



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور - خنشلة -
كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم التجارية وعلوم التسيير

الادارة الالكترونية ودورها في تحسين جودة الخدمة المحلية: دراسة حالة بلدية خنشلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

إشراف: الاستاذة الدكتورة

شامية بن عباس

إعداد الطالبين:

- الشريف بوتبينة

- صهيب عقابة

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم والقب	الرتبة	الجامعة الاصلية	الصفة
لطيفة جباري	استاذ مساعد ب	جامعة خنشلة	رئيسا
شامية بن عباس	استاذ التعليم العالي	جامعة خنشلة	مشرفا
عبد الحق بوكحيل	استاذ محاضر ب	جامعة خنشلة	مناقشا

السنة الجامعية 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلى بشرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ...

ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك

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

"صلى الله عليه وآله وسلم"

إلى من كلفه الله بالهبة والوقار ... إلى من علمني العطاء بدون انتظار.

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار ... أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها

بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد والذي العزيز.

إلى ملاكي في الحياة ... إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان إلى بسملة الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي وإلى أعلى الجباب أُمي.

إلى الأخوة والأخوات، إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينابيع الصدق الصافي

إلى من معهم سعدت، وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة، إلى من كانوا معي على طريق النجاح.

إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم أصدقائي.

الطالبين:

الشريف بوتبينة

صهيب عقابة

كلمة شكر وتقدير

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ
«ولئن شكرتم لأزيدنكم»
صدق الله العظيم

نشكر الله ونحمده على ما أكرمنا به من علم بما شاء وجعلنا الله وإياكم من الشاكرين بكل امتنان وعرفان، نقدم أسمى معاني الشكر والتقدير والاحترام إلى كل من مد لنا يد العون والمساعدة لإنجاز هذا العمل. ونخص بالذكر الأستاذة الدكتورة المشرفة علينا شامية بن عباس على التوجيه وحسن التأطير كما نقدم جزيل الشكر والتقدير:

إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول المشاركة في مناقشة هذا البحث وتقييمه.

إلى كل القائمين والمشرفين على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير إلى كل موظفي بلدية خنشلة.

إلى كل من ساهم ولو بكلمة طيبة في إعداد هذه المذكرة.

الطالبين:

الشريف بوتبينة

صهيب عقابة

المُلخَص

هدفت الدراسة إلى توضيح دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات المحلية ببلدية خنشلة، باعتبارها آلية من آليات الإدارة الحديثة التي يجب تطويعها لصالح عصنة الإدارة العمومية بالجزائر ومواكبة التطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال من جهة، ومن جهة أخرى التحسين المستمر لنوعية الخدمة التي يحصل عليها المواطنين. ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتصميم استمارة لجمع المعلومات من عينة الدراسة المكونة من (90) موظفا، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي لتحليل نتائج الدراسة والعلاقات بين متغيراتها، أما عن الأساليب الإحصائية فقد تم استخدام كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضيات.

أما النتيجة الرئيسية لهذه الدراسة فتنتقل من أن الإدارة الالكترونية تمثل آلية هامة في بناء وترقية متكاملة من جودة الخدمات المحلية الالكترونية، بما يحقق النزاهة، الدقة وسرعة الاستجابة في تقديم الخدمات المقدمة لجمهور المواطنين، كما يرفع من مستوى وضوح الخدمة المحلية بالبلدية ويقربها من المواطن.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الالكترونية، جودة الخدمات المحلية، عصنة الإدارة، التحسين المستمر، تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

Abstract

This study aims at demonstrating the role of electronic management in improving the quality of local services in Khenchela municipality, as a mechanism of modern management that must be adapted in favor of the modernization of public administration in Algeria and keep pace with the tremendous development in the field of information and communication technology on the one hand, on the other hand, the continuous improvement of the quality of service that citizens obtain.

In order to achieve the objectives of this study, we designed a form to collect information from the study sample consisting of (90) employees. In light of this, data was collected and analyzed and hypotheses were tested using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS). The descriptive and analytical approaches were used to analyze the results of this study and to examine the relationships between its variables. Regarding the statistical methods, this study utilized both the arithmetic mean and the standard deviation; in addition to the use of the Pearson correlation coefficient to test the hypotheses.

As for the main result of this study, it stems from the fact that the electronic administration represents an important mechanism in the construction and integrated promotion of the quality of local electronic services, in order to achieve integrity, accuracy and speed of response in providing services provided to the public of citizens, it also raises the level of visibility of the local service in the municipality and brings it closer to the citizen.

Keywords: Electronic management, quality of local services, modernization of management, continuous improvement, information and communication technology.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	البسمة
	الإهداء
	شكر وتقدير
V	الملخص
IX-VI	فهرس المحتويات
X	فهرس الاشكال
XI	فهرس الجداول
XII	فهرس الملاحق
أ - ح	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية	
01	تمهيد
02	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
02	المطلب الأول: نشأة ومفهوم الإدارة الإلكترونية
06	المطلب الثاني: خصائص وعناصر الإدارة الإلكترونية
10	المطلب الثالث: أهداف الإدارة الإلكترونية وأهميتها
12	المبحث الثاني: منهجية تطبيق الإدارة الإلكترونية

12	المطلب الأول: دوافع ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
17	المطلب الثاني: مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية
18	المطلب الثالث: وظائف الإدارة الإلكترونية
21	المبحث الثالث: مزايا ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
22	المطلب الأول: مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية
22	المطلب الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
25	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الخدمات العمومية على المستوى المحلي	
26	تمهيد
27	المبحث الأول: الخدمة العمومية وتطبيقاتها في الإدارة المحلية
27	المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية وخصائصها
30	المطلب الثاني: مبادئ الخدمة العمومية وأهدافها
31	المطلب الثالث: أنواع الخدمة العمومية وأنظمتها
34	المطلب الرابع: دور وحدات الإدارة المحلية في تقديم الخدمة العمومية
40	المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي لجودة الخدمات العمومية
40	المطلب الاول: مفهوم جودة الخدمة العمومية
42	المطلب الثاني: أهمية جودة الخدمة العمومية وأبعادها

44	المطلب الثالث: متطلبات تحقيق الجودة في الخدمة العمومية
45	المبحث الثالث: العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين جودة الخدمة المحلية في الجزائر
45	المطلب الأول: المطلب الأول: دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل جودة الخدمات العمومية
46	المطلب الثاني: تطبيق الإدارة الإلكترونية وأثرها على أبعاد جودة الخدمة العمومية
47	المطلب الثالث: مؤشرات وتحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالخدمات العمومية على المستوى المحلي
51	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المحلية على مستوى بلدية خنشلة	
52	تمهيد
53	المبحث الأول: بطاقة فنية حول بلدية خنشلة
53	المطلب الأول: تعريف بلدية خنشلة
55	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية خنشلة
56	المطلب الثالث: مهام مصالح بلدية خنشلة
58	المبحث الثاني: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية
58	المطلب الأول: تحديد عينة الدراسة
58	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
60	المبحث الثالث: تحليل واختبار فرضيات الدراسة
60	المطلب الأول: قياس درجة ثبات وصدق استبانة الدراسة

63	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة
70	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
73	خلاصة الفصل الثالث
77-74	خاتمة عامة
81-78	قائمة المراجع
96-86	الملاحق

فهرس
الجداول
والأشكال

فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
55	الهيكل البشرية لبلدية خنشلة	01
56	الهيكل التنظيمي لبلدية خنشلة	02
63	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	03
65	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	04
66	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	05

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مقارنة بين الإدارة التقليدية و الإدارة الإلكترونية	05
02	التحول من القواعد القديمة إلى القواعد الجديدة في التخطيط الإلكتروني	19
03	التحولات الإدارية من أسلوب التنظيم التقليدي إلى أسلوب التنظيم الإلكتروني	20
04	مفهوم جودة الخدمة العمومية	40
05	تطور عدد البلديات الموصولة بالألياف البصرية	48
06	مؤشر تطور واردات سلع تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات	49
07	مؤشر الأمم المتحدة لتطور الخدمة الإلكترونية.	49
08	يوضح معامل الارتباط "لكارل بيرسون" لبعء تطبيق الإدارة الإلكترونية	61
09	يوضح معامل الارتباط "لكارل بيرسون" لبعء جودة الخدمة المقدمة	61
10	يبين النتائج النهائية لاختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	62
11	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	63
12	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	64
13	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	65
14	يوضح تحليل استجابة عينة الدراسة لمحور تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة	67
15	يوضح تحليل استجابة عينة الدراسة لمحور جودة الخدمة المقدمة في المؤسسة محل الدراسة	69
16	نتائج تحليل العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمة المحلية	71
17	نتائج التحليل لاختبار تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على جودة الخدمة المحلية ببلدية خنشلة ، عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha=0.05$	72

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
84-82	استبيان	01
85	الهيكل التنظيمي لبلدية خنشلة	02
88-86	وثائق المؤسسة	03
96-89	مخرجات SPSS	04

الجانب

النظري

المقدمة العامة

تمهيد:

في ظل التقدم المتسارع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وانتشار شبكة الاتصالات العالمية وما أفرزته من متغيرات وتطورات عديدة والتي كان لها الأثر الكبير في إحداث تغييرات جوهرية وجذرية في أساليب تنفيذ الإدارات لأنشطتها وأعمالها، أصبح من الضروري على جميع المنظمات بمختلف أنواعها سواء تنتمي إلى القطاع الخاص أو العام، تبني الأساليب الحديثة في العمل القائمة على تنفيذ كافة الوظائف داخل المؤسسة بطريقة تكنولوجية متطورة للاستثمار بشكل أفضل في موارد المنظمة وإنجاز العمل بأسرع وقت وأقل تكلفة.

وتتطلب عملية التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية المرور عبر عدة مراحل، وضرورة توفير جملة من العناصر والإمكانيات المادية وخاصة البشرية المتخصصة في الجانب المعلوماتي والتكنولوجي، وهذا التحول يظهر بشكل ملموس في مجال تقديم الخدمات إلكترونيا، والذي انتشر بشكل كبير في الآونة الأخيرة حيث أصبحت تسعى إلى تطبيقه حتى الإدارات العمومية، لما وجدته فيه من سهولة ومرونة ودقة في تقديم الخدمات، ولما تضيفه هذه الطريقة من مصداقية وشفافية في التعامل مع الطرف الآخر (المستفيد من الخدمة).

ولمواكبة هذا المسار، سعت الحكومة الجزائرية لتكييف إدارتها العمومية مع هذه التطورات التقنية وذلك من خلال تبني مشروع "الجزائر الإلكترونية"، والذي مس أغلب قطاعات الدولة، وخاصة تلك التي تتعامل بصفة مباشرة ومكثفة مع المواطنين (قطاع الجماعات المحلية، قطاع العدل، البريد والمواصلات.. الخ)، وذلك بهدف تحسين الخدمات العمومية المقدمة ورفع عجلة التنمية وزيادة رضا وثقة المواطن بالمؤسسة العمومية.

ومن بين أهم القطاعات التي مسها هذا التطور، هو قطاع الجماعات المحلية التي تبنت ونفذت المشروع عن طريق خلق مصالح متخصصة في تقديم الخدمات الإلكترونية للمواطنين كمصلحة الوثائق البيومترية، أو عن طريق تبسيط الإجراءات الإدارية كاستحداث الشباك الإلكتروني الوحيد.

أولا- طرح الإشكالية:

نظرا لأهمية موضوع الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين جودة الخدمة وخاصة المحلية، توجهنا بدراستنا هذه للبحث وفهم كل ما يتعلق بأسلوب الإدارة الإلكترونية ومنهجية تطبيقها في المؤسسات بصفة عامة وما تلعبه هاته الأخيرة في تحسين الخدمات المحلية الموجهة للمواطن على المستوى البلدي بصفة خاصة.

انطلاقا مما تقدم، يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المحلية، وبالتحديد في بلدية خنشلة؟

ثانيا- الأسئلة الفرعية:

من خلال هذا التساؤل الرئيسي يمكن تجزئته إلى تساؤلات فرعية كما يلي:

1. ما المقصود بالإدارة الإلكترونية، وما هي منهجية تطبيقها؟
2. ما هي الإجراءات والآليات التي اتخذتها الجزائر لتجسيد مشروع الإدارة الإلكترونية على المستوى الإداري المحلي؟
3. هل توجد علاقة إرتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمة المحلية في بلدية خنشلة؟
4. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة 0.05 للإدارة الإلكترونية على جودة الخدمة المحلية ببلدية خنشلة؟

ثالثا- فرضيات الدراسة:

- من اجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه، يمكننا صياغة الفرضيات التالية:
1. الفرضية الأولى: للإدارة الإلكترونية تأثير كبير على صيرورة الإدارة العامة وتحقيق أهدافها.
 2. الفرضية الثانية: تسعى الجزائر إلى عصنة البلدية عن طريق إحلال النمط الإداري الإلكتروني محل النمط التقليدي لكونه يسهم في تحسين الخدمة المحلية.
 3. الفرضية الثالثة: توجد علاقة إرتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمة المحلية في بلدية خنشلة.
 4. الفرضية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة 0.05 للإدارة الإلكترونية على جودة الخدمة المحلية ببلدية خنشلة.

رابعا- أهمية الدراسة:

- يكتسي موضوع تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين جودة الخدمات المحلية على مستوى إدارة البلدية أهمية بالغة من الناحية العملية، باعتبار أن تحول الإدارة البلدية لتطبيق الإدارة الإلكترونية انعكس إيجابا على تحسين جودة الخدمات المحلية ككل، وعليه يمكن استخلاص أهمية هاته الدراسة فيما يلي:
- ✓ توضيح وتبسيط الضوء على موضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتحسين جودة الخدمة المحلية، كونها من المواضيع الحديثة والأساسية في الوقت الراهن.
 - ✓ الكشف عن المعوقات التنظيمية والإدارية والبشرية التي تواجه الإدارة الإلكترونية لتحسين الخدمات المحلية على مستوى الإدارة البلدية.

✓ معرفة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحديد دورها في تحسين جودة الخدمة المحلية على مستوى بلدية خنشلة.

خامسا- أهداف الدراسة:

تسعي هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. الوصول إلى تحديد مدى فعالية الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين جودة الخدمة المحلية على مستوى الإدارة الإلكترونية.
2. تحديد مدى نجاح الآليات والإجراءات المطبقة في تجاوز التسيير الإداري التقليدي وتكريس إدارة إلكترونية على مستوى الإدارة البلدية في الجزائر.
3. تحديد مدى مساهمة توفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة المحلية على مستوى بلدية خنشلة

سادسا- منهج الدراسة:

من اجل محاولة الإحاطة أكثر بمعطيات ومتطلبات الدراسة، ومن اجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم اعتمادنا المناهج التالية:

- المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في الجانب النظري، وذلك من خلال وصف وتفسير الأحداث والظواهر المتعلقة بالجانب المفاهيمي الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات، والوصول إلى حقيقة النظريات المفسرة للظاهرتين، وتناولهما بشيء من الاستفاضة لأجل فهم مكوناتهما وكيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع، وذلك استنادنا إلى مصادر مكتبية عديدة بمختلف اللغات منها: الكتب العلمية، المقالات المنشورة في المجالات العلمية المحكمة، المداخلات في الملتقيات العلمية الدولية ذات الاختصاص وعلى مصادر الكترونية من مواقع موثوقة.
- كما تم الاعتماد على المنهج الإحصائي في الدراسة الميدانية على الواقع العملي بلدية خنشلة، من اجل استقصاء مظاهر الظاهرة المدروسة وعلاقتها المختلفة، وقصد تحليل متغيرات الدراسة وربطها وتفسيرها تم استخدام أسلوب قائمة الاستقصاء للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح، وذلك اعتمادا على أساليب التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي المتمثل في برنامج الحزمة الإحصائية SPSS.

سابعاً- حدود الدراسة:

نظراً لتشعب الموضوع وكثرة العناصر ذات الصلة به من قريب أو من بعيد، ارتأينا ضبطه وتحديد بعض معالمه ومعالجتها بأكثر تحليل ودقة، سواء من حيث المكان أو الزمان أو حتى المضمون، فلهذا السبب تحددت الدراسة بالمحددات الآتية:

- الحدود المكانية: طبقت الدراسة على إحدى المؤسسات العمومية وهي بلدية خنشلة؛

- الحدود الزمنية: تنصب الدراسة على دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات المحلية ببلدية

خنشلة، كما تم إجراء التبرص خلال السنة الجامعية 2023/2022، خلال الفترة الممتدة 23

أفريل 2023 إلى غاية 23 ماي 2023؛

- الحدود البشرية: استهدفت الدراسة شريحة المسؤولين والموظفين العاملين في بلدية خنشلة.

ثامناً- الدراسات السابقة:

يعرف هذا الموضوع اهتمام العديد من الباحثين والمنظرين في هذا المجال، من خلال إدراج العلاقة بين المتغيرين، فنجد دراسات ناقشت المتغيرين مع، ودراسات أخرى ناقشت كل متغير على حدي، وذلك من خلال عرضنا للدراسات التالية:

1. دراسة عشور عبدالكريم (2010/2009) والتي جاءت بعنوان: " دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد

الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر " ، هدفت هذه الدراسة إلى إزالة الغموض والتعرف على مفهوم الإدارة الالكترونية وتأثيرها على ترشيد الخدمة العمومية الوصول إلى مدى نجاعة الإدارة الالكترونية كآلية في ترشيد الخدمة العمومية، تبعاً لتطبيقات النموذج الأمريكي، باعتباره يمثل مبادرة دولة متقدمة تكنولوجياً، وللإجابة على الإشكالية واختبار فرضيات الدراسة تم تتبع تطبيقات إدارة الحكومة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية، بالإضافة إلى دراسة التجربة الجزائرية في التحول الإلكتروني، ومدى إمكانية تطبيق الإدارة العامة الإلكترونية في تقديم الخدمات لجمهور المواطنين.

ومن بين ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج ما يلي:

- عرف نموذج الإدارة الالكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية تطورات مرحلية دفعت نحو الارتقاء

بخدمة الأفراد والوصول إلى ترشيد الخدمة العمومية ، والتي كانت نتيجة لوضوح الرؤية الفلسفية

لمبادرة الإدارة الالكترونية ، وتركيزها على هدف رئيسي يتمثل في استهداف الجمهور العام أثناء

إيصال الخدمات؛

- بهدف ترقية الخدمات الإلكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر، تقتضي الحاجة توسيع نطاق الخدمات بنشر الموزعات الآلية للأوراق النقدية بشكل لا مركزي (تضمن كل قطاع بموزع آلي) بهدف تسهيل العمليات، وتفاديا لمشاكل الازدحام.

2. دراسة فرطاس فتيحة (2016) والتي جاءت بعنوان: "عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال

تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين"، تهدف هذه الدراسة إلى تحسين الخدمات العامة من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية، اللامركزية في إصدار الوثائق وتعميم استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسات والإدارات العمومية، بقصد عصرنتها، وتعتبر هذه التدابير جزءا من الإستراتيجية الجديدة للحكومة، وتهدف إلى أنسنة الإدارة من خلال التقرب إلى المواطن وضمان جودة الخدمات العامة.

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أبرزها ما يلي:

- يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية توافر العديد من الإمكانيات بهدف تقديم خدمة متميزة للمواطن، وتحقيق مستوى أداء مناسب لمنظمات الإدارة العامة. ورغم تواصل جهود الدولة الجزائرية في مجال إرساء و تجسيد متطلبات الإدارة الإلكترونية وعصرنة الإدارة، إلا أن الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، لا زال بحاجة إلى تهيئة البيئة المناسبة لمثل هذا النوع من المؤسسات، كي تتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منها.
- إن مشروع الإدارة الإلكترونية يجب أن يأخذ عدة متطلبات بعين الاعتبار كالبنية التحتية، توافر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالانترنت، توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة لهذا التحول، تأهيل الموظفين في مجال التقنيات الحديثة، خلق الإرادة لدى الإدارة المسيرة بضرورة تبني سياسة الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية، وجود التشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية، توفير السرية الإلكترونية للمؤسسات، لذلك يجب وضع رؤية وإستراتيجية شاملة بمشاركة الدولة و جميع الفاعلين، بما يضمن الانتقال الايجابي من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، ومن ثم تحسين جودة الخدمات العامة المقدمة للمواطنين والرفع من مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

3. دراسة رحاوي عبد الرحيم، قاسمي خديجة (2017) والتي جاءت بعنوان: " دور الإدارة الإلكترونية في

تحسين جودة الخدمة العمومية"، هدفت الدراسة إلى أن الاهتمام المتزايد في الجزائر بتحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة العمومية، من خلال إنشاء بنية تحتية معلوماتية إلى جانب عصرنة إدارتها باعتمادها الإدارة الإلكترونية كمحاولة منها لتحسين جودة خدماتها خاصة، وأن نموذج الإدارة الإلكترونية يوفر الكثير من فرص النجاح والوضوح والدقة في تقديم الخدمات، وأنجاز المعاملات، وبالتالي يمثل ثورة

ونقلة نوعية في نموذج الخدمة العمومية، حيث تناولت الدراسة تقديم بعض التعاريف والمفاهيم المتعلقة بالإدارة الالكترونية والخدمة العمومية، ثم متطلبات تحقيق جودة الخدمة العمومية، وبعده تنقلت للشق القانوني وعرض الأساس القانوني لفكرة تحسين الخدمة العمومية، إلى جانب دور الإدارة الالكترونية في تفعيل جودة الخدمة العمومية، وفي الأخير تم عرض بعض ملامح الإدارة الالكترونية في الجزائر. ومن أهم ما أوصت به هذه الدراسة: هو ضرورة التحول نحو العصرية والرقمية وتحسين قواعد الإدارة الإلكترونية لما لها من آثار إيجابية على مستوى تقديمها للخدمات العمومية، خاصة بالنسبة للإدارات التي يحتك بها المواطن مباشرة وبصورة دائمة تلبية حاجاته العامة.

موقع دراستنا من الدراسات السابقة: وفي سياق الدراسات السابقة لا بد أن تكون دراستنا لها إضافة على ما سبقها من الدراسات، كما يكون لها ما يميزها عن غيرها من الدراسات في نفس مجال البحث، ومحاولة منا في تقديم دراسة ذات إضافة علمية على ما قدمه الآخرون يمكننا أن نقول أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة فيما يلي:

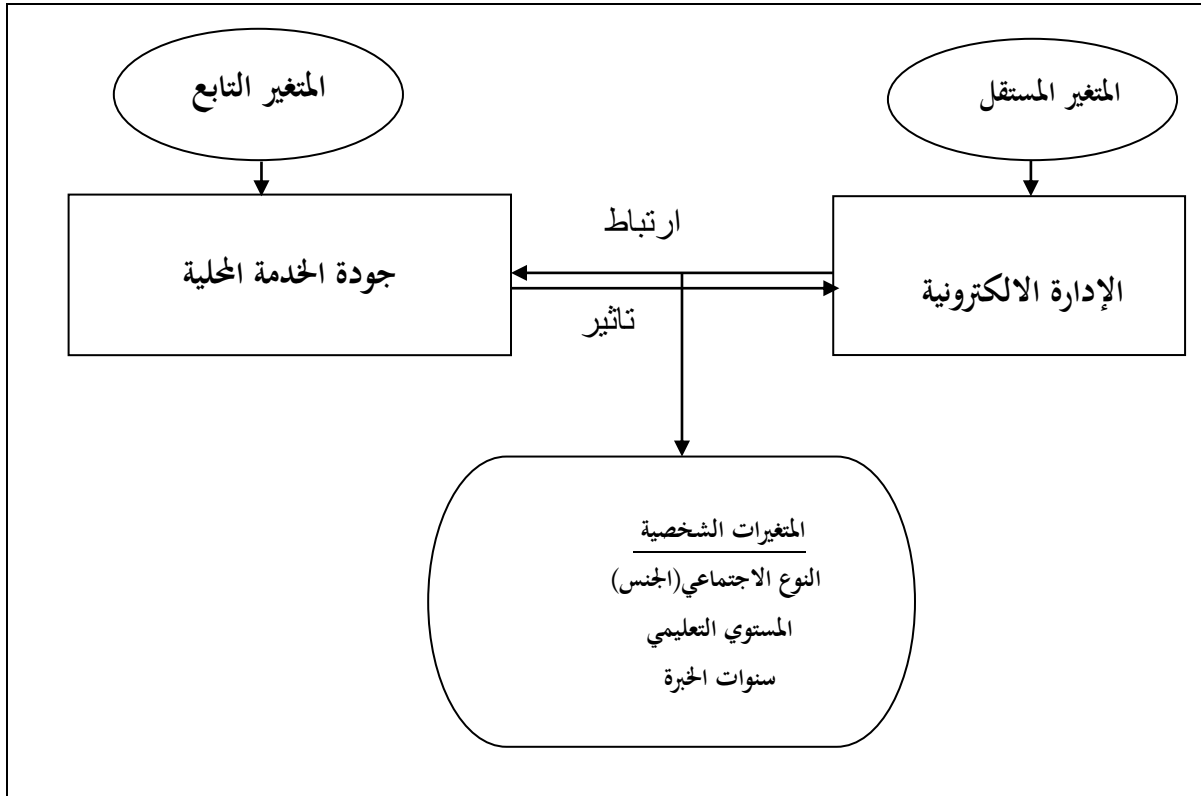
- بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة نجد معظمها يتوافق ويتفق مع دراستنا في الجانب النظري، من خلال التطرق إلى أهم التعاريف الخاصة بالإدارة الالكترونية، وكذا جودة الخدمات العمومية أو المحلية ومختلف أبعادها، كما استفدنا من النتائج المتوصل إليها وأهم التوصيات.
- بناء على الدراسات السابقة، نجد أنها تناولت كل متغير علي حدي أو معا، لكن بصفة عامة، أما دراستنا فهي تجمع بين المتغيرين، مع إسقاط ذلك على بلدية خنشلة، والتي تعتبر صمام الأمان للتطبيق الايجابي والفعال للمتغيرين.

تاسعا- نموذج الدراسة:

في ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها قمنا بتصميم نموذج شمولي مقترح لتمثيل وتشخيص العلاقة الترابطية والتأثيرية بين الإدارة الالكترونية وجودة الخدمات المحلية بالمؤسسة محل الدراسة، في ظل بعض المتغيرات الديمغرافية والوظيفية، كما هو موضح في الشكل الموالي، الذي تم استخلاصه من واقع الأدبيات النظرية، إذ اشتمل على نوعين من المتغيرات هما:

- ✓ المتغير المستقل: يتمثل في الإدارة الالكترونية؛
 - ✓ المتغير التابع: والمتمثل في جودة الخدمة المحلية بالمؤسسة محل الدراسة.
- والموضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم(01): المخطط الإجرائي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على متغيرات الدراسة

عاشرا- خطة الدراسة:

يهدف التطرق لمختلف جوانب الموضوع والإجابة على إشكالية الدراسة، تم عرض المقدمة بجميع عناصرها، وبعدها تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، وأخيرا عرض الخاتمة متضمنة نتائج اختبار الفرضيات والنتائج المتوصل إليها مع تقديم بعض الاقتراحات والآفاق، والتي نعتقد أنها تساهم في إثراء حقل الدراسة، أما الفصول جاءت كما يلي:

- الفصل الأول: جاء تحت عنوان: الإطار النظري للإدارة الالكترونية، استعرضنا في هذا الفصل المباحث التالية: المبحث الأول بعنوان: ماهية الإدارة الإلكترونية، أما المبحث الثاني بعنوان: منهجية تطبيق الإدارة الإلكترونية، وكان المبحث الثالث بعنوان: مزايا ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- الفصل الثاني: جاء تحت عنوان: الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين جودة الخدمات العمومية على المستوى المحلي، تناولنا في هذا الفصل المباحث التالية: المبحث الأول بعنوان: الخدمة العمومية وتطبيقها في الإدارة المحلية، أما المبحث الثاني بعنوان: الاطار المفاهيمي لجودة الخدمات

العمومية، وجاء المبحث الثالث بعنوان: العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين جودة الخدمة المحلية في الجزائر.

- الفصل الثالث: جاء هذا الفصل تحت عنوان: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المحلية على مستوى بلدية خنشلة، وهو الفصل التطبيقي لدراسة تناولنا المباحث التالية: المبحث الأول بعنوان: بطاقة فنية حول بلدية خنشلة، وتم التطرق فيه إلى التعريف بالمديرية والهيكल التنظيمي لها وإنجازات، في حين جاء المبحث الثاني بعنوان: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية، وتم التطرق فيه إلى تحديد عينة الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة ثبات وصدق مقياس الدراسة، أما المبحث الثالث بعنوان: تحليل واختبار فرضيات الدراسة، وتم التطرق فيه إلى تحليل محور البيانات الشخصية محاور الدراسة مع اختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للإدارة
الإلكترونية

تمهيد:

أصبح العالم يعيش ثورة معلوماتية ومعرفية والتي نتج عنها كم هائل من المعارف والمعلومات والعلوم باستخدام الحواسب الإلكترونية التي لا يكاد يخلو منها ميدان، فتأثرت بذلك الإدارات المعاصرة وتغيرت هيكلها ومعاملات ومعايير أدائها، وامتد نطاق خدماتها إلى خارج المواقيت الرسمية، سعياً لإنجاز تعاملاتها، متعددة حدود الزمان والمكان، وصولاً إلى خدمات تتسم بالسرعة والشفافية والنزاهة والمشاركة.

والوسائل التكنولوجية جاءت لتسهيل وتحسين القيام ببعض العمليات المعقدة ونتيجة لإحلال الوسائل التكنولوجية في تقديم الخدمات محل الوسائل التقليدية وإحلال قواعد ومستودعات البيانات محل الدور البشري، وإحلال الذكاء الصناعي محل الذكاء الإنساني.

وفي إطار هذا السياق سنحاول في هذا الفصل توضيح الإطار النظري أو المفاهيمي للإدارة الإلكترونية من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني: منهجية تطبيق الإدارة الإلكترونية

المبحث الثالث: مزايا ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية 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 إيجاباً على تقديم الخدمات العمومية.

لذلك وجب علينا تحديد مفهوم الإدارة الإلكترونية من خلال تحديد نشأتها وتعريفها، ليتم بعد ذلك بيان الخصائص التي تتميز بها والعناصر المكونة لها، وفي الأخير وسوف يتم تحديد الأهداف التي تسعى الإدارة الإلكترونية لتحقيقها والوظائف التي تمارسها لتحقيق هذه الأهداف.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم الإدارة الإلكترونية

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى ظهور نمط جديد من الإدارة تحت ما يسمى بالإدارة الإلكترونية، وذلك لكي تحسن من مستوى أعمالها، وسيتم في العناصر الآتية دراسة نشأة الإدارة الإلكترونية وتعريفها.

الفرع الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية

تشير 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، وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية لم تنشأ دفعة واحدة بل مرت أثناء نشأتها بمرحلتين أساسيتين هما: مرحلة الحاسوب ومرحلة الانترنت.

أولاً: مرحلة الحاسوب: تعود هذه المرحلة إلى بداية النصف الثاني من القرن العشرين، حيث تم إدخال استعمال الحواسيب في المجال الإداري، وطورت من خلاله أنظمة العمل داخل الإدارات العمومية، بواسطة البرامج التي سهلت عمل الموظف، وساعدت في سرعة إنجاز الأعمال المختلفة.¹ خلال هذه المرحلة تم وضع بعض الخدمات من خلال أنظمة المعلومات على الأجهزة المختلفة، مما سهل تقديم هذه الخدمات.

ثانياً: مرحلة الانترنت: تعتبر مرحلة الانترنت المرحلة الثانية والأخيرة من نشأة الإدارة الإلكترونية وقد ارتبطت بظهور شبكة الانترنت واستخدامها في المجال الإداري.

وقد بدأت هذه المرحلة في التسعينات وبالتحديد سنة 1995، حين ظهرت مبادرات في الولايات المتحدة

¹ - الخمايسة صدام، الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، ط1، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2013، ص ص 10 - 11.

الأمريكية في عهد الرئيس السابق (بيل كلينتون)، من قبل هيئة البريد المركزي عام بولاية فلوريدا، ثم تبع ذلك ظهور مبادرات ومحاولات عديدة في مختلف دول العالم.¹

أما المفهوم الرسمي للإدارة الإلكترونية فقد ظهر في مؤتمر نابولي، المنعقد سنة 2000 في إيطاليا، ومنذ ذلك الوقت اتسع تطبيق الإدارة الإلكترونية عالمياً.²

الفرع الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية

يعتبر مفهوم الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الحديثة التي ظهرت نتيجة التطورات التكنولوجية والتقنية، ورغم حداثة هذا المفهوم إلا أنه عرف انتشاراً كبيراً وواسعاً على المستوى الدولي بسبب ما نتج عنها من مزايا في الدول المطبقة لها.

لذلك تختلف 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، وخصوصاً بعد ظهور ما يسمى بمفهوم الثورة الرقمية، وكنتيجة لحداثة هذا المصطلح واستخداماته بين مختلف القطاعات العامة منها والخاصة، فقد ظهر بمسميات متعددة كالإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية والحكومة الذكية والحكومة الرقمية.

وبسبب ذلك فإن فقد تعددت تعريفات الإدارة الإلكترونية بتعدد الباحثون والمفكرون وهذا راجع لاختلاف وجهات النظر والرؤى إليها، ومن أهم هذه التعاريف نذكر:

تعرف لإدارة الإلكترونية على أنها "منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في منظمات عصر العولمة والتغيير".³ وتعرف أيضاً بأنها: "استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلام".⁴

كما تعرف 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 استغلال أمثل للوقت والمال والجهد، وتحقيقاً للمطالب المستهدفة، وبالجودة المطلوبة".⁵

¹ - القدوة محمود، الحكومة الإلكترونية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 21.

² - بجاوي إلهام، الحكومة الإلكترونية في الجزائر بين الواقع والتحديات، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد16، جامعة باتنة، الجزائر، 2016، ص 21.

³ - علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2011، ص 323.

⁴ - أحمد محمد لطعمانة، طارق شريف العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقها في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2004، ص ص 10 - 11.

⁵ - الخمايسة صدام، مرجع سبق ذكره، ص ص 78 - 79.

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

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 " ².

بناءً على التعاريف السابقة، فإنه يمكن تقسيم مصطلح الإدارة الإلكترونية إلى قسمين، أولهما الإدارة: وهو يعبر عن نشاط إنجاز الأعمال من خلال جهود الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة، وثانيهما الإلكترونية: وفيها يتم إنجاز النشاط من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية المختلفة.

وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية امتداد لتطور الفكر الإداري والمدارس الفكرية عبر أكثر من قرن من الزمان ابتداءً بالمدرسة الكلاسيكية المتضمنة في النموذج البيروقراطي المثالي لماكس فيبر، والإدارة العلمية لفريدك تايلور، ووظائف الإدارة لهنري فايول، إلى مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو، إلى المدخل الكمي لمدرسة النظم، ثم المدرسة الموقفية، ثم المنظمة المتعلمة، وأخيراً الإدارة الإلكترونية.

وعليه، يمكن تتبع تطور الإدارة في ظل الإدارة الإلكترونية من خلال ما يلي: ³

✓ الانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات؛

✓ الانتقال من الإدارة المباشرة إلى الإدارة عن بعد؛

✓ الانتقال من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الشبكي؛

✓ الانتقال من قيادة الآخر إلى قيادة الذات.

وعلى هذا الأساس، يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها: **استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال لأداء الأعمال والإسراع لتبادل المعلومات داخل المؤسسة من جهة وبينها وبين المؤسسات الأخرى من جهة أخرى.**

وعلى ما تقدم يبدو أن تحسين الأداء لن يتم بدون الثورة الإلكترونية وتوفير بيئة حقيقية لتوظيف تقنيات الحاسوب والاتصالات في تغيير أعمال المؤسسة، فالإدارة أصبحت إدارة بلا ورق، إلا أنها تستخدم الأرشيف الكتروني وأدلة ومفكرات ورسائل صوتية، إن أفضل طريقة لتوضيح ذلك مقارنة بين النموذجين القديم والحديث

¹ - نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمجالات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 127.

² - سعود محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق التجارية الرياض، 2006، ص 417.

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 بجامعة القاهرة، القاهرة، مصر، 2011، ص ص 30-31.

سيكون بالمقدور رؤية مدى التغيير وان نظر للعمل الذي سيتم انجازه من خلال منظور شامل، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (01): مقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

م	أسس المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
1	الوسائل المستخدمة	الاتصالات المباشرة، والمراسلات الورقية.	شبكات الإتصال الإلكترونية.
2	الوثائق المستخدمة	ورقية	إلكترونية
3	مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية	تعتمد على استغلال أمثل للإمكانيات المادية والبشرية في تحقيق الأهداف.	استخدام التكنولوجيا في تحقيق الأهداف.
4	التفاعل	تحتاج إلى وقت أطول حتى يتم التفاعل بالشكل المرجو من أجل تحقيق الهدف.	إرسال الرسالة إلى 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 جداً
7	الوثوقية	أقل وثوقية بسبب ندرة توافر نظم حماية للبيانات	وثوقية عالية بسبب توافر نظم الحماية للبيانات
8	الجودة	جودة أقل	جودة عالية جداً

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 بجامعة القاهرة، القاهرة، مصر، 2011، ص 31.

إن استخدم مصطلح الإدارة التقليدية في المؤسسات العمومية ليعبر عن الأفراد الذين يمارسون الأعمال الإدارية بالطرق التقليدية، كما استخدم ليدل على الوظيفة أو المركز الذي يشغله هؤلاء الأفراد، كما تم التعبير عن الإدارة التقليدية أيضا بأنها علم أو فن أو نظام، يتم من خلاله الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل والتكاليف وفي الوقت الملائم وبالاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة، وفي الإدارة التقليدية تظهر هيمنة فئة من الأفراد في منظمة ما على أعمال الآخرين من خلال القيام بالعديد من الوظائف وذلك وصولا لتحقيق الأهداف المرجوة.

أما الإدارة الإلكترونية فما هي إلا نمط حديث من أنماط التسيير الإداري، والذي ترك آثاره الواسعة على المؤسسات العمومية ومجالات عملها، إستراتيجياتها ووظائفها، والواقع أن هذه التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد

التكنولوجي المتمثل بالتكنولوجيات الرقمية، وإنما تعود أيضا إلى البعد الإداري المتمثل بتطوير المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة، وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض، والتمكين الإداري.

المطلب الثاني: خصائص وعناصر الإدارة الإلكترونية

لعل اختلاف نمط الإدارة من الشكل التقليدي إلى الشكل الإلكتروني يرجع أساسا إلى استخدام تقنيات المعلومات والاتصال، ما يجعل هذه الأخيرة تتسم بجملة من الخصائص وتبنى على مجموعة من العناصر، وسيتم التفصيل فيهم في هذا الطلب.

الفرع الأول: خصائص الإدارة الإلكترونية

تقدم الإدارة العامة الإلكترونية وجها آخر مغايرا لوجه الإدارة التقليدية، نظرا لسلاسة أدائها وإيقاعها السريع، وقد أصبحت أداة فاعلة في أيدي الذين بادروا بتطبيق التقنية في دوائهم الإدارية، وحلما يتطلع إليه الإداريون الذين لم يحظوا بالانتقال إلى الإدارة الإلكترونية، أو طبقوها جزئيا في بعض أنشطتهم، ولم يبلغوا الدرجة الكافية لإطلاق اسم الإدارة العامة الإلكترونية على تعاملاتهم.

وتشير ممارسات الإدارة العامة الإلكترونية إلى إنجاز كل الأعمال والمعاملات بين أطراف التعامل من خلال وسيط إلكتروني، بحيث يتم تداول البيانات والوثائق بطرق إلكترونية وذلك من خلال استخدام الاتصالات الإلكترونية مما يشير إلى انتفاء وعدم وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل وذلك يعد سمة أساسية تميز أعمال الإدارة الإلكترونية، حيث توجد أطراف التعامل معا وفي نفس الوقت على شبكات الاتصالات الإلكترونية، كما تتم معالجة كل المشكلات التي يواجهها العملاء باستخدام الكمبيوتر عبر المسافات البعيدة حيث تعتمد ممارسات الإدارة الإلكترونية على استخدام تكنولوجيا الواقع الحالي، حيث يتم غالبا استبعاد الكثير من الأصول المادية والبشرية، أو التقليل من استخدامها إلى أقل قدر ممكن.

ويمكن استعراض بعض خصائص الإدارة الإلكترونية في العناصر الآتية:¹

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، حيث يمكنها السيطرة الكاملة على معلوماتها ومعاملاتها بالطرق الإلكترونية، وأيضا ضمان سرعة إنجاز المعاملات وإرسالها واستقبالها.

¹ - القزاز بدر محمد السيد، الإدارة الإلكترونية ودورها في مكافحة الفساد الإداري، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2015، ص

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 معاملاته 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.
- ففي ظل الإدارة الإلكترونية لن تجد تلك الأوراق التي يحتاج إنجازها إلى وقت طويل، ليس إنجازها فحسب، بل أيضا نسخها أكثر من نسخة إذا استلزم الأمر، وحفظها وإرسالها إلى الجهة المعنية ثم انتظار عودتها وبإمكان تكرار ذلك مرات عديدة في حال وقوع خطأ ما، وربما بدء المشوار من جديد في حال ضياع تلك الأوراق، فهاته المشكلات أصبحت في الإمكان الاحتراز منها كليا في ظل سيطرة الإدارة الإلكترونية التامة على معلوماتها ومعاملاتها، وأيضا ضمان سرعة إنجاز المعاملات الفائقة وإرسالها واستقبالها).
4. المرونة: الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعددة 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 الأرشيف الإلكتروني، والبريد الإلكتروني، والأدلة والمفكرات الإلكترونية، والرسائل الصوتية، ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.

6. إدارة بلا زمان ولا مكان: من خصائص الإدارة الإلكترونية أنه بالإمكان مراجعتها طوال ساعات اليوم، فهي لا تتقيد في عملها بزمان معين، فمواقع هذه الإدارة متاحة عبر الإنترنت أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع، كما أن وصلات شبكاتها الداخلية أو وصلات شبكة الإنترنت ليست في حاجة إلى مباني ضخمة لاستيعاب موظفيها ومكاتبها ودواليبها الكثيرة المتخمة بالملفات والأوراق، وإنما مكان صغير محدود يكفي لاستيعاب بعض أجهزة الحاسب الآلي ومتعلقاته فضلا عن أن المراجع للإدارة الإلكترونية يجد نفسه أمام قوائم وخيارات إلكترونية وليس أمام موظفين، حيث يتقلص عدد الأفراد من موظفي الإدارة بشكل كبير، ويحل الحاسب الآلي محلهم، فأصبح يجب على أسئلة المراجع وأيضا يتلقى منه معاملته بيسر عبر قائمة الخيارات والأوامر التي يتيحها للمتعامل مع الإدارة الإلكترونية.

وفي الأخير يمكن القول أن من أهم 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).

7. الرقابة المباشرة والصادقة: 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 الصادقة التي تقيم أنشطتها، وتتابع بها مواقعها باطمئنان، بعيدا عن أسلوب المتابعة بالملفات 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 إحداهما 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.

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 للنفوذ 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).

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 تحضي بالسرية والخصوصية.

الفرع الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية

إن العمل بالإدارة الإلكترونية يعني تخطيط وتنفيذ التحول الإلكتروني من النموذج التقليدي القائم للأعمال في المنظمة إلى نموذج جديد للأعمال يستند إلى موارد الإنترنت والمعرفة، حيث يتطلب العمل بالإدارة الإلكترونية إجراء تغيير استراتيجي في مكونات أنشطة أعمال المنظمة، ومن أهم تلك العناصر نذكر:¹

1. أجهزة الحواسيب وملحقاتها (**hardware**): يقصد بأجهزة الحاسوب وملحقاتها ونظرا لتطوير برامج الحاسوب و الزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فإنه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين هما:

✓ توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة؛

✓ ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.

2. البرامج (**software**): تختار كل إدارة قائمة من البرامج التي تناسبها من بين آلاف البرامج الحاسوبية، وربما تعتمد إلى تكليف مبرمجها أو بعض الجهات المختصة بتصميم برنامج خاص تحتاج إليه بحكم طبيعة عملها.

3. الشبكة الإلكترونية (**network - communication**): الشبكة الإلكترونية هي تلك الحزم من الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج الشبكات الإنترنت والإكسترنات، وعلى شبكة الاتصال الخاصة بالإدارة تحمل قاعدة البيانات والمعلومات التي يقوم عليها عمل الإدارة من قوانين وقرارات وبيانات أفراد ومشروعات وملفات شخصية ومعاملات وغيرها من البيانات والمعلومات التي يتعامل معها موظفو الإدارة.

¹ - حسن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم، الخصائص والمتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 73-75.

4. القوى البشرية: يشكل العنصر البشري المؤهل والتخصص في مجالات تكنولوجيا المعلومات العمود الفقري في عمل الحكومة الإلكترونية، مما يضيف تحديات تنافسية جديدة للقطاع العام مع القطاع الخاص في الحصول على تلك الموارد المجتمعية.

وهناك ما ينبغي أن تراعيه الإدارة، حتى تكون عملية التحول قائمة على أسس صحيحة، مما يضمن لها الاستمرارية والتطور، ويجنبها كثيرا من العوائق و العثرات، ومن ذلك مراعاة ضوابط المجتمع وثوابته، فلا يمكن لأي إدارة أن تعمل بمعزل عن قيم المجتمع الذي تطبق فيه برامجها وممارستها الإدارية، لأن ذلك سيدفع المجتمع إلى أن يلفظ وجود تلك الإدارة و ربما يحاربها فبعض الثوابت و القيم الاجتماعية لا ينبغي المساس بها ومن تلك الثوابت الاجتماعية التي يجب على الإدارة مراعاتها إبان تنفيذ سياستها وممارساتها الإدارية في المجتمع ما: (الدين، القانون، ثقافة المجتمع وتقاليد).

5. الأنظمة والتشريعات: تعد الأنظمة والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة الأساس الذي يقوم عليه عمل تلك الإدارة ويتوقف عليه أيضا نجاحا والوفاء باستحقاقاتها وضبط ممارستها الإدارية وكذلك تضمن أنظمة الإدارة وتشريعاتها التي ترينها الإدارة الاحتراز من وقوع التجاوزات الغير المرغوبة والسيطرة عليها.

6. الأنظمة الداعمة: ويقصد بها العوامل والأسس التي يقوم عليها مشروع الإدارة الإلكترونية نفسه والضوابط التي تحكم هذا المشروع، ويستمد منها الإدارة صلاحيته وإستمراريته، وتشمل الأنظمة القاعدية، الأنظمة السياسية، الأنظمة الاجتماعية والأنظمة الاقتصادية، وتعد بمثابة محددات النمط الإدارة وطبيعتها وأساليب عملها وحجمها.

المطلب الثالث: أهداف الإدارة الإلكترونية وأهميتها

رغبة في زيادة كفاءة وفعالية أداء العمل الإداري، فإن العديد من الدول تعمل على تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإدارة الأعمال والمشاريع وتسيير الإدارات المختلفة، والتخلي تدريجيا 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 وجه الوجه إلى الإدارة عن بعد، ومن إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي، والانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي.

الفرع الأول: أهداف الإدارة الإلكترونية

ترتبط أهداف الإدارة الإلكترونية بوظائف الإدارة عموماً، وذلك من خلال الحصول على أفضل النتائج على صعيد الأنشطة والخدمات المقدمة، حيث تسعى الدول من وراء تطبيق الإدارة الإلكترونية 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.
 - 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.
 - التقليل من التعقيدات الإدارية، وتسريع انجاز الأعمال والمهام المختلفة.
 - القدرة على استيعاب أكبر عدد من العملاء في وقت واحد دون الحاجة للانتظار في صفوف طويلة تعرقل العمل الإداري.
 - تقليل كلفة الإجراءات الإدارية، وما يتعلق بها من عمليات، وكذا زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.
 - 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.
 - 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.
 - 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 الإلكترونية للإدارة، إضافة لإمكانية عرض مختلف المعلومات على شبكات الانترنت.
- 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 .

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

وترتبط فوائد الإدارة الإلكترونية بوظائف الإدارة عموماً، وذلك من خلال الحصول على أفضل النتائج على صعيد الأنشطة والخدمات المقدمة.

الفرع الثاني: أهمية الإدارة الإلكترونية

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل وهي تمثل استجابة في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ثورة قوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين التي تشمل العولمة، الفضاء الرقمي، اقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الإنترنت.

إن اهتمام العالم المتزايد بتقنيات المعلومات الإدارية لم يأتي من فراغ بل بسبب وجود فوائد كبيرة، ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها ومن أهم هذه الفوائد هي: ¹

- ❖ تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس إيجابياً على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين؛
- ❖ كما تكون الخدمات المقدمة أكثر جودة؛
- ❖ اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة؛
- ❖ الدقة والموضوعية في العمليات المختلفة داخل المؤسسة؛
- ❖ تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة؛
- ❖ إن استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح سيققل من استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجابياً على عمل المؤسسة؛
- ❖ تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة لأماكن تخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى؛
- ❖ الإدارة الإلكترونية سوف تؤدي إلى تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة، عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة والاستغناء عن الموظفين الغير أكفاء والغير قادرين على التكيف مع الوضع الجديد.

المبحث الثاني: منهجية تطبيق الإدارة الإلكترونية

أصبح تطبيق الإدارة الإلكترونية حتمية إدارية واقتصادية من أجل النهوض بمختلف القطاعات، بناءً على دوافع مختلفة، والتي فرضت على الدول توفير مجموعة متطلبات تضمن نجاح هذا المشروع، والذي بدوره يمر عبر عدة مراحل وله عدة وظائف.

¹ - ياسين سعد، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2005، ص 27.

المطلب الأول: دوافع ومتطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية

إن دوافع التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية هو حتمية تفرضها المتغيرات العالمية، وهي بالدرجة الأولى قضية تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تدعم هذا التطور، وتحقيق رغبات المستفيد مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة والإتقان في العمل، وأن هذا التحول ليس عملية بسيطة بل تحتاج إلى بيئة مناسبة ومواتية لطبيعة عملها وهذا يستلزم توفير عدة متطلبات.

الفرع الأول: دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية

التحول من الإدارات التقليدية إلى الإدارات الإلكترونية ليس فقط أساسها الحواسيب وشبكة الإنترنت وشبكات الاتصالات وغيرها من الجوانب الفنية رغم أنها عناصر أساسية ومهمة للإدارة الإلكترونية، ولكنها في الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوة لغرض خدمة المستفيدين وتحقيق رغباتهم مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة والإتقان في العمل، فالتحول ليس فقط تحويل الإدارة إلى الآلية، وإنما إيجاد مجتمع معلوماتي قادر على التعامل مع معطيات التقنية. وتختلف دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية من دولة إلى أخرى وذلك حسب الأوضاع السياسية والاقتصادية السائدة في هاته الدول ويمكن تلخيص هذه الدوافع في النقاط التالية:¹

1. تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به: حيث أدت الثورة التقنية إلى التوظيف الأمثل للتكنولوجيا الحديثة لصالح المجتمع وتمكينه من الحصول على فوائد كثيرة تتمثل في تحسين أداء المؤسسات وإتاحة الفرصة لها للاستفادة من المزايا التقنية المتوفرة.
 2. الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة: إن انتشار وتطبيق مفهوم وأساليب الإدارة الإلكترونية في كثير من المنظمات والمجتمعات يحتم على كل دولة اللحاق بركب التطور تجنباً لإحالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية، والتنافس في تقديم الخدمات بناء على معايير السهولة والفعالية والكفاية والنوعية والكمية الملائمة، أي أنه لا يمكن لأية دولة أو مجتمع إنساني معاصر أن يعيش كنظام مغلق دون مواكبة التطور الطبيعي للحياة الإنسانية بأبعاده المختلفة.
 3. التحولات الديمقراطية: وما رافقها من إصلاحات إدارية وتوقعات شعبية لمواكبة التطورات
 4. تزايد الضغط الشعبي من طرف المواطنين: من أجل الحصول على أفضل وأسرع وأسهل الخدمات، وكذلك مشاركة المواطنين في النقاش في القضايا التي تهم من أجل خلق منظومة اتصال مفتوحة وأكثر شفافية.
- ويوجد أيضاً مجموعة من العوامل الأكاديمية التي دفعت بالمؤسسات، سواء العامة منها أو الخاصة، إلى تبني أسلوب الإدارة الإلكترونية، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

¹ - كورتل فريد، تيش سليمان آسيا، الإدارة الإلكترونية، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2014، ص 36.

- ✓ الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال؛
- ✓ القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق؛
- ✓ ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة؛
- ✓ صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء؛
- ✓ ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة؛
- ✓ التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات؛
- ✓ ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس؛
- ✓ ترشيد استخدام الموارد و ضبط الأداء وفق المواصفات و المعايير القانونية و الإدارية المعتمدة؛
- ✓ تحسين مستوى الخدمة المقدمة.

الفرع الثاني: متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولا شاملا في الأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي ليست وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، بل هي عملية معقدة تتطلب توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية حتى تؤدي ثمارها على الوجه المرجو منها. ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي:

1. المتطلبات الإدارية: يتطلب تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية العديد من المتطلبات الإدارية نذكر منها: ¹

أ. **وضع استراتيجيات وخطط التأسيس:** إن الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية يعتمد على رؤية واضحة لما يمكن أن تساهم به هذه التقنية الجديدة في تحقيق أهداف المؤسسة، لا سيما على المدى الطويل من خلال الحصول على المعلومات البيئية، سواء الخارجية أو الداخلية، مما يمكنها من تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف وصياغة أهدافها الإستراتيجية بكل وضوح ورصد الموارد المادية والكفاءات والمهارات البشرية اللازمة بأقل عناء وبأسرع وقت وبمنتهى الدقة.

ب. **القيادة والدعم الإداري:** يعتبر دعم والتزام الإدارة العليا أمرا مهما وحيويا لنجاح أسلوب الإدارة الإلكترونية في المؤسسات، فوجود قيادة إدارية قوية يساعد في تجاوز العقبات وتذليل الصعوبات التي تعترض تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية نتيجة الرفض المحتمل من بعض القيادات التقليدية. وعليه فإن جهود التحول إلى الإدارة الإلكترونية في المؤسسات، لن يكتب لها النجاح في غياب مثل هذا الدعم من قبل صانعي القرارات فيها .

ج. **الهيكل التنظيمي:** لا تستطيع الإدارة الإلكترونية العمل في هيكل تنظيمي هرمي يستند على قواعد تقليدية وروتين إداري وعمل يدوي). إذ أن المشاركة في صنع القرارات وتفويض الصلاحيات، هما من الجوانب المهمة في تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية، التي لا يمكن توفيرها إلا من خلال الهيكل الشبكي. لذا يتطلب أسلوب الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية تتناسب مع طبيعة

¹ - سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010، ص 306.

عمل الإدارة الإلكترونية، وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء بعض الإدارات الأخرى أو دمج إدارات مع بعضها البعض، وإعادة النظر في طبيعة العمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق إدارة إلكترونية تتميز بالكفاءة وسرعة الإنجاز.

د. **التعليم، التدريب والتثقيف:** تتطلب الإدارة الإلكترونية تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها، وهذا يعني ضرورة إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب وأيضا التثقيف حول مختلف التقنيات وذلك لمواكبة متطلبات التحول الجديد، وذلك بالاعتماد على:

✓ تطوير نظم التعليم التقليدية من خلال إدراج التقنية وتطبيقاتها ضمن المناهج والمقررات الدراسية خلال مراحل التعليم المختلفة؛

✓ الاهتمام بالتفكير الابتكاري في التعليم بمراحله المختلفة لإعداد وتأهيل خريج لديه مهارات وقدرات إبداعية؛

✓ عقد دورات تدريبية للموظفين لمواكبة التحول نحو أسلوب الإدارة الإلكترونية.

2. **المتطلبات البشرية:** يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة، فهو ذو أهمية بالغة في اكتشاف وتطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يعتبر هو المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ومن ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافه التي يصبو إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من وإلى العنصر البشري وبالتالي فإن الاهتمام بالعنصر البشري يجب أن يتجاوز وجود ميادين التكنولوجيا والتدريب إلى وجود مراكز أبحاث علمية متخصصة تسهم في سد فجوة نقص المعلومات، وذلك لقدرة هاته المراكز على إذكاء جيل مثقف يستند على بحوث في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي بدورها تسهل على العنصر البشري قدرة اتخاذ القرار المناسب.¹

3. **المتطلبات المالية:** يقترن تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية بالإمكانات المالية المتاحة للمؤسسات، من خلال ضمان توافر السيولة النقدية لديها، والتي تسهل تطبيقها وتضمن نجاحها و ذلك حتى لا يتوقف أو يتعطل المشروع انتظارا للدعم المالي ، ومن ضمن التكاليف التي تتحملها المؤسسات نتيجة التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية: تكلفة شراء الآلات والمعدات، وتكاليف الدورات التدريبية للعاملين في مجال استخدام الحواسيب والشبكات.²

4. **المتطلبات القانونية:** يقدم أسلوب الإدارة الإلكترونية تحديات جديدة للجهات التشريعية والتي ينبغي عليها أن تتمتع بالمرونة والقدرة على تطوير التشريعات بحيث تتماشى مع متطلبات الإدارة الإلكترونية. وفي هذا الصدد فإن هذا الأمر يتطلب ضرورة إعطاء الصيغة القانونية لأعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية وتحديد

¹ - القزاز بدر محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 367.

² - كورتل فريد، تيش سليمان آسيا، مرجع سبق ذكره، ص 64.

النشاطات السلبية منها والعقوبات المفروضة عليها وتحديد الأمن الوثائقي وتحديد متطلباته بما يحافظ على سرية العمل الإلكتروني وخصوصيته.¹

5. **المتطلبات الأمنية:** تتمثل المتطلبات الأمنية للإدارة الإلكترونية في ضمان أمن وحماية معلوماتها، هذه الأخيرة التي تعد ثروة ذات قيمة عالية وثمينة مما يجعلها عرضة للتهديد والتعدي والحرق من قبل العابثين والمتلصقين وقراصنة الحاسوب، ويقصد بأمن المعلومات مجموعة الإجراءات والتدابير المستخدمة في المجالين الإداري والفني لحماية المصادر البيانية (من أجهزة وبرمجيات وبيانات وأفراد من التجاوزات والتدخلات غير المشروعة التي تقع عن طريق الصدفة أو عمداً أو عن طريق التسلل أو كنتيجة لإجراءات خاطئة أو غير الوافية المستخدمة من إدارة هذه المصادر).

ومن أجل حماية المعلومات من المخاطر التي تتعرض لها لا بد من توفر مجموعة من العناصر:

أ. **السرية (التوثيق):** وتعني التأكد من أن المعلومات لا تكشف ولا يطلع عليها من قبل أشخاص غير مخولين بذلك.

ب. **التكامل وسلامة المحتوى:** يقصد بها تكامل الرسائل المرسله بين الأطراف عبر شبكة الاتصالات اللاسلكية حيث أنه لضمان التكامل بين الرسائل لابد من استلام الرسائل نفسها بدون أن يتم اعتراضها أو تغيير محتواها.

ج. **التشفير الإلكتروني:** هو استخدام خوارزمية أو رموز لتشويش المعلومات المرسله بحيث تصبح غير مقروءة حتى يتم فك التشفير. والتشفير الإلكتروني يحمي المعلومات عندما تكون مخزنة في وسيط للتخزين كالأقراص الصلبة، أو عندما يتم تحويلها عبر وسائط الاتصال، وبالتالي يحقق الضمانات التالية:

✓ لا يمكن تغيير المعلومات بعد إرسالها من المرسل ولا قبل وصولها إلى المستقبل؛

✓ لا يمكن معاينة المعلومات إلا من طرف المستقبل لها.

د. **التوقيع الإلكتروني:** يوفر التوقيع الإلكتروني درجة عالية من التأمين والحماية الخصوصية عند تنفيذ معاملات الإدارة الإلكترونية لا سيما أن التوقيع الإلكتروني لا يمكن إعادة إنتاجه استخدام عمليات النسخ واللصق. وهناك متطلبات عديدة يجب توافرها في التوقيع الإلكتروني وهي على النحو التالي:

✓ لا يمكن نقل التوقيع إلى وثائق أخرى، فهو مرتبط بوثيقة معينة؛

✓ لا يمكن إدخال تغييرات على الوثائق التي تم التوقيع عليها؛

✓ لا يستطيع الموقع إنكار توقيععه.

¹ - القدوة محمود، مرجع سبق ذكره، ص 49.

هـ. التأمين والحماية ضد الفيروسات: ويمكن إنجاز أهم وسائل التأمين والحماية ضد الفيروسات فيما يلي:

- ✓ استخدام برامج خاصة لتأمين وحماية برامج حواسيب المؤسسة من الفيروسات؛
- ✓ التحسين والتطوير المستمر للبرامج المضادة للفيروسات لضمان كفاءتها عند استخدامها للقضاء على تلك الفيروسات.

6. **المتطلبات التقنية:** يتطلب نجاح وتحقيق فعاليات تطبيق أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية ضرورة توافر بنية أساسية لشبكات المعلومات والاتصالات الإلكترونية، وفيما يلي نستعرض أبرز العناصر والمكونات التي تمثل البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية

أ. **عتاد الحاسوب:** يمكن إجمال أهم المتطلبات المتعلقة بعتاد الحاسوب على النحو الآتي:

- ✓ أجهزة الحاسوب (بكل أنواعها)، وحدات الإدخال (الوحدات المسؤولة عن إدخال البيانات للحاسوب)، وحدات الإخراج (التي تقوم بعرض وإظهار البيانات بعد معالجتها كالطابعة وأجهزة تكبير الصوت).

ب. **وسائط الاتصال:** وهي الوسيلة التي تنقل فيها المعلومات من جهاز إلى آخر عبر شبكة الاتصالات ، وقد تكون وسائط سلكية (كالأسلاك النحاسية وكابلات الألياف الضوئية) أو لاسلكية (كالمايكروويف والأقمار الصناعية).

ج. **شبكات الاتصال:** وتتمثل في شبكات الاتصال المحلية (كشبكة الإنترنت، شبكة الإكسترانت، والإنترانت)، وتعتبر شبكة الإنترنت محرك رئيسي للإدارة الإلكترونية وذلك لما تقدمه من خدمات متنوعة، نذكر منها:

- ✓ خدمة الاتصال عن بعد (Skype ,Vibre) خدمة البريد الإلكتروني (Yahoo)
- Gmail خدمة الحوارات (WhatsApp) خدمة نقل الملفات (Gmail)

المطلب الثاني: مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية

بعد تحقيق المتطلبات اللازمة لتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية لا بد من العمل على تنفيذها على أرض الواقع، ويجب أن تتم عملية التنفيذ بشكل تدريجي و متسلسل ودون تسرع، لذلك يمكن تقسيم مراحل تنفيذ الإدارة الإلكترونية إلى أربع مراحل هي: ¹

1. **تهيئة البيئة الإدارية:** حيث تأتي هذه الخطوة كمرحلة أولى بإعلان المعلومات والخدمات على الشبكة، وفي هذه المرحلة تقوم الحكومة بعدة خطوات مهمة وهي:

- تهيئة منفذ إلكتروني للجهات والأجهزة الحكومية وعادة ما يكون موحدًا باستخدام تقنية الويب الرقمية على شبكة الإنترنت، بحيث يتوفر فيه كافة المعلومات التي يتوقع أن يحتاجها المستخدم؛
- الإعلام المجتمعي عن بدء توفير تلك الخدمات من خلال وسائل الإعلام والندوات المتخصصة وبذلك فإن هذه المرحلة تعمل على تعريف الجمهور المستهدف بالموقع الحكومي، وبالتالي إعطاؤهم الفرصة لكي يكونوا تصورًا حول الخدمات التي يتوقعون أن تقدمها الإدارة عن طريق مواقعها الإلكترونية.

2. **التفاعل** تأتي هذه المرحلة مكتملة للمرحلة التي سبقتها، وهي عملية التفاعل بين الأجهزة الحكومية والمستفيدين عبر شبكات الاتصال المتوفرة، وبالتالي إنجاز المهام بسرعة وكفاءة عالية، وبالتالي حصول التفاعل الحقيقي بينها، وفي هذه المرحلة تتم عدة عناصر مهمة هي:

- توفير خدمات الاتصال على شبكة الإنترنت من خلال خط هاتفي مخصص لذلك؛
- تبسيط وتنميط النماذج الإلكترونية المستخدمة لتقديم الخدمات لجميع المستفيدين.

3. **التعامل:** وتأتي هذه المرحلة استكمالًا للمرحلتين السابقتين، حيث العمل الحقيقي للإدارة الإلكترونية الذي يعتمد على السرعة والدقة في إنجاز المعاملات والإجراءات، وتوفير الكثير من الوقت والجهد والمال عبر المواقع المخصصة على شبكة الإنترنت أو الشبكات الداخلية، حيث يمكن تنفيذ أو إتمام المعاملات من خلال شبكة الإنترنت بشكل كلي أو جزئي، بالاتفاق مع جهات تأدية الخدمة واستصدار القرارات المنظمة لذلك، أو من خلال شبكة الهاتف بشكل كلي أو جزئي خاصة الخدمات التي تستخدم البيانات الرقمية كالعمليات المصرفية، آخذين بعين الاعتبار الاستفادة من التجربة في هذه المرحلة ليتسنى تطويرها وتقليل الأخطاء فيها.

4. **التكامل:** وهي مرحلة الذروة فيما يخص الإدارة الإلكترونية، وفيها يتم تأمين الآتي:

- إتاحة المعلومات فورًا عبر الشبكة؛
- تفاعل الناس مع الإدارة الإلكترونية واستجابتهم لها؛

¹ - القزاز بدر محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 316 - 317.

- المقدرة على إكمال المعاملات فوراً عبر الشبكة ، وتوحيد جميع تلك الأهداف في شكل بيئة ملائمة، وهذا يعني أنه بإمكان العميل أو المواطن أن يحصل على جميع المعلومات التي يحتاجها، وأن يستوفي جميع متطلباتها، وأن يطلب أو يتلقى جميع الخدمات التي يكون محولاً بتلقيها من مصدر واحد أيا كان نوع هذه الخدمات ، وهنا يجب أن يكون التكامل هدفاً أساسياً في تقديم الخدمات العامة عبر الإنترنت.

مما سبق نستخلص أن عملية التقدم نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية يجب أن تسير بشكل مدروس ومحسوب ووفق مراحل معينة، وذلك من أجل دراسة الأخطاء والصعوبات التي تواجه تطبيقها في كل مرحلة ثم تعديلها والانتقال إلى مرحلة أخرى حتى نصل إلى مرحلة التكامل.

المطلب الثالث: وظائف الإدارة الإلكترونية

كما تؤثر الإدارة الإلكترونية بدرجات متفاوتة على أداء المنظمات وذلك من خلال التأثير على كل الوظائف والأنشطة التي تمارسها تلك المنظمات كوظائف وأنشطة تطوير المنتجات، خدمات الصيانة، التسويق، التمويل وغيرها من العمليات، بالإضافة إلى ذلك، تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة أداء العمل بالمنظمات عن طريق استخدام أساليب إلكترونية جديدة تتسم بالكفاءة، الفاعلية والسرعة.

1. التخطيط الإلكتروني: قد لا يختلف التخطيط الإلكتروني 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: ¹

- إن التخطيط الديناميكي هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتحدد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي؛
- إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيء استمرارية على كل شيء في الشركة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع (وضع التقارير الفصلية) إلى التخطيط المستمر؛
- إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدي بين إدارة تخطيط وعمال الخط الأمامي عند سطح المكتب و كلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل مكان و زمان.

والجدول التالي يوضح الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني:

¹ - محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 248 - 249.

الجدول رقم (02): التحول من القواعد القديمة إلى القواعد الجديدة في التخطيط الإلكتروني

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

المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمجالات، دار البازوري العلمية للنشر

والتوزيع، عمان، 2009، ص 306

يقدم التخطيط الإلكتروني للمجتمع الذي تدبره تلك الإدارات أجيالا لديها المهارات التخطيطية والتحليلية التي تملك القدرة على التخطيط الآني في ظل قراءات الواقع و البيئة 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 إلكترونيين في داخل المنظمة وزبائن الإلكترونيين خارج المنظمة، ويعتمد على البريد الإلكتروني وقاعدة البيانات

وإدارة علاقات العاملين على أساس شبكي داخل المنظمة وإدارة علاقات الزبون الالكترونية وعلاقات الموردین عبر الشبكة الخارجي، والجدول الموالي يوضح الفرق بين التنظيم التقليدي التنظيم الالكتروني.¹

الجدول رقم (03): التحولات الإدارية من أسلوب التنظيم التقليدي إلى أسلوب التنظيم الالكتروني

التنظيم الالكتروني	التنظيم التقليدي
التنظيم المصفوفي (المشروع)	التنظيم الهرمي
الهيكل القائم على فرق الجماعة	الهيكل القائم على الوحدات
التنظيم الأفقي	التنظيم الرأسي
وحدات تنظيمية مصغرة	الوحدة التنظيمية الواحدة
الهيكل غير المحدد	الهيكل المحدد
التنظيم الخلوي	التقسيم الإداري التقليدي
القيادة الاستشارية	سلطة الأوامر الخطية
الرؤساء المتعدون	الرئيس المباشر الواحد
السياسات المرنة واجتهادات الأفراد	التعليمات الحرفية
إدارة الذات والفرق المدارة ذاتيا	قواعد الإجراءات الحرفية
برامج العمل المرنة و المتغيرة	برامج العمل القياسية و المجدولة سابقا
القرار بالمشاركة	إنفراد القيادة بالقرار
تعدد مراكز السلطة	مركزية السلطة
الشفافية وإتاحة المعلومات للاستفادة منها	التحكم في المعلومات و سريتها

المصدر: حسين محمد الحسن، الإدارة الالكترونية: المفاهيم، الخصائص والمتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 92.

لقد قدمت العديد من الإسهامات الفكرية حول المراحل الأساسية لتطبيق الإدارة الالكترونية، حيث ترى إحدى هذه الإسهامات، أن التحول الناجح من نموذج الإدارة التقليدية التي تتصف بجمود الهيكل التنظيمي والروتين المميز للوظائف والأنشطة، والتعقيد البيروقراطي الناتج عن تضخم الأجهزة الإدارية إلى نموذج الإدارة الالكترونية.

3. القيادة الالكترونية: هي الروح الموجهة للإدارة الالكترونية ونجاعة القيادة تكون قائمة على ما يتمتع به

القائد الإداري من صفات ومميزات، والقيادة الالكترونية تجعل المدير في كل مكان يملك كل المعلومات

¹ - محمد سمير أحمد، الإدارة الالكترونية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 282.

،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 متطوراً وحذراً ومستعداً دائماً، وتنقسم 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 أولاً بأول وبالوقت الحقيقي Real time وليس وفق الرقابة التقليدية الموجهة للماضي، إذ تعمل الشبكة الداخلية Intranet كقناة آنية لنقل المعلومات ويساعد التشبيك المدير على التدخل لمعالجة الانحرافات واتخاذ ما يلزم. وأهم المزايا على الرقابة الإلكترونية:²

- تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي بدلا من الرقابة القائمة على الماضي؛
- أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية بما يولد تدفقا مستمرا للمعلومات الرقابية؛
- الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة؛
- إن الرقابة الإلكترونية تتطلب بل وتخفف العلاقات القائمة على الثقة.

المبحث الثالث: مزايا ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية تسعى إلى إجراء تحسينات فعالة في المنظمات المعاصرة، الأمر الذي يترتب عليه تحقيق مزايا أساسية لها تتمثل في تحسين الخدمات المقدمة للعملاء، تحسين العلاقات مع الموردين ومجتمع التمويل وزيادة العائد على استثمارات أصحاب الأسهم والملاك، كما قد تصادف خلالها جملة من المعوقات تختلف باختلاف ظروف الدولة وبيئتها.

المطلب الأول: مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية

ترتب على تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية العديد من المزايا والآثار الإيجابية يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- ❖ سرعة أداء الخدمات للعملاء مع الحفاظ على جودتها؛
- ❖ نقل الوثائق إلكترونياً بشكل أكثر فعالية؛
- ❖ تقليل التكلفة نتيجة تبسيط الإجراءات وتقليل المعاملات الورقية وتخفيض وقت الأداء؛

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

² - محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 284.

- ❖ تقليل الحاجة إلى العاملين القائمين بأداء الخدمة وخاصة ما يتعلق بالمعاملات الورقية؛
- ❖ التقييم الموضوعي لأداء العاملين وتنمية نظام متطور لمعرفة المقصرين؛
- ❖ تخفيض الأخطاء إلى أقل ما يمكن فالنظام الإلكتروني أقل عرضة للأخطاء؛
- ❖ تقليص المخالفات نظراً لسهولة ويسر النظام ودقته؛
- ❖ الوضوح وسهولة الفهم من قبل المستفيدين لما هو مطلوب منهم من وثائق؛
- ❖ تخفيض الاستثمارات الخاصة بالمباني والعقارات وما إليها؛
- ❖ تقليل تأثير العلاقات الشخصية على انجاز الأعمال.

المطلب الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

يجابه تطبيق الإدارة الإلكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر، تبعاً لنوع البيئة التي تعمل في محيطها كل مبادرة، وعموماً يمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تعترض أغلب برامج الإدارة الإلكترونية فيما يلي:¹

1. المعوقات الإدارية: تتعلق بالتنظيم الإداري نذكر منها ما يلي:

- غموض المفهوم، فالكثير من القيادات الإدارية والعاملين يجهلون مفهوم الإدارة الإلكترونية؛
- إمكانية بروز مقاومة للتغيير نتيجة قيام المؤسسة بإعادة توزيع المهام وزيادة المسؤوليات، وقد تنتج كذلك من الخوف من عدم القدرة على مجاراة التكنولوجيا الحديثة؛
- الأمية الإلكترونية عند بعض العاملين بسبب عدم وجود وعي معلوماتي وحاسوبي.

2. معوقات تقنية وتكنولوجية: من أهمها:

- ضعف البنية الأساسية في مجال الاتصالات؛
- قلة الوعي بما تتيحه الشبكة المعلوماتية من فرص معرفية وبخية واستثمارية؛
- ارتفاع كلفة الاشتراك في شبكة الانترنت في الكثير من الأحيان؛
- معوق اللغة خاصة وأن معظم الموارد والمعلومات الموجودة على الشبكة هي باللغة الإنجليزية، يقابل ذلك قلة المواقع المتاحة باللغة العربية.

3. معوقات بشرية: يعد العنصر البشري من أبرز العناصر التي تقود مجتمعنا إلى تحقيق التقدم في مختلف المجالات،

إلا أن النقص في عدد الأفراد المؤهلين للتأقلم مع البيئة الرقمية، أصبح أمراً تعاني منه أغلب المؤسسات العمومية، و يمكن إبراز هذه المعوقات فيما يلي:

- الأمية المعلوماتية: هي جهل عدد كبير من أفراد المجتمع بالتطورات التكنولوجية الحديثة، وعدم معرفتهم لطرق التعامل معها واستخدامها وخاصة المجتمع العربي الذي يعاني من أمية كبيرة في التعامل مع الحاسوب.

¹ - كورتل فريد، تيش سليمان آسيا، مرجع سبق ذكره، ص 73 - 76.

- العائق اللغوي: يعد من القيود التي تحد حالياً من انتشار استخدام الشبكة الإلكترونية في العالم العربي هو قيد اللغة، فلا بد للذي يستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن يتقن عدة لغات وخاصة الإنجليزية.
- مقاومة التغيير والخوف منه: تعد مقاومة التغيير والتجديد من أهم المعوقات التي تواجه معظم المؤسسات وذلك عندما يجهل الأفراد الهدف من التغيير وطبيعته، وكذلك الخوف من فقدان مراكزهم ووظائفهم الحالية لفائدة التطبيق الإلكتروني مما يجعلهم يقاومون كل أنواع التغيير داخل مؤسساتهم.
- 4. معوقات مالية: تحول بعض العوائق المالية دون تعميق التطبيقات الفنية على الإدارات، أو تأخير تنفيذ المشروع الإدارة الإلكترونية، ومن بين تلك العوائق:¹
 - ارتفاع تكاليف تجهيز البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول الإلكتروني؛
 - قلة الموارد المالية لتقديم البرامج التدريبية، والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات؛
 - ضعف الموارد المالية المخصصة للصيانة التقنية لبرامج ومعدات الإدارة الإلكترونية؛
 - صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الانترنت، نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الكثير من الأفراد.
- 5. المعوقات السياسية والقانونية: تشمل هذه المعوقات ما يلي:
 - عدم الاعتماد على الوثائق الإلكترونية كبديل للوثائق التقليدية؛
 - 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؛
 - عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية، تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل التوقيع الإلكتروني والدفع المالي وكذلك غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق، وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.
- 6. المهديدات الأمنية: تتمثل أهم هذه المهديدات في الآتي:
 - التخوف من التقنية وعدم الاقتناع بالتعاملات الإلكترونية، خوفاً عن ما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصر الأمن المعلوماتي، وأن يمس ذلك الاختراق البيانات الخاصة بهم بالحذف والتدمير أو استغلالها في أعمال غير مشروعة؛
 - عدم توفير برمجيات تحكم للرقابة على الاختراقات المتعمدة.

1- حرشوش عادل، الإدارة الإلكترونية: مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، ط1، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، مصر، 2007، ص 81.

خلاصة الفصل الأول:

تعتبر الإدارة الإلكترونية من الأساليب المعاصرة التي تسعى لتحويل المنظمات إلى منظمات إلكترونية تستخدم تكنولوجيا المعلومات في إنجاز جميع أعمالها ومعاملاتها الوظيفية ووظائفها الإدارية، ومن خلال ما تم دراسته في هذا الفصل والمتعلق بالإطار النظري للإدارة الإلكترونية حاولنا استخلاص بعض النتائج يتمثل أهمها في:

❖ يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات الإدارية الحديثة، والذي ظهر نتيجة للثورة الهائلة في شبكات المعلومات والاتصالات، والذي أحدث تحولاً هاماً في أداء المنظمات بتحسين إنتاجيتها وسرعة أدائها وجودة خدماتها؛

❖ أن الإدارة الإلكترونية بصفة عامة تشتمل على عملية الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الافتراضي مكان المكتب الورقي، عن طريق توسيع استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال لتطوير المجال الإداري والذي يصنع الفارق في أي دولة لكونه أكثر المجالات المرتبطة بانثاق الأعمال والشركات الجديدة ذات التعجيل في نموذج الأعمال وحجم النشاط.

❖ لا تطبق الإدارة الإلكترونية بصفة عشوائية بل تكون بناءً على دوافع تختلف باختلاف أوضاع الدولة وخصوصيتها وتوفر مجموعة من المتطلبات التقنية، البشرية، الإدارية... واتباع منهجية وخطوة واضحة مبنية مراحل مختلفة، والتي تضمن نجاحها مدى توفير الإمكانيات لتنفيذ هذه الخطوة ومدى قدرة الدولة على القضاء على مختلف العوائق التي تواجه هذا التطبيق.

الفصل الثاني:

الإدارة الإلكترونية كإلية
لتحسين
جودة الخدمات العمومية

تمهيد:

شهد العالم في الآونة الأخيرة تطورات سريعة في جميع المجالات وتأثرت كل الجهات بهذا التغيير، وتعتبر المنظمات من أولى الجهات المستهدفة بالتغيير والتطوير، فوجدت نفسها تواجه تحديات كبرى ألزمتها انتهاج طرق جديدة في التسيير والتنظيم بما يتناسب والتغيرات الجديدة والتحديات المرفقة بها، وأصبح التحول في الأداء سواء في الإدارات العمومية أو الخاصة ضرورة ملحة تقتضي استخدام أحدث الابتكارات في المجال الإداري كونها تنتقل من مرحلة التسيير التقليدي إلى مرحلة التسيير الحديث.

كما حظيت قضية الجودة في السنوات الأخيرة بأهمية بالغة سواء على الصعيد العالمي أو المحلي، حيث دخل مفهوم الجودة في كثير من المجالات وأصبحت العديد من المؤسسات العمومية الخدمية على وعي كامل بضرورة تواجدها وتطبيقها في مختلف أنشطتها من أجل تحسين أدائها وإنتاجيتها، فانتهجت ممارسات جديدة وأحدثت تغييرات في وظائفها لتحسين جودة الخدمة المحلية وكذا كسب رضا الموظفين والمستفيدين. ونحن سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى المباحث الثلاثة كما يلي:

1. المبحث الأول: الخدمة العمومية وتطبيقاتها في الإدارة المحلية
2. المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي لجودة الخدمات العمومية
3. المبحث الثالث: العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين جودة الخدمة المحلية في الجزائر

المبحث الأول: الخدمة العمومية وتطبيقاتها في الإدارة المحلية

تعد الخدمة في الإدارات المحلية عنصرا أساسيا في إستراتيجية التنمية للدولة، نظرا لمهمتها السيادية المتمثلة في ضمان الرفاهية الاجتماعية من خلال تلبية احتياجات السكان، هذا من جهة ومن جهة أخرى التوفيق بين مقتضيات بيئتها ومتطلبات السياسة الاقتصادية والاجتماعية التي تحددها السلطات العامة، وفي ظل هذه الظروف، يجب على الإدارة المحلية، لتحسين أدائها أن تنتقل من منطلق الوسائل إلى منطلق النتائج، من أجل جعل أعمالها أكثر كفاءة من خلال الاستفادة المثلى من تخصيص الموارد، وبهذا المعنى يتجلى اهتمام الإدارة المحلية العامة الجديدة.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية وخصائصها

إن الاهتمام بمفهوم الخدمة العمومية يشكل مطلبا أساسيا وحاسما في المؤسسات العمومية الخدمائية لكونها أصبحت تواجه العديد من التحديات وذلك نتيجة للتغيرات والتطورات التي تمر عبر الزمن، ولهذا فقد كان الاهتمام الكبير من طرف الباحثين لإيجاد حلول في ظل هذه التحديات.

الفرع الأول: مفهوم الخدمة العمومية

قبل التطرق إلى تعريف الخدمة العمومية يجب أولا تعريف الخدمة والمؤسسة العمومية.

حيث يعرف فليب كوتر الخدمة: "بأنها نشاط أو إنجاز مرتبطة بعملية تبادلية يقدمها طرف ما لطرف آخر ويكون أساسا غير ملموس ولا ينتج عنها أية ملكية، وان إنتاجها أو تقديمها مرتبط بمنتج مادي أو لا تكون".¹ وعليه، يمكننا القول أن الخدمة هي نشاط أو منفعة يتم الحصول عليها بواسطة أنشطة ناشئة من التداخل بين المؤسسة والزبائن، ومن الأنشطة الداخلية في المؤسسة، وهي تهدف أساسا إلى إشباع حاجات الزبائن وتحقيق رضاهم.

أما مفهوم المؤسسة العمومية: "هي مؤسسة تقوم بأداء خدمة عامة وتسيطر عليها الدولة، وتقوم بإنشائها وتخضع بذلك للسلطة العامة والغرض منها النفع العام".²

وهذا التعريف يتضمن العناصر التالية:

- ✓ المؤسسة العمومية تحدتها الدولة وذلك عندما تقدر نشاطا معيناً يقتضي أن تقوم به تحقيقا للمصلحة العامة، وبالتالي تخضعها لأحكام المرافق العامة حسب الطرق المتبعة في إدارة هذه المرافق؛
- ✓ خضوع المؤسسة العمومية للسلطة الإدارية، أي أنها لا يمكن أن تنفصل من سلطة الدولة وتخضع في تنظيمها الداخلي والخارجي لأدارتها، تحديد الأموال، الأدوات والأشخاص الذين تسند إليهم إدارة المرفق؛

¹ Philip kotler, **marketing management**, 13^{ème} edition, Pearson education, Paris, 2009, p 452.

² حورية قارطي، إيمان مداوي، دراسة أثر استخدام الإدارة الإلكترونية من طرف مصالح الخدمة العمومية في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر: دراسة استطلاعية حول خدمة استخراج جواز السفر البيومتري، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 03، العدد 01، الجزائر، 2017، ص 238.

✓ المؤسسة العمومية تنشأ بقصد تحقيق حاجات النفع العام.

أما مصطلح الخدمة العمومية يتسم بالمرونة التي تجعله يحتمل أكثر من معنى، وبذلك تعددت تعاريفه وهذا راجع لاختلاف وجهات النظر والرؤى إليها، ومن أهم هذه التعاريف نذكر:

عرف الباحث **GEAN LAPEYRE** الخدمة العمومية بأنها "ذلك النشاط الذي يشكل اقتصادية بالاستجابة لحاجات ورغبات الزبون دون أن يتطلب ذلك إنتاج شيء ملموس".¹

كما عرفها الباحثة **Annie partoli** بأنها: "هي تلك الخدمات التي تقوم السلطات العامة بتأديتها، بناء على قرار سياسي من أجل أفراد المجتمع وذلك لحاجاتهم إليها".²

وأيضاً تم تعريفها من الباحث **CHRISTOPHE LOVLOCK** بأنها: "عبارة عن نشاطات اقتصادية تعمل على خلق القيمة وفي نفس الوقت تقدم منفعة للمستهلكين وذلك في الزمان والمكان الذي يحددهما ويرغب فيهما طالب الخدمة".³

أما خبراء الإدارة العامة فقد عرفت الخدمة العمومية بأنها: "الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب أن تكون بالنسبة لغالبية الشعب وأن تكون هذه الغالبية من المجتمع هي المحرك لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين".⁴

وتم تعريف الخدمة العمومية وفقاً للقانون الإداري الفرنسي بأنها: "الخدمة التي تعد تقليدياً خدمة فنية تزود بصورة عامة بواسطة مؤسسة عامة كاستجابة لحاجة عامة، ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمين على إدارتها مبادئ المساواة والاستمرارية والتكيف لتحقيق الصالح العام".⁵

من خلال التعاريف السابقة يتبين لنا أن الخدمات العمومية هي:

✓ خدمات تقدم لأي فرد يحتاجها في ظل ظروف محددة، أي أنها تحقق المساواة في حصول أفراد المجتمع عليها؛

✓ تلبية الحاجات الجذورية، كما أنها تتلاءم مع المصلحة العمومية من جهة، ومن جهة أخرى تلاؤم الخدمة العمومية مع التطورات والتغيرات والعمل الجيد على تحسين نوعية وكمية أداؤها؛

✓ استمرارية الخدمة العمومية بصورة منتظمة وبدون انقطاع مهما كانت الظروف.

¹ - المرسى سيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة: النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الأردن، 2004، ص 29.

⁴ - Annie partoli, **Management dans les Organismes Publiques**, 3eme édition, dunod, paris, France, 2009, p 51.

³ - مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، جسور للنشر والتوزيع، المحمدية، ط1، الجزائر، 2015، ص 14.

⁴ - عشور عبدالكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2010، ص 40.

⁵ - يونس زين، الأمير عبد القادر حفوطة، إسهامات الإدارة الإلكترونية في تحقيق جودة الخدمة العمومية: جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي نموذجاً، حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 23، 2018، ص 38.

رغم تعدد تعاريف الخدمة العمومية إلا أنها تصب في قناة واحدة، حيث تعرف بأنها: تحقيق المصلحة العامة وتلبية الحاجات والرغبات لأفراد المجتمع بواسطة الإدارات والهيئات العمومية، ويلتزم مقدميها على تطبيق مبدأ المساواة، الاستمرارية والتكيف لتحقيق الصالح العام.

الفرع الثاني: خصائص الخدمة العمومية

يتميز قطاع الخدمة العمومية بمجموعة من الخصائص، نذكر أهمها كالآتي: ¹

- ✓ **المؤسسات العمومية مشروعات ذات نفع عام:** إن الصفة المشتركة للمؤسسات الخدمية العمومية هو تمركزها في القطاعات القاعدية باعتبارها قطاعات مهمة لأسباب سياسية، اقتصادية، اجتماعية السائدة في كل مجتمع ودولة، وفي كل الأحوال فإن المؤسسات العمومية تستهدف تحقيق النفع العام عن طريق إشباع الحاجات العامة، إذا فعنصر النفع العام شرط أساسي لوجودها، لذلك فإن المشروعات الاقتصادية التي تقيمها الدولة لا تعتبر مؤسسات خدمية عمومية إلا إذا استهدفت تحقيق نفع عام؛
 - ✓ **تلبية الحاجات العامة:** إن أساس ومبرر وجود المؤسسات العمومية هو تلبية الحاجات العامة للجمهور وتحقيق نفع عام، حيث تقوم الإدارة العامة للمؤسسات العمومية بإنشاء الحاجات التي تقتضيها الحياة العامة للمواطنين تحقيقاً للمصلحة العامة، ويترتب على ذلك أنها تقوم بتقديم خدماتها أصلاً بصورة مجانية رغم ما قد تفرض من رسوم، لا ترتقي أبداً إلى مستوى سعر تكلفة الخدمة المقدمة مثل رسوم الاستفادة من خدمات المستشفيات العامة أو الدراسة بالجامعات؛
 - ✓ **المؤسسات الخدمية العمومية مرتبطة بالدولة والإدارة العامة:** حتى يكتسب أي جهاز إداري صفة مؤسسة عمومية لا بد و أن يرتبط بالدولة والإدارة العامة، على أنها عضو في هذه الإدارة، وذلك حسب الوظيفة التي يؤديها، و هذا الارتباط لا يكون إلا وفقاً للعنصرين السابقين، وبالتالي نجد ان المؤسسات العمومية ما هو إلا أداة في يد الدولة لتحقيق النفع العام، وعلى هذا الأساس يكون ارتباطها وخضوعها للسلطة المتخصصة من حيث الإنشاء، التنظيم، التسيير والرقابة؛
- ولتحسين الخدمة العمومية والارتقاء بها لا بد من اعتماد آليات للتغيير، نذكر أهمها:
- **المساواة:** لجميع المواطنين الحق في تلقي الخدمة العمومية دون تمييز على أساس الجنس أو اللون أو العرق أو الدين، ويجب تقديمها دون تقصير؛
 - **الديمومة:** فهي غير منتهية، مرتبطة بحاجات متواصلة للأفراد وهو ما يتطلب وضع خطط لاستمراريتها، بسبب عدم توفر التمويل أو إضراب الموظفين أو الأحوال الجوية القاسية؛
 - **التطور:** مواكبة لأشكال التقدم ولاسيما التكنولوجية منها كتحديث وسائل النقل العام وطرق تسديد فواتير الكهرباء وغيرها، وذلك لدفع عجلة التنمية ترقية الخدمة العمومية أمام التحديات والمشاكل التي تواجهها، والتي تلخص في العيوب التنظيمية، النظام البيروقراطي والتراجع التدريجي لفعالية القيم المعمول بها

¹ - محمد الصغير بعلي، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص 208.

على مستوى إدارة الخدمات العامة، بالإضافة إلي الأزمات المالية التي تتعرض لها مع انعدام المنافسة، وبذلك فالهدف من تطوير وتحسين دور الخدمة العمومية هو خلق التوازن بين حجم المنظمات الخدمية ومحيطها لتحقيق هذا الهدف استعانة بآليات عدة أهمها الإدارة الإلكترونية.

المطلب الثاني: مبادئ الخدمة العمومية وأهدافها

تقدم المؤسسات العمومية خدمات ذات قيمة هامة للأفراد، إذ تغطي احتياجات ومصالح المجتمع ولكي تتمكن هذه المؤسسات من أداء هذه المهام فإنها تخضع لمجموعة من المبادئ والقواعد، لكي يرقى أيضا نشاط الخدمة العمومية يتطلب رسم مجموعة من الأهداف.

الفرع الأول: مبادئ الخدمة العمومية

إن الخدمات العمومية هي علاقة تربط أفراد المجتمع والدولة من أجل تلبية حاجياتهم عبر المرافق أو المؤسسات العمومية التي تشرف عليها الدولة، ويتم ذلك وفق مبادئ وضوابط تضمن خدمة عمومية جيدة، وهي كالتالي: ¹

1. مبدأ الاستمرارية: ويعني هذا المبدأ ضمان استمرارية الخدمة العمومية بصورة مؤسسة وبدون انقطاع ومهما كانت الظروف، وهذا المبدأ يثير قضية في نظر المستفيدين من الخدمة العمومية.
2. مبدأ الملائمة: يراعي هذا المبدأ ضرورة امتثال الخدمة العمومية للتطورات الحاصلة في الحاجات الجماعية وفي المصلحة العمومية.
3. مبدأ المجانية النسبية: على ضوء ما جاء في معيار المساواة فإن تقديم الخدمة يصبح مختلف من فرد لآخر وذلك على حسب المستوى المعيشي والدخل الفردي، فهناك بعض الخدمات تكون مجانية للجميع كالصحة، التعليم وغيرها المحددة قانونا وهناك خدمات تكون بمقابل رمزي.
4. مبدأ معيار الفعالية: وهو توفير بعض الخدمات العمومية في جميع مناطق الدولة خاصة المناطق التي بها عجز (مناطق الظل)، دون أخرى كمجال النقل والكهرباء وغيرها من الخدمات التي تساهم في تهيئة تنمية هذه المناطق وتكون أكثر فعالية .
5. مبدأ التضامن: بما أن الخدمة العمومية تعبر عن التضامن الاجتماعي بين المواطنين، فإن الدولة تقوم بتجسيده ميدانيا، وهذا حتى تقضي على ظاهرة الفقر والحرمان وتقلص من الفوارق الاجتماعية بين الأفراد التي تنجم عن ضعف الدخل أو الإعاقة أو غيرها من العوامل المسبب لذلك.
6. مبدأ الشمولية: يعتبر مبدأ هاماً للخدمة العمومية مكفولا لكل أفراد المجتمع وذلك على أساس الضرورة ، وعليه تكون في متناول جميع المواطنين والسماح لهم بالوصول إليها حسب الشروط القائمة وقدراتهم ومستوياتهم.

¹ - مريزق عدمان، مرجع سبق ذكره، ص 18.

إضافة إلى ذلك فإن الخدمة العمومية تجمع بين عنصرين هما الإطار الخدمي والإطار العمومي، والتي تحكمها الميزات التالية:¹

- **علاقة السعر العام:** حيث تقدم من طرف المؤسسات العمومية بشكل عام مجاني أو بشكل رمزي في شكل رسم أو ضريبة؛
- **المنفعة العامة:** وهي هدف الخدمة العامة؛
- **الرقابة العامة:** حيث أن أنشطة المؤسسات العامة تخضع للرقابة من أطراف متعددة، نذكر منها: الوصاية المباشرة، هيئات الدولة والمجتمع المدني.

الفرع الثاني: أهداف الخدمة العمومية

تسعى المؤسسات الخدمة العمومية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نلخصها كالآتي:²

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

المطلب الثالث: أنواع الخدمة العمومية وأنظمتها

إن استخدام الإدارة الإلكترونية يحد ويقلل من نسبة الأخطاء في أداء وتسليم الخدمة العمومية، بسبب الدقة المتناهية التي تميز الأنشطة الإلكترونية، وتوفير واختصار الوقت بالنسبة لطالبي الخدمة، بشكل ينهي مشاكل التعقيد الإداري والبيروقراطية، كما تحدد الخدمات العمومية وفق نظم متعددة تشكل إطار ممارساتها وتنقسم إلى عدة أنواع حسب المعيار المستخدم.

الفرع الأول: أنواع الخدمة العمومية

للخدمة العمومية عدة تقسيمات نذكر أهمها كالآتي:³

أ. من حيث طبيعة نشاط الخدمة: وتمثل في:

¹ - المراسي السيد حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

² - أتييم محمد، مقياس التسيير العمومي، محاضرات السنة الثالثة، تخصص إدارة عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة مولاي الطاهر بسعيدة، الجزائر، 2014، ص 43.

³ - محمد جمال ملالي، الحاسبة الحكومية، الطبعة الأولى، دار صماء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 22.

1. الخدمات الإدارية: هي الخدمات التي تقدمها الإدارات العمومية أو المرافق العمومية الإدارية سواء على المستوى المحلي أو المركزي مثال: خدمات مرفق الحالة المدنية.
 2. الخدمات الصناعية والتجارية: ظهرت هذه الخدمة مع التطور الملحوظ لدور الدولة في الحياة الاقتصادية، وفي تحقيق رفاهية الأفراد في مجال احتياجاتهم الأساسية، وتتمثل هذه في: خدمة مؤسسة المياه والغاز، الكهرباء، النقل، الاتصالات... الخ.
 3. الخدمات الاجتماعية والثقافية: تتمثل في الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية ذات الطابع الاجتماعي والثقافي وهي الخدمات التي تشمل التعليم، والصحة والمساعدات الاجتماعية.
 4. خدمات عمومية مرتبطة بسيادة الدولة: وهي خدمات مرتبطة أساسا بالدور التقليدي للدولة وذلك في مجال العدالة، الأمن، الدفاع الوطني، المالية العمومية.
- ب. من حيث طبيعة الخدمة المقدمة: وهي كالأتي: ¹
1. خدمات فردية: تتمثل في الخدمات التي يتحصل عليها الفرد دون ارتباطه بجماعة، حيث يقوم بطلب توفيرها أو يعمل للحصول عليها.
 2. خدمات لأفراد المجتمع: باختلاف توزيعهم على ارض الدولة الواحدة، وباختلاف فئات المجتمع وطبقاته، حيث يحصل الأفراد على هذه الخدمات في إطار جماعة دون أن يقوم بطلب توفيرها، مثال: الإنارة العمومية.
- ج. من حيث طبيعة تحمل التكلفة: وتتمثل في:
1. خدمة مجانية: وهي الخدمات التي تقدم دون مقابل، تتحمل تكلفتها الخزينة العمومية للدولة مثال: الأمن العمومي.
 2. خدمة بالمقابل: وهي الخدمات التي يتحملها كلية المستفيد منها مثال: الكهرباء والمياه.
 3. خدمة مدعمة: وهي نوع يجمع بين النوعين السابقين حيث يتحمل تكلفتها جزئيا المستفيد والباقي لدعم الحكومي لها مثال النقل العمومي.

الفرع الثاني: أنظمة الخدمة العمومية

يمكن تقسيم أنظمة الخدمة العمومية كما هو معمول به في مجال الوظيفة لدى المجتمعات المعاصرة، إلى نظامين هما: ²

- أ. نظام الخدمة العمومية المفتوحة: يظهر نظام الخدمة العمومية المفتوحة من خلال اختصار عمل الإدارة العمومية في تحديد الوظائف اللازمة وتوصيفها، ومن ثم تحديد طرق اختيار أفضل المرشحين لشغلها والقيام

¹ - مريزق عدمان، مرجع سبق ذكره، ص 16.

² - منى زكريا محمود، سياسات الاختيار للخدمة العامة، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة والحكم الاتحادي، جامعة الخرطوم، السودان، 2010، ص ص 25 - 26.

بتعيينهم، وفي هذا النظام لا يقع على عاتق الإدارة عبء إعداد أو تدريب الموظفين، إذ تعتبر هذه المهمة مسؤولية الموظف نفسه، كما لا تلتزم الإدارة بترقية الموظف إلى وظيفة أعلى، وفي حال توفرت فيه الشروط لشغل الوظيفة الأعلى فما عليه إلا التقدم للمنافسة، كما أن الوظيفة العمومية في هذا النظام مؤقتة وليس لها صفة الدوام والاستقرار، والموظف الذي يعين فيها يرتبط مصيره بمصير وظيفته بالذات، فإذا قررت الإدارة إلغاء الوظيفة فقد الموظف عمله.

ويمتاز نظام الخدمة العامة بمجموعة من الخصائص، تتمثل في:

1. البساطة: وتتمثل في:

- ❖ تصنيف الوظائف وتقسيمها والإبقاء على التقويم دوماً؛
 - ❖ تصنيف دراسات حول الرواتب ومقارنتها بالراتب التي تمنحها المؤسسات الخاصة للتأكد من مدى استقطاب هذه الرواتب للموظفين الذين تحتاجهم المنطقة.
2. مرونة النظام: تظهر حرية الإدارة في التخلي وإلغاء الوظائف التي لم تعد لها قيمة، ما يعطي هذا النظام جزء من الحرية للموظف للبحث عن وظيفة أخرى تتناسب مع ميوله، استعداداً وتضمن له عائد أكبر.
3. اقتصاديات النظام: وتشمل الاعتبارات التالية:

- ❖ التعيين في الوظيفة يتم وفق الاحتياجات الحقيقية للعمل، كما للإدارة حق الاستفادة من العناصر المتخصصة التي يتم إعدادها في القطاعات الأخرى، وهذا يجنب الإدارة التزام الإعداد والتدريب؛
 - ❖ عنصر انفتاح على المجتمع وعدم التمييز العاملين الحكوميين وغيرهم في القطاعات الأخرى.
- وعلى هذا الأساس، فإن هذا النظام حسنة وسيئاته، فهو من ناحية سهل ومرن، ولكنه من ناحية أخرى صعب التطبيق في الدول النامية، إضافة إلى أنه نظام مادي يقوم على الاستغلال والصراع، والمنافسة بين القطاعين العام والخاص.

ب. نظام الخدمة العمومية المغلقة (المقفلة): تعتبر الوظيفة العمومية تحت نظام الخدمة العمومية المغلقة، سلكاً أو مهنة يلتحق بها الموظف عند بداية حياته العملية، وينقطع لها مبدئياً مدى الحياة وإلى حين إحالته على التقاعد، وتتميز الوظيفة في النظام المغلق بعدة خصائص أهمها:

- ❖ إعداد الموظفين وتدريبهم لكي يكونوا أكثر تأهيلاً لممارسة وظائفهم من جهة، وكذلك تدريبهم أثناء العمل لزيادة معلوماتهم وتطوير مهاراتهم من جهة أخرى؛
- ❖ اعتبار الوظيفة العمومية سلكاً أو مهنة قائمة بذاتها، يبدأ بها الموظف حياته ثم يتدرج إلى الأعلى؛
- ❖ مصير الموظف ليس متوقفاً على الوظيفة التي يشغلها، فإذا ما أُلغيت الوظيفة نقل إلى وظيفة أخرى، فالوظيفة في هذا المقام تتضمن الديمومة والاستمرار؛
- ❖ يتضمن هذا النظام، نظاماً خاصاً بالموظفين العموميين، يختلف عن قانون العمل الذي يخضع له موظفو القطاع الخاص؛

- ❖ يقوم هذا النظام الذي يعطي للموظف العمومي امتيازات خاصة، على دعامة أساسية، وهي ما يلتزم به الموظف من مسؤوليات وواجبات، وما يتمتع به من ضمانات وحقوق؛
 - ❖ رعاية الموظفين وتنمية الحس الوظيفي لديهم أي الشعور والالتزام بالمصلحة العامة؛
 - ❖ تدريب الإدارة وإعدادها للموظفين، يجعلها تحصل على كل احتياجاتها من العناصر البشرية، دون الاعتماد على عناصر خارجية مثل: سوق العمل ونظام التعليم السائد.
- ويرتكز نظام الخدمة العمومية المقفلة على محورين هما:

1. قانون الموظفين: هو مجموعة قواعد قانونية محددة لأوضاع مختلف الموظفين في المؤسسات الحكومية، والتي

تجعلهم يتميزون عن العاملين في القطاعات الأخرى، فقانون الموظفين ينطوي على قواعد خاصة، تتعلق بالتعيين، المعاملة المالية، الإجازات والمنافع المادية والمعنوية المختلفة، كما يحدد أيضا كل المسؤوليات والواجبات العامة لكل موظف، ومختلف الإجراءات الجزائية الخاصة بإهمال أي شرط من شروط العمل في الخدمة العمومية.

2. حياة وظيفية متميزة: إذا كان الفرد يلتحق في النظام المفتوح للخدمة العمومية، من أجل شغل وظيفة محددة، فإن التوظيف في النظام المقفل يتم من خلال موافقة الإدارة على استخدام عامل معين، استنادا إلى العديد من الاعتبارات، تتعلق بما ينتظر منه أثناء تواجده في خدمة المؤسسة، وما يمكن أن يقدمه طول حياته من خلال أدائه لوظائف كثيرة.

المطلب الرابع: دور وحدات الإدارة المحلية في تقديم الخدمة العمومية

نتيجة للتغيرات التي تحدث في جميع المجتمعات وتغير مفهوم الدولة ووظائفها فقد استدعى الأمر إعادة النظر في توزيع الوظائف والمهام بالنسبة للسلطات المركزية والوحدات المحلية، وقد حددت القوانين المتعلقة بالإدارة المحلية اختصاصات الوحدات المحلية والتي تتأثر ضيقا أو اتساعا حسب المعطيات السياسية، الاقتصادية والاجتماعية.

أولا: مفهوم الإدارة المحلية والأسباب الداعية للأخذ بها

1. مفهوم الإدارة المحلية: اهتم باحثوا القانون بتعريف الإدارة المحلية على أنها:

✓ " توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة أو محلية (الولاية و البلدية) تباشر اختصاصاتها تحت إشراف الحكومة أو تحت رقابتها".¹

من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن الإدارة المحلية تقوم على ركنين وهما:

✓ توزيع المهام بين السلطة المركزية والإدارة المحلية؛

✓ مراقبة الحكومة لهذه الإدارة.

¹ - فؤاد العطار، مبادئ في القانون الإداري، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 176.

كما تعرف على أنها: "أسلوب إداري بمقتضاه يقسم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي تتمتع بشخصية اعتبارية ويمثلها مجالس منتخبة من إنشائها لإدارة مصالحها تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية".¹ لقد أعطى هذا التعريف مفهوم أوسع للإدارة المحلية وجعلها تقوم على عدة أركان وهي:

- ✓ تقسيم إقليم الدولة إلى وحدات محلية؛
- ✓ تمتع الوحدات المحلية بالشخصية الاعتبارية؛
- ✓ تمثيل الوحدات المحلية بمجالس منتخبة؛
- ✓ إشراف ورقابة الحكومة للوحدات المحلية.

2. الأسباب الداعية للأخذ بنظام الإدارة المحلية: الأسباب الداعية لاعتماد نظام الإدارة المحلية تكاد تكون واحدة في كل الدول يمكن حصر أهمها فيما يلي:²

- **تزايد مهام الدولة:** الانتقال من الدولة الحارسة إلى الدولة المتدخلة فرض الاهتمام بالمسائل الاجتماعية، الاقتصادية والثقافية وغيرها، وهذا ما استلزم إنشاء هيكل المساعدة الدولية في الدور المنوط بها وعلى رأسها تأتي الإدارة المحلية.

- **التفاوت بين أجزاء إقليم الدولة الواحدة:** الدولة الواحدة تختلف من الناحية الجغرافية، كما تختلف من حيث التعداد السكاني، ولاشك أن هذا الاختلاف بين منطقة وأخرى من مناطق الدولة الواحدة يفرض بالضرورة الاستعانة بإدارات محلية لتسيير شؤون كل إقليم.

- **تجسيد الديمقراطية:** تعتبر الإدارة المحلية صورة من صور التسيير الذاتي ووسيلة فعالة لإشراك أفراد الشعب المنتخبين في ممارسة السلطة وهي علامة من علامات الديمقراطية في نظام الحكم.

ثانيا: دور البلدية فيما يتعلق بتقديم الخدمة العمومية: يتناول قانون البلدية رقم 11-10 مختلف الصلاحيات التي تناط بها البلدية كوحدة محلية قاعدية إما مباشرة أو بواسطة هيئاتها ومؤسساتها وأجهزتها المحلية، وتتنوع هذه الصلاحيات حسب المجالات التي تدخل في مجالها الإقليمي، وهي كالآتي:

1. **المجال الاجتماعي:** تعتبر البلدية الوحدة المحلية الأكثر تأثيرا ومحورا رئيسيا للنشاطات الاجتماعية، حيث

تقدم خدمات كبيرة للأفراد في الميدان الاجتماعي فقد نصت المادة 122 من القانون 11-10 المتعلق بالبلدية على أنه للمجلس الشعبي البلدي حق المبادرة بإتباع كل إجراء قصد إنجاز مؤسسات التعليم الابتدائي وصيانتها، بالإضافة إلى إنجاز المطاعم المدرسية والسهر على ضمان و توفير وسائل النقل للتلاميذ، كما تقوم البلدية في حدود إمكاناتها باتخاذ التدابير اللازمة لترقية وتوفير مرافق الطفولة (حدائق،

¹ خالد سمارة الزعي، تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفاءتها، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1984، ص 42.

² ساري مريم، زواقري الطاهر، هيئات الإدارة المحلية و دورها في إرساء حكم راشد، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، العدد السابع، جامعة عباس الغور خنشلة، الجزائر، 2017، ص 15.

مرافق التعليم (التحضير...)، وتساهم في إنجاز مرافق الرياضة والشباب، وكذا مرافق الثقافية (المكتبات، مرافق التسلية والفنون).

كما تلزم البلدية في إطار مهامها بالتواصل مع الجمهور والاهتمام بمصالحهم وتحقيق انشغالاتهم مع إمكانية حصولها في هذا على دعم الدولة، وزيادة على كل ما ذكر تساهم البلدية في صيانة المساجد والمدارس القرانية الموجودة على إقليمها، وكذا التكفل بالفئات الاجتماعية المحرومة ومساعدتها في مجال الصحة والتشغيل والسكن، كما تقوم بإنجاز المراكز الصحية وقاعات العلاج وصيانتها في حدود إمكاناتها المالية ومؤسسات التعليم وفق الخريطة المدرسية وصيانتها واتخاذ الإجراءات التي تكفل تسهيل عملية النقل المدرسي، وفي مجال السكن تشجع البلدية مبادرات الترقية العقارية وتشجيع التعاونيات في المجال العقاري، كما يمكن لها إنشاء المؤسسات العقارية.¹

وما يلاحظ من هذه الصلاحيات أن البلدية لديها أهمية كبيرة على مستوى الهيكلة المحلية كونها قاعدة اللامركزية الإدارية

2. **المجال الثقافي والسياحي والفني:** تقوم البلدية في إطار مهامها الثقافية والفنية بحماية التراث العمراني

والمواقع الطبيعية والآثار والمتاحف وكل شيء ينطوي على قيمة تراثية تاريخية جماعية، بالإضافة إلى:

✓ تسيير وإدارة المرافق الخاصة بالسينما والفن والقيام بالمهام الثقافية ذات المصلحة العامة؛

✓ ترقية المواقع السياحية والترفيهية وحماية الآثار التاريخية وترميمها وحفظ المواقع الطبيعية

3. **مجال الرعاية الصحية والنظافة والطرق:** تسهر البلدية طبقا لنص المادة 123 من قانون البلدية 11-

10 بمساهمة المصالح التقنية للدولة على احترام التشريع والتنظيم المعمول به فيما يتعلق بحفظ الصحة

والنظافة العمومية خاصة في مجالات:²

✓ توزيع المياه الصالحة للشرب وصرف المياه المستعملة ومعالجتها؛

✓ جمع النفايات الصلبة ونقلها ومعالجتها؛

✓ مكافحة نواقل الأمراض المتنقلة والحفاظ على جودة الأغذية؛

✓ صيانة طرق البلدية وإشارات المرور التابعة لشبكة طرقها؛

✓ تهيئة المساحات الخضراء ووضع العتاد الحضري والمساهمة في صيانة فضاءات الترفيه والشواطئ.

4. **في المجال الاقتصادي:** سعيًا من الدولة لتطوير النشاط الاقتصادي وتحقيق تنمية المجتمع بغرض رفع المستوى

المعيشي كان لزامًا إعطاء دور رئيسي للبلدية في:³

✓ إبداء الرأي المسبق قبل إقامة أي مشروع استثمار أو تجهيز على إقليم البلدية؛

¹ - عمار بوضيف، شرح قانون البلدية، دار جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص ص 201-202.

² - المادة 123 من قانون البلدية 10 - 11.

³ - عمار بوضيف، مرجع سبق ذكره، ص 203.

- ✓ القيام بكل مبادرة أو عمل من شأنه تطوير الأنشطة الاقتصادية وتشجيع المتعاملين الاقتصاديين؛
 - ✓ ترقية الجانب السياحي وتشجيع المتعاملين في المجال؛
 - ✓ إنشاء مؤسسات عامة ذات طابع اقتصادي تتمتع بالشخصية المعنوية.
5. في مجال حماية البيئة : نظرا للسعي المستمر لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية فقد أنتجت مشاريع مختلفة أثرت في الجانب الايكولوجي، وبذلك طرحت مسألة إحداث توازن بين النمو الاقتصادي ومتطلبات حماية.
- البيئة فأنشئت هياكل إدارية وطنية، أما على المستوى المحلي فتتولى البلدية باعتبارها الوحدة الرئيسية تطبيق تدابير حماية البيئة من خلال تنفيذ نصوص القانون في هذا المجال عن طريق:¹
- ✓ إبداء الرأي المسبق للبلدية قبل إقامة أي مشروع يندرج في إطار البرامج القطاعية للتنمية لاسيما في مجال حماية الأراضي الفلاحية والتأثير في البيئة؛
 - ✓ السهر على حماية الأراضي الفلاحية والمساحات الخضراء خاصة عند إقامة المشاريع؛
 - ✓ تساهم في حماية الثروة والموارد المائية وتسهر على الاستغلال الأفضل لها؛
 - ✓ رفض أي مشروع من شأنه الإضرار بالبيئة والصحة العمومية على إقليم البلدية؛
 - ✓ السهر على احترام تعليمات نظافة المحيط ونظافة البيئة.
6. مجال التهيئة والتعمير والتجهيز: تختص البلدية في هذا المجال بعدد الصلاحيات منها:²
- ✓ إعداد عمليات تهيئة الإقليم والتنمية المستدامة وتنفيذها؛
 - ✓ التأكد من احترام تخصيص الأراضي وقواعد استعمالها؛
 - ✓ السهر على المراقبة الدائمة لمطابقة عمليات البناء ذات العلاقة ببرامج التجهيز والسكن؛
 - ✓ السهر على احترام الأحكام في مجال مكافحة السكنات الهشة غير القانونية؛
 - ✓ حماية الأملاك العقارية الثقافية والحفاظ على الانسجام الهندسي للتجمعات السكنية وحمايتها؛
 - ✓ المساهمة أو القيام بتهيئة المساحات الموجهة لاحتواء النشاطات الاقتصادية أو التجارية أو الخدماتية؛
 - ✓ ترقية برامج السكن وتسمية كافة المجموعات العقارية والتجهيزات الجماعية ومختلف طرق البلدية.
7. مجال الأمن والخدمات الطارئة: تتولى البلدية في هذا الإطار ما يلي:³
- ✓ حفظ النظام العام وأمن الأشخاص والممتلكات؛
 - ✓ توفير الإسعافات في حالة حدوث الكوارث؛
 - ✓ تنظيم ضبطية الطرقات في إقليم البلدية؛

¹ - المادة 109، 110، 114 من قانون البلدية 10 - 11.

² - المادة 108، 120 من قانون البلدية 10 - 11.

³ - المادة 88، 89، 94 من قانون البلدية ص 10 - 11.

✓ الحفاظ على أمن المواطنين؛

✓ اتخاذ التدابير الوقائية لضمان سلامة الأشخاص والممتلكات من الأخطار والكوارث؛

✓ السهر على حسن تنفيذ التدابير الاحتياطية والوقاية والتدخل في مجال الإسعاف؛

✓ تنفيذ تدابير الأمن في حالة الخطر الوشيك.

وتعتبر هذه أهم صلاحيات البلدية في إطار تقديم الخدمات للمواطنين في المجتمع المحلي والتي ترتبط بإطارها

الإقليمي والاختصاصات الممنوحة لها في إطار القانون.

ثالثا: دور الولاية فيما يتعلق بتقديم الخدمة العمومية: تتعدد اختصاصات الولاية حسب القانون 07-12

المتعلق بالولاية وتقوم بعدة صلاحيات ترتبط بتقديم الخدمات وتطوير وتنمية الشأن المحلي.

1. **الاختصاصات العامة:** حسب نص المادة 77 من قانون الولاية 07-12 فقد حددت اختصاصات

المجلس الشعبي الولائي العامة في: ¹

✓ الصحة العمومية وحماية الطفولة والأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة؛

✓ السياحة و لإعلام والاتصال؛

✓ الشباب والرياضة والتشغيل؛

✓ السكن والتعمير وتهيئة إقليم الولاية؛

✓ الفلاحة والري والغابات وحماية البيئة؛

✓ التجارة والأسعار والنقل؛

✓ الهياكل القاعدة الاقتصادية؛

✓ التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

2. **مجال التنمية الاقتصادية:** وتتمثل صلاحيات المجلس الشعبي الوطني مرتبطة بالتنمية الاقتصادية في:

- إعداد مخطط التنمية على المدى المتوسط يبين الأهداف والبرامج والوسائل المعبأة من الدولة في إطار

التنمية وتعتمد هذا المخطط كإطار للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في الولاية (المادة 80)، وفي إطار

هذا المخطط:

✓ يحدد المجلس الشعبي الولائي المناطق الصناعية التي سيتم إنشاؤها؛

✓ يسهل ويشجع الاستثمارات ويساهم في إنعاش نشاطات المؤسسات العمومية في الولاية؛

✓ إنشاء على مستوى كل ولاية بنك معلومات يجمع الدراسات والمعلومات ومختلف

إحصائيات الولاية؛

✓ المبادرة بالأعمال المتعلقة بأشغال تهيئة الطرق والمسالك الولائية وصيانتها والحفاظ عليها؛

✓ تصنيف وإعادة تصنيف الطرق والمسالك الولائية؛

¹ - عمار بوضيف، الوجيز في القانون الإداري، دار جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 300.

✓ المبادرة بكل عمل يشجع التنمية الريفية لا سيما مجال الكهرباء وفك العزلة.

3. مجال الفلاحة والري: (المادة 84_87): يتولى المجلس الشعبي الولائي ما يلي: ¹

✓ تنفيذ كل الأعمال في مجال حماية وتوسيع وترقية الأراضي الفلاحية والهئية والتجهيز الريفي؛

✓ تشجيع أعمال الوقاية من الكوارث والآفات الطبيعية (كالتوعية بمخاطر الفيضانات والانجراف)؛

✓ اتخاذ الإجراءات الهادفة لإنجاز أشغال تهيئة وتطهير وتنمية مجاري المياه في حدود الإقليم؛

✓ المبادرة بكل الأعمال الموجهة إلى تنمية وحماية الأملاك الغابية في مجال التشجير وحماية التربة.

4. المجال الاجتماعي والثقافي والسياحي: تضمنت المواد (93-99) من قانون الولاية صلاحيات هذه

الأخيرة في المجال الاجتماعي والثقافي والسياحي، حيث تتولى ما يلي: ²

✓ إنجاز مؤسسات التعليم المتوسط والثانوي والمهني وتكفل بصيانتها والمحافظة عليها؛

✓ إنجاز تجهيزات الصحة التي تتجاوز إمكانيات البلديات في ظل احترام المعايير الوطنية؛

✓ تطبيق تدابير الوقاية الصحية؛

✓ إنشاء هياكل تكلف بمراقبة وحفظ الصحة في المؤسسات المستقبلية للجمهور والمواد

الاستهلاكية. المساهمة في تنفيذ كل الأعمال المتعلقة بمخطط تنظيم الإسعافات والكوارث والآفات

الطبيعية والوقاية من الأوبئة.

أما فيما يخص الشأن الثقافي والسياحي فيبرز دور الولاية في: ³

✓ المساهمة في إنشاء الهياكل القاعدية الثقافية والرياضية والترفيهية للشباب وحماية التراث التاريخي والحفاظ

بالتشاور مع البلديات والهيئات المكلفة بترقية هذه النشاطات وكذا الجمعيات التي تنشط بالمجال؛

✓ تقديم المساعدات والمساهمات في برامج النشاطات الرياضية والثقافية والخاصة بالشباب؛

✓ السهر على حماية القدرات السياحية على مستوى الولاية وتأمينها وتشجيع كل استثمار متعلق بذلك.

5. مجال السكن: يبرز من خلال: ⁴

✓ المساهمة في إنجاز برامج السكن من منطلق الاهتمام بالشأن المحلي وانشغالات المواطنين؛

✓ المساهمة في عمليات تجديد وإعادة تأهيل الحظيرة العقارية المبنية والحفاظ على الطابع المعماري؛

✓ المساهمة بالتنسيق مع البلديات والمصالح التقنية المعنية في برنامج القضاء على السكن الهش.

هذا بالإضافة إلى دور الدائرة وما يمارسه رئيس الدائرة من مهام مفوضة له من قبل الوالي وبالتعاون مع البلديات

وتنشطها، وكذا صلاحيات المقاطعات الإدارية المستحدثة وما تهدف له من إحداث توازن في خدمة المجتمع المحلي

¹ - كمال جلاب، الإدارة المحلية وتطبيقها في الجزائر، بريطانيا وفرنسا، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص 179.

² - عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، مرجع سابق، ص ص 234-236.

³ - المواد 97، 99 من قانون الولاية 07-12.

⁴ - المواد 101-102 القانون رقم: 07/12، المؤرخ في: 21 فيفري 2012، المتضمن قانون الولاية، ج ر رقم: 12، المؤرخة في: 29 فيفري

وتقديم الخدمة لكل المواطنين وتقريب الإدارة من المواطن، وبذلك تعتبر هذه الصلاحيات الإطار العام حول أبرز ما تسهم به الجماعات المحلية في إطار ما تسمح به القوانين والتنظيمات في مجال تقديم الخدمات لأفراد المجتمع وتنمية وتطوير الشأن المحلي.

وعلى اعتبار أن الإدارة المحلية بوحدها وأجهزتها وجدت لتنظيم وتسيير الشأن المحلي وتلبية حاجات الأفراد من خلال برامج محددة وآليات مقننة، وعلى الرغم من جل التغييرات والتحديثات إلا أن كل هذه الصلاحيات وتنوع مجالاتها وتوفير الأجهزة والوسائل والقرارات لتجسيد ذلك لم تنجح في تجاوز الكثير من العوائق والمشاكل التي تؤثر سلبا في مدى نجاعة عمل المجالس المحلية وتراجع في مستوى تقديم الخدمة العمومية ومن ذلك جاءت الرهانات لمحاولة تفعيل وإصلاح الإدارة المحلية.

وعليه، يمكن القول انه مع التغييرات التي تحدث و اتساع مفهوم الدولة، كان لزاما إعادة النظر في توزيع المهام والخدمات، و ذلك بإشراك الوحدات المحلية في تقديم م الخدمات العمومية في مختلف الشؤون والمجالات للمواطن المحلي.

المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي لجودة الخدمات العمومية

تلعب جودة الخدمة دورا مهما في تصميم الخدمة وتسويقها، حيث أنها ذات أهمية لكل من مقدمي الخدمات والمستفيدين ولهذا تسعى الإدارة العمومية إلى التحسين المستمر في جودة خدماتها من أجل كسب رضا وولاء عملائها بصفة دائمة ويكون ذلك من خلال تشخيص الوضع الحالي لجودة خدماتها وتقييمها حتى تقرر حتى يتسنى لها كشف فجوة الأداء لديها.

المطلب الاول: مفهوم جودة الخدمة العمومية

إن مفهوم جودة الخدمة العمومية يعتبر من أكثر واهم المفاهيم والأطر العلمية والفلسفية الرائدة التي أخذت الحجم الهائل والواسع من قبل الأكاديميين والاقتصاديين والباحثين وغيرها، نوضح أهمها في الجدول الموالي:

الجدول رقم(04): مفهوم جودة الخدمة العمومية

الخصائص	المفهوم	الباحث	
- قدرة المنتج على تقديم الشيء الذي يريده الزبون. - مقارنة بين التوقعات وبين الأداء الفعلي للخدمة لتحقيق رضا الزبون.	" هي مدى ملائمة المنتج للاستخدام من ناحية التنظيم والأمان ومجال الاستخدام".	joseph jouran	الجودة
	" جودة الخدمة هي مفهوم يعكس مدى ملائمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات المستفيد بها".	lies and bous	
- هي منافع غير ملموسة تعرض للبيع؛ - هذه الأنشطة تهدف إلي إشباع حاجات وطلبات	"الأنشطة أو المنافع التي تعرض للبيع أو تقدم مرتبطة مع السلع المباعة".	جمعية التسويق الأمريكية	الخدمة
	" أي عمل أو أداء غير ملموس يقدمه طرف إلي طرف آخر دون إن ينجر عن ذلك ملكية أي شيء، وإنتاجية الخدمة يمكن أن تكون	فيليب كوتلر	

العملاء وإرضائهم.	مرتبطة أو غير مرتبطة بالسلع المادية".		
- الأداء الصحيح للعمل من المرة الأولى؛ - القدرة على الوفاء باحتياجات الزبائن.	" مجموعة من الصفات والخصائص الإجمالية للخدمة، والتي تكون قادرة على تحقيق رضا الزبون وإشباع حاجاته ورغباته".	Stebling	جودة الخدمة العمومية
	" تعتبر من أهم المجالات الرئيسية التي يمكن لمنظمات الخدمات أن تميز نفسها بها وهي: تقديم نوعية عالية وبشكل مستمر وبصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين".	خضير كاظم حمود	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على:

✓ محمد عبد الوهاب الغزاوي، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005، ص 15.

✓ إدريس ثابت عبد الرحمان ، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية: مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006، ص ص 25 – 30.

✓ محمود جاسم الصميدعي، بشير عباس العلق، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 391.

- P, Kotler & B, Dubois, **Marketing Management**, 10ème Edition, Public- Union Edition, Paris, France, 2000, p 428.

✓ يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 28.

✓ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2002، ص 215.

يتبن من الجدول أعلاه بان: الباحثون ينظرون إلى جودة الخدمات العمومية من وجهة نظر داخلية تعبر عن موقف الإدارة المركزية، وأخرى خارجية تعبر عن موقف الأفراد، وبذلك تقوم وجهة النظر الداخلية على أساس الالتزام بالمواصفات التي تكون الخدمة قد صممت على أساسها (جودة المطابقة)، أما وجهة النظر الخارجية فتتركز على جودة الخدمة المدركة من قبل أفراد المجتمع.

وعليه، فإن تحقيق الجودة في المؤسسات الخدمية العمومية يتطلب تحقيق العوامل التالية:¹

❖ تحليل الخدمة العمومية وخصائص تقديمها، إي سرعة الاستجابة واحترام العميل وراحته وأداءه الفني

والمهني؛

❖ تصميم أساليب للقياس والرقابة (أي قوائم بالنود موضع الرقابة وآليات الرقابة)؛

¹ - أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة في المؤسسات الخدمية، جامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد 04، ورقلة، الجزائر، 2006، ص 09.

- ❖ إرساء سياسة للجودة والالتزام بها، أو عمل خطة تنفيذية تجسد ذلك؛
- ❖ تهيئة آلية مستمرة للمراجعة.

المطلب الثاني: أهمية جودة الخدمة العمومية وأبعادها

نظرا لتغيير حاجات المواطنين وزيادة طلبهم على الخدمة العمومية، وكذا تطور الظروف البيئية والتكنولوجية المستمرة تحتاج الخدمة العمومية إلى التطوير وتحسين نوعيتها حتى تحقق الملائمة في الاستعمال، بالإضافة إلى تقييم الخدمة العمومية المقدمة لهم على أساس نوعيتها، معتمدين في تقييمهم ذلك على مجموعة من الأبعاد.

الفرع الأول: أهمية جودة الخدمة العمومية:

لجودة الخدمة أهمية كبير بالنسبة للمؤسسات العمومية وذلك من أجل تحقيق النجاح والاستقرار فان على الأفراد والموظفين أن يتعاملون معا من أجل خلق الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى، وعلى المؤسسات العمومية الاهتمام بالموظفين وأفراد المجتمع معا، لذلك تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة العمومية فيما يلي: ¹

- ❖ **نمو مجال الخدمة العمومية:** لقد ازداد عدد المؤسسات العمومية التي تقوم بتقديم الخدمات، وهي مازالت في نمو متزايد ومستمر؛

- ❖ **ازدياد المنافسة:** إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية العمومية والخاصة سوف يؤدي إلى وجود المنافسة شديدة بينها لذلك فان الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة؛

- ❖ **المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة العمومية:** أصبحت المؤسسات الخدمية العمومية والخاصة في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها، لذلك لا يجب على هذه المؤسسات السعي من أجل جذب الأفراد جدد، ولكن يجب كذلك المحافظة على كل أفراد المجتمع الحاليين ولتحقيق ذلك لابد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة العمومية أو الخاصة؛

- ❖ **تحسين الأداء المالي للمؤسسة العمومية:** إن زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف وزيادة الأسعار تؤدي إلى تحسين الأداء المالي للمؤسسة العمومية أو الخاصة (العائد على الاستثمار - مرودية المؤسسة - المرودية الاقتصادي...).

- ❖ **المسؤولية القانونية اتجاه الجودة:** إن تصميم منتجات أو تقديم خدمات ينجر عنه التزام المواطنين ومن ثم فالمؤسسات تعمل جاهدة على تقديم خدمات ذات جودة عالية والعمل على حماية المستهلك، وهذا ما يؤدي في الأخير إلى ضمان هامش من العدالة في الاستفادة من تلك الخدمات. ²

¹ - مأمون سليمان الدراكة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار الصفراء للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 151.

² - قاسم نايف، علوان المحباوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص

- ❖ إن الخدمات العمومية هي جوهر الحياة بالنسبة للمواطن ومرتكزات التقديم للمجتمع، فالفرد يحتاج إلى الصحة، التعليم، الماء، الكهرباء، السكن ومحيط نظيف لكي يكون إنسان ذو تأثير إيجابي في المجتمع، حيث كلما توفرت هذه الخدمات في المجتمع بالكمية والنوعية المناسبة، كلما دل ذلك على مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبشرية حيث تعتبر جوانب حيوية للتنمية الشاملة.
- ❖ الخدمات العمومية تدعم موقف الحكومة أو القائم على تقديمها إذ كانت تقوم بطريقة ترضى المواطن، حيث أن الحكومات سواء على المستوى المركزي أو المحلي تلتزم ببعض الانجازات والمشروعات التي تمثل متطلبات المواطنين من عمل، سكن، رفاة اجتماعي وأمن بكل أبعاده، بالإضافة إلى العدالة الاجتماعية والتوزيعية واستمراريتها في تقديمها للمجتمع، وكلما جسدت هذه الأخيرة كان هناك وفاء للالتزامات من قبل الحكومة وينعكس ذلك على حسب ثقة الجمهور.

أما أهمية تقديم الخدمات العمومية المحلية بجودة عالية، فتتمثل في:

- ✓ تحقيق الاستقرار السياسي والسلم الاجتماعي؛
- ✓ مواكبة التطور الاقتصادي والرفاهية الاجتماعية؛
- ✓ تحقيق التنمية المحلية المستدامة؛
- ✓ تحقيق التفاعل الإيجابي بين الإدارة المحلية والمواطن (تأمين ثقة المواطن في الدولة وإدارتها)؛
- ✓ جعل البلدية مؤسسة عصرية تقدم الخدمات بتقنيات إدارة الأعمال.

الفرع الثاني: أبعاد جودة الخدمة العمومية: تمتلك الجودة في الإنتاج الخدمي ثمانية أبعاد: ¹

- الوقت: كم ينتظر العميل للحصول؟
- دقة التسليم: يتم تقديم الخدمة في الوقت المحدد سلفاً من قبل مقدم الخدمة.
- التعامل: ترحيب وحفاوة العاملين (مقدمي الخدمة) بكل العملاء (مستهلكي الخدمة).
- التناسق: تقديم الخدمات بنفس النمط والأسلوب والطريقة للعميل.
- سهولة المنال: إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة ويسر.
- الدقة: يتم إنجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول مرة وبشكل دائم.
- الاستجابة: التفاعل السريع في رد الفعل من العاملين لحل المشكلات المتوقعة.
- الإلمام: إنجاز جميع جوانبها بشكل كامل واضح ومفهوم ومبسط من قبل مقدم الخدمة وبشكل احترافي ومهني.

¹ - بمجت راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، مصر، 2016، ص 24.

المطلب الثالث: متطلبات تحقيق الجودة في الخدمة العمومية

إن الوصول إلى الجودة في الخدمة العمومية المقدمة لجمهور المواطنين في المجتمع تستوجب من الإدارة العمومية مراعاة الجوانب المهمة الآتية:¹

- الاهتمام بتوقعات جماهير المواطنين في المجتمع نحو الخدمة العمومية والعمل على تقديم الخدمة التي تقابل على الأقل هذه التوقعات؛
- إجراء البحوث والدراسات المستمرة على الخدمة العمومية لقياس مستوى جودتها ورصد التغيير في توقعات المواطنين؛
- التطوير والابتكار في الخدمة الرئيسية، وإضافة وتحسين الخدمات الإضافية المدعمة لتحقيق التميز في الأداء؛
- بناء وتطبيق معايير موضوعية وعملية للجودة لا يقتصر على المعايير القانونية والمهنية، بل وتأخذ في الاعتبار المعيار المقبول من جانب المستفيدين في الخدمة؛
- إيجاد ثقافة تنظيمية في المنظمات العمومية موجهة بالجودة ونشر الوعي بين جميع العاملين بمفهوم وأهمية الجودة في الخدمة؛
- الحرص على إرضاء العاملين المسؤولة عن إنتاج وتقديم الخدمة للمواطنين من خلال التدريب والتحفيز ونظم الإشراف والترقيات وظروف العمل المادي؛
- التغيير والتطوير التنظيمي للتغلب على المعوقات التنظيمية والتعقيدات في إجراءات ولوائح الخدمة والعلاقات التنظيمية المتشابكة بين الوحدات المشتركة في أداء الخدمة.
- تحديد وتطوير الأجهزة والمعدات والتسهيلات المادية الأخرى المستخدمة في عمليات إنتاج وتقديم الخدمة العمومية، والحرص على استخدام التكنولوجيا المتطورة.²
- توفير نظم المعلومات على مستوى الوزارات والأجهزة التابعة لها، وكذلك على مستوى منظمات الخدمة العمومية من خلال الاستخدام الموسع لتكنولوجيا المعلومات لتحقيق السرعة والدقة في أداء الخدمة؛
- الاهتمام بتطبيق مفاهيم العناية بمستقبل الخدمة وتوفير الاهتمام الشخصي لكل فرد أثناء عمليات تقديم الخدمة؛
- توعية وتعليم المواطنين بإجراءات الخدمة العمومية وكيفية الحصول عليها وكيفية الاتصال بمؤسسة الخدمة؛

¹ رجاوى عبد الرحيم، قاسمي خديجة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، مجلة المؤشر لدراسات الاقتصادية، المجلد 1، العدد 3، جامعة بشار، الجزائر، أوت 2017، ص 114.

² محمد بن بوزيان، قياس جودة أداء مرفق عمومي: دراسة حالة الإدارة الجبائية الجزائرية، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 11.

- ترشيد الإنفاق على عمليات إنتاج وتقديم الخدمات العمومية من خلال التغلب على العوامل المسببة لإهدار المال مثل: الإهمال والاختلاسات والسرقات؛
- إحكام الرقابة على الفساد والانحراف المتفشي في مؤسسات الخدمة العمومية، والذي يتصدره الرشوة والمحسوبية والوساطة.

المبحث الثالث: العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين جودة الخدمة المحلية في الجزائر

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات العمومية يهدف إلى تطوير وتحسين جودة الخدمة العمومية، لذلك تعتبر الإدارة الإلكترونية أسلوب من أساليب عصرة الإدارة والتطوير الإداري، كما يعد نموذج تحسين عمل المنظمات العمومية وبالتالي تحسين الخدمة العمومية.

كما لا شك أن مختلف التحديات وفرص استثمار المزايا التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصال دفعت بالجزائر إلى البدء في انتهاز إستراتيجية تبني مشروع الإدارة الإلكترونية الهادف إلى تحويل عمل الإدارات العمومية من الأساليب الإدارية التقليدية إلى الأساليب الإلكترونية بهدف تحديث البنية وطريقة تنفيذ الأعمال، لتعزيز الدور الإيجابي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال السرعة، الدقة، الإتقان في الأداء، تنظيم سير العمل الإداري، زيادة نوعية الخدمات، تبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين علاقة المواطن بالدولة.

المطلب الاول: دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل جودة الخدمات العمومية

إن إدخال مفهوم الإدارة الإلكترونية كآلية لتقديم الخدمة العمومية أصبح يقدم تحسينات هامة على شكل تلك الخدمات بما ينتج عنه تطوير المهام والأنشطة المقدمة من طرف المنظمات الخدمية الحكومية، وبذلك عمدت العديد من التجارب الحكومية إلى تطبيق الخدمات العامة الإلكترونية، بهدف تحقيق مفاهيم تمثل في مضامينها مرتكزات للحكم الراشد في الشفافية والرقابة، المحاسبة، روح المسؤولية، دولة الحق والقانون وسرعة الاستجابة للخدمات العامة، ومن مبادئ الإدارة الإلكترونية الحكومية نذكر: ¹

1. تقديم أحسن الخدمات للمواطنين: وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من

المهارات والكفاءات المهينة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع والقيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف، واستخلاص النتائج، وإقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.

2. التركيز على النتائج: حيث ينصب اهتمام الحكومة الإلكترونية (الإدارة العامة الإلكترونية) على تحويل

الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن

¹ رحاوي عبد الرحيم، قاسمي خديجة، مرجع سبق ذكره، ص 114 - 115.

- المواطنين من حيث الجهد، المال، الوقت وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة (دفع لفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف، الغاز لتسديد الرسوم والفواتير المطلوبة).
3. **سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع:** أي إتاحة تقنيات الحكومة الإلكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.
4. **تخفيض التكاليف:** يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة يؤدي إلى تخفيض التكاليف.
5. **التغير المستمر:** وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في التنافس.
6. **تقليص الإجراءات الإدارية:** فمع توفر المعلومات بشكلها الرقمي تنقل الأعمال الورقية وتعبئة البيانات يدويا، وزيادة دقة البيانات فالثقة بصحة البيانات المتبادلة التي أعيد استخدامها ستكون مرتفعة وسيغيب القلق من عدم دقة المعلومات أو الأخطاء الناجمة عن الإدخال اليدوي.
- ولقد عملت الإدارة الإلكترونية في مقارنتها بالإدارة التقليدية على ما يلي:

- ❖ إزالة الفجوة بين الإدارة والعاملين؛
- ❖ إلغاء التقسيم التقليدي المتمثل في الإدارة والعاملين والمستشارين حيث أصبح الشخص هو العامل والمدير والاستشاري في نفس الوقت؛
- ❖ إعادة بناء الأدوار والوظائف بما يحول الإدارة صناعة القرار إلى إدارة استشارية؛
- ❖ زيادة وعي المواطنين نتيجة تحسن المستويات التعليمية والمعيشية وزيادة عدد السكان؛
- ❖ إن استخدام الكثير من المؤسسات الحكومية أساليب عمل قديمة وتقليدية يترتب عليه تعقيد أداء الأعمال وصعوبة في إنجازها؛
- ❖ اعتماد البيروقراطية أسلوب عمل في الدوائر الحكومية وكثرة الإجراءات الواجب المرور بها لانجاز المعاملات؛
- ❖ معاناة المنظمات غير الربحية من مشكلات مشتركة مثل: تناقص الدعم المادي لهاكلها التنظيمية التشغيلية بسبب اتساع الرقعة الجغرافية التي تقدم خدماتها إليها.

المطلب الثاني: تطبيق الإدارة الإلكترونية وأثرها على أبعاد جودة الخدمة العمومية

إن استخدام الإدارة الإلكترونية من طرف المنظمات العمومية لها اثر كبير على أبعاد جودة الخدمة العمومية، من خلال تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات المستفيدين من الخدمة، وهي كالاتي: ¹

¹ سميح السويطي، ربهام البكري وآخرون، نحو تحسين جودة خدمات البلديات في محافظة الخليل، كلية الدراسات العليا كلية التمويل والإدارة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2014، ص 54.

1. **الاهتمام بالمستفيد من الخدمة العمومية:** إن استخدام الإدارة الإلكترونية يعزز من زيادة اهتمام المؤسسة بالمستفيد من الخدمة العمومية، من خلال التعرف أكثر على احتياجاتهم والتعرف على آرائهم في نوعية الخدمات المقدمة، وهذا يزيد شعور الزبون باهتمام المؤسسة به.
2. **السرعة في تنفيذ المعاملات وتقديم الخدمة العمومية:** إن اعتماد تكنولوجيا الإعلام والاتصال (أجهزة الحاسوب وشبكات الاتصال المختلفة)، حيث تسمح بسرعة استجابة مقدمي الخدمة لمطالب واحتياجات الزبائن وأيضاً سرعة الرد على شكاوي الزبائن، في حالة وقوع أخطاء في تقديم الخدمة أو عدم فهم الزبون لطبيعة كيفية تقديم الخدمة العمومية.
3. **الثقة:** إن استخدام الإدارة الإلكترونية يزيد من ثقة الزبائن في المنظمة العمومية، من خلال ضمان الحصول على الخدمة في الموعد المحدد، وبسرعة، كما إن الاعتماد على موارد بشرية لها كفاءات ومهارات عالية يقلل نسبة كبيرة من الأخطاء التي يمكن أن تحدث أثناء تنفيذ المعاملات المختلفة في تقديم الخدمة العمومية، مما يزيد من ثقة المستفيدين من الخدمة العمومية.
4. **الدقة:** تشير الدقة وفق نموذج الإدارة الإلكترونية للخدمات العمومية إلى انجاز الأعمال وفق مقاييس مضبوطة، تحدد من خلال أنظمة معالجة معلوماتية، بشكل يحد من الأخطاء الإدارية، ويمنع التجاوزات أثناء القيام بالخدمة.
5. **سهولة الرقابة ووضوح الخدمة:** انطلاقاً من توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل كامل في أداء الخدمات العمومية، يؤدي ذلك إلى إمكانية الرقابة على كافة جزئيات المهام والأنشطة، من خلال وجود النشر الإلكتروني لكل مراحل الخدمة إذ لا مجال لإخفاء المعاملات.
6. **المصداقية:** إن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تقديم الخدمات العمومية، يتطلب الاعتماد على طاقات بشرية، لها كفاءات ومهارات عالية، من خلال التدريب المستمر والمتواصل على آخر تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مما يسمح بتقليل الأخطاء أثناء أداء المهام مع تقديم خدمات دقيقة وواضحة بالإضافة إلى سهولة الرقابة، وبالتالي يزيد من مصداقية المنظمات العمومية لدى الزبائن من جهة ويزيد من تحسين صورة المؤسسات العمومية.

المطلب الثالث: مؤشرات وتحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالخدمات العمومية على المستوى المحلي

- تعكس المؤشرات المقدمة حول تطور الخدمة العمومية الإلكترونية الجهود الوطنية التي الدولة من أجل تحسين الخدمات العمومية الإلكترونية على المستويين المركزي واللامركزي، وسيتم من خلال هذه عرض بعض المؤشرات التي تضمنت إحصائيات رسمية حول تطور الخدمة العمومية الإلكترونية خاصة على المستوى المحلي والتي تتمثل في:
1. **مؤشر تطور ربط البلديات بالألياف البصرية:** باعتبار أن البلدية لها أهمية كبيرة في التنظيم الإداري لكونها تمثل البنية القاعدية في التنظيم اللامركزي في الجزائر، وباعتبارها التنظيم الأقرب للمجتمع والأكثر احتكاكا

بالمواطن فقد سعت الحكومة إلى ربط مختلف بلديات الوطن بشبكة الألياف البصرية وذلك لتزويدها بخدمات الإنترنت والاستفادة من مختلف الخدمات الإلكترونية.

وفيما يلي نستعرض عملية تطور ربط جميع بلديات الوطن (1541 بلدية) بهذه الشبكة ما بين سنتي 2012 و2017:

جدول رقم(05): تطور عدد البلديات الموصولة بالألياف البصرية

السنة	تطور عدد البلديات الموصولة بالألياف البصرية
2012	01
2013	81
2014	229
2015	321
2016	471
2017	1541

المصدر: الموقع الإلكتروني لوزارة البريد والمواصلات

<https://www.mpttn.gov.dz>

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن:

- الحكومة الجزائرية بذلت جهودا معتبرة في سبيل ربط جميع بلديات الوطن بشبكة الألياف البصرية و هو ما تم تحقيقه سنة 2017.

- ويتبين أيضا من خلال هذا الجدول أن هاته الجهود كانت مكثفة بين سنتي 2016 و2017، حيث تم ربط 1070 بلدية من أصل 1541 بلدية موجودة على المستوى الوطني، وهذا راجع في الأساس إلى تجلي الإرادة الفعلية للحكومة في تحسين الخدمة العمومية على مستوى البلديات وخاصة مع توسع الخدمات الإلكترونية وزيادة الطلب عليها من طرف المواطنين.

2. مؤشر تطور واردات سلع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: بهدف تطوير مختلف القطاعات وتحسين أداء مختلف المؤسسات الوطنية وتزويد المواطنين بأكبر قدر من وسائل المعلومات والاتصال، فقد شرعت الحكومة بتنفيذ مشروع استيراد سلع تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهذا ما سيتم توضيحه من خلال الجدول التالي الذي يضم مختلف الإحصائيات حول تطور إجمالي واردات هاته السلع في الفترة الممتدة من 2010 إلى 2017 .

جدول رقم (06): مؤشر تطور واردات سلع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	
44 832 475 667	44 129 749 000	57 584 769 098	63 956 748 693	48 891 555 941	41 673 635 060	38 558 504 461	29 437 385 850	الكمبيوتر و الأجهزة المرافقة له
125 823 440 723	141 073 074 567	126 655 962 962	86 904 126 321	59 682 922 856	59 508 525 249	34 194 012 885	24 516 127 032	معدات الاتصالات
44 273 278 157	50 660 315 510	45 701 042 554	39 595 636 090	34 367 383 777	33 353 161 325	22 090 716 439	17 123 038 772	المعدات الإلكترونية كثيرة الاستهلاك
12 943 559 657	13 876 900 586	29 898 226 656	21 602 242 113	10 429 883 735	11 566 066 544	10 075 849 897	7 459 436 837	المكونات الإلكترونية
14 551 683 390	17 148 974 925	19 525 626 202	27 629 105 329	27 576 280 324	11 246 747 202	10 413 159 927	8 125 039 668	أخرى
242 424 437 594	266 889 014 588	279 365 627 472	239 687 858 547	180 948 026 633	157 348 135 380	115 332 243 609	86 661 028 159	المجموع

المصدر: تقرير المؤشرات الاقتصادية لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، على

الموقع الإلكتروني: <https://www.mpttn.gov.dz/> تاريخ الإطلاع 2023/04/22

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن:

منذ سنة 2010 عرفت واردات منتجات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ارتفاعا محسوسا إلى غاية

سنة 2015 لتعرف انخفاضا طفيفا بداية من سنة 2016 (4.46% مقارنة بسنة 2015)، وتواصل الانخفاض في

سنة 2017 (13.22% مقارنة بسنة 2015) وذلك راجع لتثبيح السوق الداخلية ببعض المنتجات المنتجة من

طرف الشركات الجزائرية و تشجيع الدولة للمنتج المحلي.

3. مؤشر الأمم المتحدة لتطور الخدمة الإلكترونية: بالإضافة إلى المؤشرات الوطنية، قدمت أيضا مؤشرات دولية

حول تطور الإدارة الإلكترونية في العالم، ومن أهم هذه المؤشرات نجد مؤشر الأمم المتحدة الذي يقدم أحدث

الإحصائيات والتصنيفات الدولية لمختلف دول العالم، وفي هذا السياق سنعرض تصنيف الجزائر عالميا في مجال

تطور الخدمة الإلكترونية وفق مؤشر الأمم المتحدة لسنتي 2014 و 2018، وهو ما سنوضحه في الجدول

الموالي:

جدول رقم (07): مؤشر الأمم المتحدة لتطور الخدمة الإلكترونية

المؤشر السنة	مؤشر الخدمة الإلكترونية في الجزائر /1	تصنيف الجزائر في مؤشر الخدمة الإلكترونية (من بين 193 دولة)
2014	0.0787	136
2018	0.2153	130

المصدر: دراسة الحكومة الإلكترونية 2014، ص 213.

دراسة الحكومة الإلكترونية 2018، ص 228.

من خلال الجدول السابق يتبين لنا:

- أن ترتيب الجزائر سنة 2018 وفق هذا المؤشر قد بلغ المرتبة 130 عالميا من 193 دولة، شملها الإحصاء يقيمه 0.2153 من 1 بأقل أداء للخدمات الإلكترونية بالنسبة للدخل الذي يصنف في فئة الدخل المتوسط، وحسب تقارير الأمم المتحدة حوا تطور الخدمات الإلكترونية فإن الجزائر قد ارتقت 6 مراتب بالنسبة لتصنيف سنة 2014 و بنمو بقيمة 13.66%.

- والملاحظ أيضا أنه رغم كل الجهود المبذولة إلا أن مستوى الخدمات الإلكترونية في الجزائر لا يزال متأخر نوعا، وذلك راجع في الأساس إلى أن مختلف القطاعات التي تبنت الإدارة الإلكترونية مازالت في مرحلة البناء، وأن الخدمات المطبقة هي عبارة عن تطبيقات جزئية من النظام الكلي، مع ذلك نجد أن هنالك بوادر تحسن فبعض القطاعات أصبحت تقدم الخدمات الإلكترونية بمستوى لا بأس به وهذا ما انعكس إيجابا على مؤشر 2018. بناء على ما سبق يمكن القول أن:

- المؤشرات التي سبق ذكرها تعكس مدى الجهود المبذولة من طرف الحكومة في سبيل تعميم الإدارة الإلكترونية في مختلف القطاعات، وقد يكون مشروع ربط مختلف بلديات الوطن بشبكة الألياف البصرية من أهم الإنجازات التي باشرتها الدولة، بالإضافة إلى تزويد السوق الوطنية بمختلف سلع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- رغم أن المؤشرات المقدمة على المستوى الوطني تعكس تطورا ملحوظا في مجال نمو الإدارة الإلكترونية، إلا أنه عند مقارنة الجزائر مع أغلب دول العالم نلاحظ تأخرا ملموسا في أغلب مجالات الإدارة الإلكترونية وهذا راجع في الأساس إلى الفجوة بين النظري والتطبيقي، حيث لم يتم إلى غاية الآن تنفيذ مشروع الجزائر الإلكترونية بصورة كاملة.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال دراستنا لهذا الفصل يمكن القول أن جودة تقديم الخدمة العمومية من خلال الإدارة الإلكترونية تعد آلية من آليات تحسين الخدمة العمومية والتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة، وذلك لأنه كلما كانت جودة الخدمة عالية ازداد الطلب عليها وكانت الخدمة المقدمة في صورة أحسن لتلبية احتياجات المواطن وتحقيق المصلحة العامة وتقديمها على أحسن، ومنه فإن الهدف الأساسي تطبيق الإدارة الإلكترونية هو تحقيق الجودة في خدمات وعمليات المؤسسات العمومية، وذلك لإشباع رغبات المواطنين بأقل تكلفة، جهد وبسرعة، وقد خلص الفصل إلى ما يلي:

❖ الخدمة العمومية هي ذلك النشاط الذي تقوم به الدولة عن طريق مرافقها العمومية من اجل

إشباع الحاجات العامة لمواطنيها؛

❖ فالمؤسسة العمومية يجب عليها أن تشبع حاجات ورغبات عامليها والالتزام بالوفاء بوعودها لهم

وتوفير لهم المناخ المناسب للعمل حتى تحقق رضاهم، فتطبيق إدارة الجودة في المؤسسات العمومية يعتبر أداة فعالة للرفع من مستوى الخدمات المقدمة من طرفها من اجل ضمان حصولها على جودة وتميز في خدماتها المقدمة عن منافسيها؛

❖ إن الإدارة الإلكترونية في تطبيقها آفاق كبيرة في ترشيد الخدمة العمومية، حيث تؤدي إلى زيادة في

مردودية الخدمة، تقليص التكاليف، الشفافية سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة وسرعة الاستجابة واحترام المواعيد والدقة في التطبيق؛

❖ أن الخدمات العمومية المحلية هي ما تقدمه وحدات الإدارة اللامركزية من بلدية وولاية من خدمات

للمواطنين في إطار جماعي، وذلك لتلبية مختلف احتياجاتهم مع ضمان سير إنتاج الخدمات العمومية دون انقطاع (مبدأ الاستمرارية)، وتناسب إنتاج المصالح العمومية مع رغبات الجمهور (مبدأ الملائمة) وإلغاء الفروقات والامتيازات للأشخاص أمام المصلحة العامة الموضوعة للجميع (مبدأ المساواة).

الجبائيب

التقط بيقي

الفصل الثالث:

مساهمة الإدارة الإلكترونية
في تحسين جودة الخدمات
المحلية على مستوى بلدية
خنشلة

تمهيد:

تكملة لخطوات الدراسة وتنسيقها على ضوء ما تمت مناقشته في الفصول النظرية السابقة، التي تناولت الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين جودة الخدمة المحلية، سيتم في هذا الفصل تناول الدراسة من الجانب الميداني وإسقاط كل ما تمت دراسته نظريا على مؤسسة الخدمة العمومية محل الدراسة والمتمثلة في بلدية خنشلة، حيث سيتم عرض تقديم حول مؤسسة الخدمة العمومية من خلال التعريف بها وبهيكلها ومهامها، بالإضافة إلى التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة متضمنا منهجية وميدان وعينة الدراسة، وتحديد مختلف أساليب التحليل الإحصائي بالتطرق إلى أدوات جمع البيانات والأساليب التي اعتمدها في معالجتها وتحليلها، وبعدها سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة ومن ثم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي، ليتم في الأخير تقديم ملخص للنتائج النهائية للدراسة.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى المباحث التالية:

1. المبحث الأول: بطاقة فنية حول بلدية خنشلة
2. المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
3. المبحث الثالث: تحليل واختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: بطاقة فنية حول بلدية خنشلة

إن إجراء الدراسات الاستطلاعية يعد أمرا ضروريا في كثير من البحوث لأنها أساس أي عمل، وتكمن كذلك في معرفة الصعوبات وتحديد المشكلات الهامة.

ودراستنا الميدانية كانت بالمديرية الجهوية للخزينة بخنشلة، حيث تم من خلالها التعرف على المديرية، مصالحها، هيكلها، عدد العمال العاملين فيها وكيفية عملها.

المطلب الأول: تعريف بلدية خنشلة

أولا: التعريف بالبلدية بشكل عام: تعرف البلدية بشكل عام كما نص على ذلك قانون البلدية رقم 10-11 المؤرخ في 22 جويلية 2011 ب: ¹

- حسب المادة 01: "هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحديث 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 وتلبيتها.

ثانيا: 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، و من أهم خصائصها:



¹ - من وثائق المؤسسة.

الفصل الثالث..... مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات المحلية على مستوى بلدية خنشلة

➤ **الموقع الجغرافي:** تنتمي بلدية خنشلة إلى دائرة خنشلة ولاية خنشلة وتعتبر عاصمة الولاية، تقع على ارتفاع 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 بابر من أهم الموارد المائية للبلدية.



➤ **الموقع الإداري:** تقع بلدية خنشلة في الحدود الشمالية الشرقية للولاية يحدها:

- ✓ من الشمال: بلديتي بغي و متوسة؛
- ✓ من الجنوب: بلديتي أنسيغة و بابر؛
- ✓ من الشرق: بلديتي المحمل وأولاد رشاش؛
- ✓ من الغرب: بلديتي الحامة و قايس.

➤ **المساحة الإجمالية:** تقدر مساحة بلدية خنشلة بـ 9715 كم².

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

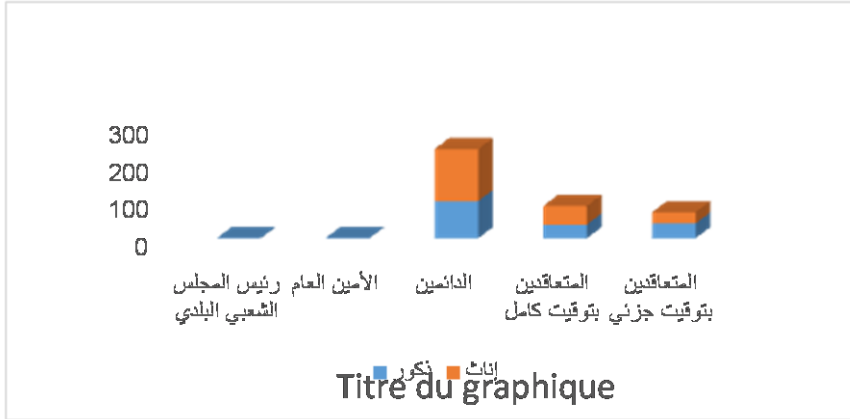
➤ **المناخ:** تتميز بلدية خنشلة بمناخ انتقالي بين المتوسطي والصحراوي، بشتاء بارد قليل المطر بحوالي 600 ملم /سنة وبصيف حار وجاف.

ثالثا: 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 اختصاصات بلدية خنشلة فيما يلي :

- تهيئة الإقليم والتنمية المستدامة والتخطيط؛
- التنمية الاجتماعية (خاصة ما يتعلق بإنجاز مؤسسات التعليم الابتدائي وصيانتها وكذا تسيير المطاعم المدرسية)؛
- التسيير المالي والمصادقة على ميزانية البلدية؛
- ترقية الجانب السياحي وتطوير الأنشطة الاقتصادية وتشجيع الاستثمار؛
- حماية البيئة والأراضي الفلاحية؛
- تقديم الخدمات العمومية للمواطنين (وثائق، بطاقات هوية، وثائق بيوميترية، ... إلخ)

أما الهيكلية البشرية: تحتوي بلدية خنشلة على هياكل بشرية يمارسون المهام الموكلة إليهم كل في حدود اختصاصه، والتي تهدف إلى تحقيق الصالح العام وتلبية احتياجات المواطنين المحليين، وينقسمون كما يلي:

الشكل رقم(01): الهيكل البشرية لبلدية خنشلة



- ✓ رئيس مجلس الشعبي البلدي (01)؛
- ✓ الأمين العام (01)؛
- ✓ الدائمين (240)؛
- ✓ المتعاقدين بتوقيت كامل (87)؛
- ✓ المتعاقدين بتوقيت جزئي (70).

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية خنشلة

يتمثل التنظيم الهيكلي لبلدية خنشلة في توزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة، ويخضع الهيكل التنظيمي للمؤسسة لمعيار مطبق وهو المعيار الهرمي الذي من خلاله يتم تسييرها، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

رئاسة رئيس المجلس الشعبي البلدي ومن أهم مهامه: إعداد الميزانية المالية وكل الشؤون المتعلقة بنفقات والاحتياجات البلدية وإعداد مختلف اجتماعات المجلس.

2. مكتب المنازعات المنهجية والتوثيق: ومن أهم مهامه:

- إعطاء ردود البلدية حول التساؤلات القانونية والمتابعة القضائية؛
- القيام بإعداد نصوص العقود الإيجازية ومتابعة تنفيذها من الأعدان 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.

4. مصلحة التنظيم والشؤون الاجتماعية: ويتكون من مكتب الشؤون الاجتماعية، مكتب الحالة المدنية، مكتب الانتخابات ومصلحة المالية والنشاط الاقتصادي.

5. مكتب الميزانية والتحليل المالي: ويتكون من:

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

- مراجعة صفقات وارتباطات البلدية؛
- حماية ممتلكات البلدية و حفظها؛
- تنفيذ المشاريع الاقتصادية والتنموية التي حددت في الميزانية.

2.5. مصلحة التجهيز والأشغال الجديدة: ومن مهامه:

- مراعاة الصيانة والتصليح الخاص بالطرقات؛
- تسير مخازن البلدية والقيام بأعمال الصيانة الخاصة بالإنارة العمومية؛
- إعداد أعمال الصيانة الشبكات التطهير وصيانة المرافق العمومية.

3.5. مكتب التعمير وال عمران ودراسة المحيط: من أهم مهامه:

- إعداد الإجراءات لعمليات التفتيش للتأكد من مطابقة البناءات للرخص المسلمة وإحالة الحالات المخالفة للعدالة؛

- القيام بإحصاء البناءات الفوضوية عن طريق توقيع محاضر معاينة وتحرير رخص الهدم والإشراف عليها؛

- السهر على الصرامة في تطبيق مقاييس البناء المحددة في القوانين والتنظيمات المعمول بها.

4.5. مصلحة الوثائق البيومترية: من مهامها إنشاء الملفات الالكترونية الخاصة بكل من بطاقة

التعريف الوطنية، جواز السفر ورخصة السياقة البيومترين وإرسالها إلى المركز الوطني للوثائق والمستندات المؤمنة تمهيدا لاستصدارهم و تسليمهم للمواطنين .

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يعد الإطار المنهجي لدراسة الميدانية الركيزة الأساسية التي تساهم في تحليل واختبار نتائج فرضيات الدراسة، ويتم من خلالها تحديد عينة الدراسة وتحديد منهج الدراسة المستخدم وأدوات جمع البيانات ومدى ثباتها وصدقها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل ومناقشة البيانات التي تم جمعها، من أجل الإلمام بمختلف الخطوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: تحديد عينة الدراسة

تعد عينة الدراسة أهم مرحلة من مراحل الدراسة الميدانية لأنها ستساعد الباحث على تحديد أفضل طريقة علمية لدراسة المجتمع من خلال دراسة العينة وتعميم نتائجها على المجتمع ككل وفق مجموعة من الاعتبارات. **أولاً: مجتمع الدراسة:** نظراً لأهمية دراسة الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين جودة الخدمة المحلية، تم اختيار إحدى هذه المؤسسات لتطبيق دراستنا عليها، وبالتالي يتمثل المجتمع الكلي للدراسة في جميع الموظفين في بلديات لولاية خنشلة.

ثانياً: عينة الدراسة: حيث تم اختيار العينة العشوائية غير قصدية وبلغ عدد الاستبيانات الموزعة على العينة (120) استبانة، تم استرجاع (90) منها، أي أن عدد الاستبيانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (90) استبانة، أي بنسبة استرداد 75 % وهي نسبة مقبولة.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات و الوسائل المناسبة التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان الدراسة، وتفرض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصيته انتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات، ولقد اعتمدنا في جمعنا للبيانات على الاستمارة (الاستبيان) والمقابلة والملاحظة، وتشمل الأدوات المستخدمة في الدراسة على ما يلي:

أولاً: أدوات التحليل الإحصائي: حتى يتسنى لنا اختبار فرضيات الدراسة، تم إدخال البيانات إلى برنامج SPSS، واختيار الأدوات الإحصائية الملائمة للدراسة من أدوات الإحصاء الوصفي والاستدلالي، والتي تتمثل فيما يلي:

1- الأدوات الإحصائية الوصفية: وتشمل على ما يلي:

أ- التكرارات: تحديد تكرار أفراد عينة الدراسة الذين اختاروا كل بديل من بدائل الاستبيان.

ب- النسب المئوية: تحديد نسبة أفراد عينة الدراسة الذين اختاروا كل بديل ممكن من بدائل الاستمارة.

ج- ألفا كرونباخ: يستخدم لقياس مدى ثبات استبانة الدراسة.

د- الصدق الذاتي: يستخدم لقياس مدى صدق استبانة الدراسة.

هـ- المتوسط الحسابي: وهو من مقاييس النزعة المركزية لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات.

و- الانحراف المعياري: وهو لمعرفة مستوى تشتت إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي، إذ كلما قلت قيمته ازداد تركيز الإجابات حول الوسط الحسابي.

2- الأدوات الإحصائية التحليلية (الاستدلالية): وتمثل فيما يلي:

- اختبار **t-test**: وذلك لاختبار معاملات الدلالة الإحصائية لمعاملات التحديد المختلفة، وذلك بهدف تحديد معنوية المتغير المستقل والتابع واختبار قبول أو عدم قبول فرض الدراسة؛

- معامل الارتباط **سبيرمان**: لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان؛

- معامل الارتباط **بيرسون**: وهذا للكشف عن قوة أو درجة العلاقة بين المتغيرين وتتراوح درجة العلاقة بين أي متغيرين والتي يعبر عنها باصطلاح معامل الارتباط **Corrélation Coefficient** بين $[-1; +1]$ ، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من 1 فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً جداً بين المتغيرين، وكلما قلت درجة الارتباط كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين؛

- **الانحدار البسيط**: يعبر عن العلاقة الجبرية أو درجة التأثير بين متغيرين على الأكثر، لتحديد نوع أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

ثانياً: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة: يتوقف نجاح الدراسة الميدانية على البيانات المرتبطة بطبيعة

الدراسة والتي يتم تحليلها للوصول إلى النتائج التي يتم على أساسها اختبار صحة الفروض الموضوعية لدراسة، وتماشياً مع طبيعة موضوع الدراسة تم اختيار مجموعة من الأدوات لجمع البيانات اللازمة لذلك:

1. **الملاحظة:** استخدمنا الملاحظة المباشرة في بحثنا بغرض التأكد من فرضيات الدراسة وتشخيص وضع

المؤسسة محل الدراسة، وكذا الحصول على معلومات لم تتمكن من الحصول عليها من الاستبيان مباشرة،

أو لتوضيح عناصر لم يتم التطرق لها بالتفصيل في الاستبيان

2. **المقابلة:** تعد إحدى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات بشكل هادف للوصول إلى حقائق أراد الباحث الوصول إليها، وهي استبيان شفوي يتم فيه التبادل اللفظي بين القائم بالمقابلة وبين فرد أو عدة أفراد للحصول على معلومات ترتبط بآراء واتجاهات أو دوافع أو سلوكيات، وفي هذه الدراسة تم إجراء مقابلة مع موظفي بلدية خنشلة من أجل تشخيص مهام المؤسسة.

3. **الاستبيان:** يعد الاستبيان أحد أهم الأدوات وأكثرها شيوعاً في جمع البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة، فبعد الانتهاء من الفصل النظري تم التطرق إلى ضبط الاستمارة وذلك بوضع عبارات تلائم طبيعة الدراسة، ثم عرض الاستمارة على بعض الأساتذة في الاختصاص وبعد الموافقة عليها تم وضع الاستمارة في شكلها النهائي، حيث تضمنت الاستمارة النهائية 20 سؤالاً كما يلي:

➤ **المحور الأول:** متعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة.

➤ **المحور الثاني:** تطبيق الإدارة الالكترونية بالمؤسسة محل الدراسة.

➤ **المحور الثالث:** جودة الخدمة المقدمة بالمؤسسة محل الدراسة.

وللتعرف على درجة الموافقة تم الاعتماد على أسلوب لكارت الخماسي في إجابة المبحوثين (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).

المبحث الثالث: تحليل واختبار فرضيات الدراسة

بعدما تم تصميم الإستبيان في شكله النهائي سيتم قياس مدى صدق وثبات الأداة، تم توزيعها على عينة الدراسة وإعادة جمعها لإخضاعها لتحليل والاختبار، في هذا المبحث سيتم تحليل نتائج الإستبيان، حيث سيتم تقديم خصائص أفراد العينة من خلال مجموعة من الأسئلة الشخصية، إضافة إلى تحليل نتائج الأسئلة المرتبطة بمشكلة الدراسة ليتسنى لنا اختبار صحة الفرضيات الموضوعية وتأكيد صحتها.

المطلب الأول: قياس درجة ثبات وصدق استبانة الدراسة

لاختبار صدق وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة، يتم استعمال (ألفا كرونباخ) والصدق الذاتي لقياس درجة الاتساق لفقرات الأداة و متغيرات الدراسة ككل.

الفرع الأول: صدق الإستبيان

بعد صياغة الاستبيان، عرض على مجموعة من الأساتذة الجامعيين على مستوى الكلية، لدراسة مدى دقة صياغة العبارات ودرجة وملاءمتها لأهداف الدراسة، وفي ضوء التعديلات المقترحة، تم إعادة النظر في بعض العبارات من حذف وتعديل إلى أن خرج الاستبيان في صورته النهائية للتوزيع، كما تم استشارة اختصاصيين في مجال البرمجة والتحليل من أجل عمل الترميز لأسئلة الاستبيان وترتيبها بشكل يسهل عملية إدخال البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.

الفصل الثالث..... مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات المحلية على مستوى بلدية خنشلة

تم احتساب صدق الاستبيان عن طريق الاتساق الداخلي، وذلك من خلال معامل الارتباط الخطي لكارل بيرسون (Pearson) بين البنود والدرجة الكلية لكل محور، ومن ثم دراسة الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية. وكانت النتائج كما هي موضحة كالتالي:

1. اختبار الاتساق الداخلي بين محور تطبيق الإدارة الإلكترونية: كما هو موضح في الجدول الموالي
جدول رقم (01): يوضح معامل الارتباط "لكارل بيرسون" لبعده تطبيق الإدارة الإلكترونية

5	4	3	2	1	
0.535**	0.508**	0.548**	0.314*	0.417*	معامل الارتباط
0.002	0.004	0.002	0.032	0.022	مستوى المعنوية
13	12	11	10	9	
0.567**	0.484**	0.804**	0.480*	0.583**	معامل الارتباط
0.001	0.007	0.000	0.024	0.001	مستوى المعنوية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ملاحظة: تدل النجمة المكتوبة فوق معامل الارتباط في الجدول أن معامل الارتباط دال عند المستوى (0.05)، وتدل النجمتان أن معامل الارتباط دال عند المستوى (0.01).

يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين محور الإدارة الإلكترونية دال عند المستوى (0.01) و (0.05)، وأن مجموع البنود الدالة هي: 10/10 من المجموع الكلي للبنود الممثلة لهذا المحور، وهذا دليل على وجود اتساق داخلي تام لمحور تطبيق الإدارة الإلكترونية.

2. اختبار الاتساق الداخلي بين محور جودة الخدمة المقدمة

جدول رقم (02): يوضح معامل الارتباط "لكارل بيرسون" لبعده جودة الخدمة المقدمة

5	4	3	2	1	
0.599**	0.569**	0.479**	0.748**	0.487**	معامل الارتباط
0.000	0.001	0.007	0.000	0.006	مستوى المعنوية
13	12	11	10	9	

الفصل الثالث..... مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات المحلية على مستوى بلدية خنشلة

0.693**	0.695**	0.574**	0.645**	0.603**	معامل الارتباط
0.000	0.000	0.001	0.000	0.000	مستوى المعنوية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: مخرجات برنامج SPSS.

ملاحظة: تدل النجمة المكتوبة فوق معامل الارتباط في الجدول أن معامل الارتباط دال عند المستوى (0.05)، وتدل النجمتان أن معامل الارتباط دال عند المستوى (0.01).

يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين محور جودة تقديم الخدمة المحلية دال عند المستوى (0.01) و (0.05)، وأن مجموع البنود الدالة هي: 10/10 من المجموع الكلي للبنود الممثلة لهذا المحور، وهذا دليل على وجود اتساق الداخلي تام لمحور جودة الخدمة المقدمة.

الفرع الثاني: ثبات الاستبيان

لغرض التحقق من الثبات استخدمنا لهذا الغرض معامل "معامل ألفا كرونباخ Alfa Cronbach". وتعد قيمة معامل ألفا كرونباخ "معامل ثبات القياس" مقبولة عندما تكون مساوية أو أكبر من 0.6، وتحديدًا في البحوث الإدارية والسلوكية، والجدول الموالي يبين النتائج النهائية لاختبار ألفا كرونباخ.

الجدول رقم(03): يبين النتائج النهائية لاختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحور	
0.879	10	تطبيق الإدارة الإلكترونية	1
0.799	10	جودة الخدمة المقدمة	2
0.861	20	جميع عبارات الاستبيان	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على: مخرجات برنامج SPSS.

واضح من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة وتتراوح بين 0.799 و 0.879 بالنسبة لمحورين الاستبيان، وكان معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان 0.861، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وبذلك يمكن التأكد من صدق وثبات الاستبيان الموجه للدراسة، ما يفسر ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

بعد قياس صدق وثبات الاستبانة، سنقوم بتحليل النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل محور البيانات الشخصية وتحليل الأسئلة الموضوعة في الاستبانة بالاعتماد على أدوات التحليل الإحصائي الوصفي. أولاً- تحليل محور البيانات الشخصية: في هذه الدراسة تم اختيار مجموعة من الخصائص لعينة الدراسة والتي تتمشى مع طبيعة الموضوع، حيث شملت مواصفات عينة الدراسة على الجنس، والفئة العمرية، والخبرة المهنية، والجدول الآتي يوضح ذلك:

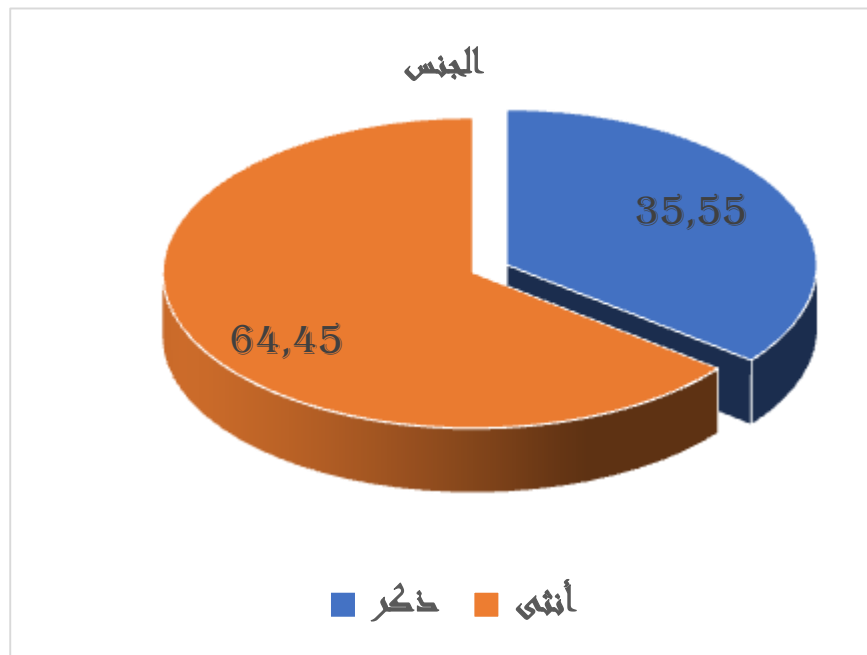
1. الجنس: يوضح الجدول والشكل الآتي توزيع أفراد العينة حسب الجنس، كما يلي:

الجدول رقم(04): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
35.55 %	32	ذكر
64.45 %	58	أنثى
100 %	90	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: مخرجات برنامج spss.

الشكل رقم(03): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتبين لنا:

أن عينة الدراسة المتكونة (90) فردا، (32) ذكر و(58) إناث، أي أن نسبة الإناث كانت مرتفعة مقارنة بنسبة الذكور في عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الذكور 35.55%، في حين قدرت نسبة الإناث بـ 64.45%.

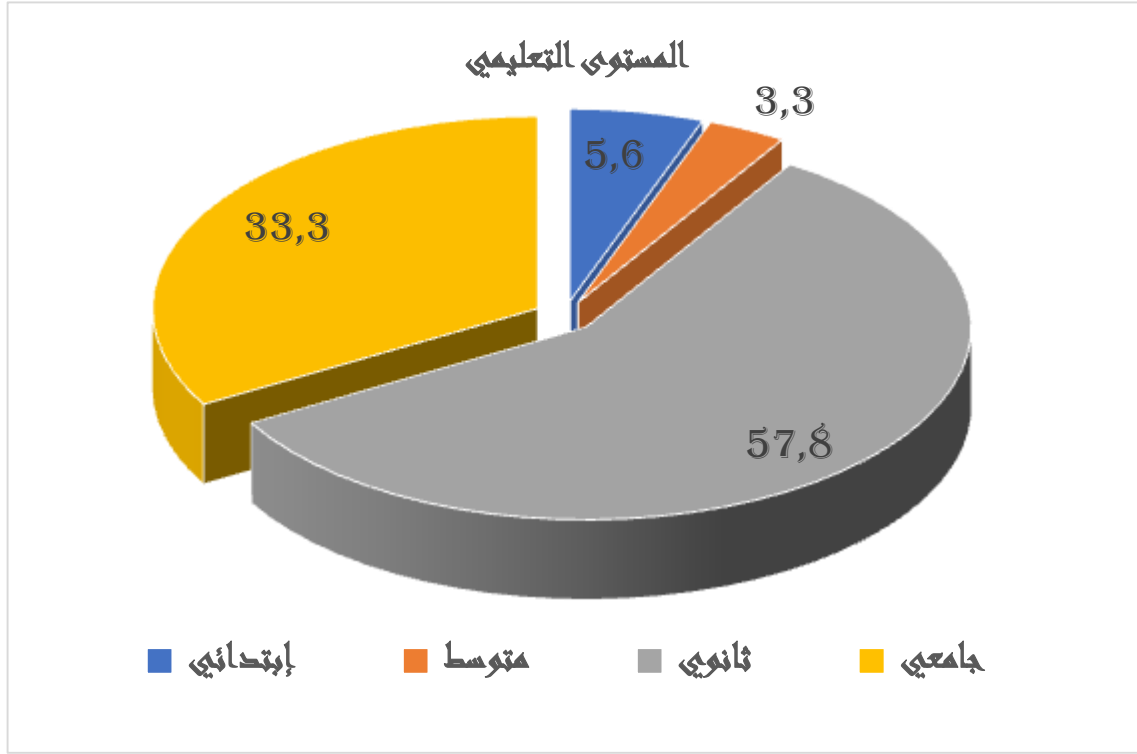
2. المستوى التعليمي: يوضح الجدول والشكل الأتي توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، كما يلي:

الجدول رقم(05): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
5.6 %	05	إبتدائي
3.3 %	03	متوسط
57.8 %	52	ثانوي
33.3 %	30	جامعي
100 %	90	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: مخرجات برنامج spss.

الشكل رقم(04): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه:

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن المستوى التعليمي الذي غلب على أفراد العينة الإحصائية هو المستوى الثانوي بنسبة 57.8%، ثم المستوى الجامعي بنسبة 33.3%، ثم يليها المستوى الابتدائي بنسبة 5.6%، أما المستوي المتوسط فكانت نسبتهم 5.6%.

3. سنوات الخبرة: يوضح الجدول والشكل الأتي توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة، كما يلي:

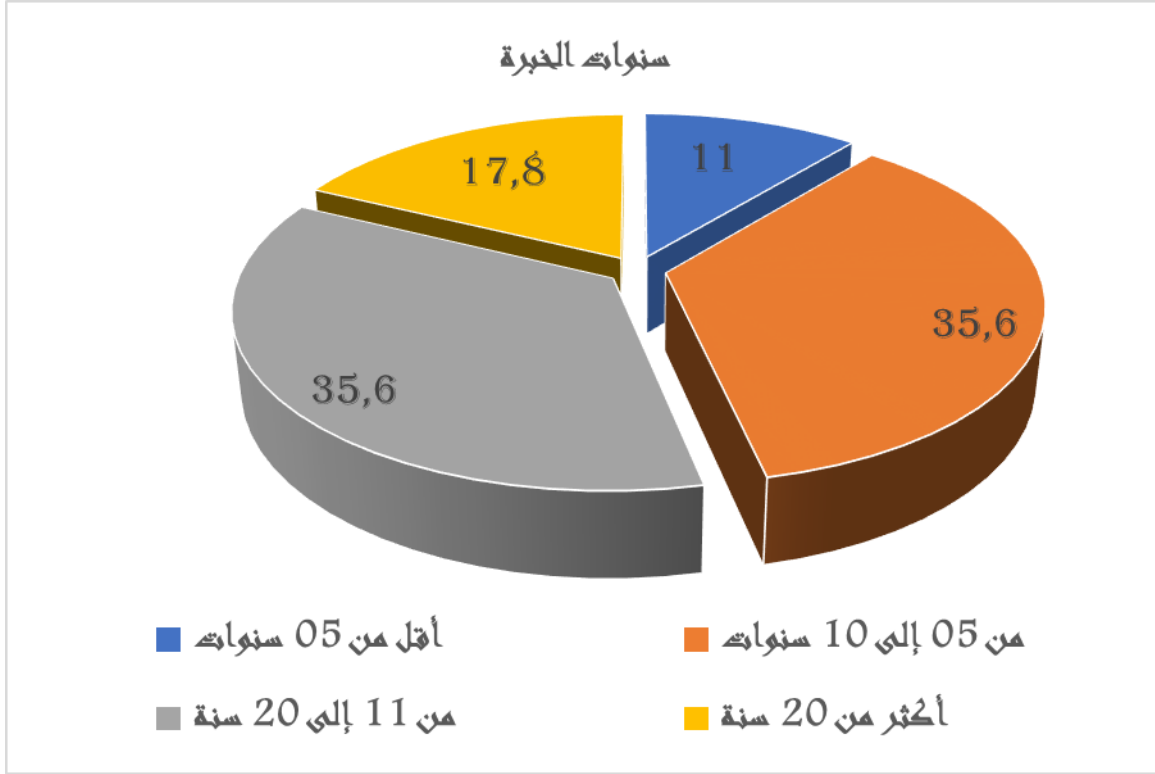
الجدول رقم(06): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	10	11 %
من 05 إلى 10 سنوات	32	35.6 %
من 11 إلى 20 سنة	32	35.6 %
أكثر من 20 سنة	16	17.8 %

المجموع	90	% 100
---------	----	-------

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: مخرجات برنامج spss.

الشكل رقم(05): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه:

نلاحظ من خلال الجدول، أن أغلبية أفراد العينة تتراوح سنوات الخدمة لديهم بالمؤسسة من 11 إلى 20 سنة بنسبة 35.6%، وأيضاً للعمال الذين تتراوح سنوات الخدمة لديهم من 05 إلى 10 سنوات، أما العمال الذين لديهم أكثر من 20 سنة خدمة كانت نسبتهم 17.8%، والنسبة الضئيلة كانت للذين لديهم أقل من 5 سنوات خدمة بنسبة 11%، وهذا يعتبر مؤشر دال على مدى اكتساب العمال بالمؤسسة لأسس العمل.

ثانياً- تحليل وتفسير نتائج محور الاستبيان: حتى يتسنى لنا وصف الدراسة بصورة كاملة ومفصلة وبشكل يخدم إجراءات البحث العلمي، وجب أن يتم تنظيم وتلخيص ووصف البيانات وصفاً كمياً، وذلك من خلال أدوات الإحصاء الوصفي

1. تحليل نتائج محور تطبيق الإدارة الالكترونية بالمؤسسة محل الدراسة: تم الاعتماد على كل من أداة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لوصف البيانات المستمدة من إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة محل الدراسة وصفاً كمياً، والجدول الأتي يوضح ذلك

الجدول رقم(07): يوضح تحليل استجابة عينة الدراسة لمحور تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة محل الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					المحور 02: تطبيق الإدارة الإلكترونية	
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمام		
1.300	3.17	07	46	09	11	17	التكرار	.1
		%7.8	%51.1	%10	%12.2	%18.9	النسبة	
1.403	3.14	14	37	03	20	16	التكرار	.2
		%14	%37	%3.3	%22.2	17.8%	النسبة	
1.204	3.21	14	35	06	26	09	التكرار	.3
		%4.4	%34.4	%6.7	%40	%14.4	النسبة	
1.274	2.92	03	43	05	22	17	التكرار	.4
		3.3%	%47.8	%5.6	%24.4	%18.9	النسبة	
0.903	3.83	11	67	03	04	05	التكرار	.5
		%12.2	74.4%	%3.3	4.4%	%5.6	النسبة	
0.992	3.40	02	59	06	19	04	التكرار	.6
		%2.2	%65.6	%6.7	%21.1	%4.4	النسبة	
1.226	3.19	06	46	10	15	13	التكرار	.7
		%6.7	%51.1	11.1%	%16.7	%14.4	النسبة	
1.195	3.26	07	47	08	18	10	التكرار	.8
		%7.8	%52.2	%8.9	%20	%11.1	النسبة	
1.209	3.28	12	42	06	20	10	التكرار	.9
		13,33%	46,67%	6,67%	22,22%	11,11%	النسبة	
1.218	3.63	24	38	07	13	08	التكرار	.10
		26,67%	42,22%	7,78%	14,44%	8,89%	النسبة	
1.009	3.301	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

❖ **تحليل النتائج المتحصل عليها:** بعد إخضاع البيانات المتحصل عليها من عينة الدراسة على برنامج SPSS، تم الحصول على النتائج الآتية:

نلاحظ من الجدول أعلاه درجة موافقة أفراد العينة على تقييم عبارات الاستبيان وفقا للمحور الثاني المتمثل في "درجة تطبيق الإدارة الالكترونية بالمؤسسة محل الدراسة"، وقد بلغت الدرجة الكلية لمتوسط الحسابي لتغيرات تأمين حوادث العمل 3.301 بانحراف معياري عام 1.009 ، ويتضح أن الوسط الحسابي الموزون أكبر من درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 ، هذا يدل على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة، ما انعكس بشكل إيجابي على إجابات أفراد العينة.

❖ **تفسير النتائج المتحصل عليها:** المحور الثاني للدراسة والذي مفاده "تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة محل الدراسة"، قدرت قيمته المركزية ب(3.301) و بانحراف معياري قدر ب(1.009)، وبالتالي هناك تجانس حول استجابة أفراد العينة لصالح موافق واتفاقهم على قيمة المتوسط الحسابي، وتدل قيمة كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على درجة مركزية وانخفاض التشتت في استجابات عينة الدراسة حول المتغير المستقل لدراسة، ويشير ذلك إلى أن هناك موافقة من أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة محل الدراسة.

2. **تحليل نتائج محور جودة الخدمة المقدمة في المؤسسة محل الدراسة:** تم الاعتماد على كل من أداة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف البيانات المستمدة من إجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة الخدمة المقدمة في المؤسسة محل الدراسة وصفا كميا، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم(08): يوضح تحليل استجابة عينة الدراسة لمحور جودة الخدمة المقدمة في المؤسسة محل الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					المحور 03: جودة الخدمة المقدمة	
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمام	التكرار	النسبة
1.300	4.01	22	57	03	06	02	التكرار	.1
		%24.4	%63.3	%3.3	%6.7	%2.2	النسبة	
1.403	4.10	25	55	05	04	01	التكرار	.2
		%27.8	%61.1	%5.6	%4.4	%1.1	النسبة	

الفصل الثالث..... مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات المحلية على مستوى بلدية خنشلة

1.204	3.80	18	52	07	10	03	التكرار	.3
		%20	%57.8	%7.8	%11.1	%3.33	النسبة	
1.274	3.64	11	49	18	11	1	التكرار	.4
		%12.2	%54.4	%20	%12.2	%1.1	النسبة	
0.903	3.72	10	62	06	07	05	التكرار	.5
		%11.1	%68.9	%6.7	%7.8	%5.6	النسبة	
0.992	3.72	13	60	02	09	06	التكرار	.6
		%14.4	%66.7	%2.2	%10	%6.7	النسبة	
0.957	3.355	20	35	07	13	15	التكرار	.7
		% 22,22	% 38,89	%7,78	%14,44	%16,67	النسبة	
0.947	3.644	25	38	06	12	09	التكرار	.8
		%27,78	%42,22	%6,67	%13,33	%10,00	النسبة	
0.987	3.833	28	41	05	10	06	التكرار	.9
		%31,11	%45,56	%5,56	%11,11	%6,67	النسبة	
0.984	3.622	27	32	10	12	09	التكرار	.10
		%30,00	%35,56	%11,11	%13,33	%10,00	النسبة	
0.924	3.744	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

❖ تحليل النتائج المتحصل عليها: بعد إخضاع البيانات المتحصل عليها من عينة الدراسة على برنامج SPSS،

تم الحصول على النتائج الآتية:

نلاحظ من الجدول أعلاه درجة موافقة أفراد العينة على تقييم عبارات الاستبيان وفقا للمحور الثاني المتمثل في " جودة الخدمة المقدمة "، وقد بلغت الدرجة الكلية لمتوسط الحسابي لمتغيرات جودة الخدمة الوظيفية للعمال 3.744 بانحراف معياري عام 0.924، ويتضح أن الوسط الحسابي الموزون أكبر من درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، هذا يدل على جودة الخدمة المقدمة في المؤسسة محل الدراسة، ما انعكس بشكل ايجابي على إجابات أفراد العينة.

❖ تفسير النتائج المتحصل عليها: المحور الثالث للدراسة والذي مفاده " جودة الخدمة المقدمة في المؤسسة محل الدراسة"، قدرت قيمته المركزية ب(3.744) وبانحراف معياري قدر ب(0.924) ويتالي هناك تجانس حول استجابة أفراد العينة واتفاقهم على قيمة المتوسط الحسابي، وتدل قيمة كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على درجة مركزية وانخفاض التشتت في استجابات عينة الدراسة حول المتغير التابع"، ويشير ذلك إلى أن هناك موافقة من أفراد عينة الدراسة حول تفعيل المؤسسة محل الدراسة لتحسين جودة خدماتها المقدمة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية التي تتماشى مع طبيعة الموضوع، لاختبار فرضيات الدراسة وإيجاد الدلالة الإحصائية للفروض الموضوعية وكذا تأكيد صحة هذه الفرضيات.

أولاً- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة طردية بين الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمة المحلية في بلدية خنشلة.

لاختبار هذه الفرضية، نقوم بإجراء اختبار العلاقة الارتباطية باستخدام معامل الارتباط بيرسون، ولا بد من اختبار الفرضيتين المنبثقتين عنها:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة طردية بين الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمة المحلية في بلدية خنشلة.
- فرضية الوجود H_1 : توجد علاقة طردية بين الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمة المحلية في بلدية خنشلة.

الجدول رقم(09): نتائج تحليل العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمة المحلية

الإدارة الإلكترونية		جودة الخدمة المحلية
مستوى الدلالة SIG	معامل الارتباط R	
0.000	0.687**	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: مخرجات برنامج SPSS.

تبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط كانت 0.687 بقيمة موجبة، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين الإدارة الإلكترونية، أي أنه كلما عملت البلدية على اللجوء إلى التطبيق الجيد للإدارة الإلكترونية كلما ساهم ذلك بتحسين جودة خدماتها المحلية.

الفصل الثالث..... مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات المحلية على مستوى بلدية خنشلة

وبما أن مستوى الدلالة $SIG= 0.000$ وهو أقل من 0.01 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، لذلك نرفض فرضية العدم القائلة لا توجد علاقة طردية بين الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمة المحلية في بلدية خنشلة، ونقبل فرضية الوجود القائلة توجد علاقة طردية بين الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمة المحلية في بلدية خنشلة، ومنه الفرضية الثالثة محققة.

ثانيا- اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على جودة الخدمة المحلية ببلدية خنشلة.

لاختبار هذه الفرضية، نقوم بإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط باستخدام برنامج SPSS، ولا بد من اختبار الفرضيتين الفرعيتين المنبثقتين عنها كما يلي:

- فرضية العدم H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على جودة الخدمة المحلية ببلدية خنشلة.
- فرضية الوجود H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على جودة الخدمة المحلية ببلدية خنشلة.

الجدول رقم(10): نتائج التحليل لاختبار تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على جودة الخدمة المحلية ببلدية خنشلة، عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha=0.05$

المتغير المستقل: الإدارة الالكترونية					المتغير التابع: جودة الخدمة المحلية
مستوى المعنوية	قيمة T الجدولة	قيمة T المحسوبة	معامل التحديد	معامل الانحدار	
0.000	3.523	6.742	0.568	0.743	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: مخرجات برنامج SPSS.

من خلال نتائج اختبار الفرضية ببرنامج SPSS، اتضح لنا مجموعة من الاستنتاجات يمكن حصرها فيما يلي:

- قيمة معامل الانحدار في النموذج، 0.743 وهذا ما يعني أنه عندما تزيد الإدارة الإلكترونية بوحدة واحدة فإن جودة الخدمة المحلية تزيد بما قيمته 0.743 وحدة، وهذا ما يدل على التأثير الكبير للإدارة الإلكترونية على جودة الخدمة المحلية ببلدية خنشلة.

- قيمة معامل التحديد 0.568 وهي كبيرة نوعا ما، بحيث أن 56.8% من التغيرات في المتغير التابع (جودة الخدمة المحلية) تفسرها التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية)، مما يعني أن النموذج قيد الدراسة قوي التحديد.

الفصل الثالث..... مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات المحلية على مستوى بلدية خنشلة

- قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولة، مستوى الدلالة بلغ 0.000 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، لهذا نرفض فرضية العدم H_0 القائلة لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على جودة الخدمة المحلية ببلدية خنشلة، ونقبل فرضية الوجود H_1 القائلة يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على جودة الخدمة المحلية ببلدية خنشلة، ومنه الفرضية الرابعة محققة.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال دراستنا الميدانية على مستوى بلدية خنشلة نستنتج انه أصبح من الضروري في يومنا هذا بالنسبة للمؤسسات بصفة عامة والمؤسسات العمومية خاصة أن تتابع جميع التغيرات والأحداث، وأن تواكب التقدم الذي يحصل وتطلع على ما يستحدث من فكر وإبداعات، وهذا حتى تستطيع مسايرة المستجدات وتتماشى مع دوافع التغير التي تسمح لها بالتكيف مع محيطها.

وباعتبار الإدارة الإلكترونية شكل محيطة للاتصالات ومنح المؤسسات إمكانية هامة كي تصبح أكثر فعالية، الأمر الذي يتطلب ضرورة تبني هذه التكنولوجيات، ومحاولة الاستفادة من تطبيقاتها، فهي وسيلة هامة من وسائل المعرفة الحديثة تسهم بفاعلية لا مثيل لها في اتخاذ القرار الصحيح، إلى جانب النهوض بمستوى الأداء وإتاحة مرونة أكثر في التعامل مع المعلومات والبيانات، وكذلك قيامها السريع بجميع أعمالها وفي أقل وقت مما يسهل عليها أعمالها وبقائها على اتصال بزبائنهم، وهذا كله من اجل تحسين أداء الإدارة العمومية حيث أن الأداء العمومي تحكمه جملة من الأبعاد تلخص في الأداء الوظيفي، تحسين النتائج، تحسين جودة الخدمة العمومية وتحقيق رضا الموظفين والمواطنين.

الخاتمة العامّة

من المؤكد أن الإدارة الإلكترونية أصبحت تجسد اتجاهها 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 أصبح التحول نحو الرقمية وتجسيد قواعد الإدارة الإلكترونية ضرورة ملحة على كل الحكومات لما لها من آثار إيجابية على مستوى عصنة الإدارات العمومية في الإدارات المحلية وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين وتلبية حاجاتهم العامة.

لذلك حرصت الجزائر على عصنة وتحديث كل المؤسسات والمصالح التابعة لها مركزيا ومحليا وتحويلها للتعامل بالنمط الإلكتروني، بهدف الارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها كليا ونوعيا، وتجسيد معايير الفعالية، السهولة و سرعة الاستجابة التي تحقق الرضا العام للمستفيدين من مواطنين ومؤسسات الأعمال، ومن بين المؤسسات العمومية التي استهدفتها عملية العصنة والتحديث البلدية التي تعتبر العصب المحوري، انظرا لدقة وأهمية الخدمات التي تقدمها في الحياة القانونية للمواطنين، وصلتها الوثيقة بتسيير شؤون المجتمع في كل المجالات.

أولا: نتائج اختبار الفرضيات:

- من خلال القراءة الواضحة لمتغيرات الدراسة، ناقش مدى صحة الفرضيات المعتمدة في الدراسة، وهي:
1. قد أثبتت نتائج الدراسة النظرية صحة الفرضية الأولى والتي مفادها: "للإدارة الإلكترونية تأثير كبير على صيرورة الإدارة العامة وتحقيق أهدافها"، لأنها تعد نقلة نوعية في الوسائل وطرق تقديمها للخدمات، فهي تعتمد على نمط خدمي بديل تقلصت بفضلها المسافات واختزل عن طريقه الزمن وتطور بفضلها نوع ومستوى جودة الخدمات العامة.
 2. قد أثبتت نتائج الدراسة النظرية صحة الفرضية الثانية والتي مفادها: "تسعى الجزائر إلى عصنة البلدية عن طريق إحلال النمط الإداري الإلكتروني محل النمط التقليدي لكونه يساهم في تحسين الخدمة المحلية"، لأن تطبيق الإدارة الإلكترونية خيارها الاستراتيجي الأول كآلية فعالة لتحسين مستوى الخدمات وأداة محورية لترشيدها، بإضفاء خصائص ومميزات عليها، تمثل في مضامينها مرتكزات للحكم الرشيد كالفعالية، الشفافية، الرقابة، روح المسؤولية، السهولة وسرعة الاستجابة، بما يحقق غاية تحسين الخدمات المحلية.
 3. قد أثبتت نتائج الدراسة الميدانية صحة الفرضية الثالثة والتي مفادها: "توجد علاقة إرتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمة المحلية في بلدية خنشلة"، تم اختبارها باستخدام معامل الارتباط بيرسون، والذي قدر ب (0.687) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.000)، وتم

قبولها، وهذا يشير إلى أنه كلما عملت البلدية على اللجوء إلى التطبيق الجيد للإدارة الإلكترونية كلما ساهم ذلك بتحسين جودة خدماتها المحلية، وذلك من خلال التقييم المستمر لأداء العاملين على التعامل مع الزبائن ودقة إنجاز الخدمات المقدمة.

4. قد أثبتت نتائج الدراسة الميدانية صحة الفرضية الرابعة والتي مفادها: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة 0.05 للإدارة الإلكترونية على جودة الخدمة المحلية ببلدية خنشلة"، وهو كل ما تشير إليه كل من: اختبار معامل الانحدار والمقدر ب (0.743)، واختبار معامل التحديد والمقدر ب (0.568) واختبار t المحسوبة والمقدرة ب (6.742)، التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل يقابله تغيرات في قيمة المتغير التابع، وتم قبولها، وتشير علاقة التأثير هذه على أن تطبيق البرامج الإلكترونية لها تأثير كبير على تقديم الخدمة ورفع مستوى جودتها لتحقيق رضا المواطنين.

ثانيا: نتائج الدراسة:

تلخص النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة في تحليلها النظري والميداني في النقاط التالية:

- ❖ تعتبر الإدارة الإلكترونية من أهم النتائج التي أفرزتها الثورة الرقمية والتطور الهائل الذي يشهده العالم في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال واتساع استخدام شبكة الإنترنت، وهو الأمر الذي جعل منها ثورة شاملة في مجال الإصلاح الإداري؛
- ❖ انطلاقا من تطور تطبيقات الإدارة الإلكترونية على المستوى العالمي وباستعراض برنامج التحول الإلكتروني في الجزائر القائم على إستراتيجية الجزائر الإلكترونية، اتضح لنا من خلال دراسة المؤشرات الصادرة عن المنظمات العالمية أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يعرف تباينا كبيرا بين الدول الغربية وواقع الحال بالجزائر، وهو الأمر الذي ترتب عنه خلق فجوة رقمية بينها وبين الدول الرائدة في المجال الرقمي؛
- ❖ توفر نسبي لمتطلبات البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية خنشلة لكنها تبقى غير كافية؛
- ❖ وجود رقابة إدارية بشكل دائم ومستمر ولكنها غير فعالة على جودة الخدمات العمومية بسبب ضعف الأساليب والأدوات الإلكترونية الخاصة بالرقابة الكمية والنوعية؛
- ❖ ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحقيق نوع من المساواة بين طالبي الخدمة العمومية، وذلك عن طريق محاربة مختلف أشكال الفساد الإداري خاصة المتعلقة بالتمييز والمحاباة في تقديم الخدمات العمومية؛
- ❖ أدى تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى بلدية خنشلة إلى اختصار وقت وجهد المواطنين عند حصولهم على الخدمات العمومية والتقليل من الأخطاء الإدارية؛

❖ بالرغم من الأهمية الكبيرة التي لعبتها الخدمات الإدارية الإلكترونية في تقريب الإدارة من المواطن، وتحسين العلاقة بينهما، وكذلك ما حققته من اختصار كبير للوقت والجهد والإجراءات في كل من بلدية خنشلة، إلا أن هناك العديد من النقائص التي لازالت تعاني منها، يتمثل أهمها في: ضعف مستوى البنية التحتية والأجهزة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في بعض مصالح البلدية، قلة الموارد المالية المخصصة لتطوير عناصر الإدارة الإلكترونية وهذا ما أثر سلبا على تعميم الخدمات الإلكترونية، نقص في الدورات التدريبية والتكوينية الموجهة للموارد البشرية، وكذلك في الأفراد المؤهلين للتعامل مع الإدارة الإلكترونية، نقص النصوص والتنظيمات التي تنظم العمل الإلكتروني رغم أهمية هذه الأخيرة في تنفيذ هذا المشروع، وأخيرا ضعف تدفق شبكة انترنت يؤدي إلى تأخر في تقديم الخدمة العمومية.

ثالثا: الاقتراحات

- بناءا على النتائج التي توصلنا إليها سيتم تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات، والتي تتمثل فيما يلي:
- ❖ ضرورة توفير عناصر البنية التحتية اللازمة لتعميم تقديم الخدمات الإلكترونية بصفة كاملة على مستوى جميع مصالح البلدية؛
 - ❖ ضرورة توفير الإمكانيات المالية اللازمة، لأجل مسايرة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وذلك بإشراك القطاع الخاص للاستثمار 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؛
 - ❖ ضرورة الاهتمام أكثر بإقامة دورات تدريبية في المجال المعلوماتي، ويستحسن أن تكون بصفة دورية، لضمان أكبر قدر من المشاركة للموظفين؛
 - ❖ ضرورة تطوير التنظيم القانوني الخاص بضمان تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث تبقى القوانين التي تم وضعها في هذا المجال قوانين متفرقة وغير مواكبة للتطورات المستحدثة؛
 - ❖ العمل على زيادة وسائل نشر الثقافة الإلكترونية بين المواطنين، خاصة ما يتعلق بالبرامج التكوينية والتدريبية، وذلك لتقليص نسبة الأمية المعلوماتية وتسهيل التعامل مع الإدارة الإلكترونية؛
 - ❖ الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة في مجال تطبيق وتطوير الإدارة الإلكترونية وتكييفها مع الظروف الداخلية للدولة وخاصة التجربة الأمريكية والفرنسية؛
 - ❖ ضرورة توفير برامج لحماية المعلومات المتوفرة ضمن أنظمة المعلومات.

رابعاً: أفاق الدراسة

تثار العديد من القضايا التي تحتاج إلى مزيد من البحث والتوسع، ولهذا نقترح مجموعة من العناوين كي تكون موضوع أبحاث علمية في المستقبل، وهي:

- نشر الثقافة الالكترونية داخل المؤسسات العمومية؛
- واقع الخدمات الالكترونية في الإدارات العامة الجزائرية؛
- مقارنة بين التجربة الجزائرية وتجربة الدول العربية في تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات العمومية.

تم بحمد الله وتوفيقه

قائمة

المراجع

المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. إدريس ثابت عبد الرحمان ، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية: مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006.
2. أحمد محمود لطعامنة، طارق شريف العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2004.
3. بهجت راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، مصر، 2016.
4. حرشوش عادل، الإدارة الإلكترونية: مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، ط1، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، مصر، 2007.
5. حسن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم، الخصائص والمتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
6. خالد سمارة الزعبي، تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفاءتها، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1984.
7. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء،، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2002.
8. الخمايسة صدام، الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، ط1، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2013.
9. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010.
10. سعود محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق التجارية الرياض، 2006.
11. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2011.
12. عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، دار جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
13. عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، دار جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
14. فؤاد العطار، مبادئ في القانون الإداري، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1995.
15. قاسم نايف، علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
16. القدوة محمود، الحكومة الإلكترونية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
17. القزاز بدر محمد السيد، الإدارة الإلكترونية ودورها في مكافحة الفساد الإداري، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2015.

18. كمال جعلاب، الإدارة المحلية وتطبيقاتها في الجزائر، بريطانيا وفرنسا، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
19. كورتل فريد، تيش سليمان آسيا، الإدارة الإلكترونية، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2014.
20. مأمون سليمان الدراركة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
21. محمد الصغير بعلي، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
22. محمد جمال ملالي، المحاسبة الحكومية، الطبعة الأولى، دار صماء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
23. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
24. محمد عبد الوهاب الغزاوي، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار اليزوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005.
25. محمود جاسم الصميدعي، بشير عباس العلاق، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
26. المرسي سيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة: النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الأردن، 2004.
27. مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، ط1، جسر للنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر، 2015.
28. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمجالات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
29. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004.
30. ياسين سعد، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2005.
31. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

ب- المجلات:

32. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث العدد 04، جامعة ورقلة، الجزائر، 2006.
33. حورية قارطي، إيمان مداوي، دراسة أثر استخدام الإدارة الإلكترونية من طرف مصالح الخدمة العمومية في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر: دراسة استطلاعية حول خدمة استخراج جواز السفر البيومتري، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 03، العدد 01، الجزائر، 2017.
34. حياوي إلهام، الحكومة الإلكترونية في الجزائر بين الواقع والتحديات، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 16، جامعة باتنة، الجزائر، 2016.

35. رحاوى عبد الرحيم، قاسمي خديجة، دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، مجلة المؤشر لدراسات الاقتصادية، المجلد 1، العدد 3، جامعة بشار، الجزائر، أوت 2017.
36. ساري مريم، زواقري الطاهر، هيئات الإدارة المحلية و دورها في إرساء حكم راشد، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، العدد السابع، جامعة عباس الغرور خنشلة، الجزائر، 2017.
37. فرطاس فتيحة، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 16، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2016.
38. 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.

ج- المذكرات والرسائل و الأطروحات الجامعية:

39. 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 بجامعة القاهرة، القاهرة، مصر، 2011.
40. سميح السويطي، ريهام البكري وآخرون، نحو تحسين جودة خدمات البلديات في محافظة الخليل، كلية الدراسات العليا كلية التمويل والإدارة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2014.
41. عشور عبدالكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2010.
42. منى زكريا محمود، سياسات الاختيار للخدمة العامة، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة والحكم الاتحادي، جامعة الخرطوم، السودان، 2010.

د- المنتقيات والمطبوعات

43. تيم محمد، مقياس التسيير العمومي، محاضرات السنة الثالثة، تخصص إدارة عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة مولاي الطاهر بسعيدة، الجزائر، 2014.
44. محمد بن بوزيان، قياس جودة أداء مرفق عمومي: دراسة حالة الإدارة الجبائية الجزائرية، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.
45. يونس زين، الأمير عبد القادر حفوظة، إسهامات الإدارة الإلكترونية في تحقيق جودة الخدمة العمومية: جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي نموذجاً، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 23، 2018.

هـ - القوانين والمراسيم:

46. المواد 101-102 القانون رقم: 07/12، المؤرخ في: 21 فيفري 2012، المتضمن قانون الولاية، ج ر رقم: 12، المؤرخة في: 29 فيفري 2012.
47. المواد 97، 99 من قانون الولاية 07-12.
48. المادة 109، 110، 114 من قانون البلدية 10 - 11.
49. المادة 108، 120 من قانون البلدية 10 - 11.
50. المادة 88، 89، 94 من قانون البلدية ص ص 10 - 11.

و- المواقع الالكترونية:

51. تقرير المؤشرات الاقتصادية لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، على الموقع الالكتروني: <https://www.mpttn.gov.dz/>
52. وزارة البريد والمواصلات، على الموقع الالكتروني: <https://www.mpttn.gov.dz>

المراجع باللغة الأجنبية:

53. Annie partoli, **Management dans les Organismes Publiques**, 3eme édition, dunod, paris, France, 2009.
54. P, Kotler & B, Dubois, **Marketing Management**, 10ème Edition, Public- Union Edition, Paris, France, 2000.
55. Philip kotler, **marketing management**, 13ème edition, Pearson education, Paris, 2009.

الملاحق

ملحق رقم 01: استبيان

جامعة عباس الغرور - خنشلة-



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

مشروع إعداد مذكرة ماستر في تخصص تسيير عمومي

تحت عنوان: الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين جودة الخدمة المحلية: دراسة حالة بلدية خنشلة

أخي الموظف أختي الموظفة في المديرية تحية طيبة لكم أما بعد:

في إطار استكمال متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص "تسيير عمومي" تم بناء استبيان لموضوع: الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين جودة الخدمة المحلية: دراسة حالة بلدية خنشلة.

وباعتبار مؤسستكم محل دراستنا فلنا عظيم الشرف أن تسهموا معنا في إنجاح هذا العمل العلمي، الهادف إلى تفعيل ممارسات الإدارة العمومية من خلال بلوغ النتائج المرجوة، حيث صمم هذا الاستبيان بطريقة لا تأخذ منكم جهدا ولا وقتا، ونعدكم بالسرية المطلقة.

كما انه سيتم اعتماد إجاباتكم فقط لغرض البحث العلمي لذا نرجو تعاونكم ولكم جزيل الشكر.

تحت إشراف الأستاذة الدكتورة: بن عباس شامية

إعداد الطالبان:

- بوتبينة الشريف

- عقابة صهيب

الجزء الأول: بيانات شخصية ووظيفية

- الجنس: ذكر أنثي
- المستوي التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- سنوات الخبرة: اقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات من 11 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

➤ المحور الأول: تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة محل الدراسة

يشتمل هذا المحور على عبارات تهدف إلى تحديد وتوضيح أهمية تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة محل الدراسة.

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تتوفر المؤسسة على احدث أجهزة الحاسب الآلي وملحقاته المناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية					
02	تتوفر بالمؤسسة أنظمة حماية آلية متطورة لحماية البيانات والمعلومات					
03	تتوفر المؤسسة على برامج لاستعادة البيانات					
04	تتوفر المؤسسة على عمال لديهم مهارات فنية عالية من (مهندسين....) لتطبيق الإدارة الإلكترونية					
05	يتم القيام بدورات تدريبه للعاملين في المؤسسة باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة					
06	يملك العمال المهارات اللازمة للتحكم في تكنولوجيا المعلومات					
07	تتوفر المؤسسة على قوانين تعاقب اختراق البيانات الإلكترونية للمؤسسة					
08	تستخدم إدارة المؤسسة شبكات الاتصال الداخلية في تنفيذ الإشراف اليومي للعمال					
09	يوجد بالمؤسسة أنظمة حاسوبية تعطي تنبيهها إلكترونيا عند حدوث أخطاء في العمل					
10	تستخدم المؤسسة تقنيات لتقليل المدة المستغرقة					

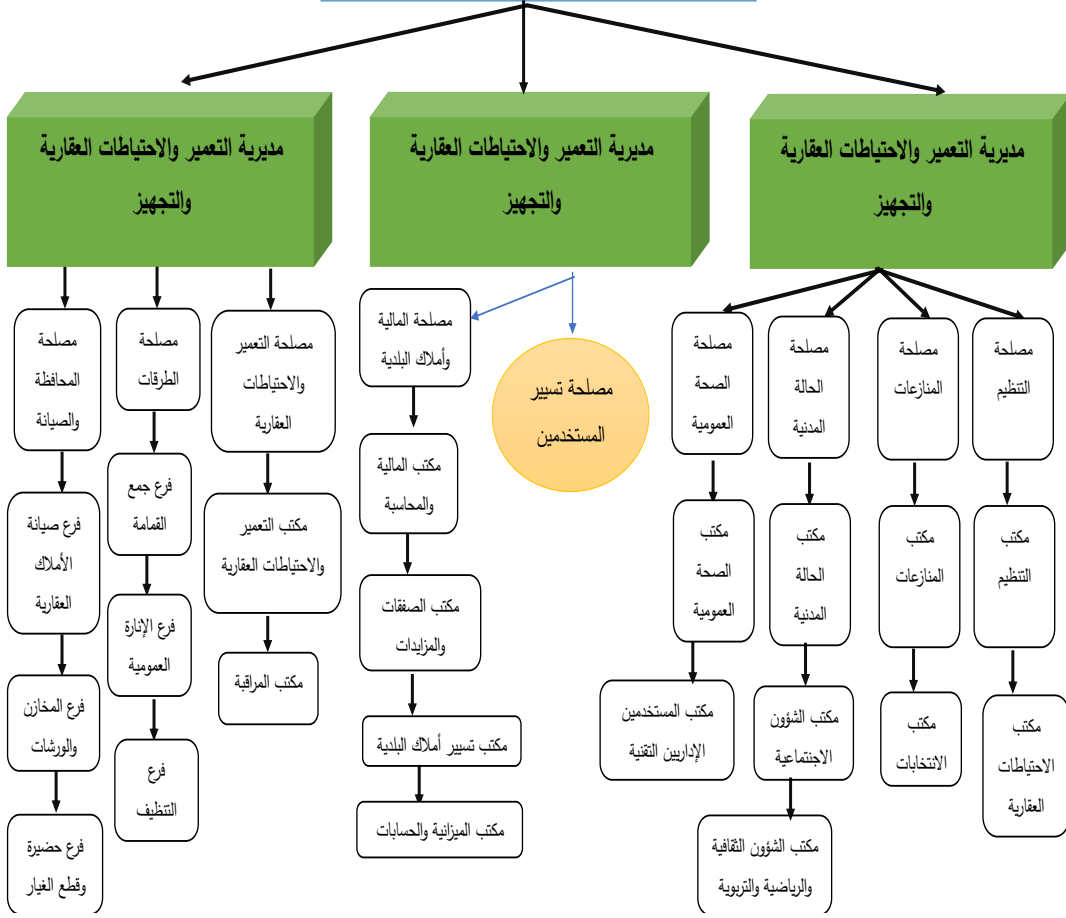
➤ المحور الثاني: جودة الخدمة المقدمة في المؤسسة محل الدراسة

يشتمل هذا المحور على عبارات تهدف إلى تحديد وتوضيح جودة الخدمة المقدمة في المؤسسة محل الدراسة

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تحرص المؤسسة على نشر ثقافة الجودة (تنظيم لقاءات، عقد ورش عمل ...)					
02	تفعل المؤسسة العديد من الاستبيانات منها (تقييم الأداء، قياس الرضا ...)					
03	تقوم الإدارة بإمداد فريق العمل بالوثائق الاسترشادية التي تساعده في إنجاز العمل					
04	تحرص الإدارة على تدريب فريق العمل بالمؤسسة					
05	للمؤسسة خطة عمل سنوية معتمدة ومعلنة					
06	يتسم فرق العمل بالتعاون والحرص على إنجاز المهام					
07	فريق العمل يتسم بالإخلاص والعمل الدؤوب					
08	للإدارة هيكل إداري ولائحة داخلية معتمدة					
09	تتابع وحدة الجودة اتخاذ الإجراءات التصحيحية في ضوء نتيجة تحليل الاستبيانات					
10	يحرص مجلس إدارة المؤسسة على الاجتماع بصفة دورية ومنتظمة لمتابعة تنفيذ المهام وتذليل المعوقات					

ملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي لبلدية خنشلة

الأمـانة العـامة



ملحق رقم 03: وثائق المؤسسة

صورة	الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة الداخلية - المصاحف المحلية والتهيئة العمرانية		بنة
	وصل إيداع		بنة
تاريخ الإيداع المند : 2019/07/07		0009460 :	بنة
نوع الطلب : <input checked="" type="checkbox"/> لأول مرة <input type="checkbox"/> تجديد الوثيقة		- موضعي :	
أبني : تاريخ الميلاد : مكان الميلاد : جنسية : فصيلة الدم : AB+		هي 700 سنن جنسية	
خطه وتوقيع السلطة المختصة		الإيداع: RC 07051	بنة
		B	
هذا الشهادة صالحة لمدة ثلاثة (03) أشهر ابتداء من تاريخ : 2019/07/07			

حجمه
35x45 mm

إستمارة طلب وثيقة بيومترية

الساعة : 08:39

تاريخ - ساعة التفتد : 2019 07 07

رقم الملف : 6407007071900009460

نوع التفتد : لأول مرة تجديد الوثيقة

الوثيقة المطلوبة : رخصة القيادة

رقم الوثيقة : R 107051

موقع التفتد : حسب القوائم مارية التفتد

الاسم :

اللقب :

النوع : ذكر أنثى تاريخ الميلاد : من الميلاد : جنسية :

الجنسية :

اللون : رقم التفتد : 172

اللون : AB+ 172

علامات خصوصية :

العمول : حتى 700 سنك جنسية :

الجنسية : B

رقم الهاتف :

تحتوي الوثيقة على صور المرشح المرفوعة حسب التعليمات في الصفحة

تحتوي الوثيقة على صور المرشح المرفوعة حسب التعليمات في الصفحة

ملحق رقم 04: مخرجات SPSS

1- اختبار الثبات

المحور الأول

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,879	10

المحور الثاني

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,799	10

جميع عبارات الاستبيان

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,861	20

2- التكرارات والنسب المئوية

		Effectifs	Pourcentage
Valide	ذكر	32	35,55
	أنثى	58	64,45
	Total	90	100,0

		Effectifs	Pourcentage
Valide	إبتدائي	05	5,6
	متوسط	03	3,3
	ثانوي	52	57,8
	جامعي	30	33,3
	Total	90	100,0

		Effectifs	Pourcentage
Valide	تنفيذ	35	38,9
	تقني	50	55,6
	إطار	5	5,6
	Total	90	100,0

		Effectifs	Pourcentage
Valide	أقل من 05 سنوات	10	11
	من 05 إلى 10 سنوات	32	35,6
	من 11 إلى 20 سنة	32	35,6
	أكثر من 20 سنة	16	17,8
	Total	90	100,0

		Effectifs	Pourcentage
Valide	غير موافق بشدة	17	18,9
	. غير موافق	11	12,2
	. محايد	09	10
	موافق	46	51,1
	موافق بشدة	07	7,8
	Total	90	100,0

		Effectifs	Pourcentage
Valide	غير موافق بشدة	16	17,8
	. غير موافق	20	22,2

	محايد.	03	3,3
	موافق	37	37
	موافق بشدة	14	14
	Total	90	100,0

		Effectifs	Pourcentage
Valide	غير موافق بشدة	09	14,4
	. غير موافق	26	40
	محايد.	06	6,7
	موافق	35	34,4
	موافق بشدة	14	4,4
	Total	90	100,0

		Effectifs	Pourcentage
Valide	غير موافق بشدة	17	18,9
	. غير موافق	22	24,4
	محايد.	05	5,6
	موافق	43	47,8
	موافق بشدة	03	3,3
	Total	90	100,0

		Effectifs	Pourcentage
Valide	غير موافق بشدة	05	5,6
	. غير موافق	04	4,4
	محايد.	03	3,3
	موافق	67	74,4
	موافق بشدة	11	12,2
	Total	90	100,0

		Effectifs	Pourcentage
Valide	غير موافق بشدة	04	4,4
	. غير موافق	19	21,1
	محايد.	06	6,7
	موافق	59	65,6
	موافق بشدة	02	2,2
	Total	90	100,0

		Effectifs	Pourcentage
Valide	غير موافق بشدة	13	14,4

	. غير موافق	15	16,7
	. محايد	10	11,1
	موافق	46	51,1
	موافق بشدة	06	6,7
	Total	90	100,0

		Effectifs	Pourcentage
Valide	غير موافق بشدة	10	11,1
	. غير موافق	18	20
	. محايد	08	8,9
	موافق	47	52,2
	موافق بشدة	07	7,8
	Total	90	100,0

		Effectifs	Pourcentage
Valide	غير موافق بشدة	10	11,11
	. غير موافق	20	22,22
	. محايد	06	6,67
	موافق	42	46,67
	موافق بشدة	12	13,33
	Total	90	100,0

		Effectifs	Pourcentage
Valide	غير موافق بشدة	08	8,89
	. غير موافق	13	14,44
	. محايد	07	7,78
	موافق	38	42,22
	موافق بشدة	24	26,67
	Total	90	100,0

		Effectifs	Pourcentage
Valide	غير موافق بشدة	02	2,2
	. غير موافق	06	6,7
	. محايد	03	3,3
	موافق	57	63,3
	موافق بشدة	22	24,4
	Total	90	100,0

		Effectifs	Pourcentage
Valide	غير موافق بشدة	01	1,1
	. غير موافق	04	4,4
	.محايد	05	5,6
	موافق	55	61,1
	موافق بشدة	25	27,8
	Total	90	100,0

		Effectifs	Pourcentage
Valide	غير موافق بشدة	03	3,33
	. غير موافق	10	11,1
	.محايد	07	7,8
	موافق	52	57,8
	موافق بشدة	18	20
	Total	90	100,0

		Effectifs	Pourcentage
Valide	غير موافق بشدة	1	1,1
	. غير موافق	11	12,2
	.محايد	18	20
	موافق	49	54,4
	موافق بشدة	11	12,2
	Total	90	100,0

		Effectifs	Pourcentage
Valide	غير موافق بشدة	05	5,6
	. غير موافق	07	7,8
	.محايد	06	6,7
	موافق	62	68,9
	موافق بشدة	10	11,1
	Total	90	100,0

		Effectifs	Pourcentage
Valide	غير موافق بشدة	06	6,7
	. غير موافق	09	10

	محايد.	02	2,2
	موافق	60	66,7
	موافق بشدة	13	14,4
	Total	90	100,0

		Effectifs	Pourcentage
Valide	غير موافق بشدة	15	16,67
	. غير موافق	13	14,44
	محايد.	07	,7,78
	موافق	35	38,89
	موافق بشدة	20	22,22
	Total	90	100,0

		Effectifs	Pourcentage
Valide	غير موافق بشدة	09	10
	. غير موافق	12	13,33
	محايد.	06	6,67
	موافق	38	42,22
	موافق بشدة	25	27,78
	Total	90	100,0

		Effectifs	Pourcentage
Valide	غير موافق بشدة	06	6,67
	. غير موافق	10	11,11
	محايد.	05	5,56
	موافق	41	45,56
	موافق بشدة	28	31,11
	Total	90	100,0

		Effectifs	Pourcentage
Valide	غير موافق بشدة	09	10
	. غير موافق	12	13,33
	محايد.	10	11,11
	موافق	32	35,56
	موافق بشدة	27	30
	Total	90	100,0

3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة

	Moyenn e	Ecart type
تتوفر المؤسسة على احدث أجهزة الحاسب الآلي وملحقاته المناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	3,17	1,300
تتوفر بالمؤسسة أنظمة حماية آية متطورة لحماية البيانات والمعلومات	3,14	1,403
تتوفر المؤسسة على برامج لاستعادة البيانات	3,21	1,204
تتوفر المؤسسة على عمال لديهم مهارات فنية عالية من (مهندسين ...) لتطبيق الإدارة الإلكترونية	2,92	1,274
يتم القيام بدورات تدريبية للعاملين في المؤسسة باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة	3,83	,903
يمتلك العمال المهارات اللازمة للتحكم في تكنولوجيا المعلومات	3,40	,992
تتوفر المؤسسة على قوانين تعاقب إختراق البيانات الإلكترونية للمؤسسة	3,19	1,226
تستخدم إدارة المؤسسة شبكات الإتصال الداخلية في تنفيذ الإشراف اليومي للعمال	3,26	1,195
يوجد بالمؤسسة أنظمة حاسوبية تعطي تنبيهها إلكترونيا عند حدوث اخطاء في العمل	3,28	1,209
تستخدم المؤسسة تقنيات لتقليل المدة المستغرقة لخدمة الزبون	3,63	1,218
تحرص المؤسسة على نشر ثقافة الجودة (تنظيم لقاءات، عقد ورش عمل ...)	4,01	1,300
تفعل المؤسسة العديد من الاستبيانات منها (تقييم الأداء، قياس الرضا ...)	4,10	1,403
تقوم الإدارة بإمداد فريق العمل بالوثائق الإسترشادية التي تساعده في إنجاز العمل.	3,80	1,204
تحرص الإدارة على تدريب فريق العمل بالمؤسسة.	3,64	1,274
للمؤسسة خطة عمل سنوية معتمدة ومعلنة	3,72	,903
يتسم فرق العمل بالتعاون والحرص على إنجاز المهام	3,72	,992
فريق العمل يتسم بالإخلاص والعمل الدؤوب	3,35	,957
تحرص المؤسسة على نشر ثقافة الجودة (تنظيم لقاءات، عقد ورش عمل ...)	3,64	,947
تفعل المؤسسة العديد من الاستبيانات منها (تقييم الأداء، قياس الرضا ...)	3,83	,987
تقوم الإدارة بإمداد فريق العمل بالوثائق الإسترشادية التي تساعده في إنجاز العمل.	3,62	,984
N valide (listwise)		

الفرضيات

1- غرضية العلاقة الارتباطية

Corrélations			
		x	y
x	Corrélation de Pearson	1	,687**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	33	33
y	Corrélation de Pearson	,687**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	33	33

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

العلاقة طردية قوية

2- فرضية التأثير

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,687 ^a	,568	,458	4,73697

a. Valeurs prédites : (constantes), x

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1339,908	1	1339,908	59,714	,000 ^b
1 Résidu	695,607	31	22,439		
Total	2035,515	32			

a. Variable dépendante : y

b. Valeurs prédites : (constantes), x

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	4,530	2,502		1,810	,080
1 x	,743	,092	,811	7,727	,000

a. Variable dépendante : y



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement Supérieur et De la Recherche Scientifique
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



Université Abbes Laghrou-Khanchela
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences gestion

جامعة عباس لغرور خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الرقم : 71 / ك ع ا ت ع ت / ق ع ت ع ت / 2023

استمارة تقييم المتربص (ة)

الاسم و اللقب : بوتينة الشريف / علية صهيب

تاريخ الميلاد : 2000/01/20 // 1983/09/25

رقم التسجيل : 181834056213/18044107171

عنوان المذكرة : الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين جودة الخدمة المحلية

مكان التربص : بلدية - خنشلة -

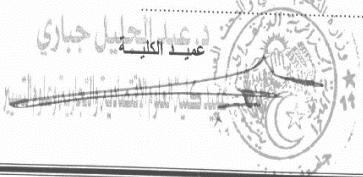
مكان الميلاد: خنشلة / خنشلة

التخصص: تسيير عمومي

ملاحظة	العلامة	عناصر المواظبة
	04/...54...	المواظبة
	04/...54...	المبادرة
	04/...53...	المعارف التطبيقية
	04/...54...	قدرة العمل
	04/...53...	العلاقة مع العمال
20/...75...		العلامة النهائية

ملاحظات أخرى:

ممثل المؤسسة





Université Abbes Laghrour –Khanchela

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement Supérieur et De la Recherche Scientifique
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة عباس لغرور خنشلة

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences gestion

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

23 AVR 2023

خنشلة في :

23 MAI 2023 إلى السيد: رئيس بلدية - خنشلة - 23 AVR 2023

الرقم: 71 / ك ع ا ت ع ق ت ع ت ع 2023

تتميم
مجلس

سعيًا لاستكمال البرنامج الدراسي ، المقرر للحصول على شهادة ماستر نظام ل م د في علوم التسيير و العلوم التجارية ، ومن أجل تجسيد

المفاهيم النظرية للطلبة . يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة وتسهيل المهمة للطلاب:

الاسم و اللقب : بونبينة الشريف / عقابة صهيب

مكان الميلاد: خنشلة / خنشلة

تاريخ الميلاد : 2000/01/20 // 1983/09/25

التخصص: تسيير عمومي

رقم التسجيل: 181834056213/18044107171

عنوان المذكرة : الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين جودة الخدمة الخلية

*وذلك من أجل إجراء تريض تطبيقي لدى مؤسستكم .

عميد الكلية

د. عبد الجليل جباري

