



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د.

في علم الاجتماع العمل والتنظيم

# الإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية في جامعة تيارت

إشــــــــــــــراف:

\* د. بن علي

الطلبة:

• بوحفرد جميلة

• منور محمد

د. عرباوي نصيرة	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا
-----------------	-------------------	-------

د. بن علي	أستاذ محاضر - أ -	مشرفا ومقررا
-----------	-------------------	--------------

د. بن براهيم دليلة	أستاذ محاضر - أ -	عضوا مناقشا
--------------------	-------------------	-------------

الموسم الجامعي: 1443-1444 هـ الموافق لـ 2022-2023 م

الله أكبر

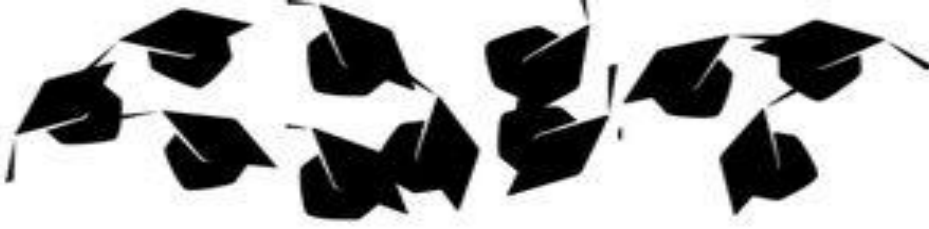
# كلمة شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين الذي وفقنا في إنجاز هذا  
العمل وأثار درينا في الحياة رعانا بلطفه  
وجوده وكرمه.

نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف الدكتور: "بن علي رابح" على  
توجيهاته القيمة والنصائح وحرصه علينا لإتمام هذا البحث.  
دون أن ننسى أن نتقدم بشكرنا إلى أعضاء اللجنة المناقشة الذين شرفونا  
على مناقشة مذكرتنا ومد لنا توجيهات قيمة.  
كما لا يفوتنا أن نشكر جميع أساتذة قسم العلوم الاجتماعية الذين  
كانوا خير دليل معرفي ولم يبخلوا في تقديم المساعدة والتوجيهات  
والنصائح.

كما نشكر جميع من ساعدنا على إتمام هذا البحث.





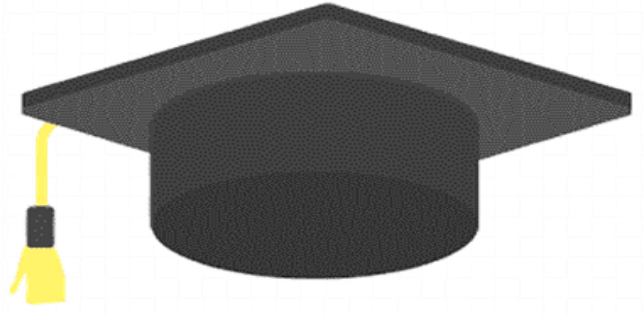
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أهدي ثمرة جهدي إل والدي وسندي في الحياة.  
إلى والدي الحبيبة أطل الله في عمرها.  
إلى ينابيع الصدق الصافية، إخوتي وأخواتي.  
إلى ملاك منزلنا: وسيم، والكتايت: سهام، ريتاج.  
إلى جميع أصدقائي وصديقاتي: لامية، سارة، خيرة، مريم، هاجر، زهيرة، أمينة،  
خليدة، نصيرة.

إلى جميع زملائي وزميلاتي في قسم العلوم الاجتماعية.  
إلى من شاركني بصبره وتحمل معي عبء البحث والدراسة "منور محمد".  
إلى كل من ساعدني في إتمام هذا البحث من قريب أو من بعيد.



أهدي تخرجي إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب إلى  
من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم "أبي وأمي"



أطال الله في عمرهم و إلى إخواني و أصدقائي فلقد كانوا بمثابة  
العضد و السند في سبيل استكمال بحثي، إلى أساتذتي الذين كان  
لهم الدور الأكبر في مساندي ومدّي بالمعلومات القيمة  
أهدي لكم بحث تخرجي داعيا المولى عزّ وجلّ أن يرزقكم بالخيرات  
كما لا أنسى عائلتي بأكملها ومن بينهم خالي رحمه الله؟



ملخص:

تعتبر الإدارة الإلكترونية من بين الضروبات في الحياة الإدارية، فقد ساهمت بشكل كبير في تجسيد معاني الشفافية والتخفيف من الإجراءات التي أتعبت المواطن، كما ساهمت في التقليل من البيروقراطية وتعسف الإدارة، وهذا النوع من الإدارة ليس وليد الصدفة بل هو نتاج لإصلاحات عميقة عرفتها المنظومة الإدارية على الصعيد العالمي بالدرجة الأولى وعلى المستوى الوطني كدرجة ثانية، وبالتالي استفادت جميع القطاعات من هذه الخدمة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، الخدمة العمومية، آليات العصرية.

## **Abstract :**

Electronic management is considered among the hardships in administrative life, as it has greatly contributed to embodying the meanings of transparency and mitigating the procedures that tire the citizen, and it has also contributed to reducing bureaucracy and arbitrariness of management, and this type of management is not a coincidence, but rather a product of deep reforms that the administrative system has known The global level in the first place, and the national level as a second degree, and thus all sectors benefited from this service.

**key words:** Electronic administration, public service, modernization mechanisms.

# فهرس الموضوعات

شكر وعرفان

إهداء

فهرس الموضوعات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

.....مقدمة

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

.....أولا: الإشكالية

.....ثانيا: فرضيات الدراسة

.....ثالثا: أهداف الدراسة

.....رابعا: أسباب اختيار الموضوع

.....خامسا: أهمية الدراسة

.....سادسا: الدراسات السابقة

.....سابعا: أهمية وأهداف الدراسة

.....ثامنا: المنهج المتبع في الدراسة

.....تاسعا: المقاربة النظرية للدراسة

.....المقاربة البنائية - الوظيفية (الإدارة الالكترونية)

## الفصل الثاني: الإدارة الالكترونية

.....تمهيد

.....1- ماهية الإدارة الالكترونية

.....1-1- مفهوم الإدارة الالكترونية

.....1-1-1- تعريف الإدارة الالكترونية (E. Management)

.....1-1-2- نشأة الإدارة الالكترونية

.....1-1-3- أهداف الإدارة الالكترونية

.....1-1-4- فوائد الإدارة الالكترونية



- 2- وظائف ومتطلبات الإدارة الإلكترونية.....
- 2-1- وظائف الإدارة الإلكترونية.....
- 2-2- متطلبات الإدارة الإلكترونية.....
- 3- الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.....
- 3-1- الفرق بين الإدارة التقليدية والإلكترونية على مستوى المفهوم وخطوات العمل.....
- 4- معوقات الإدارة الإلكترونية ومراحل التحول إليها.....
- 4-1- معوقات الإدارة الإلكترونية.....
- 4-2- مراحل التحول إلى الإدارة الإلكتروني.....

### الفصل الثالث: الخدمة العمومية

- تمهيد.....
- 1- مفهوم تحسين الخدمة العمومية.....
- 1-1- تعريف الخدمة العمومية.....
- 1-2- أنواع الخدمة العمومية.....
- 1-3- خصائص الخدمة العمومية.....
- 2- الأسس القانونية لفكرة تحسين الخدمة العمومية.....
- 2-1- الأحكام التشريعية.....
- 2-2- الحكم التنظيمية.....
- 2-3- التشريع الفرعي.....
- 3- آليات تحسين الخدمة العمومية.....
- 3-1- الإصلاح الإداري.....
- 3-2- الحكم الراشد.....
- 3.3. التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.....
- 4.3. تسريع تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارات العامة.....
- 4- تحسين الخدمة العمومية في ظل الإدارة الإلكترونية.....
- 4-1- علاقة الإدارة الإلكترونية بالخدمة العمومية.....

2-4- ارتباط آليات الإدارة الالكترونية بتحسين نجاعة الخدمة العمومية .....

### الفصل الرابع: إجراءات منهجية الدراسة

1- مجالات الدراسة.....

1-1- المجال الزماني.....

1-2- المجال المكاني.....

1-3- تحديد مجتمع الدراسة.....

2- منهجية البحث المستخدم.....

3- أداة الدراسة.....

4- مجتمع البحث.....

5- عينة البحث.....

### الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج لدراسة

الخصائص الشخصية لمفردات عينة الدراسة الأساسية.....

خاتمة.....

قائمة المصادر والمراجع.....

الملاحق.....

ملخص

# قائمة الجداول

الصفحة	عنوان	الرقم
	التحولات الإدارية من أسلوب التنظيم التقليدي إلى أسلوب التنظيم الإلكتروني.	1
	الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية من حيث الوظائف والهدف	2
	فروقات أخرى بين الإدارتين التقليدية والإلكترونية.	3
	درجات الملموسية	4
	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن	5
	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	6
	( يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	7
	يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	8
	يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	9
	يمثل درجات مقياس ليكرت الخماسي	10
	يبين طول فئات لمقياس ليكرت الخماسي ومستواها	11
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات الادوات الإلكترونية.	12
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات أنظمة المعلومات الإدارية.	13
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات قواعد البيانات.	14
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات البرامج المستخدمة.	15
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الإدارة الإلكترونية.	16

## قائمة الجداول

17	معامل الصدق والثبات لعينة الدراسة.
18	يبين ثبات أداة الدراسة
19	يوضح ثبات استبيان العمل بطريقة التجزئة النصفية
20	يوضح معامل الارتباط بين الإدارة الالكترونية ومستوى جودة الخدمات العمومية
21	يوضح معامل الارتباط بين الأدوات الالكترونية ومستوى جودة الخدمات العمومية لدى موظفي جامعة ابن خلدون تيارت
22	يوضح معامل الارتباط بين المعلومات الإدارية ومستوى جودة الخدمات العمومية لدى موظفي جامعة ابن خلدون تيارت
23	يوضح معامل الارتباط بين قواعد البيانات ومستوى جودة الخدمات العمومية لدى موظفي جامعة ابن خلدون تيارت
24	يوضح معامل الارتباط بين البرامج المستخدمة ومستوى جودة الخدمات العمومية لدى موظفي جامعة ابن خلدون تيارت
25	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان	الرقم
	متطلبات الإدارة الإلكترونية	1
	يبين معوقات الإدارة الإلكترونية	2
	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	3
	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن	4
	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	5
	يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	6
	يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	7
	يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	8

# مقدمة



الإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، وهي نتائج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة في ظل ثورة المعلومات، وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن والمؤسسات، وربط الإدارات العامة التقليدية وتطويرها

ويعتبر موضوع تحسين الخدمة العمومية من الاهتمامات الجوهرية للحكومات منها الجزائر، التي ركزت وكثفت نشاطاتها وبرامجها على تحقيق إصلاحات كبيرة على مستوى المؤسسات العمومية من خلال صرف أموال ضخمة لتجهيزها بمختلف المعدات الحديثة، رصدت لها غطاء مالي لتغطي احتياجات التسيير كما سنت الحكومة ترسانة من النصوص القانونية التي من شأنها أن تساهم في تطوير المؤسسة العمومية، وقد ساهمت هذه القوانين في رفع أداء الموظفين والإطارات من خلال التكوين النوعي والمستمر، والذي بدوره يعتبر ضروريا للحياة المهنية للموظفين، ويساعد على رفع مستواهم العلمي والمهني مما يجعل الإدارات العمومية أكثر تجاوبا مع المواطنين، وعلى هذا الأساس سنعالج هذا الموضوع في محورين:

**المحور الأول: مفهوم الخدمة العمومية.**

**المحور الثاني: الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية.**

# الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: الإشكالية:

في ظل التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات ومختلف التقنيات الحديثة وتوفر الإنترنت وتطور شبكات الاتصال الأخرى، أصبح من الضروري على جميع المنظمات الاستفادة من هذا التطور الحاصل مهما كان مجال نشاطها، وذلك من أجل تطوير أساليب العمل وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية. فنجد جميع المؤسسات تواجه تحدي كبير وتغيير سريع في المجال الإداري، فقد غزت التكنولوجيا مختلف جوانب المنظمات لذا أصبح التغيير الإداري ضرورة حتمية لمسايرة التقدم الحاصل، والانتقال من العمل الإداري الروتيني إلى تكنولوجيا المعلومات الإدارية، فالإدارة الإلكترونية تمثل نوعاً من الاستجابة القوية لعصر المعلوماتية. وقد قادنا التقدم التكنولوجي وسرعة التقارب والاتصالات إلى مزيد من الرفاهية والراحة وإلى الريح السريع، ومنه تقليل التنقلات من مكان لآخر من أجل البحث عن المعلومات والتواصل، ومنه تقليل الضغوط العملية على الأفراد العاملين في الشركات.

إن استخدام هذه التكنولوجيا المتطورة يساعد على تبسيط الإجراءات وتقليل استخدام الورق إلى أقل ما يمكن، ونتيجة هذه التغييرات المتزايدة ظهر مصطلح الإدارة الإلكترونية التي يكمن جوهرها وفلسفتها في إحداث تغيير جذري في نوعية الخدمات المقدمة من ناحية توفير الوقت، الجهد، التكلفة، ولهذا أصبح تبني فكرة الإدارة الإلكترونية أمراً حتمياً وليس مخيراً أي أنه يجب انتهاجها أولاً لمواكبة التغييرات التكنولوجية الحاصلة وثانياً لتفادي صرف تكاليف باهظة افترس التحول نحو الإدارة نحو الإدارة الإلكترونية جملة من التغييرات على مفهوم الخدمة العمومية، تؤسس في النهاية إلى مقولة نهاية الإدارة العامة التقليدية نموذج الإدارة الإلكترونية يوفر الكثير من فرص النجاح والوضوح والدقة في تقديم الخدمات وانجاز المعاملات، وبالتالي يمثل ثورة تحول مفاهيمي ونقله نوعية في نموذج الخدمة العمومية.

إضافة إلى ذلك أصبح التحول نحو الإدارة الإلكترونية يمثل توجهها عالمياً، يشجع على تبني نظم الخدمات الإلكترونية التي من بينها الخدمة العمومية الإلكترونية حيث كانت هناك جملة من المبادرات قدمتها حكومات دول عديدة توجت بنجاح كبير في مناطق منها، وعرفت تحديات وصعوبات في دول أخرى، يكتسب موضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقته بالخدمة العامة أهمية بالغة انطلاقاً من كون التحول نحو الخدمة العامة الإلكترونية هو أساس تحسين الخدمات العمومية والنهوض بمجهودها بما يؤسس لتطوير وتطبيق مفاهيم الحكم الرشيد.

إن الإدارة الإلكترونية باعتبارها أحدث مدرسة في الإدارة قد أفرزت تأثيرات عديدة على نموذج الإدارة التقليدية وبالتالي على شكلها ووظائفها بما فيها الخدمة العمومية، والتي انتقلت من شكل تقليدي مباشر إلى نموذج الخدمة العامة الإلكترونية، حيث تقلصت بفضلها المسافات واختزل عن طريقها الزمن وتطور بفضلها نوع ومستوى

الخدمة العامة، وبرز ضمنها النموذج الحسن للخدمات التي تقدمها الأجهزة والمنظمات الحكومية وبناءا على ما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

• إلى أي مدى تساهم الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية بجامعة تيارت؟

1. ما مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية بجامعة تيارت؟
2. ما واقع استخدام تقنيات الإدارة الالكترونية في جامعة تيارت؟
3. ما طبيعة تأثير الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

تقدم هذه الدراسة جملة من الفرضيات يمكن إيجازها في الآتي:

1. هناك مستوى عالي في تطبيق الإدارة الالكترونية بجامعة تيارت.
2. تسخر جامعة تيارت كافة التقنيات الضرورية لتفعيل الإدارة الالكترونية.
3. تأثر الإدارة الالكترونية بشكل قوي في تحسين الخدمة العمومية.

ثالثا: أهداف الدراسة:

- إزالة الغموض حول مفهوم الإدارة الالكترونية وتحسين الخدمة العمومية
- معرفة الفرق بين الإدارة التقليدية والأداة الالكترونية
- معرفة مدى تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة تيارت والتقنيات المستعملة لذلك
- تقديم بعض التوصيات المناسبة في ما يخص مجال الدراسة.

رابعا: أسباب اختيار الموضوع:

- الميول الشخصي لمثل هذه المواضيع المتعلقة بالتكنولوجيا والانترنت واستخداماتها في المجال الإداري.
- الرغبة في معرفة الأسباب التي تعيق من تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارات.
- الرغبة بإضافة الجديد لهذا الموضوع وتقديم بداية أخرى لدراسات المقابلة.
- بحكم التخصص العلمي المدروس تسيير الموارد البشرية الذي يتماشى مع موضوع الدراسة.
- حداثة الموضوع ومواكبته التطورات الحديثة.

### خامسا: أهمية الدراسة:

يمكن حصر أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- يعد موضوع الدراسة من أهم المواضيع في ميدان الإدارة المعاصرة نظرا لتناوله مفهوميين مهمين هما الإدارة الالكترونية والخدمة العمومية.
- الحاجة إلى مثل هذه الدراسة لفتح آفاق مستقبلية للدراسة العلمية ذات العلاقة.
- يمكن أن يساهم هذا البحث في زيادة الوعي التكنولوجي في المجتمع ومن ثم تسهيل الأخذ بالخدمات الالكترونية في مختلف المؤسسات.

### سادسا: الدراسات السابقة:

1-دراسة موسى عبد الناصر ومحمد قريشي (2011) بعنوان: مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، الجزائر، مجلة الباحث، العدد 09. تم طرح الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية؟

هدفت هذه الدراسة إلى:

- توضيح مفهوم الإدارة الالكترونية وما يتعلق بها من مفاهيم نظرية.
- تحديد اثر استخدام الإدارة الالكترونية على العمليات الإدارية.
- ولقد خلصت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها
- أن استخدام الإدارة الالكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق مسيرة العمل مثل عامل الوقت، امن المعلومات حواجز المكان والزمان.
- إن تطبيق الإدارة الالكترونية يعمل على زيادة فعالية وكفاءة أداء العاملين بدرجة كبيرة من خلال المساهمة الجادة في رفع إنتاجية العاملين، توفير وقت وجهد العاملين، وتقليل التكاليف.
- أن لتطبيق الإدارة الالكترونية في أي مؤسسة يستلزم توفر مجموعة من المتطلبات (التقنية، الإدارية، البشرية، المالية، الأمنية).

2- دراسة حورية قارطي وإيمان مداوي (2017) بعنوان: دراسة اثر استخدام الإدارة الالكترونية من طرف مصالح الخدمة العمومية في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر، دراسة استطلاعية حول خدمة استخراج جواز السفر البيومتري. تم طرح الإشكالية التالية: ما مدى تأثير استخدام الإدارة الالكترونية على تحسين الخدمة العمومية؟

هدفت هذه الدراسة إلى:

- توضيح المفاهيم النظرية الخاصة بالإدارة الالكترونية وجودة الخدمة العمومية.
- إبراز أثر استخدام الإدارة الالكترونية من مصالح الجماعات المحلية في الجزائر في تحسين جودة خدمة استخراج جواز السفر البيومتري.
- التعرف على درجة استخدام الإدارة الالكترونية من طرف مؤسسات الخدمة العمومية بالجزائر. وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:
- الإدارة الالكترونية مدخل جديد يقوم على استخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة والمعلومات والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية، وانجاز الأعمال التنفيذية.
- توجد علاقة طردية قوية بين كل استخدام الإدارة الالكترونية من طرف مصالح الإدارة العمومية وكل من بعد الاستجابة والملموسية والتعاطف لجودة خدمة استخراج جواز السفر البيومتري.
- وجود علاقة طردية ضعيفة بين بعدي التوكيد والاعتمادية وبين استخدام الإدارة الالكترونية من طرف مصالح الجماعات المحلية.

3- دراسة عبان عبد القادر (2016) بعنوان: تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر، دراسة سوسولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة. قد تم طرح إشكالية: ماهية التحديات التي تواجهها الإدارة الالكترونية في الجزائر؟ هدفت هذه الدراسة إلى:

- قياس درجة تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر كبلد يسعى لان يكن في مسار الدول المتقدمة إداريا وعلميا.
- معرفة مدى وعي المدراء والعاملين في الإدارات الجزائرية بأهمية التقدم التكنولوجي وبالأخص تطبيق الإدارة الالكترونية في إداراتهم.
- توضيح الدور الذي تلعبه الإدارة الالكترونية في تنمية البلدية الجزائرية والقضاء على الأساليب التقليدية الممارسة فيها.

وقد خلصت هذه الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها:

- الإدارة الالكترونية لم تكن عامل مساهم في ترقية أداء العاملين في البلدية وذلك راجع لضعف درجة تطبيق الإدارة الالكترونية مما جعلها لا تساهم بدرجة كبيرة في ترقية أداء العاملين في البلدية.
- الإدارة الالكترونية تساهم بدرجة ضعيفة في القضاء على البيروقراطية الإدارية في البلدية الجزائرية مما لم يجعلها عامل مساهم بدرجة كبيرة في القضاء على البيروقراطي المتفشية في البلدية الجزائرية .
- الإدارة الالكترونية ليست العامل الأساسي في تطوير الوظائف الإدارية في البلدية الجزائرية وإنما هناك عوامل أخرى تتمثل في أداء العاملين، تخطيط المديرين، توفر الوسائل والتكنولوجيا التي من شأنها أن تساهم في تطوير الوظائف التقليدية للبلدية.

4- دراسة سهام ربحي (2018-2019)، مذكرة في الحقوق تحت عنوان: تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية في الجزائر؟ تم طرح إشكالية: كيف يمكن الارتقاء بمستوى تقديم الخدمة العمومية في ظل المشاكل التي تعانيها الإدارة المحلية الجزائرية؟.

تمثلت أهمية هذه الدراسة في:

- دراسة مختلف الجوانب المرتبطة بالوظيفة الإدارية والإدارة المحلية
- مدى تحقيقها وتلبيتها لحاجات ومتطلبات الأفراد.
- مدى مساهمة الأجهزة الإدارية المحلية للتطورات والتغيرات في جميع المجالات.
- الاختلالات والمشاكل التي تعاني منها الخدمة العمومية والتي تؤدي إلى تراجعها وعدم تطورها من أجل تداركها وإصلاح المحلية.

وخلصت إلى النتائج التالية:

- ضعف دعائم التنظيم اللامركزية بالنظر لعدم وجود توازن في الجانب التموييني بين الأقاليم
- معالجة نظرية في إطار النصوص والتقارير بعيدة عن وجود نتائج تطبيقية واقعية
- معالجة قانونية غير كافية لمشاكل الإدارة المحلية وضعفها في ما يتعلق بإيجاد فرص سبل التحسين.
- ضعف التخطيط على المستوى اللامركزي وتعدد الهياكل في ظل غياب صلاحيات ناجعة تحقق التنمية المحلية.

5- دراسة حجام العربي (2017-2018)، مذكرة دكتوراه علم الاجتماع بعنوان: دور نظام المعلومات في ترقية الخدمة العمومية بالإدارة الإقليمية الجزائرية - آليات القضاء على المعوقات البيروقراطية) سطيف. وتمثل الإشكالية في: هل لنظام المعلومات دورا في ترقية الخدمات العمومية بالإدارة الجزائرية من وجهة نظر موظفيها من جانب السرعة والفعالية والكفاءة وتطوير الأداء؟ وهل هي آليات القضاء على المعوقات البيروقراطية؟

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مدى وجود شبكه اتصالات تربط نظم المعلومات الموجودة لدى كل الإدارات الإقليمية وفروعها المختلفة مع بعضها البعض، منها الإدارات الأخرى وذلك لمكافة المستويات الإدارية بالمعلومات الضرورية واللازمة للسير العمليات الإدارية على أفضل وجه وبالتالي الترقية في الخدمة العمومية.
- التعرف على مدى فعالية كفاءة هذه النظم وأثرها على الأداء العام وترقية الخدمات العمومية للمواطن هذا من جهة، والموظفين في مثال هذا النظام من جهة أخرى.
- محاولة التعرف على العلاقة بين متغير النظام المعلومات وترقية الخدمات العمومية ببلدية محل الدراسة.
- التعرف على مدى استعداد ودعم الإدارة العليا في بناء شبكة نظام معلومات أو نظام معلومات موحد لجمع الإدارات الجزائرية.

وخلصت إلى النتائج التالية:

- أن لنظام المعلومات المطبق حاليا دورا في ترقية الخدمة العمومية من جانب السرعة والفعالية والكفاءة .
- التأكيد على الاهتمام بتدريب المورد البشري دون نسيان الجانب التحفيزي.
- للوصول إلى خدمة نموذجية وفق مبدئها يقوم على توفير جميع الخدمات للمواطنين دون تمييز .
- لا بد للقائمين على هذه البلديات وحتى الوزارات الوصية إعادة النظر في طرق ترقية العمل الإداري بالاعتماد على مضامين التسيير العمومي الجديد، العقلاني والرشيد.

6- دراسة عاشور عبد الكريم (2009-2010)، مذكرة ماجستير تحت عنوان، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، بجامعة منتوري، قسنطينة.

وتمثلت إشكالية هذا الموضوع في: إلى أي مدى شكلت الإدارة الإلكترونية آلية محورية في ترشيد الخدمة العمومية، من خلال تطبيقات النموذج الأمريكي والتجربة الجزائرية؟



هدفت هذه الدراسة إلى:

- إزالة الغموض والتعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على 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 إستراتيجية الخدمات العامة الإلكترونية، وكيف أثرت آلياتها في الوصول إلى الخدمة العامة الرشيدة، من خلال التجربة الجزائرية باعتبارها من الدول النامية.

كما خلصت نتائج الدراسة إلى:

- تؤثر الإدارة الإلكترونية على شكل الخدمة العمومية، من خلال آلياتها المتمثلة في شبكة الانترنت ومختلف التقنية والتكنولوجية.
- الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في علاقة الفرد بالمؤسسات الحكومية، والتحول للروابط الافتراضية، بما يحسن من سرعة الاستجابة ويزيد من مستوى الفعالية لدى الأجهزة والمنظمات الحكومية أثناء تأدية الخدمات العمومية.
- تظهر محددات الخدمة العمومية الرشيدة أثناء تطبيق آلية الإدارة الإلكترونية، وتتجلى معاييرها في القيم التالية: التواصل الآني، الشفافية، الديمومة والاستمرارية، الاستجابة، السرعة وريح الوقت، الدقة في تحديد المهام.
- تحتاج الجزائر إلى ترسانة قانونية لتأمين معاملات الكترونية، ولحماية المتعاملين عبر الشبكات الإلكترونية، خاصة الخدمات المالية بمؤسسة بريد الجزائر.

**7-دراسة سمير عماري (2018)<sup>1</sup>: "بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة تطبيقية في مجموعة من الجامعات الجزائرية.**

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية وكذا أداء مؤسسات التعليم العالي.
- محاولة إظهار التقنيات المناسبة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال أسلوب الإدارة الإلكترونية، وبما يتناسب مع ظروف مؤسسات التعليم العالي.

<sup>1</sup> - سمير عماري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة تطبيقية في مجموعة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018.

أهم نتائج الدراسة:

- تتبع الجامعات الجزائرية محل الدراسة إستراتيجية الجمع ما بين الأعمال التقليدية والإلكترونية، وهو مؤشر إيجابي في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

- يعتبر التعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية كهدف ثانوي أحد الأسباب المحورية لتدني أداء الجامعات الجزائرية محل الدراسة.

- تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة متقارب، من حيث الوسائل والتقنيات الحديثة.

8- دراسة زرزار العياشي (2013)<sup>1</sup>: "بعنوان أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية"، دراسة تطبيقية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في البلدان العربية.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة أهمية تطبيقات الإدارة الإلكترونية في البلدان العربية.

- التعرف على أهم العقبات التي تواجه توظيف الإدارة الإلكترونية.

- التعرف إلى عناصر ومميزات الإدارة الإلكترونية.

أهم نتائج الدراسة:

- يتطلب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية إعادة هندسة كل نظم العمل الإداري للمنظمات التقليدية وتحويلها لوظائف إدارية إلكترونية تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

- إن المعوقات المهمة التي تعوق تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المجالات الإدارية والفنية بدرجة قوية هي نقص الحوافز المادية اللازمة لتشجيع تطبيق برامج الإدارة الإلكترونية.

9- دراسة عبان عبد القادر (2016)<sup>2</sup>: "بعنوان تحيات الإدارة الإلكترونية في الجزائر"، دراسة تطبيقية ببلدية الكاليتوس العاصمة.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- قياس درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر كبلد يسعى لأن يكون في مسار الدول المتقدمة إداريا وعلميا.

<sup>1</sup> - زرزار العياشي، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، دراسة تطبيقية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في البلدان العربية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 01، المجلد 15، سكيكدة، 2013.

<sup>2</sup> - عبان عبد القادر، تحيات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة تطبيقية سوسيو لوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

- قياس رضا المواطنين عن الخدمات الإلكترونية التي تقدمها الإدارة الجزائرية.
  - التنقيب عن الأسباب التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الجزائرية.
- أهم نتائج الدراسة:
- تبين لنا أن الإدارة الإلكترونية تساهم بدرجة ضعيفة في القضاء على البيروقراطية الإدارية في البلدية الجزائرية.
  - الإدارة الإلكترونية لم تكن عامل مساهم في ترقية أداء العاملين في البلدية وذلك راجع لضعف تطبيقها في البلديات الجزائرية.
  - التحديات البشرية التي تواجه الإدارة الإلكترونية في الجزائر عدم توفر اليد العاملة المؤهلة إلكترونياً.
- 10- ناصر عوييد عطية العقابي وخلود هادي عبود الربيعي (2018)، تحليل متطلبات الإدارة الإلكترونية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 13 (العدد 45).**
- هدف الباحثان من خلال هذه الورقة البحثية لتحديد مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل منسجم مع البيئة العراقية مع تشخيص أهم الخطوات المتبعة في عملية التحول لمواكبة أحدث التطورات التكنولوجية، ليستنتج الباحثان أنه من خلال توفر المتطلبات والإمكانات البشرية في شركة التأمين العراقية العامة سيؤدي ذلك لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- 11- الشيكرو أيوب (2019)، الإدارة الإلكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08 (العدد 01).**
- هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على أهداف تبني مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر، عن طريق تحديد أهم ملاحظاتها وأبرز الصعوبات والتحديات التي تعترض تطبيق مبادئها، ليتوصل في الأخير إلى جملة من النتائج من أهمها أن مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر لا يزال في مراحله الأولى في صورة لتطبيقات فرعية فقط حول الرقمنة، والسبب هو الصعوبات والعراقيل المادية والبشرية والتنظيمية.
- 12- رابحي بوعبدالله (2020)، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية (التجربة الجزائرية أنموذجاً)، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 04 (العدد 01).**
- حاول الباحث تسليط الضوء على مدى أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الحكومية والمساكن التي بذلت في سبيل جعلها آلية من الآليات المختلفة للمساهمة في تحسين وتطوير جودة الخدمات العمومية، كما خلصت الورقة البحثية لمجموعة من النتائج من أهمها أن الجزائر انتهجت سياسات رامية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للرفع من

جودة الخدمة العمومية خصوصا في ظل ما تعرفه هذه الأخيرة من عدم ملائمة لأنماط التسيير وغياب شبه تام لرغبات المواطن كأولويات أساسية في الإدارة.

### أهمية وأهداف الدراسة:

تستمد الورقة البحثية أهميتها من خلال تسليطها الضوء ومحاولة الإلمام بمختلف الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة (متطلبات الإدارة الإلكترونية، جودة الأداء)، الأكثر من ذلك هو أن الدراسة تهدف لتبيان مدى قدرة توفير متطلبات الإدارة الإلكترونية في تعزيز جودة الأداء داخل المؤسسات العمومية بالتركيز على مؤسسة اتصالات الجزائر على مستوى ولاية عنابة.

### المنهج المتبع في الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي وفق ما اقتضته طبيعة الموضوع، كما تمت معالجة وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي للحزمة الاجتماعية (Spss/IBM23) من خلال تطبيق مختلف الأساليب الإحصائية المتعارف عليها.

### سابعاً: المقاربة النظرية للدراسة:

نظرا إلى أن مجال البحث في العلوم الاجتماعية واسع ومتعدد المواضيع والظواهر، ونظرا إلى أنه من الصعب الإلمام أو الإحاطة بجميع نواحي الموضوع، فكان لابد من الاستعانة بإحدى النظريات التي تتوافق مع موضوع بحثنا، وتتقاطع معه، وذلك من أجل أن تساعدنا في معرفة الخطوط العريضة ومداخله، بالتالي ولكون موضوعنا يتحدث عن الإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية، سوف نعرض أهم المقاربات النظرية التي تطرقت للموضوع وأهم النقاط التي تدخل في حيز دراستنا هي:

### المقاربة البنائية – الوظيفية (الإدارة الإلكترونية)

وهي نموذج أو منهج يهدف إلى توفير خدمات الحكومة وإدارتها عبر الاستخدام الفعال للإدارة الإلكترونية إلى تحسين كفاءة وفاعلية العمليات الحكومية وتوفير خدمات أفضل للمواطنين والشركات. مقارنة النظرية المفسرة للإدارة الإلكترونية تعتبر نموذجًا نظريًا يركز على فهم وتفسير العوامل الاجتماعية والثقافية والتنظيمية التي تؤثر على تصميم وتنفيذ الإدارة الإلكترونية. تعتمد هذه المقاربة على مفهوم أن السياق الاجتماعي والثقافي والتنظيمي يؤثر على كيفية تبني وتنفيذ التكنولوجيا في العمليات الحكومية.

تسعى مقارنة النظرية المفسرة إلى فهم التفاعلات بين الناس والتكنولوجيا والمؤسسات في سياق الإدارة الإلكترونية. تركز على العوامل الاجتماعية والثقافية المحيطة وتأثيرها على اتخاذ القرارات وتصميم النظم والتفاعلات البشرية التي تحدث في سياق استخدام التكنولوجيا.

من خلال المقارنة المفسرة، يتم تحليل السياق الاجتماعي والثقافي للمؤسسة والمجتمع والعوامل التي تؤثر على تبني التكنولوجيا، يتم فهم دوافع ومفاهيم الأفراد وكيفية تأثيرها على استخدام وتبني التكنولوجيا في عمليات الإدارة الإلكترونية، يتم أيضاً دراسة العلاقات بين الأفراد والتكنولوجيا وكيفية تشكيل وتغيير العمليات التنظيمية.

باختصار، مقارنة النظرية المفسرة للإدارة الإلكترونية تعتبر السياق الاجتماعي والثقافي والتنظيمي للمؤسسة والمجتمع عاملاً حاسماً في تفسير وفهم تصميم وتنفيذ الإدارة الإلكترونية وتأثير التكنولوجيا على العمليات الحكومية.

وتتضمن المقارنة البنائية الوظيفية للإدارة الإلكترونية عدة عناصر أساسية، وتعلق بتنظيم وتطوير البنية التحتية والعمليات التقنية لتحقيق أهداف الإدارة الإلكترونية تركز هذه الوظيفة على بناء الأطر والمؤسسات والعمليات التي تمكن تنفيذ الإدارة الإلكترونية بطريقة فعالة ومستدامة، وتشمل العناصر الأساسية للوظيفة البنائية للإدارة الإلكترونية.

فإذا أردنا التحول من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية لابد أن تقوم على مجموعة من المبادئ والخصائص والأهداف، إضافة إلى أنها يجب أن تقوم على بنية وأساسيات لابد من توفرها وهذا راجع لما تملكه من دور على مستوى الإدارة ومزايا تساعدها على مواكبة التغيير والتطوير واستمرار مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وتأثيراتها بالإضافة إلى تلبية كافة مطالب المواطنين وكسب ثقتهم وتقليل من المشاكل والصعوبات التي يعاني منها المواطنون.

### نظرية الصراع (الإدارة الإلكترونية)

نظرية الصراع هي مقارنة نظرية تنتمي إلى مجال العلوم الاجتماعية، وهي تهتم بدراسة الصراع والتوتر الذي ينشأ بين الأفراد والمجموعات في المجتمع. تعتبر هذه المقاربة أحد النماذج التحليلية المهمة لدراسة السلوك الاجتماعي والتفاعلات الاجتماعية.

تُطبَّق نظرية الصراع في مجموعة واسعة من المجالات، بما في ذلك مجال الإدارة الإلكترونية. تهدف دراسة الإدارة الإلكترونية إلى فهم وتحليل كيفية استخدام التكنولوجيا الإلكترونية والإنترنت في تحسين العمليات الإدارية وتسهيل التواصل وتبادل المعلومات داخل المنظمات.

تطبيق نظرية الصراع في مجال الإدارة الإلكترونية يركز على التوترات والتناقضات التي تنشأ بين المختلفين فيما يتعلق بالاستخدام والتبني للتكنولوجيا الإلكترونية في المنظمة. فقد ينشأ صراع بين مجموعات مختلفة داخل المنظمة،

مثل الإدارة والموظفين، أو بين أقسام مختلفة، بسبب توزيع السلطة والمصالح والموارد المرتبطة بتطبيق التكنولوجيا الإلكترونية.

على سبيل المثال، يمكن أن ينشأ صراع بين الموظفين الذين يعتقدون أن تبني تكنولوجيا جديدة ستؤدي إلى فقدان وظائفهم أو تجاهل مهاراتهم، وبين الإدارة التي تروج لفوائد التكنولوجيا في زيادة الإنتاجية وتحسين الكفاءة. وكيفية تطبيق نظرية الصراع في مجال الإدارة الإلكترونية من خلال:

**توزيع الموارد والسلطة:** يمكن أن يكون هناك صراع بين مختلف الأطراف داخل المنظمة بسبب توزيع الموارد والسلطة المرتبطة بالتكنولوجيا الإلكترونية. قد ينشأ صراع حول من يتحكم في تحديد الميزانية المخصصة لتطوير الأنظمة الإلكترونية، أو من يحصل على صلاحيات إدارة هذه الأنظمة. يمكن أن يؤدي هذا الصراع إلى صراعات سياسية ومعركة النفوذ داخل المنظمة.

**التكيف التنظيمي:** تطبيق التكنولوجيا الإلكترونية في الإدارة يتطلب تغييراً في الهيكل التنظيمي والعمليات. قد ينشأ صراع بين الذين يروجون للتغيير والتكنولوجيا الجديدة والذين يقاومون التغيير ويرغبون في الاحتفاظ بالوضع الحالي. يمكن أن يكون هناك مقاومة من قبل الموظفين لتبني التكنولوجيا الجديدة بسبب المخاوف من فقدان الوظائف أو عدم القدرة على التكيف مع التغييرات التقنية.

**الاختراق والاستخدام غير الملائم:** يمكن أن يحدث صراع بين المستخدمين حول طريقة استخدام التكنولوجيا الإلكترونية. قد يشعر المستخدمون بأن النظام غير فعال أو غير ملائم لاحتياجاتهم ومتطلبات عملهم، في حين يمكن أن تعتقد الإدارة أنها اتخذت القرارات الصحيحة وأن المستخدمين لا يتكيفون بشكل صحيح مع التغيير. نظرية العلاقات للإدارة الإلكترونية:

يمكن تطبيق مبادئ ونظريات العلاقات الإنسانية والاجتماعية في مجال الإدارة الإلكترونية.

فنظرية العلاقات الإنسانية هي نظرية إدارية تركز على أهمية العلاقات بين الأفراد في الإدارة وتأثيرها على الأداء والمشاركة والرضا الوظيفي. تقوم هذه النظرية على فهم احتياجات وتطلعات الموظفين وتشجيع التواصل والتعاون بينهم وبين الإدارة.

في سياق الإدارة الإلكترونية، يمكن توسيع مفهوم العلاقات الإنسانية ليشمل العلاقات الإلكترونية والتفاعلات الاجتماعية عبر الوسائط الرقمية. يمكن استخدام التكنولوجيا الإلكترونية لتعزيز التواصل وبناء العلاقات

بين أعضاء المنظمة، سواء كانوا في نفس الموقع الجغرافي أو في مواقع مختلفة. يمكن استخدام البريد الإلكتروني والدردشة والمنتديات ووسائل التواصل الاجتماعي وغيرها لتعزيز التواصل وبناء الثقة وتعزيز العمل الجماعي.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن تطبيق نظرية العلاقات الاجتماعية في مجال الإدارة الإلكترونية لتحسين التواصل وتعزيز التفاعل بين الموظفين والعملاء والشركاء التجاريين عبر الوسائط الإلكترونية. يتعلق ذلك بتطوير استراتيجيات التواصل الفعالة وبناء علاقات قوية ومتبادلة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والرضا والتعاون في سياق الإدارة الإلكترونية.

ثامنا: تحديد مفاهيم الدراسة:

- الإدارة الإلكترونية:

"عمليات منتظمة تعتمد على وسائل إلكترونية حديثة، تربط بين المستفيد ومصادر المعلومات، لتحقيق أهداف المؤسسة من تخطيط وتشغيل ومتابعة"<sup>1</sup>.

وتعرف إجرائياً بأنها: تحويل مجموعة الأعمال والأنشطة الإدارية التقليدية المتمثلة بالتخطيط والتنظيم والاتصال والتوجيه والرقابة إلى أعمال إلكترونية، تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة، لتحقيق الأهداف المرجوة.

- الخدمة العمومية:

يعرفها عبد الرحمان إدريس ثابت تلك الرابطة التي تجمع الإدارة العامة الحكومية والمواطنين: "بأنها في تلبية الرغبات وإشباع لحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة"<sup>2</sup>.

كما عرفت على أنها: "العلاقة الكامنة بين المؤسسات العامة من جهة والمواطنين أو الجمهور من جهة أخرى"<sup>3</sup>. وتعرف إجرائياً بأنها: الخدمة العمومية هي كل خدمة تقدمها المؤسسات العمومية للعموم أو لجهة معينة، تحت إشراف الدولة وراقبتها تهدف لتلبية حاجات المواطنين من أجل تحقيق المصلحة والمنفعة العامة وتحقيق رضا والحفاظ على استمرارية ونجاح المؤسسة المواطنين.

<sup>1</sup> - هيا مانع محمد ثومر علي، واقع استخدام قيادات منطقة الأحمدية التعليمية، للإدارة الإلكترونية: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 120، أكتوبر 2022، ص 1436.

<sup>2</sup> - عبد الرحمان إدريس ثابت، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، د.ب، 2001، ص 411.

<sup>3</sup> - المرسي السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، 2004، ص 29.

# الفصل الثاني

## الإدارة الإلكترونية



### تمهيد:

تعتبر الإدارة الالكترونية وسيلة فعالة في تحقيق الحداثة والتطور، وأحد أهم الاستراتيجيات المتبعة لتحسين الخدمة العمومية والتخلص من التعقيدات والمعوقات التي عرفتتها سابقا. وبإدخال الإدارة الالكترونية عرفت الخدمة العمومية تطورا في المهام والأنشطة، وتحسينات هامة في شكل خدمات تتميز بالشفافية والسرعة في الاستجابة وزيادة الإلتقان وتخفيض التكاليف وغيرها... وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل توضيح العناصر الأساسية لهذا الموضوع، وبالتالي ضبط المفاهيم الرئيسية لكل من الإدارة الالكترونية.

### 1- ماهية الإدارة الالكترونية

يركز هذا المبحث على ضبط مختلف التعاريف المقدمة حول الإدارة الالكترونية مع التركيز على الجوانب المرتبطة بالنشأة والأهداف والوظائف، دون إهمال كل من متطلبات تطبيقها واهم مراحل التحول نحوها، مع التطرق إلى أهم النقاط التي عرقلت تطبيق هذا النوع من الإدارات وبروز الفرق بينها وبين سابقتها الإدارة التقليدية.

#### 1-1- مفهوم الإدارة الالكترونية

انتشر مفهوم الإدارة الالكترونية في جميع المجالات والمهن والتخصصات، بحيث أصبحت عصب الحياة لمنظمات الأعمال المعاصرة، فهي تمثل في عصرنا الحديث ضرورة لا غنى عنها للمنظمات وللأفراد، وأصبحت أكثر المنظمات الإدارية اليوم تحتاج إلى التحول إلى الإدارة الالكترونية إذا كان البقاء هدفها في ظل بيئة المنافسة المتزايدة، وكذلك مواكبة ما يحصل من تقدم حضاري في العالم.

#### 1-1-1- تعريف الإدارة الالكترونية (E. Management)

لقد تعددت وجهات النظر بشأن تعريف الإدارة الالكترونية حسب فهم المتخصصين، وللتطرق إلى مفهوم الإدارة الالكترونية يجب تعريف الإدارة أولاً ثم نقوم بالتطرق إلى تعريف الإدارة الالكترونية. الإدارة: هي مجموعة من الأنشطة المتميزة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) الموجهة نحو الاستخدام الكفء والفعال للموارد (بشرية، مادية، مالية، معلوماتية)، وذلك لغرض تحقيق هدف ما، أو مجموعة من الأهداف<sup>1</sup>. الإدارة الالكترونية: عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الانترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشأة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة الكفاءة وفعالية الأداة بالمنشأة، وهي استخدام خليط من التكنولوجيا لأداء الأعمال والإسراع بهذا الأداء وإيجاد دالية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة وبينها وبين المنظمات الأخرى والعملاء<sup>2</sup>.

ويمكن تعريف الإدارة الالكترونية تعريفاً إجرائياً بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخريين بدون حدود من اجل تحقيق أهداف الشركة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - إبراهيم العديلي، فن الإدارة الحديثة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 10.

<sup>2</sup> - محمد سمير احمد، الإدارة الالكترونية، الطبعة 1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 42، 44.

<sup>3</sup> - نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2017، ص 120.

كما عرفت بأنها الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الالكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً<sup>1</sup>.

وحسب ما عرفها البنك الدولي هي مفهوم ينطوي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنين، المؤسسات التجارية مع الحكومة للسماح بمشاركة المواطنين في عملية صنع القرار وربط طرق أفضل في الوصول إلى المعلومات وزيادة شفافية وتعزيز المجتمع المدني<sup>2</sup>.

### 1-1-2- نشأة الإدارة الالكترونية

إن بدايات الإدارة الالكترونية بدأت منذ 1960م عندما ابتكرت شركة (IBM) مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات، وأن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر عام 1964م عندما أنتجت هذه الشركة جهاز ممغنط طرحته في الأسواق طرح عليه اسم الشريط الممغنط، جهاز الطابعة المخترار، حيث كانت هذه الطابعة MT/ST عند كتابة أي رسالة يتم تخزين الكلمات على الشريط الممغنط، حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة بعد أن نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه، وهذه العملية وفرت جهداً كبيراً وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم وتوالي ظهور العديد من التقنيات في المجال الإداري، لتطبيقها في المؤسسات على اختلافها وصولاً إلى الأهداف المنشودة بأقل التكاليف وجودة عالية في الأداء<sup>3</sup>.

من خلال دراسة الفكر الإداري والمدارس الإدارية يتضح أن الإدارة الالكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها، فقد حدد المختصين في الإدارة مسار تاريخي متصاعداً لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمان ابتداءً بالمدارس الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقات الإنسانية، وبعدها توالي ظهور العديد من المدارس الإدارية، وفي منتصف التسعينات توجت مسيرة التطور التاريخي بصعود الإدارة الالكترونية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - علاء عبد الرزاق السلمي والسليطي، الإدارة الالكترونية، د.ط، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 32.

<sup>2</sup> - عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 14.

<sup>3</sup> - السلمي علاء عبد الرزاق محمد، شبكات الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 235.

<sup>4</sup> - عبود نجم عبود، لإدارة الالكترونية الاستراتيجية الوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 130.

تعد الإدارة الالكترونية امتداد التطور التكنولوجي في الإدارة، اتجه هذا الخير منذ البداية إلى إحلال الآلة محل العامل، ثم تطور حتى وصل إلى الانترنت وشبكات الأعمال وظهور الإدارة الالكترونية جاء نتيجة تطور موضوعي يمتد إلى العقود الخمسة الأخيرة من القرن الماضي وبدايات ظهور الإدارة الالكترونية تتمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينات والستينات، حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة إن استخدامها للحاسوب سيعنى الإسراع في إنجاز الأعمال واختصار للجهد والوقت والموارد<sup>1</sup>، واستخدام مصطلح المكتب اللاورقي لأول مرة عام 1973م في الولايات المتحدة إشارة إلى فكرة مفادها التحول إلى العمل الرقمي (Digital) وفي عام 1974م أخذت مؤسسة (زير وكس) تروج لهذا المفهوم الطموح باعتباره يمثل مكتب المستقبل، وكانت بداية الانطلاق لشركة مايكروسوفت في هذا الميدان في عام 1996م من خلال استخدام الربط الشبكي بين الحواسيب المستخدمة في مؤسسته مما عادى إلى تقليص الحاجة لاستخدام الورق بقدر كبير جدا وفي نهاية التسعينات استخدام مصطلح الإدارة الالكترونية مع انتشار شبكة الانترنت العالمية واعتمد كوسيلة من وسائلها في توفير الخدمات عن بعد<sup>2</sup>.

### 1-1-3- أهداف الإدارة الالكترونية

يرجع تطبيق الإدارة الالكترونية في المنظمات إلى تحقيق أهداف متعددة نذكر منها<sup>3</sup>:

- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات
- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد
- إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام الأرشيف الالكتروني وما يحمله من ليونة في التعامل والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة
- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.
- تسهيل إجراءات الاتصال بين الإدارات المنظمة والمنظمات الأخرى وزيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا<sup>4</sup>.
- متابعة الإدارات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية وتركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.

<sup>1</sup> - ياسين سعد غالب، الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة السعودية، 2005، ص 49.

<sup>2</sup> - العلاق، بشير عباس، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيق، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية، طبعة 1، الإمارات، 2005، ص 10.

<sup>3</sup> - فداء حامد، الإدارة الالكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، دار الكندي للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان (الأردن)، 2014، ص 228-229.

<sup>4</sup> - حسين مصطفى هلال، إيمان صلح حسن عبد الفتاح، الإدارة الالكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2010، ص 79.

- توفير البيانات والمعلومات للمستخدمين بصورة فورية وتجميع هذه الأخيرة من مصادرها الأصلية بصورة موحدة وتقليص معوقات اتخاذ القرار.
- الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدانها<sup>1</sup>
- زيادة حجم الاستثمارات التجارية
- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار
- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني وتعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.
- إدارة الملفات بدلا من حفظها
- البريد الالكتروني بدلا من الصادر والوارد<sup>2</sup>...

### 1-1-4- فوائد الإدارة الالكترونية

- إن اهتمام العالم المتقدم باستخدام تقنيات المعلومات الإدارية لم يأت من فراغ، بل يرجع لفوائده الكبيرة ومن أهم هذه الفوائد نذكر<sup>3</sup>:
- تبسيط الإجراءات داخل هذه المؤسسات وينعكس إيجابا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين، كما يكون نوع الخدمات المقدمة أكثر جودة.
  - اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
  - الدقة والموضوعية في العمليات الانجازية المختلفة داخل المؤسسة.
  - تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.
  - أن استخدام الإدارة الالكترونية بشكل صحيح سيقبل استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجابا على عمل المؤسسة.
  - كما أن تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها اغلب المؤسسات في الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى مكان خزن حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى...

<sup>1</sup> - محمد سمير احمد، مرجع سابق، ص:73.

<sup>2</sup> - علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي، مرجع سابق، ص39.

<sup>3</sup> - مصطفى يوسف الكافي، الإدارة الالكترونية إدارة بلا أوراق، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، دمشق، 2011، ص63.

## 2- وظائف ومتطلبات الإدارة الالكترونية

من أجل ضمان تطبيق ناجح للإدارة الالكترونية يجب توفر مجموعة من الوظائف والمتطلبات المتمثلة فيما يلي:

### 2-1- وظائف الإدارة الالكترونية

للإدارة الالكترونية مجموعة من الوظائف تختلف عن وظائف الإدارة التقليدية يكمن هذا الاختلاف في اعتماد الإدارة الالكترونية على تكنولوجيا المعلومات واحداث التقنيات وتمثل هذه الوظائف في:

**أولاً: التخطيط الالكتروني:**

قد لا يختلف التخطيط الالكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي، وذلك لان كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف إلا أن الاختلافات الأساسية يمكن أن ترد في ثلاث مجالات<sup>1</sup>:

(1) أن التخطيط الالكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد والقابلة للتحديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من اجل تنفيذها في السنة القادمة، وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلبياً على كفاءة التخطيط

(2) أن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضفي استمرارية على كل شيء في الشركة بما فيها التخطيط، مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع إلى التخطيط المستمر.

(3) أن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطط وعمال الخط الأمامي ينفذون، يتم تجاوزها تماماً في ظل الإدارة الالكترونية، فجميع العاملين يعملون على الخط الأمامي عند سطح المكتب وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الالكتروني مع فكرة تبرز في كل موقع وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل.

### ثانياً: التنظيم الالكتروني:

في ظل التحول الالكتروني فإن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الالكتروني، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصنوعي، يقوم أساساً على الوحدات الصغيرة والشركات بدون هيكل تنظيمي وبالتالي يصبح التقسيم الإداري قائماً على أساس الفرق، بدلاً من التقسيم الإداري على أساس

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 226.

الوحدات والأقسام والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتيا، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة<sup>1</sup>.

الجدول رقم (01): التحولات الإدارية من أسلوب التنظيم التقليدي إلى أسلوب التنظيم الالكتروني.

التنظيم التقليدي	التنظيم الالكتروني
التنظيم الهرمي	التنظيم المصفوفي
الهيكل القائم على الوحدات	الهيكل القائم على فرق العمل الجماعية
الوحدة التنظيمية الواحدة	وحدات تنظيمية مصغرة
التنظيم الراسي	التنظيم الأفقي
الهيكل المحدد	التنظيم الخلوي
التقسيم الإداري التقليدي	الهيكل الغير المحدد
سلطة الأوامر الخطية	القيادة الاستشارية
الرئيس المباشر الواحد	الرؤساء المتعددون
التعليمات الحرفية	السياسات المرنة واجتهادات الأفراد
قواعد الإجراءات المحددة	إدارة الذات والفرق المدارة ذاتيا
برامج العمل القياسية والمجدولة سابقا	برامج العمل المرنة والمتغيرة
إفراد القيادة بالقرار	القرار بالمشاركة
مركزية السلطة	تعدد مراكز السلطة
التحكم في المعلومات وسريتها	الشفافية وإتاحة المعلومات للاستفادة منها

المصدر: جريدة حمدان، الإدارة الالكترونية كلية تصدي للفساد الإداري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية تخصص سياسات عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة مولود معمري، تبزي وزو، الجزائر، 2019 ص 28.

<sup>1</sup> - عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الالكترونية، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص 82.

ثالثا: التنفيذ الالكتروني:

تشير عملية التنفيذ الالكتروني إلى أن ما سيتم تأديته من أعمال ومهمات تم التخطيط لها مسبقا، بالإضافة إلى تنظيم تنفيذها وفقا لأسس عملية محددة وواضحة، بالتالي فان عملية التنفيذ تؤكد الدقة والوضوح في تطبيق ما تم التخطيط له. وتجدر الإشارة إلى أن عملية التنفيذ يتم متابعتها بشكل مباشر وفوري، وهذا ما يميز التنفيذ الالكتروني عن الجوانب التقليدية في التنفيذ ضمن الإدارة الاعتيادية، فأى خلل في عملية التنفيذ الالكتروني يتم معرفته بصورة مباشرة وليس بعد انتهاء عملية التنفيذ وهذا ما يعطى فرصة أكبر ومستوى تطبيق أعلى لعمليات التنفيذ الالكتروني كما إن عملية التنفيذ الالكتروني تسهم في توفير البيانات لدى جميع الأطراف المستفيدة والتخلص من النظام البيروقراطي في تنفيذ وإنجاز المعاملات، بالإضافة إلى الاستجابة لجميع المستحقات بشكل فوري ومباشر<sup>1</sup>.

رابعا: الرقابة الالكترونية:

إن من أبرز الخصائص التي تميزت بها الرقابة التقليدية هي أنها رقابة موجهة للماضي، حيث تأتي بعد التخطيط والتنظيم والتنفيذ، وتتم بصفة دورية ما لا يسمح بإجراء التصحيح فوراً، كما أن نظام التقارير القائم على جمع المعلومات والبيانات من جهات متعددة، ومن ثم جدولتها وتحليلها وكتابة التقرير النهائي الذي يُرفع للإدارة العليا، كل ذلك يجعل التاريخ الذي يقدم فيه التقرير متأخرا كثيرا عن التاريخ الذي يتحدث عنه مضمون التقرير. أما الرقابة الالكترونية التي تعتمد على تقنية المعلومات الإدارية<sup>2</sup>، تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية، مما يعطى إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الخطأ وعملية تصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولا بأول من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين، والعاملين، والموردين والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة والولاء الالكتروني، سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة، مما يعني أن الرقابة الالكترونية تكون أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - خليفة مصطفى أبو عاشور وديانا جميل النمري، مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية، في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين، المحلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد9، العدد02، 2013، ص 200.

<sup>2</sup> - خليفة مصطفى أبو عاشور وديانا جميل النمري، مرجع سابق، ص 200.

<sup>3</sup> - عاشور عبد الكريم، مرجع سابق، ص 31.



خامسا: القيادة الالكترونية:

أدى التغيير في بيئة الأعمال الالكترونية والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الالكترونية، والتي تنقسم للأنواع الثلاثة التالية<sup>1</sup>:

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

■ **القيادة البشرية الناعمة:** تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية، والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن، الذين يبحثون على سرعة الاستجابة لمطالبهم، وتتسم القيادة العالية على إدارة المنافسة والوصول إلى السوق، بالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.

■ **القيادة الذاتية:** تركز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات، يجب أن يتصف بها القائد، ضمن إدارة الأعمال عبر الانترنت وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على التحفيز النفسي، والتركيز على إنجاز المهمات، والرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارة العالية، ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة.

2-2- متطلبات الإدارة الالكترونية.

يستدعي التحول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية متطلبات عديدة نذكر أهمها<sup>2</sup>:

**أولا: متطلبات إدارية:** وتمثل فيما يلي:

أ- **وضع استراتيجيات وخطط التأسيس:** ويتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الالكترونية، والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الالكترونية، والتكامل والتوافق بين معلومات المرتبطة بأكثر من جهة.

ب- **القيادة والدعم الإداري:** من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان هو القيادة وهي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها، إذ أن الدعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دورا رئيسا في نجاح أي عمل أو

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 32.

<sup>2</sup> - موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، الجزائر، مجلة الباحث، عدد 09، 2011 ص 91.

فشله، كما أن التزام القيادة يعتبر امراً ضرورياً لدعم كل نقطة من نقاط استراتيجيات المؤسسة، كذلك متابعة القيادة للمشروع وتقديم المعلومات المرتدة سيضمن نجاح المشروع وتطويره.

**ت- الهيكل التنظيمي:** أصبح النموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة الذي واكب عصر الصناعة لم يعد ملائماً لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والأعمال الالكترونية إذ نجد أن الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الالكترونية هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج اتصالات ويتطلب تطبيق الإدارة الالكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب عن طريق دمج بعض الإدارات مع بعضها أو استحداث إدارة جديدة أو إلغاء أخرى مع إعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بتوفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الالكترونية بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفعالية.

**ث- تعليم وتدريب العاملين وتوعية وتثقيف المتعاملين:** تتطلب الإدارة الالكترونية إحداث تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها، وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، بالإضافة إلى توعية أفراد المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الالكترونية وتهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الالكترونية

**ج- وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقاً للمستجدات:** أي إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الالكترونية، وتلبي متطلبات التكيف معها، لان معظم التشريعات والقوانين نشأت في بيئة تقليدية، لذا فإنها قد أسست لأداء العمل وفقاً لمعايير الانتقال واللقاء المباشر بين المنظم وطلب الخدمة، وكذا الاعتماد على شهادات الإثبات الموثقة، وبالطبع فان التحول إلى الإدارة الالكترونية يحتاج بيئة قانونية وتشريعية مختلفة، كما إن وجود التشريعات والنصوص القانونية يسهل عمل الإدارة الالكترونية، ويضفي عليها المشروعية والمصدقية على كافة النتائج القانونية المترتبة عليها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - حورية قارطي وإيمان مداوي، دراسة أثر استخدام الإدارة الالكترونية من طرف مصالح الخدمة العمومية في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر، دراسة استطلاعية حول خدمة استخراج جواز السفر البيومتري، المركز الجامعي تندوف معهد العلوم الاقتصادية التسيير و العلوم التجارية، المجلد 2017، العدد 4 (30 إبريل/نيسان 2017)، ص 235 - 236.

ثانيا: متطلبات مالية:

- إن تطبيق الإدارة الالكترونية مشروع ضخم يحتاج إلى أموال كبيرة لنجاحه، لذلك لابد من توفير التمويل الكافي لهذا المشروع ومن بين المتطلبات المالية الواجب توفرها ما يلي<sup>1</sup>:
- رصد موازنة لخطه تطبيق الإدارة الالكترونية في الكلية
  - توفير المخصصات المالية اللازمة للربط الشبكي في الكلية
  - تخصيص حوافز ومكافآت مناسبة للعاملين في البرنامج.
  - توفير الدعم المالي المناسب لصيانة الأجهزة الحاسوبية والبرمجيات المطلوبة
  - توفير المخصصات المالية المناسبة لتحديث الأجهزة الحاسوبية
  - رصد مبالغ مالية للاستعانة بخبراء في مجال الإدارة الالكترونية.

ثالثا: المتطلبات البشرية:

يعد العنصر البشري عنصر مهم بحيث لا تستطيع المؤسسات بلوغ أهدافها بالاعتماد على المعدات والأدوات والأجهزة فقط بل لا بد من امتلاكها لعناصر بشرية مؤهلة وذات مستوى عالي من الكفاءة وقد تضمنت قائمة المتطلبات البشرية البنود التالية<sup>2</sup>:

- تدريب القيادات والعاملين على المهارات تطبيق برامج الإدارة الالكترونية
- توفير قاعات تدريب للموظفين متكاملة بها جميع الاحتياجات التدريبية
- تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات والعاملين اللازمة لتطبيق برامج الإدارة الالكترونية
- تعزيز الجانب الرقابي على القائمين ببرامج تطبيقات الإدارات الالكترونية
- توفير عدد كافي من الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق برامج وتطبيقات الإدارة الالكترونية
- الاستعانة بخبراء لإعداد البرامج والتطبيقات.

<sup>1</sup> - عبد الكريم سعيد عبده قاسم الدعيس وناصر سعيد على محسن، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد08، كلية الإدارة الحديثة للدراسات العليا، صنعاء، اليمن، 2018، ص 130.

<sup>2</sup> - عبد الكريم سعيد عبده قاسم الدعيس وناصر سعيد على محسن، مرجع سابق، ص 131.

رابعاً: المتطلبات الأمنية:

على الرغم من كل ما يقدمه عصر المعلوماتية في الوقت الحاضر من امتيازات وخدمات إلا أن هناك تحديات كبيرة تنصب في أغلبها على سرية المعلومات سواء كان ذلك يتعلق بحفظ المعلومات وتخزينها إلكترونياً أو المحافظة على سريتها بين المؤسسات أو التأكد من وجود المعلومة المطلوبة وإتاحتها للجميع بشكل متساوي، وتتضمن سرية المعلومات على محاور متنوعة منها السرية والتكامل وتوفير المعلومات، ومعرفة تاريخ دخول أي شخص إلى أمن المعلومات وتقليل التأثيرات السلبية لاستخدام شبكة الانترنت نذكر منها<sup>1</sup>:

- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الانترنت
- وضع القوانين واللوائح التنظيمية والعقوبات الأمنية التي تحد من السطو الالكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الالكترونية
- تطوير أدوات تشفير في البرمجيات للمحافظة على الخصوصية وخاصة في البرمجيات المتعلقة بخدمات الانترنت لتمكين المستخدم من المحافظة على سرية شخصيته
- وضع سياسة حماية عامة لأمن نظم المعلومات الحاسوبية تحدد حسب طبيعة عمل المنشأة
- تأمين استمرارية عمل وجاهزية نظم المعلومات الخاصة في حالة الأزمات ومواجهة المخاطر المتعلقة بنظم المعلومات
- تشفير المعلومات التي يتم حفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط.

خامساً: متطلبات سياسية:

حيث تترجمها وجود إرادة سياسية داعمة لإستراتيجية التحول الالكتروني ومساندة لمشاريع الإدارة الالكترونية، عن طريق تقديم العون المادي والمعنوي المساعد على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الالكتروني والإدارة ومن أهم هذه المتطلبات<sup>2</sup>:

- تبسيط عمليات الحصول على الخدمات الحكومية اعتماداً على إحداث التقنيات
- ابتكار خدمات حكومية جديدة وربط بيئات العمل في الدوائر الحكومية، لتحقيق التكامل الذي يمهّد الطريق لمبدأ حكومة بلا أوراق وبدون طابور
- تحديث الإجراءات الحكومية ووضع مقاييس متقدمة

<sup>1</sup> - عبان عبد القادر، مرجع سابق، ص 73.

<sup>2</sup> - عاشور عبد الكريم، مرجع سابق، ص 25.

– توعية المجتمع بجدوى التحول الالكتروني، وضمان الحد الأدنى من المعرفة، بكيفية استخدام الأدوات التي تمكنهم من الحصول على خدماتهم من الدوائر الحكومية.

#### سادسا: متطلبات تقنية:

وتتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الالكترونية والتي تشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد، لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الانترنت، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة مع التجهيزات وحاسبات آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج، وتوفير خدمات البريد الرقمي، وتوفير كل ذلك باستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن وعلى العموم فان البنية التحتية تنقسم إلى<sup>1</sup>:

1) **بنية صلبة للأعمال الالكترونية:** وهي التوصيلات الخلوية والأرضية عن بعد وأجهزة الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الالكترونية وتبادل البيانات الكترونيا.

2) **بنية تحتية ناعمة للأعمال الالكترونية:** وتشمل مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها انجاز وظائف الأعمال.

3) **شبكات الاتصال:** ومن أهم هذه الشبكات ما يلي:

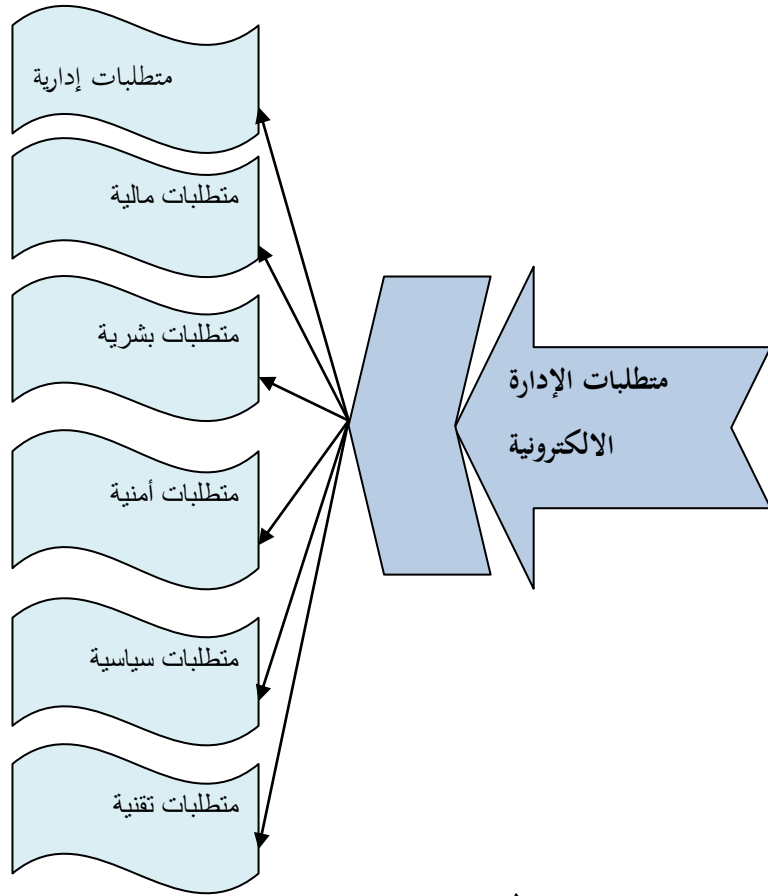
▪ **شبكة الانترنت (Internet):** وهي عبارة عن شبكة عملاقة من الحواسيب المتشابكة حول العالم وتربط المجتمعات بكل قطاعاتها ونشاطاتها المختلفة، تمكن مستعمليها من الوصول إلى المعلومات المختلفة عن طريق هذه الحواسيب.

▪ **الشبكة الداخلية أو الانترانت (Intranet):** وهي عبارة عن شبكة اتصال خاصة تستخدم الموارد المتاحة للانترنت بغية توزيع المعلومات داخل المؤسسة، ويمكن لمجموعات خاصة فقط من الوصول إليها.

▪ **الشبكة الخارجية أو الإكسترنانت (Extranet):** هي امتداد للشبكة الداخلية بحيث تسمح لمجموعات خارجية والتي لها علاقة بطبيعة نشاط المؤسسة (كالموردين، الزبائن، وأطراف أخرى) بالاطلاع على المعلومات التي يتم عرضها بواسطة الانترانت (Intranet).

<sup>1</sup> – موسى عبد الناصر، محمد قرشي، مرجع سابق، ص 91.

الشكل رقم (1): يوضح متطلبات الإدارة الالكترونية



المصدر: من إعداد الطالبين.

### 3- الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الالكترونية

الإدارة الالكترونية هي منظومة الكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف، وغيرها من المزايا التي ميزت الإدارة الالكترونية عن الإدارة التقليدية وبينت الفرق بين هاتين الإدارتين.

#### 3-1- الفرق بين الإدارة التقليدية والالكترونية على مستوى المفهوم وخطوات العمل

للإدارة الالكترونية مفهوم وخطوات عمل مختلفة عن سابقتها الإدارة التقليدية سنتعرف عليها في الأتي:

أولاً: الفرق في المفهوم: وهي كالتالي

أ. مفهوم الإدارة التقليدية: هي ذلك الجهد الإنساني الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة<sup>1</sup>،

<sup>1</sup> - ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم معلومات الإدارة في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 169.

وتعرف على أنها فن وانجاز المهام من خلال القوى البشرية العاملة في المنظمة بغية الوصول إلى الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة، وتكون عمليات التخطيط والتنظيم والسيطرة واتخاذ القرارات هي الوظائف الأساسية<sup>1</sup>.  
عرفت هذه الإدارة مجموعة من السلبيات نذكر منها<sup>2</sup>:

- تلف بعض المعاملات الورقية بسبب التقادم
- صعوبة الحصول على بعض المعلومات من هذه المعاملات
- التكاليف الباهظة لصيانة المعاملات الورقية وإصلاح التالف منها
- إمكانية ضياع بعض المعاملات سهواً أو تعمداً
- توفير عرف كبيرة لحفظ المعاملات الورقية.

ب. مفهوم الإدارة الالكترونية: هي مصطلح إداري يقصد به عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة مثل (تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين)، وهي مجموعة من العمليات التنظيمية تربط بين المستفيد ومصادر المعلومات بواسطة وسائل الكترونية لتحقيق أهداف المؤسسة من تخطيط وإنتاج وتشغيل ومتابعة وتطوير<sup>3</sup>.  
ولا تخلو هذه الإدارة من السلبيات التي سنتطرق إلى بعضها ونذكر<sup>4</sup>:

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

ثانياً: الفرق في خطوات العمل: وتمثل أهمها فيما يلي<sup>5</sup>:

أ. خطوات العمل في الإدارة التقليدية: الإدارة التقليدية هي الإدارة التي يتم فيها تنفيذ الأعمال بالمعاملات الورقية كما هي متعارف عليها، وهذا يتطلب وجود مستودع كبير لحفظ المعاملات الورقية في الملفات والمجلدات والمكاتب.

<sup>1</sup> - عبد الرزاق السلمي، وخالد إبراهيم السليطي، مرجع سابق، ص 13.

<sup>2</sup> - محمد سمير احمد، مرجع سابق، ص 68.

<sup>3</sup> - ملين علوطي، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 42 المركز الجامعي يحيى بن فارس المدية، الجزائر، 2008، ص 144.

<sup>4</sup> - محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 69.

<sup>5</sup> - نفس المرجع، ص 145.

ب. خطوات العمل في الإدارة الالكترونية: تختلف خطوات العمل في الإدارة الالكترونية عن سابقتها الإدارة التقليدية، بحيث تبقى المعاملات في مكان واحد، وكل ما في الأمر أن الموظف يقوم بالكتابة على المعاملة الالكترونية وإرسالها الكترونياً عبر الشبكة، ولا يستطيع إخفاء المعاملة كما أن توقيت الإجراء مدون على المعاملة لا باليوم فقط بل بالساعة والدقيقة.

الفرع الثاني: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الالكترونية من حيث الوظائف والهدف.

الجدول رقم (02): الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الالكترونية من حيث الوظائف والهدف.

وجه المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الالكترونية
الهدف	تركز على إدارة الأفراد والموارد لتحقيق الكفاءة والفعالية	تركز على إدارة المعلومات والرقميات والشبكات والعلاقات لتدقيق التفاعل والتجاوب
التخطيط	مهمة الإدارة العليا الخطط الطويلة والمتوسطة الأجل التخطيط من الأعلى إلى الأسفل.	مشارك بين الإدارة والعاملين إعداد الخطط على فترات قصيرة التخطيط الأفقي
التنظيم	هرمي متعدد المستويات التقسيمات التنظيمية ثابتة تركز السلطة في الإدارة العليا	الهياكل التنظيمية الشبكية التقسيمات التنظيمية متغيرة تعدد مراكز السلطة وفرق العمل
القيادة	القائد مركز التحكم والتوجيه القرارات من السلطة «القائد» ودور العاملين إمداده بالمعلومات	القائد يقدم الاستشارات ويحل المشكلات القرارات تشاركية لإتاحة الفرصة للعاملين للإبداع والتميز.
الرقابة	مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد الانحرافات وتصحيحها.	الرقابة فورية وهي عملية مستمرة يشارك فيها أكثر من طرف من خلال الشبكة الالكترونية.

المصدر: جريدة حمدان، مرجع سبق ذكره، ص 30



الفرع الثالث: فروقات أخرى بين الإدارتين التقليدية والالكترونية.

الجدول رقمك (03): فروقات أخرى بين الإدارتين التقليدية والالكترونية.

الإدارة الالكترونية	الإدارة التقليدية	أسس المقارنة
شبكات الاتصال الالكترونية	الاتصالات المباشرة والمراسلات الورقية	الوسائل المستخدمة
الالكترونية	ورقية	الوثائق المستخدمة
استخدام التكنولوجيا في تحقيق الأهداف	تعتمد على الاستغلال الأمثل للإمكانات المادية والبشرية في تحقيق الأهداف	مدى الاعتماد على الإمكانات المادية والبشرية
إرسال الرسالة إلى عدد لا نهائي في الوقت ذاته	تحتاج إلى وقت أطول حتى يتم التفاعل المرجو من اجل تحقيق الأهداف	التفاعل
اقتصادية على المدى البعيد	مكلفة على المدى البعيد	التكلفة
سهولة الوصول إلى البيانات بسبب توافر قواعد بيانات ضخمة جدًا	صعوبة الوصول بسبب التسلسل البيروقراطي وكثرة المستخدمات الورقية	الوصول إلى البيانات
ثقة عالية بسبب توفر نظم حماية البيانات	اقل ثقة بسبب ندرة نظم حماية البيانات	الوثوقية
جودة عالية جدًا	جودة اقل	الجودة
يستمر العمل لمدة سبعة أيام في الأسبوع ولمدة 24 ساعة يوميا.	توفر للأفراد خدمات على مدى خمسة أيام في الأسبوع وفقا لمواعيد عمل المنظمات	نطاق خدمة العملاء

المصدر: ساري عوض حسنة، معوقات الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة تربوية

كلية تربوية، جامعة عين الشمس، فلسطين، 2011، ص 42.

#### 4- معوقات الإدارة الالكترونية ومراحل التحول إليها.

أي كان نوع وحجم المنظمة فإنها تحتاج لوجود إستراتيجية للتحول إلى الإدارة الالكترونية بعدما كانت تقليدية، وذلك ما يستوجب المرور بمراحل متنوعة مع التصدي لمعوقات عديدة تعرقل عملية تطبيق المشروع، وفيما يلي عرض لكل من المعوقات والمراحل.

#### 4-1- معوقات الإدارة الالكترونية:

على الرغم من الحاجة الملحة لتطبيق الإدارة الالكترونية كونها مشروع حضاري وتقنية جديدة إلا أن قد يعترضها عدة معوقات التي يمكن استعراض أهمها كالآتي:

أولاً: معوقات إدارية: وتتمثل في<sup>1</sup>:

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الالكترونية
- ضعف متابعة الإدارة العليا وتقييمها لتطبيق الإدارة الالكترونية
- غياب التنسيق بين الأجهزة والمعدات الأخرى وعلى وجه الخصوص ذات العلاقة نشاط المنظمة
- تعقيد الإجراءات الإدارية واستخدام مرونة الهياكل التنظيمية
- افتقار التشريعات الوضعية واللوائح المنظمة لبرامج الإدارة الالكترونية.

ثانياً: معوقات فنية: وتتمثل في<sup>2</sup>:

- ارتفاع تكلفة تطوير النظم في ظل قلة بيوت الخبرة والاستشارات.
- قلة الطاقات البشرية المؤهلة فنياً، وعدم متابعة التقدم التقني في مجال الحاسب الآلي، وقدم البرامج وعدم وفائها بمتطلبات العمل.
- مشكلات الإصلاح والصيانة وتحديث أجهزة الحاسب الآلي وما يكتسبها من صعوبات.
- ضعف تقنية دعم اللغة العربية.
- تقادم مهارات العاملين التقنية ومقاومتهم لاستخدام التقنيات الحديثة

<sup>1</sup> - محمد سعيد محمد آل مغرم القحطاني، واقع تطبيق الإدارة الالكترونية وعلاقتها بالحد من الحوادث في المديرية لعامة للدفاع المدني بالمنطقة الشرقية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص 45.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 46.

ثالثا: معوقات مالية: وتتمثل في<sup>1</sup>:

- قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية فيما يتعلق بشراء الأجهزة والبرامج التطبيقية ومجالات تطوير الحاسبات الآلية وإنشاء المواقع وربط الشبكات.
- محدودية المخصصات المالية المخصصة لتدريب العمال العاملين في مجال نظم المعلومات
- ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة الأجهزة الحاسبات الآلية ونقص الأيدي العاملة الماهرة في ذلك المجال
- عدم صيانة أجهزة الحاسب الآلي بصفة دورية نظرا لارتفاع تكاليف الصيانة وعدم توافر الغيار الفورية

رابعا: معوقات بشرية

- قلة عدد العاملين الملمين بالمهارات الأساسية لاستخدامات الحاسبات الآلية وشبكة الانترنت.
- قلة البرامج التدريبية في مجال التقنية الحديثة المتطورة.
- ضعف مهارات إجادة لغة التقنية الحديثة أو الإدارة التقنية.
- الرهبة من التعامل مع الإدارة الالكترونية وأدوات والأجهزة التقنية الحديثة.
- ضعف وعي العاملين بأثر تطبيق الإدارة الالكترونية على تطوير أدائهم.

خامسا: معوقات سياسية وقانونية: وتتمثل في<sup>2</sup>:

- غياب الإدارة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الالكترونية وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.
- غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي، وتنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الالكتروني، لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الالكترونية وترقيته.
- عدم وجود بيئة عمل الكترونية محمية وفق اطر قانونية، تحدد شروط التعامل الالكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق وتخريب برامج الإدارة الالكترونية وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها
- غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية، والسرية في التعاملات الالكترونية.

<sup>1</sup> محمد سعيد محمد آل مغرم القحطاني، مرجع سابق، ص 46-47.

<sup>2</sup> عبان عبد القادر، مرجع سابق، ص 79.

سادسا: معوقات أمنية: وتتمثل في<sup>1</sup>:

- التخوف من التقنية وعدم الاقتناع بالتعاملات الالكترونية، خوفا مما يمكن أن تؤديه من المساس والتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية ويمثل فقدان الإحساس بالأمان اتجاه الكثير من المعاملات الالكترونية، مثل التحويلات الالكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان، هي احد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية، حيث من مظاهر امن المعلومات بقاء المعلومات وعدم حذفها وتدميرها والجدير بالذكر أن تحقيق الأمن لمعلوماتي يرتكز على ثلاث عناصر أساسية:

**العنصر المادي:** من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات

**العنصر التقني:** باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية امن المعلومات

**العنصر البشري:** بالعمل على تنمية مهارات ورفع قدرات وخبرات العاملين في هذا المجال.

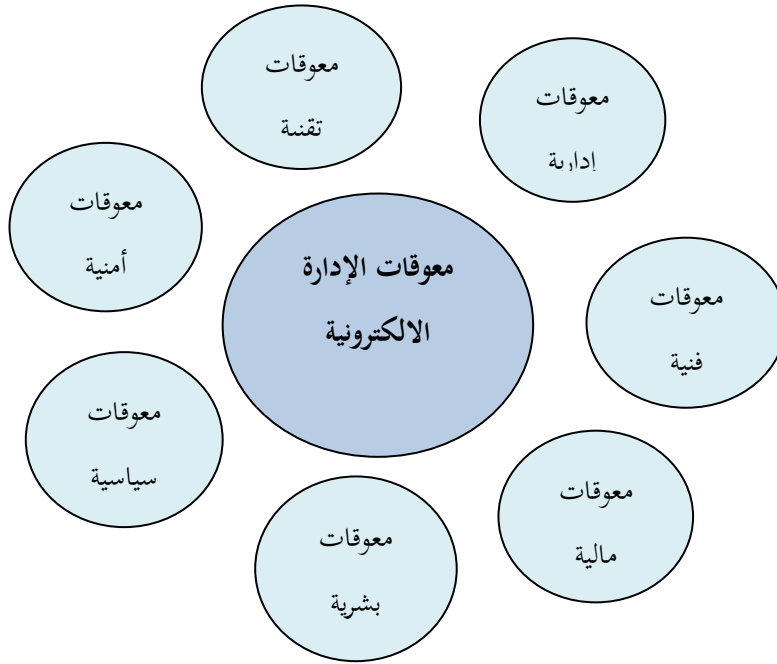
سابعا: معوقات تقنية: وتتمثل في<sup>2</sup>:

- عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة مما يعرقل تطبيق الإدارة الالكترونية.
- اختلاف القياس ومواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة بالربط بينها.
- عدم وجود وعي حاسوبي ومعلوماتي عند بعض الإداريين.

<sup>1</sup> - عبان عبد القادر، مرجع سابق، ص 81.

<sup>2</sup> - السلمي، مرجع سابق، ص 238.

الشكل رقم (2): يبين معوقات الإدارة الالكترونية



المصدر: من إعداد الطالبين.

#### 4-2- مراحل التحول إلى الإدارة الالكترونية

إن التحول نحو الإدارة الالكترونية يمر على عدة مراحل أساسية والتي سوف نقوم بتغطيتها في هذا العنصر وهي كالآتي<sup>1</sup>:

1. إقرار الإدارة العليا بحتمية التغيير: إذ ينبغي على المسؤولين في المؤسسة أو المنظمة والمقصود هنا الإدارة العليا (رأس الهرم التنظيمي). الإقرار بضرورة التقدم والتغيير، وان يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى الالكترونية، كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانات اللازمة للتحول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية.

2. تدريب وتأهيل الموظفين: الموظف كمورد بشري، يعتبر العنصر الأساسي والفاعل، ضمن عملية التحول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية لذا لا بد من تدريب وتأهيل الموارد البشرية على مختلف الأنشطة والمهام الالكترونية الحديثة، والتي تعتمد على وسائل الإدارة الالكترونية، وأساليبها.

<sup>1</sup> - نور طاهر محمد الأقرع، دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 28، العدد 2، 2019، ص 138.

3. توثيق وتطوير إجراءات العمل: لكل مؤسسة أو منظمة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل، فبعض الإجراءات غير مدونة على الأوراق وان بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير، لذا لابد من التوثيق الكترونياً.
4. توفير البنية التحتية للإدارة الالكترونية: ويقصد بها الجانب المحسوس من الإدارة الالكترونية والمتمثل في تأمين أجهزة الحاسب الآلي، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها وتأمين وسائل الاتصال الحديثة
5. البدء بالتوثيق المعاملات الورقية القديمة الكترونياً: المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها الكترونياً بواسطة المسحات الضوئية، وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها.
6. البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً: وخاصة البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات الكترونياً لتقليل الإسراف في استخدام الأوراق<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - ملين علوطي، مرجع سبق ذكره، ص 147.

# الفصل الثالث:

الخدمة العمومية

### تمهيد:

للخدمة العمومية أهمية بالغة في معظم دول العالم، وذلك لارتباطها المباشر بالفرد الذي يعتبر المحور الأساسي لدولة، فهذه الأخيرة تسعى إلى تلبية حاجات المجتمع وتسهر على توفيرها وتقديم أحسن الخدمات. ونظرا لدور الخدمات العمومية فإن الكثير من الدول تعمل على تطويرها وترقيتها وتحسينها للأفضل لخلق ثقة متبادلة بين الدولة والمواطنين.



## 1- مفهوم تحسين الخدمة العمومية

يختلف مفهوم الخدمة العمومية باختلاف نظام وسياسات المنتهجة من الدولة، والتي تحدد نطاق ومجال تلك الخدمات العمومية.

### 1-1- تعريف الخدمة العمومية:

يعتبر مصطلح الخدمة العمومية أو الخدمة المدنية تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين على مستوى التلبية للرغبات للأفراد من طرف الجهات الإدارية الحكومية<sup>1</sup>.

وعرفها خبراء الإدارة العامة على أنها: الحاجات الضرورية لحفاظ حياه الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفرها بالنسبة لغالبية الشعب والالتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحه الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشي للمواطنين<sup>2</sup>.

في حين نجد المشروع الجزائري عرف الخدمة العمومية من خلال مجال السمع البصري وذلك بموجب القانون رقم 14-04 المؤرخ في 24 مارس 2024 المتعلق بالسمعي البصري من خلال المادة 07 منه في الفصل في الفقرة السادسة على أنها: "هي نشاط الاتصال السمعي البصري ذات المنفعة العامة التي يضمها كل شخص معنوي يشغل خدمة الاتصال السمعي البصري في ظل احترام مبادئ المساواة والموضوعية والاستمرار والتكيف"<sup>3</sup>.

كما نصت المادة 08 منه على أنه: "يتشكل القطاع العمومي للسمعي البصري من الهيئات والمؤسسات الأخرى التي تمتلك فيها الدولة كافة الأسهم وتستطلع في إطار المنفعة العامة بمهام الخدمة العمومية. وقد عرف الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والإدارة المعتمدة بأديس أبابا بتاريخ 31 جانفي 2011. الخدمة العمومية في نص المادة الأولى من على أنها: "تعني أي خدمة أو نشاط متعلق بالمصلحة العامة يتم القيام بها تحت سلطة الإدارة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - عشور عبد الكريم، مرجع سابق، ص 40.

<sup>2</sup> - العربي بوعمامة، رقاد حليلة "الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية، رهانات ترشيد الخدمة العمومية مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية"، العدد 09 جامعة الوادي ديسمبر 2014، ص 40.

<sup>3</sup> - المادة 7 و 8 من القانون 14-04، المتعلق بالسمعي البصري، المؤرخ بـ 2014/2/24، ج رج، العدد 16، ص 08.

<sup>4</sup> - المرسوم الرئاسي رقم 12-115، يتضمن على ميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والإدارة المعتمدة بأديس أبابا، مؤرخة في 2012/12/16، ج رج، العدد 68، ص 05.

أما مدرسه الخدمة العمومية: فقد حاولت أن تعطي لنا مفهوم مخالف وهو: "... ليست السلطة هي التي تقود الدولة-السيادة- أنها تقدم خدمات عمومية منظمه ومراقبه من طرف الحكومة..."، ومنها يظهر لنا مفهوم الخدمة العمومية.

- أن كل وظيفة يكون أداؤها مضمون ومراقب من طرف الحكومة، لتأديتها والتحسين والترقية بها أمر ضروري لتحقيق ذلك الترابط الاجتماعي وبالتالي التقليل من أعباء المواطنين ولا تكون أو لا تحقق في بعض الأحيان إلا بتدخل ومراقبه السلطة الحاكمة وتلخص العناصر المشتركة لمفهوم الخدمة العمومية بشكل عام في عنصرين:

أ- الخدمة العمومية تتصل مباشرة بإشباع حاجة لفائدة المصلحة العامة.

ب- الخدمة العمومية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة تصدر عن السلطات العمومية<sup>1</sup>.

### 1-2- أنواع الخدمة العمومية:

تختلف وتتعدد الخدمة العمومية فهي تضم مجموعة كبيره وغير متجانسة للخدمات الجماعية حسب المعايير المستخدمة والمعتمد في التصنيف من طرف الدولة ويمكن حصرها في مجموعة الخدمات التالية:

أولاً: حسب مجال الخدمة: تنقسم إلى<sup>2</sup>:

1. الخدمات الإدارية: ولدي تشمل الخدمات التي تقدمها الإدارات الجزائرية للمواطنين على سبيل المثال الحالة المدنية بالبلدية, إصدار وتسليم مختلف الوثائق الإدارية.
2. الخدمات الاجتماعية والثقافية: وتمثل في مختلف الخدمات ذات الطابع الاجتماعي والثقافي والتي تطورت بشكل ملحوظ وتخدم المواطن من الناحية الاجتماعية والثقافية كالتعليم والصحة والإعلام، المساعدات الاجتماعية.
3. الخدمات الصناعية والتجارية: والتي تقدمها بعض المؤسسات ذات طابع التجاري والصناعي مثل بريد الجزائر مؤسسة المياه خدمة مؤسسة الكهرباء والغاز خدمة النقل.

ثانياً: حسب طبيعة الخدمة المقدمة: وتتكون من<sup>3</sup>:

- 1- خدمة فردية: هي الخدمات التي ينتفع بها كل فرد على حدا مثل: الصحة، التعليم...

<sup>1</sup> - العربي حجام، "دور نظام المعلومات في ترقية الخدمة العمومية بالإدارة الإقليمية الجزائرية"، آليات القضاء على المعوقات البيروقراطية -دراسة ميدانية ببلدية ولاية الطارف، أطروحة دكتوراه فرع العلوم الاجتماعية تخصص: تنظيم وعمل جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2017-2018، ص 97.

<sup>2</sup> - سهام ريجي، "تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية في الجزائر"، أطروحة شهادة دكتورا في الحقوق، جامعة باتنة 1، ص 46-47.

<sup>3</sup> - نور الدين شنوفي، دروس المناجنت العمومي، [على خط]، تاريخ الاطلاع، 21/04/2021، (الساعة 11.30)، أنظر:

2-خدمات جماعية: هي الخدمات التي تقدمها الإدارة المحلية بهدف الصلاح العام مثل: صيانة الطرق والحدائق.

ثالثا: حسب طبيعة استهلاك الخدمات المقدمة: نجد صنفان:

1-خدمة ذات استهلاك إجباري: مثل: تمويل بالغاز والكهرباء.

2-خدمات ذات استهلاك اختياري مثل: المكتبات العامة والمتاحف.

رابعا: من حيث طريقه تحمل تكلفه الخدمة: وهنا نجد 3 أنواع:

1- خدمة مجانية: تقدم دون مقابل تتحمل تكلفتها كليا الخزينة العمومية للدولة مثل: حملات التلقيح الأمن العمومي الإنارة العمومية ...

2- خدمة بالمقابل: يتحمل تكلفتها كليا وبشكل مباشر المستفيد منها مثل: الكهرباء المنزلية، الهاتف العمومي الماء الشروب ...

3- خدمة مدعمة: يتحمل تكلفتها جزئيا المستفيد منها والباقي دعم حكومي لها مثل النقل العمومي السكن السلع الاستهلاكية الأساسية.

كما يذهب البعض إلى تصنيف الخدمة إلى صنفين وفق المعايير التسويقي<sup>1</sup>:

**الصنف الأول:** يتمثل في الخدمات المسبوقة (Non Marchande) المقدمة والمفروضة على الجميع (المواطنين والمقيمين) والحصول عليها مجاني وإنتاجها يمول بواسطة أموال عمومية مغذات من الإيرادات العامة للدولة (المحاصيل الجزائية خصوصا).

**الصنف الثاني:** يتمثل عليها (مثلا الكهرباء الغاز الماء... الخ) أو تكون مدعّمه جزئيه من الخزينة العمومية (مثلا: النقل العمومي سلاح وخدمات تذكره الدخول للمتحف والملاعب... الخ).

### 1-3-خصائص الخدمة العمومية:

للخدمة العمومية مجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها نذكرها في ما يلي<sup>2</sup>:

أ- مجانية الخدمات: تتميز الخدمات العامة المقدمة من قبل الهيئات العمومية بالمجانبة في عمومها أو بسعر يؤل فيه الربح إلى صفر أي يدفع المرتفق المستفيد من الخدمة مبلغا رمزيا على شكل ضريبة أو رسم غالبا .

<sup>1</sup> - نور الدين شنوفي، دروس المناجنت العمومي، مرجع سابق.

<sup>2</sup> - سهام ريجي، مرجع سابق، ص 41.

ب- المنفعة العامة (المصلحة العامة): بحيث تهدف الخدمة العامة إلى تحقيق المصلحة أو المنفعة العامة كهدف أساسي فان النشاط الحكومي أو منظمات الخدمة العمومية تهدف أساسا لتحقيق الصلاح العام خاصة مع خضوع الهيئات ومن ثم الخدمات العمومية للرقابة العامة من قبل أطراف متعددة كالرقابة الوصاية ورقابه المجتمع المدني.

ج- عدم الملموسية: الخدمات غير ملموسة، بمعنى يستحيل لمس، ذوق، الإحساس، والاستماع رؤية الخدمة قبل شرائها "فالمريض في عيادة الطبيب أو الزبون في محل الحلاقة لا يمكنه معرفة النتيجة مسبقا".

وبسبب هذه الصفة فإن أغلب الخدمات أصبحت تنتج وتستهلك في آن واحد، وبسبب كونها غير مادية فإنه لا يمكن تخزينها، لذلك فالمشاكل والمزايا المرتبطة بالتخزين، وأيضا بمفهوم تسيير المخزون لا يمكن أن تتواجد.

وبما أنه لا يمكن تخزين الخدمات فإن القدرة على توفيرها يجب أن تحصل قبل أن يحدث التحويل، وبما أنه لا يوجد تحويل الملكية، فإن المشتري ليس باستطاعته امتلاك الخدمة.

ولذلك لا يركز ترويج الخدمات على خصائص الخدمات بل على المزايا التي تحملها هذه الخدمات لأن المشتري في سبيل تقليصه من نسب عدم التأكد يبحث عن إشارات تعبر على نوعية الخدمة. هذه الإشارات يمكن أن تكون: المحلات، الموظفين... إلخ.

لذلك فإن تشخيص العرض غير الملموس وتنمية ملموسية الخدمة هيمن أهم الإجراءات التسويقية المتخذة في ميدان الخدمات. ومن هنا يكمن سر الأهمية الممنوحة لمشكل الخدمات غير المستخدمة أو غير المباعة، خاصة في حالة كون الطلب غير مستقر (متغير حسب الظروف والزمن).<sup>1</sup>

اقترح "Wilson1972" إمكانية تقسيم الملموسية إلى درجات يمكن توضيحها في الجدول التالي:

<sup>1</sup> - عبد القادر براينيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، دراسة على قطاع البريد والاتصالات في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 2006-2007، ص 114.

الجدول رقم (04): درجات الملموسية

خدمات المستهلك	خدمات المنتج	درجة الملموسية
متحف، وكالات التوظيف، أماكن الترقية، التعليم، خدمات النقل والسفر، المزاد العلني.	الأمن والحماية، أنظمة الاتصالات، التمويل.	الخدمات التي تتميز بعدم الملموسية بشكل عام أو أساسي.
خدمات التنظيف، التصليح، التأمين، العناية الشخصية.	التأمين، عقود الصيانة، الاستشارات الهندسية، الإعلانات، تصميم العبوات	الخدمات التي تعطي قيمة مضافة للسلع الملموسة.
متاجر التجزئة البيع الآلي، الخدمات البريدية، العقارات .	متاجر الجملة، وكلاء النقل، مستودعات، النقل، البنوك.	الخدمات التي توفر منتجات مادية ملموسة.

المصدر: العربي حجام، دور نظام المعلومات في ترقية الخدمة العمومية بالإدارة الإقليمية الجزائرية، آليات القضاء على المعوقات البيروقراطية ص 104.

د- التلازمية (عدم انفصالية الخدمات): هي عبارة عن درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها فنقول أن درجة الترابط أعلى بكثير من خدمات قياسا بالسلع المادية وتشير خاصية التلازمية في هذه الحالة إلى وجود علاقة مباشرة بين مقدم -مزود- الخدمة والمستخدم غالبا ما يتطلب حضور المستفيد من الخدمة عند تقديمها<sup>1</sup>.

وبمعنى آخر هي الخدمات غير قابلة للانفصال عن من يقدمها، "فإذا مرض الفنان في آخر لحظة فلا يمكن تعويضه بمعنى آخر، وهذا يعني أن قدرة الإنتاج محددة في قدرات الفنان فقط".  
وأيضا فان زمان ومكان إنتاج خدمة واستهلاكها لا يمكن فصلهما في أي حال من الأحوال، ومن هنا تنبع مشاكل عديدة، تتعلق في أغلبها بمشكلة تخزين الخدمات، وتكييف العرض مع الطلب، ولذلك في مجال الخدمات يجب أن يكون المكان والزمان (صالحين) للإنتاج والبيع والاستهلاك معا<sup>2</sup>.

هـ- الاختلاق وعدم التجانس (عدم تماثل الخدمة): أي قابلة للتغير، متغيرة حسب أوقات وظروف تحققها، لذلك في غالب الأحيان يستحيل نمييط إنتاج الخدمة وجعلها متماثلة، لأن الخدمة تعتمد على من يقدمها، وعلى

<sup>1</sup> - العربي حجام، مرجع سابق، ص 105.

<sup>2</sup> - عبد القادر براينيس، مرجع سابق، ص 118.

كيفية تقديمها، وعلى ظروف تقديمها. وفي الحقيقة يصعب الحصول على كفاءات وظروف مماثلة في هذا الشأن، فمكتب فمن المستحيل أن ينتج محامي نفس نوعية الخدمة لزبونين اثنين، فقد تكون لهذين الزبونين نفس النظرة تجاه منتوجين من نفس العلامة، ومن نفس الحجم، ومن نفس النوعية واللون، ومن نفس المؤسسة.. ولكن بالنسبة لنفس الخدمة لا تكون لهما نظرة متشابهة<sup>1</sup>.

و- قابلية الخدمة للتلف (التلاشي): تنتج هذه الخاصية من عدم قدره الخدمة إلى التخزين لذلك فإن الكميات التي لا تستخدم خلال العرض ستختفي للأبد وان تمتعت بإمكانية تخزين المدخرات المحتملة في إنتاجها وتقديمها وتزامن إنتاجها واستهلاكها<sup>2</sup>.

## 2- الأسس القانونية لفكرة تحسين الخدمة العمومية

لقد عمل القانون الجزائري على تشريع ووضع أسس قانونية للخدمة العمومية وذلك بهدف ضبطها وتحسينها وفيما يلي سنتطرق لهذه الأسس القانونية.

### 2-1- الأحكام التشريعية

أولاً: الدستور:

لقد ورد في المادة 99 من التعديل الدستوري القانون 16-10 المؤرخ في 6 مارس 2016 الباب الثاني تنظيم السلطات في الفصل الأول: "السلطة التنفيذية والتي في فحواها أن من صلاحيات الوزير الأول على حسن سيرة الإدارة العمومية"، وبالتالي كلفا الدستور الوزير الأول باعتباره السلطة التنفيذية في البلاد بعد الرئيس استخدام كل الوسائل القانونية التي تعمل على تحسين سيرة الإدارة العمومية وبالنتيجة تحسين الخدمة العمومية المقدمة للمواطن<sup>3</sup>.

ثانياً: أحكام القانون:

يمكن لنا استخراج الأسس القانونية من عدة أحكام من نصوص قانونه لفكره تحسين الخدمة العمومية في الجزائر. وعلى سبيل المثال القانون 11-10 المتعلق بالبلدية جاء في نص المادة 3 في الفقرة الثانية منها على: "أن البلدية تساهم مع الدولة بصفه خاصة في إدارة وتهيئه الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمن وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطن وتحسينه"، ومنه فان القانون ترك للجماعات المحلية متمثلة في البلدية المجال

<sup>1</sup> - عبد القادر براينيس، المرجع السابق، ص 11.

<sup>2</sup> - سهام رابحي، المرجع السابق، ص 42.

<sup>3</sup> - المادة 99 من القانون 16-10، المتضمن التعديل الدستوري، المؤرخ بـ 7 مارس 2016، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 14.

واسعا في سبيل الحفاظ على عيش المواطن وتحسينه والذي لا يكون إلا تحسين دائم لنوعيه الخدمات المقدمة للمواطنين البلدية<sup>1</sup>

## 2-2- الحكام التنظيمية:

على صعيد الأحكام التنظيمية نجد أن هناك العديد من المراسيم التنظيمية التي جاء فيها فكره تحسن الخدمة العمومية في الجزائر وهي ليست بالانشغال الحديث للسلطة العمومية في البلاد إلا أننا في دراستنا نذكر أهمها فنجد: **أولا: المرسوم 88-131**: المؤرخ في 4-7-1988 الذي ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن في المادة 206<sup>2</sup>. "تسهر الإدارة دوما على تكييف مهامها وهي كلها مع احتياجات المواطن"، وبالتالي فهو اعتبر تحسين الخدمة العمومية من التزامات الإدارة.

وكذلك نصت المادة 12 والمادة 13 من نفس المرسوم وفي نفس الصياغة على التوالي ما يلي: "ترتب الإدارة لكي توجه المواطنين ... ويجب عليها أن تستقبلهم أحسن استقبال وفي هذا الإطار يجب أن تعمم إقامة هياكل ملائمة لاستقبالهم". "يجب أن تنظم هياكل للاستقبال من حيث تجهيز وتزويدها بوسائل البشرية والمادية حتى يمكنها التكفل بالمواطنين منذ دخوله رحاب المصلحة أو الهيئة المعنية في أحسن الظروف الممكنة"<sup>3</sup>.

## ثانيا: المرسوم رئاسي 16-03

جسده أيضا هذا المرسوم فكره تحسين الخدمة العمومية وذلك من خلال ما نصت عليه المادة ثلاثة من فقره الثانية يكلف المرصد على الخصوص بما يلي: "اقترح القواعد والتدابير الرامية إلى تحسين تنظيم المرافق العامة وسيره، قصده تكييفها مع التطورات الاقتصادية. -اقترح أعمال تنسيق وربط عبر الشبكات بين الدوائر خدمات المرفق العام".

## ثالثا: المرسوم التنفيذي رقم 13-381

جاء في أحكام هذا المرسوم تحديد صلاحيات الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية التي أخذت بفكره تحسين الخدمة العمومية وهذا ما نصت عليه المادة 402<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> - المادة 03 من القانون 10-11، المتعلق بالبلدية، المؤرخ في 22 جويلية 2011، ج ر ج، العدد 37.  
<sup>2</sup> - المادة 06، من المرسوم رقم 88-131، متعلق ب تنظيم العلاقات بين الإدارة و المواطنين، المؤرخة في 1988/7/6، ج ر ج، العدد 27.  
<sup>3</sup> - المادة 03، من المرسوم رئاسي 16-03، يتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، المؤرخ في 2016/1/13، ج ر ج، العدد 13.  
<sup>4</sup> - المادة 2، من المرسوم التنفيذي رقم 13-318، يحدد صلاحيات الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية، المؤرخ في 2013/10/20، ج ر ج، ص 4.

"يتولى الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية في مجال الخدمة العمومية في مجال إصلاح الخدمة العمومية، تصور واقتراح القواعد العامة المتعلقة بتنظيم الخدمة العمومية، وسيرها بالتشاور مع الوزراء المعنيين، لتكييفها مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية ولتلبية حاجيات مستعملي المرفق العام".

ومن الصلاحيات التي جاء بها لتجسيد الخدمة العمومية هي:

-دراسة وتقييم تنظيم الخدمة العمومية وسيرها.

-اقتراح كل تدبير يهدف إلى تحسين أداء الخدمة العمومية.

-دراسة واقتراح كل تدبير يهدف إلى تسهيل الاستفادة من الخدمة العمومية.

-دراسة واقتراح كل تدبير يهدف إلى تتمين وتحسين مردود المرفق العام وترقيته.

-ترقيه الأعمال الموجهة لتحسين نوعيه الخدمة العمومية.

-تنسيق أعمال تبسيط الإجراءات الإدارية.

- مساعده الإدارات والمؤسسات والهيئات العمومية في إعادة برامجها الخاصة بعصرنة الخدمة العمومية وتنفيذها.

### 2-3- التشريع الفرعي:

لم تقتصر الأسس القانونية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر على الأحكام التشريعية والتنظيمية فقط بل امتد كذلك إلى التشريع الفرعي حيث نجد الكثير من التعليمات الوزارية الموجهة في هذا الخصوص للجهات الإدارية المعنية بتحقيق هدف تحسين الخدمة العمومية، وسنتطرق لأهم هذه التعليمات الوزير الأول والتعليمات وزير الداخلية والجماعات المحلية على سبيل المثال.

#### أولا: التعليمات الوزارية رقم 2011/1599<sup>1</sup>

صدرت هذه التعليمات عن الجماعات المحلية بتاريخ 25 ماي 2011 والتي تتعلق بتخفيف الملفات الإدارية والإجراءات وتحسين الخدمات الصادرة عن الغدارات المحلية، والتي كانت تهدف إلى تخفيف الإجراءات الإدارية أمام المواطن مثل: تبسيط الإجراءات المتعلقة باستصدار وثائق الحالة المدنية.

<sup>1</sup> - تعليمات الوزارية رقم 2011/1599، تتعلق بتخفيف الملفات الإدارية و إجراءات تحسين الخدمات الصادرة عن الإدارة المحلية، مؤرخة في 25 ماي 2011.



ثانيا: التعليم الوزاري رقم 2013/321

صدرت هذه التعليم عن الوزير الأول موجهة إلى قطاع التربية جاء فيها موضوع إصلاح الخدمة العمومية في قطاع التربية الوطنية وقد نص على ذلك وبعد التكفل الفعلي للمواطن من أجل تحسين الخدمة من أهم انشغالات الحكومة ومن برامج عملها وسعي عليها لتقدم السريع للخدمة العمومية وتحسينها وهذا ما ستراه الحكومة في قطاع التربية الوطنية الذي يعتبر من أهم قطاعات. وعليه نصت هذه التعليم ليتكفل هذا الجهاز بانشغالات مواطنه أن يقوم بما يلي<sup>1</sup>:

"يتصدر تحسين الخدمة العمومية والتكفل الفعلي بقضايا المواطن، حاليا قائمة بانشغالات الحكومة وأجهزتها المختلفة بصفة خاصة، والمجتمع بمختلف مؤسساته بصفة عامة...".

قطاع التربية الوطنية يعمل باستمرار من أجل تحسين الخدمة العمومية وتغيير صورة الإدارة التعليمية لديه ويتعلق أمر أساسا بالمجالات التالية:

- تركيز على حسن استقبال الأولياء والتلاميذ وعمال القطاع وذلك يشكل خلية استقبال دائمة في كل مستويات الإدارة التعليمية.

- تخفيف الإجراءات الإدارية وتبسيطها.

- التكفل الفعلي بشكاوى المواطنين.

- تعميم استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

**3- آليات تحسين الخدمة العمومية:**

تسعى السلطات العمومية الجزائرية جاهدا في وقتنا الحالي إلى مواكبة التطورات الراهنة، وذلك من خلال تحسين الخدمة العمومية. وفي هذا المطلب سنتطرق إلى الآليات التي تعتمد عليها الدولة في تحسين الخدمة العمومية:

**3-1- الإصلاح الإداري:**

تشتكي الإدارات العمومية عاداتا من قضايا الفساد ومشاكل الإدارية لذلك يعتبر الإصلاح الإداري علاجا لها، كونه يعمل على تطوير وتحسين الأجهزة الإدارية ويمكنها من تحمل أعباء الدولة.

<sup>1</sup> - التعليم الوزاري رقم 321، سيد الوزير الأول، المؤرخة في 20 أكتوبر 2013، النشرة الرسمية، العدد 564.

أولاً: تعريف الإصلاح الإداري: تم تعريف الإصلاح الإداري بتعريفات عديدة نذكر منها ما يلي:

عرف الإصلاح الإداري بأنه: (جهد سياسي وإداري واقتصادي وثقافي هادف لإحداث تغييرات أساسية إيجابية في السلوك والنظم والعلاقات والأساليب والأدوات تحقيقاً لتنمية قدرات وإمكانات الجهاز الإداري، بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية في إنجاز أهدافه.

وهناك من ذهب إلى أن الإصلاح الإداري: "عملية تكيف الإدارة مع المستجدات في ركائز الإدارة الأساسية والأشخاص وأساليب العمل، وهي عملية أساسية تعتمد على أشخاص مهيين"<sup>1</sup>.

ثانياً: أهداف الإصلاح الإداري:

تتلخص أهداف الإصلاح الإداري فيما يلي:

- 1- تحسين مستوى الأداء في الجهاز الإداري ورفع الإنتاجية<sup>2</sup>.
- 2- ترشيد الإنفاق الحكومي والتركيز على اقتصاديات التشغيل من خلال تخفيض حجم البرامج والأجهزة والأعداد الزائدة من العاملين.
- 3- تحسين أساليب التعامل مع المواطنين وتعزيز مفهوم ضرورة الإنتاجية لمطالبهم باختيار أن تقديم الخدمة للمواطنين هو مبرر وجوده الإدارية. ويتم ذلك من خلال إظهار مزيد من الشفافية في عمل الموظفين والأجهزة الإدارية وتعزيز مفهوم المسألة والمسؤولية الاجتماعية.
- 4- تبسيط الإجراءات الإدارية وإصلاح الأنظمة المالية والضريبية بقصد توفير الموارد والعدالة في توزيع الأعباء.
- 5- وضع السياسات العامة وتنفيذها بشكل يضمن الكفاءة والفعالية، العدالة والخضوع للمساءلة عن الأداء<sup>3</sup>.
- 6- ومواءمة الإدارة العامة مع مهام الدولة وإشباع حاجات المواطنين.
- 7- تحديث وتجديد الإدارة العامة على جميع مستوياتها وفي جميع أبعادها البنوية والوظيفية، بما يسهم في القضاء على المشكلات التي تواجهها.

<sup>1</sup> - سحر عبد الله الحملي، الإصلاح الإداري وآليات تطبيقه (دراسة مقارنة)، دكتورا في الاقتصاد، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهار جانفي 2013 العدد 10، ص 332.

<sup>2</sup> - سامي محمود أحمد البحري، مداخل الإصلاح الإداري "التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء"، الأكاديمية العربية البريطانية لتعليم العالي، لندن المملكة المتحدة، جويلية 2011، ص 41.

<sup>3</sup> - سحر عبد الله الحملي، مرجع سابق، ص 338.

### 3-2-الحكم الراشد:

يعتبر الحكم الراشد من الوسائل التي لها علاقة بالإصلاح وتحسين الخدمة العمومية والأكثر استعمالاً من قبل الحكومة والمنظمات والهيئات ما يجعلنا نتطرق إلى سبله.

**أولاً: تعريف الحكم الراشد:** ظهر مصطلح الحكم الراشد في اللغة الفرنسية في القرن الثالث عشر كمرادف لمصطلح "الحكومة" ليستعمل سنة 1679 في نطاق واسع معبراً عن "تكاليف التسيير" (charge de gouvernance)، ثم كمصطلح قانوني 1978، وبناء على هذا الأساس ليس هناك شك في الأصل الفرنسي للكلمة.

أما في بداية الثمانينات فقد برز مصطلح "الحكم الراشد" (la bonne gouvernance) في كتابات البنك الدولي، غير أنه كمصطلح علمي متداول قد ظهر مع سنة 1990، وذلك في إطار التغيير الحاصل في شكل وطبيعة دور الدولة. فعلى المستوى العملي لم تعد الدولة هي الفاعل الرئيسي في صنع وتنفيذ السياسات العامة، بل أصبح هناك فاعلون آخرون مثل المنظمات، المؤسسات الدولية، والقطاع الخاص، ومؤسسات المجتمع المدني<sup>1</sup>.

ويتباين تعريف الحكم الراشد وبالنظر لعدده اختبارات تختلف من بحث لآخر ومن مؤسسه لأخرى وحسب توجيهات واهتمامات كل منهما، حيث يمكن تعريفه هو: "الحكم الذي يستطيع ضمان حاجات المجتمع في الوقت الراهن وحاجات الأجيال القادمة وعدم الإفراط في الاستهلاك ويكون ذلك عن طريق التنمية الاقتصادية المتوازنة لفائدة كل السكان في بسط الاستقرار داخل الدولة"<sup>2</sup>.

وقد جاء مصطلح الحكم الراشد في القانون 06/06 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة في المادة 02 من الفصل الأول للمبادئ العامة للسياسة المدنية على أن "الحكم الراشد: الذي بموجبه تكون الإدارة مهمة بانشغالات المواطن، وتعمل للمصلحة العامة في إطار الشفافية".

ونصت المادة 11 منه في إطار تسيير المدينة حيث ورد فيها عن ترقية الحكم الراشد في مجال تسيير المدن يكون عن طريق<sup>3</sup>:

- تطوير أنماط التسيير العقلاني باستعمال الوسائل والأساليب الحديثة.
- توفير وتدعيم الخدمة العمومية وتحسين نوعيتها .
- تأكيد مسؤولية السلطات العمومية ومساهمة الحركة الجمعوية والمواطن في تسيير المدينة

<sup>1</sup> - عشور عبد الكريم، مرجع سابق، ص 31.

<sup>2</sup> - سهام رابحي، مرجع سابق، ص 113.

<sup>3</sup> - المادة 02 والمادة 11، من القانون 06-06، المتضمن القانون التوجيهي للمدينة، المؤرخ في 20 فيفري 2006، ج ر ج، العدد 15، ص 18-19.

- دعم التعاون بين المدن.

ومن هذه التعاريف نستخلص أن للحكم الراشد دورا مهما في تحسين الخدمة العمومية وذلك من خلال التنمية للدولة في إطار الإدارة الحديثة وكل الوسائل المتوفرة لتلبية حاجيات المواطنين وتقديم الخدمة الجيدة.

ثانيا: دور الحكم الراشد في تحسين الخدمة العمومية:

إن الآليات والمعايير للحكم الراشد عديدة، إلا أننا سنأخذ بما يخدم موضوعنا تحسين الخدمة العمومية وقياسها وأبرز الآليات المحسد للخدمة العمومية، التي يراها البعض هي المساءلة، الشرعية، الكفاءة والفعالية، الاستجابة، الشفافية.

لمفهوم الحكم الراشد عدة مؤشرات أو معايير تختلف في أولوية التصنيف من بلد لآخر، وتعتبر من أهم المرتكزات لتبني خطط التحسين والإصلاح الإداري ونحن ركزنا على<sup>1</sup>:

- المسألة (Accountability): يخضع صانع القرار في الأجهزة المحلية لمسألة المواطنين والأطراف الأخرى ذات العلاقة.

- الشرعية (Legitimacy): قبول المواطن المحلي لسلطة هؤلاء الذين يجوزون القوة داخل المجتمع ويمارسونها في إطار قواعد وعمليات وإجراءات مقبولة وأن تستند إلى حكم القانون والعدالة، وذلك بتوفير فرص متساوية للجميع.

- الكفاءة والفعالية (Effectiveness & Efficiency): ويعبر ذلك عن البعد الفني للأسلوب النظام المحلي ويعني قدر الأجهزة المحلية على تحويل الموارد إلى برامج وخطط ومشاريع تلي احتياجات المواطنين المحليين وتعبر عن أولوياتهم، مع تحقيق نتائج أفضل وتنظيم الاستفادة من الموارد المتاحة.

- الاستجابة (Responsiveness): أن تسعى الأجهزة المحلية إلى خدمة جميع الأطراف المعنية، والاستجابة لي مطالبها خاصة الفقراء والمهمشين وترتبط الاستجابة بدرجة المسالة التي تستند بدورها على درجه الشفافية وتوافر الثقة بين الأجهزة المحلية والمواطن المحلي.

الشفافية (Transparency): تعني الشفافية حرية تدفق المعلومات بطريقه منفتحة تسمح لأصحاب الشأن بالحصول على المعلومات الضرورية للحفاظ على مصالحهم واتخاذ القرارات المناسبة في الزمن المناسب واكتشاف الأخطاء<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - بومدين طامشة، الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر، مجلة التواصل، كلية الحقوق جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، العدد 26، 2010، ص ص 5-6.

<sup>2</sup> - سهام ربحي، مرجع سابق، ص 119.

### 3.3. التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية:

يعتبر إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ثورة حقيقية في عالم الإدارة، مفادها تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية، وظهور إدارة إلكترونية تعمل على حماية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه، وتحقيق الاستخدام الأمثل للخدمات بسرعة عالية ودقة متناهية، بما يساهم في دعم وتبسيط الإجراءات الإدارية وتسهيل وتسريع عملية صنع القرار، وتمكين الإدارات من التخطيط بكفاءة وفاعلية للاستفادة من متطلبات العمل، وتقديم جودة الخدمات الإلكترونية وفق معايير فنية وتقنية عالية تواكب العصر<sup>1</sup>.

### 4.3. تسريع تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارات العامة:

اهتمت المحاور الرئيسية لإستراتيجية الجزائر الالكترونية، بما سيحدثه إدخال وتعزيز استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الإدارات العمومية، من تحول في الأساليب التنظيمية والأعمال الحكومية بشكل بعيد النظر في كيفية السير والتنظيم وتكييف الخدمة المقدمة للمواطنين.

إذ ترمي الجزائر في تحولها للإدارة الالكترونية إلى إعطاء أولوية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وفي مقدمتها شبكة الانترنت التي تسمح بإنشاء فضاء اتصال مستقل عن الموقع المادي، ويتيح توفر المعلومات في أي وقت وفي أي مكان، وهو ما يوجب فك مركزية تسيير المعلومات، بهدف تحسين عملية صنع القرار، وتجدد التنبيه إلى أن محاولة الجزائر تسريع تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة العمومية يعرف وضع أهداف خاصة وأحيانا مشتركة لكل دائرة وزارية تخص الجوانب التالية<sup>2</sup>:

- استكمال البنية الأساسية للمعلومات، ووضع نظام إعلام مندمج، وتنمية الكفاءات البشرية.

- نشر تطبيقات قطاعية متميزة.

- تطوير الخدمات الالكترونية لفائدة المواطنين والشركات والعمال والإدارات الأخرى.

<sup>1</sup> - فرطاس فتيحة، عصنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطن، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة الجليلي بوعمامة-خميس مليانة، المجلد 02، العدد 15، 2016، ص 315.

<sup>2</sup> - بليلي أسماء، تقنيات الإدارة الإلكترونية في تحقيق المصلحة العامة، مداخلة في الملتقى الدولي المرسوم ب النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 26-27 نوفمبر 2018، ص 12.

#### 4- تحسين الخدمة العمومية في ظل الإدارة الإلكترونية:

بعد التطور الراهن الذي جعل ضرورة الإدارة الإلكترونية في حل الإدارة لتسهيل عملة التسيير أدى إلى ظهور علاقة كبيرة بين الإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية وفي هذا المطلب سنتطرق لها:

#### 4-1- علاقة الإدارة الإلكترونية بالخدمة العمومية:

إن تفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية العمومية يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة العمومية والمواطن عن طريق تحسين الخدمات العمومية نفسها، وتكييفها مع متطلبات تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ورقمنة الخدمات العامة تعني إنشاء مواقع تضم معلومات عن الخدمات الحكومية وإضافة النماذج المستخدمة لتأدية الخدمة المطلوبة، بحيث يمكن طباعتها وملؤها وهي تعتمد مناسبة ووجود بنية تحتية قوية للاتصالات وبناء أنظمة معلومات متكاملة<sup>1</sup>.

إن تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية يظهر الوجه الآخر للخدمات العمومية فهي تعمل على تطوير وتحسين مستوى الكفاءة في الخدمات الحكومية، وترتبط بين كافة الخدمات والإجراءات الحكومية مما يكفل سهولة ومرونة التعامل في الإدارة العمومية، إضافة إلى تطوير وتبسيط إجراءات وخطوات العمل مما يخفف الأعباء الإدارية على الموظفين والمواطنين على حد سواء، كما أن اعتماد النظام الإلكتروني لتقديم الخدمة العامة للجمهور يساعد الدولة على مواكبة التطور الهائل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

عمدت الجزائر إلى تجسيد إستراتيجية الإدارة الإلكترونية في المرافق العمومية إيماناً منها بأنها الحل المثلى لعصرنة الخدمة العمومية والرقمي بها بالتالي تحسين صورة المرفق العام لدى الجمهور، وهذا من خلال رقمته الخدمات المقدمة للجمهور باعتماد التكنولوجيا الحديثة بما يكفل خدمة عمومية ذات جودة عالية بعدما كانت علاقة المرافق العمومية مع المواطن سيئة جداً مما تسبب في فقدان الثقة بسبب عدم تلبية حاجيات المواطنين واستفحال ظاهرة البيروقراطية وفشل الإصلاحات الإدارية المتتالية، ومع بروز مفهوم جديد لحقوق وحريات المواطنين وانبعث مجتمع مدني واعي ومتعلم، يطالب بتحسين نوعية الخدمات المقدمة إليه وإرضاء رغبات الأفراد.

<sup>1</sup> - علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، مرجع سابق، ص 26.

إن رقمه الخدمات العمومية لا تقتصر فقط على تبسيط وتسهيل الإجراءات بل تعتمد على مشاركة فعالية للمواطنين المستفيدين في كل نشاطات الإدارة، وفي سبيل تكريس ذلك فإنه يتوجب على الإدارة العمل على ضمان مشاركة فعالية للمواطنين المستفيدين من الخدمات الإلكترونية، ولن يتحسد ذلك على أرض الواقع إلا بتسهيل التواصل الإلكتروني بين الإدارات العمومية والمواطنين ونشر وتعميم النفاذ إلى شبكة الإنترنت<sup>1</sup>.

إن الإدارة الإلكترونية هي أداة للتغيير الإداري من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني الحديث، بالتالي فهي تمثل آخر ما وصلت إليه تكنولوجيا الإعلام والاتصال، حيث أدت إلى الانتقال بنا من الخدمات العمومية الورقية الكلاسيكية إلى الخدمات العمومية الإلكترونية، وتقوم على مواكبة هذا التغيير عبر طرق عمل مختلفة اعتمادا على التدريب غير التقليدي مثل التدريب على الشبكات.

#### 4-2- ارتباط آليات الإدارة الإلكترونية بتحسين نجاعة الخدمة العمومية:

أفرزت الثورة العلمية والتكنولوجية تغيير جذري في كيفية ممارسة المهام الإدارية والتنظيمية، على مستوى القطاع العام والخاص ومؤسسات المجتمع المدني، وهو ما أثمر اتجاهها معاصرا لرفع مستوى أداء الإدارة العامة، من خلال استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وهو ما أدى إلى ظهور مفهوم الإدارة الإلكترونية على مستوى القطاع العام.

فرضت تأثيرات العولمة على الدول ضرورة المحافظة على استقرارها السياسي الداخلي أكثر فأكثر، فصارت الجبهة الداخلية وتماسكها العامل الرئيسي في محافظة الدول على سيادتها ووجودها، ومن هذا المنطلق صار من الضروري تدخل الدولة وبسط سلطتها، من خلال توفير مختلف حاجيات مواطنيها، مما تطلب وجود علاقة قوية بين المواطن والإدارة التي تعد المرآة الصادقة لعلاقة المواطن بالدولة ككل. لذلك فإن من مصلحة الدول أن تكون علاقة الإدارة العامة بالمواطنين علاقة جيدة وأن تكون إدارتها فعالة وقوية، قادرة على تلبية وإشباع وتقديم الخدمة العامة بمفهومها الواسع.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص22

وفي ظل البحث عن تلبية وإشباع وتقديم الخدمة العامة بمفهومها الواسع تمت مراجعة وتعميق مفاهيم تعزيز التنمية الإدارية وإعادة الاعتبار للمؤسسات الإدارية، وصولاً إلى تحديد المسؤولية السياسية والقانونية للسلطات وضمان قدراتها على التسيير بفعالية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - بليلي أساء، مرجع سابق، ص 10.



# الفصل الرابع

إجراءات منهجية الدراسة

1- مجالات الدراسة:

1-1- المجال الزمني:

امتدت من 15 ماي إلى غاية 18 ماي 2023.

1-2- المجال المكاني:

أجريت الدراسة الميدانية بقسم العلوم الاجتماعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون تيارت حيث شملت عدد من عمال مديرية جامعة ابن خلدون تيارت التي شملت بين مختلف الجنسين الذكور والإناث لتباين أعمارهم واختلاف خياراتهم والمؤهل العلمي.

1-3- تحديد مجتمع الدراسة: قمنا بدراستنا على مجموعة من عمال مديرية جامعة ابن خلدون تيارت،

باختلافهم في الرتبة العلمية والمؤهل العلمي والشهادات.

2- منهجية البحث المستخدم:

استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لهذه الدراسة واعتمد الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، واستخدم الإحصاء الوصفي لتحليل متغيرات الدراسة والأثر الواقع بينهما.

3- أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الراهنة أداة الاستمارة لجمع البيانات التي تم تطبيقها باستخدام طريقة المسح بالعينة حيث تمت صياغة الاستمارة بعدما تم إخضاعها للأسس العلمية من اختبارات الثبات والصدق وعليه فقد اشتملت استمارة على:

1. الجزء الأول: وهو محور البيانات الشخصية يضم 06 أسئلة المتعلقة بالمفردة من حيث: الجنس، السن، الحالة

المدنية، سنوات العمل، المؤهل العلمي، الأقدمية في العمل، المركز الوظيفي.

2. الجزء الثاني: يتكون من:

أ. المحور الثاني: الإدارة الالكترونية ويتكون من 15 فقرة.

- البعد الأول: الإدارة الالكترونية

- البعد الثاني: أنظمة المعلومات الإدارية

- البعد الثالث: قواعد البيانات

- بعد الرابع: البرامج المستخدمة

المحور الثالث: جودة الخدمات العمومية وتكون من 14 عبارة.

### 4- مجتمع البحث:

يمثل مجتمع الدراسة ما يريد الباحث أن يصل بواسطته إلى نتائج الدراسة، أو بعبارة أخرى يمثل مجموعة الأفراد، المنظمات، أو كل الوحدات التي يمكن أن تطبق عليها الدراسة ما المجتمع المستهدف فهو تحديد نوع الوحدات التي تعتبر كعنصر من المجتمع المدروس، والتي تقتصر عليها الدراسة. بالنسبة لهذه الدراسة فإن المجتمع المستهدف يتمثل في العمال على مستوى المديرية جامعة تيارت.

### 5- عينة البحث:

في هذه الدراسة نلجأ إلى اختيار عينة من العمال في مديرية جامعة ابن خلدون تيارت، حيث تم الاعتماد على أداة استمارة مقياس ليكرت الخماسي باعتبارها الأنسب لمثل هذه الدراسات، حيث شملت العينة (52) مفردة حيث تمثل 63.41% من مجتمع البحث.

# الفصل الخامس

عرض ومناقشة نتائج لدراسة

الخصائص الشخصية لمفردات عينة الدراسة الأساسية:

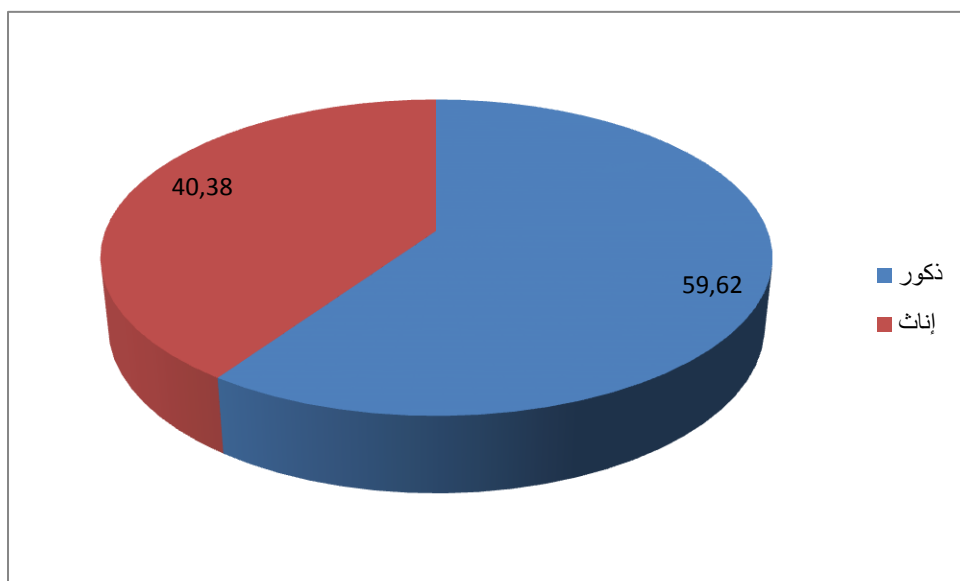
الجدول رقم (05) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرارات	الجنس
59.62	31	الذكور
40.38	21	الإناث
%100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

تبين النتائج المتعلقة بمتغير الجنس في الجدول بأن أكبر نسبة هي من فئة الذكور وتمثل نسبة 59.62% وهي نسبة مرتفعة نسبياً مقارنة بنسبة الذكور التي تمثل 40.38% من عينة الدراسة، ولعل ذلك ما يمكن تفسيره بأن مديرية جامعة ابن خلدون تعمل على المزج بين الجنسين في عملية استقطاب الكفاءات المهنية والعلمية وهي تميل إلى جنس الإناث نظراً لما يتميز به كل جنس من خصائص مهنية وكفاية توائم متطلبات الوظيفة.

الشكل رقم (03) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.0.

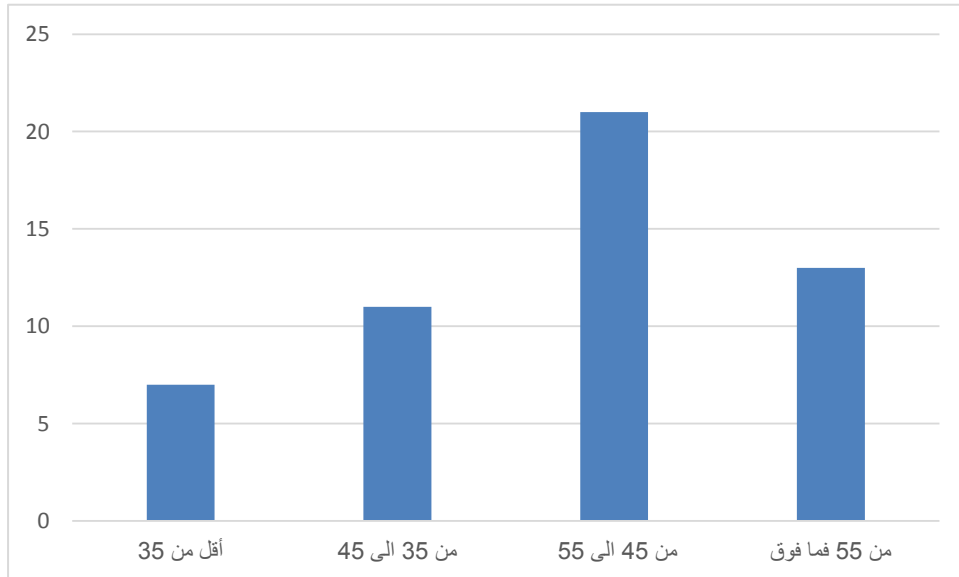
الجدول رقم (06) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية %	التكرارات	السن
13.46	7	أقل من 35
21.15	11	من 35 الى 45
40.38	21	من 45 الى 55
25.00	13	من 55 فما فوق
<b>%100</b>	<b>52</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.0.

من خلال الإحصائية المبينة في الجدول (.....) يتضح لنا أن معظم أفراد العينة محل الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (45-55) وهذا يمثل بنسبة تقدر 40.38% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى، ثم تليها فئة أكثر من من 55 سنة بنسبة 25%، كما سجلنا فئة عمرية للعمال والتي تتراوح بأقل من 35 بنسبة 13.46% وهي فئة تلحق بفئة الشباب ، وإن دل ذلك على شيء فإنما يدل على تواجد كل الفئات العمرية بمديرية جامعة ابن خلدون تيارت اذ ستمكن من تحصيل أجوبة على عدة فئات عمرية.

الشكل رقم (04) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.0.

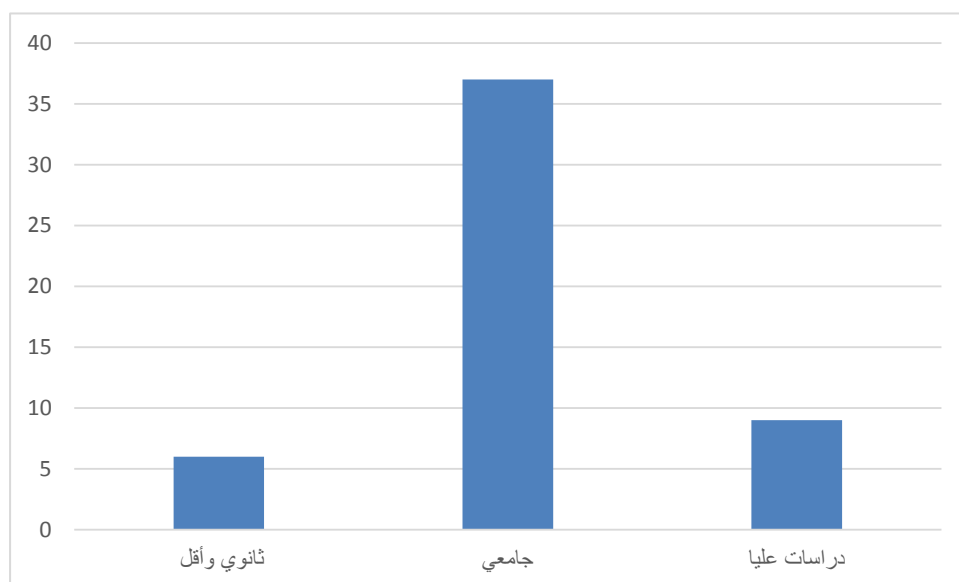
الجدول رقم (07) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرارات	المستوى
11.54	6	ثانوي وأقل
71.15	37	جامعي
17.31	9	دراسات عليا
<b>%100</b>	<b>52</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

تبين الإحصاءات الرقمية الواردة في الجدول رقم (...) أن نسبة 71.15% من حجم العينة حاصلون على شهادات جامعية وتلقوا تعليما جامعيًا، وأن نسبة 17.31% منهم مستواهم التعليمي يمتلكون شهادات عليا، كما نلاحظ كل من فئة ثانوي واقل بنسبة ضئيلة 11.54%، ومنه يتبين أن إطار العمال لمؤسسة مديرية جامعة ابن خلدون تيارت، هو إطار ذو قدرات مهنية وتعليمية عالية حيث أن طبيعة العمل بها تفرض وجود كفاءات عالية، وتشير فئة ثانوي وأقل عن موظفين وعمال الفئات الدنيا.

الشكل رقم (05) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.0.

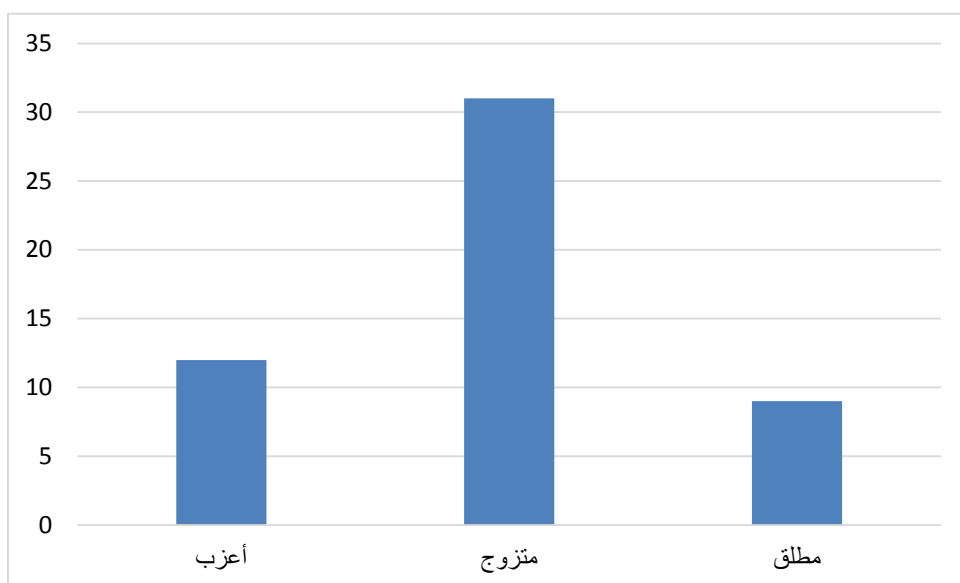
الجدول رقم (08) يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

النسبة المئوية%	التكرارات	الحالة المدنية
23.08	12	أعزب
59.62	31	متزوج
17.31	9	مطلق
<b>100%</b>	<b>52</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

تبين الإحصاءات الواردة في هذا الجدول أن أكبر نسبة 59.62% من أفراد عينة البحث متزوج، في حين تمثل نسبة 23.08% منهم عزاب، في حين سجلت أقل نسبة قدرت بـ 17.31% من أفراد العينة مطلّقين، ومنه يلاحظ أن المتزوجين بكثرة بمديرية الجامعة ابن خلدون تيارت وهذا ما يجعل منهم فئة أكثر ولاء للمؤسسة بحكم أن لهم متطلبات أسرية.

الجدول رقم (06) يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 21.0.



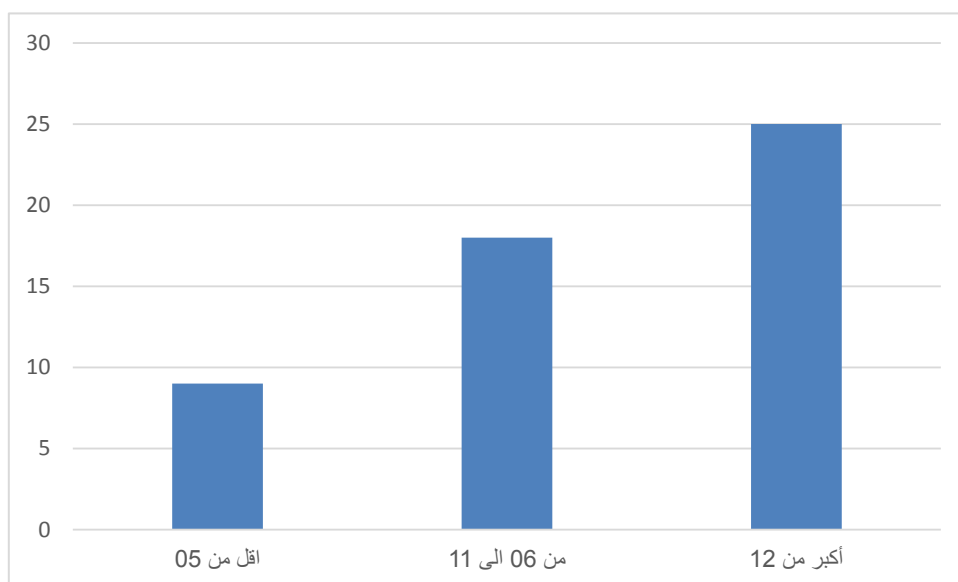
الجدول رقم (09) يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية%	التكرارات	الخبرة
17.31	9	أقل من 05
34.62	18	من 06 الى 11
48.08	25	أكبر من 12
<b>100%</b>	<b>52</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

تبين الإحصاءات الواردة في هذا الجدول أن نسبة **17.31%** من أفراد عينة البحث تنحصر في فئة أقل من 05 سنوات، في حين سجلت نسبة قدرت بـ **34.62%** من أفراد العينة من إلى 06 إلى 11 سنة، وسجلت أكبر نسبة قدرت بـ **48.08%** من أفراد العينة من من أكبر من 12 سنة، وهذا ما يجعلنا نقول أن اغلب عمال مديرية جامعة ابن خلدون لهم خبرة بوظيفتهم وهذا ما يسهل عملهم من جهة وما يسهل أداء المديرية ككل، إذ يمكن القول أن مديرية نجحت في الحفاظ على طاقمها الإداري بغية تحقيق أهدافها.

الشكل رقم (07) يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

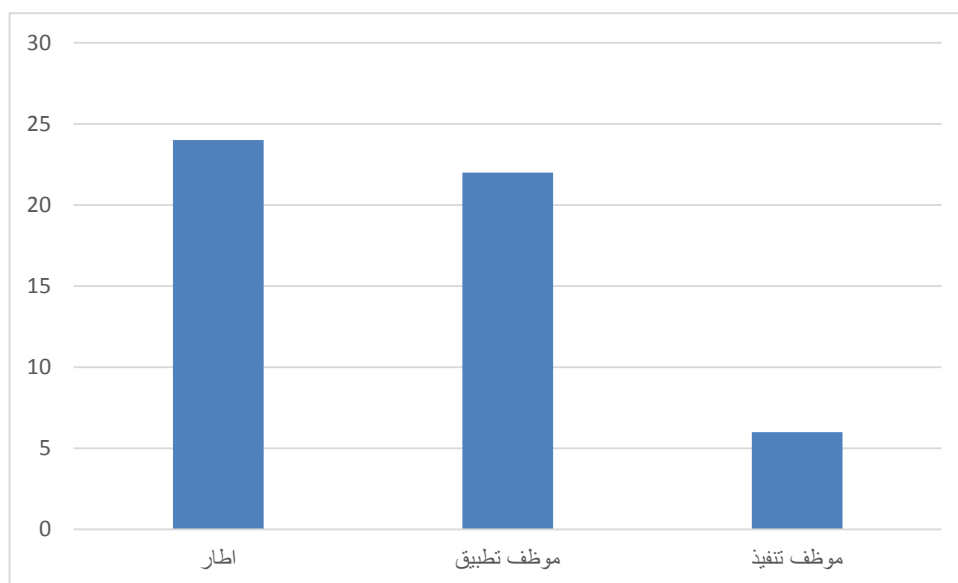
الجدول رقم (10) يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

النسبة المئوية %	التكرارات	الوظيفة
46.15	24	إطار
42.31	22	موظف تطبيق
11.54	6	موظف تنفيذ
100%	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

تبين الإحصاءات الواردة في هذا الجدول أن أكبر نسبة 46.15% من أفراد عينة البحث إطارات، في حين تمثل نسبة 42.31% منهم موظفي التطبيق، في حين سجلت أقل نسبة قدرت بـ 11.54% من أفراد العينة فئة موظف تنفيذ، ومنه يلاحظ أن الإطارات بكثرة وهذا يدل على أن الإطار العمالي لمديرية جامعة ابن خلدون ذو كفاءة مهنية عالية وهذا ما يتناسب مع متطلبات المؤسسة التي تدير وتدير نخبة المجتمع.

الشكل رقم (08) يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

لمعرفة مستوى مستوى البعد الأول الإدارة الإلكترونية أعد الطلبة الجدول (03) حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين.

وقد تم إعداد استمارة استبيان وفقا لمقياس (ليكرت الخماسي)

الجدول رقم (11) يمثل درجات مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة +	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطلبة

للتأكد من فرضيات الدراسة ومعالجة بيانات الاستمارة تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية اصدار 21.0 لأنه الأكثر ملائمة لمعالجة موضوعنا والحصول على نتائج أكثر عمق وأكثر دقة، حيث تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي وحساب طول الخلايا كالتالي:

- حساب المدى بطرح أكبر درجة من أقل درجة من المقياس كالتالي: الحد الأعلى (5) - الحد الأدنى (1) = 4.
- لتحديد طول الفئة تمت العملية التالية: المدى (4) - عدد الفئات (5) = 0.8
- ومنه فإن طول الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي  $1.8 = 0.8 + 1$
- طول الفئة الثانية لقيم المتوسط الحسابي  $2.6 = 0.8 + 1.8$
- طول الفئة الثالثة لقيم المتوسط الحسابي  $3.4 = 0.8 + 2.6$
- طول الفئة الرابعة لقيم المتوسط الحسابي  $4.2 = 0.8 + 3.4$
- طول الفئة الخامسة لقيم المتوسط الحسابي  $5.0 = 0.8 + 4.2$

كما موضحة في الجدول التالي

الجدول رقم (12) يبين طول فئات لمقياس ليكرت الخماسي ومستواها

المستوى	الاستجابة	المتوسط المرجح
ضعيف جدا	غير موافق بشدة	من 1 الى 1.8
ضعيف	غير موافق	من 1.8 الى 2.6
متوسط	محايد	من 2.6 الى 3.4
مرتفع	موافق	من 3.4 الى 4.2
مرتفع جدا	موفق بشدة	من 4.2 الى 5.0

المصدر: من إعداد الطلبة

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات افراد عينة

الدراسة عن عبارات الادوات الالكترونية.

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الاتجاه
1.	3,81	1,53	76,2	موافق
2.	3,48	1,34	69,6	موافق
3.	3,75	1,39	75	موافق
4.	3,74	1,42	74,8	موافق
5.	3,62	1,41	72,4	موافق
6.	3,74	1,39	74,8	موافق

المصدر: إعداد بناءا على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

#### - المحور الأول:

البعد الأول: تشير نتائج الجدول أعلاه إلى ارتفاع مستوى الإدارة الالكترونية بالتحقق وقد حصلت الفقرة رقم (01) تتوفر أجهزة الحاسوب اللازمة لأداء أعمال المؤسسة على أعلى متوسط حسابي قدره 3,81 وانحراف معياري قدر بـ (1.53)، وتليها الفقرة رقم (03) تقوم المؤسسة باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية وحديثة للاستفادة من المعلومات والعمل بأدق الطرق على ثاني أعلى متوسط حسابي قدره (3.75) وانحراف معياري قدر بـ (1.39)، وهذا وقد حصلت الفقرة رقم (04) البرامج المستخدمة تناسب مع طبيعة العمل المطلوب في المؤسسة هي الأخرى على متوسط حسابي قدر بـ (3.74) وانحراف معياري قدره (1.42)، وهذا وقد حصلت الفقرة رقم (06) البرمجيات المستخدمة تساهم في اتخاذ القرارات بفعالية هي الأخرى على متوسط حسابي قدر بـ (3.74) وانحراف معياري قدره (1.39)، وهذا يشير على أن المحور تم قبوله بدرجة عالية. لمعرفة مستوى المحور الأول البعد الثاني أنظمة المعلومات الإدارية أعد الطلبة الجدول (03) حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين.

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

الدراسة عن عبارات أنظمة المعلومات الإدارية.

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الاتجاه
1.	3,64	1,41	72,8	موافق
2.	3,5	1,33	70	موافق
3.	3,72	1,35	74,4	موافق

المصدر: إعداد بناء على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

- المحور الأول:

البعد الثاني: تشير نتائج الجدول أعلاه إلى ارتفاع مستوى أنظمة المعلومات الإدارية بالتحقق وقد حصلت الفقرة رقم (03) إدخال نظم المعلومات ساهم في توفير كافة الموارد المتاحة المستغلة لأداء الوظائف على أعلى متوسط حسابي قدره 3.72 وانحراف معياري قدره بـ (1.35)، وتليها الفقرة رقم (01) تساهم نظم المعلومات المستخدمة في توفير المعلومات في الوقت المناسب على ثاني أعلى متوسط حسابي قدره (3.64) وانحراف معياري قدره بـ (1.41)، وهذا وقد حصلت الفقرة رقم (02) نظم المعلومات المستخدمة يساهم في توفير المعلومات الحديثة هي الأخرى على متوسط حسابي قدره بـ (3.5) وانحراف معياري قدره 1.33، وهذا يشير على أن المحور تم قبوله بدرجة عالية لمعرفة مستوى مستوى المحور الأول البعد الثالث قواعد البيانات أعد الطلبة الجدول (03) حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين.

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

الدراسة عن عبارات قواعد البيانات.

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الاتجاه
1.	3,58	1,28	71,6	موافق
2.	3,66	1,47	73,2	موافق
3.	3,54	1,18	70,8	موافق

المصدر: إعداد بناء على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

- المحور الأول:

البعد الثالث: تشير نتائج الجدول أعلاه إلى ارتفاع مستوى قواعد البيانات بالتحقق وقد حصلت الفقرة رقم (02) تساعد قواعد البيانات بسرعة استرجاع المعلومات عند الحاجة إليها على أعلى متوسط حسابي قدره 3.66 وانحراف معياري قدر ب (1.47)، وتليها الفقرة رقم (01) تساعد قواعد البيانات في حفظ الكم الهائل منها على ثاني أعلى متوسط حسابي قدره (3.58) وانحراف معياري قدر ب (1.28) ، وهذا وقد حصلت الفقرة رقم (03) تساهم قواعد البيانات في تبادل المعلومات بين مختلف الدوائر والأقسام المختلفة هي الأخرى على متوسط حسابي قدر ب (3.54) وانحراف معياري قدره (1.18)، وهذا يشير على أن المحور تم قبوله بدرجة عالية لمعرفة مستوى المحور الأول البعد الرابع البرامج المستخدمة أعد الطلبة الجدول (03) حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين.

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

الدراسة عن عبارات البرامج المستخدمة.

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الاتجاه
1.	3,73	1,46	74,6	موافق
2.	3,52	1,59	70,4	موافق
3.	3,57	1,37	71,4	موافق

المصدر: إعداد بناء على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

- المحور الأول:

البعد الرابع: تشير نتائج الجدول أعلاه إلى ارتفاع مستوى البرامج المستخدمة بالتحقق وقد حصلت الفقرة رقم (01) تتصف البرامج المستخدمة بسهولة التعلم والتشغيل على أعلى متوسط حسابي قدره 3.73 وانحراف معياري قدر ب (1.46)، وتليها الفقرة رقم (03) تحرص المؤسسة على توفير أمن الشبكات لغرض حماية المعلومات والبيانات على ثاني أعلى متوسط حسابي قدره (3.57) وانحراف معياري قدر ب (1.37) ، وهذا وقد حصلت الفقرة رقم (02) تتصف البرامج المستخدمة بتقديم المعلومات التوضيحية وقت حدوث أي خلل هي الأخرى على متوسط حسابي قدر ب (3.52) وانحراف معياري قدره (1.59)، وهذا يشير على أن المحور تم قبوله بدرجة عالية. لمعرفة مستوى

بعد الأول الإدارة الإلكترونية أعد الطلبة الجدول (03) حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين.

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الإدارة الإلكترونية.

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الاتجاه
.1	3,72	1,23	74,4	موافق
.2	3,7	1,40	74	موافق
.3	3,8	1,45	76	موافق
.4	3,67	1,32	73,4	موافق
.5	3,76	1,57	75,2	موافق
.6	3,81	1,46	76,2	موافق
.7	3,59	1,43	71,8	موافق
.8	3,6	1,50	72	موافق
.9	3,69	1,47	73,8	موافق
.10	3,53	1,58	70,6	موافق
.11	3,81	1,53	76,2	موافق
.12	3,48	1,34	69,6	موافق
.13	3,75	1,39	75	موافق
.14	3,74	1,42	74,8	موافق
.15	3,62	1,41	72,4	موافق

لمصدر: اعداد بناء على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

#### - المحور الثالث:

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى ارتفاع مستوى جودة الخدمة العمومية بالتحقق وقد حصلت الفقرة رقم (06) أدى تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى الحصول على الخدمة في وقت زمني قصير على أعلى متوسط حسابي قدره 3.81 وانحراف معياري قدر بـ (1.46)، وتليها الفقرة رقم (11) القدرة على تحليل المشاكل بدقة والقضاء على العراقيل على ثاني أعلى متوسط حسابي قدره (3.81) وانحراف معياري قدر بـ (1.53)، وهذا وقد حصلت الفقرة

رقم (05) أدى تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تخفيف الإجراءات الإدارية وتبسيطها هي الأخرى على متوسط حسابي قدر بـ (3.76) وانحراف معياري قدره (1.57)، وهذا وقد حصلت الفقرة رقم (13) ساعد تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى توفير المال وتقليل تكاليف الموارد المستخدمة من قبل الإدارة هي الأخرى على متوسط حسابي قدر بـ (3.75) وانحراف معياري قدره (1.39)، وهذا وقد حصلت الفقرة رقم (14) أدى تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق أسلوب الإدارة بلا أوراق هي الأخرى على متوسط حسابي قدر بـ (3.74) وانحراف معياري قدره (1.42)، وهذا يشير على ان المحور تم قبوله بدرجة عالية.

### 1- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

يمكن عرض نتائج الدراسة ومناقشتها كما يأتي:

### 1- الصدق والثبات

إن دراسة وتمحيص الاستبيان يستوجب حساب معاملي الصدق والثبات اللذان من خلالهما يتم الجزم بصحة النتائج المتوصل إليها من عدمها، والجدول التالي يوضح ذلك.

### الجدول رقم (18): معامل الصدق والثبات لعينة الدراسة.

المحاور	العبارات	الصدق	الثبات
المحور الثاني	- 15	**0.763	0.906
البعد الأول	- 06	**0.781	0.899
البعد الثاني	- 03	**0.815	0.913
البعد الثالث	- 03	**0.768	0.916
البعد الرابع	- 03	**0.771	0.935
المحور الثالث	- 14	**0.787	0.944

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.0.

يتبين من خلال الجدول أعلاه حساب صدق الاتساق الداخلي وعرضه أين توصلنا إلى أن جميع عبارات استبيان صادقة ودالة إحصائياً عند 0.01، وهي صادقة وتؤكد على صلاحية الاستبيان.



1.1 ثبات أداة الدراسة:

الجدول رقم (19): يبين ثبات أداة الدراسة

ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	الاستبيان
0.967	29	

المصدر من إعداد الطلبة مخرجات 21 spssvr

بلغت قيمة الثبات 96.70% مما يعني ان الاستبيان يتمتع بدرجة وثبات عال ومرتفع جيد، بحيث تزيد هاته النسبة عن النسبة المقبولة 60%، مما يؤكد وجود علاقة ترابط واتصال بين عبارات الاستبيان.

الجدول رقم (20): يوضح ثبات استبيان العمل بطريقة التجزئة النصفية

معامل سبيرمان براون	معامل غوتمان
<b>Coefficient De Spearman-Brown</b>	<b>Coefficient De Guttman Split-half</b>
0.931	0.935

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.0.

نلاحظ من خلال الجدول أن استبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات أي أنه صالح نظرا لقيمة معامل غوتمان وقيمة معامل سبيرمان العالية.

2- وصف خصائص مجتمع الدراسة

حدد الطلبة متغيرات شخصية وتنظيمية أساسية تم اعتبارها متغيرات مستقلة للدراسة وهي البيانات الشخصية يضم 06 أسئلة المتعلقة بالمفردة من حيث: الجنس، السن، الحالة المدنية، سنوات العمل، المؤهل العلمي، الأقدمية في العمل، المركز الوظيفي.

للوصول إلى النتائج المرغوبة بشكل دقيق وموضوعي لابد من وصف البيانات على شكل نسب ومن ثم تحليلها تحليلًا إحصائيًا وقد حاولنا توضيح حدود الدراسة التي سنقوم بها، والأدوات اللازمة لها، مجتمع وعينة الدراسة. اختبار فرضيات الدراسة:

لغرض الوصول إلى إثبات صحة فرضيات الدراسة أو نفيها ستناقش الطالبان متغيرات الدراسة والتي سيتم عرضها كالآتي:

اختبار الفرضية الأولى:

والتي مفادها: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية ومستوى جودة الخدمات العمومية لدى موظفي جامعة ابن خلدون تيارت.

الجدول رقم (21) يوضح معامل الارتباط بين الإدارة الالكترونية ومستوى جودة الخدمات العمومية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة
الإدارة الالكترونية	3.73	1.42	**0.957	0.01	دال احصائيا
جودة الخدمات العمومية	3.63	1.35			

لمصدر: اعداد بناء على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

بين نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين الإدارة الالكترونية ومستوى جودة الخدمات العمومية يساوي 0.957 وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.01)، وهذا ما يفسر وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين الإدارة الالكترونية ومستوى جودة الخدمات العمومية لدى موظفي جامعة ابن خلدون تيارت.

الفرضية الفرعية الأولى:

والتي مفادها: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد الأدوات الالكترونية ومستوى جودة الخدمات العمومية لدى موظفي جامعة ابن خلدون تيارت.

الجدول رقم (22) يوضح معامل الارتباط بين الأدوات الالكترونية ومستوى جودة الخدمات العمومية لدى

موظفي جامعة ابن خلدون تيارت

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة
الإدارة الالكترونية	3.71	1.46	**0.883	0.01	دال احصائيا
جودة الخدمات العمومية	3.63	1.35			

لمصدر: اعداد بناء على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

بين نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين الأدوات الالكترونية ومستوى جودة الخدمات العمومية لدى موظفي جامعة ابن خلدون تيارت يساوي 0.883 وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.01)، وهذا ما يفسر وجود

علاقة ارتباطية طردية قوية بين الأدوات الالكترونية ومستوى جودة الخدمات العمومية لدى موظفي جامعة ابن خلدون تيارت.

الفرضية الفرعية الثانية:

والتي مفادها: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل ومستوى جودة الخدمات العمومية لدى موظفي جامعة ابن خلدون تيارت.

الجدول رقم (23) يوضح معامل الارتباط بين المعلومات الإدارية ومستوى جودة الخدمات العمومية لدى

موظفي جامعة ابن خلدون تيارت

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة
الإدارة الالكترونية	3.77	1.23	**0.743	0.01	دال احصائيا
جودة الخدمات العمومية	3.63	1.35			

لمصدر: إعداد بناء على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

بين نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المعلومات الإدارية ومستوى جودة الخدمات العمومية لدى موظفي جامعة ابن خلدون تيارت يساوي 0.743\*\* وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.01)، وهذا ما يفسر وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المعلومات الإدارية ومستوى جودة الخدمات العمومية لدى موظفي جامعة ابن خلدون تيارت.

الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي مفادها: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين قواعد البيانات ومستوى جودة الخدمات العمومية لدى موظفي جامعة ابن خلدون تيارت.

الجدول رقم (24) يوضح معامل الارتباط بين قواعد البيانات ومستوى جودة الخدمات العمومية لدى موظفي

جامعة ابن خلدون تيارت

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة
الإدارة الالكترونية	3.71	1.29	**0.697	0.01	دال احصائيا
جودة الخدمات العمومية	3.63	1.35			

لمصدر: اعداد بناء على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

بين نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين قواعد البيانات ومستوى جودة الخدمات العمومية لدى موظفي جامعة ابن خلدون تيارت يساوي  $0.697^{**}$  وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.01)، وهذا ما يفسر وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين قواعد البيانات ومستوى جودة الخدمات العمومية لدى موظفي جامعة ابن خلدون تيارت.

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

والتي مفادها: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البرامج المستخدمة ومستوى جودة الخدمات العمومية لدى موظفي جامعة ابن خلدون تيارت.

الجدول رقم (25) يوضح معامل الارتباط بين البرامج المستخدمة ومستوى جودة الخدمات العمومية لدى

#### موظفي جامعة ابن خلدون تيارت

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة
الإدارة الالكترونية	3.69	1.31	$0.767^{**}$	0.01	دال احصائيا
جودة الخدمات العمومية	3.63	1.35			

بين نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين البرامج المستخدمة ومستوى جودة الخدمات العمومية لدى موظفي جامعة ابن خلدون تيارت يساوي  $0.767^{**}$  وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.01)، وهذا ما يفسر وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين البرامج المستخدمة ومستوى جودة الخدمات العمومية لدى موظفي جامعة ابن خلدون تيارت.

### مناقشة نتائج في ضوء الدراسات السابقة والنظريات

#### مناقشة نتائج المحور الأول:

أظهرت نتائج الدراسة أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة جيدة، حيث أن العمال في الكلية جيدة، حيث أن الأساتذة يقرون باستخدامهم لمختلف التقنيات المتطورة في المجال الإداري، حيث أكدت دراسة حورية قارطي وإيمان مداوي على أن هناك أثر في استخدام الإدارة الإلكترونية من مصالح الجماعات المحلية في الجزائر في تحسين جودة خدمة استخراج جواز السفر البيومتري، والتعرف على درجة استخدام الإدارة الإلكترونية من طرف مؤسسات الخدمة العمومية بالجزائر. يوجد توافق بين دراستنا ودراسة حورية قارطي وإيمان مداوي، حيث أن كلاهما توصل إلى أن الإدارة الإلكترونية مدخل جديد يقوم على استخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة والمعلومات والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية، وإنجاز الأعمال التنفيذية.

#### مناقشة نتائج المحور الثاني:

أظهرت نتائج الدراسة أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول استخدام أجهزة الحاسوب اللازمة والبرامج المستخدمة التي تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في المؤسسة، وهذا يشير إلى أن النتائج مقبولة بدرجة عالية، حيث أن الأساتذة يقرون باستخدامهم الأفضل لبرمجيات وقواعد البيانات في الجامعة بشكل مطلوب، حيث كانت أغلب إجاباتهم بأن الجامعة أنظمة معلومات متطورة داخل الجامعة، وهنا أكدت دراسة زرزار العياشي الذي تطرق إلى معرفة أهمية تطبيقات الإدارة الإلكترونية في البلدان العربية عامة، وفي الجزائر خاصة. إضافة إلى عناصر ومميزات الإدارة الإلكترونية، هذه النتائج توافقت مع دراستنا التي توصلت إلى أنه هناك قبول بدرجة عالية في استخدام أجهزة الحاسوب والبرمجيات المتطورة، إضافة إلى مختلف التطبيقات المجهزة على هواتف النقال، والمواقع، تتوفر هذه التقنيات على مستوى الجامعة الجزائرية محل الدراسة على كفاءة وإمكانيات التكنولوجية اللازمة للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية، هذا ما جاء به النظرية التي تقوم على الأعمال في أجهزة الكمبيوتر مع تطوير نماذج نظم المعلومات وتؤكد كذلك بناء المجتمعات باعتباره نظاما فرعية متباينة ومتخصصة، اقتصاديا وسياسية ونظام القرابة... الخ.

#### مناقشة نتائج المحور الثالث:

أظهرت نتائج الدراسة أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول جودة الخدمة العمومية في الجامعة مرتفعة، حيث أن العمال يقرون أن لديهم جودة خدمة متطورة، حيث كانت أغلب إجاباتهم نعم، وتوفر لهم جودة خدمة عمل مطلوبة كالظروف البيئية والمعنوية، وتقديم حوافر مادية ومعنوية، والمشاركة في اتخاذ القرارات... الخ.

حيث أكدت دراسة كل من ناصر عويد عطية العقابي وخلود هادي عبود الربيعي أن الجزائر بدت في لتحديد مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل منسجم مع البيئة العراقية مع تشخيص أهم الخطوات المتبعة في عملية التحول لمواكبة أحدث التطورات التكنولوجية، ليستنتج الباحثان أنه من خلال توفر المتطلبات والإمكانات البشرية في شركة التأمين العراقية العامة سيؤدي ذلك لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، يوجد توافق بين دراستنا ودراسة ناصر عويدي ودراسة خاود هادي، بحيث أن كلاهما توصل إلى نتائج متغايرة، أما نتائج دراستنا توصلت إلى أن جودة الخدمة العمومية مقبولة بشكل جيد ومرتفع المستوى.

### نتائج الدراسة:

هدفت دراستنا إلى معرفة الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمة العمومية في جامعة تيارت، من خلال معطيات الدراسة الميدانية نعرض النتائج التالية:

- أظهرت نتائج **spss** أن أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة تيارت شهد تطورا ملحوظا من خلال تطبيقهم لمختلف التقنيات الخاصة بالإدارة الإلكترونية بالجامعة، وهذا ما أوضحتته نتائج الاستبيان للبيانات الشخصية التي تمثلت في المستوى التعليمي التي تمثلت في الشهادات المتحصل عليها ونوع الوظيفة التي يقومون بها.
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول استخدام أجهزة الحواسيب البرامج المستخدمة والأجهزة التي تساعد على زيادة القدرة في تحليل المشاكل بدقة إضافة إلى البرمجيات المستحدثة التي تساهم في اتخاذ القرارات بفعالية، حيث أن الجامعة تساهم في زيادة تطوير الإدارة الإلكترونية بمختلف التقنيات والبرمجيات، وهذا ما أوضحتته نتائج الاستبيان أن الإدارة الإلكترونية مقبولة بشكل جيد وبدرجة عالية.
- أظهرت نتائج الدراسة أن جودة الخدمة العمومية بالجامعة مرتفعة، وهذا راجع إلى زيادة التقنيات والبرامج والتطبيقات التي توفرها الجامعة بالنسبة للعامل أو للطالب، وتكون ذات جودة عالية ومتطورة، وهذا ما أظهرته نتائج الاستبيان التي تمثلت في مساهمة الجامعة على زيادة تطبيق خدمات أخرى على مستوى الجامعة وتبسيطها للعامل والطالب الجامعي.

خاتمة

ترتبط الإدارة العمومية بمفهوم عام باستخدام التكنولوجيات الحديثة لتحرير حركة المعلومات والخدمات للتغلب على القيود والعوائق المادية الموجودة في الأوراق والأنظمة التقليدية، فالإدارة الالكترونية وسيلة تأثرت بها جميع الإدارات والمنظمات.

وتتميز الإدارة الالكترونية بأنها بلا ورق كما أنها تقوم بإدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها جهة مركزية، وهي تهدف إلى تسهيل الإجراءات للمواطنين والمتعاملين مع المرفق أو المنظمة.

وقد ساهمت جميع البرامج التي اتبعتها الإدارة العمومية الحديثة في تقديم أفضل الخدمات لجميع المتعاملين مما ساعد في تحريك التقدم في السياسات الإدارية، سواء تلك البرامج الموجهة لخدمة المواطن أو تلك التي تربطها مع الغدارات الأخرى، وبالتالي فجميع الأنشطة على مستوى هذه الغدارات تعتمد أساسا وبشكل كلي على العمل الآلي والالكتروني وشبكات التواصل الأخرى لتصبح مساندة لجميع متغيرات الواقع، وبذلك مثلت الإدارة الالكترونية مطلبها ما تفرضه التحولات الالكترونية، وتنتهجه برامج الإصلاح الإداري، كمرحلة ضرورية في حل العصر الرقمي، والانفتاح على المجتمعات العالمية، وهو ما يقتضيه التطوير الحقيقي للمؤسسات الخدمة العمومية الرامي إلى القضاء على التحديات البيروقراطية وتسهيل مهمة طالبي الخدمات العمومية الرامي إلى قضاء على تحديات البيروقراطية وتسهيل مهمة طالبي الخدمات العمومية، الخدمات العامة الالكترونية نسق خدمي بديل، تركز الرقابة والشفافية ويمنع المحاباة والرشوة والمحسوبية خاصة إذا كان التعامل يتم بشكل افتراضي وفق مقولة اتصل ولا تنتقل، وهو ما جعل الإدارة الالكترونية تمثل الخيار التنظيمي الأول لجميع مؤسسات الخدمة العامة.

ولا سبيل لتشريد الخدمات إلا بالتحول لنموذج الإدارة الالكترونية الخدمي منها، لما تمنحه من تسهيلات وما تضيفه من قيم الخدمة العامة.

إن تطبيق الإدارة الالكترونية كآلية لترشيد الخدمة العمومية تمثل إستراتيجية محورية يمكنها إضفاء نتائج إيجابية على عمل الأجهزة الإدارية الحكومية، ويحقق المصدقية في المنظمات الخدمة العمومية، فالتوجه نحو نشر المعلومات الضرورية أمام طلب الخدمة المدنية، كإعلان عن التوظيف، وتوفير البيانات الأساسية للخدمات، وإيجاد منافذ للخدمة العمومية بمختلف أنواعها: صحية، تعليمية، تجارية من شأنها أن تحقق رضا المواطن على نوعية الخدمات التي يطلبها، كما يقضي على عنصر الشك لدى المواطن ويخلق مؤسسات عامة تتصف بالفعالية والكفاءة وتستجيب لاحتياجات المواطنين، وتضمن المساواة في الحصول على خدمات عالية المستوى.



قائمة المصادر

والمراجع

### قائمة المراجع:

#### أولاً: الكتب:

1. إبراهيم العديلي، فن الإدارة الحديثة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
2. ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم معلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
3. حسين مصطفى هلال، إيمان صلح حسن عبد الفتاح، الإدارة الالكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2010.
4. السالمي علاء عبد الرزاق محمد، شبكات الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
5. سامي محمود أحمد البحري، مداخل الإصلاح الإداري "التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء"، الأكاديمية العربية البريطانية لتعليم العالي، لندن المملكة المتحدة، جويلية 2011.
6. عبد الرحمان إدريس ثابت، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، د.ب، 2001.
7. عبود نجم عبود، لإدارة الالكترونية الاستراتيجيات الوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
8. علاء عبد الرزاق السالمي والسليطي، الإدارة الالكترونية، د.ط، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
9. العلاق، بشير عباس، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيق، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية، طبعة 1، الإمارات، 2005.
10. فداء حامد، الإدارة الالكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، دار الكندي للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان (الأردن)، 2014.
11. محمد سمير احمد، الإدارة الالكترونية، الطبعة 1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
12. مصطفى يوسف الكافي، الإدارة الالكترونية إدارة بلا أوراق، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، دمشق، 2011.
13. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2017.
14. ياسين سعد غالب، الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة السعودية، 2005.
15. المرسي السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، 2004.

ثانيا: الرسائل والمذكرات الجامعية:

1. سحر عبد الله الحملي، الإصلاح الإداري وآليات تطبيقه (دراسة مقارنة)، دكتورا في الاقتصاد، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهار جانفي 2013 العدد 10.
2. سمير عماري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة تطبيقية في مجموعة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018.
3. سهام ربحي، "تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية في الجزائر"، أطروحة شهادة دكتورا في الحقوق، جامعة باتنة 1.
4. عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009.
5. عبان عبد القادر، تحيات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة تطبيقية سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
6. عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
7. عبد القادر براينيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، دراسة على قطاع البريد والاتصالات في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 2006-2007.
8. العربي حجام، "دور نظام المعلومات في ترقية الخدمة العمومية بالإدارة الإقليمية الجزائرية"، آليات القضاء على المعوقات البيروقراطية - دراسة ميدانية ببلدية ولاية الطارف، أطروحة دكتورا فرع العلوم الاجتماعية تخصص: تنظيم وعمل جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2017-2018.
9. محمد سعيد محمد آل مغرم القحطاني، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالحد من الحوادث في المديرية لعامة للدفاع المدني بالمنطقة الشرقية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.

### ثالثا: المجالات:

1. بومدين طامشة، الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر، مجلة التواصل، كلية الحقوق جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، العدد 26، 2010.
2. حورية قارطي وإيمان مداوي، دراسة أثر استخدام الإدارة الإلكترونية من طرف مصالح الخدمة العمومية في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر، دراسة استطلاعية حول خدمة استخراج جواز السفر البيومتري، المركز الجامعي تندوف معهد العلوم الاقتصادية التسيير و العلوم التجارية، المجلد 2017، العدد 4 (30 إبريل/نيسان 2017).
3. خليفة مصطفى أبو عاشور وديانا جميل النمري، مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية، في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 9، العدد 02، 2013.
4. زرزار العياشي، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، دراسة تطبيقية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في البلدان العربية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 01، المجلد 15، سكيكدة، 2013.
5. عبد الكريم سعيد عبده قاسم الدعيس وناصر سعيد على محسن، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد 08، كلية الإدارة الحديثة للدراسات العليا، صنعاء، اليمن، 2018.
6. العربي بوعمامة، رقاد حليلة "الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية، رهانات ترشيد الخدمة العمومية مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية"، العدد 09 جامعة الوادي ديسمبر 2014.
7. فرطاس فتيحة، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطن، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة الجليلي بوعمامة-خميس مليانة، المجلد 02، العدد 15، 2016.
8. لمين علوطي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 42 المركز الجامعي يحي بن فارس المدية، الجزائر، 2008.
9. موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، الجزائر، مجلة الباحث، عدد 09، 2011.
10. نور طاهر محمد الأفرع، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 28، العدد 2، 2019.
11. هيا مانع محمد ثوبم علي، واقع استخدام قيادات منطقة الأحمدية التعليمية، للإدارة الإلكترونية: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 120، أكتوبر 2022.

### رابعاً: المداخلات العلمية:

1. بليلي أسماء، تقنيات الإدارة الإلكترونية في تحقيق المصلحة العامة، مداخله في الملتقى الدولي المرسوم ب النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 26-27 نوفمبر 2018.

### خامساً: القوانين والمراسيم:

1. تعليمة الوزارية رقم 2011/1599، تتعلق بتخفيف الملفات الإدارية وإجراءات تحسين الخدمات الصادرة عن الإدارة المحلية، مؤرخة في 25 ماي 2011.
2. التعليمة الوزارية رقم 321، سيد الوزير الأول، المؤرخة في 20 أكتوبر 2013، النشرة الرسمية، العدد 564.
3. المادة 02 والمادة 11، من القانون 06-06، المتضمن القانون التوجيهي للمدنية، المؤرخ في 20 فيفري 2006، ج ر ج، العدد 15.
4. المادة 03 من القانون 10-11، المتعلق بالبلدية، المؤرخ في 22 جويلية 2011، ج ر ج، العدد 37.
5. المادة 03، من المرسوم رئاسي 03-16؛ يتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، المؤرخ في 13/1/2016، ج ر ج، العدد 13.
6. المادة 06، من المرسوم رقم 88-131، متعلق ب تنظيم العلاقات بين الإدارة و المواطنين، المؤرخة في 1988/7/6، ج ر ج، العدد 27.
7. المادة 7 و 8 من القانون 04-14، المتعلق بالسمعي البصري، المؤرخ بـ 24/2/2014، ج ر ج، العدد 16.
8. المادة 99 من القانون 10-16، المتضمن التعديل الدستوري، المؤرخ بـ 7 مارس 2016، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 14.
9. المادة 2، من المرسوم التنفيذي رقم 13-318، يحدد صلاحيات الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية، المؤرخ في 20/10/2013، ج ر ج، ص 4.
10. المرسوم الرئاسي رقم 12-115، يتضمن على ميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والإدارة المعتمدة بأديس أبابا، مؤرخة في 16/12/2012، ج ر ج، العدد 68.

## قائمة المصادر والمراجع

---

سادسا: المواقع الالكترونية:

1. نور الدين شنوفي، دروس المناجنت العمومي، [على خط]، تاريخ الاطلاع، 21/04/2021، (الساعة 11.30)، أنظر:

[file:///C:/Users/media-store/Downloads/Managment\\_publicue %20administrateur%20\(1\).pd](file:///C:/Users/media-store/Downloads/Managment_publicue%20administrateur%20(1).pd)

ملخص:

تعتبر الإدارة الإلكترونية من بين الضروبات في الحياة الإدارية، فقد ساهمت بشكل كبير في تجسيد معاني الشفافية والتخفيف من الإجراءات التي أتعبت المواطن، كما سهمت في التقليل من البيروقراطية وتعسف الإدارة، وهذا النوع من الإدارة ليس وليد الصدفة بل هو نتاج لإصلاحات عميقة عرفتھا المنظومة الإدارية على الصعيد العالمي بالدرجة الأولى وعلى المستوى الوطني كدرجة ثانية، وبالتالي استفادت جميع القطاعات من هذه الخدمة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، الخدمة العمومية، آليات العصرية.

### **Abstract :**

Electronic management is considered among the hardships in administrative life, as it has greatly contributed to embodying the meanings of transparency and mitigating the procedures that tire the citizen, and it has also contributed to reducing bureaucracy and arbitrariness of management, and this type of management is not a coincidence, but rather a product of deep reforms that the administrative system has known The global level in the first place, and the national level as a second degree, and thus all sectors benefited from this service.

key words: Electronic administration, public service, modernization mechanisms.