



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية

دراسة حالة بلدية الطريفواي ولاية الوادي

تحت إشراف

الأستاذ: زهواني رضا

إعداد الطلبة

❖ حوبندق أنغام

❖ حوبندق محمد سيف النصر

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
علي العبسي	أستاذ محاضر - أ-	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -	رئيساً
زهواني رضا	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -	مشرفاً و مقررأ
خالد علي	أستاذ محاضر - أ-	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -	مناقشأ

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين سيدنا محمد صل الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين

يسعدنا أن نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ الفاضل زهواني محمد رضا الذي تفضل بالإشراف على هذه الدراسة وتوليه أصحابها بالعناية والاهتمام والذي لم يخل بالوقت والنصح والتوجيه السديد حتى خرجت هذه الدراسة إلى النور، كما يتقدم عناصر البحث بالشكر والامتنان إلى الأساتذة الكرام الذين أعانوا خلال مشوارنا الدراسي، كما يسرنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل عمال بلدية الطريفراوي ولاية الوادي وكامل طاقمها الإداري الذين ساعدونا على إنجاح هذه الدراسة، والشكر موصول لكل من ساهمة بفكرة أو بنصيحة أو دعاء، فإلى هؤلاء جميعا أدعوا دوام التوفيق والهداية.

الملخص

الملخص

الملخص:

إن التطورات الواسعة في تكنولوجيا الإعلام والاتصال فجرة ثورة هائلة في أساس النمو وأحدثت انقلابا حقيقيا في النشاط الاقتصادي بما شكل الأساس القوي واستحوذ أدوات جديدة في إدارة الأعمال منها الادارة الالكترونية التي تظهر أهميتها في زيادة الكفاءة وفعالية الأداء من خلال التوسع في تطبيقات الأعمال الالكترونية والتقنيات المتطورة ، وتلعب التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال دورا كبيرا في العمل الإداري المعاصر ، باعتبارها آلية من آليات الإدارة الحديثة التي يجب تطويعها الساحة العمل الإداري سواء على مستوى المؤسسات الاقتصادية على وجه العموم أو على مستوى المؤسسات البنكية بصفة خاصة .

الكلمات المفتاحية : تكنولوجيا الاعلام و الاتصال ؛ الاعمال الالكترونية؛ الادارة الالكترونية؛ المؤسسة إدارة
Abstract : الجودة الشاملة

The developments extensive experience in information and communication technology blew huge revolution in the foundations of growth and brought about a coup real economic activity , which form the foundation strong and acquired new tools in business management , including management address which shows its importance in increasing the efficiency and effectiveness of performance through the expansion of usiness applications and adv | technologies .

Key words strategic management ; information & communication technology ; électronique businessse ; électronique management.

الفہرہ

الفصل الاول: ادبيات نظرية وتطبيقية حول دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية	
05	تمهيد
06	المبحث الاول: ادبيات نظرية حول الخدمة العمومية
06	المطلب الاول: الاطار المفاهيمي حول الخدمة العمومية
06	الفرع الاول: تعريف الخدمة
07	الفرع الثاني: تعريف الخدمة العمومية
09	الفرع الثالث: تعريف الخدمة العامة
11	المطلب الثاني: نظم وانواع الخدمة العمومية
11	الفرع الاول: نظم الخدمة العمومية
13	انواع الخدمة العمومية
16	المطلب الثالث: مبادئ وخصائص الخدمة العمومية
16	الفرع الاول: مبادئ الخدمة العمومية
17	الفرع الثاني خصائص الخدمة العمومية
19	المطلب الرابع: مشاكل الخدمة العمومية
20	المبحث الثاني: ادبيات نظرية حول الادارة الالكترونية
20	المطلب الاول: الإطار المفاهيمي حول الادارة الالكترونية
21	الفرع الاول: نشأة الادارة الالكترونية وتطورها التاريخي
24	الفرع الثاني: مفهوم الادارة
25	الفرع الثالث: مفهوم الادارة الالكترونية
28	الفرع الرابع: الادارة الالكترونية وعلاقتها بالمصطلحات الاخرى
30	المطلب الثاني: خصائص ووظائف الادارة الالكترونية
31	الفرع الاول: خصائص الادارة الالكترونية
34	الفرع الثاني: وظائف الادارة الالكترونية
39	المطلب الثالث: مبادئ ومتطلبات الادارة الالكترونية
39	الفرع الاول: مبادئ الادارة الالكترونية
41	الفرع الثاني: متطلبات الادارة الالكترونية
45	المطلب الرابع: نماذج تطبيق الادارة الالكترونية وسليبتها وإيجابيتها
45	الفرع الاول: نماذج تطبيق الادارة الالكترونية
48	الفرع الثاني: سلبيات وإيجابيات الادارة الالكترونية
53	المبحث الثالث: تطبيقات حول دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية
53	المطلب الاول: دراسات سابقة
53	الفرع الاول: دراسات محلية

54	الفرع الثاني: دراسات وطنية
57	الفرع الثالث: دراسات عربية
59	الفرع الرابع: دراسات اجنبية
61	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بدراسات السابقة
62	خاتمة الفصل
	الفصل الثاني: دراسة حالة بلدية الطريف اوي ولاية الوادي
64	تمهيد
65	المبحث الاول: اجراءات منهجية لدراسة
65	المطلب الاول: مجالات الدراسة
67	المطلب الثاني: طريقة الدراسة
68	المطلب الثالث: ادوات الدراسة
70	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
70	المطلب الاول: نتائج الدراسة
78	المطلب الثاني: مناقشة الدراسة
80	خاتمة الفصل
82	الخاتمة
85	المراجع
90	الملاحق

الجداول

والأشكال

قائمة الجداول

23	تطور التاريخي بتجاه الانترنت والادارة الالكترونية	(1-1)
28	مقارنة النظام الاداري القديم والحديث	(2-1)
34	المقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الالكتروني	(3-1)
35	المقارنة بين التنظيم التقليدي والتنظيم الالكتروني	(4-1)
37	المقارنة بين القائد في الادارة التقليدية والقائد في الادارة الالكترونية	(5-1)
37	المقارنة بين الرقابة التقليدية والرقابة الالكترونية	(6-1)
44	الفوارق بين الانترنت والانترانت والاكسترانت	(7-1)
69	يوضح المجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكار)	(1-2)
70	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس في المؤسسة	(2-2)
70	توزيع عينة الدراسة حسب العمر في المؤسسة	(3-2)
71	توزيع عينة الدراسة حسب مستوى التعليمي في المؤسسة	(4-2)
71	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة في المؤسسة	(5-2)
72	متوسطات الحسائية والانحرافيه المعيارية للإجابات عن العمال بمؤسسة بلدية الطريفاي	(6-2)
73	متوسطات الحسائية والانحرافيه المعيارية للإجابات عن العمال بمؤسسة بلدية الطريفاي	(7-2)
73	متوسطات الحسائية والانحرافيه المعيارية للإجابات عن العمال بمؤسسة بلدية الطريفاي	(8-2)
74	متوسطات الحسائية والانحرافيه المعيارية للإجابات عن العمال بمؤسسة بلدية الطريفاي	(9-2)
75	متوسطات الحسائية والانحرافيه المعيارية للإجابات عن العمال بمؤسسة بلدية الطريفاي	(10-2)
76	العلاقة الارتباطية بين جميع الابعاد	(11-2)
77	قيم معاملات خط الانحدار للمؤسسة العمومية	(12-2)

77	تحليل التباين الاحادي لدراسة الفروق المتوسطات نظرة العاملين في تحسين اداء الخدمة العمومية حسب الجنس	(13-2)
77	تحليل التباين الاحادي لدراسة الفروق المتوسطات نظرة العاملين في تحسين اداء الخدمة العمومية حسب العمر	(14-2)
78	تحليل التباين الاحادي لدراسة الفروق المتوسطات نظرة العاملين في تحسين اداء الخدمة العمومية حسب مستوى التعليمي	(15-2)
78	تحليل التباين الاحادي لدراسة الفروق المتوسطات نظرة العاملين في تحسين اداء الخدمة العمومية حسب الخبرة	(16-2)

قائمة الاشكال

23	مراحل تطور الإدارة الالكترونية	(1-1)
30	العلاقة بين الادارة الالكترونية والاعمال الالكترونية والحكومية الالكترونية	(2-1)
32	خصائص الادارة الالكترونية	(3-1)
39	عناصر الادارة الالكترونية	(4-1)
41	متطلبات الادارة الالكترونية	(5-1)
43	العلاقة بين الانترنت والانترانت والاكسترانت	(6-1)
45	خطوات تطبيق الادارة الالكترونية	(7-1)
66	المبكل التنظيمي لمصالح البلدية	(1-2)

المقدمة

المقدمة

تعتبر الخدمات العمومية من الحاجات الأساسية التي توفرها الإدارات العامة في إطار ممارستها لوظائفها بهدف تحقيق المصلحة العامة في صورة نشاط إداري يقوم به الموظفون على مستوى مختلف هذه الإدارات ، و إذا كان تحقيق مستوى خدمات أفضل للأفراد مازال وسيظل لهدف الأساسي للإدارات العامة ، و إذا كانت احتياجات و متطلبات هؤلاء الأفراد متعددة و متجددة استمرار ، فإن الأمر يتطلب وجود إدارات تتميز بالكفاءة ، الفعالية والجودة العالية في الاستجابة يده الطلبات و الاحتياجات ، من خلال تغيير أساليبها الإدارية التقليدية و تطوير أنماط و طرق القديم للخدمات الذي أصبح ضرورة حتمية لكسب رضا و ثقة الأفراد .

في إطار جهود الدول لتحسين الخدمة العمومية وتكيفها مع تطورات تكنولوجيا المعلومات الاتصالات وتطبيقاتها المتجددة، برزت مفاهيم وأساليب جديدة في التسيير الإداري تواكب هذا التطور السريع والمتنامي، وتتيح للفواعل المجتمعية المختلفة إمكانية الاستفادة من الخدمات العامة طريقة سهلة، سريعة، عادلة وبأقل تكلفة، وهي الإدارة الإلكترونية التي تعتبر مفهوم وأسلوب داري جديد يعبر عن سرعة الاستجابة، التفاعل الآني، وتجاوز حدود الزمان والمكان. يستند إلى لاستخدام الإيجابي للوسائل التكنولوجية الحديثة في أداء الوظائف الإدارية وتسيير المؤسسات، التي تراجعت معها أشكال الخدمة العمومية التقليدية إلى شكل جديد ديناميكي يركز على البعد لتكنولوجي والمعلوماتي، وبرز ضمنها تحسين للخدمات التي يحقق فوائد ومزايا تمثل في مضامينها مركبات ومبادئ الحكم التحسين. وهذا ما سنعالجه في هذا الفصل.

1. المشكلة الرئيسية:

"ما هو الدور الذي تلعبه الادارة الالكترونية في تحسين الخدمات العمومية؟"

ومن خلال الإشكالية الرئيسية السابقة اشتقت الأسئلة الفرعية التالية:

2. الأسئلة الفرعية:

- ❖ ما مفهوم الإدارة الالكترونية، وما هي أهم عناصر ومتطلبات تطبيقها؟
- ❖ ما مفهوم الخدمات العمومية، وما هي انعكاسات تطبيقات الإدارة الإلكترونية على خدماتها؟
- ❖ كيف ساهم انتقال الإدارة الإلكترونية ببلدية الطريف اوي بولاية وادي سوف في ترقية وتحسين خدماتها؟

وللإجابة على التساؤلات السابقة نطرح الفرضيات الآتية.

"تطبيقات الإدارة الإلكترونية واستخدام التكنولوجيا المعلومات الحديثة تحسن في تقديم أفضل وأرقى الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين"

3. فرضيات الدراسة:

- ❖ ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية.
- ❖ وضمن هذه الفرضية العامة تنتج فرضية فرعية على النحو التالي:
- ❖ تساهم الوظائف الإلكترونية في تحسين أداء الموظف.
- ❖ يؤدي التحكم في التكنولوجيا إلى سرعه في انجاز المعاملات.
- ❖ يساعد التدريب على ممارسه الوظائف الإلكترونية في التنسيق الإداري.

4. متغيرات الدراسة: اعتمدت الدراسة على المتغيرات التالية:

- ❖ المتغير المستقل: الإدارة الإلكترونية.
- ❖ المتغير التابع: لتحسين الخدمة العمومية.

5. أسباب اختيار الموضوع:

- ❖ تتمثل اهم الأسباب التي دفعتنا إلى حد كبير في اختيار هذا الموضوع والبحث فيه ما يلي:
- ❖ لتوسع رقعة الوعي عند المواطنين في تعامل مع الادارة الإلكترونية والالحاح في التخلي عن البيروقراطية في أقرب وقت ممكن؛
- ❖ موضوع في تطور مستمر وتجدد والوجوب الاطلاع عليه لأنه أصبح جزء من معاملاتنا الادارية اليومية
- ❖ التقدم بدولتنا وخروجها من دائرة العالم الثالث ومواكبة العصرية؛
- ❖ الادارة الإلكترونية تمس كافة الادارات الجامعية لذا يجب الفهم الجيد لتعامل معها؛
- ❖ الرغبة الشخصية اضافة الى انه يشكل عنصر مهم في تخصص الجامعي.

5. أهمية الدراسة:

- ❖ حداثة موضوع الإدارة الإلكترونية الذي ظهر في القرن العشرين؛
- ❖ محاولة توضيح وتبيين فحوى هذا الموضوع وتأثيراته على الخدمة العامة؛
- ❖ تستمد أهمية الدراسة من الأهمية التي تكتسبها البلدية، باعتبارها أقرب إدارة للمواطن ولا يمكن الاستغناء عنها ولأنها تقدم خدمة عمومية وتسعى لتعميم تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
- ❖ نشر الثقافة الإلكترونية علميا التي تعتبر من أهم أبعاد دراستنا للطلبة الجامعيين وكافة فئات المجتمع؛
- ❖ دعم المسؤولين والموظفين في القطاعات الوزارية والإدارات العمومية ومساعدتهم على اتخاذ القرارات؛

- ❖ وضع البرامج المناسبة لتوفير متطلبات الإدارة الإلكترونية والتغلب على المعوقات والتحديات التي تحد من تطبيقها؛
- ❖ تكريس علاقة ثقة بين الإدارة والمواطن بما يعود بالفائدة على الطرفين؛

6. أهداف الدراسة:

- ❖ الخروج من الاستعمار البيروقراطي الذي يستوطن اغلب الادارات الخدمية بالجزائر؛
- ❖ تقديم إطار نظري شامل عن الإدارة الإلكترونية يستفاد منه علميا وعمليا؛
- ❖ الانطلاق نحو بحث إمكانية تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر بصفة عامة ومصلحة الحالة المدنية ببلدية الطريفاي بصفة خاصة؛
- ❖ إبراز أهمية الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية؛
- ❖ الوقوف على المعوقات والتحديات التي تحول دون التجسيد الكلي لمشروع الإدارة الإلكترونية بالجزائر؛
- ❖ بناء مجتمع المعلومات؛
- ❖ إبراز مظاهر هذه الرشادة الإدارية من حيث الجودة، الوقت، الجهد والتكلفة، ومتطلبات نجاح هذا النمط الإداري الجديد؛
- ❖ معرفة مدى تطبيق البرنامج الوزاري على مختلف مصالح البلدية خاصة تلك المتعلقة بتنفيذ الإجراءات الخاصة بتحديث الهوية الإلكترونية البيومترية؛
- ❖ التعرف على مختلف التكنولوجيات المستخدمة في المؤسسة من أجل الارتقاء خدماتها؛
- ❖ إثراء الرصيد المكتبي في البحوث الحديثة خاصة فيما يتعلق بموضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالخدمة العمومية.

7. حدود الدراسة:

- تقتضي منهجية البحث العلمي الاقتراب من الموضوعية، والوصول إلى استنتاجات منطقية ضرورة التحكم في إطار التحليل المتعلق بهذه الدراسة، وذلك بوضع حدود الإشكالية ومنهجية اختبار فرضيتها، ولتحقيق هذا الغرض قمنا بإنجاز هذه الدراسة ضمن حدود والابعاد التالية:
- ❖ حدود موضوعية: يتوافق سياق التحليل في هذه الدراسة في هذا الوقت مع تحولات متسارعة في مؤسسات الاتصالات والتي أصبحت مطالبة بتقديم خدمة جيدة ولا يتم ذلك الا بمورد بشري كفاء وذو قدرات عالية اكتسبها من الدورات التدريبية؛
- ❖ حدود مكانية وزمانية: تقتضي الإجابة على الإشكالية المطروحة اجراء تربص في بلدية الطريفاي بالوادي خلال الفترة الزمانية 30مارس الى 29ماي 2022.

8. المنهج المستخدم:

❖ **منهج المسح الاجتماعي:** حيث يظهر عند جمع المعلومات من عينة الدراسة الميدانية المكونة من الموظفين العاملين على مستوى مصلحة الحالة المدنية ببلدية الطريفافوي و المواطنين المستفيدين من خدماتها ، وذلك بالتوزيع استبيان باعتباره من أكثر الأدوات التي تناسب موضوع الدراسة و طبيعة البيانات المراد جمعها ، كما تناسب الوقت المسموح به والإمكانات المادية المتوفرة ، حيث ساعدتنا على جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة والتي دعمت المعلومات النظرية التي تم جمعها من مختلف المراجع والمصادر والوثائق الرسمية .

❖ **المنهج التاريخي:** وهو الذي يستخدم للحصول على المعرفة باستخدام الماضي، وتحلى ذلك من خلال عرض الجوانب التاريخية من خلال نشأة الادارة الالكترونية.

❖ **المنهج الوصفي:** ويعتمد على وصف الظاهرة وتحليل عناصرها، للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها، وكان حضور، متعدد الوطن، لاعتبار أننا ملزمين بوصف شامل لكل متغير يتضمنه البحث، منه مثلا استعرض " الإطار النظري " .

❖ **المنهج التقويمي:** و يبرز المنهج من خلال تبيين أهم الجوانب الناتجة عن دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية من خلال دراسات التي سبقت هاته الدراسة، ومقارنتها بالدراسة الحالية واستنباط القيم منها للخروج بنتائج جيدة.

❖ **المنهج التحليلي:** وذلك من خلال الاعتماد على الدراسة الميدانية بهدف تحديد وقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة، باستخدام أدوات التحليل الإحصائي والعدي والبياني، والقياس الاقتصادي، من أجل خدمة الأهداف العامة للدراسة، وربط الإطار النظري للدراسة بالواقع التطبيقي

❖ **المنهج الإحصائي:** وذلك باستخدام أساليب إحصائية في عملية اختيار عينة الدراسة وإثبات صدقها، والقيام بعرض البيانات التي تم معالجتها وتوزيعها من استبانة الدراسة الميدانية وتحليلها إحصائيا، والخروج باستنتاجات حول واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصلحة الحالة المدنية ببلدية الطريفافوي ودورها في تحسين الخدمة العمومية.

9. المقاربات

❖ **الاقتراب القانوني:** تتجلى تطبيقات هذا المقرب من خلال التركيز على التغيير الذي حصل في المنظومة القانونية المنظمة والضابطة لسيرورة العمل الإداري في الجزائر، الذي استهدف تعديل القوانين القائمة واستحداث مجموعة من القوانين الجديدة المتعلقة بكيفية التعامل مع مخرجات استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في العمل الإداري وفي تقديم الخدمات العمومية، باعتبارها مطلبا أساسيا للتحويل للإدارة الإلكترونية.

❖ **الاقتراب المؤسسي:** هو اقتراب يعتمد على دراسة المؤسسة كوحدة تحليل، تقوم بجملة من العمليات والوظائف الإدارية. يظهر توظيف هذا المقرب في التركيز على دراسة المؤسسات العمومية الجزائرية كوحدة تحليل في الموضوع، ومختلف

الإجراءات والتدابير التي اتخذتها لتطبيق عمليات العصرية والتحديث في تقديم الخدمات العمومية للمواطنين مؤسسات الأعمال.

❖ **الاقتراب الوظيفي:** تم الاعتماد على هذا المقترب انطلاقاً من أن الإدارة الإلكترونية تمثل نظاماً يؤدي عدداً من الوظائف المرتبطة بالمدخلات والمخرجات، ومحاولة توظيف ذلك من خلال توضيح العلاقة التفاعلية بين الإدارة الإلكترونية أي البيئة الداخلية للإدارات العمومية وما تتوفر عليه من موارد البيئة الخارجية التي تشكل مطالب واحتياجات المواطنين ومؤسسات الأعمال، وبالتالي مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمات العمومية.

10. صعوبات البحث:

اضطرنا للجوء إلى الأنترنت وتصفح المواقع الحكومية للحصول على المعلومات الكمية والكيفية و تتبع مختلف الصحف الورقية والإلكترونية للوقوف على المستجدات و تصريحات المسؤولين و آراء الخبراء في هذا الموضوع،

❖ وجدنا صعوبة كبيرة في الحصول على الوثائق والتقارير والمعلومات الرسمية الحديثة من السلطات الحكومية ذات العلاقة بموضوع البحث.

❖ عدم تعاون المسؤولين والموظفين مع مجريات الدراسة الميدانية

11. محتوى المذكرة:

تم استخدام منهجية " IMRAD " سعياً للإجابة على الإشكالية المطروحة وتحقيقاً للأهداف المرجوة من البحث، تم تقسيم الدراسة إلى فصلين إضافة إلى المقدمة والخاتمة ومنه:

تحتوي المقدمة على: كل العناصر الأساسية بشكل دقيق ومفصل.

وقد قسمنا المذكرة إلى فصلين، الأول جاء تحت عنوان " أدبيات نظرية وتطبيقية حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية "، ويندرج تحته ثلاث مباحث:

● المبحث الأول بعنوان " أدبيات نظرية حول الخدمات العمومية " ويحتوي هذا المبحث على أربعة مطالب: الإطار المفاهيمي للخدمة العمومية، نظم وأنواعها، خصائص ومبادئ، مشاكل.

● المبحث الثاني فعنوانه " أدبيات نظرية حول الإدارة الإلكترونية ". يشمل كذلك أربعة مطالب: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية،

● المبحث الثالث جاء بعنوان " تطبيقية حول دور الإدارة الإلكتروني في تحسين الخدمة العمومية ". حيث يحتوي على مطلبين: الدراسات السابقة (محلية، وطنية، عربية، أجنبية). والمطلب الثاني جاء لتعقيب عن الدراسات السابقة بدراستنا

أما الفصل الثاني خصصناه للدراسة الميدانية التي تمس بلدية الطريفواي بولاية وادي سوف

الفصل الأول

"أدبيات نظرية وتطبيقية حول دور الإدارة

الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية"

تمهيد

شهد العالم خلال القرن العشرين العديد من التغيرات و التطورات في وسائل الاتصال وتقديم الخدمات، اذ ظهرت تكنولوجيا الإعلام والاتصال التي لها دور هائل في ادخال أنماط جديدة في التسيير والقيام بأعمال ومهام كان من المستحيل الوصول إليها خلال السنوات التي الماضية وهذا نظرا للخصائص والمميزات التي تتمتع بها هذه التكنولوجيات والتي عرفت انتشارا واسعا عبر مختلف مناطق العالم ، وفتحت المجال أمام تدفق المعلومات الذي غير مسارات العديد من الادارات والخدمات التي سمية بالخدمات المعلومات الأمر الذي أدى إلى تزايد أهمية دراسة المكونات وعناصر المعلوماتية الغير مادية وأعطى صناعة تكنولوجيا للإعلام والاتصال وزناً اقتصادياً يصل إلى حد أن يصبح مجتمع المعلومات هو المجتمع الغالب ليومنا الحالي، ونتج عنه التقدم العلمي و التقني وانتشار شبكة الانترنت ، بروز تأثيرات عديدة على طبيعة و شكل عمل النظم الإدارية ، و التي تراجعت معها أشكال الخدمة العامة التقليدية إلى نمط جديد يتركز على البعد التكنولوجي و المعلوماتي ، لإعادة صياغة الخدمات العمومية ، وجعلها قائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال ، وبالتالي التحول نحو الإدارة الالكترونية كمفهوم يعبر عن السرعة والتفاعل الآني واختراق الحدود .

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

إضافة إلى ذلك أصبح التحول نحو الإدارة الالكترونية يمثل توجهاً عالمياً ، يشجع على تبني نظم الخدمات الإلكترونية ، التي من بينها الخدمة العمومية الالكترونية ، حيث كانت هناك جملة من المبادرات قدمتها حكومات دول عديدة توجت بنجاح كبير في مناطق منها ، وعرفت تحديات ، وصعوبات في دول أخرى ، وعلى غرار باقي دول العالم توجهت الجزائر نحو التحول إلى عصرنة المعلومات ومواكبة التصورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال هدف ترقية وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للأفراد وفي هذا السياق شهدت الإدارة المحلية في الجزائر عدة إصلاحات مست عصرية نظم خدماتها المحلية حيث أصبحت تعتمد على أساليب وإجراءات متطورة تقوم على استخدام التطبيقات الإلكترونية والتكنولوجيا الرقمية الحديثة بهدف عصرية أجهزتها الإدارية المحلية بالاعتماد على شبكة الأنترنت و التحول التدريجي من الأنشطة التقليدية إلى الإلكترونية ، حيث أخذت البلدية النصيب الأكبر من هذا التغير بعدما كانت تعتمد على المعاملات التقليدية في تقديمها لمختلف الخدمات كاستخراج الملفات والوثائق ورقياً و على المواطنين الانتظار في طوابير لاستخراج الوثائق ، ما جعلها تدخل في مشاكل كالبيروقراطية وعدم الشفافية ، ومن أجل التقليل من هذه المشاكل سعت الحكومة الجزائرية لإحداث تغييرات في المجال الإداري والانتقال الى الإدارة الإلكترونية ، حيث أصبحت هذه الأخيرة ضرورة حتمية يجب السعي لتحقيقها والسرعة في عملية إنجاز المعاملات الكتروني.وقبل انطلاقا من قياس أي تجربة ، أو مبادرة ، نحو بناء الإدارة الالكترونية ، والنهوض بمستوى خدماتها العامة ، نتوقف في النظر الى ما تم تحقيقه من استعداد ، و من

واقع الجاهزية نحو التطبيق ، و مستوى الفاعلية في الإنجازات ، وقد اتت هذه الدراسة لتقدم تحليلا و تقييم للإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية ، وتسليط الضوء في دراستنا على بلدية من بلديات الجزائر الا وهي بلدية الطريفوي بولاية وادي سوف كتجربة لتحديد وتقييم دور الادارة الالكترونية في تحسين خدماتها العمومية.

ومنه طرح الاشكال التالي:

المبحث الاول: ادبيات نظرية حول الخدمة العمومية.

يتطرق هذا المبحث بالتحليل والمناقشة لمختلف المفاهيم المرتبطة بالخدمة العمومية، إذ سيتناول المجال المعرفي، وتحديد الأطر المفاهيمية للخدمة العامة، بدراسة أبعاد المفهوم، وما يرتبط بها، من خلال توضيح المقصود بالخدمة العامة وكذا أنواعها والمؤسسات المكلفة بأداء الخدمة.

المطلب الاول: الإطار المفاهيمي للخدمة العمومية.

الفرع الاول: تعريف الخدمة.

● **لغة:** هي كلمة مأخوذة من اللاتينية (**Servitium**) أخذ هذا المفهوم بعدا في الأدبيات بداية الثورة الصناعية و ما أفرزته من الدراسات ميدانية حول واقع العمل و الانتاج و الاستهلاك .

من جانب آخر عرفها جان لا بيار (**GEAN LAPEYRE**) الخدمة بأنها : " ذلك النشاط الذي يشكل اقتصادية بالاستجابة لحاجات و رغبات الزبون دون يتطلب ذلك إنتاج شيء ملموس " .

يعرفها موردرك (**Mourdark**) بأنها : " النشاط الاقتصادي الذي يستهدف توليد المنافع الزمنية و السكانية

يعرفها شيروستف لوفلوك (**CHRISTOPHE LOVELOCK**) بأنها : " الخدمة نشاطات اقتصادية تعمل على خلق القيمة و في نفس الوقت تقدم منفعة للمستهلكين و ذلك في الزمان و المكان الذي يحددهما و يرغب فيهما طالب " .

يعرفها فيليب كوتر (**PHILIP KOTER**) رائد المدرسة الحديثة للتسويق على أنها : " أي فعل أو أداء يمكن أن يحققه طرف لطرف آخر يكون جوهرى غير ملموس و لا يترتب عليه أي ملكية و أن إنتاجه قد يرتبط بمنتج مادي و قد لا يكون " .
عرفت الجمعية التسويقية الأمريكية الخدمات بأنها: " منتجات غير ملموسة يتم تبادلها مباشرة من المنتج إلى المستهلك، من المؤسسة إلى الجمهور. ولا يتم نقلها أو خزنها أو حصلها "

● **اصطلاحاً:** يعرف الفقيه جان ليدوس سيليكامي (**JEAN LUDOIC SILICAMI**) أن الخدمة العمومية : " هي مجموعة من النشاطات الموجهة للمصلحة العامة تكون في متناول أكبر شريحة ممكنة بأسعار معقولة و في ظروف ماثلة " .

● اجرائياً الخدمة العمومية: "هي مجموعة الأنشطة التي تؤديها الهيئات الحكومية والمؤسسات العمومية وذلك لتلبية توفير الحاجات الأساسية للمواطنين أو هي الرابطة بين المؤسسات الحكومية و المواطن بغية اشباع لرغبات و الحاجات الضرورية لأفراد المجتمع و تحقيق المصلحة العامة".(1)

الفرع الثاني : تعريف الخدمة العمومية: هي عبارة عن نشاط يخدم المصلحة العمومية والتي تتكفل بها الادارات العمومية وهذا التعريف يحمل في طياته معنيين مختلفين :

- المعني المقيد: وهي ادارة نشاط معين من طرف الادارات العمومية في كل الاحوال انه مستوحاة من المصلحة العمومية، ولا تمثل تلك الادارات دائما صفات النشاط الخدمة العمومية.
 - المعني الواسع: لا يمكن ربط دائما توفير الخدمة العمومية بالإدارات العمومية حيث انه في الواقع يمكن للخواص في ضمان ادارة هذه الخدمة خارج إطار القانون العام الذي يحكم سير الادارات العمومية ومن خلال التعريف يمكن اعتبار الخدمة العمومية بانها " محصلة كل نشاط عمومي هدفه تلبية حاجيات المواطنين سواء من طرف المؤسسات القطاع العمومي أو المؤسسات القطاع الخاص، وهذا في اطار تحقيق المصلحة العمومية، كما تكون هذه الخدمة مباشرة أو غير مباشرة من طرف مسؤولين.
- كما تكون هذه الخدمة مباشرة أو غير مباشرة من طرف مسؤولين لضمان تحقيق المساواة والاستمرارية في تقديم نشاط أي خدمة عمومية. (2)

وتعرف الخدمة العمومية في القانون الاداري الفرنسي على انها " تلك التي تعد تقليديا خدمة فنية، تزود بصورة دائمة بواسطة مؤسسة عمومية كاستجابة حاجة عمومية، ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمون على ادارتها مبادئ المساواة والاستمرارية والملائمة التحقيق المصلحة.

عرفها كوتلر ارمسترونغ بأنها: " نشاط أو متبعة بعامها طرف إلى طرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عليها أية ملكية لتقديم الخدمة قد يكون مرتبطا منتج مادي أو لا يكون. "(3)

كما عرفها خبراء الادارة العامة على أنها الحاجات الضرورية لحفظ حياة الانسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها بالنسبة لغالبية الشعب والالتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين. (4)

¹ طراش فريد و بحري عبد النور، أزمة العمومية في ظل النظام الاداري الجزائري من 2014 إلى 2019، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم سياسية، جامعة ميلود معمر، تيزيوزو، 2018.2019، ص3-4.

2 تارقي يونس، دور الادارة الالكترونية في تحسين اداء الخدمة العمومية، اطروحة دكتوراه، قسم علوم تسيير، جامعة قاصدي مراح، ورقلة، 2016، ص8.

3 راجي بوعبد الله، دور الادارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، مجلة الشعاع لدراسات الاقتصادية، مجلد4، العدد1، 2020، ص194.

4 ناصري مريم وفرحات فتيحة، دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة المؤسسات العمومية، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم اقتصادية، جامعة جيلالي بونعامة، خميس ملك8 ليانة، 2018.2019، ص10

نجد محاولة من المشرع الجزائري لتعريف الخدمة العمومية في مجال السمعى البصري، وذلك بموجب القانون رقم 14-04 المؤرخ في 24 فبراير 2014 المتعلق بقانون السمعى البصري، حيث عرفت المادة 7 منه الفقر السادسة الخدمة العمومية للسمعى البصري هي: " نشاط للاتصال السمعى البصري ذات المنفعة العامة التي يضمنها كل شخص معنى يشغل خدمة الاتصال السمعى البصري في ظل احترام مبادئ المساواة والموضوعية والتكليف والاستمرارية ".

كما نصت المادة 8 منه على أنه: " يتشكل القطاع العمومي للسمعى البصري من الهيئات والمؤسسات الأخرى التي تمتلك فيها الدولة كافة الاسهم، وتضطلع في إطار المنفعة العامة بمهام الخدمة العمومية.

وقد عرفها الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والإدارة المعتمد بأديس أبابا بتاريخ 31 يناير 2011 الخدمة العمومية في نص المادة الأولى منه على أنها " أي خدمة أو نشاط متعلق بالمصلحة العامة يتم القيام بها تحت سلطة الإدارة

ونوه تعريف الخدمة العمومية الإلكترونية على أنها " كل تلك الخدمات التي يمكن تقديمها إلكترونيا ". وهي كذلك " ذلك الفعل أو الأداء الذي يتعلق القيمة ويوفر فوائد للعملاء من خلال العملية التي يتم تخزينها على شكل خوارزمية وتنقد عادة من قبل البرامج الشبكية " (1)

لتحسين الخدمة العمومية والارتقاء بها لا بد من اعتماد آليات ومعايير الخدمة العمومية للتغيير، نذكر أهمها:

1- معيار المساواة: لجميع المواطنين الحق في تلقي الخدمة العمومية دون تمييز على أساس الجنس أو اللون أو العرق أو الدين، ويجب تقديمها دون تقصير.

2- معيار الديمومة: فهي غير منتهية، مرتبطة بحاجات متواصلة للأفراد، ما يتطلب وضع خطط لاستمراريتها، بسبب عدم توفر التمويل، أو اضراب الموظفين أو الأحوال الجوية القاسية.

3- معيار التطور: هذا المعيار يسمح بتكثيف محتوى الخدمة العمومية مع التطور الاجتماعي والتقدم التكني من جهة، واحتياجات المستفيدين من جهة أخرى، مثلا ادخال البطاقات البيومترية وتحديث وسائل النقل الجماعي كالقطار الكهربائي والميترو (2)

4- معيار المجانية النسبية : امتدادا لمعيار المساواة بين المواطنين في حالة ما إذا كانت وضعيات متباينة (من حيث مستوى الدخل) ، يتم اعتماد سلم يبين هذا التباين بحيث يدرج في أعلى هذا السلم الخدمات العمومية التي يكون الوصول إليها مجانا للجميع مثلا : خدمة الأمن والصحة ... ، ثم ترتيب الخدمات تنازليا حسب نوعية الخدمة ومستوى دخل المستفيد بحيث تتعدد التسعيرات وتندرج إلى غابة أسفل السلع ، أين يقتضي معيار المساواة في التعامل الحصول على الخدمة العمومية بمقابل مثل أغلبية الخدمات العمومية ذات الصفة الصناعية والتجارية ، كالسكن ، التأمين ، السياحة ، والترفيه ويكون هذا التسعير خاضعا تقريبي قابل للمراجعة دوريا " (3)

1 سايح فاطمة، الادارة الإلكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية الخلية، مجلة نداء للاقتصاد والتجارة، العدد 04، غليزان، الجزائر، ديسمبر 2018، ص 71.

2 وهاب عبد الرزاق، الإطار القانوني لمبدأ المساواة بين المنتفعين امام الخدمات المرفق العام، رسالة ماستر، قسم حقوق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018. 2019، ص 13. 233.

3 غانم الهام مصطفى، الحكومة الإلكترونية كمدخل للإصلاح الإداري اسس ونظرية وآليات التطبيق، المجلة المصرية لعلوم المعلومات، المجلد 05، العدد 02، القليعة، الجزائر، 2018، ص 222. 223.

5- معيار الشمولية: انطلاقاً من مفهوم الخدمة العمومية كونها خدمة أساسية يكون حقي الاستفادة منها مكفولاً لكل المواطنين لأنها تعتبر ضرورية في أغلب الأحيان، ومن ثم فإن هذه الخدمة ينبغي أن تكون في متناول جميع المواطنين والسماح لهم بالوصول إليها بشروط مواتية لقدراتهم ومستويات معيشتهم. (1)

6- معيار الفعالية الخدمية العمومية: في كل الأنشطة التي تثبت فيها عجز السوق في التصحيح الذي يحصل في حالات الاستغلال غير المتوازن بين مناطق الوطن (خلق الفوارق الجهوية)، فتوفير بعض الخدمات العمومية الجوارية في مجال النقل والكهرباء والغز والاتصالات والتعليم والصحة والأمن وشق الطرق في المناطق ذات النشاطات الاقتصادية خارج التجمعات السكانية الكبرى، وعليه فإن مثل هذه الخدمات تجعل هيئة وتنمية هذه المناطق أكثر فعالية. (2)

7 - مبدأ التضامن: الخدمة العمومية ماهي إلا تعبير عن التضامن الاجتماعي بين المواطنين تولى الدولة قيادته وتجيده ميدانياً، من خلال محاربة الظاهرة الفقر والحرمان بالمساهمة في تقليص الفوارق بين المواطنين بسبب الدخل أو الا الصحية والمادية، لذا فالخدمة العمومية تهدف مهامها إلى ثلاثة أصناف وفق معيار التضامن الاجتماعي والمتمثلة في:

- مهام تهدف إلى جعل الخدمة العمومية مادياً ومالية في متناول المواطنين المهددين بالفقر والتهميش (الفئات المعوزة)؛
- مهام تهدف إلى المحافظة على الانسجام الاجتماعي والشعور بالمواطنة؛
- مهام تهدف إلى المساهمة في تشجيع الاستعمال الفعال والعادل للموارد المشتركة. (3)

الفرع الثالث: الخدمة العامة.

يوحي مصطلح الخدمة العامة أو الخدمة المدنية بتلك الرابطة التي تجمع الإدارة العامة الحكومية، والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات، وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة، ويمكن تعريفها على محورين:

1- مفهوم الخدمة العامة كعملية (Serviceas process): حيث يمكن اعتبار الخدمة التي تقدمها المنظمات الحكومية أو العامة، على أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي، تنطوي على مدخلات وتشغيل ومخرجات، وبالنسبة للمدخلات فإن هناك ثلاثة أنواع يمكن أن تجري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة وهي: (4)

أ) -الأفراد: إذ يمثل المواطن طالب الخدمة أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة، أي عندما تؤدي هذه

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

1 جميلة ذهبية، الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم سياسية، جامعة 8 ماي 1945، قللة، 2015.2016، ص 69.70.

2 أمال مائة والحان بوعموشة، تأثير الخدمة العمومية في تحقيق رضا العملاء، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم تجارية، جامعة محمد الصديق، جيجل، 2018.2019، ص 19.

3 باحو مصطفى وعزيزي عبد القادر، المرفق العام وهران تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة ماستر في حقوق، جامعة احمد دراية، ادرا، 2018.2019، ص 23.

4 أمال مائة والحان بوعموشة، تأثير الخدمة العمومية في تحقيق رضا العملاء، مرجع سابق

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

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

إضافة إلى: (1)

(د) **الثقافة:** هي ذلك الجسر الذي يربط بين المواطن ومؤسسات المجتمع المدني من جهة، والسلطات المسؤولة عن مهام الخدمة العامة من جهة أخرى، فهي تتيح مشاركة المجتمع بأكمله في الرؤية

(هـ) **مصلحة الخدمة العمومية:** إن تحديد وضبط مفهوم الخدمة العمومية صعب، الخدمات هي نتاج نشاط لا يتحقق بمجرد ظهور الهياكل المادية، فلو تبحت في تحديد الخدمة العمومية من خلال مضمون المصلحة الوارد أعلاه، فإنه يبرز لدينا نتيجتين: بداية هذا المضمون متنوع، فهو يشمل كل قطاع نشاط إنساني (التعليم ، المواصلات ، الصحة ، الاتصال ... إلخ) كما أنه في أغلب الأحيان ومن المرجح أن يتم إنتاجها سواء من طرف الأفراد أو من قبل الهيئات العمومية .

2- مفهوم الخدمة العامة كنظام (Service as a system): انطلاقا من مفهوم النظم يمكن النظر إلى الخدمة التي تقدمها المنظمات العامة كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تشمل ما يلي : (2)

- نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة (Service operation system) وفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل على مدخلات (Inputs) الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة
- نظام تسليم الخدمة (Service delivery): وفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة، ثم التسليم النهائي للخدمة، وإيصالها للمواطن طالب الخدمة ويتضمن مفهوم الخدمة العامة كنظام شكلين: خدمة عامة مرئية أو منظورة لمستقبل الخدمة (المواطن) ؛

خدمة عامة غير مرئية أو غير منظورة، ويطلق عليها جوهر الخدمة الغني، غير أن بعض الدراسات تميل إلى استخدام تعبير المكتب الأمامي بالنسبة للأجزاء المرئية، أو المنظورة في نظام الخدمة، وتعبير المكتب الخلفي بالنسبة للأجزاء غير المرئية أو غير المنظورة.

ولتوضيح مفهوم الخدمة العامة كنظام يمكن تقديم أحد الأمثلة انطلاقا من الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة في المجتمع ، فقد يتوجه مواطن لتسجيل سيارته أو استخراج رخصة لها ، فبداية يقوم بتقديم مختلف الوثائق والأوراق اللازمة لدى مكتب

1- أمال ماعة والحنان بوعموشة، تأثير الخدمة العمومية في تحقيق رضا العملاء، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2018. 2019، ص19.

2- ورة سليمان فتيحة، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الادارة المحلية بالجزائر، المجلة الوطنية لدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 04، العدد 03، الجزائر، 2021، ص553.

الخدمة ، ويسدد ما هو مخصص ومطلوب من نقود لمثل هذه الوثائق في الخزينة ، وعليه بالانتظار قليلا لكي تنتهي الخدمة ، وهنا يمكن القول أن هذا الجزء من الخدمة يمثل الجزء المرئي للمواطن (يراه بنفسه) ، لأنه يرى الإدارة والموظفين والمعدات الإدارية والأجهزة ، غير أنه وحتى يحصل على الخدمة المطلوبة ، يتطلب الأمر مهام وأعمال أخرى تجري داخل مكتب الخدمة العامة (مكتب المرور مثلا) ، مثل الفحص في الدفاتر أو الحاسب الآلي عن تاريخ السيارة ، والمخالفات ، التسجيل ، المراجعة الداخلية ، وكل هذه الأعمال تتم في المكتب الخلفي ، الذي لا يراه المواطن ، وهو ضروريا لاستكمال الخدمة وتقديمها

المطلب الثاني: نظم وأنواع الخدمة العمومية.

الفرع الأول: نظم الخدمة العمومية.

يمكن تقسيم نظم الخدمة العامة كما هو معمول به في مجال الوظيفة لدى المجتمعات المعاصرة إلى نظامين
نظام الخدمة العامة المفتوحة، ونظام الخدمة العامة المقفلة. ومنه نتطرق الى النظام المفتوح: (1)

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

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

وبمتاز نظام الخدمة العامة المفتوحة الجملة من الخصائص تتمثل في: (2)

1-1 البساطة: إذ يظهر ذلك من خلال:

- لا تبذل المنظمة جهدا في إعداد الموظفين الذين يتوجب عليهم إعداد أنفسهم، وتحمل نفقات هذا الإعداد.
- لا مسؤولية الإدارة عن التدريب أثناء العمل، سواء بدورات تدريبية أو غيرها (الموظف هو المسؤول عن تحسين مستواه بنفسه) ، حيث تنص مسؤوليات المنظمة وفق نظام الخدمة المفتوح على الآتي :

- تصنيف الوظائف وتقييمها والإبقاء على هذا التقويم صالحا على الدوام.
- تقديم دراسات حول الرواتب، ومقارنتها بالرواتب التي تمنحها المؤسسات الخاصة، والتأكد من مدى استقطاب هذه الرواتب للموظفين الذين تحتاجهم المنظمة.

1 عابد عبد الكريم غريسي والشريف محمد، دور الادارة الالكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 03، ديسمبر 2013، ص 87.88.

2 مكاريش صفية، النظام القانوني للوظيفة العامة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في حقوق، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغاث، 2017.2018، ص 55.

1-2 مرونة النظام: تترجم حرية الإدارة في التخلي، وإلغاء الوظائف التي لم تعد الحاجة إليه قائمة، كما يعطي هذا النظام هامش حرية للموظف، كي يبحث على وظيفة أخرى ، تتناسب ما ميوله، واستعداداته أو تضمن له عائدا أكبر.

1-3 اقتصادية النظام: تتبع اقتصادية النظام من الاعتبارات التالية:

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

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

● **عيوب النظام المفتوح:** ونذكره في مايلي: (1)

- ان هذا النظام لا يمكن تطبيقه في جميع المجتمعات لأنه يقرض وجود إدارة عليية جدا بالأخصائيين وهذا ليس دائما بل هنالك اعمال كثيرة تتطلب اختصاصات محددة ولكن هذه الأعمال لا تتطلب اختصاصات محددة بدائها بل تتطلب نوعا من التدريب و التهيئة و الخبرة العلمية.

- الإدارة العامة ليست في حقيقتها مشروعا كباقي المشاريع الخاصة: لان هدفها لا ينحصر في تحقيق الدخل و الفائدة بل هي تسعى إلى تحقيق نوع من التوازن بين المصلحة العامة والمصالح المختلفة الأفراد اذن فان تجربة مشروع خاص متمركز حول أحسن الطرق والوسائل التي يمكنها ان تؤمن أكبر قدر ممكن الايرادات والفوائد لا يمكنها ان تكون صالحة لإدارة مشاريع الدولة حيث ان هذه الأخيرة تعمل على تحقيق المصلحة العامة واعداد تقديرات ورسم الخطط المدى طويل. ان الخدمة العامة في النظام المفتوح يقتضي في النهاية وجود شرطين لنجاحه وهما:

- ان هذا النظام يقتضي وجود نظام تعليمي كثير التغير والتنوع
- ان هذا النظام يفترض أيضا وجود قطاع خاص ناشط جدا، بحيث يتضمن مشاريع كبيرة مزودة بأشخاص اخصائيين في جميع الميادين، وبالتالي فان هؤلاء يستطيعون التنقل بين المشاريع والإدارة العامة.

2- نظام الخدمة العامة المقفلة: وفق هذا النموذج تقوم الإدارة غالبا بعمليات إعداد الموظفين قبل التحاقهم بالعمل، واستمرار التدريب أثناء العمل بغية رفع المستويات المهنية، وتنمية القدرات، كتشاف الاستعدادات، كما أن القاعدة العامة للنظام المقفل في الخدمة العامة هي استمرارية عمل الموظف مع الإدارة حسن توازن في الحقوق والواجبات. ويرتكز نظام الخدمة العامة المقفلة على محورين هما كالتالي: (2)

1 بوعزيز خير الدين وشعياي محمد، اثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة العمومية، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم تسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2018، 2019، ص32.

2 سعود بلال، الاسس والمبادئ العامة التي تقوم عليها القانون الاساسي العام للوظيفة العمومي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في القانون الاداري، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2016، ص38.

سهام رابحي، تحسين الخدمة العمومية على مستوى الادارة المحلية في الجزائر، اطروحة دكتوراه، قسم حقوق، جامعة باتنة 01، 2019، 2018، ص38

2-1 قانون الموظفين: هو مجموعة قواعد قانونية محددة لأوضاع مختلف العاملين في المنظمات الحكومية، جعلهم يتميزون عن الموظفين في القطاعات الأخرى، فقانون الموظفين ينطوي على قواعد خاصة، تتعلق بالتعيين، والمعاملة المالية، والإجازات والمنافع المادية والمعنوية المختلف ، كما تحدد أيضا كل المسؤوليات والواجبات العامة لكل موظف ، ومختلف الإجراءات الجزائية ، الخاصة بإهمال أي شرط من شروط العمل في الخدمة العامة

2-2 حياة وظيفية متميزة: إذا كان النظام المفتوح للخدمة العامة يتم التحاق الفرد فيه من أجل شغل وظيفة محددة، فإن النظام المقفل يتم التوظيف وفقه من خلال موافقة الإدارة على استخدام عامل، استنادا إلى العديد من الاعتبارات، تتعلق بما ينتظر منه أثناء تواجده في خدمة المنظمة، وما يمكن أن يقدمه طول حياته من خلال أدائه لوظائف كثيرة. يقوم نظام الخدمة العامة المفضلة على بعض المسيرات وهي:

- إمكانية الحصول على الموظفين القادرين التجاوب مع الإدارة وتفهم أهدافها؛
- رعاية الموظفين، وتنمية الحس الوظيفي لديهم، أي الشعور والالتزام بالمصلحة العامة؛
- الإعداد والتدريب لدى الإدارة تجعلها تحصل على كل احتياجاتها من العناصر البشرية، دون الاعتماد على عناصر خارجية مثل سوق العمل، نظام التعليم السائد.
- أما عيوب هذا النظام يمكن إجمالها في الآتي: (1)

- صعوبة قيام الإدارة بعمليات ترتيب الوظائف والترقيات والعلاقات، مما يضيف التعقيد في الهياكل الادارية؛
 - إشكالات قياس حجم الإنتاجية، ومقارنتها بين القطاع العام والخاص (انتاجية الموظف)؛
 - كثرة الحقوق والامتيازات للعاملين تؤدي في العادة إلى كثرة المحمول، والالتكالية، والقضاء على عنصر التجديد والابتكار، مع إشكالات الرواتب، وإمكانية استقطابها للكفاءات، والخبرات التي تحتاجها الإدارة.
- وتمثل إدارة شؤون الأفراد نموذجا آخر لنظام الخدمة المقفلة، حيث أن ما يلاحظ على نظام الخدمة العمومية في فرنسا، هو منحه صفة الموظف العام للمستخدمين في المرافق الحكومية التقليدية (التعليم، الصحة، الأمن..)، و مع ظهور بعض النشاطات الجديدة الناتجة عن تطور مؤسسات الإدارة ، شملت صفة الموظف العام العاملين في وظائف ذات علاقة بالنظام الاقتصادي ، وتختص منهم ذوي الوظائف القيادية في هذه المؤسسات ، دون غيرهم من العاملين في المؤسسات الاقتصادية.

الفرع الثاني: أنواع الخدمة العمومية: تتباين وتختلف الخدمات العمومية حسب المعيار المستخدم والمعتمد في التصنيف والذي ينظر إليها من خلاله، حيث تقدم الدولة (السلطة العامة) جملة من الخدمات العمومية في إطار منتظم يمكن تقسيمها إلى: (2)

1- من حيث طبيعة نشاط الخدمة:

1 رياض لوز، الوظيفة العمومية في الجزائر بين القانون والتطبيق، اطروحة دكتوراة في القانون العام، جامعة الجزائر-1، ناقشة يوم 8 جويلية 2019، ص30
2 عشور عبد الكريم، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية والجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة مشوري، قسنطينة، 2009.2010، ص44.42.

1-1 الخدمات الإدارية: وهي الخدمات التي تقدمها الإدارات العمومية أو المرافق العمومية الإدارية سواء على المستوى المحلي أو المستوى المركزي، مثل: خدمات مرفق الحالة المدنية.

2-1 الخدمات الصناعية والتجارية: تتمثل في الخدمات التي توفرها المؤسسات العمومية الصناعية والتجارية، مثل: خدمة مصلحة المياه، الغاز والكهرباء.

3-1 الخدمات الاجتماعية والثقافية: تتمثل في الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية ذات الطابع الاجتماعي والثقافي، مثل: خدمة التمدرس والخدمات الصحية .

2 - من حيث طبيعة الخدمة المقدمة:

1-2 خدمات فردية: تتمثل في الخدمات التي يتحصل عليها الفرد دون ارتباطه بجماعة، حيث يقوم بطلب توفيرها أو يعمل للحصول عليها.

2-2 خدمات جماعية: وهي الخدمات التي يحصل عليها الأفراد في إطار جماعة دون أن يقوم بطلب توفيرها، مثل: الإثارة العمومية .

3- من حيث طريقة تحمل التكلفة: (1)

1-3 خدمة مجانية: وتقدم دون مقابل تتحمل تكلفتها كلها الخزينة العمومية للدولة، مثل: حملات التلقيح، الأمن العمومي.

2-3 خدمة بالمقابل: يتحمل تكاليفها كلها ويشكل مباشر المستفيد منها، مثل: الكهرباء، الهاتف العمومي.

3-3 خدمة مدعمة: يتحمل تكاليفها جزئيا المستفي منها والباقي دعم حكومي، مثل: النقل العمومي، السكن ، بعض السلع الاستهلاكية .

4 - من حيث المعيار التسويقي :

1-4 خدمات غير مسوقة: وتكون مقدمة ومفروضة على الجميع سواء مواطنين أو مقيمين من قبل القوة العمومية والحصول عليها يكون مجانا، مثل: خدمات البلدية، الأمن.

2-4 خدمات مسوقة: وتكون مقدمة للأفراد بشكل اختياري وطريقة الحصول عليها تكون بمقابل يغطي إجمالي تكلفة الخدمة المقدمة، مثل: الكهرباء والغاز، أو تكون مدعمة جزئيا من الخزينة العمومية: مثل : النقل العمومي ، تذكرة الدخول للمتحف والملاعب.

5- من حيث المنفعة: تنقسم الخدمات العمومية إلى:

1 شيبوتي راضية، محاضرات في المناجمنت العمومي، محاضرات ألفت على طلبة سنة ثانية ماستر علوم ادارية، جامعة الاخوة منوري، قسنطينة -1، 2020.2021، ص7

5-1 خدمات ذات نفع عام: وهي الخدمات التي تقدمها الإدارة المحلية بهدف الصالح العام مثلاً: الصرف الصحي، المياه، صيانة الطرق والحدايق ...

5-2 خدمات ذات نفع فردي: وهي الخدمات التي ينتفع بها كل فرد على حدى مثل: خدمات الصحة، التعليم، الرفاهية الاجتماعية ...

5-3 خدمات ذات صلة بتطوير البنية التحتية؛ تتضمن الأراضي، إنشاء المباني العامة، حماية البيئة ...

5-4 خدمات متعلقة بالسيادة والأمن الداخلي: وهي الخدمات التي ترتبط عموماً بالدور التقليدي للدولة كخدمات العدل والقضاء، والأمن ...

6- من حيث موضوع الخدمة ومحليها: تقسم الخدمات العمومية إلى: (1)

6-1 خدمات ضرورية لبقاء المجتمع وسلامته: كخدمات التعليم، الصحة وهي خدمات تقدمها الدولة وتضمن استمراريتها مهما كانت تكلفتها

6-2 خدمات ضرورية لأفراد المجتمع: وهي خدمات لا يمكن الاستغناء عنها وهي خدمات تقدم لأفراد المجتمع على اختلاف مستوياته وقطاعاته، كخدمات التموين بالكهرباء والغاز، والماء، النقل ...

6-3 خدمات ذات منفعة اجتماعية وثقافية: تعود بالفائدة على أفراد المجتمع لكن قد لا تكون ذات فائدة وأهمية كبيرة بالنسبة لبعضهم كخدمات المكتبات العامة، المتاحف، المنتزهات العامة ...

6-4 خدمات اجتماعية: وهي خدمات يمكن للأفراد تأديتها بأنفسهم إذا توفرت الإمكانيات إلا أن القصور في تلبيتها يؤثر على المجتمع منا يقود إلى تدخل السلطة العمومية لتوفير هذا النوع من الخدمات، مثل السكن.

6-5 خدمات رأسمالية مكلفة مستمرة: تمتد آثارها مستقبلاً مثل بناء المدارس، المستشفيات، الجامعات، المعاهد

7- من حيث طبيعة استهلاك الخدمة: نجد صنفان: (2)

7-1 خدمة ذات استهلاك إجباري: كاستخراج بطاقة التعريف الوطنية للبالغين؛

7-2 خدمة ذات استهلاك اختياري: كاستخراج جواز السفر.

1 امال مائة والحان بوعموشة، تأثير الخدمة العمومية في تحقيق رضا العملاء، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم تجارية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2018، 2019، 16.

2 سهام رابحي، تحسين الخدمة العمومية على مستوى الادارة المحلية في الجزائر، اطروحة دكتوراه، قسم حقوق، جامعة باتنة 01، 2019، 2018، ص 46، 49.

وهناك من يختصر هذه التقسيمات في ثلاثة أنواع للخدمات العمومية:

- خدمات عامة ترتبط بسيادة الدولة العدالة، الأمن الدفاع، المالية ...
- خدمات عامة اجتماعية وثقافية: التعليم، الصحة، المساعدات الاجتماعية ...
- خدمات عامة ذات طابع اقتصادي: النقل، الاتصالات، الطاقة ...

هذه أشهر التقسيمات المعتمدة لتصنيف الخدمات العمومية بحيث هناك خدمات يكون المستفيد منها جزء من الخدمة وهناك خدمات تؤدي دون تدخله، وخدمات تصنف تبعاً لشدة التفاعل مع المستفيد منها، في حين هناك خدمات تمتاز بالتركيز على كثافة قوة العمل (كالتعليم مثلاً) وأخرى على كثافة رأس المال، وغيرها من المعايير والتي على أساسها قسم كتاب القانون والإدارة أنواع الخدمات العمومية

المطلب الثالث: خصائص ومبادئ الخدمة العمومية.

الفرع الأول: مبادئ الخدمة العمومية:

تتنوع الخدمات العمومية وتختلف حيث توجد منها خدمات ذات طابع إداري، وأخرى ذات طابع صناعي

1 - منطق المصلحة العامة: وضع رولاند Rolland ثلاث قواعد موضوعية حتى يؤهل نشاط الخدمة العمومية المستوى المصلحة العمومية وتتمثل فيما يلي:

1-1 مبدأ المساواة أمام المصالح العمومية: إن مبدأ المساواة أمام المصالح العمومية هو وجه آخر لمبدأ المساواة أمام القانون والتشريعات التابع عن إعلان حقوق الإنسان لسنة 1789، ويكون مبدأ المساواة هذا محترماً أكثر إذا ما تعلق الأمر بمصلحة خدمية تمتاز بالاحتكار كقطاع البريد والاتصالات ، وتشمل المساواة أمام المصالح العمومية نوعين هما: (1)

- **مساواة المستعملين:** تعني ضرورة أن تشغل في نفس الظروف والشروط أمام كافة المستعملين بلا تمييز، فليس مصلحة عمومية من لا يستجيب لمختلف الرغبات وجل أصناف الحاجات بلا فوارق أو تمييز.
- **مساواة غير المستعملين:** تكون هنا بين كل الأشخاص الذين يجدون أنفسهم في اتصال مع المصالح العمومية، دون أن يكون لهم صفة المستعمل.

1-2 مبدأ الاستمرارية: الخدمة العمومية كوضع لتلبية حاجة جد ضرورية، فيكون انشغالها مضموناً بصفة منتظمة ومستمرة دون انقطاع فإذا كانت الخدمة تشمل المصلحة العامة، فمن الضروري ضمان استمرارها حتى إذا كانت الخدمة تشمل المصلحة العامة فمن الضروري ضمان استمرارها حتى إذا كانت المؤسسة عاجزة لأنه يوجد حاجة حقيقية تستوجب الإشباع.

1-3 مبدأ الملائمة: هي تكييف وانسجام الخدمة مع رغبات الجمهور، أي يجب أن تؤدي الخدمة العمومية في إطار التلاؤم والانسجام مع رغبات وحاجات الجمهور المستهدف، فإن حصل تغيير وتطور الحاجات فيجب على الخدمة أن تتلاءم والمصلحة

1 توفير زفاح و فائزة عمان، الادارة الالكترونية كمدخل لتحسين جودة الخدمة العمومية على مستوى القطاع الداخلية والجماعات المحلية، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، العدد 03، جوان 2019، ص 143.

العمومية أن تنسجم، وذلك بتحسين نوعية وكمية أدائها، لهذا يعتبر مبدأ الملائمة كأساس لمينا الاستمرارية، كما طرحت اقتراحات أخرى لبعض الكتاب وهي إضافة قاعدتين:

- مبدأ الحيادية: وهي أن تشتغل المصلحة العمومية بالأخذ بالاعتبار فقط المصلحة العامة دون أي اعتبارات أخرى.
- مبدأ المجانية: أن تشتغل المصلحة العمومية بدون مقابل، قد تكون بمقابل في شكل مبالغ رمزية فقط، مثل المبالغ المسددة عند إنجاز فحوصات في المستشفيات والعيادات العمومية.

2- مبدأ الاستقلالية تجاه السوق: في الخدمات العمومية يقابلها ويعوضها في جانب مقابل مراقبة عمومية أقل أو أكثر وسعا لهذا سيتم معالجة هذا العنصر في نقطتين: (1)

1-2 غياب منطلق السوق: المؤسسة الخاصة لا تجلب مواردها إلا من السوق، ولذلك تعتبر ارتفاع و ضخامة مبيعاتها لمؤشر لكفاءتها وكجزء لحسن تعاملها مع السوق، وهنا يطرح السؤال الآتي: هل يمكن لمصالح الخدمات العمومية التي تجلب بعض الموارد المالية خارج السوق ، والتي تباع خدماتها لزبائن خاضعين أن يكون مؤشر كفاءتها وفعاليتها هو ذاته مؤشر كفاءة المؤسسة الخاصة ، وللاجابة عن هذا السؤال يجب أن نفرق بين الخدمات العمومية ذات الطابع الإداري ، وبين الخدمات العمومية ذات الطابع الصناعي التجاري من جهة أخرى .

فالخدمات العمومية ذات الطابع الإداري في الحقيقة ليس ما سوف لأنه ليس لها ما تبيع بالمعنى الآخر لا يوجد هناك تبادل بين المستعملين ومقدمي الخدمة، لذلك فقرار التعامل مع الخدمة الإدارية ليس في أي حال من الأحوال قرار شراء، ومن ذلك لا يمكن اعتبار حجم عند الزبائن كمؤشر ومعياري المستوى الخدمة المؤدية.

2-2 حضور المراقبة العمومية: محدودية سلطة السوق هي معوضه من طرف زيادة وارتفاع في سلطة السلطات العمومية، ويمكن أن حدد موقع الخدمة العمومية من خلال مجموعة متجانسة من النقاط، تمتد ابتداء من تبعية كبرى تجاه السوق، ومن شبه استقلالية تجاه السلطات العمومية (مخطط مستقل، حرية في تحديد الأسعار) إلى استقلالية كاملة تجاه السوق.

ثانيا: خصائص الخدمة العمومية: للخدمة العمومية مجموعة من الخصائص التي يمكن ذكرها كالاتي: (2)

1- مجانية الخدمات: تتميز الخدمات العامة المقدمة من قبل الهيئات العمومية بالمجانبة في عمومها) أو بسعر يؤول فيه الربح إلى الصفر أي يدفع المرتفق المستفيد من الخدمة مبلغا رمزيا على شكل ضريبة أو رسم غالبا.

1 بن سالم حدة، دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية الجزائر نموذج، رسالة ماستر، قسم حقوق، جامعة زيان عشور، 2018، 2017، ص29.28.

2 عبد القادر برانس، التسويق في المؤسسات الخدمات العمومية، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر-3، 2007، ص151.

2- **المنفعة العامة (المصلحة العامة)** : بحيث تهدف الخدمة العامة إلى تحقيق المصلحة أو المنفعة العامة كهدف أساسي وبالتالي فإن النشاط الحكومي أو منظمات الخدمة العمومية تهدف أساسا لتحقيق الصالح العام خاصة مع خضوع هذه الهيئات ومن ثم الخدمات العمومية للرقابة العامة من قبل أطراف متعددة كرقابة الوصاية ورقابة المجتمع المدني ..

3- **عدم الملموسية**: الخدمات غير ملموسة بحيث يستحيل لمس أو تحس أو رؤية الخدمة (المريض عند الطبيب أو الزبون عند الحلاق لا يمكنه معرفة النتيجة مسبقا) ، وبذلك أغلب الخدمات أصبحت تنتج وتستهلك في آن واحد وبسبب كونها غير مادية فإنه لا يمكن تخزينها ، ويرتكز توزيع الخدمات على المرايا التي تتمتع بها وليس على خصائصها ، وبذلك فإن المستفيد من الخدمة يبحث دائما عن إشارات تعبر على نوعية الخدمة (مثلا : المحلات ، الموظفين ...) .

4- **قابلية الخدمة لتلف (الثلاثي)**: تنتج هذه الخاصية من عدم قدرة الخدمة إلى التخزين لذلك فإن الكميات التي لا تستخدم خلال العرض ستخفي للأبد وإن تمتعت بإمكانية حزن المدخلات المعتمدة في إنتاجها وتقديمها، وتزامن إنتاجها واستهلاكها.

5 - **عدم تماثل الخدمة**: تتغير الخدمة حسب أوقات وظروف تحققها وذلك راجع لكون الخدمة تعتمد على من يقدمها وكيف يقدمها والظرف الذي تقدم فيه وبالتالي يصعب ماثلة الخدمات بالنظر أولا أن للمستهلك تأثيرا على نوعية الخدمة وثانيا لمقدم الخدمة تأثيرا أيضا على نوعية الخدمة المقدمة.

6 - **التفاعل بين مقدم الخدمة والمستفيد منها**: تعتبر هذه الخاصية من خصائص الخدمة العمومية كعملية وليس كمنتج وتعني التفاعل العالي والمباشر بين مقدم الخدمة والمستفيد منها ومدى قوة وتأثير الاتصال بين الطرفين على أداء الخدمة وإشباعها للحاجة المطلوبة.

وهناك خصائص أخرى نذكر منها: (1)

- إتاحة الخدمة العمومية لأي فرد يحتاجها في ظل ظروف محددة الا في حالات يتعذر الهيئات تقديم الخدمة؛
- المساواة في تقديم الخدمة العمومية وحصول أفراد المجتمع على الخدمة العامة؛
- إتاحتها لجميع أفراد المجتمع دون استثناء وبصورة عادلة؛
- تلبية الحاجات الجد الضرورية؛
- مساواة كل الأشخاص الذين يجدون أنفسهم في الاتصال مع المصالح العمومية دون ان يكون لهم صفة؛
- الخدمة العمومية يجب ان تتلاءم مع المصلحة العمومية؛
- تلاءم الخدمة العمومية مع التطورات والتغيرات والعمل الجيد على تحسين نوعية وكمية أدائها؛
- استمرارية الخدمة العمومية بصورة منتظمة وبدون انقطاع مهما كانت الظروف.

وبالإضافة إلى هذه الخصائص فإن للخدمة العمومية أهمية كبيرة في أي مجتمع والتي يمكننا ان نختصرها كالآتي: (2)

1 لبيد عماد وموزاي بلال، الخدمة العمومية الالكترونية في الجزائر، المركز الديمقراطي العربي، الطبعة الاولى، برلين، المانيا، 2021، ص15

2 مؤمنين فاطمة الزهراء، الخدمة العمومية الالكترونية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة احمد دراية، ادرار، 2018، 2019، ص13.12.

- توطيد العلاقات بين الافراد والمؤسسة الخدمائية؛
 - تساهم في زيادة الوعي الاجتماعي الشامل؛
 - الاستقرار في المجتمع وذلك بإقامة العدل الاجتماعي؛
 - استمرار التجديد والتنوع في البرامج؛
 - التدريب على حسن التصرف في المواقف القيادية؛
 - تساعد الخدمة العمومية المجتمع على تحمل وتنمية قدراته؛
 - تحمل المسؤولية والاعتماد على النفس؛
 - احترام العمل اليدوي؛
 - اكتساب مهارات وخبرات ومعلومات جديدة؛
 - تنظيم الوقت في نشاط مفيد.
- بالإضافة إلى ما ذكرناه من خصائص وأهمية الخدمة العمومية فهناك أهداف نلخصها كالآتي:

- القيام بالمشروعات والبرامج المختلفة التي تحتاجها البيئة المحيطة بها؛
- تلبية حاجات ذات منفعة عامة؛
- المساواة بين أفراد المجتمع والاستفادة من البرامج المتاحة؛
- التدريب على تحمل المسؤولية وحسن التصرف؛
- احترام النظم العامة ومعرفة قوانينها والعمل بمقتضاها؛
- تحقيق النمو والتقدم للمجتمع من خلال المشاريع الخدمة العامة؛
- الايمان بالأهداف العامة والعمل على تحقيقها؛
- التعود على الأخذ والعطاء والعمل على تحقيق النفع العام.

المطلب الرابع: مشاكل الخدمة العمومية

من العراقيل التي تواجه تقديم الخدمة العمومية نذكر بعضها كالتالي:

اولا: انتشار ظاهرة البيروقراطية على جميع المستويات: تعد البيروقراطية بمفهومها السلبي ظاهرة تسود غالبية البلدان السائرة في طريق النمو، و لعل السبب يرجع إلى غياب ثقافة تمييز المصلحة العامة عن المصالح الذاتية و الشخصية، و تعيد الموظف العام أو المنتخب بقواعد النزاهة و الحياد و الموضوعية في علاقته مع المواطنين، ومن بين مظاهر البيروقراطية.

1 النصف في استعمال السلطة: إن الملاحظ في بعض الإدارات والمرافق العمومية هو تعسف المسؤولين سواء المنتجين أو المعينين في استعمال السلطة التي خوات لهم من قبل القانون الخدمة المصلحة العامة، وهذا التعسف قد يكون وراءه تحقيق أهداف للمعني بالأمر أو لغيره، وهذا التصرف يعد خرق للقانون حسب المادة 22 من الدستور: يعاقب القانون على التعسف في استعمال القانون

2 خرق مبدأ المساواة: بعد مبدأ المساواة من أهم المباني التي تحكم سير المرفق العام، إلا أن الملاحظ هو التهميش لبعض فئات المجتمع، وعدم خلق الظروف الملائمة التي تتماشى وطبيعة احتياجاتهم.

ثانيا: التمييز في أداء الخدمة وانتشار ظاهرة تعاطي الرشوة ومن الأسباب الرئيسية التي كانت وراء فقدان المواطن للقيمة في الجهاز الإداري في التعبير في تطبيق نفس الإجراءات بين المواطنين، فمن جهة يستفيد مواطن من الخدمة بسهولة وبدون تعقيد و في المقابل تجد مواطن آخر تفرض عليه مجموعة من التعقيدات للحصول على نفس الخدمة.

وتعود هذه الظاهرة إلى تفشي ظاهرة الوساطة والمحابة والرشوة واستغلال الوظيفة، حتى وصل الأمر على قيام قناعة لدى العامة من المواطنين ان الحصول على الخدمات لا يتم إلا من خلال طريقة من الطرق المذكورة، مما شجع الفساد الإداري.

إضافة لما سبق هنا جملة كبيرة تعتري تقديم الخدمات العمومية نوجز منها ما يلي:(1)

- غياب الاتصال بين الإدارة في منظمات الخدمة العمومية وبين جماهير طالبي الخدمة، الأمر الذي ينتج عنه وجود فجوة بين ما يتم تقديمه من أداء للخدمة العمومية، و بين ما يتوقع المواطن نحو هذه الخدمات؛
- الغياب الكامل للبحوث والدراسات التطبيقية الوحدات التنظيمية التي تقدم الخدمة العمومية، وعدم الاهتمام بالاستفادة من مثل هذه البحوث والدراسات التي تتوافر بشكل كبير في المؤسسات المنظمات الأكاديمية والبحثية؛
- ضعف نظم المتابعة والتقديم الخدمات العامة وتحقيق الرقابة الفعالة، بغرض التحقيق من وصول هذه الخدمات للمواطنين وفقا للقوانين والتشريعات المنظمة لها.

المبحث الثاني: ادبيات نظرية حول الادارة الالكترونية.

نظرا لتطور الكبير في كافة المجالات تكنولوجيا المعلومات بدأت المؤسسات في استخدام أحدث الابتكارات التكنولوجية في المجال الإداري من أجل تبسيطا اجراءات الإدارية، لما أدى إلى ظهور مفهوم الإدارة الإلكترونية وفي هذا المبحث سنعرض الجوانب المرتبطة هذا المفهوم ومحاولة ضبط مختلف ما قدم حولها من نشأة وأهمية وأهداف وما تتسم به الإدارة الإلكترونية من خصائص وعناصر ومتطلبات تطبيقها.

المطلب الاول: الإطار المفاهيمي حول الادارة الالكترونية.

قبل الغوص في المفاهيم المتعددة للإدارة الالكترونية نحاول اعطاء نظرة عامة عن نشأتها وتطورها التاريخي للانتقال الى مراحل تحولها من ادارة تقليدية الى الادارة الالكترونية.

1 سليمان السعيد ، الخدمة العمومية بين النص و الواقع ، مداخلة القيت ضمن اليوم الدراسي حول الخدمة العمومية في الجزائر، قسم العلوم السياسية و الحقوق ، جامعة جيجل 2015 ، ص8

الفرع الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية وتطورها التاريخي: إن نشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث يعود إلى بداية الستينيات، عندما ابتكرت شركة IBM (ماكينات التجارة الدولية) مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعاتها الكهربائية، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها بالحاسوب. ويشير الدكتور نجم عبود نجم في كتابه " الإدارة والمعرفة الإلكترونية " من خلال دراسته للفكر الإداري والمدارس الإدارية، أن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة بدء الإحلال الآلة محل العامل في التخطيط والرقابة بمساعدة الحاسوب، وهو ما يتفق معه الدكتور سعد غالب ياسين في كتابه " الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاته العربية، حيث يرى أنه مع بداية انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدامها للحاسوب يعني الإسراع في إنجاز

الأعمال واختصار للجهد والوقت والموارد. وفي عام 1973 استخدم مصطلح مكتب اللا ورقي في الولايات المتحدة الأمريكية ، في إشارة إلى فكرة مفادها أن التحول إلى العمل الرقمي Digital ، حيث أنه في عام 1974 أحدثت مؤسسة زيروكس corporation تروج هذا المفهوم باعتباره يمثل مكتب المستقبل ، وفي عام 1995 بدأت شركة مايكروسوفت الأمريكية باستخدام الربط الشبكي بين الحواسيب المستخدمة في مؤسساتها شبكة محلية Reseux Local ، ما أدى إلى تقليص الحاجة لاستخدام الورق بشكل كبير جدا ، وفي نهاية التسعينيات استخدم مصطلح الإدارة الإلكترونية " مع انتشار شبكة الإنترنت العالمي ، وهو ما ساعد على ظهور الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصرة المعرفة من خلاله شبكات التواصل الاجتماعي : Yahoo ، Email التي سهلت عمل الإدارة في تعاملاتها وتقديمها للخدمات.(1)

ويرى الدكتور علي حسن بكير في كتابه " المفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية " أن تطبيق نموذج الإدارة الإلكترونية قاد مر بأربعة مراحل هي:

1- مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة: في هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة الإلكترونية ومحاولة تسميتها، وتطويرها بالتوازي مع عملية الشروع في تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية بحيث يستطيع المواطن بذلك تخليص معاملاته وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين، أو ممانعة في الوقت الذي يستطيع فيه كل فرد يملك حاسوب شخصي الاطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات وأحدث البيانات، والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية مع إمكانية طبع أو استخراج الاستمارات اللازمة وتعلمتها لإنجاز أي معاملة.(2)

2- مرحلة الفاكس والتليفون الفاعل : هذه المرحلة هي المرحلة الوسيطة التي يتم فيها تفعيل تكنولوجيا الهاتف والفاكس ، حيث يتمكن المتعامل ، أو مواطن من الاعتماد على الهاتف المتوفر ويمكنه الاستفسار في الإجراءات والأوراق اللازمة لإنجاز أي معاملة ، واستخدامه للفاكس الإرسال واستقبال الأوراق والاستمارات وغيرها وما يميز يان المرحلة من المرحلة السابقة هو الانتقال من تلقي البيانات والاطلاع على المعلومات من طرف المواطن (مستقبلا) إلى التفاعل وإعطاء رأيه والاستفسار والرد عليها ، كما أن في

1 قديد ياقوت وبن عيسى الهام، عراقيل تقديم الخدمات العمومية واساليب الارتقاء بها، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد08، ديسمبر 2018، ص201.202.

2 بوشغيرات رضوان وابو عبد الله علي، دور الادارة الالكترونية في تفعيل الخدمات الادارية المحلية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم سياسية والعلاقات الدولية، جامعة محمد الصادق بن يحيى، جيجل، 2017.2018، ص12.11.

هذه المرحلة يكون عدد المستخدمين للإنترنت متوسط ، والتعرفة تكون أكثر كلفة من الهاتف والفاكس لذلك فإن الميسورين وما فوق هم الأقدر على استعمال هذه التكنولوجيا نظرا لعدم توسع نطاقها لأنها كتقنية لم تكن في متناول الجميع.

3. مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة: هذه هي المرحلة الأخيرة والتي يتم من خلالها التخلي عن الشيء التقليدي للإدارة بحيث يصبح عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية ما يقارب من المواطنين، ويجب أن يصاحب ذلك توفر الحواسيب بشكل شخصي، أو عن طريق الأكشاك وتكون تكلفتها معقولة ومتاحة لكل مواطن لإنجاز أي معاملة إدارية بالشكل المطلوب وبأسرع وقت ممكن، وأقل جهد وأقل تكلفة وأكثر فاعلية ، وبذلك يكون الرأي العام قد تلهم الإدارة الإلكترونية ، تقبلها وتفاعل معها ، وتعلم طرق استخدامها . والملاحظ للمراحل التي مر بها تطبيق نموذج الإدارة الإلكترونية (مراحل التحول) نرى أنها ركزت على:

- اندماج المجتمع بشكل تدريجي لكي يكون هناك تقبل طوعي لاستراتيجية الإدارة الإلكترونية ما يؤدي إلى تخصيص شدة مقاومة التغيير التنظيمي، والتي تنتج غالبا عندما يكون هناك مشروع يتعلق بتحول جذري ومفاجئ في الأساليب الإدارية؛
- الاهتمام بالمعدات والأجهزة الإلكترونية اللازمة على اعتبار أن التحول للإدارة الإلكترونية يتطلب توفير البنية التحتية الداعمة للأعمال الإلكترونية. (1)

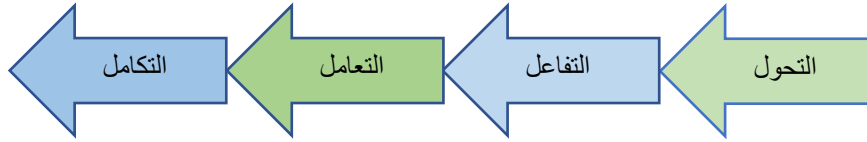
4-المرحلة الرابعة: التكامل: وهي مرحلة الذروة وفيها يتم تأمين الآتي: (2)

- إتاحة المعلومات فورا عبر الشبكة؛
- تفاعل الناس مع الإدارة الإلكترونية واستجاباتهم لها؛
- المقدرة على إكمال المعاملات فورا عبر الشبكة وتوحيد جميع تلك الأهداف في شكل بيئة ملائمة، وهذا يعني أنه بإمكان العميل أو المواطن أن يحصل على جمع المعلومات التي يحتاجها، وأن يستوفي جميع متطلباتها وأن يتلقى جميع الخدمات التي يكون تحولا بتلقيها من مصدر أيا كان نوع هذه الخدمات، وهنا يجب أن يكون التكامل هدفا أساسيا في تقديم جميع الخدمات العامة عبر الإنترنت.
- وثمة آثار غير مباشرة عن تطبيق المعرفة المتمحورة حول المعلومات وتكنولوجيا المعلومات المتمثلة في الإدارة الإلكترونية وهي:
- تسهيل عمليات التعاقدات التجارية (التجارة الإلكترونية)؛
- تسهيل تدفقات وسائل الدفع الإلكترونية (النقد الإلكترونية)؛
- تسهيل عملية انتقال خدمة العمل (التعاقدية وحسب المهمة. الخ) دون انتقال عنصر العمل ذاته (ومن أمثلتها أعمال المحاسبة ، وإعداد حزم البرامج الجاهزة والتصميمات الهندسية .
- الشكل التالي يلخص كل المراحل:

الشكل (1-1): مراحل تطور الادارة الالكترونية

1 عيان عبد القادر، تحديات الادارة الالكترونية في الجزائر، اطروحة دكتوراه في العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، 2016، ص 71.

2 منال محمد الوكيل، تأثير الادارة الالكترونية على القرارات الابداعية في المنظمات الحكومية، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الازهر، العدد 06، يوليو 2016، ص 652.



المصدر: من اعداد الباحث، باعتماد على الجانب النظري.

هذا وتشير إلى أنه هناك عدة عوامل تدفع بنا إلى التحويل إلى الإدارة الإلكترونية، تذكر منها: (1)

– **عامل الزمن:** طالما كان عنصر الزمن عقبة كبرى أمام الشركات و المؤسسات التي تخوض مضمار المنافسة عالميا أو محليا بصدد تقديم منتجاتها، فتقديم منتج جيد ليس كل شيء في ظل تسابق المنافسين إلى تقديم منتج أفضل، فتم عنصر آخر كثيرا ما حسم المنافسة لصالح إحدى الشركات و المؤسسات، ألا و هو الزمن.

– **قفزة الحاسوب:** انعكست تقنية الحاسوب على نظريات الإدارة والمفاهيم الإدارية التي بدأت تخرج من وضعها الستاتيكي القدم، فبدأت الآلات تنوب عن الإنسان في كثير من مواقع تعمل.

– **تطور الاتصالات:** تعني هنا الاتصالات الالكترونية من شبكة الاتصالات، حيث أن الانترنت عززت بقوة فكرة تحول الإدارات إلى تعميم تطبيقات التقنية، كما أتاحت الاتصالات من تواصل فعال وسريع مختصر للوقت عبر شبكة الاتصالات الداخلية للإدارة.

– **العوامل السياسية:** كانت التحولات الديمقراطية وما تبعها من متغيرات اجتماعية وتطلعات شعبية أحد العوامل الدافعة لكثير من جهات الإدارة إلى تعميم تطبيقات التقنية على دوائرها. (2)

اضافة الى التطور التكنولوجي بتجاه الأنترنت والادارة الالكترونية ملخص في هذا الجدول:

الجدول (1-1): التطور التكنولوجي بتجاه الأنترنت والادارة الالكترونية

الحرفية	الالية	الامتة	النكاء الاصطناعي	الانترنت
الانسان هو العامل الاساسي في الانتاج	الآلة هي التي تحل محل العمل اليدوي في الانتاج	الالة تحل محل العمل المرتبط بالبرمجية ومراقبة العمل والانتاج	الالة تحاكي وتقلد السلوك الانساني	آلة التشبيك الفائق من استخدام البيانات لانجاز العمليات عن بعد

لمصدر: احمد محمد غنيم، الادارة الالكترونية – افاق الحاضر والتطلعات المستقبل –، المكتبة العصرية لنشر، القاهرة، مصر، 2004، ص 27.

ضافة الى الدافع السابقة هناك مبررات التحويل الى الادارة الالكترونية اخرى نذكر منها: (1)

1 مكيد علي وبوركري جيلالي، معيقات تطبيق الادارة الالكترونية في الجامعات الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، مجلد 19، العدد 02، الجلفة، ص 227

2 حمد محمد غنيم، الادارة الالكترونية – افاق الحاضر والتطلعات المستقبل –، المكتبة العصرية لنشر، القاهرة، مصر، 2004، ص 27.

- التسارع في الثورة التكنولوجية والمعرفية التي فرضت نفسها على مختلف مجالات الحياة الإنسانية، ومن بينها قطاع التعليم؛
- التكيف مع متطلبات البيئة المحيطة بالمؤسسة وتجنب العزلة والتخلف عن مواكبة العصر بتحدياته، وبالتالي السعي إلى تحقيق الكفاية الإدارية النوعية والكمية الملائمة للفكر الإداري التقني المعاصر؛
- الانفتاح والتكامل بين المجتمعات الإنسانية، ذلك الانفتاح الذي أوجدته عولمة الإعلام من خلال الثورة التكنولوجية، ومحاولات الربط بين أفراد المجتمع الإنساني ككل من خلال شبكة الإنترنت والقضاء الإلكتروني وما إلى ذلك من أدوات رقمية؛
- التحول نحو التعليم الإلكتروني، وظهور ما يسمى بالمؤسسات الذكية التي تتطلب حوسبة جميع العمليات داخل هذه المؤسسة بما فيها الجوانب الإدارية؛
- تعرض الحكومات لضغوط مستمرة من المواطنين والمستفيدين بشكل عام من أجل تلبية الطلبات المتزايدة على الخدمات التعليمية، وذلك بسبب تزايد عدد السكان، والرغبة في تحسين نوعية الخدمة، والإسراع في إنجاز الخدمات الإدارية المتعلقة بالمؤسسات التعليمية، والتخلص من الروتين والبيروقراطية؛
- التوجه نحو توظيف واستخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية؛
- ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات التربوية، وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس؛
- الاستجابة لتحقيق ضرورة الاتصال المستمر بين العاملين في القطاع التربوي مع اتساع نطاق العمل وتشعب تخصصاته؛
- شروط التوظيف الحالية التي تشترط على المتقدم للعمل الإداري في مؤسسات التعليم فهم التكنولوجيا الحديثة وكيفية التعامل معها، وتطويعها في حل المشكلات الإدارية والتربوية بفعالي؛
- ازدياد عدد الطلاب، والقوى البشرية العاملة في المؤسسات التعليمية مما يستدعي وجود نظام إلكتروني يسهل التعامل معهم.

بعد مانتحة لنا فكرة الادارة الالكترونية نتجه الى التعمق في مفاهيم للإدارة الالكترونية.

الفرع الثاني: مفهوم الادارة.

- لغة: كلمة إدارة مشتقة من الفعل الثلاثي " دار " ويعني قاد ووجه أو أشرف، أو راقب أو أعلن وهي مأخوذة من الكلمة اللاتينية Administraite ، والتي تنقسم إلى مقطعين AD: والتي تقابلها بالإنجليزية، Ministrate والتي تقابلها بالإنجليزية : Serve ، وبذلك فهي تشير إلى الفعل To Surve والتي تعني تقديم الخدمة للغير .
- اصطلاحاً: هناك عدة تعريفات للإدارة، حيث يعرفها الدكتور علي السلمي في كتابه " الإدارة المعاصرة على أنها " عملية تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة للمنشأة بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية في ظل الظروف الموضوعية المحيطة".
- كما تعرف أيضا على أنها: " فن وإنجاز المهام من خلال القوى البشرية العملية في المنظمة وتكون عمليات التخطيط، التنظيم

1 احمد سالم سالم، معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في جامعة الجبل العربي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الادارة التربية الاسلامية، جامعة مولانا مالك الابراهيم الإسلامية

الحكومية، ليبيا، 2021، ص21.

والسيطرة واتخاذ القرارات هي الوظائف الأساسية".

كما يعرفها الدكتور ثابت عبد الرحمن إدريس في كتابه نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة على أنها: " ذلك الجهد الإنساني الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم وقيادة، ورقابة الموارد البشرية والمالية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية". (1)

من خلال هذا التعريف نرى أنه حاول إعطاء مفهوم للإدارة من خلال الوظائف والفعاليات والأنشطة التي يقوم بها من تخطيط وتنظيم، وتوجيه والتمويل ورقابة ومتابعة.

كما تعرف الإدارة كذلك على أنها: " تنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة مجموعة من الأفراد داخل المنظمة لإتمام عمل معين بقصد تحقيق هدف معين".

من خلال هذه التعاريف تجد أن الإدارة تتضمن ما يلي (2)

- أن الجانب الموضوعي (الوظيفي) للإدارة: والمقصود به النشاط الإداري المتمثل في: الإشراف، التوجيه التخطيط، التنسيق، الرقابة واتخاذ القرارات.
 - الجانب العضوي للإدارة: بمعنى الجهاز الإداري أو لمنظمة العامة التي تقوم بالعملية الإدارية (هيكل تنظيمي وموارد بشرية)
- الفرع الثالث: مفهوم الادارة الالكترونية.

قبل الغوص في مفهوم الادارة الالكترونية سنتطرق الى مفهوم الادارة التقليدية التي جاءت قبل الادارة الالكترونية.

1- مفهوم الادارة التقليدية: استخدم مصطلح الإدارة التقليدية ليعبر عن الأفراد الذين يمارسون الأعمال الإدارية في منظمة ما ، كما استخدم ليدل على الوظيفة أو المركز الذي يشغله هؤلاء الأفراد ، كما تم التعبير عن الإدارة التقليدية أيضا بأنها علم أو فن أو نظام ، يتم من خلاله الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبالتكاليف الملائمة وفي الوقت الملائم بالاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة ، وفي الإدارة التقليدية تظهر هيمنة فئة من الأفراد في منظمة ما على أعمال الآخرين من خلال القيام بالعديد من الوظائف وذلك وصولا لتحقيق الأهداف المرجوة.(3)

ويرى الباحث أن الإدارة بمفهومها التقليدي قائمة على الهرمية والتقسيم القائم على التخطيط وأوامر في الأعلى، والسرية أسلوب ومنهجها، بينما الإدارة الإلكترونية الرقمية هي إدارة تنفيذ الخطط والأوامر في الأسفل والانفتاح والشفافية والتحالفات الاستراتيجية. (1)

2- مفهوم الادارة الالكترونية: يعرفها البنك الدولي بأنها: "مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات من اجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات إلى المواطن ومجتمع الأعمال، وتمكينهم من

1 عبد الكريم درويش وآخرون، اصول الادارة العامة، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، ص4.

2 بوشفيتر رضوان وابو عبد الله علي، دور الادارة الالكترونية في تفعيل الخدمات الادارة المحلية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم سياسية والعلاقات الدولية، جامعة محمد الصادق بن يحيى، جيجل، 2017، 2018، ص12.11.

3 ساري عوض الحسنات، معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في الجامعة الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في ادارة التربية، جامعة عين الشمس، 2011، ص31.

المعلومات، بما يدعم كافة التعلم الإجرائية الحكومية، ويقضي على الفساد، وإعطاء الفرصة للمواطنين للمشاركة في كافة مراحل العملية السياسية والقرارات المتعلقة بها والتي تؤثر على مختلف نواحي الحياة. ويكفل هذا التعريف في الإطار الإرشادي للبنك الدولي في نشر مبادئ الحكم الجيد باعتبار الإدارة الالكترونية هي إحدى وسائل تطبيقه.

وهناك من يعرف الإدارة الالكترونية على أنها تلك العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة، الانترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتنظيم وتوجيه الرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للإدارة والانترنت بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الإدارة.

وجاء في تعريف آخر على أقدا ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية ، بالاعتماد على المعلومات الضرورية للوصول لتحقيق أهداف الإدارة الجديدة في التقليل من استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين ، ولإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات تكون إدارة جاهز لربطها مع الحكومة الإلكترونية لاحقا : ' ومن تعريفاتها استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان ويطل هذا المعنى حتى الأمور غير الإدارية وتتيح الإدارة الإلكترونية المجال الواسع لجميع الإداريين في التعامل الفوري و الآن مع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المشتركة وضمان مصالح المنظمة والعملاء أو بالعكس فهي ممارسة تتسم بتكامل تام للعلاقات بين الحلقات الضرورية أو المستويات الإدارية في بنية المنظمة.(2)

عرفها آخرون على أنها: " تبادل غير ورقي المعلومات العمليات وذلك باستخدام التبادل الإلكتروني للبيانات EDI، والبريد الإلكتروني E - Mail، وشاشات الكتالوجات "EFT.

من تعريفات الإدارة الإلكترونية هي: " العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة لإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية والآخريين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة " .

تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها: " إستراتيجية إدارية العصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنهم، مع استغلال المصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية المتاحة في إطار الكتروني حديث من اجل استغلال مثل الوقت والمال والجهد وحقيقا للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة".

انطلاقا من المفاهيم السابقة يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها تنسيق جهود الموظفين والعاملين في إطار مؤسسي للوصول إلى الأهداف المحددة سلفا باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال بشكل واعي للاستفادة من مزاياه وذلك للوصول إلى مراكز ريادية في إطار نشاطها.

تظهر أهم ملامح الإدارة الإلكترونية الحديثة في النقاط التالية:

- 1 بلحليج شهنياز، الادارة الالكترونية وترشيد الخدمة العامة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة المسيلة، 2012.2013، ص91. زبيدي ادريس وآخرون، دور الادارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في ادرة الاعمال، جامعة الشهيد حمي لخضر، 2019.2020، ص4
- 2امال بنت عبد الله الحنيفر، معوقات تطبيق الادارة الالكترونية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030 وسبل التغلب عليها، مجلة كلية التربية، جامعة الازهر، أعدد178، الجزء الاول، ص14.12.

- اعتماد تقنية المعلومات والاتصالات أداة رئيسة، في يد إدارة التقنية؛
- توظيف التقنية في إنجاز مهام الجهاز الإداري ووظائفه؛
- الاستفادة من تقنية المعلومات في تجويد خدمة الإدارة الحديثة، وربطها بكل جديد، ورفع فاعلية أدائها؛
- ميكنة جميع الأنشطة الإدارية، مع الحرص على تحديثها باستمرار؛
- الاعتماد على برامج التقنية الحديثة في ترشيد الوقت والجهد، واختزالها قدر الإمكان؛
- إضافة عنصر السرعة إلى شرط الجودة في تقديم المخرج النهائي للمنظومة الإدارية

3- الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية: يمكن الوقوف على أبرز الفوارق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية من خلال النقاط التالية

(أ) -التكاليف: الأسلوب الورقي في الإدارة التقليدية يكبدها الكثير من النفقات سعيا منها لتنفيذ كل المعاملات وصيانة المكان الذي يحفظ فيه الأرشيف عكس الإدارة الإلكترونية التي لا يكلف الأمر فيها لا جهد ولا وقت ولا تحتاج إلى حمل عناء صيانة ميان أو حفظ أو تجديد، ودون تكبد خسائر لأي نفقات.

(ب) -الضياع: المشكل الوحيد في الإدارة التقليدية هو ضياع المعاملات بين أكداش المعاملات الأخرى، أو بين كومة أوراق التي تلقي في سلة المهملات بالخطأ، هذا ما يؤدي إلى كارثة أساسية بالنسبة إلى المراجع، وما يتبعها من إلحاق الضرر أو خسارة لصاحب المعاملة أو حتى للإدارة نفسها، الأمر الذي لا يواجبه إطلاقا مراجع الإدارة الإلكترونية عبود. إلا في حالات نادرة، لأنه لا سبيل لفقدان أي معاملة أو علف من ملفات التي يتم حفظها

(ج) -الإجراءات: إن إجراءات الإدارة الإلكترونية غير مباشرة عكس أسلوب الإدارة التقليدية، فالموظف تعامل في الإدارة الإلكترونية من خلال برنامج حاسوب منظم عبر عمليات دقيقة محددة بتنفيذها الموظف عبر قائمة من الأوامر تنفذ على لوحة المفاتيح جهازها

(د) -السرعة والتفاعل: السرعة ميزة تتميز بها الإدارة الإلكترونية فائقة ويمكن استقبال آلاف الطلبات أو الرسائل في وقت واحد والرد عليها جميعها بسرعة فائقة في وقت واحد. وهذا يؤدي إلى ربح الوقت والجهد مع تقديم خدمة مميزة وبدون أخطاء تذكر عكس ما نجده في الإدارة التقليدية.

(هـ) -استثمار الموارد: تتميز لإدارة الإلكترونية بخدمة فائقة حيث يمكن استقبال آلاف الطلبات أو الرسائل والرد عليها جميعها بسرعة فائقة وفي وقت واحد، وهذا يعد مكسبا في حد ذاته بالمقارنة والإدارة التقليدية التي تتسم بالبطء وعدم الرد على كل الطلبات والرسائل لأن العملية تتطلب وقت وعدد كبير من الأعوان الإداريين.

1 سمير عمري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء المؤسسات التعليمية العالي، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017.2018، ص14.12.

ونستخلصها الجدول التالي يمثل المقارنة بين النظام الإداري بين القديم والحديث

الجدول (1-2): مقارنة النظام الإداري بين القديم والحديث

الخصائص	النموذج القديم	النموذج الحديث
التنظيم	بناء هرمي به تدرجات معروفة وثابتة للتقدم في العمل	وجود شبكة الانترنت وانشاء البنية المؤسسية على أساس التعاون
الاسلوب	التعامل مع الأحداث بعد وقوعه	التعامل مع الحدث قبل وقوعه والبحث عن ابتكار طرق جديدة للعمل
الموارد	الاعتماد على الأصول المادية	الاعتماد على راس المال الفكري وأساليب العمل المرنة
الخدمات	الخدمات تقدم بالطرق التقليدية ومن خلال الورق وهي مثقلة بالبيروقراطية	تتسم بالتحديد عبر قنوات متعددة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات
نطاق العمل	محلي	عالمي
سرعة الاستجابة	ضعف الترابط الإدارات وصعوبة في التعديل	ساعات ومتابعة مستمرة وسهلة جدا
مستوى البيروقراطية	عال	منخفض
الاستراتيجية	الإدارة هي الأساس	الزبون هو الأساس
القيادة	متسلطة	استشارية

المصدر : ايفانز جلوريا ، الحكومة الالكترونية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، مصر ، 2005 ، ص 27

الفرع الرابع: الإدارة الالكترونية وعلاقتها ببعض المصطلحات ذات الصلة:

1- التمييز بين الإدارة الالكترونية والإدارة عن بُعد (E – Management and Remote) : (1)

يعتبر مفهوم الإدارة عن بُعد أقدم من مفهوم الإدارة الإلكترونية، حيث أنه يتم ممارسة الإدارة عن بُعد في شكلها التقليدي منذ زمن طويل، ويقصد بالإدارة عن بُعد بأنها عملية السماح للعاملين بالعمل خارج المنظمة أي عن بُعد، بمعنى أنها تتيح لهؤلاء العاملين فرصة مزاوله الأعمال الخاصة بالمنظمة من خارجها، وهي بدورها (الإدارة عن بُعد) تقسم إلى:

(أ) - إدارة عن بُعد تقليدية: وهي تتعلق بالوظائف المختلفة سواء كانت إنتاجية أو خدمية، والتي يقوم بها العاملين المتخصصين عادة خارج المنظمة.

(ب) - إدارة عن بُعد إلكترونية(1) وهي تلك التي تعتمد على الأجهزة والوسائل التكنولوجية الحديثة للقيام بها.

1 ايفانز جلوريا، الحكومة الالكترونية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 27

2 سمير عمري، دور الإدارة الالكترونية في تطوير اداء المؤسسات التعليم العالي، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017.2018، ص18.

أما بالنسبة لنقاط التشابه والاختلاف بين المصطلحين فهي كما يلي:

- أهما يختلفان في الأهداف المراد الوصول إليها من وراء تطبيق كل منهما، فأساليب الإدارة عن بعد تقتصر على مراقبة سير العمل وعملية التنظيم والتنسيق. أما الإدارة الإلكترونية فهي تعبر عن نظام إداري شامل تهتم أساليبه بجميع الجوانب والأنشطة التي تتم ممارستها داخل المنظمة وخارجها ويهتم بتحقيق أهدافها الداخلية والخارجية، ولكن يتم كل ذلك من خلال الاعتماد التام على نظم تكنولوجيا المعلومات؛
- أن الإدارة عن بعد بمفهومها الإلكتروني تتفق مع الإدارة الإلكترونية في أن ممارستها يتم من خلال وسيط إلكتروني، ومن هنا يمكن اعتبار الإدارة عن بعد بمفهومها الحديث جزء من الإدارة الإلكترونية، ولكنها لا تتساوى معها في المعنى من حيث الوظائف والأهداف.

2- الفرق بين الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية: (2)

أ) - الأعمال الإلكترونية **e - Business**: استخدمت شركة IBM هذا المصطلح أول مرة في سنة 1997، وذلك في إطار سعيها المكثف لتمييز أنشطة الأعمال الإلكترونية عن أنشطة التجارة الإلكترونية، **ict** وعرفت الشركة بأنها مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة الأعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تنفذ من خلال أنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة مرنة وبمبسطة وباستخدام تكنولوجيا الإنترنت. وعرفها التكريتي والعلاق، بأنها توليفة شبكية الكترونية من البنى التحتية للتكنولوجيا المعلومات، التطبيقات البرمجية، تكنولوجيا الإنترنت، تقنيات الويب وغيرها بما يتيح تبادل المعلومات وتنفيذ الأنشطة والعمليات وضع وتطبيق استراتيجيات الأعمال بشكل كفؤ وفعال

ب) - الحكومة الإلكترونية **e - Government**: تعرف الحكومة الإلكترونية على أنها استخدام تطبيقات لتحسين عمليات الحكومة، وتشمل إعادة هندسة الخدمات باستخدام التكنولوجيا عبر الإنترنت، تسويق خدمات التجارة والأعمال الإلكترونية، وتعتبر الحكومة عماد الحكومة حيث يتم تنظيم المجتمع وتحويل الخدمات الورقية إلى إلكترونية.

ج) - التجارة الإلكترونية **e - Commerce**: تعرف التجارة الإلكترونية بأنها تجارة مبنية على استخدام وسائل إلكترونية وبالأخص الإنترنت، لتمكين عمليات التبادل بما في ذلك بيع وشراء المنتجات والخدمات، وتعمل على خلق علاقة قوية بين الزبون والمستهلك والشركات، وهي وسيلة توصيل المعلومات والخدمات وتسويق المنتجات للمستفيدين في المبادلات التجارية في القطاع الخاص.

د) - الإدارة الإلكترونية **e - Management**: من التعريفات السابقة التي ذكرناها للإدارة الإلكترونية تختار التعريف الأعم والأشمل بحيث يغطي جميع المجالات وهو أنها وظيفة المجاز الأعمال باستخدام النظام والوسائل الإلكترونية بحيث تشمل الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية. لما سبق من تعريفات مختلفة للإدارة الإلكترونية، والحكومة الإلكترونية التجارة الإلكترونية، نستنتج ما يلي:

1ق

1سمير عماري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء المؤسسات التعليمية العالمي، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017.2018، ص18.

2قايذ زاهية، الادارة الالكترونية وتحسين اداء اعمال المؤسسات، مذكرة لنيل شهادة الماستر في التسيير الاستراتيجي الدولي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم،

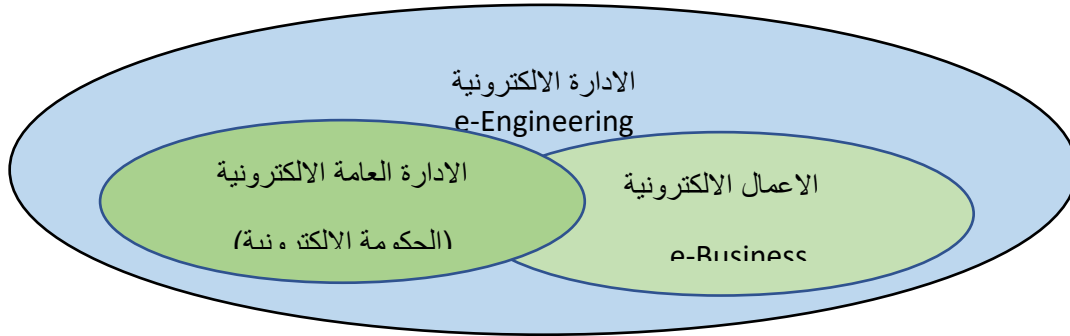
2014.2015، ص

مفهوم الأعمال الإلكترونية يعني إدارة الأعمال الكترونياً على مستوى المشروعات أو المنظمات الخاصة، وهو ينقسم إلى فئتين هما التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية الغير تجارية مثل التوريد والتجهيز والتسويق.

كما نستنتج أيضاً أن الإدارة الإلكترونية تتضمن بعدين رئيسيين هما : (1)

- **البعد الأول:** يتمثل في الحكومة الإلكترونية (Electronic Government) ، إذ أن المقصود بالحكومة الإلكترونية ليس النظام السياسي ، وإنما هي المنظمات أو الدوائر الحكومية التي تعمل في قطاع تقديم الخدمات العمومية (القطاع العام) .
 - **البعد الثاني:** فيتمثل في الخدمات الإلكترونية لمنظمات الأعمال أو الأفراد الذين يعملون ضمن القطاع الخاص، وهو ما يطلق عليه الأعمال الإلكترونية (Electronic Business) أي مستوى الخدمات التي يمارسها الخواص (القطاع الخاص) . وعليه يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية تشبه العملة ذات الوجهين فهي أن تحقق الغرض منها بكفاءة دون أن يتكامل فيها القطاعين العام والخاص.(2)
- والشكل التالي يوضح العلاقة التي تربطهم:

الشكل (1-2): العلاقة بين الادارة الالكترونية والاعمال الالكترونية والحكومة الالكترونية



المصدر: ياسين سعد الغالب، الإدارة الإلكترونية وفاق تطبيقها، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005، ص21

المطلب الثاني: خصائص ووظائف الادارة الالكترونية.

الفرع الأول: خصائص الإدارة الإلكترونية:

أدى التوسع في تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تغييرات جذرية في أساليب وطرق إنجاز الأعمال على مستوى المنظمات، وذلك بسبب ما يتوفر في الإدارة الإلكترونية من سمات وخصائص يمكن إجمالها في الآتي:

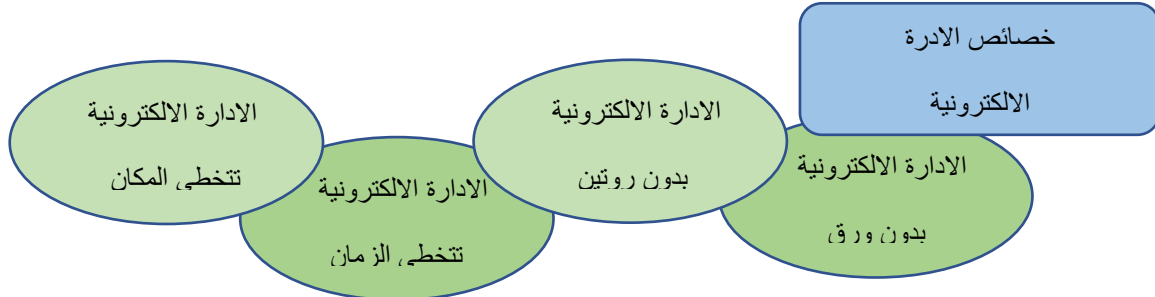
1 محسن الندوي، أهمية الادارة الالكترونية في عصر العولمة، مجلة شؤون استراتيجية، العدد4، مطبعة الخليج العربي، تطوان، المغرب، 2011، ص14

2 ياسين سعد الغالب، الادارة الالكترونية وفاق تطبيقها، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005، ص21

3سمير عماري، دور الإدارة الالكترونية في تطوير اداء المؤسسات التعليم العالي، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017.2018،

- 1- **السرعة والوضوح:** تميز الإدارة الإلكترونية بأنها الأسلوب الأكثر كفاءة وفعالية التسيير العمل الافتراضي، والقدرة على تحقيق أعلى درجات السرعة في الأداء، والتي تتجسد بتوفير أي شبه وفي أي مكان وبأي طريقة داخل المنظمة .
 2. **المرونة:** تتميز الإدارة الإلكترونية بالمرونة العالية، وتتجلى أقصى غايات هذه المرونة عندما يتم بناء أنظمة إنجاز العمل داخل المنظمة على أساس شبكي يعتمد على الاتصالات الإلكترونية وقرات الحواسيب، مما يسمح بالوصول إلى درجة عالية من التنسيق والتفاهم وتبادل المعلومات داخل المنظمة.(1)
 3. **مكان العمل افتراضي:** إن الإدارة الإلكترونية تتمتع بمزايا لإنجاز المهام إذ يتمكن العاملون من الدخول والخروج من وإلى المنظمة بدون حدود تعيق الخدمة أو تسهلها، إذ يتم التواصل والتكامل بين الأفراد داخل المنظمة عن طريق الشبكات الإلكترونية المترابطة بين أقسام المنظمة المتقاربة أو المتباعدة، أو حتى من خارج حدود البلاد السياسية لعدم الأفراد خبراتهم عن طريق ارتباطهم بمكاتب خاصة بالأسلوب ذاته.(2)
 - 4- **عدم التقيد بالزمان:** من خصائص الإدارة الإلكترونية أنها لا تلتزم بأوقات العمل الرسمية، بحيث يمكن للمسؤول أو الموظف العمومي أن يحل أي مشكلة، أو أن يتخذ أي قرار خارج أوقات العمل لمواجهة بعض المستجدات الطارئة، وبالتالي فإنه بفضل الإدارة الإلكترونية أصبح العالم بإمكانه أن يعمل في الرس الحقيقي 24 ساعة في اليوم، ففكرة الليل والنهار لم يعد لها مدلول في العصر الحالي.(3)
 5. **أمن المعلومات:** من خصائص الإدارة الإلكترونية قدرتها على حجب المعلومات والبيانات المهمة من خلال برامج حماية، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يسمح لهم بالوصول إلى تلك المعلومات.
 - 6- **إدارة المعلومات بدلا من الاحتفاظ بها:** تقوم الإدارة الإلكترونية بإدارة الملفات وليس تكديسها فوق بعضها البعض، وهذا لا يعني أن الإدارة الإلكترونية لا تحتفظ بالمعلومات والبيانات، وإنما تلك الملكات تتحول إلى معلومات تحتفظ بها الإدارة على شبكتها الإلكترونية.
 7. **الرقابة المباشرة:** من سمات الإدارة الإلكترونية أنها تسمح للمنظمة بمتابعة مواقع العمل المختلفة عن تعد، وذلك من خلال الشاشات والكاميرات الرقمية المنتشرة داخلها، وهذا بعيدا عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي كان يرفعها الأفراد في ظل الإدارة التقليدية (1)
 - 8- **الشفافية:** الشفافية داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية المباشرة، التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من الخدمات ". أو ما يتم إنجازه من أعمال.
- بالإضافة إلى ما سبق فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية يضيف كذلك مرونة على المنظمات ، ويوفر الخدمات بشكل مباشر ، كما تسمح الإدارة الإلكترونية برقمنة جميع الوثائق ، وتحقيق نوعية رفيعة في معالجة البيانات ، وتخفيض عدد العناصر الهامة الضرورية لخدمات غير محدودة وبذلك فالإدارة الإلكترونية تمتلك ثقافة راسخة تقوم على شفافية المعلومات ، والقيام بالوظائف داخل المنظمة بشكل يقوم على الندية والتنافس بين العاملين ، إضافة إلى ذلك تتميز بقدرتها على تقليص التكاليف وتعزيز الأداء وتحسين مستويات جودة الخدمات المقدمة (2).ومنه نلخص خصائص الادارة الالكترونية كتالي:

الشكل (1-3): خصائص الادارة الالكترونية



المصدر: مزهر شعبان العاني و شوقي لاهي جواد ، الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان، 2014 ، ص 90

تم تلخيص أهمية الإدارة الإلكترونية الخصائص السابقة ذكرها بما يأتي (3)

- تبسيط الإجراءات داخل المنظمة وهذا ينعكس ايجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم الى المواطنين كما تكون الخدمة المقدمة أكثر جودة؛
 - اختصار وقت تنفيذ وإنجاز المعاملات الادارية المختلفة؛
 - الدقة والوضوح في العمليات الادارية المختلفة داخل المنظمة؛
 - تسهيل اجراء الاتصال بين دوائر المنظمة المختلفة وكذلك مع المنظمات الأخرى داخل بند المنظمة وخارجه؛
 - تخفيض الاستهلاك الورقي وهذا ينعكس ايجابيا على جميع أعمال المنظمة؛
 - سهولة حفظ واسترجاع المعلومات والبيانات فضلا عن الحفاظ على سيرتها؛
 - تعزيز قدرة المنظمة على مواكبة التطور والاستجابة للمستجدات بالمرونة.
- ويمكن تلخيص أهداف الإدارة الإلكترونية في عدة نقاط أهمها (1)
- سهولة الإدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة كأنها وحدة مركزية؛
 - توفر المعلومات والبيانات بصور سريعة؛
 - تبسط الإجراءات ولحماها برفع مستوى الخدمات؛
 - السرعة في إصدار القرارات الحاسمة ومباشرة؛
 - توسع قاعدة البيانات الأساسية للإدارة العليا؛
 - السلامة في متابعة كافة المعاملات الإدارية؛
 - تدعيم العاملين سقيفهم بالتكنولوجيا التقنية؛

1 مزهر شعبان العاني و شوقي لاهي جواد ، الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان، 2014 ، ص 90

2 عروبة بشير علي البدارن وعبد الرضا ناصر محسن، واقع الادارة الالكترونية في المنظمات الخدمية وامكانية تطبيقها، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 10، العدد37، تشرين الثاني 2014، ص115.114.

3رشا خوجلي و احمد البشير، الادارة الالكترونية وعلاقتها بتطوير الوحدات الادارية في جامعة افريقيا العالمية، اطروحة دكتوراه ، جامعة شريف هداية الله الاسلام الحكومية، جاكارتا، 2018.2020، ص90.91.

- توظيف التكلفة المالية وتسييرها نحو الانجاز والمتابعة؛
- تعزيز الكفاءات المختلفة في الإدارة الواحدة لكافة المجالات؛
- تجمع البيانات من مصدرها الاصلي بصورة فعالة؛
- تذلل الصعوبات التي تعيق اتخاذ القرارات بتوفير البيانات وربطها؛
- تسهم في التعليم المستمر واكتساب المعرفة؛
- تقوية الترابط بين الإدارات الداخلية ومتابعة الموارد البشرية؛
- البريد الالكتروني بدلا من الصادر والوارد؛
- الإجراءات السريعة بدلا عن مضر الاجتماعات؛
- الانجاز السريع بدلا من المتابعة؛
- تدبير الملفات؛
- توفر بيئة صالحة للإبداع لنتاج فكري إداري حديث؛
- أداء العمل من أي مكان وفي أي زمن؛
- المشاركة في الندوات والمؤتمرات الدولية؛
- انخفاض التكلفة وزيادة الأرباح للمؤسسة؛
- تحسين جودة ونوعية عرجات المؤسسة؛
- تجنب مخاطر التعامل اللاورقية؛
- تحويل الأيدي العاملة الزائدة إلى أيدي أساسية من خلال تدريبها لمواكبة الحالية؛
- القضاء على الفساد الإداري المحسوبية والواسطة والمحاباة.

الفرع الثاني: وظائف الادارة الالكترونية.

1-التخطيط الإلكتروني: يعتمد التخطيط الإلكتروني بصفة أساسية على التخطيط الاستراتيجي والأهداف الإستراتيجية، حيث تتسم القرارات التي تستخدم النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإدارتها، ويعتمد كذلك في ظل الثورة الإلكترونية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، والنظم الخبيرة، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية، كما يعتمد أيضا على تبسيط نظم وإجراءات العمل. تقوم الإدارة الإلكترونية على مبدأ التغير فتعتمد على التخطيط قصير المدى والمرونة في تغير خططها حسب ما يستجد أو يطرأ من أمور وبطبيعة الحال يختلف التخطيط الإلكتروني تماماً عن التخطيط التقليدي، وهي كالتالي:

- التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية متجددة متطورة متحولة بحسب الأهداف الواسعة المرنة والآنية وقصيرة الأمد القابلة للتطوير المستمر؛

1عائشة بنت احمد الحسيني وشذا بنت عبد المحسن الخيال، تطبيق الادارة الالكترونية على الاداء الوظيفي، مجلة العلمية لقطاع التجارة، جامعة الازهر، العدد10، يناير 2013، ص61.62.

- أن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضفي استمرارية على كل شيء في المؤسسة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المتقطع إلى التخطيط المستمر؛

يعزز التخطيط الإلكتروني مبدأ المشاركة فجميع العاملين يساهمون في عملية التخطيط في أي زمان ومكان مما يقلص المركزية بمختلف أشكالها وأدوارها، على خلاف التخطيط التقليدي الذي يعتمد على الهرمية في اتخاذ القرارات وتوزيع الأعمال. نلخصها في الجدول التالي:

الجدول (1-4): المقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني

التخطيط التقليدي	التخطيط الإلكتروني
الخطة واحدة توجه الأعمال واتجاه الشركة	عدة خطط لاستجابة الظروف المختلفة
تكون طويلة او متوسطة اوقصيرة الاجل لاتقل عن سنة	تكون الخطة قصيرة الاجل وآنية : ايام؛ اسابيع؛ اشهر.
تحديد اهداف ومراحل ووسائل التنفيذ	تحدد قواعد بسيطة ومبدأ عام واحد ترشد ولا تقيد
تركز على قدرات الشركة	تركز على الاسواق المتغير واحتياجات الزبائن
المخاطر تأتي من عدم التزام تنفيذ الخطة	المخاطر تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة
ليس الابتكار ضروري من اجل وضع خطة افضل	الابتكار ضروري عندم التنفيذ للاستجابة الظروف المتغيرة
المديرون هم المخططون والعمال هم المنفذون	المديرين والعمال هم المخططون في كل اتجاهات الشبكية
الاهداف محددة وواضحة وقابلة للقياس	الاهداف عامة؛ غامضة؛ احتمالية بدرجة عالية
الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح	الوسائل مفتوحة حسب السوق والزبائن
معايير الخطة اداة رئيسية في ترشيد الاداء وتعزيزه	الثقة هي الاداء الرئيسي لإنجاح الشركة
الالتزام بالخطة ضروري لتنسيق وتوحيد الاتجاه	الخطة مرئية جدا لاستجابة ديناميكية للمتغيرات

المصدر: نجم ونجم عبود، الادارة الالكترونية، دار المريخ لنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص243.

2-التنظيم الإلكتروني: يعتبر التنظيم الإلكتروني وظيفة إدارية مكاملة لوظيفة التخطيط حيث تحوله إلى واقع قابل للتنفيذ ونتيجة للتغيرات والتطورات الكبيرة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات أصبحت عملية التنظيم تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية وقادر على مسايرة مختلف المستجدات حيث أصبح هذا التنظيم يعرف بالتنظيم الإلكتروني.

- يمكن توضيح مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم من خلال النقاط التالية: - التنظيم الإلكتروني هو تنظيم مرن يسمح بالاتصال والتعاون بين مختلف الأفراد.(1)
- التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية Internet هذا ما يحقق الصلات القائمة في الوقت الحقيقي وفي كل مكان في المؤسسة.
- تحقيق متغيرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة وتتجسد في جانبين: استخدام عمال نوي تخصصات ومهارات عالية، واستخدام العاملين عن بعد على أساس الحاسوب. (2)ومنه نلخصها في الجدول التالي:

الجدول(1-5): المقارنة بين التنظيم التقليدي والتنظيم الإلكتروني

1 نجم ونجم عبود، الادارة الالكترونية، دار المريخ لنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص243.

2 محمد محمود المكاوي، الإدارة الإلكترونية، لإسكندرية: دار الفكر والقانون رؤية طباعة نشر وتوزيع، 2011، ص 144.

المكونات التنظيمية	التنظيم التقليدي	التنظيم الإلكتروني
الهيكل التنظيمي الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام والموارد وتجميعها في أقسام وإدارات والتنسيق بينها لتحقيق أهداف المؤسسة	التنظيم عمودي وهيكل قائم على وحدات ثابتة وتنظيم عمودي من الأعلى إلى الأسفل وهيكل تنظيمي محدد	التنظيم شبكي أو مشروع، وهيكل قائم على فرق العمل الجماعية والتنظيم أفقي وهيكل غير محدد
التقسيم الإداري: هو قاعدة تجميع المراكز والأنشطة والوظائف في إدارات الأقسام (حسب الوظيفة المنتج ...)	التقسيم الإداري قائم على أساس الوحدات والأقسام	قائم على أساس تحالفات داخلية وخارجية و فرق العمل
سلسلة الأوامر: تمثل خط السلطة المستمر الذي يمتد من مستويات التنظيم الأعلى إلى الأدنى الذي يوضح من يأمر، ومن مثل علاقات الإشراف أو تبعية لا بد من مراعاتها	السلطة خطية والأوامر خطية والرئيس واحد يسمى المدير الفردي	السلطة في الوحدات الاستشارية وسلسلة الأوامر في وحدات مستقلة، والفرق منارة دانيا والتنظيم ثنائي مديرين أو أكثر
الرسمية مجموعة السياسات اللائحة، القواعد والإجراءات المكتوبة التي توجه العاملين، وحامد طريقة استجابتهم في تأدية أعمالهم	-التعليمات حرفية. - قواعد الإجراءات محددة. - جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقا.	. سياسات مرنة . إدارة الذات والفرق المنارة دانيا - جداول عمل مرنة ومتغيرة.
المركزية واللامركزية الأولى تركيز سلسلة اتحاد القرار في المستوى التنظيمي الأعلى، واللامركزية توزيع السلطة بشكل يجعلها أكثر اقترابا من المستويات الدنيا	المركزية تعني السلطة في القمة ، واللامركزية تعني السلطة الموزعة	. تعدد مراكز السلطة واللامركزية فإن الوحدات مستقلة والغزل مدارة ذاتيا

المصدر: محمد محمود المكاوي، الإدارة الإلكترونية ، لإسكندرية : دار الفكر والقانون رؤية طباعة نشر وتوزيع ، 2011 ، ص 144 .

3-التنفيذ الإلكتروني: تشير عملية التنفيذ الإلكتروني إلى ما سيتم تأديته من أعمال ومهام تم التخطيط لها مسبقا بالإضافة إلى تنظيم تنفيذها وفقا لأسس عملية التنفيذ تؤكد الدقة والوضوح في تطبيق ما تم التخطيط له وتجدر الإشارة إلى أن عملية التنفيذ يتم متابعتها بشكل مباشر وفوري وهذا ما يميز التنفيذ الإلكتروني من الجوانب التقليدية في التنفيذ ضمن الإدارة الاعتيادية فأى خلل في عملية التنفيذ يتم معرفته بصورة مباشرة وليس بعد إنتهاء عملية التنفيذ

4-القيادة الإلكترونية: . وأدى التغير في بيئة الأعمال الإلكترونية، والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجه الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية، والتي تنقسم للأنواع الثلاثة التالية:

(أ) - **القيادة التقنية العلية :** تعتمد هذه القيادة على الاستخدام المكثف لتكنولوجيا الإنترنت في إدارة أعمالها وعلاقاتها المختلفة ، كما تقوم على اكتساب ميزة من هذا الاستخدام ، كزيادة المعلومات وسرعة الحصول عليها وتحسين جودتها من أجل اتخاذ قرارات أشمل وأسرع وأفضل ، وهذه ميزة شبكات الأعمال التي تحمل المدير في كل مكان يمتلك نفس القدر من المعلومات ، ويتعامل مع نفس الحاسوب المحمول ، ويتصل بكل العاملين عبر شبكة الأعمال الداخلية ، أو بالمستفيدين الآخرين عبر الشبكة الخارجية من أجل أن يستكمل صورة اتحاد القرارات التي تكون أكثر كفاءة ، وربما فاعلية بالاعتماد على هذه التكنولوجيا

(ب) - **القيادة البشرية الناعمة :** فالقيادة الإلكترونية رغم اعتمادها على التقنية إلا أنها ذات محتوى إنساني كبير ، وتنسم القيادة الإلكترونية القائمة على البعد البشري بأن القائد فيها هو ميدانية مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة أولا : قائد الزبائن المؤسسة ،

فالزبون اليوم في ظل استخدامات التقنيات المختلفة يسعى إلى البحث عن الجودة الأفضل والسعر الأقل والمعلومات الأكثر وغيرها ، لهذا فإن القائد الإلكتروني لن يكون قائدا لزبائن المؤسسة بالأساليب القائمة على السعر الأقل فقط ، أو الجودة فقط ، أو الاستجابة الأسرع فقط ، بل بكل هذه المتغيرات المجتمعة المستمر ، سرعة الاستجابة

(ج)- القيادة الذاتية : تركز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات ، يجب أن يتصف بها القادة من إدارة أعمال عبر الانترنت ، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس ، والتركيز على إنجاز المهمات ، والرغبة في المبادرة إضافة إلى المهارة العالية ، ومرونة التكيف ، مع مستجدات البيئة المتغيرة، ويمكن تلخيص في الجدول التالي:

الجدول (1-6): المقارنة بين القائد في الادارة التقليدية والقائد في الادارة الالكترونية

القائد في الادارة التقليدية	القائد في الادارة الالكترونية
شجاع ؛ ومتيقظ ؛ وسريع الحركة	مرتاب، ومبشر؛ وسريع الحركة
ليس متعلم بتكنولوجيا المعلومات	متعلم بتكنولوجيا المعلومات
واضح التركيز	كثيف التركيز
يكره الغموض	يحب الغموض
يعاني من قلق تحدي التكنولوجيا	يعاني من قلق الفصل بين المجالات
نموذج في الحكم الذاتي	نموذج في الحكم الجيد

المصدر: نجم ونجم عبود، الادارة الالكترونية، دار المريخ لنشر والتوزيع، الرياض ، المملكة العربية السعودية ،2004،ص266

1 حليلة رحوي، دور الادارة الالكترونية في ادماج المؤسسات في الاقتصاد المعرفة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2018.2019،ص43.41.

5- الرقابة الإلكترونية : تحتم بالمقارنة بين الأهداف والمعايير فيما يتعلق بالأداء لتحديد الثغرات وتصحيحها ومعمول بنت في الأسلوب الإداري التقليدي ويؤخذ عليها , أما الرقابة الإلكترونية تكون فورية بمساعدة الشبكة لداخلية للجامعة وهي عملية مستمرة تهدف لاكتشاف الخلل وتقويمه بسرعة واختصار الوقت بين الوحدات المتبادلة للمعاملات , وهذا يزيد من فعالية الإدارة الإلكترونية على قدرتها على متابعة الأعمال الإدارية التي تتبنى عليها القرارات وعملية سير العمل واكتشاف الأخطاء في الجامعات وحلها آنيا , وهذا يزيد الثقة فيها وتجعل الجميع يعملون دون تحاون (1)ومنه تلخص الرقابة في هذا الجدول:

الجدول (1-7): المقارنة بين الرقابة التقليدية والرقابة الالكترونية

المعايير	الرقابة التقليدية	الرقابة الإلكترونية
تتوافق مع التخطيط	بدرجة الحديدة	بدرجة متكاملة
استعمال الوسائل	وسائل بدوية	وسائل رقمية
التقارير	يدوية	رقمية
درجة التنبؤ	لفترة محددة	لفترة طويلة
البرمجيات	لا توجد	جاهزة حسب التصميم
الحاسبات	تستخدم الآلات الكاتبة	تستخدم الحاسب الانحراف والاسترجاع
الاتصالات	متقطعة	فورية
مقاييس التركيز	مدى قصير	المدى البعيد

المصدر: بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2016، ص 75.

6- التوجيه الإلكتروني : يشير البعض إلى أن التوجيه الإلكتروني بالجامعات الحديثة تستند على القيادة الإلكترونية التي تسهم في تفعيل الأهداف بصورة فعالة وهذا يتطلب وجود قيادات ماهرة متمكنة من التعامل مع هذه التقنية وسلاستها في تقدير الأفراد وتحفيزهم لإنجازهم الأعمال في وقتها المطلوب ، ويعتمد في آلية عمله على استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية ولقد أكد بعض الباحثين أن قيادة الذات هي الأكثر بروزا في مجال الإدارة الإلكترونية فنجد أن القائد الإلكتروني يستلزم عليه اتخاذ القرارات بسرعة فورية تقود إلى تطوير العمل وفق حالات مختلفة بقواعد خاصة تساعد على الاستجابة السريعة ، لذا نجد أن قادة الذات يتميزون بقدراتهم على تحفيز وتطوير أنفسهم ، والتركيز على إنجاز مهام الجامعة والإسهام في حل مشاكلها ، ورغبتهم في حلها وبراعة ومرونة ذات تكيف واقعي للبيئة العملية المتغيرة ، والمسؤولية في مساراتهم المهنية وأنشطتهم وتطوراتهم الحديثة(1) .

العناصر وشروط الرئيسة لنجاح تطبيق الإدارة الالكترونية: ومنه نذكر: (2)

1 نجم ونجم عبود، الادارة الالكترونية، دار المريح لنشر والتوزيع، الرياض ، المملكة العربية السعودية ،2004، ص266.

2 بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2016 ، ص 75.

3 رشا خوجلي و احمد البشير، الادارة الالكترونية وعلاقتها بتطوير الوحدات الادارية في جامعة افريقيا العالمية، اطروحة دكتوراه ، جامعة شريف هداية الله الاسلام الحكومية، جاكارتا، 2018،2020،ص96.95.

(أ) - **التقنية الرقمية:** ترتبط أنشطة الأعمال الالكترونية مع كافة أنماط التقنية الرقمية من وسائط وشبكات وأدوات ، كذلك ربط بعض من أنشطة الأعمال بخدمات الأكشاك التفاعلية، واجهزة التلفاز التفاعلي، بالإضافة الى خدمات الهاتف الجوال المتكاملة مع تقنية الإنترنت.

(ب) - **العمليات الالكترونية:** تتولد هذه العمليات من خلال تحويل الارتباطات المادية والمهمات الجزئية المجمعة في بنية العمليات العادية إلى سلسلة القيمة المكونة من الأنشطة الرقمية التي تصمم على أساس تدفق المعلومات والعمليات عن طريق استخدام تقانة المعلومات والاتصالات وتقنية الإنترنت .(3)

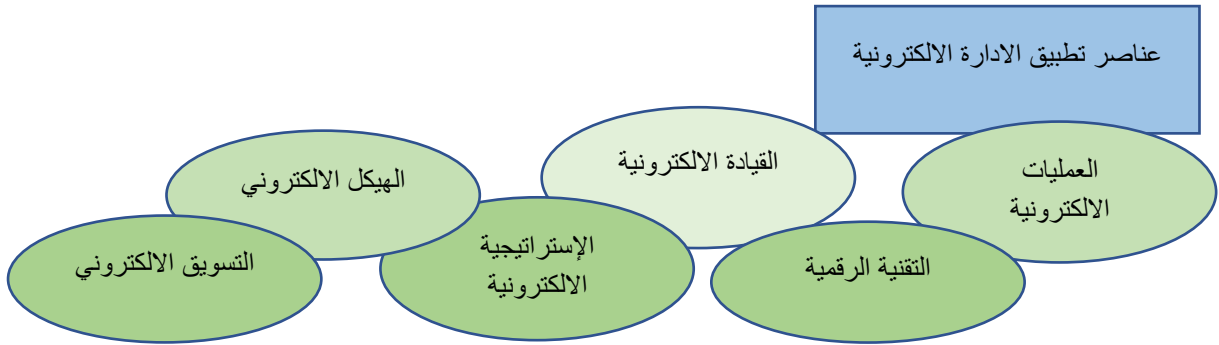
(ج) - **الاستراتيجية الالكترونية:** وتضم نشاطات التحليل الاستراتيجي لبيئة الأعمال ، التصميم والاختيار الاستراتيجي ، وتنفيذ استراتيجية الأعمال الالكترونية ، فضلا عن تحديد مصادر التفوق والتميز عن المنافسين .

(د) - **التسويق الإلكتروني:** ويعتمد على التوجه الى الزبون والتحليل العميق لرغباته ، والتفاعل معهم بشكل مباشر ، والتحول من التسويق الموجه للجمهور بشكل عام إلى التسويق الموجه لرغبات وحاجات الزبون ، وإيجاد أنظمة للشراء والبيع الإلكتروني .

(هـ) - **الهيكل الإلكتروني:** تتطلب الإدارة الالكترونية الى وجود بنية تنظيمية تتصف بالحدائة والمرونة ، أفقية وعمودية باتصالاتها ، كذلك بنية شبكية تعتمد على قاعدة تقنية ومعلومات متجددة ، وثقافة تنظيمية تتمركز حول قيمة الابتكار والمبادرة لإتمام الأعمال بكفاءة وفاعلية .(4)

(و) - **القيادة الالكترونية :** تطوير وتنمية قيادة إدارية تتعامل بفاعلية وكفاءة مع تقانة المعلومات والاتصالات ، تمثل الكفاءات الرئيسة التي تكون قادرة على الابتكار والتطوير ، وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية ، وإنتاج المعرفة ، وإدارة عملية التعلم التنظيمي في المنظمات الساعية للتعلم بصفة دائمة ومؤكدة. والشكل التالي يلخص عناصر الادارة الالكترونية:

الشكل (1-4): عناصر الادارة الالكترونية



المصدر: ياسين سعد غالب: الإدارة الإلكترونية وافاق تطبيقاتها العربية ، معهد الإدارة العامة للنشر ، الرياض ، 2005، ص234.

4 محمد عبد الرزاق محمد حمو خليل وزيد فوزي ايوب الشيخ، دور عناصر الادارة الالكترونية في تعزيز مرونة التنظيمية ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 15، العدد 45، 2019، ص113.114.

1 سين سعد غالب: الإدارة الإلكترونية وافاق تطبيقاتها العربية ، معهد الإدارة العامة للنشر ، الرياض ، 2005، ص234.

المطلب الثالث: مبادئ ومتطلبات الإدارة الإلكترونية.

الفرع الأول: مبادئ الإدارة الإلكترونية.

توجد مبادئ أساسية تحكم عملية تطوير مشروع الإدارة الإلكترونية، كما تمثل هذه المبادئ في الوقت نفسه معايير مهمة لتقييم مستوى النجاح المتحقق أثناء وبعد عملية تطبيق البرامج الجديدة المرتبطة بالمشروع، وأهم المبادئ الهادية لتطبيق مبادرات الإدارة الإلكترونية هي (1):

1 - التفكير بالمستفيد لا بالدائرة الحكومية: تتولى الإدارة الإلكترونية مهمة إعادة التفكير بكيفية تنظيم الحكومة من منظور المواطن والمستفيد والوظائف التي يجب أن تقدمها لهم، وللوصول إلى هذا الهدف وجب التركيز على احتياجات الزبائن قبل كل شيء، وبعد ذلك يتم العمل باتجاه نظم تساعد على تلبية هذه الاحتياجات، وعند وضع إستراتيجية العمل، فمن الضروري توجيه هذه الإستراتيجية لدعم عملية التكامل بين الوظيفة واحتياجات المواطنين.

2 - إعادة هندسة عمليات الحكومة وليس حوسبتها : إذا كانت الحكومة الإلكترونية هي مجرد حل تكنولوجي لمشكلات البيروقراطية الإدارية و وسيلة لحوسبة المهام الإدارية فإنها حكومة معرضة للقتل بالضرورة ، ذلك أن الحكومة الإلكترونية يجب أن تكون جزءا من مشروع إعادة هندسة عمليات الإدارة الحكومية من جديد و ذلك لكونها لا تعني حوسبة و تشبيك العمل الإداري أو نقل المعاملات من طرق التنفيذ التقليدية إلى طرق التنفيذ الإلكترونية على شبكة الأنترنت فحسب ، بل من الحيوي بالنسبة لنجاح مبادرات الإدارة الإلكترونية و اكتساب مزاياها الإستراتيجية هو أن ترافق هذه المبادرات برامج الهندسة الإدارية والإنسانية ضمن مشروع طموح للتحديث والتنمية .

3- الرؤية الإستراتيجية للحكومة: مشروع كبير مثل الحكومة الإلكترونية يتطلب وجود رؤية إستراتيجية شاملة وأهداف إستراتيجية قابلة للتحقيق في المدى الزمني المستهدف فمثلا وضعت الولايات المتحدة الأمريكية رؤية إستراتيجية تتلخص بهدف الوصول إلى الطريق السريع للمعلومات Information highways وينطبق نفس الأمر على كندا أيضا، أما الجماعة الأوروبية فقد وضعت رؤية إستراتيجية تتضمن الوصول إلى مجتمع المعلومات من خلال بناء وتطوير تكنولوجيا الشبكات والاتصالات وتطبيقها في جميع مجالات الحياة والأنشطة الإنسانية (1)

4- الاستثمار في تكنولوجيا: إن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات هو جزء من مشروع الحكومة الإلكترونية وسيؤدي بالتأكيد إلى تحقيق عائد في الأجل المتوسط والبعيد، هذا يعني أن كل ما ينفق على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يجب النظر إليه على أنه استثمار سيعود بالعات الإيجابي السريع بالإضافة إلى المنافع المكتسبة من تنفيذ الحكومة الإلكترونية.

5- تطبيقات ذات قيمة مضافة وتكلفة منخفضة: إن اعتماد برامج الحكومة الإلكترونية على تكنولوجيا الأنترنت والشبكات الداعمة الأخرى Extranet و Intranet يساعد في بناء نظم الكترونية مرنة ومفتوحة لتنفيذ الأنشطة ذات القيمة المضافة

1 بلحليج شهنواز، الإدارة الإلكترونية وترشيد الخدمة العامة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة المسيلة، 2012، ص 11

بجودة عالية و تكلفة منخفضة بالمقارنة مع تكلفة الأنشطة التقليدية.

6 - التوازن بين شفافية المعلومات وخصوصية المواطن: توفر مبادرات الحكومة الإلكترونية بيئة مفتوحة لتبادل ونشر و توزيع المعلومات لكن يجب احترام حقوق المواطن في الخصوصية، و حقوق المواطن الأساسية من خلال التشريعات والقوانين المنظمة لعمل الحكومة الإلكترونية.

7- الحكومة الإلكترونية ليست بديلا للوسائل التقليدية: إن الخدمات التي تقوم بتجهيزها الحكومة الإلكترونية للمواطنين ومؤسسات الأعمال وفي الإدارات وهيئات ومؤسسات الدولة لا يمكن أن تكون بديلا نهائيا للوسائل التقليدية المتبعة في تخزين و توثيق البيانات و معالجتها، وخاصة في المراحل الأولى من تطوير نظم الحكومة الإلكترونية، حيث يعتمد نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية على ضمان توفير مستلزمات و شروط تنظيمية و تقنية و التزام تقوده الإدارات لتغيير نظم و أساليب العمل الإداري التقليدي بصورة شاملة و جذرية.

8 - التركيز على النتائج: ينصب اهتمام الإدارة العامة الإلكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة على أرض الواقع، و أن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء على المواطنين من حيث الجهد، و المال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة كدفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان دون التنقل إلى مراكز الهاتف، الغاز لتسديد الرسوم، والفواتير المطلوبة.

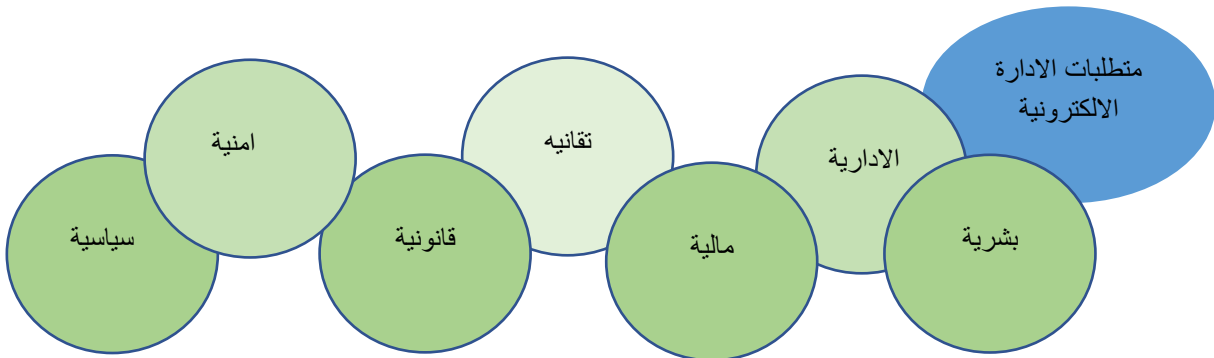
9 - التغيير المستمر: وهو المبدأ الأساسي في الإدارة الإلكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء بقصد كسب رضا الزبائن أو بقصد التفوق في التنافس (1) .

الفرع الثاني: متطلبات الادارة الالكترونية.

إن نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية في تحقيق أهدافه مرتبط بتوفير مجموعة من المتطلبات اللازمة، وهناك من يرى من الضروري توفير جملة من المستلزمات البشرية والمادية والتنظيمية والبرمجيات. ولتوضيح تلك المتطلبات من خلال الشرح التالي: **الشكل (1)-**

(5): متطلبات الادارة الالكترونية

:



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الجانب النظري¹

1-المتطلبات الإدارية: وتنحصر المتطلبات الإدارية في العناصر التالية: (2)

- وضع استراتيجيات وخطط تأسيس: التي يمكن أن تشمل إدارة أو عينة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط والمتابعة والتنفيذ المشاريع الحكومية وفي هذه المرحلة لابد من توفير الدعم مع توفير مختصات كافية. لإجراء التحول المطلوب؛
- توفير البنية المحلية للإدارة الإلكترونية: توفير العتاد وشبكات الاتصال والبرامج؛
- القيادة والدعم الإداري: دعم والتزام الإدارة العليا أمر مهم لجاح الإدارة الإلكترونية؛
- الهيكل التنظيمية: لا تستطيع الإدارة الإلكترونية العمل في هيكل هرمي يعتمد على قواعد تقليدية وروتين؛
- التعليم والتدريب والتكيف: بما أن التقنية معلم وثقافة و أداة محمل جديدة ومعايرة الأدوات العمل التقليدية بشكل كبير فإنه لا يكفي تعليم العاملين بالإدارة الإلكترونية وتدريبهم على أساليب العمل الجديدة والأجهزة فحسب، بل يعي أيضا تتهم بالتقنية.

2-المتطلبات البشرية: يعد العنصر البشرية من أهم العناصر في المنظمات، إذ هذا العنصر لن تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها، حتى إذا امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة لذا لا بدا من تأهيل العناصر البشرية، وكذلك إعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة. (1)

3-المتطلبات المالية: يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة، والتي تحتاج إلى أموال طائلة التي تضمن له الاستمرارية والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة من تحسين البنية التحتية وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج وتحديثها وتدريب العنصر البشري.

4-المتطلبات الأمنية: التأمين والحماية من المخاطر التي تهدد المعلومات والأجهزة وتشترع الأنظمة ومن القوانين لسلامة وصول المعلومات للمستنفدين ومن المعروف أن أي جهاز حاس، تم توصيله بشبكة الانترنت يمكن احتراقه إذا كان حاليا من برامج الحماية ونظرا لعدم وجود نظام معلوماتي كامل وخالي من الاختراقات، ولكن هناك مجموعة من الإجراءات يجب توفيرها مثال:

- التحديث المستمر لأنظمة التشغيل للحاسبات الإلية؛
- التحديث المستمر البرامج المضادة للفيروسات؛
- تركيب الجدار الناري بين المستفيدين ومصادر المعلومات؛ عمل نسخ احتياطية المعلومات الهامة وحفظها في أماكن أمنه؛
- استخدام البطاقة المستقلة أو السمات؛
- من القوانين والتشريعات التي تحفظ حقوق الناس وتبعيدها وعدم التساهل فيها.

1 رانية هدار، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، اطروحة دكتوراة في العلوم سياسية، جامعة باتنة 01، 2017، ص31.30.

2 ياسين سعد الغالب، الادارة الالكترونية وآفاق تطبيقها العربية، معهد الادارة العلمية، المملكة العربية السعودية، 2005، 238.237

5-المتطلبات السياسية حيث تترجمها وجود إرادة سياسية داعمة لاستراتيجية التحول الإلكتروني ومساندة مشاريع الإدارة الإلكترونية عن تقديم العون المادي والمعنوي المساعد على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الإلكتروني والإدارة الإلكترونية. (2)

6-المتطلبات القانونية: تعتبر المقتضيات القانونية أساساً من عمل نظامي لتحديد العلاقات بين الجهات المتعاملة مع أجهزة الإدارة الإلكترونية، وإن ضمان حقوق جميع الأطراف يتطلب توفير تشريعات كفيلة بتحديد أطر العمل التي تشغل فيها أنظمة الحكومة الإلكترونية، إنه لمن الواضح أنه بمجرد الشروع بتهيئة الأرضية لعمل الحكومة الإلكترونية، ويترتب عن ذلك توفير تشريعات جديد لضبط أسلوب التعامل الجديد معاً لأوضاع التي نشأت الحاجة إليها ومن المتطلبات القانونية الأساسية للعمل نخص بالذكر ما يلي(3)

- تشريعات تنظم نشر المعلومات والمحافظة على الأسرار؛
- تشريعات خاصة بتحديد رسوم استخدام المواقع الإلكترونية؛
- تشريعات خاصة بضمان حقوق جميع الأطراف المعنية بالعمل الإلكتروني؛
- تشريعات خاصة بتحريم انتهاك سر التوقيع الإلكتروني؛
- العمل على توفير البيئة التشريعية والضمانات القانونية التي تكفل الاعتراف بعمليات الحكومة الإلكترونية، إذ أنه في العديد من الدول لا يعترف القانون بالمعاملة الإلكترونية أو ما يصطلح عليه بالعقد الإلكتروني.

7-المتطلبات التقنية: وتتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية والتي تشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد، لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الإنترنت، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج ، وتوفير خدمات البريد الرقمي ، وتوفير كل ذلك بالاستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن وعلى العموم فإن البنية التحتية التقنية تقسم إلى:

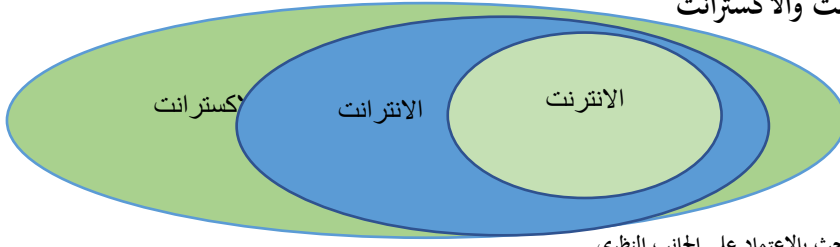
- **البنية التحتية العلمية للأعمال الإلكترونية:** وتمثل في كل التوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل البيانات الكترونياً.
- **البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية:** وتشمل مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات المعلم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية "
- **شبكات الاتصال:** أهم هذه الشبكات:

1 نبراس محمد جاسم الاحبابي، اثر الادارة الالكترونية في ادارة المرفق العام، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2018، ص20.

2 زبدي ادريس، وآخرون، دور الادارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في ادارة الاعمال جامعة الشهيد حمي لحضر، 2019، ص10.9.

3 فرورة فهمية وحفيظ ليدية، في متطلبات الاساسية لسير المرفق العامة الالكترونية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في القانون العام، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية، 2020، ص27.

الشكل (1-6): العلاقة بين الانترنت والانترنت والاكسترنات



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الجانب النظري

- شبكة الانترنت (**internet**) : وهي عبارة عن شبكة عملاقة من الحواسيب المتشابكة حول العالم وتربط المجتمعات ، بكل قطاعاتها ونشاطاتها المختلفة تمكن مستخدميها من الوصول إلى المعلومات المختلفة عن طريق هذه الحواسيب .

- الشبكة الداخلية أو الانترنت (**Intraneet**) : هي شبكة اتصال خاصة تستخدم الموارد المتاحة للإنترنت بغية توزيع المعلومات داخل المؤسسة ، ولكن المجموعات خاصة فقط من الوصول إليها .

- الشبكة الخارجية أو الاكسترنات (**Extranet**) : وهي امتداد للشبكة الداخلية بحيث تسمح لمجموعات خارجية والتي لها علاقة بطبيعة نشاط المؤسسة أكالوردين ، الزمان ، وأطراف أخرى (بالاطلاع على المعلومات التي يتم عرضها بواسطة الانترنت وما يجب الإشارة إليه ، هو أن شبكي الإنترنت والاكسترنات تستخدم تكنولوجيا المعلومات للانتقال بالمؤسسة إلى مستوى العمل بالإدارة الإلكترونية في بيئتها الداخلية ، وفي إدارة علاق قنا مع بيئتها الخارجية ، ففي الوقت الذي تربط شبكة الإنترنت أوصال المؤسسة في الداخل فلان شبكة الإكسترات تستخدم لبناء رواج اتصالات الكترونية مباشرة و فورية مع الزبائن من جهة والعينين من جهات اخرى.(1) ومنه نلخص الفوارق كالتالي:

الجدول (1-8): الفوارق بين الانترنت والانترنت والاكسترنات

الفروقات	الإنترنت internet	الإنترنت Intraneet	الاكسترنات Extranet
الملكية	غير مملوكة لأحد	هي ملك للمؤسسة التي تستضيفها	مشاركة بين مجموعة شركات او العلاقات
الوصول	اي شخص يمكنه الوصول اليه (عام)	وصول الأشخاص المسموح لهم فقط (خاص)	شبه عام
المحتوى	تحتوي على مواضيع ومعلومات مختلفة	تحتوي على المعلومات الخاصة بالمؤسسة	تحتوي على معلومات ومواضيع مشتركة بين مجموعة شركات.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الجزء النظري

وهناك خطوات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات، وهي كالتالي: (2)

1 - إعداد الدراسة الأولية: ولإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية؛ لعرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا على بينه من كل النواحي المالية والفنية والبشرية.

2 - وضع خطة التنفيذ: عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة ولابد من إعداد حملة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

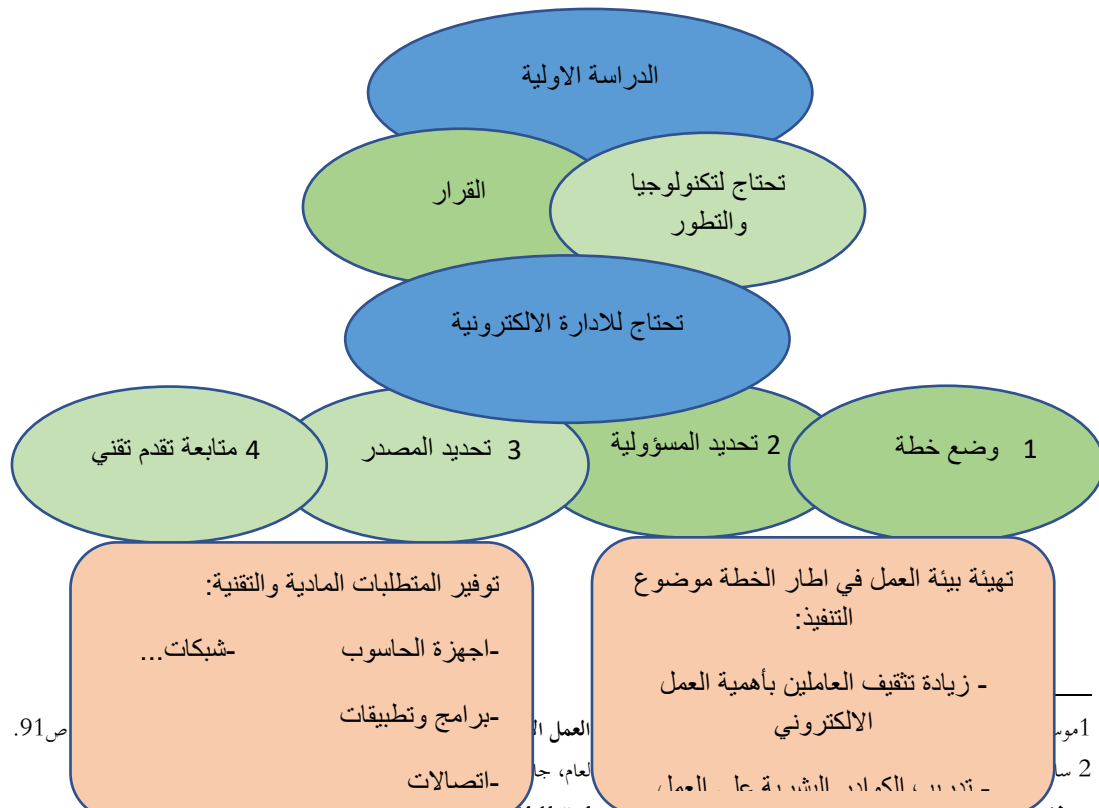
3 - تحديد المصادر: التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح، ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لعرض التنفيل - والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة، ويعني مما تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة.

4 - تحديد المسؤولية: عند تنفيذ الحملة لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح من الوقت المحدد في الخطة والكلف المرصودة إليها.

5 - متابعة التقدم التقني: نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية، لذلك لابد من متابعة كل ما يستجد في المجال التقني من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة بهذا المجال.

والشكل الموالي يوضح هذه الخطوات:

الشكل (1-7): خطوات تطبيق الادارة الالكترونية



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الجانب النظري.

المطلب الرابع: نماذج وسليبات وإيجابيات الادارة الالكترونية.

الفرع الاول: نماذج الادارة الالكترونية.

يبين هذا العنصر كيفية تطبيق والإرهاصات الأولى لاستخدامات الإدارة الإلكترونية في بعض البلدان الأجنبية والعربية والتي كانت السبابة في تطبيق الإدارة الإلكترونية نظرا لما تتوفر عليه من إمكانيات مادية وبشرية وفنية ... إلخ، ويمكن تفصيل ذلك كما يلي :

1. نموذج كوريا الجنوبية: تم تطبيق نظام جديد في جهاز بلدية(سيول) في كوريا الجنوبية لمكافحة الفساد، وأعلن رئيس البلدية في عام 1998 حربا شاملة على الفساد الإداري ، من خلال إجراءات وتدابير وقائية ، مما سبب شفافية أكبر في الإدارة ، وعزز الشراكة في العمل بين القطاعين الحكومي والخاص ، وعليه فإن استحداث

برنامج الحكومة الإلكترونية يدعى تعزيز الإجراءات المفتوحة المباشرة على الحاسوب للطلبات المدنية، وهذا

الموقع يوضح للمواطنين القوانين والإجراءات أو الخطوات المتخذة ضد الفساد ، وبإمكان النظام مراقبة الوقت الفعلي لسير العمل في طلبات الإجازات والرخص ، وفي نهاية عام 2000 بلغ عدد المتواصلين مع هذا الموقع مليونين وللتشجيع على زيادة عدد المستخدمين لهذا الموقع تم تيسير سبيل الاتصال بالجهاز عبر الهاتف الخليوي عام 2001 ، إن النقطة الأساسية لبرنامج (سيول) لمحاربة الفساد ليست تكنولوجيا المعلومات ، بل تبسيط الأنظمة والإجراءات والتواصل الفعال مع المواطنين ، وعليه فإن (سيول) تشير إلى أن أسباب نجاح عملية تطبيق المشروع تعود إلى مساهمة عاملين مهمين هما الإدارة القوية والحكيمة لرئيس البلدية ، ومشاركة المواطنين المكثفة والواسعة(1)

2- نماذج البناء التكنولوجي للحكومة الإلكترونية: تركز هذه النماذج على مراحل النمو والتقدم التكنولوجي لتقديم المعاملات التي تتم بين الحكومة وبين كافة أفراد المجتمع، وتقدم أسلوبا للتنفيذ الفعلي يضمن نجاح مشروعات الحكومة الإلكترونية، وتتناول مراحل البناء التكنولوجي اللازمة من حيث استخدام الشبكات المحلية والعالمية والتكامل بين نظم المعلومات والنظم الأوتوماتيكية في الواقع العملي. ويعتبر نموذج sharma et gobita من أهم النماذج التي ركزت على إعداد البنية الأساسية التكنولوجية، ويتكون هذا النموذج من أربعة مستويات:

1 عبان عبد القادر، تحديات الادارة الإلكترونية في الجزائر، اطروحة الدكتوراه في العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015. 2016، ص86.

- **مستوى الشبكات والتقنيات:** يمثل المرحلة الأولى ويتمثل في إنشاء البنية الأساسية التكنولوجية كإنشاء الشبكات المحلية ، وحدات التحكم المركزي ، الإنترنت ، إكسترنات ... الخ.

- **مستوى تكامل البيانات والرقميات:** تركز هذه المرحلة على تحقيق التكامل في العمليات من خلال استخدام نظم إدارة الوثائق ، وقواعد البيانات ، ومستودع البيانات ، ونظم تدفق الأعمال ، ونظم تخطيط مصادر البيانات ، والتطبيقات الإلكترونية ، وبذلك يتم التحول من الصورة الورقية للبيانات إلى الصورة الرقمية .

- **إنشاء مواقع الخدمات الإلكترونية على شبكة الإنترنت:** بعد الانتهاء من تحقيق التكامل بين نظم إدارة البيانات والوثائق يتم إنشاء المواقع الإلكترونية على شبكة الإنترنت، حيث يمكن للمواطنين استخدام بوابات الإنترنت ، الإكسترنات ، الإنترنت ، المواقع للحصول على الخدمات الحكومية ، التي يجب أن تصمم بحيث تضمن السرعة وسهولة والأمان لضمان التفاعل الكامل مع المواطنين.

- **دخول المستخدمين:** تمكين المستخدمين من الحكومات، والمنظمات الحكومية ، ومنظمات الأعمال ، المواطنين من الوصول إلى البيانات والمواقع عن طريق أجهزة : هواتف المحمول ، الحاسب الألي الشخصي ، مراكز الاتصالات ، ففي هذه المرحلة يكون إطار الإلكتروني اكتمل ، فتهتم الحكومة بالوسائل المواطنين للدخول إلى مواقع الخدمات الإلكترونية .

- **الهياكل الداعمة للحكومة الإلكترونية:** يقصد بها الإطار القانوني من تشريعات ولوائح تنظم التعامل الإلكتروني وتحافظ على سرية البيانات وأمن المعلومات، والإطار المالي والتنظيمي.(1)

3-نموذج الولايات المتحدة الأمريكية : تتفوق الولايات المتحدة على جميع دول العالم في مجال المعلوماتية ، سواء من حيث التصنيع المعلوماتي بمختلف منتجات وأنواع التقنيات ، أو من حيث حجم الاستثمارات ، ومن ثم من حيث العوائد المالية من جراء الاستثمار في المجال المعلوماتي ، الأمر الذي أدى إلى حدوث ثورة حقيقية في عالم الاتصالات ولاسيما بعد ظهور شبكة الإنترنت ، لذا كانت تجربة الولايات المتحدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال الإتاحة الكاملة لجميع المعلومات والقوانين واللوائح الحكومية على شبكة الإنترنت ، بصورة تحقق لأي مستخدم التعرف الكامل على جميع القوانين التي تحكم أي موضوع معين أو قضية معينة ، فمثلا تمتلك الولايات المتحدة أكبر قاعدة معلومات تشريعية متاحة على شبكة الإنترنت ، هي قاعدة (Lixus) ، حيث يستطيع من خلالها أي مستفيد سواء أكان منظمة اعمال أم زبائن التعرف على الإطار التنظيمي والقانوني لأية قضية من خلال الحوار والتفاعل ، فضلا عن قيامها بإتاحة النماذج المستخدمة في أداء الخدمة وما يتبعه من إمكان طباعة(1)

المستفيد لهذه النماذج على طابعته الخاصة، ثم ملفها في إطار التعليمات الموضحة، قبل التوجه إلى مراكز أداء المعلومات، وهذا الأسلوب يقضي على أحد الاختلافات الرئيسية التي تؤثر في أداء الخدمة، كما أن هناك مبادرة خاصة قامت بها وزارة الدفاع

1 فاكية سقي، محاضرات في مادة نماذج الادارة الالكترونية المقارنة، قسم الادارة الالكترونية، جامعة محمد لىن دباغين، سطيف02، 2020.2021ص25.

2 عبان عبد القادر، تحديات الادارة الإلكترونية في الجزائر، مرجع سابق ذكره، 84.

3عبود بن فهد الناصرین دھام، الحكومة الالكترونية بين التخطيط والتنفيذ، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص23.

الأمريكية نهاية عام 1999 لإدارة تنظيم مشترياتها من خلال بناء شبكة متكاملة للمعاملات الخاصة بالتوريدات الحكومية والموردين المسجلين في هذه التوريدات، حيث يتم من خلال هذه الشبكة الإدارة الكاملة للمخزون الحكومي، وتنفيذ عمليات الشراء الكترونياً محققين بذلك وفراً هائلاً في الإنفاق الحكومي يمكن أن يؤدي إلى ارتفاع مستوى الخدمات الحكومية (2)

بعد ذكر بعض النماذج المطبقة في بعض دول العالم ولدت نظريات الإدارة الإلكترونية و النتائج التي قد تترتب على تزايد تطبيق أنظمتها، إلا أنها تتنافس فيما بينها على مدى أهميتها وفعاليتها عند قيام المنظمات بمهامها، وتتمثل هذه النظريات فيما يلي: (3)

1 -العقلانية: هناك بعض الأفراد يعتقدون أن استخدام التقنيات في مجال الإدارة الالكترونية يمثل تحسناً كبيراً دائماً في قدرات المنظمة، وذلك على أقل تقدير في انتهاز العقلانية عند اتخاذ القرارات، والتكلفة الوحيدة هي تكلفة شراء هذه التقنيات وتشغيلها. ووفقاً لهذا الرأي فإن هذه الأنظمة سوف تقلل من تكاليف الحصول على المعلومات، ترتيبها، ترميزها، تنظيمها، إدارتها واستخدامها، وبناءً على ذلك، فإن هذه الأنظمة سوف تحقق عائداً 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 : تقبل مجموعة أخرى من النظريات إمكانية زيادة قدرات التحكم وانعكاس ذلك على نوعية عمليات اتخاذ القرار وعقلانيتها، لكنها في الوقت نفسه تصر على أن ذلك لا يتأني بدون نسل، وهذه النظريات تعتقد ضرورة عمل ترتيبات الحماية والوقاية، وإلا سوف يكون الثمن غالباً فيما يتعلق بالحرية والخصوصية الشخصية للأفراد، والحفاظ على سرية المعلومات .

3-ضوضاء المعقولة وتأكلها : النظرية الثالثة هي الأكثر تشاؤماً، وهي تقوم على الإدعاء 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 صياغة القرار، والتركيز على العوامل الواضحة التي يمكن قياسها كمياً، كما أن هذه النظرية تتخوف من عدة أشياء مثل: التفسير المبسط بأكثر مما ينبغي للبيانات، النمذجة المبسطة والتبسيط الشديد بدءاً 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 عامل مهم وأداة رئيسية في ظل ظروف النافس القائمة بين المنظمات، مع التركيز على أنه لن يكون لهذه النظرية نفسها تأثير جوهري ومستقل في عملية اتخاذ القرارات بمعزل عن النظريات الأخرى

الفرع ثانياً: سلبات وإيجابيات الادارة الالكترونية.

اولاً: سلبات الادارة الالكترونية ومعوفاً.

1-سلبات الادارة الالكترونية: في ظل الإقبال الشديد من المؤسسات على استخدام وتطبيق الإدارة الإلكترونية والتفاعل معها ظهرت بعض المخاطر والإخفاقات منها: (1)

- بالرغم من خصائص الأعمال الإلكترونية الجيدة ولكن في المقابل أنت إلى تقويض الكثير من الأعمال التقليدية والاستثمارات الكبيرة والبنية التحتية؛

- إن المشاريع والأنظمة المبنية على الانترنت يشكو من قلة التدفق المالي داخلها مثلها مثل الإدارة الإلكترونية التقليدية فالإدارتين تشكو من نقص المال الداخل إلى مؤسساتها؛

- إن انتشار ثقافة الإدارة الإلكترونية أدى إلى ظهور عقبة الإدارة عبر قلة العنصر المؤهل لاستخدام الأنظمة الإلكترونية بحرفية ومهنية وضمن عدم وجود أخطاء وادي إلى أن تدر الأعمال الإلكترونية بشكل سيء؛

- مشكلة حقوق الملكية الفكرية: رغم أن المؤسسات الإلكترونية استخدمت قدرات اقتصاد المعلومات الرقمية القائمة على التكلفة الصفرية في إعادة إنتاج المنتج المعلوماتي الرقمي وبالتالي التوسع في النسخ المجانية كوسيلة في الترويج والخدمة للزبون، وهذا يعني القفز - على حقوق الملكية في البراءة وحق النشر (الذين يتمتعان بالحماية القانونية) ؛

- صعوبة الإلمام بين الموقع التقليدي والموقع الإلكتروني للمؤسسة بالرغم أن بعض المؤسسات توفقت في الجمع بين الاثنين، فإن البعض الآخر أخفق في الجمع بين الاثنين وذلك لأن مثل هذا الجمع يتطلب جهودا كبيرة في إدارة الموقع الإلكتروني؛

- بالرغم من أن الأعمال الإلكترونية قدمت الكثير للحصول على المعلومات بشكل سريع ومهني وذو كفاءة إلا أنها وقعت تحت وطأة انخفاض الأسعار بسبب التنافسية وهذا ما يؤدي إلى عدم القدرة على تحقيق عوائد وارباح حقيقية؛

- الاعتقاد الخاطئ بأن كل الأعمال تصلح للانخراط في الأعمال الإلكترونية؛

- الاعتقاد بأن إدارة موقع الويب الخطيط الموقع، تنظيمه، سهولة استخدامه من قبل المستخدم، تكرار تحديثه سيحل محل إدارة أعمال المنظومة المؤسسية كلها ؛

- عدم تطابق ثقافة المؤسسة مع ثقافة الإنترنت، فالإنترنت يتطلب الانفتاح والشفافية وتقاسم المعلومات مع الآخرين، في حين أن حماية أعمال المؤسسة وأسراها تتطلب الحد من كل ذلك؛

- الضغوط المختلفة على الأعمال الإلكترونية، والذي يشمل:

- ضغوط المسؤولين للتحسين والتطوير المستمر؛
- ضغوط التنافسية، والتنافس فيما بينها وخصوصا من الداخلين الجدد؛
- ضغوط التكلفة، حيث إن المؤسسة تسعى لخفض الكلفة وتحسين أدائها من خلال الأعمال الإلكترونية (1) نجم

2-معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية: على الرغم من الحاجة الملحة في مجتمعات التي تعم تطبيقات التقنية على دوائرها الإدارية إلى خوض هذه التجربة، إلا أن هذا المشروع الحضاري قد يعترضه عدد من المعوقات، وعلى مختلف الأصعدة الإدارية، البشرية، المالية

1 نجم عبود نجم، الادارة الالكترونية والاستراتيجية للوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006، ص61.58.

، الفنية ، التشريعية ، التقنية وأمنية ، تجد هذه المعوقات من فرص التعليق ، أو تعمل المشروع ، ويمكن استعراض هذه المعوقات كما يلي :

1-2 -المعوقات البشرية: مثل فيما يلي: (1)

- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي بالجامعة؛
- قلة البرامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة في الجامعة؛
- تنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بأن هذا التغيير يشكل تهديدا؛
- نقص الخيرات لدى المديرين وندرة تقديم حوافز مادية هم؛
- ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي، والرغبة والخوف الذي يمتلكه العاملين بالإدارة عند استخدامه؛
- قلة تشجيع المسؤولين الأفراد على التعلم الذاتي للبرامج وتطبيقات الإدارة الالكترونية وتقنية المعلومات
- خوف بعض الموظفين وبخاصة القدامى من فشل تجربتهم في التعامل مع كل جديد، كذلك ضعف مهاراتهم اللغوية وخصوصا الانجليزية، مما يؤخر مشروع الإدارة الالكترونية حتى تتمكن المؤسسات من إعادة تأهيل هؤلاء الأفراد أو استبدالهم ؛
- مقاومة العاملين للتغيير وشعورهم أنه لن يكون لهم مقاعد في الإدارة الجديدة، أو أن حضورهم على الأقل سيكون هامشيا؛
- قصور نظرة الموظفين والعمال الإداريين في الجامعات إلى المشروعات التقنية والحاسب عامة على رؤية ما تكلفه هذه المشروعات من نفقات، دون النظر إلى إيجابياتها وفوائدها.

2-2 معوقات مادية: تتمثل فيما يلي:

- قلة المورد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية وبخاصة إنشاء الشبكات وربط الموقع وتطوير الأجهزة والبرامج؛
- ضعف قدرة بعض الأفراد لشراء الأجهزة الالكترونية لضعف الجانب المادي الذي يعانون منه. التكلفة العالية للمبرمجيات والأجهزة الالكترونية؛
- قلة توفير المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق الإدارة الالكترونية؛
- عدم دعم مشروع تطبيق الإدارة الالكترونية ماليا (عدم توفير الأجهزة والمعدات اللازمة لذلك) الحاجة الكبيرة إلى الإمكانيات المادية لتوفير تقنية المعلومات خاصة على مستوى الدولة ككل؛
- حمود الإدارات المالية في الجامعات، حيث تصنع ميزانيات مالية على أساس بنود محددة، مما يمنع صرف أي مبلغ لغير البنود التي تم وضعها مسبقا؛
- تواجه بعض الإدارات أزمة محدودية الموارد اللازمة لإتمام عمليات الصيانة لأجهزها و شبكاتها، و غيرها من العمليات المكلفة، سواء في استبدال قطع و أجهزة جديدة من القطع الداخلية لبعض الأجهزة؛

1 عيان عبد القادر، تحديات الادارة الإلكترونية في الجزائر، اطروحة الدكتوراه في العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.2016، ص69.

- تكلفة الشبكة العالمية للإنترنت.

2-3- معوقات إدارية: تمثل فيما يلي: (1)

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الرقمية ;
- ضعف اهتمام الإدارة العليا بتقييم تعليق الإدارة الإلكترونية ومتابعتها؛
- عدم التدرج في تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط المؤسسة عدم توفر تدريب للمتخصصين بشكل واسع في المواقع المرغوب فيها؛
- عدم اقشاع إدارة المؤسسة بضرورة الإدارة الإلكترونية أو الحاجة إليها؛
- عادم هيئة الأفراد نفسها وإشعارهم بأهمية دورهم، وأهم جزء من عملية التحول والجاح؛
- لاختلاف في نظم الإدارة داخل الجهة الإدارية الواحدة، مما يعرقل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية يشكل انسيابي وسلسة.

2-4 معوقات أمنية: يتمثل في :

- مخاوف كبيرة لدى المتعاملين مع الإدارات من النجاح إحدى محاولات الاحتراق للإدارة التي يتعاملون معها، وأن يمس ذلك الاختراق البيانات الخاصة بهم بالحذف أو التدمير، أو استغلالها في أعمال غير مشروعة؛
- عدم توافر برمجيات تحكم الرقابة على الاختراقات المتعمدة؛
- تشمل تحديات أمن المعلومات نطاقا واسعا من العناصر، بعضها فني يرتبط بالأنظمة التقنية والبرامج والأجهزة المستخدمة، وبعضها الآخر يرتبط بالأفراد والهيئات الإدارية القائمة على الإدارات الإلكترونية حول العالم.

2-5 معوقات تنظيمية: وتشمل: (1)

- انعدام التخطيط و التنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية، وتحديد الوقت اللي فيه البدء بتطبيق وتنفيذ، الخدمات والمعلومات الإلكترونية؛
- غياب المتابعة من قبل السلطات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة الإلكترونية في الإدارات الصغرى؛
- ضعف اقتناع السلطات التطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات الصغرى؛
- قلة المعرفة الحاسوبية لدى الإداريين الذين يمتلكون قرار إدخال هذه التقنية داخل الجامعة؛
- ندرة توفير التدريب المتخصص بشكل واسع في المواقع المرغوبة داخل الجامعة؛
- ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة التطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات؛

1 سامر عبد السلام ضوء القحواش، معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في كلية الآداب جامعة صرته، مجلة كلية الآداب، العدد 29، الجزء 2، يونيو 2020، ص 174.175.

1 اسماء عابد وخولة عزيزي، اتجاهات الجمهور الداخلي نحو تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الانسانية، جامعة العربي بن يحي، ام البواقي، 2015.2016، ص 87.

- ضعف الدعم السياسي من القيادات السياسية العليا لمشروع الإدارة الإلكترونية في البيئات التعليمية.

2-6 معوقات تشريعية: من المعوقات التشريعية: (2)

- عدم الاعتراف بحجية الوثائق الإلكترونية واعتمادها أدلة إثبات أو الاعتراف بمصادقيتها؛
- عدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الإدارة والمعاملات الإلكترونية، يجعل هذا البديل لا يفي بالحاجة في ظل غياب الأنظمة واللوائح التي تضبط علاقات العمل والتعاون داخل الإدارات الإلكترونية؛
- تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الإلكتروني والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية طالب الخدمة ما يعرقل كثيرا من المعاملات الإلكترونية التي كان من الممكن أن تكون أكثر سلاسة في وجود هذه التشريعات وتحقق الفائدة المرجوة منها؛
- غياب التشريعات التي تحرم مخترق شبكات الإدارة الإلكترونية وتضع العقوبات الرادعة لمرتكبي تلك الجرائم، وخاصة الحسابات البنكية والمستندات ذات الخصوصية وأسرار الشركات التي تخوض المنافسات.

ثانيا: إيجابيات الإدارة الالكترونية.

مميزات الإدارة الالكترونية يمكن سرد مميزات الإدارة الالكترونية فيما يلي:

- توفير إمكانية كبيرة لاتصالات الشبكة وتبادل المعلومات الإلكترونية هذا وفي كل مكان، مما يجعل المؤسسة في كل مستوياتها التنظيمية لا تتجاوز فقط نقص وضعف الاتصالات وبطنها التي تعاني منها جميع المؤسسات التقليدية، وإنما أيضا تحقق الزيادة في الاتصالات داخل المؤسسة وخارجها وفي كل مكان وبوقرة وبالوقت الحقيقي؛
- توفر المعلومات الكافية للمؤسسات بدلا من شحها وقلتها في المؤسسات التقليدية، وهذا ما أدّى إلى الاعتماد على مستودع بيانات لتخزين البيانات داخل المنظمة؛
- سرعة الانتقال في المعلومات بحيث أنها أصبحت تشتغل بالضغط على زر وعن طريق التيار الكهربائي وأيضا الاقمار الصناعية وهذه السرعة أصبحت تميز الإدارة الإلكترونية ليس فقط في عمل الصفقات وإنما أيضا في العمل التنظيمي كله المرتبط بالأعمال والصفقات؛
- تعطي المنافسة العالمية بعدا يؤدي إلى جو من المنافسة بين مختلف الثقافات والدول في مجال التكنولوجيا ونظم المعلومات .
- تقديم خدمات بسرعة مناسبة ودقة كبيرة، مع اختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة والقضاء على التراحم بالإدارات مع التعامل مع شركات إلكترونية وتسبير معاملات المرأة مع تقديم الخدمات لها بعيدا عن الاختلاط غير المرغوب فيه؛
- تتمتع بمعايير السرية والأمان وديمومة أداء المؤسسات لأعمالها بشكل مستمر في أي زمان ومكان بل المشاركة المجتمعية عن طريق استطلاع الآراء ووجهات النظر عن الخدمة المقدمة وتمكن من التعلم المستمر وبناء المعرفة؛

2 السلمي علاء الدباغ، تقنيات المعلومات الادارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الرياض، 2001، ص35

1 موسى بن عبد الله محمد مهدي حبيدي، الادارة الالكترونية في الادارة المدارس الثانوية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في قسم التربوية والتخطيط، جامعة القري، المملكة العربية

السعودية، 2008، ص48

- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد؛
- استخدام الإدارة الالكترونية بشكل صحيح سيقبل من استخدام الورق مما يؤثر بشكل ملحوظ على عمل المؤسسة إيجابيا؛
- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى، داخل وخارج بلد المؤسسة؛
- إدارة ومتابعة المصالح المختلفة للإدارة كأنها وحدة مركزية تركز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها؛
- تجميع البيانات من مصادرها في صورة موحدة؛
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها؛
- تقليل أوجه الصرف في متابعة العمليات الإدارية المختلفة توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين (1)

المبحث الثالث: أدبيات تطبيقية حول دور الادارة الالكترونية في تحسين المؤسسة العمومية.

من أهم الخصائص التي يركز عليها البحث العلمي اعتماده على الجهود السابقة في ما يصطلح عليه بالاعتماد على التراكمية في العلم ، اذ لا يمكن تصور البحث العلمي منفصل على جهود الآخرين ، كما أنه من شروط الإجابة على الإشكاليات البحثية ضرورة توضيح العلاقة الوظيفية بين إشكالية البحث الحالي و التراث العلمي السابق ، و ارتباطا بما تمليه منهجية (IMRAD) المستعان بها في هذه المذكرة فقد خصص المبحث الثالث لاستعراض مجموعة من الدراسات التي تناولت جوانب مختلفة متعلقة بموضوع المذكرة ، ومن ثم تحاول في الجزء الثاني من المبحث إبراز العلاقة بين إشكالية البحث والدراسات السابقة ، و نقاط التقاطع و الاختلاف و الإضافية العلمية التي تنشدها من خلال هذا العمل

المطلب الاول: دراسات سابقة

اولا: دراسة محلية:

1-بوخلط محمد الازهر واخرون،(2020) بعنوان : " دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمات في المؤسسات العمومية "،دراسة حالة في دائرة تماسين وبلديتها غمرة وتماسين وبورقلة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة الشهيد حمي لخضر بالواد، الجزائر، تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية و تحديد مفهوم الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات العمومية والعلاقة بينهما و تقديم اقتراحات وتوصيات للمؤسسات محل الدراسة من خلال النتائج المتوصل اليها . باستعمال منهج الوصفي المناسب لطبيعة المدرسة في الجزء النظري ، أم الدراسة التطبيقية تم الاعتماد

على المنهج التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بعينة الدراسة وذلك باستخدام الاستبانة و الملاحظة العلمية و تبويب و تحليل هذه البيانات باستخدام أدوات إحصائية. وتوصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- هناك مستوى متوسط التطبيق الإدارة الإلكترونية في دائرة تماسين وبلديتيها (بلدة عمر و تماسين) وهذا راجع إلى أن المشروع جديد ويستلزم على المؤسسات محل الدراسة مرافقة للمشروع لبلوغ أهدافه ؛
- يوجد علاقة طردية ضعيف و أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة الخدمة العمومية عند في المؤسسات محل الدراسة
- لا يوجد أثر في دلالة إحصائية لتوفر البنية التحتية للاتصالات في مجال الإدارة الإلكترونية على تحسن جودة الخدمة العمومية في المؤسسات محل الدراسة ؛
- وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة وأثر لضمان أمن المعلومات على تحسين جودة الخدمة العمومية في المؤسسات محل الدراسة ؛
- وجود علاقة ارتباط طردية و أثر للإدارة الإلكترونية على تحسين جودة الخدمة العمومية في المؤسسات محل الدراسة ؛
- لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند بين إجابة الموظفين لمحاور المدرسة تعزي متغيرات الديمغرافية

ثانيا:دراسات وطنية:

1-دراسة بوقلاشي عماد(2011) تحت عنوان (الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية . دراسة حالة وزارة العدل) حيث تبرز هذه الدراسة إلى تحديد مميزات الإدارة الإلكترونية التي تمنحها للمواطنين وللإدارات العمومية ، والتطرق إلى دوافع واسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية ومتطلبات نجاح هذا التحول . ان هذه الدراسة قد ركزت على قطاع واحد وهو قطاع العدالة ما يجعل هذه الدراسة لا يمكن تعميمها على باقي الإدارات العمومية الأخرى، كما أنها اعتمدت على منهج تحليل المضمون الجميع وثائق قطاع العدالة وموقعها الإلكتروني واعتمدت ايضا على المنهج الوصفي وأدواته المتمثلة في الملاحظة والمقابلة والاستبيان من أجل تقصي المعلومات وجمعها . حيث توصلت هذه الدراسة على نتائج التالية :

- تتيح الإدارة الإلكترونية فرصة تيسير إجراءات أعمال الإدارات العمومية والارتقاء بكفاءة أدائها حيث توصلت هذي النتيجة الى جزئيين: اولا تطبيق الإدارة الإلكترونية يمكن أن يبعد الإدارات العمومية من اتهامات البيروقراطية والفساد الإداري. وثانيا تساهم الإدارة الإلكترونية في تعزيز مفهوم الإدارة القريبة من المواطن وعصرنتها.
- تعد الإدارة الإلكترونية أداة لعصرنة قطاع العدالة، حيث نرى اولا الإدارة الإلكترونية أداة تسمح لوزارة العدل من مواكبة التطورات الحاصلة في مجال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وثانيا الإدارة الإلكترونية أداة لتحسين أداء وزارة العدل ومن ثم قطاع العدالة بأكمله.

● ان الإدارة الإلكترونية تلعب دورا في تحسين أداء الإدارات العمومية لأن استخدام التكنولوجيا في الأعمال الإدارية بصحة تطوير في كافة الأنشطة والمعاملات الإدارية بالإضافة إلى تبسيطها، وهذا ما يجعل الإدارة العمومية أكثر قربا من المواطنين وإرضاء المتعاملين معها بصفة عامة.

2- دراسة موسى عبد الناصر ومحمد قريشي 2011 (مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي) ، وتهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية العمل الإداري وزيادة فعاليته من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات ، وتبسيط الضوء على واقع الإدارة الإلكترونية في مؤسسة التعليم العالي حيث يتكون مجتمع البحث من العاملين الإداريين في كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة والبالغ عددهم 142 عامل وتم أخذ عينة عشوائية طبقية حجمها 50 عامل وتم استخدام المنهج الوصفي وأدواته مثل الملاحظة والمقابلة و الاستبيان كأداة بحثية في جمع البيانات الخام ، إن هذه الدراسة ركزت على مؤسسة تعليمية وبالتالي فإن مخرجاتها تكون محصورة في فئة الطلبة ومنها فإنها تتفق مع دراستنا في أنها مؤسسة خدمية أي تقدم خدمات تعليمية لفئة الطلبة لذا فإن غالبية الوظائف قد تكون متشابهة إلى حد ما مع إدارة البلدية التي هي محل الدراسة وتختلف معها في أن مخرجاتها تكون محصورة على فئة الطلبة فقط بينما مخرجات إدارة البلدية تكون عامة لجميع فئات المجتمع .وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

● الإدارة الإلكترونية تتوفر على مجموعة من العناصر الأجهزة والمعدات والبرمجيات والشبكات التي تساعد المؤسسة في أداء أعمالها

● استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من العراقيل التي كانت تعيق مسيرة العمل مثل عامل الوقت وأمن المعلومات وحواجز الزمان والمكان.

● تطبيق الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فعالية أداء العاملين بدرجة كبيرة من خلال توفير وقت وجهد العاملين وتقليل التكاليف

3-بلجيلح شهناز (2013) بعنوان: " دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العامة" - تجربة الجزائر- مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة المسيلة .تهدف هذه الدراسة لتحقيق بحث إمكانية توظيف أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة العامة ، وتبسيط الضوء على محاولة الإحاطة بأهم الآثار والمنافع التي تنعكس على المؤسسات العمومية من جراء التطبيق الصحيح للإدارة الالكترونية وايضا محاولة تشخيص واقع الإدارة العامة الجزائرية وتطبيقاتها الالكترونية من خلال دراسة قطاعية. وستعمل فيها لمنهج الوصفي ظهر في سرد ووصف مبادئ الإدارة الالكترونية وتحليل المتطلبات الأساسية لبناء نموذج الإدارة الالكترونية وكذا التطرق لمنهج دراسة الحالة حيث يبرز جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات حول تجربة الإدارة الالكترونية. ومن هنا نتوصل الى النتائج التالية:

● تؤثر الإدارة الالكترونية على الإدارة العامة من خلال آلياتها المتمثلة في الإنترنت ومختلف المعدات التقنية والتكنولوجيا؛

● استخدام الإدارة الالكترونية يصعب الأداء الوظيفي بجملة من القيم مثل: الشفافية، الديمومة ، السرعة ، ربح الوقت ، الدقة ، وعلق القيمة المضافة؛

- الإدارة الالكترونية مصححة المجموعة من الجوانب من خلال استخدام واستغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في تحسين الخدمة العامة وكذا تسهم في عملية اتخاذ القرار وما تضيفه من رشادة وحكمانية في اتخاذه؛
- افتقار الجزائر إلى بيئة الكترونية مناسبة لإستراتيجيتها الالكترونية مشروع الجزائر الالكترونية 2013. ضعف درجة الوصول إلى شبكة المعلومات العالمية في ظل غياب العوامل التشجيعية للمواطنين. كانهخفاض تسعيرة توصيل الشبكة واستخدامها؛
- ساهمت في بقاء التجربة الالكترونية في الجزائر مجرد مبادرة أولى لا تترقى إلى مستوى النموذج؛ النقص التشريعي لتأمين معاملاتها الالكترونية، ولحماية المتعامل خاصة الخدمات المالية مثل بريد الجزائري.

4-بن سالم حدة،(2018) بعنوان: "دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية"، الجزائر نموذج، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، جامعة ريان عشور، تهدف هذه الدراسة الى إزالة الغموض والتعرف على مفهوم الإدارة الالكترونية وتأثيرها علي ترشيد الخدمة العمومية و الوصول الى مدى نجاعة الإدارة الالكترونية كألية في ترشيد الخدمة العمومية ، تبعا لتطبيقات النموذج الأمريكي ، باعتباره يمثل مبادرة دولة متقدمة تكنولوجيا و محاولة التعرف على إستراتيجية الخدمات العامة الالكترونية ، وكيف أثرت آليات في الوصول إلى الخدمة العامة الرشيدة ، من خلال التجربة الجزائرية باعتبارها من الدول النامية باستعمال المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على الوصف الدقيق ، و التفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد للحصول على نتائج علمية بطريقة موضوعية ، و يتجلى الاعتماد على هذا المنهج من خلال سرد ، و وصف وتحليل أهم خصائص و عناصر الإدارة الالكترونية ، وكذا التطرق لمفهوم الخدمة العامة ، و إستراتيجية تطبيقاتها ، كما تم استخدام هذا المنهج أثناء تناول أوجه تطبيقات الخدمات الالكترونية حيث نتحص على النتائج التالية:

- تؤثر الإدارة الالكترونية على شكل الخدمة العمومية، من خلال آلياتها المتمثلة في شبكة الانترنت ومختلف المعدات التقنية والتكنولوجية؛

● الإدارة الالكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في علاقة الفرد بالمؤسسات الحكومية، والتحول للروابط الافتراضية، بما يحسن من سرعة الاستجابة ويزيد من مستوى الفعالية لدى الأجهزة والمنظمات الحكومية أثناء تأدية الخدمات العمومية تظهر محددات الخدمة العمومية الرشيدة أثناء تطبيق آلية الإدارة الالكترونية، وتتجلى معاييرها في القيم التالية: التواصل الآني ، الشفافية ، الديمومة و الاستمرارية ، الاستجابة السرعة وريح الوقت ، الدقة في تحديد المهام؛

● تتطلب الإدارة الالكترونية العمل على التخفيف من شدة مقاومة التغيير الذي أفرزته الثقافة التقليدية للإدارات الحكومية، وخاصة أثناء التنفيذ المشاريع الخدمة العمومية الالكترونية، لأن مقاومة التغيير من قبل العاملين في الجهاز البيروقراطي، من شأنه أن يجعل الإدارة الالكترونية تسير وفق ثقافة الإدارة التقليدية ، إذا لم يكن هناك تجاوب للعاملين بأجهزة الخدمة العمومية ، مع المستجدات التي تفرزها الخدمات الالكترونية.

5-فراجي وهيبة، (2019) بعنوان: "الادارة الالكترونية كألية لتحسين الخدمة العمومية"، دراسة حالة بلدية البويرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التسيير، جامعة اكلي محند او لحاج، البويرة الجزائر. تهدف الدراسة الى معرفة واقع الإدارة الإلكترونية

في بلدية البويرة ، من خلال معرفة مدى تطبيق البرنامج الوزاري على مختلف مصالح البلدية خاصة تلك المتعلقة بتنفيذ الإجراءات الخاصة بتحديث الهوية الإلكترونية والبيو مترية و تسليط الضوء على الدور والمحسن التي تقدمها الإدارة الإلكترونية للخدمات العمومية و إبراز العلمية الإدارة الإلكترونية وزيادة فعاليتها من خلال استخدام مختلف تكنولوجيا المعلومات ومعرفتها و محاولة الإحاطة بأهم الآثار والمنافع التي تنعكس على مؤسسات الدولة خاصة الجماعات الإقليمية من خلال التطبيق الصحيح لهذا المفهوم واستعانة هذه الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي في تحديد الإمكانيات المادية والبشرية والمتطلبات المختلفة لتطبيق الإدارة الإلكترونية والاستفادة من إيجابياتها ، كما تستعين الدراسة بالمنهج التاريخي في رصد أهم ما ذكر عن تحسين الخدمة العمومية في الدساتير الجزائرية . حيث أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- أصبح التوجه نحو إرساء دعائم الإدارة الإلكترونية في المنظمات بصفة عامة والجماعات الإقليمية بصفة خاصة ضرورة حتمية، وذلك في ظل مختلف التطورات التكنولوجية التي أصبحت تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، نظراً لعلاقتها الكثيفة والمتبادلة مع المواطنين؛
- يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات الإقليمية في الكثير من الأحيان ضرورة توفير مجموعة من المتطلبات الإدارية، الأمنية، البشرية والتقنية، إلا أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحول في الغالب دون نجاح التطبيق الفعال لمبادئ الإدارة الإلكترونية وهو ما يجعل الآثار المترتبة عليها تتفاوت ما بين الإيجابية والسلبية؛
- تؤثر الإدارة الإلكترونية على شكل الخدمة العمومية من خلال آلياتها المتمثلة في شبكة الإنترنت ومختلف المعدات التقنية و التكنولوجيا؛
- استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق مسيرة العمل مثل عامل لوقت، أمن المعلومات، المكان والزمان وغيرها.

ثالثا: الدراسات العربية:

1-دراسة محمد جمال أكرم عمار بعنوان: " مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي و دورها في تحسين أداء العاملين " . هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي من خلال التعرف على مدى توفر متطلبات نجاحها من الإمكانيات المالية و التقنية و البشرية و مدى التزام و دعم الإدارة العليا كما و هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور استخدام الإدارة الالكترونية في تحسين أداء العاملين في الوكالة ، و قد تم جمع البيانات من المصادر الثانوية من خلال الكتب و المراجع و المجالات والدوريات و مواقع الانترنت ، و من المصادر الأولية من خلال توزيع استبانة على عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة مكونة من 225 استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى:

- وجود معرفة لدى العاملين بالوكالة بالإدارة الالكترونية ومتطلبات نجاحها، بالإضافة إلى توفر المتطلبات والمستلزمات المالية والتقنية والبشرية والإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية.

● وجود التزام ودعم من قبل الإدارة العليا لسياسة تطبيق الإدارة الالكترونية وحرصها دائما على مواكبة المستجدات التقنية وحرصها على تحمئة الموظفين نفسيا ومعنويا لاستخدام الإدارة الالكترونية.

● تأييد الأفراد لتطبيقات الإدارة الالكترونية من الناحية الأمنية، و أظهرت أن استخدام الإدارة الالكترونية يعمل على زيادة فاعلية وكفاءة الأداء الوظيفي بدرجة كبيرة و ذلك من خلال سرعة إنجاز العمل ، رفع الإنتاجية ، سرعة و دقة إيصال التعليمات ، و توفير وقت وجهد الموظفين ، إلا أن الدراسة أظهرت وجود ضعف في نظام الحوافز الموجود في الوكالة للمتميزين في العمل الالكتروني

● يوجد قصور لدى الإدارة العليا في مشاركة جميع المستويات الإدارية في وضع الأهداف و البرامج المتعلقة بتطبيق الإدارة الالكترونية

2-أحمد سالم سالم، (2021) بعنوان: "معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في جامعة جبل الغربي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التربية الاسلامي ،جامعة مولانا مالك ابراهيم الاسلامي الحكومي بمالانج ، ليبيا. ركزة هذه الدراسة على كيفية عمل الإدارة الإلكترونية وما هي سماتها وخصائصها و رصد واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعات الليبية و التعرف على المعوقات التنظيمية والمالية والبشرية والتقنية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعاتها و ايضا تقديم بعض التوصيات التي قد تساهم في الحد أو التغلب على هذه العقبات في ضوء هذه الدراسة. ومنه نستخلص النتائج التالية:

● هناك البعض من المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية كالتنظيمية والتقنية والبشرية والمادية؛

● قلة توفر الأجهزة المناسبة والتي تساعد علي توظيف قواعد البيانات المتوفرة لديهم ؛

● ضعف البنية التحتية التي تساهم في تطوير الإدارة الإلكترونية في الجامعة بالإضافة إلى ضعف خدمة الاتصالات داخل الجامعة؛

● ضعف النظام الأمني اللازم لحماية قاعدة البيانات الخاصة بمعاملات الجامعة؛

● ضعف مهارات اللغة الانجليزية لدى بعض الموظفين وضعف ثقافة التغيير والتطوير وأيضا قلة المعرفة في مجال الإدارة الالكترونية؛

● ضعف الإمكانيات المادية والتمويل لهذه المشاريع؛

● ضعف الكفاءة في استخدام برامج الحاسوب وخاصة برامج (EXCEL و Access) ، وغيرها من البرامج من قبل العديد من الموظفين ، و على كافة المستويات

● قصور في توفير متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية وتدريب العاملين على تطبيقات الإدارة الالكترونية. و قلة الكوادر المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات للعمل داخل الجامعة وخاصة في النظام الاداري وعدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب واختياره لقدراته ومؤهلاته العلمية

3- دراسة امل بنت عبد الله الخنيفر(2018) بعنوان: "معوقات تطبيق الادارة الالكترونية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030 وسبل التغلب عليها" ،مجلة كلية التربية ، العدد 178 الجزء الاول، قسم الادارة التربية جامعة

الملك سعود، المملكة العربية السعودية. تهدف الدراسة الى تحديد أبرز معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض بوزارة التعليم في ضوء رؤية 2030، من وجهة نظر الموظفين الإداريات و التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية إن وجدت ، من وجهة نظر الموظفين الإداريات حول المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض بوزارة التعليم في ضوء رؤية 2030 وفق متغيرات (المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، البرامج التدريبية التي تم حضورها في مجال الإدارة الإلكترونية) . تقديم سبل التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض بوزارة التعليم في ضوء رؤية 2030، من وجهة نظر الموظفين الإداريات، حيث توصلت على النتائج التالية:

● إن أفراد عينة الدراسة موافقات على وجود معوقات تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض بوزارة التعليم في ضوء رؤية 2030، وجاءت المعوقات المالية في المرتبة الأولى، تليها المعوقات التقنية، ثم المعوقات الإدارية، ثم المعوقات البشرية وأخيراً المعوقات التشريعية والأمنية؛

● أبرز المعوقات الإدارية: غياب الخطط الإجرائية للتحويل نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، ضعف توافق الهياكل التنظيمية مع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية؛

أبرز المعوقات التشريعية والأمنية: الافتقار إلى وجود اجراءات للاعتماد الإلكتروني في التعامل بين الإدارات،

● عدم كفاية القوانين اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛

● أبرز المعوقات البشرية: محدودية الفرص المتاحة للموظفين لحضور المؤتمرات والندوات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية، قلة الحوافز المعنوية للمتميزين في العمل على البرامج والأجهزة الإلكترونية؛

● أبرز المعوقات المالية: محدودية المخصصات المالية لتدريب الموظفين في مجال نظم المعلومات والتقنيات الإلكترونية، ضعف دور القطاع الخاص في المساهمة المالية والعينية لدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية

رابعاً: الدراسات الأجنبية:

1دراسة 2014 Amel Attoura Christian Longli et بعنوان: " تطوير الإدارة الإلكترونية في البلديات

الفرنسية " مجلة جغرافيا اقتصادية ، اجتماعية مقال 2014 ، العدد 16 ، متاحة على العنوان الالكتروني

- Ipage- / < http://www.carin.info/revue-geographic-economic-societe-2014 5.htm<

تاريخ التحميل: 24/04/2022 ، صفحات 5 -32 تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مساهمة ترقية الإدارة الإلكترونية الفعلية في البلديات الفرنسية ، والاسراع في التخلي عن الوسائل التقليدية في الخدمات الإدارية في الإدارة الكتروني ، حيث طرحت إشكالية الدراسة في اقتراح تحليل الإستراتيجية تطوير الخدمات الإدارة الإلكترونية في البلديات الأكثر من 10 ألف نسمة ، وأسفرت الدراسة على النتائج التالية :

● كشفت النتائج التحليل البسيطة لقواعد البيانات في إطار هذه الدراسة على اكتشاف مستويات مختلف البلديات التي تستلزم طرق مختلفة لتطبيق الإدارة الإلكترونية فيها؛

● قلة قليلة من البلديات التي تخلت على الخدمات الإدارية التقليدية وهي الأكثر تطور تقع في المناطق الحضرية مثل وابل دو فرنس، بوش دو رود ، بارن إضافة إلى (بورج و كركسون) بالرغم أنها لا تقع في المناطق الحضرية أما بالنسبة الفلتين الأخرويتين إما لم تبدأ أو في إطار الانطلاق بالرغم من أنها تتشابهان من الناحية المناخية والموقع الجغرافيا ولكنها تختلف في الناحية سوسي واقتصادية ؛

● البلديات التي لم تشارك في التحلي من النمط التقليدية في تقديم الخدمات بغض النظر عن كبرها هي بلديات صناعية ، قليلة الكثافة ضعيفة في المجال الاقتصادي الاجتماعي ؛

● الخصائص الاجتماعية الاقتصادية للمستخدمين تؤثر على مدى استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال ؛

● حجم وكثافة السكان هي الدافع لتبني الإدارة الإلكترونية من أجل تحسين خدماتها

● البنية السياسية والخصائص الاقتصادية الاجتماعية هي النافع لتبني الإدارة الإلكترونية من أجل تحسين خدماتها

من أهم توصيات الدراسة : البلديات الواقعة في الأرياف والضواحي هي البلديات المدعوة لاستعمال تكنولوجيا الإعلام و الإتصال من أجل تحسين الخدمات والتخلي على الممارسات التقليدية.

2دراسة Liang Ma et Yueping Zheng 2019 " أداء الإدارة الإلكترونية على مستوى الوطني ورضا المواطنين تحليل في مستويات متعددة في دول أوربية " ، مجلة الدولية العلوم الإدارية ، مقال ، 2019 ، العدد : 3/2019 VOL98 ، متاحة على العنوان الإلكترونية ،

[http : //www.cairn.info/revue.intrnationale-des-scinces-administratives](http://www.cairn.info/revue.intrnationale-des-scinces-administratives)
2019-3 – pages – 523.htm

تاريخ التحميل: 21/04/2022 ، صفحات 523-545 . وقد هدفت الدراسة إلى معرفة طريقة علمية العلاقة بين الأداء الموضوعي من جهة ووجهة نظر المواطنين من جهة أخرى المستفيد من الخدمة) حيث طرح المشكل التالي هل الموظفون راضون عن الإدارة الإلكترونية حيثما تكون في أعلى ترتيب لا وقد استخدم الباحثين في دراستهم المنهج التجريبي ومن أهم نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحثين تذكر ما يلي :

العرض الخدمات في الإدارة الإلكترونية متناسق جزئيا مع الطلب من قبل المستفيدين من الخدمة؛

● يرى المواطنون أن فوائد الإدارة الإلكترونية مرتبطة بشكل أساسي مع استخدامات الانترنت؛

● تظهر النتائج التجريبية أن الأداء الموضوعي للإدارة الإلكترونية تتماشى جزئيا مع رضا المواطنين وفوائد التي بتصورها؛

● يمكن أن تكون المعايير في كل مكان فيها لإدارة الإلكترونية مؤشرات موثوقة لرضا المواطنين؛

● رضا المواطنين بالإدارة الإلكترونية غير مرتبط بمدى مشاركتهم في هذه الإدارة؛

● أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمواطنين هي التي تربطهم بخدماتها؛

● يهتم المواطن باستخدامات خدمات الإدارة الإلكترونية أكثر من اهتمامهم بالإعلانات؛

● وجود ترابط إيجابي بين الإدارة الإلكترونية و رضا الزبائن؛

ومن أهم توصيات الدراسة: يجب على السلطات العمومية أن تعمل على إعطاء اهتمام كبير بتطوير الخدمات عبر الخط بهدف تحسين جودة خدماتها

المطلب الثانية: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

يمكن عرض مميزات دراستها الحالية عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

إن جل الدراسات السابقة تناولت أحد متغيرات الدراسة الحالية وربطها بالباحثون فيها بمتغير آخر ، في حين أننا ومن خلال هذه الدراسة حاولنا أن ندرس دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية ، وقد تحد أن أحد هذه الدراسات السابقة قد جمعت بينهما إلا أن دراسة الحالة قاد اختلفت وتباينت ، ففي حين كانت دراسة الحالة فيها ضمن مؤسسات مختلفة من حيث الزمان والمكان (غزة ، الجزائر ، المملكة العربية السعودية، ليبيا، فرنسا، بويرة، وادي سوف ،مسيلة .. الخ) ، من حيث أغراض الدراسة وأهدافها تناول موضوع هذه الدراسة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية المقدمة للمواطنين بلدية الطريفواي ، وهذا ما يمثل أحد أهم نقاط الاختلاف عن الدراسات السابقة التي تناولت الإدارة الإلكترونية ، وهو ما يتشابه حرفيا من حيث المضمون مع الدراسات السابقة.

وعليه نقول أننا نتفق مع الدراسات السابقة في تناول موضوع الإدارة الإلكترونية ، أما الاختلاف بين دراستنا وبين هذه الدراسات من ناحية الحدود الزمانية والمكانية المدروسة ، بالإضافة إلى المنهج المستخدم بحيث اعتمدت دراستنا على عدة مناهج والبعض تم الاعتماد عليها في الدراسات السابقة والبعض الآخر لم يعتمد عليها وكذلك الأمر بالنسبة لأداة الدراسة والدراسة الحالية اعتمدت على عدة أدوات ، وهي الاستبيان ، المقابلة والملاحظة ، كذلك مجتمع وعينة الدراسة ، وقد استفدنا من هذه الدراسات في إثراء الجانب النظري ، كما استفدنا منها في صياغة بعض الأسئلة والأهداف وقمنا ببناء الفرضيات بناء على النتائج التي توصلت إليها هاته الدراسات ، إن تطرقنا إلى الإدارة الإلكترونية كألية لتحسين الخدمة العمومية ، ومن خلال بحثنا توصلنا إلى محاسن التي تقدمها الإدارة الإلكترونية للخدمة العمومية من سرعة وشفافية ، ودقة وتخفيض التكاليف ... إلخ

الخاتمة الفصل:

تمثل الإدارة الإلكترونية مرحلة حاسمة في الانتقال نحو الخدمات العامة الإلكترونية، والتحول من الاتصال المباشر للمواطنين مع مؤسسات الخدمة العامة، إلى التواصل الافتراضي عبر الشبكات الإلكترونية المختلفة، وتنطلق من الاستخدام الأمثل لمختلف الأجهزة والمعدات، وبرامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال، لتقدم حلولاً للتعقيدات والمشاكل البيروقراطية التي تعترض الإدارة العمومية في شكلها التقليدي. إن نوعية الإدارة في ظل التحولات الإلكترونية والرقمية قد بدأت تتشكل، بإعادة هيكلة شاملة لمفاهيم البنى التنظيمية، والمؤسسية، النظم المالية، والإدارية، والسلوكية والتقنية، نحو غاية الارتقاء بفعالية الإدارة في كافة جوانبها، وأبعادها الكمية، والنوعية ومعايير الكلفة والتوقيت، والرضا العام للمستهلكين والعاملين والمستثمرين. لقد أصبح من الضروري على كل الحكومات، الدخول في مرحلة تطبيق الإدارة الإلكترونية، والانطلاق مما نتجه عنه تكنولوجيا الاتصال والمعلومات كأداة لترقية أنشطة ومهام مؤسسات الخدمة العمومية، وتساهم بصورة واضحة في تجسيد إصلاحات الخدمات المقدمة للمواطنين، وترفع من مستوى رقابة الفرد على كل ما تؤديه المنظمات العامة من خدمات، بما يتيح درجة عالية من الجودة على وظائفها، والتي في مقدمتها تقديم الخدمات العمومية.

الفصل الثاني

" الفصل الثاني: بلدية الطريف اوى بالواوى "

تمهيد

لقد تطرقنا في الدراسة النظرية لأهم النقاط حول موضوع الادارة الالكترونية والخدمة العمومية ولتسليط الضوء أكثر على الموضوع قمنا بإجراء دراسة تطبيقية لمعرفة دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية، في هذا البحث سنحاول في هذا الجزء إبراز الطريقة المستخدمة في الجانب الميداني وكذا مختلف الأدوات المستخدمة وذلك باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS، وكذلك من خلال عرض نتائج الوصف الإحصائي وسيتم في هذا الفصل التطرق إلى:

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

المبحث الثاني: تحليل النتائج ومناقشتها

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

الطلب الأول: مجالات الدراسة

مجالات الدراسة من أهم خطوات البحث العلمية توجد في حدود الموضوع المراد دراسته التي يلجأ إليها الباحث بعد انتهاء من الجانب النظري لتحديد المجال التي تتم فيه الدراسة الميدانية ، حيث سيتم التطرق إلى كل من المجال الجغرافي والبشري و الزماني .

1. المجال الجغرافي :هي النطاق الجغرافي للدراسة الميدانية وقت تم تحديده في بلدية الطريفواي .

1.1. نبذة تاريخية عن البلدية :

أ . تعريف البلدية: عرف المشروع البلدية بموجب المادة الأول من القانون رقم (90 – 80) المؤرخ في 17 أبريل 1990 المتعلق بقانون البلدية على أن البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية التي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وعرفها قانون البلدية لسنة 1967 بأنها الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية الأساسية ولا شك أن التعريف الثاني ويعكس الوظائف المثيرة للبلدية ومهامها المتنوعة في ظل الفلسفة الاشتراكية .

إذا فإن البلدية هي الخلية الأساسية التي يركز عليها الهرم العام الذي تشكل منه الدولة ما هي قاعدة انطلاق التنمية الوطنية الشاملة، و بصفه خاصة على المستوى المحلية ومن بين 1541 بلدية نجد بلدية الطريفواي هي إحدى بلديات ولاية الوادي في الجزائر، تتبع إداريا لدائرة حاسي خليفة، انبثقت عن التقسيم الإداري لسنة 1984.

ب. تعريف بلدية الطريفواي: فتحت بلدية الطريفواي أبوابها سنة 1958 وبقيت مستمرة الى غاية سنة 1963, ومن سنة 1964 الى غاية 1984 , وكان بها موظف تابع لبلدية الوادي يستخرج الوثائق المطلوبة لسكان المنطقة ثم افتتحت رسميا كبلدية في التقسيم الإداري لسنة 1984 حيث كانت تابعة اداريا الى دائرة الدييلة وفي سنة 1991 أصبحت تابعة لدائرة حاسي خليفة. ، تمتاز هذه البلدية بالطابع الفلاحي وخاصة زراعة النخيل، كما اشتهرت مؤخرا بزراعة المحاصيل الصناعية كالبطاطا والفول السوداني، بالإضافة لزراعة الطماطم والفلفل داخل البيوت البلاستيكية.

تقع بلدية الطريفواي جنوب شرق مقر الولاية التي تبعد عنها ب 09 كلم , وتبعد عن مقر الدائرة بحوالي 19 كلم , تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 474 كلم² يبلغ عدد سكانها 8241 نسمة موزعين على أربعة تجمعات سكانية وهي الطريفواي مقر البلدية- ليزيرق, الحبنة, الصحين.

أما حدودها فهي كالتالي:

من الشمال : بلدية حاسي خليفة، بلدية حساني عبد الكريم وبلدية الدييلة.

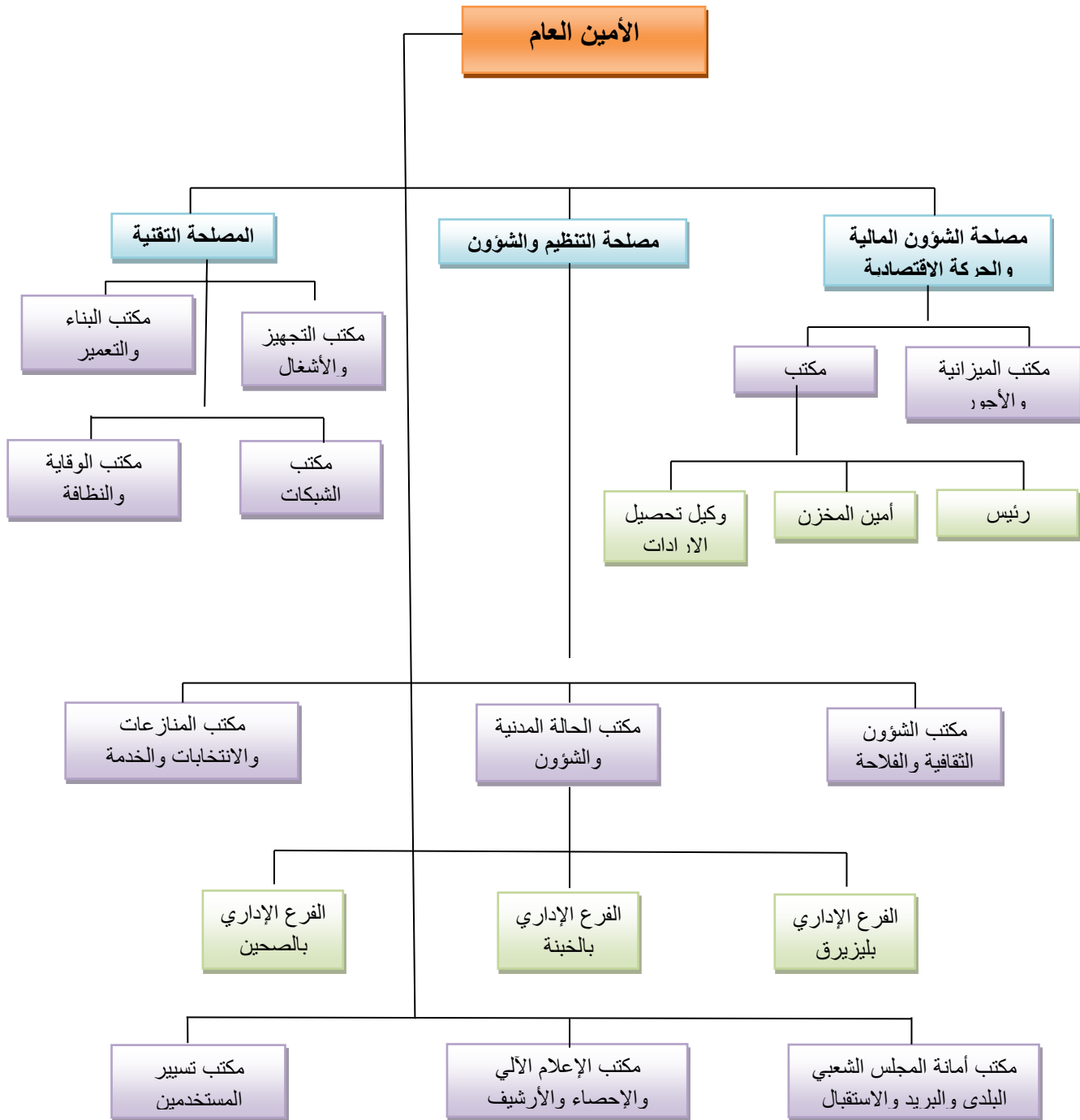
من الجنوب : بلدية البياضة .

من الشرق : بلدية الطالب العربي.

من الغرب : بلدية الوادي.

ج. الهيكل التنظيمي لمصالح البلدية: إن الهيكل التنظيمي للبلدية هو ذلك البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية، فهو يبين تقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال و الأنشطة التي تتطلبها تحقيق أهداف البلدية، كما يحدد خطوط السلطة وموقع اتخاذ القرارات الإدارية وتنفيذها.

الشكل (1-2): الهيكل التنظيمي لمصالح البلدية



2. **المجال البشري :** يقصد به العدد الكلي والإجمالي مجتمع الدراسة لتحديد المجال البشرية تحديدا دقيقا وواضحا ، يمكن البحث من الوصول إلى نتائج واقعية ، حيث تم إجراء الدراسة مع المواطنين الذين لديهم مصالح أو خدمات تقدم لهم من طرف المكاتب التي تعتمد على الإدارة الالكترونية .

3. **المجال الزمني :** المجال الزمني الفترة التي استغرقت الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي من خلال جمع المعلومات التي يدور حول الموضوع والإحاطة بكل الجوانب ، واستقصاء آراء حول هذا الموضوع بالتشاور مع الأستاذ المشرف والاطلاع على مختلف المراجع المتعلقة بمتغيرين الإدارة الالكترونية وتحسين الخدمة العمومية ، امتدت هذه الدراسة من شهر مارس 2022 إلى شهر ماي 2022 .

4. **فرضيات الدراسة:** وهي تخمين أطلقه الباحث على التساؤلات التي قام بصياغتها في إشكالية الدراسة حيث تساعده في توجيه طريقه أثناء سيره في بحثه الأمر الذي يسمح بالوصول إلى نتائج حقيقية حول البحث.

وعليه فقد انطلقت دراستنا من الفرضية العامة التالية:

- ساهمت الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية.

وضمن هذه الفرضية العامة تنتج فرضية فرعية على النحو التالي:

- تساهم الوظائف الالكترونية في تحسين أداء الموظف.

- يؤدي التحكم في التكنولوجيا إلى سرعه في انجاز المعاملات.

- يساعد التدريب على ممارسه الوظائف الالكترونية في التنسيق الإداري.

المطلب الثاني: طريقة الدراسة

1. مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة:

نظرا أن محل الدراسة قطاع خدماتي وموضوع الدراسة يخدم هذا القطاع ، تم تطبيق هذه الدراسة على المؤسسة العمومية بلدية الطريفافوي وذلك عن طريق دراسة دور الادارة الالكترونية في تحسين اداء الخدمة العمومية .

عينة الدراسة:

من خلال الاعتماد على أسلوب الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات، فقد توصلنا الى تحديد الطريقة التي يمكن من خلالها سحب العينة والتي سيتم توزيع وإجراء الاستبيان عليها بالاعتماد على الطريقة غير العشوائية (غير الاحتمالية) ، وهذا لغياب قاعدة البيانات حول المجتمع المدروس من جهة ، ولكونها ميسرة بالنسبة للقائم بالبحث ونظرا لسهولة اختيار مفردات العينة من مجتمع الدراسة من جهة أخرى

حجم العينة: استهدف الاستبيان موظفي وعمال بلدية الطريفافوي ، وقد تم توزيع 50 استبانة على الموظفين.

2. تحديد متغيرات الدراسة:

إداء من أجل تحقيق هدف الدراسة تم اختيار مجموعة من المتطلبات للإدارة الالكترونية كمتغير مستقل وتطبيق تحسين الخدمة العمومية كمتغير تابع ويمكن توضيحها فيما يلي :

أولاً: المتغير المستقل : الادارة الالكترونية

يتمثل المتغير المستقل في دراسة الإدارة الالكترونية ومدى استخدام الأجهزة والبرامج ، استخدام نظم المعلومات الإدارية ، قواعد البيانات ، ملائمة البرامج المستخدمة باعتبارها أحد العوامل التي تؤثر في تطبيق الادارة الالكترونية .

ثانياً: المتغير التابع: تحسين أداء الخدمة العمومية

المطلب الثالث: ادوات الدراسة

وهي الأدوات التي تمكن الباحث من جمع البيانات والمعلومات التي تخدم بحثه، تساعد على استقصاء المعطيات من المبحوثين مع مشكلة الدراسة وفحص فرضياتها.

1. الأدوات الإحصائية المستخدمة:

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان، تمت عملية تفرغ البيانات في Excel والاستعانة برنامج SPSS، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي :

- استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية العينة الدراسية استخدام التوسعات الحسابية؛
- استخدام الانحرافات العيارية؛
- أساليب تحليل الأعمار والارتباط لإثبات وجود علاقة بين الادارة الالكترونية و تحسين أداء الخدمة العمومية ؛
- معامل النبات معيار كرونباخ الفا؛
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA).

2. الادوات المستخدمة في جمع البيانات:

من بين الادوات المستخدمة والتي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات هي الملاحظة وكذلك الاستبيان.

❖ الملاحظة:

تعبر الملاحظة عن المشاهدات الواقعية لظاهرة الاجتماعية حيث يلاحظ الباحث كل ما يحيط به ويدركه، وهذه الوسيلة أهميه كبيره في البحث .

وتعرف الملاحظة أيضا على أنها فحص سلوك مباشرة عن طريق باحث أو مجموعه اشخاص يقومون بدور الملاحظين ، وتحتاج الظواهر المعقدة إلى درجة من التحليل أو التركيب أو التفسير البيانات وبالتالي هي المراقبة الدقيقة والواقعة للظاهرة ما .

❖ الاستبيان:

يعتبر الاستبيان تقنية منهجية مباشرة في البحث والذي يساعد في الحصول على المعلومات المناسبة واللازمة لموضوع الدراسة، هو الذي يسمح أيضا بجمع المعلومات وإجراء الدراسة في أقرب وقت وتكاليف أقل وجود أوفر.

الجزء الاول : يخص المعلومات الشخصية لعينة عمال بلدية الطريفافوي مثل: (الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، الخبرة في مجال العمل)

الجزء الثاني : يتعلق بالإدارة الالكترونية ويحتوي على 13 عبارة .

الجزء الثالث : يتعلق أداء العاملين وتحتوي على 11 عبارة .

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الثاني والثالث في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس " ليكارت " ذي 3 درجات، ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال يطلب من العمال إعطاء درجة موافقاهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس " ليكارت الثلاثي " كما يلي :

- موافق تعطى لها ثلاث درجات؛
 - محايد تعطى لها درجتان؛
 - غير موافق تعطى لها درجة واحدة.
- وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس " ليكارت الثلاثي " كما هو موضح ما يلي:

جدول رقم (2-1) : يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

المتوسط الحسابي	من 1 الى 1.66	من 1.67 الى 2.34	من 2.35 الى 3
الاتجاه	لا وافق	محايد	وافق
درجة التقييم	ضعيف	متوسط	عالي

المصدر: من اعداد الطالب

حيث تم تحديد محال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (3-1=2) ثم تقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية ($0.66 = 2/3$) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي : (من 1 الى 1.66 غير موافق ومن 1.67 الى 2.34 محايد ومن 2.35 الى 3 موافق)

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها:

بعد تحديد طريقة وأدوات الدراسة، سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى عرض نتائج الدراسة التطبيقية وتحليلها إحصائيا في المطلب الأول، ومناقشة وتفسير النتائج اقتصاديا في المطلب الثاني .

المطلب الأول: نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج الدراسة المتوصل إليها بناء على المعلومات التي تم جمعها ، تلخيصها ومعالجتها من خلال البرامج الإحصائية سالف الذكر .

الجزء الأول : عرض النتائج المتعلقة بالخصائص الديموغرافية

1. عرض النتائج المتعلقة بالجنس :

جدول رقم (2-2) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس في المؤسسة

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	27	54.0
انثى	23	46.0
المجموع	50	100

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب الجنس لأفراد العينة تمثل في نسبة 54.0% ذكور ، وما نسبته 46.0% إناث ، أي سيطرة العمال من فئة الذكور على فئة الإناث في بلدية الطريفاي .

2. عرض النتائج المتعلقة بالعمر :

جدول رقم (2-3) : توزيع عينة الدراسة حسب العمر في المؤسسة

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	18	36.0
من 31 الى 40 سنة	28	56.0
من 41 الى 50 سنة	3	6.0
من 50 سنة فما فوق	1	2.0
المجموع	50	100

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يبين لنا الجدول توزيع النسب حسب العمر لأفراد العينة تمثل ما نسبته 36,0 % أعمارهم أقل من 30 سنة ، وما نسبته 56.0 % أعمارهم من 31-40 سنة ، وما نسبته 6.0 % أعمارهم من 41-50 سنة ، وما نسبته 2.0 % أعمارهم من 50 سنة فأكثر ، أي أن فئة الموظفين 31-40 في البلدية هي التي تمثل أكبر نسبة .

3. عرض النتائج المتعلقة بالتحصيل العلمي :

جدول رقم (2-4) : توزيع عينة الدراسة حسب التحصيل العلمي في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
42.0	21	دون الليسانس
24.0	12	شهادة الليسانس
26.0	13	شهادة الماجستير
8.0	4	مهندس
100	50	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول يتضح لنا توزيع النسب حسب المستوى التعليمي حيث ان الاغلبية دون مستوى شهادة الليسانس وذلك بنسبة 42.0 % من مجموع الموظفين ثم يليها الفئة الموظفين الذين يحملون شهادة الماجستير بنسبة 26,0 % وفي الأخير شهادة مهندس بنسبة 8.0 % ومن خلال هذا التحليل إن الفئة الغالبة هي دون شهادة الليسانس .

4. عرض النتائج المتعلقة بالخبرة :

جدول رقم (2-5) : توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات العمل
26.0	13	أقل من 5 سنوات
52.0	26	من 5 الى 10 سنوات
12.0	6	من 11 الى 20 سنة
10.0	5	أكثر من 20 سنة
100	50	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب فئة الخبرة إلا أن فئة (من 5 إلى 10 سنوات) تحصلت على أكبر نسبة والتي تقدر ب 52.0 % وهم عمال من ذوي خبرة طويلة في المؤسسة ، وتأني بعدها فئة أقل من 5 سنوات عمل في المؤسسة وهذا ما تشير إليه النسبة البالغة 26.0 % وهذا ما يدل على مهارة وخبرة العمال في التعامل وجهودها في تقديم الأفضل للمؤسسة.

الجزء الثاني : عرض النتائج المتعلقة بالإدارة الإلكترونية

1. عرض النتائج المتعلقة بالبعد الاول : مدى استخدام الأجهزة و البرامج

جدول رقم (2-6) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة العمومية بلدية الطريفاي

الرقم	العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
01	تتوفر أجهزة الحاسوب اللازمة لأداء أعمال المؤسسة	03	2.52	0.61	عالي
02	تقوم المؤسسة باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية و حديثة للاستفادة من المعلومات و العمل بأدق الطرق	04	2.46	0.73	عالي
03	البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل في المؤسسة	01	2.74	0.56	عالي
04	البرمجيات و الأجهزة المستخدمة تساهم في زيادة القدرة على تحليل المشاكل بدقة	02	2.42	0.37	عالي
05	البرمجيات و الأجهزة المستخدمة تساهم في اتخاذ القرارات	05	2.42	0.73	عالي
	مدى استخدام الأجهزة و البرامج		2.52	0.35	عالي

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن بعد مدى استخدام الأجهزة والبرامج سائد بدرجة متوسطة في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي (2.56) كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في المؤسسة " المتوسط حسابي بلغ (2.74) و انحراف معياري (0.56) ثم تليها عبارة " البرمجيات والأجهزة المستخدمة تساهم في زيادة القدرة على تحليل المشاكل بدقة " بمتوسط حسابي (2.70) و بانحراف معياري (0.64) ، تليها عبارة " تتوفر أجهزة الحاسوب اللازمة لأداء أعمال المؤسسة " بمتوسط حسابي (2.52) و بانحراف معياري (0.614) ، في حين جاءت العبارة " البرمجيات والأجهزة المستخدمة تساهم في اتخاذ القرارات بفعالية " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.42) و انحراف معياري (0.73) ، وهذا ما يدل على أن العمال يشعرون برضا عالي عن البرامج المستخدمة .

2. عرض النتائج المتعلقة بالبعد الثاني : استخدام نظم المعلومات الإدارية

جدول رقم 7 : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة العمومية بلدية الطريفافوي

الرقم	العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
01	تساهم نظم المعلومات المستخدمة في توفير المعلومات في الوقت المناسب وفي أقصى الآجال	02	2.08	0.66	متوسط
02	نظم المعلومات المستخدمة تسهم في توفير المعلومات الحديثة	01	2.78	0.58	عالي
	استخدام نظم المعلومات الإدارية		2.26	0.32	متوسط

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول أن بعد استخدام نظم المعلومات الادارية سائد بدرجة متوسطة في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي (2.26) كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " نظم المعلومات المستخدمة تسهم في توفير المعلومات الحديثة " بمتوسط حسابي بلغ (2.78) و انحراف معياري (0.58) ، في حين جاءت العبارة " تسهم نظم المعلومات المستخدمة في توفير المعلومات في الوقت المناسب وفي أقصى الآجال " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.08) و انحراف معياري (0.66) ، وهذا ما يدل على أن العمال يشعرون برضا متوسط عن استخدام نظم المعلومات الادارية .

3. عرض النتائج المتعلقة بالبعد الثالث : قواعد البيانات

جدول رقم (2-8): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة العمومية بلدية الطريفافوي

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

الرقم	العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
01	تسهل قواعد البيانات في حفظ الكم الهائل منها	01	2.68	0.65	عالي
02	تساعد قواعد البيانات في سرعة استرجاع المعلومات عند الحاجة اليها	03	2.50	0.61	عالي
03	تسهل قواعد البيانات في تبادل المعلومات بين مختلف الدوائر و الأقسام	02	2.68	0.62	عالي
	قواعد البيانات		2.62	0.36	عالي

يتضح من الجدول رقم أن بعد قواعد البيانات سائد بدرجة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (2.62) و انحراف معياري (0.36) كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " تسهل قواعد البيانات في حفظ الكم الهائل

منها " بمتوسط حسابي بلغ (2.68) و انحراف معياري (0.65) مع العبارة " تسهم قواعد البيانات في تبادل المعلومات بين مختلف الدوائر والأقسام المختلفة " متوسط حسابي (2.68) و بانحراف معياري (0.62) ، في حين جاءت العبارة " تساعد قواعد البيانات في سرعة استرجاع المعلومات عند الحاجة إليها " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.50) و انحراف معياري (0.61) ، وهذا ما يدل على أن العمال يشعرون برضا عالي عن قواعد البيانات .

4. عرض النتائج المتعلقة بالبعد الرابع: ملائمة البرامج المستخدمة

جدول رقم (2-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة العمومية بلدية الطريفواي

الرقم	العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
01	تتصف البرامج المستخدمة بسهولة التعلم والتشغيل والإرشادات	01	2.80	0.53	عالي
02	تتصف البرامج المستخدمة بتقديم المعلومات التوضيحية وقت حدوث اي خلل	02	2.76	0.52	عالي
03	تحرص المؤسسة على توفير امن الشبكات لغرض حماية المعلومات والبيانات و الحفاظ على سريتها	03	2.10	0.73	متوسط
	ملائمة البرامج المستخدمة		2.55	0.33	متوسط

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول أن بعد ملائمة البرامج المستخدمة سائد بدرجة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (2.55) و انحراف معياري (0.33) كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " تتصف البرامج المستخدمة بسهولة التعلم والتشغيل والإرشادات " بمتوسط حسابي بلغ (2.80) و انحراف معياري (0.53) ثم تليها عبارة " تتصف البرامج المستخدمة بتقديم المعلومات التوضيحية وقت حدوث أي خلل " متوسط حسابي (2.76) و بانحراف معياري (0.51) ، في حين جاءت العبارة " تحرص المؤسسة على توفير أمن الشبكات لغرض حماية المعلومات والبيانات والحفاظ على سريتها " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.10) و انحراف معياري (0.73) ، وهذا ما يدل على أن العمال يشعرون برضا متوسط عن ملائمة البرامج المستخدمة .

الجزء الثالث: عرض النتائج المتعلقة بتحسين اداء الخدمة العمومية

جدول رقم (2-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة العمومية بلدية الطريفواي

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

الرقم	العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
01	تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئا هاما بالنسبة لي.	10	2.46	0.67	عالي
02	لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى.	07	1.58	0.73	عالي
03	اشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل.	03	2.72	0.49	عالي
04	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال.	01	2.78	0.58	عالي
05	اداء العاملين هو المحدد الرئيسي للنجاح للمؤسسة	04	2.68	0.58	عالي
06	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال	02	2.74	0.52	عالي
07	تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة	05	2.62	0.66	عالي
08	تعمل إدارة المؤسسة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء	09	2.48	0.64	عالي
09	حصولي على التدريب في المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد	08	2.52	0.67	عالي
10	تتاح لكافة العاملين في المؤسسة فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين ادائهم	06	2.60	0.67	عالي
11	تهدف برامج التدريب في المؤسسة على منع الخطأ بالحصول على مستوى عالي من الأداء	11	2.04	0.63	عالي
	تحسين أداء الخدمة العمومية		2.62	0.47	عالي

يتضح من خلال الجدول ان المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلقة بتحسين الخدمة العمومية بلغ (2.62) وانحراف معياري (0.47) ، وقد احتلت العبارات رقم (4) المراتب الأولى متوسط حسابي (2.78) وانحراف معياري (0.41) ، في حين حالت العبارة رقم (11) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.04) وانحراف معياري (0.63) ، كما يظهر في الأخير أن اغلب العبارات جدول المتوسطات الحسابية مرتفعة مما يدل على وجود مستوى اهتمام عالي بأداء العاملين .

الجزء الرابع: عرض النتائج المتعلقة بعلاقة ابعاد الإدارة الإلكترونية وتحسين أداء الخدمة العمومية

- باستخدام معاملات الارتباط سيرمان

جدول رقم (2-10) : العلاقة الارتباطية بين جميع الابعاد

ابعاد الإدارة الإلكترونية						اداء الخدمة العمومية
الإدارة الإلكترونية	ملائمة البرامج المستخدمة	قواعد البيانات	استخدام نظم المعلومات	مدى استخدام الأجهزة		
0.128	0.068	0.527	0.430	0.041	مستوى الدلالة	
0.200	0.261	-0.092	0.114	0.290	معامل الارتباط	
50	50	50	50	50	حجم العينة	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال جدول الارتباط المؤسسة العمومية محل الدراسة بأن اغلب العلاقات الارتباطية ضعيفة ليس لها دلالة وعند مستويات إيجابية بين أبعاد المتغير المستقل الإدارة الالكترونية والمتغير التابع أداء الخدمة العمومية في المؤسسة ، في حين وجدنا ان بعد واحد من أبعاد الادارة الالكترونية يؤثر على أداء الخدمة العمومية هو بعد مدى استخدام الأجهزة والبرامج بنسبة (0.29) ومستوى دلالة (0.41) ، وهو أقل من (0.05) وبالتالي يجب على المؤسسة ان تستغل وتنمي وتحافظ بشكل أكبر على هذا البعد لدى الأفراد العاملين وهذا دال على ان عمال المؤسسة لا يرغبون في تغيير الاجهزة والبرامج ، وهي قيمة إيجابية وذات ارتباط ضعيف تؤكد على الدور الذي يلعبه بعد مدى استخدام الأجهزة والبرامج على اداء الخدمة العمومية إلا أن هناك عوامل أخرى تؤثر أداء الخدمة العمومية ، في حين جاء بعد قواعد البيانات سالب في المرتبة الأخيرة بنسبة (-0.092) ومستوى دلالة (0.527) بالتالي هنا يجب على المؤسسة ان تعمل على البحث عن نقاط الضعف ومحاولة معالجتها و توفير مختلف الظروف والوسائل التي تجعل العامل يهتم بتحسين أداء الخدمة العمومية في المؤسسة . هذه النتائج تدل على أنه يوجد أدلة وإثباتات كافية من بيانات العينة للقول أنه هناك تأثير بشكل ضعيف وعلاقة ارتباطية ضعيفة بين أبعاد الادارة الالكترونية وتحسين أداء الخدمة العمومية.

- باستخدام معادلة خط الانحدار

جدول رقم (2-12): يوضح قيم معاملات خط الانحدار للمؤسسة العمومية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1.785	0.274		6.509	0.000
ملائمة البرامج المستخدمة	0.270	0.107	0.344	2.536	0.015

a. Variable dépendante: تحسين أداء الخدمة العمومية: المتغير التابع:

من خلال الجدولين نلاحظ أن متغير مستقل واحد هو الذي يؤثر في أداء الخدمة العمومية وهو ملائمة البرامج المستخدمة وباقي المتغيرات المستقلة (مدى استخدام الأجهزة والبرامج ، استخدام نظم المعلومات الادارية ، قواعد البيانات) لا تؤثر في أداء الخدمة العمومية وهذا لان مستوى دلالتها أكبر من (0.05) ويمكن اعطاء علاقة التأثير بالمعادلة التالية $Y = 1.78 + 0.27x$ ومنه فان زيادة الملائمة في البرامج يؤدي إلى زيادة أداء الخدمة العمومية بـ 27 %

جدول رقم 13: يوضح تحليل التباين الاحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين في تحسين أداء الخدمة العمومية حسب الجنس

البيان	الحسوبية F	SIG
دور الإدارة الإلكترونية	0.131	0.719

المصدر: من اعداد الطالب من مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر لان مستوى الدلالة الحسوبية (Sig. = 0.719) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)

جدول رقم (2-14): يوضح تحليل التباين الاحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين في تحسين أداء الخدمة العمومية حسب العمر

البيان	الحسوبية F	SIG
دور الإدارة الإلكترونية	3.125	0.035

المصدر: من اعداد الطالب من مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر لان مستوى الدلالة الحسوبية (Sig.=0.035) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)

جدول رقم 15: يوضح تحليل التباين الاحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين في تحسين أداء الخدمة العمومية حسب المستوى التعليمي

البيان	الحسوبة F	SIG
دور الإدارة الإلكترونية	3.289	0.029

المصدر: من اعداد الطالب من مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي لان مستوى الدلالة المحسوبة (Sig. = 0.029) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05).

جدول رقم 16: يوضح تحليل التباين الاحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين في تحسين أداء الخدمة العمومية حسب الخبرة

البيان	الحسوبة F	SIG
دور الإدارة الإلكترونية	2.356	0.084

المصدر: من اعداد الطالب من مخرجات SPSS

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة لأن مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.=0.084) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05).

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

يقدم هذا المطلب عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل اليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو ثبات الفرضيات من خلال استنتاجات الدراسة.

اختبار الفرضية الأول والتي تنص: هناك مستوى عالي في تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسات العمومية

اثبتت الدراسة انه هناك مستوى عالي في تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة العمومية محل الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الادارة الالكترونية، وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (2.55) وهو مستوى عالي.

اختبار الفرضية الثانية والتي تنص: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الادارة الالكترونية وتحسين أداء الخدمة العمومية

اثبتت الدراسة انه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين بعد ملائمة البرامج وتحسن أداء الخدمة العمومية في المؤسسة العمومية محل الدراسة، وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ضعيفة بين الإدارة الالكترونية وتحسين أداء الخدمة العمومية. اختبار الفرضية الثالثة والتي تنص: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء الخدمة العمومية تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير الجنس نلاحظ ان $SIG = 0.719$ وهي أكبر من مستوى الدلالة المطلوبة 0.05.

ترفض الفرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير الجنس.

وتقبل الفرضية البديلة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير العمر.

نلاحظ ان $SIG = 0.035$ وهي أكبر من مستوى الدلالة المطلوبة 0.05.

تقبل الفرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير العمر.

وترفض الفرضية البديلة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير العمر.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور الادارة الالكترونية في تحسين اداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

نلاحظ ان $SIG = 0.029$ و هي أكبر من مستوى الدلالة المطلوبة 0.05.

تقبل الفرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية الدور الادارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

وترفض الفرضية البديلة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير التحصيل العلمي.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير الخبرة.

نلاحظ ان $SIG = 0.084$ وهي أكبر من مستوى الدلالة المطلوبة 0.05.

ترفض الفرضية الصفرية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير الخبرة.

وتقبل الفرضية البديلة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التحسين أداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير الخبرة.

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية للمؤسسة العمومية بلدية الطريفافوي حول دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية، حيث تم التطرق فيها إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية حيث اقتصرنا على ٥٠ استبيان صالح للتحليل الإحصائي، ثم قمنا بتفريغ هذه الاستمارات باستخدام الأساليب الإحصائية كالاستعانة ببرنامج SPSS من اجل اختبار الفرضيات الدراسة وبعدها تعرضنا لتفسير ومناقشة نتائج الاستبيان وذلك بغية الإجابة على فرضيات الدراسة.

الخاتمة

الخاتمة:

وفي ختام دراستنا نخلص إلى أن ما أفرزته التطورات التكنولوجية وخاصة في مجال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات والتي طبقت في جميع المجالات والمؤسسات سواء الخاصة أو حتى العمومية، سعت الدول إلى توفير جميع الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية من أجل إنجاح هذا التغير وتسريع العمل هذه التكنولوجيا عبر توفير بنية تحتية وإعداد كوادر بشرية متخصصة ومؤهلة لمثل هذه التقنيات.

ونرى أن بعد تحول الجزائر التدريجي في مجال الإدارة من التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية اجتازت مرحلة للحاق بموكب الدول المتطورة ، وذلك بتطبيق الإدارة الإلكترونية على أرض الواقع ، وكمشروع الوثائق البيومترية فقد نجح إلى حد ما نظرا لتسريع وتيرة إنجاز الوثائق سواء جواز السفر البيو متري أو حتى بطاقة التعريف الوطنية البيومترية ، ما رجع بالفائدة على الحكومة وعلى المواطن على حد سواء من خلال عصنة الإدارة بتطبيق تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وحتى تقرب المواطن من الإدارة عبر إصلاح المنظومة الإدارية بإرساء مفهوم الشفافية والبعد عن البيروقراطية . لكن هذا لا ينفي وجود مجموعة من العوائق والنقائص التي يلزم تجاوزها خصوصا في الشق التقني لتوفير البنية الشاملة لتحقيق الإدارة الالكترونية.

• نتائج الخاصة باختبار صحة الفرضيات:

الفرضية الأولى: اثبتت الدراسة انه هناك مستوى عالي في تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسة العمومية محل الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الادارة الالكترونية، وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (2.55) وهو مستوى عالي

الفرضية الثانية: اثبتت الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين ملائمة البرامج وتحسين أداء الخدمة العمومية في المؤسسة محل الدراسة، وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ضعيفة بين الإدارة الالكترونية وتحسين أداء الخدمة العمومية

الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة احصائية في تحسين أداء الخدمة العمومية تعزى للمتغيرات الديمغرافية أثبتت الدراسة ان هناك:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية الدور الادارة الالكترونية في تحسين اداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير الجنس
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية الدور الادارة الالكترونية في تحسين اداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير لعمر.
- الفرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور الادارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور الادارة الالكترونية في تحسين اداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير الخبرة.

ومن خلال دراستنا تواصلنا إلى بعض الاقتراحات التي يمكن أن تفيد بعض الدراسات المستقبلية وكذا المؤسسة في ذاتها ومن بينها:

- تهيئة الظروف المناسبة لعمل الموظفين من اجل زيادة الانتاجية وتحسين الخدمة العمومية العامة.
- ضرورة تنظيم دورات تدريبية الموظفين المؤسسة خاصة بكيفية التجاوب مع التكنولوجيا الجديدة.
- ضرورة نشر ثقافة الوعي لدى المواطنين وتوليد الأمن لاستخدام هذه التكنولوجيا.
- محاولة القضاء على مشكلة الأمية الرقمية، ونشر الثقافة المعلوماتية بتوفير البنية التحتية من الاجهزة والوسائل الحديثة.

● افاق الدراسة:

للبحوث والدراسات المستقبلية يمكن انجازها فيما بعد لان المذكرة تعتبر فاتحة للمذكرات التي ستتناول موضوع الادارة الالكترونية وعلاقتها بالخدمة العمومية واثراء وزيادة البحث في هذا الموضوع والاهتمام بكل جوانبه وذلك من خلال التطرق لأهم النقاط تذكر منها:

- نشر الثقافة الالكترونية داخل المؤسسات العمومية؛
- متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية؛
- واقع الخدمات الالكترونية في الادارات العمومية الجزائرية.

المراجع

كتب:

- 1- لبيد عماد وموزاي بلال، الخدمة العمومية الالكترونية في الجزائر، المركز الديمقراطي العربي، الطبعة الاولى، برلين، المانيا، 2021.
- 2- حمد محمد غنيم، الادارة الالكترونية -افاق الحاضر والتطلعات المستقبل -، المكتبة العصرية لنشر، القاهرة، مصر، 2004.
- 3- عبد الكريم درويش وآخرون، اصول الادارة العامة، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة
- 4- ايفانز جلوريا، الحكومة الالكترونية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2005
- 5- ياسين سعد الغالب، الادارة الالكترونية وافاق تطبيقها، المملكة العربية السعودية، معهد الادارة العامة، 2005،
- 6- مزهر شعبان العاني و شوفي لحي جواد، الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2014
- 7- نجم ونجم عبود، الادارة الالكترونية ، دار المريخ لنشر والتوزيع، الرياض ، المملكة العربية السعودية ،2004
- 8- محمد محمود المكاوي ، الإدارة الإلكترونية ، لإسكندرية : دار الفكر والقانون رؤية طباعة نشر وتوزيع ، 2011
- 9- نبراس محمد جاسم الاحبابي، اثر الادارة الالكترونية في ادارة المرفق العام، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2018،
- 10- عبود بن فهد الناصر بن دهم، الحكومة الالكترونية بين التخطيط والتنفيذ، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.
- 11- السامي علاء الدباغ، تقنيات المعلومات الادارية، دار وائل لنشر والتوزيع، الرياض، 2001.
- 12- نجم عبود نجم، الادارة الالكترونية والاستراتيجية للوظائف والمشكلات، دار المريخ لنشر، الرياض، 2006.

رسائل واطروحات جامعية:

- 13- طراش فريد و بحري عبد النور، ازمة العمومية في ظل النظام الاداري الجزائري من 2014 الى 2019، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم سياسية، جامعة ميلود معمري، تيزيوزو، 2018.2019.
- 14- تارقي يونس، دور الادارة الالكترونية في تحسين اداء الخدمة العمومية، اطروحة دكتوراه، قسم علوم تسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016، 2017.
- 15- ناصري مريم وفرحات فتيحة، دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة المؤسسات العمومية، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم اقتصادية، جامعة جيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2018.2019،
- 16- وهاب عبد الرزاق، الإطار القانوني لمبدأ المساواة بين المنتفعين امام الخدمات المرفق العام، رسالة ماستر، قسم حقوق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018.2019.
- 18- جميلة ذهبية، الادارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم سياسية، جامعة 8 ماي 1945، قلعة، 2015.2016.

- 19- امال ماهة والحن بوعموشة، تأثير الخدمة العمومية في تحقيق رضا العملاء، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم تجارية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2018.2019.
- 20- باحمو مصطفى وعزيزي عبد القادر، المرفق العام ورهان تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة ماستر في حقوق، جامعة احمد دراية، ادرار، 2018.2019.
- 21- مكرارش صفية، النظام القانوني للوظيفة العامة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في حقوق، جامعة عبد الحميد بن بديس، مستغانم، 2017.2018.
- 22- بوعزيز خير الدين وشعباني محمد، اثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة العمومية، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم تسير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2018.2019.
- 23- سعود بلال، الاسس والمبادئ العامة التي تقوم عليها القانون الاساسي العام للتوظيف العمومي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في القانون الاداري، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2016.
- 24- سهام راجحي، تحسين الخدمة العمومية على مستوى الادارة المحلية في الجزائر، اطروحة دكتوراه، قسم حقوق، جامعة باتنة 01، 2019، 2018.
- 25- رياض لوز، الوظيفة العمومية في الجزائر بين القانون والتطبيق، اطروحة دكتوراه في القانون العام، جامعة الجزائر-1، ناقشة يوم 8 جويلية 2019.
- 26- عشور عبد الكريم، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية والجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة مشوري، قسنطينة، 2009.2010.
- 27- امال ماهة والحن بوعموشة، تأثير الخدمة العمومية في تحقيق رضا العملاء، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم تجارية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2018.2019.
- 28- بن سالم حدة، دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية الجزائر نموذج، رسالة ماستر، قسم حقوق، جامعة زيان عشور، 2018، 2017.
- 29- عبد القادر برانس، التسويق في المؤسسات الخدمات العمومية، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر-3، 2007.
- 30- شيبوتي راضية، محاضرات في المناجمت العمومي، محاضرات أقيمت على طلبة سنة ثانية ماستر علوم ادارية، جامعة الاخوة منوري، قسنطينة -1، 2020.2021.
- 31- مؤمنين فاطمة الزهراء، الخدمة العمومية الالكترونية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة احمد دراية، ادرار، 2018.2019.
- 32- سليمان السعيد، الخدمة العمومية بين النص و الواقع، مداخلة القيت ضمن اليوم الدراسي حول الخدمة العمومية في الجزائر، قسم العلوم السياسية و الحقوق، جامعة جيجل 2015.
- 33- بوشفيرات رضوان وابو عبد الله علي، دور الادارة الالكترونية في تفعيل الخدمات الادارة المحلية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم سياسية والعلاقات الدولية، جامعة محمد الصادق بن يحيى، جيجل، 2017.2018.
- 34- عبان عبد القادر، تحديات الادارة الالكترونية في الجزائر، اطروحة دكتوراه في العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.2016.

- 35- احمد سالم سالم، معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في جامعة الجبل العربي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الادارة التربوية الاسلامية، جامعة مولانا مالك الابراهيم الإسلامية الحكومية، ليبيا، 2021.
- 36- ساري عوض الحسنات، معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في الجامعة الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في ادارة التربية، جامعة عين الشمس، 2011
- 37- بلحيلج شهيناز، الادارة الالكترونية وترشيد الخدمة العامة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة المسيلة، 2012.2013.
- 38- زبدي ادريس وآخرون، دور الادارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في ادرة الاعمال، جامعة الشهيد حمي لخضر، 2019.2020
- 39- سمير عماري، دور الإدارة الالكترونية في تطوير اداء المؤسسات التعليم العالي، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017.2018.
- 40- فايد زاهية، الادارة الالكترونية وتحسين اداء اعمال المؤسسات ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في التسيير الاستراتيجي الدولي، جامعة عبد الحميد بن بديس، مستغانم، 2014.2015.
- 41 -رشا خوجلي واحمد البشير، الادارة الالكترونية وعلاقتها بتطوير الوحدات الادارية في جامعة افريقيا العالمية، اطروحة دكتوراه، جامعة شريف هداية الله الاسلام الحكومية، جاكارتا، 2018.2020.
- 42- حليلة رحوني، دور الادارة الالكترونية في ادماج المؤسسات في الاقتصاد المعرفة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018.2019.
- 43- بوركري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2016.
- 44- رانية هدار، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، اطروحة دكتوراه في العلوم سياسية، جامعة باتنة 01، 2017.2018.
- 45- فرورة فهمية وحفيظ ليدية، في متطلبات الاساسية لسير المرفق العامة الالكترونية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في القانون العام، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية، 2019.2020.
- 46- ساسي مريم، الادارة الالكترونية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في القانون العام، جامعة اكلي محند او لحاج، لبويرة، 2015.2016.
- 47- فاكية سقني، محاضرات في مادة نماذج الادارة الالكترونية المقارنة، قسم الادارة الالكترونية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02، 2020.2021.
- 48- اسماء عابد وخولة عزيزي، اتجاهات الجمهور الداخلي نحو تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الانسانية، جامعة العربي بن يحيى، ام البواقي، 2015.2016.
- 49- موسى بن عبد الله محمد مهدي حميدي، الادارة الالكترونية في الادارة المدارس الثانوية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في قسم التربية والتخطيط، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.

دوريات ومجلات:

- 50- راجحي بوعبد الله، دور الادارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، مجلة الشعاع لدراسات الاقتصادية، مجلد 04، العدد 01، 2020،
- 51- سايح فاطمة، الادارة الإلكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية المحلية، مجلة نهاء للاقتصاد والتجارة، العدد 04، غليزان، الجزائر، ديسمبر 2018،
- 52- غانم الهام مصطفى، الحكومة الإلكترونية كمدخل للإصلاح الإداري اسس ونظرية وآليات التطبيق، المجلة المصرية لعلوم المعلومات، المجلد 05، العدد 02، القليعة، الجزائر، 2018..
- 53 نورة سليمان فتيحة، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الادارة المحلية بالجزائر، المجلة الوطنية لدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 04، العدد 03، الجزائر، 2021
- 54- عابد عبد الكريم غريسي والشريف محمد، دور الادارة الالكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 03، ديسمبر 2013.
- 55- توفيق زفاع وفائزة عمان، الادارة الإلكترونية كمدخل لتحسين جودة الخدمة العمومية على مستوى القطاع الداخلية والجماعات المحلية، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، العدد 03، جوان 2019.
- 56- براينيس عبد القادر وكبير هادية، خصائص الخدمات وأثرها على سلوك المستعملين، مجلة الاسراتيجية والتنمية، المجلد 04، العدد 06، جانفي 2014
- 57- قديد ياقوت وبن عيسى الهام، عراقيل تقديم الخدمات العمومية واساليب الارتقاء بها، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 08، ديسمبر 2018.
- 58- منال محمد الوكيل، تأثير الادارة الالكترونية على القرارات الابداعية في المنظمات الحكومية، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الازهر، العدد 06، يوليو 2016.
- 59- مكيد علي وبوزكري جيلالي، معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في الجامعات الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، مجلد 19، العدد 02، الجلفة.
- 60- امال بنت عبد الله الخنifer، معوقات تطبيق الادارة الالكترونية بوزارة التعليم بالملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030 وسبل التغلب عليها، مجلة كلية التربية، جامعة الازهر، ألدعدد 178، الجزء الاول.
- 61- عقيي امال، دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية المحلية، مجلة المفكر، المجلد 14، العدد 02، جوان 2019.
- محسن الندوي، اهمية الادارة الالكترونية في عصر العولمة، مجلة شؤون استراتيجية، العدد 04، مطبعة الخليج العربي، تطوان، المغرب، 2011
- 62- عروبة بشير علي البدان وعبد الرضا ناصر محسن، واقع الادارة الالكترونية في المنظمات الخدمية وامكانية تطبيقها، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 10، العدد 37، تشرين الثاني 2014.
- 63- عائشة بنت احمد الحسيني وشذا بنت عبد المحسن الخيال، تطبيق الادارة الالكترونية على الاداء الوظيفي، مجلة العلمية لقطاع التجارة، جامعة الازهر، العدد 10، يناير 2013.
- 64- محمد عبد الرزاق محمد حمو خليل وزيد فوزي ايوب الشيخ، دور عناصر الادارة الالكترونية في تعزيز مرونة التنظيمية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 15، العدد 45، 2019.
- 65- موسى عبد الناصر ومحمد قريشي، مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بالمؤسسات تعليم العالي، مجلة الباحث، العدد 09، 2011.

66- سامر عبد السلام ضوء القحواش، معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في كلية الآداب جامعة صراته، مجلة كلية الآداب، العدد 29، الجزء 2، يونيو 2020.

الملحق الاول: الاستبيان

الجزء الاول: البيانات الشخصية

- الجنس:

. ذكر

. انثى

- العمر:

. اقل من 30 سنة

. من 31 الى 40 سنة

. من 41 الى 50 سنة

. أكثر من 50 سنة

- المستوى التعليمي:

. دون شهادة لليسانس

. شهادة ليسانس

. شهادة الماجستير

. مهندس

- الاقدمية (الخبرة):

. اقل من 5 سنوات

. من 5 الى 10 سنوات

. من 10 الى 20 سنة

. أكثر من 20 سنة

ابعاد الإدارة الإلكترونية			
الرقم	البند	غير موافق	محايد موافق
مدى استخدام الأجهزة والبرامج			
01	تتوفر أجهزة الحاسوب اللازمة لأداء أعمال المؤسسة		
02	تقوم المؤسسة باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية وحديثة للاستفادة من المعلومات والعمل بأدق الطرق		
03	البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل في المؤسسة		
04	البرمجيات والأجهزة المستخدمة تساهم في زيادة القدرة على تحليل المشاكل بدقة		
05	البرمجيات والأجهزة المستخدمة تساهم في اتخاذ القرارات بفعالية		
استخدام نظم المعلومات الإدارية			
06	تساهم نظم المعلومات المستخدمة في توفير المعلومات في الوقت المناسب وفي اقصى الآجال		
07	نظم المعلومات المستخدمة تساهم في توفير المعلومات الحديثة		
قواعد البيانات			
08	تساهم قواعد البيانات في حفظ الكم الهائل منها		
09	تساعد قواعد البيانات في سرعة استرجاع المعلومات عند الحاجة إليها		
10	تساهم قواعد البيانات في تبادل المعلومات بين مختلف الدوائر والأقسام المختلفة		
ملائمة البرامج المستخدمة			
11	تتصف البرامج المستخدمة بسهولة التعلم والتشغيل والإرشادات		
12	تتصف البرامج المستخدمة بتقديم المعلومات التوضيحية وقت حدوث اي خلل		
13	تحرص المؤسسة على توفير امن الشبكات لغرض حماية المعلومات والبيانات والحفاظ على سريتها		

الرقم	البند	غير موافق	محايد	موافق
01	تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئاً هاماً بالنسبة لي.			
02	لا اغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى.			
03	اشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل.			
04	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال.			
05	اداء العاملين هو المحدد الرئيسي للنجاح للمؤسسة.			
06	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال.			
07	تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بهدف تحسين الأداء.			
08	تعمل إدارة المؤسسة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء.			
09	حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد			
10	تتاح لكافة العاملين في المؤسسة فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين ادائهم			
11	تهدف برامج التدريب في المؤسسة على منع الخطأ بالحصول على مستوى عالي من الأداء			

