

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministry of Higher Education and
Scientific Research

Abbas Laghrou University Khenchela
Faculty of Economics Management and
Commercial Sciences
Department of Business and
Management Sciences



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير
والعلوم التجارية
قسم العلوم التجارية وعلوم التسيير

أثار الرقمنة على التسيير الإداري في المؤسسات العمومية والإقتصادية

-دراسة حالة بلدية خنشلة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص: تسيير عمومي

تحت إشراف الأستاذ: شرف الدين زديرة

إعداد الطالب: نور الدين محلو

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة الاصلية	الرتبة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة عباس لغرور خنشلة	أستاذ محاضر - أ -	علي خنافر
مشرفا ومقررا	جامعة عباس لغرور خنشلة	أستاذ محاضر - أ -	شرف الدين زديرة
مناقشا	جامعة عباس لغرور خنشلة	أستاذ محاضر - أ -	سمير شيبان

السنة الجامعية: 2022/2021



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وعرفان

قبل كل شيء نبدأ بشكر الله تعالى الذي اعطانا الإيمان
الذي ارشدنا ونور طريقنا لتحقيق مشروع دراستنا

وتتويجه.

كما نود أن نعرب عن خالص شكرنا وامتناننا للمشرف:
الدكتور " **زديرة شرف الدين** " من أجل صبره ونصائحه
وإرشاداته القيمة التي ساعدتنا كثيرًا.

وكذلك أعضاء لجنة المناقشة لموافقتهم على تقييم عملنا.

نور الدين

إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى
وأهله ومن وفى أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا
الدراسية بمذكرتي هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضل
تعالى مهداة إلى: الوالد رحمه الله والوالدة الكريمة
حفظهما الله.

إلى وصية رسول الله صلى الله عليه وسلم وأبنائي كل
باسمه.

إلى أخي الذي لم تلده أمي الدكتور أحمد سيف الدين
نقنوف

إلى كل من ساندنا ووقف بجانبنا في إنجاز هذا العمل

نور الدين

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات:

الشكر والعرفان

الإهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

قائمة الملاحق

أ..... مقدمة:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لرقمنة الإدارة "الإدارة الإلكترونية"

5..... تمهيد:

6..... المبحث الأول: ماهية الرقمنة "الإدارة الإلكترونية"

6..... المطلب الأول: مفهوم الرقمنة "الإدارة الإلكترونية" وخصائصها.

11..... المطلب الثاني: مبادئ، أهمية، وأهداف الرقمنة.

15..... المطلب الثالث: وظائف ومزايا الرقمنة.

20..... المبحث الثاني: الأداء والتسيير الإداري في المؤسسات العمومية والإقتصادية.

20..... المطلب الأول: مفهوم الأداء الإداري والنظام المعلوماتي للتسيير.

22..... المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم التسيير الإداري في المؤسسات العمومية والإقتصادية.

26..... المطلب الثالث: مقارنة بين التسيير الإداري التقليدي والتسيير الإداري في ظل الرقمنة.

الفصل الثاني: آثار الرقمنة على التسيير الإداري في المؤسسات العمومية والإقتصادية

30..... تمهيد:

31..... المبحث الأول: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

فهرس المحتويات

31	المطلب الأول: معوقات الإدارة الإلكترونية:.....
34	المطلب الثاني: مزايا رقمنة الإدارة.....
36	المطلب الثالث: عيوب الإدارة الرقمية.....
40	المبحث الثاني: متطلبات الإدارة الرقمية ودورها في عصرنة الإدارة.....
40	المطلب الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:.....
44	المطلب الثاني: دور الإدارة الإلكترونية في عصرنة الإدارة والخدمة العمومية.....
الفصل الثالث: دراسة حالة بلدية خنشلة	
48	تمهيد:.....
49	المبحث الأول : الجانب المنهجي للدراسة.....
49	المطلب الأول : التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة.....
57	المطلب الثاني: أدوات الدراسة.....
59	المطلب الثالث : صدق وثبات الدراسة.....
62	المبحث الثاني : تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.....
62	المطلب الأول : خصائص العينة المدروسة.....
67	المطلب الثاني : التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان.....
83	المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة.....
94	خلاصة الفصل.....
96	خاتمة:.....
99	قائمة المراجع:.....
.....	قائمة الملاحق:.....

رقم الجدول	عنوان الجدول	ص
الجدول (01)	من القواعد القديمة إلى القواعد الجديدة في التخطيط الإلكتروني	16
الجدول (02)	جدول التحولات الإدارية من أسلوب التنظيم التقليدي إلى أسلوب التنظيم الإلكتروني	17
الجدول (03)	جدول مقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية	28
الجدول (04)	يوضح الأوزان في سلم ليكرت الخماسي	58
الجدول (05)	يوضح مجالات المتوسط الحسابي حسب سلم ليكرت الخماسي	58
الجدول (06)	قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لمختلف محاور الإستبيان	59
الجدول (07)	اختبار التوزيع الطبيعي (إختبار كولموجروف سيمينروف)	61
الجدول (08)	توزيع عينات الدراسة حسب الجنس	62
الجدول (09)	توزيع عينات الدراسة حسب العمر	63
الجدول (10)	توزيع عينات الدراسة حسب المستوى التعليمي	64
الجدول (11)	توزيع عينات الدراسة حسب متغير الخبرة	65
الجدول (12)	توزيع عينات الدراسة حسب المنصب الوظيفي	66
الجدول (13)	نتائج إجابات المبحوثين المتعلقة بمدى توافر المتطلبات التكنولوجية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	67
الجدول (14)	نتائج إجابات المبحوثين المتعلقة بمدى توافر متطلبات " البرمجيات وأدوات الحماية	69
الجدول (15)	نتائج إجابات المبحوثين المتعلقة بمدى توافر متطلبات "الكفاءة البشرية "	71
الجدول (16)	نتائج تحليل العبارات الخاصة بأبعاد "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية "	73
الجدول 17	نتائج إجابات المبحوثين حول مردودية الخدمة العمومية في بلدية خنشلة	74

فهرس الجداول

76	نتائج إجابات المبحوثين حول معيار "تحقيق الدقة في تقديم الخدمات"	الجدول (18)
77	نتائج إجابات المبحوثين حول معيار "سرعة الاستجابة واحترام المواعيد"	الجدول (19)
79	نتائج إجابات المبحوثين حول معيار "وضوح الخدمة وتحقيق الشفافية"	الجدول (20)
80	نتائج تحليل العبارات الخاصة بأبعاد محور " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء العمومية "	الجدول (21)
81	نتائج تحليل العبارات الخاصة بمحور " معيقات تطبيق الإدارة الإلكترونية "	الجدول (22)
85	نتائج تحليل العلاقة بين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعيار مردودية الخدمة	الجدول (23)
86	نتائج تحليل العلاقة بين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعيار تحقيق الدقة في تقديم الخدمات	الجدول (24)
88	نتائج تحليل العلاقة بين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعيار تحسين سرعة الاستجابة واحترام المواعيد	الجدول (25)
90	نتائج تحليل العلاقة بين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعيار تحقيق وضوح الخدمة وضمان الشفافية	الجدول (26)
27	نتائج تحليل العلاقة بين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء العمومية	الجدول (27)

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
52	يمثل توزيع عمال	شكل رقم 1
62	الدائرة النسبية لمتغير الجنس	شكل رقم 2
63	الدائرة النسبية لمتغير العمر	شكل رقم 3
64	الدائرة النسبية لمتغير المستوى التعليمي	الشكل رقم 4
65	الدائرة النسبية لمتغير الخبرة المهنية	شكل رقم 5
66	يمثل الدائرة النسبية لمتغير المنصب الوظيفي	شكل رقم 6

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

العنوان	الرقم
الإستبيان	الملحق رقم 01
صورة لبرنامج الرقمنة	الملحق رقم 02

مَقْرَأَةٌ

مقدمة:

إن الاهتمام الكبير بالمعرفة الإلكترونية أصبح بالغ الأهمية في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحالي لذلك اهتمت به الحكومات في الدول المتقدمة والدول النامية على حد سواء، حيث أن المعرفة الإلكترونية تساهم مساهمة فعالية في التنمية الشاملة، فقد أصبح التغيير الإداري من أهم سمات الوقت الحاضر الذي ينبغي التعامل معه وتوظيفه بكفاءات عالية حيث أن الإدارة الرقمية أصبحت تمثل نوعاً من الاستجابة القوية لتحديات القرن الواحد والعشرين فالإدارة الرقمية تعتمد على إمكانيات مميزة للأنترنيت والقدرات الجوهرية للمؤسسات فقد جاءت لتطوير طرق العمل التقليدية إلى طرق أكثر فعالية ومرونة من جهة ومن جهة أخرى توفير الجهد والوقت.

ومن هذا المنطلق، توجهنا بدراستنا هذه للبحث وفهم كل ما يتعلق بأسلوب الإدارة الرقمية ومنهجية تطبيقها في المؤسسات بصفة عامة وما تلعبه هاته الأخيرة في تحسين الخدمات العمومية الموجهة للمواطن على المستوى البلدي بصفة خاصة من خلال طرح الإشكالية التالية:

ما هو أثر الرقمنة على التسيير الإداري في المؤسسات العمومية والإقتصادية؟

ومن هذا التساؤل الرئيسي تتدرج مجموعة من التساؤلات الفرعية كالتالي:

- ❖ ما هو مفهوم الإدارة الرقمية وماهي المبادئ التي تقوم عليها؟
- ❖ ما هو أثر الرقمنة ودورها في تسيير المؤسسات العمومية والإقتصادية؟
- ❖ ما مدى مساهمة توفير متطلبات تطبيق الإدارة الرقمية في تحسين الأداء العمومية ببلدية خنشلة؟

1- فرضيات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه تم صياغة فرضيات الدراسة كالتالي :

- الفرضية الأولى: للإدارة الإلكترونية تأثير كبير على سيرورة الإدارة العامة وتحقيق أهدافها .
- الفرضية الثانية: تسعى الجزائر إلى عصرنة البلدية عن طريق إحلال النمط الإداري الإلكتروني محل النمط التقليدي لكونه يساهم في تحسين الأداء العمومية .
- الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية قوية بين مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة إسهامها في تحسين الأداء العمومية في بلدية خنشلة عند مستوى المعنوية $\mu \leq 0,01$

2- أسباب اختيار الموضوع : تتمثل أسباب اختيار دراسة هذا الموضوع، في أسباب ذاتية وأخرى موضوعية.

❖ الأسباب ذاتية:

والتي تنطلق من الرغبة والاهتمام والميول الشخصي لدراسة الموضوع، والذي يتمحور في إصلاح وتحسين علاقة الفرد والمواطن بمؤسسات الدولة وهذا ما تهدف إليه الإدارة الرقمية،

❖ الأسباب موضوعية:

الدور الذي لعبته الإدارة الرقمية في تطوير الإدارة العمومية في الدول المتقدمة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية، تعتبر من بين أهم الأسباب الموضوعية التي كانت وراء البحث في مدى مساهمة الرقمنة في عصنة وتطوير المؤسسات العمومية و الإقتصادية على المستوى الوطني.

3/- أهمية الدراسة

يكتسي موضوع تطبيق الرقمنة ودورها في تحسين الخدمات العمومية على مستوى الإدارة البلدية أهمية بالغة من الناحية العملية، باعتبار أن تحول الإدارة البلدية لتطبيق الإدارة الإلكترونية انعكس إيجابا على تحسين الخدمات العمومية ككل، وعليه يمكن استخلاص أهمية هاته الدراسة فيما يلي :

❖ توضيح وتبسيط الضوء على موضوع الإدارة الرقمية وعلاقتها بتحسين الأداء العمومية، كونها من المواضيع الحديثة والأساسية في الوقت الراهن.

❖ الكشف عن المعوقات التنظيمية والإدارية والبشرية التي تواجه الإدارة الإلكترونية لتحسين الخدمات العمومية على مستوى الإدارة البلدية.

❖ معرفة واقع تطبيق الرقمنة وتحديد دورها في تحسين الأداء العمومية على مستوى بلدية خنشلة.

4/- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

❖ الوصول إلى تحديد مدى فعالية الرقمنة كآلية لتحسين الأداء العمومية على مستوى المؤسسات العمومية والإقتصادية.

❖ تحديد مدى نجاح الآليات والإجراءات المطبقة في تجاوز التسيير الإداري التقليدي وتكريس إدارة إلكترونية على مستوى الإدارة في الجزائر.

❖ تحديد مدى مساهمة توفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء العمومية على مستوى بلدية خنشلة.

5/- منهج الدراسة

للإحاطة بجوانب الموضوع والإجابة على الإشكالية المطروحة اعتمدنا على المنهجيين التاليين:

- ❖ **المنهج الوصفي:** اعتمدنا كأسلوب ملائم في الجانب النظري من الدراسة بتحديد كل ما يتعلق بالإطار النظري للإدارة الرقمية، وكذا تجسيد مبادئها وإحكام وظائفها.
 - ❖ **المنهج الإحصائي:** وتم استخدامه في الجانب الميداني -دراسة حالة ببلدية خنشلة- أين تم توظيف بعض أساليب الإحصاء الوصفي لمعرفة الدلالة الإحصائية لنتائج أفراد العينة واختبار فرضيات الدراسة .
- 6/- صعوبات الدراسة
- ❖ قلة المراجع المتعلقة بالخدمة العمومية.
 - ❖ صعوبة الحصول على الوثائق المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الإدارة البلدية، وكذلك مقابلة أو الإتصال بالمسؤولين في البلدية محل الدراسة.
 - ❖ ضيق الوقت المخصص لهذه الدراسة لكونها موضوع واسع يحتاج إلى وقت طويل من الدراسة والبحث.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لرقمنة

الإدارة "الإدارة الإلكترونية"

تمهيد:

في ظل التطور الهائل في كافة الميادين ،شهد العالم تغيرات جذرية في جميع مناحي الحياة يلمسها ويعيشها الأفراد والمنظمات على حد سواء حيث شهدت الإدارة تحديا واضحا بواسطة التطورات الجديدة في تقنية المعلومات, ومن أبرز هذه التغيرات والتحديات بروز مفاهيم جديدة منها الإدارة الإلكترونية والتي تعتبر نقلة نوعية في الإدارة بصفة عامة وقصد التعمق أكثر في الموضوع تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

✚ المبحث الأول: ماهية الرقمنة "الإدارة الإلكترونية"

✚ المبحث الثاني: الأداء والتسيير الإداري

المبحث الأول: ماهية الرقمنة " الإدارة الإلكترونية "

الرقمنة أصبحت من الركائز الجوهرية، والمعول عليها في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية وهذا ما انعكس على الإدارة العامة والتي تعتبر الآلية التي تحرك عجلة التنمية في الدولة، بهدف الوصول للإدارة والموظف والذي ينعكس إيجابا على تقديم الخدمات العمومية.

لذلك وجب علينا تحديد مفهوم الإدارة الإلكترونية من خلال تعريفها، ليتم بعد ذلك بيان المبادئ وأهمية الرقمنة وأهدافها، وفي الأخير سوف يتم تحديد وظائف الإدارة الإلكترونية التي تمارسها لتحقيق هذه الأهداف وكذا معرفة مزاياها والخصائص التي تتمتع بها.

المطلب الأول: مفهوم الرقمنة " الإدارة الإلكترونية " وخصائصها.

سنحاول من خلال هذا المطلب ان نتطرق الى تعريف الإدارة الإلكترونية " أولا"، كما سنتناول في هذا المطلب خصائص الإدارة الإلكترونية " ثانيا".

أولا: تعريف الإدارة الإلكترونية :

في عصر أصبحت فيه إدارة موارد المؤسسات وتوظيفها بشكل سليم إحدى سمات التقدم ومن العناصر الأساسية في تقييم المؤسسات ومدى قدرتها على الاستمرار والارتقاء. توجهت جهود إدارة المؤسسات إلى معرفة الموارد التي تديرها أو تتعامل معها وتحديد أفضل السبل لإدارتها وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل مثالي .وفي ضوء التقدم المتزايد في استخدام التكنولوجيا الحديثة وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات وفي ضوء تطور المؤسسات وتعدد أماكن عملها والمتعاملين معها سواء داخل المؤسسة أو المتعاملين الخارجيين أصبح دور استخدام التكنولوجيا في إدارة المؤسسات أكثر فاعلية وتأثير على المؤسسة ككل أو المتعاملين معها وكذلك أحد محددات التخطيط والمتابعة الدورية وتطوير الأداء بشكل مستمر .

إن كل العوامل السابقة هي مكونات الإدارة الإلكترونية التي تحمل صفات الإدارة التقليدية من تخطيط وتنفيذ ومتابعة واستغلال أمثل للموارد وصفات الإدارة العصرية من استخدام تكنولوجيا حديثة تعتمد على بيئة الحواسيب وشبكة الأنترنت.¹

ويقصد بالإدارة الإلكترونية " تلك العملية الإدارية القائمة على الاستفادة من الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه، والرقابة على الموارد، والقدرات الجوهرية للمنظمة والأخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهدافها " .¹

¹ - سحر قدوري : الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصورة، مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، الجامعة المستنصرية، العراق، ص 161

وتعرف الإدارة الإلكترونية بأنها " استخدام خليط من التكنولوجيا لأداء الأعمال والإسراع بهذا الأداء وإيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة من جهة وبينها وبين المنظمات الأخرى من جهة أخرى " ²

وتشير بعض أدبيات الفكر الإداري أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية ظهر بعد الانتهاء من مواجهة توافق الأجهزة والبرامج مع المشكلة العامة، إذ توجهت معظم البلدان العربية والأجنبية متمثلة في حكوماتها نحو الاستخدام الأمثل لتقنيات الاتصال، واستغلالها نحو تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويرى بعض الباحثين أن الإدارة الإلكترونية هي تكنولوجيا أكثر منها إدارة، وتكنولوجيا موجهة للإدارة أكثر من كونها إدارة موجهة للتكنولوجيا.³

وتختلف الآراء والاتجاهات حول مفهوم الإدارة الإلكترونية، فمنهم من يرى أنه مصطلح حديث ظهر نتيجة الثورة المعرفية في المعلومات والاتصالات التي عمت سماء العالم الذي نعيش فيه، وخصوصا بعد ظهور ما يسمى بمفهوم الثورة الرقمية، وكنتيجة لحدثة هذا المصطلح واستخداماته بين مختلف القطاعات العامة منها والخاصة، فقد ظهر بمسميات متعددة كالإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية والحكومة الذكية والحكومة الرقمية .

ويرى بعض الباحثين أن الإدارة الإلكترونية: هي المظلة الكبيرة التي تتفرع عنها تطبيقات مختلفة مثل التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية، وكذلك الحكومة الإلكترونية والتعلم الإلكتروني، وبالتالي نجد أن الإدارة الإلكترونية أشمل وأعم.⁴

وهناك من عرفها بأنها "منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تطوير العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة إلكترونية، باستخدام الحاسب، وذلك باعتماد على النظم المعلوماتية قوية تساعد على اتخاذ القرارات الإدارية بأسرع وقت وأقل التكاليف."⁵

وبسبب ذلك فإن هناك تعريفات متعددة ومختلفة أتى بها الباحثون والمفكرون في تعريفهم للإدارة الإلكترونية، ومن تلك التعريفات تعريف علي السلمي الذي يرى أنها "منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام

¹ -نجم عبود نجم : الإدارة الإلكترونية : الإستراتيجية والوظائف والمجالات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان

2009، ص 127

² -نجم عبود نجم : مرجع سابق، ص 30

³ ساري عوض الحسنات: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الدراسات التربوية، تخصص: إدارة تربوية، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، 2011، ص 32.

⁴ - سعود محمد النمر وآخرون : الإدارة العامة، الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق التجارية الرياض، 2006، ص 417

⁵ أشرف جمال محمود عبد العاطي، الإدارة الإلكترونية للمرفق الخاص، د.ط، دار النهضة العربية، القاهرة، ص 37.

الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في منظمات عصر العولمة والتغيير" 1

أما الخماسية فقد عرفها بأنها: إستراتيجية إدارية لعصر المعلوماتية، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات، مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة، من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث، من أجل إستغلال أمثل للوقت والمال والجهد، وتحقيقاً للمطالب المستهدفة، وبالجودة المطلوبة.²

من خلال ما تقدم يرى الباحثين ان الإدارة الإلكترونية تتمثل باعتماد تكنولوجيا المعلومات لتحسين العملية الإدارية واستخدام المكننة في التخطيط، التنظيم، لقيادة والرقابة على الموارد وتحقيق تكامل داخلي والخارجي للمعلومات والعمليات الخاصة بالمنظمة من اجل تحقيق الأهداف.³

ثانيا: خصائص الرقمنة " الإدارة الإلكترونية ":

لقد اظهرت العديد من الدراسات والابحاث خصائص رقمنة الإدارة وفيما يلي استعراض لأهمها :

1- إدارة بلا تنظيمات جامدة:

الإدارة التقليدية تعتمد في إنجاز أعمالها على التنظيمات الجامدة، وبالاعتماد على الأوراق التي تحتاج في أغلب الأحيان إلى وقت طويل، وإذا وجب الأمر نسخها إلى أكثر من نسخة، ثم إرسالها إلى الجهة التي سوف تبت في أمرها، وهناك إمكانية تكرار هذه العملية في حالة ورود خطأ أو ضياع تلك الأوراق، فإن الإدارة الإلكترونية على عكس هذا تماما فهي لا تعتمد على تلك التنظيمات الجامدة في إنجاز أعمالها،⁴ حيث يمكنها السيطرة الكاملة على معلوماتها ومعاملاتها بالطرق الإلكترونية، وأيضا ضمان سرعة إنجاز المعاملات وإرسالها واستقبالها.

¹ - علي السلمي :خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2011، ص 323

² - الخماسية صدام: الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، ط1، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2013، ص 78، 79.

³ شنفوقه راضية، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد المرفق العام، مجلة الباحث للدراسات الاكاديمية، العدد12، كلية الحقوق جامعة باتنة 1، جانفي 2018، ص 584.

⁴ - السالمي علاء عبد الرزاق تقديم السليطي خالد إبراهيم: الإدارة الإلكترونية e management، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 40.

2- إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها:

لا تقوم الإدارة الإلكترونية على ممارسات الأفراد من موظفيها وجهدهم اليدوي، بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات بالاعتماد على برامج معينة، ومن ضمن تلك البرامج ما يتيح للمراجع إنجاز معاملته عبر شاشاتها وأزرارها وتبسيطها له بدرجة أشبه بالتعليمية.

كما تهتم بإدارة الملفات وليس الاحتفاظ بها وتكديسها فوق بعضها على أرفف أرشيف الإدارة، ولا يعني هذا أن الإدارة الإلكترونية لا تحتفظ بالمعلومات والبيانات، بل تضمن لها وسائل الحفظ الآمنة، لكن تلك الملفات في ظل الإدارة الإلكترونية تتحول إلى معلومات تحتفظ بها الإدارة على شبكتها الإلكترونية" حيث يتم استدعاؤها حين يقوم صاحب تلك المعلومات (الملف) سابقا بطلب معاملة ما، وبناء عليها يوافق البرنامج على منحه تلك المعاملة أو رفضها، وأيضا تكون تلك المعلومات عن الأشخاص والأبنية والمشروعات وكثير من تفاصيل الحياة داخل المجتمع مرجعية معرفية تفيد الإدارة حين الرجوع إليها في حال طلب إحصاء ما أو بيانات عن شيء ما، وهذه كلها ممارسات ووسائل استغلال لتلك المعلومات التي تملكها الإدارة الإلكترونية تختلف من إدارة لأخرى حسب طبيعة عمل تلك الإدارة والمهمة المنوطة بها.

3- السرعة والوضوح :

إن كثيرا من المعوقات الإدارية والعقبات التي ترسخت وبقيت لسنوات على حواجز البيروقراطية التي تعطل قوانينها وظروف عملها يمكن أن تتلاشى بفعل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية.

في ظل الإدارة الإلكترونية لن يستغرق إنجاز المعاملات وقتا طويلا يعكس ما كانت عليه في الإدارات التقليدية التي كانت تتسم بالبطء والتعقيد وعدم الوضوح فيها، هذا نتيجة لإستخدامها لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تضمن السرعة الفائقة في إنجاز المعاملات من حيث ارسالها واستقبالها، وتضفي نوعا من الشفافية النزاهة فيها.

4- المرونة :

الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعدية بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، مما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبدا بفعل تلك العوائق في ظل الإدارات التقليدية.

5- إدارة بلا ورق:

في الإدارة الإلكترونية يوجد الورق، ولكن لا تستخدمه بكثافة بحيث تعتمد بصفة أساسية على الأرشفة الإلكترونية، والبريد الإلكتروني، والأدلة والمفكرات الإلكترونية، والرسائل الصوتية، ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.¹

6 - عدم التقيد بالزمان والمكان:

من خصائص الإدارة الإلكترونية في مختلف المنظمات انه بالإمكان مراجعتها طوال ساعات اليوم، فهي لا تتقيد في عملها بزمان معين، فمواقع هذه الإدارة متاحة عبر شبكات الأنترنت التي تعمل وفق قاعدة 24 ساعة في اليوم و 7 ايام في الأسبوع، بالإضافة الى أنها لا تقيد بالمكان لأن النشاط الافتراضي هو حيز من قدرة المنظمة وأن العاملين عن بعد هم جزء من قوة عملها ولو كانوا يقدمون لها خدماتهم من خارجها.

وفي الأخير يمكن القول أن من اهم خصائص الإدارة الإلكترونية أنها إدارة بلا مكان ولا زمان، حيث تعتبر الإدارة الإلكترونية إدارة بلا مكان لأنها تعتمد بالأساس على الهاتف المحمول والأجهزة الأخرى وإدارة بلا زمان: لأن العالم أصبح يعمل في الزمن الحقيقي (24 ساعة) في اليوم حيث أصبحت الآن تسمى بإدارة (24 ساعة).²

7- الرقابة المباشرة والامنة:

ومن خصائص الإدارة الإلكترونية أيضا أنه أصبح بإمكانها أن تتابع مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية التي في وسع الإدارة الإلكترونية أن تسلطها على كل مكان من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور .

وهكذا يصبح لدى الإدارة تلك الأداة المضمونة الامنة التي تقيم أنشطتها، وتتابع بها مواقعها باطمئنان، بعيدا عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارات التقليدية، بما يعرف عنها من مشكلات يأتي في مقدمتها انعدام الشفافية في كثير من الحالات، فضلا عن بطء هذا الأسلوب.

ويمكن بوضوح كشف هذا الفارق حين نتصور إدارتين إحداهاما تجلس في انتظار مراقب أو مجموعة مراقبين أرسلتهم ليكتبوا لها تقرير عن موقع ما ويتابعوا سير العمل فيه، وأخرى تجلس في مكانها تشاهد حركة العمل في هذا الموقع مباشرة، وتسمع أيضا كل ما يدور فيه.

¹ - ساري عوض الحسنات، المرجع السابق، ص 38.

² المرجع نفسه، ص 38.

8- السرية والخصوصية:

من خصائص الإدارة العامة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة بها تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفاد إلى تلك المعلومات، فعلى الرغم من الوضوح والشفافية اللذين تتمتع بها الإدارات الإلكترونية إلا أن هذا لا ينطبق بطبيعة الحال على مختلف أنواع المعلومات، فهنا تتفوق الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية، إذ إن قدرتها على الإخفاء والسرية أعلى، ولديها أنظمة منع الاختراق، مما يجعل الوصول إلى أسرارها وملفاتها المحجوبة أمر بالغ الصعوبة).¹

وفي الأخير نستنتج أن خصائص الإدارة الإلكترونية هي نتيجة طبيعية للوسائل الإلكترونية التي تعتمد عليها في ممارسة أعمالها وتقديم خدماتها وهو ما يجعلها إدارة متميزة عن الإدارة التقليدية، فالإدارة الإلكترونية تتميز بأنها إدارة بلا تنظيمات جامدة كما أنها تعتمد على إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها كما تتميز أيضا بالسرعة والوضوح والمرونة وتعتبر كذلك إدارة بلا أوراق وإدارة بلا مكان ولا زمان كما تتميز أيضا بكونها تعتمد على الرقابة المباشرة والصادقة كم تحضى بالسرية والخصوصية.

المطلب الثاني: مبادئ، أهمية، وأهداف الرقمنة

أولا: مبادئ الرقمنة:

نتلخص أهم مبادئ الرقمنة أو الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:

1/- تقديم أحسن خدمة للمواطنين:

وهذا الإهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل متنوعة فيها المهارات والكفاءات المهيأة مهنيا لإستخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة مع تحديد نقاط القوة والضعف، واستخلاص النتائج، واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.

2/- التركيز على النتائج:

تعمل الإدارة العامة الإلكترونية على تحول الأفكار وتنصب على الإهتمام بتحريك الأفكار الى نتائج مجسدة في أرض الواقع، علاوة على تحقيق فوائد للجهود المتمثلة في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد والمال والوقت وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة، دفع فواتير عن طريق بطاقات الإئتمان بدون التنقل الى مراكز الهاتف، الغاز وتسديد الرسوم والفواتير المطلوبة.

¹ ساري عوض الحسنات، المرجع السابق، ص 39

3/- سهولة الاستعمال الإتاحة للجميع:

تعني إتاحة تقنيات الحكومة الإلكترونية للجميع في المنازل والعمل، المدارس، المكتبات، كي يتمكن كل مواطن من التواصل.

4/- تخفيض التكاليف

يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة يؤدي الى تخفيض التكاليف.¹

ثانيا: أهمية الرقمنة:

للقمنة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات العمومية وكذلك للمؤسسات الاقتصادية " القطاع الخاص " وهذا ما سنتحدث عنه في الفرعين التاليين:

1/- الأهمية بالنسبة للمؤسسات العمومية:

لا تقل حاجة القطاع العام الى التقنية عن حاجة القطاع الخاص اليها، فلدى القطاع العام من المشكلات الإدارية ما يدفعه دائما الى البحث عن حلول لهذه المشكلات وليس أنسب حلاً من تغيير نمط ادارته من الاسلوب التقليدي البيروقراطي الجامد الى الأسلوب الإلكتروني المرن للخروج من ازمات الإدارة الحكومية التقليدية، إضافة الى أن كثيرا من الإدارات الحكومية ليست ادارات خدمية فحسب، فهناك إدارة حكومية تدير مواقع إنتاج مصانع ومزارع أو مشروعات تابعة للدولة، وهذه تسعى الى المنافسة وتحتاج الى ما تحتاج اليه إدارات القطاع الخاص من إمكانات الإدارة الإلكترونية وقدراتها ومزاياها لخوض منافساتها داخل الاسواق باقتدار.

يمكن استعراض أهم النقاط التي تؤكد حاجة القطاع الحكومي لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية من خلال الاتي:²

- أ. ترددي مستوى الخدمات كثير من تلك الإدارات وتعقيدها الى درجة التي تستدعي الحاجة الى تبسيط اجراءاتها وجعلها أكثر سلاسة ومرونة وتسهيل تقديمها للمواطنين.
- ب. حاجة الإدارة الحكومية الى مزيد من الثقة المتبادلة بينها وبين المراجعين لها، ورغبتها في تهيئة أجواء الشفافية في دوائر العمل الحكومية، مما يدعو تلك الإدارات الى التوجه الى الإدارة الإلكترونية بوصفها نمطا

¹ لشخب تقي الدين، دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة الأعمال العامة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عباس لغرور خنشلة، ص34-35.

² حسين محمد الحسن، المرجع السابق، ص65.

جديداً، فيها من الحياد والموضوعية لإنضباط ما يعين على تغيير وجهة النظر السائدة لدى المواطن، وتعديل الصورة القديمة للإدارة الحكومية في عقله.

ج. تحتاج الإدارات الحكومية الى خوض تجربة الإدارة الإلكترونية لزيادة قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على المشاركة في حركة التجارة العالمية لكون إدارات الدولة الإلكترونية نافذة تطل منها هذه المشروعات الصغيرة التي يصبح بإمكانها الالتقاء بعملائها في الخارج وتوقيع الاتفاقيات معهم عبر نافذة الدولة، وأيضاً تكون الإدارة الحكومية في موقع معلوماتي مميز ولديها من العلاقات خارجياً ما يمكنها من عقد صفقات ناجحة في الأسواق العالمية لصغار المستثمرين كالزراع والصباغ لتقديم منتجات تقبلها السوق العالمية.

د. تختصر الإدارة الإلكترونية وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة وتسهل الإتصال بين إدارات الأجهزة الحكومية ومنظمتها، وتوفر الدقة والوضوح في العمليات الإدارية وترشد استخدام الأوراق في المعاملات، مما سيوفر بالتبعية لمخازن اللازمة لتخزين هذه الأطنان من الأوراق وتجميع البيانات والمعلومات من مصادرها الأصلية، إضافة الى دعم الثقافة التنظيمية لدى العاملين كافة وزيادة الترابط بين الإدارة العليا والوسطى والعاملين وتوفير البيانات للمراجعين والمستفيدين بصورة فورية والحد من معوقات إتخاذ القرار.¹

2/- الأهمية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية " القطاع الخاص":

كان القطاع الخاص دائماً هو السباق الى كل جديد على مستوى الكثير من الأصعدة وخاصة الصعيد الإداري، ثم تتبعه القطاعات الحكومية، ولعل ذلك يعود إلى أسباب منها:

الاحترافية التي يدار بها القطاع الخاص، مما يجعل كوادراته الإدارية متيقظة دائماً لكل ما جلب المنفعة والفائدة للشركات والمؤسسات، وأيضاً لوجود القطاع الخاص باستمرار في دائرة المنافسة داخلياً وخارجياً، مما يدفعه الى وضع خطط دائمة ومتجددة لتطوير إدارته الإلكترونية من خلال النقاط التالية:

أ. تعين الإدارة الإلكترونية شركاتها ومؤسساتها على الإستجابة السريعة لما تحتاج إليه الأسواق من منتجات ذات مواصفات معينة، بفعل قاعدة المعلومات التي توافرها تلك الإدارات لشركاتها ومؤسساتها عن رغبات السوق وأسعارها ومواصفات المنتجات التي يزداد عليها الطلب، وأيضاً مواصفات التي يريدها كل مجتمع من المجتمعات التي تهدف الى ترويج منتجاتها عبر سوقها.

ب. تتمتع الإدارات الإلكترونية بفعالية عالية في تخفيض النفقات الطائلة التي تتكبدها الشركات والمؤسسات على تجهيز المتاجر وتشغيلها، وعلى رواتب العديد الكبير من العاملين، وعلى المباني وعلى المخزون السلعي وعلى الإجراءات الإدارية وهذا الترشيح في النفقات الذي تحققه الإدارات الإلكترونية لمؤسساتها وشركاتها يضاف الى صافي أرباحها، مما سينعكس على كفاءة تشغيل المؤسسة أو الشركة، بفعل ما ستوفر لها من إمكانيات مادية.

¹ حسين محمد الحسين، المرجع السابق، ص 66-67.

ج. تسهم الإدارات الإلكترونية في زيادة القدرة التنافسية لدى الشركات أو المؤسسات من خلال وقوفها الدائم على احتياجات الأسواق ومعرفة رغبات المستهلكين واشباع تلك الرغبات والاحتياجات مما يضع الشركة أو المنظمة على مضمار المنافسة، ويجعلها خياراً أول للعملاء أو المستفيدين من خدماتها أو منتجاتها.¹

ثالثاً: أهداف الرقمنة:

تسعى الدول من وراء تطبيق رقمنة الإدارة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يتمثل أهمها في:

1/- الرغبة في زيادة كفاءة وفعالية أداء العمل الإداري:

لذلك أصبحت العديد من الدول تعمل على تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإدارة الأعمال والمشاريع وتسيير الإدارات المختلفة، والتخلي تدريجياً على أساليب العمل التقليدي. ولقد أصبحت الأنماط الإستراتيجية الحالية للإدارة تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية والانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات، ومن الإدارة المباشرة وجهاً لوجه إلى الإدارة عن بعد، ومن إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي، والانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي. وترتبط فوائد الإدارة الإلكترونية بوظائف الإدارة عموماً، وذلك من خلال الحصول على أفضل النتائج على صعيد الأنشطة والخدمات المقدمة.

2/- تعميق مفهوم الشفافية والابتعاد عن المحسوبية والبيروقراطية لكسب ثقة المواطنين من خلال تحسين مستوى الخدمات وإتباع معايير جودة الخدمات، خلافاً للخدمات التي تقدمها الإدارة التقليدية التي كثيراً ما تقع في الخطأ.

3/- التقليل من التعقيدات الإدارية، وتسريع انجاز الأعمال والمهام المختلفة.

4/- القدرة على استيعاب أكبر عدد من العملاء في وقت واحد دون الحاجة للانتظار في صفوف طويلة تعرقل العمل الإداري.

5/- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية، وما يتعلق بها من عمليات، وكذا زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات

6/- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في أداء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.

¹ حسين محمد الحسن، المرجع السابق، ص 61-62

7/- إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشفة الكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان.

8/- إلغاء عامل المكان، إذ تعمل الإدارة الإلكترونية على تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال الشبكة الالكترونية للإدارة. إضافة لإمكانية عرض مختلف المعلومات على شبكات الانترنت [1].

المطلب الثالث: وظائف ومزايا الرقمنة

أولاً: وظائف الرقمنة:

1/- التخطيط الالكتروني:

قد لا يختلف التخطيط الالكتروني من التحديد العالم عن التخطيط التقليدي وذلك كلاهما تنصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف إلا أن الاختلافات الأساسية يمكن أن ترد في ثلاث مجالات: أ-إن التخطيط الديناميكي هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتحديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي. ب-إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية على كل شيء في الشركة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع (وضع التقارير الفصلية) إلى التخطيط المستمر. ج-إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدي بين إدارة تخطيط وعمال الخط الأمامي عند سطح المكتب وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل مكان وزمان. والجدول التالي يوضح الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الالكتروني:

¹ - فرطاس فتيحة: عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الإقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، المجلد 02، العدد 16، 2016، 315، 316.

الجدول رقم 01: من القواعد القديمة إلى القواعد الجديدة في التخطيط الإلكتروني

خطة واحدة توجه أعمال واتجاه الشركة	- خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة
خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد (لا يقل أمدها عن سنة واحدة)	خطط قصيرة وانية (أمدها أيام، أسابيع، أو فصل أو شهر)
الخطة تحدد الأهداف ومراحل ووسائل تنفيذها	الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يقيد.
- الالتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لغرض التنسيق ووحدة الاتجاه.	- الخطة مرنة جدا من اجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات.
الخطة تركز على قدرات الشركة	الخطة تركز على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم الآنية والمحتملة
المخاطر تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة .	المخاطرة تأتي من عدم المقدرة على العمل خارج الخطة .
الابتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل	الابتكار ضروري عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة.
المديرون هم المخططون والعاملون هم المنفذون (مدخل أعلى-أسفل)	المخططون هم المبادرون من المديرين والعاملين (مدخل الجميع -في كل الاتجاهات الشبكية).
الأهداف محددة واضحة، وقابلة للقياس.	الأهداف عامة ،غامضة واحتمالية بدرجة عالية.
الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح .	الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وفي الزبائن.
معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه.	الثقة هي الأداة الرئيسية في ما هو مطلوب لإنجاحه من اجل الشركة

المصدر: نجم عبود، الإدارة الإلكترونية ،دار المريخ للنشر ،الرياض،السعودية ،2004،ص306

يقدم التخطيط الإلكتروني للمجتمع الذي تدبره تلك الإدارات أجيالا لديها المهارات التخطيطية والتحليلية التي تملك القدرة على التخطيط الآني في ظل قراءات الواقع والبيئة الرقمية، مما يحدث قفزة نوعية في مجتا تنمية الموارد البشرية.

2- التنظيم الإلكتروني

التنظيم الإلكتروني هو توزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية والأفقية التي يحقق التنسيق الآني وفي كل مكان من أجل الهدف المشترك لأطراف التنظيم، انه يتعامل مع المديرين وعاملين الكترونيين في داخل المنظمة وزبائن الالكترونيين خارج المنظمة، ويعتمد على البريد الإلكتروني وقاعدة البيانات وإدارة علاقات العاملين على أساس شبكي داخل المنظمة وإدارة علاقات الزبون الإلكترونية وعلاقات الموردين عبر الشبكة الخارجي.¹

الجدول رقم 02: جدول التحولات الإدارية من أسلوب التنظيم التقليدي إلى أسلوب التنظيم الإلكتروني

التنظيم التقليدي	التنظيم الإلكتروني
التنظيم الهرمي.	التنظيم المصفوفي (المشروعي).
الهيكل القائم على الوحدات .	الهيكل القائم على فرق الجماعة
التنظيم الرأسي .	التنظيم الأفقي
الوحدة التنظيمية الواحدة.	وحدات تنظيمية مصغرة
الهيكل المحدد .	الهيكل غير المحدد
التقسيم الإداري التقليدي.	التنظيم الخلوي
سلطة الأوامر الخطية	القيادة الاستشارية
الرئيس المباشر الواحد	الرؤساء المتعدون
التعليمات الحرفية	السياسات المرنة واجتهادات الأفراد
قواعد الإجراءات الحرفية	إدارة الذات والفرق المدارة ذاتيا

- محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص282. ¹

برامج العمل القياسية والمجدولة سابقا	برامج العمل المرنة والمتغيرة
إنفراد القيادة بالقرار	القرار بالمشاركة
مركزية السلطة	تعدد مراكز السلطة
التحكم في المعلومات وسريتها	الشفافية وإتاحة المعلومات للاستفادة منها

المصدر: حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية - المفاهيم - الخصائص - المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ط1، ص.92

3- القيادة الإلكترونية

هي الروح الموجهة للإدارة الإلكترونية ونجاعة القيادة تكون قائمة على ما يتمتع به القائد الإداري من صفات ومميزات.

والقيادة الإلكترونية تجعل المدير في كل مكان يملك كل المعلومات، ويتقن التعامل مع الحاسوب وفي اتصال بكل العاملين عبر الشبكة الداخلية أو بالمتعاملين عبر الشبكة الخارجية، وتتسم القيادة الإلكترونية بأنها قيادة حسن التكنولوجيا أي تجعل القائد الإلكتروني ذو قدرة على تحسس أبعاد التطور التكنولوجي والعمل على توظيف مزاياه، كم تتسم بحس الوقت لان القائد الإلكتروني قائد زمني سريع الحركة والاستجابة والمبادرة، وتتميز بحس الطوارئ

وهو ما يدفع بالقائد الإلكتروني كي يكون متطورا وحذرا ومستعدا دائما، وتتقسم القيادة الإلكترونية إلى ثلاث أنواع:

القيادة التقنية العملية، القيادة البشرية الناعمة والقيادة الذاتية.¹

4- الرقابة الإلكترونية

تعتبر الرقابة الإلكترونية أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولا بأول وبالوقت الحقيقي Real time وليس وفق الرقابة التقليدية الموجهة للماضي، إذ تعمل الشبكة الداخلية Intranet كقناة أنية لنقل المعلومات ويساعد التشبيك المدير على التدخل لمعالجة الانحرافات واتخاذ ما يلزم. وأهم المزايا على الرقابة الإلكترونية:¹

- تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي بدلا من الرقابة القائمة على الماضي.
- أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية بما يولد تدفقا مستمرا للمعلومات الرقابية.

¹ - قيس زهير عبد الكريم جعفر، اثر الإدارة الإلكترونية في إدارة الجودة الشاملة - دراسة حالة في دائرة تكنولوجيا المعلومات بوزارة العلوم والتكنولوجيا، بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة السابعة والثلاثون، العدد مئة، 2014، ص.213.

- الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة
- إن الرقابة الإلكترونية تتطلب بل وتحفز العلاقات القائمة على الثقة.¹

ثانياً: مزايا الرقمنة:

- إيجاد نماذج جديدة لحل المشكلات الإدارية مثل إدارة اللقاءات الإدارية والاجتماعات من خلال الشبكات المحلية وشبكة الإنترنت.
- استخدام البريد الإلكتروني لإيجاد قنوات اتصال بين الإدارة والإدارة المركزية ونقابات ولجان المساهمة، وكافة الأطراف المشاركة في صنع القرار الإدارية.
- تنتقل مسؤولية تطوير المنظمات الإدارية إلى المواطن باعتباره مشاركاً في تقييم الأداء الإداري للخدمات الإدارية الإلكترونية المقدمة على شبكة الأنترنت.
- الشفافية بإتاحة المعلومات التفصيلية ومن ثم تحجيم الفساد الإداري وإعطاء المواطن الحق في مساءلة الإدارة.
- توفير مصادر تمويل جديدة لمشروعات التنمية، تستند إلى مشاركة رجال الأعمال والشركات الصغيرة والمتوسطة.

¹ - محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص.284

المبحث الثاني: الأداء والتسيير الإداري في المؤسسات العمومية والإقتصادية

المطلب الأول: مفهوم الأداء الإداري والنظام المعلوماتي للتسيير

أولاً: مفهوم الاداء الإداري

إن الأداء هو محاولة تحقيق المؤسسة الأهداف المنتظرة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشتمل مفهومي الفعالية: "وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة والنجاعة وهي تخفيض الموارد المستخدمة".

أما تقييم الأداء: "هو فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط وأهداف وطرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد واستخدامها أفضل استخدام وأعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسوم لها" أو هو:

"معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة للوحدة الصناعية وكيفية استخدام الموارد وحساب المنافع والتكاليف وآثار ذلك على الوحدة نفسها".²

كما تعرف أدوات التقييم بأنها "الوسائل التقنية أو العمليات التي يمكن بها التدخل في طريقة التقييم، ويمكن لكل طريقة أن تحتوي على عدة أدوات"¹.

هنالك كذلك عوامل أخرى تؤثر على الأداء الاقتصادي للمؤسسة من بينها الشكل القانوني لها، حيث أثبتت الدراسات أن المؤسسات العائلية تكون الأكثر أداء من نظيراتها².

وبناء على ما جاء في التعاريف يمكن القول بأن تقييم الأداء "يعني الحكم على كفاءة الوحدة الإنتاجية (المؤسسة) بمقارنة فعاليات التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف، ومن ثم استخراج الانحرافات الناشئة تمهيدا لتشخيص مصادر القوة والضعف في مجالات العمل، ليتسنى لنا إقتراح الإجراءات العلاجية اللازمة لتلافي نواحي الخلل في أداء تلك الوحدة وتنمية وتطوير فاعلية أوجه النشاطات الأخرى الناجحة في أدائها".

². عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، الأردن، 1999، ص 189، 190.

¹. Patrick, Gilbert et Géraldine SCHMIOT, évaluation des compétences et situations de gestion, economica édition, France, P 152.

². Gérard CHARREAUX, la gouvernement des entreprises, ed. economica, France, 1997, P 83.

ثانيا: النظام المعلوماتي للتسيير

1/- لقد قمنا بتعريف نظام المعلومات على أنه سيورة عملية إنتاج المعلومات التي تمر بثلاث مراحل أساسية:

هي مرحلة الجمع، التخزين، المعالجة والتوزيع، هذه الأنظمة حتى يمكن الاستفادة منها يجب أن تكون مؤتمتة عن طريق تقنيات ونماذج تنظيم البيانات مثل النظام الهرمي، الشبكي والعلائقي والموجه للكائنات. من أهم أهداف إنشاء النظام المعلوماتي هي:

1) نظام المساعدة على اتخاذ القرارات: نظام المعلومات للتسيير هي أنظمة موجهة لمتخذي القرارات على المستوى الاستراتيجي والتكتيكي؛

2) نظام المعلومات التسويقي: هو نظام الهدف منه إنشاء استراتيجية للترصد التنافسي، التجاري، التكنولوجي والاجتماعي؛

3) نظام المعلومات المحاسبي والتجاري: هذا النظام موجه لتزويد المصالح المالية والمحاسبية والتجارية في المؤسسة بالمعلومات الضرورية والدقيقة حول احتياجات أعمالهم اليومية، الشهرية والسنوية.

يمكننا كذلك ذكر نظام المعلومات والاتصالات الذي نتج من تطور التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات، وهو نتيجة المزج بين المعلوماتية والاتصالات والأشكال الجديدة التنظيمية للمؤسسات المنتجة للسلع والخدمات.

فيما يخص النظام المعلوماتي للتسيير (S.I.G): فقد انطلق العمل بها منذ السبعينات من القرن الماضي، الهدف منها هو إنشاء نظام قادر على تزويد أقطاب المؤسسة بالمعلومات بمن فيهم متخذي القرارات وكافة شركاء المؤسسة، لقد زاد من تطور هذه الأنظمة النتائج المتحصل عليها في مجال الأقراص المدمجة والتكنولوجيا الرقمية التي أدت إلى عصنة شبكات الاتصال وحصول تعاضد بين التكنولوجيات سيما بين تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات.

2- أتمام المهمات ومشكل الإعادة:

في المؤسسات الاقتصادية، تقسم الوظائف إلى عدة مهام، حيث كانت الأهداف الدولية للمعلوماتية للتسيير يتمثل في أتمتة هذه المهمات، وخاصة المهمات الإدارية والمهمات الخاصة بالتسيير (المحاسبة، الفوترة، المخزونات... إلخ) عملية الأتمتة تتمثل في إنتاج برامج متعلقة بمهمة ما، وتنظيم نظام للتجميع والحجز (وضع وثائق الحجز، وضع الملفات، تحديد قنوات مرور المعلومات والاتصال) تحديد المهمة أو مجال الدراسة وحالات الإخراج (états de sortie) هي ضرورية لوضع برنامج للتسيير، هذين الشرطين يسمحان بـ:

- ✚ اختيار، تسجيل وترميز البيانات المراد حجزها؛
- ✚ تنظيم تخزين البيانات (وضع الملفات)؛
- ✚ كتابة برامج المعالجة، أي أتمتة العمليات وقواعد الحسابات التي تسمح بالحصول على حالات الإخراج انطلاقاً من بيانات مختارة ومخزنة ضمن الملفات.

إن المصلحة المكلفة المعلوماتية في المؤسسة عليها تلبية حاجات مختلف فروع والوحدات الوظيفية للمؤسسة، كل تطبيق يتطلب وضع ملف أو عدة ملفات حسب الحاجة. إن مشكلة إعادة تنشأ من تضمّن سلسلة الملفات لمصادر المعلومات في المؤسسة دون تداخل وترابط بين هذه الملفات، مما ينجر عنه زيادة تكلفة الحجز، آجال التنفيذ تزداد، وزيادة حجم الذاكرة المستغلّ دون فائدة.

ومنه يمكن تعريف التطبيقات المعلوماتية للتسيير بأنها: "مجموعة البرامج التي تنظم تشغيل الحاسوب بواسطة سلسلة من المعالجات الضرورية لتأمين تنفيذ نشاط أو مهمة تسييرية خاصة والتي يريد المستخدم تأديتها بواسطة الحاسوب"¹.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم التسيير الإداري في المؤسسات العمومية والإقتصادية

أولاً: أهمية تقييم التسيير الإداري في المؤسسات العمومية والاقتصادية:

1/- بالنسبة للمؤسسات العمومية:

حيث أصبحت عملية تقييم الاداء وظيفة متخصصة لها قواعد ويقوم بها افراد متخصصون او مدبرون وتستعمل فيها مقاييس رسمية وتتجلى أهمية تقييم الاداء من خلال عدة نقاط ابرزها¹:

- ✚ ان تتأكد من ان جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة ، و ان المستندات الموثقة حول الموضوع ستكون عنصراً هاماً في تاييد سلامة موقفها فيما تظلم احد الموظفين من القرارات التي تطال ترقيتهم او انهاء خدماتهم .
- ✚ ان تحدد الادارة المتميزين من الموظفين وتضعهم في الصورة امام المسؤولين والزلاء تمهيدا لاتخاذ القرارات حول ترقيتهم الى مراكز وظيفية اعلى .
- ✚ ان معرفة مستوى اداء الموظف تمهد له الطريق وبالاتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير ادائه وتحسين انتاجيته .

¹. Encyclopédie de gestion et de management, OP.CIT, P 492.

¹ مؤيد سعيد سالم واخرون "ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي" للكتاب العالمي، عمان، الاردن، 2009، ص 103

✚ الحوار بين الموظف ورئيسه المباشر حول نتائج التقييم من شأنه ان يظهر ايضا جوانب النقص في سياسات المؤسسة وانظمتها، اذ قد يترتب على اعادة النظر في هذه الامور اكتشاف اخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج التقييم .

كما نجد من يقسم الاهمية الى نوعين كالآتي¹:

بالنسبة للعمال :

- ✚ احساس العامل بالمسؤولية .
- ✚ اختبار العامل تحت التجربة .
- ✚ تطوير الاداء العام .
- ✚ زيادة مستوى رضا العامل .

بالنسبة للمسؤولين :

- ✚ ضمان استمرارية الرقابة والاشراف .
- ✚ تنمية القدرة على التحليل .
- ✚ تنمية الاتصال بين المشرف الرئيس والعمال .

2/- بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية:

يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء بالآتي:

- 1-إن تقييم الأداء يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية؛
- 2-يوضح العلاقات التبادلية بين المشروعات والالتزام بها، فيساعد تقييم الأداء على التحقق من قيام المؤسسة بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة؛
- 3-ترتبط أهمية تقييم الأداء ارتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات في المؤسسة؛
- 4-كذلك يساعد تقييم الأداء على مايلي:
- 4-1 توجيه العاملين في أداء أعمالهم؛
- 4-2 توجيه إشراف الإدارة العليا؛

¹شنوفي نور الدين "تفعيل نظام تقييم الاداء العامل في المؤسسة العمومية" دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، اطروحة دكتوراه، الجزائر، 2005، ص25-26

4-3 توضيح سير العملية الإنتاجية؛

4-4 تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط للمؤسسة سواء ما تعلق بالإنتاج أو التسويق أو التمويل أو الأفراد؛

4-5 تحديد معايير الجودة للإنتاج على أساس المواصفات المحددة للمنتج.

وعلى ضوء هذه الاعتبارات يجب أن تتم عملية التقييم حتى يمكن أن تتحقق نتائج موضوعية وواقعية. هذا مع ضرورة التأكيد على نقطة هامة، هي:

أن المحاولات التي تعتمد في تحديد أسس كفاءة الأداء في المؤسسات والتي تعتمد على النواحي التجارية والمحاسبية، غير كافية للحكم على كفاءة المؤسسة ونجاحها، والسبب هو أن مؤسسة صناعية قد تضحى بمعيار الربحية التجارية في المدى القصير لاعتبارات أخرى تحققها في المدى الطويل.

علما بأن عملية تقييم الأداء في المؤسسات الإنتاجية والمعتمدة على النواحي التجارية، تعد مؤشرا جيدا للحكم على نجاح المؤسسة من وجهة نظرها لوحدها وتطغي المعايير الاقتصادية على معايير الربحية المالية وخاصة في المؤسسات التي تمتلكها الدولة¹.

ولكن إيجاد معايير أخرى تقوم على أساس إجتماعي باعتبار المؤسسة جزءا من الكل وهو (الاقتصاد الوطني) يؤثر ويتأثر به بشكل عام، وبالقطاع الصناعي بشكل خاص، وهو غاية في الأهمية.

ثانيا: أهداف تقييم التسيير الإداري في المؤسسات العمومية والاقتصادية:

و نذكر ما يلي :

- ✚ تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الاسس والمبادئ .
- ✚ تنمية المنافسة بين الافراد، وتشجيعهم على بذل مجهود اكبر حتى يستفيدوا من فرص الترقية المفتوحة امامهم.
- ✚ تشجيع المنافسة بين الاقسام المختلفة .
- ✚ امكانية قياس انتاجية وكفاءة الاقسام المختلفة .
- ✚ تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الافراد الذين يمكنهم ان يتدرجوا في مناصب اعلى في المستقبل .
- ✚ معرفة الافراد الذين يحتاجون الى عناية خاصة او تدريب مميز لتحسين كفاءتهم .

¹. Rebert Houdayer, évaluation financière des projets, 2^{ème} édition, economica édition, France, 1999, P 32.

- ✚ يوفر تقييم الاداء معلومات بلمختلف المستويات الادارية في المنشاة لاغراض التخطيط، الرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية .
- ✚ ان تقييم الاداء يؤدي الى تحقيق الاهداف المحددة .

و يمكن تصنيف الاهداف الى خمس انواع وهي :

1- الاهداف الادارية

و تتمثل في تشخيص الاداء الذي يقوم به الافراد الذين يتميزون بادائهم الاعلى والافضل، او الافراد الذين هم دون المستوى الاعتياد لما ينتجونه او يقومون به من اعمال، سواء من حيث الكم او النوع او كليهما .

2- الاهداف السلوكية

و تتمثل في التعرف على مواقع الافراد وعلى خصائصهم واستعداداتهم ونقاط القوة والضعف لديهم، وبالتالي تحديد مساراتهم الوظيفية المستقبلية وما يحتاجون اليه من برامج للتطور والتحسين .

و يمكن ان نقسمها الى عدة نقاط ابرزها ¹:

- ✚ رفع الروح المعنوية للعاملين.
- ✚ اشعار العاملين بمسؤولياتهم.
- ✚ وسيلة لضمان عدالة المعاملة.
- ✚ الرقابة على الرؤساء.
- ✚ استمرار الرقابة والاشراف.
- ✚ تقييم سياسات الاختبار والتدريب.

3- اهداف على مستوى المؤسسة

- ✚ تهدف عملية تقييم الاداء الى الربط والتكامل بين الاهداف الاستراتيجية والنشاطات المؤداة، ولا بد ان يكون تقييم الاداء مرنا واستجابته لاي تغيير في استراتيجية المؤسسة .
- ✚ تحسين المحيط الاجتماعي للعمل من خلال توضيح اساليب التعايش في المؤسسة وتحسين علاقات العمل بها ويعتبر وسيلة للتنمية والترابط داخل المؤسسة .
- ✚ تحديد تكاليف العمل الانساني، وامكانية ترشيد سياسة الانتاج والنظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة.
- ✚ وضع معدلات موضوعية لاداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته .

¹هاشم حمدي رضا تنمية وبناء نظم الموارد البشرية" الطبعة الاولى، دار النشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص155

✚ تقويم برامج واساليب ادارة الموارد البشرية ومراجعة ومتابعة وظائف الادارة .

4- اهداف على مستوى العاملين

- ✚ تنمية الاحساس بروح المسؤولية وتوليد القناعة الكاملة للأفراد بان الجهود تقع تحت عملية التقييم .
- ✚ قياس مستوى اداء العاملين مقارنة بمعايير خاصة .
- ✚ تسيير وتطوير قدراتهم ومهارتهم، واستثمارها بشكل افضل في المستقبل .
- ✚ اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك العاملين باساليب علمية وبصورة مستمرة

5- اهداف على مستوى المديرين

- ✚ تنمية قدرات المديرين في مجالات الاشراف والتوجيه واتخاذ القرارات .
- ✚ مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين، وتحسين الاتصال بهم وبالتالي تقوية العلاقات وزيادة التعاون بينهم، وتنمية قدرات الافراد .
- ✚ التعرف على كيفية اداء العامل بشكل علمي وموضوعي .
- ✚ و عموما يمكن القول ان عملية التقييم هي عملية يتم بموجبها الحصول على معلومات كفاءة العاملين وسلوكياتهم، وعلى ضوءها يتم اتخاذ القرارات الادارية اضافة الى انها تعتبر اداة رقابية .

المطلب الثالث: مقارنة بين التسيير الإداري التقليدي والتسيير الإداري في ظل الرقمنة

سنحدث في هذا المطلب عن الفروقات بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية حيث يمكننا الوقوف على أبرز فوارق بين الإدارتين في النقاط التالية:

أولاً: الحفظ:

في حين كان الكثير من المعاملات الورقية كالنظام التقليدي يتعرض للتلف مع مرور الوقت أصبح الملف الإلكتروني الذي يضم معاملة ضمن محتوياته محفوظا في مأمن من التلف والنقادم في الموضع المخصص له على الشبكة الإلكترونية لجهة الإدارة التي يوجد لديها الملف، بالإضافة الى تأمين كثير من جهات الإدارة الإلكترونية محتوياتها بإستخدام اكثر من وسيط تخزين إلكتروني، احترازا من حدوث أي عارض للشبكة الأم.

ثانياً: الضياع:

هناك مشكلة كبرى يتورط بها المتعاملون أو المراجعون لدوائر الإدارة التقليدية، تتركز في احتمال يحدث كثيرا، وهو ضياع معاملاتهم بين أكداص المعاملات الاخرى، او ضياعها بين كومة أوراق القيت في سلة النفايات بالخطأ، ان هذه المشكلة قد تكون كارثية بالنسبة الى المراجع، وبخاصة اذا كانت تلك الورقة تخص معاملة على درجة من الحساسية.

ثالثا: الاسترجاع:

الحصول على معلومة ما أو معاملة من أحد الملفات الورقية للنظام التقليدي أمر بالغ الصعوبة، نظرا الى تكديس الملفات والمعاملات مما قد يحتاج الى ساعات أو أيام للانتقال الى الارشيف للبحث عن ملف تائه بين مئات وربما آلاف الملفات، رحلة شاقة في حين أن مثل هذا الأمر لا يكلف الباحث في أرشيف الشبكة الإلكترونية في هذه المعاملة أو هذا الملف أكثر من الضغط على الزر المعني في لوحة المفاتيح يخرج تاريخ معاملات المراجع كاملا، وليس فقط تلك المعاملة.¹

رابعا: الوثائق المستخدمة:

تتميز الإدارة الإلكترونية عن الإدارة التقليدية بأن ممارساتها تتم دون استخدام أي أوراق على عكس ممارسات الإدارة التقليدية التي تعتمد ممارساتها بصفة أساسية على استخدام الوثائق الورقية عند تنفيذ الأعمال والمعاملات المختلفة.

خامسا: الحماية:

من ميزات الإدارة الإلكترونية التي لا تتوفر في الإدارة التقليدية تأمين الشبكات الإلكترونية ببرامج حماية تضمن عدم تمكن أحد من الدخول إليها والعبث في ملفاتها ومعاملاتها بالحذف أو بالإضافة، فهذه كلها أمور أصبحت غير واردة في حساب المتعامل مع الإدارة الإلكترونية الذي يدرك ان واقع معاملته وبياناته المحمية والمخزنة على شبكة الإدارة الإلكترونية لا يسيل لأحد في الوصول إليها، وأن البرنامج الحاسوبي الدقيق للشبكة سيمنحه فرصته بناء على بياناته بعيدا عن التدخل البشري.

سادسا: درجة الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية:

تعتمد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة على وجود وإستغلال الإمكانيات المادية البشرية المتاحة أحسن إستغلال ممكنا، بينما تعتمد ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية على استخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي، حيث يتم غالبا استبعاد الكثير من الأصول المادية والبشرية، او التقليل من استخدامها الى أقل قدر ممكن.

سابعا: التكلفة:

يكلف الأسلوب الورقي في الإدارة التقليدية الكثير من النفقات في سبيل سعيها لحفظ ملفات والمعاملات وصيانة المكان الذي تحفظ فيه، حيث هذا في وقت الذي لا يكلف الامر فيه في حال الإدارة الإلكترونية أكثر من تكلفة وسائط التخزين أو الشبكة التي حملت المعلومات عليها.

ثامنا: مدة الخدمة:

يضاف الى ميزات الإدارة الإلكترونية ميزة أخرى من الصعب وربما من المستحيل توافرها للإدارات التقليدية، هي محدودية ساعات الدوام للإدارات التقليدية التي لا يتسع وقت دوامها الرسمي لإستقبال مراجعيها الا في عدد محدود من الساعات على مدى أيام محدودة في الأسبوع قد لا تتجاوز الخمسة، في حين تتوافر خدمات الإدارات الإلكترونية أربعاً وعشرين ساعة، يمكن تنفيذ الأوامر على شبكاتها في أي وقت سواء من الاجهزة الخاصة في

¹ حسين محمد حسين، المرجع السابق، ص46-47.

المنازل عبر الانترنت وعبر الكائن التي تتاح فيها أجهزتها ونوافذها الإلكترونية الخاصة، ويمكن أيضا على مدار اليوم تلقي المعاملات، حيث إن ذلك كله ينفذ وقف برنامج معد سلفا للرد بالسلب أو الإيجاب على الاوامر التي ترد اليه حسب مطابقته بياناتها ومخالفته إياها.¹

جدول رقم 03: جدول مقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

م	أسس المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
1	الوسائل المستخدمة	الاتصالات المباشرة والمراسلات الورقية	شبكات الاتصال الإلكترونية
2	الوثائق المستخدمة	ورقية	إلكترونية
3	مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية	تعتمد على الاستغلال امثل للامكانيات المادية والبشرية في تحقيق الاهداف	استخدام التكنولوجيا في تحقيق الاهداف
4	التفاعل	تحتاج الى وقت أطول حتى يتم التفاعل بالشكل المرجو من اجل تحقيق الهدف	ارسال الرسالة الى عدد لا نهائي في الوقت ذاته
5	التكلفة	مكلفة على المدى البعيد	اقتصادية على المدى البعيد
6	الوصول للبيانات	صعوبة الوصول بسبب التسلسل البيروقراطي وكثرة المستندات الورقية	سهولة الوصول بسبب توافر قواعد بيانات ضخمة جدا
7	الوثوقية	اقل وثوقية بسبب ندرة توافر نظم حماية البيانات	وثوقية عالية بسبب توافر نظم الحماية للبيانات
8	الجودة	جودة أقل	جودة عالية جدا

المصدر : ساري عوض الحسنات: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الدراسات التربوية، تخصص: إدارة تربوية، معهد البحوث والدراسات العربية،

جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، 2011، ص 31

¹ حسين محمد الحسن، المرجع السابق، ص 50.

الفصل الثاني

آثار الرقمنة على التسيير الإداري في

المؤسسات العمومية والإقتصادية

تمهيد:

بما أن الإدارة الإلكترونية تمثل تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والهياكل والأساليب التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، فهي ليست بوصفة جاهزة يمكن نقلها وتطبيقها فهي تحتاج إلى الكثير من الجهد والعمل فهي بذلك تحتاج إلى العديد من المتطلبات وضاف إلى ذلك أنه مثل ما لها مزايا لها عيوب وفي الأخير لا يمكن أن ننكر الدور الفعال للإدارة الإلكترونية في عصرنة الإدارة وكذا تحسين الأداء العمومية لذا ولتعمق أكثر قسمنا فصلنا هذا إلى مبحثين كما يلي :

- المبحث الأول: آثار الإدارة الإلكترونية
- المبحث الثاني: دور الإدارة الإلكترونية في عصرنة الإدارة وتحسين الأداء العمومية

المبحث الأول: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية الكثير من المعوقات التي تواجهها وتقف حاجزا في وجهها لتحقيق أهدافها فالإدارة الإلكترونية تتميز بكثير من المزايا و الايجابيات التي تخدم المجتمع و الدولة ورغم ذلك هي الاخرى لها العديد من السلبيات وفي هذا المبحث سندرس كل من معوقات ومزايا وكذا سلبيات الإدارة الإلكترونية بشيء من التفصيل في المكالم التالية:

المطلب الأول: معوقات الإدارة الإلكترونية:

سندرس من خلال هذا المطلب المعوقات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية وذلك في الفروع التالية:

أولا: معوقات ادارية وبشرية للإدارة الإلكترونية:

من خلال هذا الفرع سندرس أولا المعوقات الادارية وثانيا المعوقات البشرية كالتالي:

1/- معوقات ادارية للإدارة الإلكترونية:

- ✚ ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية.
- ✚ عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية، من إضافة أو دمج بعض الإدارات، أو التقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات.
- ✚ مقاومة التغيير في المنظمات، والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم، ومستقبلهم الوظيفي¹.
- ✚ التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير الإداري.
- ✚ عدم توافر التدريب المتخصص بشكل واسع في المواقع المرغوبة.
- ✚ صعوبة ايجاد التنظيم الإلكتروني لما يترتب عليه من إعادة هيكلة للمنظمة بشكل كامل².
- ✚ عدم الوعي التكنولوجي بين المسيرين.
- ✚ نقص الخبرة و المعرفة لدى المسيرين فيما يتعلق بالحاسوب.
- ✚ نقص الوعي لدى المديرين حول مزايا تكنولوجيا المعلومات.
- ✚ عدم توفر الحافز و الدعم للمديرين.
- ✚ الالتزام غير الكافي من كبار المديرين بتطبيق تكنولوجيا المعلومات.

¹ عشور عبد الكريم، دور الحكومة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قسنطينة، 2009-2010، ص 38.

² محمد ياسين مختار، بن داود العشاب مريم، اسهامات الادارة الإلكترونية في التطوير الإداري، مجلة الدراسات القانونية و السياسية، العدد 5، جانفي 2017، ص 12.

✚ قصر دورة حياة الإدارة¹.

2/- معوقات بشرية للإدارة الإلكترونية:

ومن أبرز المعوقات البشرية ما يلي:

- ✚ عزوف الكفاءات المتميزة عن العمل في المنظمات الحكومية لقلة الحوافز.
- ✚ قلة العناصر البشرية المدربة و القدرة على التعامل و التشغيل و الصيانة لهذه التقنية الجديدة و المعقدة.
- ✚ ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيات المعلومات على المستوى الاجتماعي و التنظيمي.
- ✚ ضعف مهارات اللغة الانجليزية لدى بعض الموظفين، و الخوف من التعامل مع الاجهزة الإلكترونية.
- ✚ عدم تشجيع المسؤولين و أجهزة الاعلام للأفراد على التعلم الذاتي لبرامج و تطبيقات الإدارة الإلكترونية و تقنية المعلومات.
- ✚ ارتفاع نسبة الامية في الدول العربية.
- ✚ إهمال أشكال هامة من تنمية القدرات و المهارات.
- ✚ التباعد عن الجامعات و المعاهد العليا و عدم التفاعل معها.
- ✚ ضعف الاقبال على استعمال الطاقات التدريبية في الجامعات و المعاهد.
- ✚ قصور آلية التعليم و قصور تبني الإدارة للابتكار².
- ✚ ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي.
- ✚ ضعف الثقة في حماية و سرية و أمن المعلومات و التعاملات الشخصية.
- ✚ تنامي شعور بعض المسؤولين و ذوي السلطة بأن التغيير يشكل تهديدا للسلطة.
- ✚ مقاومة العاملين لتطبيق هذه التقنية و ضعف الرغبة بها و عزوفهم عن استخدامها و ضعف القناعة لديهم بسبب مخاوف نفسية و مخية، بالإضافة لطبيعة الانسان و ميله لمقاومة التغيير³.
- ✚ الأمية الإلكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية، و صعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.
- ✚ غياب الدورات التكوينية ، ورسكلة موظفي الإدارة، و الأجهزة التنظيمية في ظل التحول للإدارة الإلكترونية.
- ✚ الفقر و انخفاض الدخل الفردي، أدى الى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية.
- ✚ تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع و انقسامه إلى فئات تمتلك أجهزة حاسوبية و معدات و أخرى تفقدها، أدى إلى ازدياد حدة التفرق ، و أضعف مشاريع الإدارة الإلكترونية¹.

¹ سعد غالب ياسين، الادارة الإلكترونية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2017، ص 237.

² شخاب حفيزة، دور الادارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية (دراسة حالة جامعة عباس لغرور خنشلة)، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، اشراف استاذ عدنان حسام، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عباس لغرور خنشلة، 2017-2018، ص 13-14.

³ مروش أمال، معوقات تطبيق الادارة الإلكترونية بالجزائر، د ، ع، جامعة لونيبي علي، البلدة، ص 7.

ثانيا: المعوقات المالية و الامنية.

سندرس في هذا الفرع أولا المعوقات المالية ثم المعوقات الامنية للإدارة الإلكترونية كالتالي:

1- المعوقات المالية:

إن مشروعا ضخما كمشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الادارات يستوجب رصد موارد مالية ضخمة للوصول إلى الاهداف المرجوة منه غير أنه هناك العديد من المعوقات المالية المتمثلة في:

- ✚ قلة الموارد المالية بسبب ارتباط الميزانيات بأوجه انفاق ثابتة ومحددة.
- ✚ محدودية الميزانية المخصصة لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات.
- ✚ ارتفاع تكاليف خدمة صيانة الاجهزة الحاسبة الآلية.
- ✚ ارتفاع تكاليف توفير البنية التحتية من شراء الاجهزة و البرامج التطبيقية وانشاء المواقع وربط الشبكات.
- ✚ ضعف قدرة بعض الافراد لشراء الاجهزة الإلكترونية لضعف الجانب المادي الذي يعانون منه².

2- المعوقات الامنية:

التخوف من التقنية وعدم الاقتناع بالتعاملات الإلكترونية، خوفا عن ما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصر الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية و يمثل فقدان الإحساس بالأمان اتجاه الكثير من المعاملات الإلكترونية، مثل التحويلات الإلكترونية والمعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان، التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث من مظاهر أمن المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها و الجدير بالذكر أن تحقيق الأمن المعلوماتي يرتكز على ثلاث عناصر أساسية هي

- ❖ **العنصر المادي:** من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات.
- ❖ **العنصر التقني:** باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات.
- ❖ **العنصر البشري:** بالعمل على تنمية مهارات، ورفع قدرات، و خبرات العاملين في هذا المجال.

لكن الإشكال الذي يحتاج إلى نقاش هو كيف يمكن تحقيق التنسيق، والانسجام بين هذه العناصر، في ظل التباين بين محددات كل عنصر منها، خاصة أمام مشكل الفجوة الرقمية، وضعف مؤشرات الجاهزية، وتباين مستوى التقدم التقني بين دول متقدمة وأخرى نامية³.

¹ بوخالفة فيصل، الإدارة الإلكترونية بين متطلبات الترشيد و معوقات التطبيق، د، ع، جامعة سطيف 2، 2018، ص 112-113.

² بن بختة وردة، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية، دراسات وأبحاث، المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، الجزائر، ص 16-17.

³ عشور عبد الكريم، المرجع السابق، ص 40.

ثالثا: المعوقات القانونية و السياسية.

نذكر من بين هذه المعوقات ما يلي:

- ✚ تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الإلكتروني و التعامل مع البريد الإلكتروني و التحقق من شخصية طالب الخدمة.
- ✚ غياب التشريعات التي تجرم وتضع العقوبات الرادعة لمخترق شبكات الإدارة الإلكترونية خصوصا الحسابات البنكية.
- ✚ التأخر في سن القوانين و التشريعات التي تتصدى للجرائم الإلكترونية فمثلا الجزائر أحصت 2500 جريمة الكترونية في 2017 تتعلق بالقرصنة، الابتزاز، و التهديد، التشهير و الاحتيال.
- ✚ غياب الإرادة السياسية الفاعلة، والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.
- ✚ غياب هيئات على مستويات عليا، في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور السياسي، وتنتظر في تقارير اللجان المكلفة بنقويم برامج التحول الإلكتروني، لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الإلكترونية.
- ✚ عدم وجود بيئة عمل الكترونية محمية وفق اطر قانونية، تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل غياب التشريعات القانونية التي تحرم اختراق وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها¹.

المطلب الثاني: مزايا رقمنة الإدارة.

- ✚ للإدارة الإلكترونية الكثير من المزايا و الايجابيات وقد ظهرت بوضوح لدى الدول المتقدمة التي تملك تجارب ناجحة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية وسندرسها من خلال هذا المطلب في الفروع الآتية:
- أولا: في المجال الاداري.

- ✚ تنعكس ايجابيات تطبيق التقنية على أكثر حقل يتقدمها، حقل الإدارة، فإعادة هيكلة المؤسسة وفق التنظيم المصنوفي للإدارة الإلكترونية تهيئ الإدارة لاستقبال المزيد من التدفق المعلوماتي².
- ✚ توفير المعلومات للزبائن داخل الوطن و خارجه.
- ✚ تقليل تكلفة الخدمات و الاعمال و المعلومات وما يصاحبها من إجراءات معقدة.
- ✚ تبسيط العمليات و الاجراءات الادارية و التخلص من بيروقراطية الأداء.
- ✚ التأهيل و التنمية المهنية و التدريب و التعلم المستمر مدى الحياة¹.

¹ عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص إدارة وأعمال، إشراف الدكتور دبله عبد العالي، كلية العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015، ص 79.

² حسين محمد حسين، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الوراق، الاردن، 2011، ص 165.

✚ توفر معلومات دقيقة وموثقة.

✚ تقلل من أعباء الأعمال الورقية.

✚ تلغي المستويات الإدارية المتعددة، بل يمكن القول بأنه لا يوجد سوى مستوى إداري واحد متصل بالشبكة، وتصبح الشبكة هي الإدارة².

ثانياً: في المجال الاقتصادي.

✚ ظهور وظائف جديدة متعلقة بالتكنولوجيا.

✚ اختلفت معايير الثروة ورأس المال كثيراً، في ظل الأنظمة الإدارية الجديدة والتحول التكنولوجي، فأصبح رأس المال الفكري والمعلوماتي للمؤسسة يفوق رأس مالها النقدي، فالأفكار هي التي تدير مؤسسات التقنية، مما يجعلهم الإدارات الإلكترونية الدائم هو توفير الأفكار أكثر من توفير المال.

✚ تحفز الثورة المعلوماتية الرقمية التي تمر بها المؤسسات الإلكترونية على تشجيع مبدأ التنافسية بفتح أسواق جديدة والعدول عن أخرى أو تطويرها في ظل ما تقدمه التقنية من قرارات دقيقة لواقعها الاقتصادي.

✚ أصبحت الإدارات الجديدة تنتج معلومات لها ميزة نسبية، تزداد قيمتها مع التداول والاستخدام، وهي غير قابلة للاهلاك بالمفهوم المادي للسلع الأخرى، مما يحدث تغييراً كبيراً في مفاهيم السوق.

✚ يولد تطبيق الإدارة الإلكترونية دافعا قويا للقوى العاملة للإسراع في تعلم التقنية واكتساب ثقافتها، لتحتجز مقاعدها في الإدارات الجديدة.

✚ تنخفض تكلفة الإنتاج وتزداد الإنتاجية نتيجة ما توفره التقنية من جهد ووقت ومال للبنية التحتية فتزيد فاعلية العمليات الإنتاجية.

✚ دخول سلع جديدة للمجتمع المحلي تم التعرف عليها عبر التواصل مع العالم من خلال الإدارات الإلكترونية والانترنت³.

¹ ساسي مريم، الإدارة الإلكترونية، دراسة مقارنة، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص ادارة ومالية، إشراف الاستاذة ربيع نصيرة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة أكلي محند الحاج، البويرة، 2015-2016، ص 11.

² عماري سمير، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، إشراف الدكتور يحيى سعدي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017-2018، ص 42.

³ رحمانى سناء، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة كندور، برج بوعرييج)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، إشراف الدكتور رحمانى موسى، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017، ص 57-

ثالثا: في المجال الاجتماعي

- ✚ توفر معلومات دقيقة وموثقة.
- ✚ الاستجابة السريعة للاحتياجات و التسهيل المبسط للخدمات المقدمة.
- ✚ تساهم في توفير المعلومات و المعطيات أولا بأول وإتاحتها للجميع¹.
- ✚ الحصول على معلومات صحيحة ودقيقة².
- ✚ تسود المجتمعات الإلكترونية قيم الشفافية و المشاركة و الصراحة و الوضوح.
- ✚ زيادة درجات الحرية للفرد في ظل تمكنه من اتخاذ القرار في موقع عمله،
- ✚ المشاركة المجتمعية في القرارات الإدارية، التي تصبح ممكنة في ظل استطلاع آراء المواطنين، ومعرفة وجهات نظرهم حول الخدمات التي تقدمها المؤسسة إلكترونيا³.

المطلب الثالث: عيوب الإدارة الرقمية

قد يعتقد الكثير أنه عندما يتم تطبيق استراتيجية الإدارة الإلكترونية ستزول كل المشاكل والصاعب التي تواجه الإدارة، لكن ما نلاحظه في أرض الواقع غير ذلك فالإدارة الإلكترونية لها الكثير من العيوب وهذا ما سنقوم بدراسته خلال الفروع التالية:

أولا: زيادة نسب البطالة وفقدان الخصوصية.

سندرس في هذا الفرع عيب الإدارة الرقمية الأول وهو زيادة نسبة البطالة و العيب الثاني هو فقدان الخصوصية كما يلي:

1/- زيادة نسبة البطالة:

تعتبر زيادة معدلات البطالة من السلبيات التي يسببها تطبيق الإدارة الإلكترونية بالرغم مما يمكن أن توفره الثورة المعلوماتية من فرص جديدة للعمل، إلا أنها لن تكون متاحة لو تم الاستغناء عنها في مجالات عملهم، فهي ستكون ذات طبيعة تقنية عالية وحرية خاصة بمجموعة من المؤهلين، ولذلك فإن ثمة مشكلة ستتعاظم مع الاعتماد على المعلوماتية وهي البطالة.

¹ رحمانى سناء، المرجع السابق، ص 56.

² عماري سمير، المرجع السابق، ص 43-44.

³ حسين محمد المحسن، المرجع السابق، ص 182-183.

2- فقدان الخصوصية:

إن ثورة المعلومات داخل نمط الإدارة الإلكترونية تقضي على خصوصية الأفراد وحقهم في الحفاظ على أسرارهم الخاصة، فقواعد المعلومات المرتبط بعضها ببعض والتي تحتوي على أسماء الأفراد وعناوينهم ووظائفهم وحالتهم الاجتماعية والصحية بل ونوعية مشترياتهم، يهدد مستقبلهم وقد يعرضهم لخطر لم يكن في حساباتهم، ومن المتوقع أن تزداد قدرة الآخرين على رصد تحركاتنا¹.

ثانيا: التجسس الإلكتروني و المشاكل الصحية

سندرس أولا التجسس الإلكتروني وثانيا المشاكل الصحية كالتالي:

1- التجسس الإلكتروني:

بعد ثورة المعلومات و التقنيات التي اجتاحت العالم، قلّصت دول العالم خاصة المتطورة منها اعتمادها على العنصر البشري على الرغم من أهميته و أولويته في كثير المجالات لصالح التقنية، و التجسس إحدى هذه المجالات، و من الطبيعي أنه عندما تعتمد إحدى الدول على نظام "الإدارية الإلكترونية" فإنها ستحوّل أرشيفها إلى أرشيف الكتروني وهو ما يعرضه لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق و كشفها و نقلها و حتى إتلافها لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على المعلومات و وثائق و أرشيف الإدارة سواء المتعلقة بالأشخاص أو الشركات أو الإدارات و حتى الدول.

فمصدر الخطورة هنا لا يأتي من تطبيق الإدارة الإلكترونية كي لا يفهم البعض أننا ننادي إلى البقاء على النظام التقليدي للإدارة، و إنما مصدر الخطورة يكمن في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الإلكترونية².

2- مشاكل صحية:

استخدام الموظفين لشبكات الإنترنت لساعات طويلة يؤثر سلبا في صحة الفرد، وبخاصة على بصره الذي يضعف بشكل تدريجي، وكذلك الإدمان على استخدام الحاسوب والشبكات يزيد ميول الفرد إلى العزلة والانطواء، مما قد يتسبب في عدم قدرته على التوافق نفسيا مع محيطه الاجتماعي، ويفقده القدرة على التواصل مع من حوله، ويقلل فرصة تمكنه من المشكلات أو قيامه بالأعمال الأخرى غير المرتبطة بالحاسوب والشبكات.

ثالثا: ضعف الإدارة وزيادة التبعية للخارج.

سندرس في هذا الفرع ضعف الإدارة أولا وبعدها زيادة التبعية للخارج ثانيا كالتالي:

¹ رحمانى سناء، المرجع السابق، ص 60.

² شخاب حفيزة، المرجع السابق، ص 14.

1- ضعف الإدارة:

إنّ التطبيق غير الصحيح و الدقيق للإدارة الإلكترونية، و الانتقال من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني دفعة واحدة دون مقدمات أو دون اعتماد أي تسلسل أو تدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى ضعف في وظائف الإدارة، حيث بذلك نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة و لم ننجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل، فنكون قد خسرنا الأولى و لم نربح الثانية وهو ما من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة وإيقافها حيثما يتم الإنجاز الشامل و الكامل للنظام الإداري الإلكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء و هذا ما لا يجب أن يحصل في أي تطبيق لاستراتيجية الإدارة الإلكترونية¹.

2- زيادة التبعية للخارج.

من المعلوم ان الدول العربية ليست دولا رائدة في مجال التكنولوجيا و المعلومات و هي دول مستهلكة و مستعملة لهذه التكنولوجيا على الرغم من أن هناك أعداد كبيرة من العلماء العرب و الاختصاصيين في مجال التكنولوجيا في العالم من أصل عربي.

و على العموم بما ان "الإدارة الإلكترونية" تعتمد بمعظمها ان لم نقل بأكملها على التكنولوجيا الغربية فان يعني سيزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية و هو ما له انعكاسات سلبية كثيرة " المجال الأمني للإدارة الإلكترونية"، فالاعتماد الكلي على تقنيات أجنبية للحفاظ على أمن معلوماتنا و تطبيقها على الشبكات الرسمية للدول العربية هو تعريض للأمن الوطني و القومي لهذه الدول للخطر وضعه تحت سيطرة دول غربية².

رابعاً: التهديد الأمني و الاستهلاكية.

1- التهديد الامني:

إن أي جهاز حاسوب يتم توصيله بالإنترنت يمكن اختراقه خلال فترة زمنية قصيرة إذا كان خالياً من برامج الحماية، نظراً لعدم وجود نظام معلوماتي كامل وخالٍ من الاختراقات.

يظل التهديد الأمني لأسرار العمل قائماً، ويبقى خطر اختراق شبكات تلك الإدارات وملفاتها والوصول إلى معلوماتها قائماً أيضاً، ويتجسد الهاجس الأمني بشكل لافت في التحويلات الإلكترونية والتعاملات المالية عن

¹ علي حسين باكير، المفهوم الشامل لتطبيق الادارة الالكترونية، مجلة آراء حول الخليج، العدد 23، مركز الخليج للأبحاث، الامارات، 200، ص 40.

² شخاب حفيزة، المرجع السابق،/ ص 14-15.

طريق بطاقات الائتمان، لذا يعول على الجهات المشرعة والدول في توفير الأطر القانونية اللازمة للوقاية والردع لزيادة ثقة المتعاملين مع الشبكات¹.

كذلك يعول على مسؤولي الإدارات الإلكترونية في اتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية الشبكات والمتعاملين من هذه التعديلات باستخدام برامج الحجب المناسبة، كبرامج الجدران النارية التي تحول دون اختراق المواقع المهمة، إضافة إلى تعميم نهج الخصوصية الفردية باستخدام التوقيعات الرقمية والأرقام السرية، وكلمات المرور، من أجل تقليص التعديلات التي تعد خطرا كبيرا على ثقة المتعاملين مع الإدارات الإلكترونية قبل أن تكون خطرا على الإدارات نفسها².

2- الاستهلاكية:

تصبح الاستهلاكية من سمات المجتمع، فمجتمعاتنا العربية مثلا إذا أرادت تبني أسلوب الإدارة الإلكترونية لا تملك أمامها خيار سوى استيراد التقنية واقتفاء أثر الدول المنتجة لها في التعامل معها، في ظل عدم قدرة مجتمعاتنا على إنتاج ما تحتاج إليه من الأجهزة التقنية، مما يحد من الإبداع ويؤصل للتقليد، ويزيد من التبعية للآخرين³.

¹ رحمانى سناء، المرجع السابق، ص 59.

² حسين محمد الحسن، المرجع السابق، ص 181.

³ رحمانى سناء، المرجع السابق، ص 59.

المبحث الثاني: متطلبات الإدارة الرقمية ودورها في عصرنة الإدارة

سندرس في هذا المبحث متطلبات عديدة للتحويل نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في عصرنة الإدارة في المطالبين التاليين.

المطلب الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

سندرس من خلال هذا المطلب المتطلبات التي يجب ان تتوفر للتحويل الى إدارة الكترونية كالتالي.

أولاً: المتطلبات الإدارية والأمنية:

وضع استراتيجيات وخطط التأسيس والتي يمكن أن تشمل إدارة، او هيئة على المستوى الوطني لها ووظائف التخطيط ، والمتابعة، والتنفيذ لمشاريع الحكومة الإلكترونية، وفي هذه المرحلة لا بد من توفير الدعم والتأييد من طرف الإدارة العليا في الهرم الاداري.

توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، اذ لا بد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات مما يتوافق مع بيئة التحويل التي تستدعي شبكة واسعة مستوعبة للكّم الهائل من الاتصالات دون إهمال التجهيزات التقنية من المعدات.

تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية ، ومختلف الوظائف الحكومية ، مما يجعلها تتسجم ومبادئ الإدارة الإلكترونية مثل إلغاء إدارات ، واستحداث إدارة جديدة تساير التطور التكنولوجي

وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقاً للمستجدات اي اصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحويل نحو الإدارة الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها، لان معظم التشريعات والقوانين نشأت في بيئة تقليدية، لذا فانها قد اسست لاداء العمل وفقاً لمعايير الانتقال واللقاء المباشر بين الموظف وطالب الخدمة، وكذا الاعتماد على شهادات الإثبات الموثقة بالطبع فان التحويل الى الإدارة الإلكترونية يحتاج الى بيئة قانونية وتشريعية مختلفة، كما أن وجود التشريعات والنصوص القانونية يسهل عمل الإدارة الإلكترونية ويضفي عليها المشروعية والمصداقية على كافة النتائج القانونية المترتبة عليها.¹

توفير الأمن الإلكتروني و السرية الإلكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية و لصون الأرشيف الالكتروني من اي عبث والتركيز على هذه النقطة بما لها من أهمية و خطورة على الأمن

¹ عيدوني كافية، بن حجوبة حميد، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي، وسبل تطبيقها، مجلة الأصيل للبحوث الإقتصادية والإدارية، العدد الثاني،

القومي والشخصية الدولة او الافراد وذلك اما بوضع الامن في برمجيات بروتوكول الشبكة او باستخدام التوقيع الالكتروني او بكلمة المرور¹

✚ وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات لما فيها خدمة الانترنت

✚ تبني استراتيجية وطنية لأمن المعلومات بحيث تضمن تعاون أجهزة القطاعين العام والخاص

✚ تحديد الحماية اللازمة لنظام التشغيل والتطبيقات المختلفة

✚ تحديد آليات المراقبة والتفتيش لنظم المعلومات والشبكات الحاسوبية

✚ الاحتفاظ بنسخ احتياطية لنظم المعلومات بشكل آمن

✚ تشفير المعلومات التي يتم حفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط²

ثانيا: المتطلبات البشرية والمالية:

سندرس اولا المتطلبات البشرية ثم المتطلبات المالية كالتالي:

1/- المتطلبات البشرية:

يعتبر العنصر البشري ذو اهمية بالغه في تطبيق الإدارة الإلكترونية، اذ بدونها لن تستفيد المؤسسات من تحقيق النجاح في تطبيق اي مشروع، كما يعتبر هذا العنصر بمثابة المنشأ للإدارة الإلكترونية فهو الذي اكتشفها ومن ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافه التي يصبوا إليها، لذلك فان الإدارة الإلكترونية من والى العنصر البشري³

ومن هذا فهناك العديد من المتطلبات البشرية للتحويل الى اسلوب الإدارة الإلكترونية أهمها ما يلي:

✚ تحديد الاحتياجات المالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الانترنت

✚ استقطاب أفضل الافراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات

✚ ايجاد نظم فعالة للمحافظة على الأفراد العاملين وتطويرهم وتحفيزهم

✚ التمكين الاداري للافراد من اجل اتاحة فرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية

¹ محمد بن سعيد محمد العريشي ، الادارة التربوية والتخطيط، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 64

² عبد الناصر موسى، قريشي محمد ، مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، العدد 9. جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011، ص 92

³ المير ايهاب خميس احمد، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية 2007 ص46

✚ عقد دورات ومحاضرات ودورات تدريبية للموظفين لمواكبة التحول نحو أسلوب الإدارة الإلكترونية
 ✚ إجراء ودعم الدراسات والبحوث المتعلقة بالاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال وسبل تطويرها¹
 ✚ برامج الإدارة الإلكترونية هي برامج جديدة على الموظف، وتحتاج الى خبرات ومهارات غير متوفرة في الأجهزة الإدارية، والتحول الى نظم الإدارة الإلكترونية يغير تركيبة العمل داخل الجهاز الإداري، حيث يظهر ويتزايد دور محترفي استخدام الكمبيوتر والانترنت، ويتراجع دور الموظف التقليدي، وبالتالي فان مكونة التنمية البشرية و كفاءة العنصر البشري تلعب دورا هاما في نجاح البرنامج²

2- المتطلبات المالية:

يعد مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة والذي يستوجب رصد ميزانيات وأموال كبيرة لضمان استمراره ونجاحه و بلوغ الأهداف المرجوة منه³

المتطلبات المالية ما هي الموارد المالية التي تخصصها المنظمة لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية وهذا من أجل استخدامها في:

- في توفير البنية التحتية المتعلقة بشراء الأجهزة والمعدات وإنشاء مواقع ربط الشبكات
- تصميم وتوفير مختلف البرامج الإلكترونية وصيانة وتحديث الأجهزة بصفة مستمرة
- توفير وسائل حماية وامن معلومات المنظمة و كل ما يتعلق بنشاطها وافرادها
- تحديث الأجهزة والبرامج الإلكترونية.

ثالثا: المتطلبات السياسية والقانونية :

من خلال هذا الفرع سندرس المتطلبات السياسية والقانونية للإدارة الإلكترونية كالاتي:

1- المتطلبات السياسية:

حيث تترجمها وجود إرادة سياسية داعمة استراتيجية التحول الإلكتروني ومساندة لمشاريع الإدارة الإلكترونية، عن طريق تقديم العون المادي والمعنوي المساعد على اجتياز العقبات وتطوير برنامج التحول الإلكتروني والإدارة الإلكترونية ولكي تتحول المبادرة الى واقع ملموس لابد من النقاط التالية:

¹ عماري سمير، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، اشراف الدكتور يحي سعدي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017-2018، ص 132

² عيان عبد القادر، المرجع السابق، ص 75

³ بن بيته ورده، المرجع السابق، ص 11

- اعتماد قناه موحدة لخدمة العملاء، بالتعاون مع إدارة الخدمات الإلكترونية من أجل تعزيز مستويات الكفاءة والفعالية
- تبسيط عمليات الحصول على الخدمات الحكومية اعتمادا على أحدث التقنيات
- ابتكار خدمات حكومية جديدة، وربط بيئات العمل في الدوائر الحكومية، لتحقيق التكامل الذي يمهد الطريق لمبدأ الحكومة بلا أوراق وبدون طابور.
- تحديث الإجراءات الحكومية ووضع مقاييس متقدمة.
- توعية المجتمع بجدول التحول الإلكتروني، وضمان الحد الأدنى من المعرفة، كيفية استخدام الأدوات التي تمكنهم من الحصول على خدماتهم من الدوائر الحكومية

2- المتطلبات القانونية:

- يقدم أسلوب الإدارة الإلكترونية تحديات جديدة للجهات التشريعية والتي ينبغي عليها ان تتمتع بالمرونة والقدرة على تطوير التشريعات وإصدار القوانين والانظمة والاجراءات التي تنظم عمل الإدارة الإلكترونية وفي هذا الصدد فان هذا الامر يتطلب:
- ضرورة إعطاء الصيغة القانونية لأعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية من خلال إصدار قوانين وقرارات وزارية بهدف تحديد النشاطات السلبية منها والعقوبات المفروضة عليها وتحديد الأمن الوثائق وتحديد متطلباته بما يحافظ على سرية العمل الإلكتروني وخصوصيته.¹
- إقرار الطابع الإلزامي لتطبيق الإدارة الإلكترونية مع منح امتيازات للمؤسسات الرائدة في هذا المجال
- وضع تعريف قانوني وتقني موحد للمصطلحات المتداولة والجديدة المتصلة باعتماد التكنولوجيا المعلومات والاتصال في العمل (إدارة الكترونية، خدمات إلكترونية)
- وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية قبل التطبيق، وذلك عن طريق تحديد الإطار القانوني الذي يقرر بالتحويل الإلكتروني.
- المشروعية الأعمال الإلكترونية الخاصة بالإدارة الإلكترونية، وتحديد المسموح بها والممنوع منها
- تحقيق سهولة الوصول الى المعلومات، ووضوح الإجراءات التي تحكم هذه العملية
- وضع الأطر التشريعية اللازمة للإدارة الإلكترونية وتحديثها وفقا للمستجدات.

¹ بن بيته ورد، المرجع السابق، ص 11

المطلب الثاني: دور الإدارة الإلكترونية في عصرنة الإدارة والخدمة العمومية

سندرس من خلال هذا المطلوب كيف ساهمت الإدارة الإلكترونية في عصرنة الإدارة وكذا دورها في تحسين الأداء العمومية.

أولاً: مظاهر عصرنة الإدارة في الجزائر:

أهم المظاهر تتمثل في ما يلي

* إنجاز أرضية خدمات الانترنت (i s p) تم منذ شهر نوفمبر سنة 2003 تزويد الإدارة بمضمون لدخول عالم الانترنت، يتميز بنوعية رفيعة تحدد الأهداف الخاصة بالإدارة المركزية لوزارة العدالة والجهات القضائية وكل المؤسسات التابعة للقطاع

* الامماج والتوقيع الالكتروني في المجال القضائي، وذلك بهدف الخدمات القانونية عن بعد اذ تم وضع مركز شخصيته للإمضاء الكتروني في حيز الخدمة ابتداء من 13 سبتمبر 2014

* استحداث تقنية المحادثات المرئية عن بعد أثناء سير الإجراءات القضائية وفقا للمادة 14 من قانون عصرنة العدالة.

* إنشاء المركز الوطني للأنظمة المعلوماتية لوزارة العدل، وهو الذي يسعى على إدارة وتسيير مختلف في الأنظمة المعلوماتية المستحدثة¹

ثانياً: دور الإدارة الرقمية في تحسين خدمة الإدارة العمومية

سننترق من خلالها هذا الفرع الى مفهوم الإدارة العمومية وكذا مساهمة الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء العمومية كالتالي:

1/- تعريف الإدارة العمومية:

يعرف ويلسون (Wilson) الإدارة العمومية بانها" الغاية أو الهدف العملي للحكومة موضوعه هو إنشاء المشروعات العامة بأكبر قدر ممكن من الفعالية والاتفاق مع رغبات الأفراد وحاجاتهم، عن طريق الإدارة العامة توفر الحكومات التي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها".

¹ عشاش حمزة، خضري حمزه، الإدارة الإلكترونية ودورها في عصرنة قطاع العدالة بالجزائر، مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، العدد 1، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2020، ص 276، 277

ويعرف فوزي حبش الإدارة العمومية على أنها "مجموعة نشاطات وأعمال منظمة تقوم بأدائها قوة بشرية تعينها السلطات الرسمية العامة وتوفر لها الامكانيات المالية اللازمة بهدف تنفيذ الخطط للموضوع لها وبالتالي تحقيق الأهداف العامة المرسومة لها بأكبر كفاءة إنتاجية وأقل تكلفة".

في حين يعرف مكنامار الإدارة العامة بأنها "الوسيلة التي يتم من خلالها التنظيم العقلاني لكل التغييرات الإنسانية، الاجتماعية، الاقتصادية، والتكنولوجية، والسياسية، حيث يتم نشر هذا التنظيم في المجتمع من خلال إدارة المنظمات العمومية"¹.

2/- دور الإدارة الإلكترونية في تحسين خدمة الإدارة العمومية:

عملت العديد من التجار الحكومية الى تطبيق الخدمات العامة الإلكترونية بهدف تحقيق مفاهيم تمثل في مضامينها مرتكزات كالتالي:²

أ/ تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:

وهذا الاهتمام بخدمة المواطنين يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع المهارات والكفاءات المهيئة مهنيا واستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع والقيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف، واستخلاص النتائج، واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.³

ب/ القضاء على مشاكل الرقابة في الإدارات العمومية:

في هذا السياق الحاسب واستخداماته في عمليات تشغيل البيانات إلى اختفاء بعض مشاكل الرقابة الداخلية الهامة التي كانت تحوز على اهتمام كبير في الأنظمة اليدوية، حيث أصبحت من المزايا التي قدمتها تلك الحاسبات في تحقيق الدقة مقارنة بالعنصر البشري، فالآلة صماء كي تقوم بالسرقة او الاختلاس كما لا يوجد للحاسب أي مصلحة شخصية بعكس الموظف.

¹ فرطاس فتيحة: عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الادارة الالكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين،

مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15، جامعة الجبالي، النعامة، خميس مليانة، 2016، ص 307

² بوخالفة فيصل، المرجع السابق، ص 109

³ فيصل بوخالفة، المرجع السابق، ص 110

ج/ الارتقاء بالإدارات العمومية

في الإدارة الإلكترونية تؤدي إلى زيادة الفعالية والإنتاجية العالية للإدارات الحكومية بحيث تجعلها متواصلة في ما بينها وبين المتعاملين معها، كما تؤدي إلى محدودية وقلّة نسبة الأخطاء في أداء وتسليم الخدمة بسبب الدقة المتناهية التي تميز الأنشطة الإلكترونية.

د/ تقليص تكاليف الخدمة:

من خلال الاتصال عبر الخط دون الانتقال للمكان والتوصل إلى الخدمة من خلال النوافذ تكاليف الناتجة عن التنقل الإلكتروني بين بوابات الخدمة العمومية.¹

هـ/ الانتقال من التدبير الورقي إلى التدبير المعلوماتي:

بفضل المعلومات المخزنة في جهاز الكمبيوتر تستطيع الإدارات الحكومية أن تقلص من الأعمال الورقية وتعبئة البيانات في كل مرة للحصول على خدمة من المؤسسات الحكومية التي كانت تأخذ منهم جهداً ووقتاً كبيرين، كما أن الإدارات الحكومية تستطيع أن تحصل على الوثائق المطلوبة من مصدرها دون تكليف المواطنين مشقة التنقل إلى مراكز إدارية مختلفة للحصول على الوثائق المطلوبة لقضاء حاجتهم.

و/ سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة:

انطلاقاً من توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل كامل في أداء الخدمة العمومية يؤدي ذلك إلى إمكانية المحاسبة على كل جزئيات تلك المهام والأنشطة من خلال وجود النشر الإلكتروني لكل مراحل الخدمة، إذ لا مجال لإخفاء المعاملات ولا فرصه للاستثمار بخدمة جهات دون أخرى في المصلحة تصبح عامة ما دامت الخدمة العامة.

ي/ زيادة مساهمة المواطنين:

في الإدارة الإلكترونية تؤدي إلى زيادة مساهمة المواطنين في الحكومة حيث تعطيهم شعور بالمشاركة في اتخاذ القرار، أما من جانب الحكومة فيمكنها الاتصال مع المناطق النائية والأقليات وإرسال واستقبال المعلومات.²

¹ محبوب مراد، الإدارة الإلكترونية كمدخل لتفعيل الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة الفكر، العدد 2، جامعة محمد خيضر

بسكرة، دس، ص 29

² محبوب مراد، المرجع السابق، ص 29، 30

الفصل الثالث

دراسة حالة بلدية خنشلة

تمهيد:

لقد تطرقنا في الدراسة النظرية لأهم النقاط حول موضوع الإدارة الالكترونية والخدمة العمومية في الإدارة المحلية ولتسليط الضوء أكثر على الموضوع قمنا بإجراء دراسة تطبيقية لمعرفة دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء العمومية على مستوى بلدية خنشلة، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى إبراز الطريقة المستخدمة في الجانب الميداني وكذا مختلف الأدوات المستخدمة وذلك باستعمال البرنامج الإحصائي spss، وكذلك من خلال عرضنا للنتائج وتفسيرها. وسيتم في هذا الفصل التطرق إلى:

المبحث الأول : الجانب المنهجي للدراسة**المبحث الثاني : تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات**

المبحث الأول : الجانب المنهجي للدراسة

يتناول هذا المبحث في أهم الأدوات والطرق المستخدمة في الدراسة التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية وتشمل (مجتمع وعينة الدراسة، أدوات الدراسة المستخدمة، الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، صدق وثبات الاستبيان).

المطلب الأول : التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة، تعريف متغيرات الدراسة، كيفية قياسها ومصادر بيانات الدراسة.

أولا : مجتمع وعينة الدراسة

1/- مجتمع الدراسة ببلدية خنشلة

✓ التعريف بالبلدية بشكل عام :

تعرف البلدية كما نص على ذلك قانون البلدية رقم 11-10 المؤرخ في 22 جويلية 2011 ب :

المادة 01: "هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب القانون "

هي البنية القاعدية في التنظيم الإداري الجزائري وتعتبر منظمة إقليمية مستقلة تمارس مهامها محددة في القانون على مستوى رقعة جغرافية



" تشكل البلدية القاعدة الإقليمية اللامركزية ومكان ممارسة المواطنة حيث تشكل إطار مشاركة المواطنين في تسيير شؤونهم المحلية، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ."

مما لا شك فيه أن البلدية بالخصائص التي تملكها فإنها تساهم مع الدولة في إدارة الشؤون المحلية في مختلف المجالات وذلك باعتبارها التنظيم الإداري الأقرب للمجتمع والأكثر احتكاكا بالمواطن ومن ذلك الاطلاع على احتياجات الأقاليم على المستوى

المحلي وتليبيتها .

✓ التعريف ببلدية خنشلة كإقليم :

أنشئت بلدية خنشلة سنة 1984 على إثر التقسيم الإداري الجديد للولايات الذي تم من خلاله ترقية بلدية خنشلة التي كانت تابعة سابقا إلى ولاية أم البواقي إلى ولاية مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، يحدها من الشمال ولاية أم البواقي ومن الشرق ولاية تبسة ومن الجنوب ولاية الوادي ومن الغرب ولاية باتنة ومن الجنوب الغربي ولاية بسكرة. كما تبعد عن مقر ولاية قسنطينة 152 كلم وعن مقر ولاية تبسة ب 120 كم وعن باتنة 100 كلم.

✓ **الموقع الجغرافي :** تنتمي بلدية خنشلة إلى دائرة خنشلة ولاية خنشلة وتعتبر عاصمة الولاية، تقع على إرتفاع 1200 متر عن سطح البحر، أما تضاريسها فنجد في الشمال الغربي جبال الأوراس وفي الجنوب نجد السهوب أما في شرقها فنجد الهضاب والشطوط ويعتبر سد بابار من أهم الموارد المائية للبلدية .



✓ **الموقع الإداري :** تقع بلدية خنشلة في الحدود الشمالية الشرقية للولاية يحدها : من الشمال : بلديتي بغي وملتوسة

- من الجنوب : بلديتي أنسيغة ويابار
- من الشرق : بلديتي المحمل وأولاد رشاش
- من الغرب : بلديتي الحامة وقايس

✓ **المساحة الإجمالية :** تقدر مساحة بلدية خنشلة ب 9715 كم²

✓ **عدد السكان :** بلغ عدد سكان بلدية خنشلة حوالي 70.000 نسمة حسب إحصائيات سنة 2013 وتعتبر أكبر تجمع سكاني في الولاية .

✓ **المناخ :** تتميز بلدية خنشلة بمناخ إنتقالي بين المتوسطي والصحراوي ، بشتاء بارد قليل المطر بحوالي 600ملم /سنة وبصيف حار وجاف .

✓ التعريف ببلدية خنشلة كإدارة محلية :

هي الإدارة المخول لها بتنفيذ مختلف المشاريع المسطرة في برنامجها التنموي من أجل تحقيق أهدافها الخدمائية من جهة والتنمية من جهة أخرى على مستوى إقليم بلدية خنشلة، والتي تشمل كافة المجالات وتتصل بخلية المواطن وبيئته . وفي هذا الصدد تتمثل أهم إختصاصات بلدية خنشلة فيما يلي:

- تهيئة الإقليم والتنمية المستدامة والتخطيط
- التنمية الإجتماعية (خاصة مايتعلق بإنجاز مؤسسات التعليم الإبتدائي وصيانتها وكذا تسيير المطاعم المدرسية)
- التسيير المالي والمصادقة على ميزانية البلدية .
- ترقية الجانب السياحي وتطوير النشطة الإقتصادية وتشجيع الإستثمار .
- حماية البيئة والأراضي الفلاحية .
- تقديم الخدمات العمومية للمواطنين (وثائق، بطاقات هوية، وثائق بيوميتيرية ... إلخ)

✓ الهيكلة البشرية : تحتوي بلدية خنشلة على هياكل بشرية يمارسون المهام الموكلة إليهم كل في حدود إختصاصه والتي تهدف إلى تحقيق الصالح العام وتلبية إحتياجات المواطنين المحليين، وينقسمون كما يلي:

- رئيس مجلس الشعبي البلدي (01)

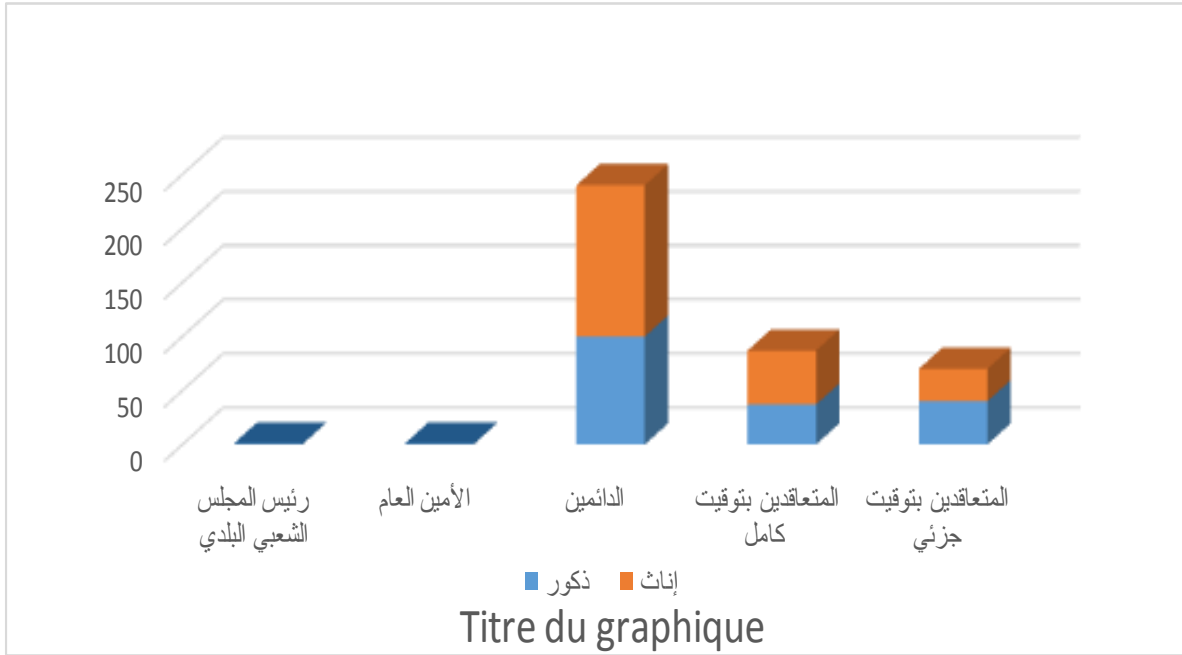
- الأمين العام (01)

- الدائمين (240)

- المتعاقدين بتوقيت كامل (87)

- المتعاقدين بتوقيت جزئي (70)

الشكل رقم 01 : يمثل توزيع عمال



بلدية خنشلة حسب الصيغة التعاقدية والجنس

✓ التعريف بمهام أهم مصالح البلدية :

أ- المجلس الشعبي البلدي : يمثل أعلى هيئة في البلدية، ويختار عن طريق الاقتراع العام المباشر، وذلك بعد خضوعه للدستور ولأحكام القوانين، وهو يعتبر كمثل للدولة وضابط للحالة المدنية، ومن أهم صلاحياته: يعتبر ممثل للبلدية في كل التظاهرات الوطنية والاحتفالات الرسمية ثم تليها الأمانة العامة .

الأمين العام: يمثل الأمين العام منصب مهم في إدارة البلدية، حيث هو المسؤول عن إعداد الميزانية المالية للبلدية وهو يقوم بتنسيق المصالح والمسير للمستخدمين وذلك تحت رئاسة رئيس المجلس الشعبي البلدي ومن أهم مهامه:

- يمثل الأمين العام منصب مهم في إدارة البلدية، حيث هو المسؤول عن إعداد الميزانية المالية للبلدية وهو يقوم بتنسيق المصالح والمسير للمستخدمين وذلك تحت رئاسة رئيس المجلس الشعبي البلدي ومن أهم مهامه:

- إعداد الميزانية المالية وكل الشؤون المتعلقة بنفقات والاحتياجات البلدية.

- إعداد مختلف اجتماعات المجلس

- متابعة تنفيذ المداولات.

- القيام بتبليغ محاضر مداولات المجلس والقرارات للسلطة الوصية إما على سبيل الإخبار أو من أجل ممارسة سلطة الموافقة والرقابة.

- توفير الحماية على موظفي البلدية.

- تحمل مسؤولية على القضايا الإدارية العامة .

- السهر على السير الحسن لكل مصلحة من مصالح البلدية .

- رسم مختلف ضوابط البلدية للموارد المالية للبلدية.

- الإعلام والاتصال تجاه المواطنين بكل الوسائل الممكنة.

- الاهتمام بمكتب الأرشيف .

2- مكتب المنازعات المنهجية والتوثيق:

- إعطاء ردود البلدية حول التساؤلات القانونية والمتابعة القضائية.

- القيام بإعداد نصوص العقود الإجارية ومتابعة تنفيذها من الأعوان المتعاقدة.

- تسجيل المعطيات وجمعها وذلك لمعالجة كل قضايا البلدية التي تكون طرفا فيها الجهات القضائية .

3 - مكتب المستخدمين: يعتبر المسير لكل مهام العمال البلديين حيث يهتم بكل ما يتعلق بالتوظيف الداخلي والخارجي، قرارات التوظيف، الترقية الداخلية والترقية في الدرجات، وكذلك النصوص التأديبية والتقاعد ومن أهم مهامه:

- إعداد مهمة الموارد البشرية بالنسبة للبلدية وإعطاء مهمة لكل واحد منها.

- إعداد المخطط السنوي للموارد البشرية وإعطاء حصيلة الشغل في حماية كل سنة وذلك لتقديمها إلى الولاية .

- الاهتمام بمحاضر تنصيب العمال وكل الوثائق المتعلقة بتوظيف وحفظها في أرشيف المستخدمين.

ب- مصلحة التنظيم والشؤون الاجتماعية

1- مكتب الشؤون الاجتماعية:

- الاهتمام بالمساعدات الإنسانية والإشراف عليها.

- جمع مختلف الوثائق الخاصة في التسجيل للسكن الاجتماعي.
- أداء مختلف التحقيقات حول الشؤون الاجتماعية .

2. مكتب الحالة المدنية:

- تحرير كل وثائق الحالة المدنية وإمضاءها.
- تحرير دفاتر العائلية سواء الجديدة أو إعادتها.
- تسجيل بيانات الزواج، الولادة، الطلاق والوفاة والرد على البريد الخاص بالحالة المدنية .
- نشر وتبليغ كل ما يتعلق بمعلومات وإجراءات الجديدة التي تهم المواطنين في أداء وثائقهم.
- الإشراف على تسيير وحفظ سجلات الحالة المدنية والأختام الرسمية.

3- مكتب الانتخابات:

- القيام بتسجيل الانتخابات وكل ما يتعلق بالشطب وتحويل الإقامة.
- الاستعداد للانتخابات ماديا وبشرياً.
- إعطاء وثيقة الإحصاء للشباب البالغين السن القانونية للخدمة الوطنية والمولودين داخل البلدية .

ج- مصلحة المالية والنشاط الاقتصادي:

- الاهتمام بكل ما يتعلق بالأجور والمرتبات.
- التكفل بضمان متابعة مالية فعالة على مستوى المصلحة.
- تحرير سندات التحصيل والطلبات وكل العروض المقدمة.
- تقييد وتسجيل عمليات الإنفاق والتحصيل في السجلات الخاصة بها.
- تسيير كل الأملاك الخاصة بالبلدية .
- إعطاء ملخصات عن حالة أملاك البلدية واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك.
- القيام بالدراسات حول الميزانية السنوية المخصصة للمشاريع الاقتصادية وتقسيمها.
- تنفيذ المشاريع الاقتصادية والتنموية المقررة في الميزانية .

1- مكتب الميزانية والتحليل المالي: من أهم مهامها:

- إعداد الأجور والمرتببات.
- تحرير سندات التحصيل والطلبات والأجور.
- التكفل بالمتابعة المالية على الصحة.
- تقييد وتسجيل عمليات الإنفاق والتحصيل في السجلات الخاصة بالأجور.

2. مكتب الصفقات وممتلكات البلدية: ولديه مهام مختلفة منها:

- مراجعة صفقات وارتباطات البلدية .
- حماية ممتلكات البلدية وحفظها.
- تنفيذ المشاريع الاقتصادية والتنمية التي حددت في الميزانية .

د- مصلحة التجهيز والأشغال الجديدة:

- مراعاة الصيانة والتصليح الخاص بالطرقات.
- تسير مخازن البلدية والقيام بأعمال الصيانة الخاصة بالإضاءة العمومية.
- إعداد أعمال الصيانة الشبكات التطهير.
- صيانة المرافق العمومية.

1. مكتب التعمير والعمران ودراسة المحيط: من أهم مهامه:

- إعداد الإجراءات لعمليات التفتيش للتأكد من مطابقة البناءات للرخص المسلمة وإحالة الحالات المخالفة للعدالة.
- إعداد مخططات التعمير ومتابعة المشاريع الجديدة.
- القيام بإحصاء البناءات الفوضوية عن طريق توقيع محاضر معاينة وتحضير رخص الهدم والإشراف عليها.
- السهر على الصرامة في تطبيق مقاييس البناء المحددة في القوانين والتنظيمات المعمول بها.
- الاهتمام بكل ما يتعلق بالمحيط وتشجيع حماية المساحات الخضراء .

- السهر على نظافة المدينة وكل شوارعها وجمع فضلات المنازل.

هـ - مصلحة الوثائق البيومترية :

من مهامها إنشاء الملفات الالكترونية الخاصة بكل من بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر و رخصة السياقة البيومترية وإرسالها الى المركز الوطني للوثائق والمستندات المؤمنة تمهيدا لاستصدارهم وتسليمهم للمواطنين .

- مكتب لاستقبال الملفات والقيام بعملية حجز المعلومات الأولية.

- مكتب لعمليتي الحجز والتأكيد.

- مكتب خاص بعملية أخذ البيانات البيومترية "الصورة والبصمات، الامضاء "

- مكتب خاص بعملية التسليم.

- مكتب خاص بالمهندس ورئيس المصلحة.

2/- : عينة الدراسة

حجم العينة: استهدف الاستبيان موظفي بلدية خنشلة (رؤساء مصالح، مهندسين ومستخدمين بمهام مختلفة)، وقد تم توزيع 70 إستبياناً على الموظفين . تم استرجاع 66 استبيان من أصل 70 منها 6 ملغاة , وبالتالي الصالح منها للتحليل 60 استبيان.

ثانياً: تحديد متغيرات الدراسة

• انطلاقاً من مراجعة مجموعة من الدراسات السابقة والاطلاع على مختلف الدراسات القريبة من دراستنا، خاصة النموذج الأمريكي لتحسين الأداء العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية (عاشور عبد الكريم، 2011)، تم إعداد نموذج دراسة افتراضي يشتمل ثلاث متغيرات أساسية،

1/- المتغير المستقل : الإدارة الالكترونية

يتمثل المتغير المستقل في دراسة الإدارة الالكترونية من حيث درجة توافر متطلبات تطبيقها في كل من بلدية خنشلة (أجهزة، شبكات, برمجيات وأدوات الحماية , هياكل بشرية ..) باعتبارها أحد العوامل التي تؤثر في تطبيق الإدارة الالكترونية .

2/- المتغير التابع : الخدمة العمومية في الإدارة المحلية

وذلك بدراسة أهم معايير تحسين الأداء العمومية المحلية (مردودية الخدمة، تحقيق الدقة في تقديم الخدمات، سرعة الاستجابة واحترام المواعيد، وضوح الخدمة وتحقيق الشفافية)

• **ثالثا: المتغيرات التعريفية:** وذلك بدراسة مختلف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي والخبرة المهنية)

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

أولاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة

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

- ✓ قياس ثبات وصدق الأداة المستخدمة في الدراسة بواسطة معامل ألفا كرونباخ .
- ✓ اختبار التوزيع الطبيعي لأفراد العينة عن طريق إجراء إختبار كولموجروف سيميرنوف .
- ✓ التكرارات والنسب المئوية من أجل تحليل إجابات المبحوثين ووصف الخصائص الديمغرافية لهم .
- ✓ الانحراف المعياري لمعرفة التشتت الحاصل لأفراد الدراسة نحو كل فقرة .
- ✓ الوسط الحسابي لمعرفة اتجاهات أفراد العينة نحو كل عبارة .
- ✓ معامل الارتباط بيرسون لغرض اختبار العلاقة بين متغيرين .

ثانياً: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

تم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، بالإضافة إلى الاعتماد على الملاحظة العلمية.

✓ الاستبيان: حيث خصص الاستبيان لمعرفة واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في البلدية وأثرها على تحسين الأداء العمومية، وقد قسمناه إلى:

- القسم الأول : البيانات الشخصية لعينة عمال بلدية خنشلة مثل (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة في مجال العمل).

- القسم الثاني: به 03 أجزاء:

المحور الأول: يتعلق بمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية من بنية تحتية وبرمجيات وهياكل بشرية ويحتوي على 16 عبارة

المحور الثاني: يتعلق بتطبيقات الإدارة الإلكترونية في سبيل تحسين الأداء العمومية المحلية ويحتوي على 11 عبارة.

الجزء الثالث: يتعلق بمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات المحلية.

وتم الاعتماد على سلم ليكرت الخماسي كأداة لقياس اتجاهات العاملين، وتم وضع الأوزان كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم: (04) يوضح الأوزان في سلم ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
05	04	03	02	01

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على الاستبيان

كما تم الاعتماد على المتوسط الحسابي بمجالاته الموضحة في الجدول رقم 02 وذلك لتفسير مستوى ومعدل إجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان أو على كل محور من محاور الاستبيان

جدول رقم: (05) يوضح مجالات المتوسط الحسابي حسب سلم ليكرت الخماسي

الإجابة	الإتجاه العام	مجال المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	درجة رضا منخفضة جدا	من 01 إلى 1.79
غير موافق	درجة رضا منخفضة	من 1.80 إلى 2.59
محايد	درجة رضا متوسطة	من 2.60 إلى 3.39
موافق	درجة رضا مقبولة	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	درجة رضا عالية	من 4.20 إلى 05

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مقياس ليكرت

✓ الملاحظة العلمية :

تم الاعتماد على الملاحظة والتي كان لها دور كبير في فسح المجال لاستكشاف الفروع والهياكل والمصالح التابعة للبلدية .

المطلب الثالث : صدق وثبات الدراسة

أولاً: صدق أداة الدراسة

لغرض التأكد من مصداقية أداة الدراسة، تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة والمحكمين، للتحقق من مدى وضوح ودقة الفقرات المستخدمة لقياس مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل البلديات ودورها في تحسين الأداء المحلية، وقد تم الأخذ بتوجيهات المحكمين حول إجراء التعديلات اللازمة، لنحصل في الأخير على استبيان في نسخته كما هو مبين في الملاحق.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة ما إذا كان الاستبيان سيعطي نفس النتائج في حال أعيد تطبيقه على نفس أفراد العينة مرتين أو أكثر، لذلك قمنا بفحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ، حيث يعد من أكثر مقاييس الثبات استخداماً من طرف الباحثين، وتظهر نتائج هذا المقياس في الجدول الموالي:

جدول رقم (06) : قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لمختلف محاور الإستبيان

المحور	البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات
متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	التكنولوجيا المستخدمة	05	0.913
	البرمجيات وأدوات الحماية	06	0.722
	المتطلبات البشرية	05	0.772
	المجموع	16	0.712
دور الادارة الالكترونية في	مردودية الخدمة	03	0.798
	تحقيق الدقة	03	0.766

0.785	02	سرعة الإستجابة وإحترام المواعيد	تحسين الأداء العمومية
0.820	03	وضوح الخدمة وتحقيق الشفافية	
0.840	11	المجموع	
0.714	04	/	معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
0.761	31	إجمالي فقرات الإستبيان	

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الأول قد بلغ (0.712) وهي قيمة جيدة تدل على ثبات بنود المحور واعتماديته , وجاءت مقسمة على أبعاده الثلاثة ب (0.913) لبعده التكنولوجيا المستخدمة و(0.722) لبعده البرمجيات وأدوات الحماية و(0.772) لبعده المتطلبات البشرية، أما المحور الثاني فكانت قيمة ألفا كرونباخ فيه تتراوح بين (0.766, 0.82) مقسمة على أبعاده الأربعة أما قيمة المعامل الكلية لهذا المحور كانت (0.840) وهي قيمة عالية تشير إلى صدق وثبات أبعاد المحور , فيما بلغت قيمة المعامل للمحور الثالث " معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية " (0.714) وهي قيمة جيدة يمكن الأخذ بها. وعموما كانت قيمة معامل ثبات الاستبيان بكل أبعاده هي (0.761) وهي أكبر من القيمة المحددة لقبول دقة وثبات الاستبيان والمقدرة ب (0.62) مما يعني أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات مما يجعلها صالحة لإستوفاء متطلبات الدراسة .

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي للعينة

يقصد بشرط الاعتدالية أن تكون العينة المسحوبة من مجتمع ما تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي , وسيتم اعتماد إختبار (Kolmogorov – simornov) في الجدول أدناه لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ويعتبر هذا الإختبار ضروري في حالة اختبار فرضيات الدراسة، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون التوزيع طبيعي .

جدول رقم (07) : اختبار التوزيع الطبيعي (إختبار كولموجروف سيمينروف)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة الإختبار Z	مستوى المعنوية (Sig)
01	متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	16	0.204	0.028
02	دور الادارة الالكترونية في تحسين الأداء العمومية	11	0.214	0.017
03	معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية	04	0.197	0.041
	الإستمارة ككل	31	0.225	0.09

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الإحصائية (sig) للإستمارة ككل كانت أكبر من مستوى الدلالة $\mu=0.05$ بذلك فإن توزيع بيانات هذه العينة يتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي سيتم الإعتماد على الإختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة .

المبحث الثاني : تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المطلب الأول : خصائص العينة المدروسة

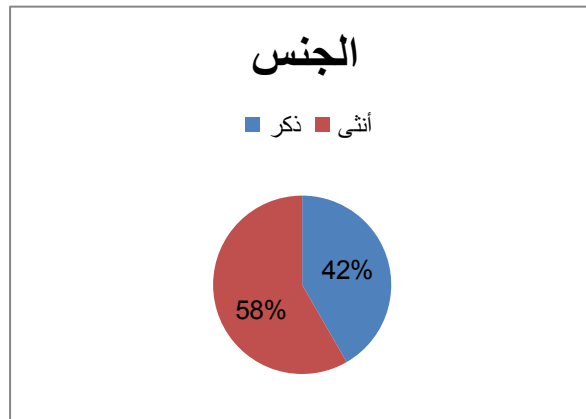
في هذا المطلب سنتطرق إلى وصف المتغيرات الإسمية لأفراد العينة وذلك بالإعتماد على التكرارات والنسب المئوية

أولاً: توزيع عينات الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم 08 : توزيع عينات الدراسة حسب الجنس

أنثى	35	% 58.33
ذكر	25	%41.67
المجموع	60	100%

الشكل رقم 02 : الدائرة النسبية لمتغير الجنس



من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن :

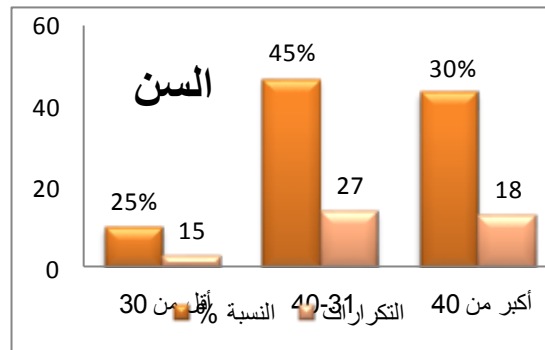
غالبية الباحثين كانوا إناثا بنسبة قدرها 58.33 %

ثانيا : توزيع عينات الدراسة حسب العمر

الجدول رقم 09 : توزيع عينات الدراسة حسب العمر

النسبة %	التكرارات	السن
25%	15	أقل من 30
45%	27	31-40
30%	18	أكبر من 40
100%	60	المجموع

الشكل رقم 03 : الدائرة النسبية لمتغير العمر



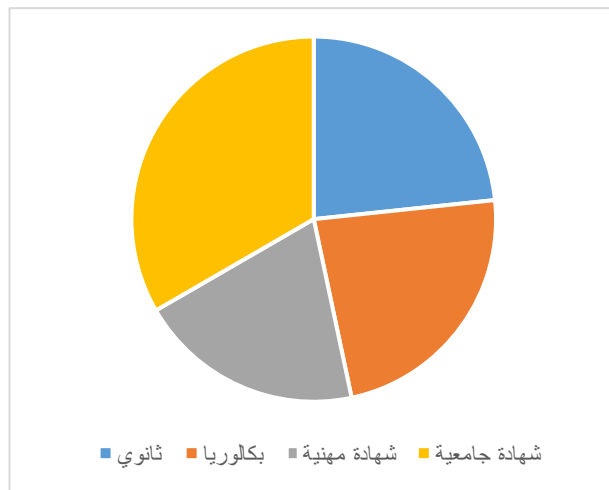
يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه أنه : يوجد تباين في أعمار أفراد العينة، بحيث أن الفئة العمرية الأكثر تكراراً في عينة الدراسة هي الفئة من 31 إلى 40 سنة بتكرار قدره 27 حالة وبنسبة 45 %، ثم تليها الفئة العمرية الأكبر من 40 سنة ب 18 حالة وبنسبة مئوية قدرت ب 30 %، ثم الفئة أقل من 30 سنة ب 15 حالة فقط وبنسبة قدرت ب 10 %.

ثالثا : توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم 10 : توزيع عينات الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرارات	المؤهل العلمي
23.33%	14	ثانوي
23.33%	14	بكالوريا
20%	12	شهادة مهنية
33.33%	20	شهادة جامعية
%100	60	المجموع

الشكل رقم 04 : الدائرة النسبية لمتغير المستوى التعليمي



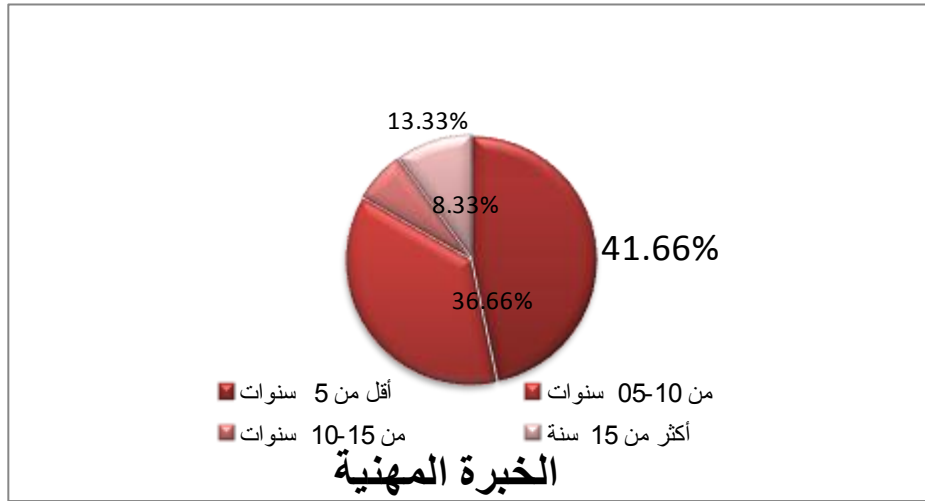
يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية العاملين هم بمستوى جامعي بنسبة 33.33% وعددهم 20، ثم يليهم ذوي شهادات البكالوريا والمستوى الثانوي بنسبة 23.33% وعددهم 14 موظف في كل مستوى وأخيرا أصحاب الشهادات المهنية ب 06 موظفين وبنسبة 20%، وهذا مؤشر إيجابي يدل على أن الإدارة محل الدراسة تعطي أهمية للمستوى العلمي وذلك بسبب طبيعة العمل ولما تقتضيه متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية .

رابعاً : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم 11 : توزيع عينات الدراسة حسب متغير الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	% النسبة
أقل من 5 سنوات	25	41.66%
من 05 إلى 10 سنوات	22	36.66%
من 10 إلى 15 سنة	05	08.33%
أكثر من 15 سنة	08	13.33%
المجموع	60	100%

الشكل رقم 05: الدائرة النسبية لمتغير الخبرة المهنية



يوضح هذا الجدول أن أغلب العاملين لديهم خبرة أقل من 05 سنوات والذين بلغت نسبتهم 41.66 % أي 25 موظف، في حين أن عدد سنوات الفئة الثانية التي تتراوح ما بين 05 إلى 10 سنوات بلغ عددهم 22 موظف بنسبة 36.66%، أما بالنسبة لعدد سنوات العمل الأكثر من 15 سنة فقد بلغ عددهم 08 موظفين بنسبة 13.33% وأخيراً فئة العمل من 10 إلى 15 سنة قدرت بنسبة 8.33 % بـ 08 موظفين .

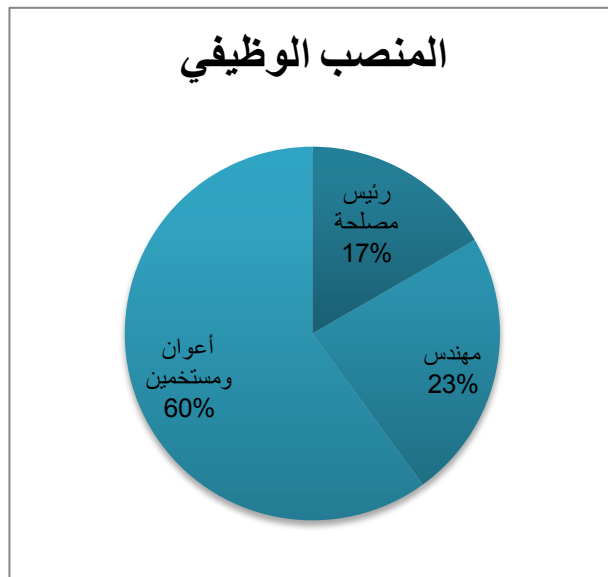
ومن هنا نلاحظ أن فريق العمل هو مزيج بين التخصص والخبرة في العمل الإداري وبالتالي تبادل الخبرات بين الموظفين، ويعود هذا إلى ما تقتضيه الحاجة من توظيف كفاءات جديدة دون التخلي عن الخبرات الموجودة .

خامسا : توزيع عينات الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي

الجدول رقم 12 : توزيع عينات الدراسة حسب المنصب الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة
16.66%	10	رئيس مصلحة
23.33%	14	مهندس
60%	36	عون أو مستخدم
100%	60	المجموع

الشكل رقم 06: يمثل الدائرة النسبية لمتغير المنصب الوظيفي



يوضح الجدول أن الدراسة تمت على:

10 رؤساء مصالح بنسبة 16.66 % من مجموع العينة

14 مهندس وبنسبة 23.33 %

36 أعوان ومسخدمين بنسبة 60%

يتبين من خلال الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي أن هناك تنوع وظيفي إلا أن جميع هذه الوظائف تعتمد في ممارسة مهامها على الوسائل الإلكترونية ويتم التنسيق بين كل الوظائف لاستخراج الوثيقة النهائية

المطلب الثاني : التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان

سيتم من خلال هذا المطلب عرض نتائج إجابات المبحوثين والمتعلقة بمختلف محاور الإستبيان، وذلك بالاعتماد على الأدوات الإحصائية التي ذكرناها سابقا .

أولا : عرض وتحليل العبارات الخاصة بمحور " متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية "

البعد الأول : المتطلبات التكنولوجية

جدول رقم (13) : نتائج إجابات المبحوثين المتعلقة بمدى توافر المتطلبات التكنولوجية لتطبيق الإدارة الإلكترونية

المحور الأول	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	الانحراف لمعياري	المتوسط لحسابي	إتجاه العينة
01	تتوفر لديكم المعدات والتجهيزات الإلكترونية اللازمة لأداء أعمال الإدارة الإلكترونية	17	29	08	04	02	0.996	3.92	موافق
		% 28.3	48.3	13.3	6.7	3.3			
02	تقوم إدارتكم باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية وحديثة للاستفادة من المعلومات والعمل بأدق الطرق	13	29	11	07	-	0.922	3.88	موافق
		% 21.7	48.3	18.3	11.7	-			

موافق	4.10	0.877	-	04	08	26	22	التقرير	يتم تحديث الوسائل الإلكترونية بصفة دورية	03	
			-	6.7	13.3	43.3	36.7	%			
موافق	3.82	0.983	01	06	11	27	15	التقرير	تساهم الأجهزة الإلكترونية والشبكات الموجودة بالإدارة في تبادل المعلومات بين مختلف الموظفين والأقسام	04	
			1.7	10	18.3	45	25	%			
موافق	3.80	0.917	-	06	11	27	16	التقرير	تتوفر لديكم خدمة انترنت كافية لتفعيل الإدارة الإلكترونية بشكل سليم	05	
			-	10	18.3	45	26.7	%			
موافق	3.81	0.87	نتيجة توافر المتطلبات التكنولوجية								

من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لفقرات بعد " المتطلبات التكنولوجية " قد بلغ (3.81) أي أن أغلب أفراد العينة اختاروا الإجابة "موافق" أما بالنسبة للانحراف المعياري العام فقد قدر بـ (0.879) وهي قيمة مقبولة تدل على أن التشتت في إجابات المبحوثين لم يكن كبيرا .

كما يتضح من الجدول أن عبارة " يتم تحديث الوسائل الإلكترونية بصفة دورية " جاءت في المرتبة الأولى من حيث رضا الموظفين بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.877) وهو ما يدل على حرص هذه الإدارة على مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة في مجال تقديم الخدمات العمومية عن طريق تحديث الوسائل الإلكترونية المستخدمة بصفة دورية،

فيما جاءت العبارة " تتوفر لديكم خدمة انترنت كافية لتفعيل الإدارة الإلكترونية بشكل سليم " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.80) وانحراف معياري بقيمة (0.917) وهذه النسبة تعكس بعض المشاكل والإنقطاعات التي تعرفها هاته الأخيرة.

البعد الثاني : البرمجيات وأدوات الحماية

جدول رقم (14) : نتائج إجابات المبحوثين المتعلقة بمدى توافر متطلبات " البرمجيات وأدوات الحماية

إتجاه العينة	المتوسط	الانحراف	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	المحور الثاني
موافق	3.90	0.93 3	-	06	11	26	17	التكرار	01 البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في الإدارة الإلكترونية
			-	10	18.	43.	28.	%	
موافق	3.90	0.98 6	-	07	11	23	19	التكرار	02 تساهم البرامج المستخدمة في حفظ الكم الهائل من المعلومات
			-	11.	1	38.	31.	%	
موافق	4.00	0.88 3	-	06	05	32	17	التكرار	03 تمتاز البرامج المستخدمة بسرعة استرجاع المعلومات عند الحاجة
			-	10	8.3	53.	28.	%	
موافق	3.97	0.94 7	-	08	05	28	19	التكرار	04 تتصف البرامج المستخدمة بسهولة التعلم والتشغيل
			-	13.	8.3	46.	31.	%	
موافق	3.92	0.94 4	-	06	11	25	18	التكرار	05 تحرص إدارتكم على توفير أمن الشبكات لغرض حماية معلومات وبيانات المواطنين
			-	10	18.	41.	30	%	

									والحفاظ على سريتها
موافق	3.89	0.91	-	05	12	25	18	التكرار	06 يتم تحديث البرمجيات وأدوات الحماية بصفة دورية
		8	-	8.3	20	41.	30	%	
						7			
	3.86	0.87	نتيجة توافر متطلبات البرمجيات وأدوات الحماية						
		2							

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن :

- بعد البرمجيات وأدوات الحماية بلغ المتوسط الحسابي له (3.86) بانحراف معياري بقيمة (0.872) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة رضا مقبولة من طرف المبحوثين .
- احتلت الفقرة " تمتاز البرامج المستخدمة بسرعة استرجاع المعلومات عند الحاجة " المرتبة الأولى من ناحية رضا الموظفين بمتوسط حسابي بلغ (4.00) وانحرف معياري بقيمة (0.883) وهذا ما يدل على الدور الكبير الذي تلعبه هذه البرامج في اختصار وقت وجهد الموظفين .
- في المرتبة الأخيرة جاءت العبارة " يتم تحديث برامج الحماية بصفة دورية " بوسط حسابي بلغ (3.89) وانحراف معياري بقيمة (0.918) وتؤكد هذه النسبة تأخر هذه الإدارة في مجال تحديث برامج الحماية بصفة دورية وقد يكون هذا التأخر راجع إلى الارتفاع الكبير في تكاليف هذه البرامج.

البعد الثالث : متطلبات الكفاءة البشرية

جدول رقم (15): نتائج إجابات المبحوثين المتعلقة بمدى توافر متطلبات "الكفاءة البشرية "

المحور الأول	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إتجاه العينة
01	تتوفر لديكم معلومات كافية عن نوعية الأجهزة والمعدات التكنولوجية المتاحة بالمصلحة ودورها في تحقيق التحول الإلكتروني	21	26	08	05	-	0.910	4.05	موافق
	%	35	43.3	13.3	8.3	-			
02	لديك استعداد لتنفيذ الإجراءات الجديدة المتعلقة بمشروع الإدارة الإلكترونية	19	24	10	07	-	0.979	3.92	موافق
	%	31.7	40	16.7	11.7	-			
03	تنظم مصالح البلدية بصفة دورية دورات تكوينية وتدريبية لفائدة موظفيها حول كيفية استخدام مختلف الوسائل الإلكترونية	-	6	30	22	2	0.705	2.67	محايد
	%	-	10	50	36.7	3.3			
04	قلصت عصرنة المصلحة من حجم المشاكل والنقائص الإدارية التي يعاني منها الموظفين	20	28	05	07	-	0.948	4.02	موافق
	%	33.3	46.7	8.3	11.7	-			

موافق	4.05	0.746	-	01	12	30	17	التكرار	خفف استخدام الوسائل التكنولوجية من ضغط العمل على الموظفين بتوفير جهدهم ووقتهم في أداء المهام الإدارية	05
			-	1.7	20	50	28.3	%		
موافق	3.80	0.731	نتيجة توافر متطلبات الكفاءة البشرية							

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن :

- بعد كفاءة العنصر البشري بلغ المتوسط الحسابي له (3.80) وانحراف معياري بقيمة (0.731) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة رضا مقبولة من طرف المبحوثين.

كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " خفف استخدام الوسائل التكنولوجية من ضغط العمل على الموظفين بتوفير جهدهم ووقتهم في أداء المهام الإدارية " بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وانحراف معياري بقيمة (0.746) وبأغلبية موافقة وهذا ما يدل على القيمة الكبيرة لاستخدام الوسائل الإلكترونية في اختصار جهد ووقت الموارد البشرية .

فيما جاءت العبارة " تنظم مصالح البلدية بصفة دورية دورات تكوينية وتدريبية لفائدة موظفيها حول كيفية استخدام مختلف الوسائل الإلكترونية " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.67) وانحراف معياري بقيمة (0.705) وبنسبة رضا منخفضة ما يفسر نقص الدورات التدريبية والتكوين الإلكتروني للموظفين .

رابعا : تحليل جميع الأبعاد المتعلقة بمحور " متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية "

جدول رقم (16) : نتائج تحليل العبارات الخاصة بأبعاد "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية "

الرقم	البعد	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الترتيب	الإتجاه العام للعينة
01	المتطلبات التكنولوجية	0.879	3.81	02	موافق
02	متطلبات " البرمجيات وأدوات الحماية "	0.872	3.86	01	موافق
03	متطلبات "الكفاءة البشرية "	0.731	3.80	03	موافق
-	المجموع	0.944	3.62	-	موافق

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن :

قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ككل قد جاءت على التوالي بقيمة (3.62) و(0.944) وهي قيم تعكس مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل كبير في كل من بلدية خنشلة.

وقد احتل بعد " متطلبات البرمجيات وأدوات الحماية " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.86) وانحراف معياري بقيمة (0.872)، في حين احتل بعد "متطلبات الكفاءة البشرية " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.80) وانحراف معياري بقيمة (0.731) .

عموماً، فقد جاءت كل أبعاد هذا المحور بمتوسطات حسابية تدل على نسبة رضا عالية حول مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كل من بلدية خنشلة و بانحرافات معيارية تدل على عدم وجود تشتت كبير في إجابات المبحوثين.

ثانيا: عرض وتحليل العبارات الخاصة بمحور "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء العمومية "

البعد الأول : معيار مردودية الخدمة

جدول رقم (17) نتائج إجابات المبحوثين حول مردودية الخدمة العمومية في بلدية خنشلة

المحور الثاني	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	الاتحاف المعياري	المتوسط الحسابي	إتجاه العينة
01	تسمح الإدارة الإلكترونية بتكريس مبدأ المساواة في تقديم الخدمة بين المواطنين والقضاء على البيروقراطية	19	24	10	07	-	0.979	3.97	موافق
	%	31.7	40	16.7	11.7	-			
02	تسمح الإدارة الإلكترونية بضمان مبدأ استمرارية تقديم الخدمات العمومية للمواطنين	19	28	08	05	-	0.892	4.02	موافق
	%	31.7	46.7	13.3	8.3	-			
03	تساهم الإدارة الإلكترونية في تقليل التكلفة والجهد المبذول وتختصر البعد الزمني والجغرافي	19	25	11	05	-	0.920	3.92	موافق
	%	31.7	41.7	18.3	8.3	-			
موافق	نتيجة تحقق معيار " مردودية الخدمة "						0.896	3.90	موافق

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن : بعد مردودية الخدمة بلغ المتوسط الحسابي له (3.90) بانحراف معياري بقيمة (0.896) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة رضا مقبولة من طرف المبحوثين .

واحتلت الفقرة " تسمح الإدارة الإلكترونية بضمان مبدأ استمرارية تقديم الخدمات العمومية للمواطنين " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بقيمة (4.02) وانحراف معياري بلغ (0.892) وهذا ما يدل على أن الخدمات العمومية تقدم على مدار 24 ساعة بطريقة الكترونية دون توقف، إلا في حالة حدوث أعطاب تقنية خارجة عن نطاق الإدارة.

تليها العبارة " تسمح الإدارة الإلكترونية بتكريس مبدأ المساواة في تقديم الخدمة بين المواطنين والقضاء على البيروقراطية " بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري بقيمة (0.979) وهو ما يعكس القيمة الكبيرة للإدارة الإلكترونية في محاربة مختلف أشكال الفساد الإداري خاصة المتعلقة بالتمييز والمحاباة في تقديم الخدمات العمومية، حيث تضمن الإدارة الإلكترونية المساواة سواء فيما يتعلق بتحمل الأعباء أو الانتفاع بالخدمة وذلك دون تمييز بينهم.

فيما جاءت العبارة " تساهم الإدارة الإلكترونية في تقليل التكلفة والجهد المبذول وتختصر البعد الزمني والجغرافي "

في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ (3.92) وانحراف معياري بقيمة (0.920) ورغم أن هذه النسبة حصلت على المرتبة الأخيرة حسب الجدول المذكور أعلاه إلا أن ذلك لا ينفي الدور الكبير الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تقليل التكلفة والجهد المبذول واختصار البعد الزمني والجغرافي وهو ما ينعكس إيجاباً على تقديم الخدمات العمومية .

البعد الثاني : معيار " تحقيق الدقة في تقديم الخدمات "

جدول رقم (18) : نتائج إجابات المبحوثين حول معيار "تحقيق الدقة في تقديم الخدمات"

المحور الثاني	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	الاتحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إتجاه العينة
01	ساهمت الإدارة الإلكترونية في التقليل من نسبة حدوث الأخطاء الإدارية	19	24	12	06	-	0.962	3.92	موافق
	%	31.7	38.3	20	10	-			
02	ساهمت الإدارة الإلكترونية من زيادة دقة البيانات في الوثائق المستخرجة	19	24	12	05	-	0.928	3.95	موافق
	%	31.7	40	20	8.3	-			
03	يتم إنجاز الخدمة بشكل صحيح وبدون أخطاء من المرة الأولى	19	24	13	04	-	0.901	3.97	موافق
	%	31.7	40	21.7	6.7	-			
	نتيجة تحقق بعد " تحقيق الدقة في تقديم الخدمات "								
							0.983	3.96	موافق

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن :

أن معيار " تحقيق الدقة في تقديم الخدمات " بلغ المتوسط الحسابي له (3.96) وانحراف معياري بقيمة (0.625) وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة رضا مقبولة من طرف المبحوثين .

احتلت الفقرة " يتم إنجاز الخدمة بشكل صحيح وبدون أخطاء من المرة الأولى " المرتبة الأولى من ناحية رضا الموظفين بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وانحرف معياري بقيمة (0.901) وهذا مايدل على الدور الكبير للإدارة الإلكترونية في الحد من الأخطاء الإدارية وإنجاز الأعمال وفق مقاييس مضبوطة .

وجاءت الفقرة " ساهمت الإدارة الإلكترونية من زيادة دقة البيانات في الوثائق المستخرجة " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.95) وانحرف معياري بقيمة (0.928) وهذا مايدل على مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق الوضوح والدقة عند تقديم الخدمات العمومية،

فيما جاءت العبارة " ساهمت الإدارة الإلكترونية في التقليل من نسبة حدوث الأخطاء الإدارية " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.92) وانحراف معياري بقيمة (0.962)، هذه النسبة المقدمة تعكس مساهمة الإدارة الإلكترونية في التقليل من نسبة الأخطاء الإدارية عن طريق تحويل الأعمال المكتنية الورقية إلى أعمال مكتنية إلكترونية، إلا أن ذلك لم يتم بصفة مطلقة حيث حيث مازال هناك الكثير من الأخطاء الإدارية التي يقع فيها الموظفين أثناء أداءهم لأعمالهم الإدارية.

البعد الثالث : معيار "سرعة الاستجابة واحترام المواعيد"

جدول رقم (19) : نتائج إجابات المبحوثين حول معيار "سرعة الاستجابة واحترام المواعيد"

المحور الثاني	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إتجاه العينة
01	ساهمت الإدارة الإلكترونية في تقليص الضغوط على مستوى شبابيك الخدمة وتقليص أجال الانتظار.	15	30	10	05	-	0.869	3.92	موافق
		25	50	16.7	8.3	-			
02	ساهمت الإدارة الإلكترونية في زيادة	16	25	15	04	-	0.885	3.88	موافق

									سرعة استجابة الموظفين لطلبات الحصول على الخدمات العمومية.
			-	6.7	25	41.7	26.7	%	
موافق	3.90	0.785	نتيجة تحقق معيار " سرعة الاستجابة واحترام المواعيد "						

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

قيمة الوسط الحسابي لمعيار " سرعة الاستجابة واحترام المواعيد " قد بلغ (3.90) وبانحراف معياري بقيمة (0.785) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة رضا مقبولة من طرف البحوثيين. وقد جاءت العبارة " ساهمت الإدارة الإلكترونية في تقليص الضغوط على مستوى شبابيك الخدمة وتقليص أجال الإنتظار" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.92) وانحرف معياري بقيمة (0.869) فيما جاءت العبارة "ساهمت الإدارة الإلكترونية في زيادة سرعة استجابة الموظفين لطلبات الحصول على الخدمات العمومية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.88) وانحرف معياري بقيمة (0.885) وبأغلبية موافقة . ومنه يمكننا القول بأن الإدارة الإلكترونية قد ساهمت بشكل كبير في اختصار الوقت واحترام المواعيد مع تحقيق سرعة الاستجابة للخدمة دون تأخير.

البعد الرابع : معيار "وضوح الخدمة وتحقيق الشفافية"

جدول رقم (20): نتائج إجابات المبحوثين حول معيار "وضوح الخدمة وتحقيق الشفافية"

إتجاه العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري						الفقرة	المحور الثاني
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
موافق	3.93	0.841	-	03	14	27	16	التكرار	01
			-	5	23.3	45	26.7	%	
موافق	3.90	0.896	-	05	12	27	16	التكرار	02
			-	8.3	20	45	26.7	%	
موافق	3.93	0.899	-	04	14	24	18	التكرار	03
			-	6.7	23.3	40	30	%	
موافق	3.91	0.817	نتيجة تحقق معيار "وضوح الخدمة وتحقيق الشفافية"						

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن :

قيمة الوسط الحسابي لمعيار "وضوح الخدمة وتحقيق الشفافية" قد بلغ (3.91) وبانحراف معياري بقيمة (0.817) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة رضا مقبولة من طرف المبحوثين.

وقد جاءت العبارة " تعمل الإدارة الإلكترونية على تسهيل معاملات الأفراد وتقليص الإجراءات الإدارية" و العبارة "تساعد الإدارة الإلكترونية في مكافحة البيروقراطية وتحقيق الشفافية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.93) وانحراف معياري بقيمة (0.841) و(0.899) على التوالي.

هذه النسب المقدمة تعكس أهمية الإدارة الإلكترونية في مكافحة البيروقراطية وتحقيق الشفافية عن طريق تحقيق استمرارية تقديم الخدمات العمومية والمساواة بين المنتفعين وإتاحة المعلومات لجميع المواطنين.

فيما جاءت العبارة " تعمل الإدارة الإلكترونية على تقليل التراكم الورقي بإحلال الوثائق الإلكترونية بديلا من الوثائق الورقية " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ(3.90) وانحراف معياري بقيمة (0.896)، وجاءت هذه النسبة متماشية مع الأهداف التي تسعى الإدارة الإلكترونية لتحقيقها وهي جعل الإدارة العمومية إدارة بلا أوراق .

ومن هنا نستنتج أن الإدارة الإلكترونية قد ساهمت بشكل كبير في تسهيل المعاملات الإدارية للمستفيدين من الخدمة والقضاء على التجاوزات التي يمارسها بعض الموظفين التقليديين ذوي المصالح .

خامسا: تحليل جميع الأبعاد المتعلقة بمحور " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء العمومية "

جدول رقم (21): نتائج تحليل العبارات الخاصة بأبعاد محور" دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء

العمومية "

الرقم	البعد	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام للعيينة
01	مردودية الخدمة	0.896	3.90		موافق
02	تحقيق الدقة في تقديم الخدمات	0.983	3.96		موافق
03	سرعة الاستجابة واحترام المواعيد	0.785	3.90		موافق
04	وضوح الخدمة وتحقيق الشفافية	0.817	3.91		موافق
-	المجموع	1.03	3.70	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن : قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ككل قد جاءت على التوالي بقيمة (3.70) و(1.03) وهي قيم تعكس مدى المساهمة الكبيرة للإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء

العمومية في كل من بلدية خنشلة، عموماً، فقد جاءت كل أبعاد هذا المحور بمتوسطات حسابية تدل على نسبة رضا عالية من طرف المبحوثين وبإنحرافات معيارية تدل على عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة.

ثالثاً : عرض وتحليل العبارات الخاصة بمحور "معيقات تطبيق الإدارة الإلكترونية "

جدول رقم (22) : نتائج تحليل العبارات الخاصة بمحور " معيقات تطبيق الإدارة الإلكترونية "

المحور الثاني	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إتجاه العينة
01	هل عدم المعرفة بالتقنيات الحديثة ونقص الدورات التدريبية للموظفين يؤثر على تطبيق الإدارة الإلكترونية والاستفادة المثالية من الخدمة العمومية.	29	26	4	1	-	0.691	4.38	موافق بشدة
	%	48.3	43.3	6.7	1.7	-			
02	هل ضعف مستوى البنية التحتية والاجهزة اللازمة للتطبيق الإدارة الالكترونية يؤثر على جودة الخدمة العمومية.	32	26	1	1	-	0.624	4.48	موافق بشدة
	%	53.3	43.3	1.7	1.7	-			
03	هل قلة الموارد المالية المخصصة لتطوير	23	22	12	3	-	0.889	4.08	موافق

									عناصر الإدارة الإلكترونية يحد من تقدم مشاريع التحول الإلكتروني	
			-	5	20	36.7	38.3	%		
موافق	4.18	0.725	-	1	8	30	21	التكرار	هل نقص التنظيمات القانونية التي تحكم تقديم الخدمات العمومية الإلكترونية يشكل عائقا أمام تقديم هذه الخدمات	04
			-	1.7	13.3	50	35	%		
موافق بشدة	4.36	0.558	نتيجة محور معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية							

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن :

قيمة الوسط الحسابي لمحور معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، أي الصعوبات والمشاكل الإدارية التي تجابه تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية خنشلة قد بلغ (4.36) وبتباين معياري بقيمة (0.825) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة موافقة عالية على بنود المحور والمتعلقة بمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

وقد جاءت العبارة " هل ضعف مستوى البنية التحتية والأجهزة اللازمة للتطبيق الإدارية الإلكترونية يؤثر على جودة الخدمة العمومية." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.48) وبتباين معياري بقيمة (0.624).
 فيما جاءت العبارة " هل قلة الموارد المالية المخصصة لتطوير عناصر الإدارة الإلكترونية يحد من تقدم مشاريع التحول الإلكتروني " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.08) وبتباين معياري بقيمة (0.889).

وهذه النسب المقدمة تعكس واقع تطبيق مشاريع الإدارة الإلكترونية في الجزائر خاصة مشروع الجزائر الإلكترونية (2008-2013) والذي واجه تحديات وصعوبات كثيرة خاصة تلك المذكورة في الجدول أعلاه والتي

حصلت على نسبة موافقة عالية من موظفي البلدية، حيث شكلت معظمها عائقا أمام تطبيق هذا المشروع بشكل كامل رغم انقضاء المدة المحددة لتنفيذه فلم يتم إلى غاية الآن الوصول إلى جزائر إلكترونية خالية تماما من المعاملات الورقية وهو ما دفع الإدارات العمومية في الجزائر إلى تقديم مزيج من الخدمات، خدمات عمومية إلكترونية من جهة وخدمات عمومية تقليدية من جهة أخرى.

المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

أولا : شرح الأداة الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة

تتمحور الفرضية الفرعية للدراسة في الإجابة على الإشكالية الفرعية للدراسة والمتمثلة في: " ما مدى مساهمة توفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء العمومية ؟ " (من وجهة نظر عينة الدراسة ببلدية خنشلة) حيث سنقوم بدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية) والمتغير التابع (معايير تحسين الأداء العمومية في الإدارة المحلية) وهذا من خلال الاعتماد على مصفوفة الارتباط لبيرسون (Corrélations de Pearson) وذلك لتحديد مختلف العلاقات الارتباطية الموجودة بين مختلف متغيرات الدراسة وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة المتغير المستقل (متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية) في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (معايير تحسين الأداء العمومية في الإدارة المحلية)

ويستخدم هذا الإختبار أيضا لقياس اتجاه وقوة العلاقة الخطية بين المتغيرين وتقع قيمة معامل الارتباط بين [-1، +1] وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين، فإذا كانت القيمة كبيرة بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما الإشارة فهي تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين، فإذا كانت موجبة فإن زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الآخر أي العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح، ويمكن تقسيم مجالات قيمة معامل الارتباط إلى:

ضعيفة	أقل أو يساوي 0.30
متوسطة	من 0.3 إلى 0.7
قوية	أكبر من 0.7

ثانيا : اختبار فرضية الدراسة

✓ **فرضية الدراسة :** توجد علاقة ارتباطية قوية بين مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة إسهامها في تحسين الأداء العمومية في كل من بلدية خنشلة.

للتأكد من صحة الفرضية الرئيسية قمنا بتحليلها إلى أربعة فرضيات فرعية :

الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة ارتباطية قوية بين مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة إسهامها في تحسين مردودية الخدمة العمومية في كل من بلديتي خنشلة .

الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباطية قوية بين مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة إسهامها في تحقيق الدقة في تقديم الخدمات العمومية في كل من بلديتي خنشلة .

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباطية قوية بين مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة إسهامها في تحسين سرعة الاستجابة واحترام المواعيد في كل من بلديتي خنشلة .

الفرضية الفرعية الرابع : توجد علاقة ارتباطية قوية بين مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة إسهامها في تحقيق وضوح الخدمة وضمان الشفافية في كل من بلديتي خنشلة .

اختبار الفرضية الفرعية الاولى :

للتأكد من صحة الفرضية الفرعية الاولى نقوم بصياغتها إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

نص الفرضية الإحصائية :

✓ **الفرضية الصفرية (Ho) :** توجد علاقة ارتباطية ضعيفة بين مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة إسهامها في تحسين مردودية الخدمة العمومية في بلدية خنشلة عند مستوى المعنوية

$$\mu \leq 0,01$$

✓ **الفرضية البديلة (Hi) :** توجد علاقة ارتباطية قوية بين مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة إسهامها في تحسين مردودية الخدمة العمومية في بلدية خنشلة عند مستوى المعنوية $\mu \leq 0,01$.

الجدول رقم (23) : نتائج تحليل العلاقة بين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعيار مردودية الخدمة

	توفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	تحسين مردودية الخدمة العمومية
توفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	01	0.825**
Corrélations de Pearson	-	0.00
Sig (bilatéral)	60	60
N		
تحسين مردودية الخدمة العمومية	0.825**	01
Corrélations de Pearson	0.00	-
Sig (bilatéral)	60	60
N		

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

** دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 فأقل

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن :

العلاقة الارتباطية دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.01)، حيث بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة بين متغيري الدراسة (0.825) أي (82.5 %) وهي علاقة قوية تؤكد دور توفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين مردودية الخدمات العمومية في الإدارة محل الدراسة، وهذا ما يدل على وجود علاقة

طردية، أي كلما زاد الاهتمام بتوفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تحسنت معه مردودية الخدمة العمومية في الإدارة محل الدراسة.

وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية (H_0) " توجد علاقة ارتباطية ضعيفة بين مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة إسهامها في تحسين مردودية الخدمة العمومية في بلدية خنشلة عند مستوى المعنوية $\mu \geq 0,01$ " وقبول الفرضية البديلة (H_1) "توجد علاقة ارتباطية قوية بين مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة إسهامها في تحسين مردودية الخدمة العمومية في بلدية خنشلة عند مستوى المعنوية $\mu \geq 0,01$ ".

اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

للتأكد من صحة الفرضية الفرعية الثانية نقوم بصياغتها إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01

نص الفرضية الإحصائية :

✓ الفرضية الصفرية (H_0) : توجد علاقة ارتباطية ضعيفة بين مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة إسهامها في تحقيق الدقة في تقديم الخدمات في بلدية خنشلة عند مستوى المعنوية 0,01 $\mu \leq$

✓ الفرضية البديلة (H_1) : توجد علاقة ارتباطية قوية بين مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة إسهامها في تحقيق الدقة في تقديم الخدمات في بلدية خنشلة عند مستوى المعنوية $\mu \leq 0,01$.
الجدول رقم (24) : نتائج تحليل العلاقة بين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعيار تحقيق الدقة في

تقديم الخدمات

	توفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	تحقيق الدقة في تقديم الخدمات
توفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية		
Corrélations de Pearson	01	0.855**
Sig (bilatéral)	-	0.00
N	60	60

تحقيق الدقة في تقديم الخدمات		
Corrélations de Pearson	0.855**	01
Sig (bilatéral)	0.00	-
N	60	60

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

** دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 فأقل

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن :

العلاقة الارتباطية دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.01)، حيث بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة بين متغيري الدراسة (0.855) أي (85.5 %) وهي علاقة قوية تؤكد دور توفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحقيق الدقة في تقديم الخدمات العمومية في الإدارة محل الدراسة، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية، أي كلما زاد الاهتمام بتوفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية زادت معه نسبة تحقيق الدقة في تقديم الخدمات العمومية في الإدارة محل الدراسة.

وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية (H_0) " توجد علاقة ارتباطية ضعيفة بين مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة إسهامها في تحقيق الدقة في تقديم الخدمات العمومية في بلدية خنشلة عند مستوى المعنوية $\mu \geq 0,01$ " وقبول الفرضية البديلة (H_1) "توجد علاقة ارتباطية قوية بين مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة إسهامها في تحقيق الدقة في تقديم الخدمات العمومية في بلدية خنشلة عند مستوى المعنوية $\mu \geq 0,01$ ".

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

للتأكد من صحة الفرضية الفرعية الثالثة نقوم بصياغتها إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

نص الفرضية الإحصائية :

✓ الفرضية الصفرية (H_0) : توجد علاقة ارتباطية ضعيفة بين مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة إسهامها في تحسين سرعة الاستجابة واحترام المواعيد في بلدية خنشلة عند مستوى المعنوية $\mu \leq 0,01$.

✓ الفرضية البديلة (H1) : توجد علاقة ارتباطية قوية بين مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة إسهامها في تحسين سرعة الاستجابة واحترام المواعيد في بلدية خنشلة عند مستوى المعنوية 0,01 $\mu \leq$.

الجدول رقم (25) : نتائج تحليل العلاقة بين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعيار تحسين سرعة الاستجابة واحترام المواعيد

	توفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	تحسين سرعة الاستجابة واحترام المواعيد
توفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	01	0.720**
Corrélations de Pearson	-	0.00
Sig (bilatéral)	60	60
N		
تحسين سرعة الاستجابة واحترام المواعيد	0.720**	01
Corrélations de Pearson	0.00	-
Sig (bilatéral)	60	60
N		

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

** دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 فأقل.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن :

العلاقة الارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01)، حيث بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة بين متغيري الدراسة (0.720) أي (72 %) وهي علاقة قوية تؤكد دور توفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين سرعة الاستجابة واحترام المواعيد في الإدارة محل الدراسة، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية، أي كلما زاد الاهتمام بتوفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية زادت معه سرعة الاستجابة واحترام المواعيد في الإدارة محل الدراسة.

وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية (H_0) "توجد علاقة ارتباطية ضعيفة بين مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة إسهامها في تحسين سرعة الاستجابة واحترام المواعيد في بلدية خنشلة عند مستوى المعنوية $\mu \geq 0,01$ " وقبول الفرضية البديلة (H_1) "توجد علاقة ارتباطية قوية بين مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة إسهامها في تحسين سرعة الاستجابة واحترام المواعيد في بلدية خنشلة عند مستوى المعنوية $\mu \geq 0,01$ ".

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

للتأكد من صحة الفرضية الفرعية الثالثة نقوم بصياغتها إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01

نص الفرضية الإحصائية :

✓ الفرضية الصفرية (H_0) : توجد علاقة ارتباطية ضعيفة بين مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة إسهامها في تحقيق وضوح الخدمة وضمان الشفافية في بلدية خنشلة عند مستوى المعنوية $\mu \leq 0,01$.

✓ الفرضية البديلة (H_1) : توجد علاقة ارتباطية قوية بين مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة إسهامها في تحقيق وضوح الخدمة وضمان الشفافية في بلدية خنشلة عند مستوى المعنوية 0,01 $\mu \leq$.

الجدول رقم (26): نتائج تحليل العلاقة بين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعيار تحقيق وضوح الخدمة وضمن الشفافية

	توفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	تحقيق وضوح الخدمة وضمن الشفافية
توفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	01	0.708**
Corrélations de Pearson	-	0.00
Sig (bilatéral)	60	60
N		
تحقيق وضوح الخدمة وضمن الشفافية	0.708**	01
Corrélations de Pearson	0.00	-
Sig (bilatéral)	60	60
N		

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

** دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 فأقل

نلاحظ من خلال الجدول السابق بأن :

العلاقة الارتباطية دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.01)، حيث بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة بين متغيري الدراسة (0.720) أي (72 %) وهي علاقة قوية تؤكد دور توفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحقيق وضوح الخدمة وضمن الشفافية في الإدارة محل الدراسة، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية، أي

كلما زاد الاهتمام بتوفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية زاد معه تحقيق وضوح الخدمة وضمان الشفافية في تقديم الخدمات العمومية في الإدارة محل الدراسة .

وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية (H_0) " توجد علاقة ارتباطية ضعيفة بين مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة إسهامها في تحقيق وضوح الخدمة وضمان الشفافية في بلدية خنشلة عند مستوى المعنوية $\mu \geq 0,01$ " وقبول الفرضية البديلة (H_1) "توجد علاقة ارتباطية قوية بين مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة إسهامها في تحقيق وضوح الخدمة وضمان الشفافية في بلدية خنشلة عند مستوى المعنوية $\mu \geq 0,01$ ".

اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة :

للتأكد من صحة الفرضية الرئيسية للدراسة نقوم بصياغتها إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

نص الفرضية الإحصائية :

✓ الفرضية الصفرية (H_0) : توجد علاقة ارتباطية ضعيفة بين مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة إسهامها في تحسين الأداء العمومية في كل من بلدية خنشلة عند مستوى المعنوية 0,01 $\mu \leq$

✓ الفرضية البديلة (H_1) : : توجد علاقة ارتباطية قوية بين مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة إسهامها في تحسين الأداء العمومية في كل من بلدية خنشلة عند مستوى المعنوية $\mu \leq 0,01$.

الجدول رقم (27) : نتائج تحليل العلاقة بين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء العمومية

	توفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	تحسين الأداء العمومية
توفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	01	0.832**
Corrélations de Pearson	-	0.00
Sig (bilatéral)	60	60
N		
تحسين الأداء العمومية	0.832**	01
Corrélations de Pearson	0.00	-
Sig (bilatéral)	60	60
N		

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

** دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 فأقل

نلاحظ من خلال الجدول السابق بأن:

العلاقة الارتباطية دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.01)، حيث بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة بين متغيري الدراسة (0.832) أي (83.2 %) وهي علاقة قوية تؤكد دور توفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء العمومية في الإدارة محل الدراسة، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية، أي كلما زاد الاهتمام بتوفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية زادت معه نسبة تحسين الأداء العمومية في بلدية خنشلة.

وعلى ضوء تحليل الفرضيات الفرعية السابقة والمتمثلة في دراسة العلاقة بين المتغير المستقل (متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية) والمتغير التابع (معايير تحسين الأداء العمومية) وبناء على النتائج المتحصل عليها والتي تؤكد وجود علاقة ارتباطية قوية بين توفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومختلف معايير تحسين الأداء العمومية (مردودية الخدمة، تحقيق الدقة في تقديم الخدمات، سرعة الاستجابة واحترام المواعيد، تحقيق وضوح الخدمة وضمان الشفافية)

وعليه فقد تم رفض الفرضية الصفرية (H_0) "توجد علاقة ارتباطية ضعيفة بين مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة إسهامها في تحسين الأداء العمومية في بلدية خنشلة عند مستوى المعنوية $\mu \geq 0,01$ " وقبول الفرضية البديلة (H_1) "توجد علاقة ارتباطية قوية بين مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة إسهامها في تحسين الأداء العمومية في بلدية خنشلة عند مستوى المعنوية $\mu \geq 0,01$ ".

خلاصة الفصل

تضمن هذا الفصل دراسة واقع الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء العمومية في بلدية خنشلة. حيث تناولنا في المبحث الأول الطريقة والأدوات المستعملة في جمع وتحليل البيانات المتحصل عليها في الدراسة الميدانية، ووصف المجتمع والعينة المختارة.

أما المبحث الثاني ف جاء لتوضيح النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل عبارات الاستبيان لتحديد درجة الموافقة عليها والوقوف على مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية خنشلة (المتطلبات التكنولوجية، متطلبات البرمجيات وأدوات الحماية بالإضافة إلى متطلبات الكفاءة البشرية) ودورها في تحسين الأداء العمومية من خلال المعايير التالية (مردودية الخدمة، تحقيق الدقة في تقديم الخدمات، سرعة الاستجابة واحترام المواعيد ،تحقيق وضوح الخدمة وضمان الشفافية)، والوقوف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين عن طريق دراسة مستوى الارتباط بين مختلف عناصر الدراسة .

خاتمة

خاتمة:

من المؤكد أن الرقمنة أصبحت تجسد اتجاها جديدا في الإدارة المعاصرة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في انجاز عملياتها الإدارية، حيث أصبحت تمثل أسلوب حضاري متطور في إدارة المؤسسات يركز على استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة كوسيلة لتحقيق الأهداف الإدارية، واستجابة للتغيرات والتطورات الحاصلة في شتى المجالات العالمية، حيث أصبح التحول نحو الإدارة الرقمية وتجسيد قواعدها ضرورة ملحة على كل الحكومات لما لها من آثار ايجابية على مستوى عصرنة الإدارات العمومية وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين وتلبية حاجياتهم العامة.

وبناء على ما سبق استهدفت دراستنا أثار الرقمنة على التسيير الإداري في المؤسسات العمومية والإقتصادية، وقد سلطنا الضوء على المؤسسات العمومية (البلدية) كونها مؤسسة خدماتية بحتة، حيث اثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضا فرضيات تتعلق بدور الإدارة الإلكترونية في تحسين معايير الخدمة العمومية وتوصلت إلى عدة نتائج تساهم في حل إشكالية الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها وكذلك تقديم إقتراحات وفيما يلي عرض لمختلف تلك النتائج والإقتراحات.

نتائج الدراسة:

- **الفرضية الأولى:** للرقمنة تأثير كبير على سيرورة الإدارة العامة وتحقيق أهدافها. تبين من خلال الدراسة أن الإدارة الرقمية تعتبر أداة للتغيير الإداري حيث يمكن من خلالها الانتقال من الأساليب التقليدية للإدارة إلى أساليب إدارية حديثة تضمن التعامل مع البيئة الجديدة والمتغيرات في العمل الإداري بأسلوب مهني ومنظم يؤدي إلى تحقيق الشفافية والدقة والسرعة في الإنجاز وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.
- **الفرضية الثانية:** تسعى الجزائر إلى عصرنة البلدية عن طريق إحلال النمط الإداري الرقمي عوضا عن النمط التقليدي كونه يساهم في تحسين الأداء العمومية. حيث تبين من خلال الدراسة أن الجزائر قطعت شوطا في عصرنة البلدية عن طريق استبدال النمط الإداري التقليدي بالنمط الحديث وذلك عن طريق استحداث مختلف الآليات الهادفة إلى تجسيد مشروع الإدارة الرقمية وتحسين الأداء المقدمة من طرف إدارة البلدية وجعلها تتميز بالفعالية والشفافية، ومن بين أهم الإنجازات في هذا المجال نذكر ما يلي:

✓ استحداث الوثائق البيوميتريّة الإلكترونية (بطاقة التعريف، جواز السفر و رخصة السياقة)

✓ **السجل الوطني الآلي للحالة المدنية:** يربط كل البلديات وملحقاتها الإدارية والدوائر القنصلية بقاعدة بيانات يمكن من خلالها للمواطنين من استخراج كل وثائق الحالة المدنية من أي بلدية أو ملحقة إدارية عبر الوطن.

✓ **إستحداث الرقم التعريفي الوطني الوحيد:** والذي يعتبر بمثابة بصمة الكترونية يستحيل تكرارها بين شخصين ويتم منحه للأشخاص من جنسية جزائرية، وللرعايا الأجانب المولودين في الجزائر والقاطنين بها بصفة منتظمة.

✓ **الشباك الإلكتروني:** يعمل على استقبال طلبات مختلف الوثائق البيومترية وتسجيلها بصفة أنية في قاعدة معطيات مركزية وذلك باستغلال الربط المباشر بين قاعدة معطيات الوثائق البيومترية والسجل الوطني الآلي للحالة المدنية.

✓ **التسجيل الإلكتروني للحج:** وذلك بملء إستمارة إلكترونية على موقع وزارة الداخلية أو بالتسجيل في المنصة الإلكترونية للبلدية بطريقة بسيطة وسريعة .

✓ مما سبق يمكننا تأكيد صحة الفرضية الثانية .

• **الفرضية الثالثة :** توجد علاقة ارتباطية قوية بين مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة إسهامها في تحسين الأداء العمومية في كل من بلدية خنشلة عند مستوى المعنوية $\mu \leq 0,01$

من خلال الدراسة الميدانية أظهرت النتائج المتحصل عليها وجود علاقة ارتباطية قوية بين مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء العمومية في بلدية خنشلة، حيث بلغت نسبة الارتباط (83.2%) وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية قوية، أي كلما زاد الاهتمام بتوفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية زادت معه نسبة تحسين الأداء العمومية في بلدية خنشلة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية .

مقترحات الدراسة :

في ضوء نتائج هذه الدراسة، يمكن تقديم المقترحات التالية:

1- ضرورة توفير عناصر البنية التحتية اللازمة لتعميم تقديم الخدمات الرقمية بصفة كاملة على مستوى جميع مصالح البلدية .

2- ضرورة توفير الإمكانيات المالية اللازمة، لأجل مسايرة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وذلك بإشراك القطاع الخاص للإستثمار في مشاريع الإدارة الإلكترونية على مستوى الإدارة المحلية أو بخلق مصادر تمويل جديدة عن طريق التحول إلى الدور الإنتاجي والاقتصادي من خلال إقامة مشاريع إنتاجية أو المساهمة في مشروعات ذات طبيعة اقتصادية.

3- ضرورة الاهتمام أكثر بإقامة دورات تدريبية في المجال المعلوماتي، ويستحسن أن تكون بصفة دورية، لضمان أكبر قدر من المشاركة للموظفين.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب:

1. أشرف جمال محمود عبد العاطي، الإدارة الإلكترونية للمرفق الخاص، د.ط، دار النهضة العربية، القاهرة.
2. بن بخيته وردة، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية، دراسات وأبحاث، المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، الجزائر.
3. بوخالفة فيصل، الادارة الالكترونية بين متطلبات الترشيد و معوقات التطبيق، د، ع، جامعة سطيف 2، 2018.
4. حسين محمد حسين، الإدارة الإلكترونية ، الطبعة الأولى، دار الوراق، الاردن، 2011.
5. الخميسة صدام: الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، ط1، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2013.
6. السالمي علاء عبد الرزاق تقديم السليطي خالد إبراهيم: الإدارة الإلكترونية e management ، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
7. سعد غالب ياسين، الادارة الالكترونية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2017.
8. سعود محمد النمر وآخرون : الإدارة العامة، الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق التجارية الرياض، 2006،
9. عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، الأردن، 1999.
10. علي السلمي: خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2011.

11. محمد سمير أحمد، الإدارة الالكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2009 .
12. مروش أمال، معوقات تطبيق الادارة الإلكترونية بالجزائر، د ، ع، جامعة لونيبي علي، البليدة.
13. مؤيد سعيد سالم واخرون "ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي" للكتاب العالمي، عمان، الاردن، 2009.
14. نجم عبود نجم : الإدارة الإلكترونية : الإستراتيجية والوظائف والمجالات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2009.
15. هاشم حمدي رضا "تنمية وبناء نظم الموارد البشرية" الطبعة الاولى، دار النشر والتوزيع، الاردن، 2010.

ثانيا: الأطروحات والمذكرات:

1- الأطروحات:

16. رحمانى سناء، دور الادارة الالكترونية في تحسين تسيير المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة كندور، برج بوعرييج)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، اشراف الدكتور رحمانى موسى، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016- 2017.
17. شنوفي نور الدين "تفعيل نظام تقييم الاداء العامل في المؤسسة العمومية" دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، اطروحة دكتوراه، الجزائر، 2005.
18. عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص إدارة وأعمال، إشراف الدكتور دبله عبد العالي، كلية العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2016.
19. عماري سمير، دور الادارة الالكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير،

20. عماري سمير، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، إشراف الدكتور يحي سعيدي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017-2018.

2- المذكرات:

21. ساري عوض الحسنات: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الدراسات التربوية، تخصص: إدارة تربوية، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.

22. ساسي مريم، الادارة الالكترونية، دراسة مقارنة، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص ادارة ومالية، إشراف الاستاذة ربيع نصيرة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة آكلي محند الحاج، البويرة، 2015-2016.

23. شخاب حفيزة، دور الادارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية (دراسة حالة جامعة عباس لغرور خنشلة)، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، إشراف استاذ عدنان حسام، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة عباس لغرور خنشلة، 2017-2018.

24. عشور عبد الكريم، دور الحكومة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قسنطينة، 2009-2010.

25. لشخب تقي الدين، دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة الأعمال العامة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عباس لغرور خنشلة.

26. محمد بن سعيد محمد العريشي ، الادارة التربوية والتخطيط، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.

27. المير ايهاب خميس احمد، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية 2007.

ثالثاً: المجالات:

28. سحر قدوري : الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصورة، مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، الجامعة المستنصرية، العراق.

29. شنفوقة راضية، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد المرفق العام، مجلة الباحث للدراسات الاكاديمية، العدد12، كلية الحقوق جامعة باتنة 1، جانفي 2018.

30. عبد الناصر موسى، قريشي محمد ، مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، العدد 9. جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011 .

31. عشاش حمزة، خضري حمزه، الإدارة الإلكترونية ودورها في عصرنة قطاع العدالة بالجزائر، مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، العدد 1، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2020 .

32. علي حسين باكير، المفهوم الشامل لتطبيق الادارة الالكترونية، مجلة آراء حول الخليج، العدد 23، مركز الخليج للأبحاث، الامارات، 200.

33. اشرف الدكتور يحي سعدي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017- 2018.

34. عيدوني كافية، بن حجوبة حميد، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي، وسبل تطبيقها، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، ديسمبر 2017.

35. فرطاس فتيحة: عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الادارة الالكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15، جامعة الجليلي، النعامة، خميس مليانة، 2016.

36. فرطاس فتيحة: عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الإقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، المجلد 02، العدد 16، 2016.
37. قيس زهير عبد الكريم جعفر، اثر الإدارة الالكترونية في إدارة الجودة الشاملة -دراسة حالة في دائرة تكنولوجيا المعلومات بوزارة العلوم والتكنولوجيا، بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة السابعة والثلاثون، العدد مئة، 2014.
38. محبوب مراد، الادارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة الفكر، العدد 2، جامعة محمد خيضر بسكرة، د.س .
39. محمد ياسين مختار، بن داود العشاب مريم، اسهامات الادارة الالكترونية في التطوير الاداري، مجلة الدراسات القانونية و السياسية، العدد 5، جانفي 2017.

رابعا: المراجع باللغة الفرنسية:

40. Rebert Houdayer, évaluation financière des projets, 2eme édition, economica édition, France, 1999.
41. Encyclopédie de gestion et de management, OP.CIT.
42. Gérard CHARREAUX, la gouvernement des entreprises, ed. economica, France, 1997.
43. Patrick, Gilbert et Géraldine SCHMIOT, évaluation des compétences et situations de gestion, economica édition, France.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد عباس لغزور

قسم علوم التسيير

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

السنة الثانية ماستر تسيير عمومي.

تحت إشراف الدكتور:

اعداد الطالب:

- زكية شرف الدين

- محلو نور الدين

استبيان

أثار الرقمنة على التسيير الإداري في المؤسسات العمومية

والإقتصادية

أخي الفاضل ... اختي الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة، للدراسة التي أقوم بإعدادها استكمالا لإعداد رسالة التخرج للحصول على شهادة الماستر في تخصص التسيير العمومي بعنوان ' أثر الرقمنة على التسيير الإداري في المؤسسات العمومية و الإقتصادية، دراسة حالة -بلدية خنشلة - '.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثار الإدارة الرقمية على التسيير الإداري والأداء الوظيفي ببلدية خنشلة، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، أمل منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك أرجوا منكم أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

أتعهد إليكم، جميع إجاباتكم ستحفظ بشكل سري، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

الملاحق

نطلب منك الإجابة على الاستبيان وذلك بوضع علامة (x) أمام الاحتمال الذي تراه مناسباً:

البيانات الشخصية

1. الجنس ذكر أنثى

2. الفئة العمرية أقل من 30 سنة من 31 إلى 40 سنة

أكبر من 40 سنة

3. المستوى الدراسي: ثانوي بكالوريا

شهادة مهنية شهادة جامعية

4. الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

من 10 سنوات إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

5. المنصب الوظيفي: رئيس مصلحة مهندس

عون أو مستخدم

الملاحق

المحور	البعد	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	معارض	معارض
المحور الأول: ' متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية '	01 المتطلبات التكنولوجية	تتوفر لديكم المعدات والتجهيزات الإلكترونية اللازمة لأداء أعمال الإدارة الإلكترونية					
		تقوم إدارتكم باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية وحديثة للاستفادة من المعلومات والعمل بأدق الطرق					
		يتم تحديث الوسائل الإلكترونية بصفة دورية					
		تساهم الأجهزة الإلكترونية و الشبكات الموجودة بالإدارة في تبادل المعلومات بين مختلف الموظفين و الأقسام					
		تتوفر لديكم خدمة انترنت كافية لتفعيل الإدارة الإلكترونية بشكل سليم					
	02 : البرمجيات وأدوات الحماية	البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في الإدارة الإلكترونية					
		تساهم البرامج المستخدمة في حفظ الكم الهائل من المعلومات					
		تمتاز البرامج المستخدمة بسرعة استرجاع المعلومات عند الحاجة					
		تتصف البرامج المستخدمة بسهولة التعلم والتشغيل					
		تحرص إدارتكم على توفير أمن الشبكات لغرض حماية معلومات وبيانات المواطنين والحفاظ على سريتها					
	03: متطلبات الكفاءة البشرية	يتم تحديث البرمجيات وأدوات الحماية بصفة دورية					
		تتوفر لديكم معلومات كافية عن نوعية الأجهزة والمعدات التكنولوجية المتاحة بالمصلحة و دورها في تحقيق التحول الإلكتروني					
		لديك استعداد لتنفيذ الإجراءات الجديدة المتعلقة بمشروع الإدارة الإلكترونية					
		تنظم مصالح البلدية بصفة دورية دورات تكوينية وتدريبية لفائدة موظفيها حول كيفية استخدام مختلف الوسائل الإلكترونية					
		قلصت عصرنة المصلحة من حجم المشاكل والنقائص الإدارية التي يعاني منها الموظفون					
		خفف استخدام الوسائل التكنولوجية من ضغط العمل على الموظفين بتوفير جهدهم ووقتهم في أداء المهام الإدارية					

الملاحق

				تسمح الإدارة الإلكترونية بتكرس مبدأ المساواة في تقديم الخدمة بين المواطنين والقضاء على البيروقراطية	01 : معيار موزونة الخدمة	المحور الثاني: 'دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية' .
			تسمح الإدارة الإلكترونية بضمان مبدأ استمرارية تقديم الخدمات العمومية للمواطنين			
			تساهم الإدارة الإلكترونية في تقليل التكلفة والجهد المبذول وتختصر البعد الزمني و الجغرافي			
			ساهمت الإدارة الإلكترونية في التقليل من نسبة حدوث الأخطاء الإدارية	02 'تحقيق الثقة في تقديم الخدمات' .		
			ساهمت الإدارة الإلكترونية من زيادة دقة البيانات في الوثائق المستخرجة			
			يتم إنجاز الخدمة بشكل صحيح وبدون أخطاء من المرة الأولى			
			ساهمت الإدارة الإلكترونية في تقليل الضغوط على مستوى شبائيك الخدمة وتقليل أجال الانتظار.	03 : سرعة الاستجابة و احترام المواعيد' .		
			ساهمت الإدارة الإلكترونية في زيادة سرعة استجابة الموظفين لطلبات الحصول على الخدمات العمومية.			
			تعمل الإدارة الإلكترونية على تسهيل معاملات الأفراد وتقليص الإجراءات الإدارية	04 : معيار وضوح الخدمة وتحقيق الشفافية		
			تعمل الإدارة الإلكترونية على تقليل التراكم الورقي بإحلال الوثائق الإلكترونية بديلا من الوثائق الورقية			
			تساعد الإدارة الإلكترونية في مكافحة البيروقراطية و تحقيق الشفافية			
			هل عدم المعرفة بالتقنيات الحديثة ونقص الدورات التدريبية للموظفين يؤثر على تطبيق الإدارة الإلكترونية والاستفادة المثالية من الخدمة العمومية.	المحور الثالث: عرض و تحليل العبارات الخاصة بمحور 'معيقات تطبيق الإدارة الإلكترونية' .		
			هل ضعف مستوى البنية التحتية والاجهز اللازمة للتطبيق الإدارة الإلكترونية يؤثر على جودة الخدمة العمومية.			
			هل قلة الموارد المالية المخصصة لتطوير عناصر الإدارة الإلكترونية يحد من تقدم مشاريع التحول الإلكتروني			
			هل نقص التنظيمات القانونية التي تحكم تقديم الخدمات العمومية الإلكترونية يشكل عائقا أمام تقديم هذه الخدمات			

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الداخلية، الجماعات المحلية والتهيئة العمرانية

ولاية خنشلة / بلدية خنشلة

الشباك الإلكتروني للوثائق المؤمنة

محطة التدقيق

نوع الوثيقة المطلوبة



رخصة السياقة



جواز السفر



بطاقة التعريف الوطنية

وزارة الداخلية والجماعات المحلية و التهيئة العمرانية © 2022 النسخة 1.5.4 2022/04/13

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الداخلية، الجماعات المحلية والتهيئة العمرانية

ولاية خنشلة / بلدية خنشلة

الشباك الإلكتروني للوثائق المؤمنة

محطة رئيس المصلحة

معاينة الطلبات | تسيير الطلبات | حالة الأرضية البيومترية | الإحصائيات

حالة الملفات على المستوى المحلي | حالة الملفات على المستوى المركزي

الملفات قيد المعالجة على المستوى المركزي

ملفات مكررة	ملفات تتطلب إعادة أخذ المعلومات البيومترية	ملفات تتطلب إعادة مسح الصورة
ملفات مغلقة	ملفات مرفوضة مؤقتا	ملفات تتطلب إعادة التحويل إلى المديرية
ملفات تتطلب إرجاع وثائق تحمل خطأ في البصمات	ملفات تتطلب التثبيت	ملفات تتطلب إرجاع وثائق تحمل رقم ت.و خاطئ
		ملفات تتطلب إرجاع وثائق تحمل خطأ في الهوية

ملفات تتطلب إرجاع وثائق تحمل رقم تعريف وطني خاطئ (PDF)

رقم الملف	اللقب	الاسم	الإسم باللاتينية	اللقب باللاتينية	عرض
-----------	-------	-------	------------------	------------------	-----

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الداخلية والجماعات المحلية و التهيئة العمرانية

نظام تسيير رخصة السياقة

المستعمل: خليفي أيمن | الدور: تدوين | بلدية: خنشلة | ولاية: خنشلة

تحويل رخصة عسكرية | تجديد رخصة كلاسيكية | تسيير ملفات الإمتحانات

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الداخلية، الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية

الشباك الإلكتروني للوثائق المؤمنة

ولاية خنشلة / بلدية خنشلة | طلب بطاقة التعريف الوطنية

رقم التعريف الوطني : 109891308013450000

مسح الصورة	تأكيد المعلومات	الولي الشرعي	معلومات اخرى	معلومات التجديد	الحالة المدنية
------------	-----------------	--------------	--------------	-----------------	----------------

شخص لديه بطاقة التعريف الوطنية تحت رقم 101481673 الصادرة عن بلدية خنشلة

إلغاء الطلب | تجديد الوثيقة

سبب التجديد : خطأ في المعلومات التي تم حجزها (بعد انقضاء المدة المحددة أو تم استعمال الوثيقة)
رقم الوثيقة : 101481673

المعلومات الخاطئة :
اللقب اللقب باللاتينية الاسم الاسم باللاتينية تاريخ الميلاد فصيلة الدم الرقم التعريفي الوطني

<< التالي | السابق >>

وزارة الداخلية والجماعات المحلية و التهيئة العمرانية © 2022 للنسخة 1.5.4 2022/04/13

ملخص:

خلصت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهم المفاهيم المرتبطة الرقمنة وجودة الخدمة العمومية وبيان دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال دراسة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين معايير تحسين الأداء العمومية، إذ يكتسب موضوع الدراسة أهمية بالغة كون الانتقال من النمط الإداري التقليدي الإداري إلى النمط الإداري الإلكتروني يحقق العديد من المزايا سواء للإدارة أو للمواطن، حيث يفرض علينا موضوع الدراسة استخدام المنهج الوصفي والتحليلي بهدف الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر الإشكالية، وإظهار مختلف الجوانب النظرية للموضوع للوصول إلى نتائج علمية بطريقة موضوعية.

ولقد جاءت نتائج الدراسة بضرورة وأهمية التحول نحو الإدارة الإلكترونية إذ يوفر هذا النموذج فرص كبيرة لتحسين الخدمات العمومية من خلال السرعة في الإنجاز، الوضوح والدقة، اختصار الوقت والإجراءات مما يحقق رضا المواطن وتحسين العلاقة بينه وبين الإدارة. فموضوع الإدارة الرقمية وعلاقته بالخدمة العمومية يكتسي أهمية بالغة، انطلاقا من كون التحول نحو الخدمة العمومية الإلكترونية هو أساس تحسين الخدمات العمومية والنهوض بها.

Abstract:

I finished This study aims to highlight the most important concepts associated with Digitization The quality of the public service and the statement of the role of e-management in improving the quality of public service by studying the role of e-management in improving the standards of improving public service, as the subject of the study acquires great importance because the transition from the traditional administrative administrative style to the electronic administrative style achieves many advantages, both for the administration and for the citizen , where the subject of the study requires us to use the descriptive and analytical method in order to reach an accurate knowledge of the problematic elements, and to show the various theoretical aspects of the topic to reach scientific results in an objective way.

The results of the study came with the necessity and importance of shifting towards electronic management, as this model provides great opportunities to improve public services through speed of delivery, clarity and accuracy, shortening of time and procedures, which achieves citizen satisfaction and improves the relationship between him and the administration. The topic of management digital And its relationship with the public service is of great importance, based on the fact that the transition towards electronic public service is the basis for improving and advancing public services.