



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عباس لغرور خنشلة



كلية: العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم: العلوم الاجتماعية  
الرقم التسلسلي:

## الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية ببلدية بوحمامة- خنشلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ الدكتور:

أ.د. محمود بوقطف

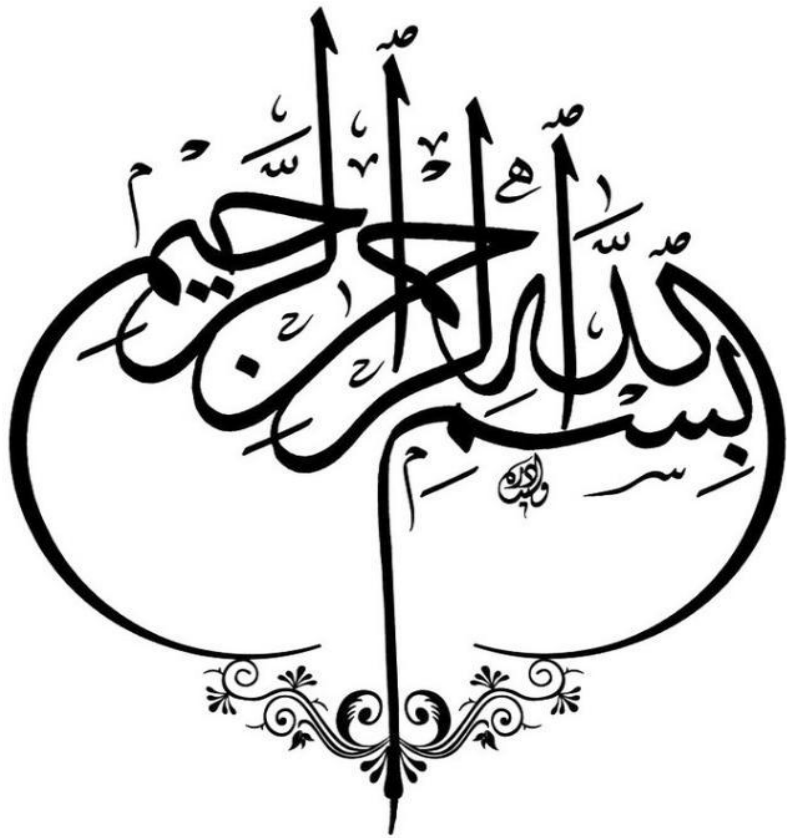
إعداد الطالبة:

حياة غيلاني

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
أ.د. سمى حمزاوي	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
أ.د. محمود بوقطف	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
أ. زينب مرغاد	أستاذ محاضر- أ	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024



# شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء  
 والمرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، أحمد الله  
 وأشكره أن أعانني ووفقني إلى إتمام هذا العمل حمدا يليق بجلاله  
 وعظيم سلطانه وجزيل فضله وإنعامه.

أتقدم بجزيل الشكر وجميل العرفان إلى أستاذي الفاضل المشرف الأستاذ الدكتور  
 بوقطف محمود، على قبوله الإشراف على هذا البحث: تقييما، توجيها،

تصحيحا و على جميل صبره وحسن رعايته، الذي كان له الأثر الطيب في إخراج

البحث في هذه الصورة، جزاه الله عني خير الجزاء.

تأبى اليد إلا أن تكتب فضلك اعترافا وإجلالا بمجهوداتك.

شكرا جزيلا أستاذي الفاضل على رقي مستواك وسمو أخلاقك و

الشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة كل باسمه ومقامه

على قبولهم مناقشة هذا العمل.

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	شكر وعرفان
-	إهداء
-	فهرسة المحتويات
-	فهرس الجداول
-	فهرس الأشكال
-	ملخص الدراسة باللغة العربية
-	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
أ - ب	مقدمة
4	<b>الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة</b>
5	إشكالية الدراسة
6	مبررات اختيار الموضوع
7	أهمية الدراسة
7	أهداف الدراسة
8	مفاهيم الدراسة
14	فرضيات الدراسة
15	الدراسات السابقة
22	المقاربة النظرية
27	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية</b>
28	تمهيد

29	أولاً: ماهية الإدارة الإلكترونية
29	(1) نشأة الإدارة الإلكترونية
30	(2) عناصر الإدارة الإلكترونية وخصائصها
32	(3) أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية
34	ثانياً: منهجية تطبيق الإدارة الإلكترونية
34	(1) دوافع ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
38	(2) مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية
39	(3) وظائف الإدارة الإلكترونية
41	ثالثاً: مزايا ومعيقات وتحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية
41	(1) مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية
43	(2) معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
46	(3) تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية
49	خلاصة
<b>50</b>	<b>الفصل الثالث: الإطار النظري لجودة الخدمات</b>
51	تمهيد
52	أولاً: ماهية الجودة
52	1 طبيعة الجودة وتطورها التاريخي
53	(2) أهمية ومحددات الجودة
55	(3) شروط وأبعاد الجودة
58	ثانياً: طبيعة الخدمة وخصائصها

58	(1) خصائص الخدمة
60	(2) تصنيف الخدمة
65	(3) مراحل دورة حياة الخدمة وطرق تقديمها
67	ثالثا: أساسيات جودة الخدمات
67	(1) أهمية جودة الخدمات
69	(2) أبعاد ومستويات جودة الخدمات
71	(3) قياس وتقييم جودة الخدمات
76	خلاصة
77	الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
78	تمهيد
79	أولا: مجالات الدراسة
79	(1) المجال المكاني
80	(2) المجال الزماني
80	(3) المجال البشري
80	ثانيا: مجتمع البحث و عينة الدراسة
81	ثالثا: منهج الدراسة
82	رابعا: أدوات جمع البيانات
82	(1) الملاحظة
83	(2) الاستمارة
84	(3) الوثائق والسجلات

85	خامسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة
85	(1) الأسلوب الكمي
85	(2) الأسلوب الكيفي
86	خلاصة
87	الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير النتائج
88	أولاً: تحليل الخصائص السيكومترية للدراسة
88	(1) ثبات أداة الدراسة
88	(2) صدق أداة الدراسة
88	(3) الأدوات الإحصائية
89	ثانياً: عرض وتحليل نتائج الاستبيان
89	(1) عرض وتحليل نتائج المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية
96	(2) عرض وتحليل نتائج المحور الثاني: الإدارة الالكترونية.
102	(3) عرض وتحليل نتائج المحور الثالث: جودة الخدمات.
107	ثالثاً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة
107	(1) مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
111	(2) مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
112	(3) مناقشة النتائج في ضوء المقاربة النظرية
113	خاتمة
117	قائمة المصادر والمراجع
-	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
57	أبعاد كل من السلعة والخدمة	01
84	يوضح مقياس ليكارت الخماسي	02
84	مقياس درجات الموافقة	03
88	يبين معامل ثبات وصدق الاستمارة	04
89	توزيع أفراد العينة حسب النوع	05
90	يوضح توزيع المبحوثين حسب الفئة العمرية	06
91	يوضح توزيع المبحوثين حسب الفئة الوظيفية	07
92	يوضح توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي	08
93	يوضح توزيع المبحوثين حسب مستوى التحكم في الإعلام الآلي	09
94	يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية	10
95	يوضح توزيع المبحوثين حسب عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية	11
96	يبين عرض نتائج بعد المتطلبات البشرية	12
97	يبين عرض نتائج بعد المتطلبات التقنية	13
99	يبين عرض نتائج بعد المتطلبات المالية	14
100	يبين عرض بعد المتطلبات الإدارية:	15
101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متطلبات الإدارة الإلكترونية	16
102	يبين عرض نتائج بعد الاعتمادية	17
103	يبين عرض نتائج بعد الملموسية	18
104	يبين عرض نتائج بعد الاستجابة	19

105	يبين عرض نتائج بعد الأمان	20
106	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد جودة الخدمات	21
107	يبين نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير المتطلبات البشرية في تحسين جودة الخدمات	22
108	يبين نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير المتطلبات التقنية في تحسين جودة الخدمات	23
109	يبين نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير المتطلبات المالية في تحسين جودة الخدمات	24
109	يبين نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير المتطلبات الإدارية في تحسين جودة الخدمات	25
110	يبين نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات	26

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	يبين نموذج متغيرات الدراسة:	01
26	يوضح ثلاثية جوران	02
31	عناصر الإدارة الإلكترونية:	03
61	يوضح تصنيف الخدمات	04
89	توزيع المبحوثين حسب النوع.	05
90	توزيع المبحوثين حسب الفئة العمرية.	06
91	توزيع المبحوثين حسب الفئة الوظيفية.	07
92	توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي	08
93	مستوى التحكم في الإعلام الألي	09
94	توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية.	10
95	عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية.	11

## ملخص الدراسة بالعربية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل في تحسين جودة الخدمات كمتغير تابع ببلدية بوحمامة - ولاية خنشلة. انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية كيف تؤثر الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين مع التركيز على أربعة متطلبات أساسية: البشرية، التقنية، المالية، والإدارية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات من خلال استبيان موجه إلى عينة من الموظفين الإداريين.

أظهرت النتائج أن الإدارة الإلكترونية ساهمت بشكل ملحوظ في تسريع الإجراءات تقليل البيروقراطية، رفع مستوى الشفافية وتحقيق رضا المواطنين. كما تبين أن توفر الموارد البشرية المؤهلة البنية التحتية التقنية، الدعم المالي، والتنظيم الإداري الفعال كلها عوامل حاسمة لنجاح التحول نحو الإدارة الإلكترونية و تحسين جودة الخدمات. وأكدت الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات العمومية.

الكلمات المفتاحية:

الإدارة الإلكترونية - البلدية - جودة الخدمات

## Abstract:

This study aimed to identify the role of electronic management as an independent variable in improving the quality of services as a dependent variable provided to citizens in the municipality of Bouhamama, Khenchela province. The study began with a central question: how electronic management affects the quality of services provided to citizens, focusing on four basic requirements: human, technical, financial, and administrative. The study adopted a descriptive-analytical approach, and data was collected through a questionnaire directed at a sample of administrative employees.

The results showed that electronic management significantly contributed to expediting procedures, reducing bureaucracy, raising transparency, and improving citizen satisfaction. It also demonstrated that the availability of qualified human resources, technical infrastructure, financial support, and effective administrative organization are all critical factors for the success of the transition to electronic management and achieving improved service quality. The study confirmed a strong positive relationship between the implementation of electronic management and the quality of public services.

**Keywords:** electronic management- municipality- service quality

# مقدمة

## مقدمة

ما يميز عصرنا الحالي التطور الكبير والهائل في جميع المجالات الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية ويرجع ذلك للثورة العلمية خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال مما دفع بالمؤسسات أن تعي على نحو متزايد ضرورة مواكبة هذا التقدم والتطور وتفعيل هذه التكنولوجيا في المجال الإداري، بالتحول من الاستخدام التقليدي اليدوي إلى النظام الإلكتروني المحوسب، والتي تعتبر مفهوما شاملا يستخدم جميع التقنيات الحديثة والأنظمة الإلكترونية بهدف تنفيذ الأنشطة المختلفة، وتسهيل الإجراءات الحكومية والعمليات الإدارية داخل المؤسسة وتعود الإدارة الإلكترونية عليها بالتقليل من ضغوطات العمل والسرعة في الانجاز وتوفير الوقت والجهد والقضاء على الروتين والبيروقراطية في آن واحد.

كل هذه التطورات جعلت المؤسسات في مواجهة العديد من التحديات، مما جعل هذه المؤسسات تسعى للاهتمام بجودة ما تقدمه لزيائنها من خدمات ولضمان تحقيق ذلك تبنت التحول نحو تطبيق أساليب الإدارة الإلكترونية، نظرا لدورها الحيوي والفعال الذي تلعبه في تحسين جودة الخدمات، خاصة في القطاع العمومي الذي أصبح يحظى باهتمام بالغ من طرف الباحثين فيما يخص نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين ويحتل قطاع الخدمات أهمية لا تقل عن غيره من القطاعات ويعود ذلك إلى تطور المجتمعات وزيادة الطلب على الخدمة بجميع أنواعها لاسيما الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات والإدارات العمومية.

ومن جهة أخرى إن إصلاح وإعادة هيكلة الإدارات العمومية وخدماتها فرضت تطوير طرق وآليات جديدة ليس فقط في تنظيم مسألة التنمية التي يمكن ملاحظتها في جميع جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية ولكن أيضا في الجوانب التنظيمية التي هي دائما في تطور مستمر.

لذا أصبحت الجزائر من بين الدول التي خطت خطوة هامة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية وخاصة على مستوى الجماعات المحلية وهو الأمر الذي ساهم في المضي قدما نحو إرساء مبادئ النجاعة والشفافية وساعد على وضع أول خطوة في برامج الإصلاح وتبسيط العمليات الإدارية وتقريب المواطن من الإدارة، وتقديم الخدمة العمومية المتميزة لذلك ظهرت أهمية تحسين جودة الخدمات العمومية التي تعد متطلبات حيوية لتكريس فعالية الجماعات المحلية. وقد تضمنت هذه الدراسة البحثية جانبين رئيسيين:

أولاً: الجانب النظري والذي يتكون من ثلاثة فصول وهي كالآتي:

❖ **الفصل الأول:** تناول الجوانب المنهجية للدراسة النظرية، حيث تم من خلاله التعريف بموضوع الدراسة من خلال تحديد وصياغة مشكلة البحث التي تتضمن سؤال الانطلاق وذكر مبررات التي استدعت دراسة الموضوع، كذلك تبيان أهمية الدراسة، والأهداف المتوقعة من الدراسة، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم الأساسية المعتمدة في الدراسة، وصياغة الفرضيات وعرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع وانتهاء بعرض المقاربة النظرية.

❖ **الفصل الثاني:** حاولنا في الفصل الثاني معالجة المتغير المستقل المتمثل في "الإدارة الإلكترونية" تناولنا فيه نشأة ومفهوم الإدارة الإلكترونية كما تطرقنا إلى الخصائص والعناصر، الأهداف والأهمية وكذا الدوافع والمتطلبات ومراحل تطبيقها ووظائفها، وأخيرا تطرقنا إلى المزايا والمعوقات وتحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

❖ **الفصل الثالث:** تم فيه معالجة المتغير التابع "جودة الخدمات" حيث تطرقنا إلى مفهومها وتطورها التاريخي بالإضافة إلى أهمية وشروط وأبعاد الجودة وكذا خصائص الخدمة وتصنيفها وعناصر إنتاجها وكذلك مراحل دورة حياة الخدمة وطرق تقديمها كما تطرقنا إلى أهمية جودة الخدمة أبعادها ومستوياتها بالإضافة إلى قياس وتقييم جودة الخدمات.

ثانيا: الجانب الميداني وقسمناه إلى فصلين أساسيين:

❖ **الفصل الرابع:** بعنوان "الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية" ينطوي مجالات الدراسة المكاني والبشري والزمني، وكذلك المنهج المستخدم في جمع وتحليل البيانات ومجموعة الأدوات المستخدمة التي من خلالها تم جمع هذه البيانات وكذلك العينة وكيفية اختيارها وخصائصها.

❖ **الفصل الخامس:** تناولنا فيه تفريغ البيانات الكمية المستقاة من الميدان وتحليلها ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات وعلى ضوء الدراسات السابقة، وعلى ضوء المقاربة النظرية وأخيرا عرض النتائج العامة للدراسة واستوفينا البحث بخاتمة عامة.

# الفصل الأول

الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

## أولاً: الإشكالية:

تنشط المؤسسات المعاصرة في بيئة تتسم بالتغيرات السريعة والمستمرة في ظل التطور الهائل للتقنيات الحديثة، ثورة المعلوماتية وشبكات الاتصال، حيث أصبح من الضروري على المؤسسة الاستفادة من تلك التقنيات التي لها دور كبير في إدخال أنماط جديدة في التسيير والقيام بأعمال ومهام كان من المستحيل الوصول إليها خلال السنوات الماضية وهذا نظرا للخصائص والمميزات التي تتمتع بها هذه التكنولوجيات والتي فتحت المجال أمام تدفق المعلومات الذي غير مسار العديد من الإدارات. وفي ضوء هذا التقدم وظهور ما يسمى التقنية الرقمية أو الإلكترونية، التي تعني الانتقال من العمل التقليدي إلى تطبيقات معلوماتية، بما فيه شبكات الحاسب الآلي لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لإنجاز الأعمال.

وفي هذا السياق فإن الإدارة الإلكترونية كأحد متطلبات الحداثة والتطور الذي يشهده العالم اليوم، إذ أصبح الاعتماد على التقنيات الحديثة ضرورة حتمية تسعى الدول لتحقيقها من أجل مواكبة التطورات العالمية الحاصلة، هذه التغيرات أدت إلى ظهور ركائز تعول عليها الإدارات والتي تعد من بين أهم الاستراتيجيات المتبعة لتقريب الإدارة من المواطن خاصة أن الإدارة الإلكترونية توفر الكثير من فرص النجاح والوضوح والدقة في تقديم الخدمات.

مما سمح بظهور مفهوم جديد للخدمة العمومية، حيث اكتسبت اليوم أهمية خاصة، أصبحت جزء لا يتجزأ من الاقتصاديات المتطورة، وأضحت المؤسسات على اختلاف أنواعها وشتى تخصصاتها منفتحة على المواطنين لتأمين الخدمات التي يحتاجونها حتى أصبح هناك نمو سريع ومتزايد في الخدمات وصار من الممكن القول بأننا نعيش في ظل ما يعرف "بمجتمع الخدمات، ولذا أضحت المهمة الأساسية للمؤسسات الخدمية هي تقديم خدمات تستجيب ليس فقط لحاجات ورغبات المواطنين فقط وإنما أيضا لتوقعاتهم أو تتجاوزها، فالمؤسسة في الوقت الحالي لا تعمل فقط على إرضاء المواطنين وإبهارهم ، بل أصبحت تسعى لإسعادهم وتقديم ما لا يتوقعونه.

وقد ازداد إدراك المؤسسات الخدمية هي الأخرى لأهمية ودور تطبيق مفهوم الجودة في الخدمات المقدمة لتحقيق أهدافها، كما أصبح المستفيدون من الخدمات أيضا أكثر إدراكا واهتماما بجودة الخدمات، لذلك أصبح التركيز على جودة الخدمة لزاما كونها المؤثر المباشر على طلب الخدمة باعتبارها الوسيلة التي تصنع المكانة للمؤسسة الخدمية.

هذا ولقد شهدت الإدارة المحلية عدة إصلاحات مست عصرنه نظام خدماتها المحلية حيث أصبحت تعتمد على أساليب وإجراءات متطورة تقوم على استخدام التطبيقات الإلكترونية والتكنولوجيا الرقمية الحديثة بهدف عصرنه أجهزتها الإدارية المحلية، وبالاعتماد على شبكة الانترنت والتحول التدريجي من الأنشطة التقليدية إلى الإلكترونية، حيث أخذت البلدية النصيب الأكبر من هذا التغير بعدما كانت تعتمد على المعاملات التقليدية في تقديمها لمختلف الخدمات كاستخراج الملفات والوثائق ورقياً وعلى المواطنين الانتظار في طوابير لاستخراج الوثائق، ما جعلها تدخل في مشاكل كالبيروقراطية وعدم الشفافية، ومن أجل التقليل من هذه المشاكل سعت الحكومات لإحداث تغييرات في المجال الإداري والانتقال إلى الإدارة الإلكترونية، والسرعة في عملية إنجاز التعاملات، والنهوض بمستوى خدماتها العامة.

من هنا نقف للنظر إلى ما تم تحقيقه من استعدادات، ومن واقع الجاهزية نحو التطبيق، ومستوى الفاعلية في الإنجازات، وقد أتت هذه الدراسة لتقدم تحليلاً وتقييماً للإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات العمومية، ومن هنا تتمحور إشكالية الدراسة في السؤال الجوهرى التالي:

❖ كيف تؤثر الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات ببلدية بوحمامة ولاية خنشلة؟

ويمكن التعبير عن المشكلة من خلال التساؤلات التالية:

- كيف تؤثر المتطلبات البشرية في تحسين جودة الخدمات ببلدية بوحمامة ولاية خنشلة ؟
- كيف تؤثر المتطلبات التقنية في تحسين جودة الخدمات ببلدية بوحمامة ولاية خنشلة ؟
- كيف تؤثر المتطلبات المالية في تحسين جودة الخدمات ببلدية بوحمامة ولاية خنشلة ؟
- كيف تؤثر المتطلبات الإدارية في تحسين جودة الخدمات ببلدية بوحمامة ولاية خنشلة ؟

ثانياً: مبررات اختيار الموضوع:

إن الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع من بينها أسباب ذاتية وأسباب موضوعية:

المبررات الذاتية:

- تتمثل الأسباب الذاتية في الميل الشخصي لهذا الموضوع بالإضافة إلى محاولة تطبيق بعض المعارف الشخصية العملية والنظرية لكون هذا الموضوع يقع في صميم عملي كموظفة في مؤسسة عمومية.

- محاولة المشاركة في إعداد بحث علمي يمكن الاستفادة من نتائجه.

المبررات الموضوعية:

- اهتمام الإدارات والمؤسسات العمومية بتطبيق الإدارة الإلكترونية يدخل ضمن مشروع الجزائر الإلكترونية لمواكبة التقدم العلمي والتقني.
- تأثير الإدارة المحلية بمقاربة الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية وتأثيرها في تحقيق جودة الخدمة العمومية من حيث الجودة، التكلفة والوقت.
- محاولة إبراز دور تحسين جودة الخدمات العمومية في تحقيق الرضا لدى العملاء والمواطنين.

### ثالثا: أهمية الدراسة وأهدافها:

1-أهمية الدراسة: يكمن عرض أهمية الدراسة من الناحية العلمية والعملية على النحو التالي:

#### ❖ الأهمية العلمية:

تكمن الأهمية العلمية للدراسة في إرتباط موضوعها بتحولات العصر الرقمي حيث أصبحت الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية لمواكبة التطور في قطاع الخدمات العمومية. كما تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة الأكاديمية في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، من خلال التطرق إلى علاقة الإدارة الإلكترونية بتحسين جودة الخدمات في المؤسسات الجزائرية.

#### الأهمية العملية:

تبرز الأهمية العملية في تسليط الضوء على واقع الإدارة الإلكترونية على مستوى بلدية بوحمامة ، وتقديم بيانات ميدانية يمكن أن تستفيد منها الإدارة المحلية في تحسين جودة خدماتها. كما قد تساعد نتائج هذه الدراسة صناع القرار في إقتراح سياسات رقمية فعالة وتجاوز العراقيل.

#### 2-أهداف الدراسة:

- التعرف على مدى مساهمة أبعاد الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات بلدية بوحمامة -ولاية خنشلة-
- إبراز المتطلبات البشرية، التقنية، المالية و الإدارية اللازمة لتفعيل الإدارة الإلكترونية بلدية بوحمامة -ولاية خنشلة-
- تحليل واقع تبني الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر العاملين بالإدارة المحلية.
- قياس مستوى رضا المواطنين عن جودة الخدمات العمومية المقدمة في ظل التحول الرقمي.
- تقديم مقترحات عملية لتفعيل الإدارة الإلكترونية ورفع فعالية الخدمات .

### رابعا: تحديد مفاهيم الدراسة:

مفهوم الإدارة الإلكترونية:

### ❖ تعريف الإدارة:

لغة: تعود كلمة – إدارة – في أصل اشتقاقها اللغوي إلى دوران أي تحرك وعاد إلى حيث كان أو إلى ما كان عليه. وعندهم ما دار الأمر هو ما يجري عليه في الغالب، وقولهم أدار الأمر أي أحال به وأدار الشيء تعاطاه، وداور على الأمر عالجه، ومن قولهم مداورة الشؤون أي معالجتها.<sup>1</sup>

والإدارة هي الاسم والمصدر من أدار أو المدير هو من يتولى النظر في الشيء، وهو لاحقاً من يتولى إدارة جهة معينة من البلاد، فالكلمة في أصل اشتقاقها في اللغة العربية تعني معالجة الشؤون بالمعنى العام للعبارة، مع ما يستلزم ذلك من إحاطة بالشؤون المطروحة للمعالجة مما هي عليه، وبما فيها من مشكلات وكيفية استنباط الحلول لها، ربما يتطلب أحياناً من رسم مسار ليدفع بها إلى الأرقى والأفضل.

### اصطلاحاً:

يعرف أبو الإدارة العلمية: تايلور **Frédérique Taylor** الإدارة بالقول: إن الإدارة هي:

«المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال عمله ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها». كما عرفها فايول **Henri Fayol**: «معنى الإدارة أن تريد وأن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب».<sup>2</sup>

يبرز هذا المفهوم الغاية التي تصبوا إليها الإدارة من خلال وضع أفضل الخطط للوصول لأحسن

النتائج وبأقل التكاليف.

### ❖ تعريف الإدارة الإلكترونية:

### اصطلاحاً:

يعرفها السالمي بأنها:

«عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديد في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين السريع».<sup>3</sup>

ركز هذا التعريف على مكننة الوسائل بالاعتماد على الاستخدام الواسع للوسائل التكنولوجية بكفاءة عالية وذلك لكسب الوقت وتقليل الجهد والتكاليف.

<sup>1</sup> عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، منشورات الحلبي الحقوقية، ط1، بيروت، لبنان، 2013، ص11

<sup>2</sup> محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص23

<sup>3</sup> جمعة إسماعيل العياط، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، صص11 12

وتعرف أيضا بأنها: «عملية إعادة هندسة للأعمال والعلاقات الحكومية وذلك بتفعيل تقنية المعلومات والاتصال لتحويلها إلى صيغة الكترونية، لتقديم الخدمات الحكومية إلى الأفراد وقطاع الأعمال بكفاءة عالية. كما أنها تهدف إلى جعل الحصول على الخدمات أكثر شفافية وسرعة ومسؤولية لتوفير احتياجات المجتمع وتحقيق طموحاته، وذلك من خلال تقديم خدمات عامة فاعلة ومتقنة وخلق تفاعل رقمي بين الأفراد وقطاع الأعمال والوحدات الحكومية.

ويقصد بالإدارة الإلكترونية من وجهة نظر الصيرفي: تلك الوسيلة التي تستخدم لرفع مستوى الأداء والكفاءة، وهي إدارة بلا ورق، لأنها تستخدم الأرشيف الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية، وهي إدارة تلبى متطلبات جامدة، وتعتمد أساساً على عمال المعرفة.<sup>1</sup>

ويعرف ناصف الإدارة الإلكترونية بأنها استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخاصة شبكة الإنترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بالمنشأة ما، بهدف تحسين العملية الإنتاجية، وزيادة كفاءة وفاعلية الأداء في المنشأة.

بين المفهوم أن إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة بالأنظمة والأجهزة والتقنيات الحديثة حلت محل الوسائل التقليدية وذلك لتحسين الكفاءة والفعالية في الأداء.

وعرفها البعض الآخر بأنها: "إنجاز المهام والأعمال الإدارية من خلال وسائل الاتصال الإلكترونية والمعلوماتية لتطوير وميكنة هذه المهام وتلك الأعمال وتبسيط إجراءاتها وسرعة وإنجازها بكفاءة عالية، وتعرف الإدارة الإلكترونية أيضا بأنها جهود إدارية تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب المتصلة بشبكة المعلومات الدولية مع ضمان سرية وأمن المعلومات المتناقلة".<sup>2</sup>

يرى الباحث من خلال ما سبق أن مفهوم الإدارة الإلكترونية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة لتقديم الخدمات في أي وقت وفي أي مكان تؤدي إلى السرعة في التنفيذ وخفض التكاليف ودقة وسرعة تقديم الخدمات وتبسيط الإجراءات الإدارية.

**التعريف الإجرائي للإدارة الإلكترونية:** الإدارة الإلكترونية هي الإدارة الشاملة التي توظف جميع الطاقات المتاحة من موارد بشرية ومادية وتقنيات وبرمجيات حديثة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لها.

### تعريف الجودة:

<sup>1</sup> ربي مصطفى عليان، البيئة الإلكترونية، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص ص28-29

<sup>2</sup> صفاء فتوح جمعة، مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، ط.1، دار الفكر والقانون، 2014، ص 8

## لغة:

جاء في معجم الوسيط أن الجودة تعني " كون الشيء جيداً، وفعلها الثلاثي جاد، وعرف ابن منظور الجودة في معجمه لسان العرب بأن أصلها الجود"، والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جودة، وجوده أي صار جيداً، وأحدث الشيء فجاد والتجويد مثله، وقد جاد جودة وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل.<sup>1</sup> يرجع مفهوم الجودة (QUALITY) إلى الكلمة اللاتينية (QUALITAS) التي تعني طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة الصلابة، وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان... وحديثاً تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة، وظهور الشركات الكبرى وازدياد المنافسة، إذ أصبح للجودة أبعاداً جديدة ومتشعبة.<sup>2</sup>

## اصطلاحاً:

عرف "ديمنج" الجودة بأنها: "درجة التميز الذي يمكن التنبؤ بها من خلال استعمال معايير أكثر ملائمة وأقل تكلفة، وهذه المعايير تشتق من المستهلك، وينطبق ذلك المبدأ على عملية الإنتاج، والمنتج النهائي في نفس الوقت".<sup>3</sup> ورأى "جوران"... بأنها "الملائمة للاستعمال". وقدر "كروسبي" بأنها: "المطابقة للمواصفات".

ومن جانبه يرى فيشر " أن الجودة تعبر عن التميز والتفوق درجة التألق والتميز، وكون الأداء ممتازاً، أو كون خصائص أو بعض خصائص المنتج (خدمة أو سلعة ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المؤسسة أو من منظور الزبون".

يرى "السلمي" بأن الجودة تعني: مجموعة الخصائص والصفات للسلعة أو الخدمة التي تؤدي قدرتها على تحقيق الرغبات، حيث يركز هذا التعريف على الخصائص التي تميز المنتج أو الخدمة وإشباع حاجات ورغبات المستعملين.

وفي نفس الاتجاه ذهب سيد مصطفى عندما عرف الجودة بأنها: "توافر خصائص وصفات في المنتج سلعة أو خدمة أو فكرة تشبع احتياجات وتوقعات العميل، ويتأتى ذلك بترجمة احتياجات وتوقعات

<sup>1</sup>أوغيدني هدى، اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمة، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنمية العلاقات العامة للمؤسسة، جمعة باجي مختار، عناية، 2009، ص28

<sup>2</sup> مأمون سليمان الدراركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2015، ص15-16

<sup>3</sup> بلية لحبيب، إدارة الجودة الشاملة المفهوم-الأساسيات-وشروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2019، ص 9-10.

العميل إلى تصميم للمنتج مع جودة تنفيذ هذا التصميم وتقديم المنتج مع الخدمات المصاحبة، إن تطلب الأمر، بما يتوافق وحاجات وتوقعات العملاء حالياً ومستقبلاً<sup>1</sup>.

كما اتفق "الدرادكة" و "الشبلي" عندما عرفا الجودة بوصفها: "المزايا والخصائص الخاصة بالمنتج أو الخدمة والتي تساهم في إشباع رغبات المستهلكين، وتتضمن السعر والأمان والتوفر والموثوقية والاعتمادية وقابلية الاستعمال".

أما "عقيلي" فينظر للجودة من خلال الربط بين إشباع حاجات ورغبات المستعملين وضرورة استيفاء المنتج أو الخدمة المواصفات معدة مسبقاً، إذ عرف الجودة بمعناها العام بأنها: "إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيهما".

يرى الباحث من خلال التعريفات السابقة أن الجودة هي مجموعة من مواصفات ومعايير تخضع لها خدمة أو سلعة، هدفها الأساسي هو تلبية رغبات العملاء ظاهرياً أو ضمناً. التعريف الإجرائي لجودة الخدمات: هي مدى ملائمة الخدمة وتطابقها لتوقعات المواطنين للحصول على هذه الخدمة، أي أن تسليم الخدمة يعني المطابقة لمواصفات الأداء الفعلي مع توقعات المواطنين لهذه الخدمة وبشكل مستمر.

#### تعريف الخدمة:

لغة:

تعرف الخدمة لغوياً بأنها من خدم يخدم، ويخدم خدمة أي عمل له وساعده في العمل، قام بحاجة. والخدمة تعني ما يقدم من مساعدة في القيام بعمل أو قضاء حاجة<sup>2</sup>.

#### اصطلاحاً:

تعرف الخدمة على أنها كل عمل رسمي أو غير رسمي غايته تقديم المساعدة أو القيام بنشاط معين لهدف محدد".

وهناك تعريف لستانتون (Stanton) حيث يذكر أن الخدمة هي "النشاطات غير الملموسة والتي تحقق منفعة للزبون أو العميل، والتي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة أخرى: أي أن إنتاج أو تقديم خدمة معينة لا يتطلب استخدام سلعة مادية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مرجع سابق، بلية لحبيب، ص 12

<sup>2</sup> مرجع سابق، أوغيدني هدى، ص 30

أما كولتر وأرمسترونج (Koter & Armstrong) فقد عرفا الخدمة بأنها نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عليها أية ملكية فتقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي أو لا يكون.

أما أدريان بالمر (Adrain Palmer) فقد عرفها على أنها: عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساس، إما بحد ذاتها أو كعنصر جوهري من منتج ملموس، حيث يتم من خلال أي شكل من أشكال التبادل إشباع حاجة أو رغبة مشخصة لدى العميل أو المستفيد".

وعرّفها جرونروز (Gronroos) " إن الخدمة هي عبارة عن أشياء مدركة بالحواس وقابلة للتبادل تقدمها شركات أو مؤسسات معينة بشكل عام بتقديم الخدمات أو تعتبر نفسها مؤسسة خدمية".

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن جودة الخدمة هي الفرق بين الأداء الفعلي للخدمة وتوقعات الزبون لهذه الخدمة، فهي تعتبر المحدد الرئيسي للجودة.

### مفهوم جودة الخدمات

نظراً لاختلاف وجهات النظر عبر الثقافات المتنوعة عرفت جودة الخدمة بطرائق متنوعة. فهي تشير في رأي Bartie, Dale 1999 إلى «التقاء حاجات ومتطلبات الزبائن، وتسليمهم مستوى مناسباً من الخدمة بناء على توقعاتهم، التي تدل على رغباتهم وأمانهم المتشكلة وفقاً للتجربة الماضية مع المنظمة والمزيج التسويقي للخدمة والاتصالات الشخصية أيضاً. وهي بمثابة الحكم الشخصي للزبون، وتنتج عن المقارنة بين توقعاته للخدمة مع إدراكاته للخدمة الفعلية المسلمة»<sup>2</sup>.

ويشير تعريف Jayaraman, Iyer 1997 إلى طبيعة تسليم الخدمة التي تقدمها المنظمة الخدمية، كما هي موصوفة في مجموعة مؤشرات مثل عرض الخدمة المنجزة Bandwidth وتأخر وصول الخدمة ومعدل خسارتها.

أما تعريف Mitchell & Orledge, Lewis 1994 فينظر إلى جودة الخدمة على أنها: «التركيز على التقاء الاحتياجات والمتطلبات، وتوضيح كيفية تسليمها بشكل جيد بناء على توقعات الزبائن. وجودة الخدمة المدركة، هي الاتجاه الذي يحدد وجهة نظر الزبون العالمي تجاه الخدمة. ووجهة النظر هذه ناتجة عن مقارنة توقعات زبائن الخدمة مع إدراكاتهم عن الأداء الفعلي للخدمة.

<sup>1</sup> هشام بن عبد الله العباس، تسويق خدمات المعلومات عبر الإنترنت، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، ط1، 2009، ص21

<sup>2</sup> رعد الصرن، إدارة الجودة الشاملة مدخل الوظائف والأدوات، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2016 ص 498 499

ومن التعاريف الأخرى التي وصفت بها جودة الخدمة أنها: «مقياس الدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لها، أي أنها الفرق بين توقعات وإدراكات الزبائن وبين الأداء الفعلي لها. أي أنها قيام المنظمة بتصميم وتسليم خدماتها بشكل صحيح من المرة الأولى. وإذا حدث خطأ ما فيمكن التغلب عليه ومواجهته بسرعة بحيث لا يتأثر مفهوم جودة الخدمة في أذهان الزبائن. من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن جودة الخدمة تعبر عن تقديم نوعية عالية من الخدمات التي تحققها للعملاء عن طريق إشباع رغباتهم بشكل مستمر وبصورة تفوق إدراكهم.

### مفهوم المؤسسة:

لغة: إن مفهوم المؤسسة في الجانب اللغوي هو مشتق من أسس، يأس، تأسيسا، و مؤسسة أي جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية اجتماعية أو أخلاقية أو خيرية أو علمية أو اقتصادية .

اصطلاحا: أما من الناحية الاصطلاحية فالمؤسسة تعني مجموعة الأفعال أو الأفكار، جملة معتقدات يفرضها الأفراد على أنفسهم أو تفرض عليهم في مجتمع معين.<sup>1</sup>

. كما تعدد التعاريف التي ذكرها العلماء وتذكر منها :

ماكس فيبر الذي يعرف المؤسسة " بأنها تمثل أنماط تنظيمية معينة من العلاقات الرسمية الداخلية مثل تحديد الوظائف والواجبات والحقوق والمسؤوليات و التسلسل الإداري و التنسيق بينا للمسؤوليات التنظيمية .

كذلك نجد أن ماكس فيبر ينفي وجود أي تفاعل أو ارتباط المؤسسة بمحيطها الخارجي إذ يعرف فيبر المؤسسة في هذا السياق على أنها عبارة عن هيكل يتكون من علاقات القوة، الأهداف ، الأدوار، الأنشطة الاتصالات ....

إلا أن المؤسسة في العصر الحديث أصبح من المستحيل عزلها عن البيئة التي تتواجد فيها خاصة مع ظهور فكرة الأنساق المفتوحة.

. أما كارل ماركس : فيعرفها بأنها تتمثل في " عدد كبير من العمال يعملون في نفس النوع من السلع " .<sup>2</sup>

انه يستطيع الاستناد إلى ألعاب تسمح بالاندماج لاستراتيجيات المشاركين؛ ومن ناحية أخرى يضمن لهؤلاء المشاركين استقلاليتهم كأعوان أحرار ومتعاونين .

<sup>1</sup> مرجع سابق، أوغيدني هدى، ص34

<sup>2</sup> مرجع سابق، أوغيدني هدى، ص35

ينظر كروزييه إلى المؤسسة باعتبارها بناء اجتماعي يتواجد ويتحول من خلال مجموعة من القوى و المواقع المتصارعة حول رهانات و مصالح، أين يقوم الأفراد باستثمار قواهم في اللعب LE SYSTEME DE JEUX ومن ناحية أخرى فإن هؤلاء الأفراد تكون لهم استقلالية مهنية.

أما تالكورت بارسونز فيعرف المؤسسة بأنها: " وحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكيحقق أهداف محددة .

نستنتج من خلال هذا التعريف أن بارسونز يعتبر المؤسسة بناء اجتماعيا يختلف عن بقية الأبنية في انه يملك أهدافا واضحة ومسطرة مسبقا .

#### خامسا: فرضيات الدراسة:

##### الفرضية الرئيسية:

❖ تؤثر الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات بلدية بوحمامة -خنشلة-

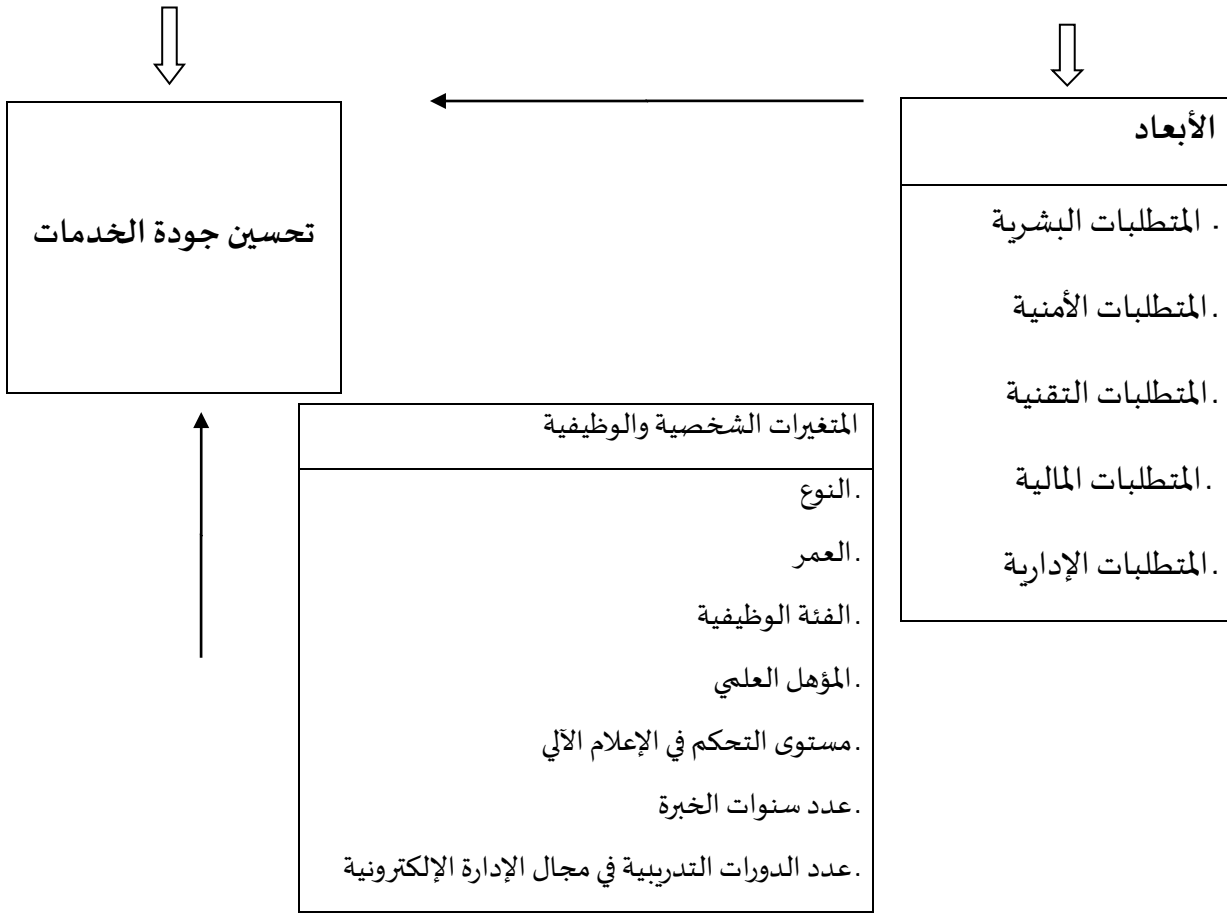
##### الفرضيات الفرعية:

- تؤثر المتطلبات البشرية في تحسين جودة الخدمات بلدية بوحمامة -خنشلة-
- تؤثر المتطلبات التقنية في تحسين جودة الخدمات بلدية بوحمامة -خنشلة-
- تؤثر المتطلبات المالية في تحسين جودة الخدمات بلدية بوحمامة -خنشلة-
- تؤثر المتطلبات الإدارية في تحسين جودة الخدمات بلدية بوحمامة -خنشلة-

#### سادسا: نموذج توضيحي لمتغيرات الدراسة:

الشكل رقم (01) يبين نموذج متغيرات الدراسة:





### سابعاً: الدراسات السابقة:

لقد اطلع الباحث على مجموعة من الدراسات السابقة التي لها صلة مع موضوع البحث ونذكر أهمها:

#### ❖ الدراسات الوطنية أو الجزائرية:

**الدراسة الأولى:** دراسة عبان عبد القادر بعنوان: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر (دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة).

تدخل الدراسة ضمن متطلبات شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل. قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة السنة الجامعية 2015/2016.

تعد هذه الدراسة من الدراسات المشابهة لموضوع دراستنا حيث تتشابه في دراستنا في متغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) عالج موضوع تحديات الإدارة الإلكترونية وكيف ساعدت في التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة باستعمال وسائل الاتصال واتساع شبكة المعلومات رغم ذلك إلا أنها

تواجه تحديات العصر. ومن خلال صياغة الإشكالية انبثق عنها السؤال الرئيسي التالي: ماهي التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟

وتنطوي هذه الدراسة على فرضيات تعكس الإجابة المقترحة للإشكالية: «هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر»، أما الفرضيات الفرعية فقد صاغها بالشكل الآتي:

- هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.
- تساهم الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر.
- هناك علاقة ارتباطيه بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة مساهمتها في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر.

كما هدفت الدراسة إلى قياس درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر كبلد يسعى لأن يكون في مسار الدول المتقدمة إداريا وعلميا.

استخدم المنهج الوصفي في الأسلوب الكيفي أما الأسلوب الكمي فقد اعتمد على الأساليب الإحصائية كما استخدم الملاحظة والمقابلة والاستخبار القياسي حيث طبقها على عينتين عينة الموظفين التي بلغت 172 مفردة وعينة المواطنين البالغة 32 مفردة.

ولقد توصل إلى نتائج أن هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر حتى تساهم في عصنة الإدارة التقليدية أوزعها إلى أربعة تحديات (التحديات البشرية، التحديات التنظيمية، التحديات الاجتماعية، التحديات التقنية).

#### نقاط التقاطع:

تتقاطع مع دراستنا كونها تناولت أحد متغيرات الدراسة وهو المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية ومن جهة أخرى استخدام المنهج الوصفي والاعتماد على أداة الاستبيان في الدراستين.

#### جوانب الاستفادة:

لقد أفادتنا هذه الدراسة في عرض الإطار النظري كما استفدنا من المراجع والكتب التي اعتمد عليها وذلك لتوفير الجهد والوقت.

**الدراسة الثانية:** دراسة أوسليمان سمية بعنوان إستراتيجية جودة الخدمات وأثرها على تحقيق وتنمية الميزة التنافسية لشركات التأمين في الجزائر دراسة حالة شركة أكسا للتأمينات.

تدخل الدراسة ضمن متطلبات شهادة الدكتوراه كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة الموارد البشرية جامعة الجزائر 3 السنة الجامعية 2021/2022.

تعد هذه الدراسة من الدراسات المشابهة لموضوع دراستنا المتغير التابع (جودة الخدمات) عالج موضوع إستراتيجية جودة الخدمات حيث قام بتحديد دور تطبيق نظام الجودة في إكساب المؤسسات الخدمية الريادة والتفوق من خلال تقديم خدمات في أفضل صورة.

ومن خلال صياغة الإشكالية وطرح السؤال الرئيسي: «إلى أي مدى تساهم إستراتيجية جودة الخدمات في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية لشركات التأمين بصفة عامة؟ وفي شركة أكسا بصفة خاصة؟»

كما هدفت الدراسة إلى تحديد الإطار النظري و المفاهيمي لماهية كل من جودة الخدمات والميزة التنافسية، وذلك بغية الإلمام وفهم كل الأبعاد وجوانب الموضوع كما سعت لتوعية المدراء والمسيرين على ضرورة الاهتمام بتبني نظام الجودة في تقديم خدماتها والعمل على تنميتها. أما عن المنهج المستخدم فقد اعتمدت على المنهج الوصفي واعتمدت في أدوات جمع البيانات على الملاحظة، المقابلة والاستبيان حيث طبقتها على عينة من 495 مفردة.

ولقد توصلت للنتائج التالية: أن الجودة تعتبر من أهم المتغيرات التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية وأن جودة الخدمة هي معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة وهو جوهر أي برنامج فعال لتحسين الجودة.

#### نقاط التقاطع:

تناولت الدراسة متغير جودة الخدمات والذي يشبه أحد متغيرات دراستنا (المتغير التابع تحسين جودة الخدمات).

#### جوانب الاستفادة:

استفدنا من هذه الدراسة في عرض الإطار النظري الخاص بالمتغير التابع (جودة الخدمات).

#### ❖ الدراسات العربية:

**الدراسة الأولى:** دراسة صفاء تايه بعنوان «دور الإدارة الإلكترونية في تحسين كفاءة أداء النظام المصرفي دراسة ميدانية في عينة من المصارف العراقية كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة. العراق 2021».

تناولت هذه الدراسة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين كفاءة النظام المصرفي في المصارف العراقية حيث صاغت المشكلة البحثية كالآتي: هل تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين كفاءة النظام الإداري للمصارف؟ حيث تناولتها كفرضية رئيسية: توجد علاقة ارتباط معنوية بين الإدارة الإلكترونية والكفاءات الإدارية وتنبثق منها فرضيات فرعية:

➤ تؤثر الإمكانيات المادية معنويًا في الكفاءة الإدارية.

➤ تؤثر الإمكانيات التكنولوجية معنويا في الكفاءة الإدارية.

➤ تؤثر الإمكانيات البشرية معنويا في الكفاءة الإدارية.

➤ تؤثر الإمكانيات الإدارية معنويا في الكفاءة الإدارية.

كما هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية العمل الإلكتروني وضروبه لمنظمات الأعمال.

➤ تسليط الضوء على الإدارة الإلكترونية ووظائفها وكفاءة النظام الإداري.

➤ الاستفادة من النتائج وتوظيفها في تحقيق التطوير والتحسين المطلوب.

أما عن المنهج المستخدم اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وعلى التحليل كوسيلة إحصائية كما استخدم أسلوب الاستبيان في جمع البيانات وتم تطبيق الدراسة على عينة من البنوك العراقية، وبعد التحليل تم التوصل إلى نتائج أهمها الالتزام بتنفيذ مهام الإدارة الإلكترونية يساهم في تحسين الخدمة المقدمة ويساهم في ترشيدها ويساهم في تنشيط الإجراءات وتقليل الوقت والتكلفة.

نقاط التقاطع: تعتبر هذه الدراسة من الدراسات المشابهة لدراستنا كونها تناولت أحد المتغيرين (المتغير المستقل دور الإدارة الإلكترونية) وفي كوننا اعتمدنا على برنامج SPSS للمعالجة واستخدام المنهج الوصفي وكذلك استخدام استمارة الاستبيان لجمع البيانات.

جوانب الاستفادة: استفدنا من هذه الدراسة في اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية والكيفية التي تمت بها تحليل البيانات في هذه الدراسة.

**الدراسة الثانية:** دراسة إبراهيم جمعة أرحيم بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية . مديرة محافظة اللاذقية نموذجاً . تدخل هذه الدراسة ضمن متطلبات رسالة ماجستير في الاقتصاد قسم الاقتصاد والتخطيط كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا.

تناولت هذه الدراسة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات حيث سعت إلى إبراز وكشف عن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية محافظة اللاذقية ودورها في تحسين ملموسية الخدمات الحكومية، وذلك عن طريق طرح سؤال رئيسي: ما هو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية في مديرية تربية محافظة اللاذقية؟ وانطلاقاً من السؤال الرئيسي صاغ الفرضية الرئيسية: .

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية في مديرية

تربية محافظة اللاذقية؟

وانبثق منها فرضيات فرعية:

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوفر المتطلبات الإدارية في تحسين ملموسية الخدمات الحكومية.

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوفر المتطلبات التقنية في تحسين ملموسية الخدمات الحكومية. كما هدفت هذه الدراسة إلى:

- تحسين جودة الخدمات والأعمال الإدارية في المديرية.
- بيان دور الإدارة الإلكترونية في توفير البيانات لأصحاب القرار.
- توفير تواصل أكثر وارتباط أكبر بين الإدارات ودوائر محافظة اللاذقية.
- بيان دور الإدارة الإلكترونية في الحفاظ على حقوق الموظفين من قبل قسم الموارد البشرية.
- بيان دور الإدارة الإلكترونية في تحسين كفاءات الموارد البشرية.

كما اعتمد الباحث على المقاربة الاستقرائية كمنهج عام للبحث، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة لإعداد الجانب النظري للبحث وتحليل النتائج للجانب العملي، كما استخدم الأساليب الإحصائية لجمع البيانات من خلال الاستبيان الذي طبقه على عينة الإداريين في مديرية اللاذقية. أما النتائج المتوصل إليها هناك جوانب إيجابية. تشجيع الوزارة على تطبيق الإدارة الإلكترونية وتوفير الموارد اللازمة لذلك بالإضافة إلى توفيراً لبنى التحتية وجود فريق فني قادر على تجهيز وصيانة المعدات اللازمة للإدارة الإلكترونية أما من جهة أخرى هناك جوانب تعاني نقصاً في توفير متطلبات الإدارة الإلكترونية.

➤ عدم مساهمة موقع المديرية على الشبكة في تسهيل الإجراءات للمدارس.

➤ عدم إعداد وتأهيل المدراء في تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال برامج تدريبية.

➤ عدم وجود ربط إلكتروني بين المديرية والمدارس المنتشرة في المحافظة بأكملها.

نقاط التقاطع: تعتبر هذه الدراسات من الدراسات المطابقة لدراستنا كونها تناولت دراسة نفس المتغيرات «الإدارة الإلكترونية وتحسين جودة الخدمات» كما استخدم المنهج الوصفي وكذا اعتمد على استمارة الاستبيان لجمع المعلومات. كما اعتمد على استخدام SPSS للمعالجة.

جوانب الاستفادة: استفدنا من هذه الدراسة في اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة، نظراً لاعتماد الدراسات على أبعاد الإدارة الإلكترونية (المتطلبات الإدارية والمتطلبات التقنية).

❖ الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: دراسة عطور أمل وكريستيان لونغي بعنوان: «تطوير الإدارة الإلكترونية في البلديات الفرنسية» مجلة الجغرافيا، والاقتصاد المجلد 16، العدد الأول، 2014

Développement de l'administration électronique par les communes française: éléments pour une typologie raisonnée. Par: Amel Atour et Christian Longhi.

متاحة على العنوان الإلكتروني:

<http://shs.cqin.info/revne-géographie-économie-société-2014-1-pqge-5?lang:fr>

تاريخ التحميل: 2025/04/10، الصفحات 5-32

تناولت هذه الدراسة أداء الإدارة الإلكترونية على المستوى الوطني ورضا المواطنين، تحليل متعدد المستويات في بلدان أوروبية رغم أن العديد من التصنيفات تظهر أن معظم هذه الدول تحتل مراكز متقدمة في هذا المجال حيث طرح تساؤل رئيسي: الأداء الممتاز للإدارة الإلكترونية في تصنيفات الدول، هل ينعكس فعلا على زيادة رضا المواطنين؟ وإذا كانت الإجابة نعم، فما هي الآليات التي تفسر ذلك؟ وإذا كانت الإجابة لا، فما الأسباب وراء ذلك؟ هدفت هذه الدراسة إلى:

- دراسة العلاقة بين الأداء الموضوعي للإدارة الإلكترونية ورضا المواطنين في الدول الأوروبية.
- تقييم إلى أي مدى تعكس التصنيفات الدولية للإدارة الإلكترونية الانطباعات الحقيقية للمواطنين.
- تحليل ما إذا كانت الفوائد المدركة من الإدارة الإلكترونية كوسيط في العلاقة بين الأداء والرضا.

اعتمد الباحثين على المنهج المقارن والمنهج الوصفي التحليلي، لتحليل بيانات مجمعة من 32 دولة أوروبية وذلك عن طريق استمارة الاستبيان وزعت على عينة بلغت 28000 مواطن من 32 دولة أوروبية باختيار المواطنين عشوائيا، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباط إيجابية بين الأداء الوطني للإدارة الإلكترونية ورضا المواطنين في مجالي الخدمات والمشاركة.
- الأداء في مجال المعلومات له علاقة أضعف بالرضا مقارنة بالخدمات.
- الفوائد المدركة مثل (الراحة والكفاءة، الشفافية) مرتبطة بقوة بالخدمات، لكنها لا تتوسط العلاقة بين الأداء والرضا بشكل كبير.

نقاط التقاطع: تم الاعتماد على الدراسة الأجنبية قصد معرفة ومقارنة الإدارة الإلكترونية في الجزائر مع دول أخرى، ويمكن القول أن الدراسة الحالية تتفق مع هذه الدراسة في كونها تناولت موضوع الإدارة

الإلكترونية كما اتفقت الدراستين في اعتمادهما على "المنهج الوصفي التحليلي وفي أدوات جمع البيانات استمارة والملاحظة البسيطة كما اعتمد على استخدام SPSS للمعالجة الإحصائية. جوانب الاستفادة: أفادتنا الدراسة السابقة في الكثير من المجالات في كونها دراسة ميدانية نستعين بها من أجل تشخيص واقعنا، حيث أفادتنا في الاقتراحات التي تساعد في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية والاستفادة المثلى منها.

الدراسة الثانية: دراسة حسن.ن. رواش «مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الوظائف الإدارية» جامعة جدارا، الأردن

**Electronic management's contribution to the development of managerial functions.**

**Hassan N. Rawash. Jadar university**

تناولت هذه الدراسة الإدارة الإلكترونية والوظائف الإدارية فهي من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير على مختلف المستويات الإدارية في المؤسسات والدول ومن هنا تبرز مشكلة البحث: ماهي مساهمات الإدارة الإلكترونية في تطوير الوظائف الإلكترونية؟ ولقد سعى هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- إبراز أهمية الوظائف الإدارية وزيادة فعاليتها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.
  - تحديد درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الكلية محل الدراسة ومساهمتها في تطوير الوظائف الإدارية.
  - تقديم بعض التوصيات المناسبة في هذا المجال.
- كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات الثانوية من المصادر والمراجع العلمية أما الجانب العملي فقد استخدم استمارة الاستبيان لجمع البيانات الأولية من العينة المختارة من الموظفين الإداريين من جامعة جدارا وبلغ عددهم 40 موظف.
- أما عن النتائج التي المتوصل إليها هي:
- أن هناك علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وبين تطوير الوظائف الإدارية «التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة».
  - كلما زاد تطبيق الإدارة الإلكترونية زادت فعالية وكفاءة الوظائف الإدارية في المؤسسة يتم بدرجة موافقة كبيرة من قبل الموظفين.

➤ ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحقيق فعالية العمليات الإدارية وسرعة إنجاز المعاملات الإدارية مقارنة بالطرق التقليدية.

نقاط التقاطع:تناولت هذه الدراسة نفس المتغير المستقل «الإدارة الإلكترونية» كما استخدم المنهج الوصفي وكذا اعتمد على استمارة الاستبيان لجمع المعلومات. جوانب الاستفادة:استفدنا من هذه الدراسة المهمة من حيث أنها ميدانية، ومن منهج وأدوات الدراسة، والاستفادة من نتائج البحث خاصة ما تعلق منها بالإدارة الإلكترونية.

### ثامنا: المقاربة النظرية:

#### ❖ أهم المقاربات للإدارة الإلكترونية:

اعتمدنا في دراستنا هذه على المدخل الوظيفي الذي يعتبر أحد المداخل الأساسية لدراسة التنظيم الإداري ووظائفه المختلفة، و لما له أهمية كبيرة في تحديد الأدوار والوظائف داخل المؤسسة قبل الولوج إلى المسلمات التي تركز عليها البنائية الوظيفية ، أنها تعني هذه النظرية مجموعة من البناءات الجزئية المتكاملة هيكليا وماديا ومتكاملة من حيث وظائف وأدوار محددة، يقوم بها كل قسم من أقسام التنظيم بحيث أن أي خلل في ذلك يؤدي إلى ضياع أهداف المنظمة.

تعتمد هذه المقاربة النظرية على مبدئين أساسين وهما :

➤ أن المجتمع مثل الجسم البشري كلية متكاملة .

➤ أن كل عضو من أعضاء هذا الجسم لا يمكن فهمه إلا في إطار كلية.<sup>1</sup>

ومن أهم المسلمات التي تركز عليها هذه المقاربة البنائية الوظيفية هي:

➤ أنها تتمثل في علاقة كل دور أو وظيفة بالهيكل التنظيمي العام وتساند كل هذه الأدوار والوظائف مع بعضها البعض وترابطها بنائيا و وظيفيا، مما يجعلها تزيد من كفاءة وفعالية الأدوار وتحقيق أهداف المنظمة أو الكيان العام، ثم تواصلت هذه المسلمات أنها نظرت كل هذه الأجزاء والوظائف والأدوار التي تقوم بها كلا من الإدارة والعمل الإداري تحقق نوعا من الاستقرار والاستمرارية في العمل وتمثل النسق الذي يشكل حالة من التوازن مع البيئة المحيطة أو الخارجية.<sup>2</sup>

➤ يعتبر هذا النسق وحدة اجتماعية و وظيفية للحياة الاجتماعية والذي يعنى أن المؤسسة أو المنظمة وحدة اجتماعية تقوم بوظائفها وتشكل حالة من التوازن العام في المناخ التنظيمي الذي يسود داخل

<sup>1</sup> مصطفى بوجلال، علم الاجتماع المعاصر بين الإتجاهات والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، بن عكنون، الجزائر، 2015، ص101

<sup>2</sup> مرجع سابق، مصطفى بوجلال، ص101

➤ المؤسسة والانسجام مع المحيط الخارجي، كما تعتبر هذه الوظائف الإدارية التي تقوم على عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتنسيق من أهم الوظائف الإدارية لتطوير العمل الإداري، وادخال برامج تحديثية. لأن التنظيم الاجتماعي قائم على أساس أنه الجزء من الثقافة والتحديات التكنولوجية التي نعيشها في عصرنا الحالي .

➤ اعتمدنا على هذا المدخل من أجل تسليط الضوء على العمل الإداري والذي يعتبر نسقا أو بناء تنظيمي بمختلف عملياته ووظائفه المتعددة، التي تعتبر الأجزاء التي لا يمكن فهمها إلا من خلال الكل وقدرة التنظيم على تملك ميكانيزمات أو آليات تساعد على تطوير العمل و وضع برامج للعمليات التحديثية والتي تكون ضمن دراستنا وهو الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة أو ما يسمى بالإدارة الإلكترونية وتطوير العمليات الإدارية في ظل التحديات الراهنة التي تعيشها المؤسسات.

ويتضح أن بلدية بوحمامة تعد نظاماً اجتماعياً متكاملأ يتكون من عدة بني أساسية الموارد البشرية، البنية التقنية، الموارد المالية والتنظيم الإداري)، ولكل منها وظيفة محددة تساهم في تحقيق الهدف العام للمؤسسة وهو تقديم خدمات عمومية ذات جودة عالية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق الإدارة الإلكترونية عزز من التكامل بين هذه البنى، حيث ساهمت في تسريع الإجراءات، تقليل البيروقراطية، ورفع مستوى الشفافية ورضا المواطن. من منظور البنائية الوظيفية، فإن نجاح الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات مرهون بمدى قدرة كل بنية على أداء وظيفتها بكفاءة، ومدى تكاملها مع البنى الأخرى. وأي قصور في إحدى هذه البنى ينعكس سلباً على جودة الخدمات، مما يؤكد أهمية التكامل الوظيفي بين العناصر المكونة للنظام الإداري في ظل التحول الرقمي.

#### ❖ أهم المقاربات لدراسة الجودة:

#### مقاربة جوزيف جوران " Juran Joseph ":

يعد جوران "Juran" من أوائل رواد الجودة، حيث قام بتأليف عدد كبير جدا من الكتب والمقالات

العلمية في هذا الخصوص وتتلخص أهم أفكاره حول الجودة في عشر نقاط وهي:<sup>1</sup>

➤ زيادة درجة الوعي لدى العاملين بأهمية فرص عملية التحسين وتحديد احتياجاتها.

➤ تحديد أهداف خاصة بعملية التحسين.

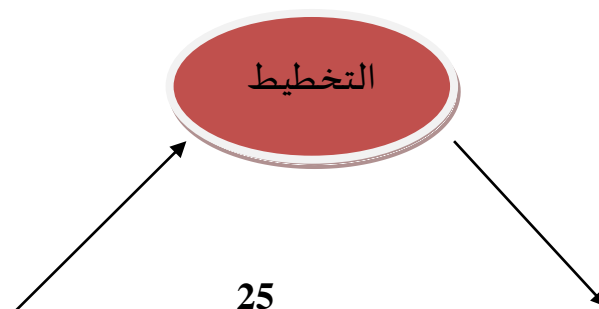
<sup>1</sup> أحمد بن عيشاوي، الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1،

- الاهتمام بعملية التنظيم من اجل تحقيق الأهداف المنشودة وذلك من خلال عدد من الإجراءات على سبيل المثال، تكوين مجلس للجودة وتحديد المشكلات واختيار المشاريع وتعيين أعضاء فرق العمل وتعيين منسقين للجودة.
- الاهتمام بعملية التدريب.
- الاهتمام بتنفيذ مشاريع تساعد المؤسسة في حل مشكلاتها.
- الاهتمام بتقديم تقارير دورية وشاملة عن وضع المؤسسة.
- تشجيع العاملين وحثهم على تحسين الأداء وذلك من خلال الاعتراف بما يقدمون من خدمات متميزة.
- الاهتمام بعملية الاتصال بين أقسام المؤسسة والتركيز على أهمية التغذية العكسية كوسيلة لتوصيل النتائج للأقسام المعنية.
- الاهتمام بتوثيق النتائج وتسجيلها على شكل بياني.
- الاهتمام بعملية التوسع وذلك من خلال اعتبار التحسين السنوي جزءا لا يتجزأ من نظم المؤسسة وعملياتها المختلفة.
- من خلال تجاربه الطويلة في الإدارة، يرى جوران أن ما يقارب (80%) من عيوب الجودة ناتج عن عوامل متعددة تستطيع الإدارة التحكم فيها، وعلى هذا الأساس يؤكد جوران أن على الإدارة العليا في أية مؤسسة الاهتمام بعملية التحسين المستمر للجودة.
- إن مفهوم الجودة عند جوران يشتمل على التخطيط والتنظيم والتحكم وكان يشدد على دور الإدارة في تحقيق الجودة فضلاً عن الحاجة إلى وضع الأهداف، وتحقيقها في عمل المؤسسة الإنتاجية أو الخدمية وقد عبر عن فلسفته وأفكاره بثلاثية عمليات الإدارة التي تتضمن ثلاثة أبعاد هي:<sup>1</sup>
- 1. تخطيط الجودة: على أن يتم في ضوء تحديد مستوى جودة المنتج، وتصميم عملية الإنتاج لتحقيق الجودة في ضوء المتطلبات المحددة الأمر الذي يتطلب وضع خطة عمل سنوية تتضمن الأهداف وتحديد الأولويات وتقييم نتائج الخطط السابقة وإن عملية التخطيط هذه ينبغي أن تتضمن المراحل الآتية:
- تحديد المستفيدين والمستهلكين للمنتج أو الخدمة.
- تحديد احتياجات أولئك المستهلكين أو المستفيدين ومعرفة متطلباتهم.

<sup>1</sup> محسن علي عطية، الجودة الشاملة والجديد في التدريس، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص ص 77-78

- وضع الخطط اللازمة لتطوير خصائص الخدمة أو المنتج وجعلها تفي بمتطلبات المستهلكين ووضع هذه الخطط موضع التنفيذ.
- تطوير العمليات اللازمة لإنتاج الخصائص الجديدة، ووضع الخطط اللازمة للتطوير وتحويلها إلى قوى تشغيل
- 2. مراقبة الجودة: كان جوران يرى أن الرقابة على الجودة عملية ضرورية لتحقيق أهداف العمليات الإنتاجية، كما يشدد على الحد من العيوب والمشكلات التي يمكن تجنبها قبل حدوثها، وقد حدد ثلاث خطوات لرقابة الجودة هي:
  - إجراء عملية تقييم للأداء الفعلي للعمل في المؤسسة.
  - موازنة الأداء المتحقق فعلاً بالأهداف التي تم وضعها.
  - تحديد الاختلافات أو الانحرافات بين الأداء المتحقق والأهداف.
  - معالجة الاختلافات والانحرافات التي تم تحديدها باتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيحية
- 3. تحسين الجودة: كان جوران يرى أن عمليات التحسين تمثل لب إدارة الجودة الشاملة، وأن التحسين عملية مستمرة لا تتوقف ولا تنتهي عند حد أو مستوى معين، وإن عملية التحسين يجب أن تشمل جميع العمليات والعاملين. ويعد جوران من أوائل الذين صنّفوا المستهلكين أو المستفيدين إلى:
  - مستفيد أو مستهلك خارجي يتمثل بالعميل الذي يتلقى السلعة المنتجة.
  - مستفيد داخلي وهو المستفيد من الخدمة داخل المؤسسة.

الشكل رقم(02) يوضح ثلاثية جوران





المصدر: بهجت راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، 2016، ص 53

ويتضح أن بلدية بوحمامة اتبعت منهجية متكاملة لتحسين جودة الخدمات من خلال الإدارة الإلكترونية. فقد بدأت بمرحلة تخطيط الجودة عبر تحديد احتياجات المواطنين للخدمات السريعة والشفافة، وتوفير الموارد البشرية والتقنية والمالية اللازمة. تلا ذلك مرحلة مراقبة الجودة، حيث تم قياس رضا المواطنين ومتابعة أداء الخدمات من خلال أدوات كمية وكيفية. وأخيراً، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تحسناً مستمراً في جودة الخدمات بفضل التغذية الراجعة ومعالجة نقاط الضعف، مما يعكس تطبيقاً عملياً لثلاثية جوران (التخطيط المراقبة، التحسين). ومن هنا يتبين أن نجاح الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية مرهون بتبني فلسفة الجودة الشاملة التي دعا إليها جوران، والتي تقوم على التخطيط الجيد المراقبة المستمرة، والتحسين الدائم بمشاركة جميع عناصر المؤسسة.

# الفصل الثاني

الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

## تمهيد:

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلي والاتصالات تحول حقيقي في عالم الإدارة من الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية بعملياتها ووسائلها التي عجزت عن تقديم الخدمات في أسرع وقت وبأقل التكاليف، الأمر الذي تحتم على المؤسسات والإدارات العمومية بوضع الاستراتيجيات اللازمة لمواكبة هذه التطورات، فباتت جزء لا يتجزأ من نسيج الإدارة وموردا تعتمد عليه في تفعيل هذا التحول، وبذلك أصبحت الإدارة الإلكترونية تسعى لحماية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه وبناء الثقة بين الإدارة العمومية والمواطنين وتحقيق التقديم الأمثل للخدمات بسرعة عالية وبدقة متناهية.

وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل الثاني من الدراسة معالجة المتغير الثابت والمتمثل في الإدارة الإلكترونية والتطرق لجوانبها الأساسية.

## أولاً: ماهية الإدارة الإلكترونية

## 1.نشأة الإدارة الإلكترونية:

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية، كي تحسن من مستوى أعمالها وجودة خدماتها، وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية، أو إدارة الحكومة الإلكترونية أو الإدارة الإلكترونية، بذلك فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية وانتشار شبكة الانترنت.<sup>1</sup>

في حين ترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية، ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل، وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

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

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

لقد كان تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة، وبأساليب بسيطة، ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا متأخرا حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995م بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي، من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة.

ومن ثم فالإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائرها صنع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة، تساعد على إنجاز المهام المناطة بها، وتنفيذها على الوجه الأكمل، فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة

<sup>1</sup> عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2010، ص 11-12.

الإلكترونية الحكومية، وتبعها بعد ذلك دول أخرى مثل المملكة المتحدة والنمسا، خلال العقد الأخير من القرن الماضي.

2. عناصر الإدارة الإلكترونية وخصائصها:

1.2.1. عناصر الإدارة الإلكترونية:

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية أو غيرها يتطلب توفير عناصر أساسية تسيّر بموجبها جميع الأنشطة الإدارية، تندرج ضمن سياق التحول الإلكتروني في الإدارة التقليدية، وتتحدد بثلاثة مكونات كالتالي:<sup>1</sup>

1.1.2. عتاد الحاسوب (Hardware): يضم المكونات المادية للحاسوب، ومختلف نظمه، وملحقاته.

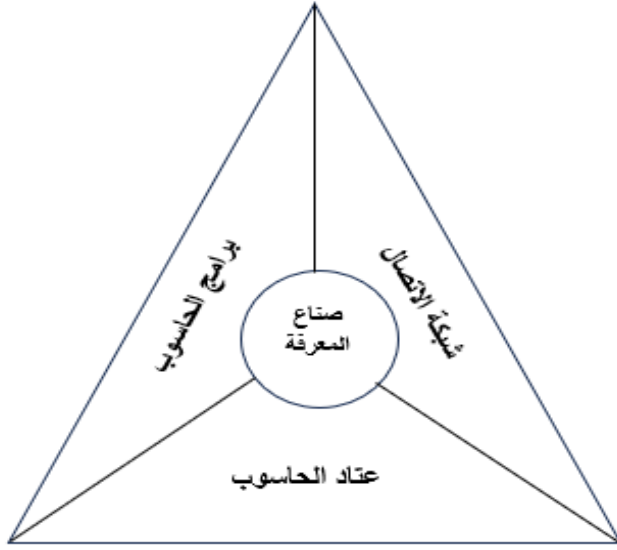
2.1.2. البرمجيات (Software): تشمل برامج النظام مثل نظم التشغيل (System Operating) ونظم إدارة الشبكة، الجداول الإلكترونية، أدوات تدقيق البرمجة، كما تضم برامج التطبيقات، مثل برامج البريد الإلكتروني، برامج التجارة، قواعد البيانات، وبرامج إدارة المشروعات، إضافة إلى مختلف الشبكات (الإنترنت، الإكسترانت، الإنترنت).

3.1.2. صناعات المعرفة: إذ تمثل القيادات الرقمية (Leaderships Digital) وكل ما يشمل الرأس مال الفكري والمديرون، والمحلون للموارد المعرفية: فدور صناعات المعرفة يكمن في محاولة خلق ثقافة معرفية جديدة داخل الإدارة الإلكترونية، عن طريق تغيير طرق التفكير، وترقية أساليب العمل الإداري، وفق ما يتمتعون به من خبرات، ومعارف في مجال المعلوماتية. أنظر الشكل رقم (02).

ويجدر التأكيد على ضرورة وجود عنصر التكامل أثناء التأسيس الفعلي لنموذج الإدارة الإلكترونية، عن طريق إعطاء الأولوية لتكامل العمليات، التي تمثل وسيلة تتحد من خلالها أنظمة معلومات، ومناهج العمل، وهذا بهدف تجزئة المصالح مما يسمح للمستخدمين بالتوجه نحو شبك واحد.

<sup>1</sup> مرجع سابق ، عشور عبد الكريم، ص ص 28 29

الشكل رقم(03) عناصر الإدارة الإلكترونية:



المصدر: ياسين، سعد غالب، الإدارة الإلكترونية و أفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005، ص 24

## 2.2. خصائص الإدارة الإلكترونية:

مع نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، وفي ضوء العولمة وانتشار الاقتصاد الشبكي، وتزايد حدة المنافسة وتزايد الضغوط على المنظمات لتحسين الأنماط الإدارية والأنظمة التي تستخدمها، تزايدت أهمية الإدارة الإلكترونية والتي تتميز بالعديد من الخصائص ومنها:<sup>1</sup>

- أنها إدارة بلا ورق: حيث تعتمد على البريد الإلكتروني والأرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات الإلكترونية ونظم المتابعة الإلكترونية.
- إدارة بلا مكان: والتي تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية واستخدام التليفون المحمول والعمل عن بعد والتعامل مع المؤسسات الافتراضية (Virtual).
- إدارة بلا زمان: تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة ولا تتقيد بحدود زمنية.
- تقوم بالاعتماد على النظم المتطورة: والبعد عن التنظيمات الجامدة. حيث المؤسسات الشبكية والذكية والتي تقوم على أساس المعلومات والمعرفة.
- إدارة الملفات والوثائق بدلا من الحفظ والكتابة.
- استخدام البريد الإلكتروني والصوتي بدلا من الصادر والوارد.
- تتميز بالابتكارية والعالمية والاعتماد على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال.

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط2012، ص20

- تحتاج إلى أنظمة الكترونية: مثل أنظمة التحصيل المجمعمة والخدمة عن بعد والشراء الإلكتروني وأنظمة المتابعة الفورية وأنظمة تخطيط الموارد ونقاط البيع الإلكتروني والتجارة الإلكترونية والبنوك الإلكترونية. الخ.
  - تهتم باكتشاف المشاكل بدلا من حله.
  - التركيز على الإجراءات التنفيذية والإنجازات.
3. أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية:

### 1.3. أهداف الإدارة الإلكترونية:

- إذا كان تحقيق عوامل النجاح لأي منشأة يتم في بداية المشروع. فإن أهدافها هي الثمرة التي يجنيها المسؤولون في المنشأة في نهاية المشروع، ويمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>
- الوصول لأفضل خدمة: إن الإدارة الإلكترونية تهدف إلى تقديم الخدمات إلى الجمهور والعملاء بشكل لائق وبمواصفات تتفق وجودة الحكومة الإلكترونية، حيث يتم تقديم الخدمات بسهولة ويسيرا بأقل تكلفة.
  - القضاء على البيروقراطية: حيث أن استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى تبسيط الإجراءات وانجازها بسرعة وسهولة وكفاءة وفعالية وهذا للقضاء على التعقيدات الإدارية التي كانت تتسم بها الإدارة التقليدية.
  - تخفيض التكاليف وترشيد النفقات: إن استخدام الإدارة الإلكترونية سوف يؤدي إلى تخفيض التكاليف وذلك نظرا لاستخدام الحاسب الآلي الذي يوفر الأدوات والأوراق الكتابية إضافة إلى سرعة الخدمة المقدمة.
  - القضاء على الفساد الإداري: حيث يمكن لصاحب الخدمة من خلال الدخول إلى الموقع الإلكتروني تحديد الخدمة المطلوبة، بدون علاقة مباشرة بين الموظف وصاحب الخدمة، وهذا ما يقلص فرص انتشار الفساد.
  - توفير الشفافية: حيث تعتمد الإدارة الإلكترونية على الرقابة الإلكترونية التي تضمن الرقابة المستمرة لمختلف الخدمات المقدمة، وهذا ما يضفي الشفافية في تقديم الخدمات للمواطنين.

<sup>1</sup> معي الدين حداد، أسهمان عرقاب، دور البلدية الإلكترونية في ترشيد وترقية الخدمة العمومية في الجزائر، جامعة سطيف، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، مداخلات مقدمة ضمن ملتقى وطني بكلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة سطيف الجزائر، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا، برلين، 2021

2.3. أهمية الإدارة الإلكترونية: يمكن توضيح أهمية الإدارة سواء بالنسبة للمنظمات أو علة المستوى

الوطني وذلك من خلال دراسة العنصرين التاليين:<sup>1</sup>

1.2.3/ أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمنظمات:

تيسير الإدارة الإلكترونية عملية إيجاد الأسواق الجديدة، كما تعمل على زيادة قدرة المنظمات على النفاذ إلى هذه الأسواق واقتحامها، كما تساعد على سرعة الاستجابة لمتطلبات هذه الأسواق، حيث توفر أمام القائمين على إدارة هذه المنظمات كل المعلومات المطلوبة عن طلبات الأسواق وصفقات الأعمال والأسعار. كما تؤثر الإدارة الإلكترونية بدرجات متفاوتة على أداء المنظمات كوظائف وأنشطة تطوير المنتجات وخدمات الصيانة وغيرها، وتعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة أداء العمل بالمنظمات عن طريق استخدام الأساليب الإلكترونية جديّة تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة، وبالإضافة إلى ذلك فإن الإدارة تسهم أيضاً مساهمة فعالة في توفير معلومات التصميم والتصنيع فضلاً عن تخفيض التكاليف سواء كانت تكاليف ثمن أو إعلان أو كانت تكاليف إدارية.

2.2.3/ أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى الوطني:

تتضح أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى الوطني بما توفره من فرص كثيرة على هذا المستوى،

هذا وتتمثل أهم هذه الفرص بالآتي:

- تحسين مستوى أداء المنظمات الحكومية.
- الاستفادة من الفرص المتاحة في أسواق التكنولوجيا المتقدمة.
- زيادة الصادرات وتدعيم الاقتصاد الوطني.
- تدعيم جانب الواردات في الدولة.
- زيادة قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم على المشاركة في حركة التجارة العالمية.
- إيجاد فرص جيدة للعمل الحر.

كما ويورد (Efraim Turban et al.، 2002، 13) تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات، وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة فضلاً عن ذلك، تمثل الإدارة الإلكترونية نوعاً من الاستجابة

<sup>1</sup> رازك علي محمود الزعائر، غسان الطالب، الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة، دار اليازوري، عمان، الأردن، ط1، 2019، ص30

القوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين الذي تختصر العولمة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الإنترنت وشبكة المعلومات العالمية كل متغيراته وحركة اتجاهاته<sup>1</sup>. كما ويسهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحقيق مجموعة من الأهداف التي تعمل على الارتقاء بالعمل الإداري من صورته التقليدية إلى صورته الحديثة المتمثلة في الإدارة الإلكترونية، ويمكن تلخيص أهم أهداف الإدارة الإلكترونية بالنقاط الآتية كما أوردها (Den Wang, 2004 ;421-423):

- رفع مستوى الكفاءة الإدارية وذلك من خلال زيادة الكفاءة في تنفيذ الأعمال.
- الحكومية، والكفاءة نظرياً يمكن ان تتحقق من خلال زيادة إنتاجية العاملين والحد من نسبة العمالة، وهذا يتطلب أتمتة الإجراءات الإدارية وتبسيط العمليات على مستوى من المنافسة والشفافية.
- الدقة والسرعة في إنجاز المعاملات والخدمات الحكومية، وصولاً إلى راحة المواطن ورضائه، وتسهيل طريقة حصوله على الخدمات الإدارية.
- رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية للأداء الحكومي، والشفافية في التعامل والسرعة في إنجاز المعاملات والخدمات والمساواة...
- تغيير الصورة التقليدية للمؤسسات المتمثلة بالروتين وصعوبة الإجراءات وعدم وضوحها.
- تعزيز دور المواطنين في المشاركة في عملية الرقابة والمساءلة واتخاذ القرار.

ثانياً: منهجية تطبيق الإدارة الإلكترونية:

1.دوافع ومتطلبات التحول نحو الإدارة الإلكترونية:

1.1.دوافع التحول نحو الإدارة الإلكترونية:

دفعت موجة التغيير في مجال تقديم المعلومات بجميع الحكومات للتحول نحو الإدارة الإلكترونية، لذلك نجد في كل دولة دوافع تدعو إلى التحول إلى الإدارة الإلكترونية على حساب دوافع أخرى، حسب وضع هذه الدولة الاقتصادي والسياسي، أهم هذه الدوافع ما يلي:<sup>2</sup>

- تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به فتوظيف التكنولوجيا الحديثة لصالح المجتمع وتمكينه من الحصول على فوائد كثيرة، تتمثل في تحسين أداء المؤسسات وإتاحة الفرص

<sup>1</sup> مرجع سابق، راكم علي محمود الزعاري، ص31

<sup>2</sup> مصطفى كولار وآخرون، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، ط1، 2019، ص50

للاستثمار في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة والاستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على المستوى الدولي.

- توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية حيث اعتبرت دافعاً للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترتقي للمستويات العليا للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية، وإرضاء المواطن من ناحية أخرى، بعد أن أصبح أمامه معيار عالمي يستطيع من خلاله مقارنة ما تقدمه دولته من خدمات محلية بما تقدمه الدول المتقدمة من خدمات راقية.<sup>1</sup>
- تزايد الضغط الشعبي على الحكومات وتطلعات المواطنين للحصول على خدمات أفضل وأسرع وأسهل في الوصول إلى المعلومات، وقد تدعم هذا الوعي الشعبي بشعور كل مواطن بحقه في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار السياسي.
- حاجة الموظفين الحكوميين للدعم النوعي من خلال معلومات صلبة ونظام عمل متطور وحديث.
- الكفاءة في تقديم الخدمات العامة: فالكفاءة تأخذ عدة أشكال منها تخفيض الأخطاء، وتحسين الدخل، وأيضاً تخفيض التكاليف والتقليل من البيروقراطية من خلال إعادة هندسة الإجراءات، وهذا يؤدي إلى تقليل الوقت المحدد لتحقيق الأهداف وإعطاء الفرصة للموظفين للحصول على مهارات جديدة وتطوير أنفسهم.
- تقديم خدمات جديدة ومتطورة: إن تقديم الخدمات بصورة أفضل هي من الدوافع الرئيسية للإدارة الإلكترونية، وتركز على تحسين خبرات الأفراد في التعامل مع الحكومة عند تقديمهم للطلبات أو الحصول على خدمات، ويمكن تحسين هذه الخدمات من خلال الكفاءة كما ذكرنا وتشديد المراقبة وإجراءات أفضل من خلال استخدام التقنيات التي تحسن من نوعية الخدمة.
- زيادة مساهمة المواطنين حيث يطالب المدافعون عن الإدارة الإلكترونية بزيادة مساهمة المواطنين في الحكومة، حتى تعطيهم شعوراً بالمشاركة في اتخاذ المعلومات.
- الشفافية فدعم الشفافية مرتبط بالفساد ويزيد من تعقيدات الإجراءات الروتينية، ويجعل الديمقراطية هدفاً مستحيلاً، ويزيد من حالات التشاؤم لدى المواطنين، ويقلل من المساعدات الخارجية للدول فالإدارة الإلكترونية يقلل من الرشاوي، وتزيد من الشفافية السياسية وتدعم ثقة المواطنين بالإدارة.

<sup>1</sup> مرجع سابق، مصطفى كولار و آخرون، ص 50

- إنه من الواضح في وقتنا الحاضر، أن كل الحكومات تسعى لدعم أجهزتها الإدارية بوسائل الاتصالات الحديثة، لإنجاز الأعمال بسرعة وتقديم الخدمات للجمهور بكفاءة عالية
- وتكلفة منخفضة، ولو تمعنا من مبادئ الإدارة الإلكترونية لوجدنا أنها تتجه لخدمة الزبون وتلبية طلباته بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة، فالهيئات الحكومية تسعى الآن بجميع الوسائل المتابعة البيانات والمعلومات عن الزبون، ثم تحليلها والتعرف من خلالها على احتياجات المواطنين بقصد توفير خدمات ذات نوعية.

### 2.1. متطلبات الإدارة الإلكترونية:

إن الانطلاق نحو تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية دون دراسة متطلبات هذا التحول إجراء قد ينذر باحتمال فشل هذه الإدارة، على الرغم من أن الأجواء مهيأة لنجاحها، إلا أن الاندفاع نحو تطبيق هذه التقنية من دون توفير الإعدادات والتجهيزات المادية والبشرية اللازمة لها ستضيع على الإدارة فرصة الاستفادة التامة من نجاح التجربة، ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي:<sup>1</sup>

1.2.1/ المتطلبات الإدارية: يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب الحكومية وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية. كما يحتاج تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى وجود رؤية إستراتيجية مشتركة وواضحة حول مشروع التحول للعمل الإلكتروني بما في ذلك من أهداف ومهام تتناسب مع النظرة الوطنية المنبثقة من رسالة الدولة ومنهجها الفكري والسياسي على المستويين الداخلي والخارجي، حيث إن وضوح الرؤية من الأمور المهمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية نظرا لتحديد الكيفية التي سيكون عليها مشروع الإدارة الإلكترونية في فترة مستقبلية، وذلك يتطلب ما يلي:

- تشكيل جهة عليا تتولى وضع الإستراتيجية لمشروع الإدارة الإلكترونية على المستوى الوطني.
- وضع الخطط الفرعية لمشروع الإدارة الإلكترونية.
- الاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية للمشاركة في الدراسة ووضع الخطط.
- التكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة حكومية.
- الاستعانة بالقطاع الخاص لتنفيذ بعض مراحل المشروع أو المشاركة في بعضها بما يتمتع به من إمكانيات.

<sup>1</sup> قادة دليلة، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر 3، 2017، ص 90

➤ كما يجب على الإدارات الحكومية أن تقوم بدعم تطبيق أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية من

خلال توفير مراكز المعلومات المتعددة والمراكز التكنولوجية المختلفة<sup>1</sup>.

2.2.1/ المتطلبات البشرية: إن التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية لا يعني الاستغناء عن العنصر البشري ولكن يجب توفير العناصر البشرية التي لديها المهارات والقدرات الفنية والإدارية، وتتقبل فكرة الإدارة الإلكترونية وتعي أبعادها ومنطلقاتها وأهدافها لكي تستطيع الوفاء بمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية والإلمام بأساليب التعامل مع الوسائل التقنية الحديثة وذلك عن طريق العناية بعمليات الاختيار للكفاءات والتدريب المكثف على تقنية المعلومات، وإعداد الأفراد ربما يكون هذا مكلفا بعض الشيء ويحتاج إلى كثير من الجهد سواء في البحث عن أفراد متخصصين لديهم مؤهلات مناسبة للعمل في إدارة إلكترونية، أو في بذل مزيد من الجهد المكثف من قبل الإدارة لوضع برامج وخطط لتأهيل أفراد الإدارة الأصليين وإكسابهم مهارات التعامل مع الحاسوب والشبكات، لكن الأمر بعد نجاحه سيكون إضافة مهمة ومكسبا كبيرا للإدارة الإلكترونية التي تبقى شبكاتها وأجهزتها وقراراتها وسياساتها أشياء معقدة في انتظار الأفراد القادرين على التعامل مع أدوات الإدارات الجديدة وتشغيل الدائرة الإدارية، ضف إلى ذلك التثقيف المستمر بشأن البيئة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتهيئة الكادر المتعلم والكفاء.

3.2.1/ المتطلبات الأمنية: تتمثل المتطلبات للإدارة الإلكترونية في ضمان أمن وحماية المعلومات، ويقصد بأمن المعلومات حماية وتأمين كافة الموارد المستخدمة في معالجة المعلومات بحيث تحمي الإدارة نفسها والعاملين بها وأجهزة الحاسوب المستخدمة فيها، ووسائل المعلومات التي تحتوي على بيانات الإدارة عن طريق إتباع إجراءات ووسائل حماية متعددة لضمان سلامة المعلومات التي تعد كنزا ثميناً للإدارة يجب الحفاظ عليه... كما يعتبر ضعف الأمن في مجال العمل إلكترونياً ضعفاً للثقة مما يتطلب توفيرها ضمن الأنظمة الإلكترونية ومستخدميها والبيئة الحاضنة أيضاً ولكي تتحقق هذه الثقة والتي تمثل الأمن المعلوماتي ينبغي مراعاة العناصر التالية:

➤ التوثيق أو التحقق من المستخدم: بمعنى التأكد من أن الأطراف المشتركة في العملية هم نفس

الأشخاص المعنيون بالعمل دون وجود دخلاء.

➤ التصديق: أي التأكيد على السماح بالوصول إلى المعلومات الإلكترونية للأشخاص المحددين

فقط وذلك من خلال الأرقام السرية التي تسمح بالدخول.

<sup>1</sup> مرجع سابق، قادة دليلية، ص 91

➤ السرية: وتعني تأكيد عدم إفشاء المعلومات إلى الأطراف غير المصرح بها بالاطلاع على تلك المعلومات والمحافظة عليها.

➤ التكامل: ويعني تأكيد أنه لم يجري تعديل أو تلاعب بالبيانات أثناء نقلها منذ اللحظة التي أرسلت فيها من المرسل إلى اللحظة التي وصلت فيها إلى المستقبل.<sup>1</sup>

4.2.1/ المتطلبات التشريعية وتحديثها وفقا للمستجدات: أي إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها، لأن معظم التشريعات والقوانين نشأت في بيئة تقليدية لذلك فإنها قد أسست لأداء العمل وفقا لمعايير الانتقال واللقاء المباشر بين الموظف وطالب الخدمة. لذا فيجب على أية دولة وقبل البدء بالتعاملات الإلكترونية لأعمالها أن تراعي ضرورة خلق بيئة تشريعية ملائمة ومناخ قانوني يسهل معاملاتها ويضعها موضع الاعتراف الوطني والدولي، إضافة إلى ضمان القضايا الخاصة بتدابير الأمن والحماية السرية، ولذلك يجب على المنظمات أن تقوم بعملية مسح وتمحيص شامل لكل الأنظمة والقوانين لديها وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

➤ إعطاء المشروعية للأعمال الإلكترونية الخاصة بالإدارة الإلكترونية وتحديد المباح والمحرم منها العقوبات المفروضة.

➤ تحقيق سهولة الوصول إلى المعلومات ووضوح الإجراءات التي تحكم هذه العملية.

➤ تحقيق الأمن الوثائقي وخصوصية وسرية المعلومات.

➤ تحديد معايير ثابتة وشفافة لجميع التطبيقات الإلكترونية.

➤ إعطاء مشروعية لاستعمال الوثائق الإلكترونية كإثبات الشخصية الإلكترونية واستخدام التوقيع الإلكتروني والبصمة الإلكترونية إلى غير ذلك.

## 2. مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية:

هناك ثلاث مراحل يمكن إتباعها لتطبيق الإدارة الإلكترونية يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>2</sup>

1.2/ المرحلة الأولى التوثيق الإداري: وتشمل هذه المرحلة توثيق الهيكل التنظيمي ومسارات الأعمال والإجراءات الإدارية والمهام الوظيفية، والصلاحيات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وحصر عملاء المؤسسة، وتجرى عملية التوثيق الإداري للوضع الراهن للمؤسسة للاستفادة منها في عمليات التطوير القادمة.

<sup>1</sup> مرجع سابق، قادة دليله، ص 92.

<sup>2</sup> المجلس الأعلى للغة العربية، اللغة العربية وتحديات الإدارة الإلكترونية، إصدار المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، 2016، ص ص 245-246

2.2/ المرحلة الثانية: (التطوير الإداري): أو ما يعرف بمرحلة إعادة هندسة الأعمال وفي هذه المرحلة يتم التطوير الإداري بمنظور تقني يراعي متطلبات الإدارة الإلكترونية، كأن يأخذ بعين الاعتبار التطوير الأفقي للهيكل التنظيمي وليس التطوير العمودي، لأن الأول يسهل الإجراءات الإدارية، بعكس الأخير (التطوير العمودي الذي يزيد من الإجراءات الإدارية).

3.2/ المرحلة الثالثة التطوير التقني: تشمل هذه المرحلة تطوير جميع الجوانب التقنية، مثل البرمجيات المعدات والفنيين وتتضمن عملية تطوير البرمجيات تحليل جميع الأعمال الإدارية المطورة وتحويلها إلى برامج تطبيقات في الحاسب الآلي.

إن اعتماد الإدارة الإلكترونية سيسهم إسهاماً مباشراً في تحقيق جملة من المزايا التي تنعكس على تطوير المجتمع والمنظمات والأفراد، من خلال تأسيس ثقافة جديدة تمكن المنظمات من تحقيق ميزة تنافسية في أدائها ومنتجاتها وتعاملها. فينتشر تأثيرها في نوعية الحياة في المجتمع. وفي مقابل هذه المزايا تواجه الإدارة الإلكترونية جملة من التحديات التي يجب التعرف عليها ورسم آليات لها. وعلى ذلك فإن معلومات هذا المبحث ستناقش معنيين أساسيين هما:

➤ مزايا اعتماد الإدارة الإلكترونية.

➤ تحديات اعتماد الإدارة الإلكترونية.

### 3. وظائف الإدارة الإلكترونية:

تؤدي الإدارة الإلكترونية مجموعة من الوظائف، والتي مثلت مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري، وتغييرا جذريا في أساليب الإدارة التقليدية، وتشمل هذه الوظائف ما يلي<sup>1</sup>:

#### 1.3/ التخطيط الإلكتروني: يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث سمات:

- أن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية دينامية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرئية والآنية وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد، والتطوير المستمر والمتواصل.
- أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق
- أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان.
- تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الإلكتروني انطلاقا مما يميز البيئة الرقمية من التغير بسرعة، عبر الشبكات المحلية والعالمية، مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار

<sup>1</sup> عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، منشورة، قسم علم الاجتماع، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص82

والأسواق والمنتجات، والخدمات غير الموجودة، وهذا ما يعطي ميزة وأفضلية لعملية التخطيط الإلكتروني على حساب الشكل التقليدي.

2.3/التنظيم الإلكتروني: في ظل التحول الإلكتروني فإن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي، يقوم أساساً على الوحدات الصغيرة والشركات دون هيكل تنظيمي، بالتالي يصبح التقسيم الإداري قائماً على أساس الفرق، بدلاً من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتياً، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة.

3.3/الرقابة الإلكترونية: إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين علمية اكتشاف الانحراف أو الخطأ، وعملية تصحيحه كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولاً بأول، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين والعاملين، والموردين والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية، والولاء الإلكتروني، سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة، مما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة<sup>1</sup>.

4.3/القيادة الإلكترونية: أدى التغيير في بيئة الأعمال الإلكترونية، والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية، والتي تنقسم لأنواع الثلاثة التالية:

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

<sup>1</sup>مرجع سابق، عبان عبد القادر، ص83

- القيادة البشرية الناعمة: تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية، والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن، الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم، وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة، والوصول إلى السوق، وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.
- القيادة الذاتية: تركز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات، يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الانترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس والتركيز على انجاز المهمات والرغبة في المبادرة إضافة إلى المهارة العالية، ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة.

### ثالثاً: مزايا ومعيقات وتحديات الإدارة الإلكترونية:

#### 1. مزايا الإدارة الإلكترونية:

- إن اهتمام العلم المتقدم باستخدام تقنية المعلومات الإدارية لم يأت من فراغ، بل لتحقيق فوائد كبيرة لاستخدام هذه التقنيات، ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في منظماتها؛ لكونها توفر المزيد من المزايا لتحسين الخدمات المقدمة ولتمكين جميع فئات المجتمع من إيجاد المعلومات والحصول على الخدمات بسهولة، ويمكننا تصنيف تلك المزايا على النحو الآتي:<sup>1</sup>
- 1.1/ المزايا للمجتمع: إن المزايا التي توفرها الإدارة الإلكترونية للمجتمع هي:

- تسهم في زيادة شفافية الحكومات فيما يتعلق بتحسين الخدمات، وتبسيط الإجراءات، وتسهيل المعاملات بينها وبين جميع فئات المجتمع.
- تسهم أيضاً في توفير البيانات والمعلومات، وإتاحتها لجميع فئات المجتمع.
- تساعد في عرض إجراءات الحصول على الخدمات الحكومية وخطواتها ونماذجها بصورة تحقق سهولة التعامل مع المنظمات.
- تؤدي إلى فتح قناة اتصال جديدة بين فئات المجتمع.
- تساعد في الاستفادة من الفرص المتاحة في سوق التكنولوجيا المتقدمة، إذ إنها ستخلق مناخاً مواتياً لدخول شركات جديدة في مجال صناعة التكنولوجيا المتطورة وإعطاء فرصة لإضافة خدمات جديدة، ولاسيما في مجال صيانة الشبكات.

#### 2.1/ المزايا للمنظمات: توفر الإدارة الإلكترونية مزايا للمنظمات هي:

<sup>1</sup> عادل حرحوش، أحمد علي صالح، بيداء ستار البياتي، الإدارة الإلكترونية، أميرشن للطباعة، 2007، ص ص 34 35

- تبسط إجراءات إنجاز الأعمال في المنظمات.
- توفر برمجة تدفق سير المعاملات إلكترونياً.
- توفر الأرشفة التلقائية للمعلومات والحصول على معلومات دقيقة وموثقة.
- تعزز مركزية الإشراف، مما يتيح لإدارتها السيطرة عليها وتأمين حماية وأمن المعلومة.
- تقلل من أعباء الأعمال الورقية، عن طريق تبني العمليات المنظمة التي تسمح بجمع البيانات مرة واحدة، من أجل استخدامات متعددة وتنظيم البيانات الفائضة. إن تقليل استخدام الورق سيعالج مشكلة التغلب على عملية الحفظ والتوثيق، مما يؤدي إلى دعم الحاجة إلى أماكن للتخزين.
- تساعد المنظمات في تعزيز مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتركيزها، من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة.
- تسهل إجراء الاتصال بين دوائر المنظمة المختلفة، وكذلك مع المنظمات الأخرى.
- تساعد الإدارة العليا للمنظمات في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وذلك بسبب توافر البيانات الدقيقة والضرورية عند الحاجة إليها، فضلاً عن التزود بالتغذية العكسية عن كل الأنشطة والاحتياجات، من خلال استخدام الأنظمة المتطورة.
- تلغي المستويات الإدارية المتعددة، بل يمكن القول بأنه لا يوجد سوى منشور إداري واحد متصل بالشبكة، وتصبح الشبكة هي الإدارة.
- تسهم في تحقيق التميز، من خلال انخفاض أوقات إنجاز المعاملات وتكلفتها نتيجة لإلغاء التأخيرات والاستغناء عن بعض الخطوات غير الضرورية في أداء الأعمال.
- تقلل من حجم القوى العاملة غير الكفؤة، في الوقت نفسه تتم إعادة تأهيل الآخرين لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المنظمة.<sup>1</sup>

### 3.1/ مزايا للمواطنين:

توفر الإدارة الإلكترونية مزايا للمواطنين من خلال:

- الإسهام في تحقيق اتصال أفضل وأسرع وأوسع، من خلال استخدام المحطة الواحدة من نقاط الخدمة، التي تساعد المواطنين في الحصول على الخدمات الحكومية عالية الجودة وبتكلفة أقل.

<sup>1</sup> مرجع سابق، عادل حرحوش، أحمد علي صالح، بيداء ستار البياتي، ص 36.

- تمكن المواطنين من إيجاد المعلومات والحصول على الخدمات في أماكن وجودهم من غير الحاجة إلى مراجعة الدوائر المعنية.
  - تساعد على زيادة ولاء الزبائن، نتيجة للاستجابة السريعة للاحتياجات والتسليم المبسط للخدمات المقدمة لهم.
  - واضح جدا أن هذه المزايا وإن بدت منفصلة، لكنها في الواقع متشابكة ومتداخلة، فالتحسين في أداء الخدمات المقدمة، وزيادة ولاء المواطنين، يأتي - في جزء منه - من تبسيط الإجراءات والتزود بالخدمات من مصدر واحد، وهذا يؤدي إلى انخفاض أوقات إنجاز الأعمال، وتحقيق وفورات في التكلفة، من خلال تقليل أعباء الأعمال الورقية، فضلا عن انخفاض أعداد العاملين، نتيجة لاستخدام الأنظمة الإلكترونية المتطورة.
2. معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:
- يواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية العديد من المعوقات والتي يجب الأخذ بها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية ومنها:<sup>1</sup>
- 1.2/المعوقات الإدارية: إن أبرز المعوقات الإدارية داخل الإدارات والتي تقف في سبيل نجاح وفعالية العمل في البيئة الإلكترونية لعل من أبرزها:
- ضعف التخطيط والتنسيق من قبل الإدارة العليا لإنجاز المشروع، سواء من جانب تحديد الوقت الملائم لبدء التنفيذ أو سماح الظروف بذلك من عدمه، مما يستدعي التأجيل حتى تتهيأ الأجواء المناسبة.
  - استهانة بعض القيادات بضرورة متابعة خطوات مشروع التحول ومراقبة تطوراتها تحسبا لظهور عارض أو حاجة تلزم المشروع وقت تنفيذه وللتأكد من أن خطة التحول تطبق بالتزام وعلى نحو صحيح.
  - من الممكن أن تستعين المؤسسات التي تطبق الإدارة الإلكترونية بخبرات وتجارب مؤسسات وأجهزة إدارية سبقتها إلى هذه التجربة، مما يسهل التطبيق ويجنب الجهة المستعينة ما وقعت فيه الجهة السابقة من مزالق ومشكلات
  - تعد الإجراءات الإدارية غير المرنة الغير المتحمسة لمشروع الإدارة الإلكترونية " أحد المعوقات التي تقف في وجه التطبيق مما يفرغ المشروع من مضمونه فيتحول إلى مجرد ممارسات تقنية مفككة.

<sup>1</sup> مرجع سابق، قادة دليلية، ص 97

- الانصراف عن التركيز على بعض العمليات التي تعد محاور رئيسية وجوهرية للتحويل المفيد للإدارة، والاهتمام ببعض النقاط والمفاهيم التي لا تعدو كونها إعادة لترتيب المقاعد الإدارية، دون أن يستفاد من التجربة وجوهرها فنجد أنفسنا أمام إدارة إلكترونية تدار بالحواسيب.
- سيطرة المفاهيم التقليدية البيروقراطية على أجواء العمل الإداري في الإدارة وعدم التمكن من تجاوزها أو الحد من تأثيرها، وعدم تهيئة الأفراد نفسيا وإشعارهم بأهمية دورهم وأنهم جزء من عملية التحويل والنجاح.

2.2/المعوقات البشرية: هذه المعوقات تتعلق بالعاملين والمتعاملين، وأهم هذه المعوقات تتمثل فيما يلي:

- عزوف الكفاءات المتميزة عن العمل في الإدارات العمومية لقلّة الحوافز.
- قلة العناصر البشرية المدربة والقادرة على التعامل والتشغيل والصيانة لهذه التقنية الجديدة والمعقدة.
- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي.
- عدم توافر الحافز القوي لدى الأفراد لإنجاح عملية التحويل وعدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية التحويل والنجاح.
- مقاومة العاملين للتغيير والخوف من فقدان وظائفهم ومن ذلك تنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بأن التغيير يشكل تهديدا لسلطتهم.
- ضعف مهارات اللغة الأجنبية (الفرنسية) لدى بعض الموظفين والخوف من التعامل مع الأجهزة الإلكترونية<sup>1</sup>
- عدم تشجيع المسؤولين وأجهزة الإعلام للأفراد على التعلم الذاتي لبرامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية وتقنية المعلومات ضف إلى ذلك:
- انعدام الخبرة التكنولوجية والكفاءة العالية في تقديم الخدمات.
- عدم طفاية التدريبات اللازمة للعاملين على الأجهزة الحكومية.
- عدم تطور طرق اختيار القائمين على الأجهزة الإلكترونية.
- ضعف طرق تقديم الخدمات التي يقوم بها الكادر البشري، حيث يتم تقديمها بصورة شكلية بحتة دون النظر إلى الجانب الموضوعي أساس الخدمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مرجع سابق، قادة دليلية، ص 99

<sup>2</sup> مرجع سابق، قادة دليلية، ص 100

3.2/المعوقات المالية: إن مشروع الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى إمكانيات مالية ضخمة تتلاءم مع هذا الأسلوب التقني الحديث وتوفير كافة مستلزماته، كما أن هذه التقنية في تطور مستمر الأمر الذي يجعل اللحاق بهذه التطورات صعبا خاصة في الدول النامية، وتتمثل أهم المعوقات المالية فيما يلي:

- قلة الموارد للمؤسسات المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وبخاصة إنشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة والبرامج.
- قلة توفير المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- التكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الإلكترونية.
- تكلفة استخدام شبكة الانترنت.
- بالإضافة إلى تقادم أجهزة وبرامج الحاسب الآلي المستخدمة في الإدارات العمومية نظرا للتطور السريع لها، وندرة وجود مواصفات ومعايير موحدة للأجهزة المستخدمة داخل الإدارة الواحدة وضعف البنية التحتية لشبكات الاتصال في الكثير من المناطق.

4.2/المعوقات التشريعية: تحول بعض المعوقات التشريعية دون تعميم التقنية الحديثة على الدوائر الإدارية وهي معوقات عامة تحتاج إلى تدخل على مستوى الدول، وإن كان بعضها داخليا يخص الإدارات سواء الخاصة أو العمومية ومن تلك المعوقات التشريعية ما يلي:

- قصور التشريعات والقوانين مثل قواعد الإثبات والحجية والمصادقية، مما يجعل الخوف كبيرا داخل المقدمين على خوض التعاملات الإلكترونية في ظل غياب ما يثبت حقوقهم من الوثائق وعدم الاعتراف بحجية الوثائق الإلكترونية الاعتراف بمصادقيتها.
- عدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الإدارة والمعاملات الإلكترونية، مما يجعل هذا البديل لا يفي بالحاجة في ظل غياب الأنظمة واللوائح التي تضبط علاقات العمل والتعاون داخل الإدارات الإلكترونية.
- تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الإلكتروني والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية طالب الخدمة.
- غياب التشريعات التي تجرم مخترق شبكات الإدارة الإلكترونية وتضع العقوبات الرادعة لمرتكبي تلك الجرائم، يجعل المتعاملين مع هذه الدوائر لا يشعرون بالأمان إلى درجة الابتعاد عن المعاملات الإلكترونية قدر الإمكان.

5.2/المعوقات الأمنية: يعد الهاجس الأمني أحد أهم الهواجس والعوائق الكبرى التي تواجه مشروع التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، إذ تبقى المخاوف كبيرة لدى المتعاملين مع تلك الإدارات من محاولات الاختراق للإدارة التي يتعاملون معها وأن يمس البيانات الخاصة بهم بالحذف أو التدمير، فمن مظاهر الأمن المعلوماتي سرية المعلومات وسلامتها، ضمان بقائها وعدم حذفها أو تدميرها ومن جوانب الأمن المعلوماتي مايلي:

- الجانب الأمني التقني ويتعلق بالأنظمة التقنية والشبكة والأجهزة والبرامج المستفاد منها.
- الجانب الإنساني ويتعلق بتصرفات الإنسان المستفيد والمستخدم.
- الجانب البيئي ويقصد به البيئة الطبيعية المحيطة بالتقنيات المستخدمة.

### 3.تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر:

تواجه الجزائر تحديات تحول بينها وبين خلق إدارة إلكترونية فعالة تعمل على تقديم خدمات من شأنها تسهيل حياة المواطن وتفعيل العمل الإداري في مختلف مجالات الحياة وتتراوح هذه التحديات بين تحديات مادية وأخرى ثقافية وتعليمية وثالثة تنظيمية والتي يمكن التفصيل فيها كمايلي:<sup>1</sup>

1.3.التحديات المادية: وتتمثل في تلك الاحتياجات المادية الضخمة التي تتطلبها عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية من حيث تجهيز البنية التحتية للنظام وتوفير تقنية المعلومات والاتصالات على مستوى الدولة ككل وجعلها في متناول الجميع خاصة وان هذه التقنيات هي في تطور مستمر مما يجعل من مواكبتها أمراً صعباً.

### 2.3.التحديات الثقافية والتعليمية:

إن نجاح مسعى تطبيق الإدارة الإلكترونية يتوقف على العديد من الأمور منها:

- السعي لتوفير ونشر الثقافة التقنية لدى العامة بما يمكنهم من كفاءات استخدام الشبكة الإلكترونية بالكفاءة والدقة المطلوبة وهذا الجانب على درجة كبيرة من الأهمية في التجربة الجزائرية التي تفتقر إلى مثل هذه الثقافة المجتمعية
- السعي لاعتماد التكوين الذي من شأنه مواكبة ومسايرة التطورات الحاصلة في مجال تقنيات الإعلام والاتصال وبما يوفر الخبرات اللازمة في هذا المجال وهو الجانب الذي تضمنه مشروع الجزائر الإلكترونية غير انه لازال بعيد المنال.

### 3.3.التحديات التنظيمية:

<sup>1</sup> لبيد عماد، موزاي بلال، رقمنة خدمات المرفق العام في الجزائر: الواقع، الأفق، التحديات، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، 2021، ص ص 379-380

وتتمثل في تكييف المنظومة التشريعية والقانونية والتنظيمية الكفيلة بما يمكن من استبعاد كل ما هو غير ملائم واستيعاب ما هو جديد ومستجد من المفاهيم والرؤى والتوجهات الجديدة المرتبطة بالإدارة الإلكترونية من جهة ثانية.<sup>1</sup>

وبالرغم من الجهود المبذولة في هذا الإطار والتي مكنت من تجسيد العديد من المسائل المرتبطة بهذه الإستراتيجية على مستوى الإدارة الجزائرية فإن الجزائر لازالت بعيدة عن الطموحات في هذا المجال وهو ما تؤكدته المواقع الدولية لتكنولوجيات الاتصالات التي ترى أن الجزائر من بين الدول التي مازالت بعيدة عن الواقع الرقمي مقارنة بالدول الرائدة في مجال تكنولوجيات المعلومات والاتصالات الأمر الذي يتطلب إرادة سياسية فعلية لتدارك النقائص المسجلة والانخراط أكثر في هذا المسعى الذي يعد حتمية تفرضها التطورات ومخرج للوضع القائم المتسم بالتخلف الإداري والتقني.

على الرغم من المزايا التي توفرها الإدارة الإلكترونية للمستويات الثلاث التي سبق ذكرها، فلا يزال استخدامها يفرض على الدول والحكومات تحديات كبيرة في مختلف المجالات. ومن أبرز هذه التحديات نجد وبناءً على ما تقدم نرى أن هذه التحديات تمثل الأساس المبدئي لأية عملية تطويرية. إذ إن مواجهة هذه التحديات أو تحجيم آثارها السلبية، يكون من خلال الحاجة إلى الدعم المادي والمعنوي الذي تقدمه الجهات الحكومية، فضلاً عن توافر الرغبة والقوة الدافعة لدى قادة تنظيماها لأحداث هذا التغيير، ولخلق الإدراك العميق والقوي لدى العاملين الأهمية وفائدة التغيير الجوهرية الذي سيحصل في طريقة أدائهم للأعمال، نتيجة لاستخدام الشبكات الإلكترونية المتطورة والعوائد الإيجابية لذلك عليهم وعلى المنظمات التي ينتمون لها.

<sup>1</sup> مرجع سابق، لبيد عماد، موزاي بلال، ص 380

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يظهر لنا جليا مدى أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمؤسسات العمومية، فنستنتج أن الإدارة الإلكترونية ما هي إلا إحلال المكتب الإلكتروني محل المعاملات الورقية، وذلك عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقها بأساليب متطورة وفقا لمعايير الدقة والسهولة التي تهدف إلى التحسين المستمر في تسهيل الخدمات وتخفيض التكاليف وريح الجهد والوقت، بالاعتماد على أجهزة وبرامج وشبكات التي تشكل عنصرا أساسيا في الإدارة التكنولوجية بالإضافة للموارد البشرية، ولتطبيق الإدارة الإلكترونية لا بد من توفر مجموعة من المتطلبات المتنوعة من متطلبات إدارية وبشرية ومالية وتقنية وأمنية والتركيز أيضا لتأثير العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة على الإدارة الإلكترونية.



# الفصل الثالث

الإطار النظري لجودة الخدمات

## تمهيد:

أصبحت خدمات تكنولوجيا الإعلام والاتصال واحدة من أهم الخدمات الضرورية في حياة الأفراد لكونها ارتبطت بالكثير من تفاصيل حياتنا اليومية، وأصبح من الضروري تبني مفاهيم جديدة تستطيع بها المؤسسة الصمود، أمام هذه التغيرات، وفي هذا الإطار يعتبر تبني مفهوم الجودة كضمان للحصول على تأشيرة الدخول في مجال المنافسة، وبذلك تتمكن المؤسسات من مسايرة المؤسسات المنافسة، من خلال تقديم خدمات جيدة لتلبية توقعات الأفراد وتحقيق رضاهم إلى أقصى حد ممكن، والسعي الدائم والمستمر في تحسين جودة خدماتها، فالجودة تتطلب على كل المؤسسات تجميع كل قدراتها وتوظيف كل مواردها من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ومن هذا المنطلق بدأ إحساس متنام من جانب إدارة المؤسسات الخدمية بأهمية جودة الخدمات المقدمة، كأحد المبادئ الأساسية في ما تنتجه من خدمات. وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل الثالث من الدراسة معالجة المتغير التابع والمتمثل في جودة الخدمات والتطرق لجوانبه الأساسية.

## أولاً: ماهية الجودة:

### 1. طبيعة الجودة وتطورها التاريخي:

لقد مر مفهوم الجودة بسلسلة من التطورات المستمرة والمختلفة عبر عدة مراحل وهي كالتالي:<sup>1</sup>

#### 1- مرحلة الفحص مع بداية الثورة الصناعية إلى (1940):

وتركزت هذه المرحلة على التأكد عن مدى مطابقة المنتج للمواصفات الموضوعية، وضمان عدم وصول وحدات معينة للزبون، وهو ما أدى إلى حتمية فحص المنتجات النهائية بهدف إيجاد المعيب منها. ويمكن إيجاز أهم خصائص هذه المرحلة فيما يلي:

- تحديد مفهوم الجودة في هذه المرحلة على أنه مطابقة المنتج للمواصفات.
- قد لا تكون المنتجات التي تم إنتاجها تفي باحتياجات الزبون لأن تصميم المنتج كان يقوده المنتجون أكثر مما يوجهه المستهلكون إذ ليس بالضرورة ما يراه الزبائن أنفسهم يشبع احتياجاتهم بالفعل).
- استدعت هذه المرحلة الحاجة الملحة للتطوير والتحسين في عمليات التفتيش.

#### 2- مرحلة مراقبة الجودة (1940-1960):

اعتمدت هذه المرحلة على تأسيس قسم للجودة في المؤسسة أوكلت له مهام مراقبة المنتج واختياره، ورفع تقرير عنه خلال مراحل الإنتاج التي يمر بها، مما يعني أن هذه المرحلة أتاحت فرصة الكشف عن العيوب في وقت مبكر وقد اتسمت هذه المرحلة بما يلي:

- استخدام الأساليب الإحصائية في أنشطة ضبط الجودة.
- تحليل نتائج عمليات الفحص باستخدام الأساليب الإحصائية والاستفادة منها في إجراء التعديلات المستقبلية على التصميم والتنفيذ وغيرها، وهذا يساهم في منع أو تقليل المنتجات غير المطابقة للمواصفات.

#### 3- مرحلة ضمان الجودة (1960 1980):

وتعتمد هذه المرحلة على إمكانية التواصل إلى إجراء تحسينات مستمرة في الجودة من خلال توجيه جهود المؤسسة لتحقيق الجودة من المنشأ مما يعني القضاء على المشكلات من المصدر ومنع وقوعها هذا ما يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات وزيادة الإنتاجية وتميزت هذه المرحلة بما يلي:

<sup>1</sup> خلايفة العلمي، التحول نحو إدارة الكفاءات بالمؤسسات الصحية وأثرها على جودة الخدمات الصحية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2019، ص 73

➤ إن الجودة تبني في مرحلة التصميم والتي تشمل على تصميم المنتج والعمليات الإنتاجية وهي ما يعبر عنها بمصادر الأنشطة<sup>1</sup>.

➤ امتلاك العاملين بقسم الجودة دراية كافية بموارد المؤسسة من عاملين وأساليب عمل.

➤ اتسمت هذه المرحلة بظهور عدد من المفاهيم منها ضبط الجودة ومفهوم العيوب الصفرية.

#### 4- مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1980 حتى الآن):

أصبحت الجودة في هذه المرحلة ركنا أساسيا من أركان الوظيفة الإدارية للمدراء ومسؤولية كل فرد فيها فظهرت إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري، وشهدت هذه المرحلة تطور المواصفات العالمية بما يضمن تحقيق أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة للزبون، ويعتقد أن يشهد العقد القادم تطورات كبيرة في أساليب الجودة بالمؤسسة التي تسعى إلى تحقيق الجودة ستبدأ بالزبون وليس بالمنتج الملموس أو العملية التصنيعية.

#### 2.أهمية ومحددات الجودة:

#### 2-1/أهمية الجودة:

للجودة أهمية إستراتيجية كبيرة سواء على مستوى المستهلكين أو مستوى الشركات على اختلاف أنشطتها أو على المستوى الوطني للبلاد، إذ أنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات الشركة، ويمكن تناول هذه الأهمية كما يأتي:<sup>2</sup>

#### 1.1.2/ سمعة الشركة: تستمد الشركة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال

العلاقات التي تربط الشركة مع المجهزين وخبرة العاملين ومهارتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبى رغبات وحاجات زبائن الشركة. فإذا ما كانت منتجات الشركة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق الشركة الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع الشركات المماثلة في الصناعة أو القطاع الذي تنتمي إليه الشركة، كما هو الحال بالنسبة لشركة مرسيدس لإنتاج السيارات أو شركة IBM في صناعة الإلكترونيات وغيرها.

#### 2.1.2/ المسؤولية القانونية للجودة: تزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في

قضايا شركات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها، لذا فإن كل شركة صناعية أو خدمية تكون مسؤولة قانوناً عن كل ضرر يصيب الفرد الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات.

<sup>1</sup> مرجع سابق، خلافة العلمي، ص 74

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 2000-2001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ليبيا، ط 2013، ص 30 31

3.1.2/ المنافسة العالمية: إن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات والعولمة، تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من الشركة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام، والحصول على موطئ قدم في الأسواق العالمية، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات الشركة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباح الشركة، ومن ثم التأثير على الميزان التجاري للبلد.

1.2. 4/ حماية المستهلك: تطبق الجودة في أنشطة الشركة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات الشركة. عندما يكون مستوى الجودة منخفضاً يؤدي ذلك إلى إحجام المستهلك عن شراء منتجات الشركة أن عدم رضا المستهلك هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه من القيام بالوظيفة التي يتوقعها المستهلك منه.

وفي اغلب الأحيان يترتب على ذلك أن يتحمل المستهلك كلفة إضافية سواء كانت متمثلة بضياح الوقت اللازم لاستبدال المنتج أو إصلاحه وبإخسارة الكاملة للمبالغ التي دفعها المستهلك ثمنها باهظاً. وبسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعه ظهرت جماعات حماية المستهلك وحمائته وإرشاده إلى أفضل المنتجات الأكثر جودة وأماناً.

5.1.2/ التكاليف وحصص السوق: تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلافيتها لتجنب تحمل كلفة إضافية إلى الاستفادة القصوى من زمن المكائن والألات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح الشركة.

## 2-2/ محددات الجودة:

إن الدرجة التي تستطيع بها المنتجات أو الخدمات أن تحقق الغرض الأساسي من تقديمها تعتمد على أربع محددات وهي: التصميم، التطابق والملائمة مع التصميم، سهولة الاستخدام بالغة إلى خدمة ما بعد التسليم (الصيانة، الدعم الفني الضمان... الخ). وسنعرضها كمايلي:<sup>1</sup>

1.2.2/ التصميم: عند تصميم المنتجات أو حتى الخدمات لا بد أن يتوافق التصميم مع المعايير والمواصفات الدولية من حيث البساطة وعدم التعقيد حيث يشير التصميم إلى غرض المصمم في تضمين

<sup>1</sup> خضر مصباح الطيطي، إدارة وصناعة الجودة مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص ص 99 100

بعض الخصائص أو عدم تضمينها في المنتج أو الخدمة، ويجب أن يأخذ المصمم متطلبات المستهلك في الاعتبار بالإضافة إلى القدرات الإنتاجية أو التصنيفية للمنتج أو الخدمة واعتبارات التكاليف عند التقييم للمنتجات والخدمات.

2.2.2/ التطابق والملائمة مع التصميم: (جودة التطابق) يشير هذا المحدد إلى درجة تطابق المنتج أو الخدمة أو تحقيقها لغرض التصميم، وهذه بدورها تتأثر بمجموعة من العوامل مثل القدرات الإنتاجية كقدرة أيضاً على الآلات والمعدات ومهارة العاملين والتدريب والحواجز كما تعتمد عمليات المتابعة والرقابة لتقييم عملية التطابق و تصحيح الانحرافات في حالة: إن سهولة الاستخدام وتوافر العمليات والإرشادات للمستهلك عن كيفية استخدام المنتجات والاستفادة منها، لها أهمية قصوى في زيادة قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة و آمنة وفقاً لما هو مصمم لحدوثها.

3.2.2/ سهولة الاستخدام: إن سهولة الاستخدام وتوافر العمليات والإرشادات للمستهلك عن كيفية استخدام المنتجات والاستفادة منها، لها أهمية قصوى في زيادة قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة و آمنة وفقاً لما هو مصمم لها.

4.2.2/ خدمات ما بعد التسليم: من الأهمية بمكان من وجهة نظر الجودة المحافظة على أداء المنتج أو الخدمة كما هو متوقع. هنالك الكثير من الأسباب التي قد تؤدي إلى اختلاف الأداء عما هو متوقع، وفي هذه الحالات لابد من أخذ التصرفات التصحيحية التي تضمن الأداء وفقاً للمعايير الموضوعية.

### 3. شروط وأبعاد الجودة:

خصصنا هذا العنصر من الدراسة للتطرق إلى شروط الواجب تقديسها في مجال الجودة وأهم الأبعاد التي تقوم عليها:

#### 3-1/ شروط الجودة:

يجمع الباحثين على ضرورة توافر مجموعة من الشروط يجب احترامها في مجال الجودة، والتي يقصد به تلك الالتزامات التي يجب أن يخضع لها كل عمال المنظمة ويتربصها عبر كل عملياتهم، وتتمثل هذه الشروط فيما يلي:<sup>1</sup>

1.1.3/ المطابقة: وذلك من خلال ضمان توافق المنتج المقدم مع التخصيصات التي يضعها المورد، أي الحاجة المعلنة أو الطلب مع الحاجة الحقيقية، وبالتالي تلبية حاجات الزبائن في آخر المطاف.

<sup>1</sup>أوسليمان سمية، إستراتيجية جودة الخدمات وأثرها على تحقيق وتنمية الميزة التنافسية لشركات التأمين في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2022، ص 3، ص 16 17

2.1.3/ الوقاية: قد تكون مستقبلية أو عملية، أما الأولى فهي التي توضع عند التصميم والدراسة وتغطي كل من المنتج الإجراءات والعمليات، أما الثانية فهي تلك التي تبحث عن التخلص من الأخطاء ونقاط الضعف التي قد تطرأ في نسق الإنتاج في أولى مراحلها.

3.1.3/ القياس: يقصد به معدل تطابق المنتج المقدم مع الحاجات المعلنة من الزبائن، كما تسمح عملية القياس بالتعرف على مواقع التحسينات الممكنة وتحديدتها، حيث يسمح الاطلاع على القياسات بالشعور بأهمية الجودة والتعرف على إسهامات كل عامل فيها.

4.1.3/ الامتياز والتفوق: البحث الدائم عن الرفض المطلق للخطأ، أي عمليات التحسين المستمر داخل المنظمة، وهو ما لا يعتبر هينا لأنه يستدعي الكثير من الجهد الوقت التشبث، لأن الأمر يتعلق بتغيير سلوكيات وذهنيات.

5.1.3/ المسؤولية: تعرف المسؤولية على أنها ضرورة معنوية لتصحيح الأخطاء، القيام بالواجبات، الوفاء بالالتزامات، مع ضرورة تقبل النتائج الناجمة على أخذ القرار، لذا يتعين اشتراك الجميع في عمليات اتخاذ القرار، وإبراز دور كل فرد كطرف فعال ومهم في البحث عن الجودة.

### 2-3/ أبعاد الجودة:

اختلف العلماء والمهتمين بمجال الإدارة حول تحديد أبعاد الجودة ولعل السبب في ذلك يرجع إلى اختلاف وجهات نظرهم إلى الجودة وإلى طبيعة المدخل الذي يتبنونه في نظرتهم إليها بالإضافة إلى امتلاك كل من السلعة والخدمة أبعاداً (خصائص) متعددة ترتبط بالجودة يمكن من خلالها تحديد قدرة إشباعها للحاجات ومع تماثل هذه الأبعاد للسلعة أو الخدمة، إلا أن الباحثين يجدون اختلافاً بين أبعاد جودة السلعة وأبعاد جودة الخدمة.<sup>1</sup>

### 1.2.3/ أبعاد جودة السلعة: تمتلك السلعة ثمانية أبعاد وهي:

- الأداء: الكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة ومعالمها
- الهيئة / المظهر: الخصائص المحسوسة للسلطة وشكلها والإحساس بها ورونقها.
- المعولية: قابلية أداء العمل المطلوب تحت ظروف تشغيلية محددة في فترة زمنية محددة.
- المطابقة: التوافق مع المواصفات المحددة بموجب العقد أو من قبل الزبون.
- المتانة: الاستفادة الشاملة والدائمة من السلع.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2005، ص 24

- القابلية للخدمة: إمكانية تعديلها أو تصليحها عند حصول مشكلة في استخدامها نتيجة مشكلة في تصنيعها.
  - الجمالية: الرونق والشكل والإحساس التي تولده.
  - الجودة المدركة.
- 1.2.3/ أبعاد جودة الخدمة:
- الوقت: كم ينتظر المستهلك.
  - برقة التسليم: التسليم في الموعد المحدد.
  - الإتمام: إنجاز جميع جوانبها بشكل كامل.
  - التعامل: ترحيب العاملين بكل الزبائن.
  - التناسق: تسليم جميع الخدمات بنفس النمط للزبون.
  - سهولة المنال: إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة.
  - الدقة: إنجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول لحظة.
  - الاستجابة: التفاعل بسرعة من العاملين لحل المشاكل غير المتوقعة.
- وفيما يلي جدول يوضح أبعاد كل منهما:

الجدول رقم (01): أبعاد كل من السلعة والخدمة

أبعاد الجودة للخدمة	أبعاد الجودة للسلعة
1- المعولية: اعتماد الأداء أو الإنجاز.	1- الأداء أو الإنجاز: هو مقياس لسمات عمل المنتج الأساسية ما دام بالإمكان قياس الأداء وفق أسس كمية محددة فإن سمات أداء الإنتاج عادة ما تقارن وترتب مع تلك التي يقدمها المنافسون.
2- الاستجابة: الرغبة والاستعداد لتقديم الخدمة.	2- الخصائص: كلما زادت وتنوعت نماذج المنتج التي تقدمها المنظمة لزيائنها فإن الجودة المحددة من الزبائن ستزيد.
3- الكفاءة أو الجودة: توظيف المهارات والمعرفة لأداء أو إنجاز الخدمة.	3- المعولية: ترتبط المعولية المنتج باحتمالية فشل المنتج ضمن وقت محدد وعادةً ما تقاس المعولية
4- الوصول: إمكانية الوصول وسهولة الاتصال.	5- التعامل: هل يرحب العاملون بكل زبون؟

6-الاتصالات: التعليم وإبلاغ الزبائن بلغة يفهمونها والإصغاء لهم.	بمعدل الوقت بين العطلات.
7. الائتمان: الثقة، إمكانية الاعتقاد.	4. المطابقة: أن يطابق المنتج مع المواصفات القياسية.
8. الأمان: التحرر من الخطر أو المخاطر أو الشك.	5-المتانة: وترتبط بدورة الحياة المتوقعة للمنتج.
9. الفهم: بذل الجهود ل فهم حاجات الزبائن وتعلم الاحتياجات الخاصة.	6 . القابلية للخدمة: وهذا يتعلق بمدى استعداد منتج تقبل الصيانة أو التصليح ومدى سرعتها وكفايتها.
10. الملموسية: الوجود أو الإظهار المادي للخدمة.	7. الجمالية: ينبغي أن يبدو المنتج جذابا وذو جمالية.
	8. الجودة المدركة: التقسيم غير المباشر للجودة.

ويبقى الاهتمام بهذه الأبعاد جميعا متوقف على إمكانيات المنظمة وقدراتها وعلى طبيعة السلعة أو الخدمة التي تقدمها. ومهما كانت الاختلافات الموجودة بين أبعاد المنتج الملموس وأبعاد المنتج غير الملموس فإن الاهتمام بجميع أبعاد الجودة في جميع القطاعات يعد أفضل طريق للنجاح والسيطرة على السوق.<sup>1</sup>

### ثانيا: طبيعة الخدمة وخصائصها:

#### 1.1/ خصائص الخدمات:

وعلى أية حال فإن العنصر العام في جودة الخدمة بغض النظر عن نوعها هو أن الخصائص التي قد تشترك فيها جميع الخدمات هي:<sup>2</sup>

#### 1.2.1/ اللاملموسية:

إن الخدمات التي تتسم بعدم ملموسيتها المرتفعة قد تعتمد على عناصر مفاهيمية وفلسفية، أن هذه الطبيعة المجردة لبعض الخدمات تجعل من الصعب على مقدم الخدمة وصفها وعلى المستهلك التقييم الخدمة ليس لها وجود مادي. الإنتاج والاستهلاك يحدثان معا. صعوبة معاينة أو فحص أو تجربة الخدمة. صعوبة إبداء الرأي دار القرارات قرار شرائها صعب. يجب إضفاء جوانب ملموسة عليها، كأن توضح المنافع منها + الموقع والمعدات، والبيئة المادية.<sup>3</sup>

مرجع سابق، محمد عبد الوهاب العزاوي، ص ص 26 27<sup>1</sup>

<sup>2</sup> علي فلاح الزعبي، إدارة التوزيع مدخل تطبيقي متكامل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص 309

<sup>3</sup>مرجع سابق، علي فلاح الزعبي، ص ص 310 311

### 2.2.1/ مشاركة العميل:

إن العملاء في كثير من أنواع الخدمات يشاركون بفعالية في عملية إنتاج الخدمة.

### 3.2.1/ تلقي الخدمة:

إن الخدمات هي عادة مركب يتألف من عدة أجزاء وأن مجموع هذه الأجزاء أو التجربة الكلية لتلقي الخدمة هي التي يستعملها العميل لتشكيل أحكامه على الجودة.

### 4.2.1/ التلازم:

إن العديد من الخدمات المتخصصة متلازمة -إن خصائص مقدم الخدمة من حيث الخبرة والمعرفة والمهارة هي جزء من مقومات جودة الخدمة. وهي درجة الترابط بين الخدمة ذاتها ومقدمها (مقدم الخدمة). درجة الترابط في الخدمة أعلى بكثير من السلع المادية. وتشير إلى وجود علاقة بين مزودها والزيون حضور الزبون يحقق ميزه خاصة -الإنتاج والتسويق في إن واحد وجود المزود والمتلقي له نتائج ايجابية وهذا يتطلب التدريب للوصول المهارة -لتحقيق الميزة التنافسية. يترتب عليها ضرورة مشاركة أو مساهمة الزبون في إنتاجها الطبيب وتشخيص المرض للفرد.

### 5.2.1/ عدم التماثل أو عدم التجانس في طريقة تقديم الخدمة: وذلك لأنها تعتمد على:

- مهارة أو أسلوب أو كفاءة مزودها.
- مكان تقديمها.
- زمان تقديمها.
- صعوبة تنميط / تنوع الخدمات.

وعليه فمطلوب من الشركات إتباع الخطوات التالية للتقليل من هذا التباين:

- الاختيار والتدريب الجيد للعاملين.
- تنميط / تنوع عمليات أداء الخدمة.
- متابعة رضا الزبون عن الخدمة.

### 6.2.1/ الزوال والهلاكية: إن حالات هذه الخاصية هي:

- عند استخدامها.
- بعدم إمكانية تخزينها.
- عند فقدانها، الخسائر كبيرة.

- ورغم ذلك فإن الشركات تستطيع إن تخفف من آثار هذه الخاصية بإتباع الإجراءات التالية:<sup>1</sup>
  - استخدام أنظمة الحجز المسبق (لمعالجة الطلب).
  - تشكيل قوة عمل مؤقتة لمواجهة الطلب المتزايد.
  - تطوير أساليب الخدمات المشتركة (مجموعات).
  - إضافة مؤسسات وتسهيلات لأغراض التوسع المستقبلي.
  - التسعير التمييزي (زيادة الطلب عند الركود، وتقليصه عند الذروة).
  - كما ونجد أن هناك اتفاقاً بين الكتاب حول خصائص الخدمات، وقد حددها كل منهم بأربع خصائص أساسية وهي:
  - عدم إمكانية القدرة على اللمس.
  - غير قابلة للخبز.
  - التباين.
  - عدم إمكانية الفصل بين الإنتاج والاستهلاك.
- 7.2.1 / الملكية للسلع وعدم الملكية للخدمات:

وهذا يعني الحصول عليها واستخدامها لوقت محدد وما يدفعه الزبون لقاء المنفعة المباشرة.

### 3. تصنيف الخدمات:

يعطي نظام التصنيف فهما أفضل للخدمة المعنية من خلاله يتم توضيح أوجه الشبه والاختلاف بين الخدمة المصنفة والخدمات الأخرى.

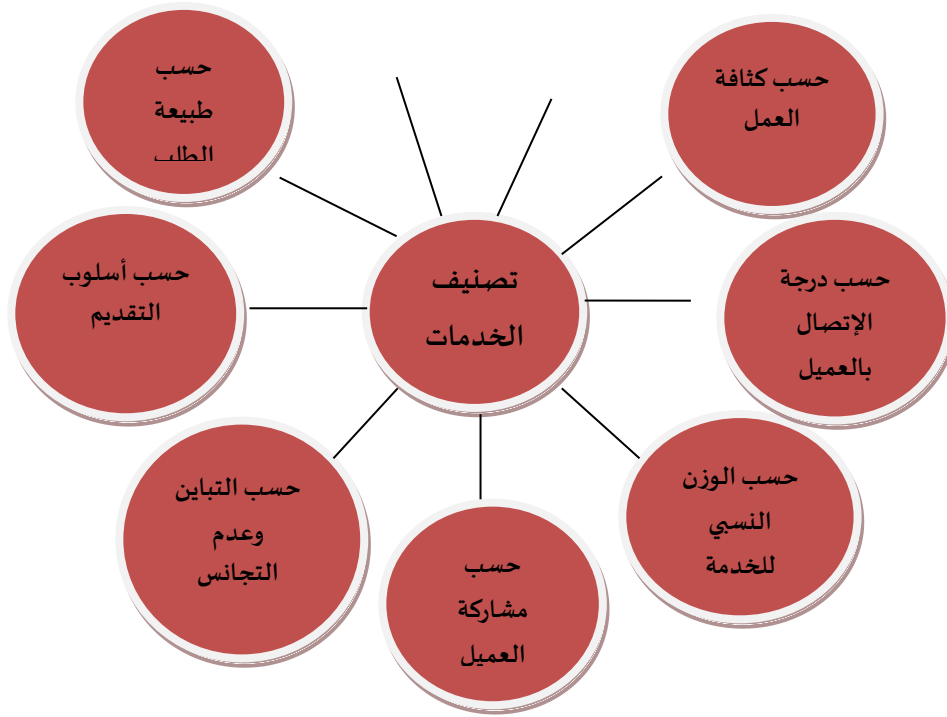
هناك عدة تصنيفات للخدمة منها المبسط ومنها المتعمق، فالأول يعطينا صورة عامة عن الأنواع الشائعة للخدمات، بينما الثاني يتغلغل في نسيج الخدمات موضحاً معالمها وخصائصها وطبيعتها وعليه فإننا نثري ضرورة إدراج هاذين النوعين من التصنيف. ويمكن تصنيف الخدمات من وجهات نظر مختلفة، حيث يمكن تصنيفها إلى عشرة أصناف كما يتضح من الشكل التالي:<sup>2</sup>

### الشكل رقم (04) يوضح تصنيف الخدمات



<sup>1</sup> مرجع سابق، علي فلاح الزعبي، ص 311

<sup>2</sup> عبد الخالق باعلوي، تسويق الخدمات، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن، ط 1، 2013، ص 22



المصدر: عبد الخالق باعلوي، تسويق الخدمات، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن، 2013، ص 22

1.3/ حسب نوع السوق (العميل): ويمكن تصنيفها إلى:

➤ استهلاكي: فهناك خدمات المستهلكين كالرعاية الصحية وتأمين الحياة على سبيل المثال.

➤ صناعي: مثل تدقيق الحسابات والتركيب وغيرها.<sup>1</sup>

2.3/ بحسب كثافة العمل:

الخدمات المستندة على قوة العمل مقابل الخدمات المستندة على المعدات:

إن بعض الخدمات تتطلب لإنتاجها استخدام طرق إنتاج ذات كثافة عمل بشرية عالية إلا أن هناك خدمات لا يعتمد على إنتاجها على العنصر البشري مثلا: خدمات مواقف السيارات أو خدمات الصراف الآلي حيث يقتصر دور العنصر البشري على تعبئة الماكينات بالبطاقات وتعبئة الآلة بالنقد اللازم والخدمات المستندة على قوة العمل قد تختلف عن تلك الخدمات التي تستند في تقديمها على الآلة. فالنوع الأول من الخدمات يسمح بتقديم خدمة تتلاءم مع رغبات وتطلعات المستهلك بدرجة أكبر بكثير.

3.3/ حسب درجة الاتصال بالعميل:

يمكن تصنيف الخدمات بحسب هذا المعيار كما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مرجع سابق، عبد الخالق باعلوي، ص 23

- خدمات ذات الاتصال الشخصي العالي: مثل خدمات الطيب والمحامي وخدمات السكن والتأمين.
- خدمات ذات اتصال شخصي متوسط: مثل خدمات مطاعم الوجبات السريعة وخدمات المسرح والفندق.
- خدمات ذات اتصال شخصي منخفض: مثل خدمات الصراف الآلي وخدمات مواقف السيارات الآلية والخدمات البريدية

#### 4.3/ بحسب القابلية للتسويق:

يميز هذا التصنيف بين تلك الخدمات التي يمكن اعتبارها قابلة للتسويق وبين تلك الخدمات غير قابلة للتسويق ومن الأمثلة على الخدمات غير القابلة للتسويق رعاية الأطفال داخل المنازل وتربيتهم، الطبخ، والتنظيف وغيرها كثير ولكن بصفة عامة يمكننا القول أن معظم الخدمات في الوقت الحالي قابلة للتسويق وخاصة في المجتمعات المتقدمة.

#### 5.3/ بحسب الوزن النسبي للخدمة:

إن معظم المنتجات هي عبارة عن تركيبة من السلع والخدمات ويمكن تصنيف الخدمات طبقاً للدور الذي تؤديه الخدمات في إجمالي عرضها أو تقديمها وهناك ثلاثة أدوار رئيسية يمكن تشخيصها فيما يلي:

- خدمة صرفة: مثل الطائرة هي ملموسة وهي تدعم بشكل أساسي خدمة النقل غير الملموسة.
- الخدمات التي تضيف قيمة للسلعة الملموسة: عندما تعرض سلعة للبيع مع تقديم خدمات أخرى مثل: ضمانات ما بعد البيع، وفي حالات أخرى تباع الخدمات كسلعة متفردة يشترها المستهلك لإضافة قيمة لسلعته مثال: تشتري خدمة صيانة وتزيين السيارة لإضافة قيمة للسيارة المستعملة عند محاولة إعادة بيعها.
- الخدمات التي تضيف قيمة جوهرية للسلعة الملموسة: مثل تقديم خدمة نقل البضائع تضيف قيمة جوهرية للبضائع من خلال توفيرها في المكان المطلوب.

#### 6.3/ بحسب مشاركة العميل:

إن بعض الخدمات التي لا تقدم إلا من خلال المشاركة الكاملة للمستهلك بينما الخدمات أخرى لا تتطلب من المستهلك إلا دوراً بسيطاً لتحريك عملية إنتاج الخدمات، كما تحتاج الخدمات للرعاية

<sup>1</sup> مرجع سابق، عبد الخالق باعلوي، ص 24

الشخصية وإلى المشاركة الكاملة من قبل المستفيد خلال عمليتي الإنتاج وتقديم الخدمة معا وهذه العملية ذات طبيعة تفاعلية، أما بالنسبة للخدمات الأخرى وهي التي لا تتطلب مشاركة كاملة من المستفيد في عملية إنتاج الخدمة فالمستمعون إلى برنامج عن الطبخ عبر التلفزيون لا يحتاجون إلى مشاركة للحصول على الخدمة، لذا فإنهم يحصلون على الخدمة بدون جهد يذكر.

7.3/ بحسب التباين وعدم التجانس:

هناك بعدان لعدم التماثل (التباين):

- تباين مواصفات الإنتاج عن ما هو مألوف بخصوص نتائج أو عمليات الخدمة، وتنطبق بشكل كبير على الخدمات الشخصية كثيفة العمل ونقل في الخدمات المعتمد على الآلات ولذلك يقل هذا التباين بالاعتماد أكثر على الآلات إسناد جزء من عمليات الخدمة للمستفيد.
- تباين متعمد في الخدمة لتلبية حاجات معينة لمستفيدين محددين وبصفة عامة تحقيق هذا التباين أسهل في الخدمات الشخصية وان كان من الصعب تحقيقه مع الخدمات التي تنتج العدد كبير، كما انه دالة للقرارات الإدارية في المنشأة ولذلك فالميكنة هنا تقلص من مرونة مورد الخدمة<sup>1</sup>.

8.3/ بحسب أسلوب التقديم:

- الخدمة ضمن سلسلة من العمليات المنفصلة بين مورد الخدمة والمستفيد.
- تشتري فقط عندما تكون هناك حاجة إليها، بحيث تقدم كسلسلة منفصلة من العمليات خدمات غير مميزة منخفضة القيمة مثل خدمات التاكسي والمقاهي
- تقديم الخدمة بشكل علاقة مستمرة ما بين مورد الخدمة والمستفيد.
- طرق الإنتاج هنا تقف حائلا أمام توفير خدمة فقط عند الحاجة إليها -الخط الهاتفي وعقود التأمين والصيانة – منافعها ينبغي أن تتوفر بشكل مستمر والاستمرارية تضمن ضمان التزام متعهد الخدمة بالمستوى المناسب، وتقليل تكاليف العمليات.

9.3/ بحسب طبيعة الطلب:

وفقا لنمط الطلب الزمني على الخدمة تقسم الخدمات إلى خدمات يكون الطلب عليها ثابتا عبر الزمن وهي قليلة خدمات الطلب عليها متذبذب ومتباين التذبذب يومي أسبوعي، موسمي دوري، أو غير متوقع على الإطلاق.

<sup>1</sup> مرجع سابق، عبد الخالق باعلوي ، ص25

## 10.3/بحسب الأهمية بالنسبة للعميل:

بعض الخدمات تشتري بشكل دائم...ومنها منخفضة القيمة والتي تستهلك بسرعة وهذه الخدمات لا تمثل إلا جزءا بسيطا من مصروفات المستفيد مثال ذلك لعبة عرضية في ماكينة عرض الألعاب في مركز للتسلية.

وهناك سلع ميسرة خدمات سريعة وبعضها تدوم طويلا ولا تشتري بشكل دوري. تحتاج لدراسة متأنية مسبقا لشرائها ومثال ذلك الرحلات السياحية.

## 2.3/عناصر إنتاج الخدمة

تتكون المؤسسة الخدمية من عدة عناصر تتفاعل فيما بينها لإنتاج وتقديم الخدمة والتي تتمثل في:<sup>1</sup>

## 1.2.3/نظام التنظيم الداخلي

يتمثل نظام عمليات تشغيل الخدمة في الإدارة العليا للمنظمة والتي تعتبر مصدر القرارات المتعلقة بعرض الخدمات وتوظيف وتسيير الموارد البشرية وكذا تحديد أشكال الاتصال بين المنظمة والزبائن...الخ وبذلك يكون لهذا الجزء من عملية إنتاج تأثيرا مباشرا على عملية تقديم الخدمة وجودتها.

## 2.2.3/الدعم المادي:

يظهر الدعم المادي في التصميم الداخلي للمنظمة التجهيزات والمعدات الضرورية لإنتاج الخدمة في موقع المنظمة، وهو يؤثر على عملية إنتاج الخدمة وتقديمها.

## 3.2.3/العمال المباشرين:

ويقصد بالعمال المباشرين مقدمي الخدمات الذين يتعاملون مباشرة مع الزبائن ويمثلون المنظمة في نظرهم ويؤدي هؤلاء الموظفين دورا بالغا في عملية تقديم الخدمة وجودتها، مما يتطلب توافرهم على مهارات وكفاءات عالية.

## 4.2.3/الزبائن

إن كل من يتعامل مع المنظمة ويتلقى سلع وخدمات منها يعتبر زبونا لها.

ويمكن تعريف الزبون على أنه: ذلك الشخص الداخلي أو الخارجي والذي يقتني منتج منظمة ما من السوق الصناعي أو الاستهلاكي أو الداخلي داخل المنظمة لتحقيق حاجاته ورغباته أو رغبات العائلة عن طريق عملية الشراء أو المبادلة.

من خلال التعريف يمكن أن نميز نوعين من الزبون.

<sup>1</sup> مرجع سابق، أو سليمان سمية، ص28

أ-الزبون الخارجي: هو الفرد المستهلك الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحفيز في اقتناء السلعة أو الخدمة التي تنتجها؛

ب-الزبون الداخلي: ويشمل الأفراد العاملين في جميع الإدارات والأقسام والشعب، الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال.

ج-عرض الخدمات:

تمثل النتيجة المتولدة من مجموعة التفاعلات الحاصلة بين مختلف عناصر إنتاج الخدمة والتي يعتمد تقديمها في الغالب وجود مقدم الخدمة والزبون في أن واحد.<sup>1</sup>

3.مراحل دورة حياة الخدمة وطرق تقديمها:

1.3/ مراحل دورة حياة الخدمة

ظهر مفهوم دورة حياة المنتج في نهاية الخمسينيات، ومنذ ذلك الوقت اهتمت به جميع إدارات المفهوم استحساناً كبيراً كونه منطقياً جداً ويشبه السلعة أو الخدمة بأي شيء في الوجود، إذ يبدأ من العدم ثم يأخذ بالتغير وفقاً للمراحل المختلفة التي يمر بها إلى أن تنتهي دورة حياته. مات سواء أكانت صغيرة أم كبيرة، تنتج سلعةً إنتاجية أو استهلاكية أو خدمات.

إن قياس مدى نجاح أو فشل المنظمات يمكن أن يُعزى إلى مدى الطلب والقبول لمنتجاتها أو خدماتها المطروحة في السوق. وتُمر الخدمة تبعاً لمفهوم (PLC Cycle Life Product) بخمس مراحل وهي على النحو التالي:

1.1.3/مرحلة التطوير: هي مرحلة غريبة الأفكار وتحديد المناسب منها والقيام بدراسات الجدوى للخدمات المختارة والتخطيط لتقديمها في السوق. وأيضاً في هذه المرحلة لا يوجد أي خدمات فعلية تم تقديمها أو إنتاجها.

2.1.3/مرحلة التقديم: في هذه المرحلة، تسعى المنشأة لتعريف الجمهور المستهدف بالمنتج وتنمية سوق له. وفيها أيضاً نبدأ وضع استراتيجيات لها أثر كبير في المزيج التسويقي.

3.1.3/مرحلة النمو: في هذه المرحلة تسعى المنشأة لبناء التفضيل في الخدمة والعلامة التجارية والاسم التجاري لها وارتفاع نسبة المبيعات وزيادة حصة الخدمة من السوق مما يؤثر بالتأكيد في استراتيجيات المزيج التسويقي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مروى محمد عيد إبراهيم، استراتيجيات التسويق العام لخدمات القطاع العام، مركز البحوث، الرياض، السعودية، 2016، ص 87

<sup>2</sup> مرجع سابق، مروى محمد عيد إبراهيم، ص 87

4.1.3/مرحلة النضوج: عند نضوج الخدمة وتحقيق ولاء العملاء وانتمائهم، تبدأ قوة النمو بالتناقص لظهور المنافسة من خدمات مشابهة في السوق وما يجب فعله عند هذه المرحلة هو محاولات الدفاع عن حصة الخدمة من السوق مع زيادة الأرباح.

5.1.3/مرحلة الانحدار: هي مرحلة تدهور المبيعات، إذ يبدأ العميل بالتغيير لشعوره بالملل، وعلى المنظمة أن تعالج الموقف بتنفيذ بعض الاختيارات مثل:

- المحافظة على الخدمة مع إضافة خواص جديدة وإيجاد وسائل إشباع جديدة.
- الاستفادة من انخفاض السعر للتكاليف واستمرار عرضها للقطاع الوفي من العملاء المتمكنين بتعاملهم مع المنشأة.
- التوقف عن إنتاجها أو بيعها لمنشأة أخرى ترحب بالاستمرار في بيع هذا الخدمة.

والخلاصة في ذلك أن على المنشأة أن تدير خدماتها بعناية لإشباع احتياجات العملاء والتعرف على خصائص كل مرحلة من مراحل حياة الخدمة وبناء الاستراتيجيات المناسبة لكل مرحلة وإعداد الكفاءات البشرية المناسبة لتقديم الخدمة في مراحلها المختلفة وفقاً للإستراتيجية المناسبة.

2.3/ طرق تقديم الخدمة:

تأخذ طرق تقديم الخدمة أشكالاً مختلفة ولعل أكثرها اتساعاً وانتشاراً الأنواع التالية:<sup>1</sup>

1.2.3/طريقة الخدمة الباردة: تتسم هذه الخدمة بأنها تعتمد أساليب وإجراءات سيئة في تقديم الخدمة للعملاء، إضافة إلى تعاملات غير جيدة وتواجه مواقف وسلوك غير مناسبة من العملاء أنفسهم جراء السلوكيات غير المقبولة من قبل مقدمي الخدمات لذلك تكون الخدمة غير مريحة وغير متناسقة، في الجانب الإجرائي، أما الجانب الشخصي، فتمتاز بأنها غير واضحة وعادة ما تكون باردة وغير شفافة وتتسم بعدم الاكتراث للعملاء إذ يمقتون هذه الخدمة ولا يرغبون بها.

2.2.3/طريقة المصنع للخدمة: إن هذه الطريقة تمتاز عادة بارتفاع الاهتمام بالجانب الإجرائي في تقديم الخدمة، أما الجانب الشخصي فيتسم بانخفاض أهميته. أما فيما يخص الجانب الإجرائي فإنها تأتي في الوقت المناسب وتكون منتظمة ومناسبة وتقدم صورة موحدة لجميع العملاء ومن الجانب الشخصي تمتاز بعدم الشفافية وتقدم صورة باردة وغير مرغوبة من قبل العملاء.

3.2.3/طريقة الحديقة الوردية للخدمة: إن هذه الطريقة في تقديم الخدمة للعملاء تتميز بالاهتمام الكبير بالجانب الشخصي مع انخفاض ملحوظ بالمستوى الإجرائي الذي تكون فيه الخدمة بطيئة عادة

<sup>1</sup> فليسي ليندا، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2012، ص ص 40 41

وغير متناسقة، أما الجانب الشخصي فتميز الخدمة بأنها جذابة وملفتة للنظر وبارعة وسليمة في سبل تقديمها ومرغوبة من قبل العملاء.

4.2.3/ طريقة جودة وخدمة العميل: إن هذه الطريقة تتميز عادة بارتفاع الجوانب المتعلقة بكل من الاتجاهين الإجرائي والشخصي، وتعد من أفضل الطرق التي يتم استخدامها في تقديم الخدمة، فتتسم هذه الطريقة من الناحية الإجرائية بأنها منتظمة ومتناسقة عادة، وتقدم صورة موحدة للعملاء أما على المستوى الشخصي فتكون سبل تقديم الخدمة جذابة وملفتة للنظر.

ولكن رغم اختلاف طرق تقديم الخدمة فإن الهدف الأساسي هو تحقيق رغبات العملاء والوصول إلى جودة الخدمات المقدمة.

### ثالثاً: أساسيات جودة الخدمات:

#### 1- أهمية جودة الخدمات:

إن المنظمات المنتجة للخدمات تحاول أن تميز خدماتها المقدمة ومواصلة تقديم الخدمات ذات الجودة أفضل من ما يقدمه المنافسون وذلك من خلال تجاوزها لما يتوقع الزبون من جودة الخدمة المطلوبة.<sup>1</sup>

وان هذا يشكل الأساس الذي يقارن الزبون به ما بين جودة الخدمة المتوقعة التي تولدت لديه نتيجة الخبرة السابقة وبين الخدمة الفعلية فإذا لم تصل جودة الخدمة التي حصل عليها من المنظمة الخدمية للمستوى المطلوب وفقاً لتوقعاته أو وفقاً لما يأمل وما يريد، فإن الزبون في هذه الحالة سيفقد اهتمامه بتقديم الخدمة والمنظمة التي ينتمي إليها وإذا كان العكس فإن الزبون سيتمسك بتكرار التعامل مع مقدم الخدمة غالباً والمنظمة التي ينتمي إليها مقدم الخدمة.

وقد أظهر الكثير من الدراسات إن منظمات الخدمة ذات الإدارة المتميزة تشترك بالعديد من الممارسات المتعلقة بالاهتمام بجودة الخدمة المقدمة.

#### 1.1/الرؤيا الإستراتيجية:

حيث تتكون لدى منظمات الخدمة الراقية تصورات دقيقة وواضحة حول طبيعة زبائنها واحتياجاتهم الفعلية مما يجعلها تريح ولائهم الدائم. إن مثل هذا التصور أو الرؤيا ضروري وأساسي

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2010،

للمنظمات إذا ما أرادت خلق ولاء للزبائن الذين يتعاملون معها، وان هذه الرؤيا يجب أن تتحول إلى اتجاه ونهج استراتيجي للعمل به.

### 2.1/التزام الإدارة العليا والعاملين بمفهوم الجودة:

إن إحدى سمات المنظمات الخدمية التي تميزها هو التزامها الكامل بنوعية وجودة خدماتها، حيث تبحث إدارتها ليس فقط عن الأداء الحالي وإنما كيفية أداء الخدمة بشكل أفضل وبواقع معدل كل شهر ويتم التخلص من كل شيء لا ينطبق عليه المواصفات التي لا تنسجم مع طموحات المستفيد وإدارة المنظمة الخدمية.

### 3.1/وضع قياسات عليا للجودة:

ضرورة أن تقوم المنظمات الخدمية بوضع قياسات محددة لنوعية وجودة الخدمة المقدمة، ويتم في كل فترة اختبارها عن طريق إجراء البحوث واستقصاء آراء زبائنها من أجل تعديل تلك القياسات بما يناسب مع التطورات الفنية والتكنولوجية التي يشهدها العالم في مجال العمل في القطاع الخدمي بشكل عام.<sup>1</sup>

### 4.1/وضع أنظمة لمراقبة أداء الخدمة:

إن المنظمات الخدمية المتميزة تتابع باستمرار أداء خدماتها وخدمات منافسيها وتستخدم عدد من الوسائل لقياس الأداء اعتماداً على آراء الزبائن والمقترحات والشكاوى وفرق مراقبة الخدمة، وتقوم المنظمات الخدمية بإرسال بطاقات معينة إلى منازل زبائنها لمعرفة مستوى أداء خدمات العاملين فيها.

### 5.1/أنظمة إرضاء المشتكين من الزبائن:

إن أحد المؤشرات الأساسية لتمييز المنظمة الخدمية هو قدرتها على الاستجابة وسرعة الاستجابة لشكاوي زبائنها ومعالجتها بشكل يخلق حالة الرضا لديهم، ويولد لديهم الشعور بأن هنالك من يهتم بهم وبرغباتهم وهذا سوف يعزز العلاقات العامة بين العاملين في المنظمة والزبائن.

### 6.1/إرضاء العاملين والزبائن في آن واحد:

إلى جانب ما تقدمه المنظمات الخدمية المتميزة من خدمات لزبائنها في مجال تطوير جودة ونوعية الخدمة فإنها أيضاً تقدم أداء تسويقياً داخلياً لمساعدة العاملين ايجابياً على علاقتهم بالزبون. ومكافئة أداءهم الجيد نظراً لإيمانها بان علاقة المنظمة الخدمية بالعاملين تنعكس سلباً أو إيجاباً على علاقتهم بالزبون

### 2.أبعاد ومستويات جودة الخدمات:

<sup>1</sup> مرجع سابق، محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، ص 96

## 1.2/ أبعاد جودة الخدمة:

لقد توصل مجموعة من الباحثين إلى أن المعايير التي يبني عليها العملاء توقعاتهم وإدراكاتهم، وبالتالي حكمهم على جودة الخدمة، تشمل عشرة أبعاد رئيسية هي:<sup>1</sup>

1.1.2/ الاعتمادية: وتعني الاتساق في الأداء، وإنجاز الخدمة كما تم الوعد بذلك، وأداء الخدمة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى.

2.1.2/ الاستجابة: وتشير إلى المبادرة إلى مساعدة العملاء والرد السريع على استفساراتهم، والحساسية تجاه حاجات العملاء، والسرعة في أداء الخدمة.

3.1.2/ الكفاءة: وتعكس المهارة والقدرة على أداء الخدمة والتي تستمد من توافر المعلومات والإلمام بظروف وطبيعة العمل وامتلاك كافة المهارات الضرورية لتحقيق الأداء السليم للخدمة.

4.1.2/ الوصول للخدمة: لا يتضمن هذا الجانب سهولة الاتصال فحسب، ولكن كل ما من شأنه أن ييسر من الحصول على الخدمة. مثل ملائمة ساعات العمل، وتوافر عدد كاف من منافذ الخدمة، وملائمة موقع البنك، ووجود عدد مناسب من آلات الصرف الآلي... الخ.

5.1.2/ المصداقية: وتشمل الأمانة والثقة والسمعة، في كل من البنك ومقدم الخدمة.

6.1.2/ الاتصال: ويعني دوام إمداد العملاء بالمعلومات، ومخاطبة العميل باللغة التي يفهمها، والإنصات وتأمين الحصول على المعلومات المرتهدة.

7.1.2/ الأمان: ويعكس ذلك بالدرجة الأولى خلو المعاملات مع المؤسسة الخدمية من الشك أو المخاطرة أو الخطورة.

8.1.2/ الفهم: ويعكس الجهد المبذول للتعرف على احتياجات العميل، وموااسعة الخدمة في ضوء تلك المعرفة. كما يتضمن هذا الجانب توفير الاهتمام الشخصي للعميل، وسهولة التعرف عليه.

9.1.2/ اللباقة: وتعني أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام والأدب، وأن يتسم بالمعاملة الودية مع العملاء ومن ثم فإن هذا الجانب يشير إلى الصداقة والاحترام والود بين مقدم الخدمة والعميل.

10.1.2/ النواحي المادية المنظورة: وتشير إلى مظهر التسهيلات المادية والمعدات والعاملين ومستوى التكنولوجيا، وتصميم المباني... الخ.

## 2.2/ مستويات جودة الخدمات:

يمكن التمييز بين أربع مستويات الجودة الخدمة، وهي كالآتي:

<sup>1</sup> عبد الله مهنا سالم غانم، تسويق الخدمات المصرفية، معهد الدراسات المصرفية، 1998، ص ص 321 322

1.2.2/ الجودة المتوقعة: هو مستوى الجودة التي تتمنى المنظمة بلوغه، أو هو مستوى الخدمات الذي تريد تقديمه لزيائها عبر وسائلها المتاحة، مع الأخذ بعين الاعتبار الضغوطات الداخلية والخارجية المفروضة عليها<sup>1</sup>.

2.2.2/ الجودة المقدمة: تعبر عن مستوى الجودة المحقق فعلا من طرف المنظمة في ظل الشروط الطبيعية للعمل.

3.2.2/ الجودة المدركة: مستوى الجودة المحسوسة من قبل الزبون انطلاقا من رغباته الخاصة، وهو تعبير عن درجة رضاه، وتعتبر أكثر أهمية من الجودة المقدمة في مجال رضا الزبون.

4.2.2/ الجودة المنتظرة: تتعلق بمستوى الجودة المرغوبة من قبل الزبون من خلال مفهومه الخاص (النظافة، الاستقبال، توفر المعدات...)، ويتم الحصول عليها من خلال تحديد الشروط اللازمة لتحقيقها على معايير الزبون واهتماماته.

وعليه يمكن القول من خلال عرض مستويات جودة الخدمة أن المستوى الأول والثاني (الجودة المتوقعة والمقدمة مرتبطة بأداء المنظمة وما تقدمه من خدمات، أما الجودة المدركة والمنتظرة فهما يعكسان وجهة نظر الزبائن ومستوى رضاهم عن الخدمة المقدمة من قبل المنظمة. ويمكن قياس كل مستوى بمعيار خاص به وذلك على النحو التالي:

5.2.2/ الجودة المتوقعة تقاس بمعايير البنية: وهي معايير تقيس الوسائل والموارد المستعملة من قبل المنظمة، بهدف تقديم خدمة تستجيب للأهداف الموضوعية.

6.2.2/ الجودة المقدمة تقاس بمعايير النتائج: وهي معايير تقيس مدى بلوغ الأهداف الموضوعية مسبقا.

7.2.2/ الفرق بين الجودة المتوقعة والجودة المقدمة تقاس بمعايير المسار العمليات: وهي معايير تقيس الأنشطة التي تسمح ببلوغ الأهداف.

8.2.2/ الفرق بين الجودة المدركة والجودة المنتظرة: تقاس بمعايير رضا الزبائن: وهي معايير تقيس مستوى الجودة المدركة من قبل الزبون.

وعليه ومن خلال ما تقدم، إن جودة الخدمة تتعلق بقدرة المنظمة على ملاقات توقعات الزبائن أو التفوق عليها، ويمكن ملاحظة جودة الخدمة من خلال قياس الأداء، ويجب على هذه الأخيرة التزود بالمعلومات الضرورية التي تمكنها من معرفة مستوى الخدمات المقدمة لزيائها من وجهة نظرهم، وليس من وجهة نظرها، حتى تتمكن من تصحيح النواقص ومعالجة الخلل من خلال تحسين نوعية الخدمات

<sup>1</sup> مرجع سابق، أوسليمان سمية، ص 41

وترشيد القرارات التي تتخذها الإدارة، بما يساهم في احتفاظ المنظمة بزبائنها الحاليين، وجذب زبائن جدد وتحسين أدائها

### 3. قياس وتقييم جودة الخدمات:

#### 3.1/ قياس جودة الخدمات

تتسم طرق قياس جودة الخدمات إلى أساليب مباشرة وأساليب غير مباشرة:<sup>1</sup>

طرق القياس المباشرة لجودة الخدمات: وهي بدورها تنقسم إلى:

1.1.3/ مناهج الاستقصاء: وبموجب هذه الوسيلة – من وسائل القياس – تؤخذ عينة محددة تمثل جميع أفراد المجتمع، ويتم اختيار هذه العينة إما بطريقة عشوائية أو منتظمة، حيث توزع على أفرادها استمارة الاستقصاء، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول الموضوع المراد معرفة أداء هذه الفئة فيه، وتعد هذه الأسئلة بطريقة واضحة حتى يسهل على الأفراد الإجابة عليها. ومن ثم تقوم أجهزة متخصصة بتبويب الإجابات وتحليل المعلومات للحصول على النتائج وتسييرها وعلّمها تأخذ الإجراءات المناسبة.

2.1.3/ الملاحظة المباشرة: ويعتمد هذا الأسلوب على أن تتولى الإدارة نفسها عملية قياس جودة خدماتها بطريقة الملاحظة للإجراءات الإدارية المختلفة في ميدان العمل ذو الاحتكاك المباشر بالعملاء وملاحظة ردود أعمالهم، وأيضا ملاحظة أداء مقدمي الخدمات أثناء عملهم، ومن أمثلة أسلوب الملاحظة المباشرة حساب الوقت الفعلي لتقديم الخدمة، وملاحظة حسن وفن التعامل مع العملاء من طرف مقدمي الخدمة، مع توجيه أسئلة مباشرة للعملاء عن مدى رضائهم عن مستوى الخدمة عموما.

#### 3.1.3/ طرق القياس الغير مباشرة لجودة الخدمة:

هناك الكثير من الوسائل والطرق الغير مباشرة لقياس جودة الخدمات ولكن أكثرها اعتمادا في

البحوث والدراسات نجد:

➤ مقياس الفجوة (SERVQUAL)

➤ مقياس الأداء الفعلي (SERVPERF).

#### 1. مقياس الفجوة الخاص بجودة الخدمة: (SERVQUAL)

يسند هذا المقياس على تحديد توقعات الزبائن المستوى الخدمة وإدراكاتهم لمستوى أداء الخدمة

المقدمة بالفعل، ومن ثم تحديد الفجوة بين هذه التوقعات والإدراكات، لذا فإن مستوى جودة الخدمة

<sup>1</sup> مرجع سابق، فليسي ليندة، ص 63

يقاس بمدى التطابق بين مستوى الخدمة المقدمة فعلا للزبائن وبين ما يتوقعه الزبائن بشأنها، وبالتالي تمثل جودة الخدمة الدراسة والتحليل والتنبؤ بتوقعات الزبائن ومحاولة الارتقاء إليها بشكل مستمر.<sup>1</sup> إن التحدث عن هذا المقياس يجعلنا نشير إلى مفهومين أساسيين في جودة الخدمة هما:

1. توقعات الزبون: هي المعايير أو النقطة المرجعية للأداء الناتجة عن خبرات التعامل مع الخدمة والقابلة للمقارنة والتي إلى حد ما تصاغ في شروط ما يعتقد الزبون أن تكون في الخدمة أم سوف يحصل عليها.

2. إدراكات الزبون: وهي النقطة التي يدرك بها الزبون الخدمة فعليا كما قدمت له، ويقوم هذا المقياس على معادلة أساسية ذات طرفين هما الإدراكات والتوقعات، ويمكن التعبير عنها بما يلي:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{التوقعات} - \text{الإدراكات}$$

وينجم عن قياس جودة الخدمة وفق هذا المقياس (مقياس الفجوة خمس فجوات يمكنها أن تسبب مشاكل في تقديم الخدمة وتتلخص هذه الفجوات بما يلي:<sup>2</sup>

الفجوة رقم 1: تنتج عن الاختلاف بين توقعات العملاء المستوى الخدمة وبين إدراك الإدارة لتوقعات العملاء، أي عجز الإدارة عن معرفة احتياجات ورغبات العملاء المتوقعة.

الفجوة رقم (2): تنتج عن الاختلاف بين المواصفات الخاصة بالخدمة المقدمة بالفعل وبين إدراكات الإدارة لتوقعات العملاء: بمعنى أنه حتى لو كانت حاجات العملاء المتوقعة ورغباتهم معروفة للإدارة، فإنه لن يتم ترجمتها إلى مواصفات محددة في الخدمة المقدمة بسبب قيود تتعلق بمراد المنظمة أو التنظيم، أو عدم قدرة الإدارة على تبني فلسفة الجودة.

الفجوة رقم (3): تظهر بسبب كون مواصفات الخدمة المقدمة بالفعل لا تتطابق مع ما تدركه الإدارة بخصوص هذه المواصفات. وقد يرجع ذلك إلى تدني مستوى مهارة القائمين على أداء الخدمة، والذي يرجع بدوره إلى ضعف القدرة والرغبة لدى هؤلاء العاملين.

الفجوة رقم (4): وتنتج عن الخلل في مصداقية منظمة الخدمة، بمعنى أن الوعود التي تقدمها المنظمة حول مستوى الخدمة من خلال الاتصال بالعملاء البيع الشخصي والمجهودات الترويجية الأخرى تختلف عن مستوى الخدمة المقدمة ومواصفاتها بالفعل.

الفجوة رقم (5): فجوة الإدراكات / التوقعات للعملاء: ولقد حظيت كل من الفجوة الأولى والخامسة باهتمام الباحثين والمهتمين بقياس جودة الخدمة حيث تم تطبيقها على بعض الخدمات مثل: الخدمة

<sup>1</sup> مرجع سابق، فليسي ليندة، ص 64

<sup>2</sup> هشام بن عبد الله العباس، تسويق خدمات المعلومات عبر الإنترنت، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، ط2، 2009، ص 39

المصرفية، والنقل الجوي والتعليم والوجبات السريعة، والخدمة الصحية والخدمة الهندسية الاستشارية، وخدمة التنظيف الجاف، وخدمة المعلومات الفنية المقدمة لمندوبي البيع في الصناعات المتقدمة تكنولوجيا، هذا إلى جانب المكتبات ومراكز المعلومات.

ورغم تعدد محاولات قياس وجودة الخدمات باستخدام مقياس "SERVQUAL" إلا أنه لا يوجد اتفاق بين نتائجها، فبعضها جاء مؤيد لاستخدام المقياس نظرا لإمكانية تطبيقه على جميع الخدمات ولتمتعته بدرجة عالية من الثبات والصلاحية. بينما جاءت نتائج البعض الآخر غير مؤيدة للاستخدام المقياس وذلك للأسباب التالية:<sup>1</sup>

- أن نموذج "SERVQUAL" لم يضع وزن للأهمية النسبية للأبعاد المختلفة لجودة الخدمة فهناك احتمال لإعطاء بعض العملاء أهمية أكبر لبعض أبعاد الخدمة في نوعيات خدمية مختلفة قياسا بالبعض الآخر.
- في بيئة تتسم بحدة المنافسة سوف يتغير نوع العنصر وأهميته النسبية بمرور الوقت.
- إن تقييم أبعاد جودة الخدمة سوف يختلف باختلاف مجموعة العملاء واختلاف الثقافات في الوقت نفسه، بل في بعض المجتمعات قد يصعب استخدام هذا المقياس.
- إن قياس توقعات العملاء بعد حصولهم على الخدمة غالبا ما يعكس نوع من عدم الثقة في استخدام المقياس نتيجة لوجود تحيز من جانب العملاء في حالة عملية التقييم، فالعملاء دائما يميلون إلى إعطاء درجات أعلى لتوقعاتهم ولذا غالبا ما تكون هنالك فجوة سلبية بين التوقعات والإدراك، أضف إلى ذلك أن العملاء يقيمون الخدمة خلال أوقات مختلفة وليس فقط قبل أو بعد تقديم الخدمة.

## 2. مقياس الأداء الفعلي للخدمة (SERVPERF):

نتيجة للانتقادات التي وجهت سابقا لمقياس SERVQUAL لجأت بعض الدراسات الأخرى إلى استخدام مقياس الأداء الفعلي "SERVPERF" والذي يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن جودة الخدمة يمكن الحكم عليها بشكل مباشر من خلال اتجاهات العملاء. ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة الآتية:<sup>2</sup>

$$\boxed{\text{جودة الخدمة} = \text{الأداء.}}$$

<sup>1</sup> مرجع سابق، هشام بن عبد الله العباس، ص39

<sup>2</sup> مرجع سابق، فليسي ليندا، ص 68 69

ويعتبر مقياس الأداء الفعلي أبسط وأسهل في التطبيق من مقياس الفجوة نظراً لأن هذا الأخير يحتوي على عمليات حسابية معقدة فضلاً عن صعوبة تعريف توقعات العملاء وقياسها في الواقع العملي، وأن قياس الأداء الفعلي يعتبر كافياً للحكم على جودة الخدمة المقدمة واعتبار أن الرضا أحد الجوانب المؤثرة في الحكم على الجودة، لذا تم اختيار مقياس الأداء الفعلي "SERVPERF" من حيث درجة الاعتماد عليه ومصداقيته وإمكانية تطبيقه في تفسير الجودة الشاملة المدركة للخدمة موضوع القياس والتقييم. إلا أنه لم يسلم من الانتقادات والتي تتمثل في:

- إهماله لقياس توقعات العملاء المستوى جودة الخدمة المراد الحصول عليها.
  - قصور منهجية القياس والطرق الإحصائية المستخدمة للتحقق من ثباته ومصداقيته.
  - لا يتضمن الأبعاد التنظيمية والإدارية وأداء العاملين في القياس والتي تعتبر بمثابة المحددات الهامة والمؤثرة في مستوى جودة الخدمة المقدمة.
  - يعجز عن مساعدة الإدارة في الكشف عن نقاط القوة والضعف في مستوى جودة الخدمة المقدمة والتي تتعلق بجوانب متعددة، وليست فقط إدراكات المستفيد من الخدمة.
- وهكذا وبالرغم من المزايا التي يتمتع بها نموذج "SERVPERF" في قياس وتقييم جودة الخدمة، إلا أنه لا يقلل من أهمية وملائمة نموذج "SERVQUAL" في هذا الصدد، لأن الهدف هو قياس جودة الخدمات من أجل تحسين الخدمات.

### 2.3/ معايير تقييم جودة الخدمة:

- في دراسة أجرتها شركة Forum الأمريكية عام 1986 تبين من خلالها أن هناك خمسة معايير لتقييم أبعاد جودة الخدمة وهي:<sup>1</sup>
- 1.2.3/ الجدارة بالثقة: أي العهد الذي تأخذه المنظمة على نفسها بتقديم خدمة ذات جودة متميزة تعكس الثقة بها وتحقق ولاء الزبون لها.
  - 2.2.3/ التأكد من جودة الخدمة: أي المعارف والمهارات والقدرات التي يتمتع بها الموظفون بحيث تعكس ثقة الزبون بها.
  - 3.2.3/ الاهتمام: توقع الاهتمام العالي المستوى من قبل المنظمة بالزبون الذي يتعامل معها بحيث يستمتع بالرعاية التي تبديها المنظمة تجاهه.
  - 4.2.3/ سرعة تقديم الخدمة: أي السرعة في تلبية احتياجات ورغبات الزبائن.

<sup>1</sup> مرجع سابق، رعد الصرن، ص ص 507 508

5.2.3/ الواقعية: أي تقييم الزبون لفعاليات وإدارات المنظمة التي يتلقى الخدمة منها. فمهما كانت الخدمات التي تقدمها المنظمة صغيرة أو كبيرة فإن الزبون يلتبس واقعيتهما. علاوة على ذلك، يجب أن تسعى المنظمات إلى وضع برامج متميزة لجودة خدماتها تجذب من خلالها انتباه الزبون وتشجعه على:

- ❖ المشاركة المباشرة للزبائن، فبالرغم من أن المنظمة يجب أن تعرف زبائنها بشكل كاف لمعرفة ما يتوقعونه، إلا أنه لا يكون هناك ضمانة لهذا الأمر. وهذا يعد واقعياً عند القيام بمحاولة معرفة متطلبات خدمة الزبون.
  - ❖ معرفة تأثير جميع الأعمال لموظفي المنظمة في الأقسام المختلفة على الزبائن. وهذه المعرفة ذات أثر بالغ الأهمية على نجاح برنامج جودة الخدمة في الأجل الطويل.
  - ❖ وضع الإرشادات المناسبة لبرنامج جودة الخدمة بهدف مساعدة المديرين والموظفين على اتخاذ القرارات ووضع الأولويات، وتحديد أوقات البدء والانهاء من البرنامج.
  - ❖ تحفيز الأفراد لاستعمال المعلومات المناسبة. فإذا اعتبرت المنظمة أن رضا الزبون هو الأولوية الأولى يجب أن ينعكس ذلك في نظم Systems Rewards للجوائز.
- وأخيراً من الضروري تحقيق التكامل في جميع جوانب برنامج جودة الخدمة مع نظم معلومات جودة الخدمة، لا سيما بيانات المطابقة التي تشكل صورة أكثر واقعية للأنشطة المختلفة.

### خلاصة الفصل:

تزداد أهمية موضوع الجودة الذي أصبح أمر ضروري خاصة في قطاع الخدمات وبالتالي فإن المؤسسات العمومية تواجه تحدي كبير في هذه المؤسسات مطالبة بتجاوز كل المشاكل والعراقيل التي تحول دون ذلك ومع تزايد الضغوط فرض عليها أن تكون في تطلع دائم للاستجابة السريعة لمتطلبات المواطنين واحتياجاتهم مع الزيادة في تحسين جودة الخدمات، الذي أصبح حلم يراود جميع المؤسسات لأنها أصبحت إستراتيجية تنافسية وأساساً لفلسفة إدارية شاملة سواء على مستوى المواطنين أو على مستوى المؤسسات.

# الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

## تمهيد:

بعد الدراسة النظرية التي تمت من خلال وضع مفاهيم خاصة وعمامة ودراسات سابقة ونظريات حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات، نظرا لأهمية موضوع هذه الدراسة واتساعها، وبعد الانتهاء من الجانب النظري لها. انتقلنا إلى الجانب الميداني من أجل تجسيد النظري في الميدان استنادا إلى تحديد المجالات المكانية والزمنية والبشرية، وأدوات جمع البيانات وتحديد المنهج واختيار عينة الدراسة المناسبة إضافة إلى وضع الإحصائيات في الجداول وتفرغها وتحليلها. حيث ستحاول من خلال هذا المبحث ربط هذه المعارف النظرية بالواقع الذي يميز المؤسسات العمومية في الجزائر، وقد وقع اختيارنا على بلدية بوحمامة ولاية خنشلة . حيث سنقوم بدراسة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة ودورها في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وذلك من خلال اختيار عينة من هذه المؤسسة، وجمع المعلومات والبيانات حولها عن طريق، الاستبيان والملاحظة والسجلات والوثائق، ومن ثم تحليلها.

## أولاً: مجالات الدراسة:

نقصد بمجال الدراسة ذلك النطاق الجغرافي والبشري والزمني الذي أجريت فيه هذه الدراسة، وتحديد المجال يعد خطوة أساسية في البناء المنهجي لكل بحث علمي.

### 1. المجال المكاني:

عرف المشرع الجزائري البلدية بموجب المادة الأولى من القانون رقم (90-11) المؤرخ في: 17 أفريل 1990 المتعلق بقانون البلدية: البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية لدولة تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة.

وعرفها قانون البلدية لسنة 1967 بأنها: البلدية هي الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

للبلدية مكانة مهمة في التنظيم الإداري للدولة الحديثة حيث تتمتع بخصائص عديدة منها:

البلدية مجموعة إقليمية يوجد بين مواطنيها مصالح مشتركة مبنية على حقائق تاريخية واقتصادية.

البلدية مجموعة لا مركزية أنشئت وفقا للقانون وتتمتع بالشخصية المعنوية.

البلدية مقاطعة إدارية للدولة مكلفة بضمان السير الحسن للمصالح العمومية.

- تعتبر بلدية بوحمامة من البلديات التابعة إقليميا لولاية خنشلة بحيث يبلغ عدد سكانها حوالي 15400 نسمة، تتربع على مساحة إجمالية قدرها 409 كلم<sup>2</sup>.

تقع بلدية بوحمامة في الجنوب الغربي للولاية يحدها شمالا شلية ويابوس ومن الغرب بلديتي إشمول وإينوغيسن التابعتين لولاية باتنة ومن الجنوب بلديتي لمصارة وخيران (دائرة ششار) ومن الشرق بلدية طامزة التابعة لدائرة الحامة.

المنطقة يغلب عليها الطابع الغابي نظرا لإرتفاعها المقدر بـ 1300 م عن سطح البحر، أما مناخها حار صيفا وبارد شتاء وتحتل الغابة منها مساحة 18903 هكتارا موزعة على غابتي بني ملول وأولاد أوجانة.

ويتشكل الهيكل التنظيمي لبلدية بوحمامة من مصالح ومكاتب:

➤ مصلحة المالية والمحاسبة.

➤ مصلحة التنظيم العام.

➤ المصلحة التقنية.

## 2-المجال الزمني:

هي الفترة الزمنية التي استغرقتها هذه الدراسة، وقد أجريت على مراحل: حيث بدأت هذه الدراسة بالجانب النظري من خلال جمع المعلومات التي تدور حول موضوع الدراسة، ابتداء من شهر نوفمبر 2024 إلى أواخر شهر مارس. وفي شهر فيفري انطلقنا في إجراء الجانب الميداني للدراسة والذي كان على مراحل المرحلة الأولى: لقد تم اختيار مقر الدراسة بلدية بوحمامة ولاية خنشلة . كوني من ضمن مجموعة الدراسة وجزء من العينة لأنني أعمل بالبلدية محل الدراسة وأعتبر عنصر من عناصرها. المرحلة الثانية: طيلة مدة الدراسة قمنا بتسجيل ملاحظات حول طريقة سير العمل وكذلك كيفية تقديم الخدمة للمواطنين. المرحلة الثالثة: يوم 23 أبريل 2025 قمنا بتوزيع الاستمارة على المبحوثين ( عينة الدراسة) وقمنا باسترجاعها كلها.

## 3-المجال البشري:

ويمثل هذا المجال مجتمع البحث الذي تشمله الدراسة ومجتمع البحث الذي اعتمدت عليه دراستنا يتمحور حول الموظفين الإداريين في بلدية بوحمامة.

## ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة:

نظرا أن محل الدراسة قطاع خدماتي وموضوع الدراسة يخدم هذا القطاع، تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من الموظفين الإداريين في بلدية بوحمامة وذلك عن طريق دراسة دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات العمومية. عينة الدراسة:

يستخدم الباحث العينة عندما لا يستطيع دراسة جميع وحدات مجتمع البحث لكبر حجم المجتمع الكلي، أو بسبب التكلفة الباهظة، ويشترط أن تكون ممثلة للمجتمع الأصلي. فالعينة إذن هي: مجموعه جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج، وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي.<sup>1</sup>

وقد تم إجراء هذه الدراسة على عينة قدر عددها 59 فردا (موظف)، وهذه العينة تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع دراسي قدره (118)، وهم الموظفين في مختلف المصالح والمكاتب ببلدية بوحمامة. وبما أن مجتمع البحث غير متجانس ويتكون من ثلاث(03) طبقات وهي على التوالي طبقة

<sup>1</sup> محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، ط 2019، ص 160

الإطارات، طبقة أعوان التحكم، طبقة أعوان التنفيذ. و أن خصائص كل طبقة مختلفة عن غيرها من الطبقات وهذا ما أوجب علينا استخدام العينة الطبقية في هذه الدراسة.  
تعريف العينة الطبقية:

هي اختيار عينة تمثل المجموعات الفرعية في مجتمع الدراسة بنفس نسبتها في ذلك المجتمع ويمكن أيضا أن تستخدم في اختيار عينات متساوية من كل المجموعات الفرعية إذا كان البحث يستهدف المقارنة بينها. إن هدف اختيار العينة طبقيا هو لضمان التمثيل المرغوب فيه للجماعات الفرعية.<sup>1</sup>  
حيث تم أخذ 50% من العينة التي تحوي 118 وحسب قانون حجم الطبقة الفرعي:

$$\frac{\text{حجم الطبقة} \times \text{حجم العينة}}{\text{حجم المجتمع}} = \text{إذن: } 59 = \frac{118 \times 50}{100}$$

وبالتالي فعينة البحث تتكون من 59 مفردة مقسمة على طبقات وتم حساب العينة للطبقات على النحو الموضح في الجدول التالي:

أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	الإطارات	الرتبة
من 07 إلى 08	من 09 إلى 10	من 11 إلى 17	التصنيف
36	35	47	حجم العينة
$18 = \frac{36 \times 59}{118}$	$17 = \frac{35 \times 59}{118}$	$24 = \frac{47 \times 59}{118}$	حجم الطبقة
59			المجموع

ثالثا: منهج الدراسة:

حسب بعض المهتمين والعلماء فإن المنهج العلمي هو: "جملة المبادئ والقواعد والإرشادات التي يجب على الباحث إتباعها من بداية البحث إلى نهايته بغية الكشف عن العلاقات العامة والجوهرية والضرورية التي تخضع لها الظواهر موضوع الدراسة.

<sup>1</sup> مصطفى حسين باهي وآخرون، المرجع في البحث العلمي نظري تطبيقي، مكتبة الأنجلو المصرية، ص 109

أما موريس أنجرس فيعرف المنهج العلمي بكونه: "عبارة عن جواب السؤال" كيف؟ "نصل إلى الأهداف في حين أن التقنيات تشير إلى الوسيلة التي يتم استخدامها للوصول إلى هذه الأهداف<sup>1</sup>. واعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي ذلك لأنه المنهج الذي يعني بالدراسات التي تهتم بجمع وتلخيص الحقائق المرتبطة بطبيعة جماعة من الناس أو وضعهم أو عدد من الأشياء أو قطاعات من الظروف أو سلسلة من الأحداث أو منظومة فكرية أو أي نوع آخر من الظواهر أو القضايا أو الموضوعات التي يمكن أن يرغب الباحث في دراستها<sup>2</sup>.

#### رابعاً: أدوات جمع البيانات:

هي الأدوات التي تمكن الباحث من جمع البيانات والمعلومات التي تخدم بحثه، بحيث تساعده على استقصاء المعطيات من المبحوثين بأسلوب علمي مضبوط، وقد يستخدم الباحث أكثر من طريقة أو أداء الجمع المعلومات حول المشكلة الدراسة أو الإجابة على أسئلتها أو لفحص فرضياتها، ويتم عادة تحديد الأداة أو الأدوات اللازمة لجمع البيانات، بحسب الأهداف والبيانات المتاحة ومدى ملائمة هذه الأدوات لدراسة مشكلة البحث. وقد اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات، نذكر منها:

##### 1- الملاحظة:

تعد الملاحظة أداة هامة من أدوات البحث العلمي إذ عن طريقها نحصل على معلومات وحقائق لا يتسنى لنا الحصول عليها بالاعتماد على الأدوات الأخرى، فالملاحظة أساسية بالنسبة للبحث إذ ينتج عنها واحد من أهم عناصر العلم ألا وهي الحقائق، وتعرف الملاحظة على أنها "المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة، وتسجيل الملاحظات أولاً بأول، كذلك الاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة للطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات<sup>3</sup>. من الملاحظات التي قمنا بتسجيلها في مكاتب ومصالح بلدية بوحمامة ما يلي:

- وجود تجهيزات معلوماتية أجهزة كمبيوتر طابعات ماسحات ضوئية .....
- استخدام البرمجيات الإدارية برامج تسيير الحالة المدنية، تسيير الشكاوى.....
- الربط بشبكة الإنترنت ومدى استقرارها.
- مدى استخدام البريد الإلكتروني أو المنصات الإلكترونية للتواصل مع المواطنين.

<sup>1</sup> بوحوش عمار وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، إصدار المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية، والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، 2019، ص14

<sup>2</sup> عزيز داوود، مناهج البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص7

<sup>3</sup> مرجع سابق، مصطفى حسين باهي وآخرون، ص149

- توفر بوابة إلكترونية أو موقع للبلدية
- مستوى التفاعل الرقمي مع المواطنين (طلبات شكاوى توجيهات.....)
- توظيف العنصر البشري المؤهل تقنيا.

سمحت الملاحظة بمعاينة الواقع الفعلي للإدارة بالبلدية وكشفت عن تفاوت بين ما هو منصوص عليه في السياسات الرسمية وبين ما هو مطبق فعليا.

## 2- الاستثمار:

تعتبر من أكثر الأدوات لجمع البيانات استخداما وشيوعا في البحوث الاجتماعية وذلك راجع إلى المميزات التي تحققها هذه الأداة سواء بالنسبة لاختصار الجهد أو التكلفة أو سهولة معالجة البيانات بالطرق الإحصائية.

وتعرف الاستثمارة على أنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستثمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد<sup>1</sup>.

وقد احتوت استثمارة بحثنا على 32 سؤال بالإضافة إلى سبعة أسئلة مثلت البيانات الشخصية للمبحوثين. وتضمنت أداة الاستثمارة ثلاثة محاور رئيسية هما:

**المحور الأول:** يتضمن البيانات الشخصية من السؤال رقم (01) إلى السؤال رقم (07).

**المحور الثاني:** يتعلق بالإدارة الإلكترونية من السؤال رقم (08) إلى السؤال رقم (23).

**المحور الثالث:** يدور حول تحسين جودة الخدمة من السؤال رقم (24) إلى السؤال رقم (39).

وقد عرضت الاستثمارة على مجموعة من المحكمين وذلك بهدف معرفة مدى ملائمة العبارات الموضوع البحث، وكذا سلامة الصياغة. وقد تم الأخذ بجميع الملاحظات والمقترحات التي سجلها الأساتذة المحكمين

على الاستثمارة، إذ تم حذف وتغيير بعض العبارات التي لا تخدم موضوع البحث، أنظر الملحق رقم (02) واعتمدنا في إعداد الاستثمارة على مقياس ليكرت الخماسي في قياس الاتجاهات حسب تصنيف

موافق، موافق بشدة محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، في تحديد إجابات كل عبارة.

### الجدول رقم (02): يوضح مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

<sup>1</sup>أزرواتي رشيد، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2004، 108

المصدر: إعداد الطالبة.

الجدول رقم (03): مقياس درجات الموافقة

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	
	إلى	من
منخفض جدا	أقل من 1.8	1.00
منخفض	أقل من 2.60	1.80
متوسطة	أقل من 3.40	2.60
مرتفعة	أقل من 4.20	3.40
مرتفعة جدا	5.00	4.20

المصدر: إعداد الطالبة

### 3. الوثائق والسجلات الإدارية:

تعتبر إحدى أدوات جمع البيانات وفيها يرجع الباحث إلى جمع البيانات حول الموضوع فقط أو بعض المحاور من الوثائق والسجلات الإدارية ويشترط عدم التكرار في جمع البيانات.<sup>1</sup>  
من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة تحصلنا على مجموعة من الوثائق والسجلات هي: إحصائيات خاصة لعدد العمال وتوزيعهم على مختلف المكاتب والمصالح، الدليل التنظيمي، الموقع الجغرافي، عدد السكان المساحة والهيكل التنظيمي.

### 4. الأساليب الإحصائية:

هناك نوعين من أساليب التحليل التي يجب على الباحث الاعتماد عليها عند تحليله المعطيات وهما الأسلوب الكمي والكيفي، وعلى الباحث عند تحليله أن يدمج قدر المستطاع بين هذين النوعين من التحليل الكمي والكيفي والمعتمد عليهما في دراستنا على النحو التالي:

#### 1- الأسلوب الكمي:

<sup>1</sup>مرجع سابق، زرواتي رشيد، ص 151

استخدمنا الأسلوب الكمي في تصميم المعطيات والأجوبة المتحصل عليها من خلال استمارة البحث، ثم حساب عدد الإجابات حسب الأسئلة، تم حساب نسبتها المئوية وتمثيلها في جداول.

## 2- الأسلوب الكيفي:

هو تحليل وتفسير البيانات الواردة في الجدول وربطها بالواقع وبالإطار النظري الذي تطرقنا إليه، ويهدف إلى معرفة الصدق الإمبريقي لفرضيات الدراسة التي تم تناولها وتدعيم البحث ورفع مستواه العلمي.

## خلاصة الفصل:

تطرقنا في الفصل إلى الإجراءات المنهجية للدراسة من خلال مجالاتها البشرية والزمنية والمكانية وكذلك المنهج المتبع في دراستنا كما استعرضنا عينة الدراسة والأدوات التي اعتمدنا عليها في جمع البيانات المتمثلة في الاستمارة الملاحظة السجلات والوثائق بالإضافة إلى أساليب التحليل الكمي والكيفي لتفسير البيانات.

# الفصل الخامس

عرض وتحليل وتفسير البيانات

أولاً: الخصائص السيكومترية لاستبيان الدراسة:

1. ثبات أداة الدراسة:

لحساب معامل الثبات تم استخدام معامل ألفا كرونباخ والجدول الموالي يوضح ذلك.

2-صدق أداة الدراسة:

لحساب صدق الذاتي للاستمارة تم استخدام حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات

والجدول رقم (04) يوضح ذلك.

الجدول رقم (04): يبين معامل ثبات وصدق أداة الدراسة (الاستمارة)

الصدق الذاتي	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	/
0.88	0.78	04	بعد المتطلبات البشرية
0.93	0.86	04	بعد المتطلبات التقنية
0.94	0.89	04	بعد المتطلبات المالية
0.89	0.80	04	بعد المتطلبات الإدارية
<b>0.91</b>	<b>0.83</b>	<b>16</b>	<b>محور الإدارة الالكترونية</b>
0.92	0.84	04	بعد الاعتمادية
0.93	0.87	04	بعد الملموسية
0.94	0.89	04	بعد الاستجابة
0.95	0.90	04	بعد الأمان
<b>0.95</b>	<b>0.90</b>	<b>16</b>	<b>محور جودة الخدمات</b>
<b>0.96</b>	<b>0.93</b>	<b>32</b>	<b>الاستبيان ككل</b>

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الثبات لأبعاد الاستبيان ومحوريه تنحصر بين القيمتين 0.78

و0.93 وهي قيم عالية تفوق 0.70، فيما تراوحت قيمة الصدق بين 0.88 و0.96 وهي قيم عالية ما يدل

على أن الاستمارة تتمتع بمعاملات صدق وثبات عالية.

3. الأدوات الإحصائية:

لمعالجة هذه الدراسة تم استخدام برنامج spssv25 بالاعتماد على الوسائل الإحصائية التالية:

1. التكرارات: تحليل تواتر إجابات المبحوثين على الاستبيان
2. النسب المئوية: تتعلق بإجابة المبحوثين ومدى استيفائها للفرضية وتأكيدها للفرضية
3. المتوسط الحسابي: يستخدم لتحديد مقياس مركزي لإجابات المبحوثين
4. الانحراف المعياري: يستخدم لقياس مدى تشتت إجابات المبحوثين عن المركز
5. الانحدار الخطي البسيط: ينحدر في تقديره للدرجات المختلفة نحو المتوسط
6. معامل ألفا كرونباخ: ويسمى بمعامل الثبات يستخدم لتحديد مدى ثبات الاستبيان بحيث يتم الحصول على نفس النتائج عند إعادة تطبيقه على نفس العينة

ثانيا. عرض وتحليل نتائج الدراسة

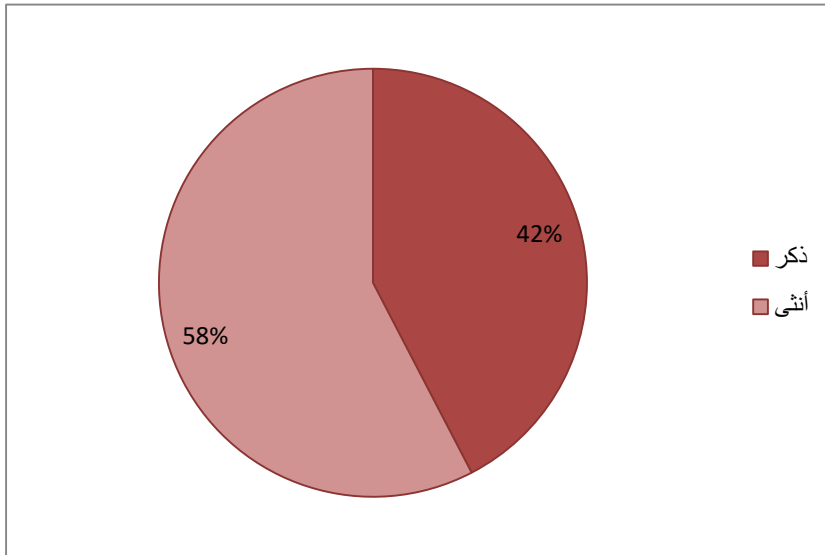
1) عرض وتحليل بيانات المحور الأول (البيانات الشخصية والوظيفية):

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب النوع

النسبة المئوية	التكرار	النوع
42%	25	ذكر
58%	34	أنثى
100%	59	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (05): توزيع المبحوثين حسب النوع.



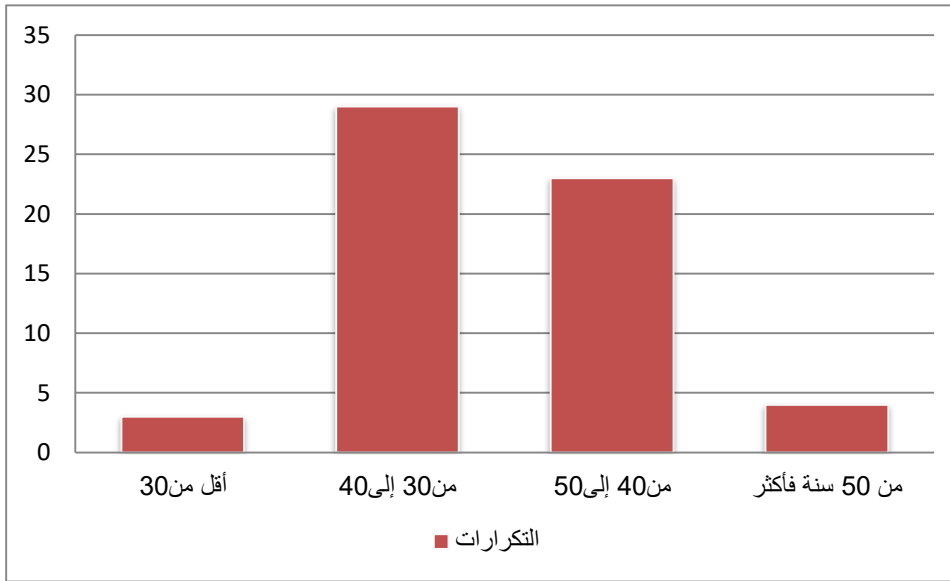
من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أكبر نسبة كانت للإناث بنسبة تقدر بـ 58% بينما تمثل نسبة 42% المتبقية نسبة الذكور، وعليه يتضح أن نسبة الإناث متفوقة على الذكور وذلك نظرا لطبيعة العينة التي اعتمدها، ويمكن تفسيره لطغيان هيمنة الإناث في القطاعات العامة في المجتمع الجزائري، حيث يمثل حضور المرأة قوي، بالنظر للتغيرات والانفتاح الذي عرفه المجتمع الجزائري بعد سنة 1999 خاصة تلك المتعلقة بالعوامل الثقافية وخروج المرأة للعمل والدراسة وتحملها المسؤوليات.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع المبحوثين حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرار	السن
5.08%	03	أقل من 30 سنة
49.15%	29	من 30 إلى 40 سنة
39%	23	من 40 إلى 50 سنة
6.77%	04	من 50 سنة فأكثر
100%	59	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (06): توزيع المبحوثين حسب الفئة العمرية.



من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن الفئة العمرية أقل من 30 سنة تمثل نسبة 5.08% ، أما للفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة تمثل 29 وهو ما يعادل نسبة 49.15% من عينة الدراسة، والفئة العمرية من

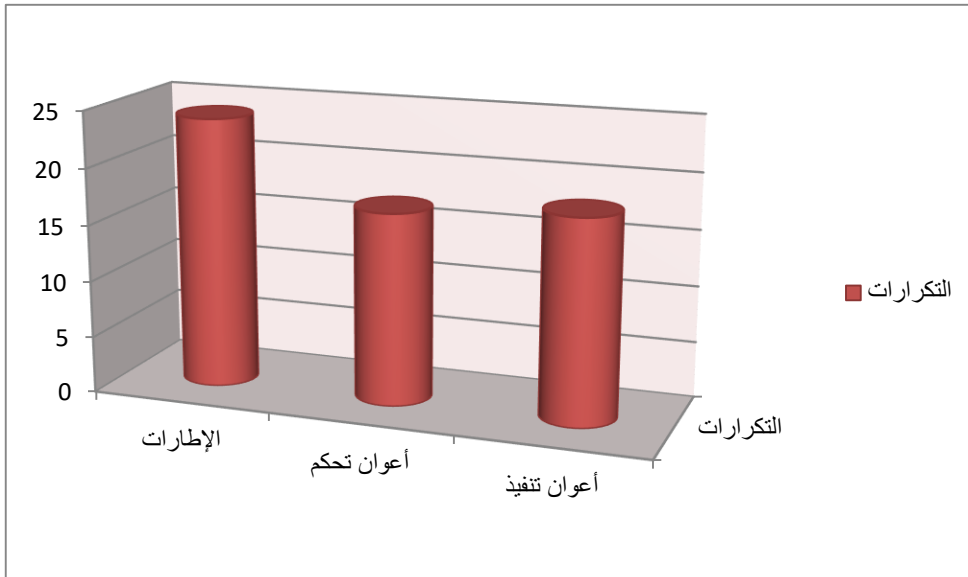
40 إلى 50 سنة تمثل نسبة 39%، وفي الأخير الفئة أكثر من 50 سنة كان عددها 04 بنسبة 6.77%، نلاحظ أن نسبة كبيرة من الموظفين من فئة الشباب، وهذا ربما راجع إلى السياسة التي انتهجتها الدولة بتجميد التوظيف منذ 2015، وفي نفس الوقت تفعيل عملية إدماج حاملي الشهادات العاملين داخل البلديات عبر دفعات أول دفعة كانت ممن لديهم عقد عمل لأكثر من 08 سنوات في إطار عقود الإدماج المهني لحاملي الشهادات.

الجدول رقم (07): يوضح توزيع المبحوثين حسب الفئة الوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة الوظيفية
40.68%	24	الإطارات
28.82%	17	أعوان التحكم
30.5%	18	أعوان التنفيذ
100%	59	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (07): توزيع المبحوثين حسب الفئة الوظيفية.



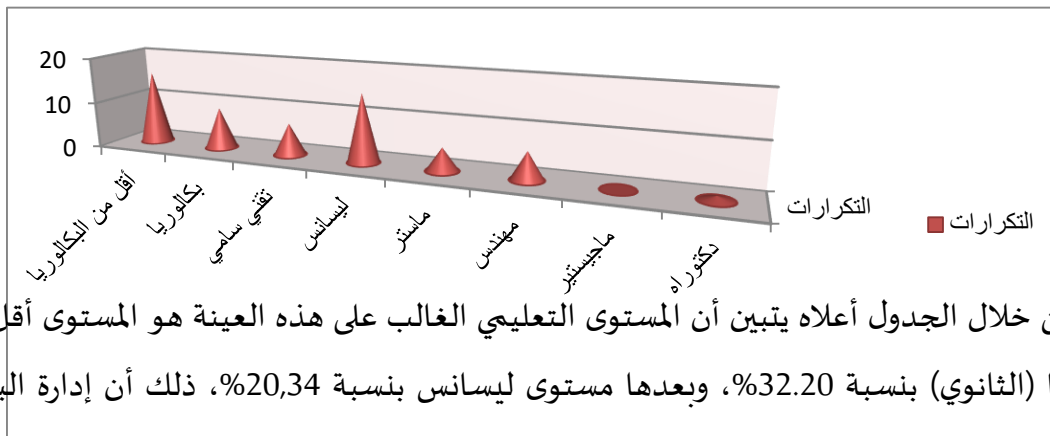
من خلال أرقام الجدول أعلاه الخاص بتوزيع المبحوثين حسب الفئة الوظيفية نلاحظ أن 24 من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 40.68% هم فئة الإطارات، ما يدل على تركيز المهام حول التنفيذ وليس إتخاذ القرار. أما أعوان التحكم فيقدر عددهم 17 بنسبة 28.82% في حين نجد فئة أعوان التنفيذ والبالغ عددها 18 من إجمالي العينة ما نسبته 30.5%. في نسب متقاربة بين أعوان التطبيق والتحكم تعكس بعض التوازن في المهام الفنية والإدارية، لكن يمكن أن تشير إلى محدودية المناصب القيادية.

الجدول رقم (08): يوضح توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
32.20%	19	أقل من البكالوريا
15.25%	09	بكالوريا
11.87%	07	تقني سامي
20.34%	12	ليسانس
8.47%	05	ماستر
10.17%	06	مهندس
00%	00	ماجستير
1.70%	01	دكتوراه
100%	59	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (08): توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي



من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المستوى التعليمي الغالب على هذه العينة هو المستوى أقل من البكالوريا (الثانوي) بنسبة 32.20%، وبعدها مستوى ليسانس بنسبة 20,34%، ذلك أن إدارة البلدية

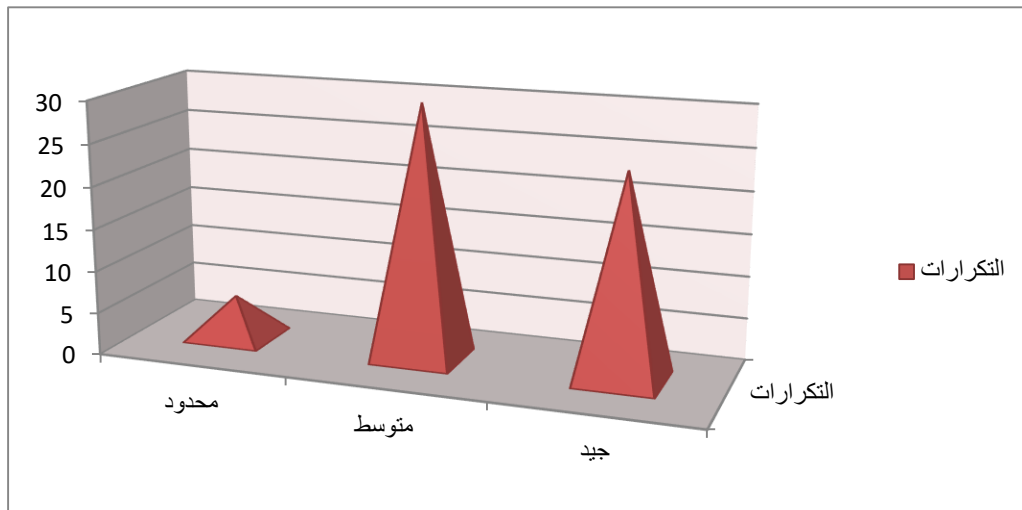
تعتمد في توظيفها للموظفين على مؤهلاتهم العلمية، من أجل الرفع من أداء العاملين على مستوى البلدية، ويليه في الترتيب مستوى البكالوريا بنسبة 15.28%، ثم أصحاب الشهادات التقنية خاصة في الإعلام الآلي بنسبة 11,87% من تمثيل العينة لأن هذه البلدية تعتمد على تكنولوجيا الحاسب الآلي الأمر الذي ألزمها الاعتماد على أصحاب شهادة التقني سامي في الإعلام الآلي في أداء أعمالهم لأنهم يعتبرون العاملين المهرة في استخدام تكنولوجيا الحاسب الآلي، بعدها فئة المهندسين بنسبة 10.17% أما نسبة 8.47% من إجمالي العينة متحصلين على شهادة الماستر، أما مستوى الدكتوراه فتمثل ما نسبته 1.70%

الجدول رقم (09): يوضح توزيع المبحوثين حسب مستوى التحكم في الإعلام الآلي

النسبة المئوية	التكرار	مستوى التحكم في الإعلام الآلي
8.47%	05	محدود
50.85%	30	متوسط
40.68%	24	جيد
100%	59	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (09): مستوى التحكم في الإعلام الآلي.



من خلال الجدول أعلاه المتعلق بمستوى المبحوثين بالتحكم في الإعلام الآلي فهو يعتبر مؤشر مهم بالنسبة للبلدية إذ ان غالبية الموظفين لديهم مستوى التحكم متوسط بنسبة 50.85% أي ما يقدر بـ 30 من العدد الإجمالي لهم القدرة المتوسطة ، هذا ما يشير إلى قدرة مقبولة على التكيف مع الإدارة

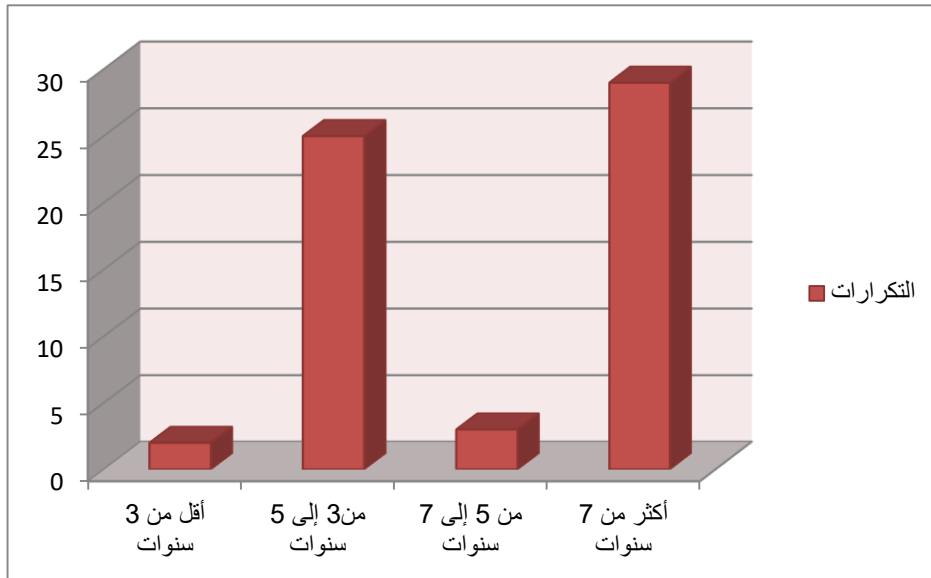
الإلكترونية، لكنها لا تكفي لتحقيق الجودة. تليها نسبة 40.68% أي 24 من العدد الإجمالي لهم القدرة العالية فهي نخبة قادرة على قيادة التغيير التقني. بينما النسبة المتبقية التي تقدر بـ 8.47% الموظفين ذوي القدرة المحدودة في التحكم في الإعلام الآلي.

الجدول رقم (10): يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
3.39%	02	أقل من 3 سنوات
42.37%	25	من 3 إلى 5 سنوات
5.09%	03	من 5 إلى 7 سنوات
49.15%	29	أكثر من 7 سنوات
100%	59	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (10): توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية.



يتبين من خلال الجدول أعلاه أن الفئة الغالبة هي الفئة الإدارية التي اكتسبت خبرة إدارية أكثر من 07 سنوات وذلك بنسبة تمثيل في العينة قدرها 49.15% مما يؤهلهم لتقديم الخدمة المطلوبة والإلمام بالمهام الموكلة بهم ، كما أن هناك فئة قد اكتسبت خبرة مهنية تتراوح من 3 سنوات إلى 5 سنوات تصل إلى 25 بنسبة 42,37% وهي تمثل عينة الموظفين الجدد الذين يمتلكون مؤهلات وشهادات تؤهلهم للتكيف

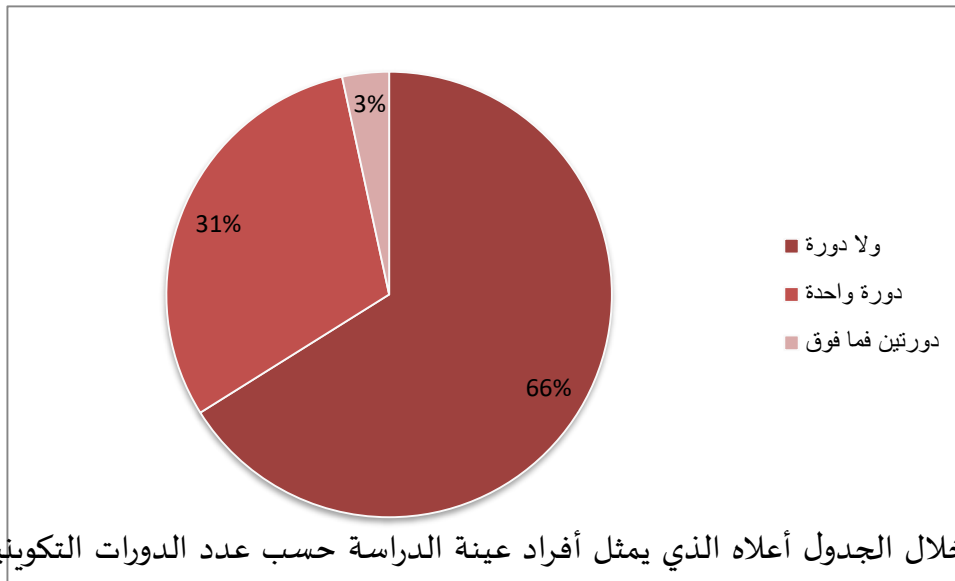
مع التطور التكنولوجي في مجال الإدارة، أما الفئة ذات خبرة من 5 إلى 7 سنوات بلغت 3 من العدد الإجمالي للعينة ما نسبته 5.09%، كما أن هناك فئة قليلة الخبرة المهنية أقل من 03 سنوات بنسبة 3.39% وهي الفئة الشبابية الصغيرة والتي التحقت حديثاً في مجال عملها في هذه البلدية.

الجدول رقم (11): يوضح توزيع المبحوثين حسب عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية

النسبة المئوية	التكرار	عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية
66.10%	39	ولا دورة
30.51%	18	دورة واحدة
3.39%	02	دورتين فما فوق
100%	59	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (11): عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية.



من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التكوينية التي تم القيام بها في مجال الإدارة الإلكترونية، نلاحظ أن أفراد العينة الذين لم يلتحقوا بأي دورة تكوينية عددهم 39 ويمثلون نسبة 66.10% من إجمالي أفراد العينة، وهي نسبة مقلقة تدل على ضعف التكوين المواكب للتحويلات الرقمية. لتلي بعدها فئة الأفراد الذين التحقوا بدورة واحدة بعدد 18 فرد ما يمثل نسبة 30.51%، أما الذين التحقوا بأكثر من دورة بإجمالي 02 أفراد بنسبة 3.39% وهذا راجع للسياسة

المعتمدة في البلدية في تكوين الموظفين، بحيث تعمل على اختيار موظف أو اثنين من كل مصلحة وتكوينه في مجال الإدارة الإلكترونية وتكليفه بتدريب الموظفين الآخرين الذين يعملون تحت مسؤوليته.

## 2) عرض وتحليل نتائج المحور الثاني: الإدارة الإلكترونية.

### 1.2- عرض وتحليل نتائج بعد المتطلبات البشرية:

#### جدول رقم (12): يبين عرض نتائج بعد المتطلبات البشرية

العبارة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	العبارة
توفر عدد كافي من الإطارات البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	01	0.71	4.34	26	29	02	02	00	التكرار	
				44.10	49.20	3.40	3.40	00	النسبة	
تبرمج الإدارة دورات تدريبية دورية للموظفين على استخدام الإدارة الإلكترونية.	03	1.15	3.95	24	19	07	07	02	التكرار	
				40.70	32.20	11.90	11.90	3.40	النسبة	
يتوفر لدى البلدية موظفين متخصصين في الإعلام الآلي ذو كفاءة عالية.	02	0.58	4.34	23	33	03	00	00	التكرار	
				39	55.90	5.10	00	00	النسبة	
تمكن الموظفين في اللغة الإنجليزية والفرنسية المستخدمة في تطبيقات الإدارة الإلكترونية.	04	0.99	3.34	07	19	22	09	02	التكرار	
				11.90	32.20	37.30	15.30	3.40	النسبة	
بعد المتطلبات البشرية										
	موافق	0.57	3.99							

#### المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم (12) أن المتوسطات الحسابية لعبارات المتطلبات البشرية تراوحت بين (3.34-4.34) وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.71-1.15)، وهذا يعني موافقة مرتفعة على العبارات التي تقيس المتطلبات البشرية.

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة رقم (3) يتوفر لدى البلدية موظفين متخصصين في الإعلام الآلي ذو كفاءة عالية وتستقطب أصحاب الخبرات والكفاءات في مجال العمل الإلكتروني بمتوسط حسابي قيمته (4.34) وانحراف معياري (0.58) بمستوى مرتفع والتي تدل على أن البلدية تعتمد في اختيار موظفيها حسب الشهادات (جامعي، التقني سامي) " وتلها في المرتبة الثانية العبارة رقم (1) توفر عدد كافي من الإطارات البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية. " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته (4.34)

وانحراف معياري (0.71) بمستوى مرتفع ، وتليها في المرتبة الثالثة العبارة رقم (2) تبرمج الإدارة دورات تدريبية دورية للموظفين على استخدام الإدارة الإلكترونية " بمتوسط حسابي قيمته (3.95) وانحراف معياري (1.15) بمستوى مرتفع وهذا حسب رأي الموظفين في المؤسسة بتنمية "مهارات الموظفين من خلال الدورات التدريبية والتكوينية الميدانية إما بطلب من الموظف في حد ذاته أو يطلب من رئيسه المباشر إذا كان لا يجيد التعامل مع البرامج المستخدمة في عمله، وتبقى العبارة رقم(4) تمكن الموظفين في اللغة الإنجليزية والفرنسية المستخدمة في تطبيقات الإدارة الإلكترونية " بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.99) بمستوى مرتفع، والتي تدل على أن البلدية تستثمر بمواهب الموظفين المتميزين في استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية لتطوير أداءهم.

## 2.2- عرض وتحليل نتائج بعد المتطلبات التقنية:

جدول رقم (13): يبين عرض نتائج بعد المتطلبات التقنية

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه العبارة
توفر البلدية احتياجاتها الكافية من المعدات والتجهيزات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	01	03	07	29	19	4.05	0.90	01	موافق
	النسبة	1.70	5.10	11.90	49.20	32.20			
توفر البلدية على البنية التحتية المتطورة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	00	03	07	42	07	3.90	0.6	03	موافق
	النسبة	00	5.10	11.90	71.20	11.90			
تتوفر البلدية على نظم وبرامج حديثة لتطبيقات الإدارة الحديثة.	00	02	11	35	11	3.93	0.72	02	موافق
	النسبة	00	3.40	18.60	59.30	18.60			
ترتبط البلدية مع مختلف الأقسام والمصالح الداخلية والخارجية عن طريق شبكات الاتصال.	01	06	06	34	12	3.85	0.93	04	موافق
	النسبة	1.70	10.20	10.20	57.60	20.30			
بعد المتطلبات التقنية						3.93	0.54		موافق

المصدر: إعداد طالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم (13) أن المتوسطات الحسابية لعبارات المتطلبات التقنية تراوحت بين (3.85- 4.05) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.6-0.93)، وهذا يعني موافقة مرتفعة على العبارات التي تقيس المتطلبات التقنية.

كما يتضح أن البعد رقم (05) "توفر البلدية احتياجاتها الكافية من المعدات والتجهيزات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية" يحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.90) بمستوى مرتفع وهذا ما يدل على أن المؤسسة توفر التقنيات اللازمة لموظفيها عناصر الإدارة الإلكترونية المتمثلة في عتاد الحاسوب والبرمجيات ومختلف أنواع الشبكات"، ويليه في المرتبة الثانية العبارة رقم (07) "تتوفر البلدية على نظم وبرامج حديثة لتطبيقات الإدارة الحديثة" بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.72) بمستوى مرتفع، وهذا يدل على وجود برامج أمان فعالة لحماية المعلومات في البلدية بالشكل المناسب ويليه في المرتبة الثالثة بعد رقم (06) "توفر البلدية على البنية التحتية المتطورة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية." بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.60) بمستوى مرتفع وهذا ما يدل على أن البلدية توفر لموظفيها البنية التحتية للإدارة الإلكترونية المتمثلة في توفير شبكة الانترنت بشكل دائم، ويليه في المرتبة الرابعة البعد رقم (08) "ترتبط البلدية مع مختلف الأقسام والمصالح الداخلية و الخارجية عن طريق شبكات الاتصال" بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.93) بمستوى مرتفع وهذا يدل على أن البلدية لها علاقة مع فروعها وكذلك يوجد اتصال بين الموظفين في مختلف الفروع للحصول على البيانات والمعلومات فيما بينهم عن طريق شبكة الإنترنت.

### 2.3- عرض وتحليل نتائج بعد المتطلبات المالية:

جدول رقم (14): يبين عرض نتائج بعد المتطلبات المالية

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه العبارة
تخصص البلدية موارد مالية كافية للحصول على التكنولوجيا الحديثة.	00	07	10	13	29	3.81	0.92	03	موافق
	النسبة	00	11.90	16.90	49.20	22			
توفر البلدية الميزانية الكافية لاقتناء وتطوير البرامج والتطبيقات.	01	07	07	13	31	3.81	0.97	02	موافق
	النسبة	1.70	11.90	11.90	52.50	22			
توفر البلدية الدعم المالي اللازم للاستعانة	03	09	12	10	25	3.51	1.10	04	موافق

				16.90	42.40	20.30	15.30	5.10	النسبة	بالخبراء والمتخصصين لتطوير البرامج الإلكترونية.
موافق	01	0.82	3.95	12	37	06	03	01	التكرار	تسعى البلدية دوما لاقتناء المعدات والتجهيزات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
				20.30	62.70	10.20	5.10	1.70	النسبة	
موافق		0.77	3.77	بعد المتطلبات المالية						

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم (14) أن المتوسطات الحسابية لعبارات المتطلبات المالية تراوحت بين (3.51- 3.95) وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.82- 1.10)، وهذا يعني موافقة مرتفعة على العبارات التي تقيس المتطلبات المالية.

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة رقم (12) "تسعى البلدية دوما لاقتناء المعدات والتجهيزات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته (3.95) وانحراف معياري (0.82) بمستوى مرتفع والتي تدل على أن البلدية توفر البنية التحتية لإدارة الإلكترونية من خلال توفير معدات وأجهزة الإعلام الآلي وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها وتأمين وسائل الاتصال لتسيير شؤونها بالشكل اللازم وتلها في المرتبة الثانية العبارة رقم (09) "تخصص البلدية موارد مالية كافية للحصول على التكنولوجيا الحديثة" بالمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.92) بمستوى مرتفع والتي تدل على أن البلدية تهتم بالبحوث والدراسات لتطوير البرامج الإلكترونية التي تستخدم في العمل، وتلها في المرتبة الثالثة العبارة رقم (10) "توفر البلدية الميزانية الكافية لاقتناء وتطوير البرامج والتطبيقات" بالمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.97) والتي تدل على أن البلدية توفر أحد عناصر الإدارة الإلكترونية والمتمثلة في برامج وأنظمة قوية لتشفير المعلومات المرسله وسلامة المحتوى حيث أن هذه الأنظمة يتم حمايتها بشكل دوري لأن طبيعة عملها تستوجب السرية لذلك لها أنظمة للحماية جد متطورة وحديثة وتأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (11) "توفر البلدية الدعم المالي اللازم للاستعانة بالخبراء والمتخصصين لتطوير البرامج الإلكترونية" بالمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.10) بمستوى مرتفع والتي تدل على أن المؤسسة توفر إمكانيات مادية بشكل مقبول لأن البرامج تتطور بشكل مستمر في المؤسسة مما يؤدي إلى إلزامية الاستعانة بالخبراء والمختصين.

4.2- عرض وتحليل نتائج بعد المتطلبات الإدارية:

جدول رقم (15): يبين عرض بعد المتطلبات الإدارية:

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه العبارة
تسعى البلدية لتبسيط الإجراءات الإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	01	02	04	39	13	4.03	0.76	02	موافق
	النسبة	1.70	3.40	6.80	22				
تطبيق الإدارة الإلكترونية يطور في العمليات والوظائف لتحقيق مخططات البلدية.	00	01	04	27	27	4.36	0.69	01	موافق بشدة
	النسبة	00	1.70	6.80	45.80				
يخضع الموظفون للتدريب التقني والإداري المستمر وفقا للتحويلات التكنولوجية.	03	07	09	30	10	3.63	1.07	04	موافق
	النسبة	5.10	11.90	15.30	16.90				
تعتمد البلدية على التخطيط الاستراتيجي للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية.	02	05	11	34	07	3.66	0.92	03	موافق
	النسبة	3.40	8.50	18.60	11.90				
بعد المتطلبات الإدارية						3.92	0.69		موافق

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم (15) أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد المتطلبات الإدارية تراوحت بين (4.36-3.63) وانحرافات معيارية تراوحت بين (1.07-0.69)، وهذا يعني موافقة مرتفعة على العبارات التي تقيس المتطلبات الإدارية.

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة رقم (14) التي تنص على " تطبيق الإدارة الإلكترونية يطور في العمليات والوظائف لتحقيق مخططات البلدية " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (0.69) مستوى مرتفع جدا والتي تدل على أن مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال دعم الإدارة العليا لتعميم تطبيق الإدارة الإلكترونية، أي أن البلدية تدعم بالشكل المطلوب تبني تطبيق المتطلبات الإدارية. وتلها في المرتبة الثانية العبارة رقم (13) "تسعى البلدية لتبسيط الإجراءات الإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية " بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.76) بمستوى مرتفع، وتلها في المرتبة الثالثة العبارة رقم (16) "تعتمد البلدية على التخطيط الإستراتيجي للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية " بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.92) بمستوى مرتفع، وتلها في المرتبة الرابعة والأخيرة العبارة رقم (15) "يخضع الموظفون للتدريب التقني والإداري المستمر وفقا للتحويلات التكنولوجية " بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.07) بمستوى مرتفع والتي تدل على أن البلدية

تولي أهمية للبرامج التدريبية في تحسين أداء الموظفين ولصقل مهاراتهم والرفع من قدراتهم المختلفة، وتعزز الثقة عند القيام بالأعمال والمهام الموكلة لهم.

جدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متطلبات الإدارة الإلكترونية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
المتطلبات البشرية	3.99	0.57	موافق
المتطلبات التقنية	3.93	0.54	موافق
المتطلبات المالية	3.77	0.77	موافق
المتطلبات الإدارية	3.92	0.69	موافق
محور الإدارة الإلكترونية ككل	3.90	0.55	موافق

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v25

يتضح من خلال الجدول أعلاه رقم (16) أن بعد المتطلبات البشرية رقم (01) يحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.57) بمستوى مرتفع، تليها المرتبة الثانية المتطلبات التقنية رقم (2) بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.54) بمستوى مرتفع وهذا ما يدل على أن المؤسسة توفر التقنيات اللازمة (البرامج العتاد، الشبكات) ويليه في المرتبة الثالثة بعد متطلبات الإدارية رقم (4) بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.69) بمستوى مرتفع، وهذا يدل على توفر التخطيط الاستراتيجي في نظر المستجوبين للإجراءات الإدارية التي تقوم بها البلدية . ويليه في المرتبة الرابعة بعد المتطلبات المالية رقم (3) بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.77) بمستوى مرتفع بالإضافة إلى أنه بلغ المتوسط الحسابي للمقياس الكلي للأبعاد متطلبات الإدارة الإلكترونية (3.90)، وانحراف معياري (0.55) بمستوى مرتفع، وهذا ما يدل أن البلدية مهتمة بتوفير متطلبات الإدارة الإلكترونية في معاملاتها بصفة مرتفعة.

## 2) عرض وتحليل نتائج المحور الثالث: جودة الخدمات.

### 3-1- عرض وتحليل نتائج بعد الاعتمادية:

جدول رقم (17): يبين عرض نتائج بعد الاعتمادية

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه العبارة
يلتزم الموظفون في المؤسسة بمواقيت العمل.	06	04	10	29	10	3.56	1.16	04	موافق
	10.20	6.80	16.90	49.20	16.90				
يتم تقديم الخدمات الإدارية المطلوبة بالشكل الأمثل والدقيق.	01	04	04	32	18	4.05	0.90	01	موافق
	1.70	6.80	6.80	54.20	30.50				
تلتزم البلدية على توفير العدد الكافي من العمال المؤهلين لضمان جودة الخدمات.	01	04	02	41	11	3.96	0.81	03	موافق
	1.70	6.80	3.40	69.50	18.60				
يحرص الموظفون بتحسين الأداء وإنجاز الأعمال في الوقت المحدد.	01	04	05	33	16	04	0.89	02	موافق
	1.70	6.80	8.50	55.90	27.10				
بعد الاعتمادية						3.89	0.79		موافق

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم (17) أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الاعتمادية تراوحت بين (4.05-3.56) وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.89-1.16)، وهذا يعني موافقة مرتفعة على العبارات التي تقيس بعد الاعتمادية. كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة رقم (18) التي تنص على " يتم تقديم الخدمات الإدارية المطلوبة بالشكل الأمثل والدقيق" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.90) بمستوى مرتفع. وتلها في المرتبة الثانية العبارة رقم (18) " يحرص الموظفون بتحسين الأداء وإنجاز الأعمال في الوقت المحدد " بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.89) بمستوى مرتفع، وتلها في المرتبة الثالثة العبارة رقم (19) "تلتزم البلدية على توفير العدد الكافي من العمال المؤهلين لضمان جودة الخدمات" بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.81) بمستوى مرتفع، وتلها في المرتبة الرابعة العبارة رقم (17) " يلتزم الموظفون في المؤسسة بمواقيت العمل". بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.16) بمستوى مرتفع. وهو مؤشر سوسولوجي على ضعف الإنضباط الزمني في بعض الحالات.

2-3- عرض وتحليل نتائج بعد الملموسية:

جدول رقم (18): يبين عرض نتائج بعد الملموسية

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه العبارة
تصميم البلدية مناسب يسهل أداء العمل والاتصال مع الموظفين.	00	02	03	40	14	4.12	0.65	02	موافق
	00	3.40	5.10	67.80	23.70				
تضع البلدية لوحات وعلامات إرشادية متطورة تسهل الوصول للمصالح والمكاتب.	00	01	01	37	20	4.29	0.59	01	موافق بشدة
	00	1.70	1.70	62.70	33.90				
تعتمد البلدية على توظيف أجهزة ومعدات حديثة تسهل عملية تقديم الخدمة.	01	03	04	41	10	3.95	0.78	03	موافق
	1.70	5.10	6.80	69.50	16.90				
يتميز الموظفون بالمظهر الأنيق واللائق.	03	05	03	33	15	3.88	1.02	04	موافق
	5.10	8.50	5.10	55.90	25.40				
بعد الملموسية						4.06	0.43		موافق

#### المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم (18) أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الملموسية تراوحت بين (3.88-4.29) وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.59-1.02)، وهذا يعني موافقة مرتفعة على العبارات التي تقيس بعد الملموسية. ما يدل على الإهتمام بجوانب البيئة المادية والمرئية.

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة رقم (22) التي تنص على "تضع البلدية لوحات وعلامات إرشادية متطورة تسهل الوصول للمصالح والمكاتب" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.59) بمستوى مرتفع جدا. فهي تحتل أولوية واضحة مما يساهم في ولوج المواطن للخدمة. وتليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (21) "تصميم البلدية مناسب يسهل أداء العمل والاتصال مع الموظفين بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.65) بمستوى مرتفع، وتليها في المرتبة الثالثة العبارة رقم (23) "تعتمد البلدية على توظيف أجهزة ومعدات حديثة تسهل عملية تقديم الخدمة" بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.97) بمستوى مرتفع، وتليها في المرتبة الرابعة العبارة رقم (24) "يتميز الموظفون بالمظهر الأنيق واللائق" بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (1.02) بمستوى مرتفع.

#### 3-3- عرض وتحليل نتائج بعد الاستجابة:

#### جدول رقم (19): يبين عرض نتائج بعد الاستجابة

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه العبارة
تقديم الخدمة بجودة عالية يعزز الثقة بين المواطن وإدارة البلدية.	00	01	03	32	23	4.31	0.65	01	موافق بشدة
	00	1.70	5.10	54.20	39				
الموظفون مستعدون دوماً لخدمة المواطنين رغم ضغوطات العمل.	00	02	02	34	21	4.25	0.68	02	موافق بشدة
	00	3.40	3.40	57.60	35.60				
يقدم الموظفون الخدمات بشكل فوري	00	01	02	37	19	4.25	0.60	03	موافق بشدة
	00	1.70	3.40	62.70	32.20				
يتم الرد على شكاوى المواطنين بسرعة.	00	02	08	35	14	4.03	0.72	04	موافق بشدة
	00	3.40	13.60	59.30	23.70				
بعد الاستجابة						4.21	0.44		موافق بشدة

#### المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم (19) أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الاستجابة تراوحت بين (4.03- 4.31) وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.60- 0.72)، وهذا يعني موافقة مرتفعة جداً على العبارات التي تقيس بعد الاستجابة. ما يشير إلى تجاوب جيد من الموظفين.

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة رقم (25) التي تنص على "تقديم الخدمة بجودة عالية يعزز الثقة بين المواطن وإدارة البلدية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.65) بمستوى مرتفع جداً. وتلها في المرتبة الثانية العبارة رقم (27) "يقدم الموظفون الخدمات بشكل فوري" بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.60) بمستوى مرتفع جداً، وتلها في المرتبة الثالثة العبارة رقم (26) "الموظفون مستعدون دوماً لخدمة المواطنين رغم ضغوطات العمل" بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.68) بمستوى مرتفع جداً، وتلها في المرتبة الرابعة العبارة رقم (28) "يتم الرد على شكاوى المواطنين بسرعة" بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.72) بمستوى مرتفع. ما قد يعكس بطء في التعامل مع التظلمات.

#### 4-3- عرض وتحليل نتائج بعد الأمان:

جدول رقم (20): يبين عرض نتائج بعد الأمان

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه العبارة
ضمان المعاملة الحسنة للمواطن من قبل الموظفين.	00	00	01	32	26	4.42	0.53	01	موافق بشدة
	00	00	1.7	54.20	44.10				
تزويد المواطنين بالمعلومات اللازمة عن الإجراءات اللازمة لكل خدمة.	00	02	05	35	17	4.14	0.71	04	موافق
	00	3.40	8.50	59.30	28.80				
ينشأ الشعور بالثقة والأمان لدى المواطنين عند التعامل مع الموظفين.	00	02	01	36	20	4.25	0.66	02	موافق بشدة
	00	3.40	1.70	61	33.90				
يتمتع الموظفون بالكفاءة والفعالية اللازمة للتعامل مع انشغالات المواطنين.	01	00	05	32	21	4.22	0.74	03	موافق بشدة
	1.70	00	8.50	54.20	35.60				
بعد الأمان						4.26	0.42		موافق بشدة

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم (20) أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الأمان تراوحت بين (4.22- 4.42) وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.53- 0.71)، وهذا يعني موافقة مرتفعة جدا على العبارات التي تقيس بعد الأمان. ما يبرز الثقة التي يشعر بها المواطن.

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة رقم (29) التي تنص على "ضمان المعاملة الحسنة للمواطن من قبل الموظفين." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.53) بمستوى مرتفع جدا. وتلها في المرتبة الثانية العبارة رقم (31) "ينشأ الشعور بالثقة والأمان لدى المواطنين عند التعامل مع الموظفين" بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.66) بمستوى مرتفع، ما يؤشر على جودة بشرية محترمة. وتلها في المرتبة الثالثة العبارة رقم (32) "يتمتع الموظفون بالكفاءة والفعالية اللازمة للتعامل مع انشغالات المواطنين" بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.74) بمستوى مرتفع جدا، وتلها في المرتبة الرابعة العبارة رقم (30) "تزويد المواطنين بالمعلومات اللازمة عن الإجراءات اللازمة لكل خدمة" بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.71) بمستوى مرتفع.

جدول رقم (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد جودة الخدمات

العنصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوفر
الاعتمادية	3.89	0.79	مرتفعة
الملموسية	4.06	0.43	مرتفعة
الاستجابة	4.21	0.44	مرتفعة
الأمان	4.26	0.42	مرتفعة جدا
محور جودة الخدمات ككل	4.11	0.41	مرتفعة
الإستبيان ككل	4.00	0.44	مرتفعة

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v25

يتضح من النتائج الظاهرة في الجدول أعلاه رقم (21) أن تقييم أفراد العينة لأبعاد جودة الخدمات كانت بين مرتفعة ومرتفعة جدا، حيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعد الأمان قد بلغ (4.26) وانحراف معياري (0.42) وهو تقييم مرتفع جدا والأعلى من بين أبعاد جودة الخدمة، يليه بعد الاستجابة بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.44) بعدها بعد الملموسية بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.43)، ثم بعد الاعتمادية بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.79) في حين بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل ما نسبته (4.11) وانحراف معياري (0.41) مما يفسر ارتفاع درجة الموافقة التي تدل على جودة الخدمات المقدمة من طرف بلدية بوحمامة حسب رأي أفراد العينة، وهذا يعتبر تأكيد لنتائج استطلاع الرأي حول جودة الخدمات.

ثالثا: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

### 1) في ضوء الفرضيات:

1.1. التحقق من الفرضية الجزئية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات البشرية في تحسين جودة الخدمات.

جدول رقم (22): يبين نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير المتطلبات البشرية في تحسين جودة

#### الخدمات

المتغير	معامل	Beta	قيمة t	مستوى	معامل	معامل	قيمة f	مستوى
---------	-------	------	--------	-------	-------	-------	--------	-------

المعنوية sig		التحديد R <sup>2</sup>	الارتباط R	المعنوية sig			الانحدار	المستقل
0.000	22.10	0.28	0.53	0.000	7.85	0.53	2.58	الثابت
				0.000	4.70		0.38	المتطلبات البشرية

المصدر: مخرجات برنامج spss v25

من خلال الجدول أعلاه رقم (22) نلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R square) بلغت (0.28)، وتعني هذه القيمة أن المتطلبات البشرية يفسر ما نسبته 28% من التباين الحاصل في المتغير التابع والمتمثل في جودة الخدمات، والنسبة المتبقية والتي تبلغ 72% تعزى لعوامل ومتغيرات أخرى غير مدرجة في الجدول، بالإضافة إلى أخطاء التقدير العشوائي للعينه، وبشكل عام نستنتج أن قيمة (F) معنوية تحليل الانحدار الخطي البسيط دالة، حيث بلغ مستوى دلالة الاختبار 0.000 وهو أقل من نسبة الخطأ 0.05، وهذا ما يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات البشرية في تحسين جودة الخدمات، ومنه نستنتج أن الفرضية القائلة أن: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات البشرية في تحسين جودة الخدمات" محققة.

2.1-التحقق من الفرضية الجزئية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التقنية في تحسين جودة الخدمات.

جدول رقم (23): يبين نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير المتطلبات التقنية في تحسين جودة الخدمات

مستوى المعنوية sig	قيمة f	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية sig	قيمة t	Beta	معامل الانحدار	المتغير المستقل
0.000	18.10	0.24	0.49	0.000	7.45	0.49	2.62	الثابت
				0.000	4.25		0.38	المتطلبات التقنية

المصدر: مخرجات برنامج spss v25

من خلال الجدول أعلاه رقم (23) نلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R square) بلغت (0.24)، وتعني هذه القيمة أن المتطلبات التقنية يفسر ما نسبته 24% من التباين الحاصل في المتغير التابع والمتمثل في

جودة الخدمات، والنسبة المتبقية والتي تبلغ 76% تعزى لعوامل ومتغيرات أخرى غير مدرجة في الجدول، بالإضافة إلى أخطاء التقدير العشوائي للعينة، وبشكل عام نستنتج أن قيمة (F) معنوية تحليل الانحدار الخطي البسيط دالة، حيث بلغ مستوى دلالة الاختبار 0.000 وهو أقل من نسبة الخطأ 0.05، وهذا ما يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التقنية في تحسين جودة الخدمات، ومنه نستنتج أن الفرضية القائلة أن: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التقنية في تحسين جودة الخدمات" محققة.

3.1-التحقق من الفرضية الجزئية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات المالية في تحسين جودة الخدمات.

جدول رقم (24): يبين نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير المتطلبات المالية في تحسين جودة الخدمات

المتغير المستقل	معامل الانحدار	Beta	قيمة t	مستوى المعنوية sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة f	مستوى المعنوية sig
الثابت	03	0.54	12.98	0.000	0.54	0.29	23.77	0.000
المتطلبات المالية	0.29		4.88	0.000				

المصدر: مخرجات برنامج spss v25

من خلال الجدول أعلاه رقم (24) نلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R square) بلغت (0.29)، وتعني هذه القيمة أن المتطلبات المالية يفسر ما نسبته 29% من التباين الحاصل في المتغير التابع والمتمثل في جودة الخدمات، والنسبة المتبقية والتي تبلغ 71% تعزى لعوامل ومتغيرات أخرى غير مدرجة في الجدول، بالإضافة إلى أخطاء التقدير العشوائي للعينة، وبشكل عام نستنتج أن قيمة (F) معنوية تحليل الانحدار الخطي البسيط دالة، حيث بلغ مستوى دلالة الاختبار 0.000 وهو أقل من نسبة الخطأ 0.05، وهذا ما يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات المالية في تحسين جودة الخدمات، ومنه نستنتج أن الفرضية القائلة أن: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات المالية في تحسين جودة الخدمات" محققة.

5.1-التحقق من الفرضية الجزئية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات الإدارية في تحسين جودة الخدمات.

جدول رقم (25): يبين نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير المتطلبات الإدارية في تحسين جودة

الخدمات

المتغير المستقل	معامل الانحدار	Beta	قيمة t	مستوى المعنوية sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة f	مستوى المعنوية sig
الثابت	2.72	0.59	10.72	0.000	0.59	0.35	31.08	0.000
المتطلبات الإدارية	0.36		5.58	0.000				

المصدر: مخرجات برنامج spss v25

من خلال الجدول أعلاه رقم (25) نلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R square) بلغت (0.35)، وتعني هذه القيمة أن المتطلبات الإدارية يفسر ما نسبته 35% من التباين الحاصل في المتغير التابع والمتمثل في جودة الخدمات، والنسبة المتبقية والتي تبلغ 65% تعزى لعوامل ومتغيرات أخرى غير مدرجة في الجدول، بالإضافة إلى أخطاء التقدير العشوائي للعينه، وبشكل عام نستنتج أن قيمة (F) معنوية تحليل الانحدار الخطي البسيط دالة، حيث بلغ مستوى دلالة الاختبار 0.000 وهو أقل من نسبة الخطأ 0.05، وهذا ما يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات الإدارية في تحسين جودة الخدمات، ومنه نستنتج أن الفرضية القائلة أن: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات الإدارية في تحسين جودة الخدمات" محققة.

5.1-التحقق من الفرضية العامة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات.

جدول رقم (26): يبين نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير الإدارة الالكترونية في تحسين جودة

الخدمات

المتغير المستقل	معامل الانحدار	Beta	قيمة t	مستوى المعنوية sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة f	مستوى المعنوية sig

0.000	37.73	0.40	0.63	0.000	7.44	0.63	2.26	الثابت
				0.000	6.14		0.47	الإدارة الإلكترونية

المصدر: مخرجات برنامج spss v25

من خلال الجدول أعلاه رقم (26) نلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R square) بلغت (0.40)، وتعني هذه القيمة أن الإدارة الإلكترونية تفسر ما نسبته 40% من التباين الحاصل في المتغير التابع والمتمثل في جودة الخدمات، والنسبة المتبقية والتي تبلغ 60% تعزى لعوامل ومتغيرات أخرى غير مدرجة في الجدول، بالإضافة إلى أخطاء التقدير العشوائي للعينة، وبشكل عام نستنتج أن قيمة (F) معنوية تحليل الانحدار الخطي البسيط دالة، حيث بلغ مستوى دلالة الاختبار 0.000 وهو أقل من نسبة الخطأ 0.05، وهذا ما يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات، ومنه نستنتج أن الفرضية القائلة أن: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات" محققة.

2. في ضوء الدراسات السابقة:

**الدراسة الأولى:** دراسة عبان عبد القادر بعنوان: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر. (دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة)

لقد أكدت هذه الدراسة على أن تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر تتوزع بين تحديات بشرية، تنظيمية، اجتماعية وتقنية إلا أن هذه النتائج لا تعكس ما توصلنا إليه وذلك أن نتائج دراستنا خلصت إلى أن المتطلبات البشرية، التقنية، الإدارية، المالية كلها تؤثر بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمات.

**الدراسة الثانية:** دراسة أو سليمان سمية بعنوان إستراتيجية جودة الخدمات وأثرها على تحقيق وتنمية الميزة التنافسية لشركات التأمين في الجزائر دراسة حالة شركة أكسا للتأمينات.

حيث توصلت هذه الدراسة أن إلى تطبيق استراتيجيات جودة الخدمات يمنح المؤسسات ميزة تنافسية، أما نتائج دراستنا توصلت إلى أن جودة الخدمات تحسنت فعليا في بلدية بوحمامة-ولاية خنشلة بفعل التحول الرقمي.

**الدراسة الثالثة:**

دراسة صفاء تايه بعنوان «دور الإدارة الإلكترونية في تحسين كفاءة أداء النظام المصرفي دراسة ميدانية في عينة من المصارف العراقية كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة الكوفة. العراق 2021».

حيث توصلت في دراستها أن الإدارة الإلكترونية تحسن الكفاءة الإدارية وتقلل التكاليف والوقت ونتائج دراستنا أظهرت أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية في البلدية أدت بالفعل إلى تسريع الحصول على الوثائق والتقليل من البيروقراطية.

#### الدراسة الرابعة:

دراسة إبراهيم جمعة أرحيم بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية . مديرية محافظة اللاذقية نموذجاً . تدخل هذه الدراسة ضمن متطلبات رسالة ماجستير في الاقتصاد قسم الاقتصاد والتخطيط كلية الاقتصاد . جامعة تشرين . اللاذقية . سوريا .  
أبرزت دراسته أن الإدارة الإلكترونية تحسن ملموسية الخدمات، وقد أقرت بأهمية البنية التحتية والتكوين والتدريب وهو ما تقاطع مع دراستنا التي أكدت أهمية توفر التجهيزات التقنية والموارد البشرية المدربة.

#### الدراسة الخامسة:

دراسة عطور أمل وكريستيان لونغي بعنوان: «تطوير الإدارة الإلكترونية في البلديات الفرنسية» مجلة الجغرافيا، والاقتصاد المجلد 16، العدد الأول، 2014  
توصلت الدراسة إلى أن الأداء الجيد لا ينعكس دائماً بشكل مباشر على رضا المواطنين، على عكس نتائج دراستنا التي أكدت ارتباط تطبيق الإدارة الإلكترونية بتحسين جودة الخدمات.

#### الدراسة السادسة:

دراسة حسن. ن. رواش «مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الوظائف الإدارية» جامعة جدارا، الأردن  
أظهرت هذه الدراسة علاقة الإدارة الإلكترونية والوظائف الإدارية (التخطيط، الرقابة، التنظيم، التوجيه...) وهو ما أثبتته الدراسة الحالية في محور المتطلبات الإدارية.

#### 3. في ضوء المقاربة النظرية:

**المقاربة الأولى:** وفقاً للمقاربة البنائية الوظيفية، فإن هذه النتائج تعكس خللاً وظيفياً داخل النسق الإداري، حيث لا تؤدي كل وحدة وظيفتها بشكل متكامل، وبالتالي تفقد الإدارة الإلكترونية دورها كعنصر إصلاحي ضمن بنية مترابطة.

كما أن جودة الخدمات لا تتحقق فقط من خلال إدخال التكنولوجيا، بل من خلال تكامل البنية وتفاعلها: يجب أن تكون هناك بنية تحتية ملائمة، موظفون مؤهلون تنظيم إداري مرن، وقبول ثقافي للتغيير، حتى تكتسب الإدارة الإلكترونية معناها الوظيفي وتقوم بدورها في تحسين الأداء العام.

وهذا، فإن المقاربة البنائية الوظيفية تسلط الضوء على أن نجاح الإدارة الإلكترونية يتطلب تكاملاً بنيوياً ووظيفياً بين مختلف عناصر المؤسسة، ولا يمكن للتغيير التكنولوجي أن يحدث أثراً فعلياً ما لم يدعم بإصلاحات داخل البنية التنظيمية والوظيفية للمؤسسة الإدارية.

**المقاربة الثانية:** يعتبر جوران أن جودة الخدمات تتحقق من خلال العمليات المنظمة والتخطيط والتحسين المستمر هذا ما توصلنا إليه ويظهر ذلك في اعتماد البلدية على إدخال تقنيات جديدة وإعادة هندسة الإجراءات وتبسيط العمليات الإدارية مما أدى إلى تحسين الخدمات هذا يعتبر تطبيقاً فعلياً لأفكار جوران التي ترى أن الجودة ليست مجرد نتيجة بل هي عملية مستمرة تتطلب تخطيطاً ومتابعة وتطويراً دائماً.



الخاتمة

## الخاتمة:

نتج عن تطبيق تكنولوجيا الإعلام والاتصال المتطورة نقلة نوعية، حتم على المؤسسات تبني واقعا إداريا جديدا تجلت مظاهره في التخلي عن كل ما هو تقليدي والتوجه نحو الانفتاح والعصرنة والعمل وفق مفاهيم إدارية حديثة لعل أبرزها الإدارة الإلكترونية، حيث مثلت هذه الأخيرة مرحلة حاسمة تميزت بالانتقال نحو الخدمات العمومية الإلكترونية وبالتالي الانتقال من الاتصال المباشر بين المواطنين والمؤسسات الخدمية العمومية إلى التواصل الافتراضي الإلكتروني، كل ذلك سوف يحدث تغييرا سريعا في نمط حياة المواطنين ويقلل من الصورة السلبية لمفهوم الخدمة العمومية الناجمة عن تعقيدات الهيكل الإداري وتزايد مستوياته التنظيمية في شكلها التقليدي وبالتالي القضاء على كافة المظاهر السلبية التي كانت ترافق هذا المنهج الإداري كإهدار الوقت والجهد، البيروقراطية، المحاباة، الأخطاء الإدارية...

هنا وتجدر بنا الإشارة أنه وانطلاقا من الأطر النظرية والعملية لتطبيق الإدارة الإلكترونية خلصنا إلى أنها لا تعتبر مجرد انتقال من إدارة تقليدية تعتمد في نظام عملها على الأوراق إلى إدارة حديثة تستخدم الأجهزة الإلكترونية الحديثة وتعمل وفق نظام تكنولوجيا الإعلام والاتصال واستخدام الانترنت ولكنها في الواقع إستراتيجية شاملة ومتكاملة تنطلق من أسس قانونية مضبوطة وتقوم على برامج حكومية واضحة وتعمل وفق خطط منهجية مسطرة وترتكز على متطلبات تقنية وتكنولوجية تستوجب تسخير كافة العوامل البشرية والمادية لإرساء أسسها وتحقيق الأهداف المسطرة لها وهو الأمر الذي يفسر كون الخدمات الإدارية المقدمة من طرف الجماعات الإقليمية شهدت ومنذ بداية تطبيق الإدارة الإلكترونية تطورا كبيرا وهاما ترتب عنه تحسين وتجويد العديد من هذه الخدمات وتطوير طرق تقديمها بصورة ترتب عنها تطوير وعصرنة كثير من هذه الخدمات وتطوير طرق تقديمها بصورة أدت إلى تفعيل أداء العديد من الإدارات والمؤسسات على مستوى الجماعات الإقليمية، الأمر الذي زاد من سرعة ودقة تقديم الخدمات الإدارية العمومية وخفض الكثير من التكاليف ورفع القدرة على التنسيق بين مختلف المؤسسات الإدارية المحلية والوطنية.

و عرفت بلدية بوحمامة - ولاية خنشلة - كباقي بلديات الجزائر تغييرات شملت مختلف نواحي الحياة خاصة من الناحية الإدارية، من خلال مشروع الجزائر الإلكترونية ورغم ما سجلناه من نقائص وثغرات بشأن هذا المشروع إلا أنها خطت خطوة هامة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية وهو الأمر الذي ساهم بشكل مبدئي في المضي قدما نحو إرساء مبادئ المصداقية والشفافية وساعد على وضع أول خطوة في برامج إصلاح المرافق العمومية وتبسيط الخدمات الإدارية وتقريب المواطن من الإدارة.

ومن خلال هذه الدراسة حاولنا التعرف على تأثير الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات، وذلك بالتطرق إلى الجانب النظري والتطبيقي، ومنه خلصت الدراسة إلى عدة نتائج:

➤ في إطار إستراتيجية الجزائر الالكترونية من أجل التحسين في مستوى الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين تبنت الجزائر أسلوب الإدارة الالكترونية على مستوى مختلف مؤسساتها وأجهزتها الإدارية.

➤ هدفت الجزائر من خلال إستراتيجيتها الالكترونية إلى عصرنة القطاعات والمؤسسات الحكومية وهو ما يفرض عليها توفير العديد من الإمكانيات وتوفير الوسائل الالكترونية اللازمة لهذا التحول.

➤ في إطار تجسيد لبرنامج التحول الالكتروني المتعلق بتطوير وعصرنة الإدارة قد سجلت البلدية نتائج جد هامة في هذا الإطار ذلك أن الانتقال من التعامل مع المواطنين من خلال المعاملات الورقية إلى المعاملات الالكترونية التي تنطلق من استخدام الوثائق الالكترونية البيومترية التي يتم طلبها واستخراجها عن طريق الانترنت ودون عناء الانتقال إلى مقر الإدارة ومواجهة الممارسات البيروقراطية ساهم كثيرا في التقليل من الصور السلبية التي كانت تعاني منها الإدارة في صورتها التقليدية.

#### التوصيات والاقتراحات:

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذا البحث يمكننا صياغة بعض التوصيات والاقتراحات التي من شأنها إنجاز مشروع الإدارة الالكترونية وإيصاله إلى المستوى الذي تتطلع إليه الجماعات المحلية في بلدية بوحمامة بغية الإرساء والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للصالح العام. ومن أهمها نذكر ما يلي:

- ضرورة توفير أجهزة الحاسوب الإلكترونية في جميع الإدارات من أجل إستخدامها في العمل الإداري وتعويض العمل اليدوي .
- إنشاء موقع إلكتروني خاص بكل بلدية يتم فيه إدراج الوثائق الإدارية التي يحتاجها المواطن بكثرة مما تغنيه ضرورة القدوم إلى مقر البلدية وإنما يتم تحميلها من موقع البلدية فقط .
- تدريب الموظفين في الإدارات على استخدام أجهزة الحاسوب في أداء عملهم .
- تخصيص ميزانية مالية في تدريب العاملين وتأهيلهم على البرامج الإلكترونية .

- إستعانة بمهندسين وخبراء في مجال الإعلام الآلي من أجل تطوير برامج وشبكات إتصالية داخلية خاصة بكل إدارة وكذا إنشاء قاعدة بيانات تخص الموظفين والمواطنين
- تدعيم الدولة للمواطنين في إقتناء أجهزة الحاسوب وكذا الإشتراك في الإنترنت من خلال تخفيض سعرها ، وجعلها في متناول الجميع ، الأمر الذي يخلق الوعي الإلكتروني لدى المواطن ويشكل ما يسمى المجتمع الإلكتروني .
- القضاء على مشكلة الأمية الالكترونية في بعض المناطق المحلية ونشر الثقافة والوعي الإلكتروني للعاملين والمواطنين بأهمية الإدارة الإلكترونية، هذا وحتى تكون هناك استجابة لتحول إلى الخدمات العمومية الالكترونية الفعلية.
- سعي لإنشاء بوابة حكومية الكترونية خاصة بالجماعات الإقليمية يجمع من خلالها كافة الخدمات الإدارية الالكترونية التي تقدمها الإدارات المحلية، ويتم من خلالها توضيح وتبسيط كافة الإجراءات الإدارية الالكترونية.
- تكثيف الجهود الوطنية لخلق بيئة رقمية ملائمة لتقديم خدمة عمومية إلكترونية بكل ما تحمله الكلمة من معنى.
- سعي الدولة إلى تقوية البنية التحتية للحكومة الالكترونية، وهذا من اجل توفير أفضل الخدمات وفي كل الأوقات، فتعطل شبكة الانترنت يؤدي إلى شلل الإدارة الالكترونية وتعطل مصالح المواطنين.
- إن البلدية كإدارة خدمية في الجزائر لازالت تعاني من بعض النقائص التي جعلتها تتخلف في اللحاق بركب التنمية والتطور التكنولوجي الحاصل في جميع البلدان العربية والأجنبية ، ذلك أنها لازالت تعتمد على العمل اليدوي والورقي ولم تنتقل بعد إلى العمل الإلكتروني الذي يساهم في تطور البلدية وعصرنتها ، وكذا تحسين أداء البلدية وتقريبها بشكل أكثر من المواطن بإعتبارها إدارة خدمية يحتاجها المواطن أكثر من باقي الإدارات الأخرى ذلك أنها تعتبر قاعدة بيانات المواطنين القاطنين على تراب البلدية ، لذا فإن أغلب الوثائق التي يحتاجها المواطن موجودة على مستوى إدارة البلدية ، لذا كان من الأولى والأجدي على المسؤولين القائمين على البلدية ضرورة إيجاد حلول وإدخال التحسينات التكنولوجية التي من شأنها أن تساهم في تطور أداء البلدية نحو الأفضل وبشكل يرضي المواطنين عن خدماتها .

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المراجع

### الكتب:

1. أحمد بن عشاوي، الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013
2. بلية لحبيب، إدارة الجودة الشاملة المفهوم-الأساسيات-وشروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2019
3. بوحوش عمار وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، إصدار المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية، والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، 2019
4. جمعة إسماعيل العياط، الإدارة الإلكترونية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015
5. خضر مصباح الطيطي، إدارة وصناعة الجودة مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011
6. راكز علي محمود الزعائر، غسان الطالب، الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة، دار اليازوري، عمان، الأردن، ط1، 2019
7. ربحي مصطفى عليان، البيئة الإلكترونية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015
8. رعد الصرن، إدارة الجودة الشاملة مدخل الوظائف والأدوات، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2016
9. زرواتي رشيد، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2004
10. صفاء فتوح جمعة، مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، دار الفكر والقانون، ط1، 2014.
11. عادل حرحوش، أحمد علي صالح، ببداء ستار البياتي، الإدارة الإلكترونية، أمبرشن للطباعة، 2007
12. عبد الخالق باعلوي، تسويق الخدمات، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن، ط1، 2013

13. عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، ط1، 2013.
14. عبد الله مهنا سالم غانم، تسويق الخدمات المصرفية، معهد الدراسات المصرفية، 1998.
15. عزيز داوود، مناهج البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، عمان، الأردن، ط1، 2009.
16. علي فلاح الزعبي، إدارة التوزيع مدخل تطبيقي متكامل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2010.
17. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 2000-2001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ليبيا، ط3، 2013.
18. مأمون سليمان الدراركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2015.
19. محسن علي عطية، الجودة الشاملة والجديد في التدريس، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
20. محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، ط3، 2019.
21. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2009.
22. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2005.
23. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2010.
24. محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2012.
25. مروى محمد عيد إبراهيم، استراتيجيات التسويق العام لخدمات القطاع العام، مركز البحوث، الرياض، السعودية، 2016.
26. مصطفى حسين باهي وآخرون، المرجع في البحث العلمي نظري تطبيقي، مكتبة الأنجلو المصرية.
27. مصطفى كولار وآخرون، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، ط1، 2019.

28. مصطفى بوجلال، علم الإجتماع المعاصر بين الإتجاهات والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، بن عكنون، الجزائر، 2015
29. هشام بن عبد الله العباس، تسويق خدمات المعلومات عبر الإنترنت، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، ط2، 2009

#### المذكرات، الرسائل، الأطروحات العلمية:

1. أوغيدني هدى، اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمة، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنمية العلاقات العامة للمؤسسة، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009
2. أو سليمان سمية، إستراتيجية جودة الخدمات وأثرها على تحقيق وتنمية الميزة التنافسية لشركات التأمين في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 2022، 3
3. خلايفة العلمي، التحول نحو إدارة الكفاءات بالمؤسسات الصحية وأثرها على جودة الخدمات الصحية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2019
4. عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، منشورة، قسم علم الاجتماع، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016
5. عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2010
6. فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2012
7. قادة دليلة، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر 3، 2017

#### المجلات العلمية:

1. تواتي نور الدين، ماكلوهان مارشال بين أمس واليوم مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 03، العدد العاشر، 2013
2. جميلة بن زاف، المجتمع الافتراضي ونهاية القرية العالمية لمكلوهان، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، المجلد 11، العدد الأول، ورقلة، 2022

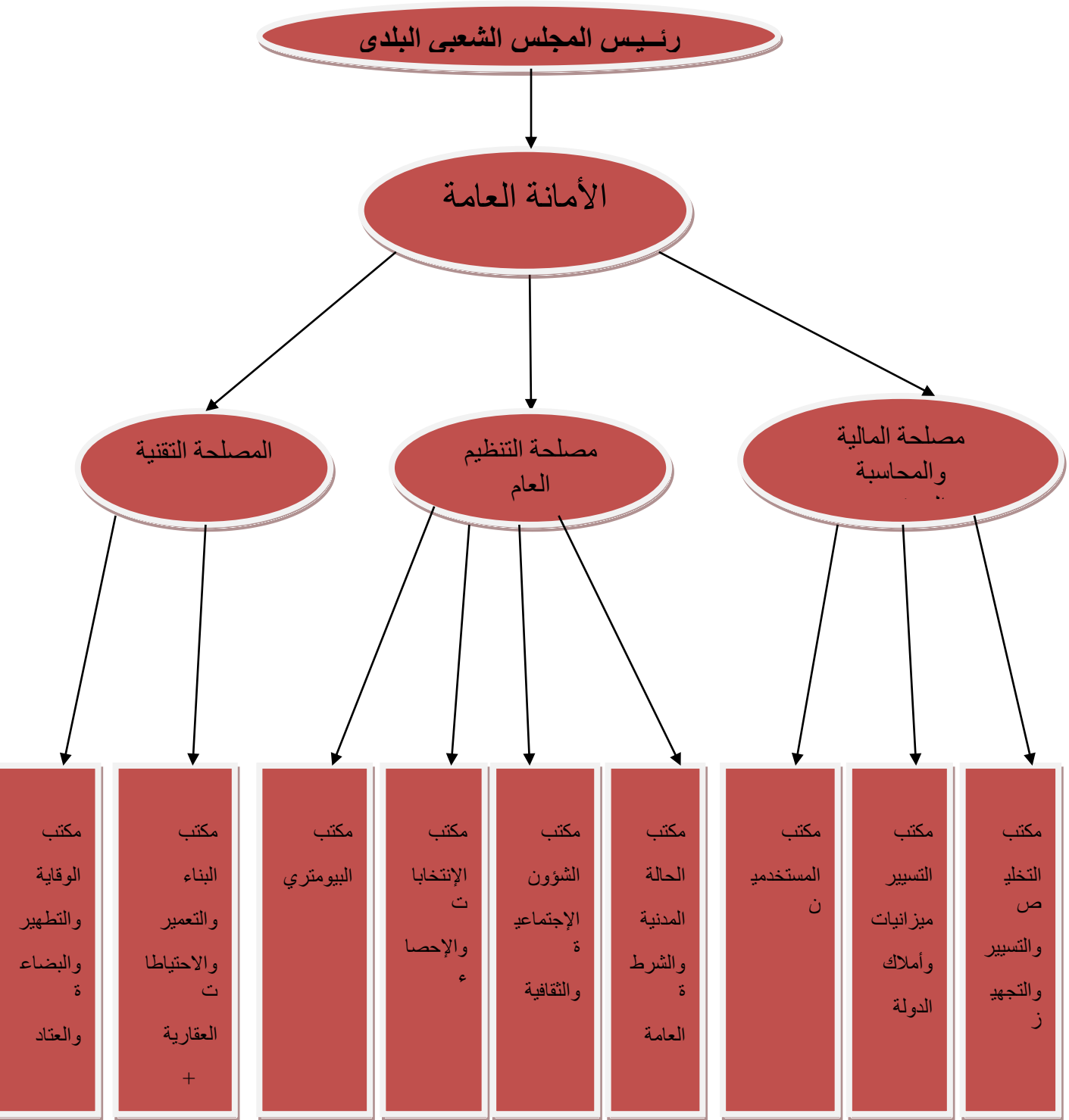
#### الملتقيات العلمية:

1. لبيد عماد، موزاي بلال، رقمنة خدمات المرفق العام في الجزائر: الواقع، الأفاق، التحديات، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، 2021
2. المجلس الأعلى للغة العربية، اللغة العربية وتحديات الإدارة الإلكترونية، إصدار المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، 2016
3. معي الدين حداد، إسمهان عرقاب، دور البلدية الإلكترونية في ترشيد وترقية الخدمة العمومية في الجزائر، جامعة سطيف، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، مداخلات مقدمة ضمن ملتقى وطني بكلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة سطيف الجزائر، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا، برلين، 2021

الملاحق

## الملاحق:

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي للبلدية



المصدر: مصلحة الموارد البشرية لبلدية بوحمامة

## الملحق رقم(02):

قائمة المحكمين للاستبيان تمثلت في الأساتذة الآتية أسمائهم:

الرقم	الاسم واللقب	القسم المنتسب إليه	الرتبة	مؤسسة العمل
1	عبد الواحد بروكي	قسم العلوم الاجتماعية	أستاذ مساعد- أ	جامعة خنشلة
2	محمود قرزيز	قسم العلوم الاجتماعية	أستاذ التعليم العالي	جامعة خنشلة

## الملحق رقم(03):استمارة استبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عباس لغرور خنشلة



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم: العلوم الاجتماعية

استمارة استبيان

## الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين جودة الخدمات

دراسة ميدانية ببلدية بوحمامة- خنشلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في شعبة علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

أخي الموظف أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تحية طيبة وبعد

في إطار التحضير لإعداد بحث علمي كمتطلب لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل الموسوم تحت

عنوان " الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات العمومية" ونظرا لأهمية مؤسستكم قمنا

باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية, ويشرفني مشاركتكم من خلال الإجابة على الاستبيان, وأحيطكم علما إن استخدام هذه

الإجابات سيكون لأغراض البحث العلمي مع السرية التامة وعدم الإفصاح عن المجيبين.

وتفضلوا بقول فائق الاحترام والتقدير

السنة الجامعية: 2024/ 2025

أولا / البيانات الشخصية والوظيفية:

نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

(1) النوع:  ذكر  أنثى

(2) العمر:  أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  
 من 40 إلى 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

(3) الفئة الوظيفية:  الإطارات (من الصنف 11 - 17)   
 أعوان التحكم (من الصنف 09 - 10)   
 أعوان التنفيذ (من الصنف 07 - 08)

(4) المؤهل العلمي:  أقل من البكالوريا  بكالوريا  تقني سامي   
 لسانس  ماستر  مهندس   
 ماجستير  دكتوراه

(5) مستوى التحكم في الإعلام الآلي:  محدود   
 متوسط   
 جيد

(6) الخبرة المهنية:  أقل من 3 سنوات  من 3 إلى 5 سنوات   
 من 5 إلى 7 سنوات  أكثر من 7 سنوات

(7) عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية:  ولا دورة   
 دورة واحدة   
 دورتين فما فوق

ثانيا/ عبارات قياس الإدارة الإلكترونية

المؤشر	الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المتطلبات البشرية	1.	توفر عدد كافي من الإطارات البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.					
	2.	تبرمج الإدارة دورات تدريبية دورية للموظفين على استخدام الإدارة الإلكترونية.					
	3.	يتوفر لدى البلدية موظفين متخصصين في الإعلام الآلي ذو كفاءة عالية					
	4.	تمكن الموظفين في اللغة الإنجليزية والفرنسية المستخدمة في تطبيقات الإدارة الإلكترونية.					
المتطلبات التقنية	5.	توفر البلدية احتياجاتها الكافية من المعدات والتجهيزات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.					
	6.	توفر البلدية على البنية التحتية المتطورة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.					
	7.	تتوفر البلدية على نظم وبرامج حديثة لتطبيقات الإدارة الحديثة					
	8.	ترتبط البلدية مع مختلف الأقسام والمصالح الداخلية و الخارجية عن طريق شبكات الاتصال.					
المتطلبات المالية	9.	تخصص البلدية موارد مالية كافية للحصول على التكنولوجيا الحديثة.					
	10.	توفر البلدية الميزانية الكافية لاقتناء وتطوير البرامج والتطبيقات.					
	11.	توفر البلدية الدعم المالي اللازم للاستعانة بالخبراء والمتخصصين لتطوير البرامج الإلكترونية					
	12.	تسعى البلدية دوما لاقتناء المعدات والتجهيزات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.					

					تسعى البلدية لتبسيط الإجراءات الإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	13.	المطلوبات الإدارية
					تطبيق الإدارة الإلكترونية يطور في العمليات والوظائف لتحقيق مخططات البلدية	14.	
					يخضع الموظفون للتدريب التقني والإداري المستمر وفقا للتحويلات التكنولوجية	15.	
					تعتمد البلدية على التخطيط الإستراتيجي للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية.	16.	

ثالثا/ عبارات قياس جودة الخدمات							
المؤشر	الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الاعتمادية	17.	يلتزم الموظفون في المؤسسة بمواقيت العمل.					
	18.	يتم تقديم الخدمات الإدارية المطلوبة بالشكل الأمثل والدقيق					
	19.	تلتزم البلدية على توفير العدد الكافي من العمال المؤهلين لضمان جودة الخدمات					
	20.	يحرص الموظفون بتحسين الأداء وإنجاز الأعمال في الوقت المحدد					
الملموسية	21.	تصميم البلدية مناسب يسهل أداء العمل والاتصال مع الموظفين					
	22.	تضع البلدية لوحات وعلامات إرشادية متطورة تسهل الوصول للمصالح والمكاتب					
	23.	تعتمد البلدية على توظيف أجهزة ومعدات حديثة تسهل عملية تقديم الخدمة					
	24.	يتميز الموظفون بالمظهر الأنيق واللائق.					

					تقديم الخدمة بجودة عالية يعزز الثقة بين المواطن وإدارة البلدية.	25.	الاستجابة
					الموظفون مستعدون دوماً لخدمة المواطنين رغم ضغوطات العمل	26.	
					يقدم الموظفون الخدمات بشكل فوري	27.	
					يتم الرد على شكاوى المواطنين بسرعة.	28.	
					ضمان المعاملة الحسنة للمواطن من قبل الموظفين.	29.	الأمان
					تزويد المواطنين بالمعلومات اللازمة عن الإجراءات اللازمة لكل خدمة.	30.	
					ينشأ الشعور بالثقة والأمان لدى المواطنين عند التعامل مع الموظفين	31.	
					يتمتع الموظفون بالكفاءة و الفعالية اللازمة للتعامل مع انشغالات المواطنين.	32.	

● هل لديك إضافات حول الموضوع ؟

.....

.....

.....

.....

شكراً على تعاونك