امام الإشكالية التالية:

-الى أي مدى يساهم تطبيق نماذج الخدمات الالكترونية في تحسين أداء الإدارات العمومية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟

تقودنا هذه الإشكالية الى الأسئلة الفرعية التالية:

-ما المقصود بالإدارة الالكترونية، وماهي متطلباتها واهم خصائصها؟

-ما طبيعة العلاقة بين الإدارة العمومية والأداء الإداري، وكيف تساهم الخدمات الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية؟

-كيف يساهم نموذج ES-Qual في تقييم وتحسين جودة الخدمات الالكترونية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية؟

- **فرضيات البحث:**

يمكن تقديم جملة من الفرضيات حول هذه الدراسة بغرض معالجة إشكالية الموضوع

-الفرضية الرئيسية:

-يساهم تطبيق نماذج الخدمات الالكترونية مساهمة فعالة في تحسين أداء الإدارات العمومية، من خلال رفع كفاءة الأداء، تسريع انجاز المعاملات، تحسين جودة الخدمات وتعزيز الشفافية في التعاملات الإدارية.

-الفرضيات الفرعية:

-هي الانتقال من الجانب التقليدي للإدارة الى الجانب الالكتروني، حيث تعتمد في عملها على توظيف تكنولوجيات المعلومات والاتصال في تحديث الإدارة التقليدية، مما يساهم في تبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين فعالية التسيير.

-يساهم اعتماد الخدمات الالكترونية داخل الإدارات العمومية في تحسين جودة الخدمة العمومية والرفع من مستوى الأداء الإداري من خلال تقليل الوقت والجهد والتكلفة.

-نموذجES-Qual أداة فعالة لتقييم جودة الخدمات الالكترونية، ويساهم تطبيقه في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف بما يساعد على تحسين أداء الخدمات العمومية.

- **مبررات البحث:**

-تبيان أهمية الخدمات الالكترونية ومساهماتها في تحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة.

-مواكبة التطور الرقمي التكنولوجي الذي أصبح ضرورة في الإدارات العمومية.

-اثراء الجانب العلمي والدراسات المتعلقة بالإدارة الالكترونية والخدمة العمومية.

-محاولة معرفة دور نماذج الخدمات الالكترونية بشكل خاص في تحسين الأداء العمومي.

-الرغبة في فهم موضوع الإدارة الالكترونية باعتباره من المواضيع الحديثة في مجال الإدارة.

- **أهمية البحث:**

إن موضوع الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية من خلال نماذج الخدمات الالكترونية هو الأساس الذي تم الاعتماد عليه للرفع من المستوى في الإدارات العامة من خلال:

-محاولة معرفة مدى مساهمة تطبيق نماذج الخدمات الالكترونية في تحسين أداء الإدارات العمومية والرفع من كفاءتها.

-معالجة موضوع حديث يرتبط بالتحولات الرقمية التي تعرفها الإدارات العمومية في الوقت الراهن.

-ابراز الدور الذي تلعبه الخدمات الالكترونية في تبسيط الإجراءات الإدارية وتسهيل حصول المواطنين على الخدمة العمومية الجيدة.

-التوجه نحو تبني الإدارة الالكترونية كخيار استراتيجي لمواكبة التطورات التكنولوجية وتحسين جودة الخدمة المقدمة.

- **أهداف البحث:**

تسعى الدراسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في:

اثراء الرصيد المعرفي بما يتعلق بمفهوم الإدارة الالكترونية وما يتعلق بها.

-التعرف على مفهوم الخدمات الالكترونية ونماذجها المختلفة.

-ابراز دور تطبيق أحد هذه النماذج للخدمات الالكترونية في تحسين أداء الإدارات العمومية من حيث الكفاءة وجودة الخدمة في الجامعة.

-تبسيط مختلف الإجراءات الإدارية من اجل خدمة أفضل للمواطن وتقريب الإدارة اليه.

-معرفة أهمية وفوائد تطبيق الإدارة الالكترونية.

-اختبار مدى تأثير نماذج الخدمات الالكترونية في تحسين الأداء العمومي باستخدام أساليب إحصائية spss.

-معرفة طبيعة العلاقة التي تربط الإدارة الالكترونية بالأداء.

-التعرف على الإضافة التي يمكن تقديمها عند تطبيق أحد نماذج الخدمات الالكترونية.

-محاولة الوصول الى نتائج وتوصيات يمكن العمل بها من اجل رفع مستوى الخدمة العمومية.

- **منهج وأدوات البحث:**

اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه المنهج الأنسب لدراسة هذا الموضوع، حيث تم من خلاله وصف الظاهرة محل الدراسة وتحلي كل الجوانب المتعلقة بها، مع الاستعانة بالاستبيان كأداة لتحليل بيانات الجزء التطبيقي حول نموذج الخدمة الالكترونية

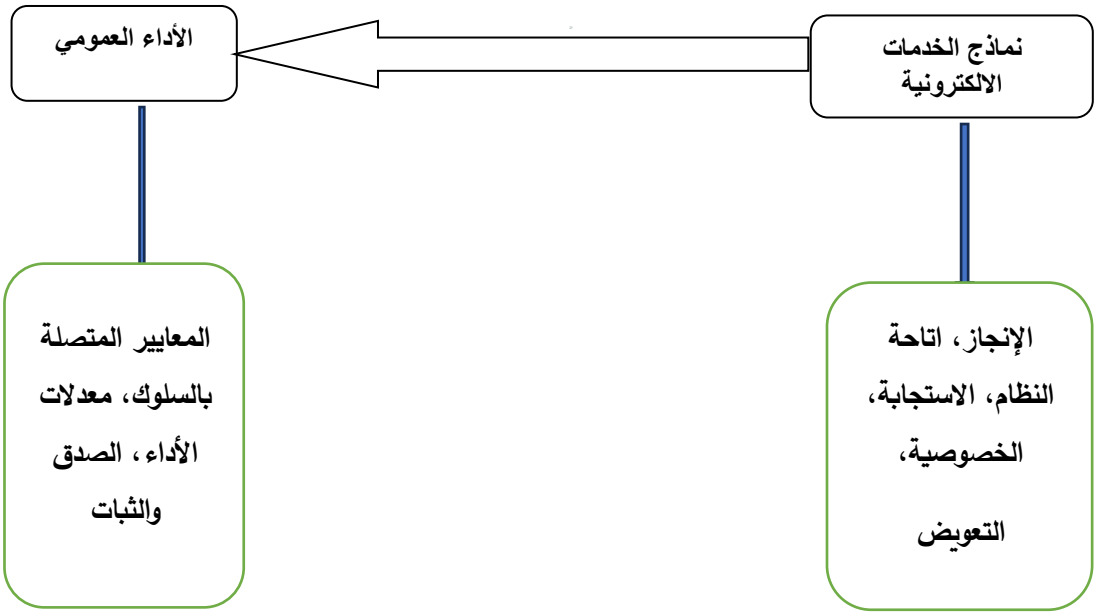
في تحسين الأداء العمومي مع العلم انه تم توزيع 80 نسخة من الاستبيان، وتم استرجاع 65 نسخة نظرا لكثرة العدد.

➢ **متغيرات البحث:**

لكل بحث علمي متغيرات دراسة، يحتوي بحثنا على متغيرين رئيسين هما:

- **المتغير المستقل:** نماذج الخدمات الالكترونية وهو السبب المفسر للظاهرة المدروسة.
- **المتغير التابع:** الأداء العمومي وهو النتيجة التي نتطلع اليها من خلال بحثنا.

-الشكل التالي يبين ذلك:



➢ **حدود الدراسة:**

اقتصرت هذه الدراسة على جملة من الحدود التي يجب اخذها بعين الاعتبار عند تفسير النتائج كما يلي:

- **من حيث الزمان:** امتدت الدراسة التي قمت بها من شهر افريل الى حوالي أواخر شهر ماي وهي المدة التي فيها تم جمع البيانات.

- **من حيث المكان:** تم تطبيق هذه الدراسة على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- **الحدود البشرية:** الموظفين، الأساتذة، الإداريين، التقنيين.

➢ **الدراسات السابقة:**

-هناك العديد من الدراسات التي اهتمت بموضوع الإدارة الالكترونية والإدارة العمومية والعلاقة التي تربط بينهما من بينها يمكن ذكر:

- دراسة حمزة بن عروس، بعنوان تطبيقات الإدارة الالكترونية في النظام الضريبي دراسة حالة بعض الدول مع الإشارة لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة المدية، سنة 2022/2021.

تهدف الدراسة إلى استكشاف دور الإدارة الإلكترونية في تحسين النظام الضريبي، من خلال تحليل تجارب بعض الدول مع التركيز على حالة الجزائر. لتحقيق هذا الهدف، تم اعتماد المنهج الوصفي لتحليل فرضيات الدراسة، وتناول الجوانب النظرية، واستعراض البيانات والإحصائيات ذات الصلة. خلصت النتائج إلى أن للإدارة الإلكترونية دورًا فعّالًا في تعزيز الأنظمة الضريبية، خصوصًا من خلال تقديم الخدمات الضريبية إلكترونيًا وتحسين أداء الضرائب عبر التطورات الملحوظة في عدد التصريحات والحصيلة الضريبية الناتجة عن الدفع الإلكتروني. وعلى الرغم من أن الدول محل الدراسة توفر كافة المتطلبات الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في النظام الضريبي، إلا أن مستوى التطبيق يختلف من دولة لأخرى. أما بالنسبة للجزائر، فقد كشفت الدراسة أن البلاد ما زالت في مرحلة البداية فيما يتعلق بتطبيق هذه التقنية.

- دراسة بصاشي هدى، الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية دراسة حالة جامعات الجزائر وسط، أطروحة دكتوراه، جامعة المدية، 2019/2020.

هدفت الدراسة التي أعدتها بصاشي هدى إلى استكشاف دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الجزائرية، مع التركيز بشكل خاص على جامعات منطقة وسط الجزائر. تناولت الدراسة، التي أُنجزت كأطروحة دكتوراه في جامعة المدية لعام 2019–2020، تقييم الأثر الذي يمكن أن تُحدثه الإدارة الإلكترونية على فعالية الأداء المؤسسي.

شملت الدراسة الميدانية 15 جامعة في الوسط الجزائري، واعتمدت منهجيات بحثية متنوعة مثل المنهج الوصفي، المقارن، والتحليلي لاختبار الفرضيات المطروحة وتحليل البيانات. تم استخدام استبيان مُعد خصيصًا لجمع البيانات، وزِّع على عينة حصصية مكونة من 377 موظفًا في تلك الجامعات.

كشفت النتائج عن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء المؤسسي فيما يتعلق بعوامل مثل الخبرة المهنية أو المشاركة في دورات تدريبية بخصوص الإدارة الإلكترونية أو تحسين أداء المؤسسات. في المقابل، وُجدت علاقة ذات دلالة بين الإدارة الإلكترونية والأداء المؤسسي تعزى لبعض العوامل مثل الجنس والقدرة على التعامل مع الحاسوب، وذلك وفقًا لتحليل التباين (ANOVA).

كما أكدت النتائج وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء في جامعات منطقة الوسط. أظهرت الدراسة أيضًا أن توجهات موظفي الجامعات نحو الإدارة الإلكترونية كانت إيجابية عمومًا، مما يشير إلى قبولهم واعتمادهم لهذه التكنولوجيا لتحسين أداء المؤسسات التي يعملون بها.

- دراسة حورية قارطي، إيمان مداوي، مقال تحت عنوان دراسة أثر استخدام الإدارة الالكترونية من طرف مصالح الخدمة العمومية في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر: دراسة استطلاعية حول خدمة استخراج جواز السفر البيومتري، جامعة الشلف. الجزائر، سنة 2017.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير استخدام الإدارة الالكترونية من مصالح الجماعات المحلية (البلدية والدائرة) في الجزائر في تحسين جودة خدمة استخراج جواز السفر البيومتري بأبعادها الخمسة (الاعتمادية، الاستجابة، التوكيد الملموسية، التعاطف) وهذا حسب نموذج servperf ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثتين بجمع المعلومات اللازمة عن طريق توزيع استبيان على عينة ميسرة من مجتمع الدراسة، بلغ حجمها 166مفردة من أًصل 210 مفردة تم توزيع الاستبيان عليها بغية اهتبار فرضيات الدراسة ولأجل ذلك تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية أهمها: الوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسب المئوية، ومعامل الارتباط، ومعامل التحديد، وقد وصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها توجد علاقة طردية قوية بين كل استخدام الإدارة الالكترونية من طرف مصالح الإدارة العمومية وكل من بعد الاستجابة والملموسية والتعاطف لجودة خدمة استخراج جواز السفر البيومتري، أما بالنسبة لكل من بعدي الاعتمادية والتوكيد فهناك علاقة طردية ضعيفة بينهما وبين استخدام الإدارة الالكترونية من طرف مصالح الجماعات المحلية.

- دراسة بوزكري جيلالي، بعنوان الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وافاق، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03، السنة 2015/2016.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري حول الإدارة الإلكترونية، وكذا الوقوف على

التحديات التي تواجه تطبيقها في الحاضر والمستقبل، ودراسة عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، وتم إسقاط الدراسة النظرية على واقع وتطلعات التطبيق في

المؤسسات الجزائرية، كدراسة حالة للوصول إلى صورة لما ستحدثه عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية من تغييرات على الإدارة في مختلف المؤسسات، بهدف الوصول لفهم واقع الإدارة الإلكترونية في بلادنا.

ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتصميم استبيان خصيصا لذلك ووزعناه على العينة المكونة من أفراد بالمؤسسات الجزائرية على اختلاف أهدافها، نشاطاتها وأحجامها، الأمر الذي

يعطي أكثر مصداقية للبحث. وللإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية واختبار مدى صحة الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي فجمعنا المعلومات اللازمة من مختلف الهيئات الوطنية والدولية إضافة إلى الاستبيان، واستخدمنا الأدوات الإحصائية في التحليل والمناقشة وذلك بالاعتماد على برنامج الspss بعد الدراسة النظرية و التطبيقية لموضوع البحث تأكدت صحة الفرضيات وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج مفادها أن واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تمثل البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، تعتبر ضعيفة لا تحفز تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية وهذا ما دلت عليه التقارير الإحصائية الوطنية والدولية، رغم الجهود المبذولة لتطويرها(أهمها مشروع الجزائر الإلكترونية2013)، وأن المؤسسات الجزائرية مازالت متأخرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية رغم وعي موظفيها بفوائد تطبيقها، ويعود ذلك إلى مجموعة من المعوقات(المعوقات التنظيمية والإدارية، المعوقات البشرية، المعوقات الفنية، المعوقات المالية و المعوقات الأمنية والتشريعية)، كما أن المؤسسات الجزائرية تسعى لإحلال تطبيقات الإدارة الإلكترونية محل التطبيقات القديمة المعتمدة وهذا ما يبشر بمستقبل أحسن من هذا الواقع.

- **ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة:** يتضح أن اغلب الدراسات السابقة تم التركيز فيها على الإدارة الالكترونية عامة وتأثيرها على الأداء الخدماتي للإدارات العمومية وطبيعة العلاقة التي تربط بينهما لتحسين من جودة الخدمة العمومية المقدمة والرفع من فعاليتها وكفاءتها، ورغم أهمية هذه الدراسات وتنوع بيئاتها ومعلوماتها التطبيقية، إلا انها اختلفت

مع دراستنا الحالية من عدة جوانب وهو ما يبرز الفجوة البحثية في أن اغلب الدراسات السابقة تناولت الإدارة الالكترونية ودورها في رفع وتحسين الأداء العمومي، بينما تسعى دراستنا الى التركيز على نماذج خدمات الإدارة الالكترونية التي تساهم في تحسين أداء الإدارات العمومية داخل جامعة يحي فارس بالمدية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير.

- **هيكل البحث:**

من اجل الالمام بكافة جوانب الدراسة قمنا بتقسيم دراستنا الى ثلاث فصول، فصلان تمحورا حول الجانب النظري وفصل تطبيقي يعكس الدراسة، شمل كل فصل مجموعة من المباحث وكل مبحث مجموعة من المطالب.

- **الفصل الأول:** يتناول الإطار النظري للإدارة الالكترونية من خلال التطرق الى جميع المفاهيم الأساسية المرتبطة بالإدارة الالكترونية من تعريف واهمية وايجابيات وسلبيات هذه الأخيرة.

- **الفصل الثاني:** تناول هذا الفصل الادارة العمومية والأداء حيث تم التعرف فيه عن الإدارة العمومية والأداء واهم نماذج الإدارة الالكترونية التي تساعد في تحسين أداء الإدارة العمومية التي اعتبرت نقطة الربط وتوضيح العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.

- **الفصل الثالث:** تم تخصيص هذا الفصل لدراسة الجانب التطبيقي، حيث تم التعريف فيه بالمؤسسة محل الدراسة وتحليل المعلومات والبيانات المتحصل عليها هن طريق أداة الدراسة وذلك من اجل اختبار الفرضيات والوصول الى نتائج عملية دقيقة ومفيدة.

- **صعوبات الدراسة:** يكاد لا يخلو أي بحث علمي من صعوبات تواجه الباحث اثناء الدراسة، وقد واجهتنا بعض منها في هذه الدراسة كصعوبة الوصول الى كافة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، محدودية الدراسات السابقة التي لم تتطرق الى المتغير المستقل

في دراستنا، صعوبة توزيع الاستبيان واسترجاعها خاصة وان فترة التوزيع تزامنت مع فترة الامتحانات.

الفصل الأول:

الإطار النظري

للادارة الالكترونية

مقدمة الفصل الأول:

بعد التطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وما أفرزه من تحولات عميقة مست مختلف مجالات الحياة على رأسها المجال الإداري، حيث لم تعد الأساليب التقليدية بدورها قادرة على مواكبة متطلبات العصر الحديث من حيث السرعة، الكفاءة والشفافية. في هذا السياق ظهر مفهوم ما يعرف بالإدارة الالكترونية كأحد أهم المداخل الحديثة التي اعتمدت على توظيف التقنيات الرقمية والتكنولوجية في إنجاز الوظائف الإدارية، تقديم الخدمات ورفع الكفاءات، مما ساهم في تحسين الأداء الإداري والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.

الفصل المقدم يهدف الى بناء إطار نظري كامل حول موضوع لإدارة الالكترونية، من خلال التعرف على مفهوم هذه الأخيرة من خلال تعريفاتها المختلفة وخصائصها الأساسية، والمراحل التي نشأت عليها وتطورت تاريخيا لبلوغها، إضافة إلى إبراز أهميتها وأهدافها في دعم العمل الإداري الحديث والرفع من كفاءة خدماتها المقدمة. كما يتطرق الفصل إلى مجموعة من مبادئ الإدارة الالكترونية ومتطلبات تطبيقها وكذا النظريات التي تفسر هذا التحول الإداري في بيئة الاعمال المعاصرة.

كما يولي هذا الفصل اهتماما كبيرا لموضوع أمن معلومات الإدارة الإلكترونية باعتباره ركيزة أساسية لنجاحها واستمراريتها، نظرا لما يحمله من دور في حماية البيانات وضمان سريتها وسلامتها خاصة في ظل الاختراقات المتكررة.

في الختام تطرقنا الى ما يمكن أن تواجهه الإدارة الإلكترونية من إيجابيات وسلبيات، من أجل تقديم رؤية تحليلية متوازنة تسعى الى فهم أبعاد هذا الموضوع، والمساعدة على تقييم الفرص والتحديات التي تواجه تطبيقه في مختلف المنظمات، لا سيما في الإدارات العمومية على وجه الخصوص.

وعليه سنقدم في هذا الفصل الإدارة الالكترونية كمفهوم واسع من مختلف الجوانب من خلال ثلاث مباحث:

-**المبحث الأول:** ماهية للإدارة الالكترونية

-**المبحث الثاني:** اساسيات الإدارة الالكترونية

-**المبحث الثالث:** نماذج ونظريات الإدارة الالكترونية، امن معلوماتها، الايجابيات والسلبيات

المبحث الاول: ماهية الإدارة الالكترونية

من أبرز مظاهر التحول الرقمي في العصر الحديث الإدارة الإلكترونية، التي تعتمد في عملها على استخدام التكنولوجيا والاتصال لتحسين كفاءة أداء الإدارة العمومية وتقديم خدمات أكثر كفاءة وفعالية.

سنتطرق في هذا المبحث إلى مجموعة من العناصر حول موضوع الإدارة الإلكترونية حيث ناقش هذا المبحث تعريف الإدارة الإلكترونية وأهم خصائصها في المطلب الأول، ثم في المطلب الثاني سيتم التطرق إلى نشأة الإدارة الإلكترونية وفي المطلب الأخير أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

شهدت الإدارة الإلكترونية تطورا ملحوظا مع التقدم التكنولوجي وانتشار استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث عرفت تحول من الأسلوب الورقي التقليدي إلى النظام الرقمي الحديث وذلك لتسهيل إنجاز المعاملات وتبادل المعلومات. يقصد بالإدارة الإلكترونية استخدام تكنولوجيا في تسيير الأعمال الإدارية وتقديم الخدمات بسرعة وكفاءة، من هذا المنطلق سيتم التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية ومراحل نشأتها وأهميتها البالغة في العصر الحديث.

الفرع الأول: تعريف الإدارة الالكترونية

إن مفهوم الإدارة الإلكترونية من المفاهيم المعاصرة التي ظهرت مع تطور ثورة المعلومات واستخدام التقنيات التكنولوجيا الحديثة والإقبال المتزايد على استخدام الحاسوب بتطبيقاته المتنوعة. تتمثل الإدارة الإلكترونية في أداء الأعمال وتبادل المعلومات من خلال الوسائل الإلكترونية، ليس للمنظمات فقط وإنما تمس جميع شرائح المجتمع. حيث تعتمد على مجموعة من الوسائل المتطورة من أجهزة إعلام الي وبريد إلكتروني وغيرها. وعليه يمكن القول ان الإدارة الإلكترونية هي تحول الأعمال من أعمال تقليدية ورقية إلى أعمال حديثة من اجل تسهيل الخدمة.

1/ عرفت الإدارة الإلكترونية على أنها: "تمثل هذا التوجه بديلاً حديثاً يعيد صياغة طبيعة العلاقة بين الدولة والمواطن، استناداً إلى التحولات الجذرية في مفاهيم الإدارة العامة وأبعاد الخدمة العامة. ويأتي ذلك كنتيجة مباشرة لتغير أساليب عمل الأجهزة والمؤسسات الحكومية من النمط التقليدي إلى نموذج أكثر حداثة يعتمد بشكل أساسي على تقنيات الإنترنت، الشبكات الداخلية (الإنترانت)، والبرمجيات المتطورة. ويهدف هذا النهج إلى تلبية احتياجات المواطنين بطريقة تعزز من رضاهم عن أداء الحكومات وجودة الخدمات المقدمة. "[1].

2/ أن الإدارة الإلكترونية هي: " التخلي عن المعاملات الورقية واستبدالها بأنظمة المكاتب الإلكترونية يمثل تحولًا كبيرًا يعتمد على التوظيف الموسّع لتكنولوجيا المعلومات. ويهدف هذا التحول إلى تحويل الخدمات العامة إلى عمليات مكتبية رقمية تُدار وفق مسارات محددة ومُعالجة بناءً على خطوات متسلسلة تم تصميمها مسبقا "[2].

3/وعرفت أيضا: " هي عبارة عن إطار عام ومنظومة تقنية شاملة تتميز عن الأساليب التقليدية للإدارة التقليدية. تتجلى هذه المنظومة في إحداث تحول جوهري في طبيعة العمل، حيث تعكس كافة الأنشطة الحيوية في الدولة، وتهدف إلى تقديم خدمات ذات جودة أعلى مقارنة بتلك التي تقدمها الإدارة التقليدية في الأصل "[3].

4/ويمكن تعريفها:

-يعرفها نجم عبود نجم: " هي عملية إدارية تعتمد على الاستفادة من القدرات الفريدة التي يوفرها الإنترنت وشبكات الأعمال، وذلك لتخطيط وتوجيه ومراقبة الموارد والإمكانيات الأساسية

---

[1] عابد عبد الكريم غريسي، شريف محمد، **دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية**، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 03، الجزائر، ديسمبر 2013، ص81.

[2] يوسف محمد يوسف أبو امونة، **واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e- HRM في الجامعات النظامية -قطاع غزة**، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية-غزة، سنة 2009، ص25.

[3] جمبية ذهبية، بير سارة، **الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية دراسة حالة بلدية خنشلة**، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الجماعات المحلية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 8ماي 1945، قالمة، الجزائر، سنة 2015/2016، ص15.

للمنظمة وللجهات الأخرى دون قيود. تهدف هذه العملية إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.. "[1]

5/ تعرف كذلك: تعتمد الإدارة الإلكترونية على توظيف نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، خصوصاً شبكة الإنترنت، في مختلف العمليات الإدارية الخاصة بمنشأة معينة، بهدف تعزيز الإنتاجية ورفع كفاءة وفعالية الأداء داخل هذه المنشأة. ويتبين من هذا التعريف النقاط التالية:

-الأساس الرئيسي للإدارة الإلكترونية هو الاستفادة من نظم وشبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وخاصة شبكة الإنترنت التي تمثل عاملاً محورياً في ظهور وانتشار جميع مفاهيم الأعمال الإلكترونية.

- الهدف الأساسي من تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنشآت هو تحقيق تحسين ملموس في الإنتاجية إلى جانب تعزيز كفاءة وفعالية أداء المنظمة.[2]

6/ويمكن تعريفها: يمكن توضيح مفهوم الإدارة على أنه:

-إدارة بدون أوراق، فهي تحتوي على جملة من الأساسيات، حيث يوجد الورق ولكن لا يتم استخدمه بكثرة لاعتبار الأرشيف الإلكتروني بديلا له، البريد الإلكتروني، الأدلة الإلكترونية، المفكرات الإلكترونية، الرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الالية.

-الإدارة الإلكترونية هي إدارة بلا تنظيمات جامدة.

_الإدارة الإلكترونية هي إدارة لا ترتبط بالمكان، فقد تعتمد بالأساس الهاتف المحمول.

-الإدارة الإلكترونية هي إدارة لا تعتمد على الزمان، فالعالم أصبح يعمل في الزمن الحقيقي 24ساعة في اليوم الواحد[3].

---

[1] موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة **الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة/الجزائر)**، مجلة الباحث، العدد09، الجزائر ،2011، ص89.

[2] محمد سمير أحمد، **الإدارة الإلكترونية**، طبعة أولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ،2009، ص42

[3] عامر إبراهيم قنديلجي، **الحكومة الالكترونية**، طبعة 01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ،2015، ص122.

ومن التعاريف السابق ذكرها: يمكن القول ان الإدارة الإلكترونية نمط إداري حديث يعتمد في تسيير وتنفيذ أعماله ووظائفه الإدارية المختلفة على استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال، بالاعتماد على الوسائل الإلكترونية بدل الأساليب التقليدية، بهدف تحسين كفاءة الأداء الإداري، زيادة جودة الخدمات المقدمة، تسريع إنجاز المعاملات وتحقيق أكبر قدر من الشفافية والفعالية داخل المنظمات، خاصة الإدارات العمومية.

الفرع الثاني: خصائص الإدارة الالكترونية

يمكن ان تظهر خصائص الإدارة الالكترونية في النقاط التالية[1]:

1-بسيط الإجراءات: استجابةً للحاجة إلى التحديث والعصرنة، تبنّت معظم الإدارات إدخال نظم المعلومات في أعمالها، مع التركيز على استخدامها بفعالية، نظرًا لما توفره من إمكانيات وقدرات لتلبية احتياجات الأفراد بشكل ميسر وسريع. هذا التوجه أصبح ضرورة ملحّة خاصة مع تنوع الفئات المستهدفة بأنشطة المنظمات العامة.

2-زيادة الإتقان: الإدارة الإلكترونية باعتبارها وسيلة حديثة للارتقاء بالتطوير الإداري وإحداث التغيير التنظيمي، تمثل تحولًا جذريًا في أسلوب تنفيذ المهام والأنشطة الإدارية التقليدية. من أبرز مزاياها معالجة الطلبات بشكل فوري وتحقيق أعلى مستويات الدقة والوضوح في إنجاز المعاملات.

3-تخفيض التكاليف: رغم أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب استثمارات مالية كبيرة في البداية لدعم عملية التحول، إلا أنها تسهم لاحقًا في تحقيق وفورات هائلة على المستوى المالي. فالانتقال إلى نماذج المنظمات الإلكترونية يلغي الحاجة إلى المرور بالإجراءات التقليدية المعقدة التي تتطلب وجود أعداد كبيرة من العاملين.

4-تحقيق الشفافية: تتميز المنظمات الإلكترونية بشفافية أكبر بفضل وجود الرقابة الإلكترونية التي تتيح إجراء محاسبة دورية على الخدمات المقدمة. فالشفافية تُعد الجسر الذي يصل بين

[1] عابد عبد الكريم غريسي، محمد شريف مرجع سابق الذكر، ص 85/84.

الأفراد، منظمات المجتمع المدني والسلطات المعنية بالخدمات العامة، مما يعزز مشاركة المجتمع بأكمله في صياغة الرؤية المستقبلية وتوجيهها.

المطلب الثاني: نشأة الإدارة الإلكترونية

تعتبر الادارة الالكترونية تطور لما سبقها من مدارس إدارية والتي بدأ ظهورها منذ بداية الخمسينيات إلى غاية منتصف التسعينات، من خلال هذا المطلب سنحاول التعرف على هذا الامتداد التسلسلي لأبرز هذه المدارس:

1/**المدرسة الكلاسيكية:** امتداد لتطور الإدارة في بداية الثورة الصناعية وأواخر القرن التاسع عشر وتتضمن اتجاهين متميزين هما الإدارة العلمية وعمومية الإدارة.

2/المدرسة السلوكية: نهج يركز على العلاقات الإنسانية وأهمية الفرد في مواقع العمل ويعبر عنها دائما بطريقة عرض أفقي للقوة والسلطة بالمنظمات الموجودة.

3/المدرسة الكمية: نهج إداري يستخدم التقنيات الكمية الصارمة لتعظيم استخدام الموارد التنظيمية وتتضمن النماذج الرياضية وإدارة بحوث العمليات وإدارة نظم المعلومات وإدارة الجودة الإجمالية.

4/**مدرسة النظم:** نظرية النظم العامة تتعامل مع المنظمة باعتبارها نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء والنظم الفرعية التي تتداخل العلاقات فيما بينها داخل النظام.

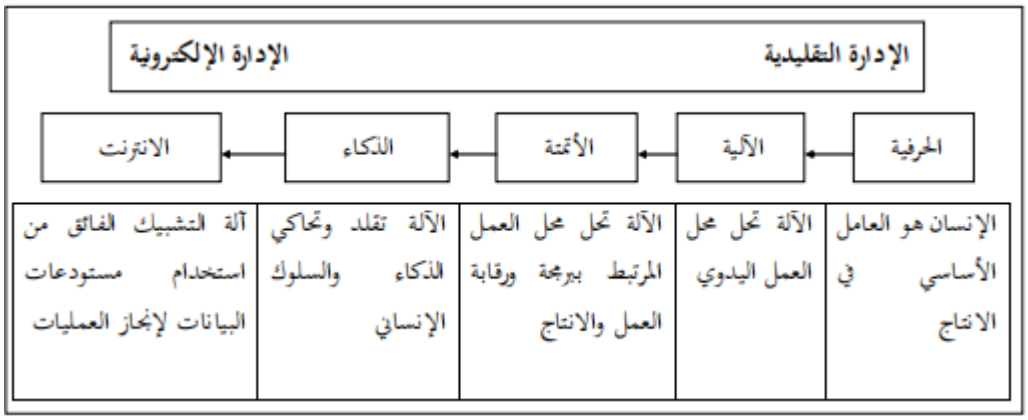
5/**المدرسة الموقفية:** يتعامل مع المتغيرات البيئية، التكنولوجية، القيم الاجتماعية وأثرها على طبيعة التنظيم الإداري وكذا أسلوب إجراءات العمل المتبع وتطبيق المبادئ الإدارية بشكل يتلاءم مع المنظمة[1].

[1] عمر أحمد أبو هاشم الشريف واخرون، **الإدارة الإلكترونية مدخل الى الإدارة التعليمية الحديثة**، طبعة أولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان سنة 2013، ص54.

6/منظمات التعلم: هي منظمات يتعلم أفرادها بشكل مستمر، ويتسع باستمرار إدراكهم وقدراتهم، يصبح التعلم المؤسسي عملية دائمة تمكن المنظمة من التكيف والتجديد.

7/الإدارة الإلكترونية: تُعَدّ نتائج تطور تبادل البيانات الإلكترونية انتقالاً ملحوظاً من كونه نطاقاً تقنياً ضيقاً يقتصر على التواصل بين حاسوب وآخر أو بين مجموعات محدودة من الحواسيب في سياقات أكاديمية أو عسكرية، إلى دوره الحالي كركيزة أساسية في مجال الأعمال الإلكترونية واسع النطاق.

الشكل رقم01-01: التطور التكنولوجي للإدارة



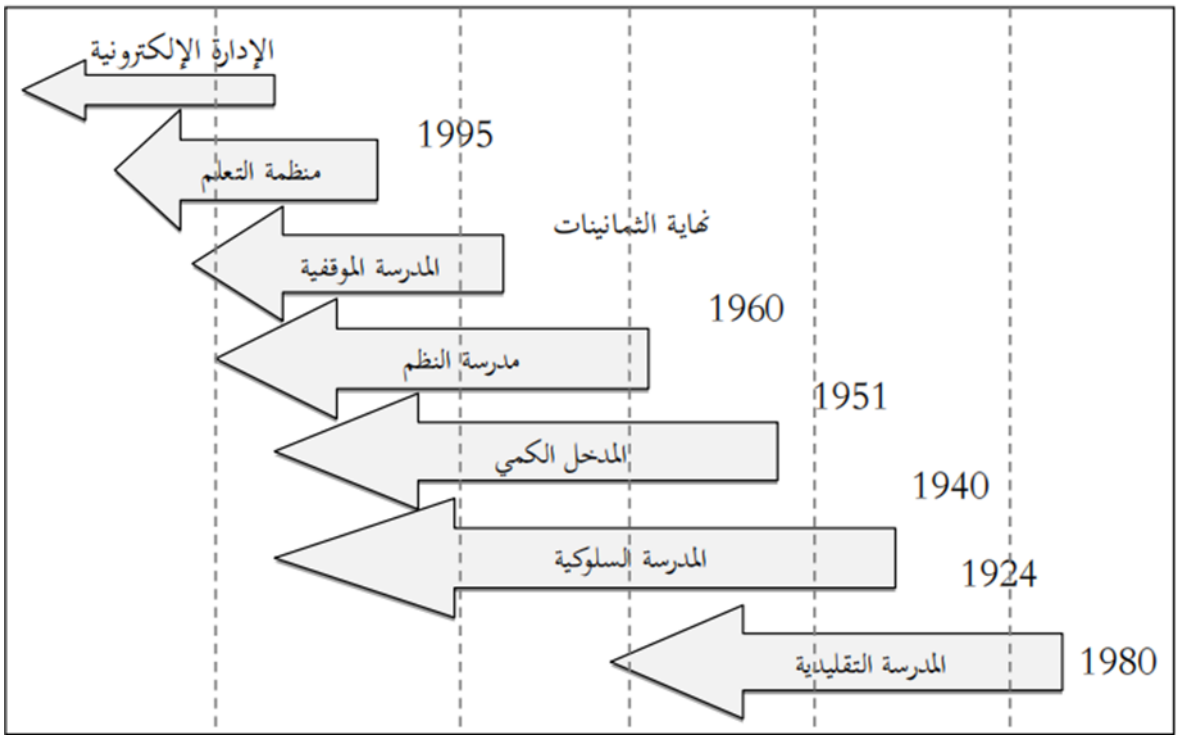
المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الاستراتيجية -الوظائف-المجالات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ،2009، ص63.

إن الأشكال الأولى اتبادل البيانات الالكترونية كانت معروفة قبل الاستخدام الواسع للأنترنت، الا ان هذا التبادل كان متخصصا في مجالاته الضيقة ضمن وظيفة معينة، فتبادل البيانات الالكترونية مع الانترنت أصبح شبكة داخلية (Intranet)يمكن أن تغطي جميع العاملين في المنظمة، بالإضافة الى شبكة خارجية (Extranet) تغطي علاقات المنظمة مع الموردين والزبائن والمجموعة المشتركة من الشركات في شبكة الأعمال، وكذلك التبادل المفتوح عبر الويب مع جميع مستخدمي الانترنت في العالم[1].

[1] بصاشي هدى، **الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية دراسة حالة جامعات الجزائر وسط**، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، السنة2020/2019، ص6.

-والشكل المبين أسفله يوضح هذا التطور لسلسلة المدارس الإدارية منذ ظهورها الى غاية ظهور الإدارة الإلكترونية:

الشكل رقم01-02: تطور المدارس الإدارية



المصدر: عبد الرحمن توفيق، الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية، خبراء مركز الخبرات المهنية لإدارة.. بميك، 2015، ص43.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية

تكتسي الإدارة الإلكترونية أهمية عميقة في ظل التحولات الرقمية في العصر الحالي، لما تقدمه من دور فعال في تحسين أداء الإدارات وتطوير أساليب العمل الإداري. من هذا المنطلق، سنتعرف في هذا المطلب على أهمية الإدارة الإلكترونية، وإبراز أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها.

الفرع الأول: أهمية الإدارة الإلكترونية

في ظل التحول الرقمي أصبحت الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية لتطوير العمل الإداري وتحسين الخدمات، وتسهيل التواصل بين الإدارة والأفراد وغيرها من التسهيلات ويعود ذلك **للأهمية** التالية:[1]

1-التقليل الى حد بعيد من مخاطر التعامل الورقي.

2-زيادة معدلات أرباح المنظمة لتخلصها من تكاليف الإنتاج التقليدية.

3-تدعيم الاقتصاد الوطني وإكسابه الميزة التنافسية بزيادة الصادرات.

4-المساهمة في استحداث مناصب شغل جديدة من خلال فتح المجال للمهن الحرة المتاحة في الأسواق الإلكترونية.

5-فتح الباب على مصراعيه للولوج في الشغل الافتراضي الحر كإنشاء البرامج وبيعها في للتسويق الإلكتروني، التجارة، والنشر الإلكتروني.

6-الغاء عامل العلاقات المباشرة بين طرفي المعاملة والتخفيض منه الى أقصى الحدود لتفادي تأثيرات العلاقة الشخصية والنفوذ الموجودة أثناء إنجاز الأعمال الإدارية وأثناء تقديم الخدمات.

الفرع الثاني: اهداف الإدارة الالكترونية

تعمل الإدارة الإلكترونية على تحقيق انتقال، وتحول جذري من الطريقة الإدارية التقليدية، الى العمل الإلكتروني، لتجسيد عدد من الأهداف العامة نوجزها فيما يلي[2]:

1-إدارة الملفات، واستعراض المحتويات بدلا من حفظها، ومراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها.

---

[1] - لكحل محمد ،مسعودين ايمان ،**الإدارة الإلكترونية نموذج حديث لعصرنة الخدمات العمومية -دراسة بعض النماذج التطبيقية-**, مجلة الحوكمة ،المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة, جامعة غيلزان ، العدد01, الجزائر ،تاريخ النشر 30/03/2021 ،ص82.

[2] عاشور عبد الكريم، "**دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية والجزائر**،" مذكرة ماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديموقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري-قسنطينة-، الجزائر، سنة2010/2009، ص16.

2-التحول من خلال الاعتماد على مراسلات البريد الالكتروني بدلا من الصادر والوارد.

3-تقليص الوقت والسرعة في انجاز المعاملات، حيث ان التعامل الالكتروني يتم بشكل سريع دون انتظار.

4-العمل على تقليص حجم الجهاز البيروقراطي وتبسيط إجراءاته الإدارية أو تعددها بشكل غير ضروري .

5-الانتقال نحو تقديم خدمة عامة أكثر عقلانية من خلال تطوير الإدارة العامة، وذلك بالاعتماد على الآليات التقنية الحديثة لتحسين الأداء .

5-التوجه إلى تحقيق شفافية في العمل الإداري، بما يشمل توفير المعلومات اللازمة وعرضها بوضوح أمام الفئات المعنية، سواء كانوا أفرادًا أو موردين أو غيره

-ويمكن أيضا ذكر بعض النقاط التالية:[1]

-يمثل توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في الحلول والأنظمة أحد العوامل الرئيسة التي تسهم في تحسين الأداء الإداري وتعزيز كفاءة وإنتاجية الموظفين. كما يسهم هذا الطرح في تكوين جيل جديد من الكوادر المتميزة والمؤهلة بكفاءة عالية .

-أحد المزايا البارزة لاستخدام التكنولوجيا الرقمية يتمثل في قدرتها على استيعاب أعداد أكبر من العملاء في وقت واحد، مقارنة بالإدارة التقليدية التي تواجه قيودًا في تغطية معاملات العملاء، مما يؤدي غالبًا إلى ظاهرة الطوابير الطويلة وتطويل أوقات الانتظار .

-علاوة على ذلك، تتيح هذه التقنيات سهولة إدارة ومتابعة نشاط الإدارات المختلفة داخل المنظمة، مع تعزيز التكامل بين الموارد المختلفة. وبهذا يجري التعامل مع المنظمة كوحدة مركزية متماسكة، ما يعزّز الفاعلية والتنسيق على مستوى النظام ككل.

[1] بصاشي هدى " مرجع سابق الذكر"، ص45.

المبحث الثاني: أساسيات حول الإدارة الإلكترونية

في ظل ممارسات الإدارة الالكترونية بدل الإدارة التقليدية، يعنى هذا التحول في الإدارة بتبني مجموعة من المبادئ الأساسية التي تحكم وتسير عمل الإدارة الالكترونية، الى جانب توفير متطلبات تنظيمية، تقنية، وبشرية تضمن حسن سيرها، فضلا عن تحديد وظائفها المختلفة ودورها في تحسين الأداء الإداري وجودة الخدمات المقدمة. يهدف هذا المبحث الى تسليط الضوء على مبادئ الإدارة الالكترونية، واستعراض لمتطلبات تطبيقها، واهم وظائفها في المنظمة.

المطلب الأول: مبادئ تطبيق الإدارة الإلكترونية

للإدارة الالكترونية جملة من المبادئ ينبغي التعرف عليها عند تطبيق الإدارة الالكترونية في المنظمة وهي[1]:

1-خلق المناخ التشريعي القانوني الملائم الذي يؤمن بتأسيس منظومة الإدارة الالكترونية، ويستلزم ذلك تطوير التشريعات الحالية او صياغة تشريعات تقارن بالتوضيح الالكتروني والوثيقة الالكترونية ودورها في الاثبات واتخاذ القرارات وحل النزاعات وتأييد الحقوق وضمانها.

2-الارتقاء بالبنية التحتية الالكترونية من جوانبها المختلفة، والتي تشمل ما يلي:

2-1/لبنية المادية: من خلال توفير الأجهزة المستخدمة مثل الحواسيب وتسهيل إنشاء قواعد منطقية ميسرة لتوثيق البيانات والمعلومات وتداولها، بالإضافة إلى تأمين شبكات الاتصالات كشبكة الإنترنت والشبكات الأخرى.

2-2/البنية البشرية: تعتمد بشكل كبير على تطوير الكفاءات الضرورية لتحقيق متطلبات القيادة الإلكترونية وتنفيذها بفعالية. الاستثمار في رأس المال البشري وإعداد الكفاءات المؤهلة يشكلان الأساس لضمان نجاح بناء وترسيخ بيئة أعمال رقمية متطورة. للوصول إلى هذا الهدف، يصبح من الضروري تعزيز المهارات والخبرات الإدارية والتنظيمية لضمان التقدم التدريجي نحو الاقتصاد الرقمي. ولهذا السبب، تركز الدول على تصميم برامج طموحة تستهدف تنمية مهارات كوادرها بشكل مستمر.

---

[1] سليمة بن حسين، **دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية**، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة الجزائر 03، العدد 07، الجزائر، جويلية2014، ص212.

2-3/البنية التنظيمية: يشمل ذلك وضع معايير دقيقة لقياس الأنظمة التقنية بهدف ضمان الخصوصية وسرية المعاملات المتبادلة بين المنظمة والجهات الأخرى، سواء كانت منظمات أخرى أو متعاملين مختلفين، وكذلك بين المنظمة والأفراد المستفيدين من خدماتها.

3-إتاحة الفرص المتكافئة امام الجميع للاستفادة من الإمكانات التي توفرها الخدمات الالكترونية لمختلف قطاعات العمل.

4-توفير التسهيلات للأفراد بشكل يسمح لها بالتعامل مع المواقع المختلفة بسهولة.

5-تأسيس البيئة الثقافية الملائمة من حيث تحديات اللغة والمحافظة على قيم المجتمع، لخلق القناعة لدى الافراد بضرورة المخرجات الالكترونية في تحسين أداء الخدمات المقدمة لهم.

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية

الإدارة الإلكترونية هي التحول الجذري للمفاهيم الذي لا يمكن تطبيقه في نظام الادارة الالكترونية إلا بتوفر مجموعة من المتطلبات نوجزها في النقاط التالية:

1-المتطلبات الإدارية والمتطلبات البشرية: ويمكن أن نوضحها فيما يلي[1]:

1-1المتطلبات الإدارية:

1-1-1صياغة استراتيجيات وخطط التأسيس: تُعد خطوة أساسية، حيث تتطلب إنشاء هيئة أو إدارة متخصصة تُعنى بالتخطيط، المتابعة، والتنفيذ. ويُوصى بالتعاون مع الجهات الاستشارية والبحثية لتطوير المعايير والمواصفات العامة ذات الصلة بالإدارة الإلكترونية، بما يضمن تحقيق التكامل والتنسيق بين المعلومات المرتبطة بمختلف القطاعات الإداري.

1-1-2القيادة والدعم الإداري: تعتبر الإدارة العليا من بين أهم العوامل الحاسمة لنجاح المشروع عامل القيادة، وذلك من خلال ما توفره من دعم والتزام يلعبان دوراً أساسياً في تهيئة بيئة أعمال ملائمة. وتتجلى أهمية هذه القيادة أيضاً فيما تقدمه من معلومات وأفكار مساندة، تهدف إلى ضمان تحقيق النجاح والتفوق التنافسي للمشروع.

1-1-3الهيكل التنظيمي: بعد التطور التكنولوجي وتبني نظام الإدارة الإلكترونية أصبح الهرم التقليدي غير ملائم للأعمال الجديدة، فالإدارة الإلكترونية أصبحت تتطلب نماذج أكثر

[1] حورية قارطي، ايمان مداوي، **دراسة أثر استخدام الإدارة الإلكترونية من طرف مصالح الخدمة العمومية في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر: دراسة استطلاعية حول خدمة استخراج جواز السفر البيومتري**، مجلة مجاميع المعرفة، جامعة شلف، العدد04، الجزائر ،2017، ص236/235.

مرونة مثل المصفوفات والخلايا الحية وغيرها. هذا ما يوقع على عاتق الإدارة الإلكترونية تبني هياكل تنظيمية وأساليب حديثة من خلال دمج أو الغاء أو حتى استحداث إدارات جديدة وفق خطة زمنية متدرجة من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية للمنظمة بسرعة.

1-1-4تعليم وتدريب العاملين وتوعية وتثقيف المتعاملين: تستلزم الإدارة الإلكترونية إحداث تغييرات معمقة وإعادة النظر في موضوع التعليم والتدريب الحالية للموارد البشرية في جميع مستوياتها، وكذا توعية الأفراد بثقافة الإدارة الإلكترونية للتكيف مع متطلباتها.

1-1-5وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقاً للمستجدات: إن ففكرة التحول إلى الإدارة الإلكترونية يتطلب بيئة قانونية مختلفة تسعى الى إصدار قوانين وأنظمة وإجراءات جديدة تسهل التحول من الإدارة التقليدية التي عرفت قوانين وتشريعات نشأت على التفاعل المباشر مع الوثائق الورقية، فوجود هذه الإجراءات والقوانين يسهل عمل الإدارة الإلكترونية ويضفي المشروعية والمصداقية على النتائج القانونية المترتبة عليه.

2-1المتطلبات البشرية: يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية في نجاح أي مشروع في أي منظمة، نظرا لأهميته البالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، فهي تعتمد بشكل كبير على الخبراء والمختصين الذين يمثلون رأس المال الفكري في المنظمة ويتولون إدارة التكامل الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية منهم الوكلاء، المديرون المبرمجون، المساعدون....

2-المتطلبات التقنية: عادة ما تتكون المتطلبات التقنية من أربع عناصر متكاملة وهي[1]:

2-1عتاد الحاسوب HARDWARE: ويقصد بها أجهزة الحاسوب وملحقاتها ومن الأفضل للمنظمة مهما كانت طبيعتها امتلاك أحدث ما توصل اليه صانعوا العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين:

-توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة.

-ملائمة العتاد للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.

2-2البرمجيات SOFTWARE: تحتاج الإدارة الإلكترونية الى أنظمة برمجية ولكن يجب على المنظمات تطوير هذه الأنظمة من وقت لأخر تزامنا والتطورات الحاصلة في هذا المجال وما يتوافق والخدمات المقدمة من طرف المنظمات.

[1] المكي دراجي، راشدة موساوي، **دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية والمرفق العام في الجزائر -دراسة لنموذجين قطاعيين: العدالة الداخلية والجماعات المحلية-**، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الوادي العدد 17، الجزائر، جانفي 2017، ص ص 28/27.

2-3شبكات الاتصال COMUNUCATION NETWORK : لعل هذا العنصر يعتبر هو الأهم من الناحية الفنية فبدونه لا يوجد للإدارة الإلكترونية أو لأي مفهوم الكتروني موجود حاليا. وهي تتضمن مجموعة من الحاسبات تنظم معا وترتبط بخطوط اتصال بحيث يمكن لمستخدميها نقل وتبادل المعلومات فيما بينهم.

2-4 صناع المعرفة: والمقصود هنا الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية.

3-المتطلبات الأمنية: إن مسألة أمن المعلومات تعد من المسائل الحساسة التي ينبغي على المنظمة العمل عليها لتفادي الوقوع في مشاكل تمس الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية، ولتنفيذ متطلبات هذا العمل لابد من توفر حماية عالية للمعلومات الوطنية والشخصية وصيانة الأرشيف الإلكتروني من أي خطر يهدد سلامته من خلال وضع بروتوكولات الحماية أو كلمات المرور أو التوقيع الإلكتروني[1].

4-المتطلبات المالية: تعد عنصر الموارد المالية أحد أبرز العناصر الحيوية والحساسة في المشاريع، وخصوصاً في مشاريع التحوّل الإلكتروني، بما في ذلك مشاريع الإدارة الإلكترونية. تعتمد عملية تقدير الاحتياجات المالية للإدارة الإلكترونية على طبيعة الأهداف المرجو تحقيقها، وتشمل التكاليف المرتبطة بذلك عدة جوانب، منها:

-التكاليف التمهيدية: مثل تجهيز المباني، شراء المعدات كالحواسيب وأجهزة المسح الضوئي، وسائل التخزين والبنية التحتية للاتصال.

-تكاليف الإنشاء : المتعلقة بإطلاق المشروع وتأسيسه.

-تكاليف التشغيل : وتشمل صيانة الأجهزة، أجور الموظفين، التأمين، شراء البرمجيات اللازمة، وبرامج التدريب

-تكاليف الصيانة المستمر: لضمان استدامة الأداء وتحقيق التطوير.

تتطلب مشاريع الإدارة الإلكترونية ميزانيات كبيرة ودعماً مالياً مستمراً لضمان استمراريتها ونجاحها. يشمل ذلك الاستثمار في تطوير البنية التحتية التقنية والبرمجية، تأمين الأجهزة وصيانتها بصفة دورية، تحديث الأنظمة والبرمجيات، تدريب الكوادر البشرية، وجذب الخبرات المتخصصة. كما يستوجب الأمر تخصيص ميزانية لسد احتياجات الأمن والحماية السيبرانية.

[1] حورية قارطي، ايمان مداوي، **دراسة أثر استخدام الإدارة الإلكترونية من طرف مصالح الخدمة العمومية في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر**، مرجع سابق الذكر، ص237

تختلف هذه المتطلبات بشكل واضح عن تلك الخاصة بالإدارة التقليدية؛ ما يجعل الحاجة لتوفير دعم مالي دائم أمراً لا غنى عنه. وهذا يتطلب وضع خطة عمل واضحة ومناسبة لتلبية هذه الاحتياجات والاستجابة للتحديات المستقبلية[1].

المطلب الثالث: وظائف الإدارة الالكترونية

تؤدي الإدارة الإلكترونية عددا من الوظائف الأساسية التي تمثل مرتكزات أساسية في الإصلاح والتقدم الإداري، مما تحدث تغييرا جذريا في أساليب الإدارة التقليدية، ويمكن عرض وتحليل هذه الوظائف فيما يلي[2]:

1/التخطيط الإلكتروني: (E-planing)

برز الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني في عدة جوانب أساسية يمكن تلخيصها كما يلي:

-يتميز التخطيط الإلكتروني بكونه عملية ديناميكية تتجه نحو تحقيق أهداف واسعة، مرنة، فورية، قصيرة المدى، وقابلة للتجديد والتطوير المستمر.

-يعتبر التخطيط الإلكتروني عملية مستمرة بفضل التدفق الدائم للمعلومات الرقمية.

-يتخطى التخطيط الإلكتروني مفهوم تقسيم العمل التقليدي بين الإدارة والتنفيذ، حيث يتيح لجميع العاملين المساهمة في عملية التخطيط في أي وقت ومن أي مكان.

-تمنح البيئة الرقمية قوة إضافية للتخطيط الإلكتروني نظرًا لميزاتها المتعددة، من أبرزها التغير السريع عبر الشبكات المحلية والعالمية، مما يُمكن الشركات من الوصول المستمر إلى أفكار جديدة وأسواق مبتكرة ومنتجات وخدمات غير مسبوقة. هذا يمنح التخطيط الإلكتروني ميزة تفوق واضحة على الطريقة التقليدية.

2/التنظيم الإلكتروني (E-Organizing)

مع التحول نحو الرقمنة، شهدت مُكوِّنات التنظيم تغييرات جذرية، حيث انتقل النموذج التقليدي للتنظيم إلى شكل أكثر حداثة يُعرف بالتنظيم الإلكتروني. أبرز هذه التحولات تمثل في استبدال

---

[1] عيودة أسماء، **متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية-دراسة ميدانية لبلدية جيجل**-أطروحة دكتوراه، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل، الجزائر، السنة2023/2022، ص184/183.

[2] عاشور عبد الكريم، **دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر**، مرجع سابق الذكر، ص31/30.

الهيكل التنظيمي التقليدي القائم على وحدات كبيرة وثابتة والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل، بنموذج تنظيمي جديد يُطلق عليه التنظيم المصفوفي .

هذا النموذج يرتكز على وحدات صغيرة وشركات تعمل دون هيكل تنظيمي صارم، مما قاد إلى تغييرات واضحة في طريقة تقسيم المهام الإدارية. فأصبح التقسيم الإداري يعتمد بشكل أساسي على الفرق بدلاً من الوحدات والأقسام التقليدية، وانتقل من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى تبني وحدات مستقلة وسلطات استشارية. كذلك، طرأ تحول من النظام الذي يركز على الرئيس المباشر كمحور للعمل الإداري إلى نظام متعدد للرؤساء المباشرين. بالإضافة إلى ذلك، تم التخلي عن اللوائح التفصيلية لصالح تشكيل فرق تتم إدارتها ذاتياً، مع الانتقال من مركزية السلطة إلى نظام يعتمد على تعدد مراكز اتخاذ القرار.

3/**القيادة الإلكترونية:** في ظل التغيير الذي حدث في بيئة الأعمال الالكترونية، والتحول في المفاهيم الإدارية الذي ساهم في إحداث نقلة نوعية، كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الالكترونية، والتي تنقسم للأنواع الثلاثة التالية:

–القيادة التقنية العملية: يتمحور هذا النوع حول الاستخدام الفعّال لتكنولوجيا الإنترنت، مع التركيز على تعزيز توفير المعلومات، تحسين جودتها، وتسريع الوصول إليها. تُعرف هذه القيادة بقيادة "الإحساس بالتقنية" أو"Technology Sense" ، حيث تُمكن القائد الإلكتروني من تحسين مختلف جوانب التطور التقني في الأجهزة، البرمجيات، الشبكات، والتطبيقات. كما تتسم هذه القيادة بإحساسها بالوقت، مما يمنح القائد الإلكتروني صفات مميزة مثل سرعة الحركة، الاستجابة السريعة، والمبادرة في إدارة الأعمال واتخاذ القرارات بكفاءة.

–القيادة البشرية الناعمة: تستند هذه الفكرة إلى الحاجة لوجود قائد يتمتع بالمهنية العالية، والمعرفة المتخصصة، والقدرة على بناء علاقات جيدة مع العملاء الذين يطالبون باستجابة سريعة لاحتياجاتهم. تمتاز القيادة الناعمة بالقدرة الكبيرة على إدارة المنافسة ودخول الأسواق، مع التركيز على الابتكار المستمر في تقديم الخدمات للمستفيدين.

–القيادة الذاتية: تقوم القيادة الذاتية على مجموعة من السمات التي ينبغي أن يتحلى بها القائد عند إدارة الأعمال عبر الإنترنت. تجعل هذه القيادة التركيز على تحفيز الذات وتنمية القدرات الشخصية أمرًا أساسياً، ما يمنح القائد القدرة على البقاء مركزًا ومُنتجًا ضمن بيئة عمل ديناميكية ومتغيرة.

4/الرقابة الالكترونية: (E-controlling) : تميز الرقابة التقليدية بأنها موجهة نحو الماضي، إذ تأتي بعد اكتمال مرحلتي التخطيط والتنفيذ، مما يجعلها رقابة لاحقة للأحداث. في المقابل، تتيح الرقابة الإلكترونية إمكانية المراقبة الفورية والمستمرة عبر الشبكة الداخلية للمنظمة أو الشركة، مما يجعلها عملية متجددة وديناميكية.

وتكشف الرقابة الإلكترونية عن الانحرافات أو الأخطاء لحظة وقوعها (أولاً بأول)، مما يسهم في تقليص الفجوة الزمنية بين اكتشاف الخطأ وتصحيحه، وذلك بفضل تدفق المعلومات والتشبيك المستمر بين مختلف الأطراف الفاعلة: المديرين، العاملين، الموردين، والمستهلكين. فالجميع يعمل في آنٍ واحد، ضمن بيئة معلوماتية متزامنة.

هذا التكامل الآني يؤدي إلى تعزيز كل من:

الثقة الإلكترونية، الولاء الإلكتروني، سواء على مستوى العلاقة بين العاملين والإدارة، أو بين المستفيدين (الزبائن) والإدارة. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الرقابة الإلكترونية تقترب في طبيعتها من نموذج الرقابة القائمة على الثقة، بعكس الرقابة التقليدية التي تقوم على التتبع اللاحق والعقاب

المبحث الثالث: نماذج ونظريات الإدارة الإلكترونية، أمن معلوماتها، الإيجابيات والسلبيات

تعرف الإدارة الإلكترونية أنها التطور الذي غير من أساليب الإدارة وتسيير أعمالها على حسب التطور التكنولوجي الحديث فظهرت مجموعة من النماذج والنظريات التي اختصت بها الإدارة الإلكترونية وتميزت عن الإدارة التقليدية بها والتي ساعدت على فهم تطبيقها في الإدارة للتحسين من كفاءتها ولكن في ظل هذا التغيير كان لابد على الإدارة الإلكترونية الالتفات والنظر الى موضوع أمن معلوماتها للحفاظ على سريتها وضمان عدم تعرضها الى أي اختراق يهدد سلامتها، في ظل هذا الموضوع ظهرت أيضا مجموعة من الإيجابيات والسلبيات لتطبيق الإدارة الإلكترونية وهذا كله سيتم التعرف عليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: نماذج ونظريات الإدارة الالكترونية

وفقا لتطور الإدارة الإلكترونية وزيادة الاعتماد على التكنولوجيا في تقديم الخدمات العمومية، ظهرت مجموعة من النظريات والنماذج التي ساعدت في فهم مراحل تطور الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي وتحديد أهم العوامل المؤثرة في نجاح الإدارة الإلكترونية، وعليه فإن دراسة هذه النماذج والنظريات ضرورية لمعرفة كيفية تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية.

الفرع الأول: نظريات الإدارة الإلكترونية

هناك أربع نظريات مهمة حول تطبيق الإدارة الإلكترونية ونتائجها على تزايد تطبيق أنظمتها، إلا أن هذه النظريات تتنافس فيما بينها على مدى أهميتها وفعاليتها عند أداء المنظمات لمهامها، وكل من هذه النظريات تعتبر كأحد السيناريوهات المستقبلية المتاحة التي يتم فهم التأثيرات المتوقعة للإدارة الإلكترونية من خلالها، وتتمثل هذه النظريات فيما يلي[1]:

1/العقلانية: هناك افتراض أن استخدام التقنيات في مجال الإدارة الإلكترونية يمثل تحسنا كبيرا دائما في قدرات المنظمة، وذلك على أقل تقدير في انتهاج العقلانية عند اتخاذ القرارات،

[1] حمزة بن عروس، **تطبيقات الإدارة الإلكترونية في النظام الضريبي –دراسة حالة بعض الدول مع الإشارة لحالة الجزائر–** أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، 2021–2022، ص 56–57

والتكلفة هي تكلفة شراء هذه التقنيات وتشغيلها. ووفقا لهذا الرأي فإن هذه الأنظمة سوف تقلل من تكاليف الحصول على المعلومات، ترتيبها، ترميزها، تنظيمها، إدارتها واستخدامها. وبناء على ذلك، فإن هذه المنظمة سوف تحقق عائدا يفوق تكاليف إنشائها خلال فترة حياتها الافتراضية. إلا أن هذا التفاؤل مبني على نظرية قديمة مفادها أن المعلومات تقلل من الشكوك وتزيد من احتمالية صحة القرارات المتخذة.

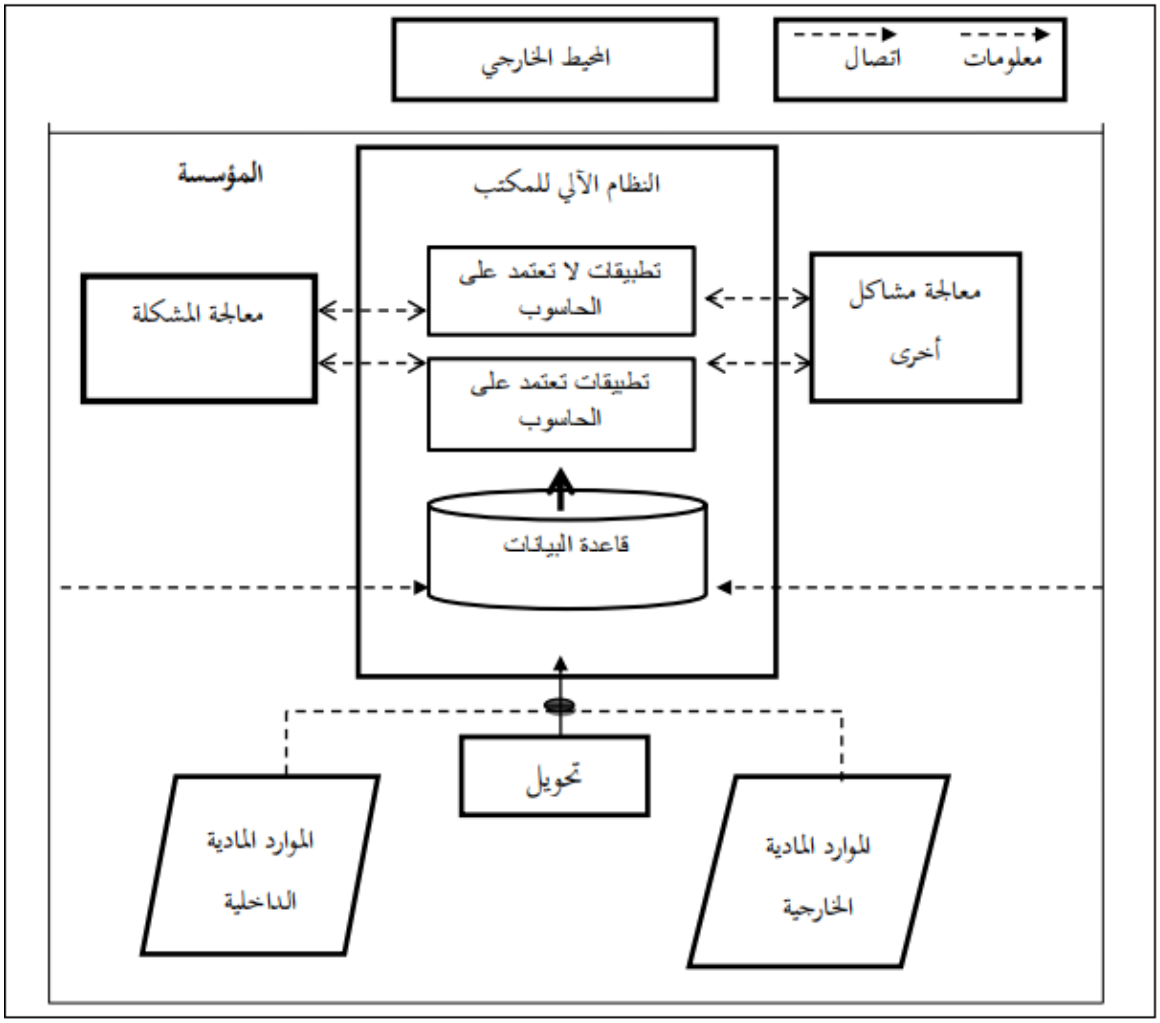
2/**الثمن:** مجموعة أخرى من النظريات تدعم إمكانية زيادة قدرات التحكم وانعكاس ذلك على نوعية عمليات اتخاذ القرار وعقلانيتها، لكنها في الوقت نفسه تصر على أن ذلك لا يأتي بدون ثمن، وهذه النظريات تعتقد ضرورة عمل ترتيبات الحماية والوقاية، وإلا سوف يكون الثمن غاليا فيما يتعلق بالحرية والخصوصية الشخصية للأفراد، والحفاظ على سرية المعلومات.

3/ضوضاء المعقولية وتأكلها: النظرية الثالثة هي الأكثر تشاؤما ،وهي تقوم على الادعاء القائل أن الإدارة الالكترونية سوف تقضي على العقلانية بصورة عامة ، وعلى الزعم السائد بضعف قدرة المنظمة على إدارة المعلومات بصورة جيدة ،وعلى الهواجس الأخرى التي تهمل العوامل الضمنية النوعية في اتخاذ القرار ،والتركيز على العوامل الواضحة التي يمكن قياسها كميا ،كما أن هذه النظرية تتخوف من عدة أشياء مثل: التفسير المبسط بأكثر مما ينبغي للبيانات ،النمذجة المبسطة والتبسيط الشديد بدءا من عمليات التحليل إلى صياغة التوصيات ،كما أن هذه النظرية ترفض بصورة مطلقة الاعتقاد السائد بأن المعلومات هي التحكم والرقابة ،وتفضل أن تعتبر المعلومات كالضوضاء.

4/التقنية: تعتبر التقنية أداة في ميدان التنافس بين المنظمات، حيث تركز هذه النظرية على أن يكون لهذه النظرية نفسها تأثير جوهري ومستقل في عملية اتخاذ القرار بمعزل عن النظريات الأخرى.

الفرع الثاني: نماذج الإدارة الإلكتروني

الشكل رقم01-03: نموذج الإدارة الإلكترونية



المصدر: علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية e-management، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص35.

فمن خلال هذا الشكل يمكن ملاحظة بأن:

-هذا النموذج يعتمد على المعلومات والاتصالات

-يتكون نظام الإدارة الإلكترونية من: تطبيقات الإدارة الإلكترونية التي لا تعتمد على الحاسوب، وتطبيقات التي تعتمد على الحاسوب وقاعدة البيانات.

-مدخلات النظام هي: موارد مادية داخلية وخارجية، المعالجات ومعلومات من المحيط الخارجي.

-يستفاد من هذا النموذج في إعطاء تصور عن الإدارة الإلكترونية وكيف تقدم البيانات والمعلومات من أجل إنجاز الأعمال المختلفة،

إن عمل هذا النموذج يكون بالشكل التالي:

- يتم إدخال البيانات من خلال النظام الفيزيائي للمنظمة الموجودة أسفل النموذج حيث يتم معالجتها ومن ثم تدخل إلى قاعدة البيانات،
- يمكن استخدام هذه المعلومات كمدخل للتطبيقات التي تعتمد على الحاسوب والتي تستخدم في أتمتة المكاتب عن طريق التطبيقات التالية:

-معالجة الكلمات

-البريد الإلكتروني والبريد الصوتي والاجتماعات عن بعد والتحاور عن طريق الحاسوب،

-قواعد البيانات الإدارية المختلفة والتطبيقات الأخرى.

- كما أن هذا النموذج يستخدم بعض التطبيقات التي لا تعتمد على الحاسوب (التشاور السمعي أو التلفزيوني)،
- الأتمتة الجديدة ستساعد في إنجاز المهام عن طريق الاتصال بين المستفيدين مع بعضهم البعض أو مع البيئة المحيطة عن طريق الحاسوب والاتصالات.

المطلب الثاني: أمن معلومات الإدارة الإلكترونية

إن أمن معلومات الإدارة الإلكترونية من الركائز الأساسية لنجاح النمط الإداري في المنظمة، فهو الذي يهدف الى حماية البيانات من الاختراق والقرصنة أو التلاعب والضياع، وعليه فإن موضوع أمن معلومات الإدارة الإلكترونية يكتسي أهمية بالغة في ظل الهجمات السيبرانية وتطور أساليب الاختراق، هذا ما يوجب على المنظمة تطوير برامج حماية لأنظمتها المعلوماتية داخل الإدارة الإلكترونية.

1/تعريف أمن معلومات الإدارة الإلكترونية:

توجد العديد من التعاريف الموضحة لأمن المعلومات منها ما هو بسيط ومنها ما هو معقد ومعمق فمن بين هذه التعاريف نذكر:

-يُعرَّف أمن المعلومات بأنه مجموعة السياسات والإجراءات والتدابير الإدارية والتقنية التي تُعتمد لحماية مختلف موارد المعلومات في بيئة الإدارة الإلكترونية، بما في ذلك الأجهزة، والبرمجيات، وقواعد البيانات، والتطبيقات، والعنصر البشري العامل في هذا المجال. ويهدف إلى ضمان سلامة المعلومات وسريتها وتوافرها، وحمايتها من مختلف التهديدات والمخاطر الناتجة عن الأخطاء غير المقصودة أو الأفعال المتعمدة أو محاولات التسلل والاختراق، إضافة إلى المخاطر المرتبطة بالإجراءات والممارسات المعتمدة في إدارة هذه الموارد. [1]

-**كما يمكن تعريفه:** يُقصد بأمن المعلومات مجموعة الإجراءات والتدابير التي تهدف إلى توفير أقصى درجات الحماية للمعلومات والبيانات المتداولة عبر الشبكات، من خلال استخدام الوسائل والأدوات المناسبة التي تكفل حمايتها من مختلف التهديدات والمخاطر، سواء كانت ناتجة عن عوامل داخلية أو خارجية."[2].

-**كما تعرف بأنها:**" يُعد أمن المعلومات من المفاهيم الأساسية التي تُعنى بحماية المعلومات والبيانات والخدمات التي تعتمد عليها الإدارة الإلكترونية داخل المنظمة، بهدف ضمان استمرارية أدائها ورفع مستوى جودتها في ظل التطورات التكنولوجية والرقمية المتسارعة. ويستند هذا المفهوم إلى ضرورة توفير الحماية اللازمة لمختلف الموارد المعلوماتية من التهديدات المحتملة التي قد تؤثر على سلامتها أو سريتها أو توافرها. كما أن وجود هذه الحماية يقتضي مواجهة مجموعة من المخاطر والتحديات التي تحيط بالمنظمة، والتي تزداد تعقيدًا في بيئة الإدارة الإلكترونية."[3].

---

[1] بصاشي هدى، **الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية**، مرجع سابق الذكر، ص 99-100

[2] سامية بلجراف، كلاش خلود، **الإدارة الإلكترونية وإشكالية الأمن المعلوماتي**، مجلة الناقد للدراسات السياسية، جامعة بسكرة، العدد01، الجزائر، أكتوبر 2017، ص273/272.

[3] خديجة عبد الله شهاب، محمد أمين الضناوي، الإدارة **الإلكترونية وتحقيق أمن المعلومات في منظمات الأعمال، مجلة** أوراق ثقافية، بدون صفحة.

2/إجراءات أمن معلومات الإدارة الإلكترونية والمخاطر التي تهددها

باعتبار أمن المعلومات أحد أهم الأمور التي تزيد من انشغال الإدارة بها، فضمان حماية المعلومات والوثائق التي يجرى حفظها مسؤولية كبيرة تقع على عاتقها ويكون ذلك من خلال تطبيق مجموعة من الإجراءات التي تضمن سلامة وأمن المعلومات الإلكترونية من الضياع أو الاختراق، فضعف الأمن في مجال العمل إلكترونيا يعد ضعفا للثقة، مما يشكل خطرا كبيرا على استمرارية المنظمة.

اولا: المخاطر التي تهدد أمن معلومات الإدارة الإلكترونية

إن كثير من المنظمات، تقوم بدراسة قضية الأمن عبر الانترنت ودراسة أهم المشاكل التي تترتب عنها وذلك لخلق وابتكار حلول جديدة للقضاء أو الحد من الحوادث الأمنية عبر الأنترنت. ومن أهم القضايا الامنية المنتشرة المتعلقة بالأنترنت والإدارة الالكترونية يمكن ذكر ما يلي[1]:

-الفيروسات (viruses)

-تأكيد هوية المتصل (Authentication)

-هجوم رفض الخدمة (Denial of Service –Dos): يتم هذا الهجوم باستخدام برامج ذكية صُممت للوصول إلى ملايين أجهزة الكمبيوتر المتصلة بالإنترنت، بهدف استنفاد جميع مصادرها واستنفاد كل الخدمات التي تقدمها المؤسسة المستهدفة، مما يؤدي إلى تعطيلها.

-السرية والخصوصية (Privacy and Confidentiality)

-عدم توفر الخدمة (Unavailability of Service)

-الصلاحيات (Authority)

[1] بوزكري جيلالي، **الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وافاق**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، جامعة الجزائر 03، 2016/2015، ص 152.

-تكامل المعلومات المرسلة(Integrity of Transmitted Information)

ثانيا: الإجراءات الإدارية والتقنية والتشريعية لأمن معلومات الإدارة الإلكترونية:

يتوجب على الإدارة الإلكترونية القيام بالعديد من الإجراءات للحفاظ على أمن معلوماتها والتي يمكن أن نذكر منها ما يلي:

1-**الإجراءات الإدارية لأمن معلومات الإدارة الإلكترونية:** تهتم الإدارة العليا بالإشراف عليها، وتشمل ما يلي[1]:

1-**1السياسة الأمنية المثلى:** هي تلك التي تعتمد على أسلوب النص العملي في الصفحات الرئيسية للأنظمة الإلكترونية. هذا الأسلوب يقدم نظرة عامة موجزة لأهم المبادئ الأمنية ومعايير الحماية، مع توفير روابط إضافية تتيح استعراض تفاصيل أعمق للمستخدمين الذين يرغبون في التوسع.

1-**2أما بالنسبة لتأمين الأجهزة:** فإن الأمر يشمل حماية المداخل المادية للنظام ومنع دخول غير المصرح لهم إلى المناطق الحساسة مثل غرفة الحاسوب، ومستودعات وسائط التخزين. كما يعتمد ذلك على استخدام تقنيات متقدمة للتحقق من الهوية، كالبصمة، ومسح العين، والبطاقات الممغنطة. هذا بجانب تأمين غرف الخوادم وإحكام العزل لأنظمة الإنذار لضمان استجابة سريعة عند الحاجة.

1-**3وفيما يتعلق بحماية البيانات:** يتحقق ذلك عبر تحديد وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات بدقة تبعًا للهيكل التنظيمي. يهدف هذا الإجراء إلى تعزيز مستوى الأمان وتقليل فرص الثغرات الأمنية.

1-4-توفير أمن الأفراد: ويتحقق من خلال جملة من الممارسات منها:

[1] يحياوي محمد، **الحكومة الإلكترونية كأداة لتبسيط الإجراءات الإدارية-الجزائر نموذجا**-أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03، الجزائر، السنة ماي 2013، ص136/134.

- تنظيم إجراءات التوظيف وإنهاء الخدمة، مع الحرص على ضمان استعادة كافة التصاريح وكلمات المرور قبل مغادرة الموظف لعمله.
- متابعة سلوك العاملين ومراقبة النظام بعد انقطاعهم عن العمل للتأكد من عدم وجود خلل وضمان سلامته.
- عقد ندوات ومحاضرات دورية متخصصة في أمن المعلومات والحرص على اطلاع الأفراد بكل التعليمات المهمة من الإدارة.
- تشجيع الأفراد على حضور المعارض والدورات التدريبية المتعلقة بالمجال الأمني المعلوماتي لتعزيز خلفيتهم حول الموضوع.
- التشجيع بالاعتماد على أنظمة الحوافز والترقية للأفراد الأكثر التزاما بمعايير أمن المعلومات.

1-5إنشاء قسم متخصص بأمن المعلومات: خاصة في المنظمات الكبرى، يكون عمله الإشراف على تطبيق السياسات الأمنية ومتابعة تنفيذها بالتعاون مع خبراء ومتخصصين في المجال.

1-6-التصريح بالمرور عبر الشبكة: حيث تتميز السياسة الأمنية الفعالة بقدرتها على تنظيم المرور عبر شبكة الاتصال من خلال قبول او رفض بعض الملفات على الشبكة.

2-الإجراءات التقنية لأمن معلومات الإدارة الإلكترونية: هناك العديد من نظم تأمين وحماية معاملات الإدارة الإلكترونية، والتي يتمثل أهمها بصفة أساسية فيما يلي[1]:

2-1-التشفير الإلكتروني: هو استخدام خوارزمية أو رموز لتشويش المعلومات المرسلة بحيث تصبح غير مقروءة حتى يتم فك التشفير.

يقوم التشفير الإلكتروني بحماية المعلومات عندما تكون مخزنة في وسيط للتخزين كالأقراص الصلبة، أو عندما يتم تحويلها عبر وسائط الاتصال، وبالتالي يحقق الضمانات التالية:

[1] بصاشي هدى، **الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء المؤسسات**، مرجع سابق الذكر، ص105/103.

– لا يمكن تغيير المعلومات بعد ارسالها من المرسل، بالإضافة الى عدم إمكانية تغييرها قبل وصولها الى المستقبل،

– لا يمكن معاينة المعلومات الا من طرف المستقبل لها.

2-2-التوقيع الإلكتروني: يوفر التوقيع الإلكتروني مستوى عالياً من الأمان وحماية الخصوصية عند تنفيذ معاملات الإدارة الإلكترونية، نظراً لاستحالة إعادة إنتاجه باستخدام النسخ واللصق. يأخذ التوقيع الإلكتروني أشكالاً متعددة، فقد يكون توقيعاً بيومترياً يعتمد على الخصائص الفيزيائية أو الجسدية لصاحبه، أو مجموعة من الحروف، أو يتم باستخدام القلم الإلكتروني، بالإضافة إلى أشكال أخرى. وتختلف هذه الأشكال من حيث درجة الثقة ومستوى الضمانات التي توفرها، بناءً على الإجراءات المستخدمة في إصدارها، وتأمينها، والتقنيات التي تدعمها. ومن المتطلبات الواجب توفرها في التوقيع الالكتروني ما يلي:

- أن يكون مرتبطا بوثيقة محددة بحيث لا يمكن نقله الى الوثائق الأخرى.
- أن يمنع اجراء أي تغييرات على الوثائق بعد توقيعها.
- ألا يستطيع الموقع انكار توقيعه لاحقا.

2-3-التأمين والحماية ضد الفيروسات: يعرف الفيروس بأنه برنامج يقوم بتخريب المعلومات عن طريق اختراق ثغرة في نظام الامن المعلوماتي، يمكن إيجاز أهم وسائل التأمين والحماية ضد الفيروسات فيما يلي:

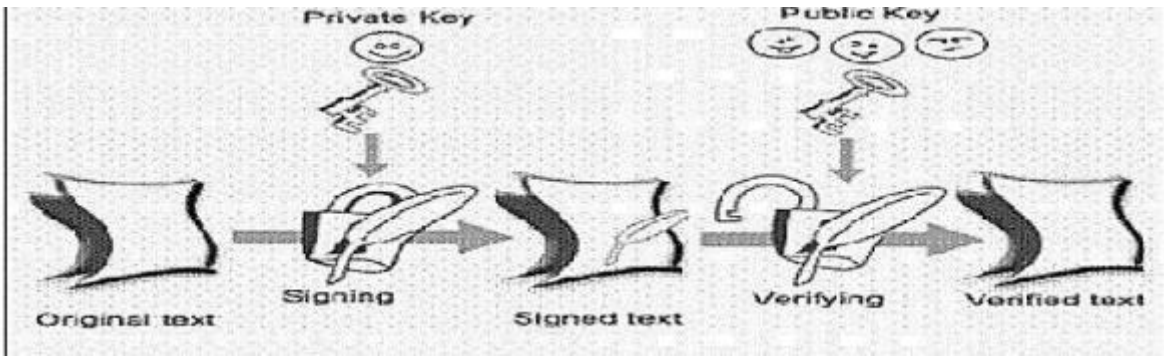
- استخدام برامج خاصة لتأمين وحماية برامج حواسيب المنظمة من الفيروسات المختلفة،
- اعداد نسخ احتياطية من برامج المنظمة تتضمن أعمالها وكل معاملاتها وذلك بشكل دوري،
- اجراء الاختبارات المطلوبة للتأكد من عدم وجود اية فيروسات على اية ملفات يتم الحصول عليها من شبكة الانترنت وذلك قبل حفظ هذه الملفات على حواسيب المنظمة.

2-4- البصمة الالكترونية:

البصمة الإلكترونية هي تمثيل رقمي فريد يتم إنشاؤه باستخدام خوارزميات متخصصة تُعرف باسم "دوال التجزئة". تعتمد هذه الخوارزميات على إجراء عمليات رياضية معينة على الرسالة، سواء كانت ملفًا كاملاً أو نصًا مطولًا، لتوليد بصمة قصيرة وثابتة الطول، عادةً ما تكون بين 100 و128 بت. تتيح هذه البصمة إمكانية التحقق من أصالة الرسالة، حيث يؤدي أي تعديل، ولو كان تغييرًا طفيفًا في بت واحد، إلى إنتاج بصمة مختلفة تماماً عن الأصلية. كما أنه من المستحيل توليد نفس البصمة الإلكترونية لرسالتين مختلفتين.

ما يميز البصمة الإلكترونية هو قدرتها العالية على التفريق بدقة بين الرسالة الأصلية وأي رسالة معدَّلة. وبما أن هذه البصمات تُنتج بناءً على مفاتيح خاصة يتم إنشاؤها مسبقاً، فإن فك تشفيرها ممكن فقط عبر استخدام المفتاح العام المرتبط بها. لهذا السبب، يُطلق على النهج المستخدم في هذه العملية تسمية "التجزئة أحادية الاتجاه". كما أن من الجدير بالذكر أن استخدام خوارزمية البصمة الإلكترونية أسرع بكثير مقارنةً بخوارزميات التشفير غير المتماثل، التي تعتمد على تشفير النصوص باستخدام المفاتيح العامة. ولهذا السبب، تُعتمد خوارزميات البصمة الإلكترونية بشكل واسع في إنشاء التوقيعات الرقمية

الشكل رقم01-04: البصمة الإلكترونية



المصدر: بوزكري جيلالي الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وافاق أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة العمال والتسويق، جامعة الجزائر03، 2016/2015، صفحة 156.

3 -الإجراءات التشريعية لأمن معلومات الإدارة الإلكترونية:

-صدر أول قانون فيدرالي في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1984، وتعلق الأمر بجرائم الوصول غير المصرح به إلى المعلومات المصنفة ضمن الأمن القومي أو السجلات المالية، تلاه قانون آخر عام 1986. غير أن معظم دول العالم، سواء المتقدمة أو النامية، لم تتناول موضوع جرائم الحاسوب بشكل دقيق ومحدد، باستثناء القانون الفرنسي الذي صدر عام 1988 حيث اعتبر جرائم المعلوماتية بابًا مستقلاً وأحدث جنائيًا معلوماتيًا خاصًا بها، وتناول موضوع الاعتداء على البرامج والمعلومات. ولكن بالرغم من ذلك، لا يزال هناك فراغ قانوني في مجال جرائم سرقة المال المعلوماتي المعنوي.

-عام 1991، أصدرت الأمم المتحدة قرارًا في المؤتمر الثامن لمنع الجريمة ومعاملة السجناء، المنعقد في هافانا، أكد على ضرورة دراسة ووضع الإجراءات اللازمة للحد من جرائم الحواسيب، وسن تشريعات لمكافحة عمليات إساءة استخدامها، وتعديل القوانين الوطنية لهذا الغرض. ويختلف الرأي القانوني حول معالجة جرائم الحواسيب والتعدي على المعلومات المخزنة فيها، إذ يتجه إلى اتجاهين أساسيين: الأول يرى ضرورة تناسب العقوبة مع تأثير الجريمة، فإذا كانت بدافع التسلية والعبث تكون العقوبة خفيفة، أما في الحالة الثانية التي تمس سلامة الحقوق أو تنطوي على سرقة المعلومات أو الجهد المبذول، فتكون العقوبات شديدة وقاسية.

-ورغم الجهود المبذولة، فإن المشرعين لم يستجيبوا بشكل عام للتطور التقني الكبير الذي يصاحب الاعتداءات الإجرامية على الأصول المعلوماتية. فالنصوص الجنائية التقليدية قد تكون قابلة للتطبيق على جرائم الحاسوب في بعض الحالات، ولكن حين لا تكون مناسبة، فلا بد من سد الفراغ التشريعي في هذا المجال[1]

المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات الإدارة الالكترونية

تعنى الإدارة الإلكترونية بمجموعة من الإيجابيات والسلبيات وسنتطرق اليها فيما يلي:

الفرع الأول: إيجابيات الإدارة الالكترونية

[1] بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وافاق، مرجع سابق الذكر، ص159/158.

إن الإدارة الإلكترونية تعمل على سير المنظمة بشكل كفؤ من خلال الاستعانة بالشبكة الالكترونية، ما يساهم في أداء الأعمال الإدارية كافة باستخدام المحتوى الالكتروني، وتوفر بنية تحتية الكترونية فاعلة وكفؤة تدعم مباشرة من شبكات الحاسوب والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات، سواء كانت من داخل أو من خارج المنظمة، وعليه من بين المزايا المحتملة جراء تطبيق وتوظيف الإدارة الالكترونية ما يلي[1]:

-إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية.

-دعم عمل اتخاذ القرار في نقاط العمل المختلفة في المنظمة.

-تجميع البيانات ومن مصادرها الاصلية بصورة موحدة ومركزية.

-تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها مع بعضها.

-تقليل النفقات في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.

-توظيف تكنولوجيا المعلومات وبشكل إيجابي وكفؤ وبناء ثقة العاملين بذلك.

-التوفير الفوري للمعلومات وحسب الطلب.

-التعلم المستمر وبناء المعرفة.

-زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد في الشركة.

-زيادة رصيد الشركة في المنافسة والتميز على مستوى السوق العالمي.

الفرع الثاني: سلبيات الإدارة الإلكترونية

يعتقد أنه بتطبيق استراتيجية الإدارة الالكترونية سوف تزول كل المصاعب والمشاكل الإدارية والتقنية، ولكن الأمر مختلف، لأن تطبيق الإدارة الإلكترونية قد يسبب مجموعة من السلبيات للإدارة الإلكترونية أيضا، تتجلى هذه السلبيات في[2]:

[1] جمبية ذهبية، بير سارة، **الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية**، مرجع سابق الذكر، ص 59.

[2] جمبية ذهبية، بير سارة، نفس المرجع سابق، ص62/60.

1-التجسس الإلكتروني: مع التقدم الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة التي اجتاحت العالم، اتجهت العديد من الدول، خاصة المتقدمة منها، إلى تقليص اعتمادها على العنصر البشري رغم أهميته وأولويته في العديد من المجالات، مفضلة الاعتماد على التقنية. ويُعد مجال التجسس أحد أبرز تلك المجالات التي شهدت هذا التحول. فمن الطبيعي أنه عندما تتبنى دولة ما نظام الإدارة الإلكترونية، فإنها ستقوم بتحويل أرشيفها إلى صيغة إلكترونية، مما يجعل هذا الأرشيف عرضة لمخاطر عدة، مثل التجسس على محتواه وكشفه وسرقة المعلومات وحتى إتلافها. وهذا يترتب عليه تهديدات أمنية جسيمة تطال معلومات ووثائق وأرشيفات تخص الأفراد والشركات والإدارات والدول على حد سواء.

لكن من المهم التنويه هنا إلى أن الخطر لا يكمن في تطبيق الإدارة الإلكترونية ذاتها، إذ ليس الهدف الدعوة للعودة إلى الأنظمة التقليدية للإدارة، وإنما يكمن التحدي الحقيقي في ضعف التدابير الأمنية المتخذة لحماية أنظمة الإدارة الإلكترونية من هذه المخاطر الأمنية المتزايدة

فإهمال هذه الناحية يؤدي الى كارثة وطنية يحثها التجسس الإلكتروني ومصدر التجسس الإلكتروني يأتي من ثلاث فئات وهي:

-الفئة الأولى: الافراد العاديون.

-الفئة الثانية: هي الهاكرز القراصنة.

-الفئة الثالثة: أجهزة الاستخبارات العالمية للدول.

هذا فيما يقتصر خطر الفئتين الأولى و الثانية على تخريب الموقع أو إعاقة عمله أو إيقافه ،بحيث تستطيع الإدارة تلافي ذلك بطرق وقائية أو بإعداد نسخة احتياطية عن الموقع فإن خطر الفئة الثالثة يتعدى ذلك بكثير ويصل إلى درجة الاطلاع الكامل على كافة الوثائق الحكومية ووثائق المؤسسات والإدارات والأفراد، وكذلك الأموال وما إلى ذلك، مما يشكل تهديدا فعليا على الأمن القومي والاستراتيجي للدولة المعنية، حاصة عندما تقوم أجهزة الاستخبارات هذه ببيع أو نقل أو تصوير هذه الوثائق وتسريبها إلى جهات معادية للدولة التي سلبت منها.

2-زيادة التبعية للخارج: من المعلوم أن الدول العربية ليست دولا رائدة في مجال التكنولوجيا والمعلومات وهي دول مستهلكة ومستعملة لهذه التكنولوجيا، على الرغم من أن هناك أعدادا كبيرة من العلماء العرب والاخصائيين في مجال التكنولوجيا في العالم او من أصل عربي وعلى العموم بما أن الإدارة الإلكترونية تعتمد بمعظمها ان لم نقل بأكملها على التكنولوجيا الغربية فإن ذلك يعني انه سيزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية وهو ماله انعكاسات سلبية كثيرة خاصة كما ذكرنا أعلاه في المجال الأمني للإدارة الإلكترونية.

فالاعتماد الكلي على تقنيات أجنبية للحفاظ على أمن المعلومات وتطبيقها على الشبكات الرسمية التابعة للدول العربية هو تعريض للأمن الوطني والقومي لهذه الدول بالخطر، ووضعه تحت سيطرة دول غربية بغض النظر عن نوع العلاقات بينها ...، ولا يقتصر الأمر على التجسس على المعلومات لأهداف عسكرية وسياسية بل معلومات تعطيها الأفضلية على منافستها في الأسواق.

لذلك نحن ننصح ونشدد على ضرورة دعم وتسهيل عمل القطاع التكنولوجي العربي والإنفاق على أمور البحث العلمي فيما يتعلق بالتكنولوجيا والأمن التكنولوجي، خاصة وانه لدينا القدرات البشرية والمادية اللازمة لمثل ذلك، ونشدد أيضا على ضرورة تطوير حلول أمن المعلومات محليا أو على الأقل وضع الحلول الأمنية الأجنبية التي ترغب باستخدامها تحت اختبارات مكلفة ودراسات معقمة والتأكد من استقلاليتها وخلوها من الأخطار الأمنية.

3-شلل الإدارة: إن التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم وإستراتيجية الإدارة الإلكترونية،

والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الإلكترونية دون اعتماد التسلسل

والتدرج في الانتقال، من شأنه ان يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة لأنه عندما نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم ننجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل فنكون قد خسرنا الأولى ولم نربح الثانية، وذلك من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة أو إيقافها، ريثما يتم الإنجاز الشامل والكامل للنظام الإداري الإلكتروني أو العودة إلى النظام

التقليدي بعد خسارة كل شيء، وهذا مالا يجوز أن يحصل في أي تطبيق للإستراتيجية الإدارة الإلكترونية.

خلاصة :

تمثل الإدارة الإلكترونية قفزة نوعية تعطي تحولا جوهريا في أساليب تسيير المنظمات من الطابع التقليدي الى الطابع الرقمي التكنولوجي الحديث، حيث تعرفنا في هذا الفصل على مفهوم الإدارة الإلكترونية الذي يعرف أنه منظومة متكاملة تهدف الى تحسين ورفع جودة الخدمات المقدمة وتسريع الأداء الإداري، وكذا ابراز خصائصها المتنوعة كالسرعة، الدقة، الشفافية... الخ وعرض الفصل التطور التاريخي لنشأت الإدارة الالكترونية والأهمية البارزة التي جاءت بها في تعزيز الكفاءة الإدارية وتحقيق أهدافها المتنوعة المرتبطة دعم اتخاذ القرار وتحقيق التنمية المستدامة.

كما تناول الفصل وظائف الإدارة الإلكترونية المتعددة (تخطيط، تنظيم، قيادة، رقابة)، الى جانب المبادئ التي تعتمد عليها القائمة على التكامل، المرونة والمشاركة، وتطرقنا أيضا الى أهم المتطلبات التي تستلزم الإدارة الإلكترونية من أجل تطبيقها من موارد بشرية، بنية تحتية، موارد مالية... التي تضمن نجاحها.

وفي الأخير تطرقنا في المبحث الأخير الى مختلف النماذج والنظريات التي تعنى بها الإدارة الإلكترونية، إضافة الى إجراءات أمن معلوماتها التي تعد عنصرا أساسيا لا يمكن الاستغناء عليه لما يوفره من حماية وضمان لبيانات المنظمة، مع عرض لمجموعة من النقاط الإيجابية والسلبية التي يمكن ان تترتب عن تطبيق نمط الإدارة الالكترونية والتي بورها تؤدي الى رفع الكفاءة في المنظمة أو إحداث خطر يهدد سلامتها وعليه إن نجاح الإدارة الإلكترونية يرتبط بمدى تكامل وتفاعل هذه العناصر وتوفير البيئة المناسبة لتطبق الإدارة الالكترونية بفعالية.



الفصل الثاني:

الادارة العمومية و الاداء

تمهيد:

يســـــاهم التقدم المعلوماتي الهائل والتطور التكنولوجي الحديث في بناء المجتمع وتطويره معرفيا وجعله متميزا في تقنية الاتصالات واستخدام أحدث وسائل التكنولوجيا في تبادل وحفظ المعلومات. وباعتبار المؤســـســـات العمومية ذات الطابع الإداري تلعب دورا تنمويا كان من الضـروري أن تسـاير نمط التغيير والرقمنة للرفع من مسـتواها خاصـة في ظل التحديات التي يشـهدها العالم، مما جعل الحكومات تؤكد على ضـرورة تفعيل الأنشـطة والخدمات العمومية التي تقدمها المؤســـســـات الإدارية والزامية التحول من أســـلوب الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية من أجل ترقية الخدمات المقدمة والرفع من جودتها.

وقد سـعت الدولة الجزائرية إلى تحسـين وتطوير الخدمة العمومية بالأخص في مجال تكريس الإدارة الإلكترونية في قطاعاتها الحكومية من خلال عصـرنتها ورقمنتها وذلك بالاعتماد على التكنولوجيات الحديثة.

ومن هنا سنتناول ثلاث مباحث وهي:

-**المبحث الأول:** مدخل للإدارة العمومية

-**المبحث الثاني:** عموميات على الاداء

-**المبحث الثالث:** نماذج الخدمات الالكترونية

المبحث الأول: مدخل للإدارة العمومية

تعتبر الإدارة العمومية مظهر للنشـــاط الحكومي الذي ســـتظل دائما مجال عناية واهتمام طالما هناك نظام للدولة الذي يســـعى ويحاول تحقيق أهداف البرامج الموضـــوعة بواســـطة متخذي القرارات السياسية في الدولة.

وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث الى نظرة عامة حول المرفق العام ومبادئه بالإضافة الى الخدمة العمومية.

المطلب الأول: نظرة عامة حول الإدارة العمومية

اوجبت الدولة إدارات عمومية تسهر على تحقيق المصلحة العمومية ضمن ظروف بيئية داخلية وخارجية تؤثر على أداء وظائفها فللإدارة العمومية عدة مهام على غرار تنفيذ السياسة العمومية، وتحقيق الرفاهية الاجتماعية وتقديم خدمات عمومية وزيادة كفاءة حكومة.

الفرع الأول: تعريف الإدارة العمومية

وضـــعت عدة تعاريف للإدارة العمومية من قبل عدة مفكرين وكتاب، واتصـــفت هاته التعاريف بالتباين، لكونها بنيت على توجهات أيديولوجية ووجهات نظر مختلفة للإدارة العمومية.

1-لمنظور التقليدي: الإدارة العمومية كوســيلة لتنفيذ الســياســة العامة للدولة تُعرَّف الإدارة العمومية، من خلال المدخل التقليدي، بأنها تشــكيلة من القوانين واللوائح والعلاقات التي تُمكِّن من تحقيق وتنفيذ السياسة العامة للدولة. ومن الممكن تقسيم التعريفات التي بُنيت على هذا المنظور إلى ثلاث اتجاهات رئيسية:

1-1الاتجاه الأول: الربط بين الإدارة العامة وتنفيذ السياسة العامة

يتناول هذا الاتجاه الإدارة العمومية باعتبارها الأداة الرئيسية لتحقيق السياسة العامة للدولة. ومن الأمثلة على تعريفات تصب في هذا السياق:

– الإدارة العمومية هي مجموع العمليات والأنشطة التي تهدف إلى تنفيذ السياسات العامة.[1]

– وتعرف على أنها تنفيذ السياسة العامة وتضم مختلف الأنشطة والأعمال الحكومية الموجهة لأداء الخدمة العمومية[2].

– وتعرف بأنها العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة بأكبر مقدار من الكفاءة وبما يحقق الرضا لأفراد الشعب.[3]

1-2الاتجاه الثاني الربط بين الإدارة العمومية والنشاط الإداري: يتضمن هذا الاتجاه ربطا بين الإدارة العمومية والنشاط الإداري فيرى أنصاره:

-الإدارة العمومية هي التي تختص بالأنشطة الإدارية الحكومية[4] : هذا التعريف تميز بالربط بالإدارة العمومية والنشاط الإداري وتحقيقه لأهداف المجتمع، إلا أنه أهمل الجانب العضوي للإدارة، وهو الجهاز الإداري المخول له القيام بهذا النشاط.

1-3اتجاه الثالث: الربط بين الإدارة العمومية والأجهزة الإدارية:

يعتمد هذا الاتجاه على التفاعل والارتباط الوثيق بين الإدارة العمومية والهياكل الإدارية التي تدير هذا النشاط. ويبرز هذا النهج أهمية الأجهزة الإدارية بوصفها أدوات تنظيمية وقيادية في تحقيق أهداف الدولة واستراتيجياتها العامة. ومن بين التعريفات المُقدّمة في هذا السياق:

-تُعرف الإدارة العمومية بأنها مجموعة معقدة من الهياكل التنظيمية التي تُدار داخليًا عبر أجهزة متخصصة ضمن كل هيكل، مع خضوعها لتوجيه السلطة السياسية، سواء كانت السلطة المركزية، السلطات المحلية، الولاة، أو رؤساء البلديات.

– تُعرّف الإدارة العمومية أيضًا بأنها عملية تنسيق الجهود المشتركة للعاملين ضمن الأجهزة الحكومية، بهدف تحقيق أهداف محددة تصب في خدمة المواطنين وتعكس السياسات العامة للدولة. ويتطلب تحقيق هذه الأهداف استغلال الموارد البشرية والمادية بأقصى قدر من الكفاءة

---

[1] إبراهيم عبد العزيز شيحي، **أصول الإدارة العامة**، مكتبة ومطبعة الإشعاع، إسكندرية، 1993، ص 43

[2] ثابت عبد الرحمن إدريس، **المدخل الحديث في الإدارة العامة**، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001، ص 24

[3] عمران نزيهة، **الإدارة العمومية والمواطن أية علاقة تشخيص للاختلالات وسبل الإصلاح على ضوء التجربة الجزائرية**، مجلة المفكر، العدد الثاني عشر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة بدون سنة نشر، ص 476

[4] محمد نصر مهنا، **تحديث في الإدارة العامة والمحلية**، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2005، ص 31

والفعالية، بالإضافة إلى توفير بيئة ملائمة للعمل والإنتاج، وضمان تقديم الخدمات العامة بأعلى مستويات الجودة الممكنة بما يحقق تلبية احتياجات المجتمع بشكل مُرضٍ وفعال.[1]

تعرف الإدارة العمومية على أنها مجموع الأشخاص المعنوية.[2]

2-لمدخل الحديث: الإدارة العمومية كأداة للمساهمة في تشكيل وتنفيذ السياسة العمومية

-يركز هذا النهج على دور الإدارة العمومية ليس فقط كوسيلة لتنفيذ السياسة العمومية، بل كمساهم أساسي في وضعها وتشكيلها أيضًا. ومن هذا المنطلق، ظهرت الكثير من النقاشات حول طبيعة العلاقة بين الجهات المسؤولة عن صياغة السياسة العمومية والجهات المسؤولة عن تنفيذها.

-السؤال الرئيسي يتعلق بما إذا كان من الأفضل التعامل مع عمليتي صياغة السياسة وتنفيذها بشكل منفصل، أم أن العمليتين تشكلان وحدة متكاملة لا يمكن فصلها؟ على الرغم من وجود توجهات تدعو للفصل بين العمليتين، إلا أن الرؤية السائدة اليوم تميل إلى اعتبارهما مترابطتين ومتكاملتين. فالإمكانات التنفيذية تؤثر بشكل كبير في تحديد طبيعة وتفاصيل السياسات العامة وقابليتها للتطبيق على أرض الواقع.

-ورغم أن عملية تصميم السياسة العمومية تتسم غالبًا بالطابع السياسي، فإن هناك ترابطًا وثيقًا بين مرحلة صياغة السياسة ومرحلة تنفيذها. وهذا الترابط ينعكس بوضوح في الأثر المتبادل بين الخطوتين والتكامل الضروري لإنجاح أي سياسة عمومية وربما كان الاختلاف الرئيسي بين تصميم السياسة العمومية وتنفيذها هو أن العملية الأولى يغلب عليها الطابع السياسي إلا أن هناك ارتباط كبير بين وضع السياسة وتنفيذها وذلك وفق ما يلي[3]:

-المساهمة في وضع وتشكيل السياسة العمومية للدولة

---

[1] برامج إعداد الخبراء من بريطانيا، على الخط online www.abahe.co.uk تاريخ الاطلاع -25-09 - 2016

[2] Jean-Marc Peyrical, **Droit Administratif, 2eme édition**, Montchrestien, Paris, 2000, P :15

[3] محمد فريد الصحن وآخرون، **الإدارة العامة المبادئ والتطبيق**، الدار الجامعية للطباعة والنشر الإسكندرية، 2000، ص ص: 25-28.

يتم هذا الدور على مرحلتين من العملية التشكيلية للسياسة هما:

- **قبل أن يبدأ واضعو السياسات في تشكيل السياسة العمومية:** يتم إعدادها بالاعتماد على مجموعة من الاقتراحات والمعلومات المستمدة من مصادر مختلفة. ومع ذلك، تظل الإدارات العمومية المصدر الرئيسي لهذه المعلومات والاقتراحات، نظرًا لأن الإداريين أو المسؤولين الحكوميين في مجالات معينة يكونون غالبًا الأكثر اطلاعًا على المعلومات الضرورية والاحتياجات الأساسية. إلى جانب ذلك، تمتلك هذه الإدارات خبراء إداريين قادرين على تحليل البيانات بدقة، تحديد أوجه القصور المرتبطة بأي قضية، وفهم الأهداف المحددة للبرامج بشكل شامل.
- **بعد إصدار القوانين والتشريعات وقبل البدء بتنفيذها:** تُعتبر هذه المرحلة بمثابة التحضير للتطبيق العملي حيث تصبح القوانين مكتوبة وجاهزة للتنفيذ. وتتضمن هذه المرحلة اتخاذ الخطوات والإجراءات اللازمة لوضع السياسة العامة موضع التنفيذ. يختلف دور الإداري في هذه المرحلة تبعًا لطبيعة الحالات والظروف المختلفة، ويتضح ذلك بشكل خاص عندما يقوم المشرع بصياغة قوانين تتضمن تعبيرات عامة، لا سيما في مجالات جديدة كليًا، مما يضع على عاتق الإدارات الحكومية مسؤولية تفسير تلك التعبيرات وتنفيذها بطريقة تلبي الأهداف المنشودة.

-**تنفيذ السياسة العمومية:** يمكن تقسيم الوظائف والمهام التي تقوم بها الإدارة العمومية إلى أربع مجموعات هي[1]:

- **مهام السيادية:** تتضمن جانبين أساسيين: المهام السيادية الخارجية، التي تشمل وظائف الدفاع والأمن وإدارة العلاقات الخارجية، والمهام السيادية الداخلية، التي تتجلى في دور الشرطة للحفاظ على الأمن الداخلي، بالإضافة إلى القضاء الذي يعمل على تحقيق العدالة داخل المجتمع.

[1] محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سابق الذكر، ص28

- **المهام الاقتصادية:** وتتمثل في الاختصاصات المتعلقة بإصدار النقود الاختصاصات المتعلقة بسائر النواحي الاقتصادية.
- **المهام الاجتماعية:** هي الأعمال المتعلقة بالصحة الإسكان والتخطيط العمراني، الدفاع عن حقوق ومصالح الطبقات الاجتماعية والمهنية.
- **المهام التعليمية والثقافية:** تعليم الأطفال والشباب، البحث العلمي تنظيم أوقات الفراغ والأنشطة الثقافية، تشجيع الإبداع ونشر الأعمال الفنية.

ولقد عنيت الدساتير الحديثة عناية بالغة بإيضاح الالتزامات الاقتصادية والاجتماعية التي ينبغي على الإدارات العمومية الوفاء بها، وهو ما قررته دساتير أغلب الدول ومن بين هذه الالتزامات[1]:

- الالتزام الكامل بمبدأ تكافؤ الفرص بين المواطنين جميعا في مجالات العمل والخدمات وسائر الحقوق.
- تنظيم الاقتصاد بناءا على خطط مدروسة.
- النهوض بمستوى المعيشة ودعم الأسرة وحماية الأمومة والطفولة وتوفير خدمات التأمين وإغاثة المواطنين في حالة الشيخوخة والمرض والبطالة والعجز عن العمل.
- الالتزام بتوفير العمل ونشر التعليم مجانا علاوة على التزام الإدارة بمعاملة المواطنين معاملة عادلة وتوفير الرعاية الصحية لهم عن طريق إنشاء شتى أنواع المستشفيات.

الفرع الثاني: خصائص إدارة العمومية

هناك العديد من الخصائص تتميز بها الإدارة العمومية وتجعلها مختلفة عن إدارة منظمات الأعمال.[2]

[1] حسين عثمان محمد عثمان، **أصول علم الإدارة العامة**، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2010، ص ص: 134 135

[2] زيد منير عبو ي وآخرون، **مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق**، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006 ، ص ص :24-25.

1-الهدف: الهدف الأساسي للإدارة العمومية يكمن في تحقيق المصلحة العامة عبر تقديم الخدمات العامة للمستفيدين. وعلى النقيض، تركّز إدارة منظمات الأعمال على تحقيق هدفها الجوهري، المتمثل في تحقيق الربح. ومع ذلك، قد تنخرط الإدارات العمومية أحيانًا في تنفيذ بعض المشاريع ذات الطابع الاقتصادي أو المضمون الربحي، وذلك لمواجهة نقص أو قصور في النشاط الخاص ضمن السوق. وفي مثل هذه الحالات، تظل المصلحة العامة هي الأولوية القصوى للإدارات العمومية، حيث تعمل على تحقيقها كهدف رئيسي لا يمكن تجاوزه أو التقليل من شأن

2-قياس الأداء: واجه الإدارة العمومية تحديًا كبيرًا في مقارنة إيراداتها بتكاليفها، نظرًا لأن معظم الإدارات تقدم خدمات عامة مجانية أو شبه مجانية، مما لا يوفر لها موارد مالية كبيرة. وهذا يتماشى مع الهدف الأساسي من وجود الإدارات العمومية، وهو تحقيق المصلحة العامة دون التركيز على منطق الربح.

3-اتخاذ القرار: إنّ عملية اتخاذ القرار في الإدارة العامة لا تُعدّ مجرد إجراء تقني محايد، بل هي في جوهرها نتاج نقاشات ومداولات تفاعلية بين الأطراف المعنية، تهدف إلى بلوغ توافق شامل حول تحقيق غرض معين. ويعود هذا الطابع التداولي إلى تداخل اعتبارات سياسية واقتصادية واجتماعية تؤطر سياق القرار وتحدد مضامينه.

4- المسؤولية: يخضع الموظف العمومي لمساءلة متعددة المستويات، إذ يكون مسؤولاً أمام السلطات التشريعية، ويلتزم بتقديم تصريحات إعلامية حول قضايا محددة. كما يتعرض لضغوط تمارسها جماعات المصالح، وقد تواجه أفعاله انتقادات وهجوماً صحفياً يستدعي منه تفسير سلوكه وتبرير السياسة المنفَّذة. وفي هذا الإطار، تتعدد قواعد المسؤولية الحاكمة للإدارة العمومية لتشمل المسؤولية الإدارية والسياسية والقضائية.

5-الصبغة الرسمية: تمثل الإدارة العمومية تجسيداً للعمل الحكومي، باعتبارها أداة لتنفيذ السياسات العمومية. وبالتالي، تُعامل دائماً بوصفها شخصاً معنوياً عمومياً لا خاصاً، ويحكمها القانون العام. كما يؤدي الموظف مهامه في إطار صفته الرسمية، لا بصفته الشخصية.

6-بيئة العمل: ترتبط أهداف الإدارة العمومية أساساً بالمصلحة العامة وإرادة المواطنين، وتتوقف بشكل كامل على تطور وظائف الدولة. فالأهداف هي التي تحدد وظائف الإدارة، وهذه الأخيرة بدورها تحوّل السياسة العمومية وأهداف الدولة إلى إنجازات ملموسة. وعليه، تعمل الإدارة العمومية ضمن إطار السياسة العمومية التي يرسمها القانون، مما يجعل ممارستها لأنشطتها خاضعة للتطبيقات القانونية ومحدودة بحدود السياسة العمومية نفسها.

الفرع الثالث: اهمية الإدارة العمومية

من العوامل التي ساهمت بالاهتمام بالإدارة العمومية ما يلي[1]:

1-تزايد وظائف الدولة: أصبح واقعًا حتميًا يعترف به مؤيدو مختلف التيارات السياسية، حيث باتت الدولة الحديثة تتحمل مسؤولية معالجة قضايا المجتمع في الحاضر والمستقبل من كافة الجوانب التي تهدف إلى تحسين مستوى معيشة الأفراد. هذا التوسع في وظائف الدولة أدى بدوره إلى تعزيز أهمية الإدارة العمومية كأداة لتنفيذ السياسات العامة. ففي الماضي كانت وظائف الدولة تقليدية ومحدودة، اقتصرت أساسًا على حفظ الأمن الداخلي والخارجي وتوفير مرافق الدفاع والقضاء. ومع نمو السكان وتعقيد الحياة الاجتماعية وتزايد المشاكل، بدأت الدولة تلعب دورًا أكثر شمولية، مما جعل تدخلها في حياة الأفراد ومصالحهم أمرًا واضحًا، وظهرت بذلك حقوق اجتماعية واقتصادية جديدة للفرد.

2-تعقد الوظيفة الإدارية: يمثل أحد الآثار المباشرة لنمو الدور الذي تلعبه الدولة. هذا التوسع استلزم زيادة عدد الوزارات وتفرع إداراتها بشكل كبير، ما أدى إلى ارتفاع أعداد الموظفين إلى مستويات غير مسبوقة. وكخطوة ضرورية لهذه المرحلة، ظهرت الحاجة لتنظيم العمل داخل الإدارات العمومية من خلال إعادة هيكلة العلاقات سواء بين مختلف الإدارات أو داخل كل واحدة منها. وبسبب تضخم وتعقد النظام الإداري، أصبحت ضرورة تحسين الأداء الإداري أحد المواضيع الرئيسية للأبحاث والدراسات. انطلقت الهيئات المتخصصة بتنظيم طرق العمل في

[1] ماجد راغب الحلو، **علم الإدارة العامة ومبادئ الشـريعة الإسـلامية**، دار الجامعة للنشـر، الإسـكندرية، 2007، ص ص12- 13

البداية من الولايات المتحدة الأمريكية، وسرعان ما امتد تأثيرها إلى أوروبا وبلدان أخرى، بهدف تحسين كفاءة الإدارات العمومية وتجهيزها للتعامل مع التطورات المتسارعة.

3-التقدم التكنولوجي: يعتبر ركيزة أساسية للتغيرات التي طالت المجتمعات الحديثة. إن تطبيق التكنولوجيا المتطورة في مختلف المجالات، خصوصًا تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل الإدارات العمومية، ساهم بشكل إيجابي في تسريع العمليات الإدارية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للأفراد. التكنولوجيا ليست فقط أداة لتحديث الأعمال بل أصبحت محورًا يعيد تشكيل طريقة العمل ويؤثر على توزيع المهام داخل المؤسسات الحكومية[1]

4-انتشـــار الأمراض الوظيفية في الإدارات العمومية: ترتب عليه التأثير على أداء أجهزة الإدارة العمومية وبصـــفة خاصـــة بعد اتســـاع وظائف هذه الأجهزة وتعقدها. ويســـتلزم ذلك دراسة الجوانب السلوكية في العمل الإداري والقيام بتوجيه السلوك الإداري وترشيده للقضاء على ما أصاب هذه الإدارات العمومية من تلك الأمراض[2].

المطلب الثاني: مبادئ الإدارة العمومية

تخضـــع الإدارة العامة على اختلاف أنواعها لمجموعة من المبادئ اللازمة لإنجاح مهامها وتحقيق الصالح العام، ومن بين هذه المبادئ [3]:

1- مبدأ دوام سير الإدارة: يقصد به استمرار سير الإدارة العامة بشكل منتظم، تفادياً لأي خلل أو اضطراب قد يطرأ على حياة المستفيدين في حال تعطُّلها، كما في حالات انقطاع التيار الكهربائي أو توقف وسائل النقل. ويترتب على هذا المبدأ عدة نتائج، أبرزها تحريم الإضراب.

2-مبدأ المساواة: يعني هذا المبدأ أن المواطنين متساوون أمام الإدارة العامة متى توافرت فيهم الشروط المطلوبة للاستفادة من خدماتها.

---

[1] محمد سعيد عبد الفتاح، **الادارة العامة**، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2003، ص14

[2] محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سابق الذكر، ص17

[3] ماجد راغب الحلو، مرجع سابق الذكر، ص ص435، 440

3-مبدأ قابلية نظام الخدمة العامة للتغيير: يقصد به حق الإدارة في تعديل أو تغيير القواعد المنظِّمة للخدمة العامة في أي وقت، بما يضمن توافقها مع تحقيق المصلحة العامة على الوجه الأمثل. ذلك أن الإدارة العامة تسعى إلى تحقيق أعلى درجات الكفاءة في التشغيل في ظل الظروف القائمة، فإذا تغيرت هذه الظروف أو ظهرت أساليب أكثر فعالية لتحسين أداء الخدمة العمومية من أجل المصلحة العامة، جاز لها تعديل تنظيمها، دون أن يعترض على ذلك سواء من المستفيدين أو العاملين. ويُعد هذا الحق ثابتاً للإدارة حتى في غياب نص قانوني صريح.

4-مبدأ حياد المرافق العامة : يرتبط هذا المبدأ بمبدأ المساواة، ويعني إدارة المرافق العامة بطريقة موضوعية، بصرف النظر عن الخلافات الشخصية، بما يكفل رفع كفاءتها وتحقيق الصالح العام، وتوزيع خدماتها على جميع المستخدمين دون تمييز على أساس الاتجاهات السياسية، أو الانتماءات العرقية، أو الدينية، أو الفلسفية. ووفقاً لهذا المبدأ، يجب تجاوز كافة الخلافات قصد تحقيق الفائدة والمنفعة العامة.

مبدأ الالتزام بالتشغيل الصحيح للإدارة العامة: ينصرف هذا المبدأ إلى ضرورة قيام الإدارة العامة بتوفير مؤسسات عمومية، وعدم حرمان الأفراد من الاستفادة من خدماتها القائمة. غير أن مضمونه لا يقتصر على مجرد إنشاء تلك المؤسسات وضمان عدم حرمان الأفراد من التمتع بخدماتها، بل يتعداه إلى ضرورة التجاوب مع مقتضيات الإدارة الحديثة المتطورة، بهدف تحقيق الأهداف وتلبية الاحتياجات العامة لأفراد المجتمع.

المطلب الثالث: الخدمة العمومية

تقوم الإدارات العمومية بإنتاج وتقديم الخدمات المتنوعة للمواطنين في المجتمع وذلك لإشباع حاجاتهم الأساسية المختلفة من هذه الخدمات، التعليم، الثقافة، الصحة، الهاتف ..... الخ.

الفرع الاول: تعريف ونظم وأنواع الخدمة العمومية

أولا: تعريف الخدمة العمومية

1-تعريف الخدمة: يُعرِّف فيليب كوتلر الخدمة على أنها نشاط أو إجراء يتم تنفيذه في سياق التبادل بين طرفين، حيث يقدم أحدهما الخدمة للطرف الآخر. تتميز الخدمة بكونها ذات طبيعة غير ملموسة، بحيث لا تترتب عليها أي حقوق ملكية. كما يمكن أن يكون إنتاجها أو تقديمها مرتبطًا بمنتج مادي أو قد تنفصل عنه تمامًا.[1]

استناداً إلى هذا التعريف، يمكن توضيح أن الخدمة تمثل مجموعة من الأنشطة غير الملموسة التي تتم عبر عملية تبادل المنافع بين طرفين. وقد تكون هذه الخدمة مرتبطة بمنتج مادي أو قد تكون مستقلة عنه، مع الإشارة إلى عدم إمكانية نقل ملكيتها.

1-تعرَّف الخدمة العمومية بأنها نشاط يُوجَّه لتحقيق المصلحة العمومية، وتتولى تنظيمه وتوفيره الإدارات العمومية. ويمكن أيضاً تعريفها، وفق المنظور التقليدي، بأنها خدمة فنية تُقدَّم بصورة مستمرة ودائمة بواسطة مؤسسة عمومية، وذلك استجابة لحاجة ذات طابع عام. ويشترط في تقديم هذه الخدمة أن يلتزم القائمون على إدارتها بمبادئ المساواة، والاستمرارية، والملاءمة، بما يكفل تحقيق المصلحة العامة على الوجه الأمثل. "[2].

-استنتاج من تعريف الخدمة العمومية:

انطلاقاً من التعريف المذكور، يمكن اعتبار الخدمة العمومية بمثابة حصيلة كل نشاط عمومي يهدف إلى تلبية احتياجات المواطنين، سواء تم تقديم هذا النشاط من طرف مؤسسات القطاع العمومي أو مؤسسات القطاع الخاص، وذلك في إطار تحقيق المصلحة العامة. كما يمكن أن تُقدَّم هذه الخدمة بصورة مباشرة أو غير مباشرة عبر مسؤولين مكلفين بذلك، بهدف ضمان مبدأي المساواة والاستمرارية في تقديم أي نشاط يندرج ضمن الخدمة العمومية.

ثانيا: نظم الخدمة العمومية

[1] Philip KOTLER, **Marketing management**, 13ème édition, Pearson éducation, Paris, 2009, pj452.

[2] المرسي السيد حجازي، **اقتصاديات المشروعات العامة**: النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، 2004، ص 29.

يمكن تقسيم الخدمة العمومية الى نظامين وهما[1]:

1-يعَدّ نظام الخدمة العامة المفتوحة نموذجًا تنظيميًا يتم فيه اعتبار الوظيفة بمثابة مهمة مجتمعية يُهيأ الفرد للقيام بها منذ البداية، ثم يستمر في ممارستها طوال مسيرته المهنية. ويعمل هذا النظام على جذب وتوظيف العاملين استنادًا إلى طبيعة وشروط الخدمة المطلوبة. ويتم تعيين الموظفين وفقًا للاحتياجات الفعلية للمؤسسات أو المنظمات العامة، بهدف تحقيق التكامل مع الهيكل التنظيمي لهذه الجهات وتعزيز قدرتها على تقديم خدمات فعالة للمجتمع

2-الموظفون يخضعون للتدريب قبل الانضمام إلى العمل، ويستمر تدريبهم أثناء فترة العمل بهدف رفع كفاءاتهم المهنية وتنمية مهاراتهم. وبالإضافة إلى ذلك، فإن النظام المغلق في الخدمة العامة يقوم على مبدأ استمرارية عمل الموظف مع الإدارة ضمن إطار من التوازن بين الحقوق والواجبات.

ثالثا: انواع الخدمة العمومية

هناك تقسيمات مختلفة للخدمة العمومية ومن بينها[2]:

1-تُعد الخدمات الأساسية ضرورية لجميع أفراد المجتمع، بغض النظر عن تنوع توزّعهم الجغرافي ضمن حدود الدولة أو اختلاف فئاتهم وطبقاتهم الاجتماعية. من بين هذه الخدمات ما يُعتبر حيوياً ولا غنى عنه، مثل النقل العام وتوفير المياه. ومن المُلاحظ أن هذا النوع من الخدمات لم يعد مقتصراً على الدولة كما كان في السابق، بل أصبح بإمكان القطاع الخاص المشاركة في تقديمها. ويتم إدارة هذه الخدمات في الوقت الراهن وفق أسس تجارية تُركز على معايير الربحية والكفاءة.

2-خدمات ذات منفعة اجتماعية او ثقافية: تُعد هذه الخدمات من الأنشطة التي يستفيد منها أفراد المجتمع، وإن كان الانتفاع المباشر بها يقتصر على بعض شرائح وفئات المجتمع،

[1] الحميد محمود النعيمي، **مبادئ الإدارة العامة**، منشورات، 1997 ص 164-166.

[2] عبد المطلب عبد الحميد، **التمويل المحلي – التنمية المحلية** –، **الدار** الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص ص 62-63.

إلا أن أثرها الإيجابي ونفعها يعم المجتمع ككل. وبناءً على ذلك، يتعين على السلطات العمومية تشجيع الأفراد على الإقبال عليها والاستفادة منها. ومن الأمثلة على هذه الخدمات: المكتبات العمومية، المتاحف، والمنتزهات العامة، وغيرها.

3-خدمات رأسمالية مكلفة: لا تقتصر منفعتها على الجيل الحالي وإنما تمتد الى الأجيال القادمة مثل بناء المدارس والمستشفيات، والجامعات.

هذا التقسيم فيمكن أدارج هذا نوع من الخدمات العمومية كالتالي:

4-خدمات عمومية مرتبطة بسياسة الدولة: وهي خدمات تتصل أساساً بالدور التقليدي للدولة، وتتمثل في مجالات: العدالة، الأمن، الدفاع الوطني، المالية العمومية، والشؤون الاجتماعية.

5-خدمات عمومية ذات طابع اجتماعي وثقافي: تشمل هذه الخدمات قطاعات: التعليم، الصحة، والإعانات والمساعدات الاجتماعية.

5-خدمات عمومية ذات طابع اقتصادي وتجاري: ظهر هذا النوع من الخدمات نتيجة التطور الملحوظ لدور الدولة في الحياة الاقتصادية، وسعيها إلى تحقيق رفاهية الأفراد في مجال تلبية احتياجاتهم الأساسية، وبخاصة في ميداني النقل والاتصالات.

الفرع الثاني: مبادئ وخصائص الخدمة العمومية

أولا: مبادئ الخدمة العمومية:

لكي يرقي نشاط الخدمة العمومية يتطلب خضوعه للمبادئ الموضوعية وهي:[1]

1-مبدأ المساواة: ينص هذا المبدأ على ضرورة حصول جميع أفراد المجتمع دون استثناء على الخدمة العمومية، بمعنى أن مبدأ المساواة يُحيّد الخدمة العمومية ويُلزم بتوفيرها دون عوائق، مع إتاحتها للجميع بصورة عادلة.

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

2- مبدأ الاستمرارية: يعني هذا المبدأ ضمان استمرار الخدمة العمومية بشكل مؤسسي وبدون انقطاع، مهما كانت الظروف. ويُثير هذا المبدأ إشكالية لدى المستفيدين من الخدمة العمومية تتعلق بمدى قدرة الإدارة على الوفاء بهذا الالتزام.

3-مبدأ التكلفة (أو الملاءمة): يراعي هذا المبدأ ضرورة امتثال الخدمة العمومية للتطورات الحاصلة في الحاجات الجماعية وفي مفهوم المصلحة العامة، بحيث تكون قابلة للتكيف مع المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية.

4-مبدأ المجانية: يقصد به تقديم الخدمات العمومية دون مقابل مادي من طرف المستفيدين

ثانيا: خصائص الخدمة العمومية

تعتبر مفهوم متغير، فهي تتفاعل مع التحولات الاجتماعية وتشكل الإطار المصلحة العمومية الذي يحدد مشـروعية الدولة وعلى هذا الاسـاس يمكن تقسـيم المصـلحة العمومية إلى ثلاثة انواع[1]:

1-تحقيق المصلحة العامة الوطنية يتم من خلال ممارسة الأنشطة المرتبطة بالوظائف الأساسية للدولة، مثل العمل الدبلوماسي وحفظ الأمن الداخلي والخارجي. ومع ذلك، هناك أنشطة أخرى تسهم في تحقيق هذه المصلحة دون أن تكون محصورة ضمن الإطار التقليدي لوظائف الدولة، وهي الأنشطة التي تستجيب للاحتياجات الأساسية للأفراد، مثل خدمات البريد وتوزيع الكهرباء

2-لمصلحة العمومية الإدارية هي تلك التي تتماشى مع المصلحة الوطنية، لكنها تُعرف بشكل محدد على أنها "مصلحة عمومية" من خلال توجه صادر عن السلطة العامة، والتي تسعى إلى تحقيقها وفقًا لخطة استراتيجية تعكس الأولويات الوطنية .

أما بالنسبة للمصلحة العمومية المستحدثة، فهي تتعلق بالمجالين الاقتصادي والاجتماعي. سابقًا، كانت هذه الأنشطة تُمارَس حصريًا من قِبل أشخاص القانون الخاص. ومع ذلك، وبسبب ظهور الأزمات الاقتصادية والاجتماعية المتعددة، تم إنشاء مصالح عمومية جديدة

[1] مروان محي الدين القطب، **طرق خصخصة المرافق العامة**، ط1، منشورات الطبي الحقوقية، بيروت، 2009، ص28.

تهدف إلى الحفاظ على مبدأ الحرية الاقتصادية وضمان التوازن والاستقرار الاجتماعي والاقتصادية.

المبحث الثاني: عموميات على الأداء

سـنتناول في هذا المبحث الأداء بدءا بمدخل للأداء في المطلب الأول ومعايير قياس الأداء في المطلب الثاني أما المطلب الثالث سـنتناول دور الادارة الالكترونية في زيادة الأداء.

المطلب الأول: مدخل للأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم الأساسية في الإدارة الحديثة، كونه يعكس قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية وتقييم النشاط الإداري، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، نظرا للاهتمام البالغ الذي يحظى به سيتم التطرق في هذا المطلب الى مفهوم الأداء وأهم خصائصه.

الفرع الأول: مفهوم الأداء

-يعد الاتفاق على تعاريف ومفاهيم دقيقة للمصطلحات من الأهداف التي يصعب تحقيقها. ويندرج ضمن ذلك مصطلح "الأداء"، الذي لم يحظ بتعريف واحد وشامل يُجمع عليه. بل إن بعض الباحثين يستخدمون مصطلحات متعددة مثل الكفاءة، الفعالية، والإنتاجية باعتبارها مفردات مرتبطة بالأداء. والاقتصار على تعريف واحد للأداء لا يكفي للوصول إلى مفهوم متكامل عنه؛ بل يستلزم الأمر عرض العديد من التعاريف للوصول إلى المفهوم الذي ينسجم مع طبيعة الدراسة المعنية.

-المعنى اللغوي للأداء

يقابل مصطلح "الأداء" في اللغة الكلمة اللاتينيةperformare ، التي تعني "إعطاء الكلية الشكلية لشيء ما"، وقد اشتُق منها المصطلح الإنجليزيperformance ، الذي يعني إنجاز العمل، أو الكيفية التي يحقق بها التنظيم أهدافه.

-تحديد المفهوم عند الباحثين

لقد اقتصر مفهوم الأداء لدى العديد من الباحثين، إذ يرى بعضهم أنه يعني "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله."[1]

-يعرف (A. Khemakhem) الأداء بأنه: "تأدية عمل، أو إنجاز نشاط، أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة."

تحليل التعريف

يُلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بأعمال وأنشطة ومهام تؤدي إلى تحقيق الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.

-تعريف آخر للأداء

كما يُعرَّف الأداء أيضاً بأنه: "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، من حيث كمية ونوعية العمل المقدم من طرفه." [2]

-يُعتبر مفهوم الأداء من الموضوعات المركزية التي تحظى بالاهتمام في الأبحاث المتعلقة بالإدارة والتنظيم، حيث يُشير إلى قدرة العامل على تحقيق هدف محدد أو مجموعة من الأهداف خلال إطار زمني معين. وقد لجأ العديد من الباحثين إلى التمييز بين مفاهيم السلوك، الإنجاز، والأداء، مُوضّحين أن السلوك يُعبّر عن الأنشطة التي يزاولها العامل داخل المؤسسة التي ينتمي إليها، بينما الإنجاز يُمثل الناتج أو الأثر المُتبقي بعد توقف العامل عن القيام بمهامه. أما الأداء، فيُنظر إليه على أنه تفاعل ديناميكي بين السلوك والإنجاز، حيث يجمع بين ما يُقدّمه العامل من أنشطة وما يتحقق كنتيجة لهذه الأنشطة.

-علاوة على ذلك، تم تعريف الأداء وفقًا لمعايير الكفاءة والفعالية التي تشمل الجودة، الزمن، والتكلفة. بعض الباحثين أضافوا عناصر أخرى إلى هذه المعايير مثل المرونة، سرعة الاستجابة، والإبداع. ومع ذلك، يتضح أن تحقيق جميع هذه المعايير بالمستوى الأمثل قد يكون أمرًا متعذرًا عمليًا، إذ يمكن أن يؤدي التركيز على تعظيم الجوانب الاقتصادية إلى الانتقاص

[1] عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الانسـانية، جامعة محمد خيضـر، جامعة بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص86.

[2] حسن راوية، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، دار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص209.

من الفعالية، وقد تستلزم الكفاءة العالية تجاوزًا على حساب جوانب أخرى، مما يبرز وجود حاجة لتحقيق توازن دقيق بين هذه العوامل لضمان أداء مستدام ومُتكامل[1].

الفرع الثاني: أنواع الأداء

إن تحديد أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقسـيم، هذه الأخيرة يمكن تحديدها في أربع معايير هي:

1- حسب معيار المصدر

-وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما: [2]

1-1الأداء الداخلي:

يُعرَّف الأداء الداخلي للمؤسسة بأنه المحصلة الكلية للأداء التنظيمي الناتج عن تفاعل جهود القيادات الإدارية والعاملين، إلى جانب كفاءة استغلال الموارد المتاحة. ويتشكل هذا الأداء من توليفة من الأبعاد الأساسية التالية:

1-1-1الأداء المالي: يُعبّر الأداء المالي عن مدى فعالية وكفاءة المؤسسة في حشد الموارد المالية وتوظيفها. وتُعد نسب التحليل المالي ومؤشرات التوازنات المالية من أبرز المقاييس المستخدمة في هذا السياق.

1-1-2الأداء التجاري: يعكس الأداء التجاري درجة فعالية وكفاءة الوظيفة التجارية في تحقيق أهداف المبيعات وإرضاء الزبائن. وتتمثل أبرز مؤشراته في رقم الأعمال، المردودية، وعدد الزبائن.

1-1-3الأداء التقني: يتمثل الأداء التقني في قدرة المؤسسة على استغلال معدات الإنتاج في العمليات الإنتاجية، فضلاً عن صيانتها. وتُعتبر كمية الإنتاج ونسبة استغلال الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات الأداء التقني.

---

[1] حسن الحسني فلاح، مؤيد عبد الرحمان، **إدارة البنوك، مدخل كمي واستراتيجي**، عمان الأردن، 2006، ص222.

[2] وهيبو ديجي، **دور استراتيجية التميز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير منشورة، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص54-55.

1-1-4الأداء التمويني (أداء سلسلة التوريد): يُعرَّف الأداء التمويني بأنه درجة الفعالية والكفاءة التي تحققها وظائف الشراء والنقل والتخزين، بهدف تزويد المؤسسة بالمواد الأولية والمعدات والتجهيزات الإنتاجية، وفق المواصفات من حيث النوعية والكمية، وفي الزمان المناسب. وتُعتبر مؤشرات مثل "معدل تلف المخزون" و"زمن وصول الطلبية" من أبرز المقاييس المستخدمة في قياس الأداء التمويني.

1-1-5الأداء البشري: يتمثل الأداء البشري في كفاءة وفعالية أداء العاملين داخل المؤسسة، بغض النظر عن موقعهم الوظيفي أو مستواهم التنظيمي. ويُعد هذا الأداء من أهم مصادر الأداء الداخلي، كونه يحدد بدرجة أساسية مستويات الأداء المذكورة سالفاً (المالي، التجاري، التقني، والتمويني)، إذ لا يمكن تصور أي أداء مؤسسي في غياب الأفراد.

1-2 الأداء الخارجي

يقصد بالأداء الخارجي ذلك النوع من الأداء الذي ينشأ كنتيجة مباشرة للتغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي للمؤسسة، دون أن تكون المؤسسة ذاتها طرفاً فاعلاً في إحداثه. فهو نتاج لتحولات بيئية خارجة عن نطاق سيطرتها، غير أنه ينعكس على نتائج المؤسسة إيجاباً أو سلباً. ومن أمثلة هذا الأداء:

-ارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع أسعار البيع في السوق، أو نتيجة لخروج أحد المنافسين من السوق.

-زيادة القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية، ناتجة عن انخفاض أسعار المواد الأولية واللوازم والخدمات.

-وبما أن هذه التغيرات تؤثر في الأداء الكلي للمؤسسة، فإنها تفرض عليها ضرورة تحليل نتائجها لتحديد الأثر الحقيقي لعوامل المحيط الخارجي. ويكون هذا التحليل أكثر يسراً عندما يتعلق الأمر بمتغيرات كمية قابلة للقياس، إذ يمكن قياس تأثير كل عامل على حدة. ومن أبرز الأساليب المعتمدة في هذا المجال أسلوب الإحلال المتسلسل (أو التعاقب الحلقي).

2-حسب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى[1] :

الأداء الكلي: يعكس الأداء الكلي للمؤسسة النتائج التي تُحقق بفضل تضافر جميع عناصر المؤسسة وأنظمتها الداخلية، حيث لا يمكن لأي جزء أو عنصر بمفرده تحقيقها. التركيز على الأداء الكلي للمؤسسة يعني تحليل قدرتها على الوصول إلى أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة. ومن الأمثلة البارزة على تلك الأهداف الرئيسية، تحقيق الربحية، التي لا يُمكن لقسم أو وظيفة واحدة أن تنجزها منفردة، بل تحتاج إلى تعاون وتكامل بين جميع المصالح والوظائف. فعلى سبيل المثال، المصلحة المالية يجب أن تؤمن الموارد المالية الضرورية بتكلفة منخفضة ومخاطر محدودة، بينما تسعى مصلحة الإنتاج لتقديم منتجات عالية الجودة بأقل تكلفة ممكنة. بالإضافة إلى ذلك، تهدف مصلحة الأفراد إلى تعزيز الإنتاجية وتحقيق أفضل أداء للعاملين، فيما يتعين على المصلحة التجارية الحرص على تسويق أكبر عدد ممكن من المنتجات وضمان توفر المواد الخام المُستخدمة في التصنيع بتكاليف مناسبة وجودة عالية .

2-2الأداء الجزئي: على عكس الأداء الكلي، يُركز الأداء الجزئي على قدرة كل نظام داخلي في المؤسسة على تحقيق أهدافه الخاصة بأقل تكلفة ممكنة دون الالتفات بالضرورة إلى أهداف الأنظمة الأخرى. يتجسد الأداء الكلي للمؤسسة كنتيجة لتكامل وتحقيق مجموعة من الأداءات الجزئية للأنظمة الداخلية. وكما ذُكر سابقًا، فإن أهداف المؤسسة يجب أن تكون مترابطة بشكل تكاملي ومتسلسل لتُشكل في النهاية شبكة متجانسة تدفع المنظمة نحو تحقيق رؤيتها الشاملة

3حسب المعيار الوظيفي:

يرتبط هذا المعيار ويشـده بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشـاطات التي تمارسها المؤسسة.

إذن ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمسة التالية: [2]

- ✓ أداء الوظيفة المالي

[1] عادل عشي، **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم**، مذكرة ماجستير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2022، ص 18-19.

[2] عادل عشي، مرجع سابق الذكر، ص18-21.

- ✓ أداء وظيفة الإنتاج
- ✓ أداء وظيفة الأفراد
- ✓ أداء وظيفة التموين
- ✓ أداء وظيفة البحث والتطوير

4- حسب معيار الطبيعة

حسب هذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى:

- ✓ الأداء الاقتصادي
- ✓ الأداء الاجتماعي
- ✓ الأداء التكنولوجي
- ✓ الأداء السياسي

الفرع الثالث: خصائص الأداء

نتيجة لصعوبة تحديد مفهوم الأداء بسبب اختلاف آراء الممارسين والباحثين حوله، لذلك سنحاول تحليل بعض خصائص الأداء والتي توضح أكثر مفهوم الأداء، وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي[1] :

1-الأداء مفهوم واسع: تباين مفهوم الأداء وفقًا للمنظور الذي يُنظر من خلاله، سواء من قِبل الأفراد أو الجماعات المختلفة. فعلى سبيل المثال، قد يُنظر إليه من قِبل مالكي المؤسسة على أنه تحقيق الأرباح، بينما يُركز المسيرون على المردودية والقدرة على التنافس. وفيما يتعلق بالعامل، قد يتمثل الأداء بالنسبة له في الحصول على أجر مناسب أو العمل ضمن بيئة مريحة. أما بالنسبة للزبون، فهو يعكس جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة. ومن هنا يظهر الأداء كمسألة ذاتية تعتمد على إدراك واختلاف وجهات النظر بين الأفراد والجماعات وحتى المؤسسات. هذا التباين في الفهم يؤدي إلى صعوبة تحديد مفهوم موحد للأداء أو اعتماده بمعايير تُرضي جميع الأطراف المعنية سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

[1] بوقابة زينب، **التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير منشورة، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر 3، 2011، ص54-55.

2-الأداء مفهوم متطور: تغير مكونات الأداء مع مرور الوقت، حيث تتأثر بالمعايير التي يتم وفقها تقييم الأداء، سواء كانت هذه المعايير داخلية خاصة بالمؤسسة نفسها أو خارجية ترتبط بالبيئة المحيطة المتجددة باستمرار. ومن المهم ملاحظة أن العوامل التي تساهم في نجاح المؤسسة خلال مراحلها الأولى لدخول السوق قد لا تكون ملائمة لقياس أدائها عندما تصل إلى مرحلة النمو أو النضج. كذلك، قد تكون هناك تركيبة معينة من العوامل البشرية، التقنية، المالية، والتنظيمية تساهم في تحقيق أداء عالٍ في ظرف محدد، لكنها قد تفقد فعاليتها في ظروف أو أوضاع أخرى، نظراً لطبيعة هذه التوليفات التي تتغير وتتعدد بمرور الزمن. وبالتالي، يكمن التحدي الأبرز أمام إدارة المؤسسة في تحديد التوليفة الأمثل التي تُمكّنها من تحقيق أداء مرتفع ومتميز.

3-**الأداء مفهوم شامل:** يفضل العديد من الباحثين تبني منهج شامل عند دراسة الأداء، حيث يقترح المسؤولون عن تقييم الأداء الاعتماد على مجموعة متنوعة من المؤشرات المتكاملة التي تساعد في قياسه بفعالية. تعمل هذه المؤشرات على توضيح الجوانب المختلفة للأداء وتتناسب مع الأهداف المتعددة للمؤسسة. وبما أن المعايير المالية وحدها لا تكفي ولا تعكس صورة كاملة عن أداء المؤسسة، يصبح من الضروري دمجها مع معايير غير مالية، وخصوصًا تلك المتعلقة بالجوانب البشرية والاجتماعية. يلعب هذا التكامل دورًا أساسيًا في تحقيق النجاح المستقبلي لأنه يقدم تصورًا شاملًا وضروريًا للأداء في مختلف المجالات.

4-الأداء مفهوم غني بالتناقضات: تأثر الأداء بمجموعة متنوعة من العوامل، بعضها يكمل الآخر، في حين أن بعضها الآخر قد يكون متناقضًا. يظهر هذا التناقض على سبيل المثال عندما تسعى إدارة المؤسسة إلى خفض تكاليف الإنتاج وفي الوقت نفسه تعمل على تحسين جودة الخدمات والسلع. كما يتجلى الأمر عند محاولة تقليل تكاليف الموظفين وأعبائهم مع الحفاظ على معنوياتهم المرتفعة. لهذا السبب، فإن تحقيق أداء متوازن يتطلب إدارة مستمرة وضبطًا دائمًا. وبما أن جميع عناصر الأداء لا تحمل نفس الوزن النسبي من الأهمية، فإنه يتعين على المؤسسة تحديد الأولويات، مع السعي الدائم لتحقيق التوازن بين هذه العوامل المتباينة.

المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء

قبل الشروع في استظهار معايير تقييم الأداء يستوجب علينا إعطاء الأهمية إلى إبراز الفرق بين معايير الأداء ومقاييس الأداء.

تتطلب عملية القياس وجود معايير أداء يتم من خلالها مقارنة أداء المنظمة وتقييم مستوى كفاءتها وفعاليتها في تحقيق الأهداف. تمثل معايير الأداء مجموعة من الأهداف التي تسعى المنظمة إلى إنجازها على المدى القريب أو البعيد. أما مقاييس الأداء فتُعد أدوات تُستخدم في تحديد مدى تحقيق هذه الأهداف. وعليه، فإن مقاييس تقييم الأداء أو أساليبه تمثل الطرق المستخدمة في قياس وتقييم مستوى الأداء،[1]

يتم تقييم الاداء باستخدام معايير محددة يستند إليها في الحكم عن صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعمال والمعايير نوعان هما العناصر ومعدلات الأداء.

1-العناصر: وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في العامل، وهي تختلف طبقا للفروقات بين الوظائف وما تتحمله من أعباء ومسؤوليات وظروف أداء، ومثال عليها العوامل التالية:

1 -1العوامل المتصلة بالسلوك مثل:

- التعاون حيث يقيم هذا العنصر درجة التعاون بين العاملين والمتصلين به.
- درجة الاعتماد الذاتي حيث يقيم هذا العنصر مدى تقدير العامل المسؤوليات ومدى الحاجة للمتابعة ويجب التفرقة بين العامل الجديد والعامل القديم.
- الحرص على الآلات والأدوات والمواد ويقيم هذا العنصر مدى الحرص على سلامة الآلات والمعدات واستخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف في المواد.
- المواظبة ويقصد بها مدى المحافظة على مواعيد الحضور والانصراف.
- استعمال وقت العمل ويقيم مدى تخصيص وقت العمل لأدائه، فقد يحافظ العامل على مواعيد الحضور والانصراف، ولكنه يستهلك وقته في أمور غير منتجة.

[1] عبد الله علي، **أثر البيئة على اداء المؤسسة العمومية الاقتصادية**، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999، ص 16

- السلوك الشخصي أي السلوكات والصفات الخلقية داخل العمل كالصدق، الأمانة، التعاون.

1-2عوامل متصلة بقدرات العامل ونجد منها:

- المبادرة أي القدرة على إدخال التحسينات والأفكار النافعة وحل المشاكل التي تواجه في حدود الإمكانيات المتاحة.
- الإشراف والتنظيم ويقيم هذا العنصر مقدرة الرئيس أو المشرف على تنظيم العمل بالوحدة.

2- معدلات الأداء: [1]

لقد كانت ولازلت معدلات الأداء أساسا نصف ما يشكل مرضاة للعمل وتتعامل معدلات الأداء عادة مع حجم المخرجات نوعية المخرجات الزمن المحدد للإنجاز، إن معدلات الاستخدام في بداية الأمر كانت تطبق على وظائف الإنتاج الصناعي، غير أنه مع الزمن انتقلت إلى الوظائف المكتبية والإدارية، وتمثل معدلات الأداء في حالة وضعها بشكل جيد أفضل الأسس للتقييم، إذ أنها تغطي العديد من الوجبات والمسؤوليات، كما أنها تعكس توقعات المشرف من العامل، فمن الممكن أن تصبح معدلات الأداء إذا استخدمت مع الأهداف أساسا كاملا ومتكاملا لتقييم الأداء.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة استخدام العناصر والمعدلات معا في عملية تقييم الأداء، وذلك قدر الإمكان لتكون النتائج أكثر دقة، حيث هناك بعض الأعمال يصعب استخدام المعدلات في قياسها والعكس صحيح، بينما هناك أعمال يستحسن استخدام النوعين معا، أي استخدام معايير في مقياس مركب كما تعطي لهذه المعايير أوزان تعبر عن أهميتها النسبية أو علاقتها بأهداف المنظمة.

هناك مجموعة من الاعتبارات والشروط يجب أن يوليها القائمون بتصميم معايير الأداء، فعليها يتوقف فعالية المعلومات التي تعطيها المقاييس المستخدمة، وهذه الاعتبارات هي كالتالي:

[1] ناصر دادي عدون، **مراقبة التسيير والاداء في المؤسسة الاقتصادية**، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 88

- ✓ **الصدق:** يجب على القائمين بتصميم المقاييس أن يتحققوا من أن الجوانب التي تحتويها هذه المقاييس ذات أهمية وارتباط بالفعالية والكفاءة المطلوبين في أداء الفرد لعمله، فالعوامل الداخلة في المقاييس يجب أن تعبر عن تلك التي يتطلبها أداء العمل الأكثر والأقل.
- ✓ **الثبات:** المقصـــود أن تكون المقاييس تحتوي على قســـط هام من الإخلاص أي يعطينا نفس النتائج في مجال زمني محدد، وفي ظروف محددة.
- ✓ **التكيف:** وذلك مع ثقافة المنظمة إذ على مقياس تقييم الأداء أن يتوافق مع محيط المنظمة، فلا يستطيع المقياس تحقيق ما يهدف إليه إلا إذا كان هذا المقياس يتوافق مع الحاجة الحقيقية للمنظمة.
- ✓ **التميز:** المقصود هنا هو قدرة المنظمة على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء مهما كانت ضئيلة.

ويطبق في هياكل المنظمة من الناحية الهيكلية – نظام التقييم – والذي يستوجب توافر نظام معلوماتي يغذي نظام التقييم مثل التكيف إذ أن نظام التقييم لا يمكن أن يكون فعالا إذا لم تتوفر فيه أدنى شـــروط المرونة والقابلية للتغيير، ثم إن الثقافة التي تطغى فيها العلاقات الشخصية، في التعيين، الترقية، والمكافآت تفقد نظام تقييم الأداء فعاليته لا محالة.

المطلب الثالث: دور الإدارة الالكترونية في زيادة الاداء

1- متطلبات الإدارة الإلكترونية من أجل زيادة الأداء:

إن مشـــروع الإدارة الالكترونية يحتاج إلى تهيئة البيئة المناســـبة لطبيعة عملها، كي يحقق الأهداف المطلوبة، فالإدارة تؤثر وتتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها، وتتفاعل مع كافة العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية. لذلك، فان مشروع الإدارة الالكترونية يجب أن يراعي عدة متطلبات منها:

- ✓ البنية التحتية، والتي يجب أن تتضـمن شـبكة حديثة للاتصـالات والبيانات تكون قادرة على تأمين التواصـل ونقل المعلومات بين الإدارة نفسـها وبين المؤسـسـات والمواطن من جهة أخرى.
- ✓ توافر الوسائل الاتصالية والبرنامجية الالكترونية اللازمة.
- ✓ التدريب وبناء القدرات للموظفين لإدارة وتوجيه الإدارة الالكترونية بشكل سليم.
- ✓ توافر مستوى كافي من التمويل المشروع شامل للإدارة الالكترونية.
- ✓ توفر الإدارة السياسية، ووضع السياسات العامة الحكومية لتطبيق هذا المشروع.
- ✓ وجود التشريعات التي تسهل أداء أعمال الإدارة الالكترونية وتضفي عليها مصداقية.
- ✓ توفير الأمن الالكتروني والسرية الالكترونية لحماية المعلومات[1].

وعموما يمكن إجمال المتطلبات اللازم توفرها لتطبيق جيد للإدارة الالكترونية فيما يلي:

- ➢ **التكنولوجيا الرقمية:** وتشمل الآليات الأساسية التكنولوجية كالحاسوب، شبكات الأنترنت والأنترانت والاكسترانت وتكنولوجيا المعلومات والاتصـالات، وتعتمد على مجموعة آليات إدارة أهمها إعادة الهندسـة القياس المرجعي، التخطيط الإسـتراتيجي، التقييم المتوازن، الجودة[2].
- ➢ العمليات الالكترونية وهي نتاج الجهود إعادة تصـميم العملة الإدارية من جديد باسـتخدام أدوات ونظم تكنولوجيا المعلومات من أجل إنتاج قيمة مضافة من كل عملية[3].
- ➢ الإسـتراتيجية الالكترونية وهي صـياغة الرؤية الالكترونية، وتطوير التفكير الالكتروني بتحديد افتراضـات وأولويات المؤسـسـة وتحديد القدرات الجوهرية للمؤسـسـة التطبيق هذه الإسـتراتيجية، وكذا تشـجيع ثقافة العمل بالمشـاركة في المؤسـسـة وتقاسـم المعلومات والمعرفة والتنسيق بين العاملين لتحسين أداء الخدمات.

---

[1] كلثم محمد الكبيسي، متطلبات الادارة الالكترونية في قطر، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة لمتحدة، 2008، ص ص 33-38.

[2] علي السلمي، **خواطر في الادارة المعاصرة**، القاهرة، دار الغريب، 2001، ص 327

[3] Roland berger, road map to the new digital economy, in site www.managementplace. com

- تحسين أداء الخدمات الإدارية بشكل جيد وفعال لضمان تلبية حاجات المستفيدين بفضل التحليل العميق لاحتياجاتهم التي يتم تحديدها من خلال العلاقات الإلكترونية للمؤسسة مع زبائنها ومعامليها.
- الهيكل الالكتروني وهو عبارة عن بنية شبكية للإدارة الإلكترونية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة، وثقافة تعظم الابتكار والمبادرة والكفاءة في أداء الأعمال.
- القيادة الإدارية الالكترونية وهي تمثل الكفاءات القادرة على الابتكار وصنع المعرفة[1].

هذه المتطلبات الجوهرية الستة الضرورية لتطبيق الإدارة الالكترونية تؤكد أن التغير الذي يرافق الإدارة الالكترونية هو تغير حقيقي وجذري حتى لو استغرق وقتا طويلا، مما يعني أن هدف الوصول إلى توفير هذه المتطلبات لا يمكن تحقيقه إلا من خلال برنامج استراتيجي متكامل لإعادة هندسة عمليات وأعمال المؤسسة بأسلوب تكنولوجيا المعلومات الرقمية.

2-دور الإدارة الالكترونية في زيادة الأداء:

إن تحسين أداء الخدمة ليس فكرة مستحدثة، بل هو نهج تطبقه العديد من الشركات والمؤسسات والمنظمات حول العالم منذ سنوات بهدف رفع كفاءة العمل. يُعد تحسين أداء الخدمة ركيزة أساسية في الإدارة الحديثة، إذ يسعى إلى تطوير عمليات العمل من خلال وضع الغايات والأهداف، وتحديد الاستراتيجيات المناسبة، والعمل على إزالة العقبات التي قد تعيق تقدم سير العمل. يتم تحقيق هذا التطوير بالاعتماد على أحدث الوسائل التكنولوجية التي تُسهم في تعزيز الأداء الإداري بما يتماشى مع متطلبات الخدمات المعاصرة. ومع مرور الوقت، أصبح تحسين أداء الخدمة ضرورة حتمية للإدارة الحديثة، حيث تبرز أهمية الإدارة الإلكترونية في هذا السياق من خلال الفوائد التي تحققها عند نجاحها في تعزيز جودة الأداء الخدمي، والمتمثلة في ما يلي:

- رضا المستفيدين من الخدمات بتحسين أداء الخدمات.
- الحلول القطعية للمشاكل في العمل سواء بالنسبة للموظفين أو لطالبي الخدمات.

[1] نجم عبود نجم، **الإدارة الالكترونية**، الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، المملكة العربية السعودية، الرياض، دار المريخ، 2004، ص ص 216- 215

- الاســتخدام الفعال لتقنية المعلومات وموارد الشــركة مما يســاعد في ترشــيد النفقات وتحسين الخدمات.
- استخدام إجراءات ودورات عمل جديدة.
- استحداث أنظمة قياس جديدة.
- بناء وتدريب مهارات جديدة ذات كفاءة عالية.
- بناء توجه وسلوك جديد بالنسبة لهيئة العمل يقوم على الاهتمام بتحسين أداء العمل وتطويره بشكل مستمر
- اختصار الوقت والجهد والمال سواء بالنسبة للموظفين أو المستفيدين من أداء الإدارة للخدمات[1].

[1] تحسين اداء الخدمة، نقلا من موقع www.qmsrs.com

المبحث الثالث: نماذج الخدمات الالكترونية

ســـنتناول في هذا المبحث ثلاثة مطالب المطلب الأول نتناول فيه نموذج تقبل التكنولوجيا ونموذج قياس جود الخدمة المدركة أما المطلب الثاني ســـتناول نموذج (e-equal) إلى (ES-QUAL)

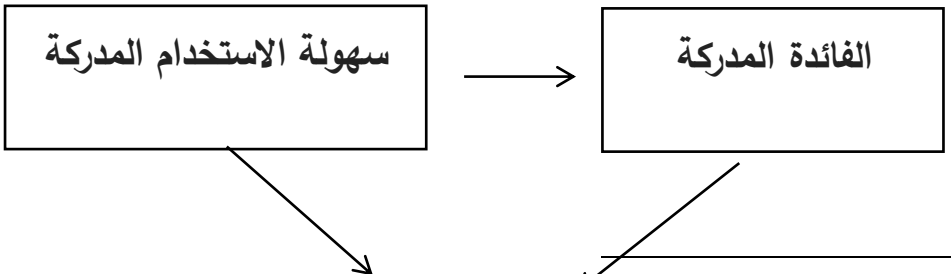
أما المطلب الثالث سنتناول فيه أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على الإدارة العمومية

المطلب الأول: نموذج تقبل التكنولوجيا (TAM) ونموذج قياس جودة الخدمة المدركة (SERVQUAL)

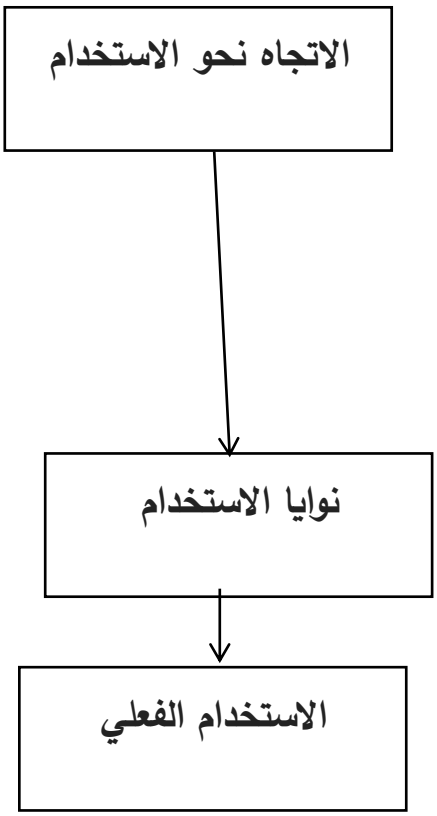
الفرع الاول: نموذج تقبل التكنولوجيا TAM

نموذج تقبل التكنولوجيا يعتبر نموذج تقبل التكنولوجيا(Technology Acceptance) Model واحداً من أشـــهر نماذج لدراســـة العوامل المرتبطة بقبول أي تكنولوجيا وأكثرها استخداماً. وكان فريد ديفيز (Fred Davis) قد تبنى هذا النموذج لأول مرة سنة (1989)، بحيث اقترح ديفيز في نموذجه أنه من الممكن تفسـير قبول الفرد للتكنولوجيا من خلال ثلاثة عوامل هي: الفائدة المدركة؛ وسهولة الاستخدام المدركة والاتجاه، واعتبر أن اتجاه المستخدم عامل رئيســـي في تحديد النية الســـلوكية في اســـتخدام التكنولوجيا أو العزوف عنها ويتأثر الاتجاه بكل من الفائدة المدركة وســـهولة الاســـتخدام المدركة اللذان يتأثران بدورهما بعوامل خارجية [1]، كما يظهره الشكل التالي:

الشكل رقم02-01: الإصدار الأول لنموذج تقبل التكنولوجياTAM



[1] ليلى الطويل، **تطوير نموذج قبول التكنولوجيا واختباره على استخدام نظم المعلومات المحاسبية دراسة تجريبية على عينة من المستخدمين في شركات النسيج السورية**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 2011، ص 53



Source: (Davis, Bagozzi, Warshaw, & August, 1989, p. 189)

تعد نظرية الفعل المبرر للسلوك الإنساني (Theory of Reasoned Actions – TRA) الإطار النظري الذي استند إليه نموذج تقبُّل التكنولوجيا. تبيّن هذه النظرية أن النية السلوكية للفرد هي العامل الأساسي المحدد لسلوكه، حيث تتشكل هذه النية بناءً على اتجاهاته (Attitude)ومعاييره الذاتية .(Subjective Norms) ويتم تحديد كل من الاتجاه والمعايير الذاتية من خلال اعتقادات الفرد حول السلوك وعواقبه.

بحسب النموذج، تشير الفائدة المدركة إلى مدى قدرة التكنولوجيا على تلبية توقعات المستخدم في تعزيز أدائه لمهام معينة عند استخدامها. أما سهولة الاستخدام المدركة، فتعكس توقّع المستخدم بأن تكون التكنولوجيا سهلة الاستخدام، بحيث لا تتطلب جهدًا ذهنيًا أو بدنيًا كبيرًا. إذ يؤدي تعقيد التكنولوجيا وصعوبة التعامل معها إلى شعور المستخدم بالقلق ومن ثم عزوفه عن استخدامها.

ويُعرّف الاتجاه في سياق نموذج تقبل التكنولوجيا باعتباره علاقةً متبادلة بين الفائدة المدركة وسهولة الاستخدام المدركة لأي تقنية. في حين أن النية السلوكية تعني ما يتنبأ أو يخطط له الفرد فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا مستقبلًا.

أما الاستخدام الفعلي للتكنولوجيا، فيتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بالنية السلوكية، والاتجاه الشخصي، والفائدة المدركة، وسهولة الاستخدام المدركة، مما يجعل هذه العوامل مترابطة وفعالة في تشكيل قرارات الأفراد بشأن تبنّي أي تقنية جديد[1]. يعتبر نموذج تقبّل التكنولوجيا أداة نسبية تُستخدم لتقييم مدى قبول أي تقنية من قِبل المستخدمين، حيث يُعتمد فيه على تقييم المستخدم نفسه دون وجود معيار لتحديد مدى الاستخدام الفعلي للتقنية. لهذا السبب، اتجهت العديد من الدراسات المرتبطة بهذا النموذج إلى استبعاد الاستخدام الفعلي كمؤشر للقبول، وركزت بدلاً من ذلك على تحليل العلاقات بين المتغيرات الخارجية مثل الفائدة المدركة، وسهولة الاستخدام المدركة، والاتجاه، ونية الاستخدام. وخضع نموذج تقبّل التكنولوجيا لتحديثات عديدة بهدف التحقق التجريبي من فرضيات معينة.

لقد أثبتت العديد من الدراسات كفاءة هذا النموذج وفاعليته في استكشاف النوايا السلوكية المتعلقة باستخدام التقنيات المختلفة في مجالات متعددة مثل الإنترنت، والبريد الإلكتروني، ونظام التعليم عن بُعد، والتسوّق عبر الإنترنت، والخدمات المصرفية الإلكترونية، والبرمجيات التجارية، وكذلك نظم المعلومات الإدارية والشبكات الداخلية.

علاوة على ذلك، استخدم عدد من الباحثين هذا النموذج كمؤشر لتحديد توجهات المتعلمين نحو استخدام تطبيقات تكنولوجية محددة واستكشاف مدى استعدادهم لاستخدامها مستقبلا.

الفرع الثاني: أدوات تصميم وقياس جودة الخدمة المدركة (SERVQUAL)

1-تقديم النموذج: لقد تم تطوير منهجية قياس جودة الخدمة SERVQUAL أو نموذج الفجوات(Gaps Model) باعتبارها الأداة الملائمة جدا لقياس الجودة في منظمات الخدمة من طرف(Parasuraman, Zeithaml, & Berry) وهو عبارة عن والمترابطة

[1] Farahat, T,2012, p95

لمعرفة رأي المستهلك بما يتوقعه من أداء في الخدمة المقدمة له من منتجها وسلسلة من المقاييس المتكاملة على وفق عدد من الخصائص[1].

تم في النموذج الأول للطريقة تحديد عشرة أبعاد أو خصائص للجودة، وهي: الملموسات، المعقولية، الاستجابة، المقدرة، اللطافة، الموثوقية، الأمن، قابلية الوصول، الاتصالات، وفهم الزبون. ومع ذلك، قام مطورو النموذج بتبسيط هذه الأبعاد وتقليصها إلى خمس خصائص رئيسية: الملموسات، المعقولية، الاستجابة، الضمان (ويتضمن المقدرة، اللطافة، الموثوقية والأمن)، وأخيراً التعاطف (ويشمل قابلية الوصول، الاتصالات، وفهم الزبون).[2]

يستند مقياس الفجوة إلى توقعات الزبائن لمستوى الخدمة وإدراكاتهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل، ومن ثم تحديد الفجوة (أو التطابق بين هذه التوقعات والإدراكات وذلك باستخدام الأبعاد الخمس الممثلة لمظاهر جودة الخدمة وعند التحدث عن هذا المدخل لابد من التطرق إلى مفهومين أساسيين يتقابلان لتحديد الفجوة في جودة الخدمة وهما[3]:

- توقعات الزبون تمثل المعايير أو النقاط المرجعية للأداء، والتي تنشأ بناءً على تجاربه السابقة في التعامل مع الخدمات. تُستخدم هذه التوقعات كمرجع للمقارنة، حيث يتم صياغتها إلى حد ما وفقاً لما يعتقد الزبون أنه ينبغي أن تكون عليه الخدمة أو ما يتوقع الحصول عليه منها.
- تعتبر إدراكات العميل النقطة التي يتم فيها تقييم الخدمة بناءً على تجربته الفعلية كما تم تقديمها إليه. يتجاوز النموذج التركيز التقليدي على مجرد نتائج الخدمة ليشمل أيضًا جوانب أخرى مثل عمليات تسليم الخدمة والعلاقات التفاعلية بين مقدمي الخدمة

[1] صفاء محمد هادي الجزائري وعلي غباش محمد وبشرى عبد الله شتيت، **قياس وتقييم جودة الخدمات الصحية دراسة تطبيقية في مستشفى الفيحاء العام البصرة**، مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، العدد السابع، المجلد 04، 2011، ص 12.

[2] نجم عبود نجم، **ادارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص282

[3] قاسم نايف علوان المحياوي، **ادارة الجودة في الخدمات: مفاهيم –عمليات –تطبيقات**، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006، عمان، الاردن، ص ص 98-99

والعملاء. ومن الجدير بالذكر أن هذا النموذج شهد انتشارًا واسعًا منذ أواخر الثمانينات في مجالات متعددة من الخدمات التي تقدمها المنظمات التجارية، معتمداً على فكرة محورية وهي قياس الفجوة بين توقعات العملاء وإدراكاتهم الواقعية للخدمة. هذا المفهوم يشكل أساساً رئيسياً لتقييم جودة الخدمة، حيث يمكن التعبير عن المعادلة الأساسية التي يُبنى عليها هذا النموذج بشكل مباشر ومحدد.بما يلي:

جودة الخدمة = التوقعات – الإدراكات

في نموذج الفجوات الخمس يتم تغطية هذه الخصائص باستبيان يتكون من 22 عبارة تتعلق بالتوقعات التي تمثل المستوى المثالي والمرغوب لجودة الخدمة، 22 عبارة أخرى تتعلق بالتصورات التي تمثل مستوى الأداء الفعلي للخدمة في الشركة. [1]وبالمقارنة بين الاثنين يمكن تحديد الفجوة، وكلما كان الأداء عاليا كلما اقتربت الشركة من الفجوة الصفرية والعكس صحيح، والحالة المثالية أو الجودة الأعلى تتمثل في أداء الشركة الذي يفاجئ الزبون ويبهجه المستوى الثالث لنموذج كانو.(Kano's Model)

إن طريقة الفجوات تظهر بوضوح الصعوبات في ضمان جودة الخدمات خاصة أن هناك خمسة مصادر للفجوات حسب ما يرى مطورو النموذج والتي يمكن أن تؤدي إلى ضعف جودة الخدمة والقصور في تحقيقها، وتتعلق هذه الفجوات الخمس الهامة بكل من: منظمة الخدمة الزبون، والاثنين معا ونلخصها فيما يلي:[2]

- ✓ **الفجوة الأولى:** تنتج عن الاختلاف بين ما يرغبه الزبائن وما تعتقده الإدارة أنه رغبة الزبائن. وفي حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يشير إلى عجز الإدارة عن معرفة وتفهم احتياجات ورغبات الزبائن من خلال توقعاتهم والعكس صحيح.
- ✓ **الفجوة الثانية:** تنتج عن الاختلاف بين ما تعتقده الإدارة أنه رغبة الزبون وبين ما تقوم المنظمة بأدائه. الناحية الفعلية، وفي حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يعني أنه بالرغم من إدراك الإدارة لتوقعات الزبائن فإنه لم يتم ترجمة هذه التوقعات إلى مواصفات محددة

[1] نجم عبود نجم، **مرجع سابق الذكر**، ص282

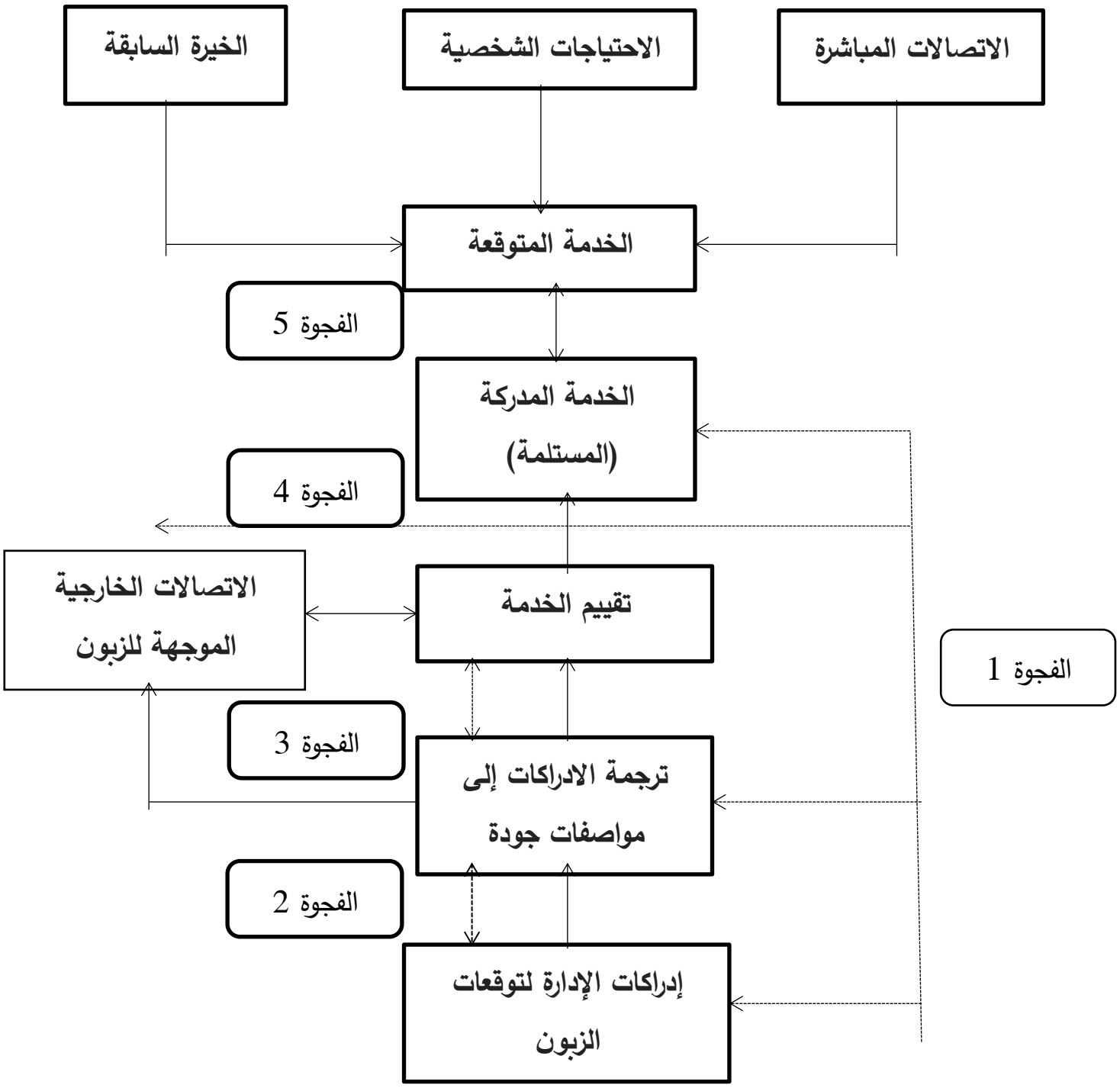
[2] قاسم نايف علوان المحياوي، **مرجع سابق الذكر**، ص 99

فعلية في الخدمة المقدمة للزبائن بسبب قيود تتعلق بموارد المنظمة أو عدم قدرة الإدارة على تبني فلسفة الجودة في الخدمة، والعكس صحيح.

- ✓ **الفجوة الثالثة:** تظهر بسبب الاختلاف بين المواصفات المحددة للجودة وبين مستوى الأداء الفعلي، وفي حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يعني أن هناك اختلاف بين مواصفات الخدمة المقدمة للزبائن وبين ما تدركه الإدارة وذلك بسبب تدني مستوى الأداء والمهارات الخاصة بمقدمي الخدمة أو عدم وجود الدافعية لهم لتقديم الخدمة وفقا للمواصفات المخططة، والعكس صحيح.
- ✓ **الفجوة الرابعة:** تنتج عن الاختلاف بين الخدمة المؤداة وما يتم الترويج عنه بخصوص الخدمة، وفي حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يشير إلى وجود خلل في المصداقية والثقة في منظمة الخدمة، والعكس صحيح.
- ✓ **الفجوة الخامسة:** هي نتاج واحدة أو أكثر من الفجوات الأربعة السابقة وتمثل الفرق بين الخدمة المدركة والخدمة الفعلية، وحالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يؤدي إلى عدم رضا الزبائن والمجتمع عن الخدمة المقدمة، واحتمالات التذمر والشكوى وتكوين الانطباعات السيئة عن منظمات الخدمة.

تمثل الفجوات الخمس التطبيق الافتراضي على أي مرفق من مرافق الخدمة، حيث يظهر واضحا أن هذا النموذج يسمح للإدارة بالقيام بالتقييم التحليلي لأسباب جودة الخدمة الرديئة والشكل التالي يوضح نموذج جودة الخدمة (تحليل الفجوات):

الشكل رقم02-02: نموذج مفاهيمي لجودة الخدمة (نموذج تحليل الفجوات)



المصـــــدر: قاســـم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم عمليات – تطبيقات دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006، عمان، الأردن، ص 101

يتضح من خلال النموذج مايلى:

لجودة الخدمات وفقا لمدخل الفجوات خمسة مستويات وهي[1]:

- الجودة المتوقعة من قبل الزبائن وتتمثل في الجودة التي يرى الزبائن وجوب وجودها.
- الجودة من قبل إدارة المنظمة الخدمية وتراها مناسبة.
- الجودة القياسية المحددة بالمواصفات النوعية للخدمة.
- الجودة الفعلية التي تؤدى بها الخدمة.
- الجودة المروجة للزبائن.

يمكن استخلاص ما تم استعراضه حول العلاقة بين الزبون والإدارة من خلال المتغيرات العديدة والخاصة بجودة الخدمة أن الفجوة الخامسة تكمن في جودة الخدمة التي يراها الزبون والفجوات (1-4) تقع أساسا في خدمة المنظمة، لذلك فإن الفجوات (1-4) تسهم في تكوين الفجوة الخامسة.

إن الفجوات لا تظهر أصلا إلا بوجود طرفين وسواء كانا متناقضين أم متوافقين إلى حد ما فإن الفجوة تظهر بمداها الواسع أو المحدد، ومتى ما شعرت الإدارة بوجود مثل هذه الفجوات فإن الأمر يتطلب التقليل ما أمكن من سعة الفجوة بطرق عديدة ومتنوعة.

2-أسباب فجوات جودة الخدمة: هناك أسباب متعددة لكل فجوة نبرزها كما يلي[2]:

- **الفجوة الأولى:** فجوة الزبون (توقع وتصور الخدمة) وأهم الأسباب هي:
  - الصورة النمطية للخدمة.
  - وعود الشركة.
  - التسويق غير الملائم (عدم القدرة على تجسير فجوة التوقعات والإدراكات).
  - الأخطاء الآنية للعاملين أو الزبائن عند تقديم الخدمة.
  - تركيز الزبون على جوانب دون أخرى من الخدمة.
- **الفجوة الثانية:** (عدم معرفة توقعات الزبون) وأهم الأسباب هي:
  - ضعف بحوث التسويق وعدم كفايته.

[1] قاسم نايف المحياوي، مرجع سابق الذكر، ص 101

[2] نجم عبود نجم، مرجع سابق الذكر، ص ص 285-286

- نقص الاتصالات الصاعدة.
- عدم كفاية التركيز على العلاقات (التركيز على الصفقات بدلا من العلاقات).
- معالجة الخدمة غير الملائمة وعدم تدارك الإخفاقات.

➢ **الفجوة الثالثة:** (تعميم مواصفات الخدمة غير الملائمة) وأهم الأسباب هي:

- تعميمات الخدمة الرديئة.
- الافتقار المواصفات موجهة للزبون.
- الإخفاق في تطوير ملموسات ونطاق الخدمة المادية.

➢ **الفجوة الرابعة:** (فجوة المواصفات والأداء) وأهم الأسباب هي:

- ضعف سياسات الموارد البشرية غموض الأدوار، الاستقطاب غير الملائم، حوافز غير منسجمة.
- عدم الاهتمام بأدوار الزبائن (تأثير الزبائن السلبي، عدم معرفتهم بأدوارهم).
- المشكلات مع وسطاء الخدمة.
- الإخفاق في ملائمة العرض مع الطلب فترة الذروة، التركيز على السعر).

➢ **الفجوة الخامسة:** (فجوة الأداء والوعود) وأهم الأسباب هي:

- ضعف تكامل اتصالات تسويق الخدمة.
- الإدارة غير الكفؤة لتوقعات الزبون.
- الوعود المفرطة.

3-الاتصـــالات الأفقية غير الملائمة (عدم كفاءة اتصـــالات العمليات والمبيعات العمليات والإعلان....)

4-**أساليب معالجة الفجوات:** يجب أن تتسم أساليب معالجة الفجوات بالديناميكية نظرا لأن توقعات وتقييمات الزبائن لجودة الخدمة وإدراكهم لها في حالة عدم اســـتقرار أو تغيير

مستمر، وهناك عدة أساليب مقترحة لمعالجة الفجوات المسببة لمشكلات جودة الخدمة كما يدركها الزبون وهذه الأساليب هي:[1]

- معرفة وإدراك المحددات الرئيسية لجودة الخدمة تلعب البحوث الميدانية دورا مهما في معرفة وإدراك المحددات الحقيقية لجودة الخدمة كما يدركها الزبائن، سواء بالنسبة لمنظمة الخدمة المعنية أو بالنسبة لمنظمات الخدمة المنافسة.
- صياغة وتثبيت معايير الجودة وإبلاغها للعاملين وإفهامهم لها فمن الضروري عند صياغة معايير الجودة أن تكون هذه المعايير مدونة تحريريا، وأن يفهمها جميع العاملون في منظمة الخدمة، وأن يمارسوها ميدانيا في اتصالهم مع الزبائن وأن تكون هذه المعايير ممثلة تمثيلا حقيقيا لتوقعات الزبائن.
- وضع معايير للأداء تفوق الحد الأدنى للمعايير المتعارف عليها على مستوى صناعة الخدمة.
- عرض ضمانات محددة لأداء الخدمة: قد يتعلق الضمان بالفترة التي تستغرقها إجراءات الحصول على الخدمة، وهذه الضمانات تعزز سمعة منظمة الخدمة في أذهان الزبائن إذا ما تم الوفاء بها.
- العلاقات التفاعلية بين مفهوم الخدمة والزبون بما أن هذه العلاقات تعد حيوية في تحقيق الرضا لدى الزبون وهي إحدى محددات جودة الخدمة كما يدركها الزبون نفسه، فإن الضرورة تقتضي تدريب العاملين بشكل مستمر على الأساليب والطرق الإيجابية في التعامل مع الزبائن.

المطلب الثاني: نموذج (es-qual)

.في عام 2005، قام كل من أنانثانارايانان باراسورامان، زيتهامل، ومالهوترا بتطوير نموذج جديد أطلقوا عليه اسم(ES-QUAL) ، وهو مقياس يُعنى بتقييم جوهر جودة الخدمة الإلكترونية(e-core service quality scale) ، مستندين في ذلك إلى دراستهم الاستكشافية

[1] قاسم نايف المحياوي، مرجع سابق الذكر، ص102- 103

السابقة التي أجراها زيتهامل وزملاؤه في عام 2000. يُعتبر هذا النموذج واحداً من أبرز الأعمال وأكثرها شمولاً في مجال دراسة جودة الخدمة الإلكترونية، حيث تم اختباره بنجاح لتقييم جودة الخدمات التي تقدمها مجموعة من الباعة عبر الإنترنت.

أظهرت نتائج البحث الاستكشافي أنه لقياس جودة الخدمة الإلكترونية بشكل فعّال، يجب استخدام نوعين من المقاييس. الأول هو مقياس(E-S-QUAL) ، الذي يُركّز على جوهر جودة الخدمة الإلكترونية ويهدف إلى تقييم مختلف أبعاد الجودة. يتكون هذا المقياس من أربعة أبعاد رئيسية، هي: الكفاءة، الإيفاء، قدرة النظام، والخصوصية.

أما المقياس الثاني، المعروف بـ (E-Recs-QUAL)، فقد تم تصميمه للتعامل مع العمليات التفاعلية غير الروتينية التي يواجهها العملاء أثناء التسوق عبر الإنترنت. يشمل هذا المقياس معالجة الشكاوى، حل المشكلات التي يواجهها العملاء على الموقع، وإجراءات إرجاع المنتجات. يتألف (E-Recs-QUAL) من ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي الاستجابة، التعويضات، ومعلومات الاتصال.

مقياس جوهر جودة الخدمة الإلكترونية يتكون من 22 عبارة موزعة على أربعة أبعاد: (1) الكفاءة، (2) الاستيفاء، (3) توافر النظام، (4) الخصوصية.

- ✓ الكفاءة سهولة وسرعة الولوج إلى الموقع واستخدامه.
- ✓ الاستيفاء: الوفاء بالقدر الذي وعد به الموقع تحضير الطلبية وتوفرها.
- ✓ توافر النظام السير التقني الحسن والصحيح للموقع.
- ✓ الخصوصية: درجة أمان الموقع وقدرته على حماية المعلومات الخاصة بالمستهلكين.

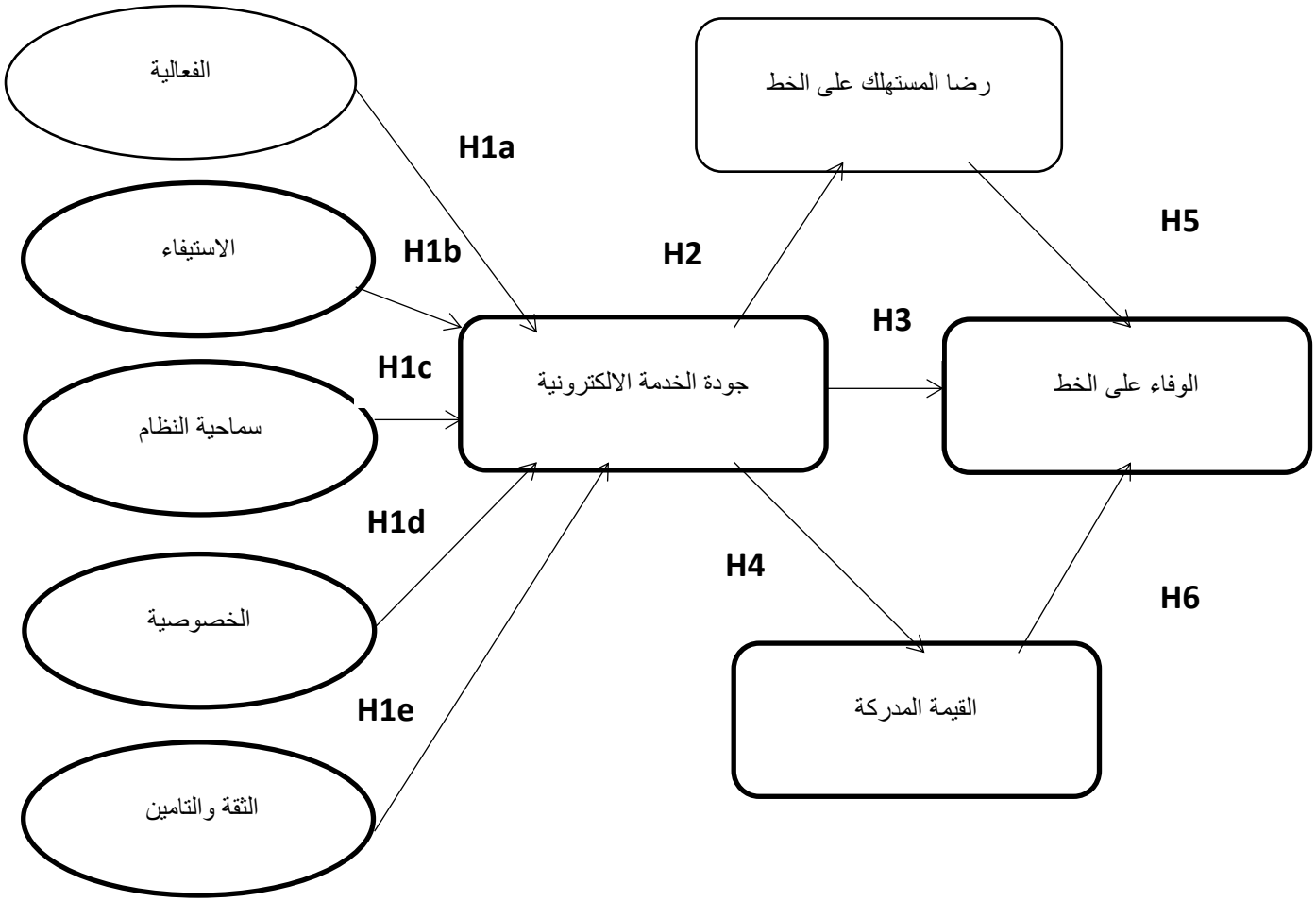
كما طور هؤلاء الباحثون نظاما يدعا (E-Recs-QUAL) لأجل مسك ردود وشكاوى المستهلكين يتكون من 11 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد: (1) الاستجابة، (2) التعويضات و (3) معلومات
الاتصال.

- ✓ الاستجابة: المعالجة الفعالة للمشاكل ومرجعات العملاء.
- ✓ التعويضات: درجة تعويض الموقع للمشاكل والمتاعب التي تحملها العملاء في الموقع.

✓ معلومات الاتصال: مدى توافر المساعدة بالهاتف والممثلين على الخط.

هذا وقدم كل من (Sun, wang،2009 ,cao) الشكل رقم 3 دراسة تمحورت حول مدى قابلية تطبيق نموذج (E-S-QUAL)في القطاع البنكي في الصـين، اين قام الباحثون بتعديل طفيف على النموذج، من خلال إضـافة بعد الثقة ضـمن ابعاد جودة الخدمة للنموذج (E-S-QUAL) المطور من طرف (ananthanarayanan parasuraman et al , 2005)

الشكل رقم02-03: نموذج العوامل المؤثرة على المستهلكين في الخدمات الالكترونية البنكية



المصدر (Sun et al , 2009 , p 243)

وصل الباحثون في نتائجهم إلى إمكانية تطبيق نموذج E-S-QUAL لتقييم جودة الخدمات البنكية الإلكترونية. وقد أظهرت نتائج التحليل العاملي التوكيدي وجود تأثير للعناصر المختلفة لجودة الخدمة الإلكترونية، مثل الكفاءة، الاستيفاء، سماحية النظام، الخصوصية والثقة، على

رضا العملاء باستخدام تلك الخدمات. كما أشارت الدراسة إلى أن تقديم خدمات إلكترونية عالية الجودة من قبل البنوك يسهم في تعزيز إدراك العملاء لجودة الخدمة المقدمة إليهم. وبالإضافة إلى ذلك، أكدت النتائج أن رضا العملاء له تأثير مباشر على مستوى ولائهم للخدمات البنكية الإلكترونية. لكن الدراسة لم تستطع إثبات علاقة مباشرة بين الإدراك الكلي لجودة الخدمة وبين ولاء العملاء الإلكتروني.

من ناحية أخرى، قام الباحثون Chuan و Chia–Shing و Hao–Erl و Wei–Jeniang في عام 2010 بدراسة تطبيق نموذج E–S–QUAL في مواقع التجارة الإلكترونية. شملت الدراسة أربعة أبعاد رئيسية هي جودة الخدمة الإلكترونية، القيمة المدركة، الرضا والولاء، وتم تطبيقها على عينة مكونة من 240 عميلاً لمواقع التجارة الإلكترونية. باستخدام منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية، توصلت الدراسة إلى أن جودة الخدمة الإلكترونية تؤثر بشكل إيجابي على ولاء العملاء، ليس قط بشكل مباشر بل أيضاً عبر تحسين رضا المستهلكين وزيادة القيمة المدركة لديهم.

أما في البحث الذي قدمه كل من (Jun, Liangliang, & Fubin, 2009) [1] اما هؤلاء الباحثون بمحاولة تكييف عبارات الأبعاد الخاصة بنموذج مقياس جوهر جودة الخدمة الإلكترونية بطريقة نظرية، حيث تم نقلها من سياق التجارة الإلكترونية إلى ميدان الخدمات الحكومية الإلكترونية. اقتصر التعديل على إعادة صياغة العبارات لتتناسب مع مجال الخدمات الحكومية الإلكترونية، بغرض إعدادها للاختبار في هذا الحقل. ومع ذلك، لم يتم تنفيذ تطبيق عملي لهذه التعديلات من خلال دراسة كمية تعتمد على جمع البيانات من المستهلكين ميدانيًا وتحليلها إحصائيًا لإثبات مدى صحة الافتراضات النظري.

المطلب الثالث: أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على الإدارة العمومية

الفرع الأول: أثر الإدارة الالكترونية على المبادئ

[1] Jun, Z, Liangliang, C, &Fubin, L (2009), **ES – QUAL: its applicability in evaluating E–govemment web sites service quality, Paper presented at the information Engineering and Electronic commerce,** 2009, IEEC `09, International Symposium on

أصبح من الواضح ان الإدارة العمومية تقوم على قواعد ومبادئ تضبط سيرها منها سير دوام سـير المرفق العام، ومبدأ المسـاواة امام الجمهور، ومبدأ قابلية المرفق العام للتغيير والتعديل وفق مقتضيات المصلحة العامة

أولا: أثر الإدارة الالكترونية على مبدأ سير المرافق العامة بانتظام واطراد

مبدأ سير المرافق العامة بانتظام واطراد يعكس أهمية الحفاظ على استمرارية أداء المرافق العامة لوظائفها بشكل منتظم بهدف تلبية الاحتياجات الأساسية للأفراد. باعتبار هذه الخدمات جزءًا أساسيًا من تنظيم حياتهم اليومية، فإن أي تعطل في عمل هذه المرافق قد يؤدي إلى خلل واضطراب في حياة المواطنين. في هذا السياق، يُعَد نظام الحكومة الإلكترونية خيارًا أكثر كفاءة مقارنة بالنظام التقليدي، حيث يمكّن الأفراد من الوصول إلى الخدمات في أي وقت عبر المواقع الإلكترونية للجهات المعنية.

فعلى سبيل المثال، في حالات إضراب الموظفين أو امتناعهم عن تقديم الخدمات، لا تتأثر سيرورة العمل؛ إذ يمكن لطالب الخدمة الحصول عليها عبر شبكة المعلومات، سواء أكان ذلك ليلًا أم نهارًا، دون الحاجة إلى وجود الموظفين بأنفسهم. وحتى في حالات استقالة الموظفين، يظل المرفق العام قادرًا على أداء مهامه بشكل مستمر ومنتظم من خلال تقديم الخدمات إلكترونيًا. وبالإضافة إلى ذلك، في حالات الطوارئ التي قد تؤدي إلى توقف الخدمات العامة ضمن النظام التقليدي، يثبت نظام الإدارة الإلكترونية قدرته على ضمان استمرارية عمل المرافق العامة دون انقطاع، حيث تظل المعاملات والإجراءات متاحة بشكل طبيعي بين الأفراد والإدارة. فبفضل هذا النظام، يمكن للمواطنين الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإجراء معاملاتهم في أي وقت، بعيدًا عن القيود الزمنية المتعلقة بساعات عمل المكاتب أو إغلاقها، مع ضمان العمل المستمر للمرفق على مدار الساعة ما لم تتعرض التقنية لأي عطل فني.

علاوةً على ذلك، يتيح نظام الحكومة الإلكترونية للمواطنين فرصة الحصول على المعلومات من خلال خدمات مثل الهاتف المبرمج الذي يعمل تلقائيًا للإجابة على استفسارات العملاء في أي وقت. كما يمكن للموظفين التفاعل مع استفسارات المواطنين عبر الرسائل الإلكترونية دون

التقيد بساعات الجدول الرسمي للعمل، مما يزيد من سهولة وفعالية التواصل بين الإدارة والمواطنين.[1]

إن نظام الإدارة العامة الإلكترونية سوف يؤدي إلى التطبيق المحكم لمبدأ دوام سير المرفق العام بشكل متواصل من خلال توفير البوابة الالكترونية التي تقدم خدماتها على شبكة الانترنيت 24/24 سا، دون إجازات أو عطلات وتحرير الجمهور من مشاكل الطابور والصف والتجمع أمام الشبابيك، وتكون النتيجة النهائية سرعة للإنجاز بأقل تكلفة ممكنة [2]، ومثال ذلك قيام مرفق البريد والمواصلات بإنشاء الشباك الالكتروني وإصدار بطاقة السحب المغناطيسية الالكترونية التي يمكن من خلالها للتهاون الاستفادة من رصيده المالي من كل النقاط عبر الوطن على مدار 24 ساعة باستعمال الصراف الآلي.

ثانيا: أثر الإدارة الالكترونية على مبدأ المساواة امام المرفق العام

تجلى مبدأ المساواة في الانتفاع بخدمات المرفق العام في أن مستخدميه ليسوا في إطار علاقة تعاقدية تخضع لقواعد العقود الإدارية أو غيرها، بل يتمتعون بمركز نظامي تنظمه القوانين والأنظمة. هذا المركز محدد بمحتوى موضوعي لا يرتبط بشاغل هذا المركز، مما يعني أنه ينبغي على المرافق العامة تقديم خدماتها بنفس الشروط لجميع المستخدمين، دون أي تمييز غير مبرر ودون اعتبار للشروط القانونية الخاصة بكل فرد.

لا شك أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يعزز بشكل كبير مبدأ المساواة. من خلال تقديم الخدمات إلكترونيًا، يتم تقليل احتمالات التمييز بين الأفراد في الحصول على هذه الخدمات. فكل من لديه القدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة يصبح قادرًا على الاستفادة من الخدمات المقدمة. علاوة على ذلك، يسهم هذا النظام بشكل فعّال في القضاء على المحسوبية والوساطة، التي كانت تؤدي إلى تمييز الأفراد بناءً على علاقاتهم الشخصية مع المسؤولين. كما يحد هذا

[1] ماجد راغب الحلو، **القانون الاداري**، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2008، ص350

[2] عبد الفتاح بيومي حجازي، **الحكومة الالكترونية ونظامها القانوني**، الاسكندرية، دار الفكر الجامعي، الكتاب الاولى، 2004، ص 242

النظام من الفساد الإداري، خاصة مظاهر الرشوة، نظرًا لانعدام التفاعل المباشر بين مقدم الخدمة والمستفيد، مما يقلل من فرص التأثير الشخصي في سير المعاملات.

في الجزائر، اتخذت وزارة الداخلية خطوات نحو تجسيد هذا التوجه من خلال إدخال نظام الرسائل النصية القصيرة (SMS) في التسيير الإداري للجماعات المحلية، بهدف مكافحة البيروقراطية. يتيح هذا النظام تبليغ المواطنين بأي مستجدات تتعلق بالخدمات الإدارية عبر رسائل نصية قصيرة. كما يُستخدم النظام لإبلاغ المواطنين بمواعيد استلام الوثائق الإدارية مثل جوازات السفر وبطاقات الهوية البيومترية والبطاقات الرمادية. يتم ذلك بعد تسجيل أرقام هواتف مقدمي الطلبات لتسهيل عملية التواصل بينهم وبين الجهات الإدارية المعنية.

الإدارة الإلكترونية تُحقق مبدأ المساواة بين جميع المواطنين في الإجراءات المتعلقة بالحصول على الخدمات العامة. ومع تطبيق هذا النظام، يرتكز تكريس مبدأ المساواة على عنصرين جوهريين: الإلمام والمعرفة بالتكنولوجيا الحديثة، وحياد المرافق العامة في تقديم خدماتها دون أي تمييز أو تحيز

1-**الإلمام بالمعرفة والدراية الإلكترونية:** تطلب تحقيق نجاح نظام الإدارة الإلكترونية وتقديم الخدمات عبر الإنترنت توفير البنية التحتية والأجهزة الإلكترونية المناسبة وجعلها متاحة للجميع، بما في ذلك المواطنين الذين لا يمتلكون مثل هذه الأجهزة. يمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء عدد من الأكشاك الإلكترونية الموزعة في مختلف الوحدات المحلية، بحيث يتمكن طالب الخدمة من الوصول إلى الخدمات الحكومية بسهولة. بمعنى آخر، يجب العمل على تجهيز أماكن عامة تحتوي على أجهزة كمبيوتر تتيح للمواطن العادي، الذي لا يمتلك جهاز كمبيوتر في منزله، الدخول إلى شبكة الحكومة الإلكترونية والاستفادة من خدماتها[1].

[1] ابو بكر محمد الهوش، **المنظومات الرقمية في العالم العربي**، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ع 01، 2009، ص95

الى جانب ذلك، يتعين على الجهات الإدارية أن توفر عبر موقعها الإلكتروني وصـــفًا دقيقًا وواضـــحًا للإجراءات والخطوات المطلوبة للحصـــول على الخدمات، مع التأكد من أن هذه الخطوات مختصـــرة ومدعومة برســـوم واضـــحة ومحددة. كما أن تعزيز مبدأ المســـاواة ورفع مستوى المعرفة الإلكترونية يستدعي نشر الوعي حول هذا المجال، وذلك عن طريق إطلاق حملة توعوية شـــاملة تهدف إلى تعريف المواطنين بنظام الحكومة الإلكترونية والفوائد التي يمكنهم تحقيقها من خلال:

2-حياد المرفق العام: إذا كانت مشـــكلة الأفراد تكمن في نقص المعرفة والوعي بالتقنيات الإلكترونية، فإن التحدي الذي تواجهه المرافق يتمثل في الصـــعوبات المتعلقة بتوفير التمويل أو الحصـــول على الدعم اللازم لإنشـــاء وتجهيز موقع إلكتروني ملائم. لذا، يتطلب نجاح الإدارة العمومية الإلكترونية تجاوز الخلافات الشـــخصـــية أو الحزبية، مما يســـهم في نهاية المطاف في تعزيز كفاءة هذه المرافق وضـــمان توزيع خدماتها بشـــكل عادل وشامل لكافة المستحقين دون تمييز أو تحيز.

ثالثا: الإدارة الالكترونية ومبدأ قابلية المرفق العام الالكتروني للتغيير والتعديل

يعرف أيضًـــا بمبدأ قابلية المرفق العام للتعديل والتكييف، ويقصـــد به قدرة المرفق العام على التغير والتكيف وفقًا للضـــرورات والمتغيرات المرتبطة بالمصـــلحة العامة. في هذا الإطار، أشـار الأسـتاذ الدكتور محمد بوسـماح إلى أن هذا المبدأ بات اليوم أكثر أهمية من أي وقت مضـى، وذلك بفعل تأثير سـياسـة الإصـلاحات والبرامج الهادفة إلى تكييف المهام والهيئات التابعـة للجهـاز الإداري. كمـا أكـد على أن إدراك الإدارة والجمهور لأهميـة فعـاليـة المرافق العامة يجعلها محورًا أساسـيًا تسـتند إليه كل الأنظمة الاقتصـادية والاجتماعية. وأشـار كذلك إلى أن الدول التي تتميز مرافقها العامة بكفاءة وفعالية غالبًا ما تكون أكثر قدرة على التكيف مع التحولات الاجتماعية ومواجهة التحديات الاقتصادية والمنافسة الدولي"[1]،

[1] ضـريفي نادية، **المرفق العام بين ضـمان المصـلحة العامة وهدف المردودية حالة عقود الامتياز**، اطروحة دكتوراه في الحقوف، جامعة الجزائر، 2011-2012، ص 216

حيث نجد أن الجزائر تبنت مشـــروع الإدارة الالكترونية بهدف تطوير وعصـــرنة الخدمة العمومية في العديد من القطاعات والمرافق العمومية نذكر منها ما يلي:

1- على مســـتوى قطاع الضـــمان الاجتماعي: تم تطبيق بطاقة الشـــفاء الإلكترونية التي سهلت على المرضى الحصول على التعويضات والأدوية مباشرة من الصيدليات دون الحاجة للتنقل المتكرر إلى مصالح الضمان الاجتماعي. كما تساعد البطاقة في التعرف على هوية المؤمن اجتماعيًا، وتم تعميم استخدامها عبر مختلف أنحاء الوطن منذ سنة 2013.[1]

2- على مستوى قطاع التعليم العالي: سهمت الإدارة الإلكترونية بدور كبير في تطوير مؤسسات التعليم العالي من خلال تفعيل المواقع الإلكترونية وتعزيز الترابط بين الجامعات. وبفضل هذه التطورات، صار بإمكان الطلاب الجدد إتمام عملية التسجيل الجامعي عبر الإنترنت من خلال ملء بطاقة الرغبات إلكترونيًا. كما تتيح هذه المنظومة المجال لتصحيح الأخطاء بسهولة، بالإضافة إلى متابعة جميع مراحل التسجيل، التوجيه، وحتى تقديم الطعون بشكل إلكتروني، مما أدى إلى تبسيط الإجراءات الجامعية بشكل ملحوظ.

3-على مستوى قطاع وزارة الداخلية: عملت وزارة الداخلية على تبسيط الإجراءات الإدارية وتقريب الإدارة من المواطن عبر اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصـــالات لتحســـين الخدمات العمومية.

ومن أهم الإنجازات[2]:

- إصـدار جواز السـفر وبطاقة التعريف البيومتريين، وهما وثيقتان إلكترونيتان مؤمنتان وقابلتان للقراءة الآلية وفق المعايير الدولية.

[1] غنية نزلي، **دور الادارة الالكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية**، مجلة العلوم القانونية والسـياسـية، كلية الحقوق جامعة الشهيد حمنة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 12، جانفي 2016، ص ص 176 – 192

[2] بلقرع فاطنة واخرون، **جاهزية الادارة الالكترونية في الجزائر ودورها في تحسين الخدمة العمومية**، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، العدد 07، ديسمبر 2017، ص ص 06-15

- إمكانية تحميل اســـتمارات بطاقة التعريف وجواز الســـفر من موقع وزارة الداخلية وإرسالها إلكترونيًا، مما ساهم في تعميم المعاملات الإلكترونية.
- رقمنة مصــالح الحالة المدنية، حيث تم إصــدار شــهادات الميلاد الإلكترونية بســرعة عبر الشبكة الإلكترونية دون الحاجة للتنقل[1].
- تسهيل استخراج وثائق الزواج والوفاة وتعميم الرقمنة على مختلف الوثائق الإدارية.
- إنشــاء الســجل الوطني الآلي لترقيم المركبات الذي يســمح بالحصــول على بطاقات الترقيم من أي ولاية دون الرجوع إلى ولاية التسجيل الأصلية.

الفرع الثاني: أثر الإدارة الالكترونية على الخدمة العمومية الالكترونية

يعتبر التحول إلى التعامل الإلكتروني توجهاً جديداً ومهماً في تحســـين تقديم الخدمة للمواطنين، وترشيد استعمال الموارد ورفع الأداء، وفق المواصفات الفنية والقانونية.

1-تعريف الخدمة العمومية الالكترونية:

الخدمات العمومية الإلكترونية تعتمد على اســتخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصــالات لتقديم الخدمات العامة بشــكل أكثر كفاءة وســهولة. ورغم تعدد التعريفات التي قدمها الباحثون لهذا المفهوم، إلا أن هناك إجماعاً على أهمية الدور الذي تلعبه هذه التكنولوجيا في تحسين الخدمات وتبسيطها، مما يسهم في تحولها من الشكل التقليدي إلى الشكل الإلكتروني، ومن أهم التعاريف ما يلي:

- تُعرّف الخدمات الإلكترونية بأنها تقديم خدمة عبر وســائل وشــبكات إلكترونية كالإنترنت[2].
- وتُعرّف أيضــاً بأنها الاســتفادة من تقنية المعلومات والاتصــالات في تقديم وتســهيل الخدمات[3].

[1] بلقرع فاطنة واخرون، المرجع نفسه، ص ص 06-15

[2] بشــير عباس العلاق، **الخدمات الالكترونية بين النظرية والتطبيق**، منشــورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2004، ص 64

[3] الخدمات الالكترونية/ http://emaze.com /AOFQILQ/ consulte le 24/05/32026

من خلال التعريفين السابقين نلاحظ أن أساس الخدمات الإلكترونية هي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإنترنت بصفة خاصة.

- تعرف أيضاً بأنها مجموعة من الخدمات الحكومية التي تُقدَّم من قِبَل جهة حكومية واحدة أو بالتعاون بين عدة جهات حكومية، بهدف توفير تلك الخدمات إلكترونياً. وتسعى الجهات المعنية من خلال ذلك إلى تعزيز سرعة الاستجابة لاحتياجات المواطنين، فضلاً عن تحسين جودة ومستوى الخدمات [1].

2-مستويات الخدمات الالكترونية

يوجد أربعة مستويات من الخدمات الإلكترونية تتمثل فيما يلي[2]:

- **خدمات إلكترونية إعلامية:** تهدف هذه الخدمات إلى تأكيد تواجد الإدارة وإضـــفاء شفافية أكبر عليها.
- **خدمات إلكترونية تفاعلية:** في هذه الخدمات يمكن إقامة تواصـــل في اتجاهين بين الإدارة والمواطنين على سبيل المثال عن طريق البريد الإلكتروني أو استخدام محركات البحث للعثور على المعلومات أو تحميل وعرض الاستمارات....
- **الخدمات الإلكترونية المعاملاتية:** تســمح هذه للمترفقين باســتكمال معاملاتهم عبر الانترنت

  دون الحاجة إلى التنقل.
- **خدمات إلكترونية التحول:** هذه الخدمات تستلزم إعادة تصــور الإجراءات الإدارية لفائدة المواطن وليس الإدارة العمومية.

[1] ابو زيد محمد خير ســـليم، **متطلبات النجاح وامكانية التطبيق والابعاد المســـتقبلية للحكومة الالكترونية في الاردن**، اطروحة مقدمة لنيل شـــهادة دكتوراه في العلوم الادارية، كلية الدراســـات الادارية والمالية العليا، جامعة عمان، الاردن، 2006، ص44

[2] اللجنة الالكترونية، **الجزائر الالكترونية 2013**، ديسمبر 2008، ص ص 18-19

خلاصة :

على ضوء ما تم دراسته في هذا الفصل، يتضح أن الإدارة العمومية ركيزة أساسية لها دور بالغ في تقديم الخدمات للأفراد وتحقيق المصلحة العامة، غير أن فعاليتها أصبحت مرتبطة بشكل كبير مع التحولات الرقمية التكنولوجية. حيث أن الأداء الإداري لم يعتد يقتصر على تطوير الإجراءات التقليدية، بل أصبح يشترط تبني الخدمات الالكترونية كأداة حديثة لتسهيل المعاملات، تحسين جودة الخدمات وتقليص الوقت والجهد من الإدارة والمرتفق.

كما اتضح ان العلاقة بين الإدارة العمومية والخدمة الالكترونية وكذا عنصر الأداء علاقة تكاملية، تسعى الى نجاح الإدارة العمومية في تحقيق أداء أكثر كفاءة وفعالية يستوجب الاعتماد على اليات ونماذج وأدوات قادرة على تقييم جودة الخدمات الالكترونية المقدمة.

فإن تبني الخدمات الالكترونية عامة والنماذج الخادمة لها خاصة لم يعد خيارا ثانويا، بل ضرورة يفرضها عصر التطور، لما تحمله في طياتها من تسهيلات إدارية وتطوير للخدمات والرفع لمستوى الأداء.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

مقدمة الفصل الثالث:

بعد التطرق في الفصول النظرية الى المفاهيم المرتبطة بالإدارة الالكترونية والإدارة العمومية، وكذا المفاهيم الأخرى التي تسعى الى تقديم نماذج خدمات الكترونية تساهم بشكل مباشر وفعال في التحسين من مستوى الأداء الإداري، والرفع من جودة الخدمات المقدمة. هذا ما اوجب التنقل الى الجانب التطبيقي لتجسيد هذه المفاهيم على واقع الميدان فهي بحاجة الى اختبار فعلي يبين الأهمية الحقيقة لهذه التغيرات وتماشيها مع الإدارات العمومية.

من هذا المنطلق تطرقنا الى الفصل التطبيقي لتسليط الضوء على دراسة حالة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية باعتبارها احدى المؤسسات التعليمية ذات طابع عمومي تضم مختلف الموارد البشرية التي تساعد على اختبار المفاهيم السابقة والوصول الى نتائج عملية حقيقة.

وقع الاختيار على هذه المؤسسة نظرا للظروف العملية والبشرية المساعدة على الدراسة فهي عبارة عن نموذج واقعي يمكننا من استكشاف طبيعية العلاقة بين متغيرات الدراسة اعتمادا على أدوات بحث متنوعة وتحليلها ببرنامج spss لمحاولة فهم تأثير نموذج الدراسة على تحسين الأداء العمومي. حيث قسم الفصل الى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات التحليلية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: لمحة حول كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية من المؤسسات الرائدة أكاديميا التي تشرف على تأهيل الطلبة وتكوينهم وتطويرهم في عدة مجالات وتخصصات مما يساهم في الرفع من مستوى البحث العلمي وتحقيق التنمية في المجال الاقتصادي والتجاري ومجال التسيير.

المطلب الأول: نشأة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

بموجب المرسوم التنفيذي رقم09-10 المؤرخ في 07محرم 1430 الموافق ل 04جانفي سنة 2009، المتضمن إنشاء مركز جامعي بالمدية وقبله كانت شعبة علوم التسيير مجرد دائرة من الدوائر الموجودة بالمعهد الوطني الإلكترو تقني بالمدية، حيث تم فتح هذه الشعبة مع شعبة الاعلام الالي للتسيير المدى القصير خلال السنة الجامعية 1998/1999، ومع بداية السنة الجامعية الموالية تم فتح جذع مشترك العلوم التجارية، وخلال السنة الجامعية 2002-2003 تم فتح أيضا جذع مشترك العلوم الاقتصادية.

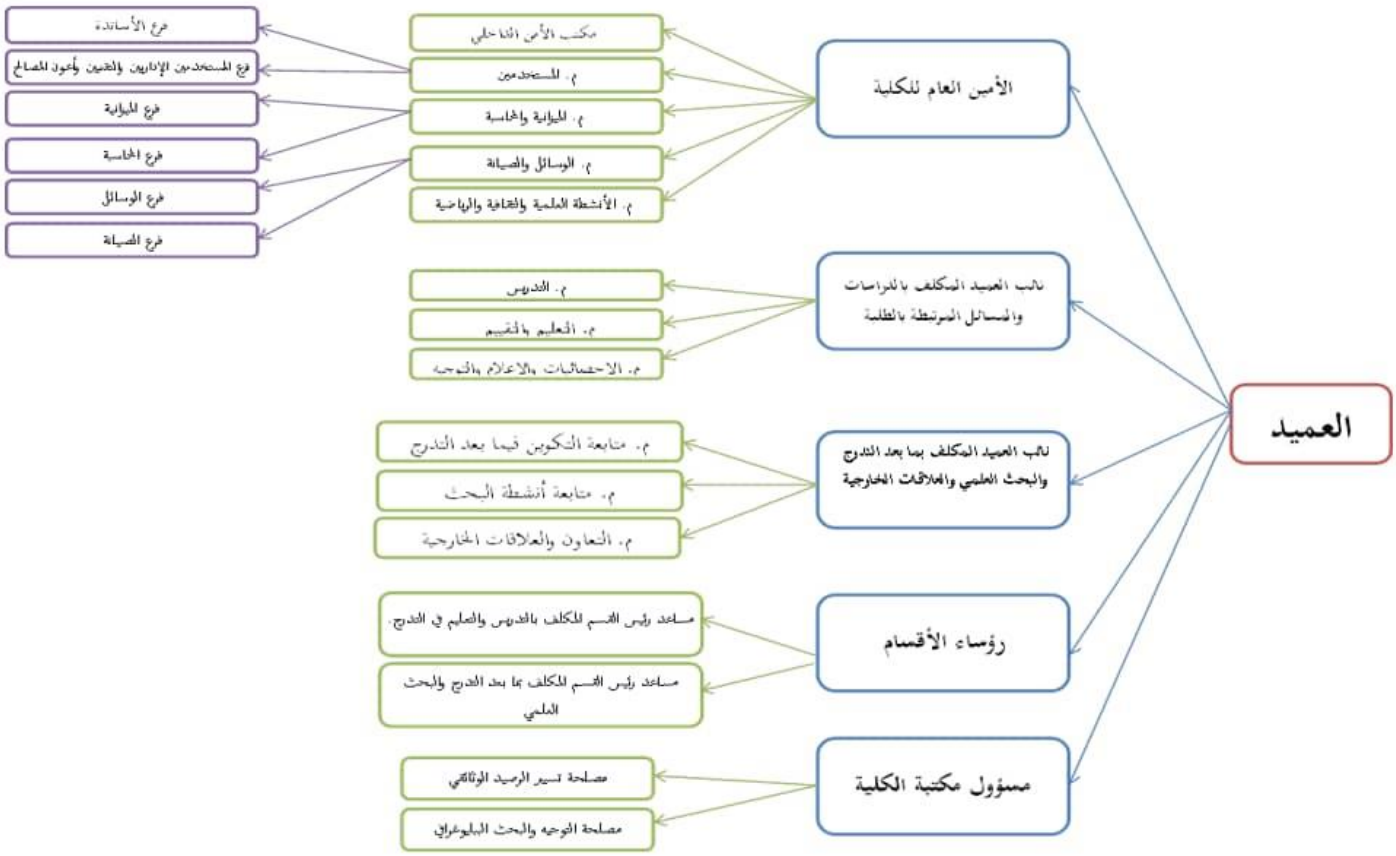
فمعهد علوم التسيير (سابقا) والذي تم تعديل تسميته من قبل الوزارة الوصية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 06-277المؤرخ في 1427الموافق ل 16 اوت 2006، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 02-198 المذكور أعلاه ليسمى معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

والذي تحول حاليا الى كلية بالمسمى أعلاه هي بالوقت الحالي يتضمن كل الجذوع المشاركة للمدى الطويل والموجودة في الجامعات التي تخصص اعلام الي للتسيير مدى القصير والذي تنقضي اخر دفعة به مع نهاية السنة الجامعية 2010-2011 بالإضافة الى نظام "ل م د" والذي جرى تعميمه مع بداية السنة الجامعية 2010-2011 وهو تاريخ التوقف عن النظام الكلاسيكي[1].

[1] معلومات متحصل عليها من الموقع الرسمي للجامعة

المطلب الثاني: هيكل وتخصصات كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامع يحي فارس بالمدية.

الشكل رقم03-01: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير للكلية، الموقع الرسمي للكلية.



المصدر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المدية الهيكل التنظيمي

المطلب الثالث: مهام المصالح الإدارية الظاهرة في الهيكل التنظيمي

فيما يلي سيتم التطرق الى مهام المصالح الأساسية الظاهرة في الهيكل التنظيمي[1]:

[1] معلومات مقدمة من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

-**عميد الكلية:** هو المسؤول الاول عن تسيير شؤون الكلية، وهو الممثل الرئيسي للكلية امام الجهات الرسمية والقضائية، حيث يتولى الاشراف على مختلف الأنشطة الإدارية والعلمية، ويقوم باتخاذ القرارات والتدابير اللازمة لضمان السير الحسن للكلية وتحقيق أهدافها.

-**الأمين العام:** هو الذي يقوم بمتابعة الشؤون الإدارية للكلية ويشرف على انضباط الموظفين، كما يقوم بإعداد مخطط تسيير الموارد البشرية ومتابعة المسار المهني للمستخدمين. إضافة الى اشرافه على تسيير الأرشيف وحفظ الوثائق، واعداد مشروع الميزانية وتنفيذها، فضلا عن دعم وتنظيم الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية بالتنسيق مع مختلف الهيئات التابعة للجامعة.

-**نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة:** يتولى نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة الاشراف على متابعة النشاطات البيداغوجية للأقسام، وكذا الاهتمام بشؤون الطلبة ومختلف العمليات المتعلقة بالتسجيل وإعادة التسجيل. كما يتابع اعداد واستخراج الوثائق البيداغوجية وكشوف النقاط والاحصائيات الخاصة بالكلية، إضافة الى متابعة الملفات المتعلقة بالأساتذة.

-**نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية:** يتولى مهمة متابعة طلبة الدراسات العليا والاشراف على مناقشة المذكرات والاعمال البحثية، كما يعمل على تشجيع التعاون العلمي بين الجامعات والمؤسسات الوطنية والدولية، وكذا السهر على متابعة نشاط المجلس العلمي والمحافظة على الأرشيف وتنظيمه.

-**رؤساء الأقسام:** يعتبر رؤساء الأقسام مسؤولين عن تسيير الشؤون البيداغوجية داخل اقسامهم، حيث يتكفلون بتنظيم العملية التعليمية وإعداد البرامج الدراسية وجداول الامتحانات والمحاضرات، مع السهر على ضمان حسن سير النشاطات التعليمية.

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات

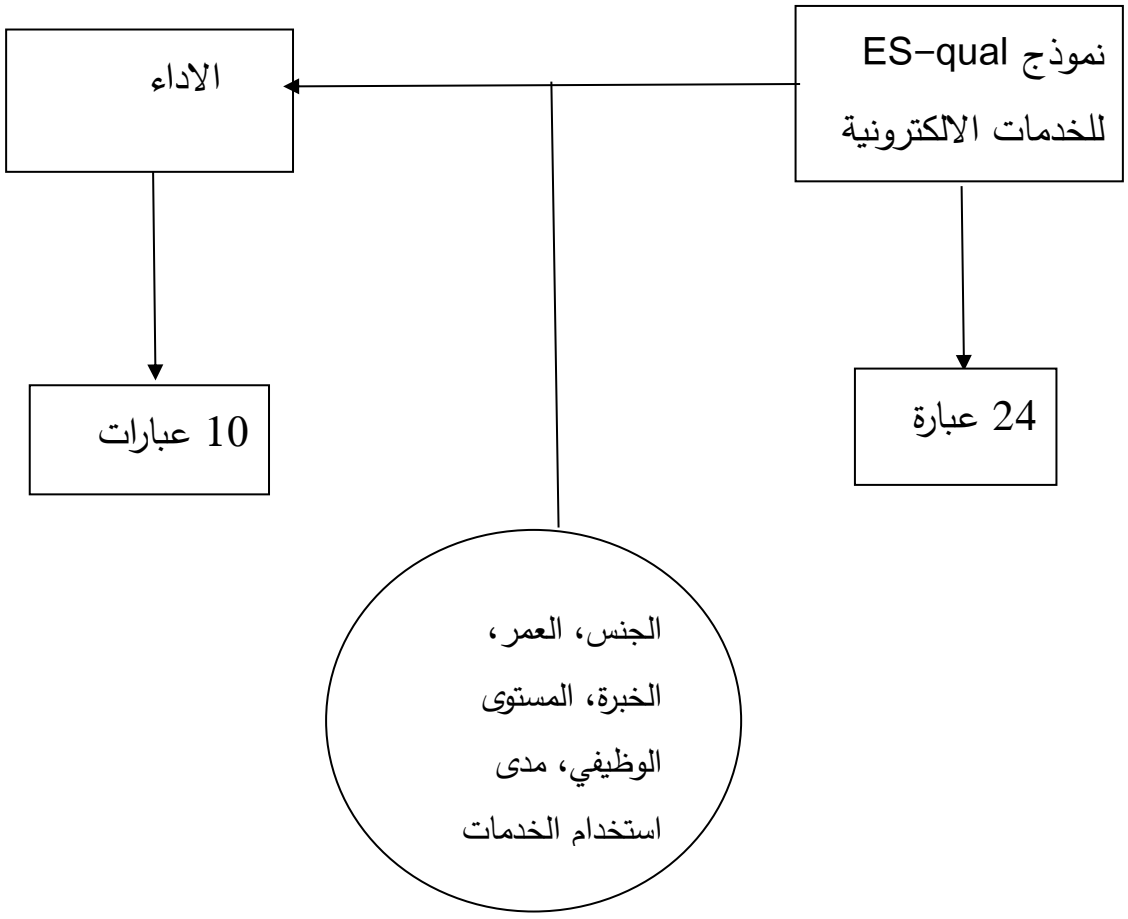
سيتم التطرق في هذا المبحث الى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، الطريقة والأدوات.

المطلب الأول: منهج ونموذج الدراسة

لتوفير البيانات عن الإشكالية موضوع الدراسة وتفسيرها واختبار فرضيات الدراسة، فانه سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لموضوع الدراسة، والذي سنتناول من خلاله مدى تأثير الأداء على نموذج ES-qual في الخدمات الالكترونية.

اما نموذج الدراسة فيبين الشكل التالي المتغيرات التي تم الاعتماد عليها في دراستنا:

الشكل رقم03-02: نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

كما يتمثل مجتمع هذه الدراسة في العاملين بمختلف المستويات من أساتذة، اداريين وتقنيين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير هذا وقد تمثلت عينة الدراسة 65 فردا.

1- خصائص العينة:

1-1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

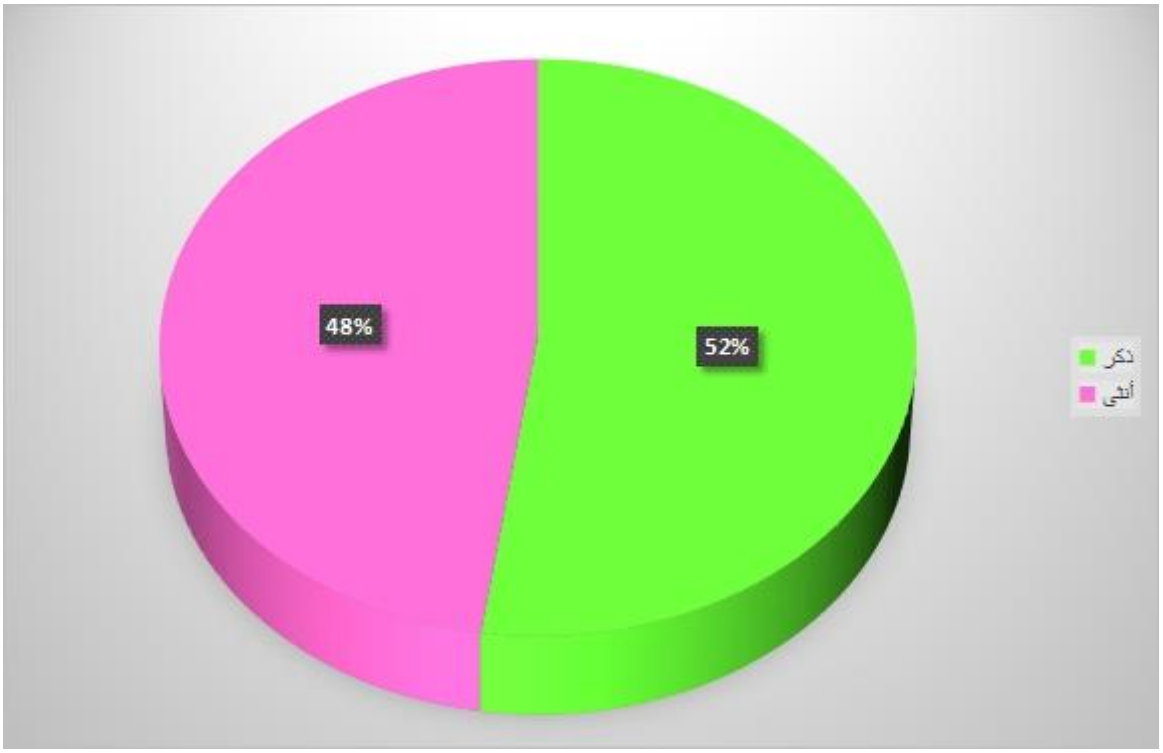
يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدل رقم (03-01): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	34	52,3
	أنثى	31	47,7
	المجموع	65	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (spssV27).

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



الشكل رقم (03-04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

يتضح من خلال الجدول أن فئة الذكور هي الأكثر تمثيلا في عينة الدراسة، حيث بلغ تكرارها 34 مفردة بنسبة قدرت بـ (52,3%)، تليها فئة الإناث بتكرار بلغ 31 مفردة وبنسبة (47,7%)، وتشير هذه النتائج إلى أن عينة الدراسة تتسم بتقارب نسبي بين الذكور والإناث، مع تفوق طفيف لفئة الذكور.

1-2- توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

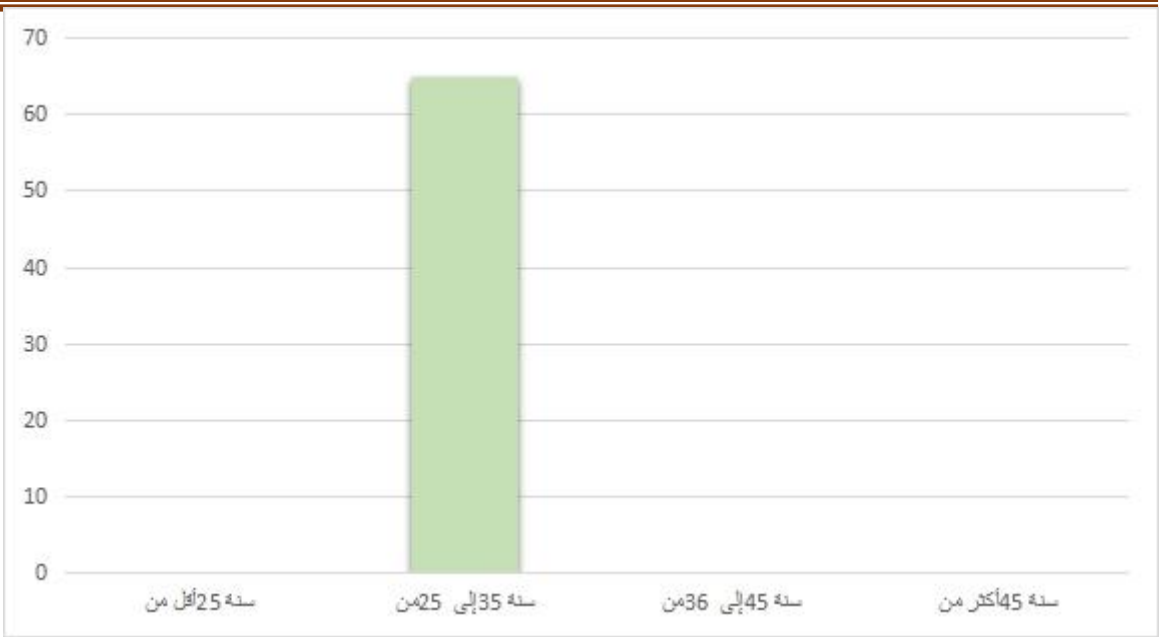
يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

الجدل رقم (03-02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	أقل من 25 سنة	0	0
	من 25 إلى 35 سنة	65	100,0
	من 36 إلى 45 سنة	0	0
	أكثر من 45 سنة	0	0
	المجموع	65	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (spssV27).

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.



الشكل رقم (03-05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.

يتضح من خلال الجدول أن الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة هي الأكثر تمثيلا في عينة الدراسة، حيث بلغ تكرارها 65 فردا بنسبة قدرت بـ (100,0%)، في حين لم تسجل باقي الفئات العمرية أي تمثيل في عينة الدراسة بنسبة (0%)، وتشير هذه النتائج إلى أن عينة الدراسة تتكون بالكامل من الأفراد المنتمين إلى الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة.

1-3- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي:

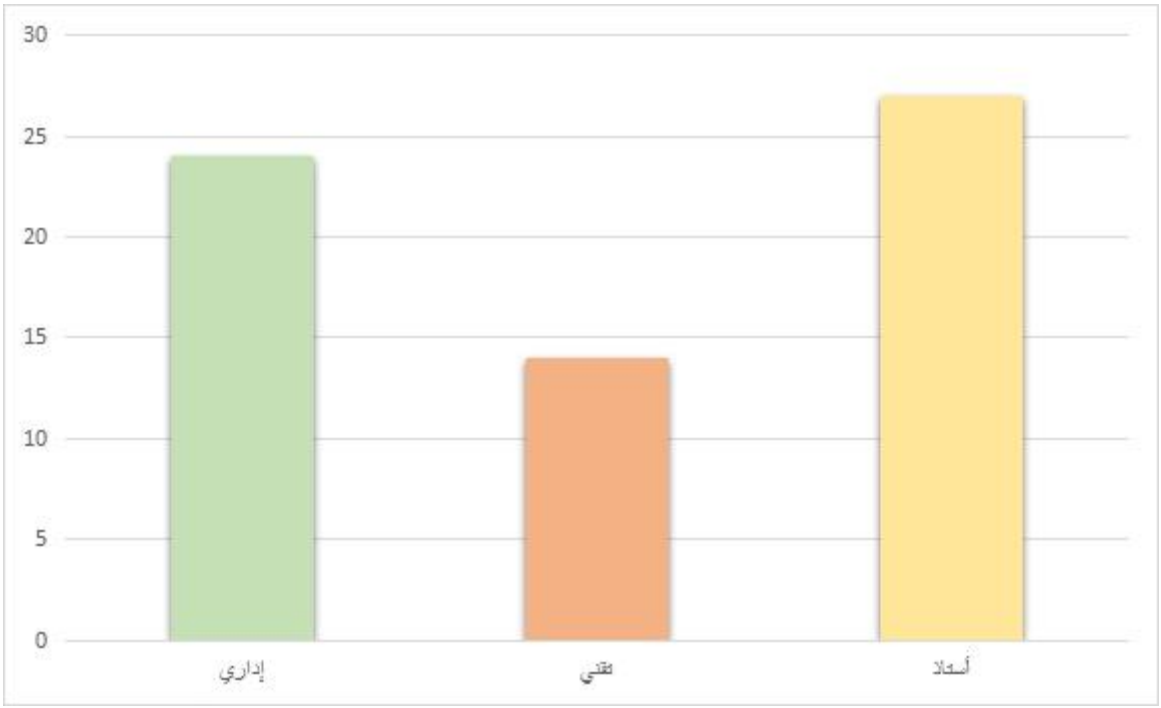
يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

الجدل رقم (03-03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
المستوى الوظيفي	إداري	24	36,9
	تقني	14	21,5
	أستاذ	27	41,5
	المجموع	65	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (spssV27).

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي.



الشكل رقم (03-06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي.

يتضح من خلال الجدول أن فئة الأساتذة هي الأكثر تمثيلا في عينة الدراسة، حيث بلغ تكرارها 27 فردا بنسبة قدرت بـ (41,5%)، تليها فئة الإداريين بتكرار بلغ 24 فردا وبنسبة (36,9%)، ثم فئة التقنيين بتكرار بلغ 14 فردا بنسبة (21,5%)، وتشير هذه النتائج إلى أن عينة الدراسة تضم مستويات وظيفية متنوعة.

1-4- توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية :

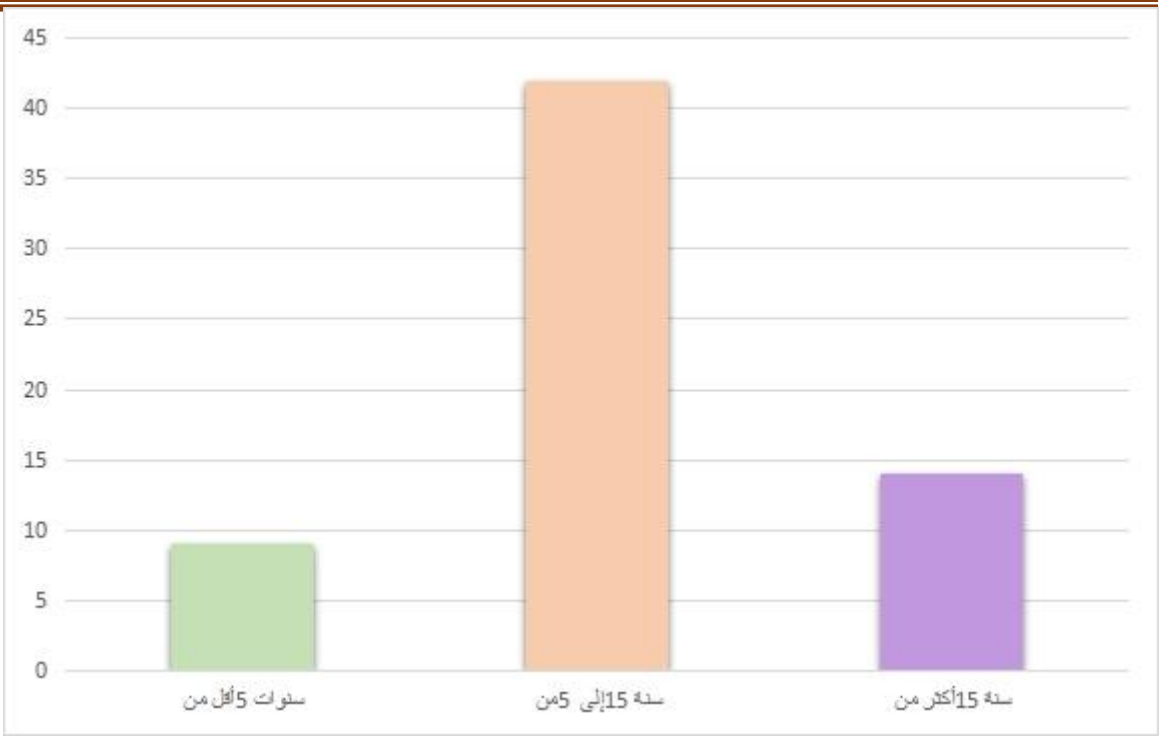
يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الجدل رقم (03-04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	9	13,8
	من 5 إلى 15 سنة	42	64,6
	أكثر من 15 سنة	14	21,5
	المجموع		100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (spssV27).

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.



الشكل رقم (03-07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

يتضح من خلال الجدول أن فئة من 5 إلى 15 سنة هي الأكثر تمثيلا في عينة الدراسة، حيث بلغ تكرارها 42 فردا بنسبة قدرت بـ (64,6%)، تليها فئة أكثر من 15 سنة بتكرار بلغ 14 فردا وبنسبة (21,5%)، أما فئة أقل من 5 سنوات فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بتكرار بلغ 9 أفراد بنسبة (13,8%)، وتشير هذه النتائج إلى أن عينة الدراسة يغلب عليها الأفراد ذوو الخبرة المهنية المتوسطة، وهو ما يعكس توفر مستوى معتبر من الخبرة لدى أفراد العينة.

1-5- توزيع أفراد العينة حسب متغير مدى استخدامك للخدمات الإلكترونية في العمل:

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير استخدام الخدمات الالكترونية

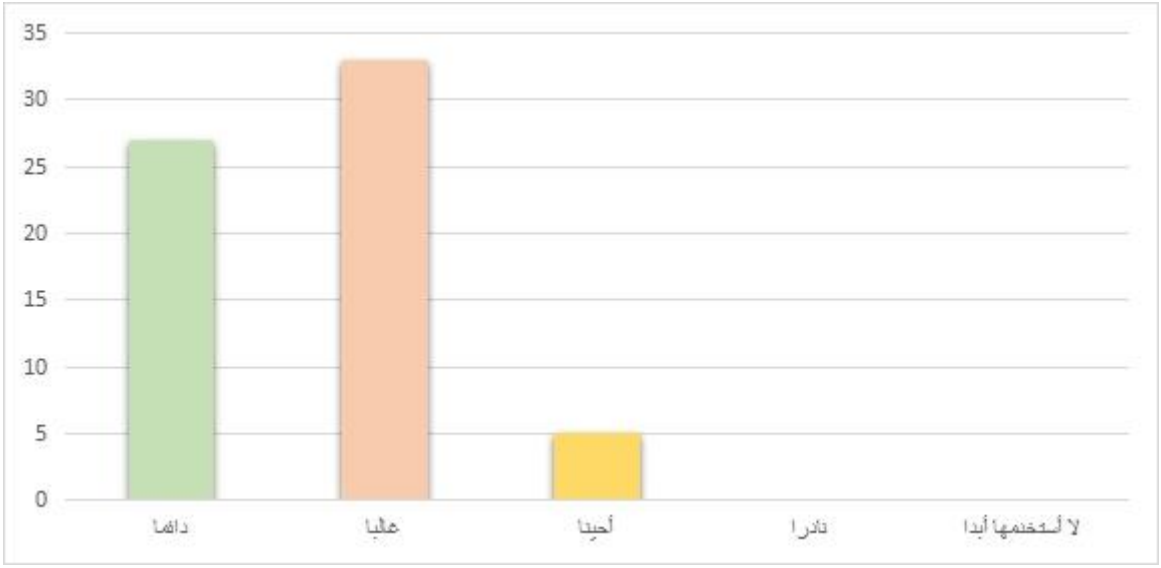
الجدل رقم (03-05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير استخدام الخدمات الالكترونية

النسبة المئوية (%)	التكرار	المتغير	البيان
41,5	27	دائما	

مدى استخدامك للخدمات الإلكترونية في العمل	غالبا	33	50,8
	أحينا	5	7,7
	نادرا	0	0
	لا أستخدمها أبدا	0	0
	المجموع	65	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (spssV27).

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير استخدام الخدمات الالكترونية.



الشكل رقم (03-08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير استخدام الخدمات الالكترونية

يتضح من خلال الجدول أن فئة "غالبا" هي الأكثر تمثيلا في عينة الدراسة، حيث بلغ تكرارها 33 فردا بنسبة قدرت بـ (50,8%)، تليها فئة "دائما" بتكرار بلغ 27 فردا وبنسبة (41,5%)، ثم فئة "أحيانا" بتكرار بلغ 5 أفراد بنسبة (7,7%)، في حين لم تسجل فئتا "نادرا" و "لا أستخدمها أبدا" أي تمثيل في عينة الدراسة بنسبة (0%)، وتشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة يعتمدون بشكل كبير على الخدمات الإلكترونية في العمل، وهو ما يعكس ارتفاع مستوى استخدام هذه الخدمات لدى المبحوثين.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

1- أدوات البحث:

استخدم الباحث استبيان يتكون من محورين أساسين هي: المحور الأول يتعلق بمتغير جودة الخدمات الالكترونية بـ 24 عبارة، والذي ينقسم بدوره إلى سبعة أبعاد، بعد الكفاءة بـ 4 عبارات، بعد الانجاز بـ 3 عبارات، بعد إتاحة النظام بـ 4 عبارات، بعد إتاحة النظام بـ 4 عبارات، بعد الخصوصية بـ 4 عبارات، بعد الاستجابة بـ 3 عبارات، بعد التعويض بـ 3 عبارات، بعد الاتصال بـ 3 عبارات، المحور الثاني يتعلق بمتغير: معايير الأداء بـ 10 عبارة، والذي ينقسم بدوره إلى ثلاثة أبعاد، بعد لمعايير المتصلة بالسلوك بـ 4 عبارات، بعد معدلات الأداء بـ 3 عبارات، بعد الصدق والثبات بـ 3 عبارات، بحيث بلغ عدد عبارات الاستبيان ككل 34 عبارة..

وقد تم إعداد أسئلة الاستبيان على أساس مقياس" ليكارث الخماسي" الذي يتيح للمستجيب اختيار واحدة من خمس إجابات محتملة، مما يساعد الباحث على تحديد أراء أفراد العينة وترميز إجاباتهم لفقرات الاستبيان، كما هو موضح فيما يلي:

- حساب المدى: المدى= أعلى قيمة – أقل قيمة = 5 – 1 = 4.
- حساب طول الفئة: طول الفئة = المدى ÷ عدد الفئات = 4 ÷ 5 = 0,80.

ولتحديد مجال الفئة الأولى للمقياس، تتم إضافة قيمة 0,80 إلى الرقم 1، ثم تضاف القيمة نفسها إلى الحد الأعلى للفئة السابقة لتحديد مجال الفئة التالية.

جدول (03-06): أوزان الاستجابات حسب مقياس ليكارث الخماسي.

5-4.21	4.20-3.41	3.40-2.61	2.60-1.81	1.80-1	/
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	**العبار**

مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا	**التقييم**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (spssV27).

2- الأساليب الإحصائية:

اعتمد الباحث على برنامج (spssV27) في تحليل نتائج البحث على الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، معامل الثبات ألفاكرونباخ، معامل التجزئة النصفية، معادلة جيثمان للتجزئة النصفية.

3- اختبار أداة الدراسة:

3-1- صدق الأداة :

بعد تصميم استمارة الاستبيان في صورتها الأولية، عرضت على مجموعة من المحكمين الأكفاء من ذوي الخبرة في هذا المجال، وذلك بغرض التأكد من فعاليتها والتحقق من صدقها الظاهري، ومدى قدرتها على قياس ما وضعت لقياسه دون أن تقيس شيئا آخر إضافي.

وبناء على ملاحظات وتوجيهات المحكمين، تمت معالجة الخلل والنقائص المسجلة في النسخة الأولية، ليتم الوصول إلى الصورة النهائية للاستبانة التي استخدمت في الدراسة الميدانية.

وللتحقق من صدق المحتوى، اعتمد الباحث على معادلة لوشي (Lawshe, 1975)، حيث قيم المحكمون العبارات وفق معيار (يقيس / لا يقيس)، وقد جاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (03-07): نتائج حساب معامل صدق المحتوى (معادلة لوشي).

الصدق	**لا يقيس**	**يقيس**	**العبارة**	**الصدق**	**لا يقيس**	**يقيس**	**العبارة**	**الصدق**	**لا يقيس**	**يقيس**	**العبارة**

+1	0	03	عبارة 3	+1	0	03	عبارة 2	+1	0	03	عبارة 1
+1	0	03	عبارة 6	+1	0	03	عبارة 5	+1	0	03	عبارة 4
+1	0	03	عبارة 9	+1	0	03	عبارة 8	+1	0	03	عبارة 7
+1	0	03	عبارة 12	+1	0	03	عبارة 11	+1	0	03	عبارة 10
+1	0	03	عبارة 15	+1	0	03	عبارة 14	+1	0	03	عبارة 13
+1	0	03	عبارة 18	+1	0	03	عبارة 17	+1	0	03	عبارة 16
+1	0	03	عبارة 21	+1	0	03	عبارة 20	+1	0	03	عبارة 19
+1	0	03	عبارة 24	+1	0	03	عبارة 23	+1	0	03	عبارة 22
+1	0	03	عبارة 27	+1	0	03	عبارة 26	+1	0	03	عبارة 25
+1	0	03	عبارة 30	+1	0	03	عبارة 29	+1	0	03	عبارة 28
+1	0	03	عبارة 33	+1	0	03	عبارة 32	+1	0	03	عبارة 31
								+1	0	03	عبارة 34

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (spssV27).

يتضح من الجدول أن جميع العبارات حصلت على قيمة معامل صدق محتوى (+1)، وهو ما يعكس اتفاقا تاما بين المحكمين حول صلاحية العبارات وقدرتها على قياس الأبعاد المستهدفة، مما يدل على تمتع استمارة الاستبيان بدرجة عالية من صدق المحتوى، ومنه يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

قام الباحث أيضا باختبار صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة ضمن المحور الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون؛ للتحقق من قوة العلاقة بين كل عبارة والمحور المرتبطة به، وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدولين التاليين:

الجدول (03-08): نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور جودة الخدمات الالكترونية.

العبارة	معامل الارتباط (r)	الدلالة	العبارة	معامل الارتباط (r)	الدلالة
عبارة 1	0,454	0,000	عبارة 13	0,337	0,006
عبارة 2	0,377	0,002	عبارة 14	0,590	0,000
عبارة 3	0,391	0,001	عبارة 15	0,372	0,002
عبارة 4	0,335	0,006	عبارة 16	0,618	0,000
عبارة 5	0,333	0,007	عبارة 17	0,534	0,000
عبارة 6	0,536	0,000	عبارة 18	0,435	0,000
عبارة 7	0,550	0,000	عبارة 19	0,504	0,000
عبارة 8	0,577	0,000	عبارة 20	0,554	0,000
عبارة 9	0,530	0,000	عبارة 21	0,398	0,001
عبارة 10	0,468	0,000	عبارة 22	0,257	0,048

0,000	0,513	عبارة 23	0,000	0,566	عبارة 11
0,000	0,479	عبارة 24	0,029	0,271	عبارة 12

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (spssV27).

من خلال الجدول يتبين أن جميع عبارات المحور أظهرت علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائيا مع المحور الذي تنتمي إليه، إذ جاءت جميع قيم معاملات الارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\propto \geq 0,05$)، وعليه يمكن القول إن جميع عبارات هذا المحور تتمتع بدرجة مقبولة من الاتساق الداخلي، مما يعزز من صدق الأداة المستخدمة في الدراسة.

الجدول (03-09): نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور معايير الأداء.

الدلالة	معامل الارتباط (r)	العبارة	الدلالة	معامل الارتباط (r)	العبارة
0,000	0,606	عبارة 30	0,001	0,408	عبارة 25
0,000	0,676	عبارة 31	0,000	0,534	عبارة 26
0,000	0,784	عبارة 32	0,000	0,459	عبارة 27
0,000	0,683	عبارة 33	0,000	0,593	عبارة 28
0,000	0,726	عبارة 34	0,000	0,656	عبارة 29

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (spssV27).

من خلال الجدول يتبين أن جميع عبارات المحور أظهرت علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائيا مع المحور الذي تنتمي إليه، إذ جاءت جميع قيم معاملات الارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\propto \geq 0,05$)، وعليه يمكن القول إن جميع عبارات هذا المحور تتمتع بدرجة مقبولة من الاتساق الداخلي، مما يعزز من صدق الأداة المستخدمة في الدراسة.

مما سبق يمكن القول إن استمارة الاستبيان تتمتع بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، مما يعزز من صلاحية هذه أداة في قياس متغيرات الدراسة بدقة وموضوعية، وهي بالفعل مناسبة لقايس ما وضعت لقياسه في الأصل.

قام الباحث بالإضافة إلى ما سبق باختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية له، وذلك بهدف التحقق من مدى انسجام الأبعاد مع البناء الكلي للأداة، ويعد معامل الارتباط القوي والمعنوي مؤشرا على تمتع الأداة بدرجة عالية من الصدق البنائي، وقد جاءت النتائج كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول (03-10): اختبار الصدق البنائي لأبعاد محور جودة الخدمات الالكترونية.

علاقة الارتباط		معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة
محور جودة الخدمات الالكترونية	بعد الكفاءة	0,620	0,000
	بعد الانجاز	0,670	0,000
	بعد اتاحة النظام	0,759	0,000
	بعد الخصوصية	0,550	0,000
	بعد الاستجابة	0,665	0,000
	بعد التعويض	0,616	0,000
	بعد الاتصال	0,547	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

تظهر نتائج الجدول أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\propto \leq 0,05$)، حيث تراوحت قيمتها بين (0,547) و(0,759)، وهو ما يعكس قوة الارتباط

من متوسطة إلى قوية بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية لأبعاده، وعليه يمكن القول إن أبعاد هذا المحور تتمتع بدرجة مقبولة من الصدق البنائي.

جدول (03-11): اختبار الصدق البنائي لأبعاد محور معايير الأداء.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط (r)	علاقة الارتباط	
0,000	0,761	بعد المعايير المتصلة بالسلوك	**محور معايير الأداء**
0,000	0,768	بعد معدلات الأداء	
0,000	0,839	بعد الصدق والثبات	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

تظهر نتائج الجدول أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\propto \leq 0,05$)، حيث تراوحت قيمتها بين (0,761) و(0,839)، وهو ما يعكس قوة الارتباط قوية بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية لأبعاده، وعليه يمكن القول إن أبعاد هذا المحور تتمتع بدرجة مقبولة من الصدق البنائي.

جدول (03-12): اختبار الصدق البنائي لأبعاد الاستبيان.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط (r)	علاقة الارتباط	
0,000	0,942	محور جودة الخدمات الالكترونية	**الدرجة الكلية للاستبيان**
0,000	0,698	محور معايير الأداء	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

تظهر نتائج الجدول أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\propto \leq 0,05$)، حيث تراوحت قيمتها بين (0,698) و(0,942)، وهو ما يعكس قوة الارتباط

القوية بين الدرجة الكلية للاستبيان والدرجة الكلية لمحاوره، وعليه يمكن القول إن محاور هذا الاستبيان تتمتع بدرجة مقبولة من الصدق البنائي.

مما سبق يمكن القول إن استمارة الاستبيان تتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي، مما يجعلها صالحة لقياس المتغيرات المستهدفة بدقة وموضوعية، وهي بالفعل مناسبة لقايس لما وضعت لقياسه في الأصل.

أظهرت نتائج اختبارات الصدق المعتمدة أن أداة الدراسة تتمتع بمستوى عال من الصدق بمختلف أنواعه، حيث تحقق لها صدق المحتوى وفق معادلة لوشي، وصدق الاتساق الداخلي، والصدق البنائي، وهو ما يعزز صلاحية استمارة الاستبيان وموثوقيتها في قياس متغيرات الدراسة.

3-2- ثبات الأداة :

قام الباحث بحساب ثبات أداة الاستبيان، والذي يقصد به مدى استقرار المقياس واتساق نتائجه، بحيث يعطي النتائج نفسها عند إعادة تطبيقه على العينة ذاتها وفي ظل الظروف نفسها، ولقياس ثبات الأداة، تم الاعتماد على طريقتين.

حيث استخدمت في الطريقة الأولى معادلة معامل ألفا كرونباخ لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، وقد جاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (03-13): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

معامل ألفارونباخ	عدد العبارات	/
0,830	24	محور جودة الخدمات الالكترونية
0,816	10	محور معايير الأداء
0,862	34	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

أظهرت النتائج الواردة في الجدول أن قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان المختلفة تراوحت بين (0,816) و(0,830)، في حين بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0,862)، مما يدل على تمتع الأداة بدرجة مرتفعة من الثبات.

أما في الطريقة الثانية، فقد اعتمد الباحث على أسلوب التجزئة النصفية لقياس ثبات أداة الدراسة، وذلك من خلال تقسيم فقرات الاستبيان إلى نصفين (العبارات الفردية مقابل العبارات الزوجية)، ثم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات النصفين، وبعد ذلك تم تصحيح قيمة معامل الارتباط باستخدام معادلة سبيرمان براون في حال تساوي التباين أو معامل ألفا كرونباخ بين النصفين، أو باستخدام معامل جيتمان للتجزئة النصفية في حال عدم تساوي التباين أو معامل ألفا كرونباخ بينهما، وقد أسفرت هذه الإجراءات عن النتائج موضح في الجدول التالي:

جدول (03-14): ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية.

حجم العينة	تصحي المعامل بمعادلة جيثمان للتجزئة النصفية	معامل الارتباط
65	0,989	0,811

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الارتباط لاستمارة الاستبيان بلغت (0,811)، وبعد تصحيح هذه القيمة باستخدام معامل جيتمان للتجزئة النصفية نظرا لعدم تساوي التباين ومعامل ألفا كرونباخ بين نصفي الاستبيان ارتفعت إلى (0,989)، وهي قيمة مرتفعة تعكس تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات، مما يعزز من إمكانية الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية بثقة.

تظهر نتائج اختبارات الثبات المعتمدة أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات بمختلف أساليبه، حيث تحقق لها ثبات معامل ألفا كرونباخ وثبات التجزئة النصفية، وهو ما يعكس صلاحية استمارة الاستبيان وموثوقيتها في قياس متغيرات الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان

المطلب الأول: تحليل نتائج محور جودة الخدمات الالكترونية

1- تحليل نتائج بعد اتاحة النظام:

يعرض الجدول التالي نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد، بهدف التعرف على مستوى استجابات أفراد العينة نحوه.

جدول (03-15): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد اتاحة النظام.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	النتيجة
عبارة 8	3,34	1,241	متوسطة	محايد
عبارة 9	3,40	1,072	متوسطة	محايد
عبارة 10	3,60	0,932	مرتفعة	موافق
عبارة 11	4,22	0,673	مرتفعة جدا	موافق بشدة
بعد اتاحة النظام	3,6385	0,6918	مرتفعة	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

بناء على نتائج الجدول الخاصة ببعد إتاحة النظام يتضح أن عبارات هذا البعد توزعت بين مستويات مختلفة من الموافقة، فقد حصلت عبارتان على درجة موافقة متوسطة، وعبارة واحدة على درجة موافقة مرتفعة، بينما سجلت عبارة واحدة درجة موافقة مرتفعة جدا، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات بين (3,34) و(4,22)، حيث حققت العبارة (11) أعلى متوسط حسابي بلغ (4,22) بانحراف معياري قدره (0,673)، ما يعكس درجة موافقة مرتفعة جدا اتجاه هذه العبارة، في حين حصلت العبارة (8) على أدنى متوسط

حسابي بلغ (3,34) بانحراف معياري قدره (1,241)، وهو ما يشير إلى درجة موافقة متوسطة اتجاه هذه العبارة.

أما المتوسط الحسابي العام لهذا البعد فقد بلغ (3,6385) بانحراف معياري قدره (0,6918)، ما يدل على درجة موافقة مرتفعة لدى أفراد العينة تجاه بعد إتاحة النظام، وهو ما يؤكد أن هذا البعد يحظى بتقييم إيجابي عام من قبل المستجوبين.

2- تحليل نتائج بعد الخصوصية:

يعرض الجدول التالي نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد، بهدف التعرف على مستوى استجابات أفراد العينة نحوه.

جدول (03-16): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الخصوصية.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	النتيجة
عبارة 12	4,02	0,760	مرتفعة	موافق
عبارة 13	4,20	0,733	مرتفعة	موافق
عبارة 14	4,14	0,808	مرتفعة	موافق
عبارة 15	3,86	0,768	مرتفعة	موافق
بعد الخصوصية	4,054	0,553	مرتفعة	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

بناء على نتائج الجدول الخاصة ببعد الخصوصية يتضح أن عبارات هذا البعد توزعت بين مستويات مختلفة من الموافقة، فقد حصلت جميع العبارات على درجة موافقة مرتفعة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات بين (3,86) و(4,20)، حيث حققت العبارة

(13) أعلى متوسط حسابي بلغ (4,20) بانحراف معياري قدره (0,733)، ما يعكس درجة موافقة مرتفعة اتجاه هذه العبارة، في حين حصلت العبارة (15) على أدنى متوسط حسابي بلغ (3,86) بانحراف معياري قدره (0,768)، وهو ما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة اتجاه هذه العبارة.

أما المتوسط الحسابي العام لهذا البعد فقد بلغ (4,054) بانحراف معياري قدره (0,553)، ما يدل على درجة موافقة مرتفعة لدى أفراد العينة تجاه بعد الخصوصية، وهو ما يؤكد أن هذا البعد يحظى بتقييم إيجابي عام من قبل المستجوبين.

3- تحليل نتائج بعد الاستجابة:

يعرض الجدول التالي نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد، بهدف التعرف على مستوى استجابات أفراد العينة نحوه.

جدول (03-17): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الاستجابة.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	النتيجة
عبارة 16	3,46	1,047	مرتفعة	موافق
عبارة 17	3,80	0,922	مرتفعة	موافق
عبارة 18	3,55	0,936	مرتفعة	موافق
بعد الاستجابة	3,605	0,775	مرتفعة	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

بناء على نتائج الجدول الخاصة ببعد الاستجابة يتضح أن عبارات هذا البعد توزعت بين مستويات مختلفة من الموافقة، فقد حصلت جميع العبارات على درجة موافقة مرتفعة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات بين (3,46) و(3,80)، حيث حققت العبارة

(17) أعلى متوسط حسابي بلغ (3,80) بانحراف معياري قدره (0,922)، ما يعكس درجة موافقة مرتفعة اتجاه هذه العبارة، في حين حصلت العبارة (16) على أدنى متوسط حسابي بلغ (3,46) بانحراف معياري قدره (1,047)، وهو ما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة اتجاه هذه العبارة.

أما المتوسط الحسابي العام لهذا البعد فقد بلغ (3,605) بانحراف معياري قدره (0,775)، ما يدل على درجة موافقة مرتفعة لدى أفراد العينة تجاه بعد الاستجابة، وهو ما يؤكد أن هذا البعد يحظى بتقييم إيجابي عام من قبل المستجوبين

4- تحليل نتائج بعد التعويض:

يعرض الجدول التالي نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد، بهدف التعرف على مستوى استجابات أفراد العينة نحوه.

جدول (03-18): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التعويض.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	النتيجة
عبارة 19	3,34	0,796	متوسطة	محايد
عبارة 20	3,15	0,905	متوسطة	محايد
عبارة 21	3,49	0,937	مرتفعة	موافق
بعد التعويض	3,328	0,691	متوسطة	محايد
محور جودة الخدمات الالكترونية	3,725	0,402	مرتفعة	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

بناء على نتائج الجدول الخاصة ببعد التعويض يتضح أن عبارات هذا البعد توزعت بين مستويات مختلفة من الموافقة، فقد حصلت عبارتان على درجة موافقة متوسطة، بينما سجلت عبارة واحدة درجة موافقة مرتفعة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات بين (3,15) و(3,49)، حيث حققت العبارة (21) أعلى متوسط حسابي بلغ (3,49) بانحراف معياري قدره (0,937)، ما يعكس درجة موافقة مرتفعة اتجاه هذه العبارة، في حين حصلت العبارة (20) على أدنى متوسط حسابي بلغ (3,15) بانحراف معياري قدره (0,905)، وهو ما يشير إلى درجة موافقة متوسطة اتجاه هذه العبارة.

أما المتوسط الحسابي العام لهذا البعد فقد بلغ (3,328) بانحراف معياري قدره (0,691)، ما يدل على درجة موافقة متوسطة لدى أفراد العينة تجاه بعد التعويض، وهو ما يؤكد أن هذا البعد يحظى بتقييم محايد إلى حد ما من قبل المستجوبين.

كما يتضح من النتائج العامة لمحور جودة الخدمات الإلكترونية أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ (3,725) بانحراف معياري قدره (0,402)، ما يدل على درجة موافقة مرتفعة لدى أفراد العينة، وهو ما يعكس تقييما إيجابيا عاما لجودة الخدمات الإلكترونية من وجهة نظر المبحوثين.

المطلب الثاني: تحليل نتائج محور معايير الأداء

يعرض الجدول التالي نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا المحور، بهدف التعرف على مستوى استجابات أفراد العينة نحوه.

جدول (03-19): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور معايير الأداء.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	النتيجة
عبارة 25	4,09	0,701	مرتفعة	موافق

موافق بشدة	مرتفعة جدا	0,718	4,22	عبارة 26
موافق	مرتفعة	0,661	4,03	عبارة 27
موافق	مرتفعة	0,696	4,12	عبارة 28
موافق	مرتفعة	0,455	4,115	بعد المعايير المتصلة بالسلوك
موافق	مرتفعة	0,583	4,14	عبارة 29
موافق	مرتفعة	0,728	4,03	عبارة 30
موافق	مرتفعة	0,634	3,94	عبارة 31
موافق	مرتفعة	0,544	4,036	بعد معدلات الأداء
موافق	مرتفعة	0,824	3,71	عبارة 32
موافق	مرتفعة	0,825	3,77	عبارة 33
موافق	مرتفعة	0,920	3,68	عبارة 34
موافق	مرتفعة	0,746	3,718	بعد الصدق والثبات
موافق	مرتفعة	0,452	3,972	محور معايير الأداء

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

بناء على نتائج الجدول الخاصة بمحور معايير الأداء يتضح أن عبارات هذا المحور توزعت بين مستويات مختلفة من الموافقة، فقد حصلت معظم العبارات على درجة موافقة مرتفعة، في حين سجلت عبارة واحدة درجة موافقة مرتفعة جدا، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات بين (3,68) و(4,22)، حيث حققت العبارة (26) أعلى متوسط حسابي بلغ (4,22) بانحراف معياري قدره (0,718)، ما يعكس درجة موافقة مرتفعة جدا اتجاه هذه

العبارة، في حين حصلت العبارة (34) على أدنى متوسط حسابي بلغ (3,68) بانحراف معياري قدره (0,920)، وهو ما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة اتجاه هذه العبارة.

أما بالنسبة للأبعاد الفرعية، فقد بلغ المتوسط الحسابي لبعد المعايير المتصلة بالسلوك (4,115) بانحراف معياري قدره (0,455)، وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين بلغ المتوسط الحسابي لبعد معدلات الأداء (4,036) بانحراف معياري قدره (0,544) وبدرجة موافقة مرتفعة، كما سجل بعد الصدق والثبات متوسطا حسابيا قدره (3,718) بانحراف معياري قدره (0,746) وبدرجة موافقة مرتفعة.

أما المتوسط الحسابي العام لمحور معايير الأداء فقد بلغ (3,972) بانحراف معياري قدره (0,452)، ما يدل على درجة موافقة مرتفعة لدى أفراد العينة تجاه هذا المحور، وهو ما يؤكد أن معايير الأداء تحظى بتقييم إيجابي عام من قبل المستجوبين.

المطلب الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية على أنه: **كلما زادت درجة إتاحة النظام وتوفر الخدمات الإلكترونية بشكل مستمر، ارتفع مستوى الأداء لدى المستخدمين**، وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون، لاختبار طبيعة وقوة العلاقة بين متغير درجة إتاحة النظام ومتغير معايير الأداء، والنتائج مبينة فيما يلي:

الجدول (03-20): نتائج قيمة معامل الارتباط بيرسون.

الدلالة الاحصائية	Sig	معامل الارتباط بيرسون	العدد	المتغيرات
دال	0,002	0,369	65	**درجة إتاحة النظام**
				معايير الأداء

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

تبين نتائج الجدول أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (r) بين متغير درجة إتاحة النظام ومتغير معايير الأداء قد بلغت قيمة (0,369)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين المتغيرين، كما بلغت مستوى الدلالة الاحصائية (Sig) قيمة (0,002) وهي أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة (0,05)، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين دالة إحصائيا.

وبناء على ما سبق، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة إتاحة النظام ومعايير الأداء عند مستوى دلالة (0,05)، وعليه يمكن القول إن ارتفاع مستوى درجة إتاحة النظام يرتبط إحصائيا بارتفاع مستوى الأداء لدى المستخدمين لدى أفراد العينة.

- **مناقشة النتائج:**

مما سبق نستنتج تحقق الفرضية الأولى أي أنه: **كلما زادت درجة إتاحة النظام وتوفر الخدمات الإلكترونية بشكل مستمر، ارتفع مستوى الأداء لدى المستخدمين.**

2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية على أنه: **كلما شعر المستخدم بالأمان والثقة في حماية بياناته الشخصية، زاد تحفيزه لاستخدام الخدمات وبالتالي تحسن أداؤه**، وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون، لاختبار طبيعة وقوة العلاقة بين متغير شعور المستخدم بالأمان والثقة ومتغير معايير الأداء، والنتائج مبينة فيما يلي:

الجدول (03-21): نتائج قيمة معامل الارتباط بيرسون.

الدلالة الاحصائية	Sig	معامل الارتباط بيرسون	العدد	المتغيرات
غير دال	0,113	0,199	65	**شعور المستخدم بالأمان والثقة**
				معايير الأداء

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

تبين نتائج الجدول أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (r) بين متغير شعور المستخدم بالأمان والثقة ومتغير معايير الأداء قد بلغت قيمة (0,199)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة طردية ضعيفة القوة بين المتغيرين، كما بلغت مستوى الدلالة الاحصائية (Sig) قيمة (0,113) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة (0,05)، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين غير دالة إحصائيا.

وبناء على ما سبق، يتم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين شعور المستخدم بالأمان والثقة ومعايير الأداء عند مستوى دلالة (0,05)، وعليه يمكن القول إن ارتفاع مستوى شعور المستخدم بالأمان والثقة لا يرتبط إحصائيا بارتفاع مستوى زياد تحفيزه لاستخدام الخدمات وبالتالي تحسن أداؤه لدى أفراد العينة.

- **مناقشة النتائج:**

مما سبق نستنتج عدم تحقق الفرضية الثانية أي أنه: **كلما شعر المستخدم بالأمان والثقة في حماية بياناته الشخصية، لا يزاد تحفيزه لاستخدام الخدمات وبالتالي تحسن أداؤه.**

3- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية على أنه: **كلما كانت الاستجابة أسرع والدعم الفني أكثر فعالية، تحسن الأداء بشكل ملحوظ**، وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام معامل الارتباط

لبيرسون، لاختبار طبيعة وقوة العلاقة بين متغير الاستجابة السريعة والدعم الفني الأكثر فعالية ومتغير معايير الأداء، والنتائج مبينة فيما يلي:

الجدول (03-22): نتائج قيمة معامل الارتباط بيرسون.

المتغيرات	العدد	معامل الارتباط بيرسون	Sig	الدلالة الاحصائية
الاستجابة السريعة والدعم الفني الأكثر فعالية	65	0,348	0,005	دال
معايير الأداء				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

تبين نتائج الجدول أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (r) بين متغير الاستجابة السريعة والدعم الفني الأكثر فعالية ومتغير معايير الأداء قد بلغت قيمة (0,348)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين المتغيرين، كما بلغت مستوى الدلالة الاحصائية (Sig) قيمة (0,005) وهي أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة (0,05)، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين دالة إحصائيا.

وبناء على ما سبق، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاستجابة السريعة والدعم الفني الأكثر فعالية ومعايير الأداء عند مستوى دلالة (0,05)، وعليه يمكن القول إن ارتفاع مستوى الاستجابة السريعة والدعم الفني الأكثر فعالية يرتبط إحصائيا بارتفاع مستوى تحسن الأداء بشكل ملحوظ لدى أفراد العينة.

- **مناقشة النتائج:**

مما سبق نستنتج تحقق الفرضية الثالثة أي أنه: **كلما كانت الاستجابة أسرع والدعم الفني أكثر فعالية، تحسن الأداء بشكل ملحوظ.**

4- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية على أنه: **كلما كان نظام التعويض عادلا وسريعا، توفرت حلول بديلة عند انقطاع الخدمة وزادت ثقة المستخدم في النظام وبالتالي ارتفع مستوى أدائه وكفاءة إنجازه**، وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون، لاختبار طبيعة وقوة العلاقة بين متغير نظام التعويض العادل والسريع ومتغير معايير الأداء، والنتائج مبينة فيما يلي:

الجدول (03-23): نتائج قيمة معامل الارتباط بيرسون.

المتغيرات	العدد	معامل الارتباط بيرسون	Sig	الدلالة الاحصائية
نظام التعويض العادل والسريع	65	0,387	0,001	دال
معايير الأداء				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

تبين نتائج الجدول أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (r) بين متغير نظام التعويض العادل والسريع ومتغير معايير الأداء قد بلغت قيمة (0,387)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين المتغيرين، كما بلغت مستوى الدلالة الاحصائية (Sig) قيمة (0,001) وهي أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة (0,05)، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين دالة إحصائيا.

وبناء على ما سبق، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظام التعويض العادل والسريع ومعايير الأداء عند مستوى دلالة (0,05)، وعليه يمكن القول إن ارتفاع مستوى نظام التعويض العادل والسريع يرتبط إحصائيا بارتفاع مستوى أدائه وكفاءة إنجازه لدى أفراد العينة.

- **مناقشة النتائج:**

مما سبق نستنتج تحقق الفرضية الرابعة أي أنه: **كلما كان نظام التعويض عادلا وسريعا، توفرت حلول بديلة عند انقطاع الخدمة وزادت ثقة المستخدم في النظام وبالتالي ارتفع مستوى أدائه وكفاءة إنجازه.**

5- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية العامة:

تنص الفرضية على أنه: **توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد جودة الخدمات الالكترونية (إتاحة نظام، استجابة، الخصوصية، الانجاز) ومستوى الأداء في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**، وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون، لاختبار طبيعة وقوة العلاقة بين متغير جودة الخدمات الالكترونية ومتغير معايير الأداء، والنتائج مبينة فيما يلي:

الجدول (03-24): نتائج قيمة معامل الارتباط بيرسون.

المتغيرات	العدد	معامل الارتباط بيرسون	Sig	الدلالة الاحصائية
درجة إتاحة النظام	65	0,418	0,001	دال
معايير الأداء				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Spss V27).

تبين نتائج الجدول أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (r) بين متغير جودة الخدمات الالكترونية ومتغير معايير الأداء قد بلغت قيمة (0,418)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين المتغيرين، كما بلغت مستوى الدلالة الاحصائية (Sig) قيمة (0,001) وهي أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة (0,05)، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين دالة إحصائيا.

وبناء على ما سبق، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمات الالكترونية ومعايير الأداء

عند مستوى دلالة (0,05)، وعليه يمكن القول إن ارتفاع مستوى جودة الخدمات الالكترونية يرتبط إحصائيا بارتفاع مستوى الأداء في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

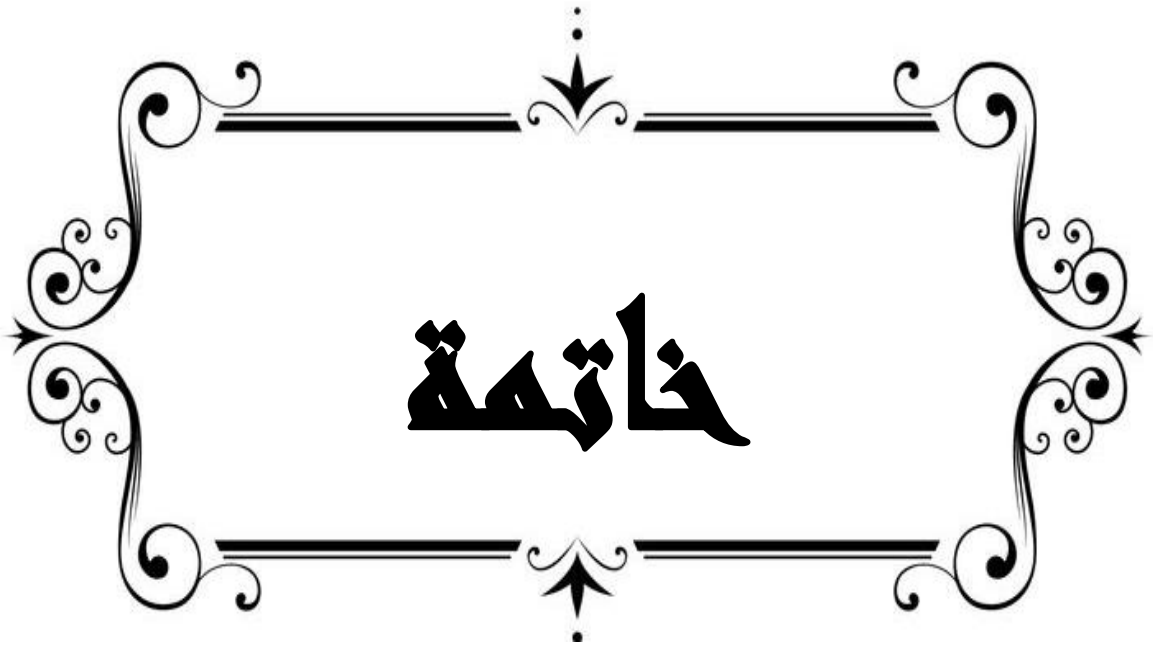
- **مناقشة النتائج:**

مما سبق نستنتج تحقق الفرضية العامة أي أنه: **توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد جودة الخدمات الالكترونية (إتاحة نظام، استجابة، الخصوصية، الانجاز) ومستوى الأداء في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.**

خلاصة :

لقد تعرفنا في هذا الفصل على المؤسسة محل الدراسة من خلال التعريف بها والتعرف على نشاطها ويكلها التنظيمي وأهم الاعمال التي يقوم بها الأشخاص المعنيين في الهيكل التنظيمي، كما تطرقنا الى عرض وتحليل نتائج الدراسة وذلك من خلال الاستمارة التي تم عرضها وتوزيعها على عينة معينة من العاملين في المؤسسة، وقد شملت هذه الاستمارة شقين: الشق الأول يحتوي على البيانات الشخصية والشق الثاني فهو المخصص لمحاور الاستبيان حيث يحتوي نموذج الدراسة باعتباره المتغير المستقل و الأداء باعتباره المتغير التابع، ولقد قمنا بتفريغ وتحليل هذه المعلومات من الاستمارة بالاعتماد على برنامج SPSS من اجل التحليل الاحصائي ثم تم الاختبار الاحصائي للحصول على الإجابات اللازمة.

وفي الأخير تم اثبات نتائج الدراسة أنه توجد علاقة طردية تربط نموذج الدراسة بالأداء ويكمن درها في رفع الأداء داخل المؤسسة محل الدراسة (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير) وعليه يجب العمل على تطبيق نماذج الإدارة الالكترونية من اجل تحقيق أداء أكثر فعالية وكفاءة يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة.


خاتمة

الخاتمة

ختاما لهذه الدراسة، يمكنا القول ان الإدارة الالكترونية أصبحت ضرورة حتمية تفرضها تحديات العصر الرقمي، ومطلبا أساسيا لتطوير الأداء في الإدارات العمومية. حيث هدفت هذه الدراسة الى تقييم دور تطبيق نماذج الخدمات الالكترونية في تحسين أداء الإدارات العمومية. وبعد دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية، وقد تمت الإجابة من خلال هذا البحث عن الإشكالية المتمثلة في: "الى أي مدى يساهم تطبيق نماذج الخدمات الالكترونية في تحسين أداء الإدارات العمومية؟".

حيث تم من خلال الجانب النظري التوصل الى مفاهيم حول الإدارة الالكترونية التي اعتبرت نقلة نوعية تعتمد على مجموعة من المتطلبات المختلفة للرفع من الفعالية والكفاءة، اما على مستوى الجانب التطبيقي فقد تم الوصول الى مجموعة من النتائج وتحليلات في المؤسسة محل الدراسة بالاعتماد على برنامج SPSS.

-اختبار صحة الفرضيات:

- **الفرضية الرئيسية:** " تساهم نماذج الخدمات الالكترونية مساهمة فعالة في تحسين أداء الإدارات العمومية، من خلال رفع كفاءة الأداء، تسريع انجاز المعاملات، تحسين جودة الخدمات وتعزيز الشفافية."

تم قبول هذه الفرضية والتوصل الى انه تم اثبات نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ابعاد جودة الخدمات الالكترونية (اتاحة النظام، الخصوصية، الاستجابة، التعويض) وبين مستوى الأداء في الكلية.

- **الفرضيات الفرعية:**

-**الفرضية الأولى:** أظهرت النتائج ان بعد "اتاحة النظام" حصل على متوسط حسابي عالي، مما يعني ان العينة تدرك بشكل إيجابي مساهمة هذا في التحول الرقمي وتسهيل العمل الإداري.

-**الفرضية الثانية:** تم قبول هذه الفرضية، حيث بلغ متوسط حسابي لمحور معايير الأداء نتيجة مقاربة، وهي ما تمثل درجة مرتفعة تعكس رضا المستخدمين عن كفاءة الخدمات الالكترونية وتوفيرها الوقت والجهد.

-**الفرضية الثالثة:** الفرضية الأخيرة مقبولة، حيث تمكنا من خلال تطبيق هذا النموذج من التوصل الى ان بعدي" الخصوصية" و "الاستجابة" حصلا على اعلى تقييمات

➢ **أهم النتائج المتوصل اليها:**

-تقييم إيجابي عام: حصل محور جودة الخدمات الالكترونية على متوسط حسابي (3.72) بانحراف معياري (0.402) ومحور معايير الأداء على (3.97) بانحراف معياري (0.452)، وكلاهما في درجة مرتفعة، مما يعكس رضا افراد العينة عن مستوى الخدمات الالكترونية والأداء في الكلية.

-ابعاد القوة والضعف:

- القوة: "بعد الخصوصية" (4.05)، "اتاحة النظام"(3.36)، "الاستجابة"(3.60).
- الأضعف والأكثر حاجة للتحسين: " بعد التعويض" (3.32)، حيث تبين من خلال العبارات المتعلقة بهذا البعد عن المشاكل التقنية وانقطاع الخدمات وكذا درجة التوافق كانت متوسطة فقط.

-خصائص العينة: غلبة فئة الذكور (52.3)، والفئة العمرية من 25 الى 35 سنة بنسبة 100، والأساتذة (41.5)، ذوي الخبرة بين 5 الى 15 سنة (64.6)، ونسبة استخدام عالية للخدمات الالكترونية (92.3) باستخدام غالبا او دائما.

➢ **التوصيات والاقتراحات:**

بناء على النتائج السابقة نقترح ما يلي:

-تعزيز نظام التعويض: بما انه البعد الأقل تقييما، نوصي بوضع الية واضحة وسريعة لتعويض المستخدمين عند انقطاع الخدمة او حدث خطأ ما تقني، مع توفير قنوات اتصال فعالة لتلقي الشكاوى ومعالجتها.

- رفع مستوى الوعي بأًمن المعلومات: على الرغم من ان الأمان والثقة لم يظهرا دلالة احصائية مع عنصر الأداء، الا ان هذا لا يقلل من أهميته، بل يدل على الحاجة الى تعزيزه أكثر غبر دورات تدريبية.

-تطوير سرعة الاستجابة والدعم الفني: بعد ما اظهره بعد الاستجابة من تأثير إيجابي على الأداء، نوصي بتخصيص فرق دعم فني متخصصة، تقليل زمن معالجة المشاكل التقنية، التي تواجه المستخدمين.

-الاستمرار في تحسين اتاحة النظام: نوصي بالحفاظ على استمرارية الخدمات الالكترونية بنسبة كلية، مع توفير بدائل في حال حدوث عطل تقني.

-توسيع نطاق الخدمات الالكترونية: من خلال العمل على رقمنة أكبر عدد من المعاملات الإدارية والأكاديمية والانتقال تدريجيا نحو "إدارة بصفر ورقة".

-اجراء تقييم دوري: من خلال استخدام نموذج ES-QUEL بشكل منتظم من اجل قياس جودة الخدمات الالكترونية، ومقارنة النتائج مع سنوات ماضية لقياس درجة التحسن.

- **افاق الدراسة المستقبلية:**

من خلال هذا البحث يمكن التطرق الى أبواب عديدة من الباحثين القادمين:

-أثر الرقمنة وتطبيق نماذج الخدمات الالكترونية على تحسين أداء الإدارات العمومية.

-دور نماذج الخدمات الإدارية الحديثة في رفع جودة الخدمات العمومية.

-مساهمة نماذج الخدمات الرقمية في تبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين الأداء المؤسسي.

-تقييم فعالية تطبيق نماذج الخدمات الالكترونية في الإدارات العمومية الجزائرية.

-أثر التحول الرقمي واعتماد نماذج الخدمات الذكية على كفاءة الإدارة العمومية.

وعليه نستنتج ان تطبيق نماذج الخدمات الالكترونية يساهم بشكل فعال وملحوظ يساهم في تحسين أداء الإدارات العمومية، من خلال رفع جودة الخدمات، تسريع المعاملات، وكذا تقليل الوقت والتكلفة، ومع ذلك فان قدرة هذا التحول يرتبط بمدى قدرة الإدارة على تهيئة البيئة التنظيمية والتقنية الداعمة، وتأهيل الموارد البشرية وبناء ثقافة رقمية تتماشى مع التغيرات اللازمة.


قائمة المصادر
والمراجع

أولا: قائمة الكتب

-إبراهيم عبد العزيز شيحي، أصول الإدارة العامة، مكتبة ومطبعة الإشعاع، إسكندرية، 1993

-اسماء حسين حافظ، تكنولوجيا الاتصال والاعلام التفاعلي في عصر الفضاء الالكتروني المعلوماتي والرقمي، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ع1، ط1، 2008

-بشير عباس العلاق، الخدمات الالكترونية بين النظرية والتطبيق، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2004،

-بشير عباس العلاق، الخدمات الالكترونية بين النظرية والتطبيق، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2004،

-ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001،

حسن الحسني فلاح، مؤيد عبد الرحمان، إدارة البنوك، مدخل كمي واستراتيجي، عمان الأردن، 2006

-حسن راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، دار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003

-حسين عثمان محمد عثمان، أصول علم الإدارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2010،

-الحميد محمود النعيمي، مبادئ الإدارة العامة، منشورات، 1997 ص 164-166.

-رضا جنيح، القانون الاداري، ط2، مركز النشر الجامعي، تونس، 2008

-زيد منير عبو ي وآخرون، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان،2006.

-عابد عبد الكريم غريسي، شريف محمد، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 03، الجزائر، ديسمبر 2013

-عامر إبراهيم قنديلجي، الحكومة الالكترونية، طبعة 01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ،2015

-عبد الفتاح بيومي حجازي، الحكومة الالكترونية ونظامها القانوني، الاسكندرية، دار الفكر الجامعي، الكتاب الاولى، 2004،

-عبد المطلب عبد الحميد، التمويل المحلي – التنمية المحلية –، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001،

-عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، جامعة بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001

-عبد الرحمان توفيق، الإدارة الالكترونية في شؤون إدارية، خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة بمييك، 2015.

-علي السلمي، خواطر في الادارة المعاصرة، القاهرة، دار الغريب، 2001،

-علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الالكترونية e-management، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008

-عمر أحمد أبو هاشم الشريف واخرون، الإدارة الإلكترونية مدخل الى الإدارة التعليمية الحديثة، طبعة أولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان سنة 2013

-قاسم نايف علوان المحياوي، ادارة الجودة في الخدمات: مفاهيم –عمليات –تطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006، عمان، الاردن

-اللجنة الالكترونية، الجزائر الالكترونية 2013، ديسمبر 2008-

-ماجد راغب الحلو، القانون الاداري، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2008

-ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2007

-محمد سعيد عبد الفتاح، الادارة العامة، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2003،

-محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، طبعة أولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ،2009

-محمد فريد الصحن وآخرون، الإدارة العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر الإسكندرية، 2000

-محمد فريد الصحن وآخرون، الإدارة العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2000،

-محمد نصر مهنا، تحديث في الإدارة العامة والمحلية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2005،

-المرسي السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة: النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، 2004

-ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير والاداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر

-نجم عبود نجم، ادارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010،

-نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية، الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، المملكة العربية السعودية، الرياض، دار المريخ، 2004،

-نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية، استراتيجية، وظائف، مجالات، دار اليازوزي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

-ثانيا: المجلات

-ابو بكر محمد الهوش، المنظومات الرقمية في العالم العربي، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ع 01، 2009

-بلقرع فاطنة واخرون، جاهزية الادارة الالكترونية في الجزائر ودورها في تحسين الخدمة العمومية، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، العدد 07، ديسمبر 2017

-حورية قارطي، ايمان مداوي، دراسة أثر استخدام الإدارة الإلكترونية من طرف مصالح الخدمة العمومية في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر: دراسة استطلاعية حول خدمة استخراج جواز السفر البيومتري، مجلة مجاميع المعرفة، جامعة شلف، العدد04، الجزائر 2017،

-خديجة عبد الله شهاب، محمد أمين الضناوي، الإدارة الإلكترونية وتحقيق أمن المعلومات في منظمات الأعمال، مجلة أوراق ثقافية

-سامية بلجراف، كلاش خلود، الإدارة الإلكترونية وإشكالية الأمن المعلوماتي، مجلة الناقد للدراسات السياسية، جامعة بسكرة، العدد01، الجزائر، أكتوبر 2017، ص273/272.

-سعيد ليلى الجهني، تقصي نوايا طالبات الدراسات العليا السلوكية في استخدام منصة ادمودو التعليمية مستقبلا باستخدام نموذج قبول التكنولوجيا بجامعة طيبة، المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية الاساسية للعلوم التربوية والانسانية، جامعة بابل 1، 2016

-سليمة بن حسين، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة الجزائر 03، العدد 07، الجزائر، جويلية2014

-الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر، 2010، ص2018

-صفاء محمد هادي الجزائري و علي غباش محمد و بشرى عبد الله شتيت ، قياس وتقييم جودة الخدمات الصحية دراسة تطبيقية في مستشفى الفيحاء العام البصرة ، مجلة دراسات إدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة البصرة ، العراق ، العدد السابع ، المجلد 04 ، 2011

-عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مذكرة ماجستير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2022

-غنية نزلي، دور الادارة الالكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، كلية الحقوق جامعة الشهيد حمنة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 12، جانفي

-فؤاد اسماعيل عياد، فاعلية مدونة تعليمية لمساق تقنيات التدريس في تنمية التحصيل المعرفي واسلوب التعمق الغميق ودرجة قبول المدونة لدى طالبات جامعة الاقصى، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 16، 2015

-لكحل محمد، مسعودين ايمان، الإدارة الإلكترونية نموذج حديث لعصرنة الخدمات العمومية -دراسة بعض النماذج التطبيقية-, مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، جامعة غليزان، العدد01, الجزائر، تاريخ النشر 30/03/2021

-ليلى الطويل، تطوير نموذج قبول التكنولوجيا واختباره على استخدام نظم المعلومات المحاسبية دراسة تجريبية على عينة من المستخدمين في شركات النسيج السورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 2011

-مروان محي الدين القطب، طرق خصخصة المرافق العامة، ط1، منشورات الطبي الحقوقية، بيروت، 2009

_المكي دراجي، راشدة موساوي، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية والمرفق العام في الجزائر -دراسة لنموذجين قطاعيين: العدالة الداخلية والجماعات المحلية-، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الوادي العدد 17، الجزائر، جانفي 2017

-موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة/الجزائر)، مجلة الباحث، العدد09، الجزائر ،2011،

-ثالثا: الاطروحات والمذكرات

-ابو زيد محمد خير سليم، متطلبات النجاح وامكانية التطبيق والابعاد المستقبلية للحكومة الالكترونية في الاردن، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الادارية، كلية الدراسات الادارية و المالية العليا، جامعة عمان، الاردن، 2006

-بصاشي هدى، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية دراسة حالة جامعات الجزائر وسط، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، السنة2020/2019

-بوخنوفة عبد الوهاب، المدرسة والتلميذ والمعلم وتكنولوجيا الاعلام والاتصال، رسالة دكتوراه، قسم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر،

-بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وافاق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، جامعة الجزائر 03، 2016/2015

-بوقابة زينب، التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير منشورة، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر 3، 2011

-جمبية ذهبية، بير سارة، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية دراسة حالة بلدية خنشلة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الجماعات المحلية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 8ماي 1945، قالمة، الجزائر، سنة 2015/2016

-حمزة بن عروس، تطبيقات الإدارة الإلكترونية في النظام الضريبي -دراسة حالة بعض الدول مع الإشارة لحالة الجزائر-أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، 2021-2022

عاشور عبد الكريم، "دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية والجزائر،" مذكرة ماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص

الديموقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري–قسنطينة–، الجزائر، سنة2010/2009

–عبد القادر براينيس، التسويق في المؤسسات الخدمات العمومية دراسة على قطاع البريد والاتصالات في الجزائر، اطروحة دكتوراه تخصص علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007–2006.

–عبد القادر براينيس، التسويق في المؤسسات الخدمات العمومية: دراسة حالة المؤسسات الصحية بالجزائر العاصمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007

–عبد الله علي، أثر البيئة على اداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999

–عمران نزيهة، الإدارة العمومية والمواطن أية علاقة تشخيص للاختلالات وسبل الإصلاح على ضوء التجربة الجزائرية، مجلة المفكر، العدد الثاني عشر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة بدون سنة نشر،

–عيودة أسماء، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية–دراسة ميدانية لبلدية جيجل–أطروحة دكتوراه، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل، الجزائر، السنة2023/2022

ضريفي نادية، المرفق العام بين ضمان المصلحة العامة وهدف المردودية حالة عقود الامتياز، اطروحة دكتوراه في الحقوق، جامعة الجزائر، 2011–2012،

–كلثم محمد الكبيسي، متطلبات الادارة الالكترونية في قطر، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة لمتحدة، 2008

–وهيبو ديجي، دور استراتيجية التميز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير منشورة، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013،

-يحياوي محمد، الحكومة الإلكترونية كأداة لتبسيط الإجراءات الإدارية-الجزائر نموذجا- أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03، الجزائر، السنة ماي 2013

-يوسف محمد يوسف أبو امونة، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e- HRM في الجامعات النظامية -قطاع غزة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية-غزة، سنة 2009.

رابعا: المواقع

-24/05/32026 Consulte-le الخدمات الالكترونية http://emaze.com //AOFQILQ

-Davis Bagozzi warshaw and pugust 1989 p 189/

-تحسين اداء الخدمة، نقلا من موقع www.qmsrs.com

-Farahat, T,2012, applying the technology acceptance model to online learning in the Egyptian universities

-Jean-Marc Peyrical, Droit Administratif, 2eme édition, ,Montchrestien, Paris, 2000

-Jun, Z, Liangliang, C, &Fubin, L (2009), ES – QUAL : its applicability in evaluating E-govemment web sites service quality, Paper presented at the information Engineering and Electronic commerce, 2009, IEEC `09, International Symposium on

-Philip KOTLER, Marketing management, 13ème édition, road map to the new ،Roland berger.Pearson éducation, Paris, 2009 digital Economy, in site www.managementplace. Com

- (2000), ، Zeithaml, V. A, parasuraman, A, &Malhotra, A conceptual framework for Under standing e-service quality : Implications for future research and managerial practice

-برامج إعداد الخبراء من بريطانيا، على الخط www.abahe.co.uk online تاريخ الاطلاع 2016 – 09-25-

-مصطفى بن لطيف، المؤسسات الإدارية والقانون الإداري على الخط online تاريخ الاطلاع 2016-10-08. http://www.ena.nat.nt/fileadmin/user :

-اللجنة الالكترونية، الجزائر الالكترونية 2013، ديسمبر 2008

-Sun et al 2009

الملاحق

البيانات الشخصية:

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	34	52,3	52,3	52,3
	انثى	31	47,7	47,7	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 25 إلى 35 سنه	65	100,0	100,0	100,0

المستوى الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إداري	24	36,9	36,9	36,9
	تقني	14	21,5	21,5	58,5
	أستاذ	27	41,5	41,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	9	13,8	13,8	13,8
	من 5 إلى 15 سنه	42	64,6	64,6	78,5
	أكثر من 15 سنه	14	21,5	21,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

مدى استخدامك للخدمات الإلكترونية في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	27	41,5	41,5	41,5
	غالبا	33	50,8	50,8	92,3
	أحيانا	5	7,7	7,7	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

تحليل الاستبيان:

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
عبارة 1	65	4,03	,749
عبارة 2	65	4,09	,723
عبارة 3	65	3,72	1,038
عبارة 4	65	4,09	,785
بعد الكفاءة	65	3,9846	,51705
عبارة 31	65	3,94	,634
عبارة 5	65	3,51	1,033
عبارة 6	65	3,82	,900
عبارة 7	65	3,83	,928
بعد الانجاز	65	3,7180	,66461
عبارة 8	65	3,34	1,241
عبارة 9	65	3,40	1,072
عبارة 10	65	3,60	,932
عبارة 11	65	4,22	,673
بعد اتاحة النظام	65	3,6385	,69179
عبارة 12	65	4,02	,760
عبارة 13	65	4,20	,733
عبارة 14	65	4,14	,808
عبارة 15	65	3,86	,768
بعد الخصوصية	65	4,0538	,55286
عبارة 16	65	3,46	1,047
عبارة 17	65	3,80	,922
عبارة 18	65	3,55	,936
بعد الاستجابة	65	3,6052	,77480
عبارة 19	65	3,34	,796
عبارة 20	65	3,15	,905
عبارة 21	65	3,49	,937
بعد التعويض	65	3,3282	,69087
عبارة 22	65	3,97	,790
عبارة 23	65	3,38	,896
عبارة 24	65	3,38	,804
بعد الاتصال	65	3,5795	,54735
محور جودة الخدمات الالكترونية	65	3,7250	,40234
N valide (liste)	65		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
عبارة 25	65	4,09	,701
عبارة 26	65	4,22	,718
عبارة 27	65	4,03	,661
عبارة 28	65	4,12	,696
بعد المعايير المتصلة بالسلوك	65	4,1154	,45517
عبارة 29	65	4,14	,583
عبارة 30	65	4,03	,728
عبارة 31	65	3,94	,634
بعد معدلات الأداء	65	4,0359	,54369
عبارة 32	65	3,71	,824
عبارة 33	65	3,77	,825
عبارة 34	65	3,68	,920
بعد الصدق والثبات	65	3,7180	,74590
محور معايير الاداء	65	3,9723	,45156
N valide (liste)	65		

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,816	10

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,862	34

Statistiques de fiabilité

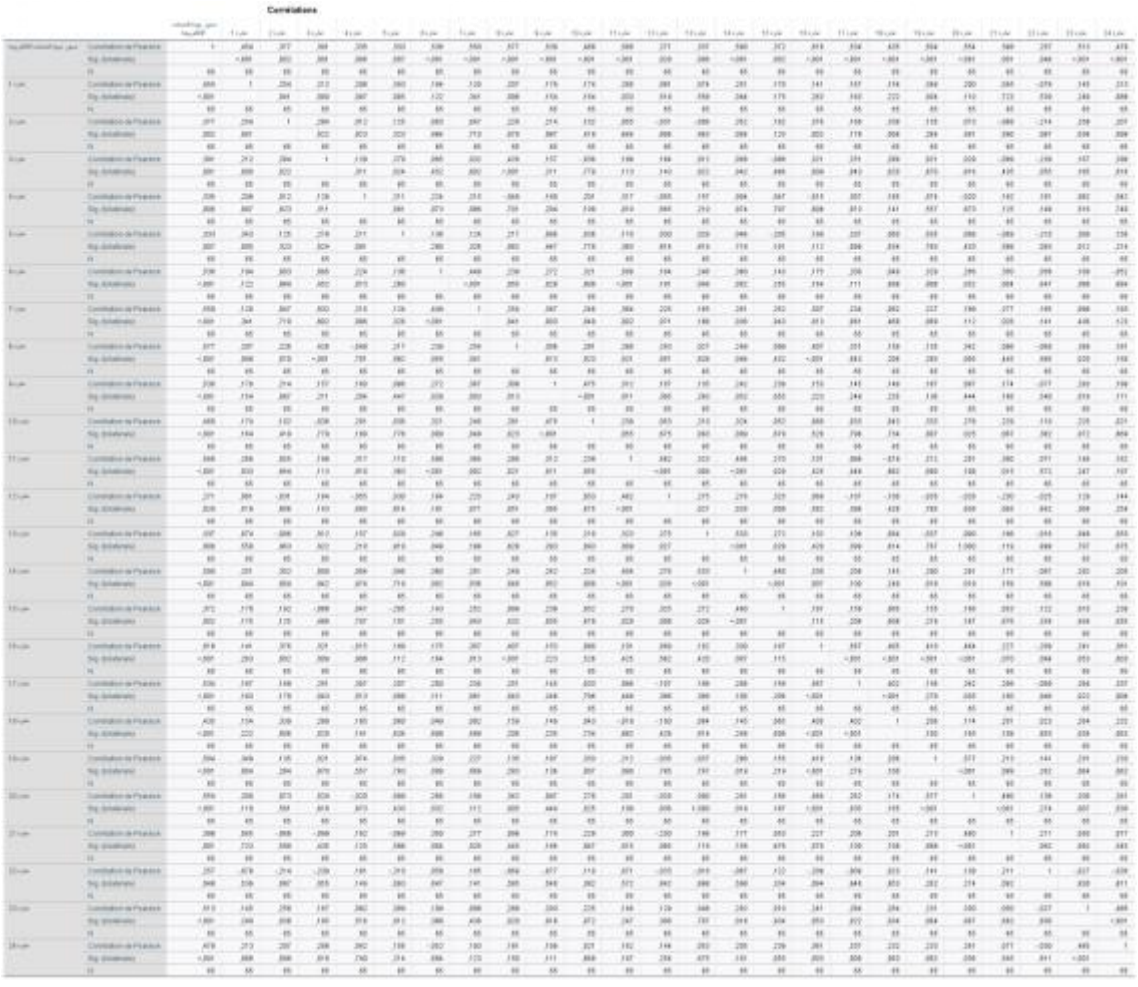
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,830	24

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,704
		Nombre d'éléments	17[a]
	Partie 2	Valeur	,783
		Nombre d'éléments	17[b]
	Nombre total d'éléments		34
Corrélation entre les sous-échelles			,811
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,896
	Longueur inégale		,896
Coefficient de Guttman			,889

a. Les éléments sont : عبارة 1, عبارة 3, عبارة 5, عبارة 7, عبارة 9, عبارة 11, عبارة 13, عبارة 15, عبارة 17, عبارة 19, عبارة 21, عبارة 23, عبارة 25, عبارة 27, عبارة 29, عبارة 31, عبارة 33.

b. Les éléments sont : عبارة 2, عبارة 4, عبارة 6, عبارة 8, عبارة 10, عبارة 12, عبارة 14, عبارة 16, عبارة 18, عبارة 20, عبارة 22, عبارة 24, عبارة 26, عبارة 28, عبارة 30, عبارة 32, عبارة 34.



Corrélations

		محور محاضر الاداء	عبارة 25	عبارة 26	عبارة 27	عبارة 28	عبارة 29	عبارة 30	عبارة 31	عبارة 32	عبارة 33	عبارة 34
محور محاضر الاداء	Corrélation de Pearson	1	,408	,534	,459	,593	,656	,606	,676	,784	,683	,726
	Sig. (bilatérale)		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
عبارة 25	Corrélation de Pearson	,408	1	,208	,264	,104	,121	,239	,048	,210	,146	,192
	Sig. (bilatérale)	<,001		,096	,034	,408	,336	,055	,703	,094	,247	,125
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
عبارة 26	Corrélation de Pearson	,534	,208	1	,151	,353	,264	,286	,270	,425	,191	,178
	Sig. (bilatérale)	<,001	,096		,231	,004	,034	,021	,030	<,001	,128	,156
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
عبارة 27	Corrélation de Pearson	,459	,264	,151	1	,365	,354	,160	,377	,132	,128	,094
	Sig. (bilatérale)	<,001	,034	,231		,003	,004	,202	,002	,296	,310	,458
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
عبارة 28	Corrélation de Pearson	,593	,104	,353	,365	1	,342	,116	,194	,309	,486	,380
	Sig. (bilatérale)	<,001	,408	,004	,003		,005	,359	,121	,012	<,001	,002
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
عبارة 29	Corrélation de Pearson	,656	,121	,264	,354	,342	1	,579	,488	,378	,262	,405
	Sig. (bilatérale)	<,001	,336	,034	,004	,005		<,001	<,001	,002	,035	<,001
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
عبارة 30	Corrélation de Pearson	,606	,239	,286	,160	,116	,579	1	,579	,406	,194	,272
	Sig. (bilatérale)	<,001	,055	,021	,202	,359	<,001		<,001	<,001	,121	,029
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
عبارة 31	Corrélation de Pearson	,676	,048	,270	,377	,194	,488	,579	1	,533	,301	,447
	Sig. (bilatérale)	<,001	,703	,030	,002	,121	<,001	<,001		<,001	,015	<,001
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
عبارة 32	Corrélation de Pearson	,784	,210	,425	,132	,309	,378	,406	,533	1	,635	,636
	Sig. (bilatérale)	<,001	,094	<,001	,296	,012	,002	<,001	<,001		<,001	<,001
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
عبارة 33	Corrélation de Pearson	,683	,146	,191	,128	,486	,262	,194	,301	,635	1	,641
	Sig. (bilatérale)	<,001	,247	,128	,310	<,001	,035	,121	,015	<,001		<,001
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
عبارة 34	Corrélation de Pearson	,726	,192	,178	,094	,380	,405	,272	,447	,636	,641	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	,125	,156	,458	,002	<,001	,029	<,001	<,001	<,001	
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65

Corrélations

		محور جودة الخدمات الالكترونية	بعد الكفاءة	بعد الانجاز	بعد فائدة الظفر	بعد الخصوصية	بعد الاستجابة	بعد الملموس	بعد الامتثال
محور جودة الخدمات الإلكترونية	Corrélation de Pearson	1	,620	,670	,759	,550	,665	,616	,547
	Sig. (bilatérale)		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
بعد الكفاءة	Corrélation de Pearson	,620	1	,366	,399	,177	,453	,135	,221
	Sig. (bilatérale)	<,001		,003	<,001	,158	<,001	,285	,077
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
بعد الانجاز	Corrélation de Pearson	,670	,366	1	,491	,276	,306	,333	,213
	Sig. (bilatérale)	<,001	,003		<,001	,026	,013	,007	,088
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
بعد فائدة الظفر	Corrélation de Pearson	,759	,399	,491	1	,396	,269	,377	,290
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001		,001	,030	,002	,019
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
بعد الخصوصية	Corrélation de Pearson	,550	,177	,276	,396	1	,187	,151	,205
	Sig. (bilatérale)	<,001	,158	,026	,001		,136	,231	,101
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
بعد الاستجابة	Corrélation de Pearson	,665	,453	,306	,269	,187	1	,415	,327
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	,013	,030	,136		<,001	,008
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
بعد الملموس	Corrélation de Pearson	,616	,135	,333	,377	,151	,415	1	,357
	Sig. (bilatérale)	<,001	,285	,007	,002	,231	<,001		,004
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
بعد الامتثال	Corrélation de Pearson	,547	,221	,213	,290	,205	,327	,357	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	,077	,088	,019	,101	,008	,004	
	N	65	65	65	65	65	65	65	65

Corrélations

		محور معايير الاداء	بعد المعايير المتصلة بالسلوك	بعد معدلات الأداء	بعد الصدق والثبات
محور معايير الاداء	Corrélation de Pearson	1	,761	,768	,839
	Sig. (bilatérale)		<,001	<,001	<,001
	N	65	65	65	65
بعد المعايير المتصلة بالسلوك	Corrélation de Pearson	,761	1	,414	,419
	Sig. (bilatérale)	<,001		<,001	<,001
	N	65	65	65	65
بعد معدلات الأداء	Corrélation de Pearson	,768	,414	1	,484
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001		<,001
	N	65	65	65	65
بعد الصدق والثبات	Corrélation de Pearson	,839	,419	,484	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	
	N	65	65	65	65

Corrélations

		الاستبيان ككل	محور جودة الخدمات الالكترونية	محور معايير الاداء
الاستبيان ككل	Corrélation de Pearson	1	,942	,698
	Sig. (bilatérale)		<,001	<,001
	N	65	65	65
محور جودة الخدمات الالكترونية	Corrélation de Pearson	,942	1	,418
	Sig. (bilatérale)	<,001		<,001
	N	65	65	65
محور معايير الاداء	Corrélation de Pearson	,698	,418	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	
	N	65	65	65

الفرضيات:

Corrélations

		محور معايير الاداء	بعد اناحة النظام	بعد الخصوصية	بعد الاستجابة	بعد التعويض	محور جوده الخدمات الالكترونية
محور معايير الاداء	Corrélation de Pearson	1	,369	,199	,348	,387	,418
	Sig. (bilatérale)		,002	,113	,005	,001	<,001
	N	65	65	65	65	65	65
بعد اناحة النظام	Corrélation de Pearson	,369	1	,396	,269	,377	,759
	Sig. (bilatérale)	,002		,001	,030	,002	<,001
	N	65	65	65	65	65	65
بعد الخصوصية	Corrélation de Pearson	,199	,396	1	,187	,151	,550
	Sig. (bilatérale)	,113	,001		,136	,231	<,001
	N	65	65	65	65	65	65
بعد الاستجابة	Corrélation de Pearson	,348	,269	,187	1	,415	,665
	Sig. (bilatérale)	,005	,030	,136		<,001	<,001
	N	65	65	65	65	65	65
بعد التعويض	Corrélation de Pearson	,387	,377	,151	,415	1	,616
	Sig. (bilatérale)	,001	,002	,231	<,001		<,001
	N	65	65	65	65	65	65
محور جوده الخدمات الالكترونية	Corrélation de Pearson	,418	,759	,550	,665	,616	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	65	65	65	65	65	65

جامعة يحي فارس –المدية، الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

دارسة ميدانية بجامعة يحي فارس بالمدية

–في إطار إجراء دارسة ميدانية بعنوان:

"دور تطبيق نماذج الخدمات الإلكترونية في تحسين أداء الادارات العمومية" وذلك استكمالا للحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال.

أرجو منكم التفضل بالإجابة على جميع فقرات الاستبيان بكل موضوعية وصراحة، علما بأن إجاباتكم سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، وستتم معالجتها بسرية تامة.

شكرا جزيلا على تعاونكم.

البيانات الديموغرافية (يرجى وضع علامة √ في المربع المناسب)

المتغير الخيارات

الجنس: ذكر □أنثى□

العمر: أقل من 25 سنة □ 25 – 35 سنة □ 36 – 45 سنة □ أكثر من 45 سنة□

المستوى الوظيفي: إداري □ تقني □ أستاذ □

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات □05 –15سنوات □أكثر من 15 سنة□

مدى استخدامك للخدمات الإلكترونية في العمل:

دائمًا □ غالبًا □ أحيانًا □ نادرًا □ لا أستخدم أبدًا□

تعليمات الإجابة على محاور الاستبيان:

بخصوص العبارات الواردة في كل محور من المحاور التالية، يرجى التعبير عن درجة موافقتك بوضع علامة (√) في الخانة المناسبة وفق المقياس التالي:

المحور الأول: مقياس جودة الخدمات الالكترونية من وجهة نظر المستخدمين وفق نموذج e-s quel						
المعايير	**العبارات**	**أوافق بشدة**	**أوافق**	**محايد**	**لا اوافق**	**لا أوافق بشدة**
الكفاءة	**أتمكن من الوصول الى الخدمات الالكترونية التي احتاجها بسرعة وبدون تعقيدات إدارية او تقنية**					
	يساعدني تصميم الموقع الالكتروني في انجاز معاملاتي ومهامي بسهولة ووضوح					
	سرعة تحميل صفحات الموقع الالكتروني مناسبة ولا تسبب تأخيرا اثناء الاستخدام					
	تنظيم المعلومات والاقسام داخل الموقع الالكتروني منطقي ويسهل العثور على الخدمة المناسبة					

الانجاز	احصل على النتائج المطلوبة من الخدمة الالكترونية بشكل صحيح وخال من الاخطاء					
	يتم تنفيذ الطلبات الالكترونية (مثل التسجيل، إيداع ملف، طلب وثيقة) في الوقت المحدد من قبل الجامعة					
	عند إتمام معاملة الكترونية، احصل على اشعار او اثبات يؤكد انجاز الطلب بنجاح					
اتاحة النظام	الموقع الالكتروني للجامعة يعمل بشكل مستمر ولا ينقطع عن الخدمة بشكل متكرر					
	نادرا ما اواجه اعطالا تقنية (تعطل الموقع، أخطاء في النظام) اثناء استخدام الخدمات الالكترونية					
	الخدمات الالكترونية بالجامعة متاحة في أي وقت احتاج اليها (طوال اليوم والاسبوع)					
	يمكنني الدخول الى الخدمات الالكترونية من أجهزة مختلفة (حاسوب، هاتف، جهاز لوحي)					

الخصوصية	اشعر بالأمان عند ادخال بياناتي الشخصية (البريد الالكتروني، رقم الهاتف) عبر الموقع					
	تحافظ الجامعة على سرية معلومات المستخدمين ولا يتم مشاركتها بشكل غير مصرح به					
	لا يتم استخدام بياناتي الشخصية المسجلة في المنصة الالكترونية لأغراض خارج خدمتي ودون اذني					
	اثق في ان نظام الحماية الالكتروني بالجامعة يمنع اختراق او تسرب للبيانات الشخصية					
الاستجابة	اتلقى الرد السريع على استفساراتي الالكترونية					
	الدعم الفني يتواصل معي بطريقة مهنية محترمة وبكفاءة باستخدام قنوات مثل (البريد، الهاتف)					
	عند الإبلاغ عن مشكلة اتلقى اهتماما بالأمر ويتم تتبع الامر معي خطوة بخطوة لإيجاد حل					

التعويض	اذ أخطا النظام على حسابي اعرف حقي في التعويض					
	تقدم الجامعة بديلا فوريا إذا تعطلت خدمة مهمة					
	اشعر ان الجامعة تقف معي وليس ضدي عند حدوث مشكلة ما يشعرني أنى لست وحدي					
الاتصال	أستطيع اختيار وسيلة الاتصال المناسبة لي (بريد، واتساب، هاتف، منصة)					
	لا اضطر الى تكرار مشكلتي لأكثر من موظف					
	أستطيع تقييم تجربة تواصلي مع الدعم بكل شفافية					

المحور الثاني: معايير الاداء						
المعايير	العبارات	أوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق بشدة
المعايير المتصلة بالسلوك	درجة التعاون بيني وبين زملاء في العمل عالية					
	اعتمد على نفسي في انجاز مهامي دون انتظار توجيه مستمر					

	احافظ على وقت العمل ولا استهلكه في أمور غير منتجة					
	التزم بمواعيد الحضور والانصراف بشكل دائم					
معدلات الأداء (الحجم، الجودة، الزمن)	انجز الكمية المطلوبة من العمل في الوقت المحدد					
	جودة عملي ترقى الى المستوى المطلوب					
	احقق الأهداف الموضوعة لي بدقة عالية					
الصدق والثبات	المعايير التي أقيم بها تناسب طبيعة عملي فعلا					
	احصل على نفس النتيجة تقريبا إذا تم تقييمي أكثر من مرة في ظروف واحدة					
	التقييم الذي احصل عليه يكون متماثلا في الظروف المتشابهة					