

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

شعبة: علم الاجتماع

تخصص: علم إجتماع تنظيم وعمل



الموضوع:

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية

-دراسة ميدانية ببلدية قالمة-

تحت إشراف:

أ/د بوضنورة عبد الله

إعداد الطلبة:

✓ مرزوق وفاء

✓ مختاري مروة

لجنة المناقشة:

رئيسا	أ/د ماهر فرحان مرعب
مشرفا ومقررا	أ/د بوضنورة عبد الله
ممتحنا	د/ يخلف سهيل

السنة الجامعية: 2024/2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

شعبة: علم الاجتماع

تخصص: علم إجتماع تنظيم وعمل



الموضوع:

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية

-دراسة ميدانية ببلدية قالمة-

تحت إشراف:

أ/د بوصنوبرة عبد الله

إعداد الطلبة:

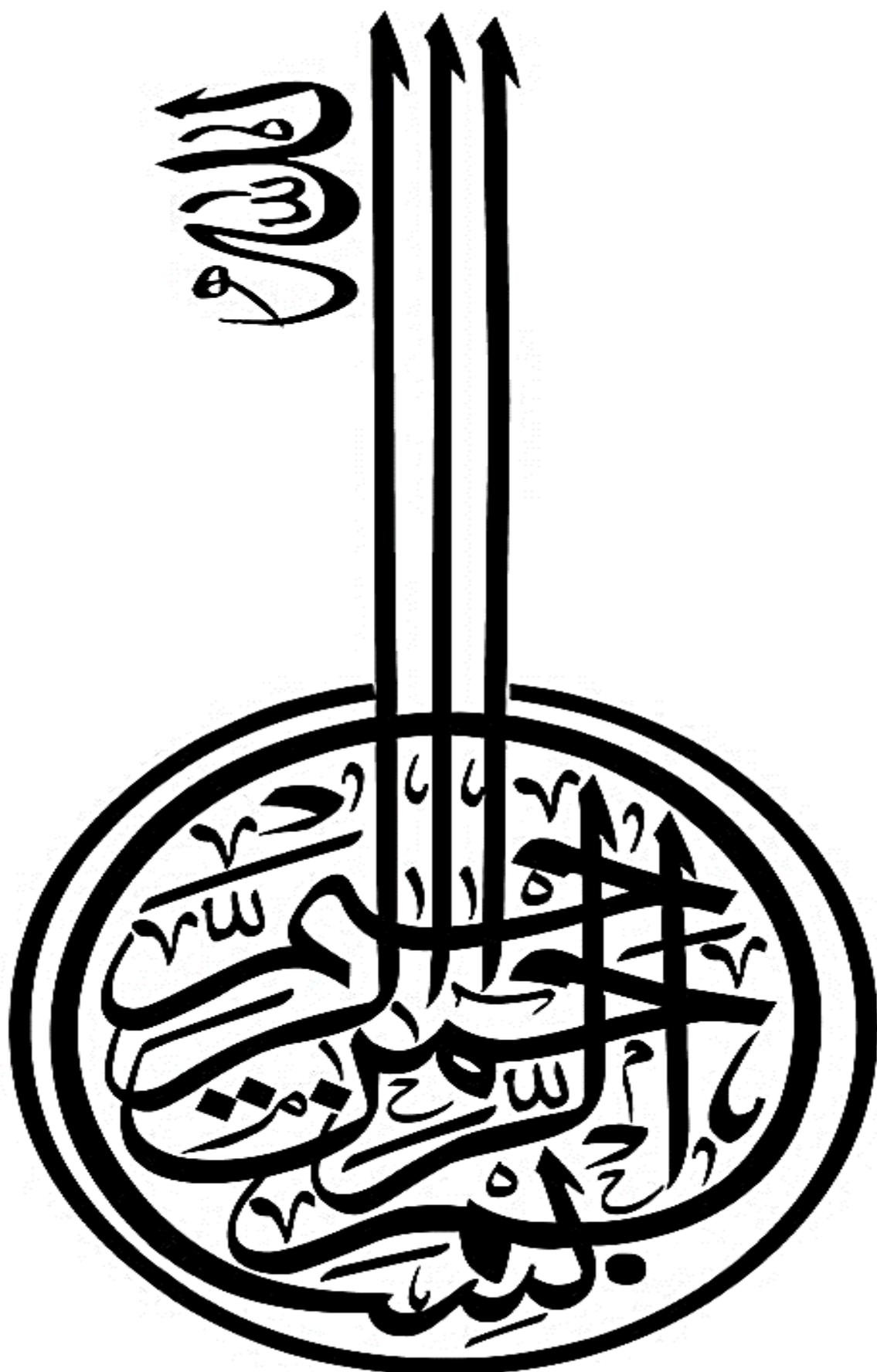
✓ مرزوق وفاء

✓ مختاري مروة

لجنة المناقشة:

رئيسا	أ/د ماهر فرحان مرعب
مشرفا ومقررا	أ/د بوصنوبرة عبد الله
ممتحنا	د/ يخلف سهيل

السنة الجامعية: 2024/2023



الصفحة	قائمة المحتويات
	الشكر والتقدير
	الإهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ - ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة (الإطار النظري)	
	تمهيد
5	أولاً: إشكالية
6	ثانياً: فرضيات الدراسة
6	ثالثاً: أسباب إختيار موضوع الدراسة
7	رابعاً: أهمية الدراسة
7	خامساً: أهداف الدراسة
8	سادساً: تحديد المفاهيم
13	سابعاً: الدراسات السابقة
21	ثامناً: التعقيب على الدراسات السابقة
22	تاسعاً: المقاربات النظرية
29	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية في ظل رواسب الإدارة التقليدية	
31	تمهيد
32	أولاً: نشأة الإدارة الإلكترونية
33	ثانياً: مراحل التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية
34	ثالثاً: خصائص الإدارة الإلكترونية
36	رابعاً: مبادئ الإدارة الإلكترونية

38	خامسا: أهمية الإدارة الإلكترونية
39	سادسا: أهداف الإدارة الإلكترونية
40	سابعا: عناصر الإدارة الإلكترونية
44	ثامنا: وظائف الإدارة الإلكترونية
46	تاسعا: متطلبات الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية
52	عاشرا: رواسب الإدارة التقليدية في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية
56	خلاصة فصل
الفصل الثالث: الخدمة العمومية رؤية مستقبلية وأبعاد تطبيقية	
59	تمهيد
60	أولا: التطور التاريخي لمفهوم الخدمة العمومية
63	ثانيا: خصائص ومبادئ الخدمة العمومية
66	ثالثا: أنواع الخدمة العمومية
69	رابعا: أهمية وأهداف الخدمة العمومية
71	خامسا: مكونات الخدمة العمومية
72	سادسا: نظم الخدمة العمومية
73	سابعا: طرق تمويل الخدمة العمومية
75	ثامنا: متطلبات الخدمة العمومية
76	تاسعا: عراقيل الخدمة العمومية
78	عاشرا: مشكلات الخدمة العمومية في الجزائر
82	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
84	تمهيد
85	أولا: الإطار المنهجي للدراسة
85	1- منهج الدراسة
85	2- أدوات جمع البيانات

88	3- مجالات الدراسة
90	4- عينة الدراسة خصائصها وكيفية اختيارها
91	ثانيا: عرض وتحليل البيانات الميدانية
117	ثالثا: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
121	رابعا: النتائج العامة
122	خامسا: التوصيات
124	الخاتمة
126	قائمة المصادر والمراجع
137	الملخص
	الملاحق

قائمة الجداول الخاصة بالموظفين

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح جنس المبحوثين	91
02	يوضح سن المبحوثين	91
03	يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين	92
04	يوضح الحالة الاجتماعية للمبحوثين	92
05	يمثل الخبرة المهنية للموظفين	93
06	يوضح امتلاك البلدية للحواسيب وملحقاتها	93
07	يوضح مدى قوة تدفق شبكة الأنترنت	94
08	يوضح مدى قدرة الموظف على استخدام الحاسوب	94
1-08	يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي والقدرة على إستخدام الحاسوب	95
09	يوضح مدى مساهمة الحاسب الالي في تحسين الخدمة العمومية	95
10	يوضح البرامج الرقمية وقواعد البيانات	96

96	يوضح مدى اهتمام المؤسسة بتجديد الاجهزة الالكترونية في المؤسسة	11
97	يوضح مدى اهتمام المؤسسة بتوظيف موارد بشرية مؤهلة	12
97	يوضح مدى توفر عمال تقنيين في المؤسسة	13
98	يوضح مساهمة الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية	14
98	يوضح الاختلاف بين النمط التقليدي والنمط الالكتروني	15
99	يوضح أي نمط يفضله العامل في تقديمه للخدمات	16
99	يوضح تغيرات في العمل الاداري	17
100	يوضح مدى اهتمام المؤسسة بتدريب العمال وتحسين مهاراتهم	18
101	يوضح مدى استفادة الموظفين من هذه الدورات التدريبية	19
101	يوضح مكان تدريب الموظفين	20
102	يوضح عدد الدورات التدريبية التي استفاد منها موظفي بلدية قالمة	21
102	يوضح مدى كفاية الدورات التدريبية لتطوير المهارات في مجال التكنولوجيا	22
103	يوضح مدى امتلاك المدربين للخبرة الكافية	23
103	يوضح مدى تطابق التدريب مع المنصب الذي يشغله الموظفين	24
104	يوضح خضوع الموظفين لاختبار بعد التدريب لمعرفة مدى تحسن مهاراتهم	25
104	يوضح مدى تحسين الدورات التدريبية لقدرات الموظفين في التعامل مع الحاسوب	26
105	يوضح ما إذا كان التدريب الذي استفاد منه الموظفون موجه للتمكن من نمط الإدارة الإلكترونية	27
105	يوضح مدى اعتبار نقص الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية كعائق في تحسين الخدمة العمومية	28
106	يوضح مدى تأثير المخصصات المالية على تحسين الخدمة العمومية ببلدية قالمة	29

106	يوضح مدى نقص مهارات الأفراد في التعامل مع الحاسوب في المؤسسة	30
107	يوضح مدى اهتمام المؤسسة باستخدام تقنيات تشفير البيانات لحماية المعلومات والبيانات	31
107	يوضح إمكانية وجود صعوبات في التعامل مع سلوكيات المواطنين نحو الخدمات التي تعتمد على الإدارة الإلكترونية	32
108	يوضح مدى قدم الأجهزة الموجودة في المؤسسة وتأثيره على تحسين الخدمات	33

قائمة الجداول الخاصة بالمواطنين

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح جنس المبحوثين	108
02	يوضح سن المبحوثين	109
03	يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين	109
04	يوضح الحالة الاجتماعية للمبحوثين	110
05	يوضح تغيرات في أسلوب العمل الإداري	110
06	يوضح قدرة المواطن على استخدام وسائل الرقمنة من المنزل	111
1-06	يوضح العلاقة بين السن والقدرة على استخدام وسائل الرقمنة من المنزل	112
07	يوضح مدى استخدام المواطن لوسائل التواصل لتلقي أحدث المعلومات	113
08	يوضح النمط الذي يفضله المواطن في إنجاز مطالبه	113
1-08	العلاقة بين النمط الذي يفضله المواطن في إنجاز أعماله والمستوى التعليمي	114
09	يوضح رضا المواطن عن الخدمات المقدمة في البلدية	114
10	يوضح مدى فائدة التحول نحو الإدارة الإلكترونية على المواطنين	115
11	يوضح فشل الإدارة التقليدية في تحقيق أهدافها	115

116	يوضح مدى مواجهة المواطنين لمشكلات اثناء دخولهم لصفحة البلدية	12
116	يوضح نوعية المشكلات التي تواجه المواطنين عند تعاملهم مع البلدية	13
117	يوضح مدى مواجهة المواطنين لأخطاء في الخدمات التي تم تقديمها لهم	14

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
34	يبين الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية	01
43	يمثل عناصر الإدارة الإلكترونية	02
52	يوضح متطلبات تحقيق الإدارة الإلكترونية	03
75	يمثل طرق تمويل الخدمة العمومية	04

الشكر والتقدير

بداية نحمد الله عز وجل الذي بنعمته تتم الصالحات.

نتوجه بالشكر الخالص إلى الأستاذ بوضنوبرة عبد الله على تقانيه في العمل وسهره على إتمام هذه

المذكرة

كما نتوجه بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى من كان خير عون لنا الأستاذ ماهر فرحان مرعب على

نصائحه القيمة وإرشاده لنا.

إلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع.

إلى كل من ساعدونا في إنجاز هذا البحث من قريب او بعيد.

الإهداء

الحمد لله ما تم جهداً إلا بفضلِهِ، وما سلكنَا البدايات إلا بتيسيره، وما بلغنا النهايات إلا بتوفيقِهِ، وما حققنا الغايات إلا بفضلِهِ، فالحمد لله حباً وشكراً وإمتناناً الحمد لله على البدء والختام، الحمد لله على ما وهبني وأن يجعلني مباركا ويعينني أينما كنت.

بكل ما أتيت من مشاعر الحب أهدي بحث تخرجي إلى المرأة التي صنعت مني فتاة طموحة، لمن رضاها يخلق لي التوفيق (أمي) أطال الله في عمرك بالصحة والعافية.

إلى من أستمد منه قوتي، إلى عوني بعد الله وضلعي الثابت الذي لا يميل، إلى من بذل جهد السنين من أجل أن أعتلي سلالم النجاح، إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم الذي لطالما عاهدته بهذا النجاح (أبي).

إلى من هم الكتف والسند الذي لا يميل، إلى من مدت أيديهم أوقات الضعف، إلى من شد الله بهم عضدي فكانوا لي خير معين (إخوتي).

إلى صديقتي التي تشاركنا لحظات الفرح والتعب طيلة هذا المشوار في إنجاز هذا العمل (مروة).

وفاء

الإهداء

الحمد لله ما تم جهداً إلا بفضلِهِ، وما سلكنَا البدايات إلا بتيسيره، وما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه، وما حققنا الغايات إلا بفضلِهِ، فالحمد لله حباً وشكراً وامتناناً الحمد لله على البدء والختام، "وأخر دعواتهم أن الحمد لله رب العالمين"

أهدي بكل حب بحث تخرجي

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها، ومنحتني الحياة بحنانها، وسهلت لي الشدائد بدعائها والتي دعمتني بلا حدود، وسر قوتي ونجاحي (أمي الغالية) أطال الله عمرك بالصحة والعافية. إلى من أحمل اسمه بكل فخر وقدوتي في كل خطوة أخطوها، والذي علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار، وداعمي الأول في مسيرتي (أبي الغالي) أطال الله في عمرك. إلى شمعة دربي، وسندي الذي لا يميل، إلى من وقفت معي في أوقات الضعف، وكانت خير عون لي

(أختي).

إلى روح أخي الطاهرة رحمه الله وأسكنه فسيح جناته.

إلى صديقتي التي تشاركنا لحظات الفرح والتعب طيلة هذا المشوار في إنجاز هذا العمل (وفاء)

مروة

مقدمة

مقدمة

في عصر الابتكار والتطور التكنولوجي، تشكل التكنولوجيا الحديثة عمادا أساسيا لتحقيق التنمية وتعزيز أداء المؤسسات، وذلك من خلال استجابتها للتحديات المتجددة، وأيضا من خلال تبنيها لتقنيات جديدة، فالإدارة العمومية اليوم تعتبر محركا أساسيا ورئيسيا لتطوير المجتمع وتحسين الخدمات، من أجل مواكبة هذه التطورات المتسارعة خاصة من الثورة الرقمية، ومن هنا أصبحت الإدارة الإلكترونية ضرورة لا غنى عنها داخل الإدارات العمومية؛ نظرا لفوائدها المتعددة وصبغتها الايجابية على الأنشطة المختلفة، فقد أفرز التحول نحو هذه الإدارة جملة من التغييرات الجذرية، خاصة في طرق انجاز الخدمات؛ حيث عرفت نقلة نوعية في وسائل وطرق تقديمها، فانقلت من النمط التقليدي الذي يعرف ببطء في انجاز الأعمال إلى النمط الإلكتروني الذي يعمل على تنفيذ مهامه بسرعة ودقة وفعالية، مما يساهم بدوره في تسهيل المهمة على طالبي الخدمات وتحقيق رضاهم. وعليه، تعتبر هذه الخدمات أحد أهم المكونات التي تهدف إلى بلوغ تنمية المجتمع ورفاهيته والرقى به إلى مستويات عالية.

على الرغم من أن هذا الرقي لا يكون اعتباطيا؛ حيث تتداخل فيه مجموعة من العوامل، أهمها المورد البشري باعتباره أحد أهم العناصر الضرورية في نجاح المؤسسة -إلى جانب الموارد المادية- مما دفع بالدولة الجزائرية إلى إيلاء اهتماما كبيرا بهذا العنصر، باعتباره المحرك الرئيسي لنشاطات المؤسسة، فعند اكتساب المورد البشري المهارات اللازمة يتمكن من التكيف مع التنظيمات والتكنولوجيات الحديثة.

إن الإدارة الإلكترونية تمثل نهجا حديثا في تنظيم وإدارة العمليات والموارد، وفي ظل اهتمام معظم الدول بهذه الإدارة أصبح تطبيقها في كافة المؤسسات والإدارات حتميا؛ حيث عملت الجزائر كغيرها من الدول على تبني وانتهاج "سياسة الجزائر الإلكترونية" وذلك منذ سنة 2013 كخطوة أساسية منها لعصرنة الإدارة وضرورة تكييف الإجراءات التنظيمية معها، عبر توفير وسائل تكنولوجيات الاتصال الحديثة مثل الحواسيب والطابعات وغيرها، وأيضا توفير شبكات الأنترنت ذات التدفق العالي، ولا بد لأي تحول جديد تواجهه جملة من المعوقات وتحديات التي تقف حاجزا أمام تحقيقه.

وسيقا على ذلك، فقد تم اختيار موضوع بحثنا الذي يندرج تحت عنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية بلدية قالمة"، حيث قسمت الدراسة إلى أربعة فصول على النحو التالي:

الفصل الأول: تحت عنوان الإطار العام للدراسة حيث تطرقنا فيه إلى إبراز إشكالية الدراسة، فرضياتها وأسباب اختبار موضوع الدراسة، أهميتها وأهدافها مع تحديد المفاهيم والدارسات السابقة والتعقيب عليها، بالإضافة إلى المقاربات النظرية.

الفصل الثاني: تحت عنوان الإدارة الالكترونية في ظل رواسب الإدارة التقليدية، حيث أوضحنا فيه نشأة ومراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية، وخصائص ومبادئ الإدارة الالكترونية، أهميتها وأهدافها، ثم عناصرها ووظائفها، بالإضافة إلى متطلباتها وأهم عراقيلها.

الفصل الثالث: معنون بالخدمة العمومية رؤية مستقبلية وأبعاد تطبيقية، حيث تطرقنا فيه إلى التطور التاريخي لمفهوم الخدمة العمومية، خصائصها ومبادئها، ثم أنواعها وأهميتها وأهدافها، مكوناتها ونظمها، طرق تمويلها ومتطلباتها، بالإضافة إلى عراقيل ومشكلات الخدمة العمومية في الجزائر.

الفصل الرابع: تحت عنوان الدراسة الميدانية؛ حيث تم التطرق فيه إلى الإطار المنهجي للدراسة والذي تضمن منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى مجالات الدراسة وعينة الدراسة، أما بعد ذلك تم عرض وتحليل البيانات الميدانية، بالإضافة إلى عرض النتائج الجزئية وتفسيرها على ضوء الفرضيات، وأخيرا النتائج العامة.

وقد اعترضتنا جملة من الصعوبات متمثلة في:

- عدم تقديم الإدارة لنا التسهيلات اللازمة في وقتها المحدد؛ مما نتج عنه تأخير في تسليم استمارات الاستبيان لفترة شهر والتي تزامنت مع شهر رمضان الكريم.
- عدم تجاوب الإدارة معنا فيما يخص تقديم المعلومات الكافية حول المؤسسة ونشأتها.
- عدم تفاعل بعض المواطنين معنا عند الإجابة عن الاستبيان.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة (الإطار النظري).

تمهيد

يعتبر الإطار النظري من أهم الفصول النظرية حيث يتم فيه تحديد الإطار المنهجي للدراسة، وذلك من خلال تحديد الإشكالية البحثية والتساؤلات المرتبطة به، إضافة إلى الفرضيات، كما يتم فيه للتطرق إلى أسباب أو مبررات اختيار الموضوع البحث وأهميته العلمية والعملية، بالإضافة إلى أهداف الدراسة، وشرح المفاهيم المتعلقة بالموضوع، وتقديم الدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع الدراسة، والتعقيب عليها ختاماً بالمقاربات النظرية التي تتماشى مع موضوع البحث.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: الإشكالية

شهد العالم ثورة هائلة وتطورات متسارعة في المجال العلمي والتكنولوجي، خاصة تلك القفزة النوعية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما أدى إلى ظهور تقنيات جديدة أثرت وانعكست على العديد من المجالات والقطاعات، والتي أحدثت تغييرات جذرية فيها، وهذا ما دفع بالإنسان للاعتماد عليها في شتى الجوانب لما تتميز به من إيجابيات، بالإضافة إلى كونها من الركائز المعتمد عليها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وهنا برز نموذج جديد من الإدارة والتي تعرف بالإدارة الإلكترونية؛ حيث انتقلت من النمط القديم الذي يعرف بالإدارة التقليدية، والتي تتميز بالاعتماد على المعاملات الورقية والإجراءات الروتينية، وبالتالي تأخذ العمليات الإدارية فيها وقتاً طويلاً، مما ينتج عنه طوابير طويلة من العملاء الذين ينتظرون تقديم الخدمات بسرعة وجودة، بالإضافة إلى أسلوب الوساطة (المحسوبية)، وغيرها من مظاهر الفساد الإداري التي كانت تؤثر على الإدارة العمومية، مما جعلها تعيش حالة من الضغط والبطء وعدم الرضى من طرف المواطنين.

أما النمط الجديد الذي اصطلح عليه بالإدارة الإلكترونية، ف جاء لمواكبة التطورات، باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تزايدت الحاجة إليها لتحسين خدماتها، بصورة أساسية على الحواسيب وشبكات الأنترنت والطابعات وغيرها؛ حيث جاءت هذه الثورة التكنولوجية كحلول وطرائق جديدة من شأنها تطوير وتحسين العمل الإداري والرقمي به في مجالات عديدة، مما ساهم في تقليص الوقت والتكلفة وإنجاز المهام وإتاحة المعلومات في كل وقت وفي أي مكان، وبالتالي ينتظر منها توفير الكثير من فرص النجاح والدقة والوضوح في الأداء وتقديم الخدمات.

إن هذا النمط الجديد في الإدارة، أصبح أمراً حتمياً للتكيف مع التكنولوجيا الحديثة، ومن هذا المنطلق، تتسابق الدول للاستفادة من هذه الاختراعات التكنولوجية الجديدة، ومن بينها الجزائر التي تعمل على مواكبة هذه التطورات والتكيف معها وإدماجها بصفة شمولية في كل القطاعات ونشاطات المؤسسة باختلاف أنواعها وأحجامها، لما لها من تأثير إيجابي في تحسين الخدمات العمومية.

إن الخدمة العمومية هي بمثابة الرابطة التي تربط بين الإدارة والعملاء، من خلال السعي نحو تلبية رغباتهم وكسب رضاهم لضمان استمرارية هذه المؤسسات، وهذا بالاعتماد على تقنية الاتصالات والمعلومات التي أصبحت حالياً من أهم الركائز المهمة التي تنطلق منها الإدارة الحديثة.

وتتمثل الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في بلدية قالمة؟

- ويتفرع لهذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية المتمثلة في:

1- ماهي الإجراءات التنظيمية التي اعتمدها بلدية قالمة في إطار التحول نحو نمط الإدارة الإلكترونية؟

2- ماهي علاقة نجاح الإدارة الإلكترونية بالتدريب المعمق للإطار البشري؟

3- ماهي المعوقات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في إطار تحسين الخدمة العمومية؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

فرضيات الدراسة هي عبارة إجابات أولية للأسئلة التي طرحها الباحث في دراسته.

حيث تقوم هذه الدراسة على فرضية رئيسية وهي:

يساهم نمط الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في بلدية قالمة.

وتتمثل الفرضيات الفرعية للدراسة في:

1- اعتمدت بلدية قالمة إجراءات تنظيمية في إطار التحول إلى نمط الإدارة الإلكترونية.

2- يرتبط نجاح الإدارة الإلكترونية بالتدريب المعمق للإطار البشري.

3- تواجه الإدارة الإلكترونية مجموعة من المعوقات في إطار تحسين الخدمة العمومية.

ثالثاً: أسباب إختيار موضوع الدراسة

1- أسباب ذاتية: وتتمثل في:

- ميولاتنا الشخصية وحب الاطلاع لدراسة موضوع الإدارة الإلكترونية كونه من المواضيع الحديثة التي تدخل في عصر الرقمنة والتطور لهذا أردنا دراسة هذا الموضوع ودوره في تحسين الخدمة العمومية.

- الرغبة في النزول إلى الميدان والتقرب من عالم الشغل.

2- أسباب موضوعية: وتتمثل في:

- إثراء الرصيد الفكري الذي يتناول موضوع الإدارة الإلكترونية والتكنولوجيا الحديثة التي تعمل على دعم الخدمات الإدارية.
- بحكم تخصصنا علم الاجتماع التنظيم والعمل وهو تخصص يهتم بمجال الإدارة هنا كان يستوجب علينا دراسة موضوع له علاقة بتخصصنا حيث تعتبر الإدارة الإلكترونية من المواضيع الحديثة التي تستحق الدراسة.

رابعاً: أهمية الدراسة

ترتكز أهمية هذه الدراسة على شقين أولهما عملي وآخر علمي:

1- العلمية:

تتمحور الأهمية العلمية لهذه الدراسة في محاولة جمع معلومات أكثر حول الإدارة الإلكترونية ومختلف أساسياتها ومدى مساهمتها في تحسين الخدمة العمومية، بالإضافة إلى كون دراستنا مكملة للدراسات السابقة.

2- العملية:

تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تهتم بموضوع مهم هو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية داخل المؤسسات لما تقدمه من خدمات وتسهيل العمل واقتصار الوقت والجهد، حيث تعتبر الإدارة الإلكترونية الحل الأنسب للرقى والتقدم وباعتبارنا نعيش في عصر العولمة أصبحت الإدارة الإلكترونية من الضروريات الإدارية كونها تسهل حياة الإنسان وتساعده في إنجاز أعماله.

خامساً: أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- محاولة إزالة الغموض حول ماهية الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية من خلال معرفة أهم فوائدها وأهميتها داخل المؤسسات أو الإدارات.
- تسليط الضوء على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية قالمة.
- العمل على معرفة أهم الإجراءات التي تعمل على تطبيقها بلدية قالمة في إطار التحول نحو نمط الإدارة الإلكترونية وذلك لتحسين الخدمة العمومية.
- الكشف عن دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمات العمومية ببلدية قالمة.

- معرفة في ما إذا كانت المؤسسة تعمل على تدريب الموظفين.
- معرفة أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية في بلدية قالمة.

سادسا: مفاهيم الدراسة

إن تحديد مفاهيم الدراسة يعد بمثابة خطوة أساسية في أي بحث سوسيولوجي من خلال إبراز أهم المفاهيم التي تقوم عليها الدراسة وتوضيحها. حيث تناولنا في دراستنا المفاهيم التالية:

1- الدور

أ- **التعريف اللغوي:** دار الشيء يدور ودوراناً، واستدار، وأدرته أنا، ودورته، وأدرت استدرت، وداوره، مداورة، ودورا دار معه¹.

ب- اصطلاحاً:

- يعرفه محمد عاطف غيث على أنه الدور يتحدد من خلال بعض الحقوق والواجبات ويرتبط بوضع محدد للمكانة داخل الجماعة أو موقف اجتماعي معين ويتحدد دور الشخص في أي موقف على طريق مجموع التوقعات يعتقها الآخرون كما يعتقها الفرد².

حيث يركز محمد عاطف غيث على أن الدور يتحدد من خلال بعض الحقوق والواجبات المتعلقة بمكانة الفرد أو موقفه.

- تعرف دائرة العلوم والمعارف الدولية للعلوم الاجتماعية الدور بأنه يستخدم لتوضيح وتفسير التوقعات والمدرجات السلوكية للفرد والتي يمكن بواسطتها معرفة وضعه أو مكانته³.
ركز هذا التعريف على أن الدور هو تلك الأفعال التي يقوم بها الفرد و التي من خلالها يحدد مركزه.

ج- إجرائياً: هو مجموعة من النشاطات والأعمال والتفاعل الذي يقوم به الفرد داخل بيئة عمله من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها.

1. إين منظور: "لسان العرب"، ط1، دار المعارف، القاهرة، [د،س]، ص1450.

2. محمد عاطف غيث: " قاموس علم الاجتماع "، [د،ط]، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1995، ص390.

3. إبراهيم أحمد حسن الجبوري: "الدور التركي الإقليمي في المنطقة العربية"، ط1، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص16.

2- الإدارة

- أ- **التعريف اللغوي:** مصدر أدار وهي التحريك والإحاطة، وتصريف الأمور وتوجيهها¹.
- ب- **اصطلاحاً:**
- حسب **فريديريك تايلور** هي المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة و أرخصها².
 - ركز تايلور في تعريفه على أن الإدارة هي الدراية المسبقة بالأعمال التي سيقوم بها العاملين ثم التحقق من أنها تقام بطريقة جيدة وغير مكلفة.
 - أما بالنسبة **لهنري فايول** فيعرفها في كتابه الإدارة العامة و الصناعية بقوله: " يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط و التنظيم، التنسيق وإصدار الأوامر والرقابة³.
 - اعتبر فايول الإدارة أنها كل تلك العمليات الإدارية التي تضمن السير الحسن للأعمال.
 - عرفها **أدونيل** الإدارة هي وظيفة تنفيذ المهمات عن طريق الآخرين.
 - أما **تشيستر برنارد** فيعرفها في كتابه المدير بأنها ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأدية الوظيفة⁴.
 - ركز برنارد في تعريفه على أن الإدارة هي مهمة المدير داخل بيئة العمل.
 - تعريف **جلوفر** فيقول بأنها القوة المفكرة التي تملك و تصف و تخطط و تحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة بهدف محدد ومعروف⁵.
 - ركز هذا التعريف على أن الإدارة هي مجمل العمليات الإدارية الموجهة لتحقيق هدف معين.

1. عصام نور الدين: "معجم الوسيط عربي-عربي"، [د،ط]، دار الكتب العلمية، لبنان، [د،س]، ص 72.

2. فداء حامد: "الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية"، ط1، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، 2015، ص 11.

3. نفس المرجع، نفس الصفحة.

4. ياسر أحمد عربيات: "المفاهيم الإدارية الحديثة"، ط1، دار يافا العلمية للنشر، الأردن، عمان، 2008، ص12.

5. محمد سمير أحمد: "الإدارة الإلكترونية"، ط1، دار مسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص24.

- ويعرف أيضا على أنه: العلم الذي يهتم بتوجيه الأعمال والسيطرة عليها و ضبطها و اتخاذ القرارات المناسبة، فهي العمليات والوظائف الموجهة لتحقيق أهداف محددة¹.

3- الإدارة الإلكترونية

أ- اصطلاحا: الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات من الطرق التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني، من أجل استخدام أمثل للوقت والجهد والمال².

نستنتج من خلال هذا التعريف أن الإدارة الإلكترونية هي تلك الإدارة التي تعتمد على التكنولوجيات الحديثة في مختلف العمليات الإدارية من أجل تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين.

- إن الإدارة الإلكترونية هي وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة وليست بديلا عنها ولا تهدف إلى إنهاء دورها وهي إدارة بلا ورق إلا أنها تستخدم الأرشيف الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية.

- وهي أيضا الإدارة بلا مكان وتعتمد أساسا على الهاتف المحمول وهي إدارة بلا زمان حيث تعمل 24×7×365 أي أن العالم يعمل في الزمن الحقيقي 24 ساعة³.

حيث أن الإدارة الإلكترونية ليست محددة بالوقت وأيضا ليست محدودة المكان، فالعامل يستطيع العمل وهو في المنزل أو أي مكان آخر.

ب- إجرائيا: الإدارة الإلكترونية هي الإدارة التي تعتمد في إنجاز مهامها على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، والاستغناء الجزئي عن استعمال الورق الذي يميز الإدارة التقليدية، وذلك بهدف تحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة للمواطنين.

4- الخدمة

أ- التعريف اللغوي: من خدم يخدم، يخدم خدمة أي عمل وساعده في العمل، قام بحاجة والخدمة تعني ما يقدم من مساعدة في القيام بعمل أو قضاء حاجة⁴.

1. محمد محمود الخالدي: "التكنولوجيا الإلكترونية"، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 189.

2. محمد مدحت محمد: "الحكومة الإلكترونية"، [د،ط]، المجموعة العربية للتدريب، القاهرة، 2016، ص 85.

3. محمد محمود الخالدي: مرجع سابق، ص 19.

4. جبران مسعود: "الرائد معجم القبائلي في اللغة والإعلام"، [د،ط]، دار العلم، بيروت، 2003، ص 372.

ب- اصطلاحاً:

هي النشاط المنجز والمرتبط بالعملية التبادلية بين طرفين، حيث يقدمها أحدهما للآخر، وتكون غير مادية، لا ينشأ عنها أي ملكية، وقد يكون تقديمها مرتبط بتقديم منتج¹.

الخدمة حسب هذا التعريف هي عملية تكون بين شخصين، وغالباً ما تلبى هذه الخدمة طلبات المواطنين وتحقق المنفعة لهم.

ج- إجرائياً: هي مجمل تلك الخدمات التي تعمل البلدية على تقديمها للمواطنين والتي تتضمن معالجة الطلبات المقدمة والتي تهدف إلى تلبية احتياجات المواطنين لكسب رضاهم.

5- الخدمة العمومية

أ- اصطلاحاً:

تعرف الخدمة العمومية على أنها الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها بالنسبة لغالبية الأفراد والالتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة لمواطن². وبالمعنى الواسع هي نشاط يخلق قيمة وتوفر فوائد للمستهلكين في وقت ومكان معين المكان الممنوح لإحداث التغيير المنشود لصالح المستفيد من الخدمة.

و وفقاً لـ **Bartoli** «فإن مفهوم الخدمة العامة يشمل جميع أنشطة المصلحة العامة التي تمارس بشكل مباشر أو غير مباشر تحت رعايتها»³.

ومنه نستنتج أن الخدمة العمومية هي تلك الضروريات التي يحتاجها الفرد وتكون الدولة المسؤولة الأولى على تلبيتها.

1. غصون تلفان مدلول: "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين العمل الإداري"، دراسة استطلاعية على القطاع الصحي العام في العراق، دراسة منشورة في مجلة العلوم الانسانية والطبيعية، جامعة الفراهيدي بغداد، العراق، 2022، ص256.

2 . ميلود طبيش، محجوب فايزة: "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية بالمؤسسة الجزائرية"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية"، المجلد 1، ع3، جامعة سطيف، 2015، ص428.

3 . Lelia metali: "le marketing de service publics fondements et spécificités",maarefrevue académique, 2016, p 102.

هي أيضا مجموعة من الأنشطة التي تقدمها الدولة أو الجهة الرسمية في بلد ما لصالح العامة من الناس والمواطنين دون تمييز، وتقوم على أساس تحقيق المنفعة العامة لجميع المواطنين.¹ فهي تلك الأنشطة المقدمة من الدولة لخدمة الشعب دون وجود فوارق، حيث من ايجابياتها تقديم منفعة عامة.

إنها تلك العملية التي تقوم بها الهيئات العمومية من خلال توفير الخدمات للمواطنين على أساس العلاقة التي تربطهم بها.²

فهي تلك الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات والإدارات وذلك من خلال تقديم الخدمات للإفراد.

ب- إجرائيا: هي تلك الأنشطة التي تقدمها مصالح البلدية من أجل توفير الخدمات الضرورية للمواطنين وتلبية احتياجاتهم بكل سرعة ودقة وكفاءة.

6- البلدية

أ- اصطلاحا:

مؤسسة رسمية مستقلة ماليا واداريا، ذات شخصية اعتبارية مناط بها إحداث أو الغاء أو تعيين حدود منطقتها ووظائفها وسلطتها بمقتضى أحكام القانون من خلال المجلس البلدي يتم التخطيط واتخاذ القرارات بشأن ما يجب القيام به وادارة كافة الخدمات والمرافق والمشاريع المحلية والمناطق بها.³

أي أنها مؤسسة مستقلة تعمل على تعيين الوظائف وادارة الخدمات ومشاريع ذلك المجتمع.

وعرفها القانون الجزائري رقم 10/11 المؤرخ في 22 يونيو سنة 2011 في المادة الأولى «جماعة

إقليمية القاعدية لدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية الذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب القانون.»

أما المادة 02 فتتص على: «البلدية هي القاعدة الإقليمية اللامركزية ومكان لممارسة المواطنة وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية.»

أما المادة 06 تنص على: «إن البلدية اسم وإقليم ومقر.»

1 . فريدة بن عمروش، حكيمة جاب الله : "الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير الخدمة العمومية"، مجلة علوم الانسان والمجتمع، المجلد 10، ع02، جامعة إبراهيم سلطان شيبوط، الجزائر 3، 2011، ص112.

2 . غانم إلهام مصطفى: "الحكومة الإلكترونية كمدخل للإصلاح الإداري أسس نظرية وآليات التطبيق"، المجلة المصرية للعلوم المعلومات، المجلد 5، ع2، اكتوبر 2018، ص222.

3 . قصي راتب سليمان المعايطه: "الإدارة الإلكترونية ودورها في تحقيق اداء البلديات في الاردن"، مجلة العلوم الانسانية والطبيعية، المجلد 4، ع2، 2023، ص1064.

تنص المادة 15 على أن البلدية تتوفر بها:

- هيئة مداولة المجلس الشعبي البلدي.
 - هيئة تنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي.
 - إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي.
 - تمارس الهيئات البلدية أعمالها في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما¹.
 - هيئة إدارية تتكون من مجموعة أعضاء هدفها خدمة المصالح أفراد ذلك المجتمع المحيط بها.
- ب- إجرائيا: هي هيئة إدارية خدماتية محلية تتكون من عدة مصالح تعمل على ضمان تقديم خدمات إدارية وتنموية وتلبية احتياجاتهم الضرورية.

سابعاً: الدراسات السابقة

1- الدراسات المحلية

1-1- تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر²

هدفت هذه الدراسة إلى:

- قياس درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر كبلد يسعى أن يكون في مسار الدول المتقدمة إداريا وعلميا.
- معرفة مدى وعي المديرين والعاملين في الأطارات الجزائرية بأهمية التقدم التكنولوجي وبالأخص تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارتهم.
- البحث عن فوائد وأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.
- معرفة مدى وعي المواطنين عن وجود وتطبيق الإدارة الإلكترونية بالجزائر.
- قياس رضا المواطنين عن الخدمات الإلكترونية التي تقدمها الإدارة الجزائرية.
- التنقيب عن الأسباب التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الجزائرية.

1 . الجريدة الرسمية: "القانون رقم 11-10 مؤرخ في 20 رجب عام 1432هـ الموافق لـ 22 جوان 2011م، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية"، ع37، الصادر بتاريخ أول شعبان عام 1432هـ الموافق لـ 3 جويلية 2011م، ص، ص 7، 8.

2 . عبد القادر عبان: "تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر" - دراسة سسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة-، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015 - 2016.

اعتمد الباحث في دراسته على منهجين هما: المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة وكذلك الإحاطة بموضوع الإدارة الإلكترونية قدر المستطاع والتحكم فيها بالشكل الذي يمكنه من جمع المعطيات بشكل أكبر وبعملية دقيقة ومن بين أدوات جمع البيانات التي استخدمها الباحث هي بطاقة الملاحظة دليل المقابلة وأداة الاستخبار القياسي.

قام الباحث باختبار عينتين تمثلان المجتمع الإحصائي، العينة الأولى تم أخذها عن طريق التوزيع العشوائي لأفراد مجتمع الدراسة ل يتم أخذ عينة مكونة من 162 فردا من المجتمع الإحصائي المقدر ب 298 موظف إداري بينما العينة الثانية فهي عينة قصدية تتمثل في 32 فردا من الأشخاص الذين يأتون إلى البلدية.

- خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

تبين أن هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر حتى تساهم في عصنة الإدارة التقليدية، ومنها التحديات البشرية والتي عدم توفر اليد العاملة المؤهلة إلكترونيا والتحديات التنظيمية والتي تخص نقص الإجراءات والاستراتيجيات الإدارية، والتحديات الاجتماعية والتي تخص عدم توفر الأجهزة التكنولوجية بشكل يسير الذي من شأنه أن يساهم في توفير جو بناء بنية تحتية للإدارة الإلكترونية، ما جعل الإدارة الجزائرية لا زالت تعاني من مخلفات العمل التقليدي ولا زالت رهينة الإجراءات التقليدية التي بدورها لم يجعلها تسير وفق متطلبات الحكومة الإلكترونية مثلما هو معمول به في الدول المتقدمة والعربية.

2-1- دور الإدارة الإلكترونية ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر¹:

هدفت هذه الدراسة إلى:

- تحديد طبيعة مصطلح الإدارة الإلكترونية كمفهوم وكمارسة، والأكثر من ذلك رفع الوعي بشأنها فيما يتعلق بالمتطلبات الضرورية لإرساء دعائمها والمعوقات التي تحول دون تطبيقها بشكل كامل وفعلي.
- تحديد طبيعة العلاقة بين واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية ومستوى ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر.

1 . رانية هدار: "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د، في العلوم السياسية، تخصص الإدارة العامة والتنمية المحلية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة، 2017-2018.

- الوقوف على معوقات والتحديات التي تحول دون التجسيد الكلي للمشروع والإدارة الإلكترونية في الجزائر.

اعتمدت الباحثة في دراستها على منهجين هما منهج المسح الاجتماعي والمنهج الاجتماعي والمنهج الإحصائي.

تم اختيار عينتين العينة 1: تمثل الموظفين الإداريين على مستوى مصلحة الحالة المدنية المركزية وملحقاتها الإدارية الثلاثة عشر ببلدية باتنة 56 موظف. والعينة 2: هي عينة قصدية من مواطني بلدية باتنة ويقصدون البلدية من الاستفادة من الخدمات وهم 328 مواطن. خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

نجاح تجربة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر مرتبط بتطوير البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية ووجود مورد بشري يتمتع بقدرات ومهارات تقنية عالية للتعامل معها. من خلال اختبار الفرضية تم التوصل إلى أنها صحيحة وهذا ما دل عليه واقع الجاهزية الإلكترونية في الجزائر وفق السياسات القطاعية الحكومية وتقرير الأمم المتحدة لجاهزية الحكومة الإلكترونية.

تسعى الجزائر لإحلال النمط الإلكتروني محل النمط التقليدي بهدف ترشيد الخدمات العمومية وجعلها سهلة، سريعة، شفافة ودقيقة وهذا ما دل عليه حجم الإمكانيات والموارد الضخمة التي خصصتها الدولة الجزائرية لإحلال التطبيقات الإلكترونية في مختلف القطاعات الحكومية بهدف عمرانها وتحديثها وجعل طرق ووسائل تقديمها للخدمات سهلة وسريعة التي تعد الهدف الأساسي لاستراتيجية الجزائر الإلكترونية.

هناك علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر ودرجة مساهمتها في ترشيد الخدمة العمومية، وهذا ما دل عليه انقضاء المدة المحددة لتنفيذ مشروع الجزائر الإلكترونية وفتح آجال تنفيذه ومع ذلك ما زال المشروع في مهده يتقدم بخطوات متناقلة، ويسير ببطء، مقارنة بما كان مبرمجا، مما جعل تجربة التحول الإلكتروني في الجزائر هو نتيجة جملة من المعوقات والتحديات.

من خلال اختبار هذه الفرضية تم التوصل إلى أنها صحيحة هذا ما جعل مخرجات عمليات التحديث والعمارة الموجودة منه محدودة ومحتشمة للغاية ودون فائدة عملية والتي تكمن إرجاعها لعوامل سياسية، إدارية، تكنولوجية، تقنية، بشرية، قانونية ومالية.

3-1- دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر¹:

هدفت هذه الدراسة إلى:

- إزالة الغموض والتعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وتأثيرها مع ترشيد الخدمة العمومية.
- الوصول إلى مدى نجاعة الإدارة الإلكترونية كآلية في ترشيد الخدمة العمومية، تبعا لتطبيقات النموذج الأمريكي باعتباره يمثل مبادرة دولة متقدمة تكنولوجيا
- محاولة التعرف على استراتيجية الخدمات العامة الإلكترونية وكيف أثرت آلياتها في الوصول إلى الخدمة العامة الرشيدة، من خلال التجربة الجزائرية باعتبارها من الدول النامية.
- استخدام المنهج الوصفي التحليلي: حيث يركز على الوصف الدقيق، والتفصيلي لظاهرة، أو موضوع محدد للحصول على نتائج عملية بطريقة موضوعية كما يتم استخدام هذا المنهج أثناء تناول أوجه تطبيقات الخدمات الإلكترونية في النموذج الأمريكي، ومن خلال واقع التجربة الجزائرية أيضا استخدام منهج تحليل المضمون: حيث يعد هذا المنهج من أساليب البحث التي تستخدم في تحليل البيانات وتحليل لمضامين القوانين... إلخ
- وأیضا استخدام منهج دراسة الحالة الذي يهدف إلى جمع المعطيات والبيانات حول الحالة المدروسة، كما استعان بالمنهج التاريخي في رصد أهم التطورات التي مرت بها تجربة التحول للإدارة الإلكترونية، واستعانة بالملاحظة كأداة في هذه الدراسة.
- خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:
- تؤثر الإدارة الإلكترونية على شكل الخدمة العمومية، من خلال آلياتها الممثلة في شبكة الأنترنت ومختلف لمعدات التقنية والتكنولوجية.
- الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في علاقة الفرد بالمؤسسات الحكومية والتحول للروابط الافتراضية بما يحسن من سرعة الاستجابة ويزيد على مستوى الفعالية لدى الأجهزة والمنظمات الحكومية اثناء تأدية الخدمات العمومية.

1 . عبد الكريم عشور: "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010.

- عرفت الجزائر مبادرات اولية في تطبيق الإدارة الإلكترونية العمومية تحتاج إلى تجاوز عوائق الجاهزية واستعانة بالتقارير الدورية الخاصة بالعمليات التقييمية لمراحل تنفيذ التحول، مع ضرورة اشراك العاملين مع تنفيذ برامج التحول.

2- الدراسات العربية

2-1- دور الإدارة الإلكترونية في تحسين العمل الإداري¹

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمنظمات الصحية العامة في العراق.
- التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في الخدمة الفساد الإداري في المنظمات الصحية العامة في العراق.
- التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز النمو الاقتصادي في المنظمات الصحية العامة في العراق.
- اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وذلك بالاعتماد على استمارة الاستبيان.
- قامت الباحثة بتوزيع الاستبيانات على عينة الدراسة المنتقاة (طبيب، معاون طبي، فني، إداري)، حيث بلغ عدد الاستبيانات الموزعة 110 استبيانات استرداد منها (93) استبيان وبعد الفحص تبين بأن (87) استبيان فقط صالح وقابل لتحليل.
- خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:
- تتبنى منظمات الصحة العامة في العراق شبكات اتصال بين الأقسام المختلفة، وتهتم بتسجيل بيانات المرضى وحالتهم الصحية إلكترونياً للمحافظة على انتظام العمل.
- يسهم استعمال الإدارة الإلكترونية في منظمات الصحة العامة في تحسين عمليات استرجاع المعلومات الصحية وعدم بذل جهد كبير في ذلك بالإضافة لرفع قيمة النوعية للرعاية الصحية للمرضى.
- تجعل الإدارة الإلكترونية العاملين في منظمات الصحة العامة بالعراق منفذي سياسات وإجراءات العمل وتتضمن انضباط العاملين وبعدهم عن المحسوبية والرشوة.

1 . غصون تلفان مدلول: مرجع سابق.

- يسهم تطبيق الأنظمة الإلكترونية. لمنظمات الصحة العامة بتقديم خدمات صحية حديثة ويرفع من كفاءة العمل ويضمن تحقيق تنمية (صحية، اقتصادية، اجتماعية).

2-2- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في

دولة قطر¹

تهدف الى الكشف عن متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في دولة قطر وذلك من خلال:

- التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في دولة قطر.
- التعرف على مجالات توظيف الإدارة الإلكترونية في دولة قطر.
- التعرف على المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في دولة قطر.
- التعرف على سبل مواجهة المعوقات التي قد تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في دولة قطر.
- استخدام هذه الدراسة منهج البحث المسحي الارتباطي للكشف عن متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات المعلومات في دولة قطر.
- مجتمع الدراسة، مركز نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار في دولة قطر والتابعة للحكومة الإلكترونية.

خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

- ضعف البنية التحتية للاتصالات و المعلومات.
- الأمية الإلكترونية لدى قطاعات غير قليلة من المتعاملين من الجهات الحكومية.
- عدم قدرة التشريعات و النظم الإدارية على مواكبة المستجدات في هذا المضمار.
- ضعف الوعي العام بأهمية ومزايا تطبيقات الإدارة الإلكترونية في القطاعات الحكومية.
- عدم وجود هياكل تنظيمية واضحة ومحددة وشاملة لكافة أنشطة القطاعات الحكومية.
- نقص التأهيل العلمي والتدريب للعاملين بالقطاعات الحكومية رغم توافرها تجهيزات على أعلى مستوى توفرها الدولة مما يؤدي لمقاومتهم لكل تغيير في هذا الاتجاه خوفا على وظائفهم ومصالحهم.

1. كلثم محمد الكبيسي: "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابعة للحكومة الإلكترونية في دولة قطر"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قطر، 2008.

2-3- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الجبل العربي كلية العلوم بالزنتان ليبيا¹:

هدفت الدراسة إلى:

- كيفية عمل الإدارة الإلكترونية وما هي سماتها وخصائصها.
 - رصد واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعات الليبية.
 - التعرف على المعوقات التنظيمية والمالية والبشرية والتقنية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الليبية.
 - تقديم بعض التوصيات التي قد تساهم في الحد أو التغلب على هذه العقبات في ضوء هذه الدراسة.
 - اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لهذه الدراسة وذلك من أجل وصف معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الجبل العربي كلية العلوم بالزنتان.
 - اقتصرت الدراسة على عدد من أعضاء هيئة التدريس والموظفين في الجامعة.
- خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

- هناك بعض من المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، كالتنظيمية والتقنية والبشرية والمادية.
- قلة توفر الأجهزة المناسبة والتي تساعد على توظيف قواعد البيانات المتوفرة لديهم.
- ضعف البنية التحتية التي تساهم في تطوير الإدارة الإلكترونية في الجامعة بالإضافة إلى ضعف خدمة الاتصالات داخل الجامعة.
- ضعف النظام الأمني اللازم لحماية قاعدة البيانات الخاصة بمعاملات الجامعة.
- ضعف الإمكانيات المادية والتمويل لهذه المشاريع.
- ضعف الكفاءة في استخدام برامج الحاسوب وخاصة برامج (Access و Excel) وغيرها من البرامج من قبل العديد من الموظفين وعلى كافة المستويات.

1 . أحمد سالم سالم: "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية" في جامعة الجبل العربي كلية العلوم بالزنتان ليبيا، رسالة ماجستير، قسم ادارة التربية الاسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك ابراهيم الاسلامية الحكومية بملانج، 2011.

- قصور في توفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتدريب العاملين على تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- قلة الكوادر المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات للعمل داخل الجامعة وخاصة في النظام الإداري وعدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب واختياره لقدراته ومؤهلاته العلمية.

3- دراسة أجنبية

1- دراسة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري¹:

هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفه دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري.
- استطلاع آراء موظفي وزارة التربية والتعليم للتعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الاداء في الوزارة ووحداتها.
- اعتمد الباحثين على التحليل الوصفي للآراء عينه الدراسة تم اختبار عينه الدراسة وتمثلت الديوان عام وزارة التربية والتعليم قوس (1098) تم اختيار عينه بنسبه 20% سحب عينة عشوائية طبقية من كافة فئات الشعبة ديوان عام الوزارة.
- استخدم استمارة قياس الاتجاهات كأداة لجمع البيانات.

خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

- تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري تساعد الأنظمة الإلكترونية في اتخاذ القرارات الإدارية أيما أن أنظمة الإدارة الإلكترونية تساعد على تقليل من استخدام الأوراق واستبدالها بالأرشفة الإلكترونية.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين نظام الإدارة الإلكترونية والتحسين الأداء الإداري حيث بلغ معامل الارتباط (0.397).

1 . Gajananpmudholkar, Mohammed murshedali al-khasi, "The Role Of Electronic Management In Improving Administrative Performance", iosr journal of business and management (iosr- jbm), volume 22, issue12, 2020.

ثامنا: التعقيب على الدراسات السابقة

1- الدراسة المحلية

تتماثل دراسة عبان عبد القادر مع دراستنا من حيث موضوع الدراسة وهو الإدارة الالكترونية إلى جانب ميدان الدراسة فكلا الدراستين اجرائهما في مؤسسة عمومية بضبط في البلدية.

لكن تختلف هذه الدراسة عن دراستنا لأن هذه الدراسة تبحث عن تحديات تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية ونحن في دراستنا نبحث عن الدور الذي تلعبه الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية وقد أفدتنا هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري، إضافة إلى توجيه النظر حول أهمية موضوع الإدارة الالكترونية مما دفعنا لاختياره كموضوع بحث.

أما دراسة رانية هدار تتقاطع مع دراستنا في موضوع الدراسة ألا وهو موضوع "دور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية"

بالإضافة إلى أن كلا الدراستين تم اجرائها في مؤسسة عمومية وهي البلدية، حيث تتفق أيضا مع دراستنا في أداة جمع البيانات وهي استمارة الاستبيان للموظفين العاملين في البلدية وأيضا للمواطنين الذين يقدمون البلدية للاستفادة من خدماتها.

لكن تختلف عن دراستنا كون دراسة رانية هدار اعتمدت على توزيع الاستمارة على الطريقة الالكترونية عن طريق البريد الالكتروني والفيديو لكن في دراستنا تم الاعتماد على الاستمارة الموجهة، حيث استفدنا من هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري وصياغة الأسئلة الفرعية.

- موضوع الدراسة عشور عبد الكريم تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا في موضوع الدراسة وهو دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية لكن تختلف عنها كون هذه الدراسة هي دراسة مقارنة بين الجزائر والو.م.أ أما دراستنا فكانت في الجزائر وبضبط بلدية قالمة.

2- الدراسات العربية

- دراسة غصون تلفان مدلول حيث تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا من حيث موضوع الإدارة الالكترونية ولكنها تختلف عنها كوننا نبحث في دراستنا ولكنها تختلف عنها كوننا نبحث في دراستنا عن الدور الذي تلعبه الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية أما هذه الدراسة فتبحث عن تحسين العمل الإداري بحيث استفدنا من هذه الدراسة في إثراء الإطار المعرفي.

- تتقاطع دراسة محمد كلثم الكبيسي مع دراستنا في موضوع الإدارة الالكترونية لكنها تختلف عنها حول التركيز على متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية اي الجوانب الاهتمام بها والتي هي ضرورية لنجاح نمط الإدارة الالكترونية .
- حيث استفدنا من هذه الدراسة في التعرف على مفاهيم ذات علاقة بالإدارة الالكترونية. أما بالنسبة لدراسة أحمد أبو سالم، تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في موضوعها وهو الإدارة الالكترونية إلى جانب تشابهها أيضا في رصد واقع تطبيق الإدارة الالكترونية. حيث تختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث ميدان الدراسة، فدراستنا كانت بمؤسسة عمومية بالضبط بالبلدية أما هذه الدراسة بجامعة.

3- الدراسات الأجنبية

- دراسة جاجانان بي مود هولكار، محمد مرشد علي الخصي تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا من حيث موضوع الدراسة وهو الإدارة الالكترونية لكنها تختلف عنها كون الدراسة تبحث عن دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء العمل الإداري. لكن دراستنا تبحث عن تحسين الخدمة العمومية وتختلف أيضا في ميدان الدراسة.

تاسعا: المقاربات النظرية

1-1- النظرية الكلاسيكية

1-2- نظرية الإدارة العلمية

نشأة نظرية الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية على يد مجموعة من المفكرين في مقدماتهم فريدريك تايلور الذي يعد المنظر الرئيسي لأفكار هذه الحركة¹. اقترنت حركة الإدارة العلمية باسم المهندس فريدريك تايلور (1856-1915) الذي قام ببناء إطار فلسفي جديد اختلف من حيث الأساليب المستخدمة في التنظيم والرقابة معتمدا الأساليب العلمية في دراسة الوقت والحركة وقد بنى تصوراته الفكرية وافتراضاته على خبرته كمهندس وعلى ملاحظاته لتسلسل

1 . سعدون بن محمد النمر وآخرون: "الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة"، [د،ط]، مكتبة الشعري، 2011، ص44.

حلقات العمل وأوجه الهدر والضياع الذي تعينه المنظمة جراء عدم استخدام الأساليب العلمية في عملية الإنتاج¹.

أيضا لاحظ تايلور من خلال مراقبته العاملين أنهم ينجزون أعمالهم بطريقة غير صحيحة مما أدى إلى انخفاض الإنتاجية ومن الأساليب التي أدت إلى انخفاض إنتاج هدر الوقت والجهد هنا تقدم افتراضات تايلور على ضرورة اعتماد أسس العلمية في دراسة الوقت والحركة والتهنئة الظروف المادية التنظيمية لكي يقوم العمل بإنجاز عمله بأعلى تكلفه.

أي أن نظرية الإدارة العلمية ركزت على رفع الكفاءة الإنتاجية التنفيذية² لقد كانت محاولات وتجارب رواد هذه النظرية تنصب في إطار واحد هو زيادة الكفاءة الإنتاجية على المستوى الإدارة التنفيذية مما يتيح الفرصة للحصول على أكبر قدر من الإنتاج خلال الإمكانيات الإنتاجية وتخفيض التكاليف³. وفي عام 1911م ألف كتاب سماه بمبادئ الإدارة العلمية⁴.

أكد تايلور على استعمال أسلوب العلمي التالي:

- استخدام الطرق العلمية في اختيار العمال وتدريبهم ووضعهم في مكان المناسب حتى يؤدي كل عامل عمله بأعلى قدر ممكن من الكفاءة.
- الإشراف الدقيق على العاملين لإنجاز الأعمال والقضاء الإسراف وانخفاض الإنتاجية⁵.

مبادئ الإدارة العلمية

- دراسة علمية للعمل: تحديد حجم العمل الذي تعين على عامل في الوصول إلى هذا الحجم فيستعين عليه الحصول على راتب مرتفع...

1. سعاد خفاف: "محاضرات في نظريات التنظيم" - مقدمة لطلبة الليسانس -، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، 2018-2019، ص 29.

2. نفس المرجع: ص، ص، ص، 29، 30.

3. اسماعيل حماني: "مطبوعة محاضرات في مقياس التنظيم" - موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص علوم الاعلام والاتصال، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة، 2021-2022، ص 16.

4. حكيمة جاب الله: "محاضرات وحدة نظريات التنظيم"، قسم الاتصال، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2019-2020، ص 42.

5. سعود بن محمد النمر وآخرون: مرجع سابق، ص 45.

- الاختيار العلمي وتدريب العاملين: يوصي تايلور بالاختيار المنهجي للعاملين بناء على المهارة ويعتبر كل عامل يجب أن يكون ممتازا لوظيفة واحدة على الأقل.
- التثقيف والتنمية العلمية للعاملين: يتعين بالعاملين الذين يطبقون الإدارة العلمية.
- التعاون بين الإدارة والعمال يكون العمل: والمسؤولية عن العمل مقسمان بالتساوي تقريبا بين الإدارة والعاملين¹.

نظرية الإدارة العلمية هدفها هو زيادة أو رفع الإنتاجية وأيضا التركيز على اختيار عمال ذو كفاءة وخبرة، وتدريب العمال الجدد وتمكينهم من هذا العمل أي تعودهم على العمل الجديد وهنا تتماشى هذه النظرية مع الإدارة الالكترونية أي الخروج من النمط التقليدي والانتقال إلى نمط الالكتروني وتكنولوجيا المعلومات أما بالنسبة لخدمة العمومية فزيادة الإنتاجية ورفع مستوى الإنتاج فهذا يساهم في تحسين مستوى الخدمة العمومية.

2- نظريات كلاسيكية حديثة

1-1- نظرية دوغلاس ماك غريغور: (DOUGLAS MC GREGOR)

- قدم ماك غريغور من خلال كتابه المشهور (الجانب الإنساني للمنظمة) الذي صدر عام 1960 نظريتين حول طبيعة الإنسان حيث رأى ماكغريغور "أن نظريات التقليدية في الإدارة قد اعتمدت على الافتراضات النظرية (X) والسلبية حول الإنسان أما (Y) هو أن هؤلاء ذو الإمكانيات والقدرات"².
- أ- نظرية (X): تقوم هذه النظرية على مبدأ التحكم مسيطرة حيث تقوم على المبادئ الآتية:
- يسعى إلى تحقيق الأهداف التي وضعها بشكل أساليب.
 - يسعى الى استعمال نظام لضبط سير الأمور.
 - لا يقبل النقد من الآخرين.
 - كما قدم مجموعة من الاعتبارات التي تميز الانسان منها.
 - الانسان يكره العمل ويتجنبه.
 - الانسان لا يحب بذل الجهد الكبير.

1. محمد الفريقي: "نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور"، الموقع الالكتروني <https://drasaha.com> ، تاريخ دخول الموقع 19-03-2024، الساعة 14:40.

2. اسماعيل حماني: مرجع سابق، ص 42.

- الإنسان يتجنب المسؤولية ويسعى للحصول على الحوافز المادية والامان في العمل.
 - يجب إجبار الانسان على العمل من خلال التوجيه والرقابة والعقاب والتهديد¹.
 - ب-نظرية (Y): وهي تصحيح لنظرية السابقة وقد اظهرت دراسته المعادلة أن:
 - العمل شيء طبيعي.
 - الناس يتمتعون بضمانات حية وأنهم يحرصون على تحقيق الأهداف المنشودة.
 - الأفراد يتمتعون بقدرات كبيرة وعندهم استعداد لتحمل المسؤولية...
- المشكل يكمن في تجاهل المؤسسات التي لا تقوم بتدريب العمال وإذا قامت بذلك فإنهم سيقدمون أعمال المتميزة
- وحسب هذه النتائج يتضح أن للعامل حاجات متعددة وهو يسعى باستمرار لتحقيقها.
- ومن أهميتها نجد غرسا فكره الاهتمام بالقيام الإنسانية وقيم العمل في المنظمة في أذهان رجال الأعمال في الإدارات حيث تكون هناك مراعاة وتفهيم لبعضها البعض ولذلك يستفيد العمال والمنظمة في وقت واحد².
- ومنه نستنتج أن نظرية دوغلاس ماك غريغور هذه أن هذه النظرية تركز على دراسة سلوك التنظيمي والاتصال داخل المنظمات وتهدف إلى فهم كيفية تحسين العمليات التنظيمية وتعزيز الاتصال وأيضا ركز على المهارات وقدرات العمل وقدرتهم على إنجاز عمل يكون بدقة وكفائه وفعالية وهذا ما يتماشى مع الخدمة العمومية أي كل النقاط الذي ركزت عليها هذه النظرية تساهم بشكل فعال في تحسين الخدمة العمومية.
- أما فيما يخص الإدارة الإلكترونية فنجاحها يكون عن طريق تحقيق التوازن بين الإسهامات العمل والحوافز المقدمة للعامل وهذا ما يتطابق مع نظرية دوغلاس غريغور حيث نجد أيضا نظرية تعمل على تحسين العمليات التنظيمية وتعزيز الاتصالات بين الموظفين والإدارة ومن خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية تتحسن العمليات التنظيمية وتسهل التواصل.

1. حكيمة جاب الله: مرجع سابق، ص، ص 78، 79.

2. سعاد خفاف: مرجع سابق، ص، ص 43، 44.

2-2- نظرية الإدارة بالأهداف

إن أول من أتى بفكرة الإدارة بالأهداف هو "بيتر دراكر" في عام 1954م، عندما نشر كتابه الإدارة بالتطبيق¹، والذي أكد فيه على أهمية وضع الأهداف للمنظمة والفرد معا²، حيث يعتبر مدخلا جديدا في الإدارة يسهم في تطوير الأداء الإداري وفي تحقيق الرقابة الذاتية وفي فعالية تعزيز المشاركة بين الرئيس والمرؤوس وتقوية الإحساس بالانتماء للمنظمة والالتزام بأهدافها والحماس لتحقيقها من منطلق الارتباط بالأهداف الموضوعية³.

- تعتبر الإدارة بالأهداف من الأساليب الرائدة في الإدارة وقد قام "بيتر دراكر" بوضع أسس هذا الأسلوب الإداري وتبعه العديد من المفكرين الإداريين والنقاط الآتية توضح هذه الأسس:
- تمثل الإدارة بالأهداف تطورا للعلوم السلوكية في الإدارة وذلك من خلال إستخدام مبادئ الأهداف المشتركة والمسؤولية وغيرها.
- يركز على إشراك الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف للمنظمة في جميع المستويات الإدارية.
- المشاركة في تحديد الأهداف يدفع بالمرؤوس إلى التعهد والالتزام بتلك الأهداف.
- تقاس فاعلية أداء المرؤوسين بمدى تحقيقهم لهذه الأهداف.
- يجب أن تكون الأهداف واقعية يمكن تحقيقها وأن تكون محددة بوضوح، وأن يمكن قياسها، وأن تكون قابلة للتغيير مع تغير الظروف⁴. يتميز أسلوب الإدارة بالأهداف بمجموعة من المميزات منها:
- أنها كفيلة برفع الكفاية الإنتاجية للمنظمة وذلك لأن الفرد رقيب على نفسه في تحقيق الأهداف المحددة.
- إن عملية الإدارة بالأهداف تحسن عملية التغذية الراجعة، فالتركيز على الأهداف يؤدي إلى دراسة كافة النشاطات والوظائف لمعرفة مدى مساهمة كل منها في تحقيق الأهداف.
- إن الإدارة بالأهداف تحرص على الوقاية قبل حرصها على العلاج وذلك لأنها تحدد المعالم لكل

1. طلق عوض الله السواط وآخرون: "الإدارة العامة المفاهيم - الوظائف - الأنشطة"، [د،ط]، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2007، ص300.

2. محمد القدومي وآخرون: مرجع سابق، ص60.

3. محمد الفاتح المغربي: "أصول الإدارة والتنظيم"، [د،ط]، دار حميترا للنشر والتوزيع، مصر، 2019، ص 35.

4. محمد القدومي وآخرون: مرجع سابق، ص، ص 61، 62.

- عامل في المؤسسة بما لا يدع مجالاً للتهرب أو التلاعب أو ارتكاب أخطاء فادحة¹.
- إن أي مؤسسة لابد لها من وضع مجموعة من الأهداف التي تسعى جاهدة إلى بلوغها من خلال تفاعل الأفراد والآلات داخلها لتقديم مجموعة من الخدمات تعود بالنفع على المجتمع ككل بحيث أنه يجب توحيد جهود الرؤساء والمرؤوسين فكل طرف منهما يزود المؤسسة بمساهمته الخاصة بالمقابل يتوقعون نتائج إيجابية تعود بالأثر الإيجابية عليهم وعلى كافة العملاء.
 - تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية يساهم في تحقيق مجموعة من الأهداف التي من بينها تحسين الخدمة العمومية المقدمة من طرفها وعصرنة الإدارة العامة.

3-2- مدرسة النظم

إن مدرسة النظم ظهرت منذ منتصف الستينات من القرن 20، حيث أنها تنظر إلى المنظمة كوحدة واحدة بدلا من التركيز على بعض عناصرها أو مقوماتها²، فهي تقترض أن الكل أكبر من الأجزاء وعليه فإن الإدارة تؤثر وتتأثر بالكثير من المتغيرات التنظيمية والبيئية³، وهذا المدخل العلمي يمثل في تطبيقاته أسلوبا جديدا ومبتكرا للتفكير في العمل الإداري ويمدنا بالإطار اللازم لاستيعاب مختلف العوامل المحيطة بالموقف ككل متكامل سواء كانت عوامل داخلية أو خارجية، فالمشروع وفق هذا الأسلوب ما هو إلا مجموعة من الأجزاء المركبة التي تشكل فيما بينها النظام الكلي للمشروع وإن النتائج المحققة من كل جزء في التنظيم ترتبط مع النتائج المحققة مع الأجزاء الأخرى التي تؤدي في مجموعها إلى الأهداف العامة ومن هنا أي خلل في الجزء يؤثر على الكل⁴.

3-2-1 أنواع النظم

- أ- النظم المغلقة: وهي النظم التي لا تتأثر ببيئتها ولا تتفاعل معها.
- ب- النظم المفتوحة: وهو النظام الذي يتفاعل باستمرار مع بيئته الخارجية⁵
- تظهر العلاقة التبادلية بين المنظمة وبيئتها يجب تسلسل وتتابع عناصر النظام الأتية:
- المدخلات: وهي المواد والموارد البشرية (المواد، الأموال، التكنولوجيات، الأشخاص).

1. محمد مناولي: "أسس النظرية للإدارة والتنظيم"، المنصة الجزائرية للمجلات العلمية، المجلد 1، ع3، 2017، ص247.

2. محمد القدومي وآخرون: مرجع السابق، ص 57.

3. مسلم علاوي شلبي: "التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة"، [د،ط]، دار اليازوري، الأردن، 2018، ص44.

4. بشير العلاق: "الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم"، [د،ط]، دار اليازوري، 2008، الأردن، ص49.

5. محمد القدومي وآخرون: مرجع سابق، ص، ص 57، 58.

-العمليات التحويلية: وهي العمليات التقنية والإدارية (التخطيط، التنظيم، التحفيز والرقابة) بالإضافة إلى نشاطات عمل الموظفين، التكنولوجيا وطرائق العمليات.

-المخرجات: السلع والخدمات.

- التغذية العكسية: وهي ردود الفعل من قبل البيئة أي التزام الزبون أو المستهلك باستخدام المنتجات¹. و باعتبار أن البلدية مؤسسة اجتماعية تتفاعل فيها مجموعة من العناصر المادية والبشرية تسعى إلى تقديم أفضل الخدمات لعملائها، فهي نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية التي تشهد تطورات متسارعة في مجال تقنيات الإعلام والاتصال، حيث سارعت إلى التكيف مع هذه التحولات السريعة ومحاولة دمجها في مختلف أعمالها لتحقيق مجموعة الأهداف التي تسعى إلى بلوغها باستخدام الآلات الحديثة وشبكات الأنترنت في إنجاز أعمالها يمكن المواطنين من الحصول على الخدمات المقدمة لهم بأقل تكلفة وجهد وبصفة سريعة، بحيث يمكن هذه المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية وكسر الروتين يضمن لها البقاء والاستمرار، فاستخدام التكنولوجيا يؤدي إلى تحسين الخدمات العمومية التي تقدمها البلدية للمواطنين.

1. طلق عوض الله السواط وآخرون: مرجع سابق، ص300.

خلاصة

يمكن القول أنه بعد انجاز هذا الجانب النظري ألا وهو الإطار العام للدراسة، وذلك بعد تحديد إشكال الدراسة وفرضيته، وكذلك الأسباب وأهمية هذا الموضوع وأهدافه، بالإضافة إلى تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية للدراسة، كما تم تدعيم هذا الموضوع بالدراسات السابقة المتعلقة به، والتطرق إلى المقاربات النظرية، كل هذا سوف يساهم بشكل فعال في إثراء وتعزيز موضوع الدراسة.

الفصل الثاني

الإدارة الإلكترونية في ظل رواسب الإدارة
التقليدية

تمهيد:

تعتبر الثورة التكنولوجية سمة من سمات العصر الذي سنعيشه مما ساهم في أحداث نقلة نوعية في كافة المجالات سواء الاقتصادية، الاجتماعية، سياسية وغيرها، حيث أصبحت تسيطر على كافة أعمالنا اليومية مما أدى إلى الاستغناء عن الوسائل التقليدية وتعويضها بالاختراعات التكنولوجية الحديثة. ومع ظهور الإدارة الإلكترونية خلال القرن الماضي حيث ادخلت تقنيات الاعلام والاتصال التي ساهمت بشكل كبير في القيام بمختلف الاعمال بكفاءة وفاعلية واختصار الوقت والجهد والتكلفة، مما ساهم بشكل كبير في تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين. لذلك سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى اسباب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ومراحلها بالإضافة إلى خصائص ومبادئ الإدارة الإلكترونية، أهميتها ثم أهدافها، ثم التطرق إلى عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية واخيرا محاولة التعرف على متطلبات وشروط تحقيق الإدارة الإلكترونية وإبراز أهم المعوقات والعراقيل التي تحول دون تطبيقها في الجزائر.

الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية في ظل رواسب الإدارة التقليدية

أولاً: نشأة الإدارة الإلكترونية

- إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس دريا من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإرادي نحو الإدارة الإلكترونية. فمن أهم العوامل التي ساهمت في التحول نحو الإدارة الإلكترونية:

1- ازدياد التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به: فقد أدت الثورة التكنولوجية إلى إظهار مزايا نسبية عديدة لتطبيقاتها العلمية في مختلف مجالات الحياة الإنسانية، بما في ذلك نوعية الخدمات والسلع التي توفرها المؤسسات العامة والخاصة على السواء للمجتمع وتمثل هذه الثورة فرصة مميزة للأفراد والحكومات ومنظمات الأعمال لتحسين كمية ونوعية الحياة الإنسانية المتاحة، أن حجم الاستثمارات المتزايد بصورة كبيرة في قطاع التكنولوجيا يتطلب تعظيم الفوائد المرجوة منه وتسخيرها لتسهيل الحياة وتحقيق الرفاهية.¹

- إن الثورة التكنولوجية التي تشهدها المجتمعات اليوم دفعت بالدول إلى التسارع إلى تبنيها وتوظيفها في مؤسساتها سواء العامة أو الخاصة وباختلاف قطاعاتها كضرورة حتمية للاستجابة لمتطلبات البيئة والتكيف معها.

2- القدرة الكونية: كان من بسمع هذا التعبير في الماضي جملة غير مكتملة في أنه أصبح من البديهيات، وأحد بدائل اصطلاح العولمة، وهي جملة في مجملها تشير إلى حالة من اختزال المسافة والزمن والسرعة لتبادل المعلومات والآراء وسهولة تبادلها عبر العالم.

3- الاجتماع على التقنية: تتجه أعين الأجيال اليوم على أجيال دول العالم المتطورة، ولم تعد ترضى بأقل من أن تكون على قدر المساواة معها. وإن تعميم تطبيقات التقنية على كل تفاصيل الحياة حولها وخاصة ما يتعلق بجانب المعلومات.

1 . خالد ممدوح ابراهيم: "الإدارة الإلكترونية"، ط1، الدار الجامعية، مصر، 2010، ص49.

4-الحوار والتواصل: إن الرغبة لدى المجتمعات المعاصرة في الالتقاء مع الآخر وإقامة حوار الحضارات على نحو اجتماعي وإنشاء أواصر الصداقة مع شعوب العالم لدى كثير من فئات المجتمع، شكلت عنصر دفع بالجهات الإدارية في تلك المجتمعات إلى تطبيق وتعميم التطبيقات التقنية بوصفها بالنافذة التي ستمكن مجتمعها من أن يطل على العالم.¹

ثانياً: مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

إن أفضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم الإدارة الإلكترونية مع استغلال أمثل للوقت والمال والجهد هو بتقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الإلكترونية إلى ثلاث مراحل إذ لا يمكن للانتقال من نظام إداري تقليدي مهترئ وفاسد إلى نظام إلكتروني دفعة واحدة فهذه المراحل هي كالآتي:

- **مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة:** وفي هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تنميتها وتطويرها في الوقت الذي يتم البدء فيه أيضاً وبشكل متوازن بتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية بحيث يستطيع المواطن تخليص معاملاته وإجراءاته بشكل سهل ودون أي روتين ومماثلة في الوقت الذي يستطيع فيه من يملك حاسبا شخصي أو عبر الأكشاك الاطلاع على ما تنشره المؤسسات والإدارات والوزارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية مع إمكانية طبع أو استخراج الاستمارات الأزمة وتعبئتها لإنجاز أي معاملة.²
- **مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل:** وتعتبر هذه المرحلة هي الوسيط بين المرحلة الأولى والمرحلة التي ستأتي فيما بعد، وفي هذه المرحلة يتم تفعيل تكنولوجيا الفاكس والتلفون. بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة الاعتماد التلفون المتوفر في كافة الأماكن والمنازل، والذي تعتبر خدمته معقولة التكلفة يستفيد منها في الاستفسار عن الإجراءات والأوراق والشروط الأزمة لإنجاز أي معاملة بشكل سلس وسهل ودون أي مشاكل، بحيث أنه يستطيع استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق أو الاستمارات وغير ذلك، وفي هذه المرحلة يكون قسم كبير من المواطنين قد سمع أو جرب نمط الإدارة الإلكترونية.³

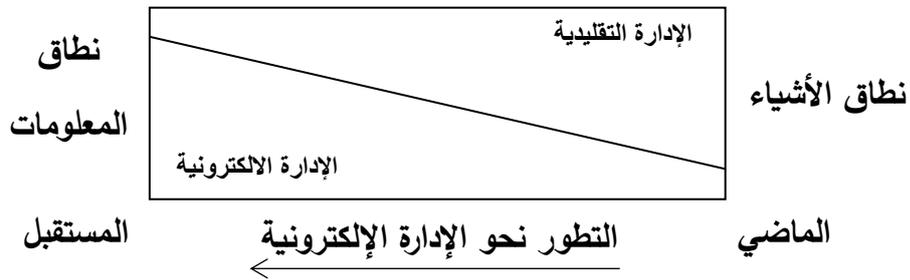
1 . فريدة بن عمروش، حكيمة جاب الله: مرجع سابق، ص، ص 118، 119.

2 . مصطفى يوسف كافي: "الإدارة الإلكترونية - إدارة بلا أوراق - إدارة بلا مكان - إدارة بلا زمان - إدارة بلا تنظيمات جامدة"، ط1، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2011، ص 94.

3 . صفية زادي: "تأثير الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية"، مجلة تاريخ العلوم، ع8، ج1، 2017، ص 285

- مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة: وفي هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد أن يكون عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية قد ارتفع وتوفرت الحواسيب سواء بشكل شخصي أو بواسطة الأكتشاك أو في مناطق عمومية بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ورخيصة مما يسمح لجميع فئات الشعب باستعمال الشبكة الإلكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية وبالشكل المطلوب وبأسرع وقت وأقل جهد وأقل تكلفة ممكنة وبأكثر فعالية كمية ونوعية ويكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية وتقبلها وتفاعل معها وتعلم طرق استخدامها.¹

الشكل رقم (01): يبين الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.²



ثالثا: خصائص الإدارة الإلكترونية: تتميز الإدارة الإلكترونية عن الإدارة التقليدية بجملة من الخصائص والتي تتمثل في نقاط الآتية:

1- أنها الإدارة بلا أوراق: حيث تعتمد على البريد الإلكتروني والأرشفة الإلكترونية والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات الإلكترونية ونظم المتابعة الإلكترونية.³

إن الإدارة الإلكترونية عملت على إلغاء المعاملات الورقية وتحويلها إلى معاملات إلكترونية.

2- السرعة والوضوح: تعمل على تقديم خدمات بسرعة مناسبة ودقة كبيرة مع اختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة والقضاء على التزاحم بالإدارات.⁴

1 . فداء حامد: مرجع سابق، ص، ص 244، 245.

2 . نجم عبود نجم: "الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات"، [د،ط] دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004، ص126.

3 . محمود عبد الفتاح رضوان: "الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية"، ط1، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2012، ص20.

4 . سلمى زرقين، نور الدين تاويديت: "مستوى تطبيق ابعاد الإدارة الإلكترونية ببلدية بسكرة"، مجلة العلوم الانسان والمجتمع، مجلد11، ع02، 2022، ص308.

تساعد الإدارة الإلكترونية على تقليص الوقت إنجاز الخدمات حيث تنجز خدماتها بسرعة، مما يساعد تقليل ضغط وازدحام وسط الإدارة.

3- السرعة والأمان: تتمتع الإدارة الإلكترونية بديمومة أداء المؤسسات لأعمالها بشكل مستمر في أي

زمان ومكان بل المشاركة المجتمعية عن طريق استطلاع الآراء ووجهات النظر عن الخدمة المقدمة وتمكن من التعلم المستمر وبناء المعرفة.¹

فالإدارة الإلكترونية تتميز بتموية في أعمالها في كل زمان ومكان وأيضا اعتمادها على المشاركات المجتمعية وهذا ما ينتج بناء المعرفة.

4- الإدارة بلا مكان: وتعتمد أساسا على الهاتف المحمول والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد.² حيث تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية واستخدام التلفون المحمول والعمل عن بعد والتعامل مع المؤسسات الافتراضية (virtual).³

إن من خصائص الإدارة الإلكترونية أنها إدارة بلا مكان أي القدرة على العمل في أي مكان دون الالتزام بمكان واحد مما يضيف لها مرونة وسرعة في إتمام المهام.

5- الإدارة بلا زمان: تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة ولا تتقيد بحدود الزمن.⁴ أي تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل ونهار الصيف والشتاء هي أفكار لم تعد لها مكان في العالم الجديد.⁵

أي أن ليس لها ساعات عمل محدود تعمل طيلة 24 ساعة.

6- الإدارة بلا تنظيمات جامدة: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات التي تعتمد على صناعة المعرفة.⁶

1 . نفس المرجع، نفس الصفحة.

2 . عروبة رشيد علي بدران، عبد الرضا ناصر محسن: "واقع الإدارة الإلكترونية في المنظمات الخدمية وإمكانية تطبيقاتها" -دراسة حالة في مديرية البصرة العلوم الاقتصادية المجلد 10، ع37، 2014، ص118.

3 . محمود فاتح عبد الرضوان: مرجع سابق، ص21.

4 . نفس المرجع، نفس الصفحة.

5 . عروبة رشيد علي بدران، عبد الرضا ناصر محسن: مرجع سابق، ص 118.

6 . نفس المرجع، نفس الصفحة.

- 7- **زيادة الإنتاج:** إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطور الإداري، والتعبير التنظيمي كما تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام والأنشطة الإدارية التقليدية، وهي تتطوي على مزايا أهمها المعالجة الفوري للطلبات بالدقة والوضوح في إنجاز المعاملات.¹
- إن الإدارة الإلكترونية لها دور في زيادة نسبة الإنتاج العمل على عكس الإدارة التقليدية.
- 8- **تبسيط الإجراءات:** أمام الحاجة لتحديث والعصرنة عملت جل الإدارات على إدخال المعلومات إلى مصالحتها وحرصت على استخدامها الاستخدام الأمثل، لما لها من إمكانيات وقد رأت في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع، خاصة في ظل تنوع الفئات التي تستهدفها أنشطة المنظمات العامة.²
- 9- **الرقابة المباشرة والصادقة:** من خصائص الإدارة الإلكترونية أيضا أنها بإمكانها أن تتابع مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية التي في وسع الإدارة الإلكترونية أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور.
- 10- **السرية والخصوصية:** سرية وخصوصية المعلومات والبيانات المهمة بما تملكه تلك الإدارة من برامج تملكها من حجبها وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفاز إليها.³

رابعا: مبادئ الإدارة الإلكترونية

وتتمثل مبادئ الإدارة الإلكترونية في ما يلي:

- **تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:** وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يا طلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات، المهياة 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.

1 . فاطنة بلقرع واخرون: "جاهزية الإدارة الإلكترونية في الجزائر ودورها في إرساء الخدمة العمومية"، مجلة البديل الاقتصادي، ع 7، 2017، ص 4.

2 . ودان بوعبد الله، مركان محمد البشير: "البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية نحو تحسين أفضل للخدمة العمومية في إطار الإدارة الإلكترونية"، مجلة المالية والأسواق، المجلد 2، ع2، 2015، ص، ص107، 108.

3 . أحمد حنيش: " انعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء الإدارة الجبائية في الجزائر"، مجلة دراسات جبائية، المجلد 11، ع02، جامعة الجزائر 3، 2022، ص92.

- سهولة الاستخدام والإتاحة للجميع : أي إتاحة تقنيات الحوكمة الإلكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.¹
- التفكير بالمستفيد لا بالدائرة الحكومية: تتولى الإدارة الإلكترونية مهمة إعادة التفكير بكيفية تنظيم الحكومة من منظور المواطن والمستفيد والوظائف التي يجب أن تقدمها لهم، وللوصول إلى هذا الهدف وجب التركيز على احتياجات الزبائن قبل كل شيء وبعد ذلك يتم العمل باتجاه نظم تساعد على تلبية هذه الاحتياجات وعند وضع استراتيجية العمل، فمن الضروري توجيه هذه الاستراتيجية لدعم عملية التكامل بين الوظيفة واحتياجات المواطنين.
- تطبيقات ذات قيمة مضافة وتكلفة منخفضة: إن اعتماد برامج الحوكمة الإلكترونية على تكنولوجيا الأنترنت والشبكات الدامعة الأخرى internet و extranet يساعد في بناء نظم إلكترونية مرنة ومفتوحة لتنفيذ الأنشطة ذات القيمة المضافة بجودة عالية وتكلفة منخفضة بالمقارنة مع تكلفة الأنشطة التقليدية.
- الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات: إن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات هو من مشروع الحكومة الإلكترونية وسيؤدي بالتأكيد إلى تحقيق عائد في الأجل المتوسط والبعيد، هذا يعني أن كل ما ينفق على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يجب النظر إليه على أنه استثمار سيعود بالعائد الإيجابي السريع بالإضافة إلى منافع المكتسبة من تنفيذ الحوكمة الإلكترونية.²
- التركيز على النتائج : حيث ينصب اهتمام الإدارة الإلكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وإن تحقيق فوائد للجمهور تتمثل في تحقيق العبد من حيث الجهد والمال، والوقت، وتوفيراً لخدمة مستمرة على مدار الساعة.
- التغيير المستمر: وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في التنافس.³
- وكخلاصة يمكن القول ان الإدارة الإلكترونية العديد من المبادئ التي تميزها عن الإدارة التقليدية حيث من بين الاهداف التي تسعى إلى تحقيقها هي العمل على تقديم احسن واجود الخدمات للمواطنين من

1 . صافية زادي: مرجع سابق، ص280.

2 . محمد سمير أحمد: مرجع سابق، ص، ص 85، 86.

3 . جيلالي بوزكري، أحمد طيباوي: "أثر تطبيق مبادئ الإدارة الإلكترونية على الوظائف الادارية للمؤسسات"، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 02، ع01، 2019، ص 37.

خلال توظيف اشخاص ذو كفاءات عالية مهمتهم حل المشكلات التي تقع فيها المؤسسة، مع ضرورة تحديد احتياجات العملاء ووضع استراتيجيات من أجل تلبية احتياجاتهم، وذلك بالاعتماد على التقنيات التكنولوجية الحديثة وشبكة الانترنت وغيرها من الشبكات الداعمة الاخرى في تقديم احسن الخدمات للمواطنين بسرعة عالية وتكلفة منخفضة، مع ضرورة النظر إلى ما ينفق على هذه التكنولوجيا انه سيعود بالمنافع الكبيرة أي أنه إنفاق إيجابي وليس سلبي حيث أن الإدارة الإلكترونية تسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة وتقديم الخدمات للمواطنين بأقل تكلفة واقل جهد.

خامسا: أهمية الإدارة الإلكترونية

إن أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات تتلخص فيما يلي:

تسهم الإدارة الإلكترونية في القضاء على التعامل الورقي وما يترتب عليه من بذل الجهد وضياع الوقت، وزيادة التكاليف والتعرض للتلف والضياع، ويتحقق ذلك من خلال استخدام تطبيقات الحاسب الآلي المتعددة¹، بالإضافة إلى تسهيل المعاملات بإيجاد أنظمة جديدة ومتطورة في مجال الأعمال الإدارية التي تساعد على زيادة قدرة المنظمة على النفاذ إلى العالم المتطور وسرعة الاستجابة لمتطلبات لسوق العمل²، مما يساعد على تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من أفراد أو المنظمات من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية³، ما يدفع أن تكون العمليات الإدارية المختلفة دقيقة وواضحة داخل المنظمة كما تكتسب الإدارة الإلكترونية أهميتها من خلال مواكبتها للتطورات التقنية، وقدراتها على التكيف مع كافة المتغيرات بكفاءة فعالية، مما يسهم في تحقيق رضا العاملين في المؤسسة والمستفيدين من خدماتها، وترجع هذه الأهمية إلى دور الإدارة الإلكترونية في خفض تكاليف الإنتاج، وزيادة ربحية المنظمات، وتحسين مستوى أدائها وتلاقي أخطار التعامل الورقي⁴.

- 1 . حسين مصطفى هلال وآخرون: "الإدارة الإلكترونية"، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، 2010، ص 79.
- 2 . عمر احمد ابو الهاشم الشريف وآخرون: " الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة"، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، 2013، ص 78.
- 3 . أم الخير قوارح: "مقاربة نظرية حول الإدارة الإلكترونية"، مجلة المجتمع والرياضة، المجلد1، ع2، 2018، ص164.
- 4 . محمد بن فوزي الغامدي: "الإدارة الإلكترونية"، [د،ط]، مكتبة الملك فهد الوطنية، الدمام، 2022، ص 18.

سادسا: أهداف الإدارة الإلكترونية:

إن الفلسفة الرئيسية للإدارة الإلكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات، والمواطن والشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك فإن للإدارة الإلكترونية أهدافا كثيرة هي:

- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين الطرفين المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.
- إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفع كفاءتها ومهاراتها تكنولوجيا لربط الأهداف المنشودة للإدارة الإلكترونية بالأداء والتطبيق¹.
- تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية وفي خلال 24 ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية.
- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني².
- السمو بالعمل الإداري والتنظيمي، والرقمي به للوصول إلى مصاف الدول المتقدمة، حيث إن أهم سببا لتخلف الدول هو تخلفها إداريا، وتعد الإدارة الناجحة على مستوى الوطني هي العامل الحاسم في الرقي الحضاري.
- ضمان السرية والخصوصية للمعلومات المهمة في ظل الإدارة الإلكترونية بما تملكه تلك الإدارات من برامج تمكنها من حجب المعلومات المهمة وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون وحدهم كلمة المرور للنفوذ إلى تلك المعلومات، فالإدارة الإلكترونية قدرتها على الإخفاء والسرية أعلى ولديها أنظمة منع الاختراق، مما يجعل الوصول إلى أسرارها وملفاتها المحجوبة أمرا بالغ الأهمية.
- التخلص من حدة البيروقراطية واختصار الخطوات الكثيرة التي تضطر المؤسسات الحكومية إلى العمل بها، وأيضا جعل الإجراءات داخل المؤسسات أبسط وأقل جهدا وتعقيدا.

1. مصطفى يوسف كافي: مرجع سابق، ص، ص 69، 70.

2. خالد ممدوح ابراهيم: مرجع سابق، ص 51.

- ترشيد الوقت المهدر في إدارة المعلومات الإدارية، واستثمار الوقت في تطوير خدمات الإدارة، وتنفيذ مشروعات إدارية من شأنها تقديم المزيد من الخدمات وتجويد الخدمات المتقدمة.
- الحد من الاعتماد على الورق واستخدامه، وما يتبعه من أعباء إدارية على المؤسسات والأجهزة الإدارية سواء في الحفظ أو التوثيق¹.
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة إدارة كافة الموارد.
- توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية.
- التعلم المستمر وبناء المعرفة².

سابعاً: عناصر الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية تشتمل على عدة عناصر التي تعد أساسية لنجاح نظامها، وذلك على أساس الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يتضمن تغييراً شاملاً، من حيث نوعية العاملين، والأجهزة المستخدمة، وطرائق توصيل الخدمة إلى الجمهور وعلى هذا سوف نتناول العناصر الأساسية للإدارة الإلكترونية في النقاط التالية³:

1- **عتاد الحاسوب الآلي:** يشكل عتاد الحاسوب وملحقاته الشق المادي والدعامة الأساسية في تكنولوجيا المعلومات وهذا بالنظر إلى جملة الوظائف التي تؤديها من خلال حفظ وتداول المعلومات⁴ حيث تقسم معظم أجهزة الكمبيوتر إلى مجموعة من المكونات المادية الرئيسية في الآتي:

- 1-2 **وحدة المعالجة المركزيةcpu :** أحد العناصر الهامة داخل الكمبيوتر وأقرب لعقل الجهاز.
- 1-3 **وحدة التخزين الرئيسي mains stockage unit :** وحدة التخزين الرئيسية أو التخزين الابتدائي، تقوم بالتخزين وتداول كافة البيانات الداخلية للكمبيوتر والبرامج الأزمة لمعالجتها بالإضافة إلى المعلومات الناتجة منها.

1 . حسين محمد الحسن: "الإدارة الإلكترونية المفاهيم-الخصائص-المتطلبات"، [د ط]، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص، ص119، 120.

2 . فداء حامد: مرجع سابق، ص221.

3 . نبراس محمد جاسم الأحبابي: مرجع سابق، ص 20.

4 . كوثر منسل: "تفعيل دور الإدارة الإلكترونية في الجزائر نحو بروز قانون للإدارة الإلكترونية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث، تخصص قانون عام، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2022-2023، ص29.

4-1- وحدة التحكم control unit: تعمل على توجيه جميع وحدات الكمبيوتر التي تحصل على تعليمات من منطقة تخزين البرامج الموجودة في وحدة التخزين الرئيسية ويتم تفسيرها ثم تقوم وحدة التحكم بإرسال توجيهات إلى بقية الوحدات لتقوم بأداء المهام المكلفة بها وتوزيع الاختصاصات عليها.

5-1- وحدة الحساب والمنطق arithmetic logic unit: تقوم بأداء جميع العملية الحسابية وعمليات المقارنة بمجرد تغذية البيانات عن طريق وحدات الإدخال إلى وحدة التخزين الرئيسية وتخزن بها ثم تنقل لوحدة الحساب والمنطق طبق للحاجة إليها في عملية المعالجة للحصول على النتائج المطلوبة التي تختزن بوحدة التخزين الرئيسية لحين الحاجة إليها مرة أخرى لإجراء معالجة إضافية.¹

6-1- وحدات الإدخال in put unit: وحدات تربط بين المستخدم والحاسب الشخصي ويستطيع المستخدم إدخال ما يريده من أنواع البيانات عن طريقها، ولها دور أساسي في التعامل مع البيانات والبرامج على الحاسب الآلي، ويمكن حصر أهم أنواع وسائط أجهزة الإدخال في: لوحة المفاتيح، الفأرة، قارئ الأقراص المدمجة القراءة والكتابة.

7-1- وحدات الإخراج out put unit: وحدات تقوم باستقبال نتائج التشغيل الحاسب الآلي للبيانات وتجهيزها بالشكل المطلوب، وفي الوقت الحاضر تتوفر أجهزة عديدة يعتمد اختيار أنسبها على طبيعة التطبيق والأسلوب المراد به العرض. ويوجد نوعان أساسيان لأجهزة الإخراج هما:

- المطوعة الورقية hard copy التي تتعامل مع الطابعات والميكرو فليم والميكروفيش.
- الإخراج الآلي أو المرئي soft copy: ومنها الشاشة والسماعات والفيديو والكاميرات الرقمية.

8-1- وحدات التخزين الثانوي: تقوم على تخزين البيانات بها وتسمى أيضا التخزين الخارجي أو التخزين المساعد لإدخال وإخراج البيانات المسجلة على أوساط التخزين الممغنطة المتمثلة في الشريط الممغنط، الأقراص المرنة والأقراص الضوئية والقرص الصلب.²

ومن هذا نستنتج أن من بين عناصر الإدارة الإلكترونية التي تعتمد عليها في تقديم خدماتها للمواطنين من بينها الحاسب الآلي وملحقاته المادية التي تساعد على تفرغ المعلومات داخل الحاسوب لتسهيل القيام بالأعمال.

1 . عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون: مرجع سابق، ص 93.

2 . نفس المرجع ، ص، ص 93، 94.

2- البرمجيات: فتعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب، وحجر الأساس في توجيه المهام التي يعمل الحاسب الآلي على تنفيذها، وهنا ينبغي الإشارة إلى أن لهذه البرمجيات فئتان:

2-1- برمجيات النظام برنامج التشغيل: هي الجانب الغير ملموس الذي يجعل من الحاسوب ومكوناته أدوات فعالة قادرة على تنفيذ مختلف الأوامر والقيام بمختلف المهام، ومن أشهر هذه البرمجيات المسيطرة حالياً هي Windows على سوق أجهزة الحواسيب، وتنقسم برمجيات التشغيل إلى ثلاثة أنواع:

- برمجيات إدارة النظام.

- برمجيات تطوير النظام.

- برمجيات دعم النظام.

2-2- برمجيات التطبيقات: تعتبر من البرمجيات الجاهزة التي تتميز بسهولة استخدامها دون الحاجة لخبرات تقنية متخصصة، على اعتبار أنها البرامج التي يتفاعل معها المستخدم عادة والمعدة والمصممة خصيصاً له بغرض مساعدته في أداء مهامه اليومية والاعتيادية بشكل سلس¹.

- ما يبين لنا أن البرمجيات تعتبر من البرامج المهمة التي يتكون منها الحاسوب ومن أشهرها windows.

3- شبكة الاتصالات: هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الأنترنت intarnet، الإكسترنات Extranet، وشبكة الأنترنت internet التي تمثل شبكة القيمة للمنظمة وإدارتها الإلكترونية²، وهي ما الآتي:

3-1- شبكة الأنترنت: وهي عبارة عن شبكة عملاقة من الحواسيب المتشابكة حول العالم وترتبط المجتمعات بكل قطاعاتها ونشاطاتها، تمكن مستعمليها من الوصول إلى المعلومات المختلفة عن طريق هذه الحواسيب.

3-2- الشبكة الداخلية أو الأنترنت: هي شبكة اتصال خاصة تستخدم الموارد المتاحة للأنترنت بغية توزيع المعلومات داخل المؤسسة ويمكن لمجموعات خاصة فقط من الوصول إليها.

1 . كوثر منسل: مرجع سابق، ص ، ص 30، 31.

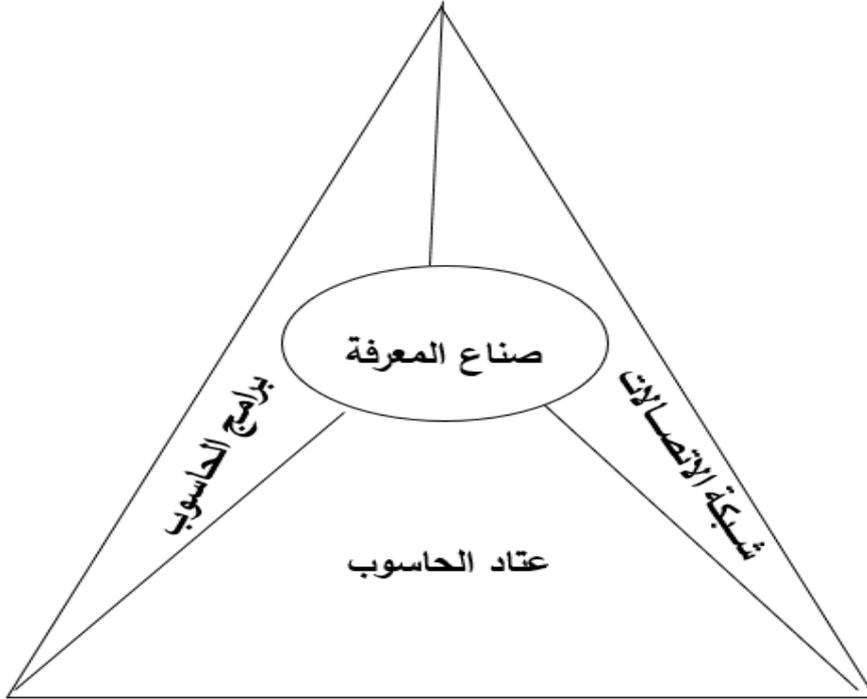
2 . ياسين سعد غالب: "الإدارة الإلكترونية"، [د،ط] ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص32.

3-3- الشبكة الخارجية أو الإنترنت: وهي امتداد للشبكة الداخلية بحيث تسمح لمجموعات خارجية والتي لها علاقة بطبيعة نشاط المؤسسة (كالموردين، الزبائن، وأطراف أخرى) بالاطلاع على المعلومات التي يتم عرضها بواسطة الأنترنت.¹

4- صناع المعرفة: أهم العنصر البشري وهو المغذي للمعلومات والمستقبل لها، وتضم القوى البشرية مديرين ومحللين للموارد المعرفية والكوادر الإدارية، الذين لهم خبرتهم في تطبيقات التقنية في الإدارة الحديثة.

فضلا عن ذلك فإن جوهر عمل الإدارة الإلكترونية يرتكز على فكرة تحقيق التعاضد البنوي بين عناصر عتاد الحاسوب البرامج وشبكات الاتصال.²

الشكل رقم(02):يمثل عناصر الإدارة الإلكترونية³



1 . رانية هدار: مرجع سابق، ص56.

2 . دليلة قادة: "الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية" -دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر3، 2017- 2018، ص 77.

3 . ياسين سعد غالب: مرجع سابق، ص31.

ثامنا: وظائف الإدارة الإلكترونية

- بعد بروز الإدارة الإلكترونية كاتجاه جديد في علم الإدارة، حيث تحولت ووظائفها التقليدية إلى ووظائف إلكترونية ساهمت في تحقيق أهداف المنظمة في أسرع وقت وبأحسن جودة، ولعل من أهم تلك الوظائف ما يلي:

1- **التخطيط الإلكتروني:** يعتبر التخطيط من أكثر النشاطات أهمية في إدارة المنظمات الحديثة لدوره الرئيسي في نجاح المنظمة وزيادة فعاليتها¹. قد لا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي وذلك لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف. إلا أن الاختلافات الأساسية يمكن أن ترد في ثلاثة مجالات:

1-1- إن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلبيًا على كفاءة التخطيط.

1-2- إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيء استمرارية على كل شيء في الشركة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع وضع التقارير الفصلية إلى التخطيط المستمر.

1-3- إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطط وعمال ينفذون، يتم تجاوزها تمامًا في ظل الإدارة الإلكترونية. فكل العمال يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة في كل موقع وفي كل وقت².

ومن هذا نستنتج أن التخطيط الإلكتروني هو عملية يتم بموجبها تحديد الأهداف الحالية والمستقبلية بناءً على المعلومات الرقمية الناتجة عن توظيف الوسائل التكنولوجية الحديثة في بيئة العمل، مما يساهم في القيام بالأعمال بكفاءة وفعالية مع ضرورة المشاركة العمالية في التخطيط الإلكتروني.

2- **التنظيم الإلكتروني:** في ظل التحول الإلكتروني تحول مفهوم التنظيم حيث أصبح قائمًا في تقسيمه على أساس الفرق بدلا من الوحدات والأقسام، وانتقل من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية، إلى الوحدات المتنقلة

1 . عنتر بن مرزوق وآخرون: "إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية"، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2018، ص101.

2. نجم عبود نجم: مرجع سابق، ص، ص 236، 237.

والسلطات الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم المتعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتيا ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة.¹ إذ يعتبر التنظيم من أهم عمليات الإدارة وأكثرها أهمية، فمع التقدم التكنولوجي الذي يشهده العالم تغير مفهوم التنظيم التقليدي إلى تنظيم الحديث القائم على تكنولوجيا مما يجعله أكثر مرونة ويحمي نتائج متميزة.

3- القيادة الإلكترونية: لقد أتى التعبير في بيئة الأعمال الإلكترونية ولتحول والمفاهيم والإدارية إلى إحداث نقلة نوعية، كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية والتي تقسم إلى ثلاثة أنواع :

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

-**القيادة البشرية الناعمة:** تحتاج الأنترنت إلى عاملين أكفاء ومتكبرين من النوع النادر خلافا للعاملين في العصر الصناعي بالإضافة على إمكانية تأدية أعمالهم عن بعد.

وهذا ما يفرض قيادة ذات رؤية تضمن الولاء الإلكتروني للعاملين والزبائن. والقيادة الإلكترونية القائمة على البعد البشري تتسم كالاتي:

- القائد الزبوني (يحافظ على زبائنه).
- قائد العمل ومهني ومعرفي في آن واحد (يضمن علاقة متميزة مع العاملين سواء كانوا يعملون عن قرب أو بعد)
- القائد التنافسي من خلال الوصول إلى سوق المنافسين بسرعة وله القدرة على التطوير في هذا المجال.
- القائد الإلكتروني ذو الخصائص كثيرة الملائمة، يعني إظهار خصائص تتسجم مع بيئة الأعمال الإلكترونية².

1 . فريدة بن عمروش، حكيمة جاب الله: مرجع سابق، ص 120.

2 . جيلالي بوزكري ، أحمد طيباوي: مرجع سابق، ص45.

- القيادة الذاتية: هي الأكثر بروزا في إدارة الأعمال عبر الإنترنت، لأن القائد الإلكتروني مطلوب منه أن ينفذ قرارات سريعة وفورية لما هو مطلوب الآن في كل مكان. ومثل هذه الفورية لا يخضع لها القائد التقليدي الذي اعتاد أن يجد فترة زمنية كافية لتهيئة وجمع المعلومات.
- ولا بد أن القيادة الإلكترونية بحاجة إلى أن تحقق قدرا عاليا من الموازنة بين الحس التكنولوجي (تكنولوجيا الأنترنت) الذي يمثل في عقل الإدارة وقواعد البيانات والبرمجة القياسية والمعرفة الصريحة، وبين الحس الإنساني في قلب الإدارة وما يرتبط بها من عواطف وتفاعل إنساني، مجموعة التجارب والخبرات الحية، المعرفة الضمنية والذكاء البشري¹.

تاسعا: متطلبات الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

يقتضي التحول نحو الإدارة الإلكترونية مجموعة من متطلبات يمكن إدراجها في العناصر الآتية:

1- المتطلبات الادارية: و تتمثل في ما يلي:

1-1- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: وهي وضع مخططات للتنفيذ إذ يتطلب ذلك تشكيل

إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الإلكترونية، والتكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة للمتابعة والمراقبة².

أي أن وضع استراتيجيات وخطط تأسيس يعني على الإدارة وضع خطط وتخطيط جيد من أجل المتابعة وذلك لتنفيذ أو تطبيق الإدارة الإلكترونية.

1-2- القيادة والدعم الإداري: تعد القيادة أحد أهم العوامل المؤثرة في أي منظمة فهي المفتاح الرئيسي

لإيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دورا رئيسيا في نجاح أي عمل أو فشله، وبالتالي فإن دعم الإدارة والتزام بضرورة تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كافة يعتبر أحد العوامل المساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية وهذا من شأنه يضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، ويؤدي إلى نجاح أغلب المشاريع وتطويرها³.

1 . عنتر بن مرزوق وآخرون:مرجع سابق، ص 113.

2 . عبد الزراق رحموني: "محاضرة حول تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين النجاعة والتحديات"، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، [د، س]، ص7.

3 . عنتر بن مرزوق وآخرون: مرجع سابق، ص132.

3-1- الهيكل التنظيمي: يشترط تطبيق الإدارة الإلكترونية التغيير في شتى الجوانب بحيث يكون

ذلك تغييراً يتماشى مع متطلبات ومبادئ الإدارة الإلكترونية¹.

فالهيكل التنظيمي هو الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام والموارد وتجميعها في أقسام وإدارات والتنسيق بينهم لتحقيق أهداف المنظمة، والهيكل التنظيمي كما واضح في التسمية يمثل الهيكل العظمي الخاص بالمنظمة، وهو الذي يعطي القوام الصلب لها ولأقسامها ووظائفها المكونة بحدود واضحة ولا يمكن تجاوزها².

4-1- التدريب والتثقيف (التعقيد والتثقيف): حتى تضمن الإدارة الإلكترونية ترحيب الفئة المستهدفة

بها يجب تهيئة الموارد البشرية من خلال نشر الوعي والثقافة التقنية بينهم³.

تتطلب الإدارة إحداث تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية ولما كادت متطلبات التحول الجديد بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، بالإضافة إلى توعية الأفراد بثقافة وطبيعة الإدارة الإلكترونية والاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية⁴.

5-1- وضع الأطر والتشريعات وفق مستجدات: أي إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل

التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها⁵.

2- المتطلبات البشرية: يعد العنصر البشري أهم عنصر في الإدارات ومن دونها لا تتمكن أي إدارة من

تحقيق أهدافها حيث يمكن حصرها في نقاط الآتية:

- 1 . موسى عبد الناصر، محمد قريشي: "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحويل العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي"، دراسة حالة ، مجلة الباحث، ع09، جامعة بسكرة، 2011، ص90.
- 2 . نجم عبود نجم: "الإدارة والمعرفة الإلكترونية-الاستراتيجية-الوظائف-المجالات"، [د، ط]، دار اليازوري لنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص233.
- 3 . عائشة بن أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال: "أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الاداء الوظيفي"، -دراسة ميدانية، على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة-، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، ع 10، جامعة الأزهر، يناير 2013، ص 67.
- 4 . موسى عبد الناصر، محمد قريشي: مرجع سابق، ص 90.
- 5 . عنتر بن مرزوق وآخرون: مرجع سابق، ص(133-135).

- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد والمواطنين في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الإنترنت.

- استقطاب أفضل الأفراد والمختصين والمؤهلين في مجال نظم المعلومات والبرمجيات¹.

- إيجاد نظم فعالية للمحافظة على الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم.

- التمكين الإداري للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية².

فالعنصر البشري أهم عنصر لهذا يجب استقطاب وتوظيف عمال ذو خبرة وكفاءة في مجال تكنولوجيا المعلومات.

3- المتطلبات الاقتصادية والمالية: بتوفير وتسخير المبالغ المالية اللازمة لتهيئة البنية التحتية في الإدارات المركزية والمحلية.

- توفير أسعار معقولة لاقتناء أجهزة الكمبيوتر، وتوفير التمويل المناسب للصناعة والتدريب على تقديم الخدمات³.

- يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة والتي تحتاج إلى أموال طائلة، لكي نضمن له الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة، من تحسين مستوى البنية التحتية.

- أيضا ضرورة وجود متطلبات مالية تختلف في نوعها وحجمها عن المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق نظم وأساليب الإدارة التقليدية، يكن بغير ثمن فقد كان الثمن بعض المخاطرة بأمن المعلومات⁴.

فالمطلب الاقتصادي أو المالي يعتبر عنصر مهم في مجال الإدارة الإلكترونية وذلك بتوفير مستلزمات وتوفير بنية تحتية للخروج أو توفير إدارة الكترونية كما يجب أن تكون.

1 . رمزي بهاء الدين فريجة: "الإدارة الإلكترونية وأساليب الإدارة بالأهداف"، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، المجلد 56، ع01، 2019، تيارت، ص،ص152، 153.

2 . عنتر بن مرزوق وآخرون: مرجع سابق، ص،ص134، 135.

3 . إلهام خوشي: "مطبوعة حول الإدارة الإلكترونية في الجزائر"، كلية العلوم السياسية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2019-2021، ص 18.

4 . جمعة اسماعيل العياط: "الإدارة الإلكترونية"، [د،ط]، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص54.

4- المتطلبات الأمنية: وتتمثل في:

- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الأنترنت
- تبني استراتيجية وطنية لأمن المعلومات بحيث يضمن تعاون أجهزة القطاعين العام والخاص¹.
- إصدار التشريعات الضرورية والحديثة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية فقبل تطبيقها يتم التشريع بتحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحويل الإلكتروني، أثناء التطبيق أي تكملة للنقائص والفرغ القانوني اللازم والذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول، وبعد التطبيق بوضع قواعد قانونية تضمن أمن المعلومات الإلكترونية بوضع قواعد قانونية تضمن أمن المعلومات الإلكترونية وتحدد الإجراءات العقابية الخاصة بغثة المتورطين في جرائم الإدارة الإلكترونية.
- أمن وحماية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.
- أمن وحماية المعلومات الإلكترونية².
- تأمين مناقلة المعرفة بين المعنيين من الإدارة الإلكترونية³.

5- المتطلبات التشريعية والقانونية: تتطلب الإدارة الإلكترونية توفر مناخ تشريعي ملائم مع كافة

المعاملات الإلكترونية، أي أنه من ضروري إعادة النظر في المناخ التشريعي والتحول نحو العمل بتشريعات تتلاءم مع طبيعة المعاملات الإلكترونية، أيضا التأكيد على ضرورة لتعديل تشريعات القانونية الموجودة، لمواكبة التطور التكنولوجي. لا بد من الاجتهاد في وضع القوانين والأنظمة التشريعية اللازمة لتوافق كافة التعاملات الإلكترونية⁴.

أي يجب وجود تشريعات تتلاءم مع طبيعة العمل الإلكتروني وذلك لكي تتماشى مع التطورات التكنولوجية.

1 . عنترة بن مرزوق وآخرون: مرجع سابق، ص 136.

2 . عايدة دايرة ، لمياء يخلف: "متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في تقرير ولاء الموظفين"، مجلة الحدث الدراسات المالية والاقتصادية ، ع07، 2021، ص94.

3 . سماعيل عيسى، خيرة بهلول: "أثر متطلب الإدارة الإلكترونية في تفعيل وسائل الدفع الإلكترونية في البنوك التجارية"، دراسة ميدانية للبنك الوطني الجزائري BNA تيارت، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 21، ع2، 2021، ص 96.

4 . رويدة عبد الحميد سمان: "رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بمدارس التعليم الثانوي والمتوسط في ضوء التحديات المعاصرة"، مجلة كلية التربية، ع 2020، 110، ص 49.

إضافة إلى وجود التشريعات النصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصادقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها¹.
فالمطلب التشريعي أو القانوني يعمل على تنظيم العلاقات بين الدول والأشخاص أي ينظم العلاقات بين الأفراد المتعاملين والعمال داخل الإدارات.

إذ يقتضى تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية توفر منظومة تشريعية خاصة تتمثل في اصدار القوانين والأنظمة التي تسهل التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها، على اعتبار ان معظم التشريعات السارية، المفعول تنطبق على الإدارة التقليدية لأمر الذي شأنه توفير سهولة كبيرة في التسيير وإخفاء نفع من المشروعية والمصادقية على الاعمال التي يتم القيام بها².

6- المتطلبات الاجتماعية تعني المتطلبات الاجتماعية : العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة ومستوعبة لضرورة التحول الإلكتروني وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة مع الاستعانة بوسائل الإعلام وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسسية بنشر فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية وبرمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية ثقافة وتكنولوجية³.

7- المتطلبات التقنية أو التكنولوجية: تتمثل في توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية فتوفير البنية التحتية هي التي تتحكم في إمكانيات المؤسسات أو المنظمات كثيرا في التسريع بقرار التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية⁴.

ويمكن حصر أهم هذه الشبكات في نقاط التالية:

1- الانترنت: إن شبكة الانترنت هي أم كل شبكات الاتصال الأخرى (Lnternet, Exatranet)

1 . عبد الكريم تبون: "مطبوعة محاضرات في مقياس الإدارة الإلكترونية"، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة سعيدة مولاي الطاهر، [د، س]، ص12.

2 . عبد الحمان القطاسي: "تقدير نظام الإدارة الإلكترونية في مجال تسيير المرافق العالمية وبيان طبيعة آثاره على المبادئ التي تحكمها"، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، مجلد 05، ع 02 ، قالمة، 2022، ص624.

3 . نصيرة ربيع: "مطبوعة حول محاضرات في الإدارة الإلكترونية"، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة اكلي محمد أولحاج، البويرة 2019-2020، ص، ص 17، 18.

4. حسين محمد الحسن: مرجع سابق ، ص122.

تعتبر شبكة الانترنت الفضاء الرقمي للإدارة الإلكترونية وهي أيضا قاعدة لانطلاق التقنية لهاولأنشطة الأعمال والتجارة الإلكترونية.¹

حيث هناك خدمات وتطبيقات لشبكة الانترنت وهي كالآتي:

- البريد الإلكتروني (electronicmail): من أهم وأوسع الخدمات انتشارا عبر الشبكة العالمية، وتستخدم لأغراض مهنية ووظيفة شخصية مختلفة.

- قوائم النقاش (List serve): وهو برنامج يعمل على متابعة وصيانة قوائم ومنتديات النقاش، حيث يعقد مستخدمو هذه الخدمة مناقشات حول موضوع من الموضوعات، عن طريق استخدام بريدهم الإلكتروني.²

- التجارة الإلكترونية: مجموعة متكاملة من عمليات الإنتاج والتوزيع والتسويق وبيع المنتجات بوسائل الكترونية.³

فالتجارة الإلكترونية عملية شراء وبيع السلع عبر الأنترنت ولا يقتصر مفهوم السرعة على البضائع وحسب بل يشمل الخدمات والمعلومات وبرامج الكمبيوتر.⁴

- المجموعات الاخبارية: وهي عبارة عن لوحات إعلامية إلكترونية عالمية يصل إليها المشتركون ويساهمون بما ينشر فيها حول الموضوعات وهناك مجموعات إخبارية تكون على شكل نشرة توزع على المشتركين بالبريد الإلكتروني.⁵

2- الأنترنت: والمقصود بها الشبكة الخاصة بالعمال المصلحية أو المؤسسية أو الإدارية التي لا يملك صلاحية للدخول إليها وإجراء الأعمال بالإدارية بإضافة البيانات أو حذفها أو الاطلاع عليها إلا موظفو الادارية والمؤسسية فهي شبكة خاصة بالموظفين والإدارة فقط.⁶

1 . ياسين سعد غالب: مرجع سابق، ص 70.

2 . جمعة إسماعيل العياط: مرجع سابق، ص 48.

3 . باسمه علي إحسان: "التجارة الإلكترونية مفهومها ومزاياها وموقع البلدان العربية منها"، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، ع32، 2012، ص 215.

4 . نعيمة برنيس: "الوظيفة الإعلامية لشبكة الانترنت في عصر ثورة المعلومات"، -دراسة نظرية ميدانية في تقسيم الأخبار بقناة الأرضية التلفزيون الجزائري-، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، فرع صحافة مكتوبة سمعية وبصرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010، ص146.

5 . مصطفى عليان ربحي: "المكتبات الإلكترونية والمكتبات الرقمية"، [د،ط]، دار الصفاء للطباعة، [د،س]، عمان، ص 240.

6 . حسين محمد حسن: مرجع سابق، ص 125.

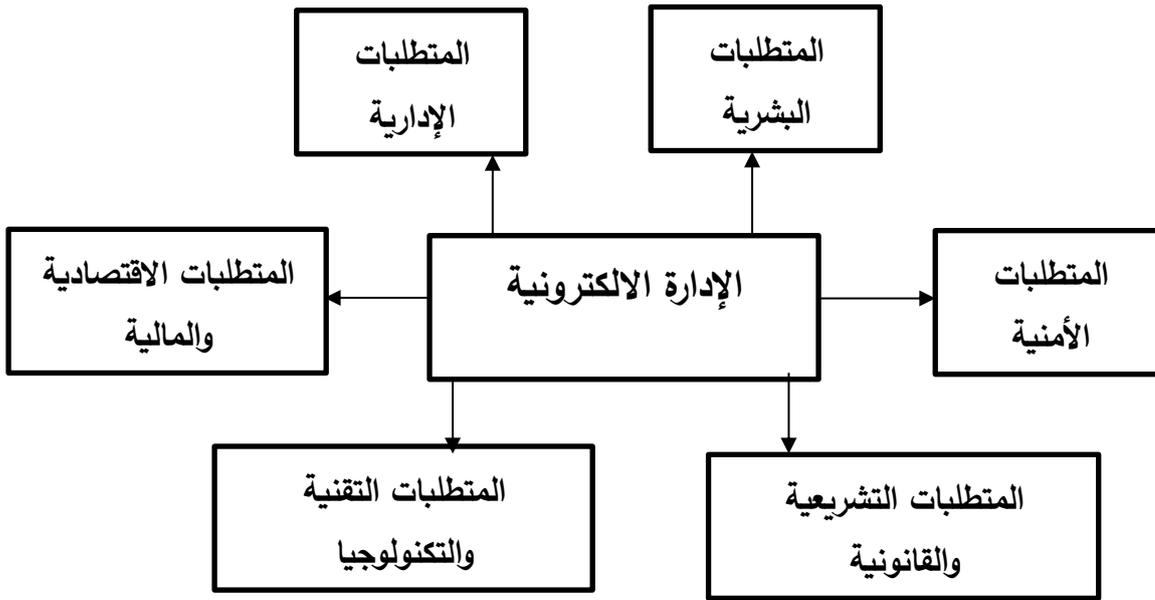
فالأنترنيت شبكة خاصة تكون في منظمة معينة بحيث أن تلك المنظمات تكون تستخدم الأنترنيت، أي هي تلك شبكة خاصة بالموظفين إضافة تسمح لهم بتبادل والحصول على المعلومات.

3- الإكسترنات (الشبكة الخارجية): وهي شبكة داخلية يسمح بعض شركاء العمل الخارجي بالدخول لها لأسباب استراتيجية، وعادة ما يكون الحصول للمعلومة فيها جزئياً¹.

فالإكسترنات شبكة تربط بين شبكات الأنترنيت عن طريق مع المحافظة على خصوصية كل شبكة إضافة إليها أنها تسمح بتبادل المعلومات .

وفي الأخير نستخلص أنه في حالة توفر كل من المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقنية وخاصة الإدارية وتوفر بنية تحتية صحيحة كل هذا يعطي لنا إدارة الإلكترونية بشكل المطلوب أو الصحيح.

الشكل رقم 03: يوضح متطلبات تحقيق الإدارة الإلكترونية



(من إعداد الطالبتين)

عاشرا: رواسب الإدارة التقليدية في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية
للإدارة الإلكترونية مجموعة من المعوقات يمكن حصرها في العناصر الآتية:

1 . محمد محمود الخالدي: مرجع سابق، ص150.

1- معوقات إدارية وتنظيمية

- الإجراءات الروتينية التي تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية كنعقص الدورات التدريبية للموظفين في مجال الإدارة الإلكترونية، وضعف التحفيز بنوعيه (المادي والمعنوي)¹.
- فالإجراءات الروتينية ونقص الدورات التدريبية للعاملين في مجال الإدارة الإلكترونية كل هذا أدى إلى تأخر في التحول الإدارة الإلكترونية.
- التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير الإداري.
- الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية وعدم استيعاب أهدافه².
- ضعف التخطيط الاستراتيجي: يعتبر من المعوقات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية فالتخطيط أحد الوظائف الإدارية المهمة لأنه يساعد على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الإدارة وبالتالي إعطاء صورة واضحة للمستقبل والإعداد الجيد والملائم له ولكن تشويه بعض المعوقات تتمثل في:
- احتياج عملية التخطيط إلى قدر كبير من التحليل والقدرة على التنبؤ بالمستقبل، وحاجته إلى المعلومات المتعددة والمتنوعة خاصة فيما يتعلق بالإدارات والتي لها علاقة بالتخطيط والنشاطات ذات العلاقة بما يكفل توضيح كل الجوانب للخطط.
- عدم تحقيق التوازن بين خطة الإدارة والإستراتيجية الكلية نظرا لتعدد الإدارات مما يتطلب وضع خطط فرعية لكل جزء في المشروع³.
- يعتبر التخطيط من أهم عناصر نجاح المؤسسة إلا أنه في حالة ضعف التخطيط يؤدي إلى فشل المؤسسة.

2- المعوقات البشرية

- قلة الثقة لدى المواطنين في كافة التعاملات الإلكترونية، وعدم الثقة أيضا في حماية سرية وأمن التعاملات الشخصية.
- النقص في عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي.
- قلة دراية صناع القرار بأهمية تكنولوجيا المعلومات والإدارة الإلكترونية⁴.

1. لخضر رابحي: "الإدارة الإلكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية"، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، ع 3، الأغواط، جانفي 2016، ص 247.

2. لمين علوطي: "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية"، بحوث اقتصادية عربية، ع 42، الجزائر، 2008، ص 148.

3. نفس المرجع، نفس الصفحة.

4. لخضر رابحي: مرجع سابق، ص 248.

- أيضا من المعوقات البشرية نجد:
- عدم الاهتمام بتكوين كوادر تدريبية قادرة على استخدام نظم المعلومات وتدريب العاملين عليها من برامج متقدمة.
- ضعف الثقافة الإلكترونية لدى الأفراد.
- التخوف من الإصابة بأضرار صحية عند استخدام الحاسب الآلي.
- عدم المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي¹.
- نقص الخبرات لدى المديرين وندرة تقديم حوافز مادية لهم.
- خوف بعض الموظفين وخاصة القدامى من الفشل في تجربتهم في التعامل مع كل جديد، كذلك ضعف مهاراتهم اللغوية وخصوصا الإنجليزية مما يؤخر مشروع الإدارة الإلكترونية حتى تتمكن المؤسسات من إعادة تأهيل الأفراد أو استبدالهم².

3- المعوقات السياسية والقانونية

- عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل: غياب تشريعات قانونية.
- إضافة إلى إنتكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الإلكتروني والإثبات في المراسلات الإلكترونية³.
- الافتقار إلى الأنظمة والتشريعات القانونية⁴.
- غياب الإدارة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم للجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي⁵.

-
1. موسى عبد الله محمد مهدي حمدي، سلطان بن سعيد مقصود بخاري: "الإدارة الإلكترونية في إدارة المدارس الثانوية"- دراسة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2008، ص(114-111).
 2. علي مكيد، جيلالي بوزكري: "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية- دراسة حالة المركز الجامعي بتسميلت"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 2، ع01، 2008، ص228.
 3. عبد الكريم عشور: مرجع سابق، ص 39.
 4. وائل محمد جبريل: "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بإدارة الخدمات الصحية درنة"، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 8، ع01، 2020، ص81.
 5. عايدة دايرة ، لمياء يخلف: مرجع سابق، ص30.

4- المعوقات المالية

- تعتبر المعوقات المالية من أصعب وأكثر المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية والمتمثلة في:
- ارتفاع تكلفة خدمة الصيانة.
 - قلة الموارد المالية¹.
 - قلة الميزانية المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية من إنشاء الشبكات وربطها ببعض وتطوير البرامج.
 - قلة المخصصات المالية اللازمة لعمليات التدريب والتأهيل لكوادر المتخصصة لهذه الأنظمة.
 - قلة الموارد المتاحة لدى الإدارة العليا بسبب الارتباط بميزانيات محددة فيها الإنفاق².

5- المعوقات التقنية

و تتمثل في النقاط التالية:

- ضعف قطاع التقنيات المعلوماتية في الدول النامية، كعدم القدرة التصنيعية وقلة الخبرات الفنية.
- الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة³.
- عدم وجود وعي بما يمكن أن توفره التكنولوجيا الحديثة.
- عدم إنجاز بنية تحتية متكاملة.
- وجود فجوة رقمية بين الناس المتخصصين في مجال التقنية و آخرين لا يفقهون شيئاً⁴.
- اختلاف القياس والمواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة بالربط بينها⁵.

1. حسين عبد السلام علي عمران، فتحة محمد عيسى الصوفي: "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية"- دراسة تحليلية لأراء من أعضاء هيئة التدريس بجامعة سبها-، مجلة دراسات والأبحاث، ع 30، مارس 2018، ص 30.

2. أحمد سالم سالم: مرجع سابق، ص، ص 34، 35.

3. لخضر رابحي: مرجع سابق، ص248.

4. وائل محمد جبريل: مرجع سابق، ص، ص 80، 81.

5. أمل محمد عبد الله البدو: " فاعلية الإدارة الإلكترونية في تطوير عمل المؤسسات لمواكبة التطور الرقمي"، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المجلد 08، ع01، 2023، ص151.

خلاصة الفصل

ومنه نستنتج أن الإدارة الإلكترونية تمثل تغييرا جذريا في الأعمال والوظائف الإدارية، حيث تعتمد على التكنولوجيا لتلبية حاجيات المواطنين مما يساهم هذا بدوره في تحقيق رضا المواطنين، فالإدارة الإلكترونية جاءت من أجل إعادة النظر في العلاقة بين المواطن والإدارة والتخلص من كافة رواسب الإدارة التقليدية، فالتحول نحو نمط الإدارة الإلكترونية كان تحول حتمي فرضته التغييرات التي يشهدها العالم والتي أثرت على كافة مجالات الحياة، فاعتماد هذا النمط كان نتيجة الإيجابيات التي جاء بها مما ساعد هذا في توفير المعلومات بصورة فورية للمواطنين، الدقة والوضوح في إنجاز الخدمات، انخفاض التكلفة والزمن.

الفصل الثالث

الخدمة العمومية رؤية مستقبلية

وأبعاد تطبيقية

تمهيد

تعتبر الخدمة العمومية من المواضيع الهامة التي تسعى كل منظمة أو مؤسسة عامة لتحقيقها بدقة وكفاءة وفعالية، حيث تقوم الخدمة العمومية على تحقيق المنفعة العامة للمواطنين أي أن تحقيقها يؤدي إلى راحة ورفاهية الفرد مما يتطلب ذلك العديد من العناصر لتحقيقها بالشكل المطلوب. لذلك سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى نشأة مفهوم الخدمة العمومية والأساس القانوني لها، وخصائص الخدمة العمومية ومبادئ الخدمة العمومية، بالإضافة إلى أهمية أهداف الخدمة العمومية، مكونات ونظم وطرق تمويل الخدمة العمومية، وأخيرا عراقيل ومشكلات الخدمة العمومية في الجزائر.

الفصل الثالث: الخدمة العمومية رؤية مستقبلية وأبعاد تطبيقية

أولاً: التطور التاريخي لمفهوم الخدمة العمومية

1- الجذور التاريخية لمفهوم الخدمة العمومية

تمتد الجذور التاريخية لمفهوم الخدمة العمومية إلى العصور القديمة فمصطلح "المدينة" عند أرسطو الذي كان يقوم على "التجمع السياسي" يتجسد في مجموعة من الخدمات التي تحقق وحدة المواطنين، كما أن فكرة المصلحة العامة يبررها في النهاية خضوع المواطنين للقوانين والواجبات في إطار هدف إقامة مدينة واضحة ومنظمة، في حين نجد "جمهورية روما" قد ميزت بين المنفعة العامة والخاصة، حيث ارتبط المجال الخاص بالمجتمع المدني بينما ارتبط المجال العام بالحكومات (الأمن على سبيل المثال) الذي يفرض مجموعة من القوانين. أما في العصر الإقطاعي فقد ارتبطت فكرة الخدمة العمومية بما يعرف بمصلحة "السيد" الذي يفرض دفع الضريبة لاستخدام اللوازم (الطاحونات، المصاهر....)، ومن جهة أخرى ارتبطت كذلك بالمواضيع التي تناولت الضمانات القانونية مثل: قانون تعيين "سيد آخر" في حالة توقف السيد الأول وانقطاعه عن تأدية واجباته. وكذا درجة تقديم الخدمة والتسعير الموحد.

- وحسب شوفالييه إن مفهوم الخدمة العمومية قد نتج عن مفهوم المنفعة العامة حيث أدركتها الكنيسة خلال ق19 كقاعدة شرعية لتطبيق السلطة العامة.

2- تطور مفهوم الخدمة العمومية في القانون الإداري الفرنسي:

برز مفهوم الخدمة العمومية في القانون الفرنسي بفضل ما عرف بقرار توقيف بلانكو (Blanco)* من طرف محكمة النزاعات 8 فيفري 1837، إلا أن مفهوم الخدمة العمومية بقي مجهولاً لدى رجال القانون ولم يعرف إلا في بداية ق20، وقد كرس توقيف بلانكو* مسؤولية الدولة في متابعة الأضرار المتسببة وكفاءة القضاء الإداري لتحديد نتيجة الخصوم، حيث أدت هذه القضية إلى بروز مدرسة فكرية خلال الثلث الأول من ق20، وهي مدرسة الخدمة العمومية أو "مدرسة بورديو"¹ التي طورت مفهوم إيديولوجي وقانوني

*بلانكو: هو الشخص المتسبب في حادث بالعربة لنقل التبغ المستغل من طرف الدولة حيث تمثل هذه الحادثة نقطة بداية الخصومة الذي أدى إلى متابعة التوقيف ومع محاولة عائلة الفتاة بتحصيل المسؤولية للدولة أمام القاضي المحكمة بدعوة خطأ المكلفين بقيادة العربة.

1. كمال فار: "الاتصال المؤسساتي والخدمة العمومية في الإدارة المحلية الجزائرية"- دراسة حالة ولاية وبلدية برج بوعرييج-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم الإعلام والاتصال، تخصص الإتصال المؤسساتي، قسم علوم الاتصال، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2017-2018، ص(99 - 102).

لمفهوم الخدمة العمومية، واعتبرت هذه المدرسة أن الخدمة العمومية كميّار أساسي لتطبيق القانون الإداري، ومن بين الرواد الفرنسيين لمدرسة الخدمة العمومية نجدليون ديجيه فبالنسبة إليه فإن "الخدمة العمومية" هي أساس وحدود السلطة الحكومية، كما يرى أن الخدمة العمومية هي مجموعة من النشاطات التي تبرر نشاط السلطات العمومية. فهي دائماً السلطة الشرعية للدولة ومن خلال هذه الفكرة فإنه يستمر في ضم كل تحليل نشاط السلطة العمومية تحت مفهوم نشاطات الخدمة وهو الأمر الذي سمح بوجود مفهوم الخدمة العمومية خارج السلطات العمومية، ووجود القانون الإداري مرتبط بوجود الحاجات الاجتماعية التي تستجيب لها الدولة¹.

كما يرى أن الخدمة العمومية "كل نشاط يتم أداءه وتنظيمه ومراقبته من طرف الحكومات" لأن عملية إنجاز هذا النشاط هو ضروري لتحقيق وتطوير التماسك الاجتماعي وبهذه الخاصية فإنه لا يمكن تنفيذه إلا عن طريق تدخل القوة الحكومية، فالعقيدة التي أسس لها هذا المفهوم القانوني المقدم من طرف ديجيه بقي في فرنسا كعقيدة مرجعية، كما أن الخدمة العمومية تتماشى والمكانة المركزية للدولة، فهي تعود في النهاية إلى السلطة الوطنية المحلية، والتي تعزز إذا ما كان النشاط يتوافر على معيار الخدمة العامة حيث تتولى هذه السلطة شروط الإنجاز ومراقبة التنفيذ.

إن الخدمة العمومية هي حيز الزاوية في القانون الإداري، وذلك كمحصلة الاجتهادات القضائية الإدارية التي كانت بين سقوط الإمبراطورية الثانية ونهاية الحرب العالمية الأولى، فقبل 1920 فإن القانون العام كان يقوم على معادلة أساسية وهي أن الخدمة العمومية = القانون العام = الشخصية العمومية، وهذه العلاقة تتعلق بمجال ضيق من الخدمة العمومية، باعتبار أن الأمر يقتصر فقط على الخدمة العمومية الإدارية.

ولم يعد الحال كما هو خلال سنة 1920 فقد اتسع مجال الخدمات العمومية خاصة مع ظهور الخدمات ذات الطابع الصناعي والتجاري ومع مبدأ قبول اللجوء إلى الخواص من أجل إدارة الخدمة العمومية.

أما اليوم فنشاطات الخدمة العمومية تضم خدمات جماعية منظمة من طرف الدولة الكبيرة و غير متجانسة: "خدمات إدارية" مثل: استخراج جوازات السفر أو التسجيل في الحالة المدنية، أما "الخدمات الاجتماعية" مثل: تلك الخدمات المقدمة في المستشفيات، وكذا "الخدمات الصناعية والتجارية" مثل: الخدمات التي تقدمها شركات المياه والكهرباء والغاز، هي كلها خدمات عمومية مضمونة من خلال

1. نفس المرجع، ص 102.

المؤسسات العامة أو الخاصة، مؤسسات البلدية، الإدارات المركزية وكذا الخدمات العمومية المحلية كمراسيم الجنائز وتوزيع المياه.

وقد أكد الاتجاه الفرنسي على مفهوم الخدمة العمومية في تقرير (Denoix de Saint Marc) حول الخدمة العمومية على الطريقة الفرنسية أو حسب المفهوم الفرنسي (دينواكس الذي يشغل منصب نائب رئيس مجلس الدولة الفرنسي)، حيث أشار إلى ضرورة تقادي الخلط بين القطاع العام والخدمة العمومية، وضرورة الفصل بين الخدمة العمومية ذات الصفة الصناعية والتجارية عن مفهوم الخدمة العمومية التاريخية (الإدارية) ويقترح تعويضها بعبارة مهام الخدمة العمومية، حيث يخضع تحديد محتواها حسب الحالات تبعا لقطاعات النشاط ويهدف هذا التعديل للمفهوم الفرنسي للخدمة العمومية الصناعية والتجارية إلى تقريبه للمفهوم الأوروبي¹.

3. تطور مفهوم الخدمة العمومية في القانون الأوروبي

إن تعبير الخدمة العمومية لم يتم استعماله في المواثيق الأوروبية بل تم استعمال مفهوم خدمات المنفعة العامة الاقتصادية الأوروبية، هذه الأخيرة نجدها في تشريعات المنافسة تحديدا في ميثاق روما، حيث نجد في نص المادة 90 من فقرة 02 منه "أن المؤسسات المكلفة بتسيير خدمات المنفعة الاقتصادية العامة تخضع إلى قواعد المنافسة ولا ينبغي أن يحول دون قيامها بالمهام الخاصة الموكلة لها. إن مفهوم المنفعة العامة الاقتصادية العامة لم يتم تحديده في هذا الميثاق، إذ تم الإشارة إليه فقط في شكل قائمة من الأنشطة (خدمات الميناء، توزيع الكهرباء...) والتي تم تحديدها في مقررات اللجنة الأوروبية والمحكمة الأوروبية ومنه علينا العودة إلى مختلف المبادرات المقدمة ونذكر منها: دورة المجلس الأوروبي في جوان 1995 الذي يشير إلى توافق القيام بالنشاطات التي تفرض نفسها في أوروبا، والتي تتعلق خاصة بالتهيئة المتوازنة للإقليم والمساواة في التعامل ونوعية وديمومة الخدمة المقدمة للمستهلك. كما نجد عدة إشارات إلى مفهوم خدمات المنفعة الاقتصادية العامة على هامش بعض مبادرات توسيع الاتحاد الأوروبي وقيام الإتحاد النقدي الأوروبي، حيث تم الإشارة إلى هذا المفهوم في المادة D7 للميثاق الذي أقره المجلس الأوروبي المنعقد بأستردام في جوان 1997.

1. كمال فار: "الخدمة العمومية: المقاربة النظرية والجذور التاريخية"، مجلة المفكر، المجلد 4، ع02، 2020، ص، ص181، 182.

انطلاقا مما سبق فإن الفرق بين المفهوم الفرنسي والأوروبي للخدمة العمومية يكمن أساسا في المكانة التي يوليهما كلاهما للمفهوم والتفكير الاقتصادي، فالمفهوم الفرنسي يتميز بغياب الاعتبارات الاقتصادية، في حين أن المفهوم الأوروبي يستوحي مرجعيته من الجانب الاقتصادي¹.

ثانيا: خصائص ومبادئ الخدمة العمومية

1- خصائص الخدمة العمومية

يتميز قطاع الخدمات العمومية لمجموعة من الخصائص نذكر أهمها:

- إن الصفة المشتركة لكل هذه المؤسسات العمومية هي تمركزها في القطاعات القاعدية وكونها كلها قطاعات مهمة لأسباب سياسية واجتماعية وغيرها.
- أغلب هذه المؤسسات للخدمات العمومية موجودة في وضعية احتكارية للسوق، أي أنها متواجدة في سوق الاحتكار الكامل (عارض وحيد وطلبات متعددين).
- أغلب هذه المؤسسات للخدمات العمومية هي مؤسسات ضخمة وكبرى، من حيث معدل تشغيلها ورقم أعمالها ومعدل استثماراتها المحققة.
- بالنظر إلى تميز هذه المؤسسات باحتكار التخصص بالإضافة إلى احتكار جغرافي، فإنها مؤسسات لا تمثل الأقليات لأنها تسعى لتمكين البيع لأوسع نطاق من الجمهور.
- إن من مميزات انسجامها في علاقات مع زبائن كثيرة، ولذلك فشكل هذه المؤسسات وأسلوب تنظيمها ونوعية علاقاتها مع الجمهور وأسلوب إنتاجها يجب أن يكون من نوع خاص.
- ليس من أولويات أغلب المؤسسات الخدمات العمومية وحتى ذات الطابع الصناعي والتجاري، البحث عن تحقيق الربح المادي بل تحقيق الربح الاجتماعي ولكن مع ذلك فإن عدم البحث المنهجي في هذه المؤسسات عن الربحية لا يعني منعها لأنها في أحيان كثيرة لا يتناقض الربح الاجتماعي مع الربح المادي.
- يختلف سلوك منتجي المؤسسات العمومية للخدمات عن سلوك أي مسؤول في مؤسسة عادية وذلك بالنظر إلى طبيعة الإنتاج العادي من جهة وإلى القيود والعراقيل التي تفرضها السلطات العمومية

1. كمال فار: «الاتصال المؤسساتي والخدمة العمومية في الإدارة المحلية الجزائرية-دراسة حالة ولاية وبلدية برج بوعرييج-»، مرجع سابق، ص، ص 104، 105.

والتي يخضع لها هذا المنتج من جهة أخرى مما يقلل هامش تحركه ويحدد مبادرته في إستخدام تقنيات التسويق¹.

ويمكن التفصيل أكثر في خصائص الخدمات العمومية في النقاط الآتية:

- **الخدمة الغير ملموسة:** ظهرت عدم ملموسية الخدمات كفرق رئيسي موجود بين السلع والخدمات وكما ذكر **BERRY** و **BATESON** أن مفهوم عدم ملموسية الخدمة يعين اللامادية أي الخدمة لا يمكن رؤيتها، تذوقها، لمسها أو سماعها.
- **الخدمات غير قابلة للتخزين:** أي الخدمات لا يمكن تخزينها أو إكسابها منفعة زمنية إن لم تكن منتشرة في الوقت الذي عرفت فيه فإن الخدمة تختفي تماما.
- **الخدمات الغير متجانسة ومتنوعة:** فلما كانت الخدمة ترتبط ارتباطا وثيقا بشخص مقدم الخدمة فإنها تتنوع تنوعا كبيرا اعتمادا على من يقدم الخدمة. وعلى حالة مقدم الخدمة وخاصة حالته الجسمانية والنفسية وقت تقديم الخدمة.
- **اختلاف جودة الخدمات:** تختلف جودة الخدمات المقدمة إلى المستهلك من شخص إلى آخر، لأن قدرة الأفراد على الأداء متفاوتة. كما أنهم يتأثرون بعوامل نفسية و أخرى بيئية ترتبط بظروف العمل الذي يقومون به².

إضافة إلى:

- إن الخدمة العمومية يقابلها حاجات ضرورية عامة، فلولا هذه الأخيرة لما استلزم ذلك إنشاء مرافق متعددة تعنى بتحقيق المصلحة العامة هو الباعث الأول على تقديم الخدمات العمومية، لأجل ذلك فإن تقديمها ينبغي أن يكون متاحا للجميع دون تمييز، بالكيفيات والإجراءات نفسها³.

2- مبادئ الخدمة العمومية

- **مبدأ المساواة:** ويعني مبدأ المساواة عدم التمييز بين المستخدمين فيما يتعلق بالوصول إلى الخدمة العامة وكذلك الخدمة المقدمة نفسها أي أن الكل يجب أن يكون قادرا على الاستفادة من خدمات

1. رشيد سالمي، أسماء قاسمية: "ترشيد الخدمة العمومية من خلال إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، ع3، جامعة المدية، 2014، ص، ص 349، 350.

2. عبد الجليل مقدم، فايزة بلعابد: "أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية بمصلحة جوازات السفر البيومترية"، مجلة دراسات التنمية الاقتصادية، بشار، 2019، ص 53.

3. عبد الكريم رحاوي، خديجة قاسمي: "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية"، مجلة المؤشر للدراسات الإقتصادية، المجلد1، ع3، 2017، ص 110.

الخدمة العامة دون أن يكون في وضعية سلبية بسبب حالتهم الاجتماعية وإعاقتهم أو إقامتهم أو أي سبب آخر يتعلق بوضعه الشخصي أو غير ذلك من المجموعة الاجتماعية التي هو جزء منها¹، ولهذا يجب على المرافق العمومية أن تقدم خدماتها للناس بنفس الشروط التي هي عبارة عن شروط عامة تقابلها نفس المنافع والمزايا العامة².

ومن هنا نستنتج أن الخدمات العمومية تحكمها مجموعة من المبادئ من بينها مبدأ المساواة والذي يركز على تقديم الخدمات إلى كافة أفراد المجتمع بغض النظر عن مكاناتهم أو انتماءاتهم.

- **مبدأ المجانية النسبية:** تتميز الخدمات العامة المقدمة من طرف المؤسسات العمومية بالمجانبة عموماً أو بسعر يؤول الربح فيه إلى الصفر فقد يدفع المواطن مبلغ رمزي يكون عبارة عن رسم أو ضريبة في أغلب الأحيان، حيث يتم الحصول على الخدمة دون توفر خاصية التبادل المباشر الذي تتميز به النشاطات الاقتصادية الأخرى (كبيع السلع، أو الخدمات المقدمة من طرف القطاع الخاص) أين يتم دفع الثمن بشكل مباشر³.

أي أن الدولة تسعى إلى توفير خدماتها سواءً بالمجان لكل المواطنين أو تقديمها مقابل مبالغ صغيرة لا تؤدي إلى الربح.

- **مبدأ الملاءمة:** يقصد بهذا المبدأ أن الخدمة العمومية تتطور مع مرور الزمن وتطور المجتمعات، أي تتكيف مع التطور الاجتماعي والتقدم التقني ومن ثم فمن الضروري وفقاً لهذا المبدأ أن تقدم الخدمة بكفاءة، وأن يساير تقديمها تطور حاجات المواطن على اعتبار أن هذه الحاجات تتغير وتتطور مع الزمن خاصة وأن المحيط بجميع مجالاته يتميز بالتغير وعدم الثبات⁴.

ومن هذا نستنتج أن مبدأ الملاءمة أن الخدمات العمومية التي تسعى إلى تقديمها المؤسسات لا بد أن تتلاءم مع التغيرات والتطورات التي يشهدها العالم.

1 Lia Caponetti et Barbara : " **sak comment definir le service public à travers ses différentes facettes missions et principes** ", workingpaper, ciriec N°06 ,2016, p14.

2. ياقوت قديد، إلهام بن عيسى: "عراقيل تقديم الخدمة العمومية وأساليب الإرتقاء بها"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، ع 08، ديسمبر 2018، ص 199.

3. قاسمي عائشة: "العوامل المؤثرة في تقديم الخدمات في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري"، مجلة البحوث والدراسات التجارية، ع03، مارس 2018، ص، ص 30، 31.

4. نفس المرجع، ص 31.

- مبدأ التطور: يسمح هذا المبدأ بتكييف محتوى الخدمة العمومية مع التطور الاجتماعي والتقدم التكنولوجي من جهة واحتياجات المستفيدين من جهة أخرى¹.

- مبدأ الفعالية: الخدمة العمومية هي كل الأنشطة التي تثبت فيها عجز السوق في التصحيح الذي يحصل في حالات الإستغلال غير المتوازن بين مناطق الوطن فتوفير بعض الخدمات العمومية الجوارية، في مجال النقل والكهرباء والغاز والاتصالات والتعليم والصحة والأمن وشق الطرق في المناطق ذات الكثافة السكانية الضعيفة، يسهم في خلق التوازن الجهوي والحفاظ على مزاولة النشاطات الاقتصادية خارج التجمعات السكانية الكبرى، وعليه فإن مثل هذه الخدمات تجعل تهيئة وتنمية هذه المناطق أكثر فعالية². وهذا يعني أنه لا بد في إطار محاولة توفير البنى التحتية لا بد أن تستفيد كامل مناطق الوطن منها بدون عنصرية بغض النظر عن مكان تواجد هذه المناطق وحجم كثافتها السكانية.

- مبدأ الاستمرارية: إن المرافق العمومية تؤدي خدمة جوهرية وعلى أساسها ينظم الأفراد شؤونهم ومن ثم كان لا بد من استمرار سير المرافق العامة بانتظام، حتى لا تحدث اختلالات واضطرابات في حياة المجتمع ويمكن لنا أن نتصور مدى الارتباك والقلق الذي يحدث في حالة انقطاع مرفق ما عن تقديم الخدمات³.

ثالثاً: أنواع الخدمة العمومية

إن التطورات الاقتصادية والاجتماعية أدت إلى تنوع متطلبات المواطنين من أجل الحصول على خدماتهم الأمر الذي أدى إلى تنوع الخدمات العمومية وهي الموضحة في النقاط الآتية:

1. عدنان مريزق: "التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة"، [د،ط]، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص (17 - 20).
2. نفس المرجع، ص 21.
3. محمد لكل: "الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحقيق جودة الخدمة العمومية"- حالة الجزائر-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل. م. د في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018-2019، ص 93.

1- تقسيم الخدمة العمومية حسب درجة تعقد إجراءات الحصول عليها

1-1- الخدمة العامة البسيطة: وهي الخدمة الحكومية المقدمة للمستفيد عبر إدارة أو جهاز واحد مثلاً: الحصول على شهادة السوابق العدلية، حيث يتم تقديم هذه المعاملات في مكان واحد والحصول على النتيجة من نفس المكان¹.

تعتبر الخدمة العامة البسيطة خدمة مقدمة للمستفيد حيث تكون محافظة على نفس المكان.

1-3- الخدمة العامة المركبة: وهي مجموعة من الخدمات البسيطة تمثل مجموعها القيمة النهائية للمواطن مثال على ذلك خدمة تسجيل الزواج. عادة ما تكون للخدمة المركبة مسؤولية أكثر من جهاز حكومي واحد².

فالخدمة العامة المركبة هي تلك الخدمات البسيطة بحيث يكون لها مسؤولية أكثر من جهاز حكومي واحد. فكل من الخدمات العامة البسيطة والمركبة هي خدمات إدارية تقوم بها المؤسسات الحكومية، الهدف منها ضبط وتنظيم الشؤون الاجتماعية المتعلقة بالمواطنين، ولقد تزايدت هذه الخدمات التنظيمية بشكل كبير وهذا باتساع نشاط الأفراد³.

2- تقسيم الخدمات العامة وفق النوع

2-1- خدمات عمومية مرتبطة بسيادة الدولة: وهي خدمات مرتبطة أساساً بالدور التقليدي للدولة في مجال العدالة، الأمن، الدفاع الوطني، المالية العمومية⁴.

2-2- خدمات ذات الطابع الاقتصادي: وهي جميع الخدمات العمومية ذات الطابع الاقتصادي، ظهرت هذه الخدمات بشكلها المذكور في القرن 20 مع التطور الملحوظ لدور الدولة في الحياة الاقتصادية وفي تحقيق رفاهية المواطن وتحقيق احتياجاته الأساسية ومن أهمها نذكر ما يلي:

- ضبط وتنظيم الشؤون الاقتصادية والمالية.

- تسجيل المؤسسات وجباية الضرائب.

1. سعد الله رشيد، خالد قاشي: "دور الرقمنة في تحسين خدمات المرفق العام"-دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة-، المجلد 10، ع 06، 2020، ص 184.

2. نفس المرجع، نفس الصفحة.

3. عماد لبيد، بلال موازي: "الخدمة العمومية الإلكترونية في الجزائر معطيات الواقع ورهانات المستقبل"، [د.ط]، المركز الديمقراطي العربي، برلين، 2021، ص 12.

4. سعد الله رشيد، قاشي خالد: مرجع سابق، ص، ص 184، 185.

- تنظيم وإدارة المؤسسات المالية ومؤسسات الضمان الاجتماعي¹.
- 2-3- خدمات ذات طابع اجتماعي: بإمكان تأدية هذه الخدمات من طرف أفراد المجتمع بإمكانياتهم الخاصة إلا أن السلطات العمومية يظل ضروري توفيرها².
- حيث تمثل الخدمات الاجتماعية في توفير التعليم، الصحة إلخ.
- 2-4- خدمات ذات طابع ثقافي: وهي خدمات يستفيد منها أفراد المجتمع إلا أن هذه الخدمات لا تكون ذات أهمية بالنسبة لبعض الأفراد أو المجتمعات مثل: خدمات المكتبات العامة³.
- كما يمكن تقسيم الخدمة العمومية من حيث التكلفة:
- 2-5- الخدمات المجانية: وهي تلك الخدمات التي تقدمها الدولة ولا تتلقى مقابلها المال من المواطنين⁴، فالخدمة العمومية المجانية هي الخدمة التي يحصل عليها الفرد لكن لا يدفع مقابل لها.
- الخدمة بالمقابل: وهي تلك الخدمات مدفوعة الأجر مقابل التزام مادي و يتحمل أعبائها المستفيد بشكل مباشر. مثل: الكهرباء، الهاتف، الماء الشروب⁵.
- فهي خدمات مرتبطة بالخدمات الاقتصادية حيث أن كل هذه الخدمات يكون القطاع الخاص هو المسؤول عنها.
- الخدمة المدعمة: هي تلك الخدمات التي يتشارك في دفع تكاليفها كل من الدولة والمواطن. مثل: السكن الاجتماعي⁶.
- خدمة توفير المياه ذات الاستهلاك المنزلي أو الصناعي.
- خدمة الإمداد بالكهرباء أو الطاقة (إنارة المنازل والشوارع).

1. لبيد عماد، موازي بلال: مرجع سابق، ص، ص 12، 13.

2. خالد دخيلي: "أثر التوجه نحو الحكومة الإلكترونية في تحسين الأداء التسويقي للخدمة العمومية"، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية، مجلد 3، ع3، سطيف، 2021، ص 451.

3. نفس المرجع، نفس الصفحة.

4. لامية طالة: "مطبوعة حول الاتصال والخدمة العمومية"، كلية علوم الإعلام والإتصال، جامعة الجزائر3، 2021 - 2022، ص15.

5. نفس المرجع، ص 16.

6. نفس المرجع، نفس الصفحة.

- خدمة الموانئ والطرق والنقل بمختلف أنواعه¹.

رابعا: أهمية وأهداف الخدمة العمومية

1- أهمية الخدمة العمومية

للخدمة العمومية أهمية كبيرة يمكن إدراجها في النقاط التالية:

1- إن الخدمات العمومية هي جوهر الحياة بالنسبة للمواطن ومرتكزات التقدم للمجتمع: فالفرد يحتاج

إلى الصحة، التعليم، الماء، الكهرباء، السكن، محيط نظيف.... إلخ، لكي يكون إنسان ذو تأثير إيجابي في المجتمع، حيث كلما توفرت هذه الخدمات في المجتمع بالكمية والنوعية المناسبة كلما دل ذلك على مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبشرية حيث تعتبر جوانب حيوية للتنمية الشاملة.

2- الخدمات العمومية تدعم موقف الحكومة أو القائم على تقديمها إذا كانت تقدم بطريقة ترضي

المواطن: حيث أن الحكومات سواء على المستوى المركزي أو المحلي تلتزم ببعض الإنجازات والمشروعات التي تمثل متطلبات المواطنين وكلما جسدت هذه الأخيرة كان هناك وفاء للالتزامات من قبل الحكومة وينعكس ذلك على كسب ثقة الجمهور.

3- تحقيق الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي والسياسي: إن الاستقرار بكل أشكاله له تأثير على نمو

وتطور المجتمعات فهو يوفر المناخ الملائم للعمل والإنتاج ويسهم في تسريع الإنجاز التنموي في كافة أبعاده، والسلطة في أي مجتمع من خلال فعالية أدوارها الوظيفية هي التي تمسك بالحد الأدنى والمطلوب من الإجراءات لتحقيق هذا الاستقرار وتتجلى أهم محددات الاستقرار في تأمين الخدمات العمومية: العمل، السكن، الرفاه الاجتماعي، الأمن بكل أبعاده، بالإضافة إلى العدالة الاجتماعية والتوزيعية واستمراريتها في تقديمها لعامة المجتمع.

4- مستوى الخدمات العمومية المقدمة هو معيار لمدى التنمية في المجتمع: كانت مؤشرات التنمية

الاقتصادية والاجتماعية سابقا تركز على مستوى الدخل والنواتج القومييين ومعدل دخل الفرد، وأصبحت اليوم مؤشرات جديدة هي التي يتم بها قياس مدى تقدم المجتمعات وهي مؤشرات التنمية البشرية من صحة، تعليم، سكن.....إلخ.

1. كمال فار: "الاتصال المؤسسي والخدمة العمومية في الإدارة المحلية الجزائرية"-دراسة حالة ولاية وبلدية برج بوعريج-

، مرجع سابق، ص 133.

كما أن الحكم النهائي على أي حكومة يكون من خلال فعالية الخدمات التي تقدمها، فالدول وهي تصارع لتلبية الطلبات المتزايدة للمجتمع كثيرا ما تجد نفسها عاجزة عن التعاطي مع المهام الراهنة وهو ما أدى بها إلى البحث عن ترتيبات جديدة للشراكة مع هيئات المجتمع والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص بغية الرفع إلى أقصى حد من مستويات الخدمات المقدمة لمواطنيها¹.

ومن هنا يتضح أن للخدمة العمومية أهمية كبيرة فهي تعمل على خدمة المجتمع وذلك من خلال الخدمات التي تقدمها في سبيل توفير احتياجاتهم والرفي بها.

2- أهداف الخدمة العمومية

تهدف الخدمة العمومية إلى تحقيق بعض الأهداف الأساسية والتي يمكن ذكر أهمها:

2-1- الأهداف الإدارية والاقتصادية: تشمل توفير مختلف الخدمات الإدارية بجودة عالية، وتقديم

السلع والمنتجات التي تعتبر ضرورية في تحقيق الاستقرار وضمان السيرورة المجتمعية، إضافة إلى الدعم اللازم للجوانب الاقتصادية عن طريق رفع كفاءة السياسة الاقتصادية وبالتالي رفع نمو الاقتصاد القومي².

وهنا تعني العمل على إتاحة الخدمات الإدارية بالنوعية المناسبة كما وكيفا، والسعي نحو التمويل بالسلع والمنتجات الأساسية التي تلبى الاحتياجات البشرية وتعمل على تحقيق الاستقرار في المجتمع.

2-2- الأهداف السياسية: إذ تتعلق بكل ما من شأنه أن يحقق النظام والاستقرار السياسي وحماية

الأنظمة الاجتماعية الموجودة، وحماية الأفراد والدفاع عنهم من الاعتداءات الخارجية³. هي تلك الخدمات التي تعمل على تقديمها الدولة لفائدة مواطنيها من أجل حمايتهم والتصدي لكل الأخطار التي تؤثر على حياتهم وعيشتهم.

2-3- الأهداف الاجتماعية والدينية: حيث يتطلب من الحكومات توفير منظمات عامة تهدف إلى

الانتشئة الاجتماعية وتضبط سلوك الأفراد من الانحرافات، والارتقاء بمستويات التعليم ومحاولة نشره وتعميمه لكل الفئات والشرائح، كما يتطلب كذلك إنشاء وتخصيص مؤسسات عامة تهتم بالبعد الديني أو الروحي والجوانب المتعلقة بالعقائد، حيث تتدخل الدولة عن طريق التشريعات

1. غنية نزلي: "دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية"، مجلة العلوم والاقتصادية والسياسية،

ع 12، الوادي، 2016، ص، ص 182، 183.

2. رشيد سالم، أسماء قاسمية: مرجع سابق، ص 350.

3. نفس المرجع، نفس الصفحة.

وإصدار قوانين تهدف إلى خلق مؤسسات عامة، تنمي وتحفظ الجانب الروحي لدى كل المواطنين بشكل عام¹.

خامسا: مكونات الخدمة العمومية

تتكون الخدمة العمومية من عدة أجزاء ضرورية ومتكاملة وجب توفرها للارتقاء بمستواها داخل المؤسسات وهذه المكونات تتمثل في:

1- المكونات المادية للخدمة: يتطلب تقديم الخدمات توفر التسهيلات المادية التي تساهم في انسياب

الخدمة للمواطن وتحقق له المنفعة، وتتمثل المكونات المادية في الموقع الملائم والتي يجب أن ينفرد ببعض المميزات عن غيرها من المباني الأخرى من حيث المظهر الداخلي والخارجي ملائمة الشبابيك ووجود التسهيلات المرتبطة، ومن أهم هذه المكونات المادية نذكر ما يلي: المباني، الحاسبات، البرامج، وسائل الاتصال الشبكية، حيث تعتمد الاتصالات في نظم المعلومات الإلكترونية على ما يعرف بنظام التكامل الإلكتروني للبيانات، لتسهيل تقديم الخدمات بوجود أجهزة الكمبيوتر والتحويل الإلكتروني.

2- الأفراد المشاركون في تقديم الخدمات: العنصر البشري يتعلق بالأفراد العاملين بالمؤسسات الخدمية

والذين يتعاملون بشكل مباشر أو غير مباشر مع العملاء، حيث يتوجب على الإدارة القيام بتنمية مهارات العاملين عن طريق التكوين المستمر فيما يخص استعمال التسهيلات المادية، وكذلك الجوانب المتعلقة بمجموعة المهارات و القدرات.

3- الارتقاء بالعنصر البشري: إن الارتقاء بأداء العنصر البشري هو عبارة عن مجموعة من الأساليب

التي تهدف إلى الرفع من كفاءة وفعالية الموظفين خاصة أولئك الذين يتعاملون بشكل مباشر مع المواطن، تعتمد المبادئ التي يركز عليها الارتقاء بالأداء البشري على الجانب الممارسات للموظف من خلال التركيز على الأداء النموذجي، حيث أن الموظف النموذجي هو الذي يقدم الأداء الأمثل ويتحدد ذلك عن طريق الإنتاجية المحققة من طرف كل موظف بالمؤسسة.

4- التركيز على المواصفات النموذجية في الموظف الذي يقدم الخدمات العمومية:

من أهم المواصفات التي يجب على الموظف أن يتصف بها هي:

- الخصائص الاتصالية: ويعني القدرة على التعبير بوضوح عند الاتصال بالجمهور والتعامل معهم.

1. نفس المرجع ، نفس الصفحة.

- المرونة: القدرة على تغيير نمط أو أسلوب تقديم الخدمة بما يتناسب ويتكيف مع احتياجات وميول المواطن.
- المعرفة الوظيفية: والمتمثلة في الفهم الكامل للخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية كالسياسات والإجراءات.
- الهدنام: حسن المظهر يترك انطباعا إيجابيا لدى المواطنين، ويجلب احترامهم وثقتهم.
- 5- العمليات (عمليات تقديم الخدمة): تمثل العمليات كل الأساليب التي يتم بها الوصول إلى المواصفات والخصائص التي يرغبها العملاء في الخدمة، وهذه العمليات أيضا لها جودتها التي قد ترضي العميل أو لا ترضيه، ويبدو واضحا أن الموظف لا يقتنع بنوعية الخدمة في الكثير من الأحيان، والأسلوب الذي تقدم به الخدمة، لذلك يجب على المؤسسات العمومية أن تأخذ بعين الاعتبار رأي المواطن¹.

سادسا: نظم الخدمة العمومية

- يمكن تقسيم نظم الخدمة العامة كما هو معمول به في مجال الوظيفة لدى المجتمعات المعاصرة إلى نظامين، وهي كالتالي: نظام الخدمة العامة المفتوحة ونظام الخدمة العامة المقفلة.
- 1- نظام الخدمة العامة المفتوحة: حيث يتم النظر في النظام المفتوح إلى الوظيفة بأنها مثل أي مهمة مجتمعية يتم إعداد الفرد لها، ويتفرغ لممارستها طول حياته العملية، وتقوم المؤسسات أو المنظمات العامة وفق هذا النظام باستقطاب عدد من العاملين وفقا لنوع الخدمة الاقتصادية، زراعية، تجارية، حيث يتم تعيين العاملين تبعا لمتطلبات العمل الحقيقية، بغية تقديم خدمة محددة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
 - وما هو جدير بالذكر هو أن منظمات الخدمة العامة قبل توظيف الأفراد تقوم بتحديد الشروط الواجب توفرها في المرشحين للوظائف العامة، إلى جانب إجراء مقارنة بين الوظائف المتشابهة،

1. فوزية صادقي: "دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر"-دراسة تحليلية للجماعات المحلية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، تخصص إعلام واتصال، قسم الاتصال والعلاقات العامة، كلية علوم الإعلام والاتصال والسمعي البصري، جامعة قسنطينة 3، 2020-2021، ص، ص 71، 72.

بهدف الحد من الازدواجية في المسؤوليات والتضارب في الاختصاصات، حيث تدون مهام كل وظيفة في كتيب خاص يسمى كتيب المهام¹.

أ- **البساطة:** إذ يظهر ذلك جليا من خلال عدم بذل المؤسسات العمومية جهدا في إعداد الموظفين بل يتوجب عليهم هم إعداد أنفسهم وتحمل نفقات الإعداد، كما أنها لا تتحمل المسؤولية عن التدريب أثناء العمل، فالموظف هو المسؤول عن تحسين مستواه بنفسه.

ب- **مرونة النظام:** تترجم حرية الإدارة في التخلي وإلغاء الوظائف التي لم تعد الحاجة إليها قائمة، كما يعطي هذا النظام هامشا من الحرية للموظف، للبحث عن وظيفة أخرى قد تناسبه أكثر.

ج- **اقتصادية النظام:** تتبع اقتصادية النظام من عدة عوامل واعتبارات منها، أن التعيين في الوظيفة يتم وفق الاحتياجات الحقيقية للعمل، والخبرات إن وجدت وطلبت، وكذا عامل الانفتاح على المجتمع، وعدم تمييز العاملين الحكوميين عن غيرهم في القطاعات الأخرى².

2- **نظام الخدمة العامة المقفلة:** وفق هذا النموذج تقوم الإدارة غالبا بعمليات إعداد الموظفين قبل التحاقهم بالعمل، واستمرار التدريب أثناء العمل بغية رفع المستويات المهنية، وتنمية القدرات واكتشاف الاستعدادات، كما أن القاعدة العامة للنظام المقفل في الخدمة العامة هي استمرارية عمل الموظف مع الإدارة ضمن توازن في الحقوق والواجبات³.

سابعا: طرق تمويل الخدمة العمومية

تتعدد طرق تمويل الخدمات العامة للخدمات حسب درجة تدخل الدولة في صيغة تقديم هذه الخدمات حيث تعدد طرق تمويل الخدمة العمومية ومن أهم طرق تمويل نجد:

- نموذج الدعم الحكومي.
- نموذج الاسناد للقطاع الخاص.
- نموذج الشراكة مع القطاع الخاص ويقصد ب:

1- **نماذج الدعم الحكومي:** ينقسم الدعم الحكومي للخدمات العامة إلى نوعين هما:

1. فتيحة بن أم السعد، نعيمة يحيوي: "دور تكنولوجيا نظم المعلومات والإتصال في تحسين نظام الخدمة العامة في ظل الحوكمة الإلكترونية"، المجلة الدولية للبحوث الإسلامية والإنسانية المتقدمة، مجلد 4، ع 11، تشرين الثاني 2014، ص 8.

2. سارة كرازدي: "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية"-قطاع العدالة نموذجاً-، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه حقوق، تخصص قانون إداري، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2021-2022، ص 127.

3. فتيحة بن أم السعد، نعيمة يحيوي: مرجع سابق، ص 78.

1-1- الدعم الحكومي الكامل: ويتميز هذا النوع من الدعم بما يلي:

- تمتلكه الحكومة وتديره وتشغل المرافق العامة وتقوم بتقديم خدماته المجانية لأفراد المجتمع.
- تتولى أعمال وأنشطة المؤسسات العامة هيئة وطنية سيادية ويتم تمويل جميع أوجه اتفائه من موازنة الدولة.

1-2- الدعم الحكومي الجزئي: ويتميز ب:

- تمتلكه الحكومة وتديره المؤسسات العامة وتقوم بتأدية خدمات برسوم رمزية لأفراد المجتمع.
- تتولى أعمال وأنشطة المؤسسات العامة هيئة مستقلة إداري ومالي ويتم تمويل نفقاتها من مواردها ذاتيا مع التزام الحكومة بدعم هذه الهيئة جزئيا من موازنة الدولة¹.
- ومنه نستنتج أن طرق التمويل الخدمات العمومية تتعدد وذلك حسب درجة تداخل دولة فنجد دعم الحكومي الكامل والذي يكون دون مقابل مقارنة بدعم الحكومي الجزئي الذي يكون بمقابل مادي.

- 2- نموذج الإسناد للقطاع الخاص: وتتمثل بأن الدولة تمتلك البنية التحتية وتحدد استراتيجيات العمل، غير أن القطاع الخاص يقوم بالإدارة والتشغيل لفترة محددة قانونا ويأخذ النموذج شكل عقود الامتياز بحيث ترجع هذه المؤسسة إلى الدولة بعد الفترة المحددة قانونا، وتمول هذه المؤسسات بعيدا عن الموازنة العامة للدولة.

حيث هنا في نموذج القطاع الخاص يقوم في فترة محددة من زمن بالإدارة وتشغيل وتم ترجع هذه المؤسسات إلى دولة وتمويل بعيدا عن ميزانية الدولة.

3- نموذج لشراكة مع القطاع الخاص:

وتعني أن يملك القطاع الخاص مؤسسة إنشائها بتمويل خاص، يتولى إدارتها وتشغيلها تخضع لإشراف الحكومي².

إن نموذج الشراكة مع القطاع الخاص، هو إنشاء مؤسسة بصفة خاصة حيث تكون إدارتهما وتسييرها وتحكم فيها بشكل خاص ولكن في نفس الوقت تخضع لإشراف أي تكون تحت إشراف حكومي.

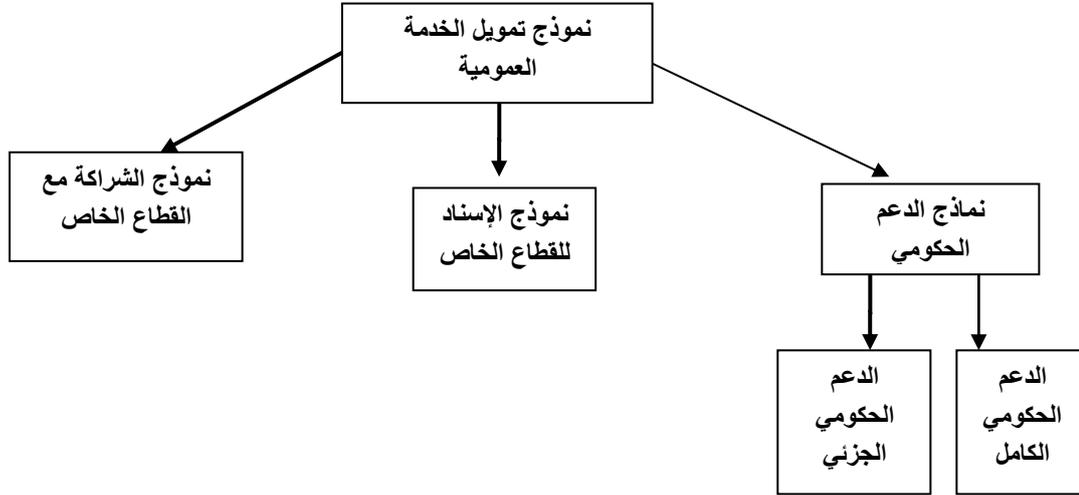
1. نعيمة زعرور: "أساليب مثلى في ترشيد تكاليف الخدمة العامة"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص 72.

2. نفس المرجع، ص 73.

ومنه يتضح لنا أن طرق تمويل الخدمة العمومية متعددة وذلك يكون حسب درجة تدخل الدولة أي أن الدولة هي المتحكمة والمسؤولة وأيضا الداعمة لهذه الخدمات العامة.

الشكل رقم (04): يمثل طرق تمويل الخدمة العمومية.



من إعداد الطالبتين

ثامنا: متطلبات تحقيق الخدمة العمومية

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

- الاهتمام بتوقعات قطاعات جماهير المواطنين في المجتمع نحو الخدمة العمومية، والعمل على تقديم الخدمة التي تقابل على الأقل هذه التوقعات.
- الحرص على إرضاء العاملين المسؤولين عن إنتاج وتقديم الخدمة للمواطنين، من خلال التدريب والتحفيز ونظم الإشراف والترقيات، وظروف العمل المادية، وتحديد وتطوير الأجهزة والمعدات المادية الأخرى المستخدمة في عمليات إنتاج وتقديم الخدمة.
- توفير نظم المعلومات على المستوى الأجهزة التابعة لها وكذلك على مستوى الخدمة العمومية، وكيفية الحصول عليها، وكيفية الاتصال بمنظمة الخدمة.
- إحكام الرقابة على الفساد والانحراف المتفشي في منظمات الخدمة والذي يتصدره الرشوة والمحسوبية والواسطة¹.

1. عبد الكريم رحاوي، خديجة قاسمي: مرجع سابق، ص، ص113، 114.

تاسعا: العراقيل التي تواجه الخدمة العمومية

1- انتشار ظاهرة البيروقراطية على جميع المستويات: تعد البيروقراطية بمفهومها السلبي ظاهرة تسود غالبية البلدان السائرة في طريق النمو، ولعل السبب يرجع إلى غياب الثقافة تمييز المصلحة العامة عن المصالح الذاتية والشخصية، ومن بين أهم مظاهر البيروقراطية.

1-1- التعسف في استعمال السلطة: إن الملاحظ في بعض الإدارات والمرافق العمومية هو تعسف المسؤولين سواء المنتجين أو المعنيين في استعمال السلطة التي خولهم إياها القانون لخدمة المصلحة العامة، وهذا التعسف قد يكون وراءه تحقيق أهداف للمعني بالأمر أو غيره¹.

أي تطبيق البيروقراطية السلبية ووجود مسؤول ديكتاتوري في استعمال السلطة ما يولد تعسف إداري.

1-2- خرق مبدأ المساواة: يعد مبدأ المساواة من أهم المبادئ التي تحكم سير المرافق العمومية كما يعد من أهم الحقوق المكرسة للأفراد في الدستور والمواثيق الدولية المختلفة².
إن المساواة من أهم الصفات التي تحقق العدالة الخدمائية بين العمال والأفراد.

إلا أن الملاحظ هو التهميش لبعض فئات المجتمع وعدم خلق الظروف الملائمة التي تتماشى وطبيعة احتياجاتهم³.

ينتج التهميش نتيجة لعدم تطبيق مبدأ المساواة في الإدارات.

2- التمييز في أداء الخدمة وانتشار ظاهرة تعاطي الرشوة: تعتبر هذه الظاهرة إلى تقشي ظاهرة الوساطة والمحاباة والرشوة واستغلال الوظيفة، حتى وصل الأمر على قيام قناعة لدى العامة من المواطنين، إن الحصول على الخدمات لا يتم إلا من خلال طريقة من الطرق المذكورة مما شجع على الفساد الإداري⁴.

فالرشوة تؤدي إلى انتشار المحسوبية والتمييز بين فئات المجتمع مما يؤدي إلى مشاكل بين العامل والعملاء.

3- التمسك بحرفية القوانين واللوائح التهرب من المسؤولية: يتميز الموظف العمومي بشدة التمسك بتنفيذ اللوائح والقوانين والتطبيق الحرفي للأوامر والتوجيهات، وهو نمط تقليدي في التسيير الإداري

1. السعيد سليمان: "الخدمة العمومية بين النص والواقع"، مجلة المنازعات الأعمال، ع 22، مارس 2017، ص 141.

2. نفس المرجع، نفس الصفحة.

3. ياقوت قديد، إلهام بن عيسى: مرجع سابق، ص 201.

4. نفس المرجع، نفس الصفحة.

كان نتيجة طغيان نظام المركزية في اتخاذ القرار إذ ينحصر دور الموظف في التنفيذ دون أن تكون لها القدرة على الاجتهاد والسعي للإيجاد الحلول للمشاكل المطروحة، هذا ما يؤدي إلى شل الجهاز الإداري من خلال البطء في تقديم الخدمات¹.

فتمسك بحرفية القوانين واللوائح والتهرب من المسؤولية يعتبر عائق كبير في إنجاز المهام والخدمات، وهذا كله يؤدي إلى تأخير في إنجاز المهام في الوقت المحدد .

4- الروتين الإداري: يهدف إلى تسهيل أداء العمل ووضع قواعد عامة تنطبق على حالة تتكرر باستمرار مما يقلل الإجهاد الذهني للموظف وتجنب العمل الفوضوي، وزيادة الفاعلية في إنجاز الأعمال، أما إذا تعقدت الإجراءات الإدارية، وأصبحت غير ضرورية لإنجاز تلك الأعمال، وغير مسيطرة لروح القوانين الجار بها العمل، فإن الروتين يصبح مرضا خطيرا يهدد التنظيم لأنه يشغل الإدارة عن العمل².

5- التضخيم التنظيمي: ويظهر هذا المشكل على عدة مستويات فعلى المستوى المركزي يظهر من خلال إحداث وزارات كثيرة وكتابات الدولة ووزارات منتدبة، كما يظهر هذا المشكل من خلال التوسع في عمليات التوظيف مما ينعكس على مستوى الأداء من خلال وجود عدد من الموظفين أكبر من حاجة الإدارة أو المؤسسة العمومية أو ما يمكن تعريفه اصطلاحا بالبطالة المقنعة والذي هو نتيجة للسياسات الاجتماعية التي تنتهجها الدول خاصة النامية منها والتي تسعى إلى شراء السلم الاجتماعي من خلال التوظيف الأفراد ومنحهم رواتب منتظمة دون مراعاة الفعالية أو النجاعة المالية للمناسبات التي يتم إحداثها.

6- التمييز في أداء الخدمة: من الأسباب الرئيسية التي كانت وراء فقدان المواطن للثقة في الجهاز البيروقراطي هي التمييز في تطبيق نفس الإجراءات بين المواطنين. فمن جهة يستفيد مواطن من الخدمة بسهولة وبدون تعقيد وفي المقابل تجد مواطن آخر تفرص عليه مجموعة من التعقيدات للحصول على نفس الخدمة.

7- البطء في تجاوب مع المتغيرات: يبقى أكبر مشكل يواجه الجهاز البيروقراطي هي مشكلة مراجعة القوانين واللوائح والتنظيمات وتحديثها بحيث يتماشى مع التغيرات الاجتماعية وروح العصر فالموظف

1. العربي حجام: "الخدمة العمومية وآليات ترفيتها في الإدارات الحكومية مقاربات نظرية- تجارب محلية وعربية-"،

[د،ط]، مركز المدار المعرفي للأبحاث والدراسات، الجزائر، [د،س]، ص 128.

2. صباح أسابع: "التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007، ص90.

الموكلة اليه مهمة تقديم الخدمة للجمهور لا يستطيع تغيير الإجراءات والاستجابة لطلبات المواطنين حتى ولو كان غير مقتنع بما يقدمه من خدمات¹.

ومن بين أكثر عراقل الخدمة العمومية هي الوساطة والتمييز بين الأفراد، حيث نجد انتشار المحسوبية والرشوة بشكل كبير في المؤسسات، من أجل السرعة في إنجاز عمل ذلك الشخص. وهذه من أكثر العراقيل التي تواجه الخدمة العمومية.

ومما سبق يمكن تقديم عناصر تعيق الخدمات العمومية نذكر منها:

- ضعف نظم المتابعة والتقييم للخدمات العامة، وتحقيق الرقابة الفعالة.
الغياب الكامل للبحوث والدراسات التطبيقية في الوحدات التنظيمية التي تقدم الخدمة العمومية وعدم الاهتمام بالاستفادة من مثل هذه البحوث والدراسات التي تتوفر بشكل كبير في المؤسسات والمنظمات الأكاديمية والبحثية².

- سوء تقديم الخدمة العمومية.
- افتقار الابتكار والتطوير النتائج عن السياسات المخططة والمدروسة للتغيير في عمليات وإجراءات في إنتاج وتقديم الخدمة العمومية للمواطن.
البطء في أداء الخدمة العمومية لأسباب تعود إلى طول وتعقيد الإجراءات والعمليات اللازمة لإنتاج الخدمة³.

عاشرا: مشكلات الخدمة العمومية في الجزائر

1- التحديات التنظيمية: ويمكن حصرها فيما يلي:

- الهيكل التنظيمي للإدارة العمومية هو بمثابة نموذج جاهز تم استيراد آليات عمله وأنماط تسييره.
- إشكالية تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية التي تؤثر سير المرافق العمومية، يكمن السبب في كيفية تطبيقها وليس بغاياتها.
- غياب المخطط الهيكلي العام وعدم وضوح السبلات العامة.
- تضخم حجم العمالة في الوحدات المحلية وانخفاض مستوى أدائها.

1. العربي حجام: مرجع سابق، ص، ص 128، 129.

2. ياقوت قديد، إلهام بن عيسى: مرجع سابق، ص 202.

3. باية بن عاشور، حسين قادري: "إدارة الموارد البشرية كمدخل في تفعيل جودة الخدمة العمومية"، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 06، ع01، باتنة، 2021، ص 1082.

- ضعف التدريب الإداري وعدم انتظامه.
- التهرب من المسؤولية وانتشار أساليب وأشكال التهرب من الواجبات لاعتقادهم بأنهم يعملون وغيرهم يجني الثمار، وهذا يؤدي إلى انعدام روح المبادرة والابتكار.
- الاعتماد على الحلول المعدة مسبقا، وبالتالي ضعف مسؤول الابتكار والإبداع في التسيير الإداري¹.
- التنظيم البيروقراطي حيث يشكل التنظيم الإداري للإدارة في شكله الهرمي التقليدي عائقا في وجه تطور التنظيم وجودة الأداء المقدم من قبلها نتيجة الهيكلة الكبيرة والإجراءات المعقدة بالإضافة إلى توظيف عدد كبير من الموظفين وما ينتج عنه من صعوبة تأهيلهم وتدريبهم وبالتالي ضعف أداء الإدارة.
- ضعف عملية التنسيق بين أجزاء ووحدات الإدارة وعرقلة الاتصال بينها نتيجة كثرة الأقسام والمستويات الإدارية وعدم التناسب بين أجزاء الهيكل التنظيمي للأجهزة الإدارية وكذا ضعف الرقابة والمساءلة.
- تعدد المستويات الإدارية وخلق مستويات تنظيمية غير ضرورية بسبب التنظيم البيروقراطي للإدارة يقود بالإضافة إلى مشاكل التنسيق بين الوحدات واستنزاف الموارد إلى عدم القدرة على توفير مستويات جميع الأقسام والوحدات وهو ما يؤدي إلى وجود نقائص لها تأثيراتها على العمل الإداري ونتائجه².

2- تحديات مع مستوى المرفق العام: ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- عدم امتلاك العناصر القيادية في المرافق العمومية، والمهارات الكفيلة بنجاحها في أداء المهام الفنية، الإنسانية، الفكرية والتكنولوجية.
- ضعف على مستوى التخطيط والتنبؤ بطبيعة التحديات التي قد يواجهها المرفق، وبالتالي العجز بعدم التوصل إلى الحلول الكفيلة بتحسين الخدمات المقدمة.

1. العياشي قرطي، مرية صالح: "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ترشيد الخدمة العمومية"، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، المجلد 07، ع02، 2021، ص23.

2. سهام راجي: "تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية في الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الحقوق، تخصص إدارة محلية، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة1، 2018-2019، ص ، ص 73، 74.

- انخفاض مستوى مردودية البرامج والمشاريع والسياسات التي تنتجها مختلف المرافق العمومية لمواجهة مطالب المواطنين وذلك لعدم الاعتماد على معايير تقييم مستمرة تكفل الاستغلال العقلاني لمختلف القدرات المتاحة.
- ضعف أنظمة المراقبة على أعمال ونشاطات المرفق العام.
- 3- تحديات على مستوى ثقافة سلوك موظفي المرفق العام:**
- عدم احترام الموظفين لمواعيد العمل.
- مستويات ضعيفة من الانضباط سواء على المستوى الداخلي للمرفق العام (إحترام النظام الداخلي)، أو على مستوى العلاقات المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، إضافة إلى عدم تقانيمهم في وظائفهم.
- عدم تقيد موظفي المرفق العام بالأمور والأخلاقيات المتعارف عليها في البيئة المحيطة، مما قد سنعكس سلبا على مستوى العلاقات بين المواطن والموظف.
- انحصار القيم الأخلاقية وتخلي العاملين عن القيم المهنية والأخلاق الوظيفية، النزاهة والاستقامة، المحافظة على سير المهني، العمل الجماعي ويحكم قراراتهم¹.
- أيضا من مشكلات الخدمة العمومية في الجزائر نجد:
- **طبيعة النظام السياسي:** إن معظم المشاكل التي تعاني منها الإدارة المحلية ناتجة عن طبيعة النظام السياسي، و بما أن هذا الأخير مشلول فقد أدى إلى شلل الإدارة الحكومية وانتشار المحسوبيات والفوضى وكل مظاهر الفساد الإداري.
- **تدني مستوى الدخل:** وهذا ما يؤثر كثيرا على الموظف حتى صاحب الأخلاقيات والملتزم بالقانون ويدفعه إلى قبول الرشاوي والمال مقابل تسيير المعاملات وتسهيلها.
- **مركزية الإدارة وتضخم الجهاز الإداري:** حيث تشكو هيكلية الإدارة العمومية من مركزية شديدة، وعدم الترابط الفعال بين إدارتها على المستوى المركزي والإدارات المحلية.
- **الفساد الإداري:** حيث يكثر الحديث عن فضائح وممارسات تتعلق بالفساد بكافة أشكاله من رشوة، استغلال النفوذ، انحرافات سلوكية مختلفة من التسيب الوظيفي للعاملين، واقتناع المواطن الجزائري وإدراكه أن الفساد منتشر في الأجهزة الإدارية المحلية، وأنها مهية للانتشار الأوسع لهذه الظاهرة في ظل التغيب المستمر للشفافية، الرقابة وحكم القانون.

1. العياشي قرطي، مرية صالح: مرجع سابق، ص، ص 23، 24.

- التسبب واللامبالاة: إن ظاهرة التسبب متجذرة داخل الإدارة العمومية الجزائرية وتظهر أكثر في المستويات الإدارية الدنيا، والتي تتعامل بشكل مباشر مع المواطنين ففي البلدية مثلا نجد تراخي المواطنين يؤدي إلى فقدان الملفات أو التماطل في تقديم الخدمة وأيضا الأخطاء المرتكبة في ملئ الوثائق الإدارية¹.

بالإضافة إلى وجود معوقات أخرى مثل:

- الإهمال و سوء معاملة الجمهور .
- بروز ظاهرة المحسوبية والواسطة وأثرها على مبدأ تكافئ الفرص .
- استغلال وسائل وأدوات الدولة للكسب الغير الشرعي .
- فشل أجهزة الرقابة الداخلية والخارجية من تأدية أدوارها .
- نقص التأطير وعدم العناية بفكرة التكوين .
- ثبوت في أنماط التسيير وبقاء ظاهرة الروتين .
- الحالة الاجتماعية للموظف وثبوت الأجر²

1. سارة شابي، سامية عواج: "الصورة الذهنية لدى المواطن الجزائري نحو الإدارة المحلية في ظل إجراءات تحسين الخدمة العمومية"، مجلة المعيار، المجلد 25، ع 59، 2021، ص، ص 798، 799.

2. قاسم ميلود: "علاقة الإدارة بالمواطن في الجزائر بين الأزمة ومحاولات الإصلاح"، دفاثر السياسة والقانون، المجلد 3، ع5، 2011، ص75.

خلاصة الفصل

وفي الأخير يمكن القول أن من خلال معالجتنا لهذا الفصل المعنون بـ الخدمة العمومية رؤية مستقبلية وأبعاد تطبيقية، حيث تناولنا فيه التطور التاريخي لمفهوم الخدمة العمومية، كما لاحظنا مختلف الأسس القانونية التي جاءت من أجل تحسين فكرة الخدمة العمومية، بالإضافة إلى إبراز مبادئ وأهم خصائص الخدمة العمومية، كما تم التطرق إلى أنواع الخدمة العمومية التي تنوعت بسبب التطورات الاقتصادية والاجتماعية مما أدى إلى تنوعها، ثم بينا بعد ذلك أهمية الخدمة العمومية وأهم أهدافها الأساسية، وكذا إبراز أهم مكونات الخدمة العمومية التي لا بد من توفرها للارتقاء بمستواها داخل المؤسسة، ما تم التطرق إلى نظم الخدمة العمومية في الجزائر.

الفصل الرابع

الاطار الميداني للدراسة

تمهيد

يعتبر الإطار النظري للدراسة الذي تم إنجازه في الفصول السابقة بمثابة محاولة لجمع المعلومات اللازمة عن متغيري الدراسة ألا وهما الإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية، حيث قمنا بإجراء دراسة ميدانية ببلدية قالمة لمعرفة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية، حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى إبراز الإطار المنهجي للدراسة الذي يتكون من منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، مجالات الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى عرض وتحليل البيانات الميدانية، ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة وأخيرا استخلاص النتائج العامة للدراسة.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

أولاً : الإطار المنهجي للدراسة

1- منهج الدراسة

- **المنهج الوصفي:** اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي باستخدام التفسير وتحليل البيانات. حيث يعرف هذا المنهج بأنه "مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث"¹، فتم الاعتماد عليه في دراستنا كونه الأكثر دقة وملائمة في دراسة مثل هذا النوع من البحوث، بالإضافة إلى عدم إمكانية دراسة هذه لظاهرة الاجتماعية تجريبياً أو غير ذلك من المناهج.

2- أدوات جمع البيانات

هي الوسائل والأساليب التي يجمع بها الباحث البيانات والمعلومات التي تلزمه².

أي أن أدوات جمع البيانات هي التي تساعد الباحث في جمع المعلومات التي تخدم بحثه، ويتمكن من خلالها من فحص فرضياتها، حيث اعتمدنا في بحثنا على الأدوات الآتية: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة.

1-2- الملاحظة: وهي المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة، وتسجيل الملاحظات أول بأول.

وتعرف أيضاً بأنها "متابعة سلوك معين بهدف تسجيل البيانات بغرض استخدامها في تفسير وتحليل مسببات وأثار ذلك السلوك".

فالملاحظة عبارة عن عملية مشاهدة أو متابعة لسلوك ظواهر محددة وتتم عملية الملاحظة و المتابعة للأفراد محددین خلال فترة أو فترات زمنية محددة³.

حيث استخدمنا تقنية الملاحظة عند زيارتنا لبلدية قالمة والاحتكاك بالموظفين مما ساعدنا ذلك إلى جمع المعلومات التي تفيدنا في دراستنا وذلك من خلال ملاحظة كل من الموظفين والمواطنين:

- رصد مدى كفاية الأجهزة التي تستخدم في تقديم الخدمات.

- رصد إذا كان هناك ضعف وانقطاع في شبكة الأنترنت .

1. سعد سلمان المشهداني: "منهجية البحث العلمي"، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص 126.

2. عبد الرحمان سيد سليمان: "مناهج البحث"، [د،ط]، عالم الكتب، 2014، ص217.

3. محمد سرحان علي المحمودي: "مناهج البحث العلمي"، ط3، دار الكتب، اليمن، 2015، ص، ص 149، 150.

- رد فعل المواطنين في حالة غياب الشبكة.
 - طريقة تعامل الموظفين مع المواطنين في حالة غياب الشبكة.
 - رصد مدى حماية البلدية للبيانات الشخصية.
 - رصد اهم الأخطاء التي تقع في تقديم الخدمات للمواطنين.
- 2-2- **المقابلة:** وتعني الالتقاء بعدد من الناس وسؤالهم شفويا عن بعض الأمور التي تهم الباحث بهدف جمع إجابات معلومات وبيانات يفيد تحليلها في تفسير المشكلة أو اختبار الفروض، فهي إحدى وسائل جمع البيانات من مصادرها وتتم بين طرفين حول موضوع محدد منطلقا من أسباب وحققا لغايات وتهدف المقابلة إلى التعرف على الظاهرة أو الموضوع بالبحث عن الأسباب من خلال التقاء مباشر بين الباحث والمبحوث تطرح فيها أسئلة تهدف إلى استيضاح الحقائق وتشخيص فيها المعلومات بربط العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة¹.
- وتعرف أيضا على أنها محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة، وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى بغرض الوصول إلى المعلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج الباحث الوصول إليها بضوء أهداف بحثه².
- ولقد اعتمدنا على تقنية المقابلة في إطار إنجاز دراستنا الميدانية باعتبارها أكثر أدوات جمع البيانات دقة، لذلك أجرينا أربعة مقابلات مع رؤساء مصالح الحالة المدنية، جوازات السفر وبطاقات التعريف الوطنية البيومترية، رخص السياقة، تسيير المركبات لبلدية قالمه، وذلك من خلال دليل المقابلة الذي تضمن 14 سؤال تطرقنا فيهم إلى الحديث عن الإجراءات التنظيمية في بلدية قالمه في إطار التحول نحو نمط الإدارة الإلكترونية، إضافة إلى التدريب، وأهم المعوقات التي واجهت تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- حيث توجهنا يوم 28 أبريل 2024 إلى بلدية قالمه بعد أن تم توقيع الموافقة على طلبنا لإجراء دراسة ميدانية فيها، أين تم إنجاز 04 مقابلات خلال ثلاثة أيام متتالية وكانت أول مقابلة مع رئيسة مصلحة جوازات السفر وبطاقات التعريف البيومترية، أما المقابلة الثانية فكانت مع نائب رئيس مصلحة الحالة المدنية، ثم إجراء مقابلة أخرى مع رئيس فرع تسيير المركبات، بعدها تم إجراء آخر مقابلة مع رئيسة فرع رخص السياقة، حيث

1. مروان عبد المجيد إبراهيم: "أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية"، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص171.

2. محمد سرحان علي المحمودي: مرجع سابق، ص 141.

استقبلونا جميعهم بطريقة جيدة وبرحابة صدر فقمنا بطرح مجموعة من الأسئلة قابلتها مجموعة من الإجابات القيمة التي تخدم موضوع دراستنا

2-3- الاستمارة

تعرف الاستمارة بأنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد.¹

وهي أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية، التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث، حسب أغراض البحث.

وتعرف أيضا: «مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين، حول ظاهرة أو موقف معين»

وهي أيضا: «أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة، مرتبة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها»² حيث اعتمدنا على الاستبيان كوسيلة تخدم بحثنا وتتماشى مع طبيعة موضوعنا حيث تم عرض الاستمارتين للتحكيم من قبل مجموعة من الأساتذة في قسم علم الاجتماع، فقدموا لنا مجموعة من الملاحظات التي أدت بنا إلى إجراء مجموعة من التعديلات عليها.

حيث قمنا بصياغة أسئلة الاستمارة الموجهة للعمال حيث تتضمن مجموعة من الأسئلة المتنوعة بين الأسئلة المغلقة والمفتوحة وقد إلى محاور وهي:

- المحور الأول: حول البيانات الشخصية والمتضمن 5 أسئلة، من السؤال رقم 01 إلى السؤال 05.
- المحور الثاني: أسئلة متعلقة بمتغيري الفرضية الجزئية الأولى وتضمنت 12 سؤال من سؤال رقم 6 إلى رقم 17.
- المحور الثالث: أسئلة متعلقة بمتغيري الفرضية الجزئية الثانية وتضمنت 10 أسئلة 18 إلى 27.
- المحور الرابع: أسئلة متعلقة بمتغيري الفرضية الجزئية الثالثة وتضمنت 7 أسئلة من سؤال رقم 28 إلى سؤال رقم 34.

1 . نادية سعيد عيشور: "منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية"، مؤسسة حسين راس الجبل، الجزائر، [د، س]، ص 286.

2 . مصطفى عليان ربحي: "البحث العلمي - أسسه - مناهجه - وأساليبه - إجراءاته"، جامعة البقاء التطبيقية، الأردن، [د، س]، ص 90.

أما بالنسبة للاستمارة الخاصة بالمواطنين فهي أيضا تتضمن مجموعة من الأسئلة المدمجة بين الأسئلة المفتوحة والمغلقة وقد قسمت إلى ثلاث محاور وهي:

- المحور الأول: حول البيانات الشخصية والمتضمن 4 أسئلة من السؤال رقم 1 إلى السؤال رقم 4.
- المحور الثاني: المتعلق بمتغيري الفرضية الجزئية الأولى والمتضمن 7 أسئلة، من السؤال 5 إلى السؤال رقم 11.
- المحور الثالث: المتعلق بمتغيري الفرضية الجزئية الثالثة والمتضمن 4 أسئلة من السؤال رقم 12 إلى السؤال رقم 15.

3- مجالات الدراسة

تعرف مجالات الدراسة على أنها الخطوة الأساسية في البحوث العلمية فهي نقطة أساسية في أي بحث، وذلك لأهميتها أثناء الدراسات الميدانية.

حيث تقسم حالات الدراسة في الحقل السوسولوجي إلى 3 مجالات: مكاني، زمني، بشري.

أ- **المجال المكاني:** ويقصد به النطاق الجغرافي لإجراء الدراسة الميدانية، حيث قمنا بدراستنا الميدانية ببلدية قالمة والتي تقع وسط الولاية بمدينة قالمة، تحتوي بلدية قالمة على مساحة تقدر ب13328 كلم²، حيث تم تشييدها سنة 1986م، ويتشكل الهيكل التنظيمي لبلدية قالمة.

1- مصلحة ديوان رئيس المجلس الشعبي.

2- مصلحة الأمانة العامة.

3- المديرية المالية الإدارة والوسائل.

4- مديرية التنظيم والشؤون العامة.

5- مديرية التعمير والتجهيز والاستثمار.

6- مديرية الصيانة والتموين و حماية البيئة.

ب-المجال الزمني

يمثل المجال الزمني المدة الزمنية التي قام بها الباحث في إجراء دراسته الميدانية من جمع المعلومات والبيانات ولقد مرت دراستنا ب 6 مراحل وهي كالآتي:

- **المرحلة الأولى:** كانت بتاريخ 14 أفريل عبارة عن دراسة استطلاعية بهدف أخذ لمحة عن إدارة البلدية، أما الزيارة الثانية فكانت بتاريخ 15 أفريل والتي قابلنا فيها المديرية وقمنا باطلاعها على موضوعنا حيث طلبت منا العودة في اليوم الموالي من أجل أخذ الموافقة.

- المرحلة الثانية: فكانت من 16 أبريل إلى 18 أبريل 2024 حيث أخذنا الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية يوم 16 أبريل، وكذلك قمنا في هذه الفترة بالاتصال بمصلحة الموارد البشرية من أجل ضبط عدد العمال الذين ستجرى عليهم الدراسة.
- المرحلة الثالثة: فكانت من 21 إلى 23 أبريل فتم فيها حصر عدد الموظفين الذين ستجرى عليهم الدراسة، وتم توزيع 36 استمارة استبيان على موظفي فرع الحالة المدنية وفرع تسيير المركبات وفرع رخص السياقة.
- المرحلة الرابعة: كانت من 24 إلى 25 أبريل حيث تم فيها توزيع الاستمارات المتبقية على موظفي مصلحة جوازات السفر وبطاقات التعريف الوطنية البيومترية، والتي عددها 14 استمارة استبيان.
- المرحلة الخامسة: من 28 إلى 30 أبريل فتم فيها إجراء 4 مقابلات، ففي يوم 28 أبريل تم إجراء مقابلة مع رئيسة مصلحة جوازات السفر وبطاقات التعريف البيومترية السيدة "عباس سعاد"، وإجراء مقابلة أخرى مع نائب رئيس مصلحة الحالة المدنية السيد "بازين زهير"، أما خلال اليوم الموالي فتم إجراء مقابلة واحدة مع رئيس فرع تسيير المركبات السيد "طاهري جمال" نظرا للاكتظاظ الذي تشهده البلدية من المواطنين، أما يوم 30 أبريل فتم إجراء آخر مقابلة مع السيدة "بن شويب فريال" رئيسة فرع رخص السياقة، حيث استقبلونا جميعهم بطريقة جيدة وبرحابة صدر وأجابونا عن كل أسئلتنا وزودونا بالمعلومات التي نحتاجها في إنجاز مذكرتنا.
- المرحلة السادسة: فكانت يومي 2 و 5 ماي أين تم التوجه إلى بلدية قالمة مرة أخرى لتوزيع الاستمارات على المواطنين التوافدين للبلدية لاستخراج وثائقهم لكن واجهتنا مجموعة من الصعوبات المتمثلة في رفض بعض المواطنين الإجابة على استماراتنا، في حين أن هناك أشخاص تعاملوا معنا بأسلوب غير لائق مع رفع أصواتهم علينا كون أن ورائهم أعمال وليس لديهم الوقت الكافي للإجابة عن الاستمارة، وفي الأخير تم توزيع 40 استمارة استبيان على مواطنين آخرين بصفة عشوائية.
- ج- المجال البشري: ويقصد به مجموعة الأفراد التي ستجرى عليهم الدراسة وهم الموظفين الذين يعملون في مصلحة جوازات السفر وبطاقات التعريف الوطنية البيومترية و مصلحة الحالة المدنية، وفرع تسيير المركبات وفرع رخص السياقة والبالغ عددهم 50 موظفا، ونظرا لحجم الموظفين تم اعتماد أسلوب المسح الشامل بدلا من اخذ عينة.

- أسلوب المسح الشامل: دراسة شاملة مستعرضة ومحاولة منظمة لجمع البيانات وتحليل وتفسير وتقرير الوضع الراهن لموضوع ما في بيئة محددة ووقت معين.
- وهو أيضا نوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها¹.

3- عينة الدراسة خصائصها وكيفية إختيارها

- كما تم اعتماد أسلوب العينة على المواطنين الذين يتوافدون على المقر المركز بلبلدية قالمة لاستخراج وراثتهم المختلفة، وقد تم إختيار مفردات العينة بطريقة عشوائية بسيطة، فبلدية قالمة يتردد عليها يوميا حوالي 400 مواطن ونظرا لضيق الوقت تم أخذ عينة 10% متمثلة في 40 مفردة، حيث توجهنا إلى بلدية قالمة وقمنا باختيار مجموعة من المواطنين بصفة عشوائية، فقبل الشروع في توزيع الاستمارات قدمنا أنفسنا للمواطنين وعرفنا بموضوع دراستنا وذلك من أجل جعلهم يتجاوبون معنا ويقدموا لنا المعلومات اللازمة.
- تعرف العينة على أنها "جزء من المجتمع حيث تتوافر في هذا الجزء خصائص المجتمع نفسها، وتعرف أيضا بأنها مجموعة من الأشخاص الذين ينتمون لمجتمع البحث وتكون العينة التي يتم اختيارها وفق معايير دقيقة وعلمية"².
 - وعليه اتبعنا طريقة العينة العشوائية البسيطة التي تعرف بأنها تلك العينة التي يتم اختيارها بحيث يكون لكل مفردة من مفردات مجتمع البحث فرص متكافئة في الاختيار³.

1. محمد سرحان علي المحمودي: ، مرجع سابق، ص، ص 51، 52.

2. محمد عبد السلام: "مناهج البحث في العلوم الإجتماعية والإنسانية"، [د،ط]، مكتبة نور، 2020، ص45.

3. أحمد بدر: "أصول البحث العلمي ومناهجه"، [د،ط]، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1996، ص325.

ثانياً: عرض وتحليل البيانات الميدانية

1. تحليل البيانات الخاصة بالموظفين

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم (01): يوضح جنس المبحوثين

الجنس	ت	%
ذكر	11	22
أنثى	39	78
المجموع	50	100

تشير معطيات الجدول (01) بأن 39 مفردة من حجم العينة إناث وذلك بنسبة 78%، بمقابل نجد أن نسبة الذكور 22%.

ومن هنا نستنتج أن هذا الارتفاع في نسبة الإناث ناتج عن رقي مكانة المرأة في المجتمع واكتساحها للوظائف الإدارية عكس الذكور الذين يفضلون العمل في مجالات أخرى.

الجدول رقم(02): يوضح سن المبحوثين

السن	ت	%
[18-25 سنة]	2	4
[26-33 سنة]	6	12
[34-41 سنة]	26	52
أكثر من 41 سنة	16	32
المجموع	50	100

تشير معطيات الجدول رقم (02) أن أغلبية المبحوثين ينتمون إلى الفئة العمرية من 34 إلى 41 سنة ذلك بنسبة 52%، ثم تليها الأفراد أكثر من 41 سنة بنسبة 32%، أما بالنسبة لفئة من 26 إلى 33 سنة تمثل 12%، في حين نجد أن الفئة الأقل نسبة هي الفئة من 18 إلى 25 سنة بنسبة 4%.

وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل على توظيف فئة الشباب بنسبة كبيرة باعتبارها الفئة الأكثر نشاطاً وحيوية.

الجدول رقم(03): يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين

المستوى التعليمي	ت	%
متوسط	1	2
ثانوي	29	58
جامعي	20	40
المجموع	50	100

تشير معطيات الجدول رقم (03) أن أعلى نسبة من الموظفين الذين أجريت عليهم الدراسة لهم مستوى التعليم الثانوي وذلك بنسبة 85%، ثم يليه المستوى الجامعي الذي يمثل نسبة 40%، في حين نجد أن الموظفين ذو المستوى التعليمي متوسط تمثل 2%.

من هنا نستنتج أن المؤسسة تمتلك عمال متعلمين قادرين على حسن التعامل مع المواطنين وتقديم الخدمات لهم بكل جودة ودقة.

الجدول رقم(04): يوضح الحالة الاجتماعية للمبحوثين

الحالة الاجتماعية	ت	%
أعزب (ء)	19	38
متزوج (ة)	24	48
مطلق (ة)	5	10
أرمل (ة)	2	4
المجموع	50	100

تشير معطيات الجدول رقم (04) أن المبحوثين المتزوجين وبنسبة 48%، ثم تليها فئة العزاب بنسبة 38%، في حين نجد فئة المطلق تمثل نسبة 10%، أما فئة الأرامل فتمثل نسبة 4%.

ومنه نستنتج أن ارتفاع نسبة المتزوجين راجع إلى حصولهم على عمل وبالتالي تحسن ظروفهم مما ساعدهم على تكوين أسرة، أما الفئة المطلقين فيه فئة قليلة جدا مقارنة الأفراد العينة.

الجدول رقم (05): يمثل الخبرة المهنية للموظفين

الخبرة المهنية	ت	%
[1-5 سنوات]	7	14
[6-11 سنة]	26	52
أكثر من 11 سنة	17	34
المجموع	50	100

تشير معطيات الجدول رقم (05) أن أكبر فئة هي من 6 سنوات إلى 11 سنة حيث تمثل نسبة 52%، ثم تليها نسبة 34 % وهي متعلقة بالأفراد الذين لديهم خبرة أكثر من 11 سنة، بينما باقي النسبة فهي متعلقة بالأفراد الذين لهم خبرة من سنة إلى 5 سنوات بنسبة 14%. ومنه نستنتج أن الأفراد الذين داخل المؤسسة لهم خبرة في مجال العمل مما يساهم هذا بدوره في تحسين الخدمات.

المحور الثاني: الإجراءات التنظيمية في إطار التحول نحو الإدارة الإلكترونية

الجدول رقم (06): يوضح امتلاك البلدية للحواسيب وملحقاتها

الاحتمالات	ت	%
نعم	16	32
لا	34	68
المجموع	50	100

تشير معطيات الجدول رقم (06) أن اغلبية المبحوثين أقروا بأن مؤسستهم لا تمتلك حواسيب كافية بنسبة 68%، في حين نجد أن 32% اجابوا بوجود حواسيب و ملحقات كافية . ونظرا إلى أغلبية الفئة التي تأييد بنقص الحواسيب و الملحقات في المؤسسة أي أن بلدية قالمة لها نقص كبير في الملحقات و الحواسيب بحيث أنها تستخدم في استخراج الوثائق وحجز المعلومات و منه يؤدي هذا النقص الى أخذ فترة طويلة في انجاز الوثائق مما يؤدي الى عرقلة الخدمات المقدمة للمواطن، وهذا ما لاحظناه ميدانيا.

الجدول رقم(07): يوضح مدى قوة تدفق شبكة الأنترنت

الاحتمالات	ت	%
قوي	4	8
متوسط	30	60
ضعيف	16	32
المجموع	50	100

تشير معطيات الجدول رقم (07) أن اغلبية المبحوثين أجابوا بأن تدفق الأنترنت متوسط داخل المؤسسة وذلك بنسبة 60%، ثم تليها نسبة 32% أجابوا بأن تدفق شبكة الأنترنت ضعيف داخل المؤسسة، في حين نجد أن نسبة 8% من المبحوثين أجابوا بأن شبكة الأنترنت قوي.

ومن هنا نستنتج أن المؤسسة تعاني من نقص كبير في شبكة الأنترنت، وهذا ما لاحظناه ميدانياً، ومنه نستخلص أن هذه المؤسسة بحاجة الى تحسين البنية التحتية للشبكة، وذلك من اجل ضمان استمرارية العمل بكفاءة وتحسين الخدمات ولهذا يجب على المؤسسة تسيير أهداف تتماشى مع تحسين الخدمة العامة وهذا ما يتطابق مع نظرية الإدارة بالأهداف في التنفيذ والمتابعة أن يجب تنفيذ الخطط بشكل دقيق و متابعتها بانتظام وذلك لتحقيق المؤسسة أهدافها.

لذا يجب التحسين من شبكة الأنترنت عن طريق التحسين من البنية التحتية والذي يبدأ اولاً بتسطير الأهداف لأجل نجاحها وتحقيق غاياتها بكل دقة وفعالية .

جدول رقم(08): يوضح مدى قدرة الموظف على استخدام الحاسوب

الاحتمالات	ت	%
جيدة	27	54
متوسطة	19	38
ضعيفة	4	8
المجموع	50	100

تشير معطيات الجدول رقم (08) أن أغلبية المبحوثين أقرروا بان قدرتهم على استخدام الحاسوب جيدة وذلك بنسبة 54%، بينما نجد نسبة العمال الذين قدرتهم في تعامل مع الحاسوب متوسطة 38%، اما باقي نسبة تمثل العمال الذين قدرتهم ضعيفة بنسبة 8%.

ومنه نستنتج أن المؤسسة أغلبية عمالها قدراتهم في التعامل مع الحاسوب في المستوى الجيد، وقد يكون ذلك راجع لإخضاعهم لدورات تدريبية.

جدول رقم (8-1): يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي والقدرة على استخدام الحاسوب

النسبة المئوية	ضعيفة	متوسطة	جيدة	القدرة على استخدام الحاسوب / المستوى التعليمي
1 %2	1 %2	/	/	متوسط
29 %58	2 %4	14 %28	13 %26	ثانوي
20 %40	1 %2	5 %10	14 %28	جامعي
50 %100	4 %8	19 %38	27 %54	المجموع

تشير معطيات الجدول رقم (8-1) أن هناك تساوي في إجابات المبحوثين الذين لهم مستوى تعليمي جامعي وثنائي لديهم قدرات ومهارات جيدة في استخدام الحاسوب وذلك بنسبة 28%، في حين نجد أن الأفراد الذين لديهم مستوى تعليمي متوسط أن قدرتهم على التعامل مع الحاسوب ضعيفة بنسبة 2% لكنهم يمثلون فئة قليلة مقارنة بعدد المبحوثين.

ومنه نستخلص أن المستوى التعليمي العالي له دور كبير في تحسين مهارات وقدرات الأفراد، وذلك من خلال برامج التعليمية عكس المستويات التعليمية الأخرى.

الجدول رقم (09): يوضح مدى مساهمة الحاسب الآلي في تحسين الخدمة العمومية

%	ت	الاحتمالات
96	48	نعم
4	2	لا
100	50	المجموع

تشير معطيات الجدول رقم (09) أن أغلبية المبحوثين أقروا بأن الحاسب الآلي يساهم في تحسين الخدمة العمومية و ذلك بنسبة 96%، في حين نجد أن نسبة 4% منهم يعتبرونه أنه لا يساهم في تحسين الخدمة العمومية.

ومن هنا نستنتج أن الحاسب الآلي ساهم بشكل كبير في تحسين الخدمات للمواطنين مما ساعد في ربح الوقت ودقة المعلومات فالحواسيب تحسن من كفاءة العمل من خلال تحسين العمليات وتقليل الوقت المستغرق وزيادة الإنتاجية، ومن هنا يمكن ربط مساهمة الحاسب الآلي في تحسين الخدمات العمومية بنظرية فريدريك تايلور من خلال تحقيق الهدف الرئيسي لنظرية الإدارة العلمية وهو تحقيق أقصى درجات الكفاءة والفاعلية في العمليات الإدارية .

الجدول رقم(10): يوضح البرامج الرقمية وقواعد البيانات

الاحتمالات	ت	%
نعم	46	92
لا	4	8
المجموع	50	100

تشير معطيات الجدول رقم (10) أن أغلبية المبحوثين أقروا بوجود برامج وقواعد بيانات لتسهيل القيام بالأعمال بنسبة 92%، في حين نجد 8%، أجابوا بعدم وجود برامج قواعد تسهل القيام بالأعمال . ومنه نستنتج أن المؤسسة تهتم بوضع برامج تساعد في عملهم من حفظ المعلومات وتسهيل الوصول إلى البيانات وتنظيمها فهي تدرك أهمية استخدام البرامج لتسهيل العمليات وتحسين الخدمات مما جعلها تعمل على توظيفها لفائدة العمال لتأدية مهامهم بدقة.

الجدول رقم(11): يوضح مدى اهتمام المؤسسة بتجديد الاجهزة الالكترونية في المؤسسة

الاحتمالات	ت	%
نعم	19	38
لا	31	62
المجموع	50	100

تشير معطيات الجدول رقم (11) أن الافراد الذين أقروا بأن المؤسسة لا تهتم بتجديد الأجهزة وذلك بنسبة 62%، في حين نجد أن 38% أجابوا باهتمام المؤسسة بتجديد الأجهزة.

ومنه نستنتج أن المؤسسة لها نقص كبير نسبيا في تجديد الأجهزة وهذا قد يعود إلى الإجراءات البيروقراطية المعقدة وسوء التسيير .

الجدول رقم(12): يوضح مدى اهتمام المؤسسة بتوظيف موارد بشرية مؤهلة

الاحتمالات	ت	%
نعم	19	38
لا	31	62
المجموع	50	100

تشير معطيات الجدول رقم (12) أن المؤسسة لا تهتم بتوظيف موارد بشرية مؤهلة وذلك بنسبة 62%، أما باقي النسبة 38% هم المؤيدين لفكرة ان المؤسسة تهتم بتوظيف موارد بشرية مؤهلة .
ومنه نستنتج أن بلدية قالمة لا تهتم بتوظيف موارد بشرية مؤهلة، وذلك قد يكون راجع للعديد من الأسباب منها انتشار المحسوبية داخل المؤسسة ، وهذا ما يؤثر سلبا على الخدمات المقدمة للمواطنين، وذلك بسبب نقص في مهارات الافراد، وعدم قدرتهم على انجاز اعمالهم بكل دقة.

جدول رقم(13): يوضح مدى توفر عمال تقنيين في المؤسسة

الاحتمالات	ت	%
نعم	31	62
لا	19	38
المجموع	50	100

تشير معطيات الجدول رقم (13) أن أغلبية المبحوثين أقروا بوجود عمال تقنيين قادرين على صيانة الأجهزة بنسبة 62 %، بينما باقي النسبة يقرون بعدم وجود عمال تقنيين قادرين على صيانة الأجهزة بنسبة 38%.

ومنه نستنتج توفر عمال تقنيين داخل المؤسسة قادرين على صيانة الاجهزة حيث أن لكل فرع تقنيين يعملون على تصليح هذه الأجهزة.

الجدول رقم 14: يوضح مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية

نسبة	ت	الاحتمالات	نسبة	ت	مساهمة الإدارة الإلكترونية ونتائجها
17.39	8	تقديم الخدمات يكون وفق مبدأ الشفافية والمساواة	92	46	نعم
30.43	14	السرعة وقليل التكاليف			
32.60	15	تقديم الخدمات لأكثر عدد من المواطنين			
19.56	9	الدقة وتقليل الأخطاء			
100	46	المجموع			
			8	4	لا
			100	50	المجموع

تشير معطيات الجدول رقم (14) أن أغلب المبحوثين أقروا بأن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تحسين الخدمة العمومية وذلك بنسبة 92%، حيث نجد بأن المؤيدين بأن الإدارة الإلكترونية تعمل على تقديم الخدمات يكون وفق مبدأ الشفافية و المساواة بنسبة 17.39%، أما بالنسبة لسرعة والكفاءة وتقليل التكاليف فهي تمثل نسبة 30.43%، أما العمال الذي أقروا بأن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تقديم الخدمة لأكثر عدد من المواطنين كان بنسبة 32.60%، أما بالنسبة لدقة وتقليل الأخطاء كان بنسبة 19.56%، أما في ما يخص نسبة 8% فهم المعارضون لفكرة أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تحسين الخدمة العمومية. ومنه نستنتج أن الإدارة الإلكترونية ساهمت بشكل فعال جدا في تحسين من الخدمة العمومية وذلك من خلال السرعة وتقليل التكاليف وتحقيق مبدأ الشفافية أيضا بجلبها أشياء جديدة ايجابية ساهمت بدورها بتحقيق رضا المواطنين.

الجدول رقم(15): يوضح الاختلاف بين النمط التقليدي والنمط الإلكتروني

نسبة	ت	الاحتمالات
94	47	نعم
6	3	لا
100	50	المجموع

تشير معطيات الجدول رقم (15) أن نسبة كبيرة من الموظفين أقرروا بوجود اختلاف بين النمط التقليدي والنمط الالكتروني وذلك بنسبة 94%، في حين نجد أن 6% منهم أقرروا بعدم وجود اختلاف بين النمطين. ومن هنا نستنتج وجود اختلاف كبير بين النمطين حين نجد ان تطبيق الادارة الالكترونية داخل بلدية قالمة ساهم بشكل كبير في سرعة تقديم الخدمات ودقتها بالإضافة الى التخلص من الطوابير الطويلة للمواطنين على عكس النمط التقليدي، وبالتالي تساهم في تحقيق تبسيط الاجراءات الادارية البيروقراطية .

الجدول رقم (16): يوضح أي نمط يفضله العامل في تقديمه للخدمات

الاحتمالات	ت	%
النمط الالكتروني	47	94
النمط التقليدي	3	6
المجموع	50	100

تشير معطيات الجدول رقم (16) أن أغلب المبحوثين يفضلون العمل بالنمط الالكتروني بنسبة 94%، بينما باقي النسبة وهي تمثل 6% من افراد العينة يفضلون النمط التقليدي. ومنه نستنتج ان سبب تفضيل النمط الالكتروني على النمط التقليدي راجع الى الايجابيات المتعددة التي جلبتها الادارة الالكترونية التي ساعدتهم في تأدية مهامهم.

الجدول رقم (17): يوضح تغيرات في العمل الاداري

تغيرات في العمل الإداري ونتائجه	ت	%	الاحتمالات	التكرار	%
نعم	45	90	التخلي عن أسلوب التعامل الورقي	4	8.9
			الكفاءة والفعالية في العمل	6	13.33
			التخلص من الطوابير الطويلة للمواطنين	9	20
			تحسين مستوى الخدمات	23	51.11
			توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية بفضل الأرشيف الالكتروني	3	6.66
			المجموع	45	100
لا	5	10			
المجموع	50	100			

تشير معطيات الجدول رقم (17) أن أغلبية المبحوثين أقروا بوجود تغيرات جديدة في العمل الإداري بنسبة 90%، حيث ان العمال الذين اجابوا بوجود التغيرات في العمل من خلال تحسين مستوى الخدمات يمثلون نسبة 51.11%، اما بالنسبة لتخلص من الطوابير الطويلة للمواطنين يمثلون نسبة 20%، بينما يوجد من لاحظ تغير نمط العمل الجديد من خلال توفر المعلومات والبيانات بصورة فورية بفضل الارشيف الالكتروني بنسبة 6.66%، اما باقي نسب فهي بين الكفاءة والفعالية في العمل بنسبة 13.33%، أما التخلي عن اسلوب تعامل الورقي فهي بنسبة 8.9%، أما المعارضين لفكرة وجود تغير في العمل يمثلون نسبة 10%.

ومنه نستخلص ان الادارة الالكترونية ساهمت في احداث تغيرات في اسلوب العمل الإداري بشكل كبير، فهي جعلت العمل اكثر مرونة وملائمة اضافة إلى أنها تسهل التواصل و تبادل المعلومات بشكل أسرع وأكثر فعالية.

المحور الثاني: يرتبط نجاح الإدارة الالكترونية بالتدريب المعمق للاطار البشري

جدول رقم (18): يوضح مدى اهتمام المؤسسة بتدريب العمال وتحسين مهاراتهم

الإحتمالات	ت	%
نعم	32	64
لا	18	36
المجموع	50	100

تشير معطيات الجدول رقم(18) إلى أن نسبة كبيرة من إجابات المبحوثين أقرت بأن مؤسستهم تهتم بتدريب العمال وتحسين مهاراتهم وذلك بنسبة 64%، في حين نجد أن نسبة 36% أقرت عكس ذلك بأن مؤسستهم تهتم بتدريب العاملين.

ومن هنا نستنتج أن بلدية قالمة تحرص كثيرا على تدريب عمالها وذلك من أجل إكسابهم المهارات التي يحتاجون إليها في أداء أعمالهم، فالتدريب لا يؤدي إلى بلوغ الأهداف الشخصية فقط بل وحتى أهداف المنظمة لأنهما مكملان لبعضهما البعض فمن جهة يؤدي إلى تطوير القدرات والمهارات ومن جهة أخرى يؤدي بالمؤسسة إلى تقديم خدماتها بجودة عالية.

جدول رقم (19): يوضح مدى استفادة الموظفين من هذه الدورات التدريبية

الإحتمالات	ت	%
نعم	35	70
لا	15	30
المجموع	50	100

تشير معطيات الجدول رقم (19) إلى أن نسبة كبيرة من إجابات المبحوثين أقرت بأنهم استفادوا من هذه الدورات التدريبية المنظمة وذلك بنسبة 70%، في حين نجد أن نسبة 30% أقرت بعدم استفادتهم منها. ومن هنا نستنتج أن أغلبية موظفي بلدية قالمة تمت استفادتهم من الدورات التدريبية المنظمة وذلك من أجل تحسين مهاراتهم والسعي نحو الرقي بالخدمات التي يقومون بإعدادها وإنجازها لفائدة المواطنين المتوافدين إليهم.

جدول رقم(20): يوضح مكان تدريب الموظفين

مكان التدريب	ت	%
داخل المؤسسة	38	76
معاهد التكوين المهني	12	24
المجموع	50	100

تشير معطيات الجدول رقم (20) نسبة كبيرة من إجابات المبحوثين أقرت بأنهم تلقوا عملية التدريب داخل المؤسسة وذلك بنسبة 76%، في حين نجد أن 24% منهم أجابوا بأنهم تلقوا عملية التدريب في معاهد التكوين المهني.

ومن هنا نستنتج أن بلدية قالمة تعمل على تدريب عمالها والتحسين من مهاراتهم، وذلك إما داخل المؤسسة من قبل مهندسي الإعلام الآلي الموجودين داخلها أو بإرسال الموظفين إلى مراكز التكوين المهني لتلقي عملية التدريب لأنها تحتوي على الأجهزة الضرورية لذلك.

جدول رقم (21): يوضح عدد الدورات التدريبية التي استفاد منها موظفي بلدية قالمة

عدد الدورات التدريبية	ت	%
مرة واحدة	6	12
مرتين	43	86
عدة مرات	1	2
المجموع	50	100

تشير معطيات الجدول رقم (21) أن نسبة 86% من إجابات المبحوثين أقرت أنها استفادة من دورتين تدريبيتين، في حين نجد أن 12% منهم أقرت بأنهم استفادوا من دورة تدريبية واحدة، أما نسبة 2% المتبقية أقرت مبحوثيها أنهم تلقوا التدريب عدة مرات.

ومن هنا نستنتج أن بلدية قالمة أقامت دورات تدريبية لفائدة الموظفين وذلك من أجل تكوين موارد بشرية مدرية تحسن استخدام التكنولوجيات الحديثة.

جدول رقم (22): يوضح مدى كفاية الدورات التدريبية لتطوير المهارات في مجال التكنولوجيا

الاحتمالات	ت	%
نعم	33	66
لا	12	24
المجموع	50	100

تشير معطيات الجدول رقم (22) أن نسبة كبيرة من إجابات المبحوثين أقرت بأن الدورات التدريبية التي تلقونها كانت كافية وحسنت كثيرا من قدراتهم في التعامل مع الأجهزة التكنولوجية الحديثة وذلك بنسبة 66%، في حين نجد أن نسبة 24% المتبقية من المبحوثين أقرت بعدم كفاية الدورات التدريبية.

ومن هنا نستنتج أن الدورات التدريبية التي تعمل على تنظيمها بلدية قالمة لفائدة موظفيها كانت ناجحة وفعالة حيث قدمت العديد من المزايا والأهداف المتعلقة جميعها بتطوير العمل وتحسينه، أما فيما يخص الموظفين الذين كان رأيهم معاكس لهذا فقد يكون ذلك راجع إلى نقص الأجهزة أو نوعيتها القديمة في المؤسسة مما أدى بهم إلى عدم الاستفادة من هذه الدورة التدريبية.

جدول رقم (23): يوضح مدى امتلاك المدربين للخبرة الكافية

الاحتمالات	ت	%
نعم	35	70
لا	15	30
المجموع	50	100

تشير معطيات الجدول رقم (23) أن نسبة كبيرة من المبحوثين أقرروا بأن المدربين الذين تولوا عملية التدريب يملكون خبرة كبيرة وذلك بنسبة 70%، أما بالنسبة للمبحوثين الآخرين أقرروا بأنهم لا يملكون الخبرة الكافية وذلك بنسبة 30%.

ومن هنا نستنتج أن المدربين الذين يقودون الدورات التدريبية هم أشخاص مؤهلين يملكون خبرة كبيرة نظرا لما يحملونه من شهادات مكنتهم من قيادة هذه الدورات، فنجاحتها مرتبط عادة بالمدرّب نفسه وبالخبرة التي يمتلكها، حيث أكدت لنا رئيسة مصلحة جوازات السفر وبطاقات التعريف البيومترية ونائب رئيس مصلحة الحالة المدنية على أن مهندسي الإعلام الآلي الذين يقومون بتدريب العمال قد استفادوا هم أيضا من دورة تدريبية في دائرة قالمة من قبل أشخاص مختصين وذلك لمدة ستة أشهر والتي مكنتهم من امتلاك خبرات ومعلومات كبيرة.

جدول رقم (24): يوضح مدى تطابق التدريب مع المنصب الذي يشغله الموظفون

الاحتمالات	ت	%
نعم	35	70
لا	15	30
المجموع	50	100

تشير معطيات الجدول رقم (24) أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأن التدريب الذي تلقوه كان يتطابق وملائم لمنصبهم وكان هذا بنسبة 70%، في حين نجد أن نسبة 30% أقرروا بأن التدريب الذي تلقوه كان غير ملائم لمنصبهم.

ومن هنا نستنتج أن التدريب الذي خضع له موظفو بلدية قالمة كان يتلاءم مع المنصب الذي يشغله العامل ويتطابق معه.

جدول رقم (25): يوضح خضوع الموظفين لاختبار بعد التدريب لمعرفة مدى تحسن مهاراتهم

الاحتمالات	ت	%
نعم	32	64
لا	18	36
المجموع	50	100

تشير معطيات الجدول رقم (25) أن أغلبية إجابات المبحوثين أقرت أنهم يخضعون لاختبار ما بعد الدورة التدريبية وذلك بنسبة 64%، في حين نجد أن نسبة 36% أقرت أنهم لا يخضعون لاختبار بعد الدورة التدريبية.

ومن هنا نستنتج أن المدربين يسعون إلى إجراء اختبار بعد الانتهاء من الدورة التدريبية التي نقيم من خلالها مدى نجاح عملية التدريب لمعرفة نقاط القوة والضعف في أداء العاملين لاتخاذ القرارات الصائبة في حقهم، وذلك بعقد دورة تدريبية ثانية وذلك للتحسين من مهاراتهم والتي ستعكس على تقديم الخدمات للمواطنين.

جدول رقم(26): يوضح مدى تحسين الدورات التدريبية لقدرات الموظفين في التعامل مع الحاسوب

الاحتمالات	ت	%
نعم	33	66
لا	12	24
المجموع	50	100

تشير معطيات الجدول رقم (26) أن نسبة كبيرة من إجابات المبحوثين أقرت بأن الدورات التدريبية حسنت كثيرا من قدراتهم في التعامل مع الحاسب الآلي وذلك بنسبة 66%، في حين نجد أن 24% منهم أقروا بأن الدورات التدريبية لم تحسن من مهاراتهم.

ومن هنا نستنتج بأن توفير الدورات التدريبية في بلدية قالمة ساهم بشكل إيجابي في تحسين قدرات الموظفين في التعامل مع الحاسوب مما سينعكس ذلك على تقديم الخدمات للمواطنين وبالتالي تصبح أكثر دقة وتقدم بسرعة.

جدول رقم (27): يوضح ما إذا كان التدريب الذي استفاد منه الموظفون موجه للتمكن من نمط الإدارة الإلكترونية

الاحتمالات	ت	%
نعم	42	84
لا	8	16
المجموع	50	100

تشير معطيات الجدول رقم (27) أن نسبة كبيرة من إجابات المبحوثين أجابوا بأن التدريب الذين استفادوا منه كان موجه للتمكن من نمط الإدارة الإلكترونية وقد قدرت هذه النسبة بـ 84 %، في حين نجد أن نسبة 16 % كانت إجاباتهم بأن التدريب لم يكن موجه للتمكن من نمط الإدارة الإلكترونية.

من هنا نستنتج أن بلدية قالمة تحرص على تدريب عمالها للتمكن من استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة التي يحتاج إليها الموظف لأداء أعماله كون الأعمال تتطلب السرعة والدقة في إنجازها. وهذا ما نادى به تايلور عندما تحدث عن ضرورة تحقيق مبدأ الكفاءة الإنتاجية أي إنجاز المهام بأقل وقت وجهد وتكلفة وهذا ما يتميز به نمط الإدارة الإلكترونية.

المحور الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية قالمة

جدول رقم (28): يوضح مدى اعتبار نقص الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية كعائق في تحسين الخدمة العمومية

الاحتمالات	ت	%
نعم	44	88
لا	6	22
المجموع	50	100

تشير معطيات الجدول رقم (28) أن نسبة كبيرة من إجابات المبحوثين أقرت بأن نقص الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية يعتبرونه عائق في تحسين الخدمة العمومية وذلك بنسبة 88 %، في حين نجد أن نسبة 22 % من إجابات المبحوثين الآخرين لا يعتبرونه عائق.

من هنا نستنتج أن التوعية بأهمية الإدارة الإلكترونية أمر ضروري ومهم من أجل التوعية بالإيجابيات التي جلبها هذا النمط وذلك من خلال تنظيم حملات تحسيسية سواء كان ذلك عبر وسائل الإعلام المختلفة أو عبر تنظيم أبواب مفتوحة حول الإدارة الإلكترونية وأهدافها لعصرنة البلدية.

جدول رقم (29): يوضح مدى تأثير المخصصات المالية على تحسين الخدمة العمومية ببلدية قالمة

الاحتمالات	ت	%
نعم	46	92
لا	4	8
المجموع	50	100

تشير معطيات الجدول رقم (29) أن نسبة كبيرة من إجابات المبحوثين اقرت بأن قلة المخصصات المالية المقدمة من طرف الدولة أثر على تحسين الخدمة العمومية ببلدية قالمة وذلك بنسبة 92%، في حين نجد أن نسبة 8% اقرت بعدم إعتبارها كعميق لتحسين الخدمة العمومية.

ومن هنا نستنتج أن هناك العديد من المعوقات التي أثرت على تحسين الخدمة العمومية ببلدية قالمة منها ضعف الميزانية والتي قد يكون سببها الأحداث التي شهدتها الجزائر خلال السنوات الأخيرة منها انخفاض سعر البترول الذي أدى بالدولة إلى تفعيل سياسة التقشف، أو يكون ذلك بسبب فيروس كورونا الذي شهدته العالم الذي أدى بالدول إلى تكبد العديد من الخسائر المادية ومنها الجزائر، قد تكون هذه العوامل التي دفعت بالدولة إلى التقليل من ميزانيتها.

جدول رقم (30): يوضح مدى نقص مهارات الأفراد في التعامل مع الحاسوب في المؤسسة

الاحتمالات	ت	%
نعم	16	32
لا	34	68
المجموع	50	100

تشير معطيات الجدول رقم (30) أن أغلبية إجابات المبحوثين اقرت أن مؤسستهم لا تعاني من أي نقص فيما يخص مهارات الأفراد في التعامل مع الحاسوب في المؤسسة وذلك بنسبة 68%، في حين نجد أن نسبة 32% اقرت أن مؤسستهم تعاني من نقص في مهارات الأفراد في التعامل مع الحاسوب.

ومن هنا نستنتج أن بلدية قالمة تتوفر على موظفين ماهرين قدراتهم في التعامل مع الحاسوب جيدة، قد يكون ذلك راجع إلى إخضاعهم إلى الدورات التدريبية التي عقدها البلدية مما جعلتهم يتحكمون جيدا في الحاسوب وملحقاته.

جدول رقم (31): يوضح مدى اهتمام المؤسسة باستخدام تقنيات تشفير البيانات لحماية المعلومات والبيانات

الاحتمالات	ت	%
نعم	41	82
لا	9	18
المجموع	50	100

تشير معطيات الجدول رقم (31) أن أغلبية إجابات المبحوثين تقر بأن مؤسستهم تستخدم تقنيات التشفير لحماية المعلومات والبيانات وذلك بنسبة 82%، في حين نجد أن نسبة 18% أقرت بأن مؤسستهم لا تشفر بياناتهم.

ومن هنا نستنتج أنه باعتبار أن البلدية أحد مؤسسات الدولة فهي تعمل على حماية بياناتها الشخصية بحيث يمكن فقط للأفراد المخول لهم الاطلاع على هذه المعلومات والوصول إليها وذلك من أجل حمايتها من أي تهديد خارجي أو قرصنة إلكترونية، وهذا ما لاحظناه ميدانيا أنه في كل حاسوب من الحواسيب المتوفرة تحمل اسم المستخدم وكلمة السر بحيث يمكن فقط لصاحب الحاسوب الاطلاع على المعلومات الموجودة فيه. جدول رقم (32): يوضح إمكانية وجود صعوبات في التعامل مع سلوكيات المواطنين نحو الخدمات التي تعتمد على الإدارة الإلكترونية

الاحتمالات	ت	%
نعم	40	80
لا	10	20
المجموع	50	100

تشير معطيات الجدول رقم (32) أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأن مؤسستهم تعاني من صعوبة في التعامل مع المواطنين وذلك بنسبة 80%، في حين نجد أن نسبة 20% أقرت بأن مؤسستهم لا تعاني من أي صعوبة في التعامل مع سلوكيات المواطنين.

ومن هنا نستنتج أن موظفوا البلدية يعانون من صعوبة في التعامل مع سلوكيات المواطنين خاصة في ظل غياب الشبكة أو ضعفها وهذا ما لاحظناه ميدانيا وأكدته لنا مسيرة مكتب رخصة السياقة عند قيامنا بمقابلة معها حيث أقرت أنه في مثل هذه الحالة يتم التدخل من قبل الموظفين ومحاولة التفسير لهم كون هذا الغياب للشبكة خارج عن نطاقهم كون الموظفين في خدمة الشعب.

جدول رقم (33): يوضح مدى قدم الأجهزة الموجودة في المؤسسة وتأثيره على تحسين الخدمات

الاحتمالات	ت	%
نعم	42	84
لا	8	26
المجموع	50	100

تشير معطيات الجدول رقم (33) أن نسبة كبيرة من إجابات المبحوثين أقرت أن قدم الأجهزة الموجودة في المؤسسة أثر كثيرا على تحسين الخدمات الموجودة وذلك بنسبة 84%، في حين نجد أن نسبة 26% أقرت أن قدمها لا يؤثر على الخدمات.

ومن هنا نستنتج أن هذه المؤسسة تعاني من قدم الأجهزة الموجودة الأمر الذي قد ساهم في عرقلة تحسين الخدمات فطبيعة أعمال هذه المؤسسة تتطلب السرعة والدقة في إنجازها، وقد يكون ذلك راجع إلى نقص التمويل أو سوء التسيير في المؤسسة الأمر الذي ساهم في عدم اقتناء أجهزة جديدة.

2- تحليل البيانات الخاصة بالمواطنين

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم (01): يوضح جنس المبحوثين

الجنس	ت	%
ذكر	30	75
أنثى	10	25
المجموع	40	100

تشير معطيات الجدول رقم (01) أن أغلبية المبحوثين ذكور بنسبة 75%، أما باقي نسبة فهم اناث بنسبة 25%، وهذا راجع لطبيعة مجتمعنا ان هذه الادوار من استخراج الوثائق يقوم بها ذكور اكثر من الاناث عكس الاناث الذين يملون عادة الى الادوار السهلة .

الجدول رقم (02): يوضح سن المبحوثين

السن	ت	%
[18-25 سنة]	5	12.5
[26-33 سنة]	15	37.5
[34-41 سنة]	11	27.5
اكثر من 41 سنة	9	22.5
المجموع	40	100

تشير معطيات الجداول (02) أن اغلبية المبحوثين تتراوح أعمارهم بين 26 الى 33 سنة وذلك بنسبة 37.5%، ثم تليها الفئة من 34 الى 41 سنة بنسبة 27.5%، ثم فئة الاشخاص الاكثر من 41 سنة بنسبة 22.5%، أما اقل نسبة تمثل الافراد من 18 إلى 25 سنة بنسبة 12.5%.
ومنه نستنتج أن أكبر نسبة قدوما للبلدية هم فئة الشباب وهذا راجع لكون ان هذه الفئة عند بحثها عن عمل بحاجة الى العديد من الوثائق اكثر من الفئات العمرية الاخرى.

الجدول رقم (03): يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين

المستوى التعليمي	ت	%
متوسط	7	17.5
ثانوي	10	25
جامعي	23	57.5
المجموع	40	100

تشير معطيات الجدول رقم (03) ان اغلبية المبحوثين لديهم مستوى تعليمي جامعي بنسبة 57.5%، ثم تليها نسبة المستوى الثانوي بنسبة 25%، اما باقي نسبة هم الافراد ذو المستوى التعليمي المتوسط بنسبة 17.5%.
ومنه نستنتج ان المواطنين المتقدمين نحو البلدية اغلبهم ذو مستوى تعليمي عالي مما يصبح لديهم الحاجة للاستخراج الوثائق اكثر من المستويات الاخرى .

-الجدول رقم(04): يوضح الحالة الاجتماعية للمبحوثين

الحالة الاجتماعية	ت	%
أعزب (اء)	13	32.5
متزوج (ة)	23	57.5
مطلق (ة)	3	7.5
ارمل (ة)	1	2.5
المجموع	40	100

تشير معطيات الجدول رقم (04) ان فئة المتزوجين هي اكبر نسبة حيث تمثل نسبة 57.5%، ثم تليها فئة الاعزب بنسبة 32.5%، المطلقين تمثل نسبة 7.5%، اما الارامل فهي بنسبة 2.5%.
ومنه نستنتج ان ارتفاع نسبة المتزوجين راجع لكون هذه الفئة العمرية في مرحلة التكوين و الاستعداد لبناء حياة اسرية .

المحور الثاني: مدى فعالية الإجراءات التنظيمية في تحسين الخدمة العمومية

الجدول رقم (05): يوضح تغيرات في اسلوب العمل الإداري

الاحتمالات	ت	%
نعم	37	92.5
لا	3	7.5
المجموع	40	100

تشير معطيات الجدول رقم (05) ان اغلبية المبحوثين أقروا بوجود تغيرات في العمل الإداري بنسبة 92.5%، أما باقي النسبة 7.5% يقرون بعد موجود تغيرات في أسلوب العمل الإداري .
ومنه نستنتج ان الإدارة الالكترونية ساهمت في أحداث تغيرات في أسلوب العمل الإداري بشكل كبير فهي جعلت العمل أكثر مرونة وملائمة، إضافة إلى أنها تسهل التواصل و تبادل المعلومات بشكل اسرع وأكثر فعالية.

الجدول رقم (06): يوضح قدرة المواطن على استخدام وسائل الرقمنة من المنزل

الاحتمالات	ت	%
نعم	30	75
لا	10	25
المجموع	40	100

تشير معطيات الجدول رقم (06) أن اغلبية المبحوثين لهم القدرة على استخدام وسائل الرقمنة من

المنزل بنسبة 75%، أما باقي النسبة فهم المعارضين بنسبة 25%.

ومنه نستنتج أن أغلب أفراد العينة لهم القدرة على استخدام وسائل الرقمنة سواء من الهاتف الذكي او

الحواسيب وهذا راجع الى مستوى افراد العينة فمعظم افراد العينة جامعيين.

جدول رقم (1-6): يوضح العلاقة بين السن والقدرة على استخدام وسائل الرقمنة من المنزل

النسبة المئوية	لا	نعم	القدرة على استخدام وسائل الرقمنة من المنزل
			السن
5	2	3	[18-25 سنة]
%12.5	%5	%7.5	
15	5	10	[26-33 سنة]
%37.5	%12.5	%25	
11	2	9	[34-41 سنة]
%27.5	%5	%22.5	
9	1	8	أكثر من 41 سنة
%22.5	%2.5	%20	
40	10	30	المجموع
%100	%25	%75	

تشير معطيات الجدول رقم (1-6) أن الفئة الأكثر استخداما لوسائل الرقمنة من المنزل هم الفئة العمرية من 26 سنة إلى 33 سنة وذلك بنسبة 25%، ثم تليه الفئة العمرية من 34 سنة إلى 41 سنة بنسبة 22.5%، في حين نجد أن الأفراد الأكثر من 41 سنة بنسبة 20%، أما الأقل فئة هم من 18 إلى 25 سنة بنسبة 7.5%.

ومن هنا نستنتج أن فئة الشباب هم الأكثر استخداما لوسائل الرقمنة من المنزل لتلقي أحدث المعلومات كون هذه الفئة من أكثر الفئات إطلاعاً ومعرفة بأحدث المعلومات التي تفيدهم.

الجدول رقم (07): يوضح مدى استخدام المواطن لوسائل التواصل لتلقي أحدث المعلومات

الاحتمالات	ت	%
نعم	5	12.5
لا	35	87.5
المجموع	40	100

تشير معطيات الجدول رقم (07) أن أغلب أفراد العينة لا يستخدمون وسائل التواصل لتلقي أحدث المعلومات للبلدية بنسبة 87.5%، بينما باقي النسبة يستخدمون وسائل التواصل بنسبة 12.5% ونظراً لأغلبية الفئة التي لا تستخدم وسائل التواصل نستنتج أن هذا راجع لعدة أسباب منها عدم رد أفراد المصلحة عليهم عبر الصفحة الرسمية.

الجدول رقم (08): يوضح النمط الذي يفضله المواطن في إنجاز مطالبه

الاحتمالات	ت	%
النمط الالكتروني	38	95
النمط التقليدي	2	5
المجموع	40	100

تشير معطيات الجدول رقم (08) أن أغلب فئة العينة يفضلون إنجاز أعمالهم بالنمط الالكتروني بنسبة 95%، أما باقي النسبة هم الأفراد الذين يفضلون النمط التقليدي بنسبة 5%. ومنه نستنتج أن أسباب تفضيل أغلبية الأفراد لنمط الالكتروني راجع إلى دوره الفعال في سرعة إنجاز الخدمات بدقة وفعالية إضافة إلى اختصار الجهد والوقت للمواطن .

جدول رقم (1-8): العلاقة بين النمط الذي يفضله المواطن في إنجاز أعماله والمستوى التعليمي:

النسبة المئوية	تقليدي	إلكتروني	النمط الذي يفضلهُ المواطن في إنجاز أعماله المستوى التعليمي
7 %17.5	2 %5	5 %12.5	متوسط
10 %25	/	10 %25	ثانوي
23 %57.5	/	23 %57.5	جامعي
40 %100	2 %5	38 %95	المجموع

تشير معطيات الجدول رقم (1-8) إلى أن المواطنين الجامعيين هم الفئة الأكثر تفضيلاً لنمط الإدارة الإلكترونية وذلك بنسبة 57.5%، ثم تليها نسبة 25% وهم المواطنون ذو المستوى الجامعي، وأقل نسبة هم المواطنون ذو المستوى المتوسط وذلك بنسبة 12.5%.

ومن هنا نستنتج أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي كلما أدى إلى تفضيل النمط الإلكتروني والإبتعاد عن النمط التقليدي، على عكس الأشخاص الذين تعليمهم محدود فإنهم يفضلون النمط التقليدي كون ليس لديهم قدرات للتعامل مع التكنولوجيات الحديثة والمنصات الرقمية.

الجدول رقم(09): يوضح رضا المواطن عن الخدمات المقدمة في البلدية

الاحتمالات	ت	%
نعم	21	52.5
لا	19	47.5
المجموع	40	100

تشير معطيات الجدول رقم (09) أن أغلبية المواطنين راضين على الخدمات المقدمة لهم نسبة 52.5%، أما الغير راضين على الخدمات المقدمة لهم بنسبة 47.5%.
ونظرا لتقارب آراء افراد العينة نستنتج ان الخدمات المقدمة في البلدية تحسنت نسبيا فقط و بحاجة الى تحسين اكثر مما هي عليه.

الجدول رقم (10): يوضح مدى فائدة التحول نحو الادارة الالكترونية على المواطنين

الاحتمالات	ت	%
نعم	38	95
لا	2	5
المجموع	40	100

تشير معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية الساحقة من المبحوثين مؤيدين لفكرة ان التحول نحو الادارة الالكترونية كان فائدة المواطنين بنسبة 95%، بينما باقي النسبة فهم المعارضين بنسبة 5%.
ومنه نستنتج ان التحول نحو الادارة الالكترونية جلب العديد من الفوائد للمواطنين من خلال توفير الوقت والجهد والتقليل من الاجراءات وإضافة الى ذلك تحسين الخدمة وتنظيمها.

الجدول رقم (11): يوضح فشل الادارة التقليدية في تحقيق اهدافها

الاحتمالات	ت	%
نعم	35	87.5
لا	5	12.5
المجموع	40	100

تشير معطيات الجدول رقم (11) أن أغلبية المبحوثين موافقين على فشل الإدارة التقليدية بنسبة 87.5%، أما المعارضين يمثلون نسبة 12.5%.
ومنه نستنتج أن الإدارة التقليدية إدارة فاشلة وذلك من خلال العراقيل والسلبيات العديدة التي كانت فيها من بطيء في انجاز المهام والإجراءات، إضافة الى الطوابير الطويلة واستغراق الوقت والجهد.

المحور الثالث: معوقات تطبيق الادارة الالكترونية على المواطنين

الجدول رقم (12): يوضح مدى مواجهة المواطنين لمشكلات اثناء دخولهم لصفحة البلدية

الاحتمالات	ت	%
نعم	30	75%
لا	10	25%
المجموع	40	100%

تشير معطيات الجدول رقم (12) ان نسبة كبيرة من اجابات المبحوثين اقرت بأنهم يواجهون مشكلات اثناء دخولهم للصفحة الرسمية للبلدية وذلك بنسبة 75%، في حين نجد ان نسبة 25% من اجابات المبحوثين اقرت انها لا توجد أي مشاكل .

ومن هنا نستنتج ان المشاكل التي تواجه المواطنين عند دخولهم الى صفحة البلدية قد يكون بسبب عدم الرد عليهم عند طرح انشغالاتهم مما يؤدي بهم الى لتنقل الى البلدية من اجل الاستفسار عن مشكلاتهم.

الجدول رقم (13): يوضح نوعية المشكلات التي تواجه المواطنين عند تعاملهم مع البلدية

المشكلات التي تواجه المواطنين	ت	%
-تهاون العمال	17	42.5
-نقص الاجهزة و المعدات	5	12.5
-ضعف الأنترنت	3	7.5
-نقص اليد العاملة المؤهلة	7	17.5
تأخر العمال	6	15
-اخرى	2	5
المجموع	40	100

تشير معطيات الجدول رقم (13) أن من بين المشاكل التي تواجه المواطنين عند تعاملهم مع البلدية تتمثل في تهاون العمال وذلك بنسبة 42.5%، في حين نجد ان نسبة 17.5% من إجابات المبحوثين أقروا بنقص اليد العاملة المؤهلة، ونسبة 15% أقروا بتأخر العمال، أما نسبة 12.5% أقروا بنقص الأجهزة والمعدات، وأخيرا نجد نسبة 15% لتأخر العمال، أما بالنسبة لإقتراح مشكلات أخرى فكان بنسبة 5%.

ومن هنا نستنتج ان بلدية قالمة لازالت تعاني من المظاهر السلبية التي تميزت بها الادارة التقليدية مما ادى الى عرقلة السير الحسن للخدمات المقدمة للمواطنين.

جدول رقم (14): يوضح مدى مواجهة المواطنين لأخطاء في الخدمات التي تم تقديمها لهم

الاحتمالات	ت	%
نعم	26	65
لا	14	35
المجموع	40	100

تشير معطيات الجدول رقم (14) أن نسبة كبيرة من إجابات المبحوثين أقرت بأنهم واجهتهم أخطاء في الخدمات التي تم تقديمها لهم في البلدية وذلك بنسبة 65%، في حين نجد أن نسبة 35% أقرت عكس ذلك.

ومن هنا نستنتج أن الخدمات التي تقدمها البلدية لفائدة المواطنين لا تزال تعاني من مجموعة من الأخطاء، وهذا ما لاحظناه ميدانيا عند قيمنا بالدراسة حيث تقدم شخص إلى البلدية لتقديم طلب للبلدية للاستفادة من جواز سفر بيومتري حيث تم حجز بياناته مع وضع صورة شخص آخر مكانه.

ثالثا: مناقشة النتائج الجزئية للدراسة

مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

من خلال عرض وتحليل وتفسير البيانات توصلنا الى مجموعة من النتائج وبناء عليها سيتم اختبار الفرضيات المقترحة وكانت النتائج على نحو التالي:

- **الفرضية الأولى:** تبنت بلدية قالمة إجراءات تنظيمية في إطار التحول نحو الإدارة الالكترونية ومن مؤشراتنا هي: تجديد العتاد والأجهزة الإلكترونية وتوزيعها على جميع الأقسام إضافة إلى تغيير طرق العمل، ومن خلال تحليل بيانات الجدول تم التوصل إلى النتائج التالية:
- من خلال إجابات المبحوثين من فئة الموظفين يتضح أن نسبة 68% أكدت على نقص في الأجهزة من الحاسوب وملحقاته، وهذا ما يتماشى مع دراسة أحمد سالم سالم أن الجامعة الليبية تعاني هي لأخرى من نقص في توفير الأجهزة المناسبة. ولكن الأفضل ما توصلت إليه دراسة **عبان عبد القادر** والتي أفضت إلى عدم توفر الأجهزة التكنولوجية بالشكل اليسير في بلدية الكاليتوس بالعاصمة الذي من شأنه أن يساهم في توفير بنية تحتية للإدارة الإلكترونية.

- كما يتضح أن نسبة 68% من مجموع المبحوثين أكدوا على عدم اهتمام المؤسسة بتجديد الأجهزة الإلكترونية.
- ومن خلال إجابات المبحوثين يتضح أن نسبة 60% أكدت أن تدفق الأنترنت داخل المؤسسة متوسط، ومن هنا يجب على المؤسسة العمل على التوصيات التي جاءت بها نظرية الإدارة بالأهداف خاصة في عنصر التنظيم والمتابعة، أي أنه يجب وضع خطط بشكل دقيق ومتابعتها بانتظام وهذا بدوره يساهم في تحقيق عدة أهداف وعدم الوقوع في العراقيل.
- يتضح لنا أيضا أن نسبة 54% من الموظفين أكدوا على أن مهاراتهم الخاصة في التعامل مع الحاسوب في المستوى الجيد، وهذا ما يتعارض مع دراسة **عبان عبد القادر** حيث توصلت دراسته ان المؤسسة الجزائرية تعاني من العديد من التحديات البشرية وتتمثل في نقص توفير اليد العاملة مؤهلة إلكترونيا.
- كما يتضح أن أغلبية المبحوثين أقروا بوجود برامج وقواعد بيانات لتسهيل القيام بالأعمال بنسبة 92%، وهذا ما يتطابق مع **نظرية النظم** من خلال النظام المفتوح الذي يعمل على مواكبة التغيرات الخارجية والتكامل بين كامل وحدات المنظمة، فمن خلال دراستنا الميدانية إتضح ان بلدية قالمة منفتحة على البيئة الخارجية من خلال توفر برامج وقواعد البيانات التي ساعدت المواطنين في التخلص من عناء التنقل في إستخراج الوثائق، حيث أصبح المواطنون يستطيعون الحصول على الخدمات التي يحتاجون إليها من أي مكان.
- كما نجد نسبة 62% أقرت أن المؤسسة لا تهتم بتوظيف موارد بشرية مؤهلة.
- كما يتضح لنا أن فئة من المواطنين أكدوا على استخدام وسائل التواصل مع البلدية بنسبة 87.5% وذلك لعدم رد عليهم عبر الصفحة الرسمية، رغم قدرتهم على استخدام وسائل التواصل إلا أن هذا الاستخدام كان بصفة عامة ليس مع البلدية من أجل الخدمة.
- ومن خلال النتائج المتواصل إليها من تحليل البيانات يتضح لنا أن بلدية قالمة تعاني من عجز ونقص في تطبيق الإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة حيث لاحظنا وجود نقص في الحواسيب والملحقات إضافة إلى نقص اليد العاملة المؤهلة، وأن شبكة داخل المؤسسة في المستوى المتوسط مما يؤدي إلى بطئ في إنجاز المهام، ومنه نستنتج أن بلدية قالمة لا تهتم بتطبيق الإجراءات تنظيمية بطريقة كافية أو المطلوبة التي تحقق لنا إدارة إلكترونية فعالة.
- ومنه نستنتج أن هذه الفرضية غير محققة.

- **الفرضية الثانية:** يرتبط نجاح الإدارة الإلكترونية بالتدريب المعمق للإطار البشري من مؤشراتها: عدد الدورات التدريبية، مكان تلقي الدورات التدريبية، مدى تطابق الدورة التدريبية مع المنصب الذي يشغله العاملون، المتابعة والتقييم.
- فمن خلال تحليل بيانات الجداول توصلنا إلى مجموعة من النتائج وبناءا عليها سيتم اختبار الفرضيات المقترحة وكانت النتائج على النحو التالي:
- فمن خلال إجابات المبحوثين من فئة الموظفين يتضح أن نسبة 64% أكدت على أن مؤسستهم تهتم بتدريب العمال وتحسين من مهاراتهم في استخدام الحاسب الآلي، وهذا ما يتطابق مع مبادئ الإدارة العلمية والتي أكدت على الإختيار العلمي للعاملين وتدريبهم وتنمية قدراتهم، حيث عن قيامنا بالدراسة الميدانية وجدنا أن المؤسسة تعمل على تدريب الموظفين من أجل تحسين قدراتهم على استخدام الوسائل الإلكترونية، وهذا بدوره ينمي مهاراتهم وقدراتهم، وهذا ما يتعارض مع دراسة **أحمد سالم** كونه توصل إلى أن الجامعة تعاني من قصور في تدريب العاملين على تطبيقات الإدارة الإلكترونية، كذلك تتعارض مع دراسة **كلثم محمد الكبيسي** كونه توصل إلى نقص التدريب في القطاعات الحكومية رغم توفرها على التجهيزات.
- في حين نجد أن نسبة 86% من إجابات المبحوثين أقروا بأنهم إستفادوا من دورتين تدريبيتين.
- نسبة كبيرة من إجابات المبحوثين أقرت بأنهم تلقوا عملية التدريب داخل المؤسسة وذلك بنسبة 76%، في حين نجد أن 24% منهم أجابوا بأن عملية تدريبهم كانت في معاهد التكوين المهني، وذلك إما من قبل مهندسي الإعلام الآلي الموجودين داخلها أو بإرسال الموظفين إلى مراكز التكوين المهني لتلقي عملية التدريب لأنها تحتوي على الأجهزة الضرورية لذلك.
- نجد أن نسبة 70% من إجابات المبحوثين أكدوا على أن الأشخاص الذين يقومون بالتدريب يمتلكون خبرة كافية فنجاح هذه الدورات عادة ما يكون مرتبط بالمدرّب نفسه وبالخبرة التي يملكها، أما نسبة 70% فأكدت على أن هذه الدورات التدريبية فكانت مطابقة للمنصب الذي يشغله الموظفون، وهذا ما يتطابق مع مبادئ الإدارة العلمية في مبدأ الإختيار وتدريب العمال، حيث في دراستنا الميدانية وجدنا أن تدريب العمال كان حسب منصب كل عامل، مما يحقق الفاعلية داخل المؤسسة، وهذا ما تسعى إليه الإدارة الإلكترونية.
- كذلك نجد أن نسبة 64% أكدت على أنهم يخضعون لاختبار بعد التدريب لمعرفة مستوى تحسن مهاراتهم فذلك سيساعدهم على معرفة إذا ما كانت هذه الدورة التدريبية حققت أهدافها أم لا مما يدفعهم إلى إجراء دورات أخرى.

- ونجد أن نسبة 66% أكدت على أن التدريب حسن من مهاراتهم في التعامل مع الحاسب الآلي. فمن خلال النتائج المتوصل إليها نستنتج أن بلدية قالمة تهتم بتدريب الموظفين وذلك في ظل الانتقال لنمط الإدارة الإلكترونية بشكل معمق، وذلك من خلال كفاية الدورات التدريبية وتبني برامج تدريبية مناسبة لمتطلبات الإدارة الإلكترونية، حيث يقوم بتدريبهم أشخاص مؤهلين يمتلكون خبرة كافية وهذا من أجل تمكين العاملين من التعامل مع الوسائل التكنولوجية، وعند الانتهاء من هذه الدورة يتم إخضاع الموارد البشرية للاختبار لمعرفة إذا كانت هذه الدورة حققت أهدافها أم لا، حيث أقر غالبية المبحوثين بكفايتها وأنها حسنت من قدراتهم في التعامل مع الحاسوب، وعليه فإن الإطار البشري لبلدية قالمة له مؤهلات النجاح في تفعيل الإدارة الإلكترونية.

ومنه نستنتج أن هذه الفرضية محققة.

- **الفرضية الثالثة:** تواجه الإدارة الإلكترونية في بلدية قالمة مجموعة من معوقات في إطار تحسين الخدمة العمومية، ومن مؤشراتها: الميزانية، نقص الوعي والسلوكيات الخاطئة للمواطنين، نقص وقدم الأجهزة. فمن خلال إجابات المبحوثين من فئة الموظفين يتضح أن نسبة 92% أكدت على أن نقص المخصصات المالية التي تقدمها الدولة يعتبر عائق في تحسين الخدمة العمومية وهذا ما يتوافق مع دراسة أحمد سالم سالم حيث توصل الباحث إلى أن ضعف الإمكانيات المادية والتمويل لهذه المشاريع يعتبر عائق في تحسين الخدمة العمومية.

- أيضا نجد أن نسبة 80% أكدت على أنه يوجد صعوبة في التعامل مع سلوكيات المواطنين نحو الخدمات التي تعتمد على الإدارة الإلكترونية فمثلا في حالة غياب الشبكة فإن المواطنين يجهلون أن هذا الضعف ليس سببه الموظفين مما يجعلهم يظنون أنهم يتماطلون في أداء أعمالهم.

- أما نسبة 84% من إجابات المبحوثين أكدت على أن قدم الأجهزة الموجودة في المؤسسة أثر على تحسين نوعية الخدمات المقدمة وهذا ما يتوافق مع دراسة **عشور عبد الكريم** حيث توصل الباحث إلى أن الإدارة الإلكترونية تؤثر على الخدمة العمومية وذلك من خلال آلياتها المتمثلة في مختلف المعدات التقنية والتكنولوجية، فمن خلال جملة هذه المعوقات التي ساهمت في التأثير على جودة الخدمة العمومية، وهذا ما أشارت إليه الباحثة رانية هدار أنه توجد علاقة بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة مساهمتها في ترشيد الخدمة العمومية، حيث تمت انقضاء مدة تنفيذ المشروع وفتح أجال تنفيذه مع ذلك مازال المشروع يتقدم بخطوات متثاقلة ويسير ببطيء مقارنة بما كان مبرمجا، مما جعل تجربة التحول الإلكتروني في الجزائر لم تكتمل ولا تزال متعثرة نتيجة جملة من المعوقات والتحديات، ومنه نستنتج أن بلدية قالمة لازالت

تعاني من بعض المعوقات التي أثرت على تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية والتي تحول دون أداء دورها بفعالية. ومنه نستنتج أن هذه الفرضية محققة.

رابعاً: النتائج العامة

إن التحول نمو نمط الإدارة الإلكترونية أمر ضروري لكن تحكمه عدة شروط أهمها :

- تكييف الإجراءات التنظيمية مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.
 - نشر الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية.
 - توفير الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق الهدف العام وهو تحسين الخدمة العمومية.
 - توفر التدريب للموظفين للتحسين من مهاراتهم وقدراتهم في التعامل التكنولوجيات الحديثة.
- ومن خلال نتائج بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة الفرضيات الفرعية اتضح أن هناك مجموعة من العراقيل والإجراءات التنظيمية التي لازال غير كافية وتتمثل في:
- تعاني بلدية قالمة من نقص في الحواسيب والملحقات.
 - تعاني بلدية قالمة من نقص في شبكة الأنترنت .
 - على الرغم من توفر بلدية قالمة على مدربين مؤهلين وذو خبرة عالية، بالإضافة إلى توفرها على برامج تدريبية لكن تواجه في الجهة المقابلة مجموعة من المعوقات وهي: المعوقات المادية والمتمثلة في ضعف الميزانية التي تقدمها الدولة لفائدة البلدية، كذلك معوقات اجتماعية متمثلة في نقص الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية، العراقيل التقنية متمثلة في نقص الحواسيب وملحقاتها وضعف في شبكة الأنترنت .

وبالتالي الخدمة العمومية وفقاً لنموذج الإدارة الإلكترونية عرفت تحسناً نسبياً فقط وذلك من خلال السرعة في تقديم الخدمات، تقليل الجهد والتكاليف ولكن ليس بالمستوى المنتظر والمتوقع من دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية.

خامسا: التوصيات

- بعد التوصل إلى نتائج الدراسة والتحقق من فرضياتها يمكننا أن نطرح الاقتراحات التالية التي من شأنها أن تحسن من عمليات تطبيق الإدارة الإلكترونية من أجل التحسين في الخدمة العمومية نذكر منها:
- ضرورة توفير أجهزة الحاسوب وملحقاته بشكل كافي.
 - العمل على التحسين في سرعة تدفق الأنترنت.
 - يجب على بلدية قالمة الاهتمام باستقطاب وتوظيف يد عاملة مؤهلة.
 - يجب الاهتمام بتجديد الأجهزة الإلكترونية.
 - تخصيص الميزانية المالية لإقتناء الحواسيب وملحقات جديدة.
 - من الضروري أن تولي بلدية قالمة اهتمام خاص بالرد على استفسارات المواطنين عبر الصفحة الرسمية للبلدية على وسائل التواصل الاجتماعي.

الخاتمة

خاتمة

يعد موضوع الإدارة الإلكترونية من بين المواضيع الهامة التي دفعت بالدول الى اعطائها اهتماما كبيرا، وذلك من خلال السياسات والإصلاحات التي اعتمدها من اجل تحسين الخدمة العمومية في مختلف القطاعات، لمواكبة التغيرات التكنولوجية التي يشهدها العالم، حيث عملت على تطبيق الإجراءات التنظيمية اللازمة المتمثلة في توفير الأجهزة التكنولوجية المناسبة لأداء الأعمال، كالحواسيب وملحقاتها والتدفق الجيد لشبكة الأنترنت، بالإضافة على العمل على إخضاع الموظفين إلى دورات تدريبية، من أجل تمكينهم من التحكم الجيد في تقنيات الادارة الالكترونية، بالرغم من وجود بعض المعوقات التي تحول دون التحسين الكبير في الخدمة العمومية.

لقد اتضحت من خلال هذه الدراسة الميدانية، أن الإدارة الإلكترونية في بلدية قالمة حسنت نسبيا في طريقة تقديم الخدمة العمومية للمواطنين، وذلك راجع إلى نقص في تطبيق الإجراءات التنظيمية المرتبطة بنمط الادارة الالكترونية؛ مثل عدم كفاية الحواسيب وملحقاتها داخل البلدية، وعدم تجديدها بالإضافة إلى ضعف شبكة الأنترنت والانقطاعات من حين لآخر، على الرغم من تنظيم دورات تدريبية دورية للموظفين داخل البلدية وخارجها، لتحسين قدراتهم في التعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة المتوفرة نسبيا والضرورية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، كما اتضح أنه هناك مجموعة من المعوقات الاخرى التي أثرت على تحسين الخدمة العمومية، كالجانب المالي المتمثل في الميزانية المالية غير الكافية؛ مما ساهم في عدم اقتناء أجهزة جديدة، أما بالنسبة للمعوق الأخير فهو المعوق الاجتماعي متمثل في ضعف الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية وفوائدها الكبيرة، ومنه فالخدمة العمومية في بلدية قالمة تحسنت نسبيا فقط، وذلك من خلال السرعة في إجراء الخدمات وخفض التكلفة والجهد.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

I. القواميس والمعاجم:

- 1- ابن منظور: "لسان العرب"، ط1، دار المعارف، القاهرة، [د،س].
 - 2- جبران مسعود: "الرائد معجم القبائلي في اللغة والإعلام"، دار العلم، بيروت، 2003
 - 3- عصام نور الدين: "معجم الوسيط عربي-عربي"، [د،ط]، دار الكتب العلمية، لبنان، [د،س].
 - 4- محمد عاطف غيث: "قاموس علم الاجتماع"، [د،ط]، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1995.
- II. الكتب:
- 1- إبراهيم أحمد حسن الجبوري: "الدور التركي الإقليمي في المنطقة العربية"، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
 - 2- أحمد بدر: "أصول البحث العلمي ومناهجه"، [د،ط]، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1996.
 - 3- بشير العلق: "الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم"، [د،ط]، دار اليازوري، 2008، الأردن.
 - 4- جمعة اسماعيل العياط: "الإدارة الإلكترونية"، [د،ط]، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
 - 5- حسين محمد الحسن: "الإدارة الإلكترونية المفاهيم- الخصائص- المتطلبات"، [د،ط]، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2010.
 - 6- حسين مصطفى هلالي وآخرون: "الإدارة الإلكترونية"، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، 2010.
 - 7- خالد ممدوح ابراهيم: "الإدارة الإلكترونية"، ط1، الدار الجامعية، مصر، 2010.
 - 8- سعد سلمان المشهداني: "منهجية البحث العلمي"، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2019،
 - 9- سعدون بن محمد النمر وآخرون: "الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة"، [د،ط]، مكتبة الشعري، 2011.
 - 10- طلق عوض الله السواط وآخرون: "الإدارة العامة المفاهيم . الوظائف . الأنشطة"، [د،ط]، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2007
 - 11- عبد الرحمان سيد سليمان: "مناهج البحث"، [د،ط]، عالم الكتب، 2014.
 - 12- عدنان مريزق: "التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة"، [د،ط]، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
 - 13- العربي حجام: "الخدمة العمومية وآليات ترقيتها في الإدارات الحكومية مقاربات نظرية- تجارب محلية وعربية -"، [د،ط]، مركز المدار المعرفي للأبحاث والدراسات، الجزائر، [د،س].

- 14- عماد لبيد، بلال موازي: "الخدمة العمومية الإلكترونية في الجزائر معطيات الواقع ورهانات المستقبل"، [د.ط.]، المركز الديمقراطي العربي، برلين، 2021.
- 15- عمر احمد ابو الهاشم الشريف وآخرون: " الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة"، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 16- عنتر بن مرزوق وآخرون: "إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية"، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2018.
- 17- فداء حامد: "الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية"، ط1، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، 2015.
- 18- محمد الفاتح المغربي: "أصول الإدارة والتنظيم"، [د.ط.]، دار حميترا للنشر والتوزيع، مصر، 2019.
- 19- محمد بن فوزي الغامدي: "الإدارة الإلكترونية"، [د.ط.]، مكتبة الملك فهد الوطنية، الدمام، 2022.
- 20- محمد سرحان علي المحمودي: "مناهج البحث العلمي"، ط3، مكتبة الوسطية للنشر والتوزيع، اليمن، 2015.
- 21- محمد سمير أحمد: "الإدارة الإلكترونية"، ط1، دار مسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.
- 22- محمد عبد السلام: "مناهج البحث في العلوم الإجتماعية والإنسانية"، [د.ط.]، مكتبة نور، 2020.
- 23- محمد محمود الخالدي: "التكنولوجيا الإلكترونية"، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 24- محمد مدحت محمد: "الحكومة الإلكترونية"، [د.ط.]، المجموعة العربية للتدريب، القاهرة، 2016.
- 25- محمود عبد الفتاح رضوان: "الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية"، ط1، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2012.
- 26- مروان عبد المجيد إبراهيم: "أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية"، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 27- مسلم علاوي شلبي: "التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة"، [د.ط.]، دار اليازوري، الأردن، 2018.
- 28- مصطفى عليان ربحي: "المكتبات الإلكترونية والمكتبات الرقمية"، [د.ط.]، دار الصفاء للطباعة، [د.س.]، عمان.

29- مصطفى عليان ربحي: "البحث العلمي - أسسه- مناهجه- وأساليبه- إجراءاته"، جامعة البقاء التطبيقية، الأردن.

30- مصطفى يوسف كافي: "الإدارة الإلكترونية -إدارة بلا إوراق - إدارة بلا مكان - إدارة بلا زمان- إدارة بلا تنظيمات جامدة"، ط1، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2011.

31- نادية سعيد عيشور: "منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية"، مؤسسة حسين راس الجبل، الجزائر، [د، س].

32- نجم عبود نجم: "الإدارة والمعرفة الإلكترونية - الاستراتيجية - الوظائف - المجالات"، [د، ط]، دار اليازوري لنشر والتوزيع، عمان، 2017.

33- نجم عبود نجم: "الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات"، [د، ط]، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004.

34- ياسر أحمد عربيات: "المفاهيم الإدارية الحديثة"، ط1، دار يافا العلمية للنشر، الأردن، عمان، 2008.

35- ياسين سعد غالب: "الإدارة الإلكترونية"، [د ط] ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.

III. المجالات:

1- أحمد حنيش: "انعكاسات تطبيق الإدارة الالكترونية على أداء الإدارة الجبائية في الجزائر"، مجلة دراسات جبائية، المجلد 11، ع02، جامعة الجزائر 3، 2022

2- أم الخير قوارح: "مقاربة نظرية حول الإدارة الإلكترونية"، مجلة المجتمع والرياضة، المجلد 1، ع2، 2018.

3- أمل محمد عبد الله البدو: "فاعلية الإدارة الإلكترونية في تطوير عمل المؤسسات لمواكبة التطور الرقمي"، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المجلد 08، ع01، 2023.

4- باسمة علي إحسان: "التجارة الإلكترونية مفهومها ومزاياها وموقع البلدان العربية منها"، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، ع32، 2012

5- باية بن عاشور، حسين قادري: "إدارة الموارد البشرية كمدخل في تفعيل جودة الخدمة العمومية"، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 06، ع01، باتنة، 2021.

- 6- جيلالي بوزكري، أحمد طيباوي: "أثر تطبيق مبادئ الإدارة الإلكترونية على الوظائف الادارية للمؤسسات"، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 02، ع01، 2019.
- 7- حسين عبد السلام علي عمران، فتيحة محمد عيسى الصوفي: "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية"- دراسة تحليلية لآراء من أعضاء هيئة التدريس بجامعة سبها-، مجلة دراسات والأبحاث، ع 30، مارس 2018.
- 8- خالد دخيلي: "أثر التوجه نحو الحكومة الإلكترونية في تحسين الأداء التسويقي للخدمة العمومية"، مجلة التمييز الفكري للعلوم الاجتماعية، مجلد 3، ع3 سطياف، 2021.
- 9- رشيد سالمى، أسماء قاسمية: "ترشيد الخدمة العمومية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، ع3، جامعة المدية، 2014
- 10- رمزي بهاء الدين فريجة: "الإدارة الإلكترونية وأسلوب الإدارة بالأهداف"، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، المجلد 56، ع01، 2019، تيارت.
- 11- رويدة عبد الحميد سمان: "رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بمدارس التعليم الثانوي والمتوسط في ضوء التحديات المعاصرة"، مجلة كلية التربية، ع 110، 2020.
- 12- سارة شابي، سامية عواج: "الصورة الذهنية لدى المواطن الجزائري نحو الإدارة المحلية في ظل إجراءات تحسين الخدمة العمومية"، مجلة المعيار، المجلد 25، ع 59، 2021.
- 13- السعيد سليمانى: "الخدمة العمومية بين النص والواقع"، مجلة المنازعات الأعمال، ع 22، مارس 2017.
- 14- سعد الله رشيد، خالد قاشي: "دور الرقمنة في تحسين خدمات المرفق العام"-دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة-، المجلد 10، ع06، 2020.
- 15- سلمى زرقين، نور الدين تاوريديت: "مستوى تطبيق ابعاد الإدارة الإلكترونية ببلدية بسكرة"، مجلة العلوم الانسان والمجتمع، مجلد11، ع02، 2022.
- 16- سماويل عيسى، خيرة بهلول: "أثر متطلب الإدارة الإلكترونية في تفعيل وسائل الدفع الإلكترونية في البنوك التجارية"، دراسة ميدانية للبنك الوطني الجزائري BNA تيارت، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 21، ع2، 2021.

- 17- صفية زادي: "تأثير الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية" ، مجلة تاريخ العلوم، ع8، ج1، 2017.
- 18- عابدة دايرة ، لمياء يخلف: "متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في تقرير ولاء الموظفين"، مجلة الحدث الدراسات المالية والاقتصادية، ع07، 2021.
- 19- عائشة بن أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال: "أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الاداء الوظيفي" -دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة- ، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، ع 10، يناير 2013، جامعة الأزهر.
- 20- عبد الجليل مقدم، فايذة بلعابد: "أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية بمصلحة جوازات السعر البيومترية"، مجلة دراسات التنمية الاقتصادية، بشار، 2019.
- 21- عبد الحمان القطاسي: "تقدير نظام الإدارة الإلكترونية في مجال تسيير المرافق العالمية وبيان طبيعة آثاره على المبادئ التي تحكمها"، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، مجلد 05، ع 02، قالمة، 2022
- 22- عبد الكريم رحاوي، خديجة قاسمي: "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية"، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد1، ع3، 2017.
- 23- عروبة رشيد علي بدران، عبد الرضا ناصر محسن: "واقع الإدارة الإلكترونية في المنظمات الخدمية وإمكانية تطبيقاتها" -دراسة حالة في مديرية البصرة العلوم الاقتصادية-، المجلد 10، ع37 ، 2014.
- 24- علي مكيد، جيلالي بوزكري: "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية- دراسة حالة المركز الجامعي بتسمسليت-، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد2، ع01، 2008
- 25- العياشي قرطي، مرية صالح: "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ترشيد الخدمة العمومية"، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، المجلد 07، ع02، 2021.
- 26- غانم إلهام مصطفى: "الحكومة الإلكترونية كمدخل للإصلاح الإداري أسس نظرية وآليات التطبيق، المجلة المصرية للعلوم المعلومات"، المجلد 5، ع2، اكتوبر 2018

- 27- غصون تلفان مدلول: "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين العمل الإداري"، دراسة استطلاعية على القطاع الصحي العام في العراق، دراسة منشورة في مجلة العلوم الانسانية والطبيعية، جامعة الفراهيدي بغداد، العراق، 2022.
- 28- غنية نزلي: "دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية"، مجلة العلوم والاقتصادية والسياسية، ع 12، الوادي، 2016.
- 29- فاطنة بلقرع واخرون: "جاهزية الإدارة الإلكترونية في الجزائر ودورها في إرساء الخدمة العمومية"، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 4، ع 7، 2017.
- 30- فتيحة بن أم السعد، نعيمة يحيوي: "دور تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصال في تحسين نظام الخدمة العامة في ظل الحوكمة الإلكترونية"، المجلة الدولية للبحوث الإسلامية والإنسانية المتقدمة، مجلد 4، ع 11، تشرين الثاني 2014.
- 31- فريدة بن عمروش، حكيمة جاب الله: "الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير الخدمة العمومية، مجلة علوم الانسان والمجتمع"، المجلد 10، ع 02، جامعة إبراهيم سلطان شيبوط، الجزائر، 2011، 3.
- 32- قاسم ميلود: "علاقة الإدارة بالمواطن في الجزائر بين الأزمة ومحاولات الإصلاح"، دفاتر السياسة والقانون، المجلد 3، ع 5، 2011.
- 33- قاسمي عائشة: "العوامل المؤثرة في تقديم الخدمات في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري"، مجلة البحوث والدراسات التجارية، ع 03، مارس 2018.
- 34- قصي راتب سليمان المعاينة: "الإدارة الإلكترونية ودورها في تحقيق اداء البلديات في الاردن"، مجلة العلوم الانسانية والطبيعية، المجلد 4، ع 2، 2023.
- 35- كمال فار: "الخدمة العمومية: المقاربة النظرية والجذور التاريخية"، مجلة المفكر، المجلد 4، ع 02، 2020.
- 36- لخضر رابحي: "الإدارة الإلكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية"، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، ع 3، الأغواط، جانفي 2016.
- 37- لمين علوطي: "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية"، بحوث اقتصادية عربية، ع 42، الجزائر، 2008.

38- محمد مناولي: "أسس النظرية للإدارة والتنظيم"، المنصة الجزائرية للمجلات العلمية، المجلد 1، ع3، 2017.

39- موسى عبد الناصر، محمد قريشي: "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحويل العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي"، دراسة حالة، مجلة الباحث، ع09، جامعة بسكرة، 2011.

40- ميلود طبيش، محجوب فايزة: " دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية بالمؤسسة الجزائرية"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 1، ع3، جامعة سطيف، 2015.

41- وائل محمد جبريل: "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بإدارة الخدمات الصحية درنة"، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 8، ع01، 2020.

42- ودان بوعبد الله، مرکان محمد البشير: "البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية نحو تحسين أفضل للخدمة العمومية في إطار الإدارة الإلكترونية"، مجلة المالية والأسواق، المجلد 2، ع 2، 2015.

43- ياقوت قديد، إلهام بن عيسى: "عراقيل تقديم الخدمة العمومية وأساليب الإرتقاء بها"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، ع 08، ديسمبر 2018.

IV. المذكرات والرسائل الجامعية:

1- أحمد سالم سالم: "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية" في جامعة الجبل العربي كلية العلوم بالزنتان ليبيا، رسالة ماجستير، قسم ادارة التربية الاسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك ابراهيم الاسلامية الحكومية بملانج، 2011.

2- دليلة قادة: " الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية" - دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2017-2018.

3- رانية هدار: "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د، في العلوم السياسية، تخصص الإدارة العامة والتنمية المحلية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة، 2017-2018.

4- سارة كرازدي: "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية قطاع العدالة نموذجا"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه حقوق، تخصص قانون إداري، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2021-2022.

- 5- سهام رابحي: "تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية في الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الحقوق، تخصص إدارة محلية، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة1، 2018-2019.
- 6- صباح أسابع: "التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007.
- 7- عبد القادر عبان: "تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر"- دراسة سسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة-، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016
- 8- عبد الكريم عشور: "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية والجزائر"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010.
- 9- فوزية صادقي: "دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر" -دراسة تحليلية للجماعات المحلية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، تخصص إعلام واتصال، قسم الاتصال والعلاقات العامة، كلية علوم الإعلام والاتصال والسمعي البصري، جامعة قسنطينة 3، 2020-2021.
- 10- كلثم محمد الكبسي: "متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابعة للحكومة الالكترونية في دولة قطر"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في ادارة الأعمال، قطر، 2008.
- 11- كمال فار: "الاتصال المؤسستي والخدمة العمومية في الإدارة المحلية الجزائرية- دراسة حالة ولاية وبلدية برج بوعرييج-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم الإعلام والاتصال، تخصص الاتصال المؤسستي، قسم علوم الاتصال، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2017-2018.

12- كوثر منسل: "تفعيل دور الإدارة الإلكترونية في الجزائر نحو بروز قانون للإدارة الإلكترونية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث، تخصص قانون عام، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2022-2023.

13- محمد لكحل: "الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحقيق جودة الخدمة العمومية . حالة الجزائر."، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل. م. د في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2018-2019.

14- موسى عبد الله محمد مهدي حمدي، سلطان بن سعيد مقصود بخاري: "الإدارة الإلكترونية في إدارة المدارس الثانوية"-دراسة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2008.

15- نعيمة برنيسيس: "الوظيفة الإعلامية لشبكة الانترنت في عصر ثورة المعلومات"، - دراسة نظرية ميدانية في تقسيم الأخبار بقناة الأرضية التلفزيون الجزائري-، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، فرع صحافة مكتوبة سمعية وبصرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010.

16- نعيمة زعرور: "أساليب مثلى في ترشيد تكاليف الخدمة العامة"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015.

V. المطبوعات والمحاضرات:

1- اسماعيل حماني: "مطبوعة محاضرات في مقياس التنظيم"- موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص علوم الاعلام والاتصال، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ألكلي محمد أولحاج البويرة، 2021-2022.

2- إلهام خرشي: " مطبوعة حول الإدارة الإلكترونية في الجزائر"، كلية العلوم السياسية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، 2019-2021.

3- حكيمة جاب الله: "محاضرات وحدة نظريات التنظيم"، قسم الاتصال، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2019-2020.

4- سعاد خفاف: "محاضرات في نظريات التنظيم" - مقدمة لطلبة الليسانس-، كلية الحقوق والعلوم

السياسية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2018-2019.

5- عبد الزراق رحموني: "محاضرة حول تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين النجاح والتحديات"،

كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، [د، س].

6- عبد الكريم تبون: "مطبوعة محاضرات في مقياس الإدارة الإلكترونية"، كلية الحقوق والعلوم

السياسية، جامعة سعيدة مولاي الطاهر، [د، س].

7- لامية طالة: "مطبوعة حول الاتصال والخدمة العمومية"، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة

الجزائر 3، 2021-2022.

8- نصيرة ربيع: "مطبوعة حول محاضرات في الإدارة الإلكترونية"، كلية الحقوق والعلوم السياسية،

جامعة اكلي محمد أو لحاج، البويرة، 2019-2020.

VI. المراسيم والوثائق الرسمية:

الجريدة الرسمية: "القانون رقم 11-10 مؤرخ في 20 رجب عام 1432 هـ الموافق لـ 22 جوان

2011م، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية"، ع37، الصادر بتاريخ أول شعبان

عام 1432 هـ الموافق لـ 3 جويلية 2011م.

VII. المواقع الإلكترونية:

1- محمد الفريقي: "نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور"، الموقع الإلكتروني <https://drasaha.com>،

تاريخ دخول الموقع 19-03-2024.

VIII. المراجع باللغة الأجنبية:

1- Lia Caponetti et Barbara sak comment definir le service public à travers ses différentes facettes missions et principes working paperciriec n06 2016.

2- Gajananp mudholkar, Mohammed murshedali al-khasi, "The Role Of Electronic Management In Improving Administrative Performance", iosr journal of business and management (iosr- jbm), volume 22, issue12, 2020.

3- Lelia metali: "le marketing de service publics fondements et spécificités,"maarefrevue académique، 2016.

المخلص

ملخص الدراسة:

تناولت دراستنا موضوع دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية حيث تهدف دراستنا إلى معرفة واقع تطبيق هذه الإدارة في بلدية قالمة ومعرفة الإيجابيات التي جلبتها هذه الخدمة المعلوماتية لخدمة المواطن، إضافة إلى معرفة أهم الإجراءات المعتمدة لتطبيق إدارة إلكترونية وأهم المعوقات التي تقف حاجز أمامها، حيث توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها ضعف تطبيق الإجراءات التنظيمية في بلدية قالمة، رغم إيلائها اهتمام كبير بتدريب الموارد البشرية من خلال نوع وعدد الدورات التدريبية باعتبارهم العمود الفقري للمؤسسة لكنها في نفس الوقت لا تزال تعاني من عدة عراقيل تحول دون تحسين جودة الخدمة العمومية لفائدة المواطنين أهمها العراقيل التقنية، العراقيل المالية، العراقيل الاجتماعية، فبعد ما تم التوصل إلى كل هذه النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة حيث تم أخيرا إبراز مجموعة من التوصيات الميدانية لتحقيق إدارة إلكترونية فعالة لضمان خدمة عمومية جيدة.

الكلمات المفتاحية:

دور - الإدارة الإلكترونية - الخدمة العمومية - تحسين الخدمة العمومية .

Résumé :

Notre étude a abordé le sujet du rôle de l'administration électronique dans l'amélioration du service public. L'objectif de notre étude est de comprendre la réalité de l'application de cette administration dans la commune de Guelma, et d'identifier les aspects positifs que ce service d'information a apportés pour servir le citoyen. De plus, l'étude visait à comprendre les procédures les plus importantes adoptées pour la mise en œuvre de l'administration électronique et les principaux obstacles qui l'entravent. L'étude a abouti à un certain nombre de conclusions, dont la plus significative est la faible mise en œuvre des procédures organisationnelles dans la commune de Guelma, malgré une grande attention portée à la formation des ressources humaines à travers le type et le nombre de cours de formation, les considérant comme la colonne vertébrale de l'institution. Cependant, elle souffre toujours de plusieurs obstacles empêchant l'amélioration de la qualité du service public au bénéfice des citoyens, les plus importants étant les obstacles techniques, financiers et sociaux. Après avoir atteint tous ces résultats liés au sujet de l'étude, un ensemble de recommandations pratiques ont finalement été mises en lumière pour atteindre une administration électronique efficace afin de garantir un bon service public.

Mots-clés :

Rôle - administration électronique - service public - amélioration du service public.

Summary:

Our study addressed the topic of the role of electronic administration in improving public service. The aim of our study is to understand the reality of the application of this administration in the municipality of Guelma, and to identify the positive aspects that this information service brought to serve the citizen. Additionally, the study aimed to understand the most important procedures adopted for the implementation of electronic administration and the main obstacles hindering it. The study reached a number of conclusions, the most significant of which is the weak implementation of organizational procedures in the municipality of Guelma, despite giving significant attention to training human resources through the type and number of training courses, considering them the backbone of the institution. However, it still suffers from several obstacles preventing the improvement of the quality of public service for the benefit of citizens, with the most important being technical obstacles, financial obstacles, and social obstacles. After arriving at all these results related to the study topic, a set of practical recommendations were finally highlighted to achieve effective electronic administration to ensure good public service.

Keywords:

Role - electronic administration - public service - improvement of public service.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



إستمارة استبيان موجهة لعمال بلدية قالمة

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية

-دراسة ميدانية ببلدية قالمة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف

أ. د بوصنيرة عبد الله

إعداد

❖ مختاري مروة

❖ مرزوق وفاء

في إطار إنجاز بحث علمي لإعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

نرجوا من سيادتكم الإجابة على أسئلة الاستبيان بوضع علامة (X) أمام الاحتمال الذي تراه مناسباً.

ملاحظة: مع العلم أن هذه المعلومات تستخدم لأغراض البحث العلمي مع الحفاظ على سريتها.

ولكم منا جزيل الشكر والاحترام والتقدير

لسنة الجامعية: 2023-2024

استمارة موجهة لعمال بلدية قالمة

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: من 18 سنة-25 سنة من 26 سنة-33 سنة من 34 سنة-41 سنة أكثر من 41 سنة
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4- الحالة الاجتماعية: أعزب (اء) متزوج(ة) مطلق(ة) أرمل(ة)
- 5- الخبرة المهنية: من [1 إلى 5] سنوات من [6 إلى 11] سنة أكثر من 11 سنة

المحور الثاني: الإجراءات التنظيمية في إطار التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

- 6- هل تمتلك مؤسستكم حواسيب وملحقات كافية؟ نعم لا

في كلتا الحالتين برر إجابتك

- 7- كيف تقيم تدفق شبكة الأنترنت في مؤسستكم؟ قوي متوسط ضعيف

- 8- كيف تقيم قدرتك على إستخدام الحاسوب؟ جيدة متوسطة ضعيفة

برر إجابتك

- 9- هل يساهم إستخدام الحاسب الآلي في تحسين الخدمات العمومية؟ نعم لا

في كلا الحالتين برر إجابتك

10- هل يوجد برامج وقواعد بيانات تسهل القيام بالأعمال؟ نعم لا

في كلا الحالتين برر إجابتك.....
.....

11- هل تهتم مؤسستكم بتجديد الأجهزة الإلكترونية المستخدمة في تقديم الخدمات للمواطنين؟

نعم لا

12- هل توظف مؤسستكم موارد بشرية مؤهلة لها القدرة على التحكم في التكنولوجيا الحديثة؟

نعم لا

13- هل تتوفر مؤسستكم على عمال تقنيين قادرين على صيانة وإعادة تشغيل الأجهزة الإلكترونية في

حالة تعطلها؟ نعم لا

14- هل ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في مؤسستكم؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم كيف ذلك؟.....
.....

تقديم الخدمات يكون وفق مبدأ الشفافية والمساواة السرعة وتقليل التكاليف

تقديم الخدمات لأكثر عدد من المواطنين الدقة و تقادي الأخطاء

أخرى تذكر.....

15- هل هناك اختلاف بين الخدمات ذات النمط التقليدي وذات النمط الإلكتروني؟ نعم لا

برر إجابتك.....

16- بإعتبارك عامل في البلدية ما هو النمط الذي تفضله في تقديم الخدمات العمومية للمواطنين؟

النمط الإلكتروني النمط التقليدي

برر إجابتك.....

17- هل لاحظت تغييرات في أسلوب العمل الإداري في البلدية؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم فيما يكمن هذا التغيير؟

التخلي عن أسلوب التعامل الورقي الكفاءة و الفاعلية في العمل

التخلص من الطوابير الطويلة للمواطنين تحسين مستوى الخدمات

توفر المعلومات و البيانات بصورة فورية بفضل الأرشيف الإلكتروني

المحور الثالث: التدريب المعمق للإطار البشري على نمط الإدارة الإلكترونية

18- هل تهتم مؤسستكم بتدريب العمال وتحسين مهاراتهم؟ نعم لا

برر إجابتك في كلتا الحالتين.....

19- هل إستفدت من هذه الدورات التدريبية؟ نعم لا

في كلتا الحالتين برر إجابتك؟.....

20- أين يتم تدريب الموظفين؟ المؤسسة معهد التكوين المهني

21- كم عدد الدورات التدريبية التي إستفدت منها؟ مرة واحدة مرتين عدة مرات

22- هل تعتبر أن الدورات التدريبية كافية لتطوير مهاراتك في مجال التكنولوجيا؟ نعم لا

في كلتا الحالتين برر إجابتك؟.....

.....

23- هل الأشخاص الذين يقومون بالتدريب لهم خبرة؟ نعم لا

24- هل كان التدريب يتطابق أو ملائم لمنصبك؟ نعم لا

25- هل تخضعون لإختبار بعد التدريب لمعرفة مستوى تحسن مهاراتكم؟ نعم لا

26- هل حسن التدريب من قدراتكم في التعامل مع الحاسوب؟ نعم لا

27- هل التدريب الذي إستفدت منه كان موجه للتمكن من نمط الإدارة الإلكترونية؟ نعم لا

المحور الرابع: المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية قالمة

28- هل تعتبر أن نقص الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية يعتبر عائق في تحسين الخدمة العمومية؟

نعم لا

في كلا الحالتين برر إجابتك.....

.....

29- هل تعتبر أن ضعف المخصصات المالية أثر على تحسين الخدمات العمومية؟

.....

.....

30- هل يوجد نقص في مهارات الأفراد في التعامل مع الحاسوب في المؤسسة؟ نعم لا

في كلا الحالتين برر إجابتك.....

.....

31- هل تستخدم مؤسستكم تقنيات التشفير لحماية المعلومات و البيانات؟ نعم لا

32- هل تعاني مؤسستكم من صعوبة في التعامل مع سلوكيات المواطنين نحو الخدمات التي تعتمد على الإدارة الإلكترونية؟ نعم لا

في كلتا الحالتين برر أجابتك

.....

33- هل تعتقد أن قدم الأجهزة الموجودة في المؤسسة أثر على تحسين نوعية الخدمات؟

نعم لا

34- كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في التقليل من عراقيل تحسين الخدمة العمومية؟

.....

.....



وزارة التعليم العالي والبحث

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



إستمارة استبيان موجهة لمواطنين بلدية قالمة

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية

-دراسة ميدانية ببلدية قالمة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف

إعداد

أ. د بوضنوبرة عبد الله

❖ مختاري مروة

❖ مرزوق وفاء

في إطار إنجاز بحث علمي لإعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

نرجوا من سيادتكم الإجابة على أسئلة الاستبيان بوضع علامة (X) أمام الاحتمال الذي تراه مناسباً.

ملاحظة: مع العلم أن هذه المعلومات تستخدم لأغراض البحث العلمي مع الحفاظ على سريتها.

ولكم منا جزيل الشكر والاحترام والتقدير

لسنة الجامعية: 2023-2024

استمارة استبيان موجهة للمواطنين

المحور الأول: البيانات الشخصية:

- 1-الجنس:ذكر أنثى
- 2-السن: 18 سنة - 25 سنة 26 سنة-33 سنة 34 سنة- 41 سنة - أكثر من 41 سنة
- 3-المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4-الحالة الاجتماعية : أعزب (اء) متزوج(ة) مطلق(ة) أرمل(ة)

المحور الثاني: مدى فعالية الإجراءات التنظيمية في تحسين الخدمة العمومية

- 5- هل لاحظت تغييرات في أسلوب العمل الإداري في البلدية؟ نعم لا
- 6- هل لديك القدرة على استخدام وسائل الرقمنة من المنزل؟ نعم لا
- 7- هل تستخدم وسائل التواصل لتلقي أحدث المعلومات؟ نعم لا

برر إجابتك

.....

.....

- 8-ما هو النمط الذي تفضله في إنجاز مطالبك؟ النمط التقليدي النمط الإلكتروني

برر إجابتك

.....

.....

- 9-هل الخدمات المقدمة في بلديتك تجعلك راضي؟ نعم لا

10- هل ترى أن هناك فوائد ملموسة عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية قائمة؟

نعم لا

11. في رأيك هل الإدارة بالنمط التقليدي فشلت في تحقيق أهدافها؟ نعم لا

المحور الثالث: معوقات الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمواطنين.

12- هل تواجهك مشكلات عند دخولك لصفحة البلدية؟ نعم لا

13- ما هي المشكلات التي تواجهك خلال تعاملك مع البلدية؟

- تهاون العمال - نقص الأجهزة والمعدات - ضعف الإنترنت

- نقص اليد العاملة المؤهلة - تأخر العمال - مشكلات أخرى

14- هل واجهتك أخطاء في الخدمات التي تم تقديمها لك؟

نعم لا

برر إجابتك

.....
.....

15- ما هي الاقتراحات التي تقدمها لبلديتك من أجل تحسين خدماتها نحو الأفضل؟

.....
.....

دليل المقابلة:

1. ماذا تعرف عن مفهوم الإدارة الإلكترونية؟

.....

2- حسب رأيك ما هو الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية؟

.....

3- ماهي الفوائد والأشياء الجديدة التي جلبتها الإدارة الإلكترونية مقارنة بالسابق؟

.....

4- كيف كان رد فعل الموظفين في البلدية على نمط الإدارة الإلكترونية الجديد؟

.....

5. ماهي الخدمات التي تم إدخال الرقمنة او الإدارة الإلكترونية عليها؟

.....

6. هل خضع الموظفون للتدريب تحسبا لتطبيق نمط الإدارة الإلكترونية؟

.....

7. كيف يتم إختيار الموظفين للإستفادة من الدورات التدريبية؟

.....

8- ماهو نوع وزمن وأماكن إجراء هذه الدورات التدريبية؟

.....

9. هل البرامج التدريبية المعتمدة من المؤسسة ملائمة لمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية من أجل تحسين الخدمة العمومية؟

.....

10. هل تجري متابعة وتقييم لمرود الموظفين بعد الدورات التدريبية؟

.....

11. هل هناك إجراءات أو خطط مسطرة تحسبا لأي خلل في تطبيق نمط الإدارة الإلكترونية؟

.....

12. ماهي العمليات الإدارية أو الخدمات المقدمة من البلدية للمواطنين التي تعرف صعوبات وعراقيل؟

.....

13. هل تم تسجيل إنقطاعات في شبكة الأنترنت في المؤسسة؟ ماهو موقف المواطنين منها؟

.....
14. ماهي الإجراءات المستخدمة في حالة وجود عراقيل تقف أمام تحسين الخدمات؟
.....

République Algérienne Démocratique
et Populaire
Ministère de L'enseignement Supérieur
et de la recherche scientifique
Université 8 Mai 45 Guelma
Faculté des sciences humaines et sociales
Département de psychologie



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 45 قالمة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع

قائمة 2024/03/18

رقم : ٨٤ / ك ع / ١١ ق ع / ١٤ 2024

إلى السيد : عقون عمال رئيس بلدية
قالمة.

دراسة ميدانية

ديسمبر ٢٠٢٤ / رئيس مجلس البلديات

16 AVR. 2024

رقم: 5524

يشهد رئيس القسم علم الاجتماع أن الطالبة:

* مختاري مروة

* مرزوق وفاء

/ *

/ *

طالبة بالسنة الثانية ماستر علم الاجتماع ويحضرون لأنجاز بحث بعنوان:

دراسة ميدانية عن تأثير التكنولوجيا الحديثة على المجتمع الجزائري

تحت إشراف الأستاذ : أ.د. / بومصطفى بوسرة عبد الله

وأنهم بحاجة إلى دراسة ميدانية بمؤسستكم.

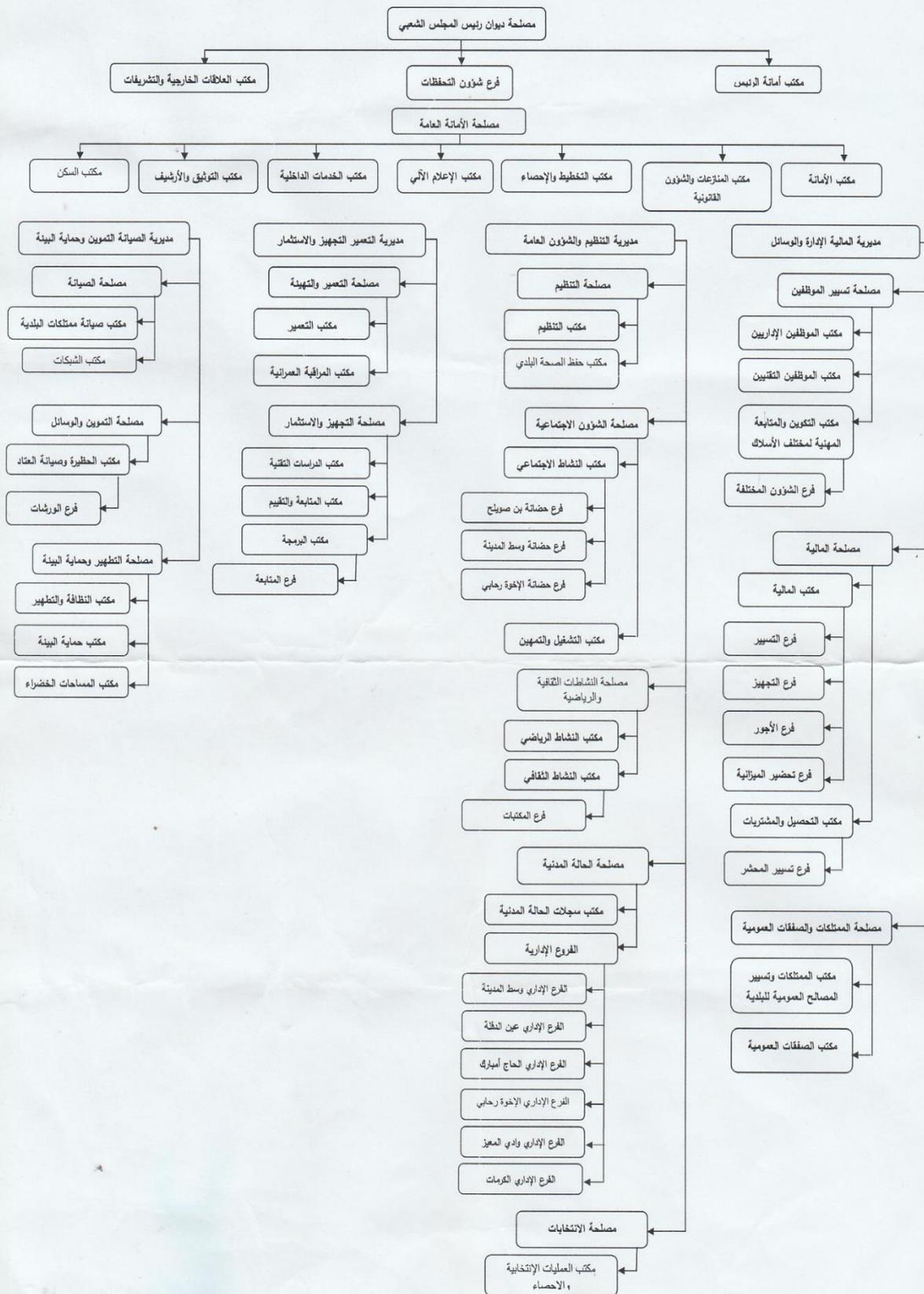
إمضاء المشرف

أملنا كبير في حسن تعاونكم ولكم منا فائق الاحترام

رئيس القسم

جامعة 8 ماي 1945
رئيس قسم علم الاجتماع
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
امضاء الدكتور: فاتح ديبش

الهيكل التنظيمي لبلدية قالمة



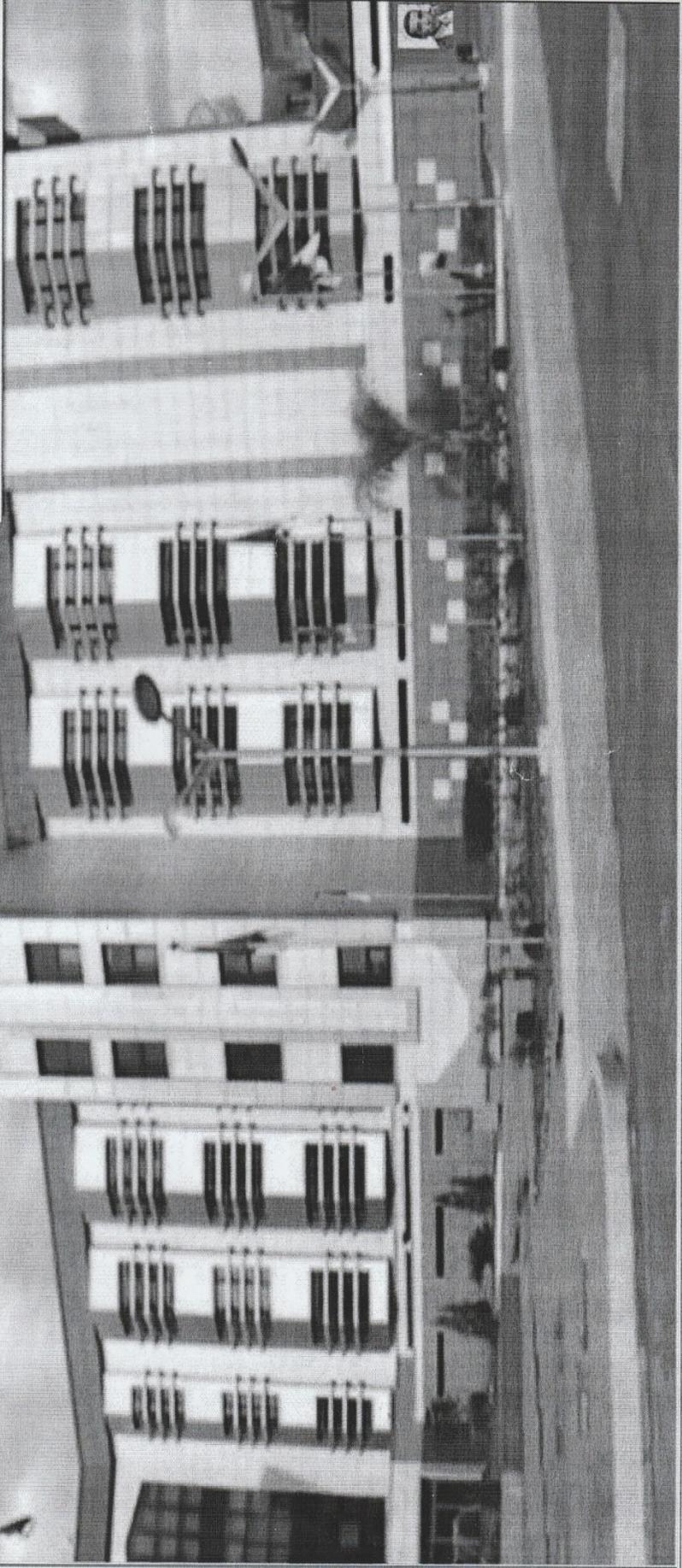
بلدية: قلعة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الداخلية والجماعات المحلية و التهيئة العمرانية
لمهنية تسليم الوثائق البيومترية الإلكترونية

دليل الإستعمال الشهادة الإلكترونية

Ctrl+E	تسجيل الوثائق
Ctrl+D	تسليم الوثائق
Ctrl+R	إرجاع الوثائق
	تسليم الأظرفة المغلقة بـ PIN
	طابع وثيقة الإسترجاع
Ctrl+C	معاينة الملفات
	تسليم رخصة السباق حسب التغطية الوزارية المشتركة رقم 01 المؤرخة في 22/02/2022
	تسليم الوثيقة لصاحبها دون مقارنة البصمات
Ctrl+X	خروج





النسخة الجديدة للشبكات الإلكترونية 1.4.2

الشبكات الإلكترونية للمناطق المؤقتة

بلدية الجزائر الوسطى

ولاية الجزائر

طلب جواز السفر

جواز السفر يحتوي على 48 صفحة

إجراء إستعجالي

البحث برقم الوثيقة أو برقم التعريف الوطني	رقم الوثيقة:	البحث بمعطيات خاصة بالسجل	رقم التعريف الوطني:
ولاية التسجيل :	الجزائر	سنة التسجيل :	بلدية التسجيل :
البحث بمعطيات خاصة بالشخص	الاسم :	الاسم باللاتينية:	رقم عقد الميلاد :
اللقب :	الاسم :	الاسم باللاتينية:	رقم عقد الميلاد :
اللقب باللاتينية:	الاسم :	الاسم باللاتينية:	رقم عقد الميلاد :
تاريخ الميلاد:	الاسم :	الاسم باللاتينية:	رقم عقد الميلاد :

إلغاء

بحث



ولاية قالمة / بلدية قالمة محطة رئيس المصلحة

الشباك الإلكتروني للوثائق العمومية

الإحصائيات	حالة الأرضية البيومترية	تسيير الطلبات	معاينة الطلبات
<input type="checkbox"/> معاينة الملفات على المستوى المحلي			
٨			
			رقم الملف:
٧			



ولاية قالمة / بلدية قالمة محطة التدقيق
الشبكة الإلكترونية للوثائق العمومية

جواز السفر يحتوي
 على 48 صفحة

إجراء إستعجالي

رقم الوثيقة :		رقم التعريف الوطني:
ولاية التسجيل :		بلدية التسجيل :
ولاية التسجيل :	قالمة	بلدية التسجيل :
سنة التسجيل :		رقم عقد الميلاد :

--	--



محطة التدقيق



ولاية قالمة / بلدية قالمة

الشبكة الإلكترونية للوثائق المؤمنة



رخصة السياقة



جواز السفر



بطاقة التعريف الوطنية

وزارة الداخلية والجماعات المحلية وتهيئة العمرانية © 2024 النسخة 1.5.9 2024/02/04