الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور – خنشلة-

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

دور الإدارة الالكترونية في تطوير الإدارة العمومية – دراسة حالة بلدية خنشلة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

إعداد الطالبتين:

- *بوزكري فتيحة*
- *سليماني وهيبة*

إشراف الأستاذ:

ا. د. نزاري رفيق

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
بوتبينة حدة	*أستاذ التعليم العالي*	*عباس لغرور–خنشلة–*	*رئيسا*
نزاري رفيق	*أستاذ التعليم العالي*	*عباس لغرور–خنشلة–*	*مشرفا*
بلجبل محمد خالد	*أستاذ مساعد –أ–*	*عباس لغرور–خنشلة–*	*مناقشا*

السنة الجامعية: 2024/2023

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

أهدي هذا العمل:

إلى أعز ما أملك في هذا الوجود والصدر الرحب الحنون إلى من أنارت دربي وأعانتني طيلة عمري " **أمي الحبيبة** "

إلى من عمل بكد وأوصلني إلى ما أنا عليه وسندي في الحياة " **أبي** "

إلى من كان سند لي طوال حياتي إلى شمعة تنير ظلمة دربي إلى من بوجودهم اكتسب القوة أخواتي وأخواني (**لحسن، حسين، زينة، يحي، عائشة).**

أتقدم ببالغ الامتنان والشكر إلى الأيادي التي مدت لمساعدتي والوقوف إلى جانبي في كل خطوة :**فاطيمة بوزكري، عبلة رحالي، زهية رحالي،غالية قدوشي، سعيدة طراد .**

إلى جميع الزميلات والزملاء بدفعة ماستر2 تسيير عمومي جامعة عباس لغرور خنشلة

وفي الأخير أرجو من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعا يستفيد منه جميع الطلبة المقبلين على التخرج .

الطالبة:

" فتيحة بوزكري"

الإهداء

الحمد والشكر لله على توفيقه وعونه على إنجاز هذه المذكرة .

اهدي هذا العمل إلى من احمل اسمه بكل افتخار والذي اعطى بغير حدود

أبي العزيز

إلى رمز العطاء وإلى من شجعتني بكل إخلاص أمي الغالية .

إلى أخي وأخواتي وكل العائلة شكرا لدعمكم الدائم لي

إلى كل أصدقائي الذين ساهموا بمساندتي وتشجيعي شكرا للذكريات الرائعة

والدعم المتواصل

خلال هذه السنوات إلى مزيد من التجارب والنجاحات معا .

إلى اساتذتي الأعزاء شكرا لتوجيهاتكم والدعم الذي قدمتموه خلال رحلتي

الدراسية .

الطالبة:

" وهيبة سليماني"

شكر وتقدير

من لا يشكر الناس لا يشكر الله

نشكر الله ونحمده على ما أكرمنا به من علم بما شاء وجعلنا الله وإياكم من الشاكرين

بكل امتنان وعرفان، نقدم أسمى معاني الشكر والتقدير والاحترام

إلى كل من مد لنا يد العون والمساعدة لإنجاز هذا العمل.

ونخص بالذكر الأستاذ الدكتور المشرف علينا

" نزاري رفيق" على التوجيه وحسن التأطير

كما نقدم جزيل الشكر والتقدير:

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

إلى كل القائمين والمشرفين على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إلى كل موظفي بلدية خنشلة

إلى كل من ساهم ولو بكلمة طيبة في إعداد هذه المذكرة

.

FREE PRINTABLE INVITATION - BAGVANIA.COM

فهرس المحتويات

المحتويـــــات	الصفحة
الإهداء	I
كلمة شكر وتقدير	II
قائمة المحتويات	III
قائمة الجداول	IV
قائمة الأشكال	V
قائمة الملاحق	VI
مـــــقدمة	أ-ح
الفصـــــل الأول: الإطـار النظـــري للإدارة الإلكترونيـــــــــة	
تمهيد	1
المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية	2
المطلب الأول: نشأة ومفهوم الإدارة الإلكترونية	2
المطلب الثاني: مبادئ وخصائص الإدارة الإلكترونية	7
المطلب الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونية وأهدافها	11
المطلب الرابع: مزايا الإدارة الإلكترونية وعيوبها	16
المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية	18
المطلب الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية	18
المطلب الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية	21
المطلب الثالث: خطوات الإدارة الإلكترونية	24
المبحث الثالث: التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية	26
المطلب الأول: دواعي التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية	26
المطلب الثاني: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية	28
المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	30

المطلب الرابع: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية	33
خلاصة الفصل	35
الفصـــل الثاني: الإطـــار النظـــري للإدارة العـــــمومية	
تمهيد	38
المبحث الأول: ماهية الإدارة العمومية	39
المطلب الأول: مفهوم الإدارة العمومية	39
المطلب الثاني: خصائص ومبادئ الإدارة العمومية	41
المطلب الثالث: أهمية الإدارة العمومية والمشاكل التي تعاني منها	45
المبحث الثاني: ماهية الخدمة العمومية	50
المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية	50
المطلب الثاني: المبادئ الأساسية لتقييم الخدمة العمومية	55
المطلب الثالث: أنواع وخصائص الخدمة العمومية	57
المبحث الثالث: تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية	59
المطلب الأول: آليات تنفيذ الإدارة الإلكترونية في الجزائر	60
المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية بالجزائر وأثرها في تحسين خدمة المواطنين	63
المطلب الثالث: أهم التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجزائر في مختلف الإدارات العمومية	67
خلاصة الفصل	68
الفصل الثالث: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الإدارة العمومية على مستوى – بلدية خنشلة	
تمهيد	70
المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة	71
المطلب الأول: البلدية في القانون الجزائري	71
المطلب الثاني: تعريف بلدية خنشلة	72

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبلدية خنشلة	73
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة	75
المطلب الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة	75
المطلب الثاني: أدوات الدراسة والمعالجة الإحصائية	76
المطلب الثالث: نموذج الدراسة والاختبارات المستخدمة	78
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة	80
المطلب الأول: عرض النتائج	80
المطلب الثاني: مناقشة واختبار الفرضيات	91
خلاصة الفصل	94
خاتمة	99
قائمة المراجع	102
قائمة الملاحق	128
الملخص	148

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية	**29**
02	عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والاستبيانات القابلة للدراسة	**75**
03	توزيع سلم ليكارت	**77**
04	نتائج اختبار Kolmogrov-Sminrov test	**79**
05	نتائج اختبار ألفاكرومباخ Statistiques de fiabilite	**80**
06	يمثل الجنس	**81**
07	خصائص أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	**81**
08	يمثل المستوى العلمي	**82**
09	يمثل خصائص أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	**83**
10	تحليل عبارات البعد الأول المتطلبات التقنية والتكنولوجية	**85**
11	تحليل عبارات البعد الثاني المتطلبات البشرية والأمنية	**86**
12	تحليل عبارات البعد الثالث المتطلبات التنظيمية والإدارية	**87**
13	تحليل عبارات المحور الثالث العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والإدارة العمومية	**88**
14	نتائج جودة مطابقة النموذج للفرضية الرئيسية للعلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية والإدارة العمومية	**91**
15	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للعلاقة بين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية والإدارة العمومية	**93**

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تطور مدارس الإدارية	04
02	يوضح مبادئ الإدارة الإلكترونية	08
03	يوضح خصائص الإدارة الإلكترونية	11
04	أهمية الإدارة الإلكترونية	12
05	يوضح أهم عناصر الإدارة الإلكترونية	19
06	مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني	22
07	يوضح أهم خطوات الإدارة الإلكترونية	25
08	يلخص دواعي التحول إلى الإدارة الإلكترونية	27
09	يوضح خصائص الإدارة العمومية	43
10	يوضح مبادئ الإدارة العمومية	44
11	يوضح معايير الإدارة العمومية	55
12	يوضح مبادئ الخدمة العمومية	57
13	الهيكل التنظيمي لبلدية خنشلة	74
14	نموذج الدراسة	78
15	خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس	81
16	خصائص أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	82
17	يمثل خصائص أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	83
18	يمثل خصائص أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	84

مقدمة

مقـــــــدمـــــــــة:

لقد شهد العالم في الآونة الأخيرة ثورة تكنولوجية وعلمية في شتى المجالات والتي بدورها أحدثت تغييرات في الحياة اليومية للإنسان، ونتيجة لذلك أصبحت مختلف الدول المتطورة تعول عليها في تسريع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية . . . الخ، والتي تخدم المواطنين .

ومن المجالات التي تواجه تحدي كبير وتغيير سريع هي الإدارات العمومية حيث أصبح هذا التغيير حتمي لمواكبة هذا التطور لأن الإدارات العمومية بدورها تقوم بخدمة المواطن، بذلك تم إدراج البرمجة المعلوماتية داخل نسق الإدارة هذا ما جعل ضرورة صياغة مفاهيم جدد للإدارة تساير التغيير الحاصل للانتقال من الإدارة التقليدية إلى الحديثة والانتقال إلى مجتمع المعلومات، والتخلص من المعاملات الورقية والروتينية وتبني الأساليب الحديثة الإلكترونية في الإدارة .

تعد الإدارة الإلكترونية المدرسة الأحدث في الإدارة في وقتنا الحالي وتمثل نوعا من الاستجابة القوية لتحديات القرن الواحد والعشرين، لاستخدامها للأنترنت وشبكات الأعمال في إنجازها للعمل الإداري لذلك أصبح تطبيق الإدارة الإلكترونية من أهم أولويات الدول لمسايرة هذا التقدم، للاستفادة من المزايا التي تقدمها مثل الولايات المتحدة الأمريكية والإمارات العربية المتحدة حيث انخرطت في بناء وتأسيس "حكومة دبي الإلكترونية "، وكذلك الجزائر التي تحاول تبني وتعميم الإدارة الإلكترونية في مختلف القطاعات والإدارات العمومية من أجل توفير المرونة الأزمة في التعاملات استجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية، ودعم التواصل بين الإدارة العمومية وبين المؤسسات والمواطنين من أجل اختصار الوقت والجهد والتكلفة من أجل ذلك باشرت الدولة في تأهيل الموارد البشرية والاعتماد عليها للتعامل مع هذه التكنولوجيا والبحث على سبل استخدام تطبيقاتها في مختلف الإدارات العمومية

أولا: إشكالية الدراسة:

نظرا لأهمية موضوع الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير الإدارة العمومية وخاصة المحلية، توجهنا بدراستنا هذه للبحث وتوضيح كل ما يتعلق بأسلوب الإدارة الإلكترونية وأساسيات تطبيقها في المؤسسات بصفة عامة وما تلعبه هذه الأخيرة في تحسين الإدارة العمومية وجودة الخدمة المحلية

الموجهة للمواطن على المستوى البلدي بصفة خاصة، ولدراسة هذا الموضوع تم بلورة إشكالية الدراسة من خلال طرح السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير إدارة بلدية خنشلة؟

وتتفرع عن الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تعتبر توفير المتطلبات الإدارية للإدارة العمومية من أهم عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية؟
- ماهي ماهية الإدارة الإلكترونية؟
- ما هي متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية؟
- ما هي أهمية الإدارة العمومية؟ والمشاكل التي تعاني منها؟
- كيف يؤثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى التطور الخدمي لإدارة بلدية خنشلة؟

ثانيا : فرضيات الدراسة:

على ضوء دراسة الإشكالية والأسئلة الفرعية سيتم التحقق من صحة او خطا الفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى:** نجاح الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية يعود إلى توفير المتطلبات الإدارية ببلدية خنشلة .
- **الفرضية الثانية:** تحسين مستوى الأداء والكفاءة والفعالية للمورد البشري مرتبط بتطبيق نموذج الإدارة الإلكترونية ببلدية خنشلة .
- **الفرضية الثالثة:** هناك تطور ملحوظ في تطبيق الإدارة الإلكترونية وهذا ما انعكس على تحسين جودة الخدمات العمومية في بلدية خنشلة .

ثالثا: أهمية الدراسة

حداثة وجدية موضوع الإدارة الإلكترونية وتزامنه مع توجه أجهزة الدولة نحو تحديث هياكلها تكنولوجيا بما يحقق لها الاندماج في عالم المعلومات.

موضوع مهم جدا في سبيل تطوير أداء المؤسسات العمومية للوصول إلى أداء أفضل وتحقيق الكفاءة والفعالية والقضاء على الروتين الإداري .

رابعا: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- تسعى الدراسة لتوضيح مفاهيم وخصائص الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها .

- إزالة الغموض حول مفهوم الإدارة الإلكترونية ومعرفة الفرق بينها وبين الإدارة التقليدية .
- محاولة إظهار العناصر المناسبة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال أسلوب الإدارة الإلكترونية، وبما يتناسب مع ظروف المؤسسة العمومية محل الدراسة "بلدية خنشلة"، وطبيعة الخدمات التي تتم بداخلها وكيفية مساهمة هذه العناصر في تطوير آدائها.

خامسا: دوافع اختيار الموضوع

اختيار موضوع البحث بعنوان: "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الإدارة العمومية" يعود إلى شكلين من الدوافع هما:

1-دوافع ذاتية

تتمثل في:

- الميول الشخصي لدراسة هذا الموضوع الحيوي والتعمق فيه واكتشاف خباياه.
- الرغبة في توسيع المعارف واكتساب معلومات جديدة.
- محاولة توظيف وإثراء بعض المعلومات العملية والنظرية.

2-دوافع موضوعية

تتمثل في:

- ملاحظة التغيرات التي حدثت وتحدث في المؤسسات العمومية.
- الرغبة في معرفة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية "بلدية خنشلة".
- تتمحور أهم أسباب بحثنا في الموضوع لما تكتسبه الإدارة الإلكترونية من أهمية في تطوير مستوى الخدمات العمومية.

سادسا: منهج وأدوات الدراسة

للإجابة عن الإشكالية المطروحة تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري، لوصف متغيرات الدراسة وتم الاستعانة بأسلوب دراسة حالة.

أما في الفصل الثالث، فقد تم فيه الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي الذي يسمح بتحليل البيانات بغية الوصول إلى نتائج البحث، ومعرفة مدى تحقيق المؤسسة العمومية "بلدية خنشلة"، لدور الإدارة الإلكترونية في تطوير الإدارة العمومية، تمت هذه الدراسة عن طريق الاستجواب غير المباشر" الاستبيان "أو ما يعرف باستمارة الأسئلة، والتي وزعت على العاملين في المؤسسة «بلدية

خنشلة"، أما فيما يخص الأدوات الإحصائية المستخدمة فهي عبارة عن التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، واختبار كولمجروف .

سابعا: خطة الدراسة

قسمنا هذه الدراسة إلى ثلاث فصول ومقدمة وخاتمة، حيث تحتوي المقدمة على مختلف الخطوات التي يتضمنها البحث:

الجزء النظري :ويشمل فصلين حيث تحدثنا في الفصل الأول عن الإطار النظري الإدارة الإلكترونية ، و تطرقنا من خلاله إلى ثلاث مباحث رئيسية ،شمل (المبحث الأول :ماهية الإدارة الإلكترونية، المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية، المبحث الثالث:التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية)،بالنسبة للفصل الثاني يتضمن الإطار النظري للإدارة العمومية حيث تطرقنا من خلاله إلى ثلاث مباحث(المبحث الأول:ماهية الإدارة العمومية، المبحث الثاني:ماهية الخدمة العمومية، المبحث الثالث:تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية)،أما الفصل الأخير فتمثل في دراسة ميدانية على مستوى بلدية خنشلة .

الجزء التطبيقي:يقدم دراسة تطبيقية لدور الإدارة الإلكترونية في تطوير الإدارة العمومية للمؤسسة العمومية "بلدية خنشلة"، وسيقسم الفصل إلى ثلاث مباحث:

الأول يتضمن تقديم عام حول المؤسسة العمومية "بلدية خنشلة" ومجالات الدراسة والذي يستعرض كل من التعريف والهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية "بلدية خنشلة" وكذا مجالات الدراسة، أما الثاني منهج الدراسة وتحليل البيانات الشخصية وتحليل الإجابات سيختص بالمنهج المتبع في الدراسة والأدوات المستخدمة وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة وتحليل الإجابات بموظفين البلدية.

كما يحتوي البحث على خاتمة تمت فيها حوصلة أهم الأفكار التي تضمنها البحث ونتائج اختبار الفرضيات التي تم الانطلاق منها إلى جانب إبراز النتائج المتوصل إليها من المعالجة بالإضافة إلى الاقتراحات والتوصيات لهذه الدراسة.

ثامنا: صعوبات الدراسة

تتلخص أهم الصعوبات التي حالت دون الإلمام بمختلف جوانب الدراسة في:

- صعوبة الحصول على البيانات المتعلقة بميدان الدراسة، والتي تعود إلى التحفظ في تقديم المعلومات أحيانا.

- ضيق الوقت.
- التطابق في المعلومات في الكتب والمراجع مما يولد حيرة عند الاقتباس منها وهذا ما دفعنا الى الاستعانة بالمذكرات والمجلات التي تعتبر الأحدث.

تاسعا:حدود الدراسة

- **الحدود المكانية:** طبقت الدراسة على إحدى المؤسسات العمومة وهي بلدية خنشلة.
- **الحدود الزمانية:** تنصب الدراسة على دور الإدارة الالكترونية في تطوير الإدارة العمومية ببلدية خنشلة، كما تم اجراء التربص خلال السنة الجامعية 2024/2023، خلال الفترة الممتدة من 22 أفريل 2024 الى غاية 06 ماي 2024.
- **الحدود البشرية:** استهدفت الدراسة شريحة المسؤولين والموظفين العاملين ببلدية خنشلة.

عاشرا: الدراسات السابقة

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

1. دراسة **فرطاس فتيحة (2016):** بعنوان: "**دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر**"، هدفت هذه الدراسة الى تحسين الخدمات العامة من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية، اللامركزية في إصدار الوثائق وتعميم استخدام الإدارة الالكترونية في المؤسسات والإدارات العمومية، بقصد عصرنتها، وتعتبر هذه التدابير جزءا من الاستراتيجية الجديدة للحكومة، وتهدف الى تقريب الإدارة من المواطن وضمان جودة الخدمات العمومية.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أبرزها ما يلي:

- يتطلب تطبيق الإدارة الالكترونية توافر العديد من الإمكانات بهدف تقديم خدمة متميزة للمواطن، وتحقيق مستوى أداء مناسب لمنظمات الإدارة العامة ورغم تواصل جهود الدولة الجزائرية في مجال إرساء وتجسيد متطلبات الإدارة الالكترونية وعصرنة الإدارة، إلا ان الانتقال الى الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية، لا زال بحاجة الى تهيئة البيئة المناسبة لمثل هذا النوع من المؤسسات، كما تتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منها.

- ان مشروع الإدارة الالكترونية يجب ان يأخذ عدة متطلبات بعين الاعتبار كالبنية التحتية، توافر عدد لا باس به من مزودي الخدمة بالانترنت، توافر الوسائل الالكترونية اللازمة لهذا التحول، تأهيل الموظفين في مجال التقنيات الحديثة، خلق الإرادة لدى الإدارة المسيرة بضرورة تبني سياسة الانتقال الى الإدارة الالكترونية، وجود التشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الالكترونية، توفير السرية الالكترونية للمؤسسات، لذلك يجب وضع رؤية واستراتيجية شاملة بمشاركة الدولة وجميع الفاعلين، بما يضمن الانتقال الإيجابي من الإدارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية، ومن ثم تحسين جودة الخدمات العامة المقدمة للمواطنين والرفع في مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

2. دراسة **سمير عماري (2017-2018)**، والتي جاءت بعنوان "**دور الإدارة الالكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي**"، تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بالإدارة الالكترونية وكذا مؤسسات التعليم العالي، وكذلك محاولة اظهار التقنيات المناسبة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال أسلوب الإدارة الالكترونية بما يتناسب مع ظروف مؤسسات التعليم العالي وطبيعة الخدمات التي تتم بداخلها ومدى مساهمة هذه التقنيات في تطوير أدائها، وأيضا تهدف الى التعرف على مستوى الأداء العلمي المحقق في الجامعات الجزائرية.

حيث تناول فيها الإشكالية التالية: "ما مدى مساهمة تطبيقات الإدارة الالكترونية في تطوير أداء الجامعات الجزائرية محل الدراسة؟"

ولقد قدمت هذه الدراسة مجموعة من الفرضيات منها:

- ان مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة هو مستوى مرتفع.
- ان مستوى الأداء المحقق في الجامعات الجزائرية محل الدراسة هو مستوى مرتفع.

وخلصت الدراسة بمجموعة من النتائج نذكر منها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز مساهمة تطبيقات الإدارة الالكترونية تؤدي الى الزيادة في أداء الجامعات.
- تساهم تطبيقات الإدارة الالكترونية بأبعادها الثلاثة في تطوير أداء الجامعات الجزائرية محل الدراسة.

- يعتبر التعامل مع تطبيقات الإدارة الالكترونية كهدف ثانوي احد الأسباب المحورية لتدني أداء الجامعات الجزائرية محل الدراسة، خاصة وانها لا تزال تحتل مراتب متأخرة في التصنيف الدولي للجامعات.

3. دراسة **ضريفي نادية (2008/2007)**: التي جاءت بعنوان "**تسيير المرافق العامة والتحولات الجديدة**"، هدفت هذه الدراسة الى التطرق لطرق تسيير المرفق العام ومدى تأثير التحولات الجديدة سواء الداخلية أو الخارجية على تسييره، سواء بضرورة تحديث المرافق العامة من خلال الإصلاح أو تفعيل طرق تسيير جديدة والهدف طبعا هو تحسين أداء المرافق العامة والخدمة العامة في ظل تزايد الوعي المدني وتزايد دور الدولة، وعالجت هذه الدراسة إشكالية للموضوع محل الدراسة وهي: ما مدى تأثير التحولات الجديدة التي تعرفها الجزائر على تسيير المرفق العمومي؟ والى أي مدى وفقت بين هدف المردودية والمصلحة العامة؟، حيث خلصت الدراسة الى ضرورة المزج والتكامل بين الطرق المختلفة لتسيير المرفق العام، فالدولة لا تستطيع التخلي عن التسيير المباشر لبعض المرافق العامة ذات الطبيعة الخاصة وذات الطبيعة السيادية كالعدالة والامن والدفاع، وكذلك لا تستطيع الدولة التخلي عن بعض الخدمات التي تعتبر من صميم المجتمع، ولا تستطيع تفويضها لذلك تسيرها بطريقة مستقلة ومتخصصة بالنظر الى أهميتها، وأيضا تفعيل تفويض المرافق العامة خاصة تلك الصناعية والتجارية، ومنح امتيازات للخواص بحثا عن خوصصة التسيير والفعالية والزيادة من مردودية المرافق، والذي يعتبر طريقة ليبرالية لتسيير المرفق العام.

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

- بعد استعراض بعض من الدراسات السابقة نجد معظمها يتوافق ويتفق مع دراستنا في الجانب النظري، من خلال التطرق إلى أهم التعاريف الخاصة بالإدارة الإلكترونية، وكذا جودة الخدمات العمومية أو المحلية ومختلف أبعادها، كما استفدنا من النتائج المتوصل إليها وأهم التوصيات.

- بناءا على الدراسات السابقة، نجد أنها تناولت كل متغير على حدىً أو معا، لكن بصفة عامة، أما دراستنا فهي تجمع بين المتغيرين، مع إسقاط ذلك على بلدية خنشلة، والتي تعتبر صمام الأمان للتطبيق الإيجابي والفعال للمتغيرين.

الفصل الأول:

الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

تمـــــهيد

أصــبح العالم يعيش ثورة معلوماتية ومعرفية والتي نتج عنها الكثير من المعارف والتقنيات التكنولوجية والمعلومات المتطورة ومختلف العلوم والاتصـــالات واســـتخدامها في النظم الإدارية للمنظمات والمؤسسات الصغيرة والكبيرة مما أدى إلى ظهور نموذج جديد وحديث من الإدارة، وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الإلكترونية أو الحكومة الإلكترونية أو الأعمال الإلكترونية، الذي يعني إحلال الوســـائل التكنولوجية في تقديم الخدمات محل الوســـائل التقليدية وإحلال قواعد ومســتودعات البيانات محل الدور البشــري، وإحلال المكتب الإلكتروني محل المعاملات الورقية، وإحلال الذكاء الاصطناعي محل الذكاء الإنساني، سعيا لإنجاز العمليات الإدارية تتسم بالسرعة والشفافية والنزاهة والمشاركة .

وفي إطار هذا الســياق ســنحاول في هذا الفصــل توضــيح الإطار النظري أو المفاهيمي للإدارة الإلكترونية من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية.
- المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الالكترونية.
- المبحث الثالث: التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية

يعد موضوع الإدارة الإلكترونية من المواضيع الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، وذلك لاهتمامها بالقرارات المتعلقة بتطوير الإدارة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة ـــ ومن أجل توضيح مفهومها والجوانب المرتبطة بها سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى:

- تعريف ونشأة الإدارة الإلكترونية
- مبادئ الإدارة الإلكترونية وخصائصها
- أهمية الإدارة الإلكترونية وأهدافها
- مزايا الإدارة الإلكترونية وعيوبها

المطلب الأول: نشأة ومفهوم الإدارة الإلكترونية

قبل الخوض في تعريف الإدارة الإلكترونية علينا التطرق أولا إلى نشأة وظهور الإدارة الإلكترونية .

الفرع الأول : نشأة الإدارة الالكترونية: [1]

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 والذي اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية، أو الحكومة الالكترونية، أو الإدارة الالكترونية، والإدارة الالكترونية قد تبدو للبعض، كأنها جاءت مع الأنترنت التي بدأ استخدامها التجاري ولأغراض العامة، بعد أن استخدمت لفترة طويلة لأغراض عسكرية وأكاديمية وترى بعض الدراسات إن اهتمام بالإدارة الالكترونية ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل، وتعميم استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية .

والمطلع على سياقات التطور النظري للإدارة، يتبين أن المنظرين لعلم الإدارة والمنظمات، قد حددوا مسارا تاريخيا متصاعدا للفعل الإداري على مدى أكثر من قرن

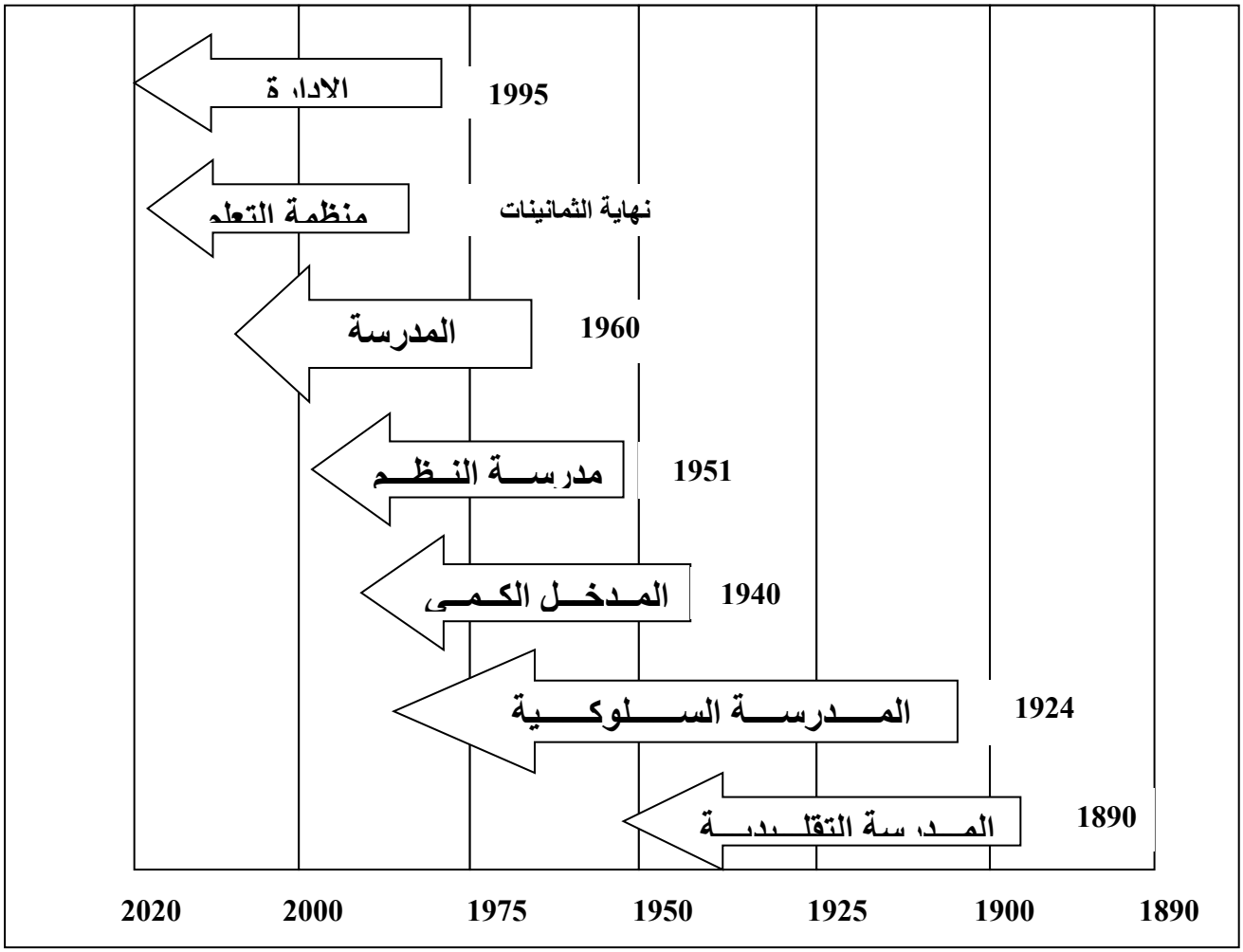
[1] أم الخير قوارح، "مقاربة نظرية حول الإدارة الالكترونية "، **مجلة المجتمع والرياضة**، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر ،2018/12/15، ص. 160 .

مـن الـزمن . بـدءا بـالتنظير التـايلوري والفيبـري، فنظريـة العلاقـات الإنسـانية **(التـون مـايو)**، مـرورا بنظريـة الـنظم فـي بدايـة الخمسـينات، والنظريـة الموقفيـة فـي السـتينات، وصـولا إلـى مـدخل منظمـة الـتعلم فـي نهايـة الثمانيـات، لتتـوج مسـيرة التطـور فـي منتصـف التسـعينات بصعود الإدارة الالكترونية .

إن الإدارة الالكترونيـة كمفهوم حـديث، هي نتـاج تطور نوعي أفرزتـه تقنيـات الاتصـــال الحديثة، في ظل ثورة المعلومات وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في الإدارة، وربط الإدارات العامة والوزارات غبر آليات التكنولوجيا وبالتالي تحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها، وكان تطبيق الإدارة الالكترونية بصورة مصغرة، وبأساليب بسيطة ولم تصل إلى الصورة الرســـمية إلا متأخرا، حيث بدأت بظهور في أواخر عام **1995**بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي، ومن ثم فالإدارة الالكترونية هي محصـــلة للتقدم في مجالات التقنية والمعلوماتية، وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائر صـنع القرار تعتمد وسـائل تقنية متطورة، تسـاعدهم على انجاز المهام المناطة بها وتنفيذها.[1]

[1] أم الخير قوارح ، مرجع نفسه ، ص ص 160-161 .

الشكل رقم01: تطور المدارس الإدارية



المصدر: عادل حرحوش المفرجي، "**الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية** "، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2007، القاهرة، مصر، ص 7 .

الفرع الثالث: مفهوم الإدارة الالكترونية .

تعد الإدارة الإلكترونية [1]نتاجا لثورة المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة وأصبحت تمثل الاتجاه الجديد في الإدارة المعاصرة حيث يسود عالم اليوم حركة نشطة

[1] عائشة عزوز، أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ترشيد الإدارة الحكومية نظام بياناتي للإمارات العربية المتحدة نموذجا، **مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، مجلة علمية دولية محكمة سداسية ومتخصصة**، مجلد04، العدد01، جوان 2021، ص110 .

لاستثمار كل التقنيات الحديثة لتطوير أعمال المنظمات وتحويلها إلى منظمات إلكترونية تستعمل شبكة الأنترنت والتطبيقات المتطورة للحسابات الآلية في إنجاز جميع أعمالها ومعاملاتها الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وإنجاز كل وظائفها من تسويق وتمويل واستثمار وأعمال مكتبية بسرعة ودقة فائقة لذا نجد التوجه العالمي نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات بشقيها العام والخاص لتحقيق السبق والزيادة في استثمار التقنية الإلكترونية وتعرف الإدارة الإلكترونية بالإدارة التي تستخدم شبكة الأنترنت وتكنولوجيا المعلومات ونظم الاتصالات الأخرى من خلال دمج عمليات المنظمة مع تطبيقات هذه التكنولوجيا بهدف تحسين جودة الأداء وتحقيق الكفاءة والفعالية للمنظمة .[1]

عرف المجمع العربي للمحاسبين القانونيين الإدارة الإلكترونية بأنها[2]:"جمع أكبر عدد من المواقع الإدارية المتباعدة في شبكة اتصال إلكتروني سلكية أو لاسلكية محددة .

كما عرفت أيضا بأنها: نظام يقوم بتحويل الأعمال الورقية إلى أعمال إلكترونية وذلك بالقيام بخطوات رئيسة محددة، تبدأ بأتمتة أعمال المنظمة، ومن ثم العمل وفق مبدأ النافذة الواحدة الذي يحقق التوفير في الوقت وفي حجم الأعمال الورقية، مما ينعكس بالنتيجة على توفير الوقت والأعباء المالية التي يمكن توظيفها في أماكن أخرى، الأمر الذي يسمح بخلق فرص عمل جديدة تنعكس إيجابا على قدرات وكفاءات العاملين

أما **سعد غالب إبراهيم** [3]فيقدم تعريفا للإدارة الإلكترونية انطلاقا من محاولة التمييز بينها وبين بعض المصطلحات المرادفة لها ، مثل الحكومة الإلكترونية ، والأعمال الإلكترونية ، ويعرف الإدارة الإلكترونية باعتبارها منظومة متكاملة ، وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة" هي إطار يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة

[1] عائشة عزوز، المرجع السابق، ص110 .

[2] عادل حرحوش المفرجي، مرجع سبق ذكره، ص ص11-12 .

[3] يوسف أزروال، "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية بالجماعات المحلية بالجزائر"، **مجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية**، المجلد06، العدد01 ،2022، ص1516 .

الإلكترونيـــة لأعمـــال الحكومـــة الموجهـــة للمـــواطنين أو الموجهـــة للأعمـــال أو الموجهـــة لمؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة.[1]

يلاحظ أن هذا التعريف حاول التمييز بين الإدارة الإلكترونية وبين بعض المصطلحات القريبة منها كالحكومة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية .

وتعرف أيضـا الإدارة الإلكترونية بأنها: «اسـتخدام الوسـائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضـيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان ."[2]

وينظر لها **السالمي** على أنها: «عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المنظمة الإدارية بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضـرورية للوصـول إلى أهداف الإدارة الجديدة في تقليل اسـتخدام الورق وتبسـيط الإجراءات والقضـاء على الروتين والإنجاز السـريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة لربطها مع الحكومة الإلكترونية لاحقا" .[3]

وتعرف أيضـــا أنها: عمليات تنظيمية وفنية تقوم بتبادل الأعمال أو إنهاء المعاملات بين مجموعة من المسـتفيدين من خلال اسـتخدام أسـاليب وأنظمة تكنولوجية في معالجة مواد المعلومات ونقلها عبر أنظمة اتصالية أو رقمية .[4]

الإدارة الإلكترونية هي «منظمة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي إلى إدارة باســـتخدام الحاســـوب وذلك بالاعتماد على نظم معلومات قوية تســـاعد في اتخاذ القرارات الإدارية بأسرع وقت وبأقل تكاليف وذلك بالاستعانة بشبكات الحاسب".[5]

- الانترانت
- الاكسترانت

---

[1] يوسف أزروال، المرجع السابق، ص1516 .

[2] مهدية هامل، "دور الإدارة الإلكترونية في جودة الخدمة العمومية وترشيدها بالإدارة المحلية الجزائرية "، **مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي**، المجلد 7، العدد3، ديسمبر 2020، ص929 .

[3] عادل حرحوش المفرجي ، مرجع سبق ذكره ، ص12 .

[4] عمر أحمد أبو هاشم الشريف، **الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 1434هـ2013م، عمان، الأردن، ص 64 .

[5] بوقندورة لبنى، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماستر، غير منشورة، تخصص: تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عباس لغرور، خنشلة ،2020/2019، ص 03

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية عبارة عن منظومة تقنية و متطورة وحديثة تعتمد على استخدام الوسائل والأجهزة التكنولوجية جاءت لتسهيل وتحسين القيام بالعمليات الإدارية المعقدة ورفع أداء العاملين والأعمال من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد، والإسراع في تبادل المعلومات داخل المؤسسة من جهة، وبينها وبين المؤسسات الأخرى.

المطلب الثاني: مبادئ وخصائص الإدارة الإلكترونية

تقوم الإدارة الإلكترونية على مجموعة من المبادئ التي تساهم في تنفيذ ونجاح مفهوم الإدارة الإلكترونية بطريقة مثالية، مع توفر مجموعة من الخصائص تتميز بها الإدارة الإلكترونية .

أولا: مبادئ الإدارة الإلكترونية

حسب الدكتور عمار بوحوش فإنه يلخص مبادئ الإدارة الإلكترونية الحكومية ما يلي:[1]

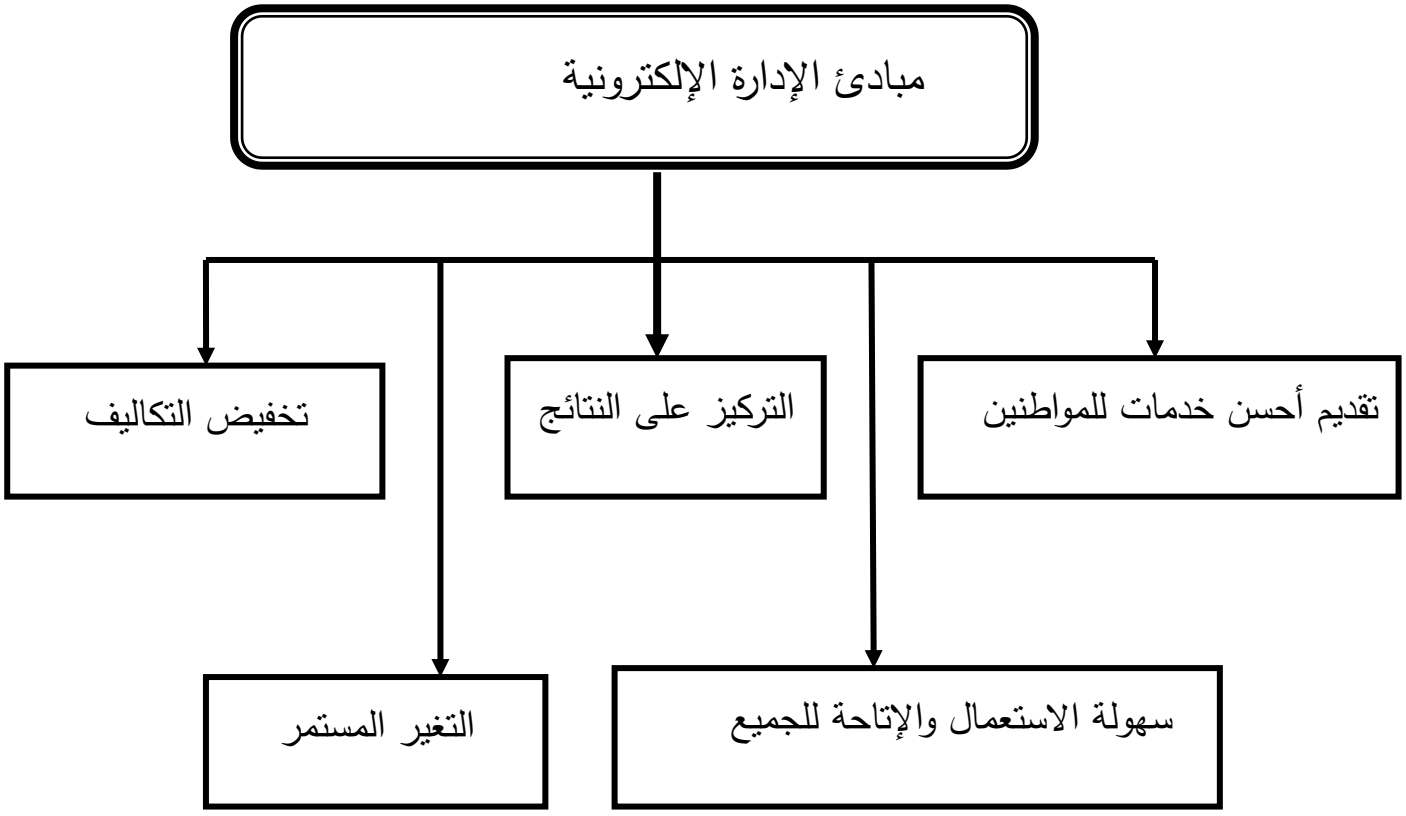
- **تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:** وهذا للاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع في المهارات الكفاءات المهيأة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع ،والقيام بتحليلات دقيقة، وصادقة للمعلومات المتوفرة ،مع تحديد نقاط القوة والضعف، واستخلاص النتائج، واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة .
- **التركيز على النتائج:** ونقصد بهذا المبدأ إن اهتمام الإدارة الإلكترونية ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد والمال والوقت وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة ودفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف والغاز لتسديد الرسوم الفواتير المطلوبة .
- **سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع:** أي إتاحة تقنيات الحكومة الإلكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل .
- **تخفيض التكاليف:** ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة، يؤدي إلى تخفيض التكاليف .

[1] العربي بوعمامة، الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية، **مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية**، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، العدد 14/13، ديسمبر 2015، ص 216 .

- **التغير المستمر:** وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في التنافس .

بالإضافة إلى تقليص الإجراءات الإدارية فمع توفر المعلومات بشكلها الرقمي تتقلص الأعمال الورقية وتعبئة البيانات يدويا وزيادة دقة البيانات فالثقة بصحة البيانات المتبادلة التي أعيد استخدامها ستكون مرتفعة وسيغيب القلق من عدم ثقة المعلومات أو الأخطاء الناجمة عن الإدخال اليدوي .[1]

الشكل رقم02: يوضح مبادئ الإدارة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على مرجع العربي بوعمامة، المرجع السابق، ص 216.

[1] العربي بوعمامة، المرجع السابق، ص 216 .

ثانيا: خصائص الإدارة الإلكترونية

لعل اختلاف نمط الإدارة من الشكل التقليدي،إلى نموذج إدارة إلكترونية مبني أساسا على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال، يجعل الإدارة الإلكترونية تتسم بجملة من السمات والخصائص يمكن إجمالها في الآتي:[1]

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية،
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها،
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها،
- توفير تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين،
- التعلم المستمر وبناء المعرفة وتوفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا والمتابعة والإدارة لكافة الموارد،
- صفة التواصل الدائم فهي إدارة بلا زمان إذ ستستمر 24ساعة متواصلة الأمر الذي ينهي معانات الأفراد في طابور الانتظار ويرفع من جودة الخدمات المقدمة للمواطن،
- مرونة تنظيمية يعكسها طابع المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية باعتبارها تعتمد على صناعة المعرفة،
- السرعة والفعالية في تقديم الخدمات بشكل يقضي على العراقيل البيروقراطية والتعقيدات الإدارية، كما أنها إدارة بدون ورق حيث يستبدل التعامل الورقي بالبريد الإلكتروني والأرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية ونظم المتابعة الآلية .

كما يضفي تطبيق الإدارة الإلكترونية مرونة على التنظيم الإداري ويوفر الخدمات بشكل مباشر ويسمح بالتخلص من التبعية اللصيقة بالمؤسسة العامة، والخاصة، وحتى طبيعة الخدمات، وبفضل

[1] ودان بوعبد الله،" البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية نحو تحسين أفضل للخدمة العمومية في إطار الإدارة الإلكترونية "، **مجلة المالية والأسواق**، جامعة عبد الحميد بن باديس _مستغانم _، جامعة التكوين المتواصل، _تيسمسيلت _ص106 .

المهام المنوطة بها تسمح الإدارة الإلكترونية برقمنة جميع الوثائق وتحقق نوعية رفيعة في معالجة البيانات وخفض عدد العناصر الهامة الضرورية لخدمات غير محدودة

وبذلك فالإدارة الإلكترونية تحقق مزيدا من الترابط في انجاز المعاملات والقيام بالوظائف الإدارية بشكل يخلق مزيدا من التشاركية بين مختلف القطاعات الحكومية والعمل على زيادة المصداقية في تقديم الخدمة المدنية واكتمال عنصـــر الشـــفافية إذا ما تم تعزيز علاقة الدولة بالمواطن من خلال الخدمات العامة الإلكترونية إضافة إلى ذلك تمثل الإدارة الإلكترونية مدخلا تكامليا لاستثمار الجهد والوقت والحيز، تعزيز الخدمة وتحقيق الرضا للجميع فضلا عن أنها عمل مستمر[1]

حيث تتميز الإدارة الإلكترونية بتقليل أوجه الصـــرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة، وتقليل معوقـات اتخـاذ القرار عن طريق توفير قـاعـدة للبيـانـات وربطهـا بمراكز اتخـاذ القرار وتوظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم وبناء ثقافة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين .[2]

مما سبق يمكن صياغة بعض الخصائص الجوهرية للإدارة الإلكترونية وفق الآتي:

- **زيادة الإتقان: إن** الإدارة الإلكترونية كإلية عصـــرية في عمليات التطور الإداري، والتغيير التنظيمي تمثل منعرجا حاسـما في شـكل المهام والأنشـطة الإدارية التقليدية وتنطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات والدقة والوضوح التام في انجاز المعاملات.
- **تخفيض التكاليف:** إذا كانت الإدارة الإلكترونية في البداية تحتاج لمشـــاريع مالية معتبرة بهدف دفع عملية التحول فإن انتهاج نموذج المنظمات الإلكترونية بعد ذلك ســـيوفر ميزانيات مالية ضخمة حيث لم تعد الحاجة في تلك المراحل لليد العاملة ذات العدد الكبير.
- **تبسـيط الإجراءات:** إمام الحاجة للتحديث و العصـرنة الإدارية عملت جل الإدارات على إدخال المعلومات إلى مصـالحها وحرصـت على اسـتخدامها الاسـتخدام الأمثل، لما لها من إمكانيات وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشـكل مبسـط وسـريع خاصـة في ظل تنوع الفئات التي تستهدفها أنشطة المنظمات العامة.

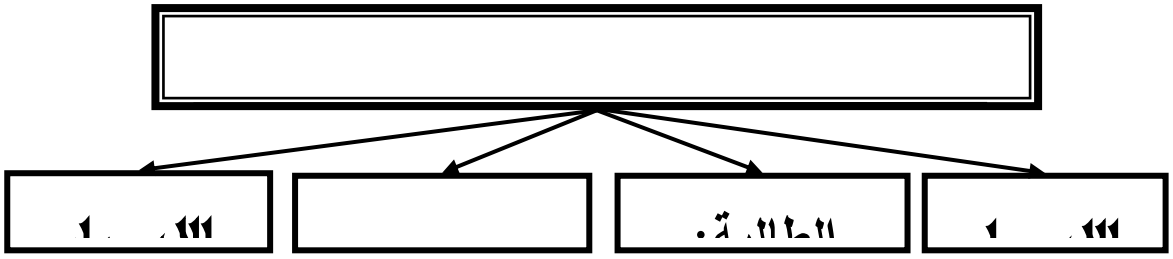
[1] ودان بوعبد الله،" المرجع السابق، ص ص106-107 .

[2] ودان بوعبد الله،" مرجع نفسه، ص ص 107-108 .

- **تحقيق الشـفافية:** فالشـفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصـلة لوجود الرقابة الإلكترونية ،إذ تعرف الشـفافية بأنها الجسـر الذي يربط بين المواطن، ومؤسـسـات المجتمع المدني، من جهة والسـلطات المسـؤولية عن مهام الخدمة العامة من جهة أخرى، فهي تتيح مشاركة المجتمع لأكمله في الرؤية"

إن **خصائص تطبيق الإدارة الإلكترونية** قد مثلت دافعا أساسيا لدى القائمين على مبادرات التحول الالكتروني في الكثير من الدول والحكومات وتوجه بخلق إسـتراتيجيات الكترونية متنوعة مقسـمة على مراحل حسـب الظروف والإمكانيات وهذا مابين أن التحول الإدارة الإلكترونية لابد يتم عبر مراحل .

الشكل رقم03: يوضح خصـائص الإدارة الإلكـترونية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المرجع، ودان بوعبد الله، المرجع السابق، ص106

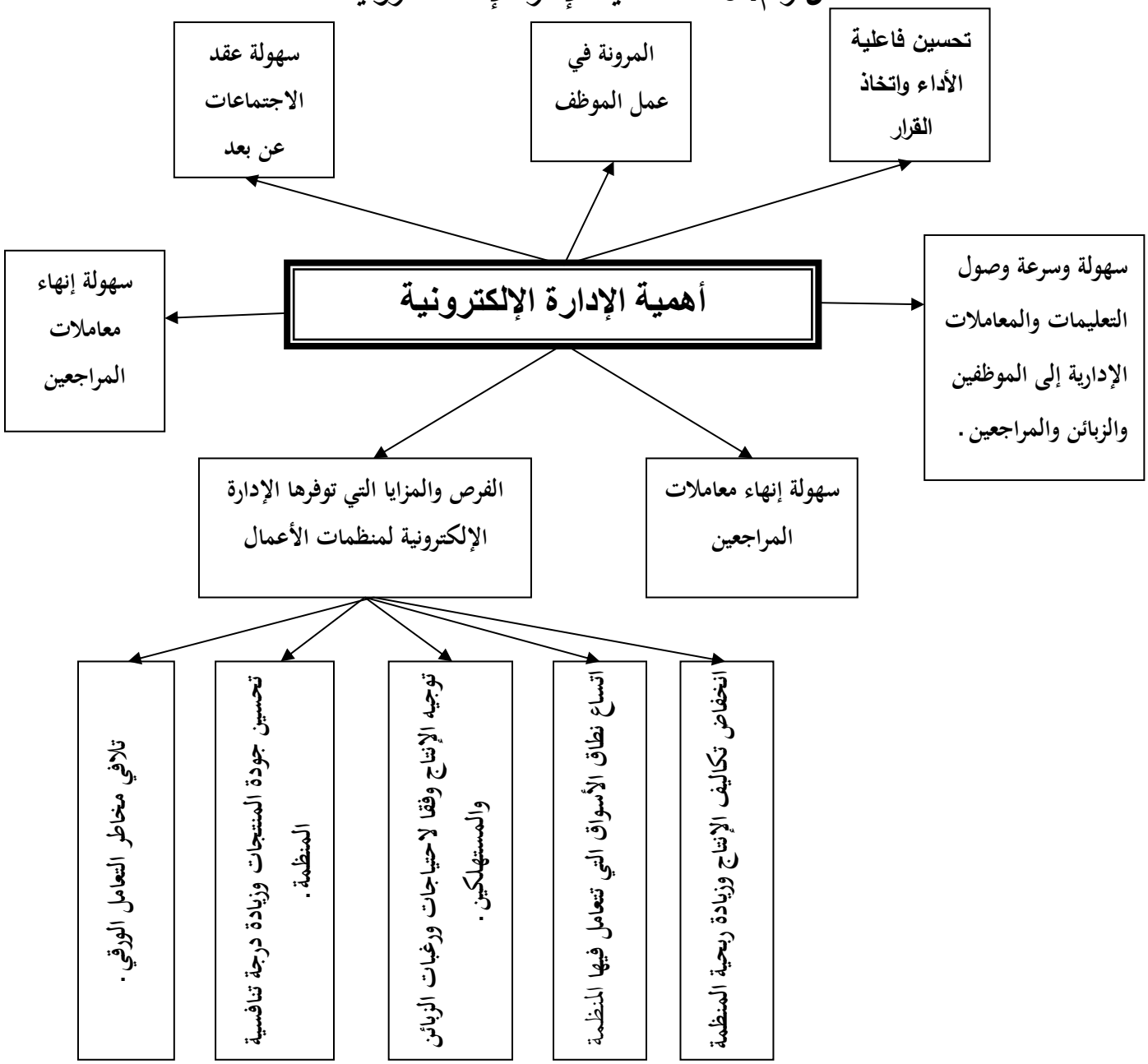
المطلب الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونية وأهدافها

أولا: أهمية الإدارة الإلكترونية[1] تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهي تمثل استجابة قوية لتحديات القرن الحادي والعشرين التي

[1] أحمد فتحي الحيت، **مبادئ الإدارة الإلكترونية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان –الطبعة الأولى2015–1436هـ، ص28 .

تشمل العولمة والفضاء الرقمي، واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الإنترنت، وأشار عامر إلى أن أهمية الإدارة الإلكترونية تتلخص بما يلي:

الشكل رقم04: أهمـــــية الإدارة الإلكـــــترونية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على، أحمد فتحي الحيت، ص ص28-29.

1- تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار: من خلال [1]إتاحة المعلومات والبيانات لمن أرادها وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية **(Intranet)** وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوافرة .

2 ـ المرونة في عمل الموظف: من حيث سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه، حيث أصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ليس له حدود .

3 ـــ سهولة عقد الاجتماعات عن بعد(Video Conferencing) بين الإدارات المتباعدة جغرافيا.

4 . سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية إلى الموظفين والزبائن والمراجعين .

5 ـــ سهولة إنهاء معاملات المراجعين من خلال جهة واحدة تقوم بهذه المهمة بالإنابة عن الدوائر الأخرى .

6 ـــ سهولة إنهاء معاملات المراجعين وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية في أماكن خارج حدود المؤسسة وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث .

7 ـــ الفرص والمزايا التي توفرها الإدارة الإلكترونية لمنظمات الأعمال، والتي تتمثل بصفة أساسية فيما يلي:

- ✓ انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة .
- ✓ اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة .
- ✓ توجيه الإنتاج وفقا لاحتياجات ورغبات الزبائن والمستهلكين .
- ✓ تحسين جودة المنتجات وزيادة درجة تنافسية المنظمة .
- ✓ تلافي مخاطر التعامل الورقي .

ويورد غنيم أن أهمية الإدارة الإلكترونية تعود إلى عدة أسباب منها:

[1] أحمد فتحي الحيت، المرجع السابق، ص ص 28-29 .

1. تحسين مستوى أداء المنظمة، فالإدارة الإلكترونية تساعد [1]على تحسين إجراءات تقديم الخدمات مما ييسر ويسهل الأعمال والمعاملات التي تقدمها المنظمة إلى زبائنها ويحقق التواصل بين المنظمة و المتعاملين معها حيث يمكن توفير وإتاحة البيانات والمعلومات بشفافية تامة، كما تمكن الإدارة الإلكترونية المنظمة من عرض نماذج وإجراءات تقديم خدماتها لجمهورها بصورة أفضل تيسر حركة التعامل مع العاملين في المنظمة، كما تتيح لها فرصة فتح قنوات اتصال جديدة بين القائمتين على إدارتها وبين المتعاملين، مما ييسر أداء الأعمال والمعاملات ويزيل الكثير من الشكوك والمعوقات المتعلقة بها.
2. تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة حيث يختلف شكل المنظمة عن الشكل التقليدي الذي يعتمد على استخدام عدد كبير من العاملين واستخدام الهياكل التنظيمية المعقدة إلى الشكل الإلكتروني الذي يتطلب عمالة قليلة دون التقيد بوجود مواقع جغرافية محددة أو مبان ضخمة كبيرة الحجم الأمر الذي ينعكس بدوره على التكاليف ويؤدي إلى انخفاضها وكذلك تخفيض الوقت والنفقات .
3. اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة حيث تزيل حواجز القيود الجغرافية من خلال التغطية الكبيرة لشبكة الاتصالات الإلكترونية وهذا بدوره يجعل المستهلك يستحوذ على مساحة أكبر للاختيار والمفاضلة بين المعروضات المتعددة .
4. توجيه الإنتاج وفقا لاحتياجات ورغبات الزبائن إذ يوفر العمل وفقا لأسلوب الإدارة الإلكترونية معلومة دقيقة عن احتياجات ورغبات الزبائن ففي ضوء هذه المعلومات تتمكن المنظمة من توجيه عملياتها الإنتاجية لإشباع رغبات واحتياجات هؤلاء الزبائن .
5. تحسين جودة المنتجات والخدمات وزيادة درجة التنافسية حيث تتيح الإدارة الإلكترونية للمنظمة فرصة التواجد عن قرب الأمر الذي يوفر لها المعلومات عن رغبات الزبائن وذلك فيما يتعلق بتشكيلة المنتجات المطلوبة وهذا يدوره يمكن المنظمة من تحسين جودة منتجاتها وخدماتها فضلا عن تحسين مستوى الخدمة مما يؤدي إلى تحسين درجة تنافسية المنظمة .

[1] أحمد فتحي الحيت، المرجع السابق ، ص ص 30-31 .

6. تلافي مخاطر التعامل الورقي لأن بإمكان المنظمة في ظل الإدارة الإلكترونية استخدام الحاسوب وتخزين المعلومات ومراقبة الإنتاج وتوفير السجلات والدفاتر الأمر الذي يقضي على سلبيات التعامل الورقي المتمثلة في بذل الجهد وضياع الوقت وزيادة التكاليف والتعرض إلى التلف والضياع .[1]

ثانيا:أهداف الإدارة الإلكترونية

إن اهتمام المنظمات بتطبيق الإدارة الإلكترونية لم يكن من فراغ، بل لتحقيق أهداف كثيرة من أهمها :[2]

- تطوير الأداء بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة والتي من شأنها تطوير مختلف جوانب العمل بالمنظمة، وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظفين وإيجاد جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة.
- الحد من البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل داخل المنظمات.
- توفير المعلومات والبيانات اللازمة لأصحاب القرار بالسرعة وفي الوقت المناسب ورفع مستوى العملية الرقابية.
- تقليل تكاليف التشغيل من خلال تخفيض كميات الملفات والخزائن لحفظها وحجم الأوراق المستخدمة واختصار وقت تنفيذ المعاملات المختلفة بالمنظمة.
- تسهيل عملية الاتصال بين مختلف إدارات المنظمة الواحدة، وكذلك مع المنظمات الأخرى
- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية.
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطائها دعم أكبر في مراقبتها،
- تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها الأصلية وتوفيرها لمستفيدين بصورة فورية.

[1] أحمد فتحي الحيت، المرجع السابق، ص ص 31-32 .

[2] سمير عماري، **دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي**، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه العلوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف –المسيلة – الجزائر،2018/2017، ص 19 .

- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير قاعدة للبيانات وربطها بمراكز اتخاذ القرار
- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية لدى كافة العاملين .
- التعلم المستمر وبناء المعرفة مع زيادة الترابط بين العاملين والمنظمة .

بالإضافة إلى الأهداف السابقة يمكن إضافة أهداف أخرى تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيقها مثل :

- تهيئة المناخ التنظيمي الملائم للعمل داخل المنظمات .
- تبسيط إجراءات إنجاز العمل داخل المنظمات .
- المساعدة على التقليل من حجم الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني .
- التقليل من الموارد البشـــرية الزائدة عن الحاجة في العمل وتحويلها إلى أداء المهام الأساسية للمنظمات.
- إيجاد مجتمع قادرة مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني .
- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني.

انطلاقا مما ســـبق يمكن القول أن الهدف الرئيســـي للإدارة الإلكترونية يتمثل في اســـتخدام التكنولوجيا المتطورة لمســـاعدة كافة المنظمات على القيام بأعمالها وتقديم وخدماتها للمســـتفيدين بكل ســـهولة وكفاءة وفعالية، وكذا بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة .[1]

المطلب الرابع: مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية وعيوبها

سنتطرق في هذا المطلب على مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية وعيوبها .

أولا: مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية

[1] سمير عماري ، مرجع نفسه، ص ص 19-20 .

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية سوف يوفر العديد من المزايا تتمثل في الآتي:[1]

- **سـرعة أداء الخدمات:** حيث أنه بإحلال الحاسـب الآلي محل النظام اليدوي التقليدي حدث تطور في تقديم الخدمة للجمهور حيث قلت الفترة الزمنية اللازمة لأداء خدمة يعود ذلك إلى سـرعة تدفق المعلومات والبيانات من الحاسـب الآلي بخصـوص الخدمة المطلوبة ومن ثم يتم القيام بها في وقت محدد قصير جدا،هذا فضـلا عن الإنجاز الإلكتروني للخدمة يخضـع لرقابة أسهل وأدق من تلك التي تفرض على الموظف في أداء أعماله في نظام الإدارة التقليدية .
- **تخفيض التكاليف:**يلاحظ أن أداء الأعمال الإدارية بالطريقة التقليدية يستهلك كميات كبيرة جدا من الأوراق والمسـتندات والأدوات الكتابية،إضـافة إلى أنه يحتاج إلى العرض على أكثر من موظف للاطلاع عليه والتوقيع وإحالته إلى موظف آخر،ومن شـأن ذلك كله أن يرفع تكاليف أداء الخدمة وذلك نظرا لارتفاع أثمان وأسعار المواد اللازمة لأدائها
- **اختصـار الإجراءات الإدارية:**لا شـك أن العمل الإداري التقليدي السـائد الآن يتسـم بالعديد من التعقيدات الإدارية وذلك لأنه يحتاج في معظم الأحيان إلى موافقة أكثر من جهة إدارية على العمل المطلوب،هذا فضـلا عن السـمات التي تلحق بالموظف القائم بأداء الخدمة والذي قد يحصل على إجازة أو لا يتواجد في مكان عمله ومن ثم يتعطل أداء الخدمة من يوم إلى آخر .
- **تحقيق الشفافية:**فالشفافية الكاملة داخل المنظمات التي تطبق الإدارة الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية،التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات .[2]

ثانيا:عيوب تطبيق الإدارة الإلكترونية

من بين السلبيات نذكر ما يلي :[3]

- انقطاع التيار الكهربائي أو توقف البطاريات الاحتياطية المساندة
- رداءة البرمجيات المطورة،أو ضعف الصيانة البرمجية
- عدم وجود متابعة وتطوير للتطبيقات البرمجية

[1] بوسالم أبوبكر، "واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية "، **مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية**، المجلد 06، العدد 01، مارس 2022، ص ص 15-16 .

[2] نفس المرجع، ص ص 15-16 .

[3] مهدية هامل، مرجع سبق ذكره، ص938 .

- بالإضـــافة للســـلبيات هذه يمكن ذكر كذلك عدم قدرة الأفراد والموظفين على التحكم الجيد في تكنولوجيات المعلومات وهو أمر يتعلق بالمورد البشـري ويعتبر الاختراق الإلكتروني من أخطر ما تتعرض له الإدارات الإلكترونية وكذلك الفيروســـات مما يعرض المعلومات الإلكترونية إما للتخريب أو السرقة وهو أمر جد خطر .
- مقاومـة التغيير التي عـادة يظهرهـا العمـال والموظفين اتجـاه كـل مـا هو جـديـد ولا ســـيمـا التكنولوجيات العالية التقانة والتي عادة يفترض أنها ستعوض اليد العاملة وتهدد الأفراد بالبطالة لهذا يقاوم العمال والموظفين الإدارة الإلكترونية لأن فيها تقليص لعدد من المناصـــب العمالية وبالتالي إحالة العديد من اليد العاملة إلى البطالة وهو أمر يخيف ويرغب الموظف أو العامل .
- كذلك فإن الإدارة الإلكترونية تتطلب إعادة تأهيل اليد العامل وبرامج جديدة للتكوين والعمل وهذا عادة يكون مكلف للإدارة وكذا متعب لليد العاملة من جهة أخرى فقد يهدر الوقت لكلا الطرفين (الإدارة والموظفين أو العمال) .[1]

المبحث الثاني:أساسيات الإدارة الإلكترونية

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورة عناصر وخطوات أساسية تترجم أعمال إلكترونية، وتخلق وظائف تندرج ضـــمن ســياق التحول الإلكتروني في الإدارة التقليدية، والتي يمكن توضـــيحها وفق التالي:

المطلب الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية[2]

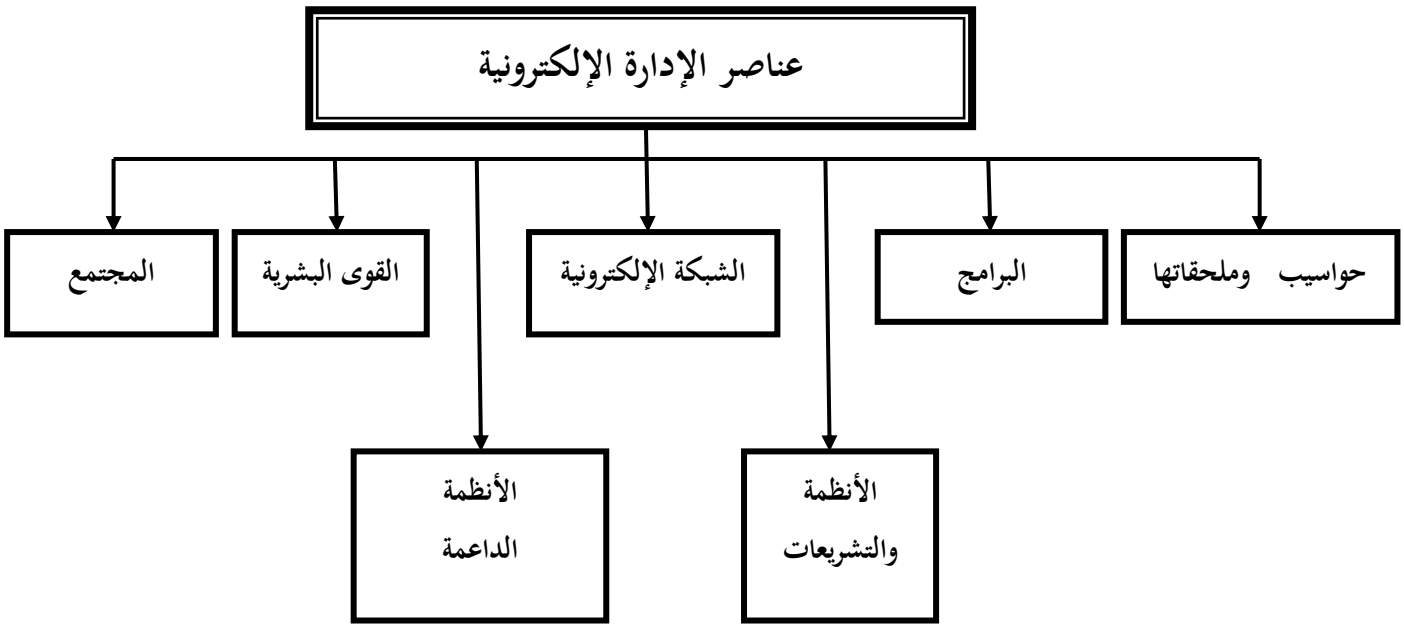
إن الإدارة الإلكترونية وثورة تكنولوجيا المعلومات هي صـــنيعة الامتزاج الخصـــب للثلاثية:عتاد الحاسـوب البرمجيات وشـبكات الاتصـالات ويتمثل العتاد في المكونات المادية للحاسـوب ونظمه وشـبكاته وملحقاته، أما البرامج فتعني الشـق الذهبي من نظم وشـبكات الحاسـوب وهي تتوزع على فئتين رئيستين هما برامج النظام وبرامج التطبيقات ـأما الشبكات فهي الوصلات الإلكترونية الممتدة

[1] مهدية هامل، مرجع سبق ذكره، ص938 .

[2] فرخة ليندة، "دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات"، رسالة دكتوراه، تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ،2016- 2017، ص27 .

عبر نسيج اتصالي لشبكات الأنترنت والأنترانت التي تمثل شبكة القيمة للمنظمة ولإداراتها الإلكترونية .

الشكل رقم05: يوضح أهم عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على، فرخة ليندة، المرجع السابق، ص27 .

أولا:الحواسيب وملحقاتها (HARDWARE)

وتشمل المكونات المادية للحاسب من نظم وشبكات وملحقات فقبل شروع الإدارة في تطبيق التقنية يجب عليها أن تتأكد أولا من قدرتها المالية على توفير العدد المطلوب من أجهزة الحاسوب اللازمة مع مراعاة المواصفات المناسبة من حيث أحجام شاشاتها،سرعتها،وسعتها التخزينية، وأيضا ملحقات تلك الأجهزة الخارجية،مثل الطابعات باختلاف قدراتها ومواصفاتها وأحجامها،وغيرها من الأجهزة الملحقة كأجهزة فصل الألوان،ووسائط التخزين،ووسائط النقل،والأقراص المدمجة،وأجهزة البصمة الإلكترونية،وأجهزة التصوير والتسجيل الرقمية،وغيرها من الأجهزة التي تحتاجها الإدارة على اختلاف طبيعة عملها،وما يلزم لذلك العمل .[1]

ثانيا:البرامج(SOFTWARE)

[1] فرخة ليندة ، مرجع نفسه ، ص27 .

تمثل عنصرا أساسيا كونها إحدى وسائل الإدارة لتنفيذ خططها وممارساتها الإدارية عبر حواسيبها وشـــبكاتها الإلكترونية،ويوجد عدد كبير من هذه البرامج،لكن لا يتم اســـتعمالها جميعا،فكل إدارة تختار البرنامج أو قائمة البرامج التي تناســـبها ســـواء بالاعتماد على مبرمجيها أو على بعض الجهات المختصة بتصميم برنامج خاص تحتاج إليه بحكم طبيعة عملها.

ثالثا:الشبكة الإلكترونية(NETWORK_COMMUNICATION)

وتشـمل الحزم من الوصـلات الإلكترونية الممتدة عبر نسـيج اتصـالي لشـبكات الأنترنت،الإنترانت الإكسـرانت ـــــوعلى شبكة الاتصـال الخاصـة بالإدارة تحمل قاعدة البيانات والمعلومات التي يقوم عليها عمل الإدارة من قوانين، قرارات،بيانات أفراد ومشـــروعات، وملفات شـــخصـــية ومعاملات وغيرها من البيانـات والمعلومـات التي يتعـامل معها موظفوا الإدارة، فيدخل كل منهم إلى المواقع التي يسمح له بالدخول إليها عبر كلمة المرور الخاصة به .

رابعا:القوى البشرية

يقع هذا العنصـر في منتصـف المكونات السـابقة وهم خبراء ومختصـون يمثلون البنية الإنسـانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، حيث يرى بعض الباحثين أن العنصـر البشـري أصـل ثابت من أصول المؤسسة، يجب الاهتمام به وتنمية إبداعاته، ويرى البعض الآخر أن القوى البشرية من أكثر الأصول أهمية وخطورة في الإدارة الحديثة.

خامسا:المجتمع

لا يمكن لأي إدارة أن تعمل بمعزل عن قيم وضـوابط المجتمع الذي تطبق فيه برامجها وممارسـاتها الإدارية،لأن ذلك ســـيدفع هذا المجتمع إلى أن يرفض وجود تلك الإدارة وربما يحاربه، كما يجب عليها أن تضع في حسبانها تصنيفاته وتكويناته، فهناك مجتمعات أسرية،ومهنية،وزراعية،واقتصادية ،وأخرى يتداخل فيها هذا كله،وعلى الإدارة أن تضـــع من النظم ما يكفل لها التوفيق بين جميع تلك الشـرائح والاتجاهات، حتى تصـل إلى حالة من الاتزان الذي يضـمن لها كسـب ثقة فئات المجتمع كلها، وجذبها إلى نظام الإدارة الجديد .[1]

سادسا:الأنظمة والتشريعات

[1] فرخة ليندة ، مرجع نفسه ، ص27 .

تمثل هذه الأنظمة والتشـريعات الأسـاس الذي يقوم عليه عمل الإدارة،ويتوقف عليه نجاحها والوفاء باستحقاقاتها وضبط ممارساتها الإدارية،وكذلك تضمن أنظمة الإدارة وتشريعاتها التي ترسيها الإدارة الاحتراز من وقوع التجاوزات غير المرغوبة والسيطرة عليها .

سابعا:الأنظمة الداعمة

ويقصد بها العوامل و الأسس التي يقوم عليها مشروع الإدارة الإلكترونية،والضوابط التي تحكم هذا المشروع، ويستمد منها مشروع الإدارة صلاحيته واستمراريته، كما تعد بمثابة محددات لنمط الإدارة وطبيعتها وأساليب عملها وحجمها.

إلى جانب هذه العناصر يوجد عنصر أخير يعتبر عنصر ضمني وهو التكامل،حيث أنه يجب أن تتكامل كل العناصـر السـابقة مع بعضـها أثناء التأسـيس الفعلي لنموذج الإدارة الإلكترونية، عن طريق إعطاء الأولوية لتكامل العمليات التي تمثل وسـيلة تحدد من خلالها أنظمة معلومات، ومناهج العمل، وهذا بهدف تجزئة المصالح مما يسمح للمستخدمين بالتوجه نحو شباك واحد[1]

المطلب الثاني:وظائف الإدارة الإلكترونية

تؤدي الإدارة الإلكترونية عدد من الوظائف الأساسية ساهمت في إحداث تغيير جذري في أساليب الإدارة التقليدية وتشمل هذه الوظائف ما يلي :[2]

❖ **التخطيط الإلكتروني:**يختلف التخطيط الإلكتروني علة التخطيط التقليدي في ثلاث سـمات:إن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسـعة، المرنة، قصـيرة الأمد، القابلة للتجديد والتطوير المستمر والمتواصل

أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق

أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وإعمال التنفيذ،فجميع العاملين يمكنهم المسـاهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان و زمان

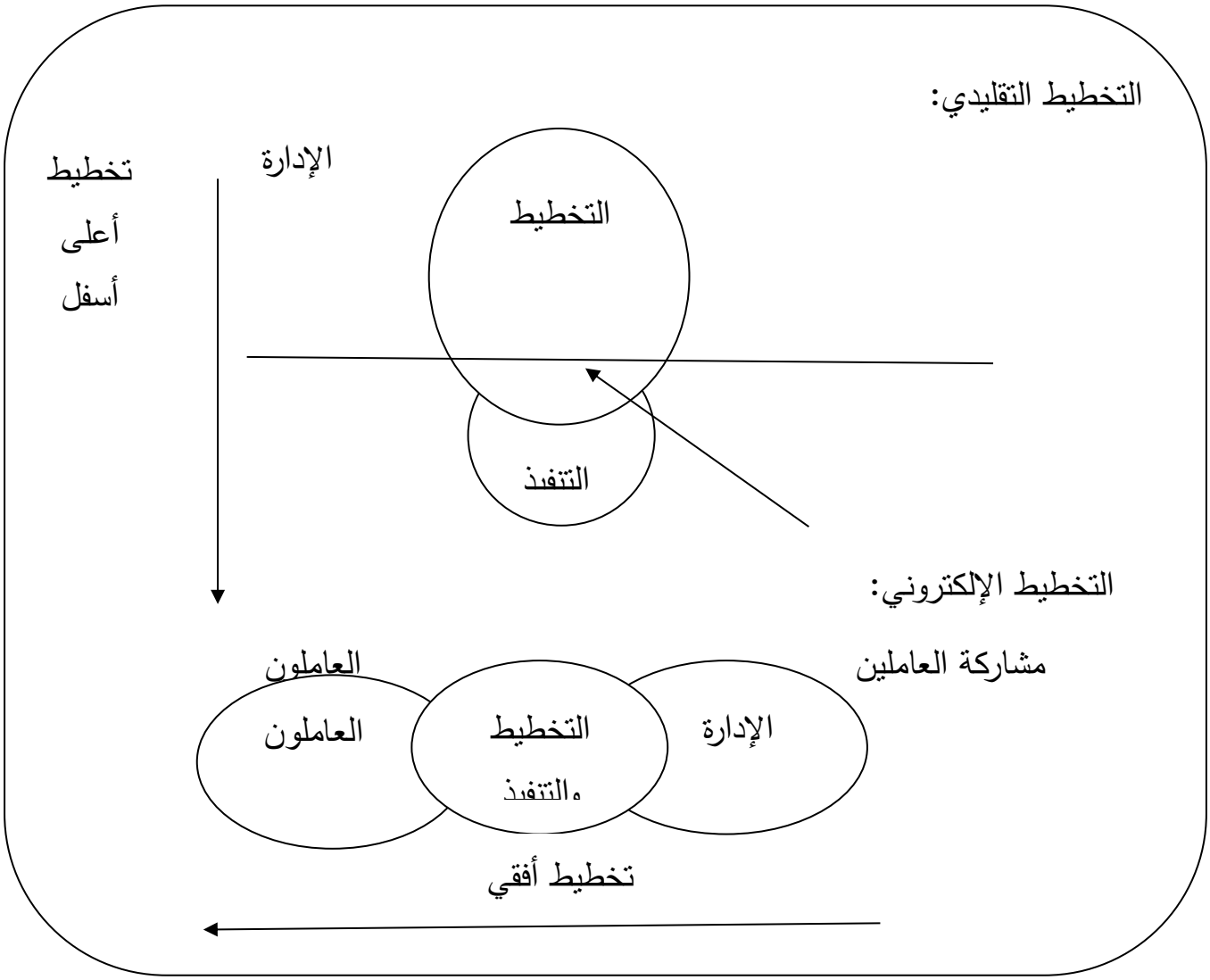
كما تعطي البيئـة الرقميـة قوة للتخطيط الإلكتروني، انطلاقا ممـا يميز البيئـة الرقميـة من التغير بسـرعة عبر الشـبكات المحلية والعالمية،مما يحقق قدرة على الوصـول إلى الجديد من الأفكار،

[1] فرخة ليندة، المرجع السابق، ص 27 .

[2] فريدة بن عمروش، "الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير الخدمة العمومية: دراسة في الآليات والأبعاد" ، **مجلة علوم الإنسان والمجتمع** ، جامعة إبراهيم سلطان شبوط ، المجلد 10، العدد 02 ، جوان 2021، ص 119 .

الأســـواق،المنتجات، والخدمات غير الموجودة، وهذا ما يعطي ميزة وأفضـــلية لعملية التخطيط الإلكتروني على حساب الشكل التقليدي

الشكل رقم06: مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني



المصدر: سمير عماري، **دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي**، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف –المسيلة– 10/05/ 2017، ص28 .

❖ **التنظيم الإلكتروني:**إن مكونات [1]التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني،من خلال بروز هيكـل تنظيمي جـديـد قـائم على بعض الوحـدات الثـابتـة والكبيرة،والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأســـفـل إلى شـــكـل تنظيم يعرف بـالتنظيم

[1] فريدة بن عمروش، مرجع نفسه، ص 119 .

المصفوف،يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة والشركات دون هيكل تنظيمي،كما حدث التغير في مكونات التنظيم.

بالتالي يصبح التقسيم الإداري قائما على أساس الفرق،بدلا 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 ذاتيا،ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة.

- **الرقابة الإلكترونية:** إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة الداخلية،مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف أو الخطأ وعملية تصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولا بأول،من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين،العاملين،الموردين،والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه،وهما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية،والولاء الإلكتروني، سواء بين العاملين و الإدارة أو بين المستفيدين والإدارة،مما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة.
- **القيادة الإلكترونية:**أدى التغير في بيئة الأعمال الإلكترونبة،والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية، والتي تنقسم للأنواع الثلاثة التالية:
  - **القيادة التقنية العملية:**حيث ترتكز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الأنترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات وتحسين جودتها وملائمتها،إضافة إلى سرعة الحصول عليها،وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة والبرمجيات،وتمكن القائد الإلكتروني من امتلاك قدرة على تحسين مختلف إبعاد التطور التقني في الأجهزة،البرمجيات،والشبكات والتطبيقات،إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة،هي سرعة الحركة،الاستجابة والمبادرة إلى تغيير الأوضاع ، واتخاذ القرارات الاستباقية.

- **القيادة البشـــرية الناعمة:**تطرح فكرة[1] القيادة الناعمة ضـــرورة 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:**ترتكز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات ،يجب أن يتصف بينا القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الأنترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس،التركيز على إنجاز المهمات،الرغبة في المبادرة،إضـــافة إلى المهارة العالية ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة .

المطلب الثالث: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية[2]

سنتطرق في هذا المطلب على أهم خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية والتي تتمثل في :

❖ **إعداد الدراسة الأولية:**لإعداد هذه الدراسة يلزم تشكيل فريق عمل يضم متخصصين في الإدارة والمعلوماتية، لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة، وجعل الإدارة العليا على معرفة تامة في كل النواحي المالية والفنية والبشرية .

❖ **وضع خطة التنفيذ:**عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمة ،لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

❖ **تحديد المصـــادر:**لابد من تحديد المصـــادر اللازمة لتطبيق خطة التنفيذ، ومن هذه المصـــادر الأجهزة والمعدات، والبرمجيات المطلوبة والموارد البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ .

❖ **تحديد المسؤولية:**عند تنفيذ الخطة،لابد من تحديد الجهات التي سوف تتقدم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والتكلفة المرصودة إليها .

❖ **متابعة التقدم التقني:**نظرا للتطور الســـريع في مجال تقنية المعلومات،لابد من متابعة كل ما المستجدات في المجال التقني من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة بهذا المجال .

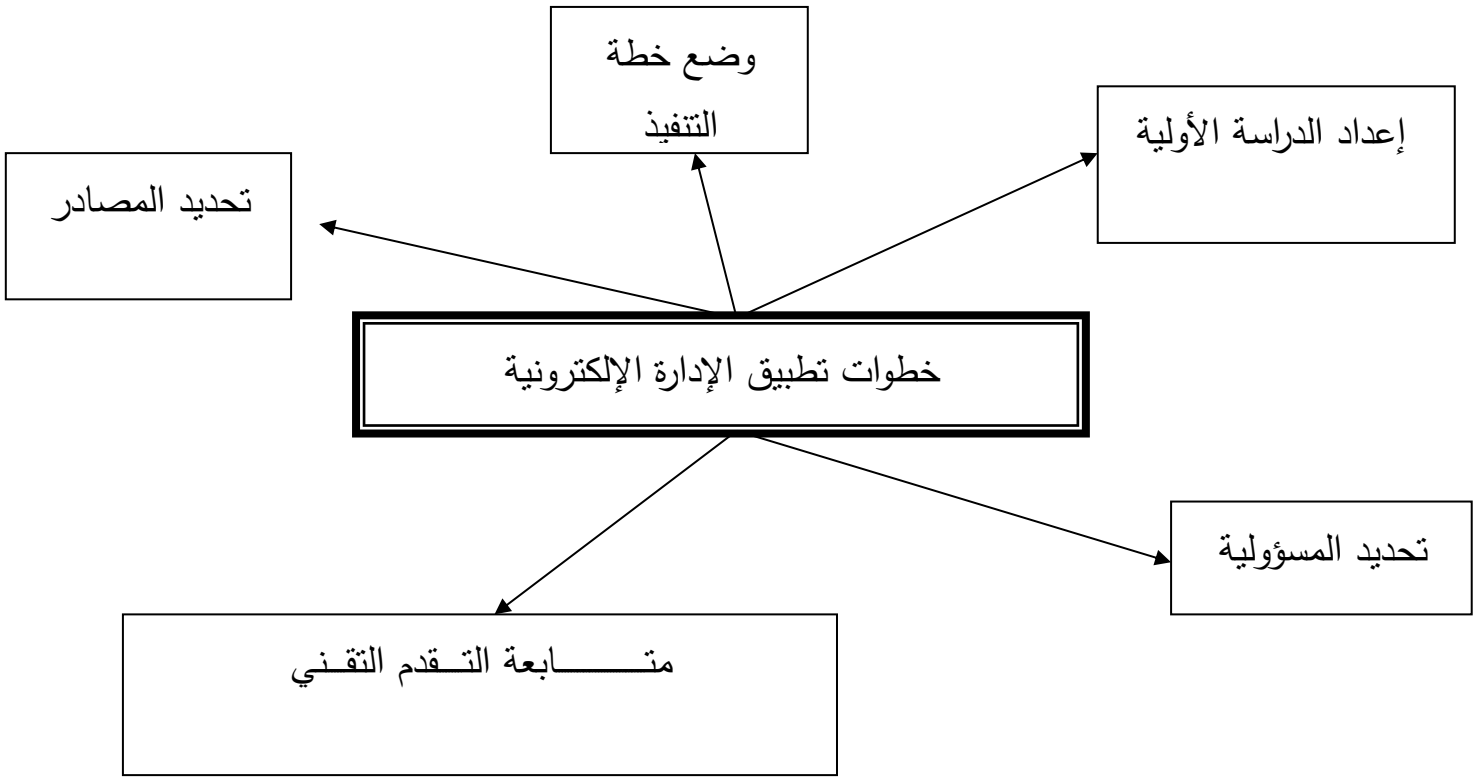
وهناك من يقترح الخطوات التالية:

[1] فريدة بن عمروش، المرجع السابق، ص 119 .

[2] أحمد فتحي الحيت، مرجع سبق ذكره ، ص43 .

1. تقييم الواقع الحالي للمنظمة من حيث جاهزيتها لإدخال التكنولوجيا الحديثة وتقييم الثقافة التنظيمية للعاملين وقدرتهم على استخدام الوسائل التكنولوجية بكفاءة .
2. معرفة الجدوى الاقتصادية والفوائد المرجوة من تطبيق الإدارة الإلكترونية .
3. إعداد الدراسة الأولية بجميع جوانبها المالية والفنية وجانب الموارد البشرية .
4. البدء بوضع الخطط التنفيذية للتطبيق .
5. تحديد متطلبات تنفيذ الخطط ومن هذه المتطلبات البرامج والمعدات وتحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذ هذه الخطط .
6. البدء بالتطبيق وفق جدول زمني محدد .
7. التغذية الراجعة .[1]

الشكل رقم07: يوضح خطوات الإدارة الإلكترونية .



المصدر: من إعداد الطالبتين أحمد فتحي الحيت، ص43) .

[1] أحمد فتحي الحيت ، مرجع نفسه ، ص43 .

المبحث الثالث: التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية

سنتطرق في هذا المبحث على أهم أسباب نشوء وبروز الإدارة الإلكترونية، و على عدة متطلبات متكاملة لتطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية وإخراجها إلى حيز الواقع العملي، كما أنها تواجه عدة معوقات، والتي يمكن توضيحها كما يلي :

المطلب الأول: دواعي التحول إلى الإدارة الإلكترونية

هناك عدة أسباب يمكن ذكر بعضها فيما يلي:[1]

- الإجراءات والعمليات الإدارية التقليدية المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال
- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شانها إحداث عدم توازن في التطبيق
- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة
- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء
- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة
- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل

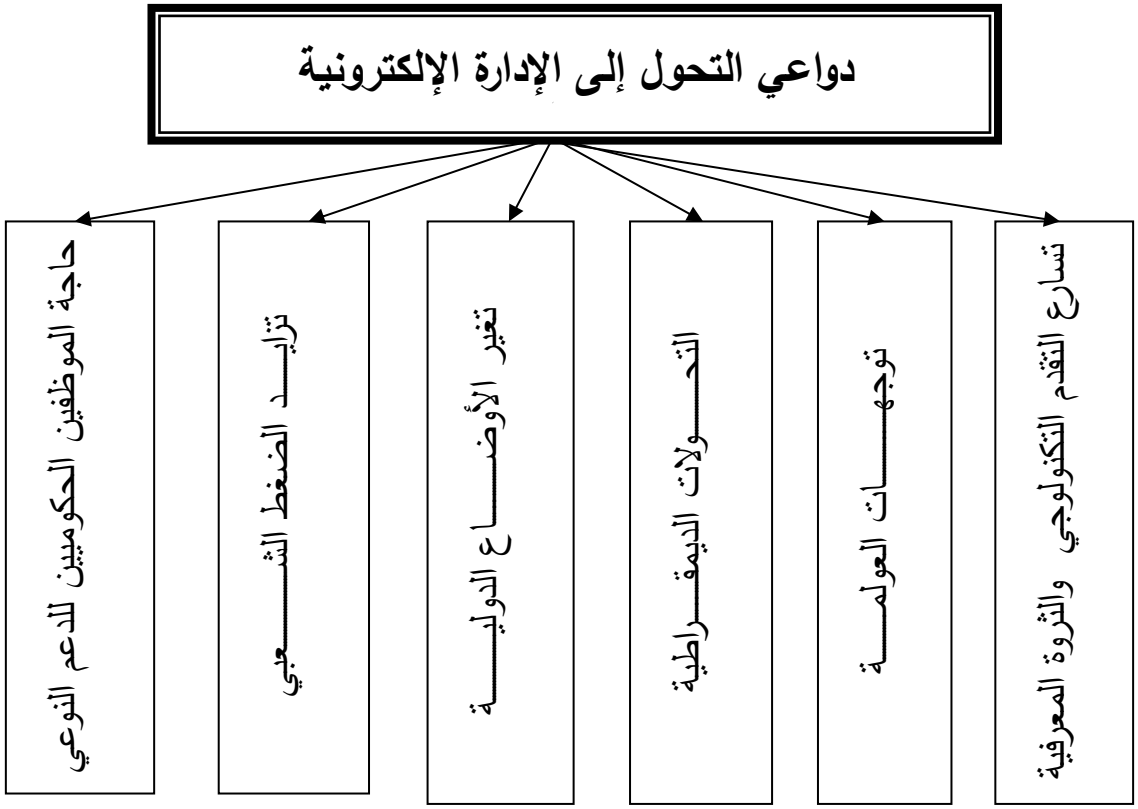
إضافة إلى مما سبق يمكن ذكر أهم **الدوافع** لتبني الإدارة الإلكترونية فيما يلي :

- تسارع التقدم التكنولوجي والثروة المعرفية المرتبطة بيه حيث أن توظيف التكنولوجيا الحديثة لصالح المجتمع وتمكينه من الحصول على فوائد كثيرة تتمثل في تحسين أداء المؤسسات، وإتاحة لها الفرص للاستثمار في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة، والاستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على المستوى الدولي
- توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية حيث اعتبرت دافعا للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترتقي للمستويات العليا للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية، ولإرضاء المواطن من ناحية أخري
- التحولات الديمقراطية: وما أرفقها من إصلاحات إدارية مطلوبة من كل دولة ترغب في الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، أو تلبية مطالب جمعيات حقوق الإنسان المحلية والدولية.

[1] بوسالم أبوبكر، مرجع سبق ذكره، ص16 .

- أن تغير الأوضاع الدولية فرض واقع اجبر الجميع على الدخول فيه والذي لا يستطيع المواكبة سوف يعيش في عزلة دائمة وذلك يعني تضرر الدولة ومواطنيها
- تزايد الضغط الشعبي على الحكومات وتطلعات المواطنين للحصول على خدمات أفضل وأسرع وأسهل في الوصول إلى المعلومات ،وقد تدعم هذا بالوعي الشعبي بشعور كل مواطن بحقه في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار الرئيسي
- حاجة الموظفين الحكوميين للدعم النوعي من خلال قاعدة معلومات صلبة ونظام عمل متطور وحديث .[1]

الشكل08: يلخص دواعي التحول إلى الإدارة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على بوسالم أبوبكر، نفس المرجع، ص 16.

[1] بوسالم أبوبكر، المرجع السابق، ص16 .

المطلب الثاني : الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

يمكن الفرق بين الإدارة الإلكترونية والتقليدية أو الحقيقية في كيفية ومواصفات تقديم الخدمة مع المتعاملين، حيث يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي النسخة الافتراضية عن الإدارة التقليدية، ويمكن إبراز بعض الأسس التي يتم اعتمادها للتفريق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية كالتالي :[1]

1.طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف: [2]فالإدارة التقليدية تعتمد على الوسائل التقليدية لإجراء الاتصالات بيت أطراف التعامل المختلفة في مكان محدد ،بينما الإدارة الإلكترونية تتم الاتصالات فيها باستخدام الشبكات الإلكترونية .

2.طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل :الإدارة في ظل المفهوم التقليدي تكون علاقاتها بين أطراف التعامل مباشرة،بينما الإدارة الإلكترونية تشير إلى انتفاء وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل ،حيث توجد أطراف التعامل معا وفي نفس الوقت على شبكات الاتصالات الإلكترونية

3.طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل :تؤكد ممارسات المفهوم التقليدي للحكومة أن التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالبطء النسبي، بينما في الإدارة الإلكترونية بالسرعة

4.نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال والمعاملات :تعتمد الإدارة التقليدية بشكل أساسي على الوثائق الورقية، بينما تتم ممارسات الأدارة الإلكترونية دون استخدام أية وثائق رسمية .

5.مدى إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية :توجد صعوبة في ظل ممارسات مفهوم الإدارة التقليدية في استخدام أي وسائل الاتصالات التقليدية لتنفيذ كل مكونات العملية ،بينما يمكن تحقيق ذلك في ظل ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية

6. نطاق خدمة العملاء: توفر ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة ووجود خدمات للأفراد لمدة خمسة أيام في الأسبوع وذلك وفقا لمواعيد عما الإدارات الحكومية، بينما يستمر العمل لمدة سبعة أيام في الأسبوع ولمدة أربع وعشرين ساعة يوميا في الإدارة الإلكترونية.

[1] محبوب مراد، الإدارة الإلكترونية كمدخل لتفعيل الخدمة العمومية في الجزائر، **مجلة المفكر**، جامعة محمد خيضر، بسكرة، المجلد 11، العدد 02، ص25 .

[2] نفس المرجع، ص25 .

7.مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية: تعتمد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة الإلكترونية على وجود استغلال الإمكانيات المادي والإدارة الإلكترونية على استخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي، يمكن توضيح الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية في الجدول التالي:

الجدول01: مقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

أسس المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الوسائل المستخدمة	**الاتصالات المباشرة والمراسلات الورقية**	**شبكات الاتصال الإلكترونية**
الوثائق المستخدمة	**ورقية .**	**إلكترونية .**
مدى الاعتماد على الإمكانات المادية والبشرية	**تعتمد على الاستغلال الأمثل للإمكانات المادية والبشرية لتحقيق الهدف .**	**استخدام التكنولوجيا لتحقيق الأهداف .**
التفاعل	**تحتاج إلى وقت أطول حتى يتم التفاعل بالشكل المرجو من أجل تحقيق الهدف .**	**إرسال الرسالة إلى عدد لا نهائي وفي الوقت ذاته .**
التكلفة	مكلفة على المدى البعيد .	اقتصادية على لمدى البعيد .
الوصول للبيانات	**صعوبة الوصول بسبب التسلسل البيروقراطي وكثرة المستندات الورقية .**	**سهولة الوصول بسبب توافر قواعد البيانات الضخمة جدا .**
الموثوقية	**أقل موثوقية بسبب ندرة توافر نظم حماية للبيانات .**	**موثوقية عالية بسبب توافر قواعد البيانات الضخمة جدا .**
الجودة	**جودة أقل**	**جودة عالية جدا**

المصدر: ديدوش هاجرة، "الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير الخدمة العمومية مع الإشارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجماعات المحلية بالجزائر"، **مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية**، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف ،العدد7 ، ديسمبر 2021 ،ص22 .

المطلب الثالث: متطلبات التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية

إن تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية لا يتم إلا بتوفير ودراسة مجموعة من المتطلبات التي يمكن تلخيص أهمها في النقاط التالية:

أولا: المتطلبات الإدارية:[1]

وتتمثل فيما يلي: وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس: ويتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الإلكترونية والتكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة وتنفيذ ووضع بأكثر من جهة .

ثانيا: القيادة والدعم الإداري:

من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان هو القيادة وهي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها، إذ أن دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دورا رئيسيا في نجاح أي عمل أو فشله، كما أن التزام القيادة يعتبر أمرا ضروريا لدعم كل نقطة من نقاط استراتيجيات المؤسسة، كذلك متابعة القيادة للمشروع وتقديم المعلومات المرتدة سيضمن نجاح المشروع وتطويره ،كما أن قناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كافة :أحد يعتبر العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية .

ثالثا: الهيكل التنظيمي:

صبح النموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة الذي واكب عصر الصناعة لم يعد ملائما لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية ،إذ نجد أن الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الإلكترونية هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج الاتصالات ويتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغيرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية و الإجراءات والأساليب بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أدمج بعض الإدارات مع بعضها ،وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفاعلية مع مراعاة أن يتم ذلك التحول

[1] مالكي شهيرة، **دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر، غير منشورة، تخصص: تسيير عمومي، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر ،2023/2022، ص ص13-14 .

في إطار زمني مندمج من المراحل التطورية .تعليم وتدريب العاملين ، توعية وتثقيف المتعاملين تتطلب الإدارة الإلكترونية إحداث تغيرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها هذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات ، بالإضافة إلى توعية أفراد المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الإلكترونية وتهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية

رابعا: وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقا للمستجدات [1]

أي إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها ،لأن معظم التشريعات والقوانين نشأت في بيئة تقليدية ،لذا فإنها قد أسست لأداء العمل وفقا لمعايير الانتقال واللقاء المباشر بين الموظف وطالب الخدمة وكذا الاعتماد على شهادات الإثبات الموثقة ، وبالطبع فإن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج بيئة قانونية وتشريعية مختلفة كما أن وجود التشريعات والنصوص القانونية يسهل عمل الإدارة الإلكترونية ويضفي عليها المشروعية والمصداقية على كافة النتائج القانونية المترتبة عليها .

خامسا: المتطلبات البشرية

يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي منظمة ،فذلك يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية ، حيث يعتبر هو المنشأ للإدارة الإلكترونية ،فهو الذي اكتشفها ومن ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافه التي يصبوا إليها ، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من وإلى العنصر البشري ،وتتمثل البنية التحتية البشرية للأعمال الإلكترونية في مجموعة الملكات العلمية والفنية والمالية المؤهلة لتقديم الخدمات المرتبطة بالأعمال الإلكترونية سواء تلك المرتبطة بالبنية التحتية الصلبة (تأسيسات، توصيلات، تشبيك، تصليحات تطويرات لاحقة) أو البنية التحتية الناعمة (تقديم خدمات، استثمارات نماذج أعمال جديدة برمجيات تطبيق ....الخ).

[1] مالكي شهيرة ، المرجع السابق، ص ص 14-15 .

سادسا :المتطلبات التقنية

تعد الإدارة الإلكترونية أسلوب إداري حديث يهدف إلى تطوير أداء الجامعية ، أما يمكنه أن يحقق نتائج كبيرة على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بالإضافة إلى التعليمية ،لكن هذا الأسلوب الحديث يتطلب توفير البنى التحتية الملائمة لإقامة مشروع الإدارة الإلكترونية. ومن المهم الإشارة في هذا الجانب إلى ضرورة ارتباط الإدارة الإلكترونية بجميع أنماط التكنولوجيا الرقمية من وسائط وشبكات[1] وأدوات وتقنيات فالتكنولوجيا الرقمية تتطور بسرعة عالية ، أما تتنوع أنماطها ،ويمكن تصنيف بعض المكونات المادية للبنية التحتية التقنية للإدارة الإلكترونية إلى :

1. **تقنيات الاتصال** : تعد العمود الفقري لتنفيذ العمل إلكتروني لقيامها بدور نقل المعلومات وتبادلها المواقع المختلفة وتتكون من عنصرين رئيسيين وهما :

أ. **قنوات الاتصال:** تمثل الوسيط الناقل للمعلومات من موقع إلى آخر سواء عبر القنوات السلكية والمتمثلة في الأسلاك النحاسية أو خطوط الألياف البصرية التي تنتقل بسرعة عالية .

ب. **محطات الاتصال أو إعادة الإرسال أو التحكم:** وتمثل العنصر المتحكم بنقل المعلومات وتتكون من مكونات إلكترونية مختلفة قد توجد كليا أو جزئيا في المحطات المختلفة لوظائف المحطة.

2. **تقنيات الحاسب الآلي ومكوناته:** ومن أهم المكونات الحاسوبية للبنية التحتية للإدارة الإلكترونية ما يلي:

أ. **المكونات المادية:** وتتمثل في أجهزة الحاسب الآلي بمختلف أنواعها وقدرتها ،إضافة إلى الأجهزة الملحقة بها ، والتي تعتبر ضرورية كأجهزة الإدخال أو الإخراج بمختلف أنواعها ،

ب. **المكونات المنطقية:** وتشمل نظم برامج التشغيل وبرامج التطبيقات وخلافها،

ت. مستلزمات البنية التحتية:لأعمال الحاسب الآلي داخل مبنى الجامعة مثل : المواقع المكانية ،التوصيلات السلكية ، الأجهزة الساندة، الطاولات الخاصة بالأجهزة التقنية المختلفة . شبكات الحاسب الآلي تعني آلية شبكة هنا توصيل مجموعة من الحاسبات معا بواسطة سلك أو كيبل

[1] مالكي شهيرة ، المرجع السابق ، ص ص 15-16 .

بشكل مباشر ،أو عن طريق خطوط الهاتف السلكية أو اللاسلكية، أو عن طريق الأقمار الصناعة .

ث.شبكة الإنترانت: وتعرف بأنها الشبكة الداخلية لأي منظمة، والتي تسمح للموظفين والمنتسبين لهذه المنظمة بالحصول على البيانات والمعلومات .

ج. **شبكة الإكسترانت:** وتعرف بأنها شبكة إنترنت خاصة يسمح لبعض المستفدين المحددين سلفا بالدخول عبر شبكة الإنترانت إلى الإنترانت .

سابعا: المتطلبات الأمنية

وهي توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث والتركيز على هذه النقطة لما لها من أهمية وخطورة على الأمن القومي والشخصي للدولة أو الأفراد وذلك إما بوضع الأمن في برمجيات بروتوكول الشبكة أو باستخدام التوقيع الإلكتروني أو بكلمة المرور.[1]

المطلب الرابع: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

هنالك مجموعة من العوامل التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات يمكن تلخيصها كما يلي من وجهة نظر عامر:[2]

1. التحول من العمل الإداري التقليدي اليدوي إلى الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على التقنيات الرقمية الحديثة لا يعني بالضرورة إلغاء كل النظم اليدوية والعودة إلى نقطة البداية وفقدان السرية في المعاملات، بل هذا سوف يدعم الاهتمام بالسرية من قبل الموظف، ويزيل الخوف من التغيير من قبل المسؤولية والموظفين .
2. تداخل مسؤوليات اتخاذ القرار للإقدام على التغيير أو الانتقال .
3. قلة الاعتمادات المالية للتطبيقات الحديثة .
4. عدم الاطلاع على نماذج ناجحة في البيئة المجاورة .

[1] مالكي شهيرة ، المرجع السابق ، ص16 .

[2] أحمد فتحي الحيت ، مرجع سبق ذكره، ص41 .

5. عدم توافر الإنترنت بشكل موسع في المؤسسات أو اقتصارها على فئة معينة دون غيرها .
6. عائق اللغة في بعض الأحيان .
7. عدم وجود ثقة كاملة بالتقنيات الحديثة من حيث استمرارية عملها .
8. نقص الكفاءات البشرية المستخدمة للتقنيات، مما يزيد الحاجة إلى التدريب .
9. بعض النماذج الحالية القائمة على الحاسوب لم تغير من الإجراءات الإدارية التقليدية في التعامل وبالتالي لم تقنع الآخرين بالانتقال إلى النظام الإلكتروني الكامل .
10. تداخل المسؤوليات وضعف التنسيق .
11. غياب التشريعات المناسبة .
12. قلة وعي الجمهور بالمميزات المرجوة .
13. غياب الشفافية ونفوذ مجموعات المصالح الخاصة .
14. عدم توافر وسائل الاتصال المناسبة .[1]

[1] أحمد فتحي الحيت، المرجع السابق، ص41 .

خلاصـــــة الفصـــــــل:

تطرقنا في هذا الفصل على أساسيات ومفاهيم عامة للإدارة الإلكترونية حيث نستخلص من خلال هذا الفصل ما يلي:

- ❖ أن الإدارة الإلكترونية عبارة عن منظومة تقنية متطورة، تشمل جميع المعلومات والاتصالات الإلكترونية، لتحويل العمل الإداري العادي (اليدوي) إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة، من أجل استغلال الوقت والمال والجهد وتحقيق الأهداف المرجوة والزيادة في إنتاجية المنظمة وتحسينها وسرعة آدائها وجودة خدماتها .
- ❖ لا تطبق الإدارة الإلكترونية بصفة عشوائية بل تكون بناءا على دوافع تختلف باختلاف أوضاع الدولة وخصوصيتها وبتوفر مجموعة من المتطلبات والخطوات . . . وبإتباع منهجية وخطة واضحة، التي تضمن نجاحها مدى توفير الإمكانيات لتنفيذ هذه الخطة ومدى قدرة الدولة على القضاء على مختلف التحديات التي تواجه هذا التطبيق .

الفصل الثاني

الإطار النظري

للإدارة العمومية

تمهيد:

إن مختلف التطورات الحاصلة في عصرنا الحالي، وخصوصا التطور التكنولوجي ومواكبته ينتج عنه تحول جوهري في مختلف الإدارات العمومية، حيث اصبح علامة من علامات التقدم الذي يخدم الدول وخصوصا المواطن، ويشير الى نهاية مختلف المشاكل والتعقيدات التي تتعرض لها الإدارات العمومية، وهذا ما جعلنا نقسم الفصل الثاني الى ثلاث مباحث والمتمثلة في:

- المبحث الأول: ماهية إدارة العمومية
- المبحث الثاني: ماهية الخدمة العمومية.
- المبحث الثالث: تم تسليط الضوء على أثر تطبيقات الإدارة الالكترونية على الإدارة العمومية.

المبحث الأول: ماهية الإدارة العمومية

تعتبر الادارة العمومية همزة وصل بين المواطن والدولة، بحيث تقوم بتقديم مختلف الخدمات العمومية لإشباع حاجات ورغبات المواطن.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة العمومية

تتعدد مفاهيم الإدارة العمومية بتعدد وجهات نظر الباحثين،

فقد عرفها Woodrow Wilson بأنها الهدف العملي الذي يتعلق بإنجاز المشروعات العامة، بما يتفق مع رغبات الناس، وحاجاتهم، فعن طريق الإدارة العامة توفر الحكومات حاجات المجتمع التي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها.[1]

أما Dr. Leonard, D.white يريان أن الإدارة العامة هي جميع العمليات التي غرضها تحقيق وتنفيذ السياسة العامة التي تعلنها السلطات المختصة، و Proff.Pfifner يضيف بأنها: تنسيق الجهود الجماعية لتنفيذ السياسة العامة، في حين يرى Hervy Walker بان العمل الذي تقوم به الحكومة من اجل تفعيل القانون يسمى الإدارة.[2]

أما Marshal e. Dimock على حسبه الإدارة معنية ب "ماذا" و "كيف" للحكومة؛ "ما" تعنى بالموضوع والمعرفة الفنية للمجال والتي تمكن للمسؤول من أداء مهمته، "كيف" ويقصد بها تقنية الإدارة والمبادئ التي يتم بموجبها تنفيذ البرامج الشاملة بنجاح.

وعليه فالإدارة العامة هي مجموع الجهود الجماعية والعمليات الإدارية التي تسهر عليها مجموعة من المؤسسات الخدماتية العمومية، الغرض منها تنفيذ السياسة العامة للحكومة وتحقيق الصالح العام في المجتمع.

---

[1] عبد اللطيف قطيش، **الإدارة العامة من النظرية الى تطبيق دراسة مقارنة**، المعهد الوطني للإدارة في الجامعة اللبنانية، بيروت– لبنان، الطبعة الأولى 2013، ص 23.

[2] سامية منزر، زرفة بولقواس، الإدارة العمومية في الجزائر واستراتيجية تطبيق الإدارة الالكترونية فيها، **مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية**، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2020/03/31، ص 30.

ومن تعريفات الإدارة العامة أيضا، تعريف Waldo الذي يعرفها على أنها: "فن وعلم الإدارة كما هو مطبق على شؤون الدولة"، وعلى غراره يعرفها luther Gulick الإدارة العامة هي جزء من علم الإدارة الذي له علاقة بالحكومة، وبالتالي فان الأمر يتعلق في المقام الأول بالفرع التنفيذي حيث يتم عمل الحكومة.

نلاحظ من خلال هذين التعريفين أن الإدارة العامة ليست مجرد مجموعة من الأنشطة والعمليات والمهام الإدارية فقط، بل هي علم كغيره من العوم تنحصر تطبيقاته على الشؤون الحكومية العامة بالدرجة الأولى.[1]

وقد عرف الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العمومية والإدارة المعتمد بأديس أبابا بتاريخ 31 جانفي 2011 الادارة العمومية في نص المادة الأولى منه على أنها " أي مؤسسة أو منظمة على مستوى قاري، إقليمي، وطني ومحلي تطبق سياسات عامة أو تقوم بمهام خدمة عامة.[2]

هناك مجموعة من الباحثين كان تركيزهم ينصب على العلاقة بين الإدارة وأجهزتها الإدارية، ومن بين الباحثين في هذا الاتجاه نجد Charles Debbasch، الذي قسم مهام الإدارة العامة الى قسمين رئيسيين، قسم أول يتعلق بالمهام الخارجية للإدارة، وقسم آخر يتعلق بمهامها الداخلية.

أما المهام الخارجية فهي التي تضعها في اتصال مباشر مع المواطنين والمقيمين على ارض الوطن، وهي تشمل: مهامها سيادية، تتمثل في الدفاع والأمن الداخلي والقضاء، مهاما اقتصادية، تتولاها وزارات المال والاقتصاد والصناعة والزراعة...، ومهاما تعليمية وثقافية تتولاها وزارات التربية والتعليم والثقافة...الخ، ومهاما اجتماعية تتولاها وزارات الشؤون الاجتماعي والعمل، وسواها.

[1] سامية منزر، المرجع السابق، ص 30.

[2] المرسوم الرئاسي رقم 12-415 المؤرخ في 2012/12/11، يتضمن التصديق على الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والإدارة، المعتمد بأديس أبابا بتاريخ 31 جانفي 2011، ص 5.

أما المهام الداخلية فهي التي تهدف الى التنظيم الداخلي للإدارة، بهيكلياتها الإدارية، وسلسلة الرتب والرواتب، وشروط التوظيف، والترقية، والنقل، إضافة الى التجهيزات المادية والتقنية والموضوعة بتصرفها، فضلا عن الأموال الملحوظة في الموازنة العامة، لتامين التمويل اللازم لأداء المهام المطلوبة. مع اخضاعها لرقابات متعددة، تبدأ بالرقابة التسلسلية، وتنتهي برقابة القضاء؛ والى جانب ذلك هناك رقابة الأجهزة والهيئات المتخصصة.[1]

المطلب الثاني: خصائص ومبادئ الإدارة العمومية

قسمنا هذا المطلب الى فرعين حيث تناول الفرع الأول الخصائص التي تتمتع بها الإدارية العامة والفرع الثاني أهم مبادئها:

الفرع الأول: خصائص الإدارة العمومية

تتميز الإدارة العامة بمجموعة من الخصائص أهمها:[2]

- **الهدف:** هدف المشروعات الاقتصادية واضحة الجوانب تتمثل في تحقيق الربح، لكن قليلا ما نجد هذا الهدف في المؤسسات والمشاريع الحكومية، التي تتميز بتعدد الأهداف التي يكتنفها الغموض، حتى في حالة هدف واحد، والنقطة الثانية هي صعوبة المقارنة بين تكاليف الدائرة الحكومية وقيمة خدماتها للمواطنين، وأخيرا فان العنصر البشري هو العنصر الأساسي في الإدارة العامة ويصعب التحكم فيه.
- **المسؤولية:** يكون الموظف الحكومي مسؤولا أمام الجهات العليا التشريعية ويعطي التصريحات لوسائل الإعلام بخصوص قضايا معينة وتمارس عليه الضغوط من قبل جماعات المصالح، وقد يهاجم من طرف الصحف ويطلب منه تفسير سلوكه وتبرير السياسة التي ينفذها.

[1] عبد اللطيف قطيش، مرجع سبق ذكره، ص ص25-26.

[2] سامية منزر، مرجع سبق ذكره ، ص ص 30-31 .

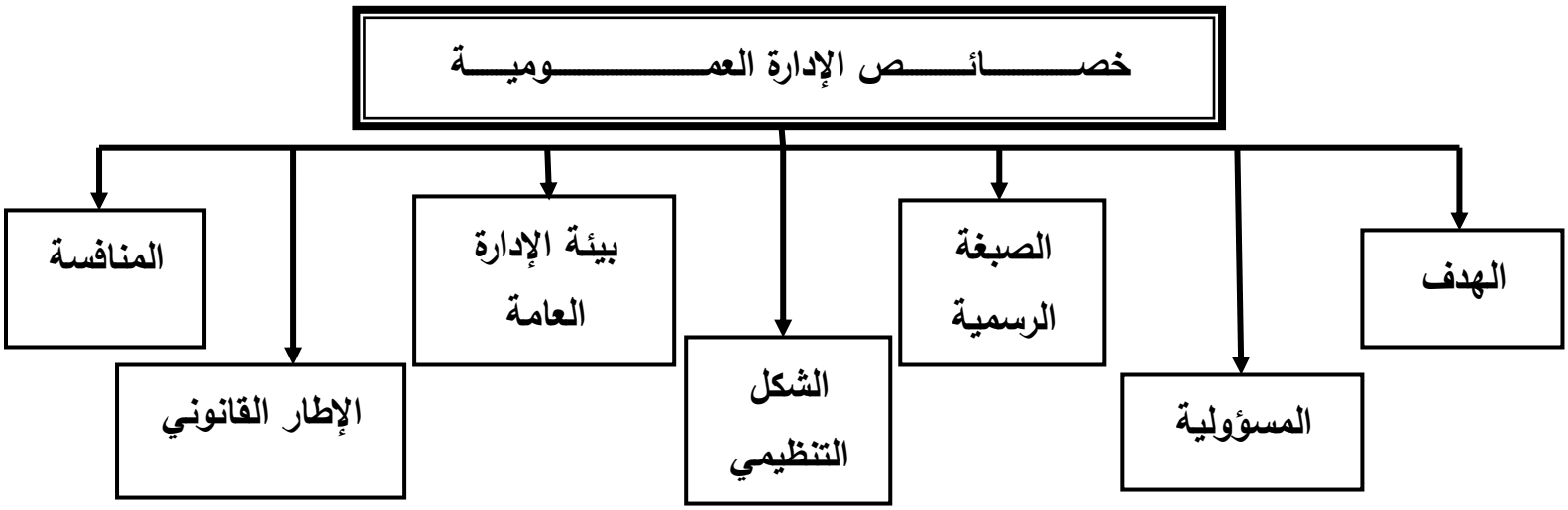
- **الصبغة الرسمية:** تمثل الإدارة العامة العمل الحكومي باعتباره أداة لتنفيذ السياسات العامة، فهي تتعامل دائما على أساس شخص عام وليس خاص، ويحكم الإدارة العام القانون عام والموظف العام يعمل بصفته الرسمية وليس الشخصية.

والإدارة العامة تنشئها السلطة العامة وتخضع لسلطة الدولة ولمؤسساتها السياسية الرسمية، وتعمل ضمن إطار السياسة العامة التي يرسمها القانون.

- **الشكل التنظيمي:** ويقصد به هياكل تنظيم الإدارة العامة بمختلف صورها ومستوياتها وبما تتضمنه من مؤسسات مختلفة وعلاقتها ببعضها، ويتضمن التنظيم السلطة والقوة البشرية والمادية ويحدد شكل الإدارة العامة البناء الهرمي للجهاز الإداري كما يحدد العلاقات التي تحكم المستويات.
- **بيئة الإدارة العامة:** أهداف الإدارة العامة تتعلق أساسا بالصالح العام وإدارة الشعب، كما أنها مرتبطة تماما بتطور وظائف الدولة التي تتحكم فيها الاتجاهات السياسية السائدة.
- **الإطار القانوني:** تخضع الإدارة العامة لمجموعة من التشريعات والقواعد والأنظمة التي تضعها السلطة التشريعية، ويلتزم بها العاملون في الأجهزة الحكومية، ويترتب عن هذا النتائج خضوع الموظفين في القطاع الحكومي للقواعد والإجراءات المحددة لهم بموجب النظام المحدد من الدولة وأجهزتها التشريعية، مما يحد من حرية أفعالهم، خاصة وأنها تخضع لرقابة السلطة التشريعية والأجهزة القضائية والرقابة الإدارية المختلفة، ويترتب أيضا عدم مرونة التغيير والتعديل في الأنظمة، إذ يتطلب ذلك الرجوع الى الهيئة التشريعية، وهذا ما يبطئ عادة عمليات التعديل والتغيير.
- **المنافسة:** العمل في الإدارة العامة محكوم بأنواع مختلفة من الرقابة الداخلية والخارجية، والطرق والأساليب والإجراءات التي لا تترك مجالا لحرية التصرف، كل هذا من شانه إضفاء طابع الجمود والحد من الفعالية في تحقيق الأهداف، بالإضافة فان نشاطاتها موجهة لخدمة جميع المواطنين، لذلك من النادر أن تتعرض للمنافسة.[1]

[1] سامية منزر، المرجع السابق، ص ص 30-31 .

الشكل 09: يوضح خصائص الإدارة العمومية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على سامية منزر، المرجع السابق، ص ص. 30-31.

الفرع الثاني: مبادئ الإدارة العمومية

تخضـــع الإدارة العامة على اختلاف أنواعها لمجموعة من المبادئ اللازمة لإنجاح مهامها وتحقيق الصلح العام. ومن لبين هذه المبادئ:[1]

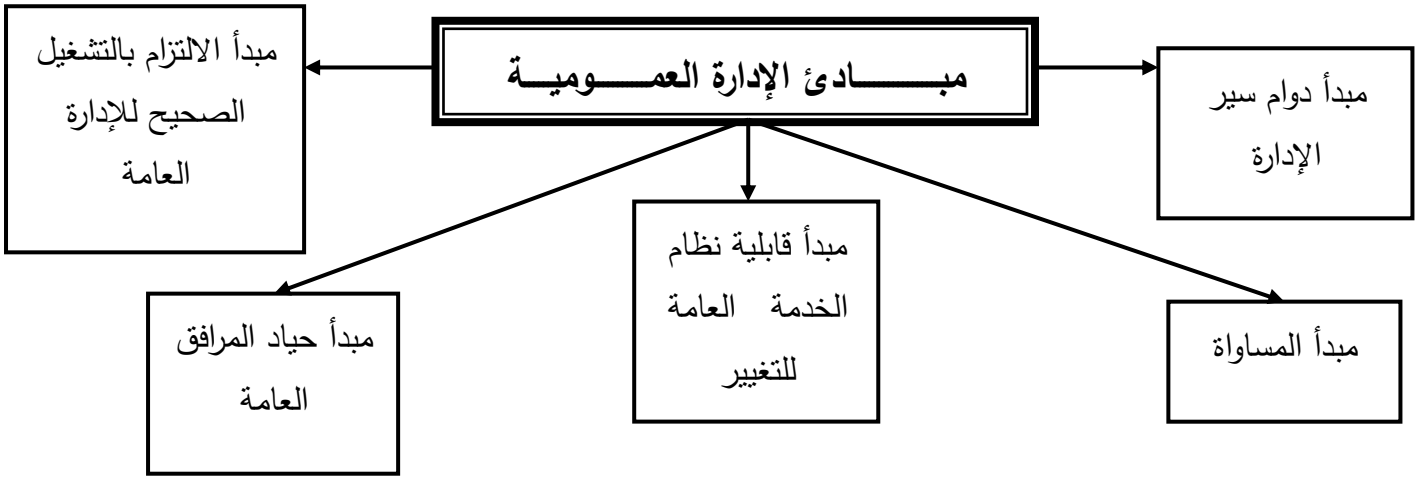
- **مبدأ دوام ســـير الإدارة:** ويعني اســـتمرار ســـير الإدارة العامة بانتظام حتى لا يدب الخلل والاضـــــطراب في حياة المســـــتفيدين في حالة تعطلها، كما هو الحال في حالة انقطاع الكهرباء، أو توقف وســائل المواصــلات، ويترتب عن هذا المبدأ نتائج متعددة أهمها تحريم الإضراب.
- **مبدأ المســاواة:** ويعني أن المواطنين متســاويين أمام الإدارة العامة ما توافقت فيهم الشــروط المطلوبة.
- **مبدأ قابلية نظام الخدمة العامة للتغيير:** ويعني انه من حق الإدارة أن تدخل في أي وقت لتعديل أو تغيير القواعد التي تحكم الخدمة العامة، حتى تتفق وتحقق المصلحة العامة على أفضل وجه، لان الإدارة العامة تعمل للوصول الى التشغيل بأكبر كفاءة ممكنة في ظل

[1] سامية منزر، مرجع نفسه، ص32-33.

الظروف القائمة، فإذا تغيرت الظروف أو طرق أفضل لزيادة كفاءة الخدمة العمومية –ابتغاء تحقيق المصلحة العامة– تجري تعديلا في تنظيمها، دون أن يكون هناك اعتراض سواء من المستفيدين أو العاملين، وهذا الحق ثابت دون الحاجة الى نص.

- **مبدأ حياد المرافق العامة:** يرتبط هذا المبدأ بمبدأ المساواة، ويعني إدارة المرافق العامة بطريقة موضوعية بصرف النظر عن الخلافات الشخصية، العرقية، الدينية، أو الفلسفية، ووفق هذا المبدأ لا بد من تجاوز كل الخلافات لتحقيق الفائدة والمنفعة العامة.
- **مبدأ الالتزام بالتشغيل الصحيح للإدارة العامة:** الأصل في هذا المبدأ انه يجب على الإدارة العامة إقامة مؤسسات عمومية، وعدم حرمان الأفراد من الاستفادة من خدماتها القائمة، غير أن هذا المبدأ لا يعني مجرد إقامة تلك المؤسسات وعدم حرمان الأفراد من التمتع بخدماتها فحسب، وإنما يعني التجارب مع مقتضيات الإدارة الحديثة المتطورة لتحقيق الأهداف وتلبية الاحتياجات العامة لأفراد المجتمع.[1]

الشكل 10: يوضح مبادئ الإدارة العمومية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على، سامية منزر، مرجع نفسه، ص ص. 32-33.

[1] سامية منزر، مرجع نفسه، ص 32-33.

المطلب الثالث: أهمية الإدارة العمومية والمشاكل التي تعاني منها

- **أولا: أهمية الإدارة العمومية**

الإدارة العامة هي الركيزة الأساسية للدولة الحديثة، رسم السياسة العامة بدقة ليس كافيا، بل لا بد من وجود جهاز تنفيذي فعال يعتمد على أساليب إدارية حديثة تكفل تقديم الخدمات العامة في أقصر وقت وبأقل تكلفة ممكنة. إن أي تنظيم، أيا كان هدفه يحتاج الى الإدارة، الوزارة، الجامعة، المصنع، الشركة، المدرسة... وغيرها لابد لكل منها وجود إدارة تعينها على أداء أنشطتها المختلفة، ونجاح أي من هذه التنظيمات يعتمد على كفاءة ونوعية جهازها الإداري ومقدرته على التطوير والتجديد والإبداع ليواكب متطلبات مجتمعه وبيئته الخارجية.[1]

ثانيا: المشاكل التي تعاني منها الإدارة العمومية الجزائرية

إن التناقضات التي كانت تعيش في كفنها الإدارة الجزائرية، جعلتها تعاني من مشكلات عديدة وشوائب جمة، وهي على العموم مشكلات تتخبط فيها جميع إدارات دول العالم الثالث، ويمكن اختصارها في ما يلي:[2]

البيروقراطية المتصلبة: يتميز سلوك القادة الإداريين بالحرفية الشديدة في تطبيق أوامر القيادة العليا مما وسع الفجوة بينهم وبين مرؤوسيهم من جهة وبينهم وبين المواطنين من جهة ثانية.

حيث نتج عن صعوبة الاتصال بين القمة والقاعدة، بطء في اتخاذ القرارات وتنفيذها لتعدد المستويات التنظيمات الإدارية، وهذا ما يؤدي في معظم الأحيان الى شلل الجاز الإداري واتصافه بالجمود وتعدد الإجراءات.ورغم أن المواطن قد يحتاج الى خدمة معينة في ظرف قياسي، إلا أن البيروقراطيين يحتمون بحجة حرصهم على تطبيق القوانين بدقة لحماية أنفسهم من العقاب، غير أنهم يتجاوزون هذه الحقيقة ليظهروا نفوذهم بالتحكم في مصير المواطنين.

[1] طلق عوض الله السواط وآخرون، **الإدارة العامة المفاهيم – الوظائف – الأنشطة**، دار حافظ للنشر والتوزيع، ص ص3-4.

[2] زوامبية عبد النور، "الإدارة العمومية الجزائرية: الواقع وحتمية التغيير"، **مجلة البحوث السياسية والإدارية**، جامعة الجلفة، العدد الثاني، ص 122.

المركزية الشديدة: يبتعد القادة الاداريون في الجزائر من عملية تفويض السلطة والمسؤولية لمن هم دونهم، ويميلون نحو المركزية الشديدة للتمكن من السيطرة على زمام الأمور بأنفسهم، لكن بذلك لا يقدّرون حجم المشكلات التي يخلقونها على مستوى التنفيذ. فمتخذو القرارات عادة لا يحصلون على المعلومات الكافية عند وضع قراراتهم، مما يجعل البيروقراطيين المنفذين للسياسات المتخذة في صعوبة التوفيق بين الالتزام بالإجراءات المسطرة والاستجابة للاحتياجات الاجتماعية كونهم الأقرب من المواطنين من جهة ثانية.

- **التهرب من المسؤولية:** [1]هناك غياب الالتزام من طرف بعض العاملين في الإدارات الحكومية الجزائرية وبالتالي فهم لا يؤدون واجبات وظيفتهم والتزاماتها على أحسن وجه وربما يرجع السبب الى عامل أخلاقي، يتمثل في غياب الشعور بالمسؤولية لدى نسبة كبيرة من الموظفين أو ضعف الضمير المهني لديهم. للمهنة.[2]
- **استغلال النفوذ:** تقوم القاعدة العامة على أن المسؤولية تكليف لا تشريف، لكن واقع الإدارة الجزائرية يعكس هذه القاعدة، حيث لا يخفى على احد أن القادة الإداريين يسعون لبلوغ المناصب العليا لتحقيق المصالح الشخصية والأهداف الذاتية لا غير.[3]
- **الولاء للرئيس وليس للوظيفة:** تنتشر ظاهرة الولاء للرؤساء في الدول النامية بشكل رهيب فالقيادة الإدارية تحرص أن تظهر بمفردها على مسرح الأحداث وغيرهم إتباعا لها، وتتمسك بكل صغيرة وكبيرة. على اثر هذا تذوب شخصية المرؤوسين ويكتفوا بالتبعية التامة لرؤسائهم، محاولين بذلك التقرب منهم والتودد إليهم للحصول على دعمهم ويتغاضوا عن أخطائهم وعيوبهم، منتظرين أن يأتي دورهم ليصبحوا قادة ليمثلوا نفس الدور ويمارسوه على مرؤوسيهم.

---

[1] سمارة نصير، ظاهرة التسيب الإداري في الجزائر، الجزائر، منشورات المجلس الأعلى للغة العربية، 2005، ص 56 .

[2] سمارة نصير، المرجع نفسه، ص 56 .

[3] عبد الله رابح سرير، **عملية صنع القرار وتطبيقاته في الإدارة العامة بالجزائر**، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الدولة، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2006، ص 409.

- **هجرة الكفاءات من القطاع العام:** تعاني الإدارة العمومية الجزائرية من ظاهرة هجرة الإطارات والقادة الأكفاء الى القطاع الخاص أو خارج الوطن، أين يتم رد الاعتبار لهم ماديا ومعنويا (رواتب أعلى، مناخ مشجع للعمل...)، ومن ابرز الأسباب التي تدفع أولئك الى الهجرة: نقص الحوافز والوساطة في التعيين والترقية، لتفقد الدولة عناصرها الحية من مواردها البشرية القادرة على تقديم الخدمات الرفيعة بيدها عندما ساهمت في انهيار معنويات تلك القيادات.[1]
- **الروتين الإداري:**[2] والمقصود به "الشكليات التي يجب أن تتوفر في المعاملة الرسمية، والممرات التي يجب أن تجتازها قبل أن تصل الى نهايتها". رغم أن هذا التعريف يوحي بان الروتين من شانه أن يجنب العمل الفوضوي ويسهل الأداء الإداري وفق قواعد عامة موحدة، إلا أن تعقيد الإجراءات أصبحت معيقة للعمل، ليشير الروتين الى حالة مرضية خطيرة تغلغلت بشكل كبير داخل الإدارة الجزائرية.
- **ضعف وخلل الإدارة:**[3] لقد بدأ العجز واضحا في الإدارة العمومية الجزائرية، في تحقيق الأهداف المسطرة لها، وهذا ما يترجم نفور المواطنين وتذمرهم منها. وقد يكون سبب ذلك في نقص في الكفاءات أو الموارد المادية والمالية، المهم أن النتيجة واحدة وهي فقدان المواطن ثقته في الإدارة.
- **انتشار ظاهرة التسيب واللامبالاة:** إن ظاهرة التسيب متجذرة في الإدارات العمومية الجزائرية، وتظهر أكثر في مختلف المستويات الإدارية الدنيا التي تتعامل بشكل مباشرة مع جمهور المواطنين، كما يؤدي تراخيهم في العمل الى فقدان ملفات المواطنين، ناهيك عن التماطل في تقديم الخدمة، والأخطاء الكبيرة المرتكبة خاصة عند ملئ الوثائق الإدارية.

[1] زوامبية عبد النور، مرجع سبق ذكره، ص 123.

[2] سمارة نصير، مرجع سبق ذكره ،ص ص 53-54 .

[3] زوامبية عبد النور، مرجع سبق ذكره، ص 124 .

- **الفســاد الإداري:** إن الخطوة الأولى للفســاد تظهر في التمييز بين المواطنين الذين يتجهون الى الإدارات العمومية لطلب عمل أو للاســتفادة من خدماتها، حيث يســمع تردد عبارات أصـــبحت في متداولة في مختلف الأجهزة الإدارية "الأقربون أولى بالمعروف"، "أنا وابن عمي على الغريب"، "أنا وأخي على ابن عمي"...الخ، بينما تتمثل الخطوة الثانية للفساد في قبول الرشاوى أما لتسهيل الخدمات أو لإنجاز بعض المعاملات الغير رسمية، ليبلغ الفساد أشـــده عند وضـــع الموظف يده على الأموال العمومية. أما الفســـاد الأكبر، فيتحقق عند تحالف الفساد الإداري مع الفساد السياسي، لتصبح الدولة محلا للنصب والنهب والسرقة، وحسب الخطابات السياسية فان الإدارة الجزائرية تعرف كل هذه الأنواع من الفساد.[1]

يمكــن تلخــيص مختلــف المشــكلات التــي تعرفهــا الإدارات العموميــة الجزائريــة فــي خطــاب رئــيس الجمهوريــة الموجــه للأمــة، والــذي يؤكــد فيــه علــى الفســاد الإداري المنتشــر فــي الإدارات العموميــة الجزائريــة بصــفة عامــة: "... أن الدولــة مريضــة معتلــة، أنهــا مريضــة فــي إدارتهــا، مريضــة بممارســة المحابــاة، مريضــة بالمحســوبية، والتعســف والنفــوذ والســلطة، وعــدم جــدوى الطعــون والتظلمــات، مريضــة بالامتيــازات التــي لا رقيــب ولا حســيب، مريضــة بتبــذير المــوارد العامــة، ونهبهــا بــلا نــاه ولا رادع، كلهــا أعــراض أضــعفت الــروح المدنيــة لــدى الأفــراد والجماعــات، وأبعــدت القــدرات... وهجــرة الكفــاءات، ونفــرت أصــحاب الضــمائر الحيــة، والاســتقامة وحالــت بيــنهم وبــين الإســهام فــي تــدبير الشــؤون العامــة، وشــوهت مفهــوم الدولــة، وغايــة الخدمة العمومية ما بعده تشويه..."[2]

إن الإدارات الحكومية في الجزائر[3] كمعظم الإدارات العمومية في الدول العربية، رغم محاولات تحسينها وإصلاحها تعرف الكثير من العراقيل والتحديات التي أخرت تحقق أهداف تلك المحاولات، وســاهم في تدني مســتوى خدماتها وانتشــار الكثير من المشــكلات على

[1] زوامبية عبد النور، مرجع نفسه ، ص 124 .

[2] بومدين طاشمة ، **الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر**، كلية الحقوق، جامعة أبو بكر بلقايد – تلمسان، التواصل عدد 26 / جوان 2010، ص 12-13.

[3] سامية منزر، مرجع سبق ذكره ، ص ص 33-34 .

المســـتوى التنظيمي والإداري، وما زاد من حدة تلك المشـــكلات غياب التخطيط الهيكلي والاســـتراتيجي الممنهج القائم على قواعد علمية وعملية، تنطلق من واقع البيئة المجتمعية للكثير من السياسات والإصلاحات، ما أوصلها الى واقع يتسم باعتباطية التطبيق، وانتشار المعضـــلات الإدارية كالفســـاد، المحســـوبية، البيروقراطية بمفهومها الســـلبي، وغيره من الســـلبيات. ومن الأســـباب والمشـــاكل التي أدت الى هذه النتائج الســـلبية في الإدارات الحكومية، يذكر " المشهدان وزملائه" ما يلي:

- **طبيعة النظام السـياسـي:** الإدارة ليسـت إلا أداة لتطبيق السـياسـات التي يصـنعها النظام السـياسـي، هذا الأخير في معظم الدول العربية نظام مشـلول ما أدى الى شـلل الادارة وتقسيمها علي أساس حصص، مما ساهم في انتشار المحسوبية، وإهمال مبدأ الكفاءة في التعيين.
- **عدم كفاءة الموظفين:** هذا العنصر متصل بالسبب السابق، حيث أن الكثير من الموظفين غير متخصصين، يختارون علي أساس حزبي أو عشائري أو طائفي، ما ادي الى التنفيذ الاعتباطي للمعاملات وعدم التقيد بالقوانين، وازدراء الموطنين .
- **البيروقراطية الشـديدة:** البيروقراطية في معظم الدول العربية يتم تطبيقها بالمعنى السـلبي، حيث تشهد الأجهزة البيروقراطية غياب القانون في كثير من الأحيان، واعتماد الارتجال في المعاملات لدرجة انه نجد مثلا معاملتين لها نفس الموضوع والخصائص إلا أنا تنفيذها يتم بطريقتين مختلفتين.
- **تدني مستوى الدخل:** يؤثر هذا العامل علي بعض الموظفين، حيث يدفعهم لقبول الرشاوى مقابل تسيير المعاملات وتسهيلها، ما يؤدي الى تدني مستوى الإدارة العامة.
- **المركزية الإدارية الشديدة:** تشكو هيكلة الإدارة العامة في معظم الدول العربية من المركزية الشديدة، وعدم الترابط الفعال بين إدارتها على المستوي المركزي والمحلي.

هذه الأسباب في عموميتها لا تختلف عن الأسباب والمشاكل التي تعاني منها الإدارة العامة في الجزائر، التي ترجمت نتائجها علي مستوى ونوعية خدماتها، وخلق نوع من الحذر بينها وبين المواطن، إلا أنها أمام هذا الواقع ومع التطورات الحاصلة في مفهوم الخدمة العمومية، في ضوء تطورات تكنولوجيات الاتصال والمعلومات، وسيطرتها علي الكثير من الجوانب الاجتماعية، كان لابد من العمل علي تحسين وتطوير المؤسسات العمومية، من خلال مجموعة من المشاريع الإصلاحية والتطويرية، بدا من الإصلاح الإداري الذي شاهدته ولا تزال تلك الإدارات، وصولا للعصرنة من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية كخطوة لتفعيل التشاركية الديمقراطية الالكترونية،[1] لدعم فكرة الحكومة الالكترونية التي تسعى الدولة الجزائرية للوصول إليها من خلال ترقية خدماتها العمومية لتقريب المواطن من الإدارة، وإعادة الثقة في المؤسسات الحكومية.[2]

المبحث الثاني: ماهية الخدمة العمومية

يتطرق هذا المبحث للإطار المفاهيمي للخدمة العمومية من خلال التعرف على هذا المصطلح ومختلف معاييرها ومبادئها وأيضا أنواعها وخصائصها.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية

سنتناول مضمون هذا المطلب من خلال الفرعين التاليين بحيث الفرع الأول لتعريف الخدمة العمومية والفرع الثاني لتحديد معايير هذه الخدمة.

الفرع الأول: تعريف الخدمة العمومية

تعرف الخدمة العمومية بأنها: جميع أنواع الخدمات التي من غير الممكن استغلالها إلا في إطار جماعي تتوفر بشكل إجباري وفق قاعدة المساواة التي ينص عليها القانون ويكون من غير الضروري بمعزل عن قواعد السوق، وتتحمل الدولة مسؤولية توفيرها والقيام بها من حيث أدائها ومراقبتها.[3]

[1] سامية منزر، المرجع نفسه، ص ص 33- 34.

[2] سامية منزر، مرجع نفسه، ص ص 33-34.

[3] شنوفي نور الدين، دروس في المناجمنت العمومي، جامعة التكوين المتواصل، الجزائر، ص 02.

ومصـــطلح الخدمة العمومية يوحي الى تلك الرابطة بين الإدارة العامة الحكومية، والمواطنين على مســـتوى تلبية الرغبات وإشـــباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة.[1]

كما عرف خبراء الإدارة العامة الخدمة العمومية بأنها: [2]"الحاجات الضـرورية لحفظ حياة الإنسـان وتامين رفاهيته والتي يجب توفرها بالنسبة لغالبية الشعب والالتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين."[3]

أما بالنسـبة للمشـرع الجزائري نجد انه حاول وضـع تعريف للخدمة العمومية في مجال السـمعي البصـري، وذلك بموجب القانون رقم 14-04 المؤرخ في 2014/02/24 المتعلق بقانون السـمعي البصـري، حيث عرفت المادة 07 منه الفقرة السـادسـة الخدمة العمومية للسـمعي البصـري هي: "نشـاط للاتصـال السـمعي البصـري ذات المنفعة العامة التي يضـمنها كل شـخص معنوي يشـغل خدمة الاتصـــال الســـمعي البصـــري في ظل احترام مبادئ المســـاواة والموضـــوعية والتكييف والاستمرارية."[4]

وقد عرف الميثاق الأفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العمومية والإدارة المعتمد باديس ابابا بتاريخ 31 جانفي 2011 الخدمة العمومية في نص المادة الأولى منه على إنها "أي خدمة أو نشـــاط متعلق بالمصلحة العامة يتم القيام بها تحت سلطة الإدارة."[5]

[1] عبد الرؤوف سلطان، اثر تحسين الخدمة العمومية على المواطن، مذكرة ماستر في الحقوق، تخصص قانون إداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2021/2020، ص 30.

[2] العربي بوعمامة، الاتصال العمومي والإدارة الالكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة حمة لخضر الوادي، العدد 13، 14 ديسمبر 2015، ص 6.

[3] العربي بوعمامة، مرجع نفسه ، ص 6.

[4] الجريدة الرسمية، العدد 16، ص 8.

[5] المرسوم الرئاسي رقم 12-415 المؤرخ في 2012/12/11، يتضمن التصديق على الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والإدارة، المعتمد بأديس أبابا بتاريخ 31 جانفي 2011، ص 5.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن العناصر المشتركة لمفهوم الخدمة العمومية تتلخص بشكل عام في عنصرين أساسيين هما:

إن الخدمة العمومية مرتبطة دائما بإشباع رغبات وحاجات المجتمع.

مصدر الخدمة العمومية هي السلطات العمومية بشكل مباشر أو غير مباشر.

تجدر بنا الإشـــارة هنا الى انه في تعريف الخدمة العمومية يمكن تمييز زاويتين ينظر منهما الى الخدمة العمومية تتمثلان في النظر الى الخدمة العمومية كعملية والخدمة منهما الى الخدمة العمومية تتمثلان في النظر الى الخدمة العمومية كعملية والخدمة العمومية كنظام، وهو ما سنوضحه من خلال الآتي: [1]

أولا . الخدمة العمومية كعملية

حيث يمكن اعتبار التي تقدمها المنظمات الحكومية أو العامة على أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي، تنطوي على مدخلات وتشغيل ومخرجات، وبالنسبة للمدخلات فان هناك ثلاثة أنواع يمكن أن تجرى عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة وهي:[2]

الأفراد: إذ يمثل المواطن طالب الخدمة أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة أي عندما تؤدى هذه العمليات على المواطن بذاته كعملات العلاج والوقاية ومختلف الخدمات الصـــحية التي تجرى عليه.

الموارد: حيث يمكن أن تصبح مختلف الموارد والأشياء هي أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة المقدمة من المنظمات العامة، أي عمليات الخدمة التي يتم إجراؤها على الأشياء، وليس على الأفراد وتسمى عملات الأشياء المملوكة، مثل خدمات رخص مرور السيارات...

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

[1] عبد الرؤوف سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 31-32.

[2] عبد الرؤوف سلطان، مرجع نفسه ، ص 31-32 .

ثانيا : الخدمة العمومية كنظام

انطلاقا من مفهوم النظم يمكن النظر الى الخدمة التي تقدمها المنظمات العامة كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تشمل ما يلي:

نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة: وفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل على مدخلات الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة.

نظام تسليم الخدمة: ووفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة، ثم التسليم النهائي للعناصر الخدمة وإيصالها للمواطن طالب الخدمة، ويتضمن مفهوم الخدمة العامة كنظام شكلين:

خدمة عامة مرئية أو منظورة لمستقبل الخدمة (المواطن).

خدمة عامة غير مرئية أو غير منظورة، ويطلق عليها جوهر الخدمة الفني.

ولتوضيح مفهوم الخدمة العامة كنظام يمكن تقديم احد الأمثلة انطلاقا من الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة في المجتمع، فقد يتوجه مواطن لتسجيل سيارته أو استخراج رخصة لها، فيقوم بتقديم مختلف الوثائق والأوراق اللازمة لدى مكتب الخدمة ويسدد ماهو مخصص ومطلوب من نقود لمثل هذه الوثائق في الخزينة ثم عليه بالانتظار لكي تنتهي الخدمة، وهذا يمكن القول أن هذا الجزء من المرئي للمواطن لأنه يرى الإدارة والموظفين والمعدات الإدارية والأجهزة، غير انه وحتي يحصل على الخدمة المطلوبة يتطلب الأمر مهام واعمال أخرى تجرى داخل مكتب الخدمة العامة مثل الفحص في الدفاتر أو الحاسب الآلي عن تاريخ السيارات والمخالفات، التسجيل، المراجعة الداخلية، وكل هذه الأعمال تتم في المكتب الخلفي الذي لا يراه المواطن وهذا أمر ضروري لاستكمال الخدمة وتقدمها.[1]

الفرع الثاني: معايير الخدمة العمومية

اتفق معظم الباحثين في ميدان الإدارة العمومية على مجموعة معايير تميز الخدمة العمومية، وهي في الحقيقة مستمدة من المبادئ الأساسية التي تحكم سير المرافق العامة، والتي تتلخص في المعايير الآتية:[2]

[1] عبد الرؤوف سلطان، مرجع نفسه ، ص 31-32 .

[2] ضالع بخالد، آليات تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص إدارة وتسيير الجماعات المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، 2018/2017، ص ص ص 12-13-14.

1ـ معيار المساواة: ويعبر هذا المعيار عن عدم التمييز بين المواطنين على أساس الأصل او المعتقد أو اللون أو الانتماء الحزبي ...الخ فهذا المعيار بأرض المساواة بين المستفيدين في حالة وجودهم في وضعيات متماثلة، ويستمد هذا المبدأ وجوده من الدساتير والمواثيق العامة وإعلانات الطرق التي تقتضي بالمساواة أمام القانون وبذلك أمام المرافق العمومية .

2_ معيار التطور أو التكيف: هذا المعيار يسمح بتكيف محتوى الخدمة العمومية مع التطور الاجتماعي والتقدم التقني من جهة واحتياجات المستفيدين من جهة أخرى، مثل الانتقال من الاعتماد على الإدارة الورقية الى الإدارة الالكترونية، لمجرات التطورات التكنولوجية وسرعة انتقال المعلومات والمعطيات.[1]

3_ معيار الاستمرارية: والذي يعني ضمان استمرار الخدمة العمومية بصورة منتظمة كونها مرتبطة بحاجات متواصلة لعموم الناس مما يتطلب من الدولة وضع خطط تحفظ الخدمة العامة عن التوقف.

4_ معيار المجانية النسبية: امتدادا لمعيار المساواة بين المواطنين في حالة اختلاف التي يكون الوصول لها مجانيا كالصحة والأمن، ثم ترتيب تنازلي حسب نوعية الخدمة ومستوى داخل المستفيد، بحيث تتعدد التغيرات وتتدرج الى غاية أسفل السلم أين يقتضي معيار المساواة في التعامل بالحصول على الخدمة العمومية بمقابل مثل أغلبية الخدمات ذات الصفة التجارية والصناعية.

5_ معيار الشمولية: انطلاقا من مفهوم الخدمة العمومية كونها خدمة أساسية يكون حق الاستفادة منها مكفولا لكل مواطن لأنها تعتبر ضرورية ومن ثم فان هذه الخدمة ينبغي أن تكون في متناول جميع المواطنين والسماح لهم بالوصول إليها بشروط مواتية لقدرتهم ومستويات معيشتهم.

6_ معيار الفعالية: تعتبر الخدمة العمومية هي كل الأنشطة التي يثبت فيها عجز السوق في التصحيح الذي يحصل في حالات الاستغلال غير المتوازن بين مناطق الوطن، فتوفير بعض الخدمات العمومية الجوارية في مجال النقل أو الغاز أو الكهرباء ... الخ في المناطق ذات الكثافة السكانية الضعيفة ساهم خلق التوازن الجهوي والحفاظ على مزاولة النشاطات الاقتصادية خارج التجمعات السكانية الكبرى، وعليه فان مثل هذه الخدمات تجعل تهيئة وتنمية هذه المناطق أكثر فعالية

[1] ضالع بخالد، مرجع نفسه، ص 12-13-14.

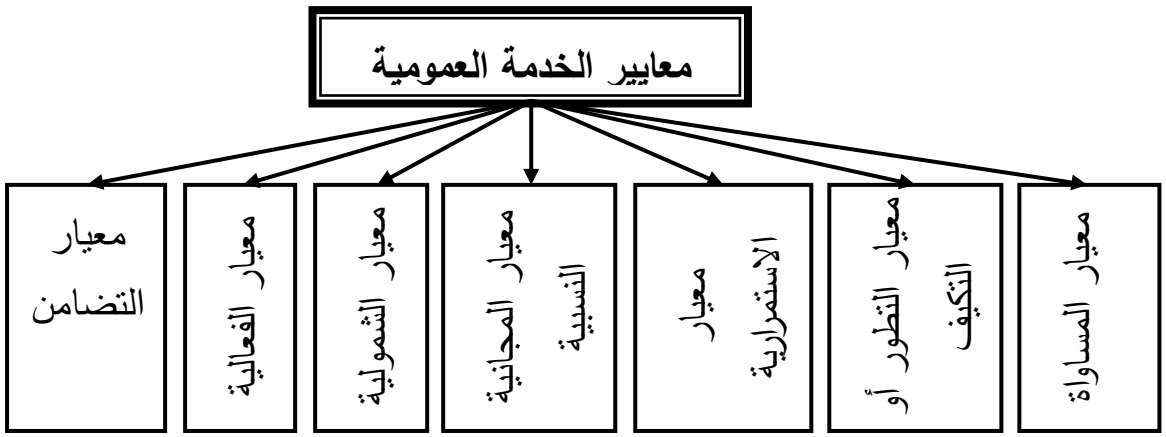
7_ معيار التضامن: تعتبر الخدمة العمومية تعبيرا عن التضامن الاجتماعي بين المواطنين وتتولى الدولة قيادتها وتجسيدها مبدئيا، بالمساهمة بنقص الفوارق بين المواطنين بسبب الدخل او الإعاقة الصحية، الفقر والحرمان، لذا تصنف الخدمة العمومية لثلاث مهام وفق معيار التضامن وهي كالآتي:

أ_ مهام تهدف لجعل الخدمة العمومية مادية ومالية في متناول المواطنين المهددين بالفقر والتهميش.

ب _مهام تهدف للمحافظة علة الانسجام الاجتماعي والشعور بالمواطنة.

ج _ مهام تهدف للمساهمة في تشجيع الاستعمال الفعال والعادل للموارد المشتركة.[1]

الشكل رقم11: يوضح معايير الخدمة العمومية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على (ضالع بخالد ، آليات تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، ص 12-13-14)

المطلب الثاني: المبادئ الأساسية لتقييم الخدمة العمومية

اتفق اغلب الفقهاء على مبادئ أساسية تحكم سير المرافق العمومية في تقديمها للخدمة العمومية، والتي استقر عليها القضاء وهذا ارتباطا دائما بمتطلبات الخدمة العمومية التي تهدف الى استقرار النظام العام بالدرجة الأولى.[2]

وتتجلى هذه المبادئ من خلال ثلاث صور سوف نوضحها من خلال الفروع الثلاثة التالية:

[1] ضالع بخالد، ص ص ص 12-13-14.

[2] ضريفي نادية، تسيير المرافق العامة والتحولات الجديدة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق فرع الدولة والمؤسسات العمومية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، 2008/2007،ص 22.

الفرع الأول: مبدأ الاستمرارية في تقديم الخدمة العمومية

تقوم المرافق العامة بتوفر خدمات أساسية للمواطنين وتؤمن حاجات عمومية جوهرية في حياتهم كالتزويد بالمياه، النظافة، الغاز، النقل...، ونظرا لضرورة هذه الخدمات ودوريتها وحاجة المنتفعين للتزويد بها يجب أن يكون عمل المرافق العمومية منتظما(غير متقطع) ومستمر دون انقطاع او توقف، وأي توقف ولو لمدة قصيرة يشكل خللا ومساسا بفكرة الخدمة العمومية.[1]

ونظرا لأهمية هذا المبدأ وضرورة ضمانه من طرف الدولة، فقد تم تكريسه دستوريا من خلال المادة 90 من دستور الجزائر لسنة 1996 المعدل والمتمم للقانون رقم 16ـ01 المؤرخ في 2016/03/06 والمادة 6/99 منه، حيث نصت المادة 90 على أن: "رئيس الجمهورية يسهر على استمرارية الدولة والعمل على توفير الشروط اللازمة للسير العادي للمؤسسات..."

وقد جاء في المادة 06/99 منه "أن الوزير الأول يسهر على حسن سير الإدارة العمومية.[2]

الفرع الثاني: مبدأ المساواة في تقديم الخدمة العمومية للمنتفعين

يقوم هذا المبدأ على أساس التزام الجهات القائمة على إدارة المرافق العمومية بان تؤدي خدماتها لكل من يطلبها من الجمهور ممن تتوفر فيهم الشروط الاستفادة منها دون تمييز بينهم بسبب الجنس أو اللون أو اللغة أو الدين أو المركز الاجتماعي أو الاقتصادي.[3]

ويستمد هذا المبدأ من الدساتير والواثق وإعلانات الحقوق التي تقتضي بمساواة الجميع أمام القانون ولا أساسه تمييز بين أحد منهم، وهذا ما تجسد في الدستور الجزائري ضمن مادتيه 10 و 34 التي تؤكد وجوب تقديم الخدمة العمومية دون تمييز على قدم المساواة بين كل المواطنين.

الفرع الثالث: مبدأ تكيف الخدمة العمومية وموائمتها

---

[1] ضريفي نادية، المرجع نفسه، ص 22.

[2] دستور الجزائر لسنة 1996، المعدل والمتمم بالقانون رقم 16-01 المؤرخ في 2016/03/06، الجريدة الرسمية العدد 14 المؤرخة في 2016/03/07.

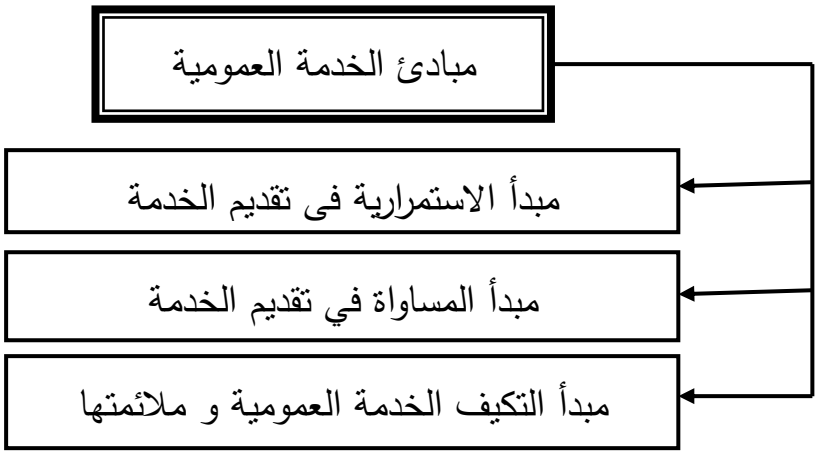
[3] حمريط سهام، تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف – المسيلة، 2016/2015، ص 14-15.

يقتضي هذا المبدأ أن تتطور الخدمة العمومية مع مرور الزمن وتتطور بتطور المجتمع ومن ثم فمن الضروري أن تقدم الخدمة بكفاءة، وان يساير تقديمها تطور حاجات المواطن على اعتبار أن هذه الحاجات تتغير وتتطور مع الزمن خاصة وان المحيط بجميع مجالاته يتميز بالتغير وعدم الثبات.

وقد كرس المشروع الجزائري هذا المبدأ من خلال عدة نصوص قانونية منها:

-المرسوم رقم 88_131 المؤرخ في 1988/07/04 والذي ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن، حيث جاء في نص المادة 06 منه على انه " تسهر الإدارة دوما على تكيف مهامها وهياكلها مع احتياجات المواطنين، ويجب أن تضع تحت تصرف المواطن خدمة جيدة"، كما نصت المادة 3 منه على انه "يجب عليها أن تطور أي إجراء ضروري لتتلاءم دوما مع التقنيات الحديثة في التنظيم والتسيير".[1]

الشكل رقم 12: يوضح مبادئ الخدمة العمومية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على

(ضريفي نادية ، تسيير المرافق العامة والتحولات الجديدة ، ص 22)

المطلب الثالث: أنواع وخصائص الخدمة العمومية

تتسم الخدمة العمومية بمجموعة من الأنواع والخصائص:

أولا: أنواع الخدمة العمومية

[1] المرسوم رقم 88-131 المؤرخ في 1988/07/04 ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن، الجريدة الرسمية المؤرخة في 1988/07/06 ص 1014.

تتعد تقسيمات الخدمة العمومية الى أن جميعها يشترك في كثير من المحاور ومن بين هذه التقسيمات نجد التقسيم التالي:[1]

- **خدمات ضرورية لبقاء المجتمع وسلامته وتقدمه:** مثل (الخدمات التعلمية والخدمات الصحية)، وهي خدمات يفترض أن تقدمها وتوفرها الدولة مهما ارتفعت تكلفتها.
- **خدمات ضرورية لأفراد المجتمع وقطاعاته ومستوياته:** وهي خدمات لا يمكن الاستغناء عنها مثل خدمات النقل والعلاج والغاز والماء...الخ، وما يلاحظ هذا النوع من الخدمات أنها لم تعد حكرا على الدولة وإنما أصبحت قابلة للتقديم من طرف المشروعات الخاصة، وتتم إدارتها على أسس تجارية حيث تطبق عليها معايير الربحية.
- **خدمات ذات منفعة اجتماعية وثقافية:** يستفيد منها أفراد المجتمع والتي تشمل التعليم، المساعدات الاجتماعية ورعاية الفئات الهشة، الصحة العمومية كحملات التلقيح والوقاية من الأمراض المتنقلة عن طريق الحيوان، ويمكن أيضا إضافة المنفعة الاجتماعية والتي تهم فئات معينة من المواطنين كخدمات المتاحف والمكتبات العامة.
- **الخدمات الصناعية والتجارية:** وهي الخدمات التي جاءت نتيجة لتطور دور الدولة وتدخلها في الحياة الاقتصادية وانتقالها من دور الدولة الحارسة الى الدولة المتدخلة والتي تهدف الى تحقيق رفاهية المواطن من خلال توفير خدمات الطاقة والاتصالات...الخ

وعموما فان تصنيف الخدمات العمومية يتأثر بالنهج السياسي، الاقتصادي والاجتماعي الذي تتبناه الدولة فيما يعتبر خدمة عمومية لا تخضع لمقياس الربح والخسارة في دولة ما، نجده في دولة أخرى مسيرا على أسس تجارية تطبق عليها معايير الربح والخسارة.[2]

ثانيا: خصائص الخدمة العمومية

[1] عرعار مفيدة، الإدارة الالكترونية كآلية لتفعيل الخدمة العمومية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في ميدان الحقوق والعلوم السياسية تخصص تنظيم سياسي وإداري، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018/2017، ص 21-22.

[2] عرعار مفيدة، المرجع نفسه، ص 21-22.

الخدمات العمومية متنوعة ومختلفة، ولكن رغم هذا التميز إلا أن هناك خطوطا مشتركة ومميزة للخدمة العمومية:[1]

- أن الصفة المشتركة لكل هذه المؤسسات العمومية التي تقدم خدمات عمومية هي تمركزها في القطاعات القاعدية، وكونها كلها قطاعات مهمة.
- اغلب مؤسسات الخدمات العمومية موجودة في وضعية احتكارية للسوق، أي أنها متواجدة في سوق الاحتكار الكامل، مثل احتكار الكهرباء والغاز.
- اغلب الخدمات العمومية تقدم من طرف مؤسسات ضخمة وكبرى من حيث معدل تشغيلها ورقم أعمالها ومعدل استثماراتها المحققة.
- ليست مختصة بنخبة معينة أو فئة من المواطنين.
- تحقيق الربح الاجتماعي.
- يختلف سلوك منتجي المؤسسات العمومية للخدمات عن سلوك المنتجين في مؤسسة خاصة، وذلك بالنظر الى طبيعة الإنتاج العادي من جهة ومن القيود والعراقيل التي تفرضها السلطات العمومية والتي يخضع لها المنتج من جهة أخرى.
- تتميز المؤسسات العمومية للخدمات العمومية بمعيار كثافة رأسمالها، وذلك بالنظر الى انتمائها الى قطاع الصناعات الثقيلة المتميزة بالرأسمال الكبير وبالتجهيزات الضخمة مثل النقل والكهرباء.[2]

المبحث الثالث: تطبيقات الإدارة الالكترونية في الإدارة العمومية

من خلال فكرة تحسين وتطوير الإدارات العمومية وتحسين الخدمات العمومية قامت الجزائر بوضع مشاريع لتنفيذ ذلك.

[1] برانيس عبد القادر، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، أطروحة دكتوراه في التسيير جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية، 2007/2006، ص ص ص 57-58-59.

[2] برانيس عبد القادر، مرجع نفسه، ص ص ص 5-58-59.

المطلب الأول: آليات تنفيذ الإدارة الالكترونية في الجزائر

يعتبر إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ثورة حقيقة في عالم الإدارة مفادها تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية الى أعمال وخدمات الكترونية، وظهور إدارة الكترونية تعمل على حماية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه وتحقيق الاستخدام الأمثل للخدمات بسرعة عالية ودقة متناهية.[1]

1. **الآليات المادية**: [2]

ارتبطت الجزائر بشـــبكة الانترنيت عام 1994 عن طريق مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني التابع لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وقدر عدد الهيئات المشتركة في الانترنت سـنة 1996بحوالي 130هيئة ليصـل عددها سـنة 1999الى 800هيئة منهـا 100هيئـة في القطـاع الجـامعي و 50 في القطـاع الطبي و 500في القطـاع الاقتصـــادي و 150 في القطاعات الأخرى ،فقد أثبتت بعض الدراســـات العامة التي أجريت بخصـوص استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصـال والأجهزة الإدارية مفارقات مهمة يمكن أن نكتشـــفها من خلال التقرير الصـــادر عن هيئة معترف بها دوليا في المنتدى الاقتصـــادي الدولي –دايفوس–الذي بين أن الجزائر في مجال مالكي أجهزة كمبيوتر شـخصـية تحتل المرتبة 111عالميا ، وفي مجال عدد المشـتركين في شـبكة الانترنت تحتل المرتبة 88 عالميا وفي مجال مســـتخدمي الانترنت تحتل المرتبة 91 عالميا، وفي مجال استخدام الانترنت في المدارس احتلت المرتبة 123عالميا ، كما ان الجزائر شرعت في تنفيذ برنامج أسرتي 01الذي يهدف الى تمكين كل أسرة جزائرية من الحصـول على حاسـوب الى وذلك في آفاق 2010كما يعد هذا البرنامج وسـيلة لرفع وصـول المجتمع لشبكة المعلومات العالمية ،بحكم توفر العرض على التوصـيل بشـبكة

[1] بلقرع فاطنة، جاهزية الإدارة الالكترونية في الجزائر ودورها في إرساء الخدمة العمومية، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة الجلفة، العدد السابع، ص 9.

[2] بلقرع فاطنة، مرجع نفسه، ص 9.

الانترنت بالإضافة الى برنامج أسرتي 02والذي يهدف الى ربط كل المؤسسات التربوية بالتكنولوجية الحديثة.

كما أعدت وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصـــال بداية من عام 2009 مشـــروع الجزائر الالكترونية_2013_ والذي يعتبر من المشـــاريع الكبرى الذي أعدته الوزارة في إطار تشـــاورات شملت إدارات ومؤسسات عمومية إضافة الى متعاملين اقتصاديين عموميين وخواص، كما شملت الجامعات ومراكز البحث والجمعيات المهنية التي تنشـــط في مجال العلوم وتكنولوجيا الإعلام والاتصـــال،ومن هذا المنطق يرمي هذا البرنامج الاســـتراتيجي الى الإســـراع في مجتمع المعلومات والاقتصـــاد الرقمي في الجزائر ، من خلال تعميم اســـتخدام التكنولوجيا الحديثة في كافة القطاعات (المؤسسات، الإدارات العمومية،قطاع التربية)بما يساهم في عصرنه الإدارة العمومية ويجعلها تقدم خدماتها بشكل أفضل وابسط للمواطنين، وبذلك يعتبر هذا البرنامج بمثابة إستراتيجية وطنية شاملة ومتكاملة لتأطير و تحبين الســياســـة الوطنية لتكنولوجيا الإعلام والاتصـــال ، والتي تشـــكل إحدى القنوات لتنفيذ الاتجاهات الكبرى للسياسة الوطنية للتنمية.

2. الآليات البشرية:

تم عقد شراكة بين وزارتي التكوين المهني ووزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بتاريخ 2009/09/13 من خلال برمجة دراسية ، يخضع فيها المتربصون الى برنامج إعداد حول الحكومة الالكترونية ، يدرسون من خلالها أساسيات الكمبيوتر وأنماط الحياة الرقمية ، وهي متاحة لكل فئات المجتمع لمدة 15يوم بمراكز التكوين المهني على مستوى الوطن من جانبها أيضا ، شرعت وزارة التربية الوطنية في تدريب المكونين والأساتذة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية التعليمية ، وقد تم تخصيص دوارات تدريبية للمؤطرين قصد ضمان سير المشروع ، كما استضافت الجزائر العديد من المؤتمرات والندوات العلمية والمحلية التي تدخل ضمن إطار الإدارة الالكترونية .

3. الآليات التشريعية:

حاول المشروع الجزائري في العديد من النصوص القانونية مسايرة التطور الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال من خلال:

-القوانين التنفيذية رقم98_27المؤرخ في 25اوت 1998الذي يضبط شروط و كيفيات ممارسة خدمات الانترنت وقد أنهى الرسوم احتكار لقطاع الانترنت.[1]

-المرسوم التنفيذي رقم 2000_307المؤرخ في 2000/08/14 والذي يحدد شروط ومعايير تنظيم الانترنت والاستفادة منها، وحقوق والتزامات مقدمي الخدمة والإجراءات المتبعة للحصول على الرخصة، وحالات سحبها كما تم تشكيل لجنة منح الرخص لتقديم خدمة الانترنت.

-القانون رقم 03_2000 والذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والذي يكرس الفصل بين وظائف المتعامل البريدي ومتعامل الاتصالات.

-الثقة الرقمية:

وتعرف أنها البيئة المعلوماتية التي تتمتع وتتميز بخصائص الثقة، التي تتميز بها البيئة الورقية ولقد عمل المشروع الجزائري في هذا المجال على استكمال الترسانة التشريعية بعدة قوانين متعلقة:

الاعتراف بحجية الكتابة الالكترونية من خلال قانون رقم 05_10بتاريخ 20جوان 2005المتمم والمعدل للقانون المدني، حيث انتقل المشروع من خلاله من النظام الورقي من الإثبات الى النظام الالكتروني، حيث أصبح للكتابة في الشكل الالكتروني مكانا ضمن قواعد الإثبات في القانون المدني الجزائري.

- التوقيع الالكتروني:

كما اعتمد المشرع الجزائري على التوقيع الالكتروني وفق الشروط المذكورة في المادة 323 مكرر وذلك من اجل إضفاء الحجة على المحررات الالكترونية.

- التصديق الالكتروني:

حددت ممارسة نشاط مقدمي خدمات التصديق الالكتروني بموجب المرسوم 7-162 وهو الأمر الذي يتطلب الحصول على ترخيص تمنحه سلطة ضبط البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية.

-الدفع الالكتروني:

[1] بلقرع فاطنة، مرجع نفسه، ص 9.

اعترف القانون الجزائري بوسائل الدفع الالكتروني من خلال الأمر 03-11 المتعلق بالنقد والقرض ومن خلال المادة 69 والتي تنص على أن وسائل الدفع الالكتروني هي كل الأدوات التي تمكن الشخص من تحويل الأموال مهما كانت قيمة السند أو الأسلوب التقني المستعمل.

-الجريمة الالكترونية:

إمام الفراغ القانوني في مجال الجريمة الالكترونية تم إصدار القانون رقم 4-15 المؤرخ في 2004/11/10 المعدل والمتمم لقانون العقوبات والذي ينص على الحماية الجزائية للأنظمة المعلوماتية، من خلال تجريم كل أنواع الاعتداءات التي تستهدف أنظمة المعالجة الآلية للمعطيات.[1]

المطلب الثاني: تجلي ملامح الإدارة الالكترونية بالجزائر وأثرها في تحسين خدمة المواطنين

تعتبر عملية تخفيف الإجراءات الإدارية وتقريب الإدارة من المواطن من ضمن التوجهات الكبرى التي باشرت فيها الدولة، فلقد اتخذت السلطات العمومية جملة من التدابير من شأنها أن تسمح بتسهيل الأمور للمواطن ورفع العوائق البيروقراطية من أجل تقليص الهفوة الموجودة بين الإدارة والمواطن. وفي هذا الصدد يعتبر تطبيق الإدارة الالكترونية من أهم آليات تطوير علاقة المواطن بالإدارة وتحسين خدماتها العامة المقدمة لهم، حيث تم الشروع في وضع عدة آليات لتطوير الإدارة وتكييفها مع التقدم التكنولوجي، على غرار رقمنة سجل الحالة المدنية، حيث انطلقت عملية تجريبية على مستوى بلديتي حسين داي وباب الواد بالجزائر العاصمة، قبل تعميمها تدريجيا على كامل التراب الوطني.

ففي مجال التسجيل المدني، تم إصدار شهادات الميلاد، جوازات السفر وبطاقات التعريف البيومترية، عقود الزواج، شهادات الجنسية، وصحائف السوابق العدلية وعموما كل وثائق الحالة المدنية، وكذلك الأمر في المجالات التعليمية والصحية والاجتماعية، وكل تلك الخدمات التي يمكن تحويلها الى خدمات الكترونية تسلّم عن طريق المكاتب اللاورقية، الشيء الذي يؤدي الى تقليص

[1] بلقرع فاطنة، مرجع سبق ذكره، ص ص 9-10.

الروتين الإداري وتخفيض تكلفة انجاز وتنفيذ التعاملات وتسريع وقت الإنجاز ومن ثم زيادة كفاءة أداء الإدارة العمومية.[1]

كما وضعت الدولة الخطوة الأولى في طريق العصرنة بافتتاح أول بلدية الكترونية بالجزائر، والمرتكزة أساسا على التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، وذلك بالمقر الفرعي الإداري لحي (500) مسكن ببانتة، لتم تعميمه بعد ذلك بمختلف البلديات، وتجسد هذه التقنية إمكانية إعداد وتسليم الوثائق على مستوى فروع البلدية، دون أن يضطر المواطن للتنقل إلى مقر الحالة المدنية الرئيسي بالبلدية، هذه البلدية الالكترونية الممثلة كتجربة رائدة، تستطيع أيضا إصدار في نفس الظروف، شهادات الزواج والوفاة، وغيرها من الوثائق الإدارية الصادرة من طرف البلدية، هذا زيادة على إنشاء بوابة "المواطن" الالكترونية التي تضم كافة الخدمات الإدارية الموجهة للمواطنين.

وبعد استغلال تقنية الاتصالات والمعلومات في البلدية مثلا، من خلال البلدية الالكترونية، نمطا متطورا وجديدا في الإدارة يسمح بتقديم الخدمات البلدية المؤثرة على حياة المواطن اليومية بطرق أكثر كفاءة وفعالية، خاصة أن خدمات الحالة المدنية تنظّم التواجد القانوني للفرد داخل الأسرة والمجتمع، وتعتمد على أهم الأحداث المميزة لحياته منذ الولادة الى الوفاة، وهو مايجعله بحاجة إليها طيلة حياته، لذا فان تمكينه من الحصول على هذه الخدمات عن طريق المواقع الخدماتية المتصلة بالبلديات على شبكة الانترنيت يغنيه عن مشاق التنقل، ويدعم مناخ الثقة والأمان في خدمات الإدارة الالكترونية وبالسرعة المطلوبة، ويمكنه من المساهمة في إدخال المعلومات وإصدار الوثائق عبر الموقع، كما انه على صعيد العمل الإداري يمكن موظفي الإدارة من القيام بمهامهم بكل شفافية.

وفي إطار تنظيم كيان الإدارات العمومية وتسيير العلاقات فيما بينها: فالعديد من البيانات والمعطيات والمراسلات يتم تبادلها بين هيئات الدولة وأجهزتها يوميا، وبإمكان استعمال تقنيات الإدارة الالكترونية تقليص استخدام الأوراق والوثائق التقليدية، والقضاء على الروتين الإداري، وتخفيض

[1] فرطاس فتيحة، عصرنه الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الحديث، جامعة الجيلالي بونعامة – خميس مليانة، العدد15 – المجلد 02-2016، ص 318.

تكلفة تنفيذ المعاملات، وانجازها في وقت قياسي، باستعمال البريد الالكتروني وتقنيا الانترنيت، لتحسين إنتاجي العمل الإداري وتوظيف قدرات الشبكات التي يتشكل منها بنيان الإدارة الالكترونية، لضمان تحقيق أعلى مستوى من كفاءة وفعالية العمل الإداري، لتعزيز العلاقات الرسمية البيئية داخل هياكل ومؤسسات ومرافق الدولة.[1]

كما انه في إطار علاقة الإدارة بالأعمال، إذ ترتبط الإدارة بعلاقات متعددة مع قطاع الأعمال لما لها من أدوار ووظائف في مجال أعداد الخطط وتوجيه الاستثمار، ودعم القطاعات الاقتصادية وتنظيمها وتحفيزها وحمايتها، ومراقبة عمليات الاستيراد والتصدير وتسهيلها، ومراقبة خدمات المؤسسات والشركات الخاصة في مجال التصريح بالعمال، والفوترة والتهرب الضريبي، وكذا تبسيط إجراءات الحصول على التراخيص وعقود الامتياز والتحكم الجيد في عمليات المناقصات والمزايدات، ومن شان العمل بتكنولوجيات الإدارة الالكترونية كذلك ان يساعد على استيعاب كل تلك الأدوار لتعزيز الشراكة مع مؤسسات وشركات القطاع الخاص بكل مرونة وشفافية، خاصة عبر النشر الالكتروني للإعلانات والتشريعات والقوانين لتحقيق أفضل مستويات النجاح، وتنمية قدراتها على الإنتاج والتطوير.

ولقد تميزت سنة (2015) بتسريع وتيرة عصرنة الإدارة بهدف تحسين الخدمة العمومية وتقريب الإدارة بالمواطن من خلال جملة من التدابير تمثلت خصوصا في تخفيض آجال منح جواز السفر البيومترية بطاقة التعريف الوطنية الى جانب استحداث ولايات منتدبة بالجنوب. وتمثلت هذه التدابير في صدور مرسوم تنفيذي في جويلية الفارط يتضمن إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية، قصد التخفيف من حجم الملفات والإجراءات الإدارية، والزم هذا المرسوم الولايات والدوائر والبلديات والوزارات والإدارات العمومية التابعة لها بعدم الاشتراط مستقبلا من المواطن تقديم وثائق الحالة المدنية مثل مستخرجات من عقود الميلاد والزواج والوفاة، وذلك بعد ربطها المباشر بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية التابع لوزارة الداخلية

[1] فرطاس فتيحة، مرجع نفسه، ص 318.

والجماعات المحلية، واستفادت في مرحلة أولى من هذا الربط كل من وزارات التعليم العالي والتربية الوطنية والتكوين المهني.

وفيما يخص تسهيل إجراءات حصول المواطن على مختلف الوثائق الإدارية، ثم تخفيض آجال تسليم الوثائق البيومترية، خاصة بعد تحول استخراج وثائق جواز السفر وبطاقة التعريف والبطاقات الرمادية لمصالح البلديات ولتفادي عناء التنقل الى المقرات الإدارية بالنسبة للمرضى والمسنين وذوي الاحتياجات الخاصة استحدثت وزارة الداخلية والجماعات المحلية لأول مرة فرق تقنية مجهزة بحقائب بيومترية متنقلة، لتمكين هذه الفئات من القيام بإجراءات استخراج مختلف الوثائق الإدارية كأخذ البصمات والتوقيع الالكتروني وكذا الصورة الرقمية من مقرات سكانهم.[1]

ولتخفيف وتسهيل الإجراءات الإدارية لفائدة المواطن تقرر أيضا إلغاء شهادة الكفاءة في ملفات تجديد رخصة السياقة بالنسبة للمواطنين الراغبين في تجديد رخصة السياقة عند تغيير مقر إقامتهم من ولاية الى أخرى، إضافة الى إجراء تقسيم إداري جديد بتاريخ 24ماي 2015، ثم استحداث بوجبه (10) مقاطعات إدارية جديدة بالجنوب ويتعلق الأمر بمقاطعات تميمون وبرج باجي مختار ولاية (ادرار) وأولاد جلال (بسكرة) وبني عباس (بشار) وعين صالح وعين قزام (تمنراست) وتقرت (ورقلة) وجانت (اليزي) والمغير (الوادي) والمنيعة (غرداية).

ويهدف هذا المشروع الجديد أساسا الى مكافحة البيروقراطية وتقريب الإدارة من المواطن وتحسين المرفق والإدارة العمومية وشمل جهاز العدالة أيضا حيث اصبح استخراج صحيفة السوابق العدلية رقم (3)، وشهادة الجنسية عبر الانترنيت والاستفادة من هذه الخدمات التي جعلت من الجزائر في ريادة الدول الإفريقية والعربية في مجال استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في العدالة، أيضا أفراد الجالية الجزائرية المقيمين بالخارج من خلال تمكينهم من سحب صحيفة السوابق العدلية (القسيمة 3) وشهادة الجنسية من الممثلين الدبلوماسيين والقنصلية الجزائرية بالخارج، تنفيذا لاتفاقية موقعة بين وزارتي العدل والشؤون الخارجية.

[1] فرطاس فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص ص 318 -319.

المطلب الثالث: أهم التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية بالجزائر في مختلف الإدارات العمومية

تتمثل أهم التحديات في:[1]

-مشكلة الدخول للشبكة كيفية استخدامها صعوبة فهم المضمون بسبب انتشار الأمية الالكترونية.

- نقص أو قلة الموارد المالية المخصصة وتركيز جهود التنمية في المناطق المحلية على إشباع الحاجات الأساسية للمواطنين واستبعاد إدخال التطور التكنولوجي ضمن أولوياتها.

-نقص الإمكانيات وانتشار المشاكل المتعلقة بالفقر والبطالة وانخفاض مستوى المعيشة مما قد لا يساعده على الاندماج في مجتمع المعلومات.

-ضعف البنية التحتية للمعلومات والاتصال.

-ارتفاع أسعار الأجهزة والبرمجيات الحديثة وارتفاع تكلفة الاتصالات وكذا صعوبة اللحاق بالتطور المستمر لتقنية المعلومات.

-عدم اقتناع القيادات الإدارية بفكر وفلسفة الإدارة الالكترونية وعدم قدرتهم على التخلي على نمط الإدارة البيروقراطية.

-المخاوف المتعلقة بالأمن المعلوماتي بسبب إمكانية اختراق المنظومة المعلوماتية، وما يترتب عليه من فقدان خصوصية وسرية المعلومات وسلامتها والتزوير والتلاعب بالمعلومات والتخريب المقصود للشبكات وغيرها.

وللتغلب على هذه التحديات:

- يجب على الحكومة أن تقوم بإعداد استراتيجية مسبقة للإصلاح الإداري والتحول الرقمي.
- تطوير المنظومة القانونية بما يخدم بالبيئة التحول إلى الإدارة الالكترونية.
- توفير بنية تحتية قوية وبمستوى عالي يتماشى وأهمية هذا المشروع.
- توفير مراكز التدريب والتكوين للموظفين مما يوفر مورد بشري مؤهل.
- تخصيص مبالغ مالية تتناسب وأهمية التحول إلى عالم التكنولوجيا والاتصالات الحديثة.[2]

[1] فرطاس فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص ص 319-320.

[2] فرطاس فتيحة، مرجع نفسه ، ص 320.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل يمكننا القول بأن الإدارة الإلكترونية هي ثروة المعلومات، وتطبيقها بالشكل الصحيح تتيح لطالب الخدمة أن يتعامل مع الانترنت بدلا من الموظف العام التقليدي.

ويمكننا القول أن الإصلاحات الجديدة أو ما يعرف بالتدابير الجديدة ومختلف الوسائل المستعملة قصد تطوير الإدارة العمومية تعمل على مكافحة البيروقراطية، وتحقيق الشفافية والنزاهة، وتسهيل القيام بمختلف وظائف الإدارة "التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة"، وباختصار تعمل على تقريب الإدارة من المواطن والاستغناء على مختلف الإجراءات التي يعاني منها المواطنين.

في حين الجزائر وجدت مختلف العراقيل لتطبيق الإدارة الالكترونية على مختلف الإدارات العمومية مما جعلها مطالبة بالإصلاح ودراسة هذه المشاكل من اجل مواكبة هذا التحول في التسيير من التقليدي الى الحديث، لكسب رضا المواطن وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها الدولة.

الفصل الثالث:

مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الإدارة العمومية على مستوى – بلدية خنشلة–

تمهيد:

بعد التطرق للجانب النظري الذي حاولنا من خلاله التركيز على أهم ما يحتاجه الموضوع الذي تناول الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير الإدارة العمومية، سيتم في هذا الفصل تناول الدراسة من الجانب التطبيقي وإسقاط كل ما تمت دراسته نظريا على الإدارة الإلكترونية والإدارة العمومية محل الدراسة والمتمثلة في بلدية خنشلة،

حيث سيتم عرض تقديم حول مؤسسة الخدمة العمومية من خلال التعريف بها وبهيكلها بالإضافة إلى التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة متضمنا منهجية وميدان وعينة الدراسة، وتحديد مختلف أساليب التحليل الإحصائي بالتطرق إلى أدوات جمع البيانات والأساليب التي اعتمدها في معالجة وتحليلها، وبعدها سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة ومن ثم اختيار فرضيات الدراسة باستخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي، ليتم في الأخير تقديم ملخص للنتائج النهائية للدراسة.

تم تناول هذا الفصل بالاعتماد على الملاحظات المدونة وكذا نتائج الاستبيان التي أجريت خلال فترة التربص.

حيث قمنا في هذا الفصل بالاعتماد على ثلاث مباحث وهما:

- **المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.**
- **المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة .**
- **المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة .**

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: البلدية في القانون الجزائري

البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وهي وحدة أو هيئة إدارية لا مركزية إقليمية محلية في النظام الإداري الجزائري، وهي الجهاز أو الخلية التنظيمية الأساسية والقاعدية سياسيا وإداريا واجتماعيا وثقافيا .

وقد عرفها المشرع الجزائري بموجب المادة التاسعة من دستور سنة1963 المؤرخ في 10سبتمبر 1963بأنها:"تتكون الجمهورية[1] من مجموعات إدارية يحدد القانون أهدافها واختصاصاتها، وتعتبر البلدية أساس المجموعة الترابية والاقتصادية والاجتماعية."

- أما المادة 36من دستور سنة1976 المؤرخ في 22 نوفمبر 1976 فنصت على:"المجموعات الإقليمية [2]هي الولاية والبلدية، البلدية هي المجموعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في القاعدة".
- وفي دستور **1989** المؤرخ في **23 فيفري 1989**، حيث نصت المادة 15منه على :"الجماعات الإقليمية[3] للدولة هي الولاية والبلدية، البلدية هي الجماعة القاعدية".
- أما دستور سنة **1996** المؤرخ في **7ديسمبر 1996**، فنصت المادة منه على:"البلدية[4] من الجماعات المحلية وهي من المجموعات الإدارية المكونة للجمهورية".

كما نجد في القوانين المنظمة للبلدية والتي تختلف في مفهومها حسب الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي ميزت كل فترة جاء فيها كل قانون:

–قانون البلدية رقم67–24 المؤرخ في 18 جانفي 1967 الذي عرف البلدية بأنها:"الجماعة الإقليمية [5] السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية الأساسية".

أما قانون البلدية رقم 90–08 المؤرخ في 7أفريل 1990 فعرف البلدية في المادة1 منه:"بأنها الجماعة الإقليمية [6] التي تتمتع بالشخصية المعنوية، وتحدث بموجب قانون".

---

[1] دستور الجزائر سنة 1963 المؤرخ في 10 سبتمبر 1963، الجريدة الرسمية ، عدد 64، سنة 1963 .

[2] دستور الجزائر سنة 1976 المؤرخ في 22 نوفمبر 1976،الجريدة الرسمية ، عدد 94 ، سنة 1976 .

[3] دستور الجزائر سنة 1989 المؤرخ في 22 فيفري 1989، الجريدة الرسمية ، عدد 9 ، سنة 1989 .

[4] دستور الجزائر سنة 1996 المؤرخ في 7ديسمبر 1996 ، الجريدة الرسمية ، عدد 76 ، سنة 1996 .

[5]القانون 24/67 المؤرخ في 18 جانفي 1967 المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية ، عدد 6، سنة 1967 .

[6]القانون 80/90 المؤرخ في 7 أفريل 1990 المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية ، عدد 15، سنة 1990 .

المطلب الثاني: تعريف بلدية خنشلة

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

- **حسب المادة 01:**"هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب قانون".
- هي البنية القاعدية في التنظيم الاداري الجزائري وتعتبر منظمة إقليمية مستقلة تمارس مهاما محددة في القانون على رقعة جغرافية .
- "تشكل البلدية القاعدة الإقليمية اللامركزية ومكان ممارسة المواطنة حيث تشكل إطار مشاركة المواطنين في تسيير شؤونهم المحلية، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ".
- مما لا شك فيه أن البلدية بالخصائص التي تملكها فإنها تساهم مع الدولة في إدارة الشؤون المحلية في مختلف المجالات، وذلك باعتبارها التنظيم الإداري الأقرب للمجتمع والأكثر احتكاكا بالمواطن ومن ذلك الاطلاع على احتياجات الأقاليم على المستوى المحلي وتلبيتها.

ثانيا: التعريف ببلدية خنشلة كإقليم .

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

- **الموقع الجغرافي:** تنتمي بلدية خنشلة إلى دائرة خنشلة ولاية خنشلة وتعتبر عاصمة الولاية، تقع على ارتفاع 1200متر عن سطح البحر، أما تضاريسها فنجد في الشمال الغربي جبال الأوراس وفي الجنوب نجد السهوب أما في شرقها فنجد الهضاب والشطوط ويعتبر سد بابار من أهم الموارد المائية للبلدية .
- **الموقع الإداري:** تقع بلدية خنشلة في الحدود الشمالية الشرقية للولاية يحدها:
  - ✓ من الشمال:بلديتي بغاي ومتوسة؛
  - ✓ من الجنوب:بلديتي أنسيغة وبابار؛

[1] من وثائق المؤسسة .

- ✓ من الشرق: بلديتي المحمل وأولاد رشاش؛
- ✓ من الغرب:بلديتي الحامة وقايس؛

➢ **المساحة الإجمالية:** تقدر مساحة بلدية خنشلة بـــ9715كم.

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

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

ثالثا:التعريف ببلدية خنشلة كإدارة محلية: هي الإدارة المخول لها بتنفيذ مختلف المشاريع المسطرة في برنامجها التنموي من أجل تحقيق أهدافها الخدماتية من جهة والتنموية من جهة أخرى على مستوى إقليم بلدية خنشلة، والتي تشمل كافة المجالات وتتصل بخلية المواطن وبيئته وفي هذا الصدد تتمثل أهم اختصاصات بلدية خنشلة فيما يلي :

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

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

- ✓ رئيس مجلس الشعبي البلدي، الأمين العام، الدائمين
- ✓ المتعاقدين بتوقيت كامل، المتعاقدين بتوقيت جزئي

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

الشكل رقم13: الهيكل التنظيمي لبلدية خنشلة

المصدر: من إعداد الطالبتين (وثائق البلدية).

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

في هذا المبحث سنتوقف عند الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية من عمليات تحديد عينة ومجتمع الدراسة، وتحديد المتغيرات وقياسها وطريقة جمعها وكذلك أسلوب المعالجة الإحصائية لبياناتها كما يتم تلخيص المعطيات وجدولتها وفيما يلي شرح تفصيلي لتلك الإجراءات.

المطلب الأول: منهج مجتمع وعينة الدراسة

للوصول إلى نتائج البحث العلمي لابد من طريقة منظمة منسقة بمعنى الوسيلة التي يتم بواسطتها الوصول إلى الحقيقة وإلى مجموعة حقائق في أي موقف من المواقف ومحاولة اختباره للتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى وتعميمها للوصول بها إلى ما يطلق عليه اصطلاح النظرية وهي هدف كل بحث علمي.

أولا: المنهج: على ذكر ما سبق و انطلاقا من طبيعة الدراسة و المتطلبات التنظيمية والإدارية المراد الحصول عليها ،ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها ميدانيا،تم الاعتماد على المنهج الإحصائي، وذلك نظرا لطبيعة البحث التي تفرض علينا إتباع هذا المنهج باعتباره طريقة تتناول أحداث و ظواهر و ممارسات موجودة للدراسة و قياس الدلالة الإحصائية بين متغيرات الدراسة وقد اعتمدنا هذا المنهج بهدف تحليل نتائج الدراسة الميدانية في بلدية ولاية خنشلة للوصول إلى الإجابة على الإشكالية الرئيسة و التساؤلات الفرعية و اختبار الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة ومتغيراتها

- **تقديم مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي بلدية ولاية خنشلة تم اختيار الموظفين بطريقة عشوائية.
- **تعريف عينة الدراسة:** تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية، وهم مجموعة من الموظفين كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم 02: عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والاستبيانات القابلة للدراسة

نوع الاستبيان	العدد	النسبة
الاستبيانات الموزعة	**38**	**100 %**
الاستبيانات المسترجعة	**30**	**79%**
الاستبيانات الغير قابلة للمعالجة	**8**	**21%**

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول أن عينة الدراسة بلغ عددها 38موظف، حيث بعد توزيع استمارة استبيان بشكل عشـــوائي كان عدد اســـتمارات المســـترجعة 30اســـتمارة من بين الاســـتمارات الموزعة من العدد الإجمالي.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة والمعالجة الإحصائية

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام عدة أدوات تتماشى مع معالجة الإحصائية المستخدمة.

1. الأدوات المستخدمة في الدراسة:

أولا– الاستبيان: لغرض الحصول على البيانات والمتطلبات التنظيمية والإدارية واختبار الفرضيات التي تم طرحها للقيام بهذه الدراسة تم الاستعانة بإعداد وتصميم استبيان كأداة لجمع تلك المتطلبات التنظيمية والإدارية المتعلقة بالدراسة. حيث تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين على النحو التالي:

- **القسم الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية الخاصة بالمستجوبين من الموظفين وهي: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، حيث خصصنا هذا الجزء من اجل الحصول على المتطلبات التنظيمية والإدارية الشخصية الخاصة بهم قبل إجابتهم على الاستبيان.
- **القسم الثاني:** يحتوي هذا القسم على محورين أساسيين وهما

– **المحور الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية**

يحتوي هذا الجزء على بعض الأسئلة المرتبطة بالدراسة حيث يحتوي على خمسة أبعاد كالتالي:

- ✓ **البعد الأول:** ويتمثل في الأسئلة النظرية والتي من خلالها نقوم بإسقاط المفاهيم النظرية الخاصة بالمتطلبات التقنية والتكنولوجيةالمذكورة في الجانب النظري على بلدية ولاية خنشلة، ويكون السؤال مصاغ إلى الموظف وتعطى له مجموعة من الخيارات النظرية ولا يمكن له أن يختار أكثر من فكرة.
- ✓ **البعد الثاني:** هو الأخر يتمثل في مجموعة من الأسئلة النظرية والتي من خلالها نقوم بإسقاط المفاهيم النظرية الخاصة بالمتطلبات البشرية والأمنية المذكورة في الجانب النظري على بلدية ولاية خنشلة، ويكون السؤال مصاغ إلى الموظف وتعطى له مجموعة من الخيارات النظرية ولا يمكن أن يختار أكثر من فكرة.

- ✓ **البعد الثالث:** يحتوي هذا المحور في مجموعة من الأسئلة النظرية والتي من خلالها نقوم بإسقاط المفاهيم النظرية الخاصة بالمتطلبات التنظيمية والإدارية المذكورة في الجانب النظري على بلدية ولاية خنشلة، ويكون السؤال مصاغ إلى الموظف وتعطى له مجموعة من الخيارات النظرية ولا يمكن أن يختار أكثر من فكرة.
- **المحور الثاني: العلاقة بين الإدارة الالكترونية والإدارة العمومية:** ويحتوي في الأسئلة النظرية والتي من خلالها نقوم بإسقاط المفاهيم النظرية الخاصة بالعلاقة بين الإدارة الالكترونية والإدارة العمومية المذكورة في الجانب النظري على بلدية ولاية خنشلة، ويكون السؤال مصاغ إلى الموظف وتعطى له مجموعة من الخيارات النظرية ولا يمكن له أن يختار أكثر من فكرة.

ثانيا– السلم التقديري: وقد تم الاعتماد على سلم خماسي لذلك فإن المجالات تحسب بالاعتماد على المدى كما يلي المدى= الحد الأعلى – الحد الأدنى ومنه المدى = 5–1=4

المدى = 5/4= 0.8 لتصبح المجالات المستخدمة كما يلي:

الجدول رقم03: توزيع سلم ليكارت

مجال المتوسط الحسابي	] 1–1.79 [	] 1.8–2.59 [	] 2.6–3.39 [	] 3.4–4.19 [	] 4.2–5 [
الدرجة	1	2	3	4	5
مستوى الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا

المصدر: منّ إعداد الطالبتين.

2 . المعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة:

بغية تحليل بيانات الدراسة تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(spss)، حيث تم استخدام الأدوات التالية

- **التكرارات والنسب المئوية:**

التكرارات تستعمل لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من الاستبيان، أما النسبة المئوية فتستعمل لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل الاستبيان.

- **المتوسط الحسابي:**

وذلك للتعرف على متوسط إجابات الأفراد حول عبارات أداة الدراسة.

- **الانحراف المعياري:**

ويستخدم من أجل التعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة اتجاه كل عبارة، وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما كانت النتائج أكثر مصداقية وجودة.

- **المراجعة الخارجية الطبيعي:**

للتأكد فيما إذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أم لا، تم استخدام اختبار كولمجروف.

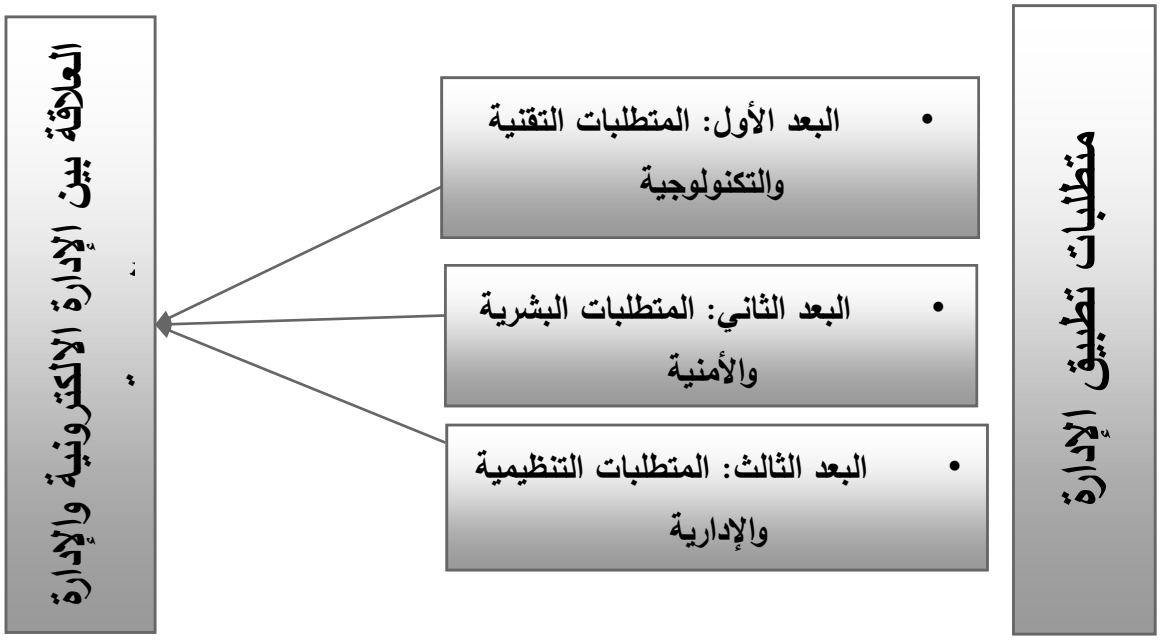
- **معامل الصدق والثبات:**

وهو مقياس يقيس درجة ثبات وصدق أسئلة الاستبيان ونقصد بثبات أسئلة الاستبيان إستقرار المعطيات وعدم تناقضه مع نفسه أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، أما الصدق فنقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

المطلب الثالث: نموذج الدراسة والاختبارات المستخدمة

1. نموذج الدراسة:

الشكل رقم 14: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

2. اختبار التوزيع الطبيعي:

قبل الشروع في استخدام الأدوات الإحصائية وجب التأكد فيما إذا كانت البيانات تتبع المراجعة الخارجية الطبيعي أم لا ولهذا الغرض يتم استخدام اختبار Kolmogrov –Sminrov test والجدول الموالي يوضح النتائج المحصل عليها:

الجدول رقم04: نتائج اختبار Kolmogrov –Sminrov test

البيان	عدد فقرات الاستبيان	مستوى المعنوية
المحور الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	23	0.010
البعد الأول: المتطلبات التقنية والتكنولوجية	05	0.015
البعد الثاني: المتطلبات البشرية والأمنية	5	0.012
البعد الثالث: المتطلبات التنظيمية والإدارية	05	0.003
المحور الثاني: العلاقة بين الإدارة الالكترونية والإدارة العمومية	12	0.020
المجموع	26	0.030

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل محور يحقق الشرط مستوى معنوية أقل من 0.05، مما يعني أن البيانات تتبع توزيعا طبيعيا ومنه يمكن استخدام الاختبارات المعملية.

3. ثبات أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبيان كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 05: نتائج اختبار الفا كرومباخ

Statistiques de Fiabilité

المحور	عدد الأسئلة	قيمة ألفا كرومباخ
المحور الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	23	0.869
البعد الأول: المتطلبات التقنية والتكنولوجية	05	0.612
البعد الثاني: المتطلبات البشرية والأمنية	05	0.618
البعد الثالث: المتطلبات التنظيمية والإدارية	05	0.634
المحور الثاني: العلاقة بين الإدارة الالكترونية والإدارة العمومية	12	0.684
المجموع	**23**	**0.900**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ أكبر من 0,6،وهذا يعني ان الاختبار إيجابي أي ثبات الاستبيان ونسبة جيدة لأغراض التحليل.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

حيث سيتم في هذا المبحث تحليل نتائج كل محور من محاور الدراسة باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة وفي الأخير سيتم اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: عرض النتائج

أولا: التحليل الإحصائي لعبارات القسم الأول من الاستبيان والمتعلق بالمتغيرات الشخصية لموظفين

تتكون العينة من موظفين يعملون في بلدية ولاية خنشلة البالغ عددهم 30حيث تم إدراج مجموعة من البيانات الشخصية لهم في استمارة الاستبيان والمتمثلة في: الجنس، الحالة العائلية، الفئة العمرية، سيتم من خلالها تحليل عينة الدراسة باعتماد التكرارات والنسب المئوية.

1. تحليل نتائج العينة حسب متغير الجنس:

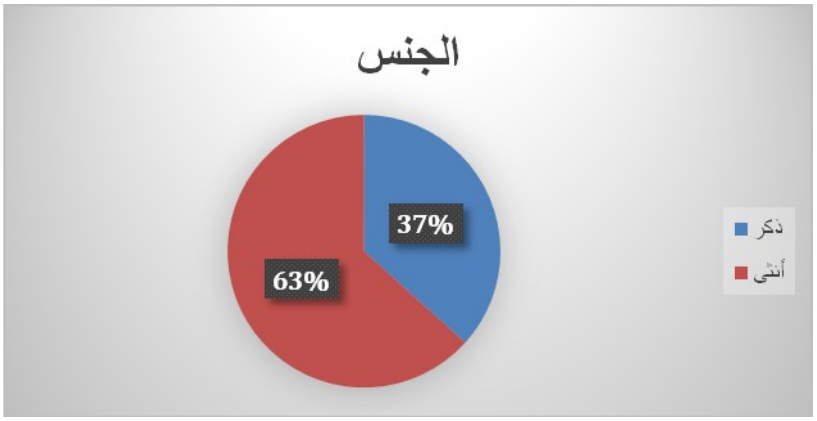
جدول رقم:06 يمثل الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	11	%37
أنثى	19	%63
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية Spss

من خلال تحليلنا للجدول الخاص بمتغير الجنس للموظفين والدائرة النسبية يتبين لنا أن أغلبية الموظفين إناث وبلغت نسبتهم 63%، تليها بفارق كبير نسبة الموظفين الذكور حيث بلغت نسبتهم 37%. ويمكن ترجمة البيانات الجدول في الدائرة النسبية التالية:

الشكل رقم15: خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الاحصائية Spss.

2. تحليل نتائج أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

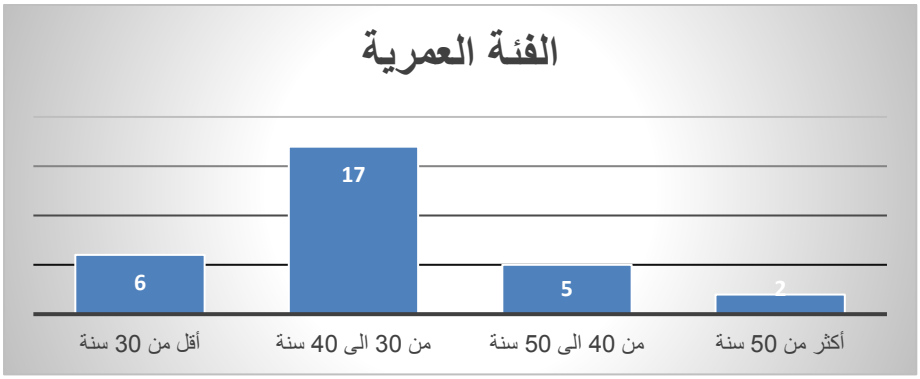
جدول رقم07: خصائص أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	6	%20
من 30 الى 40 سنة	17	%57
من 40 الى 50 سنة	5	%17
أكثر من 50 سنة	2	%7
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية Spss

- ✓ نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30و40 سنة وعددهم 17موظف حيث بلغت نسبتهم 57 % من العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة، تليها في المرتبة الثانية نسبة موظفين بلدية ولاية خنشلة الذين لم يتجاوز سنهم 30 سنة حيث بلغت نسبة كل فئة منهما21 % تليها نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و50 سنة حيث بلغتنسبتهم17 %, وفي المرتبة الأخيرة الموظفين الذين تتجاوز أعمارهم أكثر من 50 سنة حيث يوجد موظفين وهي فئة المدراء وتبلغ نسبتهم 7 % من العدد الإجمالي للموظف

الشكل رقم 16: خصائص أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الإحصائية **spss**.

3. تحليل نتائج العينة حسب متغير المستوى العلمي:

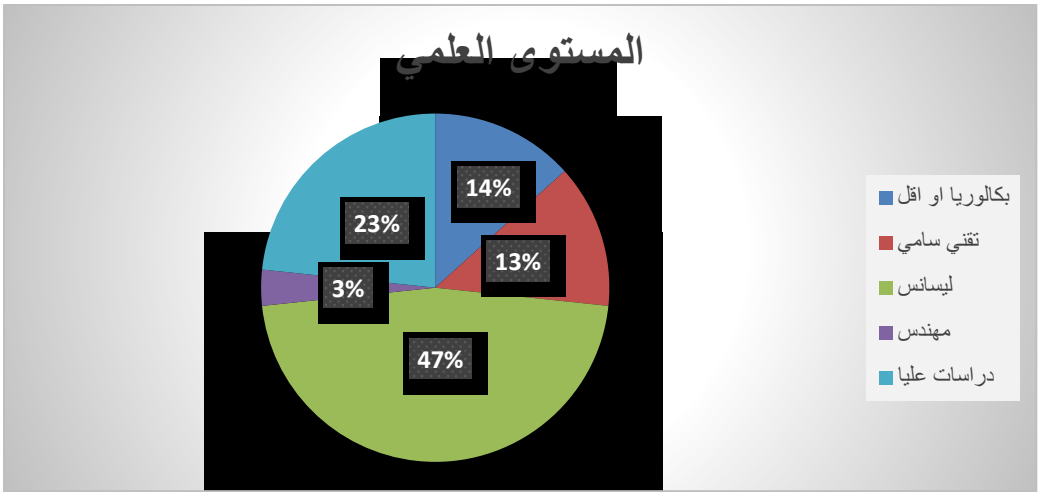
جدول رقم 08 : يمثل المستوى العلمي

المستوى	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريا أو اقل	4	%13
تقني سامي	4	%13
ليسانس	14	%48
مهندس	1	%03
دراسات عليا	7	%23
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية **spss**

من خلال تحليلنا للجدول الخاص بالمستوى العلمي لأفراد العينة والدائرة النسبية يتبين لنا أن أغلبية أفراد العينة يمتلكون مستوى ليسانس حيث بلغ عددهم 14 موظف من أصل 30 موظف بنسبة تقدر ب 48% تليها بفارق كبير نسبة موظفين بلدية ولاية خنشلة الذين أكملوا دراسات عليا حيث نلاحظ وجود 7 أفراء وقدرت نسبتهم ب23 تليها في المرتبة الثالثة الأفراد الذين يمتلكون بكالوريا أو أقل والذين يمتلكون مستوى تقني سامي حيث بلغت نسبة كل منهما13 %, وفي الأخير نلاحظ وجود مهندس واحد، ويمكن ترجمة البيانات الجدول في الدائرة النسبية التالية:

الشكل رقم17: خصائص أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الاحصائية Spss.

4. تحليل نتائج أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

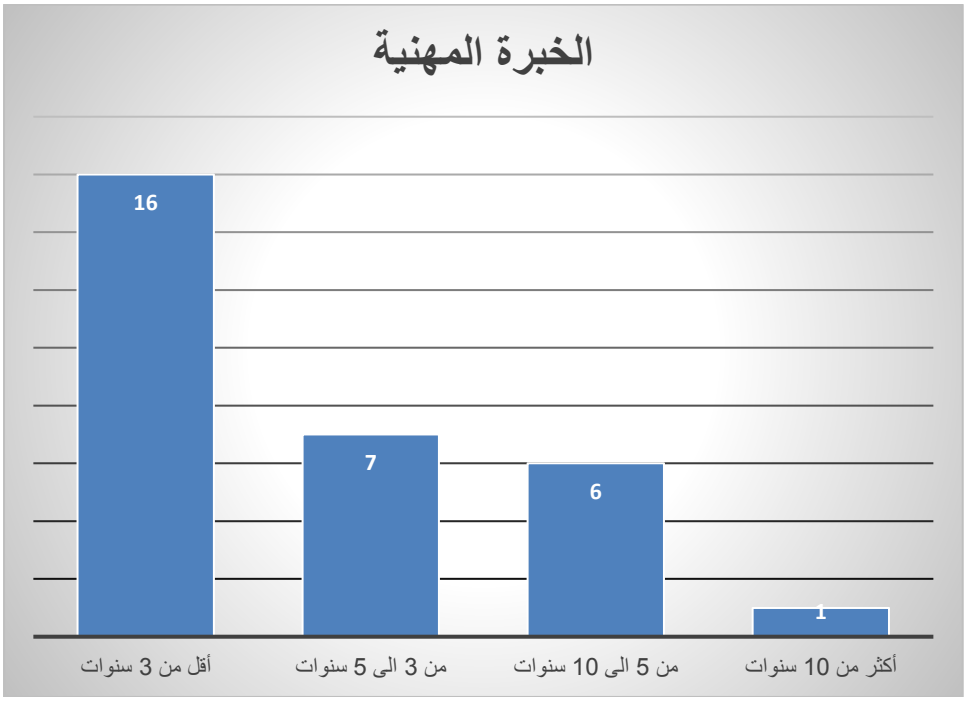
جدول رقم09: خصائص أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 3 سنوات	16	%53
من 3 الى 5 سنوات	7	%23
من 5 الى 10 سنوات	6	%20
أكثر من 10 سنوات	1	%03
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية Spss

نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول أن أغلبية أفراد العينة يمتلكون خبرة مهنية أقل من 3 سنوات وبلغ عددهم 16 موظف وقدرت نسبتهم ب 53 بالمائة تليها في المرتبة الثانية الموظفين الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 3 سنوات و5 سنوات وبلغ عددهم 7 موظفين وبلغت نسبتهم 23%, تليها نسبة الموظفين الذين يمتلكون خبرة محصورة بين 5 و10 سنوات حيث بلغت نسبتهم 20 %, وفي الأخير موظفين بلدية ولاية خنشلة الذين يمتلكون خبرة أكثر من 10 سنوات حيث نلاحظ وجود موظف وحيد وبلغت نسبته3%.

الشكل رقم 18: خصائص أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الاحصائيةspss.

ثانيا: تحليل نتائج القسم الثاني من الاستبانة

1. تحليل عبارات المحور الأول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تم تقسيم العبارات الواردة في هذا المحورالى3أبعاد رئيسية وهما:

1.1 عرض النتائج الخاصة بالبعد الأول: المتطلبات التقنية والتكنولوجية

يتكون البعد من مجموعة من الأسئلة مقسمة على 4 عناصر حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم10: تحليل عبارات البعد الأول المتطلبات التقنية والتكنولوجية

الرقم		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	التكرار	2	2	2	5	19	4.233	1.251	**عالية جدا**	1
	النسبة	6.7	6.7	6.7	16.7	63.3				
02	التكرار	1	2	1	18	8	4.000	0.947	**عالية**	2
	النسبة	3.3	6.7	3.3	60.0	26.7				
03	التكرار	2	2	2	14	10	3.933	1.143	**عالية**	4
	النسبة	6.7	6.7	6.7	46.7	33.3				
04	التكرار	0	2	6	13	9	3.967	0.890	**عالية**	3
	النسبة	0	6.7	20.0	43.3	30.0				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الإحصائية Spss.

- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي قدره 4.233وانحراف معياري قدره 1.251 ودرجة الموافقة **عالية جدا** وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة مجهزة لجميع الوسائل التي تسمح بتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي قدره 4.000 وانحراف معياري قدره0.947 ودرجة الموافقة **عالية** وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أنه يوجد اتصال داخلي بين الموظفين عن طريق شبكة تربط بين جميع المصالح.
- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي قدره 3.967وانحراف معياري قدره 0.890 ودرجة الموافقة **عالية** وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أنه يتم معالجة مشكلات الشبكات والأجهزة الإلكترونية خلال حدوثها
- احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي قدره 3.933وانحراف معياري قدره 1.143 ودرجة الموافقة **عالية** وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن هناك تحديثا للبرمجيات والتطبيقات والمعاملات الإلكترونية بشكل مستمر.

2.1 عرض النتائج الخاصة بالبعد الثاني: المتطلبات البشرية والأمنية

يتكون هذا البعد من مجموعة من الأسئلة مقسمة على 5 عناصر وهي:

الجدول رقم 11: تحليل عبارات البعد الثاني المتطلبات البشرية والأمنية

الرقم		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	التكرار	3	5	2	17	3	3.400	1.192	عالية	4
	النسبة	10.0	16.7	6.7	56.7	10.0				
02	التكرار	3	3	6	11	7	3.533	1.252	عالية	3
	النسبة	10.0	10.0	20.0	36.7	23.3				
03	التكرار	0	5	6	14	5	3.633	0.964	عالية	2
	النسبة	0	16.7	20.0	46.7	16.7				
04	التكرار	4	6	4	8	8	3.333	1.422	عالية	5
	النسبة	13.3	20.0	13.3	26.7	26.7				
05	التكرار	2	5	2	10	11	3.767	1.305	عالية	1
	النسبة	6.7	16.7	6.7	33.3	36.7				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الإحصائية Spss.

- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 05 بمتوسط حسابي قدره 3.767وانحراف معياري قدره 1.305 ودرجة الموافقة **عالية** وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن البلدية توفر الحماية الأمنية اللازمة لتجهيزات الإدارة الإلكترونية.
- احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي قدره 3.633وانحراف معياري قدره0.964 ودرجة الموافقة **عالية** وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المصلحة التي أعمل فيها تتوفر على مبرمجين ومهندسين في إنجاز البرامج الإلكترونية.

- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي قدره 3.533وانحراف معياري قدره 1.252 ودرجة الموافقة **عالية** وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن موظفو المصلحة التي يعملون فيها يمتلك مؤهلات ومهارات استخدام الأنترنت والأنترنات والاكسترانات.
- احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي قدره 3.400 وانحراف معياري قدره 1.192 ودرجة الموافقة **عالية** وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن هناك موظفين مختصين في مجال التطبيقات العلمية (الإعلام الآلي) وصيانة أجهزة لحاسوب.
- احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي قدره 3.333 وانحراف معياري قدره1.422 ودرجة الموافقة **عالية** وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن الموظفين يحصلون على دورات تدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية

3.1 عرض النتائج الخاصة بالبعد الثالث:المتطلبات التنظيمية والإدارية

يتكون المحور من مجموعة من الأسئلة مقسمة على 03 عناصر وهي:

الجدول رقم 12: تحليل عبارات البعد الثالث المتطلبات التنظيمية والإدارية

الرقم		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	التكرار	2	5	0	13	10	3.800	1.270	**عالية**	2
	النسبة	6.7	16.7	0	43.3	33.3				
02	التكرار	1	8	3	9	9	3.567	1.278	**عالية**	3
	النسبة	3.3	26.7	10.0	30.0	30.0				
03	التكرار	0	1	2	18	9	4.167	0.699	**عالية**	1
	النسبة	0	3.3	6.7	60.0	30.0				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الإحصائيةSpss.

- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي قدره 4.167 وانحراف معياري قدره 0.699 ودرجة الموافقة **عالية** وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أنه يتم التكامل مع الموظفين في الأقسام الأخرى عن طريق البريد الإلكتروني.
- احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي قدره 3.800 وانحراف معياري قدره1.270 ودرجة الموافقة **عالية** وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن الهيكل التنظيمي للبلدية يسمح باستخدام الإدارة الإلكترونية.
- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي قدره 3.567وانحراف معياري قدره 1.278 ودرجة الموافقة **عالية** وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أنه يتم حفظ ملفات الموظفين بطريقة إلكترونية

2.عرض النتائج الخاصة بالمحور الثاني:العلاقة بين الإدارة الالكترونية والإدارة العمومية

يتكون المحور من مجموعة من الأسئلة مقسمة على 12 عنصر وهي:

الجدول رقم 13: تحليل عبارات المحور الثالث العلاقة بين الإدارة الالكترونية والإدارة العمومية

الرقم		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	التكرار	1	5	5	5	14	3.867	1.279	**عالية**	4
	النسبة	3.3	16.7	16.7	16.7	46.7				
03	التكرار	2	6	2	12	8	3.600	1.276	**عالية**	6
02	التكرار	1	2	1	16	10	4.067	0.980	**عالية**	1
	النسبة	3.3	6.7	3.3	53.3	33.3				
	النسبة	6.7	20.0	6.7	40.0	26.7				
04	التكرار	1	5	5	11	8	3.667	1.155	**عالية**	5
	النسبة	3.3	16.7	16.7	36.7	26.7				
05	التكرار	2	4	4	15	5	3.567	1.135	**عالية**	7
	النسبة	6.7	13.3	13.3	50.0	16.7				
	التكرار	2	4	6	12	6	3.533	1.167		10

06	النسبة	6.7	13.3	20.0	40.0	20.0			**عالية**	
07	التكرار	0	7	6	11	6	3.533	1.074	**عالية**	9
	النسبة	0	23.3	20.0	36.7	20.0				
08	التكرار	3	5	4	11	7	3.467	1.306	**عالية**	11
	النسبة	10.0	16.7	13.3	36.7	23.3				
09	التكرار	1	4	1	11	13	4.033	1.159	**عالية**	3
	النسبة	3.3	13.3	3.3	36.7	43.3				
10	التكرار	3	7	2	10	8	3.433	1.382	**عالية**	12
	النسبة	10.0	23.3	6.7	33.3	26.7				
11	التكرار	2	7	2	10	9	3.567	1.331	**عالية**	8
	النسبة	6.7	23.3	6.7	33.3	30.0				
12	التكرار	1	2	1	17	9	4.033	0.964	**عالية**	2
	النسبة	3.3	6.7	3.3	56.7	30.0				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الإحصائية**spss**.

- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي قدره 4.067وانحراف معياري قدره 0.980 ودرجة الموافقة **عالية** وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها البلدية
- احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 12 بمتوسط حسابي قدره 4.033 وانحراف معياري قدره0.917 ودرجة الموافقة **عالية** وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن هناك انخفاض في نسبة إقبال المواطنين على شبابيك الخدمة العمومية
- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 09 بمتوسط حسابي قدره 4.033وانحراف معياري قدره 1.159 ودرجة الموافقة **عالية** وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على رضا المواطنين أثناء تطبيق الأسلوب الإلكتروني عالي

- احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي قدره3.867وانحراف معياري قدره 1.279 ودرجة الموافقة **عالية** وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن هناك انخفاض في حجم الشكاوي المقدمة من طرف الموظفين في البلدية عند تطبيق الإدارة الإلكترونية
- احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي قدره 3.667وانحراف معياري قدره1.155 ودرجة الموافقة **عالية** وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحقيق التميز من خلال تخفيض أوقات إنجاز المعاملات
- احتلت المرتبة السادسة العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي قدره 3.600وانحراف معياري قدره 1.276 ودرجة الموافقة **عالية** وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن الإدارة الإلكترونية تبسط إجراءات إنجاز الأعمال في البلدية
- احتلت المرتبة السابعة العبارة رقم 05 بمتوسط حسابي قدره 3.567وانحراف معياري قدره1.135 ودرجة الموافقة **عالية** وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن البلدية تعتمد على التكنولوجيا الحديثة في تقديمها لخدماتها
- احتلت المرتبة الثامنة العبارة رقم 11 بمتوسط حسابي قدره 3.567وانحراف معياري قدره 1.331 ودرجة الموافقة **عالية** وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن تفعيل الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى تحقيق الشفافية والنزاهة بين المواطن والموظف
- احتلت المرتبة التاسعة العبارة رقم 07 بمتوسط حسابي قدره 3.533وانحراف معياري قدره 1.074 ودرجة الموافقة **عالية** وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن الإدارة تقوم بخدمة أكبر عدد من العملاء في نفس الوقت
- احتلت المرتبة العاشرة العبارة رقم 06 بمتوسط حسابي قدره 3.533وانحراف معياري قدره1.167 ودرجة الموافقة **عالية** وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن الإدارة الإلكترونية تساهم في رفع مستوى الأداء عند العاملين في البلدية
- احتلت المرتبة الحادية عشر العبارة رقم 08 بمتوسط حسابي قدره 3.467وانحراف معياري قدره 1.306 ودرجة الموافقة **عالية** وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أنه يوجد اتصال وتنسيق للبيانات مع البلديات الأخرى عن طريق الأنترنت .

- احتلت المرتبة الثانية عشر العبارة رقم 10 بمتوسط حسابي قدره 3.433وانحراف معياري قدره 1.382 ودرجة الموافقة **عالية** وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن درجة انجاز أعمالكم الالكترونية من ناحية الوقت والجهد والتكلفة جيدة جدا.
- **المطلب الثاني: مناقشة واختبار الفرضيات**

يتم في هذا المطلب اختبار الفرضيات التي تعتبر إجابات مبدئية على تساؤلات الدراسة والتأكد من تحققها او عدم تحققها.

1. الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على الإدارة العمومية على مستوى بلدية ولاية خنشلة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$..

- ✓ **فرضية العدم H0** : تؤثر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على الإدارة العمومية على مستوى بلدية ولاية خنشلة؛
- ✓ **الفرضية البديلة H1** : لا تؤثر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على الإدارة العمومية على مستوى بلدية ولاية خنشلة.

جدول رقم14: نتائج جودة مطابقة النموذج للفرضية الرئيسية للعلاقة بين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية والإدارة العمومية على مستوى بلدية ولاية خنشلة

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح	التباين المفسر	قيمة فيشر المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig
	0.867	0.734	0.649	0.59133	8.653	29	0.0001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط 0.867مما يدل على وجود ارتباط جيد بين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية والإدارة العمومية على مستوى بلدية ولاية خنشلة ، كما نلاحظ أن معامل التحديدR^2 يساوي 0.734، وهذا يعني أن متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تفسر 73.4% من التغيرات التي تحدث في الإدارة العمومية على مستوى بلدية ولاية خنشلة والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، وبالنظر إلى مستوى معنوية 0.0001 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود

علاقة ارتباط ومنه تحقق الفرضية H0 تؤثر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على الإدارة العمومية على مستوى بلدية ولاية خنشلة عند مستوى معنوية $0.05\alpha \geq$.

2. الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التقنية والتكنولوجية على الإدارة العمومية على مستوى بلدية ولاية خنشلة عند مستوى معنوية $0.05\alpha \geq$..

- ✓ **فرضية العدم H0** :يؤثر المتطلبات التقنية والتكنولوجية على الإدارة العمومية على مستوى بلدية ولاية خنشلة؛
- ✓ **الفرضية البديلة H1** : لا يؤثر المتطلبات التقنية والتكنولوجية على الإدارة العمومية على مستوى بلدية ولاية خنشلة.

بالنظر إلى مستوى معنوية 0.035 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ومنه تحقق الفرضية H0يؤثر المتطلبات التقنية والتكنولوجية على الإدارة العمومية على مستوى بلدية ولاية خنشلة عند مستوى معنوية $0.05\alpha \geq$.

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتطلبات البشرية والأمنية على الإدارة العمومية على مستوى بلدية ولاية خنشلة عند مستوى معنوية $0.05\alpha \geq$..

- ✓ **فرضية العدم H0** :يؤثر المتطلبات البشرية والأمنية على الإدارة العمومية على مستوى بلدية ولاية خنشلة؛
- ✓ **الفرضية البديلة H1** : لا يؤثر المتطلبات البشرية والأمنية على الإدارة العمومية على مستوى بلدية ولاية خنشلة.
- ✓ بالنظر إلى مستوى معنوية 0.016 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ومنه تحقق الفرضية H0 يؤثر المتطلبات البشرية والأمنية على الإدارة العمومية على مستوى بلدية ولاية خنشلة عند مستوى معنوية $0.05\alpha \geq$.

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التنظيمية والإدارية على الإدارة العمومية على مستوى بلدية ولاية خنشلة عند مستوى معنوية $0.05\alpha \geq$..

- ✓ **فرضية العدم H0** :تؤثر المتطلبات التنظيمية والإدارية على الإدارة العمومية على مستوى بلدية ولاية خنشلة؛

✓ **الفرضية البديلة H1** : لا تؤثر المتطلبات التنظيمية والإدارية على الإدارة العمومية على مستوى بلدية ولاية خنشلة.

بالنظر إلى مستوى معنوية 0.028 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ومنه تحقق الفرضية H0 يؤثر المتطلبات التنظيمية والإدارية على الإدارة العمومية على مستوى بلدية ولاية خنشلة عند مستوى معنوية $0.05\alpha \geq$.

جدول رقم15: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للعلاقة بين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية والإدارة العمومية

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	T	مستوى الدلالة Sig
	β	الخطأ المعياري	Bêta		
الثابت	0.741	0.628		0.865	0.055
المتطلبات التقنية والتكنولوجية	0.632	0.177	0.435	0.402	0.008
المتطلبات البشرية والأمنية	0.521	0.306	0.337	1.446	0.026
المتطلبات التنظيمية والإدارية	0.241	0.156	0.164	1.118	0.028

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا الميدانية على مستوى بلدية خنشلة نستنتج أنه أصبح من الضروري في يومنا هذا بالنسبة للمؤسسات بصفة عامة والمؤسسات العمومية خاصة أن تتابع جميع تغيرات والأحداث، وأن تواكب التطورات الحاصلة وتطلع على ما يستحدث من فكر وإبداعات، لتستطيع مسايرة المستجدات وتتماشى مع التغيرات التي تسمح لها بالتكيف مع محيطها.

حيث تم التطرق في هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية، حيث اقتصرت على 30 استبيان صالح للتحليل الإحصائي، ثم قمنا بتفريغ هذه الاستمارات باستخدام الأساليب الإحصائية كالاستبانة من أجل اختبار فرضيات الدراسة وبعدها قمنا بتفسير ومناقشة نتائج الاستبيان ببرنامج Spss -

الخاتمة

خاتمة:

في ختام دراستنا، نستخلص أن التطورات التكنولوجية التي أفرزت ظهور تكنولوجيا المعلومات قد ساهمت بشكل كبير في تغيير نمط الإدارة التي انتقلت من النمط التقليدي إلى النمط الحديث، حيث ظهر مصطلح الإدارة الإلكترونية، التي تسابقت الدول من أجل تطبيقه على أرضية الواقع، وذلك بتوفير واستغلال جميع الموارد منها المادية والبشرية والتقنية من اجل مواكلة هذا التغير وتسريع وتيرة العمل بهذه التكنولوجيا عبر توفير بنى تحتية وإعداد كوادر بشرية متخصصة ومؤهلة.

حرصت الجزائر على الاعتماد على هذا النمط الحديث للإدارة من اجل تحسين خدماتها وتسهيل معاملات المواطنين وإصلاح علاقاتها بالمواطن، بهدف الارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها كميا ونوعيا، وتجسيد معايير الفعالية، السهولة وسرعة الاستجابة التي تحقق الرضا العام للمستفيدين من المواطنين ومؤسسات الأعمال، وذلك خاصة في الجماعات المحلية المتمثلة في البلدية موضوع الدراسة حيث تم فيها العصرنة والتحديث.

ومن الأسباب التي أدت إلى اهتمام الجزائر بالتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية هو: الضغط الكبير على الموظفين، تفشي ظاهرة البيروقراطية والمحسوبية واستياء المواطنين من بطء العمل ورغبة الدولة في اللحاق بالدول المتطورة تكنولوجيا.

أولا: نتائج اختبار الفرضيات:

من خلال القراءة الواضحة لمتغيرات الدراسة، نناقش مدى صحة الفرضيات المعتمدة في الدراسة، وهي:

1. **صحة الفرضية الأولى** والتي مفادها: "**وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية مفادها نجاح الإدارةالإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية يعود إلى توفير المتطلبات الإدارية ببلدية خنشلة**"، تم اختبارها باستخدام معامل الارتباط، والذي قدر ب (867) عند مستوى دلالة (0,0001)، وتم قبولها، وهذا يشير الى ان نجاح تطبيق الإدارة الالكترونية مهم في تحسين جودة الخدمات العمومية في بلدية خنشلة ويعود ذلك الى القدرة على توفير المتطلبات الإدارية اللازمة المتمثلة في الأجهزة والمعدات والبرمجيات والعناصر البشرية المؤهلة لتنفيذ هذه الخدمات بشكل فعال وسلس من خلال الوسائل الالكترونية، وعليه فإن الفرضية الأولى، قد ثبتت صحتها.

2. **صحة الفرضية الثانية** والتي مفادها: "**تحسين مستوى الأداء والكفاءة والفعالية للمورد البشري مرتبط بتطبيق نموذج الإدارة الإلكترونية ببلدية خنشلة**"، تطبيق نموذج الإدارة الالكترونية في بلدية خنشلة، يسهم في تحسين مستوى الأداء والكفاءة والفعالية للمورد البشري بشكل كبير، حيث يمكن للأنظمة الالكترونية ان تتم العمليات الإدارية وتسهل التواصل الداخلي والخارجة في البلدية، مما يساعد في تحقيق الأهداف بشكل اكثر فعالية وعليه الفرضية الثانية، قد ثبتت صحتها.
3. **صحة الفرضية الثالثة** والتي مفادها: "**هناك تطور ملحوظ في تطبيق الإدارة الإلكترونية وهذا ما انعكس على تحسين جودة الخدمات العمومية في بلدية خنشلة**"، هناك تحسن واضح في كيفية تنفيذ الإدارة الالكترونية في بلدية خنشلة، مما يؤدي الى تحسين جودة الخدمات التي تقدم للجمهور، ويتضح ذلك من خلال توفير المرونة بشكل نسبي في تقديم الخدمات واختصار الوقت والجهد لتحقيق رغبات المواطن، وعليه تكون الفرضية الثالثة، قد ثبتت صحتها.

ثانيا: نتائج الدراسة

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

- ❖ زيادة كفاءة العمل وتحسين إدارة الموارد من خلال استخدام التكنولوجيا.
- ❖ تسهيل الوصول الى المعلومات والخدمات الحكومية بشكل اسرع واكثر فعالية.
- ❖ تعزيز الشفافية وتقديم المزيد من الخدمات الموجهة نحو المواطنين.
- ❖ تقليل التكاليف ونقص الجهد من خلال الانتقال من الإدارة التقليدية الى الادارة الالكترونية
- ❖ تعزيز التواصل والتفاعل بين الإدارة العمومية والمواطن من خلال الوسائل الالكترونية.
- ❖ تحسين القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بناءا على البيانات والمعلومات المتاحة بشكل افضل.
- ❖ وجود رقابة إدارية بشكل دائم ومستمر ولكنها غير فعالة على جودة الخدمات العمومية بسبب ضعف الأساليب والأدوات الالكترونية الخاصة بالرقابة الكمية والنوعية.

ثالثا: الاقتراحات

من خلال دراستنا، توصلنا الى بعض الاقتراحات التي يمكن أن تعين بعض الدراسات المستقبلية وكذا المؤسسة ذاتها ومن بينها:

- ضرورة تعزيز التواصل والتفاعل مع المواطنين وذلك عن طريق توفير منصات الكترونية سهلة الاستخدام تمكن المواطنين من التفاعل مع الحكومة، وتقديم ملاحظاتهم وطلباتهم بشكل فعال.
- وجوب تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد من خلال تطبيق أنظمة الكترونية لادارة المعاملات المالية والإفصاح عن المعلومات الحكومية بشكل شفاف يقلل من فرص الفساد ويعزز النزاهة في الإدارة العمومية.
- توفير التدريب والتطوير للموظفين لزيادة مهاراتهم في استخدام التكنولوجيا وتطبيق افضل الممارسات في الإدارة الالكترونية، مما يساهم في تعزيز التحول الرقمي.
- استخدام التقنيات التكنولوجية والتحليل البياني لتحليل البيانات واستخلاص الأفكار والتوجيهات الاستراتيجية لتحسين أداء الإدارة العمومية.
- ضرورة تطوير وتنفيذ إجراءات امنية قوية لحماية البيانات وضمان سلامتها، مما يحافظ على ثقة المواطنين في نظام الإدارات العمومية.
- العمل على الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة في مجال تطبيق وتطوير الإدارة الالكترونية.
- نشر الثقافة الالكترونية بين المواطنين لتسهيل التعامل بها.

رابعا: آفاق الدراسة

هناك العديد من القضايا التي تحتاج إلى المزيد من البحث والتوسع، لهذا نقترح مجموعة من العناوين كي تكون موضوع أبحاث علمية في المستقبل، وهي:

- مقارنة بين التجربة الجزائرية في الإدارة الإلكترونية وتجارب الدول الأخرى.
- دور الذكاء الاصطناعي في تحسين عمليات الإدارة العمومية.
- تطوير نظم الدعم الإداري الذكي لتحسين أداء الإدارة العمومية في العصر الرقمي.

انتهى بحول الله

قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المراجع

- **أولا: باللغة العربية**
- **أولا:الكتب**

1. عادل حرحوش المفرجي، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ،مصر.
2. عمر أحمد ،أبو هاشم الشريف، الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى 1434هـ/2013م ،عمان ،الأردن .
3. أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية ،دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ،الطبعة الأولى 1436هـ/2015م .
4. عبد اللطيف قطيش، الادارة العامة من النظرية الى التطبيق دراسة مقارنة، بيروت – لبنان، الطبعة الأولى، 2013.
5. طلق عوض الله السواط وآخرون، الادارة العامة المفاهيم – الوظائف – الأنشطة، دار حافظ للنشط والتوزيع.
6. سمارة نصير، ظاهرة التسيب الإداري في الجزائر، الجزائر، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، منشورات المجلس الأعلى للغة العربية، 2005.

ثانيا: المجلات

1. أم الخير قوارح، مقاربة نظرية حول الإدارة الإلكترونية، مجلة المجتمع والرياضة، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي ،الجزائر ، 2018/12/15 .
2. عائشة عزوز، زاهية توأم، أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ترشيد الإدارة الحكومية نظام بياناتي للإمارات العربية المتحدة نموذجا، مجلة الاقتصاد الحديث

والتنمية المستدامة ، مجلة علمية دولية محكمة سداسية ومتخصصة ، مجلد 04 ، العدد 01 ، جوان 2021.

3. يوسف أزروال، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية بالجماعات المحلية بالجزائر، مجلة أكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد06، العدد01 ، 2022 .
4. مهدية هامل، دور الإدارة الإلكترونية في جودة الخدمة العمومية وترشيدها بالإدارة المحلية الجزائرية ، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي ، المجلد 07 ،العدد03 ،ديسمبر 2020 .
5. العربي بوعمامة ، الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي ، العدد13-14 ،ديسمبر 2015
6. ودان بوعبد الله ، البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية نحو تحسين أفضل للخدمة العمومية في إطار الإدارة الإلكترونية ، مجلة المالية والأسواق ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، جامعة التكوين المتواصل ، تيسمسيلت
7. بوسالم أبوبكر، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية ، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية ، المجلد 06 ،العدد 01 ،مارس 2022 .
8. فريدة بن عمروش ، الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير الخدمة العمومية: دراسة في الآليات والأبعاد ، مجلة علوم الإنسان والمجتمع ، جامعة إبراهيم سلطان شيبوط ، المجلد10 ،العدد 02 ،جوان 2021 .
9. محبوب مراد ، الإدارة الإلكترونية كمدخل لتفعيل الخدمة العمومية في الجزائر ، مجلة المفكر ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، المجلد 11 ،العدد 02 .

10. ديدوش هاجرة ، "الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير الخدمة العمومية مع الإشارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجماعات المحلية بالجزائر"، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية ، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف ، العدد7 ، ديسمبر 2021.
11. سامية منزر، الإدارة العمومية في الجزائر واستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2020/03/31.
12. زوامبية عبد النور، الإدارة العمومية الجزائرية: الواقع وحتمية التغيير، مجلة البحوث السياسية والإدارية، جامعة الجلفة، العدد الثاني.
13. بومدين طاشمة، الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر، كلية الحقوق، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، التواصل عدد 26، جوان 2010.
14. العربي بوعمامة، الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة حمه لخضر الوادي، العدد 13، 14/ ديسمبر / 2015.
15. بلقرع فاطنة، جاهزية الإدارة الإلكترونية في الجزائر ودورها في إرساء الخدمة العمومية، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة الجلفة، العدد السابع.
16. فرطاس فتيحة، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الحديث، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، العدد 15 المجلد 02، 2016.

ثالثا: المذكرات والرسائل والأطروحات الجامعية .

1. بوقندورة لبنى، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، غير منشورة ، تخصص: تسيير عمومي ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، خنشلة ، الجزائر،2019-2020 .

2. سمير عماري ، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي ، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ،الجزائر ،2017-2018.
3. فرخة ليندة، دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ،تخصص: تسيير الموارد البشرية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر ،بسكرة،2016-2017 .
4. مالكي شهيرة ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، غير منشورة ، تخصص:تسيير عمومي ،جامعة عباس لغرور، خنشلة ،الجزائر ، 2023/2022 .
5. عبد الله رابح سرير، عملية صنع القرارات وتطبيقاته في الإدارة العامة بالجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية،2006.
6. عبد الرؤوف سلطان، أثر تحسين الخدمة العمومية على المواطن، مذكرة ماستر في الحقوق، تخصص: قانون إداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2021/2020.
7. ضالع بخالد، آليات تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، تخصص: إدارة وتسيير الجماعات المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، 2018/2017.
8. ضريفي نادية، تسيير المرافق العامة والتحولات الجديدة مذكرة ماجستير في الحقوق فرع الدولة والمؤسسات العمومية، كلية الحقوق جامعة الجزائر1، 2008/2007.
9. حمريط سهام، تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة ماستر في الحقوق تخصص: قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016/2015.

10. عرعار مفيدة، الإداري العمومية كآلية لتفعيل الخدمة العمومية، مذكرة ماستر، في ميدان الحقوق والعلوم السياسية، تخصص: تنظيم سياسي وإداري، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018/2017.

رابعا: المحاضرات

1. شنوفي نور الدين، دروس في المناجمت ، جامعة التكوين المتواصل ، الجزائر .

خامسا: القوانين والمراسيم

2. المرسوم الرئاسي رقم 12-415، المؤرخ في 2012/12/11 يتضمن التصديق على الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والإدارة، المعتمد بأديس أبابا بتاريخ 31 جانفي 2011.
3. الجريدة الرسمية، العدد 16.
4. الدستور الجزائري لسنة 1996، المعدل والمتمم للقانون رقم 16-01 المؤرخ في 2016/03/06، الجريدة الرسمية العدد 14، المؤرخة في 2016/03/07.
5. المرسوم الرئاسي رقم 131/88، المؤرخة في 1988/07/04 ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن، الجريدة الرسمية المؤرخة في 1988/07/06.
6. دستور الجزائر سنة 1963 المؤرخ في 10 سبتمبر 1963 ، الجريدة الرسمية، عدد 64 ، سنة 1963 .
7. دستور الجزائر سنة 1976 المؤرخ في 22 نوفمبر 1976 ، الجريدة الرسمية ،عدد 94 ، سنة 1976 .
8. دستور الجزائر سنة 1989 المؤرخ في 22 فيفري 1989 ، الجريدة الرسمية ، عدد 9، سنة 1989 .
9. دستور الجزائر سنة 1996 المؤرخ في 7 ديسمبر 1996، الجريدة الرسمية، عدد 76، سنة 1996 .
10. القانون 24/67 المؤرخ في 18 جانفي 1967 المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية ، عدد 6 ، سنة 1967 .

11. القانون 80/90 المؤرخ في 7 أفريل 1990 ، المتعلق بالبلدية ، الجريدة الرسمية، عدد 15 ، سنة 1990 .

الملاحق

ملحق رقم 01 : استبيان

جامعة عباس لغرور –خنشلة–

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مشروع إعداد مذكرة ماستر في تخصص تسيير عمومي

تحت عنوان: دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الإدارة العمومية: دراسة حالة بلدية خنشلة

استمارة بحث ميداني

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

في إطار استكمال متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص" **تسيير عمومي**" تم بناء استبيان لموضوع:" **دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الإدارة العمومية**" **دراسة حالة بلدية خنشلة .**

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

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

من إعداد الطالبتين:

فتيحة بوزكري

وهيبة سليماني

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

نزاري رفيق

ضع العلامةX أمام الإجابة الملائمة

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس	
ذكر	
أنثى	

السن	
أقل من 30	
من 30 إلى 40	
من 40 إلى 50	
من 50 فأكثر	

سنوات الخبرة المهنية	
أقل من 3 سنوات	
من 3 إلى 5 سنوات	
من 5 إلى 10 سنوات	
من 10 فما فوق	

المستوى التعليمي	
تقني سامي	
ليسانس	
مهندس	
بكالوريا أو أقل	
دراسات عليا	

المحور الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

المتطلبات التقنية والتكنولوجية

العبـــــــــــــارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المؤسسة مجهزة لجميع الوسائل التي تسمح بتطبيق الإدارة الإلكترونية					
يوجد اتصال داخلي بين الموظفين عن طريق شبكة تربط بين جميع المصالح					
هناك تحديثا للبرمجيات والتطبيقات والمعاملات الإلكترونية بشكل مستمر					
يتم معالجة مشكلات الشبكات والأجهزة الإلكترونية خلال حدوثها					

المتطلبات البشرية والأمنية

العبـــــــــــــارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
هناك موظفين مختصين في مجال التطبيقات العلمية(الإعلام الآلي) وصيانة أجهزة الحاسوب					
يمتلك موظفو المصلحة التي اعمل فيها مؤهلات ومهارات استخدام الأنترنت والأنترنات والاكسترانات					
تتوفر المصلحة التي أعمل فيها علة مبرمجين ومهندسين في إنجاز البرامج الإلكترونية					

يحصل الموظفين على دورات تدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية					
توفر البلدية الحماية الأمنية اللازمة لتجهيزات الإدارة الإلكترونية					

المتطلبات التنظيمية والإدارية

الهيكل التنظيمي للبلدية يسمح باستخدام الإدارة الإلكترونية					
يتم حفظ ملفات الموظفين بطريقة إلكترونية					
يتم التكامل مع الموظفين في الأقسام الأخرى عن طريق البريد الإلكتروني					

المحور الثاني: العلاقة بين الإدارة الالكترونية والإدارة العمومية

العبـــــــــــــــارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
هناك انخفاض في حجم الشكاوي المقدمة من طرف الموظفين في البلدية عند تطبيق الإدارة الإلكترونية					
تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها البلدية					
الإدارة الإلكترونية تبسط إجراءات إنجاز الأعمال في البلدية					
الإدارة الإلكترونية تساهم في تحقيق التميز من خلال تخفيض أوقات إنجاز المعاملات					
تعتمد البلدية على التكنولوجيا الحديثة في تقديمها لخدماتها					
الإدارة الإلكترونية تساهم في رفع مستوى الأداء عند العاملين في البلدية					

الإدارة تقوم بخدمة أكبر عدد من العملاء في نفس الوقت					
يوجد اتصال وتنسيق للبيانات مع البلديات الأخرى عن طريق الأنترنت					
رضا المواطنين أثناء تطبيق الأسلوب الإلكتروني عالي					
درجة انجاز أعمالكم الالكترونية من ناحية الوقت والجهد والتكلفة جيدة جدا					
هل تفعيل الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى تحقيق الشفافية والنزاهة بين المواطن والموظف					
هناك انخفاض في نسبة إقبال المواطنين على شبابيك الخدمة العمومية					

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	11	36.7	36.7	36.7
	أنثى	19	63.3	63.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	6	20.0	20.0	20.0
	من 30 الى 40 سنة	17	56.7	56.7	76.7
	من 41 الى 50 سنة	5	16.7	16.7	93.3
	أكثر من 50 سنة	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بكالوريا او اقل	4	13.3	13.3	13.3
	تقني سامي	4	13.3	13.3	26.7
	ليسانس	14	46.7	46.7	73.3
	مهندس	1	3.3	3.3	76.7
	دراسات عليا	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 3 سنوات	16	53.3	53.3	53.3
	من 3 الى 5 سنوات	7	23.3	23.3	76.7
	من 5 الى 10 سنوات	6	20.0	20.0	96.7
	أكثر من 10 سنوات	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

المؤسسة مجهزة لجميع الوسائل التي تسمح بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	غير موافق	2	6.7	6.7	13.3
	محايد	2	6.7	6.7	20.0
	موافق	5	16.7	16.7	36.7
	موافق بشدة	19	63.3	63.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

يوجد اتصال داخلي بين الموظفين عن طريق شبكة تربط بين جميع المصالح.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
	غير موافق	2	6.7	6.7	10.0
	محايد	1	3.3	3.3	13.3
	موافق	18	60.0	60.0	73.3
	موافق بشدة	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

هناك تحديثا للبرمجيات والتطبيقات والمعاملات الإلكترونية بشكل مستمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	غير موافق	2	6.7	6.7	13.3
	محايد	2	6.7	6.7	20.0
	موافق	14	46.7	46.7	66.7
	موافق بشدة	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

يتم معالجة مشكلات الشبكات والأجهزة الإلكترونية خلال حدوثها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	6.7	6.7	6.7
	محايد	6	20.0	20.0	26.7
	موافق	13	43.3	43.3	70.0
	موافق بشدة	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

هناك موظفين مختصين في مجال التطبيقات العلمية (الإعلام الآلي) وصيانة أجهزة الحاسوب.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	10.0	10.0	10.0
	غير موافق	5	16.7	16.7	26.7
	محايد	2	6.7	6.7	33.3
	موافق	17	56.7	56.7	90.0
	موافق بشدة	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

يمتلك موظفو المصلحة التي اعمل فيها مؤهلات ومهارات استخدام الأنترنت والأنترنات والاكسترانات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	10.0	10.0	10.0
	غير موافق	3	10.0	10.0	20.0
	محايد	6	20.0	20.0	40.0
	موافق	11	36.7	36.7	76.7
	موافق بشدة	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تتوفر المصلحة التي أعمل فيها علة مبرمجين ومهندسين في إنجاز البرامج الإلكترونية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	16.7	16.7	16.7
	محايد	6	20.0	20.0	36.7
	موافق	14	46.7	46.7	83.3
	موافق بشدة	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

يحصل الموظفين على دورات تدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	13.3	13.3	13.3
	غير موافق	6	20.0	20.0	33.3
	محايد	4	13.3	13.3	46.7
	موافق	8	26.7	26.7	73.3
	موافق بشدة	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

توفر البلدية الحماية الأمنية اللازمة لتجهيزات الإدارة الإلكترونية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	غير موافق	5	16.7	16.7	23.3
	محايد	2	6.7	6.7	30.0
	موافق	10	33.3	33.3	63.3
	موافق بشدة	11	36.7	36.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الهيكل التنظيمي للبلدية يسمح باستخدام الإدارة الإلكترونية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	غير موافق	5	16.7	16.7	23.3
	موافق	13	43.3	43.3	66.7
	موافق بشدة	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

يتم حفظ ملفات الموظفين بطريقة إلكترونية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
	غير موافق	8	26.7	26.7	30.0
	محايد	3	10.0	10.0	40.0
	موافق	9	30.0	30.0	70.0
	موافق بشدة	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

يتم التكامل مع الموظفين في الأقسام الأخرى عن طريق البريد الإلكتروني.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3.3	3.3	3.3
	محايد	2	6.7	6.7	10.0
	موافق	18	60.0	60.0	70.0
	موافق بشدة	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

هناك انخفاض في حجم الشكاوي المقدمة من طرف الموظفين في البلدية عند تطبيق الإدارة الإلكترونية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
	غير موافق	5	16.7	16.7	20.0
	محايد	5	16.7	16.7	36.7
	موافق	5	16.7	16.7	53.3
	موافق بشدة	14	46.7	46.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها البلدية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
	غير موافق	2	6.7	6.7	10.0
	محايد	1	3.3	3.3	13.3
	موافق	16	53.3	53.3	66.7
	موافق بشدة	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الإدارة الإلكترونية تبسط إجراءات إنجاز الأعمال في البلدية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	غير موافق	6	20.0	20.0	26.7
	محايد	2	6.7	6.7	33.3
	موافق	12	40.0	40.0	73.3
	موافق بشدة	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الإدارة الإلكترونية تساهم في تحقيق التميز من خلال تخفيض أوقات إنجاز المعاملات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
	غير موافق	5	16.7	16.7	20.0
	محايد	5	16.7	16.7	36.7
	موافق	11	36.7	36.7	73.3
	موافق بشدة	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تعتمد البلدية على التكنولوجيا الحديثة في تقديمها لخدماتها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	غير موافق	4	13.3	13.3	20.0
	محايد	4	13.3	13.3	33.3
	موافق	15	50.0	50.0	83.3
	موافق بشدة	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الإدارة الإلكترونية تساهم في رفع مستوى الأداء عند العاملين في البلدية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	غير موافق	4	13.3	13.3	20.0
	محايد	6	20.0	20.0	40.0
	موافق	12	40.0	40.0	80.0
	موافق بشدة	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الإدارة تقوم بخدمة أكبر عدد من العملاء في نفس الوقت

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	7	23.3	23.3	23.3
	محايد	6	20.0	20.0	43.3
	موافق	11	36.7	36.7	80.0
	موافق بشدة	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

يوجد اتصال وتنسيق للبيانات مع البلديات الأخرى عن طريق الأنترنت

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	10.0	10.0	10.0
	غير موافق	5	16.7	16.7	26.7
	محايد	4	13.3	13.3	40.0
	موافق	11	36.7	36.7	76.7
	موافق بشدة	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

رضا المواطنين أثناء تطبيق الأسلوب الإلكتروني عالي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
	غير موافق	4	13.3	13.3	16.7
	محايد	1	3.3	3.3	20.0
	موافق	11	36.7	36.7	56.7
	موافق بشدة	13	43.3	43.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

درجة انجاز أعمالكم الالكترونية من ناحية الوقت والجهد والتكلفة جيدة جدا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	10.0	10.0	10.0
	غير موافق	7	23.3	23.3	33.3
	محايد	2	6.7	6.7	40.0
	موافق	10	33.3	33.3	73.3
	موافق بشدة	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

هل تفعيل الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى تحقيق الشفافية والنزاهة بين المواطن والموظف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	غير موافق	7	23.3	23.3	30.0
	محايد	2	6.7	6.7	36.7
	موافق	10	33.3	33.3	70.0
	موافق بشدة	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

هناك انخفاض في نسبة إقبال المواطنين على شبابيك الخدمة العمومية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
	غير موافق	2	6.7	6.7	10.0
	محايد	1	3.3	3.3	13.3
	موافق	17	56.7	56.7	70.0
	موافق بشدة	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

REGRESSION

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
المحور الثاني: العلاقة بين الإدارة الالكترونية والإدارة العمومية	3.6972	.30676	30
البعد الأول: المتطلبات التقنية والتكنولوجية	4.0333	.45359	30
البعد الثاني: المتطلبات البشرية والأمنية	3.5333	.40457	30
البعد الثالث: المتطلبات التنظيمية والإدارية	3.8444	.59842	30

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F			
1	0.867	0.734	0.649	0.59133	0.34125	8.653			

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.583	3	.194	2.357	.000[b]
	de Student	2.145	26	.083		
	Total	2.729	29			

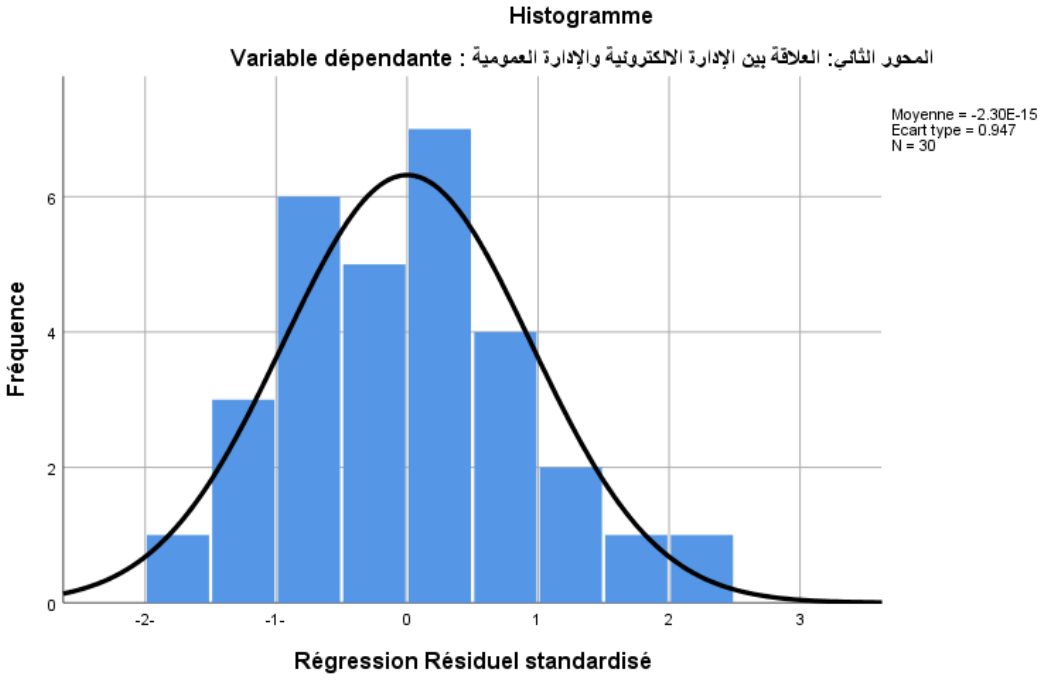
a. Variable dépendante : المحور الثاني: العلاقة بين الإدارة الالكترونية والإدارة العمومية

b. Prédicteurs : (Constante), البعد الثالث: المتطلبات التنظيمية والإدارية, البعد الثاني: المتطلبات البشرية والأمنية, البعد الأول: المتطلبات التقنية والتكنولوجية

Coefficients[a]

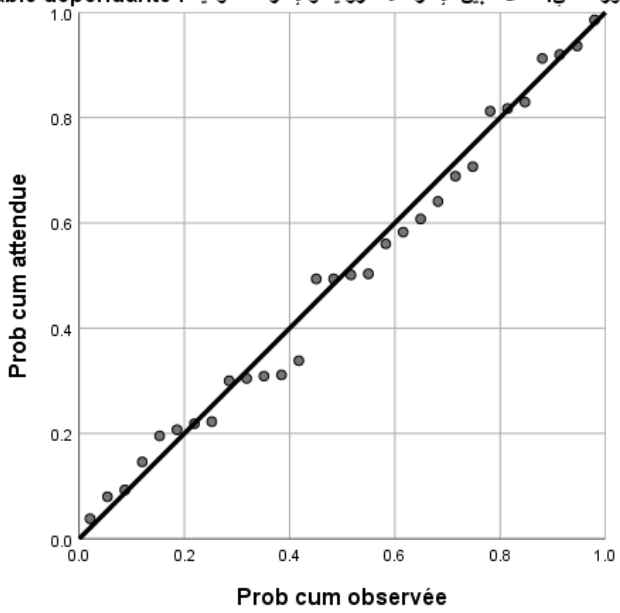
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	T	
1	(Constante)	0.741	0.628		0.865	
	البعد الأول: المتطلبات التقنية والتكنولوجية	0.632	0.177	0.435	0.402	
	البعد الثاني: المتطلبات البشرية والأمنية	0.521	0.306	0.337	1.446	
	البعد الثالث: المتطلبات التنظيمية والإدارية	0.241	0.156	0.164	1.118	

Graphiques



Tracé P-P normal de régression Résiduel standardisé

Variable dépendante : المحور الثاني: العلاقة بين الإدارة الالكترونية والإدارة العمومية



الهيكل التنظيمي لبلدية خنشلة

ولاية خنشلة

دائرة خنشلة

بلدية خنشلة

الأمانة العامة

- مديرية التنظيم والتنشيط و الشؤون الإجتماعية و المنازعات
  - مصلحة التنظيم
    - مكتب التنظيم
    - مكتب الإحتياطات العقارية
  - مصلحة المنازعات
    - مكتب المنازعات
  - مصلحة الحالة المدنية
    - مكتب الحالة المدنية
    - مكتب الإنتخابات
  - مصلحة الصحة العمومية ش ج ث
    - مكتب الصحة العمومية
    - مكتب الشؤون الإجتماعية
    - مكتب الشؤون الثقافية و الرياضية و التربوية
- مديرية الإدارة و الشؤون الإقتصادية
  - 1
  - مصلحة تسيير المستخدمين
    - مكتب المستخدمين الإداريين و التقنيين
  - مصلحة المالية و أملاك البلدية
    - مكتب المالية و المحاسبة
    - مكتب الصفقات و المزايدات
    - مكتب تسيير أملاك البلدية
    - مكتب الميزانية و الحسابات
- مديرية التعمير و الاحتياطات العقارية و التجهيز
  - مصلحة التعمير و الإحتياطات العقارية
    - مكتب التعمير و الاحتياطات العقارية
    - مكتب المراقبة
  - مصلحة الطرقات
    - فرع جمع القمامة
    - فرع الإنارة العمومية
    - فرع التنظيف و التطهير
  - مصلحة المحافظة و الصيانة
    - فرع صيانة الأملاك العقارية
    - فرع المخازن و الورشات
    - فرع حضيرة و قطع الغيار

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

Université Abbes Laghrour –Khanchela جامعة عباس لغرور خنشلة
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences gestion كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
Vice décanat chargé de la post graduation نيابة العمادة للدراسات مابعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية
De la recherche scientifique et de relations extérieures

الرقم: 023 ع إ ت ع ت/ن ع ل ب ت ب ع ع خ/2024

استمارة تقييم المتربص(ة)

الاســـــــــــم : فتيحة / وهيبة

اللـــــقـــب : بوزكري / سليماني

تاريـــــــخ المـيـــلاد : 09-09-1999 / 19-02-2000

مكـــان المـــيلاد: بسكرة / خنشلة

رقم التســـجـــيـــل:34055508 / 34055533

التـــــخـــــصص: تسيير عمومي

عنوان المذكرة: دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الإدراة العمومية

مكان التربص : بلدية خنشلة

فترة التربص من 2024/05/06 الى 2024/04/22

عناصر المواظبة	العلامة	ملاحظة
المواظبة	04/04	
المبادرة	04/04	
المعارف التطبيقية	04/04	
قدرة العمل	04/04	
العلاقة مع العمال	04/03	
العلامة النهائية	20/19	

ملاحظات أخرى: .....

ممثل المؤسسة

رئيس القسم

شيباني سمير
رئيس قسم العلوم التجارية وعلوم التسيير
لكلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

الأمين العام
بوزيدي عبد الحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement Supérieur et De la Recherche Scientifique
Université Abbes Laghrour –Khanchela
جامعة عباس لغرور خنشلة
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences gestion
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الرقم:23 / ك ع إ ت ع ت/ ن ع ل ب ت ب ع ع خ/2024

خنشلة في :

إلى السيد: رئيس المجلس الشعبي البلدي
بلدية خنشلة

تسهـــــــيل مهـــــــمة

-سعيا لإستكمال البرنامج الدراسي ، المقرر للحصول على شهادة ماستر نظام ل م د في علوم التسيير والعلوم التجارية ، ومن أجل تجسيد المفاهيم النظرية للطلبة . يشرفنا أن أطلب من سيادتكم مساعدة وتسهيل المهمة للطالب:

الاســـــــــــم : فتيحة / وهيبة

اللـــــــقـــــب : بوزكري / سليماني

تاريـــــــخ المـــيـــلاد: 09-09-1999 / 19-02-2000

مكـــان المـــــيلاد:بسكرة / خنشلة

رقم التســـجـــيـــل: 34055508 / 34055533

الشعبة : تسيير عمومي

عنوان المذكرة : دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الإدراة العمومية

*وذلك من أجل إجراء تربص تطبيقي لدى مؤسستكم .

رئيس القسم*

شيبان سمير
رئيس قسم العلوم التجارية وعلوم التسيير
لكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

الملخص

إن الحاجة التي أدت إلى تطوير الإدارة العمومية إلى إدارة الكترونية حديثة، هي القضاء على مظاهر الضعف والبطء في أداء الخدمة العمومية، وسوء تسيير إدارة الموارد العامة للدولة، حيث أصبح الانتقال من الإدارة التقليدية إلى نظام الإدارة الإلكترونية، يعتبر ضرورة حتمية تفرضها التغيرات الحاصلة في دول العالم، في مختلف المجالات، الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية.

وكغيرها من دول العالم اتجهت الجزائر إلى الاهتمام بكيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات، من أجل عصرنة المؤسسات العمومية والإدارة المحلية، بهدف تطوير الوظائف الإدارية، وتحسين تقديم الخدمات للمواطن، واسقاطا على الواقع تم دراسة دور الإدارة الالكترونية في تطوير الإدارة العمومية في بلدية خنشلة ولتحقيق هذا الهدف، تم الاعتماد على الاستبيان من خلال تصميم استمارة لجمع المعلومات من عينة مكونة من 38موظفا، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) اضاقة الى المنهج الوصفي والتحليلي لتحليل نتائج الدراسة والعلاقات بين متغيراتها، حيث تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، و معامل ألفا كرومباخ لثبات الاستبيان.

وقد توصلت الدراسة الى انه في السنوات الأخيرة هناك تحسن ملحوظ في أداء أجهزة الإدارات العمومية، باستخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية، كما هو الحال في إدارة بلدية خنشلة، لكن الوصول إلى أعلى مستويات الرضا مازال يحتاج إلى المزيد من التطورات.

الكلمات المفتاحية: الإدارة العمومية، الإدارة الالكترونية، الخدمة العمومية، بلدية خنشلة.

Abstract: The need that has led to the development of public administration for modern electronic management is to eliminate weaknesses and delays in the performance of the public service and the mismanagement of the public resources of the State. The transition from traditional administration to the e-governance system has become an imperative imposed by changes in the world ' s countries, in various economic, social and political .

Like other countries in the world, Algeria has taken an interest in how to use information technology to modernize public institutions and local administration, with a view to developing administrative functions and improving the provision of services to citizens.

In fact, the role of electronic management in the development of public administration in the municipality of Khinchila was studied. To that end, the questionnaire was drawn upon through the design of a form for the collection of information from a sample study of 38 staff. In the light of this, data were collected and analysed, hypotheses were tested and the statistical package for social sciences (Sps) was used. The descriptive and analytical approach was used to analyse the results of the study and the relationships between its variables. Statistical methods of calculation and standard deviation were used, and the Alpha Krombach coefficient was calculated to verify the consistency of the questionnaire.

The study found that in recent years there had been a marked improvement in the performance of public administration agencies, using e-management applications, as in the case of the Khinchila municipal administration, but that reaching the highest levels of satisfaction still needed further development.

Keywords: Public Administration, Electronic Management, Public Service, Municipality of khenchela.