الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي –برج بوعريريج–

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في تخصص إدارة مالية

# دور الإدارة الإلكترونية في ترقية قطاع الخدمات

## دراسة حالة متوسطة الشهيد صيودة الحسين بلدية غيلاسة

من إعداد الطالبان:

حمزة عابد

عبد السلام بوزيان

تحت إشراف الاستاذ:

د. صاطوري الجودي

| الاسم واللقب | الرتبة | الصفة |
|---|---|---|
| د.الولهي ريمة | أستاذ محاضر –أ– | رئيسا |
| د. صاطوري الجودي | أستاذ | مشرفا ومقررا |
| د.علاوي عبد المفتاح | أستاذ محاضر –أ– | مناقشا |

السنة الجامعية: 2025/2024


بسم الله الرحمن الرحيم

# الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع،

إلى قرة العين، إلى من جعلت الجنة تحت قدميها، إلى التي وهبتني كل شيء إلى أغلى إنسان، أمي الغالية حفظها الله.

إلى من هم دعمي وسندي في هذه الدنيا إلى من لولا وجودهم لا طعم للحياة، عائلتي الصغيرة:

إلي زوجتي التي عاشت معي حلو ومر هذه الحياة.

إلي أولادي محمد عبد اللطيف وإسحاق حفظهما الله وجعلهما مصابيح منيرة في العلوم.

إلي حبيبة قلبي وقرة عيني:

إلى إلين.....أولا

إلى إلين.....ثانيا

إلى إلين.....أبدا

إلى جميع عائلة عابد.

إلى كل من لم تحمل أسماؤهم مذكرتي ولم تنساهم ذاكرتي.

محبكم في الله... حمزة

# شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

(رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين) سورة النمل الأية 19

صدق الله العظيم

بداية نحمد الله عز وجل الذي بنعمته تتم الصالحات وبعدها نتقدم بأسمى عبارات الشكر وأخلصها إلى الأستاذ المشرف صاطوري الجودي الذي لم يتوانى في تقديم يد المساعدة والتوجيه طيلة فترة إعداد المذكرة

والى اعضاء لجنة المناقشة كل واحد باسمه.

والى كل الاساتذة الذين أضافوا بصمتهم في هذه المذكرة لتحكيمهم إستبيانها،

والى جميع عمال وموظفي المتوطة محل الدراسة خاصة السيد المدير خضور عزيز اللذي لم يبخل علينا بالمعلومات طيلة مدة التربص.

والى كل من ساندني ولو بكلمة أو نصيحة واطلب من الله ان يثبت أجورهم.

كما أتقدم بالشكر إلى كل من كان له فضل في مساعدتنا في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

# فهرس المحتويات

| العناوين | الصفحة |
|---|---|
| الإهداء | |
| شكر وعرفان | |
| قائمة المحتويات | II |
| قائمة الجداول | III |
| قائمة الأشكال | IV |
| ملخص الدراسة | V |
| مقدمة | أ-ح |
| **الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية** | |
| تمهيد | 9 |
| المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول الإدارة الالكترونية | 10 |
| المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية | 10 |
| المطلب الثاني : وظائف وأنماط الإدارة الإلكترونية | 22 |
| المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للخدمة العمومية | 31 |
| المطلب الأول : ماهية الخدمة العمومية | 31 |
| لمطلب الثاني : ترقية وتطوير وإصلاح الخدمة العمومية | 39 |
| خلاصة | 43 |
| **الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور الإدارة الإكترونية في ترقية الخدمات لمتوسطة الشهيد صيودة الحسين ببلدية غيلاسة** | |
| تمهيد | 45 |
| المبحث الأول: تعريف عام للمؤسسة وطريقة وأدوات الدراسة | 45 |
| المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة | 45 |
| المطلب الثاني: طرق وأدوات الدراسة | 49 |
| المبحث الثاني: النتائج والمناقشة | 54 |
| المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة | 54 |
| المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة | 65 |

| | |
|---|---|
| خلاصة | **67** |
| الخاتمة | **69** |
| قائمة المراجع | **72** |
| الملاحق | **76** |

## قائمة الجداول


| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | الفرق بين التخطيط الالكتروني والتقليدي | 23 |
| 02 | الانتقال من التنظيم التقليدي إلى الالكتروني | 25 |
| 03 | عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والقابلة للمعالجة | 50 |
| 04 | جدول يوضح متغيرات الدراسة | 51 |
| 05 | جدول يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت) | 53 |
| 06 | معامل الثبات للمؤسسة العمومية باستخدام طريقة آلفاكرونباخ | 54 |
| 07 | توزيع عينة الدراسة حسب الجنس في المؤسسة محل الدراسة | 55 |
| 08 | توزيع عينة الدراسة حسب العمر في المؤسسة محل الدراسة | 55 |
| 09 | توزيع عينة الدراسة حسب التحصيل العليمي في المؤسسة محل الدراسة | 56 |
| 10 | توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة في المؤسسة محل الدراسة | 56 |
| 11 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال متوسطة صيودة الحسين ببلدية غيلاسة – الإستبيان : البعد الأول. | 57 |
| 12 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال متوسطة صيودة الحسين بلدية غيلاسة – الإستبيان : البعد الثاني. | 58 |
| 13 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال متوسطة صيودة الحسين بلدية غيلاسة – الإستبيان : البعد الثالث. | 59 |
| 14 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال متوسطة صيودة الحسين بلدية غيلاسة – الإستبيان : البعد الرابع. | 60 |
| 15 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال متوسطة صيودة الحسين بلدية غيلاسة. | 61 |
| 16 | العلاقة الارتباطية بين جميع الابعاد | 62 |
| 17 | جدول يوضح قيم معاملات خط الانحدار لمتوسطة صيودة الحسين غيلاسة. | 63 |
| 18 | جدول يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين في تحسين اداء الخدمة العمومية حسب الجنس | 64 |
| 19 | جدول يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين في تحسين اداء الخدمة العمومية حسب العمر | 64 |
| 20 | جدول يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين في تحسين اداء الخدمة العمومية حسب المستوى التعليمي | 64 |
| 21 | جدول يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين في تحسين اداء الخدمة العمومية حسب الخبرة | 65 |

## قائمة الأشكال


| | عنوان الشكل | الصفحة |
|---|---|---|
| | خصائص الإدارة الالكترونية | 19 |
| | القيود الخمسة في التنظيم التقليدي | 24 |
| | الرقابة التقليدية والرقابة الالكترونية | 26 |
| | التطور نحو القيادة القائمة على الزبون | 28 |

**الملخص**

أصبحت الإدارة الالكترونية تمثل عصب المجتمعات الحديثة، وضرورة حتمية يجب السعي لتطبيقها في كل المؤسسات، من اجل مواكبة التقدم التكنولوجي كالاتصالات، وقد كان للإدارة الالكترونية دورا هاما في تحسين الخدمات العامة المقدمة للمواطنين من خلال سرعة في الانجاز،كالإتقان في الخدمة،كدقة،كالفعالية، بالإضافة إلي تخفيض الإجراءات في انجاز المعاملات،كما سهلت الاتصال بين المواطن مع ادارته.

وقصد ضمان خدمة الإدارة الكترونية لابد من نشر الثقافة الالكترونية للخدمات لدى المواطنين وإعادة البنية التحتية للمؤسسات وفق ما يتلاءم مع البيئة العصرية.

حيث تهدف هذه الدراسة إلى البحث في مختلف جوانب الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية التي أصبحت محل اهتمام كل المؤسسات الإدارية وغيرها. وحاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على أهم تطبيقات الإدارة الالكترونية التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات كالاتصالات خاصة شبكة الإنترنت باعتبارها أهم وسيلة تعتمدها الإدارة في تقديم خدماتها من جهة، ومن أكثر التكنولوجيات التي يلجا إليها المواطن عند رغبته في الحصول على الخدمة من جهة أخرى، وقد أجريت الدراسة في متوسطة

الشهيد صيودة الحسين ببلدية غيلاسة ولاية برج بوعريريج على جميع عمال المصالح المختلفة للمؤسسة. حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل الظاهرة، انطلاقا من التساؤلات المطروحة في الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإلكترونية،ترقية الخدمة العمومية.

**Résumé :**

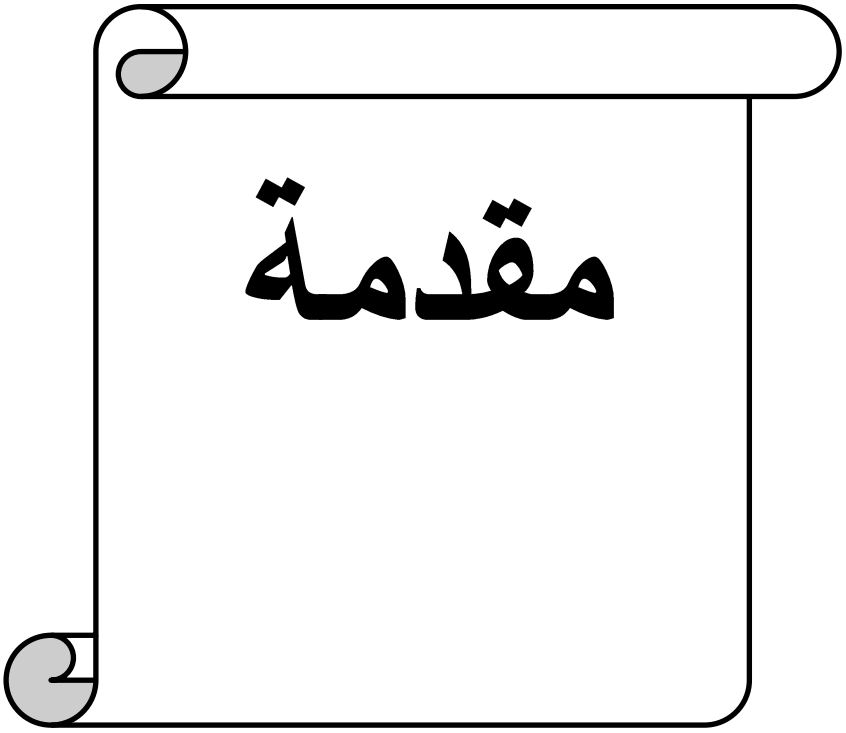
l'administration électronique constituent l'ossature de sociétés modernes, et un impératif de chercher à appliquer dans toutes les institutions, afin de suivre les progrès technologiques tels que les télécommunications, l'administration électronique jouent un rôle important dans l'amélioration des services publics fournis aux citoyens par le rythme de réalisation, et de perfectionnement en service, la précision et l'efficacité et à réduire les actions à mener à bien des opérations, il est plus facile que la communication entre les citoyens avec l'administration.

En vue d'assurer le service de l'administration électronique doivent diffuser la culture électronique des services auprès des citoyens et de l'infrastructure d'institutions comme l'adapter à l'environnement modernes.

En vue de cette étude à la recherche sur les divers aspects de l'administration électronique et leur rôle dans l'amélioration de la fonction publique qui est devenue la préoccupation de tous les institutions administratives et autres.

Nous avons tenté de cette étude de mettre en évidence les principales applications de gestion électronique de la technologie de l'information tels que les télécommunications, en particulier d'Internet comme principal moyen par l'administration dans la fourniture de services d'une part, et de plus les techniques qui ont recours aux citoyens lorsqu'il souhaitait obtenir la fonction d'autre part, ont été effectués dans le c.e.m siouda houcine a la commune de ghailassa la wilaya de BORDJ BOU ARRERIDJ, où nous avons adopté la méthode de descriptif des travaux d'analyse dans la description et l'analyse du phénomène de départ des questions soulevées dans l'étude.

**Les mots clés**: l'administration électronique ،améliorer la performance de la fonction publique


مقدمة

**تمهيد**

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار الإلكتروني في المعلومات والاتصالات. لقد كان لاقتحام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لحياتنا آثارا عميقة سواء على المستوى الجزئي أو الكلي حيث أدت إلى ما يعرف بعصر المعلومات والمعرفة، عصر أصبحت فيها المعلومات موردا أساسيا يفوق أهمية باقي موارد الإنتاج الكلاسيكية المعروفة. مما جعل المؤسسات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطريقة التكيف معها. هذا الوضع الجديد فرض على المؤسسات تحديات جديدة تختلف شكلا ومضمونا عن الفترات السابقة وتزداد شدة هذه التحديات على الدول النامية نظرا للتأخر المسجل في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال عموما وفي الآليات الضرورية للاستفادة من هذه التقنيات.

وتعد الجزائر من بين الدول التي تسعى جاهدة بكل الطرق لإرساء مجتمع يعتمد على المعلومات وتكنولوجيا الاتصال، من خلال عصرنة قطاعاتها العمومية في مختلف المجالات بالاعتماد على شبكة الانترنت والتحول التدريجي من الأنشطة التقليدية إلى الإلكترونية، والإدارة أخذت النصيب الأكبر من هذا التغيير وذلك بعدما كانت تعتمد على المعاملات التقليدية من خلال اكتظاظ الملفات والوثائق الورقية على الموظفين وانتظار المواطنين في طوابير لاستخراج الوثائق، ما جعلها تدخل في مشاكل كالبيروقراطية وانعدام الشفافية، ومن أجل التقليل من هذه المشاكل سعت الحكومة الجزائرية لإحداث تغييرات في المجال الإداري بتحديثها كلها والانتقال للإدارة الإلكترونية، حيث أصبحت هذه الأخيرة ضرورة حتمية يجب السعي لتحقيقها لتسريع عملية إنجاز التعاملات الإلكترونية.

## 1-إشكالية الدراسة

إن الإدارة الالكترونية كمدخل إداري معاصر، يهدف إلى تخفيض النفقات المادية وترشيد العمل الإداري بالشكل الذي يضمن تقديم أفضل الخدمات للمواطنين بالشكل والوقت الذي يرغبونه وفي المكان الذي يتواجدون فيه، وهذا ما دفعنا لطرح الإشكالية التالية:

**كيف تسهم الإدارة الالكترونية في تحسين وترقية الخدمة العمومية عموما، وفي متوسطة صيودة الحسين خصوصا؟**

**ويتفرع عن هذا السؤال أسئلة فرعية تتمثل في:**

-هل هناك مستوى عالي في تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة العمومية؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الإدارة الالكترونية وتحسين أداء الخدمة العمومية ؟

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسن أداء الخدمة العمومية تعزي للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوي التعليمي، الخبرة ) ؟

**2–فرضيات الدراسة**

تقدم هذه الدراسة جملة من الفرضيات بغرض معالجة الإشكالية المطروحة وتتمثل في:

**لدراسة الإشكالية سيتم وضع الفرضية الرئيسية التالية:**

–تسهم الإدارة الالكترونية في تنمية وتطوير المؤسسات العمومية والقضاء على الأساليب التقليدية الممارسة فيها عن طريق إدخال تقنيات ووسائل تكنولوجية حديثة.

**و لتعميق الدراسة سيتم وضع الفرضيات الفرعية التالية:**

– هناك مستوى عالي في تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة العمومية.

–توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الإدارة الالكترونية وتحسين أداء الخدمة العمومية.

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسن أداء الخدمة العمومية تعزي للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوي التعليمي، الخبرة ).

**3–أهمية الدراسة**

إن موضوع الإدارة الالكترونية وتأثيرها على الخدمة العمومية هي أساس ترشيد الخدمات العامة وتحسينها وتطورها وذلك من خلال العناصر الآتية:

– حداثة موضوع الإدارة الالكترونية باعتبارها أحد أهم استراتيجيات الإدارة الحديثة.

– للإدارة الالكترونية دورها في الحياة المعاصرة بكافة جوانبها إضافة إلى دور الشبكات المستخدمة كالحاسوب الذي يربط جميع فروع المؤسسة مع بعضها البعض.

–كون الإدارة الالكترونية الحل الأنسب والمناسب لتحقيق التنمية.

–الرجوع بفوائد على المؤسسات التعليمية من خلال تطبيقها للإدارة الالكترونية في مجال تنظيمها.

–كثرة مظاهر البيروقراطية والمنازعات اليومية بين المواطنين والموظفين، على مدى تقديم الخدمات العمومية ، مما استوجب تسليط الضوء على الإدارة الالكترونية كونها تسعى لتقديم أفضل الخدمات.

**4-أهداف الدراسة**

تسعى هذه الدراسة للوصول إلى مجموعة من الأهداف والتي تتمثل في:

-الوصول إلى حقائق علمية دقيقة فيما يخص موضوع الإدارة الالكترونية.

-معرفة أهمية وفوائد تطبيق الإدارة الالكترونية في الدراسة.

-إثراء الرصيد العلمي والمعرفي من خلال النتائج المتوصل إليها من هذه المؤسسة العمومية وإزالة الغموض عنها.

-معرفة ما مدى وعي المدراء والعاملين في الإدارات أهمية التقدم التكنولوجي بالأخص تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- الوقوف على أهم تحدت ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات التعليمية.

-توضيح الدور الذي تلعبه الإدارة الالكترونية في المؤسسات التربوية والقضاء على الأساليب القديمة الممارسة فيها.

-تبيان متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية.

- التحقق ميدانيا من بعض القضايا والمفاهيم المتعلقة لمتوسطة إلكترونية.

- التعرف على الخدمات التي تقدمها المؤسسات التربوية بتطبيقها على الإدارة الالكترونية.

- محاولة الوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن العمل بها لتحسين الخدمات العمومية.

**5-حدود الدراسة**

-الحدود المكانية : اقتصرت تطبيق هذه الدراسة على متوسطة الشهيد صيودة الحسين ببلدية غيلاسة ولاية برج بوعريريج.

- الحدود الزمانية: مسحت الدراسة المجال الزمني من سنة 2020 إلي سنة 2024،وأجريت في ماي2025.

**6-أدوات الدراسة**

حيث اعتمد في بحثنا على أدوات دراسة والتي تساعد في جمع البيات بعناية ودقة كبيرة والمتمثلة في:

**-الاستبيان:** وهي عبارة عن استمارة مكنتنا من جمع المعلومات وحقائق متعلقة بدراسة حالة المتوسطة.

من خلال طرح مجموعة من الأسئلة موجهة إلى عينة من موظفي المتوسطة باعتبارهم الجهة الأقرب لتقديم الخدمة.

**–المقابلة:** تعد المقابلة أداة مهمة للتوصل لنتائج بحث دقيقة وذلك من خلال طرح أسئلة مباشرة للمدير والمسئولين والموظفين.

## 7–أسباب إختيار الموضوع

هناك أسباب ذاتية وأسباب موضوعية لاختيار موضوع الدراسة والتي سنتناولها كالآتي:

**–أسباب ذاتية:** يمكن إرجاعها للميولات الشخصية واهتمامنا للإدارة الالكترونية، بإزالة الغموض عنها ومحاولة تقصي جوانبها والوصول إلى نتيجة يمكن تعميمها انطلاقا من قناعتنا الشخصية، التي تتمحور في إصلاح مؤسسات الدولة التي تكمن في علاقة المواطن لمؤسسات العمومية وهذا ما تهدف إليه الإدارة الالكترونية.

**–الأسباب الموضوعية:** وتتمحور أهم أسباب بحثنا في الموضوع لما تكتسيه الإدارة الالكترونية من أهمية في تطوير مستوى الخدمات العامة، والانتقال من نمط الإدارة التقليدية إلى إدارة إلكترونية وصولا لتبني خدمة عمومية تتمتع بتطبيقها لتكنولوجيا حديثة تساعدها على تقديم أجود الخدمات.

## 8–منهج الدراسة

تم الاعتماد علي العديد من المناهج نذكر منها:

**–المنهج الوصفي:** من خلال التركيز على الوصف الدقيق والتفصيلي لموضوع الإدارة الالكترونية من خلال سرد أهم التعاريف والخصائص الخاصة بالإدارة الالكترونية وكذلك الخدمة العمومية.

**–المنهج التحليلي:** من خلال تحليل الموضوع والمعطيات والحصول على نتائج دقيقة بطريقة موضوعية.

## 9– الدراسات السابقة

–**دراسة بوغلاشي عماد2011** بعنوان "الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية دراسة حالة وزارة العدل" مذكرة ماستر، جامعة الجزائر3.

–حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الإدارات العمومية.

تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي ، وكذا اتبع أسلوب دراسة الحالة.

**و توصلت الدراسة الي أن :**

—أن للإدارة العمومية دور هام في ضمان استمرارية الخدمة العمومية من جهة وتبرير خصوصية التسيير في

هذه الإدارات، من جهة أخرى من خلال التوجه إلى تبني تسيير عمومي حديث يخرجها من كنف أزماتها المشروعة سعيا منها لتحسين أدائها.

– في قطاع العدالة تم إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمل وزارة العدل من خلال توفير التجهيزات والوسائل اللازمة لسيرها وسير قطاع العدالة بشكل عام.

وقد ساعد ذلك على تجسيد بعض المشاريع الهامة على أرض الواقع.

**النتيجة العامة** : وتمثلت في أن الجزائر أدركت أن عملية التحسين والارتقاء بخدمات الإدارات العمومية لن يأتي إلا باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحديث نفسها والتحول نحو طريق رقمي يزيد قدراتها التنافسية من خلال تبني مشاريع الإدارة الإلكترونية .كما تفطنت أيضا إلى ضرورة توسيع استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتجسيد مختلف المشاريع الإلكترونية.

-**دراسة عشور عبد الكريم 2016**بعنوان" دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر" مذكرة ماستر ، جامعة منتوري قسنطينة.

حيث هدفت الدراسة الي :

-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 الإلكترونية باعتباره يمثل مبادرة دولة متقدمة تكنولوجيا.

-محاولة التعرف على استراتيجية الخدمة العامة الإلكترونية وكيف أثرت آلياتها في الوصول إلى الخدمة الرشيدة من خلال التجربة الجزائرية باعتبارها دولة نامية.

تم استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج تحليل المضمون ، ومنهج دراسة الحالة والمنهج التاريخي.

**و توصلت الدراسة الي أن :**

—الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد بعيد النظر في علاقة الفرد بالمؤسسات الحكومية، والتحول للروابط

الافتراضية بما يحسن من سرعة الاستجابة ويزيد من مستوى الفاعلية لدى الأجهزة والمنظمات الحكومية أثناء تأدية الخدمات العمومية.

**النتيجة العامة:** هي أن الإدارة الإلكترونية تمثل آلية هامة في بناء وترقية معمار متكامل من الخدمات العامة الإلكترونية بما يحقق النزاهة، المحاسبة، المساءلة، الرقابة، سرعة الاستجابة، في الخدمات المقدمة للمواطنين، ويرفع من مستوى وضوح الخدمة العمومية، ويقربها من المواطن، غير أن التباين والاختلاف يبقى بين كل نموذج وآخر، تبعا لبيئة وخصوصية التجربة أو النموذج المطبق.

- **دراسة آسيا سليمان** 2016 بعنوان" واقع الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الاقتصادية ودورها في تطوير العمل الإداري" دراسة حالة المديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب لولاية سكيكدة-مذكرة ماستر جامعة 02أوت 1955 سكيكدة.

حيث هدفت الدراسة الي :

-جمع الأفكار والمعلومات النظرية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية وإبراز أهمية العمل الإداري وزيادة فاعليته من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

-التعرف على مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب لولاية سكيكدة.

- معرفة مدى إسهام شبكات الاتصالات في تطوير العمل الإداري لدى المديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب لولاية سكيكدة.

-معرفة مدى إسهام صناع المعرفة في تطوير العمل الإداري لدى المديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب لولاية سكيكدة.

لإنجاز البحث تم الإعتماد المنهج الوصفي والمنهج التحليلي والمنهج الإحصائي لجمع البيانات ومعالجتها إحصائيا في الجانب التطبيقي.

**و توصلت الدراسة الي أن :**

-تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق الإدارة التقليدية.

-تعد الإدارة الإلكترونية المضلة التي تدخل تحتها كل من الأعمال الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، والحكومة الإلكترونية.

تتوفر لدى المديرية المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بدرجة متوسطة ما نسبته 62.18 % وتتوفر لدى المديرية المتطلبات الأمنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بدرجة عالية ما نسبته 70.88%.

-هناك واقع عالي لتطبيق الإدارة الإلكترونية لدى المديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب لولاية سكيكدة وذلك بنسبة87.3%7.

-تساهم الإدارة الإلكترونية بدرجة جيدة جدا في تطوير العمل الإداري بالمديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب لولاية سكيكدة.

**- دراسة ويست West2018**

بعنوان : الحكومة الالكترونية المدنية-جامعة بروان بالولايات المتحدة الأمريكية.

هدفت الدراسة إلى تقديم عرض لمستوى التحديث السنوي الثاني لمواقع انترنت المؤسسة الحكومية في 80مدينة بأمريكا، والتعرف على مفهوم الحكومة الالكترونية لدى كافة سكان المدن، وأهم نتائج هذه الدراسة :

- أن المدن قد عملت الخطوات الرئيسة نحو وضع المعلومات والخدمات على الشبكة.

-أن هناك زيادة كبيرة في عدد المواقع حيث بلغ 1527موقع حكومي.

- يعرض 49% من مواقع الخدمات القابلة للتنفيذ على الشبكة، تماما عن نسبة 25%في العام الماضي.

**10-خطة الدراسة**

قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين ومقدمة وخاتمة، حيث تحتوي المقدمة على مختلف الخطوات التي يتضمنها البحث بشكل دقيق وبطريقة منهجية.

**الفصل الأول**، يعالج الإطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية والخدمة العمومية من خلال تقسيم الفصل إلى مبحثين يشمل الأول على نشأة وتعاريف وخصائص وأهمية الإدارة الالكترونية وكذا وظائف وانماط الإدارة الإلكترونية، أما المبحث الثاني يتضمن مفهوم ومبادئ وخصائص وأنواع الخدمة العمومية، وكذا معالجة لطرق ترقية وتطوير وإصلاح الخدمة العمومية.

أما **الفصل الثاني** فقد خصص للدراسة الميدانية محاولين فيه التركيز على صلب الموضوع من خلال دراسة واقع تطبيق الإدارة الالكترونية داخل المؤسسات العمومية ودورها في ترقية وتحسين خدماتها واخترنا أن تكون المتوسطة

هي عينة الدراسة وقمنا بتقسيم الفصل إلى مبحثين يحتوي المبحث الأول على تقديم عام للمؤسسة من حيث النشأة والتطور.

وصولا للمبحث الثاني الذي قمنا من خلاله بتحليل استمارة الاستبيان وعرض النتائج والتطرق لما تمتلكه المتوسطة من وسائل تكنولوجية واكتشاف طريقة التعامل الشركاء.

وأخيرا سلطنا الضوء علي عرض النتائج ومناقشتها مرورا بخلاصة واستنتاجات عامة لما تناولته الدراسة بالإضافة إلى خاتمة الدراسة.

كانت حوصلة لكل ما تم عرضه في الدراسة واستنتاجات عامة وخاصة بمتوسطة صيودة الحسين ببلدية غيلاسة ولاية برج بوعريريج.

# الفصل الأول:

# الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية

**تمهيد**

تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الوقت الحالي جزءا لا يتجزأ من الحياة اليومية نتيجة للتطورات التي مررنا بها في السنوات السابقة، وخاصة التطور الهائل الذي طرأ على وسائل الاتصال، ومنها شبكة الانترنت والتي أثرت بشكل واضح في الأنشطة المختلفة من الحياة، وبدأ التحول التدريجي من الأنشطة العادية إلى الأنشطة الالكترونية، وخصوصا الاستفادة من شبكة الانترنت حيث تزايد الاهتمام بهذه التقنية، ووضعت خطط وبرامج لتطويرها واستثمارها على أكمل وجه، والأخذ بما يتناسب مع احتياجاتنا ويتلاءم مع قيمتها

وثقافتها خاصة في مجال تقنية المعلومات والاتصال . حيث أصبح الاعتماد على تقنية المعلومات والاتصالات أحد الركائز المهمة التي تنطلق منها الإدارة الحديثة، والتي تؤثر بشكل مباشر على الإنسان وحياته اليومية، وأصبحت من الركائز الجوهرية والمعمول عليها في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومن هذا المنطلق ظهر ما يعرف بالأعمال الالكترونية، وانتشر تطبيق فروعها المختلفة كالإدارة الالكترونية التي تحاول الانتقال من نطاق العمل التقليدي إلى نطاق العمل الالكتروني، الذي يساعد على تبسيط الإجراءات وتحسين الانتاجية، وزيادة كفاءة وفعالية العمل، لذا نجد الكثير من دول العالم تسعى جاهدة إلى الانتقال من المفهوم التقليدي للإدارة إلى ما يعرف بالإدارة الالكترونية.

وعلى ضوء هذا سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين، وسنتناول:

بالمبحث الأول الأدبيات النظرية للإدارة الالكترونية.

أما المبحث الثاني فسنتحدث فيه عن الأدبيات النظرية للخدمة العمومية.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول الإدارة الإلكترونية

من خلال هذا المبحث التطرق إلى معظم الجوانب التي لها صلة بالإدارة الالكترونية من نشأة وتعاريف وأهمية وخصائص وأهداف، وحاولنا الفصل بين مختلف وظائف وأنماط الإدارة الالكترونية.

### المطلب الاول: ماهية الإدارة الإلكترونية

الإدارة الالكترونية تعود إلى التحول للعمل بأشكال وأساليب مختلفة، إذ كانت تقتصر في البداية علي بعض برامج الحاسوب التي تستخدم لأغراض الإحصاء، ثم تطورت شيئا فشيئا لتصل الي ما نراه اليوم.

#### اولا: نشأة الادارة الالكترونية

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية ، كي تحسن من مستوى أعمالها وجودة خدماتها وهو ما أصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية، أو الإدارة الحكومة الالكترونية أو الإدارة الالكترونية، بذلك فإن ظهور الإدارة الالكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الالكترونية والأعمال الالكترونية وانتشار شبكة الانترنت في حين ترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية، ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل، وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وبالتالي فالإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة ، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس، ويعملون ويتبادلون العلاقات الاجتماعية ويتواصلون في شتى بقاع العالم[1].

إن نشأة الإدارة العامة الالكترونية تعود إلى التحول للعمل بأشكال وأساليب مختلفة، إذ كانت تقتصر على استخدام بعض برامج الحاسوب التي تستخدم لأغراض الإحصاء، ويستخدم بعضها الآخر للمساعدة في إظهار بعض النتائج المختلفة في موازنات الدول، وكذا طريقة توزيع بنودها، وقد ظهر استخدام للتقنية في أنشطة الحكومات[2].

[1]- ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية ، 2005، ص13.

[2]-سعيد بن معلا العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الالكترونية دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص15،

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

ومن ثم فالإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائرها صنع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة تساعدهم على انجاز المهام، وتنفيذها على الوجه الأكمل، فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية، وتبعها بعد ذلك دول أخرى مثل المملكة المتحدة والنمسا ، خلال العقد الأخير من القرن الماضي.

**ثانيا: تعريف الإدارة الإلكترونية**

نظرا للتطورات الكثيرة الحاصلة في كافة المجالات وخاصة في الجانب الإداري منه، حيث نجد ان الإدارة الحديثة حاليا تعتمد على التقنية المتطورة التي تساعدها في انجاز أعمالها، وتحقيق غاياتها بأقل جهد وتكلفة، فإننا نجد أنفسنا نتطرق إلى مصطلح الإدارة الالكترونية والذي له عدة تعاريف منها:

– هي مدخل جديد يقوم على استخدام المعرفة والمعلومات، ونظم البرامج المتطورة والاتصالات، للقيام لوظائف الإدارية وانجاز الأعمال التنفيذية واعتماد الانترنت والشبكات الأخرى في تقديم الخدمات والسلع بصورة الكترونية، بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين العاملين في المنظمة وبينها وبين الأطراف الخارجية، بما يساعد على اتخاذ القرارات ورفع كفاءة الأداء وفعاليته.

وتشمل الإدارة الالكترونية جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز، إلا أنها تتميز بقدرتها على تخليق المعرفة بصورة مستمرة، وتوظيفها من اجل تحقيق أهدافها[1].

–ويعرف البنك الدولي الإدارة الالكترونية: مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من اجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات إلى مواطنين ومجتمع الأعمال، وتمكينهم من المعلومات بما يدعم كافة النظم الإجرائية الحكومية، ويقضي على الفساد

[1]–أبو بكر محمود الهوشي، الحوكمة الإلكترونية–الواقع والأفاق–، مجموعة النيل العربية، 2006، ص ص: 409، 410.

وإعطاء الفرصة للمواطنين للمشاركة في كافة مراحل العملية السياسية والقرارات المتعلقة بها، والتي تؤثر على مختلف نواحي الحياة[1].

-أما التعريف الذي تبناه الاتحاد الأوروبي فهو: حكومة تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقدم للمواطنين وقطاع الأعمال الفرصة للتعامل والتواصل مع الحكومة، باستخدام الطرق المختلفة للاتصال مثل

الهواتف الفاكس البطاقات الذكية الأكشاك البريد الالكتروني والانترنت، وهي تتعلق بكيفية تنظيم الحكومة نفسها في الإدارة والقوانين والتنظيم، ووضع إطار لتحسين وتنسيق طرق ايصال الخدمات وتحقيق التكامل بين الإجراءات[2].

ان الإدارة الالكترونية هي استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية المتنوعة والمعلومات في تسيير سبل أداء الإدارات الحكومية لخدماتها العامة الالكترونية، ذات القيمة والتواصل مع طالبي الانتفاع من خدمات المرفق العام بمزيد من الديمقراطية، من خلال تمكينهم من استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية عبر بوابة واحدة.

كما تعرف أنها إطار عام ومنظومة تقنية متكاملة، تختلف عن الممارسات التقليدية للإدارة العادية، إذ أنها تشمل تحولا كبيرا في العمل يمثل الأنشطة الحياتية في الدولة، من تقديم خدمات أفضل من تلك التي تؤديها الإدارة التقليدية أصلا.

وهناك من يعرفها على أنها تقوم على مبدأ التكامل الالكتروني للمعلومات المختلفة بين المنظمات والعمليات التي تحكم الفعاليات، كما تشمل إدارة المنظمة، والتفاوض التجاري والعقود، والإطار التنظيمي، والتشريعات، وكذلك التسويات المالية والضرائب[3].

أما في معناها الحديث هي استخدام الوسائل والتقنيات الالكترونية بكل ما تفتضيه الممارسة والتنظيم، فهي أيضا تشكل حالة للتكامل التام للعلاقات بين المستويات الإدارية في البيئة التنظيمية، من خلال التعامل الفوري والآلي مع الجميع لتحقيق الأهداف المشتركة، وضمان مصالح المنظمة والعملاء . الإدارة الالكترونية هي عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية، لاعتماد على كافة التقنيات المطلوبة للوصول إلى الأهداف التي

[1]-هيم الفيلكاوي: الحكومة الالكترونية، مجلة الحرس الوطني الكويتي، العدد 19، نوفمبر2002، ص50.

[2]-عادل حرحوش المغربي وآخرون، الإدارة الالكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات عملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص11.

[3]-علاء عبد الرزاق ومحمد حسن السالمي، نظم دعم القرارات، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص235.

تسعى إليها الإدارة الحديثة في تقليل استخدام الأوراق، وتبسيط الإجراءات والقضاء علي الروتين، والإنجاز السريع وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين، والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الالكترونية[1].

وتعرف أيضا على أنها منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونيا عبر الشبكات وإذا اقتبسنا التعريف الكلاسيكي للإدارة واعتبارها وظيفة انجاز الأعمال من طرف الآخرين فيمكننا القول ان الإدارة الالكترونية هي وظيفة انجاز الأعمال باستعمال النظم والوسائل الالكترونية. لذلك يمكننا القول ان الإدارة الالكترونية تقوم بوظيفة ديناميكية مستمرة، من اجل تحسين وتسريع إنجاز الأعمال ، من خلال استخدام شبكات الاتصال وعلي رأسها الأنترنيت[2].

مما سبق يتضح لنا ان الإدارة الالكترونية مفهوم ومنظومة وبنية وظائف وأنشطة، تحتوي كل الأنشطة والعمليات في مستوى الأعمال الالكترونية من جهة، والأعمال الحكومية الالكترونية من جهة أخرى، دون اخذ الفصل التقليدي الذي كان موجود في الماضي، والذي يميز بين إدارة الأعمال والإدارة العامة، لان الإدارة الحديثة تتجاوز هذا الفصل إلى التكامل في الأهداف والاستراتيجية والمعايير والإجراءات، فإذا كانت الإدارة الالكترونية هي الغطاء الذي تنطوي في إطارها أنشطة إدارة الأعمال والإدارة العامة، فإنها أيضا الفضاء الرقمي الذي يساهم في دمج إجراءات العمل الالكتروني بغض النظر عن نوع وطبيعة المنظمة.

**ثالثا: أهمية الإدارة الإلكترونية**

تنحصر أهمية الإدارة الالكترونية في القدرة على مواكبة التطور النوعي والكمي في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات، وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته لثورة المعلوماتية المستمرة، فالإدارة الإلكترونية تمثل نوعا من من الاستجابة القوية لتحدت القرن الواحد والعشرين، ومنه يمكن تلخيص أهمية الإدارة الالكترونية في:

**1-انبثاق ثورة المعلومات والمعرفة:** نحن نعيش في عصر انفجار المعلومات والمعرفة، وتتابع موجات توالدها وتراكمها بوحدات زمنية غير ملموسة، تعجز كل القدرات الإنسانية على ضبطها والإلمام بها، وتعبر

[1]-ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية ، 2005، ص22.

[2]- محمد متولي، إدارة الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الدول العربية، بحث مقدم الي المؤتمر العلمي الأول الذي نظمته شرطة دبي بين 24-26 أفريل 2003، ص18.

عن ثورة المعلومات والمعرفة ظاهرة انبثاق العالم الرقمي والتطور النوعي المستمر في نظم وتقنيات وشبكات الاتصالات وتحويل العالم إلى قرية كونية مضغوطة وصغير ة ولكنها مفتوحة الأفاق وغير واضحة المعالم[1].

لقد استطاعت الثورة المعلوماتية وما رافقها من تكنولوجيا حديثة للاتصال ان تلغي كلا من الزمان والمكان، فالاتصال أصبح آنيا وفوري فالأقمار الصناعية بشبكتها أجهزة الحاسوب استطاعت نقل الصوت والصورة معا.

**2-فرص وتحدت تكنولوجيا المعلومات**: ان ثورة تكنولوجيا المعلومات تمثل السمة الأساسية لانبثاق القرن الواحد والعشرين، كما تمثل إطلالة على مستقبل العلم والثقافة والحضارة الإنسانية، لقد تجلت ثورة تكنولوجيا المعلومات في أفكار وقدرات وطاقات جدية من الإبداع والخلق والابتكار في استخدام الحاسوب وتطوير قدراته وسرعة معالجته ومساحة تخزينه واصطناع ذكائه[2].

**3-ثورة الأعمال ( الانترنت)**: إذا كانت تكنولوجيا المعلومات حسب تقديرات علماء المعلوماتية هي القوة التي سوف تحول الألفية الثالثة إلى أعظم ازدهار في التاريخ، فالإنترنت هي اكبر تقدم تكنولوجي منذ منذ اختراع آلة الطباعة قبل500عام.

تكمن أهمية شبكة الانترنت وتأثيرها بالنسبة للإدارة الدولية، نذكر مثلا ان قيمة ما ينفقه قطاع الأعمال هو 470بليون دولار تخصص لشراء المنتجات والخدمات من خلال شبكة المعلومات العالمية.

فهذا الانفجار الهائل في استخدام شبكة الانترنت أدى إلى ظهور نماذج جديدة للأعمال لم تكن معروفة في السابق، مثل نماذج أعمال:

شركات amazon. trade .Schinab. Yahoo .Google

[1]-ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية ، 2005، ص ص: 36-37.

[2]-رضوان رأفت، الإدارة الإلكترونية، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الملتقي الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، مركز إتخاذ القرارات، القاهرة، 2004، ص4.

**4 العولمة:** من اكبر التحديات التي تواجه المجتمع العربي في هذا العقد هو ظاهرة العولمة بكل أبعادها

الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية وغيرها، وتتجلى هذه الأبعاد في اندماج اقتصاديات العالم واتساع دائرة الاعتماد المتبادل في أنشطة الأعمال الدولية التجارة الدولية.

كما ان أهم محركات العولمة وأكثر أدواتها تأثيرا تأتي مصادرها من الانترنت وتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

فاليوم نشهد تحول العالم إلى اقتصاد كوني معولم بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ذات التقنية العالية، والمرونة الفائقة في التشبيك والحوسبة، مما ساعد على نشوء السوق الالكتروني العالمي الذي تتبادل فيه المنتجات والخدمات والمعلومات بسرعة وتلقائية من الصعب تصورها.

**5-التغيرات الجذرية المستمرة في بيئة الأعمال:** إذا أخذنا تكنولوجيا المعلومات نجد ان التغيرات التي

أحدثتها في بيئة الأعمال ليس لها حدود، وهي متصاعدة القوة في التأثير الشامل على المنظمات والأفراد والجماعات، واليوم نشهد تحول المنظمات التقليدية إلى منظمات قائمة على المعلومات، كما تستخدم تكنولوجيا المعلومات لخلق تغيرات مهمة في أنماط العمل، وفي مقدمة هذه التغيرات تحول المنظمات من الهياكل الهرمية المنضبطة التي توجه من خلال وحدة القيادة والسيطرة إلى منظمات مرنة وبسيطة ومتكيفة مع التغيرات الداخلية والخارجية[1].

كذلك يظهر التغير في بيئة الأعمال من خلال التطور الذي أحدثته في منتجات صناعة العتاد والبرمجيات وشبكات الاتصالات... وغير ذلك.

كما تبرز أهمية الإدارة الالكترونية أيضا بالنسبة للقطاع الخاص في انه دائما هو السباق إلى كل جديد على مستوى كثير من الأصعدة وبخاصة الصعيد الإداري، ولعل ذلك يعود إلى الاحترافية التي يدار بها القطاع الخاص، ويمكن استعراض بعض الدوافع التي حفزت القطاع الخاص لنيل أسبقية الوصول إلى أسلوب الإدارة الالكترونية.

أما الأهمية لنسبة للقطاع العام فلا تقل حاجته إلى التقنية عن حاجة القطاع الخاص إليها، فلدى القطاع العام من المشكلات الإدارية ما يدفعه دائما إلى البحث عن حلول لهذه المشكلات، ويمكن استعراض أهم النقاط التي تؤكد حاجة القطاع الحكومي لتطبيق أسلوب الإدارة الالكترونية من خلال الاتي:

[1]- ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية ، 2005، ص ص: 39-40.

– تردي مستوى خدمات كثير من تلك الإدارات وتعقيدها إلى الدرجة التي تستدعي الحاجة إلى تبسيط إجراءاتها وجعلها أكثر سلاسة ومرونة، وتسهيل تقديمها للمواطنين.

– تحتاج الإدارات الحكومية إلى خوض تجربة الإدارة الالكترونية، لزيادة قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة علي المشاركة في حركة التجارة العالمية.

– تخفيف عبئ إيجاد فرص جديدة للعمل عن كاهل الدولة، بفتح الباب أمام فرص العمل الحرفي الخارج بتشجيع المشروعات الصغيرة وتسويق منتجاتها[1].

– تختصر الإدارة الالكترونية وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة، وتسهل الاتصال بين إدارات الأجهزة الحكومية ومنظماتها، وتوفر الدقة والوضوح في العمليات الإدارية وترشد استخدام الأوراق في المعاملات.

**رابعا: خصائص الإدارة الإلكترونية**

في ظل الانتشار الواسع للإدارة الالكترونية ومميزتها العديدة، المبنية على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال مما يجعلها (هذه الأخيرة ) تتسم بجملة من الخصائص وهي كالتالي:

– استعمال تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات في أداء الأعمال وتقديم الخدمات.

– تأكيد رفع الكفاءة في الأداء وتحقيق الفاعلية في التعامل.

– القضاء على البيروقراطية والهرمية في التنظيم.

– تبسيط إجراءات العمل ووضوحها وتقليل الاستعمال الورقي[2].

– إنها إدارة بلا ورق، أي تعتمد على البريد الالكتروني والأرشيف الالكتروني والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات الالكترونية ونظم المتابعة الالكترونية.

– إدارة بلا مكان تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الالكترونية واستخدام التليفون المحمول والعمل عن بعد والتعامل مع المؤسسات الافتراضيةVirtual .

– إدارة بلا زمان تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة ولا تتقيد بحدود زمنية.

– تقوم لاعتماد على النظم المتطورة والبعد عن التنظيمات الجامدة حيث المؤسسات الشبكية والذكية، والتي تقوم على أساس المعلومات والمعرفة.

– إدارة الملفات والوثائق بدلا من الحفظ والكتابة.

[1]–عادل حرحوش المغربي وآخرون، الإدارة الالكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات عملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص20.

[2]– ريمة الولهي، محاضرات الإدارة الالكترونية ، سنة أولي ماستار إدارة مالية غير منشورة، جامعة محمد البشير الإبراهيمي.برج بوعريريج ، 2024.

- استخدام البريد الالكتروني والصوتي بدلا من الصادر والوارد.
- تتميز بالابتكارية والعالمية حيث تعتمد على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال[1].
- تحتاج إلى أنظمة الكترونية مثل أنظمة التحصيل والخدمة عن بعد والشراء الالكتروني، وأنظمة المتابعة
- الفورية، وأنظمة تخطيط الموارد ونقاط البيع الالكتروني والتجارة الالكترونية والبنوك الإلكترونية...
- تهتم باكتشاف المشاكل بدلا من حلها.
- التركيز على الإجراءات التنفيذية والانجازات[2].
- إدارة الكترونية دون أوامر وروتين تقليدي، والتي تعتمد الشبكات الحاسوبية وشبكات الاتصالات اللاسلكية والتقنيات الذكية في إدارة وصنع القرار.
- لا تقوم الإدارة الالكترونية على مثل تلك الهياكل التنظيمية، ولا تعرف التسلسل الوظيفي المعمول به في دوائر الإدارة التقليدية، فهي إدارة لا تقوم على ممارسات الأفراد من موظفيها وجهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها، بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها في دوائرها حسب برامج معينة، ومن ضمن تلك البرامج ما يتيح الكفاءة في تقديم الخدمات العامة، فالكفاءة خذ عدة أشكال منها تخفيض الأخطاء وتحسين الدخل وأيضا تخفيض التكاليف والتقليل من البيروقراطية.

- التسويق ويشمل التعرف على أفضل الطرق الممكنة للتعامل مع الأفراد والقطاع الخاص، وتنمية الإحساس لدي المواطنين أهمية تمركز اهتمام الحكومة حوله، وبالتالي أهميته كمواطن له حقوق كما له واجبات.

-تقديم خدمات جديدة ومتطورة: ان تقديم الخدمات بصورة أفضل هي من الدوافع الرئيسية للإدارة الإلكترونية، وتركز على تحسين خبرات الأفراد في التعامل مع الحكومة عند تقديمهم للطلبات أو الحصول على الخدمات، ويمكن تحسين هذه الخدمات من خلال الكفاءة[3].

-اللامركزية: هو هدف تسعي إليه الدول ذات المساحة الجغرافية الكبيرة، مع وجود تجانس في نوعية الأفراد مع أنه من الصعب على الحكومة الالكترونية التأثير على المنظمات الكبرى التي اعتمدت علي البيروقراطية.

-السيطرة الإدارية: ان التقنية المستخدمة في مشروع الإدارة الالكترونية تساعد على مضاعفة الرقابة الإدارية

[1]– مزهر شعبان العاني وشوقي جي جواد، الإدارة الالكترونية، دار الثقافة، الأردن ، 2014،ص 187.

[2]–عادل حرحوش المغربي وآخرون، الإدارة الالكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات عملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص21.

[3]–مختار حماد، تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل رسالة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر: يوسف بن خدة، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، 2007، ص12.

المستمرة والمباشرة، وتوقع الخلل وتتبع معاملات المواطنين والتقليل من البيروقراطية ويمنع احتكار الحكومة لصالح فئة معينة.

-طلب المواطنين: وخاصة لدى جيل الشباب الذي تعود على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتي أصبحت جزءا مهما من روتين حياتهم[1].

-زيادة مساهمة المواطنين: يطالب المدافعون عن الإدارة الالكترونية بزيادة مساهمة المواطنين في الحكومة حتي

تعطيهم شعورا لمشاركة في اتخاذ القرار، أما من جانب الحكومة فيمكنها الاتصال مع المناطق النائية والأقليات وإرسال واستقبال المعلومات، وأيضا فتح مجال لعمل لقاءات بين المواطنين من اجل توفير الفرص للأشخاص الذين لديهم نفس الاهتمامات والآراء وتبعد بينهما المسافات.

-الشفافية: ان دعم الشفافية مرتبط بالفساد الحكومي، ويزيد من تعقيدات الإجراءات الروتينية ويجعل من

الديمقراطية هدفا مستحيلا، ويزيد من حالات التشاؤم لدى المواطنين ويقلل من المساعدات الخارجية للدول، فالإدارة الالكترونية تقلل من الرشوة وتزيد من الشفافية السياسية وتزيد من ثقة المواطنين[2].

- التنمية الاقتصادية: لها علاقة مباشرة بالشفافية، فالدول التي تتطلع إلى التطوير الاقتصادي يكون لديها دافع للاتجاه نحو مشروع الإدارة الالكترونية، وخاصة إذا كانت تتطلع إلى جذب الاستثمارات الأجنبية لتقديم وتحسين صورتها أمام المستثمرين، فالإدارة الالكترونية تحسن البيئة التحتية الخدمات، وهذا جانب من جوانب التزامها جراء تغييرات للدخول إلى اقتصاد المعرفة.

-لا تحتاج الإدارة الالكترونية إلى الانتقال من أمكنتها وتكبد مشقة السفر، خاصة إذا كان هذا السفر بين دول فبإمكان تلك الجهات الالتقاء الكترونيا وعقد لقاءاتها ومحاضراتها ومؤتمراتها عبر قاعات الفيديو الالكترونية،

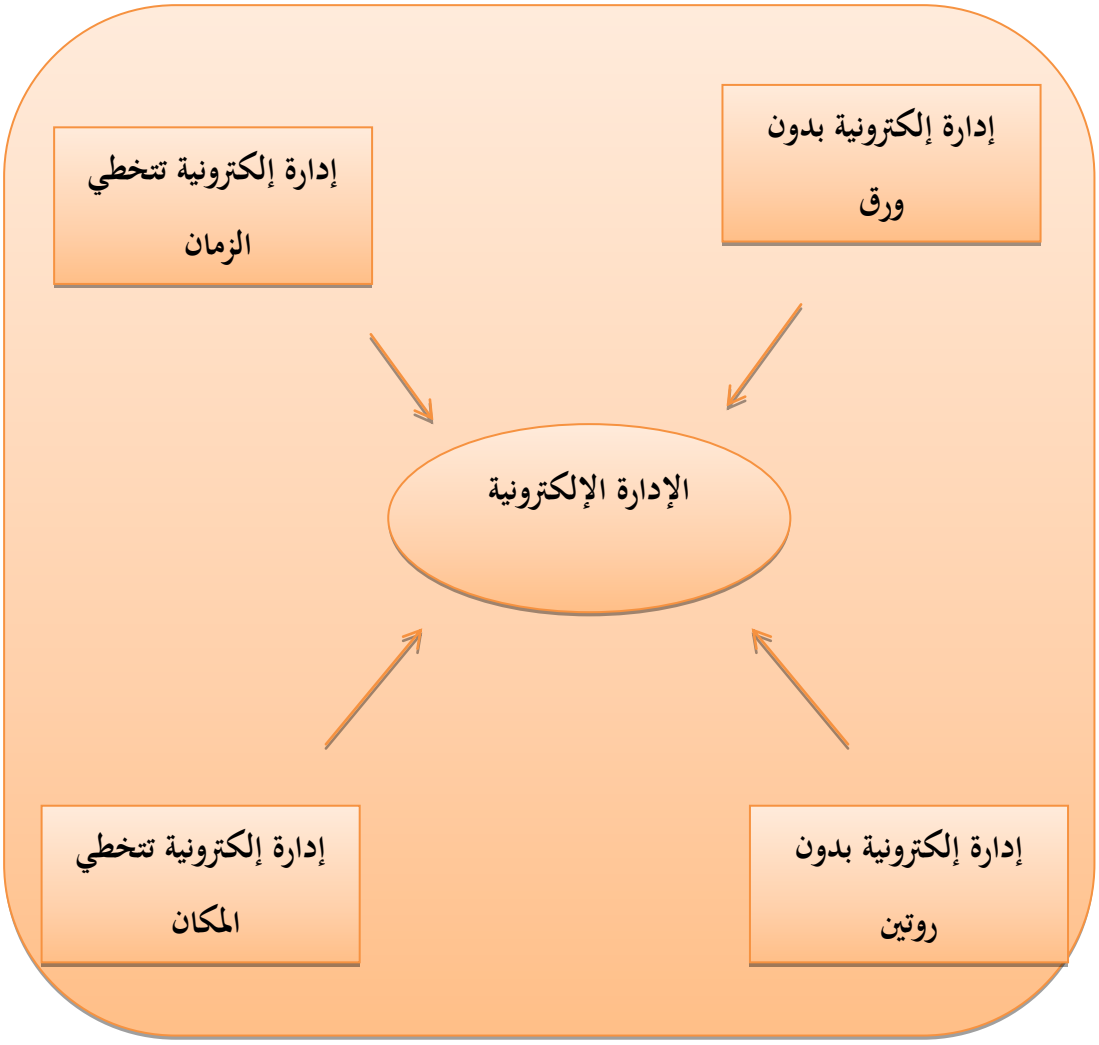
فيكون تبادل الخبرات واللقاءات والاحتكاك بين جهات العمل المختلفة حافزا للتطور والتنمية، الأمر الذي يستنزف ويهدر كثيرا من موازنات الإدارات التقليدية وأصبح متاحا في ظل الإدارات الالكترونية بتكلفة لا تذكر.

[1]- مزهر شعبان العاني وشوقي جي جواد، الإدارة الالكترونية، دار الثقافة، الأردن ، 2014،ص 187.

[2]- حمد عبدالله حسين، امكانية تطبيق الادارة الالكترونية بجامعة صنعاء، مجلة كلية التربية، عين شمس، ع 38

-الإدارة الالكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعدين بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، مما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة بفعل تلك العوائق في ظل الإدارات التقليدية.

**الشكل رقم 01: خصائص الإدارة الالكترونية**




المصدر: حسين محمد الحسن، ص76

**خامسا: أهداف الإدارة الالكترونية**

ان الأهداف الرئيسية للإدارة الالكترونية هي رؤيتها للإدارة على أنها مصدر للخدمات والمواطنين والشركات، فالزبائن أو العملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك فان للإدارة الالكترونية أهداف كثيرة تسعى لتحقيقها في إطار تعاملها مع العميل نذكر منها:

- تقديم أعمال الخدمات وأكثرها كفاءة في التنفيذ مع التحقيق.
- توسيع مشاركة المواطنين.
- تثقيف المجتمع.
- تحديد فرص التعاون المستمر والتنسيق بينهم وبين الهيئات الحكومية.
- تقديم المشورة للوزارات الحكومية[1].
- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقطة العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم اكبر في مراقبتها.
- تجميع البيات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.
- تقليل أوجه العرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.
- البريد الالكتروني بدلا من الصادرات والواردات.
- اكتشاف المشاكل بدلا من المتابعة.
- التجهيز الناجح للاجتماعات[2].
- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل العمل والتخصص به.
- إلغاء عامل المكان: إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات.

والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات، من خلال "الفيديو كونقراس" ومن خلال الشبكة

ومن خلال الشبكة الالكترونية للإدارة.

[1]– محمود حسين الوادي وآخرون، المعرفة والإدارة الالكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، دار الصفاء، عمان، 2011،ص 291.

[2]– مزهر شعبان العاني وشوقي جي جواد، الإدارة الالكترونية، دار الثقافة، الأردن، 2014، ص197.

– التأكد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث، فالجودة كما هي في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة، ومن هنا تأتي الإدارة الالكترونية لتأكيد على أهمية تلبية احتياجات العمل في الوقت والزمان الذي يكون فيه العمل محتاجا الي الخدمة في أسرع وقت ممكن[1].

– محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية الحالية لتحسين الأداء الإداري التقليدي المتمثل في كسب الوقت إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة، والعمل على رفع كفاءاتها ومهاراتها تكنولوجيا لربط الأهداف المنشودة للإدارة الالكترونية كالأداء والتطبيق.

– تقديم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتحريرها لكي تستجيب ومتطلبات الخدمات اللازمة لحجم والنوعية لتحقيق الخدمات للإدارة الالكترونية.

– تقديم الخدمات للمستفيدين بصورة مرضية وفي خلال أربعة وعشرين ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك أيام الإجازة الأسبوعية.

– إلقاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التقليل منه إلى أقصى حد ممكن[2].

– تبسيط الإجراءات وتقليل كلفتها وإعطاء خدمة أكثر جودة.

– اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية.

– الدقة والموضوعية في العمليات المنجزة.

– التعلم المستمر وبناء المعرفة.

– اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة.

– تسهيل إجراءات الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.

– ان استخدام الإدارة الالكترونية بشكل صحيح يقلل استخدام الأوراق بشكل ملحوظ، مما يؤثر على عمل المؤسسة.

[1]– مختار حماد، تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل رسالة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر: يوسف بن خدة، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، 2007، ص12.

[2]– خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الالكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص52.

مختار حماد، تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل رسالة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر: يوسف بن خدة، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، 2007، ص 17.

كما ان تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها اغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق، مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن للتخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.

**المطلب الثاني: وظائف وأنماط الإدارة الالكترونية**

يعتمد أسلوب الإدارة الإلكترونية على مجموعة من الوظائف والأنماط الأساسية والأستراتيجية نذكر منها ما يلي:

**أولا: وظائف الإدارة الالكترونية**

تفرض طبيعة الإدارة الالكترونية وخصائصها مجموعة من الوظائف التي لم تكن في مقدور الإدارة التقليدية ممارستها، فهناك مهام جديدة وواقع مغاير تمارس فيه الإدارة الالكترونية عملها حيث تكسر الإدارة الالكترونية طرق العزلة الذي تدور داخله ممارسات الإدارة التقليدية ومعاملاتها فتتيح الإدارة الالكترونية إمكانية الاندماج في الانترنيت، بوصفه نافذة لها وتصبح الهياكل الإدارية مرنة التعامل مع الإدارة في ظل الإدارة الالكترونية[1].

ان واقع الإدارات الالكترونية الجديد لا يعول على بعض تطبيقات التقنية التي يمارسها أفراد المجتمع ودوائره الإدارية فحسب، بل إننا عندما نتحدث عن الإدارة الالكترونية نكون بصدد الحديث عن عصر جديد تتمحور انجازاته حول الإدارات الالكترونية، بوصفها عصب انجازات مجتمعات التقنية الجديدة ومن أبرز وظائف الإدارة الإلكترونية نذكر:

**1-1التخطيط 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 ان الاختلافات الأساسية يمكن ان نوضح في الجدول الاتي:

[1]– خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الالكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص62.

**الجدول رقم01: الفرق بين التخطيط الالكتروني والتقليدي**

| المعيار | التخطيط الالكتروني | التخطيط التقليدي |
|---|---|---|
| **من حيث الأهداف** | -الأهداف مرنة وعامة وآنية واحتمالية بدرجة عالية فضلا عن كونها قابلة للتجديد والتطوير المستمر. | -الأهداف محددة وواضحة بحيث يمكن تنفيذها في السنة القادمة. |
| **من حيث المعلومات** | -تدفق المعلومات بإستمرار لذا يكون التخطيط مستمرا. | -يكون التخطيط زمنيا متقطعا من خلال استخدام التقارير بأنواعها المختلفة (اليومية الأسبوعية الفصلية) |
| **من حيث تقسيم العمل** | - المخططون هم المديرون والعاملون أي استخدام مدخل الجميع في كل اتجاه شبكي. | -المديرون هم المخططون والعاملون، هم المنفذون من خلال استخدام مدخل: أعلى –أسفل |
| **من حيث التركيز** | - يكون التركيز عند إعداد الخطط علي الأسواق المتغيرة والزبائن. | -ترتكز الخطة على النظام التشغيلي والقدرات الجوهرية داخل المنظمة. |
| **من حيث المدة** | - خطط قصيرة الأمد وآنية ومتعددة. | -خطط طويلة أو مستمرة أو قصيرة الأمد وهي خطة واحدة توجه أعمال المنظمة. |

**المصـدر**: سوسن زهير المهتدي، تكنولوجيا الحكومة الالكترو نية، دار أسامة للنشر، عمان، 2011، ص98.

### 2-1 التنظيم الالكتروني E-Organizing

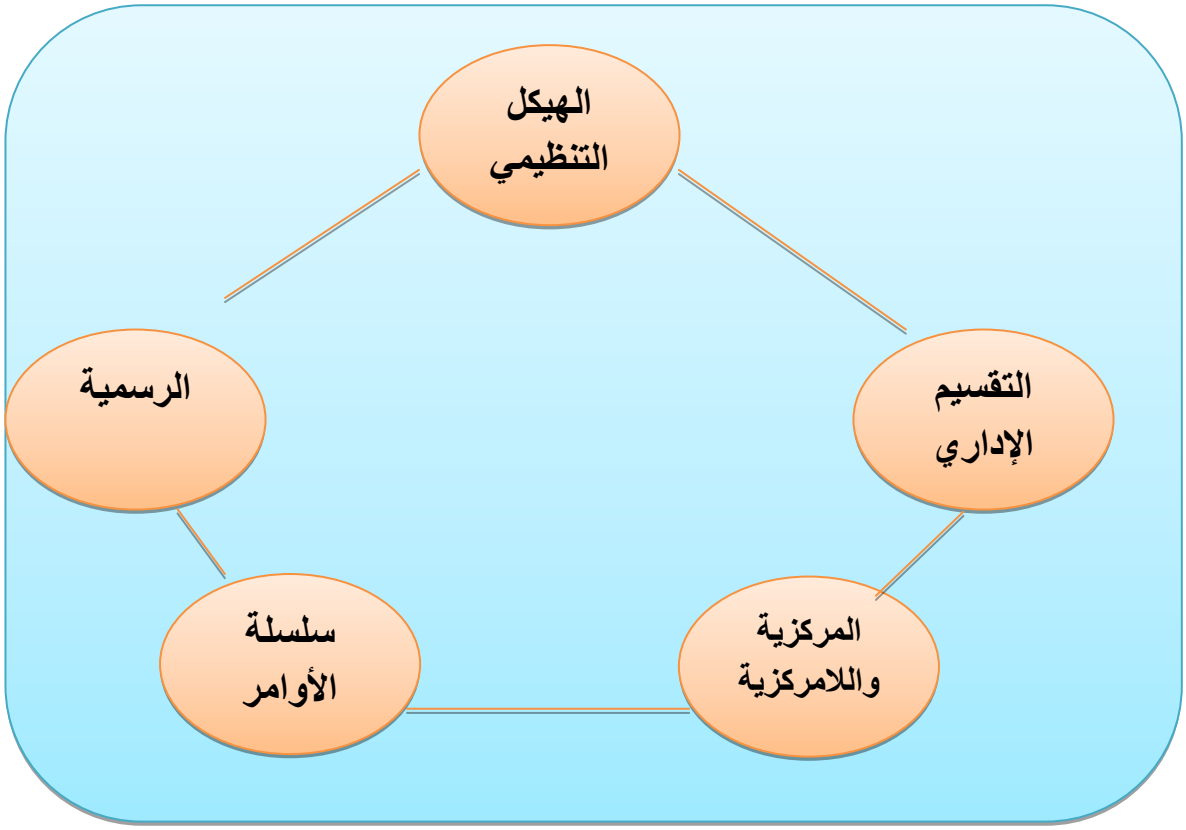
عرف دوسلر التنظيم على انه هو الأكثر ارتباطا لمكان فهو ترتيب الأنشطة بطريقة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة[1].

ان هذا المفهوم هو إشارة إلى التطبيقات التقليدية للتنظيم، والتي تركز على ترتيب المنظومة داخل بيئة داخلية أكثر مما هي خارجية وعلى بيئات مادية أكثر مما هي افتراضية، وعلى بيئة مستقرة أكثر مما هي متغيرة، إلا ان الوضع القائم يشير إلى خلاف ذلك، إذ يحتاج إلى تطبيقات للتنظيم تلائم معطيات بيئات تعمل وفقا لمنظومة داخلية خارجية متغيرة افتراضية.

لذا فالتنظيم هو الذي يعطي للمنظمة شخصيتها وميزتها الإدارية.

وهذا ما يظهر من خلال المكونات الأساسية للتنظيم التي يمكن تحديدها في الشكل التالي:

**الشكل رقم02: القيود الخمسة في التنظيم التقليدي**




المصدر: محمد سمير احمد، الإدارة الالكترونية، دار المسيرة ، عمان ، ص258

[1]- محمد سمير احمد، الإدارة الالكترونية، دار المسيرة ، عمان، ص258.

لكن استخدام الشبكات الالكترونية والانترنت أدى إلى إحداث تغيرات مهمة في قوة العمل، مما ينعكس بشكل كبير علي التنظيم.

**الجدول رقم02: الانتقال من التنظيم التقليدي إلى الالكتروني**

| المكونات | من | إلى |
|---|---|---|
| **الهيكل التنظيمي** | **التنظيم العمودي:**<br>-الهيكل القائم على الوحدات الثانية، تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة التنظيم أعلى – أسفل.<br>-شركة ذات هيكل تنظيمي محدد. | **التنظيم المصفوفي أو المشروعي:**<br>- تنظيم الوحدات المصغرة.<br>-تنظيم من اليمين إلى اليسار شركة بدون هيكل تنظيمي محدد. |
| **التقسيم الإداري** | التقسيم الإداري على أساس الأقسام أو الوحدات.<br><br>التقسيم الإداري التقليدي. | التنظيم القائم على الفرق التنظيم الخلوي القائم على تحالفات داخلية وخارجية. |
| **سلسلة الأوامر** | - سلسلة الأوامر الإدارية أو السلطة الخطية.<br>-سلسلة الأوامر الخطية. | -الوحدات الاستشارية أو السلطة الاستشارية الوحدات المستقلة والفرق المدارة بذاتها. |
| **الرسمية** | -اللوائح والسياسات التفضيلية القواعد والإجراءات<br>-جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقا. | -السياسات المرنة الفريق المدار ذاتيا أو إدارة الذات جداول العمل المرنة والمتغيرة. |

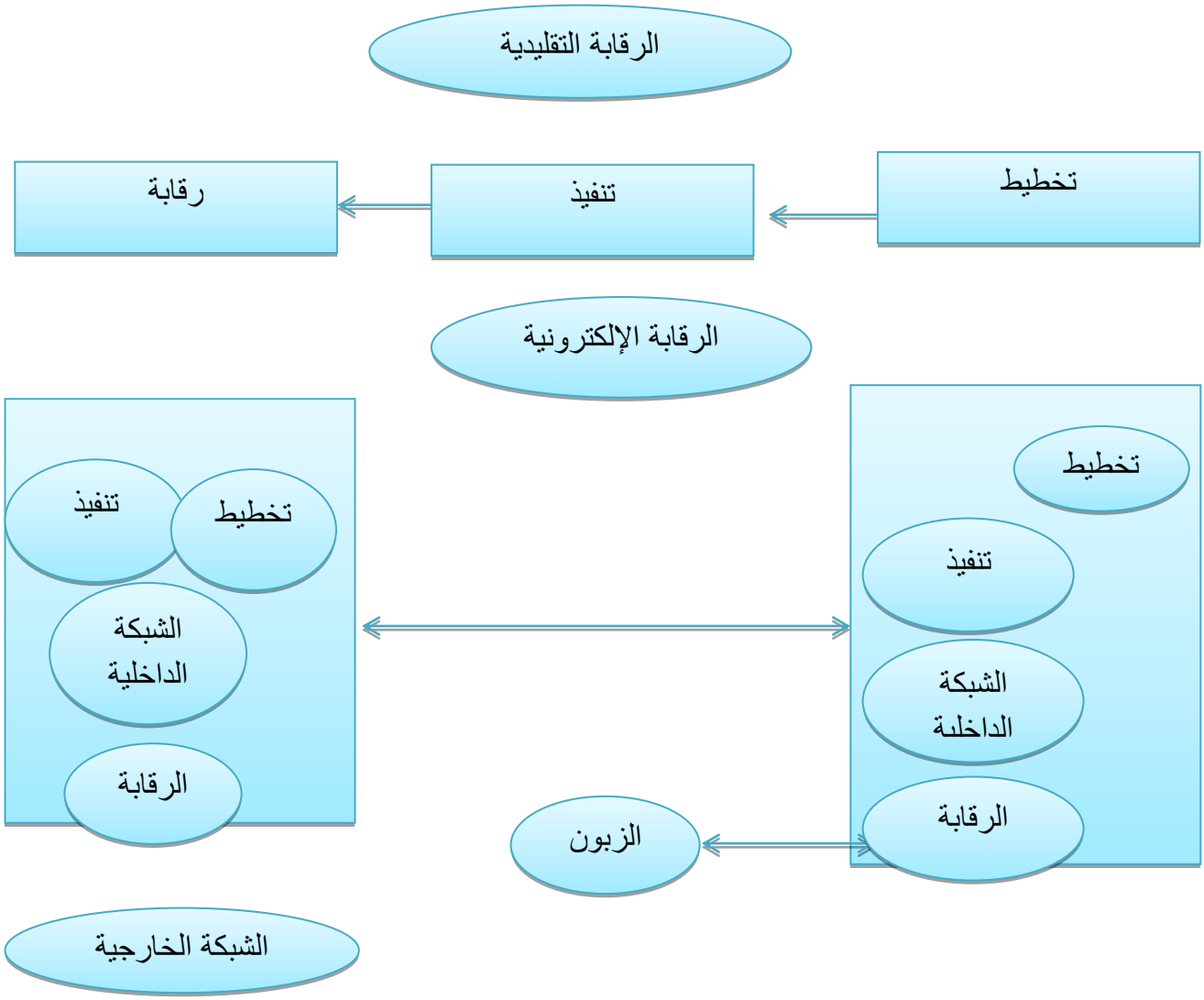
المصدر: محمد سمير احمد، ، ص258 ص259.

### 1-3الرقابة الالكترونيةE- CONTROLLING

حققت الإدارة الالكترونية انجازات غير مسبوقة على المستوى الرقابي حتى أصبحت بمثابة العين المفتوحة على مدار الساعة على كل دقائق العمل في دوائرها الإدارية، مما يضمن للإدارات التي تدخل تطبيقات التقنية الوقوف على مواطن ضعفها وقوتها واحتياجاتها، كما يمنحها القدرة على تقسيم أفرادها بحياد وموضوعية، في وبأدوات قياس دقيقة تجعل وجهة نظر الإدارة غير قابلة للشك في مصداقيتها[1].

فالرقابة هي المرحلة التي تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، وهي عبارة عن المقارنة بين التخطيط والتنفيذ (الأداء الفعلي من اجل تحقيق الأهداف والمعايير المخططة )، ومن ثمة تحديد الانحراف وأسبابه واتخاذ إجراءات التصحيح.

**الشكل رقم03: الرقابة التقليدية والرقابة الالكترونية**




المصدر: نجم عبود نجم: مرجع سابق، ص248

[1]– نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية– الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، السعودية، ص248.

ان ما يلاحظ على الرقابة في عصر الانترنت وشبكات الأعمال، تصبح أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة لتنفيذ أول بأول وبالوقت الحقيقي، فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت، مما يمكنه من معرفة التغيرات قبل أو عند التنفيذ والاطلاع، بالتالي على اتجاهات النشاط خارج السيطرة لاتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في الوقت إلى المسؤولين عن التنفيذ، فإذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فان الرقابة الالكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف أو الخطأ أو عملية تصحيحية كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف، ولا يؤول من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين العاملين والمديرين والموردين والمستهلكين، فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الالكترونية والولاء الالكتروني سواء بين العاملين والإدارة والمستفيدين والإدارة مما يعني ان الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقترابا من الرقابة القائمة علي الثقة[1]، ولكن ما يعاب عليها هو :

- تفتقر إلى التفاعل الإنساني.

-إحساس العاملين أن الإدارة تراقبهم عن بعد.

-سهولة الإختراق.

## 1-4التوجيه(القيادة) الالكتروني

القيادة الالكترونية هي الاعتماد على القائد الالكتروني ذو الخصائص الأكثر ملائمة والمنسجم مع بيئة الأعمال الالكترونية، المتسمة بالسرعة والتغير، وبصفة عامة فانه يجب ان يتوفر في القيادة الالكترونية مهارات المعارف التقنية، مثل تقنية المعلومات والحاسبات الآلية وشبكات الاتصال الالكترونية والبرمجيات الخاصة بها والتعامل بها.

### 1-4-1مراحل تطور القيادة الإدارية

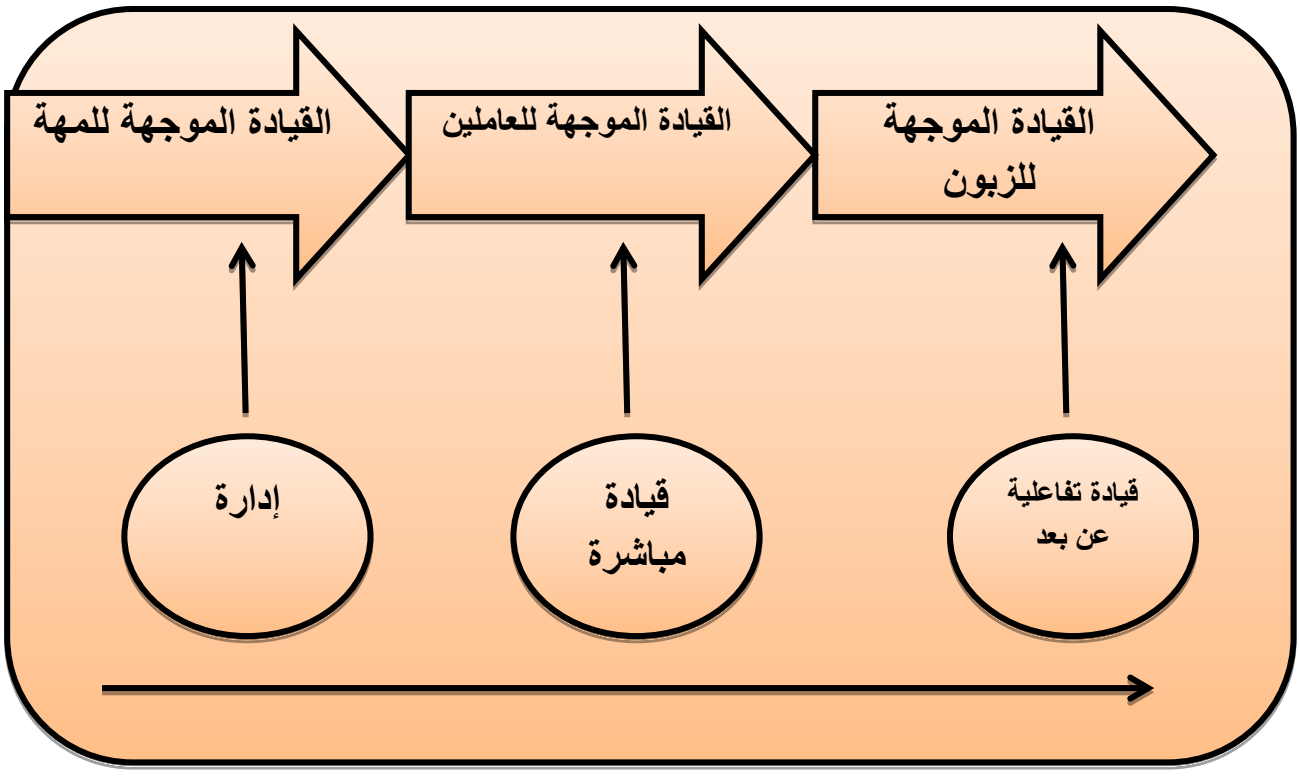
مرت القيادة بمراحل متطورة عبر مداخل ثلاثة وصولا إلى القيادة الالكترونية في ظل تطبيق الشبكات والالكترونيات هي:

**– المدخل الذي يركز على المهام:** إذ ان القيادة تركز على قوة التنظيم، المتمثل بقوة المركز الإداري والقوة المرتبطة بالسلطة الرسمية قوة المعلومات، وفي هذه الحالة يكون المدير هو الأقرب إلى الأداء ويعتمد المدخل الموجه للمهمة.

**–المدخل المرتكز على العاملين:** هذا المدخل المرن القائم على قوة الشخصية وقوة العلاقة بين القائد والمرؤوسين وقبول المرؤوسين لقائدهم وتأثيره فيهم، ويتصف هذا المدخل بكونه موجه إلى العاملين[1].

**– مدخل القيادة القائمة على الزبون:** هذا المدخل القائم على أساس قيادة تفاعلية مع العميل عن بعد كما هو مبين في الشكل:

**الشكل رقم04 : التطور نحو القيادة القائمة على الزبون**




**المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص306**

[1]–نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص250.

[1]–خالد ممدوح إبراهيم، المرجع السابق، 2010، ص56.

من خلال الشكل يتضح ان انتقال المنظمة حتى أصبحت منظمة الكترونية لابد ان يؤثر في طريقة تأدية أعمال المنظمة المالية والتسويقية، وإدارة علاقتها مع العاملين والموردين، ومن ثم تغير نمط القيادة التقليدية إلي القيادة الالكترونية[1].

### 1-4-2أنماط تطور القيادة الإدارية:

وفي ضوء ما تقدم يمكن تقسيم القيادة الالكترونية إلى أنماط ثلاثة وهي:

-**القيادة العملية:** (القيادة التكنولوجية الصلبة): والتي تستند في إدارة عملها إلى استخدام تقنية الانترنت وتؤسس عملها على المعلوماتية والسرعة في الجودة.

-**القيادة البشرية الناعمة:** وتعني القيادة ذات الحس الإنساني القادرة على جذب القوى البشرية العاملة وربطها لإدارة، وكذلك توثيق الصلة مع الفئة المستهدفة بخدمات الإدارة ومنتجاتها.

**-القيادة الذاتية:** ويعني قدرة القائد الالكتروني على الاعتماد على نفسه في إدارة موقعه الإداري، والجاهزية لاتخاذ القرارات السريعة لمواجهة الطوارئ، والقدرة على تقسيم عمله وتعديل مساره ذاتيا في أي وقت[2].

ولهذا فان قادة الذات يتسمون لخصائص التالية:

- القدرة على تحفيز أنفسهم وإبقاء التركيز على انجاز المهام.
- فهم المنظمة ومساهمتها من اجل حل المشكلات.
- الرغبة في المبادرة والمرونة في التكيف للبيئة المتغيرة.
- المسؤولية عن مساراتهم المهنية وأنشطتهم وتطورهم.
- البراعة المهارة والسعي إلى تحقيق أهداف المنظمة[2].

[1]- نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص251.

[2]-عمر أحمد أبو هاشم وأخرون، الإدارة الإلكترونية – مدخل الي الإدارة التعليمية الحديثة-، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص65.

**ثانيا: أنماط الإدارة الالكترونية**

تأخذ الإدارة الالكترونية أنماطا مختلفة وأشكالا متعددة، تتفق مع طبيعة العمل لدى المنشاة بما يحقق أهدافها ومن تلك الأنماط مايلي:

**1- التجارة الالكترونية E- COMMERCE**

- التجارة الالكترونية عملية بيع أو شراء أو تبادل المنتجات والخدمات والمعلومات من خلال شبكات
- عديدة من ضمنها الانترنت.
- وسيلة من اجل إيصال المعلومات والخدمات أو المنتجات عبر خطوط الهاتف أو عبر شبكات كمبيوترية
- أو عبر أي وسيلة تقنية[1].
- تبادل المعلومات وتقديم الخدمات عبر شبكة الانترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة ودقيقة
- مع تفعيل البطاقات الشبكية[2].
- ويمكن تحديد مفهوم التجارة الالكترونية على أنها أداء الأنشطة التجارية باستخدام الوسائل والاساليب الالكترونية عن طريق الشبكة الدولية.
- ويمكن ان يتحقق الدفع من خلال البطاقة البنكية وتعد التجارة الالكترونية أول تطبيق للإدارة الإلكترونية.

2-**الصحة الالكترونية:** تقوم الصحة الالكترونية بتوفير الاستثمارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المرضى عبر وسائل الكترونية، فالمريض يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحاليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الانترنت[3].

**3-الحكومة الالكترونية:** تعد الحكومة الالكترونية من احد أنماط الإدارة ويقصد بها إدارة الشؤون العامة، بواسطة وسائل الكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية بشفافية عالية، ويمكن ان يشمل ذلك في انجاز الخدمات الحكومية بين الجهات المختلفة[4].

---

[1]- محمد بن سعيد محمد العريشي، الإدارة العامة للتربية والتعليم لعاصمة المقدسة بنين، السعودية، جامعة ام القرى كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، بحث مقدم لأعمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط 2001، ص 40.

[2]-نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 260.

[3]- محمد حسن مفتى، الادارة الالكترونية وتطبيقاته، المجلة العربية، ع 89، الرياض، 2004، ص23 .

[4]- حمد عبدالله حسين، امكانية تطبيق الادارة الالكترونية بجامعة صنعاء، مجلة كلية التربية، عين شمس، ع38

**4-التعليم الالكتروني:** في التعليم الالكتروني يمكن إجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكات المحلية المنشأة، أو عبر شبكة الانترنت كما يمكن الاستفادة من الدروس المجانية المنشورة على شبكة الانترنت.

**5-النشر الالكتروني:** من خلال النشر الالكتروني يمكن متابعة الأخبار العاجلة والنشرات الاقتصادية والاجتماعية والاطلاع على آخر المؤلفات، والاستفادة من محركات البحث المتنوعة وتحقيق سرعة الحصول على المعلومة من مصادره الأساسية.

**المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للخدمة العمومية**

يتطرق هذا المبحث لمختلف المفاهيم المرتبطة بالخدمة العمومية من خلال التعرف على مصطلح الخدمة العمومية من خلال التعريف وخصائصها وانواعها واهم المعايير التي تتميز بها.

**المطلب الأول: ماهية الخدمة العمومية**

الخدمة العمومية هي: "أي نشاط يهدف إلى تحقيق منفعة عامة، تقع على كاهل الدولة عن طريق مؤسسات سواء اقتصادية، أو إعلامية، وذلك عن طريق تدخل الإدارة العامة لضمان المنفعة العامة ولمراقبتها.

ويوحي مصطلح الخدمة العامة أو الخدمة المدنية بتلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين على مستوى الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد، من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة، ولذلك يركز الدكتور ثابت عبد الرحمان إدريس في تعريفه للخدمة العامة على محورين أساسيين:

**أولا: مفهوم الخدمة العامة**

**1 -مفهوم الخدمة العامة كعملية:** حيث يمكن اعتبار الخدمة العمومية التي تقدمها المنظمات الحكومية أو العامة على أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي، تنطوي على مدخلات وتشغيل ومخرجات، وبالنسبة للمدخلات فإن هناك ثلاث أنواع يمكن أن تجري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة وهي:

**1-1الأفراد:** إذ يمثل المواطن طالب الخدمة العامة، أي عندما تؤدي هذه العمليات على المواطنين بذاتهم، مثال ذلك عندما يدخل مريض للمستشفى فإن عمليات العلاج والوقاية ومختلف الخدمات الصحية تجري عليه بذاته، ويجري هذا الأمر على مختلف الخدمات العامة، مثل محاكمة الأفراد وسفرهم وغيرها من الأمثلة[1].

[1]- فريق بحث الادارة العامة، ملتقى الحكم الراشد في الادارة العامة، المدرسة الوطنية للادارة، الجزائر،2006،ص09.

**1-2الموارد**: حيث يمكن أن تصبح مختلف الموارد والأشياء هي أحد أنواع المدخلات في عمليات

الخدمة المقدمة من المنظمات العامة، أي عمليات الخدمة التي يتم إجراؤها على الأشياء وليس على الأفراد، وتسمى عمليات الأشياء المملوكة، مثل خدمات رخص مرور السيارات والخدمات العامة المختلفة في خطوط السكة الحديدية[1].

**1-3 المعلومات**: تمثل أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة، ويطلق عليها عمليات تشغيل المعلومات، ويعكس هذا النوع الجانب الحديث للخدمة العامة كمحصلة للتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال مثل: خدمات تحليل البيات في مراكز المعلومات، وعمليات تشغيل البيات في مراكز البحوث والجامعات.

**2 مفهوم الخدمة العامة العامة كنظام**

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

**2-1نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة**

وفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل علي مدخلات الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة.

**2-2 نظم تسليم الخدمة**

وفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة ثم التسليم النهائي للخدمة، وإيصالها للمواطن طالب الخدمة، ويتضمن مفهوم الخدمة العامة كنظام شكلين:

- خدمة عامة مرئية أو منظورة لمستقبل الخدمة (المواطن).
- خدمة عامة غير مرئية أو غير منظورة ويطلق عليها جوهر الخدمة الفني.

كذلك نجد من أبرز التعاريف المخصصة للخدمة العمومية هو ذلك الصادر من طرف مدرسة الخدمة العمومية: " الدولة ليست السلطة التي تقود السيارة إنها تأزر خدمات عمومية منظمة ومراقبة من طرف حاكمين..." ومن هنا يظهر مفهوم الخدمة العمومية على أنها: " هي كل وظيفة يكون أداؤها مضمونا ومضبوطا من قبل الحاكمين،

[1]- فريق بحث الادارة العامة، ملتقى الحكم الراشد في الادارة العامة، المدرسة الوطنية للادارة، الجزائر،2006،ص10.

أن تأدية هذه الوظيفة أمر ضروري لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي، وهي من طبيعة لا تجلها تحقق كاملة إلا بفضل تدخل قوة الحاكمين".[1]

– كما يري البعض أن الدولة هي تنظيم اجتماعي مشكل أساسا من طرف مجموعة من المصالح العمومية.

– وتعرف هذه المصالح على أساس مجموعة من التنظيمات المخصصة لإرضاء بعض الحاجات والمصالح الفردية والجماعية للأمة (...) المصالح العمومية هي التنظيمات المشكلة لهيكلة الدولة ". من هذا التعريف يمكن استنتاج النقاط التالية:

– الإدارة هي التي تنتج منافع للمصلحة العامة وإنها ممثلة من طرف الخدمات العمومية.

– لكي تصبح الخدمة خدمة عمومية لا بد أن تتمتع الخدمة بمعيار ثنائي، فهي خدمة من جهة اقتصادية ( صناعية تجارية)، أو إدارية، ومن جهة أخرى مراقبة الدولة لها تجعلها سياسية.

– ما هو أساسي في المصلحة العمومية هو مفهوم الهدف، فأي نشاط لا يؤدي بمفهوم الفائدة العمومية والمصلحة العامة هو لضرورة غير صادر من مصلحة عمومية.

ونستنتج في الأخير أن الهدف الأساسي للخدمة العمومية ليس هو تعظيم الربح المادي بل تعظيم الربح الإجتماعي.

**ثانيا: مبادئ وخصائص الخدمة العمومية**

**1–مبادئ الخدمة العمومية**

تتنوع الخدمات العمومية وتختلف حيث توجد منها خدمات ذات طابع إداري وأخرى ذات طابع صناعي.

**1–1 منطق المصلحة العامة:** وضع –رونار–ثلاث قواعد موضوعية حتى يؤهل نشاط الخدمة العمومية لمستوي المصلحة العمومية وتتمثل فيما يلي:

**1–1–1مبدأ المساواة أمام المصالح العمومية:** إن مبدأ المساواة أمام المصالح العمومية هو وجه آخر لمبدأ المساواة أمام القانون والتشريعات النابع عن إعلان حقوق الإنسان لسنة1789، ويكون مبدأ المساواة محترما

أكثر إذا ما تعلق الأمر بمصلحة خدمية تمتاز بالاحتكار كقطاع البريد والاتصالات، وتشمل المساواة أمام المصالح العمومية نوعين هما:

[1]–ثابي عبد الرحمان ادريس، المدخل الحديث في الادارة العامة، د.ب.ن: الدار الجامعية، 2001، ص 455.

**1-1-1-1 مساواة المستعملين:** تعني ضرورة أن تشتغل في نفس الظروف والشروط أمام كافة المستعملين بلا تمييز، فليس مصلحة عمومية من لا يستجيب لمختلف الرغبات وجل أصناف الحاجات بلا فوارق أو تمييز.

**1-1-1-2مساواة غير المستعملين:** تكون هنا بين كل الأشخاص الذين يجدون أنفسهم في اتصال مع المصالح العمومية، دون أن يكون لهم صفة المستعمل[1].

**1-1-2مبدأ الاستمرارية:** الخدمة العمومية كوضع لتلبية حاجة جد ضرورية، فيكون انشغالها مضمونا بصفة منتظمة ومستمرة دون انقطاع فإذا كانت الخدمة تشمل المصلحة العامة، فمن الضروري ضمان استمرارها حتى إذا كانت الخدمة تشمل المصلحة العامة فمن الضروري ضمان استمرارها حتى إذا كانت المؤسسة عاجزة لأنه يوجد حاجة حقيقية تستوجب الإشباع.

**1-1-3 مبدأ الملائمة:** هي تكييف وانسجام الخدمة مع رغبات الجمهور، أي يجب أن تؤدي الخدمة العمومية في إطار التلاؤم والانسجام مع رغبات وحاجات الجمهور المستهدف، فإن حصل تغيير وتطور الحاجات فيجب على الخدمة أن تتلاءم والمصلحة العمومية أن تنسجم، وذلك بتحسين نوعية وكمية أدائها، لهذا يعتبر مبدأ الملائمة كأساس لمبدأ الاستمرارية، كما طرحت اقتراحات أخرى لبعض الكتاب وهي إضافة قاعدتين:

**1-1-4مبدأ الحيادية:** وهي أن تشتغل المصلحة العمومية لأخذ لاعتبار فقط المصلحة العامة دون أي اعتبارات أخري[2].

**1-1-5مبدأ المجانية:** أن تشتغل المصلحة العمومية بدون مقابل، قد تكون بمقابل في شكل مبالغ رمزية فقط.

مثل المبالغ المسددة عند إنجاز فحوصات في المستشفيات والعيادات العمومية.

**1-2الاستقلالية تجاه السوق**

في الخدمات العمومية يقابلها ويعوضها في جانب مقابل مراقبة عمومية أقل أو أكثر وسعا لهذا سيتم معالجة هذا العنصر في نقطتين:

[1] -دلال السويسي، نظام المعلومات كأداة لتحسين جودة الخدمة الصحية لمؤسسة العمومية الاستشفائية- دراسة حالة- المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص نظام المعلومات2001، ص،38.

2-محمد بن سعيد محمد، المرجع السابق، ص136.

**–غياب منطلق السوق:** المؤسسة الخاصة لا تجلب مواردها إلا من السوق، ولذلك تعتبر ارتفاع وضخامة مبيعاتها كمؤشر لكفاءتها وكجزء لحسن تعاملها مع السوق، وهنا يطرح السؤال الآتي: هل يمكن لمصالح الخدمات العمومية التي تجلب بعض الموارد المالية خارج السوق، والتي تبيع خدماتها لزبائن خاضعين أن يكون مؤشر كفاءاتها وفعاليتها هو ذاته مؤشر كفاءة المؤسسة الخاصة؟

وللإجابة عن هذا السؤال يجب أن نفرق بين الخدمات العمومية ذات الطابع الإداري، وبين الخدمات العمومية ذات الطابع الصناعي التجاري من جهة أخرى.

فالخدمات العمومية ذات الطابع الإداري في الحقيقة ليس لها سوق لأنه ليس لها ما تبيع بمعنى آخر لا يوجد تبادل بين المستعملين ومقدمي الخدمة لذلك فقرار التعامل مع الخدمة الإدارية ليس في أي حال من الأحوال قرار شراء، ومن ذلك لا يمكن اعتبار حجم عدد الزبائن كمؤشر ومعيار لمستوي الخدمة المؤداة[1].

**–حضور المراقبة العمومية:** محدودية سلطة السوق هي معوضة من طرف زيادة وارتفاع في سلطة السلطات العمومية، ويمكن أن نحدد موقع الخدمة العمومية من خلال مجموعة متجانسة من النقاط، تمتد ابتداءا من تبعية كبرى تجاه السوق، ومن شبه استقلالية تجاه السلطات العمومية ( مخطط مستقل، حرية في تحديد الأسعار) إلى إستقلالية كاملة تجاه السوق.

### 2– خصائص الخدمة العمومية:

– الخدمات العمومية لها نظام خاص، لأنها تخضع لمجموعة من القواعد الموضوعة لغرض المصلحة العامة.

– كما أنه لكي تصبح الخدمة خدمة عمومية فمعناه أن هذه الخدمة تتمتع بمعيار ثنائي، فهي من جهة اقتصادية أو إدارية، ومن جهة أخرى مراقبة الدولة لها تجعلها سياسية.

– كما أن هناك ارتباط موجب بين مستوى التقدم والرفاهية التي يصلها البلد، وبين عدد الوظائف التي تتكفل بها المصالح العمومية.

– إن الهدف من تقديم الخدمة العامة ليس تحقيق الربح بل هدفها تحقيق الربح الاجتماعي.

– لا تقدم الخدمة العامة للأقليات فقط بل تسعى لتغطية أكبر قدر ممكن من الجمهور، وهذا راجع لأن الخدمة العامة ليست متميزة بعلاقات مع الزبائن[2].

– كذلك الخدمة العمومية تحتكر من طرف مؤسسات ضخمة وكبرى من حيث معدل تشغيلها.

---

[1]–دلال السويسي، مرجع سابق، ص39.

[2]–عبد القادر براينسيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية– دراسة على قطاع البريد والتصالات في الجزائر، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 2006، ص 12.

**ثالثا: أنواع الخدمة العمومية**

قدمت العديد من التصنيفات للخدمة العمومية على حسب اتجاهات ودراسات الباحثين، كما أنها تضم كذلك مجموعة كبيرة وغير متجانسة من الخدمات العمومية المنظمة من طرف الدولة، تتنوع بتنوع طلبات المواطنين وبتغير الظروف المعيشية، والتي أصبحت مرتبطة ارتباط وثيق لتقدم التكنولوجي والعلمي، ويمكن حصرها في مجموعة من الخدمات التالية:

**1-الخدمات الإدارية**: مثل خدمة الحالة المدنية بالبلديات ...

**2-الخدمات الاجتماعية والثقافية**: خدمات التمدرس الإلزامي، الخدمات الصحية ...

**3-الخدمات الصناعية والتجارية**: مثلا خدمة مؤسسة المياه، خدمة مؤسسة الكهرباء والغاز....

كذلك يمكن التمييز من ناحية ثانية بين ثلاث أنواع من الخدمات العمومية وفق التصنيفات التالية:

**1- من حيث طبيعة الخدمة المقدمة**: نجد صنفان خدمة فردية وخدمة جماعية.

**2- من حيث طبيعة استهلاك الخدمة**: نجد صنفان، خدمة ذات استهلاك إجباري: وهي الخدمات التي تكون ضرورية الحصول عليها وتوفيرها سواء للفرد أو للجماعة مثل السكن... وخدمة ذات استهلاك اختياري وهي الخدمات التي يكون الحصول عليها اختيار مثل: شراء معدات صناعية...

**3- من حيث طريقة تحمل تكلفة الخدمة**: نجد في هذه الحالة ثلاث أصناف:

**3-1خدمة مجانية**: تقدم دون مقابل، تتحمل تكلفتها كليا الخزينة العمومية للدول مثلا: حملات التلقيح، الأمن العمومي، الإدارة العمومية[1]....

**3-2 خدمة بالمقابل**: يتحمل تكلفتها كليا وبشكل مباشر المستفيد منها، مثلا: الكهرباء المنزلية، الهاتف العمومي ، الماء الشروب...

**3-3خدمة مدعمة**: يتحمل تكلفتها جزئيا المستفيد منها والباقي دعم حكومي لها، مثلا: النقل العمومي،

[1]-سيد أحمد سليم، خصائص الخدمة العامة، على الرابط الالكتروني: -www. un1unpan.org أطلع عليه بتاريخ : 2025/03/03. على الساعة : 15.00.

السكن، السلع الاستهلاكية الأساسية كمادة الحليب[1]...

### 4- تصنيفات أخري

كما ذهب البعض إلى تصنيف الخدمة العمومية إلى صنفين وفق المعيار التسويقي:

**4-1الخدمات المسوقة:** تتمثل في الخدمة المقدمة للأفراد بشكل اختياري، وطريقة الحصول عليها بمقابل يغطي إجمالي تكلفة الخدمة المقدمة ( الكهرباء، الغاز، الماء) أو تكون مدعمة جزئيا من الخزينة العمومية مثل: النقل العمومي، السلع والخدمات...

**4-2الخدمات غير المسوقة:** وتتمثل في تلك المقدمة والمفروضة على جميع المواطنين والمقيمين (من قبل القوة العمومية) والحصول عليها مجاني، وإنتاجها يمول بواسطة أموال عمومية من الإيرادات العامة للدولة من الحصيلة الجبائية خصوصا ( الأمن، خدمات البلدية، الإرة العمومية، النظافة العمومية ، حماية البيئة...).

### رابعا: أهم المعايير التي تتميز بها الخدمة العمومية

من خلال نتائج الأعمال والدراسات التي توصل إليها معظم العلماء الباحثين في مجال علم الإدارة العمومية أكدوا أن كل عملية التسيير لنشطات الخدمة العمومية ينبغي عليها أن تستخدم قواعد مشتركة تعد بمثابة قيم تستمد منها شرعيتها وصفاتها والمتمثلة في المعايير التالية:

### 1-معيار المساواة

يعبر هذا المعيار عن دعم التمييز بين المواطنين على أساس الأصل أو المعتقد أو اللون أو الانتماء الحزبي، ... فهذا المعيار يفرض المساواة بين المستفيدين في حالة وجودهم في وضعيات مماثلة[2].

### 2- معيار الاستمرارية

هذا المعيار يتطلب الأداء الدائم للخدمة العمومية لضمان اللاستمرارية والرفاهية الاجتماعية والرقي العام للمواطنين من خلال توفير الحاجات المشتركة الضرورية لهم، ولهذا يتعين على الدولة حماية المؤسسات والإدارات العمومية من حالات الفشل والإفلاس، كما يستوجب كذلك في حالات الإضراب الشرعي لعمال القطاع العمومي الالتزام بالحفاظ على الحد الأدنى في كل أو بعض نشاطات الخدمة العمومية.

---

[1]- نور الدين شنوفي، المناجمنت العمومي، على الرابط الالكتروني ، www.abcche.comأطلع عليه بتاريخ : 2025/03/03 علي الساعة 17.00.

[2]-آسيا بلخير، انواع الخدمات العمومية، محاضرة القيت على طلبة السنة ثانية ماستر علوم سياسية، تخصص حوكمة محلية وتنمية سياسية واقتصادية، جامعة قالمة، مقياس تسيير عمومي، يوم: 2014/11/04.

**3–معيار التطور**

هذا المعيار يسمح بتكييف محتوى الخدمة العمومية مع التطور الاجتماعي والتقدم التقني من جهة، واحتياجات المستفيدين من جهة أخرى، مثلا ادخال البطاقات البيوميترية وتحديث وسائل النقل الجماعي كالقطار الكهربائي والمترو ...

**4–معيار المجانية النسبية**

امتدادا لمعيار المساواة بين المواطنين في حالة ما إذا كانت وضعياتهم متباينة ( من حيث مستوى الدخل)، يتم اعتماد سلم يبين هذا التباين بحيث يدرج في أعلى هذا السلم الخدمات العمومية التي يكون الوصول إليها مجانا للجميع مثلا: خدمة الأمن والصحة، ... ثم ترتيب الخدمات تنازليا حسب نوعية الخدمة ومستوي دخل

المستفيد بحيث تتعدد التسعيرات وتندرج إلى غاية أسفل السلع، أين يقتضي معيار المساواة في التعامل الحصول على الخدمة العمومية بمقابل مثل أغلبية الخدمات العمومية ذات الصفة الصناعية والتجارية، كالسكن، التأمين، السياحة، والترفيه ، ويكون هذا التسعير خاضعا تقريبي قابل للمراجعة دوريا.

**5–معيار الشمولية**

انطلاقا من مفهوم الخدمة العمومية كونها خدمة أساسية يكون حق الاستفادة منها مكفولا لكل المواطنين لأنها تعتبر ضرورية في أغلب الأحيان، ومن ثم فإن هذه الخدمة ينبغي أن تكون في متناول جميع المواطنين والسماح لهم للوصول إليها بشروط مواتية لقدراتهم ومستويات معيشتهم.

**6–معيار الفعالية**

الخدمة العمومية في كل الأنشطة التي تثبت فيها عجز السوق في التصحيح الذي يحصل في حالات الاستغلال غير المتوازن بين مناطق الوطن ( خلق الفوارق الجهوية)، فتوفير بعض الخدمات العمومية الجوارية في مجال النقل والكهرباء والغاز والاتصالات والتعليم والصحة والأمن وشق الطرق في المناطق ذات النشاطات الاقتصادية خارج التجمعات السكانية الكبرى، وعليه فإن مثل هذه الخدمات تجعل تهيئة وتنمية هذه المناطق أكثر فعالية[1].

**7–معيار التضامن**

الخدمة العمومية ماهي إلا تعبير عن التضامن الاجتماعي بين المواطنين تتولى الدولة قيادته وتجسيده ميدانيا، من خلال محاربة لظاهرة الفقر والحرمان والمساهمة في تقليص الفوارق بين المواطنين بسبب الدخل أو الاوضاع الصحية والمادية، لذا فالخدمة العمومية تهدف مهامها إلى ثلاثة أصناف وفق معيار التضامن الاجتماعي والمتمثلة في:

[1]–دلال سويسي ، مرجع سابق، ص40.

- مهام تهدف إلى جعل الخدمة العمومية ماديا وماليا في متناول المواطنين المهددين للفقر والتهميش (الفئات المعوزة).
- مهام تهدف إلى المحافظة على الانسجام الاجتماعي والشعور بالمواطنة[1].
- مهام تهدف إلى المساهمة في تشجيع الاستعمال الفعال والعادل للموارد المشتركة.

**المطلب الثاني: ترقية وتطوير وإصلاح الخدمة العمومية**

يعتمد إصلاح وترقية الخدمة العمومية على استراتيجيات تسييريه، تبنى على أسس تطبيقية توجيهية تقوم بها النظم السياسية بوضع تشريعات وقوانين ضابطة لهذه العملية.

**أولا: تعريف ومبرارات اصلاح الخدمة العمومية**

سوف نتعرض في هذا الباب إالي تعريف إصلاح الخدمة العمومية من جهة وكذا سوف نتطرق إلي مبررات إصلاح الخدمة العمومية من جهة أخري.

**1-تعريف اصلاح الخدمة العمومية**

يعتبر إصلاح الخدمة العمومية احدى الركائز الأساسية في قضايا الإصلاح الإداري، والذي كان محل اهتمام عدد كبير من الدارسين والخبراء في الإدارة العامة، الذين أسهموا بشكل واسع في تحديد مضمون إصلاح الخدمة العمومية، كجزء من استراتيجيات التطور والتغير التنظيمي لذلك فإن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يقدم تعريف لإصلاح الخدمة العمومية والتي تعني: " بناء قطاع عام يتسم بالكفاءة والفعالية وقادر على خدمة حاجات الجماهير، وبالتالي فأساس اصلاح الخدمة هو خلق قطاع عام كفئ وفعال يتميز بمعرفة رغبات المستهلكين، قليل الروتين، له مواصفات المرونة واليسر في تقديم الخدمات العامة للمواطنين "[2].

و يتميز بما يلي :

- تقوية إدارة الموارد البشرية، وتحسين الوظائف والهياكل للخدمة العامة.
- مأسسة نظام إدارة الجودة بهدف علاج مشاكل المستهلكين بسرعة وليستجيب لاحتياجاتهم[3].
- حسين العمليات وتقديم الخدمات مثل زيادة توفير المعلومات وتحسين أداء المؤسسات العامة.

[1]-فريق بحث الإدارة العامة، مرجع سابق، ص17.

[2]-زهير عبد الكريم الكايد، الحكمانية قضايا وتطبيقات، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2003، ص167.

[3]-دلال سويسي ، مرجع سابق، ص41.

**2-مبررات اصلاح الخدمة العمومية**

تقوم مبررات إصلاح الخدمة العمومية إنطلاقا من النقاط التالية:

- تضخم الهيكل التنظيمي في منظمات الخدمة العامة وغياب التخصص الوظيفي، وضعف التأهيل المهني.
- ضعف التنسيق في العمليات الإدارية، مثل التخطيط والتنسيق داخل منظمات الخدمة العامة.
- البطالة المقنعة ووجود وظائف تجاوزها الزمن وتزايد المطالب الجماهيرية بتغيير أسلوب الخدمة[1].
- التحدت التكنولوجية وبروز مفاهيم حديثة في المنظمات العامة مثل التوظيف الإلكتروني، والخدمة العامة

الإلكترونية وغيرها من المفاهيم التي أفرزتها الثورة التكنولوجية والعصر الرقمي، أدت كل هذه الأسباب إلى وجود بعض المبادرات أو البرامج الرامية إلى إصلاح الخدمة المدنية والتي قام البنك الدولي بتدعيم الجزء الأوفر منها، منذ بداية الثمانينيات من القرن الماضي إلى مطلع العقد الأخير قدم البنك الدولي ما يزيد عن خمسة وسبعون برنامجا منها سبعة وأربعون برنامج في إفريقيا (غانا، غينيا، زمبيا)، تمثلت في تكوين وخلق مناصب خاصة بشؤون الأفراد، التدريب والتطوير للأفراد، إعادة النظر في تخطيط الموارد البشرية، الموازنات، برامج تحسين الأداء.

**ثانيا: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على فعالية منظمات الخدمة العمومية**

لقد أصبح استخدام التكنولوجيا الحديثة من وسائل اتصالات وشبكات إلكترونية في مجال الخدمات العامة يحقق مزايا عديدة، إذ تحقق درجة عالية من الراحة والملائمة مقارنة بتسليم الخدمة مع تسجيل السرعة في إنجاز المهام، وأداء الخدمات والحصول عليها أو طلبها والسهر على تلبية رغبات المواطنين، كما تؤدي إلى انخفاض نسبة الأخطاء في أداء وتقديم الخدمة بسبب الدقة في الإنجاز والتي تتميز بها الأنشطة الإلكترونية، وكذا توفير الوقت واختصاره بشكل ينهي العديد من مشاكل التعقيد الإداري والمرض البيروقراطي، وذلك من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قاعدة متكاملة من أدوات المعالجة والتي يمكن نشرها لمعالجة مشكلات التنمية التقليدية بطرق ابتكارية.

لذلك فالتوجه للخدمات العامة الإلكترونية وجعلها بالقرب من المواطن والزبائن والشركاء، يمكن الإدارة الإلكترونية من تسهيل توصيل الخدمة بشكل أفضل للمستخدم وإقامة روابط اقتصادية مع المشروعات التجارية وكذا توفير إدارة أكثر كفاءة والتزاما للمشروعات الحكومية[2].

[1]-زهير عبد الكريم الكايد، الحكمانية قضايا وتطبيقات، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2003، ص168.

[2]-نور الدين شنوفي، المناجمنت العمومي، على الرابط الالكتروني-www.abcche.com - أطلع عليه بتاريخ : 2025/03/03 على الساعة: 18.00.

**ثالثا : تكنولوجيا المعلومات والاتصال وترقية الخدمة**

تعتبر ثورة المعلومات والاتصال التي يشهدها العالم حلقة جديدة ضمن أساليب التطوير الإداري الحديث، وهذا ما خلف رغبة في إحداث تغييرات جذرية على أسلوب وعمل المؤسسات، كما أن إتقان هذه التقنيات الجديدة أصبحت تعتبر ميزة تنافسية وهذا كله بغية زيادة العطاء الذي تقدمه في صالح الخدمة العمومية وتحسين أنشطة المؤسسات التي تضطلع بالأنشطة والمهام الخدمية.

**1-أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على فعالية منظمات الخدمة العمومية**

لقد أصبح استخدام التكنولوجيا الحديثة من وسائل اتصالات وشبكات إلكترونية في مجال الخدمات العامة، يحقق مزايا عديدة ، إذ تحقق درجة عالية من الراحة والملائمة مقارنة بتسليم الخدمة وجها لوجه أو الاتصال المباشر مع تسجيل السرعة في انجاز المهام، وأداء الخدمات والحصول عليها أو طلبها، والسهر على إشباع رغبة المواطن كما تؤدي إلى محدودية وقلة نسبة الأخطاء في أداء وتسليم الخدمة، بسب الدقة المتناهية التي تميز الأنشطة الإلكترونية، توفير واختصار الوقت لصالح طالبي الخدمة ، بشكل ينهي مشاكل التعقيد الإداري ، والمرض البيروقراطي ، من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قاعدة متكاملة من أدوات المعالجة، والتي يمكن نشرها لمعالجة مشكلات التنمية التقليدية بطرق إبتكارية[1]

إن التوجه للخدمات العامة الالكترونية، وجعلها بالقرب من المواطنين ، والزبائن، والشركاء، سيمكن الإدارة الإلكترونية للحكم من تسهيل توصيل الخدمات بشكل أفضل للمستخدم، وإقامة روابط اقتصادية محسنة مع المشروعات التجارية، وكذلك توفير إدارة أكثر كفاءة والتزاما للمشروعات الحكومية.

ومن الأمثلة التي أحدثت نجاحا في مجال التكنولوجيا نجد دولة الهند أين تتواجد الأكشاك المقامة وسط التجمعات، حيث تدار بالكمبيوتر المعلومات الأساسية، وعمليات التوثيق والاستمارات، التي يحتاجها المواطنون في المناطق الريفية.

وبهذا تعمل علي توفير وقت المواطنين ، وأموالهم ، كما تعمل على توسيع نطاق تقديم الخدمات على المستوي المحلي فلا يمكن إغفال دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، في تحقيق تطوير نوعي على مستوى مؤسسات الخدمة العمومية.

[1]-ليان قطيني، تطبيقات الحكومة الالكترونية في مراكز خدمة المواطن، مؤتمر الشام الدولي الثالث للمعلوماتية، سوريا، سبتمبر، 2006، ص10.

**2-الإدارة الإلكترونية وآفاق ترشيد الخدمة العمومية**

أصبح من التطوير الكبير في مراكز الخدمة العمومية قضاء معظم الاحتياجات من مشتريات وخدمات متنوعة عن بعد، سواء كان المواطن في منزله أو عمله، من خلال مواقع الخدمات، والتسوق بالشبكة العالمية للمعلومات، وهو ما يؤدي للفصل بين طالب الخدمة، ومؤديها، وبين أسباب الانحراف.

وبالتالي جاء مصطلح الحكومة الإلكترونية للدلالة على استخدام نتاج الثورة التكنولوجية.

لتحسين مستويات الأداء في الأجهزة الحكومية، ورفع كفاءتها، وتعزيز دورها في تحقيق الأهداف، ويشمل ذلك الاستفادة من تراكم المعرفة، وتزايد التقدم التقني المرافق لها، فيتوسع قاعدة المستفيدين من الخدمة العمومية، من حيث وفرة هذه الخدمة، وتحسين أساليب تقديمها، عبر طرق غير تقليدية (الكترونية)، تمكن من الاطلاع على الخدمة، وإكمال التبادل بين الدوائر الحكومية وجمهور المستفدين من خدماته[1].

إن ترشيد الخدمة العمومية، يدفع إلى ضرورة اعتماد مبدأ عمل مراكز خدمة المواطن الذي يبنى على وجود مراكز قادرة على الاتصال بكافة إدارات الدولة، تستطيع بالنيابة على المواطن متابعة كافة معاملاته، بما في ذلك تلك المعاملات التي تتم عبر أكثر من إدارة واحدة، حيث لا يضطر المواطن إلى الانتقال من إدارة إلى أخرى لمتابعة معاملاته، إذ مع ازدياد اعتماد المؤسسات العمومية على أنظمة المعلومات، خاصة مع ظهور الانترنت، وظهور خدمات المواقع الالكترونية، والبريد الإلكتروني.

[1]-ليان قطيني، تطبيقات الحكومة الالكترونية في مراكز خدمة المواطن، مؤتمر الشام الدولي الثالث للمعلوماتية، سوريا، سبتمبر، 2006، ص12.

**خلاصة**

من خلال هذا الفصل يظهر لنا التطور الذي عرفته الادارة الالكترونية ومدي اهميتها بالنسبة للمؤسسات في هذه الفترات الاخيرة، مما ادى بالمجتمعات الالتحاق بالركب تجنبا لاحتمالات العزلة والتخلف ومواكبة عصر السرعة والمعلومات، والتنافس في تقديم السلع والخدمات، خاصة عندما بدأت الادارة الالكترونية تهتم بقطاع الخدمات العمومية ، وفق لمعايير الدقة، السهولة، والكفاءة، وذلك من اجل خلق بيئة وثقافة ادارية إلكترونية حديثة، تهدف إلى التحسين المستمر في الخدمة العامة، وتخفيض التكاليف وربح الوقت، وذلك من خلال اشراك المواطنين "الزبائن" في معاملات المؤسسة والحصول عليها وفق تسهيلات جديدة من اجل مواصلة سيرورة العمل وفق تكنولوجيا حديثة بما يوافق مع الخدمات العامة للمواطنين.

# الفصل الثاني:

# الدراسة الميدانية لدور الإدارة الإكترونية في ترقية الخدمات لمتوسطة الشهيد صيودة الحسين ببلدية غيلاسة

**تمهيـــد**

في الدراسة النظرية تم التطرق لأهم النقاط حول موضوع الادارة الالكترونية والخدمة العمومية ولتسليط الضوء أكثر على الموضوع قمنا بإجراء دارسة تطبيقية لمعرفة دور الادارة الالكترونية في ترقية الخدمة العمومية، في هذا البحث سنحاول في هذا الجزء إبراز الطريقة المستخدمة في الجانب الميداني وكذا مختلف الأدوات المستخدمة وذلك بإستعمال البرنامج الإحصائي spss.

وسيتم في هذا الفصل التطرق إلى:

تقديم عام للمؤسسة.

عرض وتحليل ومناقشة نتائج المؤسسة قيد الدراسة.

**المبحث الأول: تعريف عام للمؤسسة وطريقة وأدوات الدراسة**

سوف نتناول في هذا المبحث علي تعريف عام للمؤسسة قيد الدراسة (متوسطة الشهيد صيودة الحسين ببلدية غيلاسة)، ثم نتطرق إلي أهم الأدوات والطرق المستخدمة في الدراسة التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية وتشمل ( مجتمع وعينة الدراسة، أدوات الدراسة المستخدمة، الادوات المستخدمة في جمع البيانات، صدق وثبات...).

**المطلب الأول : التعريف بمتوسطة الشهيد صيودة الحسين ببلدية غيلاسة**

تعتبر متوسطة الشهيد صيودة الحسين مؤسسة ذات طابع إداري فهي لا تهدف لتعظيم الربح إنما تهدف لتقديم خدمات مجانية تتمثل في التربية والتعليم.

و يمكن إعطاء ملخص حول المؤسسة وأهدافها في البطاقة التالية :

**1-تسمية المؤسسة**

- متوسطة الشهيد صيودة الحسين بلدية غيلاسة / دائرة برج الغدير / ولاية برج بوعريريج.
- الرمز الجغرافي: 34285
- رقم الهاتف: 035.78.71.84
- الحساب الجاري البريدي: 07 / 632033

- حساب الخزينة: 07/ 1.34.00000.54
- نظام المؤسسة: نصف داخلي
- تاريخ الإنشاء: 04 / 10 / 1986
- تاريخ الفتح: 04 / 10 / 1986
- المساحة الكلية: 10.000 م$^2$
- المساحة المبنية: 2364.68 م$^2$
- المساحة الشاغرة: 7635.22 م$^2$
- السكنات الإلزامية: 03

**2-طريقة تسيير المؤسسة**

تسير المؤسسة في إطار المجالس العادية واجتماعات أخرى كمايلي :

مجلس التنسيق الإداري / مجلس التربية والتسيير / مجالس الأقسام / الجلسات التنسيقيـــة العمودية والأفقية / مجلس التأديب / الجمعية الثقافية والرياضية / جمعية أولياء التلاميـــذ /اجتماعات بداية السنة لجميع الموظفين للتنسيق.

**3-الهياكل والعتاد**

- -الحجرات العادية: عددها 18 مجهزة بالطاولات والكراسي والسبورات والستائر وصالحة للإستعمال.
- -المخابر: عددها 02 صالحة للاستعمال.
- -الورشات: عددها 02 تفي بالغرض .
- مخبر الإعلام الآلي: متوفر ومزود ب 16 جهاز إعلام ألي وبطابعتين، حيث يستفيد التلاميذ من حصص دراسية في الإعلام الآلي.
- مكاتب إدارية : العدد 07 مكاتب+ حجابة.
- المدرج: غير متوفر.
- النادي: غير متوفر.

- المكتبة: متوفرة حيث استغلت قاعة لهذا الغرض، وتتوفر على عدد هام من الكتب في مختلف الميادين ويتم استغلال كل المبالغ المخصصة في الميزانية بالتشاور مع الأساتذة.
- عدد الكتب: 4842
- المخازن : العدد 03(مواد غذائية – مواد التظيف والخردوات- المواد المكتبية).
- قاعة المطالعة: غير متوفرة .
- المراقد: المؤسسة ذات نظام نصف داخلي .
- التدفئة: مركزية بالغاز الطبيعي في انتظار تجديد شبكتها وذلك نظرا لقدمها وعدم صلاحيتها.
- الساحة : العدد01.
- المرافق الرياضية: توفر ملعب (ماتيكو) حسن الارضية مع انعدام قاعة لتغيير الملابس.
- قاعة التوثيق والأرشيف: تبقى المؤسسة تعاني من ضيق المكتب الإداري المخصص لحفظ الأرشيف وهذا نظرا لانعدام قاعة خاصة لذلك.
- عدد الكراسي : العدد 800كرسي.
- عدد الطاولات : العدد 360طاولة.
- مقاعد المخبر : العدد 40كرسي
- عدد السبورات: جهزت الأقسام بسبورات بيضاء وتم الاستغناء عن السبورات القديمة(العدد : 20).
- مكاتب إدارية : العدد 15
- كراسي إدارية : العدد 22
- خزائن حديدية : العدد 08.

**4- التجهيزات**

-آلات السحب: عددها 02.

-آلات النسخ: موزعة كمايلي :

01 في مكتب المدير، 01 في مكتب المقتصد، 01 في مكتب الأمانة، 01في مكتب الرقابة، 02 في مخبر الإعلام الألي، 01 في المكتبة.

-أجهزة الإعلام الألي : 25 جهاز حديث.

-مودام : 01.

**5- البرمجيات**

-المؤسسة مربوطة بشبكة الأنترنيت عالية التدفق(Fibre optique).

-المؤسسة مربوطة بموقع أنترنيت خاص بالأولياء (فضاء الأولياء).

-كل المؤسسات التربوية في الوطن (إبتدائيات –متوسطات-ثانويات) مربوطة بموقع أنترنيت مع الوزارة فيه كل مايخص المؤسسة.

-موقع المؤسسة في الأنترنيت.

-البريد الإلكتروني للمؤسسة.

**6- الطاقم البشري**

-تعداد التلاميذ لهذه السنة : 726 تلميذ موزعة علي 18 فوج تربوي.

-هيئة التأطير: المديـــر

المقتصـــد

مستشار التربية

مستشار التوجيه

-تعداد الأساتذة: 33 أستاذ

-تعداد المشرفين التربويين: 08

-تعداد الإداريين: 08

-تعداد العمال المهنيين: 16

**7- الصحة المدرسية**

تتوفر المؤسسة على وحدة الكشف والمتابعة ولا نجد أي صعوبة في تنقل التلاميذ أثناء دورات الكشف وتغطي المؤسسة وكل المدارس الابتدائية التابعة لها، إلا أن هذه الأخيرة تعاني من نقص في الطاقم الطبي ( الأطباء ) وتتوفر:

-طبيب عام + ممرض +طبيب أسنان + أرطوفونيست+ أخصائي نفساني.

-مكاتب إدارية +سرير طبيب الأسنان +تجهيزات مختلفة.

**8-المحيط الخارجي**

-جمعية أولياء التلاميذ: نشاط جمعية أولياء التلاميذ يبقى محدودا تجاه المؤسسة ويرجع ذلك إلى عدم شعورهم بالمسؤولية وكذا نقص الإعلام في هذا المجال والذي يجب أن يحظى بالاهتمام من طرف الجميع .

-السلطات المحلية: علاقة احترام متبادل.

-المحيط الثقافي: يبقى الاحتكاك بالنوادي محدودا نظرا لغلاء الأسعار.

**9-المجال التكويني:**

-العمل على تكوين الأساتذة عن طريق الندوات المحلية والمجلات التربوية.

-العمل على تكوين الإداريين عن طريق الندوات المحلية.

-العمل على تكوين كل الطاقم الإداري والتربوي حول الرقمنة والإدارة الإلكترونية.

**المطلب الثاني: طرق وأدوات الدراسة**

سنتناول في هذا المطلب طريقة الدراسة وكذا أدوات الدراسة(المقابلة والإستبيان) التي تم استعمالها في متوسطة صيودة الحسين.

**أولا: طريقة الدارسة**

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى مجتمع وعينة الدارسة، تحديد متغيرات الدراسة، كيفية قياسها ومصادر بيانات الدراسة.

**1-مجتمع وعينة الدراسة**

يمكن ايجاز مجتمع وعينة الدراسة كما يلي:

### 1-1مجتمع الدراسة

بما أن مجال الدارسة قطاع خدماتي وموضوع الدراسة يخدم هذا القطاع، تم تطبيق هذه الدراسة على متوسطة الشهيد صيودة الحسين بلدية غيلاسة ولاية برج بوعريريج وذلك عن طريق دراسة دور الادارة الالكترونية في ترقية قطاع الخدمات العمومية.

### 1-2 عينة الدراسة

بما أنه تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات، فقد توصلنا إلى تحديد الطريقة التي يمكن من خلالها سحب العينة والتي سيتم توزيع وإجراء الاستبيان عليها بالاعتماد على الطريقة غير العشوائية (غير الاحتمالية)، وهذا لغياب قاعدة البيانات حول المجتمع المدروس من جهة، ولكونها ميسرة بالنسبة للقائم بالبحث ونظرا لسهولة اختيار مفردات العينة من مجتمع الدراسة من جهة أخرى.

### 11-3 حجم العينة

استهدف الاستبيان موظفي وعمال المتوسطة ، وقد تم توزيع 55 إستبانة علي الموظفين والجدول الاتي يبين ذلك:

**الجدول رقم (3): عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والقابلة للمعالجة**

| البيان | العمال | النسبة |
|---|---|---|
| الإستبيانات الموزعة | 55 | %100 |
| الإستبيانات المفقودة | 03 | %5.45 |
| الإستبيانات الملغاة | 02 | %3.64 |
| الإستبيانات الصالحة للتحليل | 50 | %90.91 |

المصدر: إعداد الطالب

### 2-تحديد متغيرات الدراسة

من أجل تحقيق هدف الدراسة تم اختيار مجموعة من المتطلبات للإدارة الالكترونية كمتغير مستقل وتطبيق تحسين اداء الخدمة العمومية كمتغير تابع ويمكن توضيحها فيما يلي:

**– المتغير المستقل: الادارة الالكترونية**

يتمثل المتغير المستقل في دراسة الادارة الالكترونية (مدى استخدام الأجهزة والبرامج، استخدام نظم المعلومات الادارية، قواعد البيانات، ملائمة البرامج المستخدمة)باعتبارها أحد العوامل التي تؤثر في تطبيق الادارة الالكترونية.

**– المتغير التابع: تحسين اداء الخدمة العمومية**

يتمثل المتغير التابع في الدراسة تحسين اداء الخدمة العمومية(ترقية قطاع الخدمات).

**جدول رقم (4): يوضح متغيرات الدراسة**

| المتغيرات | Name |
|---|---|
| المتغير التابع: تحسين اداء الخدمة العمومية | MY |
| المتغير المستقل: الادارة الالكترونية | MX |

**ثانيا: أدوات الدارسة**

سوف نتطرق في هذا الباب إلي أهم الأدوات الأحصائية المستخدمة في الدراسة.

**1– الأدوات الإحصائية المستخدمة**

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان، تمت عملية تفريغ البيانات فيExcel والاستعانة ببرنامجSPSS النسخة19.

حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي:

– استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة؛

– استخدام المتوسطات الحسابية؛

–استخدام الانحرافات المعيارية؛

–أساليب تحليل الانحدار والارتباط لإثبات وجود علاقة بين الادارة الالكترونية وتحسين اداء الخدمة العمومية؛

-معامل الثبات معيار ألفا كرونباخ ؛

## 2- الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدارسة، وكذلك تم الاعتماد على الملاحظة العلمية.

### 2-1- الاستبيان:

حيث خصص الاستبيان لمعرفة مدى وعي العمال لمفهوم إدارة المسارات المهنية وسلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.

**- الجزء الاول**

ويتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة عمال متوسطة صيودة الحسين مثل : (الجنس، العمر، الخبرة في مجال الوظيفة، المستوي التعليمي).

**- الجزء الثاني**

يتعلق بالإدارة الالكترونية ويحتوي على 10 عبارات.

**-الجزء الثالث**

يتعلق اداء العاملين ويحتوي على 05 عبارة.

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الثاني والثالث في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس "ليكارت" ذي 3درجات، ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال يطلب من العمال إعطاء درجة موافقاتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس "ليكارت الثلاثي "كما يلي:

- موافق تعطى لها ثلاث درجات.
- محايد تعطى لها درجتان.
- غير موافق تعطى لها درجة واحدة.

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس "ليكارت الثلاثي" كما هو موضح :

**جدول رقم (5): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)**

| المتوسط الحسابي | من1إلي1.66 | من1.67إلي2.34 | من2.35إلي3.00 |
|---|---|---|---|
| الإتجاه | لاأوافق | محايد | أوافق |
| درجة التقييم | ضعيف | متوسط | عالي |

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (1-3=2) ثم نقسمه على اكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (2/3=0.66) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: ( من 1الى 1.66 غير موافق ومن 1.67الى 2.34 محايد ومن 2.35 إلى 3 موافق).

### 2-2الملاحظة العلمية

تم الاعتماد على الملاحظة والتي كان لها دور كبير في فسح المجال لاستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على الفروع والهياكل والمصالح، وذلك من خلال الزيارات والتنقل بمختلف الأماكن بميدان الدراسة والتي سمحت بالتعرف على طبيعة وظروف العمل وملاحظة اداء وعلاقات العمال.

### 2-3 صدق وثبات الاستبيان

لقد تمت إجراء عدد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته مستخدما في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

### 2-3-1صدق المحكمين

لغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في هذا المجال، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا، وببساطة لتظهر في شكلها النهائي.

### 2-3-2 ثبات الاستبيان

لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس آلفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس فلوحظ ان معامل الثبات لمتوسطة صيودة الحسين نسبتها مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة. بحيث يجب ان لا تقل قيمة المعامل عن 60% لكي نعتمد على النتائج المتوصل إليها في البحث.

**جدول رقم (6) : معامل الثبات للمؤسسة العمومية باستخدام طريقة آلفاكرونباخ**

| المؤسسة | متوسطة صيودة الحسين |
|---|---|
| معامل آلفا كرونباخ | 0.633 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتSPSS

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا يصل إلى 63.3 %، حيث تعتبر ذو مستوى جيد من الثقة والثبات، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات .

## المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

بعد تحديد طريقة وأدوات الدراسة، سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى عرض نتائج الدراسة التطبيقية وتحليلها إحصائيا ومناقشة وتفسير النتائج إقتصاديا .

### المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة

في هذا الباب سوف نستظهر نتائج دراستنا التي قمنا بها في متوسطة الشهيد صيودة الحسين ببلدية غيلاسة ، أما النتائج فكانت علي النحو التالي:

**أولا– عرض النتائج المتعلقة بالخصائص الديمغرافية**

**1– عرض النتائج المتعلقة بالجنس**

**جدول رقم (7): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس في المؤسسة محل الدراسة**

| الجنس | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| ذكر | 24 | % 48.00 |
| أنثى | 26 | % 52.00 |
| المجموع | 50 | % 100.00 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتSPSS

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب الجنس لأفراد العينة تمثل في نسبة48.0% ذكور، وما نسبته 52.0% إناث، أي سيطرة العمال من فئة الاناث على فئة الذكور في متوسطة صيودة الحسين ببلدية غيلاسة.

**2– عرض النتائج المتعلقة بالعمر**

**الجدول رقم (8): توزيع عينة الدراسة حسب العمر في المؤسسة محل الدراسة**

| العمر | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| أقل من 30سنة | 16 | % 32.00 |
| من 31 الي 40 سنة | 30 | % 60.00 |
| من 41الي 50سنة | 3 | % 6.00 |
| من 50سنة فأكثر | 1 | % 2.00 |
| المجموع | 50 | % 100.00 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتSPSS

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب العمر لأفراد العينة تمثل ما نسبته 32.0% أعمارهم أقل من 30 سنة، وما نسبته 60.0 %أعمارهم من31–40سنة، وما نسبته 6.0 %أعمارهم من

41-50سنة، وما نسبته 2.0 %أعمارهم من 50 سنة فأكثر، أي أن فئة الموظفين 31-40 سنة في المتوسطة هي التي تمثل أكبر نسبة.

**3- عرض النتائج المتعلقة بالتحصيل التعليمي**

**الجدول رقم(9 ): توزيع عينة الدراسة حسب التحصيل العليمي في المؤسسة محل الدراسة**

| المستوى التعليمي | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| دون الليسانس | 15 | %30.00 |
| شهادة الليسانس | 16 | %32.00 |
| مهندس | 4 | %8.00 |
| الماستر | 15 | %30.00 |
| المجموع | 50 | %100.00 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتSPSS

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب المستوي التعليمي، نجد أن الأغلبية تملك شهادة الليسانس وذلك بنسبة 32.0 %من مجموع الموظفين ثم يليها فئة الموظفين دون ليسانس وفئة الموظفين الذين يملكون شهادة الماستر بنسبة متساوية وتقدر ب 30.00 %.

أما فئة المهندسين فهي الأقل تمثيلا بنسبة 4.00% وهذا راجع كون المؤسسات التربوية لا تحتاج كثيرا هذا الصنف من الموظفين.

**4- عرض النتائج المتعلقة بالخبرة**

**الجدول رقم(10): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة في المؤسسة محل الدراسة**

| عدد سنوات العمل | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| أقل من5سنوات | 12 | %24.00 |
| من5إلى 10 سنوات | 27 | %54.00 |
| من10إلى 20 سنة | 7 | %14.00 |
| أكثر من 20 سنة | 4 | %8.00 |
| المجموع | 50 | %100.00 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتSPSS

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب فئة الخبرة إلى أن فئة (من 5 الى10سنوات) تحصلت على اكبر نسبة والتي تقدر بـ 54% وهم عمال من ذوي خبرة طويلة في المؤسسة وتليها فئة اقل من 5 سنوات عمل في المؤسسة وهذا ما تشير إليه النسبة البالغة24% وهذا ما يدل على مهارة وخبرة العمال في التعامل وجهودها في تقديم الأفضل للمؤسسة.

**ثانيا: عرض النتائج المتعلقة بالإدارة الالكترونية**

**1-عرض النتائج المتعلقة بالبعد الاول: مدى استخدام الاجهزة والبرامج**

**الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال متوسطة صيودة الحسين ببلدية غيلاسة**

| العبارة | متوسط حسابي | إنحراف معياري | الدرجة |
|---|---|---|---|
| تتوفر المؤسسة محل الدراسة علي أجهزة الحاسوب اللازمة لأداء الأعمال ، وهي أجهزة حديثة وذات تقنية عالية. | 2.51 | 0.61 | عالي |
| تتوفر المؤسسة محل الدراسة على شبكات الاتصال اللازمة ، وهي متوفرة في كل الأوقات وتتميز بالتدفق السريع. | 2.42 | 0.73 | عالي |
| البرمجيات والأجهزة المستخدمة تساهم في زيادة القدرة علي تحليل المشاكل بدقة وتساهم في اتخاذ القرار بفاعلية. | 2.46 | 0.73 | عالي |
| مدي استخدام الأجهزة والبرامج | 2.56 | 0.35 | عالي |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتSPSS

**التعليق**

يتضح من الجدول أن بعد مدى استخدام الأجهزة والبرامج سائد بدرجة متوسطة في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي ( 2.56 ) كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة "تتوفر المؤسسة محل الدراسة علي أجهزة الحاسوب اللازمة لأداء الأعمال ، وهي أجهزة حديثة وذات تقنية عالية." بمتوسط حسابي ( 2.51) وبانحراف معياري (0.61)، تليها عبارة" البرمجيات والأجهزة المستخدمة تساهم في زيادة القدرة على تحليل المشاكل بدقة وتساهم في اتخاذ القرار بفاعلية " بمتوسط حسابي ( 2.46) وبانحراف معياري (0.73).

ثم تليها عبارة " تتوفر المؤسسة محل الدراسة على شبكات الاتصال اللازمة، متوفرة في كل الأوقات وتتميز بالتدفق السريع". بمتوسط حسابي (2.42 ) وبانحراف معياري (0.73).

**2- عرض النتائج المتعلقة بالبعد الثاني: استخدام نظم المعلومات الادارية**

**جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال متوسطة صيودة الحسين بلدية غيلاسة.**

| العبارة | متوسط حسابي | إنحراف معياري | الدرجة |
|---|---|---|---|
| تسهم نظم المعلومات المستخدمة في توفير في الوقت المناسب وفي أقصي الأجال ، وتسهم في توفير المعلومات الحديثة. | 2.62 | 0.58 | متوسط |
| تستخدم المؤسسة محل الدراسة الأدوات الرقمية كالمنصات، مودل، زوم، جهاز حاسوب، جهاز عرض، | 2.51 | 0.61 | عالي |
| إستخدام نظم المعلومات الإدارية | 2.26 | 0.32 | متوسط |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتSPSS

**التعليق**

يتضح من الجدول أن بعد استخدام نظم المعلومات الادارية سائد بدرجة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي ( 2.26 ) كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " نظم المعلومات المستخدمة تسهم في توفير المعلومات الحديثة "بمتوسط حسابي بلغ (2.62) وانحراف معياري ( 0.58 ) .

في حين جاءت العبارة " تستخدم المؤسسة محل الدراسة الأدوات الرقمية كالمنصات، مودل، زوم، جهاز حاسوب، جهاز عرض، ....." في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري (0.61 )، وهذا ما يدل على أن العمال يشعرون برضا متوسط عن استخدام نظم المعلومات الادارية.

**.3- عرض النتائج المتعلقة بالبعد الثالث: قواعد البيانات**

**جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال متوسطة صيودة الحسين بلدية غيلاسة.**

| العبارة | متوسط حسابي | إنحراف معياري | الدرجة |
|---|---|---|---|
| تسهم قواعد البيانات في حفظ الكم الهائل منها | 2.68 | 0.65 | عالي |
| تساعد قواعد البيانات في سرعة استرجاع المعلومات عند الحاجة إليها | 2.50 | 0.61 | عالي |
| تسهم قواعد البيانات في تبادل المعلومات بين مختلف الدوائر والأقسام المختلفة | 2.68 | 0.62 | عالي |
| قواعد البيانات | 2.62 | 0.36 | عالي |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتSPSS

**التعليق:**

يتضح من الجدول أن بعد قواعد البيانات سائد بدرجة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي ( 2.62 ) وانحراف معياري (0.36) كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " تسهم قواعد البيانات في حفظ الكم الهائل منها "بمتوسط حسابي بلغ (2.68) وانحراف معياري ( 0.65 ) مع العبارة " تسهم قواعد البيانات في تبادل المعلومات بين مختلف الدوائر والأقسام المختلفة " بمتوسط حسابي ( 2.68) وبانحراف معياري (0.62)، في حين جاءت العبارة " تساعد قواعد البيانات في سرعة استرجاع المعلومات عند الحاجة إليها " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(2.50) وانحراف معياري (0.61).

وهذا ما يدل على أن العمال يشعرون برضا عالي عن قواعد البيانات.

**4- عرض النتائج المتعلقة بالبعد الرابع: ملائمة البرامج المستخدمة**

**جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال متوسطة صيودة الحسين بلدية غيلاسة.**

| العبارة | متوسط حسابي | إنحراف معياري | الدرجة |
|---|---|---|---|
| تتصف البرامج المستخدمة بسهولة التعلم والتشغيل والإرشادات وبتقديم المعلومات التوضيحية وقت حدوث أي خلل. | 2.80 | 0.53 | عالي |
| تحرص المؤسسة علي توفير أمن الشبكات لغرض حماية المعلومات والبيانات والحفاظ علي سريتها | 2.10 | 0.73 | متوسط |
| ملائمة البرامج المستخدمة | 2.55 | 0.33 | متوسط |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتSPSS

**التعليق:**

يتضح من الجدول رقم أن بعد ملائمة البرامج المستخدمة سائد بدرجة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي ( 2.55 ) وانحراف معياري (0.33)كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " تتصف البرامج المستخدمة بسهولة التعلم والتشغيل والإرشادات وبتقديم المعلومات التوضيحية وقت حدوث أي خلل" بمتوسط حسابي بلغ (2.80) وانحراف معياري ( 0.53 )، في حين جاءت العبارة " تحرص المؤسسة على توفير أمن الشبكات لغرض حماية المعلومات والبيانات والحفاظ على سريتها" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.10) وانحراف معياري ( 0.73 )، وهذا ما يدل على أن العمال يشعرون برضا متوسط عن ملائمة البرامج المستخدمة.

**5- عرض نتائج المتعلقة بترقية اداء الخدمة العمومية**

**جدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال متوسطة صيودة الحسين بلدية غيلاسة.**

| العبارة | متوسط حسابي | إنحراف معياري | الدرجة |
|---|---|---|---|
| الإدارة الإلكترونية تحسن التواصل داخل المؤسسة وهل هي واضحة ومفهومة للجميع | 2.74 | 0.52 | عالي |
| تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين إدارة الوقت والجهد | 2.72 | 0.49 | عالي |
| ساعدت الإدارة الإلكترونية في التخلص من الملفات الورقية | 2.80 | 0.40 | عالي |
| تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين هو المحدد الرئيسي للنجاح للمؤسسة | 2.48 | 0.64 | عالي |
| الحصول على التدريب المناسب في الإدارة الإلكترونية يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد | 2.50 | 0.63 | عالي |
| ترقية أداء الخدمة العمومية | 2.62 | 0.47 | عالي |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتSPSS

**التعليق :**

يتضح من خلال الجدول ان المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلقة بترقية الخدمة العمومية بلغ (2.62) وانحراف معياري (0.47)، وقد احتلت العبارات رقم (03)" ساعدت الإدارة الإلكترونية في التخلص من الملفات الورقية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (0.40).

كما يظهر في الأخير أن اغلب العبارات في جدول المتوسطات الحسابية مرتفعة ومتقاربة نوعا ما مما يدل على وجود مستوى اهتمام عالي بأداء العاملين.

**ثالثا : عرض النتائج المتعلقة بعلاقة ابعاد الإدارة الالكترونية وتحسين أداء الخدمة العمومية**

**1- باستخدام معاملات الارتباط سيبرمان**

**الجدول رقم (16 ): العلاقة الارتباطية بين جميع الابعاد**

| أداء الخدمة العمومية | أبعاد الإدارة الإلكترونية | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | الأجهزة والبرامج | نظم المعاومات | قواعد البيانات | ملائمة البرامج | الإدارة الإكترونية |
| مستوي الدلالة | 0.041 | 0.430 | 0.527 | 0.068 | 0.163 |
| معامل الإرتباط | 0.290 | 0.114 | 0.092- | 0.261 | 0.200 |
| حجم العينة | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتSPSS

**التعليق**

يتضح من خلال جدول الارتباط للمتوسطة محل الدراسة أن اغلب العلاقات الارتباطية ضعيفة ليس لها دلالة وعند مستويات ايجابية بين أبعاد المتغير المستقل الادارة الالكترونية والمتغير التابع اداء الخدمة العمومية(ترقية قطاع الخدمات) في المؤسسة محل الدراسة (متوسطة صيودة الحسين ببلدية غيلاسة)، في حين وجدنا ان بعد واحد من أبعاد الادارة الالكترونية يؤثر على اداء الخدمة العمومية هو بعد مدى استخدام الاجهزة والبرامج بنسبة (29.0%) ومستوى دلالة (0.041)، وهو اقل من 0.05 وبالتالي يجب على المؤسسة ان تستغل وتنمي وتحافظ بشكل اكبر على هذا البعد لدى الأفراد العاملين وهذا دال على ان عمال المتوسطة لا يرغبون في تغيير الأجهزة والبرامج، وهي قيمة إيجابية وذات ارتباط ضعيف تؤكد على الدور الذي يلعبه بعد مدى استخدام الاجهزة والبرامج على اداء الخدمة العمومية إلا ان هناك عوامل أخرى تؤثر علي أداء الخدمة العمومية، في حين جاء بعد قواعد البيانات سالب في المرتبة الأخيرة بنسبة (-0.092) ومستوى دلالة (0.527) بالتالي هنا يجب على المؤسسة ان تعمل على البحث عن نقاط الضعف ومحاولة معالجتها وتوفير مختلف الظروف والوسائل التي تجعل العامل يهتم بتحسين اداء الخدمة العمومية في المؤسسة . هذه النتائج تدل على أنه يوجد أدلة وإثباتات كافية من بيانات العينة للقول أنه هناك تأثير بشكل ضعيف وعلاقة ارتباطية ضعيفة بين أبعاد الادارة الالكترونية وتحسين اداء الخدمة العمومية.

**2-باستخدام معادلة خط الانحدار**

الجدول الموالي يوضح قيم معاملا خط الانحدار لمتوسطة صيودة الحسين ببلدية غيلاسة محل الدراسة.

**جدول رقم (17): يوضح قيم معاملات خط الانحدار لمتوسطة الشهيد صيودة الحسين ببلدية غيلاسة.**

| نموذج | Coeff non standarisés | | Coeff standaris | t | sig |
|---|---|---|---|---|---|
| | A | .Erre stand | beta | | |
| Constant | 1.785 | 0.274 | | 6.905 | 0.000 |
| ملائمة البرامج | 0.270 | 0.107 | 0.344 | 2.536 | 0.015 |

**a: dependent Variable تحسين اداء الخدمة العمومية: التابع المتغير.**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتSPSS

**التعليق:**

من خلال الجدول نلاحظ ان متغير مستقيل واحد هو الذي يوثر في اداء الخدمة العمومية وهو ملائمة البرامج المستخدمة وباقي المتغيرات المستقلة ( مدى استخدام الاجهزة والبرامج ، استخدام نظم المعلومات الادارية، قواعد البيانات) لا تؤثر في اداء الخدمة العمومية وهذا لان مستوى دلالتها اكبر من0.05.

ويمكن اعطاء علاقة التأثير بالمعادلة التالية: $Y = 1.78+0.27\ xd$

ومنه فان زيادة الملائمة في البرامج يؤدى إلى زيادة اداء الخدمة العمومية ب27%.

**جدول رقم (18): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين في تحسين اداء الخدمة العمومية حسب الجنس**

| البيان | المحسوبيةF | SIG |
|---|---|---|
| دور الادارة الالكترونية | 0.131 | 0.719 |

**المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتSPSS**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس لان مستوى الدلالة المحسوبة sig= 0.719 وهي اكبر من مستوى الدلالة المعتمدة(0.05)

**جدول رقم (19): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين في تحسين اداء الخدمة العمومية حسب العمر**

| البيان | المحسوبيةF | SIG |
|---|---|---|
| دور الادارة الالكترونية | 3.125 | 0.035 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتSPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ انه توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير العمر لان مستوى الدلالة المحسوبة sig = 0.035 وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)

**جدول رقم (20): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين في تحسين اداء الخدمة العمومية حسب المستوى التعليمي**

| البيان | المحسوبيةF | SIG |
|---|---|---|
| دور الادارة الالكترونية | 3.289 | 0.029 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتSPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ انه توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي لان مستوى الدلالة sig= 0.029 وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)المحسوبة

**جدول رقم (21): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين في تحسين اداء الخدمة العمومية حسب الخبرة**

| البيان | المحسوبةF | SIG |
|---|---|---|
| دور الادارة الالكترونية | 2.356 | 0.084 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتSPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الخبرة لان مستوى الدلالة المحسوبة= 0.084 sig وهي اكبر من مستوى الدلالة المعتمدة(0.05)

**المطلب الثاني: مناقشة النتائج**

في هذا المطلب سوف نعرض مختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل اليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وللوصل إلى نفي أو ثبات الفرضيات من خلال استنتاجات الدراسة.

اختبار الفرضية الاول والتي تنص:

. هناك مستوى عالي في تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسات العمومية أثبتت الدراسة انه هناك مستوى عالي في تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسة العمومية محل الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الادارة الالكترونية، وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته ( 2.55) وهو مستوى عالي.

**اختبار الفرضية الثانية والتي تنص:**

هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دور الادارة الالكترونية وتحسين اداء الخدمة العمومية.

اثبتت الدراسة انه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين بعد ملائمة البرامج وتحسن اداء الخدمة العمومية في المؤسسة العمومية محل الدراسة.

وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ضعيفة بين الإدارة الالكترونية وتحسين اداء الخدمة العمومية.

**اختبار الفرضية الثالثة والتي تنص:**

**توجد فروق ذات دلالة احصائية في تحسين اداء الخدمة العمومية تعزى للمتغيرات الديمغرافية .**

**الفرضية الفرعية الاولى:**

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين اداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير الجنس .

وهي أكبر من مستوي الدلالة المطلوبة 0.05=SIG0.719 نلاحظ ان نرفض الفرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين اداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير الجنس . ونقبل الفرضية البديلة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين اداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير الجنس.

**الفرضية الفرعية الثانية:**

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين اداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير العمر.

0.035 وهي أقل من مستوي الدلالة المطلوبة SIG.0.05 = نلاحظ ان نقبل الفرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين اداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير لعمر. ونرفض الفرضية البديلة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين اداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير العمر.

**الفرضية الفرعية الثالثة :**

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور الادارة الالكترونية في تحسين اداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

وهي أقل من مستوي الدلالة المطلوبة SIG.0.05 =029.نلاحظ أن نقبل الفرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور الادارة الالكترونية في تحسين اداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير المستوى التعليمي ونرفض الفرضية البديلة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين اداء الخدمة العمومية تعزي لمتغير التحصيل العلمي.

**الفرضية الفرعية الرابعة:**

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين اداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير الخبرة.

وهي أكبر من مستوي الدلالة المطلوبة SIG .0.05 =084.نلاحظ ان نرفض الفرضية الصفرية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين اداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير الخبرة ونقبل الفرضية البديلة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين اداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير الخبرة.

**خلاصة**

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية لمتوسطة الشهيد صيودة الحسين ببلدية غيلاسة ولاية برج بوعريريج حول دور الادارة الالكترونية في ترقية الخدمة العمومية، حيث تم التطرق فيها إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية حيث اقتصرت على 50 استبيان صالح للتحليل الإحصائي، ثم قمنا بتفريغ هذه الاستمارات باستخدام الأساليب الإحصائية من اجل اختبار الفرضيات الدراسة وبعدها تعرضنا لتفسير ومناقشة نتائج الاستبيان وذلك بالإستعانة بالبرامج الإحصائية.

وهذا من أجل الإجابة علي فرضيات الدراسة.

# الخاتمة

**الخاتمـــــــــة**

وفي ختام دراستنا نخلص إلى أن ما أفرزته التطورات التكنولوجية وخاصة في مجال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات والتي طبقت في جميع المجالات والمؤسسات سواء الخاصة أو حتى العمومية، سعت الدول إلى توفير جميع الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية من أجل إنجاح هذا التغير وتسريع العمل بهذه التكنولوجيا عبر توفير بنية تحتية وإعداد كوادر بشرية متخصصة ومؤهلة لمثل هذه التقنيات.

ونرى أن بعد تحول الجزائر التدريجي في مجال الإدارة من التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية اجتازت مرحلة للحاق بموكب الدول المتطورة، وذلك بتطبيق الإدارة الإلكترونية على ارض الواقع ، مثل مشروع الوثائق البيومترية فقد نجح إلى حد ما نظرا لتسريع وتيرة إنجاز الوثائق سواء جواز السفر البيومتري أو حتى بطاقة التعريف الوطنية البيومترية، أو مشروع رقمنة قطاع التربية كمثال أخر ما رجع بالفائدة على الحكومة وعلى المواطن.

على حد سواء من خلال عصرنة الإدارة بتطبيق تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وحتى تقريب المواطن من الإدارة عبر إصلاح المنظومة الإدارية بإرساء مفهوم الشفافية والبعد عن البيروقراطية. لكن هذا لا ينفي وجود مجموعة من العوائق والنقائص التي يلزم تجاوزها خصوصا في الشق التقني لتوفير البنية الشاملة لتحقيق الإدارة الالكترونية.

**– النتائج الخاصة باختبار صحة الفرضيات:**

**–الفرضية الاول** : اثبتت الدراسة انه هناك مستوى عالي في تطبيق الادارة الالكترونية في المتوسطة العمومية محل الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الادارة الالكترونية، وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته ( 2.55) وهو مستوى عالي.

**–الفرضية الثانية:** اثبتت الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين ملائمة البرامج ترقية اداء الخدمة العمومية في المتوسطة محل الدراسة، وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ضعيفة بين الإدارة الالكترونية وترقية اداء الخدمة العمومية.

**–الفرضية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة احصائية في تحسين اداء الخدمة العمومية تعزى للمتغيرات الديمغرافية اثبتت الدراسة ان هناك:

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور الادارة الالكترونية في تحسين اداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير الجنس.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور الادارة الالكترونية في تحسين اداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير لعمر.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور الادارة الالكترونية في تحسين اداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور الادارة الالكترونية في تحسين اداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير الخبرة.

ومن خلال دراستنا توصلنا إلى بعض الاقتراحات التي يمكن أن تفيد بعض الدراسات المستقبلية وكذا المؤسسة في ذاتها ومن بينها:

- تهيئة الظروف المناسبة لعمل الموظفين من اجل زيادة الانتاجية وتحسين الخدمة العمومية العامة.

-ضرورة تنظيم دورات تدريبية لموظفين المؤسسة خاصة بكيفية التجاوب مع التكنولوجيا الجديدة.

- ضرورة نشر ثقافة الوعى لدى المواطنين وتوليد الامن لاستخدام هذه التكنولوجية.

-محاولة القضاء على مشكلة الامية الرقمية ، ونشر الثقافة المعلوماتية بتوفير البنية التحتية من الاجهزة والوسائل الحديثة.

**- افاق الدراسة**

للبحوث والدراسات المستقبلية التي يمكن انجازها فيما بعد والتي ستتناول موضوع الادارة الالكترونية وعلاقتها بالخدمة العمومية واثراء وزيادة البحث في هذا الموضوع والاهتمام بكل جوانبه وذلك من خلال التطرق لاهم النقاط نذكر منها:

-نشر الثقافة الالكترونية داخل المؤسسات العمومية.

-متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية.

-واقع الخدمات الالكترونية في الادارات العمومية الجزائرية.

# المصادر والمراجع

## الكتب


1_ أبو بكر محمود الهوشي، الحوكمة الإلكترونية-الواقع والأفاق-، مجموعة النيل العربية، 2006.

2_ ثاني عبد الرحمان ادريس، المدخل الحديث في الادارة العامة، د.ب.ن: الدار الجامعية، 2001.

3_ خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الالكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010.

4_ زهير عبد الكريم الكايد، الحكمانية قضايا وتطبيقات، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2003.

5_ سوسن زهير المهتدي، تكنولوجيا الحكومة الالكترونية، دار أسامة للنشر، عمان، 2011.

6_ عادل حرحوش المغربي وآخرون، الإدارة الالكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات عملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007.

7_ علاء عبد الرزاق ومحمد حسن السالمي، نظم دعم القرارات، دار وائل للنشر، عمان، 2005.

8_ عمر أحمد أبو هاشم وأخرون، الإدارة الإلكترونية – مدخل الي الإدارة التعليمية الحديثة-، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

9_ فريق بحث الادارة العامة، ملتقى الحكم الراشد في الادارة العامة، المدرسة الوطنية للادارة، الجزائر، 2006.

10_ محمد سمير احمد، الإدارة الالكترونية، دار المسيرة ، عمان، 2016.

11_ محمود حسين الوادي وآخرون، المعرفة والإدارة الالكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، دار الصفاء، عمان، 2011.

12_ مزهر شعبان العاني وشوقي جي جواد، الإدارة الالكترونية، دار الثقافة، الأردن ، 2014.

13_ نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية- الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، السعودية، 2016.

14_ ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية ، 2005.

**البحوث الجامعية**

1-دلال السويسي، نظام المعلومات كأداة لتحسين جودة الخدمة الصحية لمؤسسة العمومية الاستشفائية دراسة حالة- المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص نظام المعلومات، 2011.

2-سعيد بن معلا العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الالكترونية دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنى الرياض.

3-عبد القادر براينسيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية- دراسة على قطاع البريد والتصالات في الجزائر، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر2006.

4-محمد بن سعيد محمد العريشي، الإدارة العامة للتربية والتعليم لعاصمة المقدسة بنين، السعودية، جامعة ام القرى كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، بحث مقدم لأعمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، 2001.

5-مختار حماد، تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل رسالة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر: يوسف بن خدة، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، 2007.

**المجلات**

1-حمد عبدالله حسين، امكانية تطبيق الادارة الالكترونية بجامعة صنعاء، مجلة كلية التربية، عين شمس، ع 38

2-محمد حسن مفتى، الادارة الالكترونية وتطبيقاته، المجلة العربية، ع 89، الرياض، 2004.

3-هيم الفيلكاوي: الحكومة الالكترونية، مجلة الحرس الوطني الكويتي، العدد 19، نوفمبر2002.

**المحاضرات**

1-آسيا بلخير، انواع الخدمات العمومية، محاضرة القيت على طلبة السنة ثانية ماستر علوم سياسية، تخصص حوكمة محلية وتنمية سياسية واقتصادية، جامعة قالمة، مقياس تسيير عمومي، .2014

2-ريمة الولهي، محاضرات الإدارة الالكترونية ، سنة أولي ماستار إدارة مالية غير منشورة، جامعة محمد البشير الإبراهيمي.برج بوعريريج ، 2024.

**المواقع**

1-نور الدين شنوفي، المناجمنت العمومي، على الرابط الالكترونيwww.abcche.com

2-سيد أحمد سليم، خصائص الخدمة العامة، على الرابط الالكترونيwww. un1unpan.org :

**الملتقيات والمؤتمرات**

1-رضوان رأفت، الإدارة الإلكترونية، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الملتقي الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، مركز إتخاذ القرارات، القاهرة، 2004.

2-ليان قطيني، تطبيقات الحكومة الالكترونية في مراكز خدمة المواطن، مؤتمر الشام الدولي الثالث للمعلوماتية، سوريا، سبتمبر، 2006.

3-محمد متولي، إدارة الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الدول العربية، بحث مقدم الي المؤتمر العلمي الأول الذي نظمته شرطة دبي بين 24- 26أفريل2003

# الملاحق

**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**جامعة محمد البشير الإبراهيمي – ب ب ع**

**كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

**قسم: علوم التسيير**

**إستمارة بعنوان**

**مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر**

**الطور الثاني أكاديمـــــي**

# دور الإدارة اللإلكترونية في ترقية قطاع الخدمات في الجزائر

**دراسة ميدانية متوسطة صيودة الحسين /غيلاسة**

**في: علوم التسيير**

**تخصص:إدارة مالية**

**إعداد الطالب** عابد حمزة

**إشراف الأستاذ** صاطوري الجودي

**تنويه :** المعلومات التي ترد في هذه الإستمارة تستعمل في مجال البحث فقط.

**السنة الجامعية :2025/2024**

**الإستبيان الخاص بالدراسة الميدانية**

سيدي المحترم /سيدتي المحترمة

في إطار التحضير لمذكرة التخرج التي تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة مالية تحت عنوان "دور الإدارة الإلكترونية في ترقية قطاع الخدمات في الجزائر دراسة ميدانية بمتوسطة صيودة الحسين ببلدية غيلاسة " يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان بهدف الحصول على أرائكم حول ما تضمنه من عبارات و أسئلة .

نرجو من حضرتكم التكرم بتعبئته بموضوعية ودقة و نحيطكم علما أن ما تدلون به من معلومات لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

**المحور الأول : البيانات الشخصية**

– **الجنس** : ذكر ☐ أنثى ☐

–**العمر** :أقل من 30سنة ☐ من 31 الي 40سنة ☐

من 41 الي 50سنة ☐ من 50سنة فأكثر ☐

– **الخبرة المهنية** : أقل من 5 سنوات ☐ من 5الي 10 سنوات ☐

من 11الي 20سنة ☐ أكثر 20 سنة ☐

– **الوظيفة** : مدير ☐ مستشار تربية ☐ مشرف تربوي ☐

مقتصد ☐ أستاذ ☐ مستشارة توجيه ☐

اداري ☐

– **المستوى الدراسي** :دون ليسانس ☐ ليسانس ☐ مهندس ☐

ماستر ☐

**1/أبعاد الإدارة الإلكترونية:**

| الرقم | البند ة مدي استخدام الأجهزة و البرامج | غير موافق | موافق | محايد |
|---|---|---|---|---|
| 1 | تتوفر المؤسسة محل الدراسة علي أجهزة الحاسوب اللازمة لأداء الأعمال ،وهي أجهزة حديثة و ذات تقنية عالية. | | | |
| 2 | تتوفر المؤسسة محل الدراسة على شبكات الإتصال اللازمة ،وهي متوفرة في كل الأوقات وتتميز بالتدفق السريع. | | | |
| 3 | البرمجيات والأجهزة المستخدمة تساهم في زيادة القدرة علي تحليل المشاكل بدقة وتساهم في اتخاذ القرار بفاعلية. | | | |
| استخدام نظم المعلومات الإدارية | | | | |
| 4 | تسهم نظم المعلومات المستخدمة في توفير المعلومات في الوقت المناسب وفي أقصي الآجال، وتسهم في توفير المعلومات الحديثة | | | |
| 5 | تستخدم المؤسسة محل الدراسة الأدوات الرقمية كالمنصات، مودل، زوم، جهاز حاسوب ، جهاز عرض، ..... | | | |
| قواعد البيانات | | | | |
| 6 | تسهم قواعد البيانات في حفظ الكم الهائل منها | | | |
| 7 | تساعد قواعد البيانات في سرعة استرجاع المعلومات عند الحاجة إليها | | | |
| 8 | تسهم قواعد البيانات في تبادل المعلومات بين مختلف الدوائر والأقسام المختلفة | | | |
| ملائمة البرامج المستخدمة | | | | |
| 9 | تتصف البرامج المستخدمة بسهولة التعلم والتشغيل | | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | والإرشادات<br>وبتقديم المعلومات التوضيحية وقت حدوث أي<br>خلل. | | | |
| 10 | تحرص المؤسسة علي توفير أمن الشبكات لغرض<br>حماية المعلومات و البيانات و الحفاظ علي سريتها | | | |
| ثانيا : ترقية الخدمة العمومية | | | | |
| 11 | الإدارة الإلكترونية تحسن التواصل داخل المؤسسة<br>وهل هي واضحة و مفهومة للجميع | | | |
| 12 | تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين إدارة الوقت و<br>الجهد | | | |
| 13 | ساعدت الإدارة الإلكترونية في التخلص من الملفات<br>الورقية | | | |
| 14 | تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين هو<br>المحدد الرئيسي للنجاح للمؤسسة | | | |
| 15 | الحصول على التدريب المناسب في الإدارة الإلكترونية<br>يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد | | | |

"شكرا لتعاونكم"