

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية

دراسة ميدانية للمصلحة البيومترية - بلدية سيرات -

مستغانم -

إشراف الأستاذة

أ.كويبي حفصة

إعداد الطالبات

- شارف بن عطية الحاجة

- كتّاب أمينة



## إهداء

إلى اللذين أوامنا الله ببرهما وطاعتهما والداي الكريمين .

إلى إخوتي وأخواتي

إلى الأصدقاء والزلاء الذين كانوا عوناً لنا في بحثنا هذا ....

إلى من زرعوها التناؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات والأفكار والمعلومات ، إلى

أساتذتنا الذين لو ننسى أفضالهم علينا وبفضلهم وصلنا لما نحن عليه الآن ....

إلى كل من ساندنا وساهم في إنجاز هذه المذكرة ولو بالكلمة الطيبة .....



## شكر و تقدير

الحمد لله المبتدئ، بحمد نفسه قبل أن يحمده حامد، والحمد والشكر لله الذي وفقنا على هذا العمل وأعاننا على انجازه. ومنحنا الصبر و القدرة لتحقيق مرادنا.

وفي هذا المجال لا يسعني إلى أن نتقدم بالشكر الجزيل و الامتنان واعترافا لذوي الفضل بفضلمه، فإننا نتقدم بوافر الشكر و التقدير الأستاذة : كويبي حصة حفصا الله و التي تفضلت بقبول الإشراف على هذه الرسالة، فقد أفادكم علينا بإرشاداتها السديدة و لم تحذر جهدا ولم تبخل علينا بوقتها الثمين، نملنا الله من بحر علمها ولا نجد كلمة تستحق شرفه التقدير للشكر لها فلنا لك كل الامتنان و التقدير . كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذة كلية علوم الإعلام والإتصال على نصائحهم وتوجيهاتهم طوال مشوار السنة

وفي الأخير نتوجه بالشكر إلى كل من قدم لنا يد العون و المساعدة و جزاكم الله

خير الجزاء

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	إهداء
	شكر وتقدير
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-ب	مقدمة
<b>الإطار المنهجي للدراسة</b>	
4	الإشكالية
4	تساؤلات الدراسة
5	أسباب إختيار موضوع الدراسة
5	أهمية الدراسة
6	أهداف الدراسة
6	منهج الدراسة
6	أدوات الدراسة
7	مجتمع وعينة الدراسة
7	الدراسات السابقة
11	مفاهيم الدراسة
<b>الإطار النظري للدراسة</b>	
<b>الفصل الأول : التأسيس النظري للإدارة الإلكترونية</b>	
16	تمهيد
17	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية
17	المطلب الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية
17	الفرع الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية
21	الفرع الثاني : أهمية الإدارة الإلكترونية
23	الفرع الثالث : خصائص الإدارة الإلكترونية
24	المطلب الثاني: مجالات ومبادئ الإدارة الإلكترونية

25	الفرع الأول: : مجالات الإدارة الإلكترونية
26	الفرع الثاني : مبادئ الإدارة الإلكترونية
27	المطلب الثالث :أبعاد ووظائف الإدارة الإلكترونية
28	الفرع الأول :أبعاد الإدارة الإلكترونية
29	الفرع الثاني:وظائف الإدارة الإلكترونية
30	المبحث الثاني: تطبيق الإدارة الإلكترونية
30	المطلب الأول : متطلبات ومراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية
31	الفرع الأول : متطلبات الإدارة الإلكترونية.
32	الفرع الثاني : مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
33	المطلب الثاني :منهجية تطبيق الإدارة الإلكترونية
33	الفرع الأول :دواعي التحول نحو الإدارة الإلكترونية
34	الفرع الثاني :الخيارات الإستراتيجية للتحول نحو الإدارة الإلكترونية
36	المطلب الثالث : تقييم مسار تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الجزائر
36	الفرع الأول : معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر
43	الفرع الثاني : تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر
45	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني : الإطار النظري للخدمة العمومية</b>	
47	تمهيد
48	المبحث الأول : ماهية الخدمة العمومية
48	المطلب الأول : تعريف الخدمة العمومية
51	المطلب الثاني : أنواع الخدمة العمومية أهدافها
51	الفرع الأول :أنواع الخدمة العمومية
54	الفرع الثاني:أهداف الخدمة العمومية
55	المطلب الثالث :مبادئ وخصائص الخدمة العمومية
59	المبحث الثاني : تحسين الخدمة العمومية في ظل الإدارة الإلكترونية
59	المطلب الأول :علاقة الإدارة الإلكترونية بالخدمة العمومية
60	المطلب الثاني : أثر الإدارة الإلكترونية على المبادئ التي تحكم الخدمة العمومية

62	المطلب الثالث :إسهامات الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية
65	خلاصة الفصل
<b>الجانب التطبيقي</b>	
67	<b>تمهيد</b>
68	المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة (بلدية سيرات -ولاية مستغانم )
68	المطلب الأول :التعريف بالمؤسسة محل الدراسة (بلدية سيرات -ولاية مستغانم )
69-68	المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي للمؤسسة
70	المطلب الثالث:الإجراءات المنهجية ونتائج الدراسة
73	المبحث الثاني : المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية.
73	المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج المعالجة الإحصائية لإستبيان الموظفين.
85	المطلب الثاني :نتائج الدراسة
87	خلاصة الفصل
89	خاتمة
93	قائمة المراجع
	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
72	يبين توزيع المبحوثين وفقا لمتغير الجنس	1
73	يمثل توزيع المبحوثين وفقا لمتغير السن	2
74	يمثل توزيع المبحوثين وفقا لمتغير المستوى التعليمي	3
76	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية في المؤسسة محل الدراسة	4
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة على البعد الأول من الإستبيان	5
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة على البعد الثاني من الإستبيان	6
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة على البعد الثالث من الإستبيان	7
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة على البعد الرابع من الإستبيان	8
81	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عمال المؤسسة على المحور الثاني من الإستبيان	9

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	يوضح أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية	1
23	يوضح خصائص الإدارة الإلكترونية.	2
53	يوضح أنواع الخدمة العمومية	3
69	يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة	4
73	يمثل توزيع المبحوثين وفقا لمتغير الجنس	5
74	يوضح توزيع أفراد العينة بالنسبة لمتغير السن	6
75	يمثل توزيع المبحوثين وفقا لمتغير المستوى التعليمي	7
76	يمثل توزيع المبحوثين وفقا لمتغير الخبرة المهنية	8

# مقدمة

يشهد العالم الحديث تغيرات وتحولات جذرية امتدت من الأفراد ثم المنظمات حتى شملت الحكومات مؤخراً وذلك نتيجة للثورة التقنية والمعلوماتية المتسارعة والتقدم التكنولوجي الهائل خاصة في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات ، والتحويلات إلى مجتمع واقتصاد المعرفة حيث أصبحت الدول تتنافس في تحفيز مؤسساتها الحكومية والخاصة لمواكبة التطور، ومن بين أهم الاستجابات لتلك التطورات ظهور مفاهيم وتطبيقات الإدارة الإلكترونية.

في ظل التطور الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات التي تتسم بسرعة التغير والتطور في مفهوم الإدارة أخذت المؤسسات تتسابق في استخدام أحدث التقنيات في المجال الإداري، جاهدة إلى إيجاد مكانه لها لكي تضمن بذلك بقائها ونموها واستمراريتها في النشاط ، ونتيجة لهذه التغيرات المتزايدة برزت الحاجة لتبني أساليب جديدة في الإدارة وأثر ذلك الخدمة العمومية من خلال إدخال تكنولوجيا المعلومات وتأثير الثقافة التنظيمية في الإدارة وساعد ظهور شبكة الأنترنت في جعلها أكثر تأثيراً في انجاز أعمال هذه المؤسسات، ما دفع بالإدارة الحالية أن تعتمد اعتماداً كبيراً على تكنولوجيا المعلومات، كون استخدام هذه التكنولوجيا المتطورة يساعد على تبسيط الإجراءات وتقليل استخدام الورق إلى أقل ما يمكن، ونتيجة هذه التغيرات المتزايدة ظهر مصطلح الإدارة الإلكترونية، التي يكمن جوهرها وفلسفتها في إحداث تغيير جذري في نمط وأسلوب وتفاعل العاملين، باعتبار أن تحسين الخدمة هو الذي يحقق التميز من تطبيقاتها، وذلك من خلال الميزة التي تضيفها عليه من ناحية توفير الوقت، الجهد، التكلفة، ولهذا أصبح تبني فكرة الإدارة الإلكترونية أمراً حتمياً، وليس مخيراً أي أنه يجب انتهازها لمواكبة التغيرات التكنولوجية الحاصلة، و لتخطي صرف تكاليف باهظة، ولتسهيل عملية الأداء داخل المؤسسة ، ناهيك عن باقي ميزات الإدارة الإلكترونية المتمثلة في تحسين الخدمة العمومية وتسهيل عملياتها الوظيفية داخل المؤسسة حيث تعتبر الأساس في أداء المؤسسة ككل، كما تعتبر مخزون استراتيجي مهم، تملكه المؤسسة للبقاء والنمو والإزدهار والوقوف في وجه التحديات، وبهذا يمكن القول أن السبيل الوحيد للتفوق والتميز في المؤسسة، هو تحسين الخدمة العمومية، باعتبارها ركيزة أساسية تقوم عليها أية مؤسسة، وذلك من خلال ممارسة مختلف النشاطات .

وهكذا فالإدارة الإلكترونية لم تعد ترفا اجتماعيا بقدر ما هي ضرورة ملحة تفرضها الظروف والتحديات المحلية والدولية وهي شرط ضروري من شروط نجاح أي مؤسسة وذلك في قدرتها على تقديم الخدمات التي تتسم بالسرعة والفعالية وكفاءة الأداء إلى الأفراد من هنا كان لزاما على المؤسسات استثمار معطيات الإدارة الإلكترونية وتبنيها في تحقيق مهامها للعاملين بتلك المؤسسات .

وقد تم تقسيم دراستنا للإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية لثلاثة فصول ،الفصل الأول موسوم ب :التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية،والفصل الثاني عنونه ب:الإطار النظري للخدمة العمومية ،والفصل الثالث يتمثل في الجانب التطبيقي ، كما تم تضمين بحثنا بمقدمة تم التطرق فيها لموضوع الدراسة بصفة عامة.

# الإطار المنهجي للدراسة

إن الإدارة الإلكترونية هي وليدة تطور التكنولوجي الذي شهده العالم المعاصر حيث جاءت كضرورة حتمية للمؤسسات لمسايرة التطورات والتغيرات في البيئة الخارجية، حيث ان تطبيقها له اثر كبير على أداء المؤسسة، من جميع الجوانب بما فيها تطوير أداء السكرتير، حيث تمتاز الإدارة الإلكترونية بالسرعة و الدقة في إنجاز الأعمال و رفع مستوى الإنتاجية و تحقيق جودة الخدمات و المعلومات و سهولة تبادل المعلومات لحل المشكلات التي تعترض سير الأعمال، و تحديث للمعلومات و خلق بيئة عمل أفضل و إدارة ذاتية للعمل فإنها بذلك قد تكون المدخل نحو تطوير أداء السكرتير داخل المؤسسة، لاسيما أن صانع القرار في البيئة المؤسساتية قد يكون أكثر استجابة لمتطلبات الإدارة الإلكترونية نظرا لنتائجها الملموسة و المعلومة مما يجد من عامل الخوف من المجهول نحو التغيير و التطوير.

وبذلك قد يكون تبني الإدارة الإلكترونية مدخلا لتطوير وتحسين الخدمة العمومية و الذي يجب أن يقوم على التخطيط العلمي للتغيير و التشخيص الميداني للمشكلات و التكامل و الشمول في التطوير و يساعد على إحداث التوافق بين المتغيرات البيئية و الارتقاء بمستوى أداء الخدمة العمومية مما يترتب عليه استثمار الوقت و الجهد و تحقيق التقدم و رفع مستوى الإنتاجية و جودة الخدمات والتخلص من الإدارة التقليدية لتحسين الخدمات و الأداء و الإنتاجية ، ونظرا لأهمية الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة وأهمية تحسين الخدمة العمومية جاءت هذه الدراسة لتوضيح كيفية تأثير الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية و ،وعلى ضوء ما سبق يبقى السؤال المطروح : ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على تسيير الخدمة العمومية ببلدية سيرات ؟

- ويتفرع عن التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

- ما مدى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية ببلدية سيرات -مستغانم؟

- ماهي أهم العقبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة ؟

- كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية ببلدية سيرات مستغانم؟

## 1- أسباب اختيار الموضوع

- الميول الشخصي لدراسة هذا الموضوع ،بالإضافة إلى محاولة تطبيق بعض المعارف الشخصية العملية والنظرية .
- إعطاء فكرة عامة للطلبة والباحثين عن أهمية تطبيق الإدارة لإلكترونية وتوضيفها من أجل المساهمة في تحسين الخدمة العمومية .
- الرغبة في البحث والتعمق في مجال الإدارة الإلكترونية ومدى فاعليتها في تحسين الخدمة العمومية.
- كون الموضوع في مجال التخصص .

## 2- أهمية الدراسة

- يعد موضوع الدراسة من أهم المواضيع في ميدان الإدارة المعاصرة ،نظرا لتناوله مفهوميين مهمين هما الإدارة الاللكترونية وتحسين الخدمة العمومية.
- زيادة الوعي التكنولوجي في المجتمع ومن ثم تسهيل الأخذ بالخدمات الاللكترونية في المؤسسات العمومية.
- تسهم هذه الدراسة في وضع مقترحات وتوصيات للمسؤولين وصناع القرار لمواجهة العقبات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية والعمل على كشف المتطلبات والإمكانيات اللازمة لتطبيقها في المؤسسات العمومية.
- التوصل إلى نتائج من شأنها أن تلقي الضوء على برنامج الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية، وتقديم توصيات واقتراحات من شأنها المساعدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية السائدة في المؤسسات العمومية.

## 3- أهداف الدراسة

- معرفة مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى المؤسسة العمومية.
- الوقوف على أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة .
- معرفة مدى اسهام الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية.
- التعرف على ماهية الإدارة الإلكترونية وأبعادها وكيفية تطبيقها ودورها الايجابي في الإدارة.
- التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية وأثرها في تطوير وتحسين الخدمة العمومية.

## 4- منهج الدراسة

اعتمد الباحث على المنهج التحليلي الوصفي :

كونه يعتمد على دراسة وجمع أوصاف ومعلومات دقيقة بشكل علمي ومنظم لموضوع الدراسة و تصويره كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة ، فهو يعد واحداً من طرق التحليل والتفسير، حيث إن المنهج الوصفي التحليلي هو الطريقة المنتظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة بغية الوصول إلى اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وكشف الجوانب التي تحكمها.

## 5- أدوات الدراسة

## - الاستبيان

باعتبار الاستمارة من أكثر الأدوات استعمالاً في جمع البيانات، تم الاستعانة بها في جمع أكبر عدد ممكن من البيانات والمعلومات التي تخص العمال وتعبير عن آرائهم وشعورهم حول موضوع الدراسة، حيث تعتبر الاستمارة وسيلة فعالة للوصول إلى بعض المعلومات التي لا توفرها المقابلة أو الملاحظة.

## 6- مجتمع الدراسة والعينة.

مما لاشك فيه أن لكل بحث مجتمع تدور حوله الدراسة ويعرف على أنه "جميع أفراد أو عناصر أو أشياء- المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة الذين لهم خصائص مشتركة يمكن ملاحظتها، أو قياسها وبالنسبة لمجتمع بحثنا في هذا الموضوع هو موظفي بلدية سيرات بمستغانم وبالضبط مصلحة البيومتری، وبلغ عدد الموظفين 25 موظف، ومجتمع الدراسة متباعد من حيث خصائصه الاجتماعية والديموغرافية ومستوياته الثقافية والعلمية.

تم تطبيق الاستبيان على جميع الموظفين بمصلحة البيومتری، حيث كانت العينة قصدية في حين سجلنا تقاعس موظف واحد عن الإجابة وهكذا تمثلت عينة الدراسة في 24 موظف ذوي مستويات متباينة ويشغلون مناصب ومهام مختلفة.

## 7- الدراسات السابقة

## ❖ الدراسات العربية

✓ الدراسة الأولى : دراسة (مشاط و باطويل 2005م) بعنوان : "تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك عبدالعزيز"<sup>1</sup>، المؤتمر الدولي الرابع للتعليم بالإنترنت 6-8 سبتمبر ، 2005 ، القاهرة.

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء حول مفهوم الإدارة الإلكترونية وما يميزها عن الإدارة التقليدية، والمراحل التي مر بها تطوير برنامج الإجازات بجامعة الملك عبدالعزيز كمثال لبرامج الإدارة الإلكترونية التي تم تطويرها بالجامعة في تلك المرحلة والتي شملت : برنامج التعيينات وحضور المؤتمرات والاندابات والترقيات والملف الأكاديمي لعضو هيئة التدريس، وأنظمة الابتعاث، ومحاضر مجالس الأقسام والكليات والجامعة، ونظام المشتريات الإلكتروني واستخدمت الدراسة المنهج النظري التحليلي .

## ■ نتائج الدراسة

<sup>1</sup>عائشة بنت أحمد الحسيني، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي،-دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة-، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة -جامعة الأزهر-، القاهرة، العدد العاشر، جانفي، 2013، ص 39.

- ضمان تنفيذ وتطبيق اللوائح والأنظمة، ضمان تطبيق وتفعيل الهيكل التنظيمي بالجامعة وإمكانية المتابعة.

- تكامل النظام مع أنظمة وقواعد البيانات الخاصة بشؤون الموظفين والمالية والمشتريات.

- تغيير نمط التعامل مع المعاملات بالوسائل التقليدية وذلك من خلال التحول الإلكتروني.<sup>1</sup>

✓ الدراسة الثانية : دراسة (عبدالجبار 2010م) بعنوان: "الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها على مستوى الأداء لدى موظفي مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة"<sup>2</sup>، رسالة ماجستير.

هدفت الدراسة إلى تعريف الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير الأعمال الإدارية، ومعرفة مدى جدوى استخدامها لتحسين أداء الموظفين، إضافة إلى تقديم مقترحات لتلافي الصعوبات ومحاولة التغلب عليها بأفضل طريقة ممكنة .

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمعرفة وجهات نظر منسوبي مستشفى جامعة الملك عبد العزيز حيال أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على أدائهم من خلال توزيع استبانات.

#### ■ نتائج الدراسة :

- مساهمة الإدارة الإلكترونية في رفع مستوى الأداء لدى الموظفين بشكل فعال.

- محدودية إلمام الموظفين بمفاهيم الإدارة الإلكترونية، وحاجتهم إلى توسيع مداركهم نحو أهميتها وفعاليتها في تطوير العمل الإداري.

- إن ظهور بعض الصعوبات عند عملية التغيير يعتبر أمراً حتمياً لا بد من مواجهته لتحقيق الأهداف من تطبيق الإدارة الإلكترونية.

1 عائشة بنت أحمد الحسيني، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، -دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة-، مرجع سابق، ص 39.

2 المرجع نفسه ، ص 42.

✓ الدراسة الثالثة : دراسة شريهان (2016) : بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر فرع- بسكرة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة نحو استخدام الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي ، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العمال الإداريين المتواجدين في فرع المؤسسة محل الدراسة، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع الإستبيانات عليهم جميعا عبر زيارات ميدانية واستخدم التحليل الإحصائي للبيانات.

#### ■ نتائج الدراسة

مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة جاء مرتفعا كذلك مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية (كمجموعة) على تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة.

#### ❖ الدراسات الأجنبية

✓ الدراسة الأولى : دراسة ميليفل (2015) بعنوان : تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الغربية الموجودة في هونج كونج<sup>1</sup> ، أطروحة دكتوراه .

وهدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات التي تتبع النمط الغربي في أداء أعمالها، ومدى فاعلية توظيف الإدارة الإلكترونية في تجويد ورفع مستوى العمل الإداري، تكونت عينة الدراسة من (136) عضو هيئة تدريس وموظفا وطالبة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أسلوب المقابلة المباشرة للتعبير عن تصوراتهم حول درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية وفاعلية توظيفها.

#### ■ نتائج الدراسة

<sup>1</sup> ربيع شفيق لطفى عطيير ،درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الخاصة،مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية،جامعة محمد بوضياف ،المسيلة ، العدد السادس ،سبتمبر 2017، ص 18.

- الجامعات الغربية في هونج كونج تطبق الإدارة الالكترونية بدرجة متوسطة في جميع العمليات، ما عدا تحسين الإجراءات الداخلية الخاصة بتسجيل الطلبة، وبنظام الرواتب والترقيات لأعضاء هيئة التدريس والموظفين، فقد جاءت بدرجة متوسطة.
- فاعلية توظيف الإدارة الالكترونية في تجويد العمل الإداري جاء بدرجة متوسطة وذلك نتيجة لعدم التوظيف الكامل للإدارة الالكترونية في مجالات العمل الإداري الجامعي.
- وجود ضعف في النشرات والمحاضرات الخاصة بتوعية المستفيدين والتعريف بأهمية استخدام البرمجيات الالكترونية التي تنتجها الجامعة في مجال التدريس، ومجال العمل الإداري.
- ✓ الدراسة الثالثة : دراسة ( Tan ,2015 ) بعنوان: " استخدام التكنولوجيا في إدارة المدرسة: المدرسة الإلكترونية<sup>1</sup>، أطروحة دكتوراه.

هدفت الدراسة إلى تحديد وجهات نظر المعلمين بشأن استخدام التكنولوجيا في الإدارة المدرسية، والإعتماد على هذه الآراء لمناقشة مفهوم المدرسة الإلكترونية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في محافظة الإزيع بتركيا.

#### ■ نتائج الدراسة

أن المعلمين لديهم موقف إيجابي من استخدام التكنولوجيا في الإدارة المدرسية، حيث إن هذا الموقف الإيجابي كان أكثر انتشاراً لدى المدرسين الشباب التكنولوجية، و معلمي العلوم والرياضيات، وأن استخدام يوفر الدعم للنظام والإدارة، والتخطيط، وتطوير المشاريع، وعملية صنع القرار.

<sup>1</sup>نور الإيمان أشرف محمد عياد، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لرفع كفاءة الأداء الوظيفي للمنظم الاجتماعي بإدارة خدمة المواطنين بالتأمين الصحي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد الثالث، جانفي، 2021، ص 188.

## ❖ التعقيب على الدراسات السابقة

يمكن عرض مميزات دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة في النقاط التالية :

إن جل الدراسات السابقة تناولت أحد متغيرات الدراسة الحالية وربطها الباحثون فيها بمتغير آخر، في حين أننا ومن خلال هذه الدراسة حاولنا أن ندرس دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية، وقد نجد أن أحد هذه الدراسات السابقة قد جمعت بينهما إلا أن دراسة الحالة قد اختلفت وتباينت، ففي حين كانت دراسة الحالة فيها ضمن مؤسسات مختلفة من حيث الزمان والمكان .

وإن للدراسات السابقة مجال مشترك كبير مع دراستنا، إذ هناك تلاقي من خلال الاهتمام بموضوع الدراسة الذي يبحث في الإدارة الإلكترونية انطلاقاً من البحث في مفهومها، وفي خصائصها، وفي الأساليب والوسائل التي تستخدمها لتحسين الخدمة العمومية بالإضافة إلى البحث عن أهمية الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية فرغم اختلاف مجال المؤسسة إلا أن الهدف واحد وهو إلقاء الضوء على واقع الإدارة الإلكترونية فيها، وقد اختلفت الدراسات السابقة مع دراستنا من حيث المنهج ، وعلى العموم خلاصة هذه الدراسات أفادتنا في معرفة أبعاد موضوعنا أكثر وبعض النقاط التي يجب التركيز عليها عند طرح الأسئلة، وصياغة الفرضيات وبناء الاستمارة.

## 8- مفاهيم الدراسة

## ■ التعريف الإصطلاحي

## - الإدارة الإلكترونية

عملية إعادة هندسة للأعمال والعلاقات الحكومية وذلك بتفعيل تقنية المعلومات والاتصال لتحويلها إلى صيغة إلكترونية، لتقديم الخدمات الحكومية إلى الأفراد وقطاع الأعمال بكفاءة عالية حيث تهدف إلى جعل الحصول على الخدمات أكثر شفافية وسرعة ومسؤولية لتوفير احتياجات المجتمع وتحقيق

طموحاته، وذلك من خلال تقديم خدمات عامة فاعلة ومتقنة، وخلق تفاعل رقمي بين الأفراد وقطاع الأعمال والوحدات الحكومية<sup>1</sup>.

### - الخدمة العمومية

تعرف الخدمة العمومية بأنها : جميع أنواع الخدمات التي من غير الممكن إستغلالها إلا في إطار جماعي تتوفر بشكل إجباري وفق قاعدة المساواة التي ينص عليها القانون ويكون من الضروري استغلالها بمعزل عن قواعد السوق ، وتتحمل الدولة مسؤولية توفيرها والقيام بها من حيث أدائها ومراقبتها<sup>2</sup>.

ومصطلح الخدمة العمومية يوحي إلى تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية ، والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة<sup>3</sup>.

### ■ التعريف الإجرائي

- الإدارة الإلكترونية : عملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه ورقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمنظمة وآخرون بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

- الخدمة العمومية : وأي نشاط يهدف الى تحقيق منفعة عامة تقع على كاهل الدولة عن طريق مؤسسات سواء اقتصادية او اعلامية ، وذلك عن طريق تدخل في الادارة العامة لها لضمان المنفعة العامة ومراقبتها.

<sup>1</sup> نور طاهر محمد الأقرع ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية،- العاملة في محافظة قلقيلية،-مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ،جامعة القدس ،فلسطين ، 2020 ، ص 138.

<sup>2</sup> العربي بوعامة ، الإتصال العمومية والإدارة الإلكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية ،مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية ، العدد التاسع ، جامعة الوادي ، ديسمبر 2014 ، ص 40.

<sup>3</sup> المرجع نفسه ، ص 40.

9-مجالات الدراسة

- المجال البشري للدراسة: ستعالج دراستي موضوع دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في نطاق القطاع العمومي، وبالتحديد المصلحة البيومترية لبلدية سيرات ولاية مستغانم.
- المجال الجغرافي للدراسة: وقع اختيار الباحثين على مؤسسة عمومية (المصلحة البيومترية لبلدية سيرات -ولاية مستغانم)، لكونها مصنفة من بين وحدات العمل أكثر إستخداما للإدارة الإلكترونية.
- المجال الزمني : تم التبرص التطبيقي من 04 إلى 23 أفريل .

# الإطار النظري للدراسة

# الفصل الأول : التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

لقد عرف العالم في العقود الأخيرة خاصة في الآلفية الثالثة ثورة هائلة في جل المجالات العلمية والتكنولوجية التي أحدثت تغيير في الحياة اليومية للإنسان وأصبحت من الركائز الجوهرية والمعول عليها في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، كما عرفت وسائل الاتصال ثورة كبيرة أذهلت العالم، وأدت إلى ظهور البيئة الإلكترونية، والتي بدورها أدت إلى تحقيق تطور مذهل على جميع الأصعدة، فأصبحت قناعة الجميع بضرورة رسكلة فلسفة الإدارة العامة، وتغييرها، للوصول لأفضل الحلول للمشاكل التي تواجهها، وإنجاز أعمالها بأسرع وقت، وبأقل تكلفة و بمهارة عالية، أصبح غير ممكن من دون تجسيد نظام الإدارة الإلكترونية، حيث تعتبر هذه الأخيرة ثورة في عالم الإدارة الحديثة، ودراسة الإدارة الإلكترونية وأهميتها وخصائصها ومجالاتها من الموضوعات المهمة التي لا بد إلقاء الضوء عليها خاصة في القطاع العام كونها محرك عجلة التنمية في الدولة وتخدم المواطنين، وإرتأينا من خلال هذا الفصل التطرق للتأسيس النظري للإدارة الإلكترونية وذلك بتقسيمنا لهذا الأخير لمبحثين، الأول موسوم ب :الإطار النظري للإدارة الإلكترونية، والثاني عنونه ب : تطبيق الإدارة الإلكترونية .

### المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

تعمل الإدارة الإلكترونية على تسهيل توصيل الخدمات بشكل أفضل للمستخدم ، وإقامة روابط اقتصادية محسنة مع المشروعات التجارية ، وكذلك توفير إدارة أكثر كفاءة والتزاما للمشروعات الحكومية ، فلا يمكن إغفال الدور الريادي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، في تحقيق تطوير نوعي على مستوى مؤسسات الخدمة العمومية، وتقديم بديل للنماذج القائمة في صورها التقليدية، حيث تعد الإدارة الإلكترونية آلية للتغيير التنظيمي إذ بإمكانها تغيير طريقة عمل الأفراد داخل مؤسسات الخدمة العمومية وإزالة المشكلات التي تواجهها ،ومن خلال هذا المبحث إرثاينا التطرق للإطار النظري للإدارة الإلكترونية وذلك بتقسيمنا لهذا الأخير لمطالب يتجلى مضمونها فيما يلي :

#### المطلب الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية تعزز سير المرافق العامة بشكل مطرد وفعال بإستخدام التكنولوجيا في الإدارات وتطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بدفع البنية الأساسية للإتصالات ذات التدفق السريع، وتطوير وتنمية الكفاءات البشرية التي تسيير الإدارات،وعليه من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم ونشأة الإدارة الإلكترونية بعد ذلك نتعرف على أهميتها وخصائصها وذلك بتقسيمنا لهذا الأخير لفروع يتجلى مونها فيما يلي :

#### الفرع الأول: نشأة ومفهوم الإدارة الإلكترونية

##### 1-نشأة الإدارة الإلكترونية

نشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الإتصال الحديثة ، في ظل ثورة المعلومات، وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن والمؤسسات، وربط الإدارات العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عابد عبد الكريم غريسي، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية ،المجلة الجزائرية للمالية العامة ،الجزائر،العدد الثالث،ديسمبر 2013، ص 80.

ويشير الدكتور نجم عبود نجم في كتابه " الإدارة والمعرفة الإلكترونية" هي إمتداد للتطور التكنولوجي الذي إتجه منذ البدء إلى إحلال الآلة محل العامل وكان هذا في بدء العمليات التشغيلية والأعمال اليدوية النمطية ثم إنتقل إلى أعمال التخطيط والرقابة القابلة للبرمجة كما في تصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب لينتقل إلى العمليات الذهنية المحاكية للإنسان من خلال الذكاء الصناعي الذي يحاكي الإنسان سواء في الرؤية الآلية أو اللغة الطبيعية أو الأنظمة الخبيرة.<sup>1</sup>

بدأت مشروعات إنشاء الإدارة الإلكترونية في كثير من الدول مثل الولايات المتحدة الأمريكية في عهد الرئيس الأمريكي كلينتون وإن كانت بدايات تطبيق الفكرة قد بدأت عام 1995 حيث بدأت هيئات البريد المركزي في ولاية فلوريدا الأمريكية تطبيقه على إدارته وفي بريطانيا سنة 1999.<sup>2</sup>

وبذلك فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي والسريع للتجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والإنتشار الواسع لشبكة الأنترنت، في حين تردى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية ظهر مع بداية الحكومات وتوجيهها 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 الناس في استعمالاتهم المختلفة لها.<sup>3</sup>

وعلى كل حال، فإن نشأة الإدارة الإلكترونية تعود إلى التحول الجذري للعمل بأشكال وأساليب مختلفة بعدما كانت تقتصر على بعض برامج الحاسوب التي نستخدم الأغراض الإحصاء، وبعضها يستخدم لأغراض المساعدة التقنية في إظهار النتائج النهائية للمسابقات أو ما شابه ذلك، فانتقل استخدام التكنولوجيا الرقمية إلى المستويات الأعلى على غرار الإدارة المحلية والإدارة المركزية.<sup>4</sup>

1 نجم عبود نجم ، الإدارة والمعرفة الإلكترونية - الإستراتيجية - الوظائف - المجالات ، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع ، عمان،(د،ط)، 2008،ص122.

2 قاشي علال،جيلالي عشير، أهمية الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمة العمومية في سياق قواعد قانونية منظمة لذلك،مجلة الدراسات القانونية،جامعة المدية،الجزائر،العدد الثاني،جوان 2021،ص85.

3 المرجع نفسه ، ص 85.

4 المرجع نفسه ، ص 85.

### 2- مفهوم الإدارة الإلكترونية

تعددت مفاهيم وتعريف الإدارة الإلكترونية نذكر منها :

تعد الإدارة الإلكترونية (Digital or E-Management) هي المدرسة الأحدث في الإدارة التي تقوم على استخدام الانترنت وشبكات الأعمال في إنجاز وظائف الإدارة ووظائف الشركة.<sup>1</sup>

كما تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها : " إدارة بدون أوراق أو زمان أو متطلبات جامدة، حيث أنها تعتمد على الأرشيف الإلكتروني، والبريد الإلكتروني، والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية وهي مؤسسة شبكية ذكية تعتمد على عمال المعرفة."<sup>2</sup>

وعرفها آخرون بأنها: " الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب وشبكات الأنترنت، مع ضمان سرية أمن المعلومات المتناقة."<sup>3</sup>

كما عرفها مصطفى يوسف كافي بأنها " وسيلة لرفع مستوى أداء الإدارة لتحقيق الكفاءة والفعالية وليست بديلا عنها ولا تهدف إلى إنهاء دورها، وإن تطبيق الإدارة الإلكترونية سيؤدي إلى إدارة بلا أوراق وبلا مكان وبلا زمان وبلا تنظيمات جامدة."<sup>4</sup>

عرفت " الإدارة الإلكترونية" من قبل العديد من الفقه منها (منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة) أو قدرة المنظمة ، عامة أو خاصة على تقديم الخدمات وتبادل المعلومات فيما بينها وبين المواطنين

<sup>1</sup> عبد الرحمن توفيق، الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية، مكتبة طريق العلم، القاهرة، ط2، 2008، ص 35.  
<sup>2</sup> يزيد تفرات، حنان سلاوتي، ريمة بصري، مبررات الانتقال إلى تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في الجزائر -مع الإشارة إلى تجارب بعض مؤسسات الجزائرية -، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة الجلفة، العدد الثاني، 2020، ص 87.  
<sup>3</sup> وهيبه ختيري، نورة بوعلاقة، فؤاد عنون، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير العمل الإداري، مجلة التنمية والإقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، العدد الثاني، 2020، ص 73.  
<sup>4</sup> مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية -إدارة بلا أوراق-إدارة بلا مكان -إدارة بلا زمان-إدارة بلا تنظيمات جامدة-، دار رسلان للطباعة والنشر، سوريا، ط1، 2011، ص 8.

## الفصل الأول : التأسيس النظري للإدارة الإلكترونية

ومنظمات الأعمال المتعاملة معها يبسر وسهولة ودقة عالية وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت مع خصوصية وأمن المعلومات باستخدام كافة وسائل الاتصال الإلكترونية.<sup>1</sup>

عرفها البنك الدولي سنة 2005 بأنها: " عملية استخدام المؤسسات التكنولوجية المعلومات، مثل شبكات الانترنت التي لديها القدرة على تغيير وتحويل العلاقات، مع تمكين المواطنين من الوصول للمعلومات، مما يوفر مزيدا من الشفافية وإدارة أكثر كفاءة للمؤسسات".<sup>2</sup>

عرفتها المنظمة العربية للتنمية الإدارية بأنها: " قدرة القطاعات الحكومية المختلفة على توفير الخدمات الحكومية التقليدية للمواطنين بوسائل الكترونية وبسرعة ودقة متناهيتين من خلال موقع بوابة الحكومة الإلكترونية على شبكة الانترنت".<sup>3</sup>

ومن خلال ماتقدم نستنتج أن الإدارة الإلكترونية هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال.

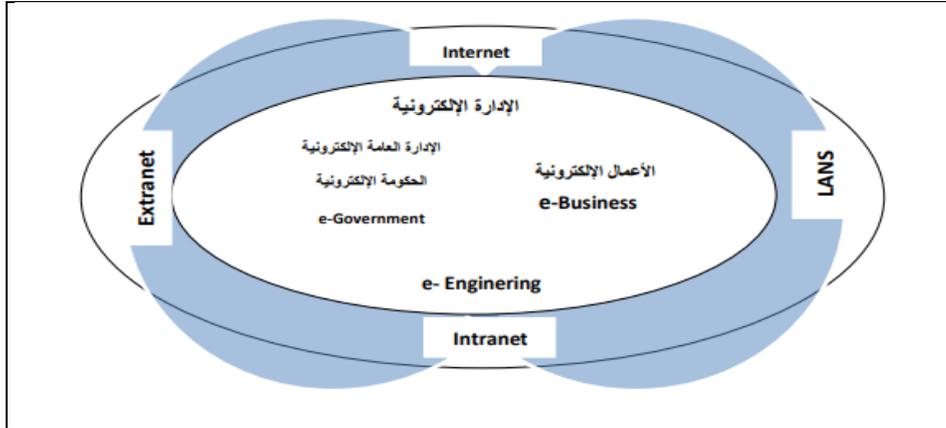
<sup>1</sup> صفاء فتوح جمعة ، مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع ،مصر، ط1، 2014، ص 10.

<sup>2</sup> محمد بن عدة ،دومة طهراوي ،برنامج الحكومة الإلكترونية المتكاملة وسبل تطبيقها في الجزائر بالإعتماد على التجربة القطرية ،مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة ،العدد السادس، 2018، ص 51.

<sup>3</sup> المرجع نفسه ، ص 51.

## الفصل الأول : التأسيس النظري للإدارة الإلكترونية

الشكل رقم (1): يوضح مفهوم الإدارة الإلكترونية.



المصدر : نادية إبراهيم السيد هنادي، الإدارة الإلكترونية وإشكالية التداخل بينها وبين الحكومة الإلكترونية، مجلة الدراسات الاقتصادية والعلوم السياسية، جامعة الإسكندرية، 2017، ص 111

من خلال الشكل المبين يتضح أن الإدارة الإلكترونية مفهوم يشمل كل الأعمال الإلكترونية في إشارة إلى قطاع منظمات الأعمال ، كما يحتوي على الحكومة الإلكترونية ( الإدارة العامة الإلكترونية ) والتي تمثل الهيئات ذات الطابع الخدمي الحكومي ، التي توجه خدماتها للأفراد أو المؤسسات ، في مقابل ذلك تعمل الإدارة الإلكترونية وفق آلية شبكية تضم الانترنت ، الإكسرانت ، الانترنت ، في ظل وجود نظام معلومات.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني : أهمية الإدارة الإلكترونية

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة أو ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدائمة، فضلا عن ذلك، تمثل الإدارة الإلكترونية نوعا من الاستجابة القوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين الذي تختصر العولمة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات

<sup>1</sup> عبد الكريم عشور ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص: الديموقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010، ص 15.

## الفصل الأول : التأسيس النظري للإدارة الإلكترونية

و المعرفة وثورة الإنترنت وشبكة المعلومات العالمية كل متغيراته وحركة اتجاهاته،<sup>1</sup> ونختصر أهمية الإدارة الإلكترونية فيما يلي:<sup>2</sup>

- تيسير الإدارة الإلكترونية عملية إيجاد الأسواق الجديدة.
  - تعمل على زيادة قدرة المنظمات على النفاذ إلى هذه الأسواق واقتحامها.
  - تساعد على سرعة الاستجابة لمتطلبات هذه الأسواق، حيث توفر أمام القائمين على إدارة هذه المنظمات كل المعلومات المطلوبة عن طلبات الأسواق وصفقات الأعمال والأسعار.
  - تؤثر الإدارة الإلكترونية بدرجات متفاوتة على أداء المنظمات كوظائف وأنشطة تطوير المنتجات وخدمات الصيانة وغيرها.
  - تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة أداء العمل بالمنظمات عن طريق استخدام الأساليب الإلكترونية التي تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة.
  - تسهم الإدارة الإلكترونية في توفير معلومات التصميم والتصنيع فضلا عن تخفيض التكاليف سواء كانت تكاليف ثمن أو إعلان أو كانت تكاليف إدارية .
- وتتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية أيضا في:<sup>3</sup>
- قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات، وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة فضلا عن ذلك.
  - تمثل الإدارة الإلكترونية نوعا من الاستجابة القوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين الذي تختصر العولمة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الإنترنت وشبكة المعلومات العالمية كل متغيراته وحركة اتجاهاته.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية ، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع،الأردن،(د،ط)،2017، ص 17-18.

<sup>2</sup> غسان الطالب ،راکز علي محمود الزعاري،الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة،دار البيزوري للنشر والتوزيع،الأردن،(د،ط)، (د،س)، ص 30.

<sup>3</sup> المرجع نفسه ، ص 31.

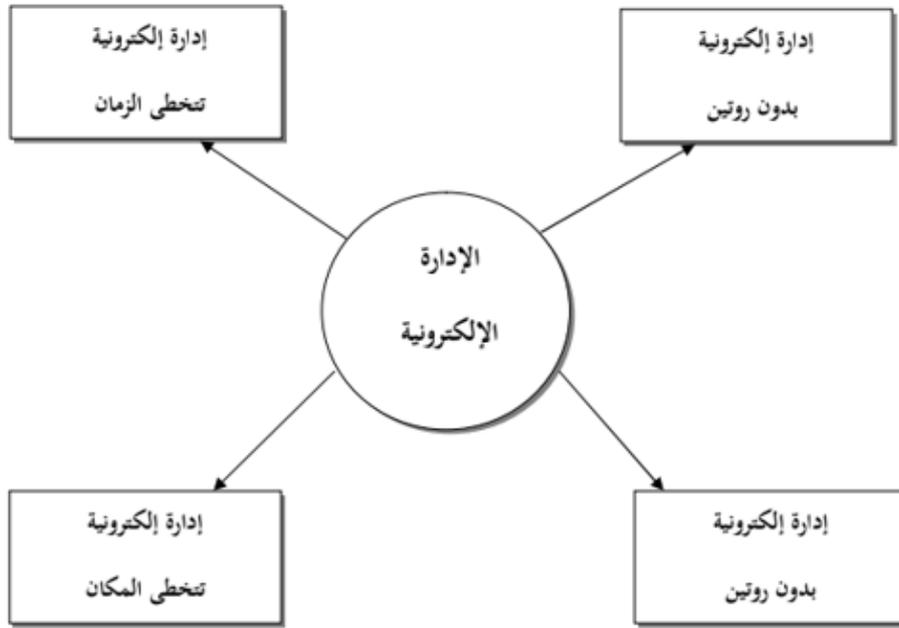
## الفصل الأول : التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

### الفرع الثالث : خصائص الإدارة الإلكترونية

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

- أنها إدارة بلا ورق: حيث تعتمد على البريد الإلكتروني والأرشفة الإلكتروني والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات الإلكترونية ونظم المتابعة الإلكترونية.
- إدارة بلا مكان: والتي تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية واستخدام التليفون المحمول والعمل عن بعد والتعامل مع المؤسسات الافتراضية (Virtual).
- إدارة بلا زمان: تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة ولا تتقيد بحدود زمنية.

الشكل رقم (2): يوضح خصائص الإدارة الإلكترونية



المصدر: إعداد الطالبتين.

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2012، ص 20-21.

إضافة للخصائص السابقة الذكر هناك بعض الخصائص الأخرى والتي نذكر منها:<sup>1</sup>

- تقوم بالاعتماد على النظم المتطورة والبعد عن التنظيمات الجامدة: حيث المؤسسات الشبكية والذكية والتي تقوم على أساس المعلومات و المعرفة.
  - إدارة الملفات والوثائق بدلا من الحفظ والكتابة .
  - استخدام البريد الإلكتروني والصوتي بدلا من المصادر والوارد.
  - تتميز بالإبتكارية والعالمية والاعتماد على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال.
  - تحتاج إلى أنظمة الكترونية مثل أنظمة التحصيل المجمعمة والخدمة عن بعد والشراء الإلكتروني وأنظمة المتابعة الفورية وأنظمة تخطيط الموارد ونقاط البيع الإلكتروني والتجارة الإلكترونية والبنوك الإلكترونية .. الخ.
  - تهتم باكتشاف المشاكل بدلا من حلها.
  - التركيز على الإجراءات التنفيذية والإنجازات .
- إن خصائص تطبيق الإدارة الالكترونية قد مثلت دافعا أساسيا لدى القائمين على مبادرات التحول الالكتروني في الكثير من الدول ، والحكومات وتوج بخلق استراتيجيات الكترونية متنوعة ، مقسمة على مراحل حسب الظروف ، والإمكانيات.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: مجالات ومبادئ الإدارة الإلكترونية

يرتكز مفهوم الإدارة الالكترونية على العديد من المجالات والمبادئ والتي سيتم تناولها من خلال هذا المطلب بتقسيمنا إياه لفرعين يتجلى مضمونهما فيما يلي :

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، مرجع سابق، ص 21.  
<sup>2</sup> عبد الكريم عشور ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مرجع سابق ، ص 19.

### الفرع الأول : مجالات الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية هي إحدى 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 ويتسوقون بها ويتبادلون العلاقات الاجتماعية ويتواصلون في شتى بقاع الأرض ، مما استلزم وجود مجالات التطبيق الإدارة الإلكترونية في جميع نواحي الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها، وفيما يلي أهم مجالات الإدارة الإلكترونية :

#### - في إطار علاقة الإدارة بالمواطن

من أهم مبررات ظهور نظم الإدارة الإلكترونية هي تطوير علاقة المواطن بالإدارة وتحسين خدماتها العامة المقدمة لهم، ومن بينها مثلا : التسجيل المدني كإصدار شهادة الميلاد، بطاقات التعريف البيومترية، الشيء الذي يؤدي إلى تقليص الروتين الإداري والتخفيض تكلفة إنجاز وتنفيذ المعاملات وتسريع وقت الإنجاز، ومن ثم زيادة كفاءة أداء الإدارة العمومية استغلال تقنية الاتصالات والمعلومات في البلدية مثلا، من خلال البلدية الإلكترونية هو نمط متطور وجديد من الإدارة يسمح بتقديم خدمات البلدية المؤثرة على حياة المواطن اليومية بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، وتمكينه من الحصول على هذه الخدمات عن طريق المواقع الخدمية المتصلة بالبلديات على شبكة الانترنت.<sup>1</sup>

#### - في إطار علاقة الإدارة بالأعمال

يركز مفهوم إدارة الأعمال الإلكترونية بصفة أساسية على قدرة منظمات الأعمال على تبادل كل من الأموال والبضائع والخدمات وكذلك المعلومات بشكل الكتروني وسواء كان هذا التبادل بين منظمات الأعمال بعضها وبعض، أو بين عملائها، أو بينها وبين المنظمات الحكومية، كما يدخل ضمن مفهوم إدارة الأعمال الإلكترونية كل المنظمات التي تستخدم شبكات الاتصالات الإلكترونية في إدارة أعمالها و إدارة أعمال موظفيها والربط بينهم، وذلك كما هو الحال بالنسبة لمنظمات التأمين الإلكترونية والبنوك

<sup>1</sup> أيوب الشيك، الإدارة الإلكترونية فاعمي الجزائر تطبيقات وتحديات ، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات ، الجزائر، العدد الأول ، 2019 ، ص 289.

الإلكترونية والمنظمات التجارية وشركات الطيران والسياحة، كما يذهب البعض إلى اعتبار الخدمات الحكومية المؤتمتة (أو ما يطلق عليه الحكومة الإلكترونية) ضمن إدارة الأعمال الإلكترونية.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني : مبادئ الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية مبادئ تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

✓ خلق المناخ التشريعي القانوني الملائم الذي يؤمن بتأسيس الإدارة الإلكترونية، ويستلزم ذلك تطوير التشريعات الحالية أو صياغة تشريعات تقترن بالتوضيح الإلكتروني والوثيقة الإلكترونية ودورها في الإثبات واتخاذ القرارات وحل النزاعات و تأييد الحقوق وضمانها.

✓ الارتقاء بالبنية التحتية الإلكترونية من جوانبها المختلفة والتي تشمل ما يلي :

أ- البنية المادية : عبر توفير الأجهزة المستخدمين من حواسيب وتوفير قواعد منطقية ميسرة لتوثيق البيانات والمعلومات وتداولها، فضلا عن شبكة الاتصالات، كالانترنت والشبكات الأخرى.

ب- البنية البشرية : عبر الارتقاء بالكفاءات البشرية اللازمة لعملية القيادة الإلكترونية وتنفيذها، إذ يعد الاستثمار في رأس المال البشري وحسن إعداد الكفاءات حجز الزاوية لضمان الجهود المبذولة لتأسيس وترسيخ بيئة الأعمال الإلكترونية رقمية ومتطورة، هنا يتطلب تعزيز المهارات والخبرات الإدارية والتنظيمية قبل حصول تقدم يؤدي للدخول إلى مرحلة الاقتصاد الرقمي، ولذلك تحرص الدول على وضع برامج طموحة هدفها تنمية كفاءتها باستمرار.<sup>3</sup>

ج- البيئة التنظيمية : التي تشمل وضع معايير قياس للنظم الفتية لتأمين الخصوصية والسرية للمعاملات المتبادلة بين المنظمة والمنظمات والأخرى والمتعاملين الآخرين، وبين المنظمة والمواطنين الطالبين لخدمات المنظمة.

<sup>1</sup> غسان الطالب، راکز علي محمود الزعاري، الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة، مرجع سابق، ص 33.

<sup>2</sup> أيوب الشبكر، الإدارة الإلكترونية فاعمي الجزائر تطبيقات وتحديات، مرجع سابق، ص 288.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 288.

✓ تقديم أحسن الخدمات للمواطنين : وهذا الاهتمام بخدمة المواطن خلق بيئة عمل تنوع من المهارات والكفاءات، المهياة لاستخدام تكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع، والقيام بتحليلات دقيقة، وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف، واستخلاص النتائج، واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.

✓ التركيز على النتائج : حيث ينصب اهتمام الحكومة الإلكترونية (الإدارة العامة الإلكترونية ) على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة .

✓ سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع، أي إتاحة تقنيات الحكومة الإلكترونية للجميع في المنازل والعمل والمكاتب لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.

✓ تخفيض التكاليف : ويعني الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة يؤدي إلى تخفيض التكاليف.<sup>1</sup>

✓ التغيير المستمر : وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في التنافس.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث : أبعاد ووظائف الإدارة الإلكترونية

من خلال هذا المطلب إرتأينا التطرق لأبعاد ووظائف الإدارة الإلكترونية وذلك بتقسيمنا لهذا الأخير لفرعين يتجلى مضمومهما فيما يلي :

<sup>1</sup> أيوب الشيكري، الإدارة الإلكترونية فاعامي الجزائر تطبيقات وتحديات ،مرجع سابق،ص 288.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 289.

### الفرع الأول : أبعاد الإدارة الإلكترونية

- تعمل اغلب مبادرات الإدارة الإلكترونية على تحقيق انتقال ، وتحول جذري من الأساليب الإدارية التقليدية ، إلى العمل الإلكتروني ، لتجسيد عدد من الأهداف العامة نوجزها في الآتي <sup>1</sup>:
- إدارة الملفات ، و استعراض المحتويات بدلا من حفظها ، ومراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها.
  - التحول نحو الاعتماد على مراسلات البريد الإلكتروني بدلا من الصادر والوارد.
  - اختصار الوقت وسرعة انجاز المعاملات ، حيث ان التعامل الإلكتروني يتم بشكل آني دون انتظار تخفيض حدة الجهاز البيروقراطي وتعقيده ، إذ لا حاجة إلى تضخم المستويات الإدارية وتعددتها.
  - التحول نحو الخدمة العامة المعقلنة عن طريق تطوير الإدارة العامة ، بالآليات التقنية الحديثة.
  - التوجه نحو شفافية العمل الإداري ، و شفافية المعلومات وعرضها أمام العملاء ، المواطنين ، الموردين...إلخ.

وبالتالي تعتبر الإدارة الإلكترونية تحولا أساسيا في مفهوم الخدمة العامة ، بما يرسخ قيم الخدمة العامة ، ويصبح الجمهور المستفيد من الخدمة محور اهتمام مؤسسات الدولة ، ويزيد مفهومها عن مجرد التميز في أداء الخدمات العامة ، إلى خلق التواصل مع الجمهور عن طريق المعلومات ، وتعزيز دوره في المشاركة ، والرقابة ، كما تتضمن تعديلات هيكلية في البناء التنظيمي للإدارة .

ومن ثم فالإدارة الإلكترونية تعمل على تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة ، إلى أيادي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ مشاريع الإدارة ، عن طريق إعادة التأهيل لمواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة ، والاستغناء على الموظفين غير الأكفاء ، وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد ، وتقليل معوقات اتخاذ القرار ، عن طريق توفير البيانات ، وربطها بدوائر صنع القرار. <sup>2</sup>

<sup>1</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، الأردن،(د،ط)،(د،س)،ص39.  
<sup>2</sup> المرجع نفسه،ص39.

### الفرع الثاني:وظائف الإدارة الإلكترونية

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

#### 1-التخطيط الإلكتروني(E -planing)

تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الإلكتروني ، انطلاقا مما يميز البيئة الرقمية من التغير بسرعة ، عبر الشبكات المحلية، والعالمية ، مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار، والأسواق ، والمنتجات ، والخدمات غير الموجودة ، وهذا ما يعطي ميزة ، وأفضلية لعملية التخطيط الإلكتروني على حساب الشكل التقليدي.

2- التنظيم الإلكتروني (E- Organizing) :في ظل التحول الإلكتروني فإن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني ، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة ، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل ، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي ، يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة ، والشركات دون هيكل تنظيمي ، كما حدث التغير في مكونات التنظيم.

بالتالي يصبح التقسيم الإداري قائما على أساس الفرق ، بدلا من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام ، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين ، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتيا ، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة.<sup>2</sup>

3- الرقابة الإلكترونية (E-controlling) :إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ ، فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية ، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين علمية اكتشاف الانحراف ، أو الخطأ ، وعملية تصحيحه ، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولا بأول ، من خلال تدفق

<sup>1</sup> عيد الكريم عشور ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مرجع سابق، ص 30.  
<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 31.

المعلومات والتشبيك بين المديرين ، والعاملين ، والموردين ، والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه ، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الالكترونية ، والولاء الالكتروني ، سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة ، مما يعني أن الرقابة الالكترونية تكون أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة.

**4- القيادة الالكترونية:** أدى التغير في بيئة الأعمال الالكترونية ، والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الالكترونية.

إن التحول في وظائف الإدارة الالكترونية على حساب الوظائف التقليدية للإدارة ، يؤدي إلى نتيجة تتمثل في القضاء على إبداعات الفرد داخل المنظمة الإدارية ، والتخلي على روح العمل الجماعي الذي ينتج عن الاتصال المباشر بين المرتفقين وأجهزة الإدارة ، وضرورة أن تتم مراعاة هذا الجانب ، خاصة أن هناك نظريات تركز على العامل الإنساني في المنظمة ، ولها ما يمثلها ( مدرسة العلاقات الإنسانية في التنظيم )<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية قد مثل دافعا أساسيا لدى القائمين على مبادرات التحول الإلكتروني في العديد من الدول والحكومات وقد توج بحلق إستراتيجيات إلكترونية متنوعة ،ومن خلال هذا المبحث سنتطرق لكل من متطلبات و مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية وكذا تقييم مسار تطبيقها في الجزائر وذلك بتقسيمنا لهذا الأخير لمطالب يتجلى مضمونها فيما يلي :

#### المطلب الأول : متطلبات ومراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة ترك آثاره الواسعة على المؤسسات ومجالات عملها وعلى إستراتيجياتها ،وفي الواقع فإن الإدارة الإلكترونية تحتاج لمتطلبات عديدة ، كما تم الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية عبر مراحل مختلفة إرتأينا من خلال هذا المطلب التطرق لها كما سنقف على أهم متطلبات الإدارة الإلكترونية مقسمين هذا المطلب لفرعين يتجلى مومئها فيما يلي :

<sup>1</sup> عبد الكريم عشور ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مرجع سابق، ص 32.

## الفصل الأول : التأسيس النظري للإدارة الإلكترونية

### الفرع الأول : متطلبات الإدارة الإلكترونية.

للإدارة الإلكترونية متطلبات تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- التثقيف المستمر بشأن البيئة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- التأكيد على إظهار مزايا الإدارة الإلكترونية وما تقدمه من خدمات وسرعة في إتخاذ القرارات.
- استمرارية التدريب والتثقيف لتهيئة الكادر المتعلم والكفاء في إدارة البيئة الإلكترونية.
- متابعة التطورات وما يستجد من تقنيات تخدم أعمال بناء أحدث النظم والأطر المعلوماتية لصالح إدارة المنظمة، والجمهور المستفيد.
- تأمين مناقلة المعرفة بني المعنيين في الإدارة الإلكترونية.
- السعي نحو إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نظم مرافق المنظمة كافة.
- السعي نحو مكينة الأعمال والفعاليات والأنشطة التنظيمية.
- ربط المنظمة ومرافقها بشبكة حواسيب كفاءة وفاعلية وتفعيل الأنترنت في كل المنظمات.
- ربط المنظمة بالعامل الخارجي ضمن حزمة أنترنت كفاءة.
- استخدام نظم وأدوات كفاءة لضمان أمن وتحقيق الحماية للبيانات والمعلومات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سماعيل عيسى ، خيرة بهلول ، أثر متطلبات الإدارة الإلكترونية في تفعيل وسائل الدفع الإلكترونية في البنوك التجارية -دراسة ميدانية للبنك الوطني الجزائري BNA -تيارت الجزائر -،مجلة دراسات إقتصادية، العدد الثاني، 2021، ص 96.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 96.

### الفرع الثاني : مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن المراحل الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية جاء نتيجة للإسهامات الفكرية التي ترى أن التحول الناجح من نموذج الإدارة التقليدية التي تتصف بجمود الهيكل التنظيمي والروتين المميز للوظائف والأنشطة، والتعقيد البيروقراطي الناتج عن تضخم الأجهزة الإدارية، وزيادة مستوياتها التنظيمية إلى نموذج الإدارة الإلكترونية، وهذه المراحل تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

– **مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة :** حيث يتم خلال هذه المرحلة تفعيل الإدارة التقليدية ، ومحاولة تنميتها وتطويرها ، وذلك بالتوازي مع عملية الشروع في تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية ، إذ يستطيع المواطن بذلك تخليص معاملاته ، وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين ، أو ملاحظة ، في الوقت الذي يستطيع فيه كل فرد يملك حاسب شخصي ، أو عبر الأكشاك ، الاضطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات واحداث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية ، مع إمكانية طبع أو استخراج الاستثمارات اللازمة ، وتعبئتها لانجاز أي معاملة.

– **مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل :** تعد هذه المرحلة هي المرحلة الوسيطة ، والتي يتم فيها تفعيل تكنولوجيا الهاتف والفاكس ، حيث يتمكن المتعامل أو المواطن الاعتماد على الهاتف المتوفر في كافة الأماكن والمنازل ، والذي يوفر خدمات بشكل معقول التكلفة ، إذ يمكن الأفراد من الاستفسار عن الإجراءات ، والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سهل ، كما يمكن للأشخاص في هذه المرحلة استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق والاستثمارات وغيرها ، وفي هذه المرحلة يكون اغلب الأفراد ، أو المتعاملين وطالبي الخدمة العامة ، قد اكتسبوا تجربة فيما يتعلق بنمط الإدارة الإلكترونية.<sup>2</sup>

– **مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة:** هي المرحلة الأخيرة وفق ما يرى أصحاب هذا الاتجاه ، والتي يتم من خلالها التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة ، بعد أن يصبح عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية يقارب 30 بالمائة من المواطنين ، ويجب أن يصاحب ذلك توفر الحواسيب ، سواء

<sup>1</sup> عيد الكريم عشور ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مرجع سابق، ص 20.  
<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 20.

بشكل شخصي ، أو عن طريق الأوكشاك ، أو في مناطق عمومية ، بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة وبمسيرة لجميع المواطنين، مما يتيح ويمكن كل الأفراد من استعمال الشبكة الالكترونية لانجاز أي معاملة إدارية ، وبالشكل المطلوب و بأسرع وقت ، و اقل جهد ، و اقل تكلفة ممكنة ، و بأكثر فعالية كمية ونوعية (جودة) ، وبذلك يكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الالكترونية ، تقبلها ، وتفاعل معها ، وتعلم طرق استخدامها<sup>1</sup>.

وعليه فإن مراحل الإدارة الإلكترونية كزت على خطة انتقال تساعد على اندماج المجتمع بشكل تدريجي ، لكي يكون هناك تقبل طوعي لإستراتيجية الإدارة الالكترونية ، بما يؤدي إلى تخفيض شدة مقاومة التغيير التنظيمي ، التي تنتج غالبا عندما يكون هناك مشروع يتعلق بتحول جذري ، ومفاجئ في الأساليب الإدارية.

### المطلب الثاني : منهجية تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن منهجية تطبيق الإدارة الإلكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية، إنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة الخدمات و ضمان سلامة العمليات كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية، ومن خلال هذا المطلب إرتأينا التطرق لمنهجية تطبيق الإدارة الإلكترونية وذلك بتقسيمنا لهذا الأخير لفرعين يتجلى مضمونهما فيما يلي :

<sup>1</sup> عبد الكريم عشور ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مرجع سابق ،ص 21.

ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية<sup>1</sup> :

- تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به، فتوظيف التكنولوجيا الحديثة لصالح المجتمع وتمكينه من الحصول على فوائد كثيرة، تتمثل في تحسين أداء المؤسسات وإتاحة الفرصة للإستثمار في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة والإستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على المستوى الدولي.
- حاجة الموظفين العموميين للدعم النوعي من خلال معلومات صعبة ونظام عمل متطور.
- توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية : حيث اعتبرت دافعا للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترتقي للمستويات العليا، للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية وارضاء المواطن من ناحية أخرى، بعد أن أصبح أمامه معيار عالمي يستطيع من خلاله مقارنة ما تقدمه دولته من خدمات محلية بما تقدمه الدول المتقدمة من خدمات راقية.
- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
- السعي نحو تقريب الإدارة نحو المواطن.
- تطور أجهزة الحاسوب والبرامج الرقمية .
- تطوير عملية التشفير أو الترميز ومنه زيادة الأمن الإلكتروني والثقة بشبكة الأنترنت.
- إبتكار تقنية التوقيع الإلكتروني.

<sup>1</sup> يزيد تفرات ، حنان سلاوتي ، ريمة بصري ، مبررات الإنتقال إلى تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في الجزائر- مع الإشارة إلى تجارب بعض المؤسسات الجزائرية،مجلة البديل الاقتصادي،جامعة الجلفة ،العدد الثاني، 2020،ص 92.

### الفرع الثاني: الخيارات الإستراتيجية للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية

تحم ظروف العصر الرقمي بمتغيراته التي نعيشها بذل جهودات كبيرة في إنجاز الأعمال لمسايرة التغيرات السريعة والمتلاحقة في كل المجالات، ولعل التفاعل الإيجابي مع هذه المتغيرات خاصة في مجال تقنية المعلومات الإدارية سوف يؤدي إلى الابتكار والإبداع في الأعمال، ومنه تحسن في الأداء الإداري والقدرة على سرعة الإنجاز.<sup>1</sup>

وتشير تجارب الدول التي لها السبق في الاستفادة من تطور تقنية المعلومات الإدارية، إلا أن التجارب مع متغيرات العصر الرقمي والاستفادة من تقنية المعلومات الإدارية وتطبيقاتها، أدت إلى ظهور أساليب حديثة وإستراتيجيات متطورة للإدارة تختلف عن تلك الطرق التقليدية المتبعة، ولعل هذا ما حدا بالدول المتقدمة والنامية على حد سواء، إلى العمل باستثمارات كبيرة في إنشاء البنى التحتية الضرورية لتسهيل استخدام تقنية المعلومات الإدارية، والتحول نحو الإدارة الإلكترونية، وفيما يلي أهم الخيارات الإستراتيجية:<sup>2</sup>

- وضع خطط عمل لتقليص الفجوة الإلكترونية داخل كل إدارة.
- توضيح خطط الإدارة الإلكترونية وأهدافها للموظفين، للإسهام في سرعة تطبيقها من قبلهم.
- إعادة هندسة العمليات الإدارية ( دمج أو إلغاء بعض الإدارات أو الأقسام)، لكي تلائم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية .
- تطوير إستراتيجية تنمية المعلومات، لأجل التحول لإقتصاد المعلومات والمعرفة .
- توفير الوظائف التقنية للقضاء على قلة الكوادر المؤهلة.
- توفير المعلومات والأنظمة على الموقع الإلكتروني.

<sup>1</sup> كافية عيدوني، حميد بن حجوبة، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها(واقع وآفاق)،مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، ديسمبر 2017، ص 232.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 233.

## الفصل الأول : التأسيس النظري للإدارة الإلكترونية

- السرعة في طرح التشريعات الخاصة بإدارة الإلكترونية.

- تطوير برامج حماية أمن البيانات والمعلومات وسريته.<sup>1</sup>

فلقد أصبح التحول للإدارة الإلكترونية عنصراً أساسياً ومهماً في كافة المؤسسات بمختلف أنواعها واختصاصاتها لكونها أداة مهمة في إنجاز الأعمال بشكل كفاء ودقيق وسريع، وكذلك لقدرتها على مواجهة التحديات الجديدة التي تفرضها الثورة المعلوماتية، مما يؤدي إلى زيادة حقيقية في كفاءة وفاعلية مؤسسات المجتمع.

### المطلب الثالث: تقييم مسار تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الجزائر

الجزائر وكغيرها من دول العالم تسعى إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية والتي أضحت مطلباً أساسياً ورافداً من روافد التقدم السياسي والإقتصادي والاجتماعي، ولكن تحقيق ذلك تصحب مجموعة من الشروط التي تعتبر أساسية في عملية التغير أو التطوير، ولعل أهم هذه الشروط الجاهزية بمختلف جوانبها وبيئة خصبة لذلك، ومن خلال دراستنا الميدانية لواقع تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى المؤسسات الوطنية لاحظنا ان هناك تقصير في تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة الوطنية وذلك لوجود معوقات تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومن خلال هذا المطلب ارتأينا أن نتطرق لهاته المعوقات وكذا إبراز أهم التحديات التي قامت بها الجزائر في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك بتقسيمنا لهذا المطلب لفرعين يتجلى مضمونهما فيما يلي :

### الفرع الأول : معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر

سعت الجزائر إلى تبني الإدارة الإلكترونية، فأصدرت مشروع الجزائر الإلكترونية 2013، وهي وثيقة صدرت في ديسمبر 2008، والتي تمثل حسب ما ورد فيها أول وثيقة رسمية تحمل معالم برنامج إدارة إلكترونية متكاملة في الجزائر، وحسب ما جاء على لسان وزير البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال،

<sup>1</sup> كافية عيدوني، حميد بن حجوبة، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق)، مرجع سابق، ص 233.

فإن الوثيقة إن لم تكن هي مشروع الإدارة الإلكترونية، فإن الأكد أن الإدارة الإلكترونية هي جزء من هذه الوثيقة.<sup>1</sup>

وحسب ما جاء على لسان الوزير نقلا عن جريدة صوت الأحرار قائلا: " أن الجزائر الإلكترونية 2013 الذي يضم عدة محاور (13 محورا) يهدف إلى بناء مجمع المعلومات وتحريك الإقتصاد وجعله رقمي، إضافة إلى تقليص البيروقراطية والوصول إلى السرعة في إتخاذ القرارات.<sup>2</sup>

بالنسبة لمصلحة اليومتري ببلدية سيرات وبعد إجراء المقابلة مع الموظفين كان أول سؤال هو عن مشروع الجزائر الإلكترونية والإصلاحات التي جاء بها، فكانت الإجابة أن المشروع سطر 13 محورا رئيسيا حيث تحدد الأهداف الرئيسية والخاصة والمزعم إنجازها أي هي مجرد آفاق مخصصة للبدء في التنفيذ .

إلا أن رد الموظفين حول ما حققه المشروع على مستوى القطاع الاقتصادي وبصفة خاصة مصلحة اليومتري ببلدية سيرات ، هو أنه كان مجرد كلام على ورق، حسب رأيهم لأنه وعند إطلاق المشروع تم إستجواب الموظفين من طرف كبار المسؤولين في الدولة على الإمكانيات التي تتوفر عليها المؤسسات (مادية، بشرية، تقنية، فنية...) لأجل تطبيق الإدارة الإلكترونية، إلا أنه وفي حقيقة الأمر لا توجد إمكانيات من أجل تطبيق المشروع، أو حتى إذا وجدت فهي غير كافية حتى للإطلاق فيه.

وأول مدعى إليه الموظفون هو ضرورة دعم التطور الإداري من طرف كبار المسؤولين والدولة، وهذا الدعم يشمل جميع المجالات لاسيما المجال المالي لأنه المحرك الأساسي لعملية التطوير وتحقيق مشروع الإدارة الإلكترونية بنجاح بالإضافة إلى التركيز على إدخال أحدث التقنيات والتكنولوجيا اللازمة لمواكبة العصر، دون إغفال أهم عامل وهو تدريب وتأهيل الموظفين على التقنيات الحديثة وزرع ثقافة التغيير.

### أولا : المعوقات الإدارية

هناك عدة معوقات إدارية نذكر منها :<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رفيق بن مرسل، الأساليب الحديثة في التنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، دراسة حالة الجزائر 2001-2011، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية فرع تنظيمات سياسية وعلاقات دولية، جامعة مولود معمري ، تيزي وزو، الجزائر، 2011، ص 156.

<sup>2</sup> رفيق بن مرسل، الأساليب الحديثة في التنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، مرجع سابق، ص 157.

<sup>3</sup> صالح بن محمد القحطاني ، تطبيق الحكومة الإلكترونية ودورها في التطوير الإداري بالمديرية العامة للدفاع المدني ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، الرياض، السعودية ، 2010، ص 50.

## الفصل الأول : التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية .
- عدم القيام بالتغييرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية ، من إضافة أو دمج بعض الإدارات أو التقسيمات وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدقيق العمل بينها .
- غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم الدخول على منظمات المستقبل الإلكترونية.
- المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.
- غموض المفهوم: مازال الكثير من القادة الإداريين يجهل هذا المصطلح لذلك فإن الأمر يحتاج إلى توضيح المفهوم وتوفير الأرضية الفكرية له في المنظمات .
- مقاومة التغيير: إن إقامة مثل هذا المشروع يحمل في طياته الكثير من التغييرات على بصعيد المنظمات والأقسام والشعب وإعادة توزيع المهام والصلاحيات مما يستلزم تغييرا في القيادات الإدارية و المراكز الوظيفية.<sup>1</sup>

### ثانيا : المعوقات التشريعية و السياسية

- غياب الإرادة السياسية الفاعلة في الدول النامية والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الأجهزة الحكومية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي .
- غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي وتنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الإلكتروني لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الإلكترونية و ترقيته.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صالح بن محمد القحطاني ، تطبيق الحكومة الإلكترونية ودورها في التطوير الإداري بالمديرية العامة للدفاع المدني ،مرجع سابق،ص50.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ،ص51.

- عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية تحدد التعامل الإلكتروني مثل غياب تشريعات تحرم اختراق و تخريب برامج الإدارة الإلكترونية و تحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.<sup>1</sup>

### ثالثا : معيقات أمنية

أدت ثورة المعلومات إلى أنماط جديدة من التعديات والجرائم منها: لصوص الحاسب الذين يدخلون إلى أنظمة الحاسب وقواعد المعلومات ويسرقونها أو يعبثون بها وهذه المعلومات تشكل مصدر تهديد أمني نظرا لأنها تمثل رابطا تعتمد القطاعات الإجتماعية عليه.

من هنا يعتبر الموظفين الذين تمت معهم المقابلة أن إيصال الإنترنت إلى المكاتب عبر الأسلاك أفضل بكثير من الإعتماد على شبكة wifi وذلك حسب رأيهم أن نقل الإنترنت عن طريق الأسلاك أمن بحيث لا يمكن لأي أحد خارج عن الخدمة الوصول إلى المعلومات في المؤسسة ، أما عن طريق شبكة ال wifi في إمكان أي شخص الحصول على كلمة المرور (أو كلمة السر) وادخالها والقيام والتلصص وتخريب البرامج.

أمن المعلومات هو تأمين الحماية من المخاطر التي تهددهم أي المعلومات والأجهزة وتشريع الأنظمة وسن القوانين، لسلامة وصول المعلومات للمستخدمين ومن المعروف أن أي جهاز حاسب آلي يتم توصيله بشبكة الأنترنت يمكن إختراقه خلال ثلاثة أيام، إذا كان خاليا من برامج الحماية ونظرا لعدم وجود نظام معلوماتي كامل وخال من الإختراقات ولكن هناك مجموعة من الإجراءات التي ينبغي ان تتوفر لحفظ المعلومات مثل :<sup>2</sup>

- التحديث المستمر للبرامج المضادة للفيروسات .
- تركيب جدار ناري بين المستخدمين ومصادر المعلومات .
- عمل نسخ احتياطية للمعلومات الهامة وحفظها في أماكن آمنة .

<sup>1</sup> صالح بن محمد القحطاني ، تطبيق الحكومة الإلكترونية ودورها في التطوير الإداري بالمديرية العامة للدفاع المدني ،مرجع سابق،ص51.  
<sup>2</sup> معلومات محصل عليها من مصلحة البيومتري ببلدية سيرات.

## الفصل الأول : التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

- التحديث المستمر لأنظمة التشغيل للحاسبات الآلية .
- ينبغي أن تتكون كلمة المرور أو كلمة السر من ست خانات على الأقل و ان تكون مزيجاً من الأحرف والأرقام ويفضل عدم التكرار .
- استخدام البطاقة الذكية الممغنطة أو البصمات.
- سن التشريعات والقوانين التي تحفظ حقوق الإنسان وتنفيذها وعدم التساهل بها ، هذه مجموعة من الإجراءات التي يجب إتباعها للحفاظ على سرية المعلومات. وينبغي الإشارة في الأخير الى تعريف ما يسمى بالأبواب الخلفية: وهي مجموعة من البرامج التي يقوم المخ ترق بوضعها في البرنامج لسهولة اختراقه كما جرى لبعض برامج الشركة العالمية مايكروسوفت ، فبعض الإختراقات التي أعلنت عنها الشركة تكون بسبب الأبواب المفتوحة التي يضعها المبرمجون التابعون لها .

1

والمخاطر التي تهدد الشبكات المعلوماتية نوعان :<sup>2</sup>

أ- **التهديدات المقصودة:** وهي التي يقوم بها المحترفون قصد تعطيل عملها من أهمها :

- صناعة الفيروسات الإلكترونية: وهي أكثر الجرائم إنتشاراً وتأثيراً في عالم الشبكات .
- الإختراقات كما سبق ذكره: وهي محاولة الدخول إلى الشبكة المعلوماتية من قبل شخص غير مصرح له بذلك.
- تعطيل الأجهزة: حيث يقوم مرتكبوا هذا النوع من الجريمة الافتراضية بتعطيل أجهزة الشبكات المعلوماتية ونظمها جزئياً أو كلياً.

<sup>1</sup> معلومات محصل عليها من مصلحة البيومتري ببلدية سيرات.

<sup>2</sup> صالح بن محمد القحطاني ، تطبيق الحكومة الإلكترونية ودورها في التطوير الإداري بالمديرية العامة للدفاع المدني ، مرجع سابق، ص38.

ب- تهديدات غير مقصودة: وهي التي تكون عموماً نتيجة عدم إتخاذ التدابير الوقائية أو خارجة عن نطاق التحكم فيه أهم هذه التهديدات :<sup>1</sup>

- تعطيل الشبكات بسبب الأشغال .
- عطب أحد مكونات الشبكة أو خطأ في تنفيذ أحد البرامج المستقلة للحواسيب أو الشبكة .
- خطأ فني ناتج عن سوء تصرف أو سوء تقدير من طرف المشاهدين على الشبكات ونظم المعلومات.

### رابعا : المعوقات التكنولوجية

إن التحول من العمل الإداري التقليدي اليدوي إلى الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على التقنيات الرقمية الحديثة، لا يعني بالضرورة إلغاء كل النظم اليدوية والعودة إلى نقطة البداية وفقدان السرية في المعاملات، بل هذا سوف يدعم الإهتمام بالسرية من قبل الموظف والخوف من التغيير من قبل المسؤولين والموظفين، هذا بالإضافة إلى عدم وجود ثقة كاملة بالتقنيات الحديثة من حيث استمرارية عملها .<sup>2</sup>

كذلك نقص في القدرات على صعيد قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات محلياً، أو دعم غير كاف من قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدولي للجهود الحكومية إلزامية إلى تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية.<sup>3</sup>

وأضاف الموظفون أن المؤسسة (مصلحة البيومتری ببلدية سيرات) لا تملك أدنى التقنيات الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية والسير في ركب الدول المتطورة، الأمر الذي أدى إلى عدم إهتمام المسؤولين والموظفين بهذا التحول، كما أضاف احد الموظفين مهندس تكنولوجيا الإعلام والاتصال أن إدارة المؤسسة لا تملك الا -ckasper antivirus sky- قصد القضاء كنظام حماية لا غير. وانعدام تام لأنظمة الدفاع الإلكتروني مثل الجدران النارية وهي عبارة عن

<sup>1</sup> المرجع نفسه،ص38.

<sup>2</sup> صالح بن محمد القحطاني ، تطبيق الحكومة الإلكترونية ودورها في التطوير الإداري بالمديرية العامة للدفاع المدني ،مرجع سابق،ص39.

<sup>3</sup> المرجع نفسه،ص39.

مرشح يسمح بمرور آلي من خلاله ويمنع مرور شيء آخر حسب سياسة أمنية يتم إعدادها وتعريفها داخل المؤسسة يجعل لها سلبية منع أي شيء آخر من الدخول أو الخروج عند تعطيله.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 40.

### خامسا : المعوقات البشرية

- قلة عدد الموظفين الملمين بالمهارات الأساسية لاستخدام الحاسبات الآلية وشبكة الأنترنت.
  - قلة برامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة .
  - ضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى بعض الموظفين و الرهبة من التعامل مع الأجهزة الإلكترونية .
  - ضعف الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين في مجال نظم المعلومات الإدارية على التطوير ومتابعة التعليم والتدريب .
  - تقادم مهارات العاملين التقنية ومقاومتهم لاستخدام التقنية الحديثة.<sup>1</sup>
- كل هذا نظرا لاعتبار العنصر البشري العنصر الأهم في عملية التطوير والذي تعود إليه مهام التطبيق والتنفيذ الأمر الذي يتطلب أن تكون الأطر مؤهلة تأهيلا جيدا يتناسب مع متطلبات عملية التطوير.
- فعملية التطوير هذه تركز على تحديد وتصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير لزيادة وتحسين قدرات وأداء العاملين وتطوير وتنفيذ الإجراءات الإدارية ونشاطات الموارد البشرية لتحسين جهود الإدارة.
- كل المزايا التي تم ذكرها حول تدريب وتكوين العناصر البشرية باعتبارها المحرك والفاعل في عملية التغيير وتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية نجدها لا نقول مغيبة تماما وإنما شبه منعدمة في الإدارة على مستوى المؤسسة فما أجمع عليه جميع الموظفين أنه توجد عمليات تكوين وتدريب للموظفين، ولكن ذلك يتم عند إقتناء معدات جديدة للمؤسسة، أي قصد تدريب الموظفين على طريقة الإستخدام أي تكوينهم في مجال وظائفهم لا أكثر ولا أقل .

والملاحظ هنا أن إدارة إلكترونية دون عناصر أكفاء ومؤهلين تعني منذ البداية مشروع فاشل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صالح بن محمد القحطاني ، تطبيق الحكومة الإلكترونية ودورها في التطوير الإداري بالمديرية العامة للدفاع المدني ،مرجع سابق،ص 40.  
<sup>2</sup> د. ماجد راغب الحلو ،الحكومة الإلكترونية والمرافق العامة ، المؤتمر العلمي الأول حول الجوانب القانونية والأمنية للعمليات الإلكترونية ، منظم المؤتمر أكاديمية شرطة دبي، مركز البحوث و الدراسات ، العدد الرابع ، دبي ، 2003،ص 58.

### الفرع الثاني : تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر

لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية سعت الجزائر لتوفير العديد من المتطلبات الإدارية في المؤسسات من أهمها<sup>1</sup>:

#### أ- المتطلبات الإدارية :

■ وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: الإدارة الإلكترونية كغيرها من أشكال الإصلاح الإداري لا يمكن تحقيقها بمجرد اصدار قانون أو لوائح إدارية من القيادة العليا ، بل تتطلب تغيير في طريقة التفكير المسؤولين و طريقة إدارتهم لمسئولياتهم وفي كيفية نظرهم إلى وظائفهم هذا ويطلب استراتيجيات وخطط التأسيس للإدارة الإلكترونية عددا من الخطوات منها : تشكيل لجنة عليا تتولى وضع الإستراتيجية لمشروع الإدارة الإلكترونية .

■ وضع الخطط الفرعية لمشروع الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات .

■ الإستعانة بالجهات الإستشارية للمشاركة في الدراسة ووضع الخطط .

■ الإستعانة بالقطاع الخاص لتنفيذ بعض مراحل المشروع أو المشاركة فيها.

#### ب- المتطلبات البشرية

إذ يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يعتبر هو المنشئ للإدارة الإلكترونية فهو الذي اكتشفها ومن ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافه.

#### ج- المتطلبات التقنية

يتطلب من الأجهزة الإدارية والحكومية لتطبيق الإدارة الإلكترونية توفير الشبكات الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات ، من أجل زيادة التفاعل بين الأجهزة مع ذاتها و مع المستخدمين على اعتبار أن

<sup>1</sup> د. ماجد راغب الحلو، الحكومة الإلكترونية والمرافق العامة ، ص 58.

## الفصل الأول : التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

---

البنى التحتية لا تتمثل فقط بالجهازية ومعدات وأجهزة الاتصالات وعلوم الحاسبات بل أنها تشمل على مستويات تعلم الأفراد والحرية التي تتوافر لديهم لغرض الوصول إلى المعلومات.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> د. ماجد راغب الحلو، الحكومة الإلكترونية والمرافق العامة، مرجع سابق، ص 58.

### خلاصة الفصل

بدراستنا لمفهوم الإدارة الإلكترونية ومتطلبات وعناصر تطبيقها بالإضافة إلى الوظائف التي تقوم بها الإدارة الإلكترونية توصلنا إلى عدم وجود تعريف موحد للإدارة الإلكترونية من طرف الباحثين و الأكاديمين ولكنهم يتفقون على انها جاءت نتيجة التطور التكنولوجي و العلمي ، و أن من خصائصها الشفافية و السرعة والكفاءة والقضاء على الورقية والدقة في إنجاز الأعمال وتقديم الخدمات ، كما أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية يستدعي توفير جملة من المتطلبات البشرية و التقنية و الإدارية و الأمنية .

وإذا كانت الإدارة الإلكترونية تعتمد نفس وظائف الإدارة التقليدية في تقديمها للخدمات فإنها تختلف في كيفية أدائها لهذه الوظائف من خلا تميزها بالمرونة و الإستجابة للتغيرات السريعة في البيئة التي تتفاعل معها .

# الفصل الثاني : الإطار النظري للخدمة العمومية

### تمهيد

إن تحسين الخدمة العمومية والتكفل الفعلي بقضايا المواطن، فيتصدر حالياً قائمة انشغالات الحكومة وأجهزتها المختلفة بصفة خاصة، والمجتمع بمختلف مؤسساته بصفة عامة، وما إدراج هذا الموضوع في برنامج عمل الحكومة، إلا دليلاً على سعي الحكومة للتصدي لظاهرة تراجع الخدمة العمومية التي بدأت تشكل مصدر عدم رضا المواطن وانزعاجه، مما يحتم ضرورة وأهمية استعادة ثقته في الإدارة التي يجب عليها أن تعمل في إطار الشفافية الكاملة وتتجنب المحاباة والأساليب السلبية في إدارة شؤونها تجاهه.

فباعتبار عصرنة الإدارة العمومية من أهم أولويات الحكومة في إطار الإدارة الإلكترونية، وباعتبار الخدمات العمومية من بين أهم الوظائف التي تقوم الإدارة العمومية بتقديمها لإرساء الشفافية والنزاهة والديمقراطية في كل تعاملاتها الإدارية والخدماتية والاجتماعية وحتى الإقتصادية، وفي كل المجالات، والتي تعتبر ركيزة هامة لبناء الاقتصاد الوطني وتحديث وإنشاء هيكله القاعدية، إرتأينا من خلال هذا الفصل التطرق للإطار النظري للخدمة العمومية بتقسيمنا إياه لمبحثين، الأول موسوم ب: ماهية الخدمة العمومية، والثاني عنوانه ب: تحسين الخدمة العمومية في ظل الإدارة الإلكترونية.

### المبحث الأول : ماهية الخدمة العمومية

الخدمة العمومية تصدر حاليا قائمة انشغالات الحكومة وأجهزتها المختلفة بصفة خاصة، والمجتمع بمختلف مؤسساته بصفة عامة، وما إدراج هذا الموضوع في برنامج عمل الحكومة، إلا دليلا على سعي الحكومة للتصدي لظاهرة تراجع الخدمة العمومية التي بدأت تشكل مصدر عدم رضا المواطن وانزعاجه، مما يحتم ضرورة وأهمية استعادة ثقته في الإدارة التي يجب عليها أن تعمل في إطار الشفافية الكاملة وتتجنب المحاباة والأساليب السلبية في إدارة شؤونها تجاهه ، والخدمة العمومية تستمد مفهومها من المرفق العام في القانون الإداري، وارتأينا من خلال هذا المبحث التطرق لماهية الخدمة العمومية وذلك بتقسيمنا لهذا الأخير لمطالب يتجلى مضمونها فيما يلي:

### المطلب الأول : تعريف الخدمة العمومية

يتأثر عمل النظم الإدارية بمختلف التطورات العلمية والتقنية الحاصلة ، حيث تراجعت معه مختلف الأنماط الإدارية التقليدية ، وأدى ذلك للتحول نحو تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمفهوم يعبر عن السرعة، والتفاعل الآني، واختراق الحدود، ولقد نتج عن ذلك التحول جملة من التغيرات على مفهوم الخدمة العمومية ،من وخلال هذا المطلب إرتأينا التطرق لتعريف الخدمة العمومية كما يلي :

**الخدمة العمومية:** هي كل وظيفة يكون أداؤها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من قبل الحاكمين، لأن تأدية هذه الوظيفة أمر ضروري لتحقيق وتنمية الترابط الإجتماعي، وهي من طبيعة لا تجعلها تتحقق كاملة إلا بفضل تدخل قوى الحاكمين.<sup>1</sup>

والخدمة العمومية هي جميع أنواع الخدمات التي من غير الممكن استغلالها إلا في إطار جماعي تتوفر بشكل إجباري وفق قاعدة المساواة والتي ينص عليها القانون، ويكون من الضروري استغلالها بمعزل عن قواعد السوق، تتحمل الدولة مسؤولية توفيرها والقيام بها من حيث أداؤها ومراقبتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رفيقة بوخالفة ، سمير أبيض ،الخدمات العمومية بالجزائر في ظل الإتصال الخارجي بالبلدية ،مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية ، العدد الثاني ، 2021، ص 546.  
<sup>2</sup> المرجع نفسه ،ص 546.

يُوحى مصطلح الخدمة العامة أو الخدمة المدنية بتلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية، والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات، وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة<sup>1</sup> ويركز الدكتور " ثابت عبد الرحمن إدريس " في تعريفه للخدمة العمومية على محورين:<sup>2</sup>

### أولا - مفهوم الخدمة العمومية كعملية

إن ما تقدمه المنظمات الحكومية مثل عمليات ذات طابع تكاملي تنطوي على مدخلات و تشغيل و مخرجات، و بالنسبة للمدخلات فإن هناك ثلاثة أنواع يمكن أن تجرى عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة.

أ-الأفراد: يمثل المواطن طالب الخدمة أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة مثل دخول المريض إلى المستشفى فإن عملية العلاج تختلف الخدمات الصحية التي تجرى عليه بذاته و كذلك محاكمة الأفراد و غيرها من الخدمات العامة.

ب-الموارد: تصبح كل الموارد و الأشياء أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة المقدمة من المنظمات العامة. فهي تجري على الأشياء وليس الأفراد و تسمى عمليات الأشياء المملوكة مثل خدمات رخص المرور للسيارات.

ج- المعلومات: وتسمى بعمليات تشغيل المعلومات مثل خدمات تحليل البيانات في مركز المعلومات، و عمليات تشغيل البيانات في مركز البحوث و الجامعات.

### ثانيا: مفهوم الخدمة العمومية كنظام

انطلاقا مما تقدمه هذه الخدمة، يمكن النظر إليها كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تحوي ما يلي:

<sup>1</sup>عابد عبد الكريم غريسي ، شريف محمد ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية ، المجلة الجزائرية للمالية العامة ، العدد الثالث ، ديسمبر 2013، ص 87.  
<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 87.

- نظام عمليات تشغيل و إنتاج الخدمة، وفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل على مدخلات الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة .

- نظام تسليم الخدمة: ووفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة، يتم التسليم النهائي للخدمة، تم التسليم النهائي للخدمة، و إيصالها للمواطن طالب الخدمة .

و مفهوم الخدمة العامة كنظام يحتوي كلمتين هما<sup>1</sup> :

- خدمة عامة مرئية أو متطورة لمستقبل الخدمة أي المواطن.

- خدمة عامة غير مرئية، و يطلق عليها اسم جوهر الخدمة الفني .

و لتوضيح مفهوم الخدمة العامة كنظام متقدم مثالا عن ذلك:<sup>2</sup>

يتوجه مواطن لتسجيل سيارته " أو استخراج رخصة لها ، فبداية يقوم بتقديم مختلف الوثائق و الأوراق لدى مكتب الخدمة، و يسدد ما هو مخصص و مطلوب من نقود لمثل هذه الوثائق و الأوراق اللازمة في الخزينة، و عليه الانتظار حتى تنتهي الخدمة، و هذا الجزء عندنا يمثل الجزء المرئي من الخدمة للمواطن ، أي يراه بنفسه. فهو يرى الإدارة و الموظفين، غير أنه حتى حصوله على الخدمة المطلوبة، فالأمر يتطلب المرور عبر " مكتب المرور " مثل الفحص في الدفاتر، أو الحاسوب عن تاريخ السيارة، المخالفات و غيرها من الأمور، و هذا ما يتم في المكتب الخلفي الذي لا يراه المواطن قصد الحصول على الخدمة.

ومن خلال ما تقدم يمكننا تقديم تعريف شامل للخدمة العمومية كما يلي : " هي تلك العملية التي تقوم بها الهيئات العمومية مثل البلدية، من خلال توفير الخدمات للمواطنين على أساس العلاقة التي تربطهم بها، وذلك بغرض تلبية حاجات ذات منفعة عامة وأهم هذه الخدمات هي التوعية والخدمات الاجتماعية.

<sup>1</sup> عابد عبد الكريم غريبي ، شريف محمد ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية ،مرجع سابق ، ص 88.  
<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 88.

### المطلب الثاني : أنواع الخدمة العمومية وأهدافها

تشمل الخدمة العمومية مجموعة كبيرة من الخدمات المنظمة من طرف الدولة والتي يمكن تصنيفها من حيث طبيعة نشاط الخدمة وكذلك من حيث طبيعة الخدمة المقدمة وآخيرا من حيث طبيعة تحمل تكلفة الخدمة وهو ما سنوضحه من خلال هذا المطلب، وذلك بتقسيمنا إياه لفرعين يتجلى مضمونهما فيما يلي :

#### أولا- من حيث طبيعة نشاط الخدمة

تصنف الخدمة العمومية من حيث طبيعة نشاط الخدمة إلى خدمات إدارية وأخرى ذات طابع إقتصادي وخدمات إجتماعية وثقافية، كما لي<sup>1</sup> :

أ-الخدمات الإدارية :هي الخدمات التي تقدمها الإدارات العمومية أو المرافق العمومية الإدارية سواء على المستوى المركزي أو المستوى المحلي مثل خدمات مرفق الحالة المدنية وغيرها من الخدمات الأخرى التي تقدمها الإدارة العمومية ، ويعد هذا النوع من الخدمات العمومية الأكثر إنتشارا .

ب-الخدمات ذات الطابع الإقتصادي (الصناعية والتجارية) : ظهرت هذه الخدمات مع التطور الملحوظ لدور الدولة في الحياة الاقتصادية وفي تحقيق رفاهية المواطن في مجال إحتياجاته الأساسية . وهي تتمثل في الخدمات التي توفرها المؤسسات العمومية الصناعية والتجارية ، مثل خدمات مؤسسة المياه ومؤسسات الكهرباء والغاز ، والصرف الصحي وتوزيع الوقود وغيرها ، وهي خدمات تتعلق بمستلزمات الحياة الضرورية ويتم إدارتها على أسس تجارية حيث تطبق عليها معايير الربحية التجارية .

ج- الخدمات الإجتماعية والثقافية : وهي تتمثل في الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية ذات الطابع الاجتماعي والثقافي مثل خدمة التمدرس والخدمات الصحية وغيرها ، وهي خدمات يفترض أن تقدمها الدولة مهما إرتفعت تكلفتها لأنها ضرورية لبقاء المجتمع وسلامته ، وقد تطورت هذه الخدمات بصورة ملحوظة منذ منتصف القرن التاسع عشر .

<sup>1</sup>نادية ضريفي ،تسيير المرفق العام والتحويلات الجديدة ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق ،تخصص :دولة ومؤسسات عمومية،كلية الحقوق ،جامعة الجزائر 1، 2007-2008،ص22.

### ثانيا : من حيث طبيعة الخدمة المقدمة

تنقسم الخدمة العمومية من حيث طبيعة الخدمة المقدمة إلى خدمات فردية وخدمات جماعية ، كما يلي:<sup>1</sup>

أ- **خدمات فردية** : تتمثل في الخدمات التي يتحصل عليها الفرد دون إرتباطه بجماعة ، حيث يقوم بطلب توفيرها أو يعمل للحصول عليها ، مثل الخدمة الصحية التي يحظى بها بمفرده.

ب- **خدمات جماعية** : وهي الخدمات التي يحصل عليها الأفراد في إطار جماعة دون أن يقوم الفرد بطلب توفيرها مثل توفير الإنارة العمومية.

### ثالثا- من حيث طبيعة تحمل تكلفة الخدمة

تأخذ الخدمة العمومية من حيث طبيعة تحمل تكلفة الخدمة ثلاثة أشكال خدمة مجانية وخدمة بالمقابل وأخيرا خدمة مدعمة ، كما يلي :<sup>2</sup>

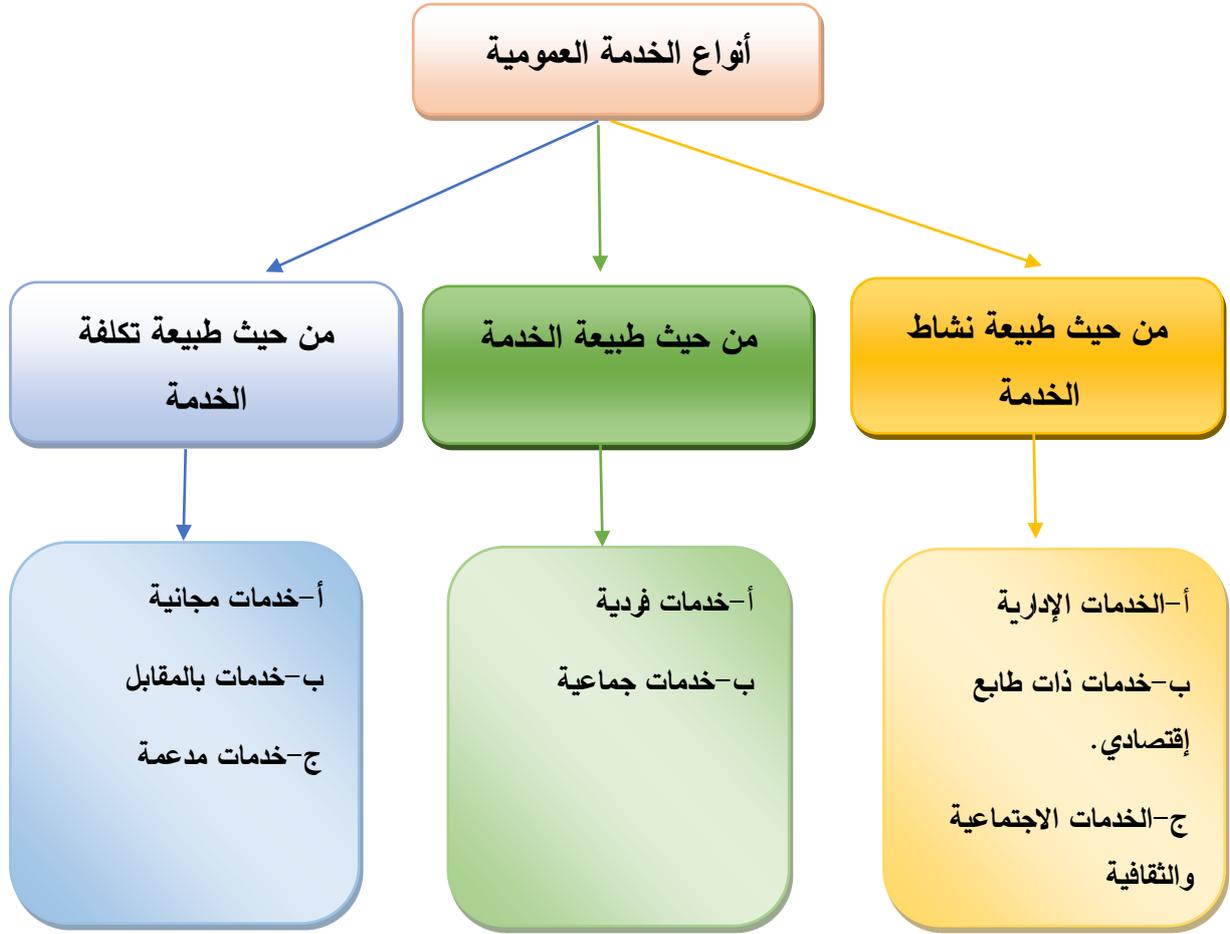
أ- **خدمة مجانية** : وهي الخدمات التي تقدم دون مقابل ، تتحمل تكلفتها كليا الخزينة العمومية للدولة كإنارة الشوارع ، الأمن العمومي ، حملات التلقيح .... الخ .

ب- **خدمة بالمقابل** : وهي الخدمات التي يتحملها كليا وبشكل مباشر المستفيد منها مثل خدمة الهاتف العمومي ، كهرباء المنازل..... الخ .

ج- **خدمة مدعمة** : وهي نوع يجمع بين النوعين السابقين بحيث يتحمل تكلفة هذه الخدمة جزئيا المستفيد منها والباقي يكون على شكل دعم حكومي مثل النقل العمومي ، السلع الاستهلاكية الأساسية.... الخ .

ونلخص أنواع الخدمة العمومية في الشكل التالي :

<sup>1</sup> نادية ضريفي ،تسيير المرفق العام والتحولت الجديدة ،مرجع سابق، ص 22.  
<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 23.



المصدر: إعداد الطالبتين.

نوه في الأخير إلى أن هذا التقسيم لأنواع الخدمة العمومية ليس تقسيما ثابتا بل هناك عدة تقسيمات أخرى تختلف بحسب الزاوية التي ينظر منها إلى الخدمة العمومية ، ولكن كلها في نهاية المطاف لا تخرج عن نطاق الخدمة العمومية التي هدفها تلبية الحاجات العامة للأفراد والمجتمع.

### الفرع الثاني : أهداف الخدمة العمومية

تعرف المنظمات العامة المقدمة للخدمات العمومية بأنها : "كل هيئة أو جهاز يقوم بإنتاج، أو توفير خدمة عامة ، بغرض إشباع حاجة عامة من حاجات المجتمع ، أو هي كل مشروع يعجز ، أو يحجم الأفراد ، والجماعات الخاصة عن القيام به، إما الضخامة ما يتطلبه من موارد وإمكانيات ، أو لقلّة أو انعدام الربح المتوقع تحقيقه في الأجل القصير " ، حيث تهدف إلى تحقيق بعض الأهداف الأساسية والتي يمكن ذكر أهمها: <sup>1</sup>

#### أ-الأهداف الإدارية والاقتصادية

تشمل توفير مختلف الخدمات الإدارية بجودة عالية ، وتقديم السلع والمنتجات التي تعتبر ضرورية في تحقيق الاستقرار، وضمان السيورة المجتمعية ، إضافة إلى الدعم اللازم للجوانب الاقتصادية ، عن طريق رفع كفاءة السياسة الاقتصادية ، وبالتالي رفع نمو الاقتصاد القومي.

#### ب-الأهداف السياسية

إذ تتعلق بكل ما من شأنه أن يحقق النظام ، والاستقرار السياسي، وحماية الأنظمة الاجتماعية الموجودة ، وحماية الأفراد ، والدفاع عنهم من الاعتداءات الخارجية .

#### ج-الأهداف الاجتماعية والدينية

بحيث يتطلب من الحكومات توفير منظمات عامة تهدف التنشئة الاجتماعية ، وتضبط سلوك الأفراد من الانحرافات ، والارتقاء بمستويات التعليم ، ومحاولة نشره وتعميمه الكل الفئات والشرائح ، كما يتطلب كذلك إنشاء وتخصيص مؤسسات عامة ، تهتم بالبعد الديني ، أو الروحي والجوانب المتعلقة بالعقائد ، حيث تتدخل الدولة عن طريق تشريعات ، وإصدار قوانين تهدف خلق مؤسسات عامة ، تنمي وتحفظ الجانب الروحي لدى كل المواطنين بشكل عام .

<sup>1</sup>رشيد سالمى، أسماء فاسمية، ترشيد الخدمة العمومية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد الثالث ، 2015، ص 350.

### المطلب الثالث : مبادئ وخصائص الخدمة العمومية

إتفق أغلب الفقهاء على مبادئ أساسية تحكم سير المرافق العمومية في تقديمها للخدمة العمومية ، والتي استقر عليها القضاء وهذا إرتباطا دائما بمتطلبات الخدمة العمومية التي تهدف إلى إستقرار النظام العام بالدرجة الأولى ، وللخدمة العمومية عدة مبادئ تحكمها وخصائص تميزها ، حيث إرتأينا من خلال هذا المبحث التطرق لكل من مبادئ الخدمة العمومية وخصائصها وذلك بتقسيمنا لهذا الأخير لفرعين يتجلى مضمونها ما يلي :

#### الفرع الأول : مبادئ الخدمة العمومية

وقد ينظر إلى هذه المبادئ وفقا لجانبين منها ما يتعلق بالجانب القانوني والإداري لتقديم الخدمة العمومية ومنها ما يتعلق بطبيعة المشاريع الهادفة إلى تقديمها ، وتتجلى هذه المبادئ الأساسية من خلال ثلاث صور سوف نوضحها فيما يلي :<sup>1</sup>

#### - مبدأ الإستمرارية في تقديم الخدمة العمومية

تقوم المرافق العامة بتوفير خدمات أساسية للمواطنين وتؤمن حاجات عمومية جوهرية في حياتهم كالتزويد بالمياه ، النظافة ، الغاز ، النقل ،..... ، ونظرا لضرورة هذه الخدمات ودوريتها وحاجة المنتفعين للتزويد بها يجب أن يكون عمل المرافق العمومية منتظما ( غير متقطع ) ومستمر دون إنقطاع أو توقف ، وأي توقف ولو لمدة قصيرة يشكل خلاا ومساسا بفكرة الخدمة العمومية ، فإستمرارية الخدمة العمومية مرتبط بشكل أساسي بإستمرارية الدولة وإستقرار سلطاتها المركزية وجماعاتها المحلية ومؤسساتها وهيئاتها .

#### - مبدأ المساواة في تقديم الخدمة العمومية للمنتفعين

<sup>1</sup> أحمد محمد سعيد، الإصلاح الإداري بين النظري والتطبيقي ، مجلة الإقتصاد والإدارة ، العدد الثاني ، 2017 ، ص 181.

## الفصل الثاني : التأسيس النظري للخدمة العمومية

---

يقوم هذا المبدأ على أساس إلتزام الجهات القائمة على إدارة المرافق العمومية بأن تؤدي خدماتها لكل من يطلبها من الجمهور ممن تتوفر فيهم شروط الإستفادة منها دون تمييز بينهم بسبب الجنس أو اللون أو اللغة أو الدين أو المركز الإجتماعي أو الإقتصادي.

ويعد هذا المبدأ عامل من عوامل الديمقراطية الإدارية فينبغي أن يحصل جميع أفراد المجتمع على الخدمة العمومية وأن تتشابه الضريبة أو الرسم في المواقع المتشابهة ، وأن يدفع الجميع بنفس الطريقة ويحصلوا على جميع الضمانات ، ويتضمن هذا المبدأ ضرورة توفير الخدمة العمومية بدون عوائق وإتاحتها لجميع المواطنين دون استثناء وبصورة عادلة.<sup>1</sup>

### - مبدأ تكيف الخدمة العمومية وموائمتها

يقتضي هذا المبدأ أن تتطور الخدمة العمومية مع مرور الزمن وتتطور بتطور المجتمع ومن ثم فمن الضروري أن تقدم الخدمة بكفاءة ، وأن يساير تقديمها تطور حاجات المواطن على إعتبار أن هذه الحاجات تتغير وتتطور مع الزمن خاصة وأن المحيط بجميع مجالاته يتميز بالتغير وعدم الثبات.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني : خصائص الخدمة العمومية

من خلال نتائج الأعمال والدراسات التي خلص إليها في مجال الإدارة الإلكترونية أكدوا أن كل عمليات التسيير لنشاطات الخدمة العمومية ينبغي عليها أن تستخدم قواعد مشتركة، تعد بمثابة قيم تستمد منها شرعيتها وصفاتها، وللخدمة العمومية عدة خصائص تميزها والمتمثلة فيما يلي:<sup>3</sup>

أ- **خاصية المساواة**: يعبر عن عدم التمييز بين المواطنين على أساس الأصل أو المعتقد أو اللون أو الانتماء الجزئي، فهو يفرض المساواة بين المستفيدين في حالة وجودهم في وضعيات متماثلة.

ب- **خاصية الاستمرارية**: هذا المعيار يتطلب الأداء الدائم للخدمة العمومية لضمان استمرارية الرفاهية الاجتماعية والرقي العام للمواطنين من خلال توفير الحاجات المشتركة الضرورية لهم، ولذلك 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 أداء بعض نشاطات الخدمات العمومية .

<sup>1</sup> أحمد محمد سعيد، الإصلاح الإداري بين النظري والتطبيقي، مرجع سابق، ص 181.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 181.

<sup>3</sup> ودان بو عبد الله، محمد البشير مركان، البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية نحو تحسين أفضل للخدمة العمومية في إطار الإدارة الإلكترونية، مجلة المالية والأسواق، العدد الثاني، 2015، ص 101.

**ج- خاصية التطور:** هذا المعيار يسمح بتكيف محتوى الخدمة العمومية مع التطور الاجتماعي والتقدم التقني من جهة واحتياجات المستفيدين من جهة أخرى، مثلا إدخال البطاقات البيومترية في الحالة المدنية ومعالجة العمليات الجارية الحسابة بالنظم الآلية الحديثة، وتحديث وسائل النقل الجماعي كالمetro والقطار الكهربائي.<sup>1</sup>

**د- 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 مجانيا للجميع، مثل خدمة الصحة والأمن، ثم ترتيب الخدمات تنازليا حسب نوعية الخدمة ومستوى دخل المستفيد، بحيث تتعدد التسعيرات وتندرج إلى غاية أسفل السلم، أين يقتضي معيار المساواة في التعامل، بالحصول على الخدمة العمومية بمقابل، مثل أغلبية الخدمات العمومية ذات الصفة الصناعية والتجارية كالسكن والتأمين وغيرهما، ويكون هذا التسعير خاضعا لثمن تقريبي قابل للمراجعة دوريا.<sup>2</sup>

**هـ- خاصية 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 بالوصول إليها بشروط مواتية لقدراتهم ومستوياتهم المعيشية.

**و- خاصية الفعالية:** الخدمة العمومية هي كل الأنشطة التي يثبت 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، الكهرباء، الغاز، الاتصالات، التعليم، الصحة، الأمن وشق الطرق في المناطق ذات الكثافة السكانية الضعيفة، يسهم في خلق التوازن الجهوي والحفاظ على مزاولة النشاطات الاقتصادية خارج التجمعات السكانية الكبرى، وعليه فإن مثل هذه الخدمات تجعل تهيئة وتنمية هذه المناطق أكثر فعالية .

<sup>1</sup> ودان بو عبد الله، محمد البشير مركان، البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية نحو تحسين أفضل للخدمة العمومية في إطار الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 101.  
<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 101.

ز- خاصية التضامن: الخدمة العمومية ما هي إلا تعبيراً عن التضامن الاجتماعي بين المواطنين تتولى الدولة قيادته وتجيده ميدانياً، من خلال محاربة ظاهرة الفقر والحرمان، بالمساهمة في تقليص الفوارق بين المواطنين بسبب الدخل أو الإعاقة الصحية والمادية، لذا فالخدمة العمومية تصنف مهامها إلى ثلاثة أصناف وفق معيار التضامن الاجتماعي والمتمثلة في مهام تهدف إلى جعل الخدمة العمومية مادية ومالية في تناول المواطنين المهتمين بالفقر والتهميش (الفئات المعوزة)؛ مهام تهدف إلى المحافظة على الانسجام الاجتماعي والشعور بالمواطنة؛ مهام تهدف إلى المساهمة في تشجيع الاستعمال الفعال والعاقل للموارد المشتركة.<sup>1</sup>

وهناك خصائص أخرى تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- إن الخدمة العمومية يقابلها بالضرورة حاجة ضرورية عامة، فلولا هذه الأخيرة لم استلزم ذلك
- إنشاء مرافق متعددة تعنى بتحقيق حاجات الجمهور المختلفة .
- أن تحقيق المصلحة العامة هو الباعث الأول على تقديم الخدمات العمومية، لأجل ذلك فإن تقديمها ينبغي أن يكون متاحاً للجميع دون تمييز، وبالكيفيات والإجراءات نفسها.
- إن الهدف الأسمى لتقديم الخدمة العمومية هو حفظ الإنسان وصيانتته، وكذا رفع مستوى معيشتته نتيجة التحسين المستمر لنوعية الخدمة التي يحصل عليها، و بالتالي فإن إصلاح الخدمة العمومية يتألف من تغييرات محدثة على مستوى الهيئات والمؤسسات القائمة على تقديم هذه الخدمة وكذا طرق عملها، بهدف إدارتها على نحو أفضل، ويكون ذلك باستعمال آليات لتحسين الأداء الإداري بشكل عام، سواء فيما يخص وضع السياسات أو بناء هياكل مؤسساتية قوية وتطبيق اللامركزية، أو توزيع الصلاحيات و إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى استعمال أنظمة الاتصالات والمعلومات.

<sup>1</sup> ودان بو عبد الله، محمد البشير مركان، البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية نحو تحسين أفضل للخدمة العمومية في إطار الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 102.

<sup>2</sup> عبد الرحيم رحاوي، خديجة قاسي، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، العدد الثالث، أوت 2017، ص 110-111.

### المبحث الثاني : تحسين الخدمة العمومية في ظل الإدارة الإلكترونية

إن إدخال مفهوم الإدارة الإلكترونية كآلية لتقديم الخدمة العمومية أصبح يقدم تحسينات هامة على شكل تلك الخدمات بما ينتج عنه تطوير المهام والأنشطة المقدمة من طرف المنظمات الخدمية الحكومية، وبذلك عمدت العديد من التجارب الحكومية إلى تطبيق الخدمات العامة الإلكترونية، بهدف تحقيق مفاهيم تمثل في مضامينها مرتكزات للحكم الراشد في الشفافية و الرقابة، المحاسبة، روح المسؤولية، دولة الحق و القانون، سرعة الاستجابة للخدمات العامة، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق لعلاقة الإدارة الإلكترونية وأثرها وإسهاماتها في تحسين الخدمة العمومية وذلك بتقسيمنا لهذا الأخير لمطالب يتجلى مضمونها فيما يلي :

#### المطلب الأول :علاقة الإدارة الإلكترونية بالخدمة العمومية

إن الانتقال نحو الخدمات العامة الإلكترونية يؤدي إلى بناء الثقة بين المنظمات العامة والمواطنين ، ومن ثم الوصول إلى السرعة في انجاز وتقديم الخدمات بشكل مباشر ، فيتم بذلك توفير الجهد والوقت والتكلفة ، وهو ما يؤدي إلى حل مشاكل الطابور ، ومختلف العراقيل البيروقراطية ، ولهذا تعطي مبادرات التحول الإلكتروني أولوية بالغة لتقديم خدماتها للمواطن العادي مباشرة وفق مبدأ العميل أولاً، أكثر من الاهتمام بالخدمات التي تقدم القطاع الأعمال.<sup>1</sup>

يمكن القول أن مفهوم الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للأفراد يأخذ معاني وأبعاد جديدة ، تبعا للتطورات السياسية والاقتصادية العالمية والمحلية ، ففي ظل الإدارة الإلكترونية أصبح الاهتمام بالغا بالخدمة العمومية ، التي تترجم سياسة الإدارة العامة ، وتفاعلاتها في إطار إقامة إدارة إلكترونية على مستوى منظمات ومؤسسات الخدمة العمومية ، وما أصبح يعرف بالخدمات العامة الإلكترونية ، التي يطرحها بديل الإدارة الإلكترونية ، كآلية أثبتت الدراسات العلمية نجاعتها في خلق نمط جديد من الخدمات العمومية ، يدعم عناصر التראה ، الشفافية ، العدالة ، سرعة الاستجابة لحاجيات الأفراد ،

<sup>1</sup> ودان بو عبد الله ،محمد البشير مركزان،البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية نحو تحسين أفضل للخدمة العمومية في إطار الإدارة الإلكترونية،مرجع سابق،ص107.

## الفصل الثاني : التأصيل النظري للخدمة العمومية

والاهتمام بالمواطن الذي يمثل محور التنمية المحلية، وتفعيل مبدأ التوجه بالعميل داخل مراكز ومؤسسات الخدمة العمومية.<sup>1</sup>

وانطلاقاً من أن المعرفة الدقيقة لعلاقة الإدارة الالكترونية بالخدمة العمومية تكون أكثر وضوحاً كون أن تطبيق الإدارة الالكترونية يضيف مرونة على التنظيم الإداري، ويوفر الخدمات بشكل مباشر، ويسمح بالتخلص من التبعية اللصيقة بالمؤسسة العامة، والخاصة، وحتى طبيعة الخدمات، وبفضل المهام المنوطة بها تسمح الإدارة الالكترونية برقمنة جميع الوثائق، وتحقيق نوعية رفيعة في معالجة البيانات، وخفض عدد العناصر الهامة الضرورية لخدمات غير محدودة.<sup>2</sup>

و بذلك فالإدارة الالكترونية تحقق مزيداً من الترابط في انجاز المعاملات، والقيام بالوظائف الإدارية بشكل يخلق مزيداً من التشاركية، بين مختلف القطاعات الحكومية، والعمل على زيادة المصداقية في تقديم الخدمة المدنية، واكتمال عنصر الشفافية إذا ما تم تعزيز علاقة الدولة بالمواطن، من خلال الخدمات العامة الإلكترونية. إضافة إلى ذلك تمثل الإدارة الإلكترونية مدخلاً تكاملياً لاستثمار الجهد والوقت والحيز، تعزيز الخدمة وتحقيق الرضا للجميع، فضلاً عن أنها عمل مستمر.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني : أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على المبادئ التي تحكم الخدمة العمومية

إن الخدمة العمومية ، تساهم في رفع الكفاءة وإصلاح الإدارة العامة ، وبناء الثقة بين الحكومة والمواطن و تدفع 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 تلك المعاملات التي تتم عبر أكثر من إدارة واحدة ، حيث لا يضطر .المواطن إلى الانتقال من إدارة إلى أخرى لمتابعة معاملاته.<sup>4</sup>

1 ودان بو عبد الله ،محمد البشير مركان،البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية نحو تحسين أفضل للخدمة العمومية في إطار الإدارة الإلكترونية،مرجع سابق،ص107.

2 عابد عبد الكريم غريبي ، شريف محمد ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية ،مرجع سابق ،ص 95.

3 المرجع نفسه ،ص95.

4 المرجع نفسه ، ص 96.

إذ مع ازدياد اعتماد المؤسسات الحكومية على أنظمة المعلومات ، خاصة مع ظهور شبكة الانترنت ، وظهور خدمات المواقع الالكترونية ، والبريد الالكتروني على مستوى الدوائر الحكومية ، أصبحت خدمة المواطن تتم من خلال الموقع ، الذي يخرن الطلبات في أنظمة الحاسوب المبرجة مسبقا لقبول الطلب ، وإرجاع نتائجه للعميل ، ومن ثم يتم تحويل خلاصة التعامل بين العميل وجهاز الحاسوب إلى موظف الدائرة الحكومية ، الذي أصبح بعيدا متاما عن العملية الإجرائية المباشرة .

مما سبق يمكن القول أن أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على المبادئ التي تحكم الخدمة العمومية يتركز على وجوب تحقيق العناصر الآتية<sup>1</sup>:

- **مردودية الخدمة العمومية** : بحيث يتعلق الأمر بمدى مردودية مشاريع الخدمة العمومية ، ومختلف إسهاماتها في إعادة ترتيب الخدمة المقدمة للمواطنين ، و ما هي فوائد تطبيق هذا النموذج من الخدمات على واقع الجهاز البيروقراطي الحكومي ، وهل حقيقة تم الوصول إلى كسب رضا المواطن ، وثقته بمؤسسات الخدمة العامة

- **تقليل تكاليف الخدمة** : من خلال الاتصال عبر الخط دون الانتقال ، والتوصل للخدمة من خلال النوافذ يتيح تخفيض التكاليف ، الناتج عن التنقل الالكتروني بين بوابات الخدمة العمومية.

- **سرعة الاستجابة و احترام المواعيد** : حيث يعتمد إلى استخدام تقنية الشباك الوحيد للأنشطة الإدارية المتماثلة، وهذا لربح الوقت ،ودفع الإدارة للقيام بالالتزامات مع تحقيق سرعة الاستجابة للخدمة دون تأخر.

- **الدقة** : تشير الدقة وفق نموذج الإدارة الالكترونية للخدمات، إلى انجاز الأعمال وفق مقاييس مضبوطة تحدد من خلال أنظمة معالجة معلوماتية ، بشكل يجد من الأخطاء الإدارية ، ويمنع التجاوزات أثناء تقديم الخدمة.

- **سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة** : انطلاقا من توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل كامل في أداء الخدمة العمومية ، يؤدي ذلك إلى إمكانية المحاسبة على كل جزئيات تلك المهام والأنشطة ، من خلال

<sup>1</sup> عابد عبد الكريم غريسي ، شريف محمد ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية ،مرجع سابق ،ص 96

وجود النشر الإلكتروني لكل مراحل الخدمة ، إذ لا مجال لإخفاء المعاملات ، ولا فرصة للاستئثار بخدمة جهات دون أخرى، فالمصلحة تصبح عامة مادامت الخدمة عامة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث :إسهامات الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية

مع إدخال مفهوم الإدارة الإلكترونية كآلية لتقديم الخدمة العمومية وترشيدها يستلزم ذلك تقديم إسهامات على شكل الخدمات المقدمة للمواطن ما ينتج عنه تطوير المهام والأنشطة والرقمي بمستوى التعامل بهدف تقديم خدمة مميزة وذات جودة لكسب الرضا وتحقيق الميزة التنافسية ، مما ينتج عنه تطوير المهام و الأنشطة و المقدمة من طرف المنظمات الخدمة الحكومية و بذلك عمدت العديد من التجارب الحكومية إلى تطبيق الخدمات العامة الإلكترونية بهدف تحقيق مفاهيم تمثل في مضامينها مرتكزات للخدمة العمومية الإلكترونية فهي الشفافية الرقابية المحاسبية روح المسؤولية دولة الحق و القانون سرعة الاستجابة للخدمات العامة،ومن خلال هذا المطلب إرتائنا التطرق لإسهامات الإدارة الإلكترونية والمتمثلة فيما يلي:<sup>2</sup>

#### أ- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين

وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهياة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع والقيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة و الضعف، و استخلاص النتائج، و إقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.<sup>3</sup>

#### ب- التركيز على النتائج

حيث ينصب اهتمام الحكومة الإلكترونية (الإدارة العامة الإلكترونية) على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث

<sup>1</sup> عابد عبد الكريم غريسي ، شريف محمد ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية ،مرجع سابق ،ص 96.  
<sup>2</sup> ميلود طيبش،فايزة مجدوب،دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية بالمؤسسة الجزائرية قراءة في المفهوم وآليات التطبيق،مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية،العدد الثالث،2015، ص 434.  
<sup>3</sup> عبد الرحيم رحاوي،خديجة قاسي،دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية ،مرجع سابق،ص 114.

الجهد، والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة (دفع لفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف، الغاز، لتسديد الرسوم، والفواتير المطلوبة<sup>1</sup>).

### ج- سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع

أي إتاحة تقنيات الحكومة الالكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل .

### د- تخفيض التكاليف

يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

### و-التغير المستمر

وهو مبدأ أساسي في الإدارة الالكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين و إثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في التنافس.

### هـ- تقليص الإجراءات الإدارية

فمع توفر المعلومات بشكلها الرقمي تتقلص الأعمال الورقية وتعبئة البيانات يدويا، وزيادة دقة البيانات فالثقة بصحة البيانات المتبادلة التي أعيد استخدامها ستكون مرتفعة وسيغيب القلق من عدم دقة المعلومات أو الأخطاء الناجمة عن الإدخال اليدوي.

و لقد عملت الإدارة الالكترونية في مقارنتها بالإدارة التقليدية على ما يلي:<sup>2</sup>

– إزالة الفجوة بين الإدارة والعاملين .

– إلغاء التقسيم التقليدي المتمثل في الإدارة والعاملين والمستشارين حيث أصبح الشخص هو العامل والمدير والاستشاري في نفس الوقت.

<sup>1</sup> عبد الرحيم رحاوي، خديجة قاسي، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، مرجع سابق، ص 114.  
<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 115.

## الفصل الثاني : التأصيل النظري للخدمة العمومية

- إعادة بناء الأدوار والوظائف بما يحول الإدارة صانعة القرار إلى إدارة استشارية .
- زيادة وعي المواطنين نتيجة تحسن المستويات التعليمية والمعيشية وزيادة عدد السكان.
- إن استخدام الكثير من المؤسسات الحكومية أساليب عمل قديمة وتقليدية يترتب عليه تعقيد أداء الأعمال وصعوبة في إنجازها.
- اعتماد البيروقراطية أسلوب عمل في الدوائر الحكومية وكثرة الإجراءات الواجب المرور بها لإنجاز المعاملات معاناة المنظمات غير الربحية من مشكلات مشتركة مثل: تناقص الدعم المادي لهاكلها التنظيمية وتكاليف التشغيلية بسبب اتساع الرقعة الجغرافية التي تقدم خدماتها إليها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الرحيم رحاوي، خديجة قاسي، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، مرجع سابق، ص 115.

### خلاصة الفصل

إن مفهوم الارتقاء بمستوى الخدمات العامة المقدمة للأفراد يأخذ معاني وأبعاد جديدة تبعا للتطورات السياسية والاقتصادية والعالمية والمحلية ففي ظل الإدارة الإلكترونية أصبح الإهتمام بالغاً بمفهوم تحسين الخدمة العمومية التي تترجم سياسة الإدارة العامة وتفاعلاتها في إطار إقامة خدمة عمومية إلكترونية على مستوى منظمات ومؤسسات الخدمة العمومية ، وما أصبح يعرف بالخدمات العامة الإلكترونية كآلية أثبتت الدراسات العلمية نجاحاتها في خلق نمط جديد من الخدمة العمومية يدعم النزاهة ، الشفافية ، العدالة ، سرعة الاستجابة لحاجيات الأفراد والاهتمام بالمواطن الذي يمثل محور التنمية المحلية وتفعيل مبدأ التوجه بالمواطن داخل مراكز ومؤسسات الخدمة العمومية.

# الجانب التطبيقي

### تمهيد

يعتبر الجانب التطبيقي مرحلة مهمة من مراحل البحث، إذ يعتبر الحقل الذي يعطي تفسيراً للمعطيات الميدانية المحصلة بجملة من الأدوات المنهجية، وقد يعطي نتائج مماثلة لتلك التي توصل إليها الباحثون في الموضوع نفسه أو مختلفة عنها تماماً، كما تصل هذه المرحلة من الدراسة إلى تحقيق الأهداف الموضوعية واختبار صدق الفرضيات أو نفيها .

كما تمكن هذه المرحلة أيضاً الباحث من نسج العلاقات بين الجانب النظري والميداني للدراسة والخروج بنتائج تضعه أمام الحقائق المراد الوصول إليها، وهذا ما سنسعى نحن أيضاً إلى تحقيقه في هذا الفصل والذي سنتناول فيه عرض للإجراءات المتبعة من حيث المنهج المستخدم، واختيار العينة، ووصف أداة جمع البيانات المستخدمة في الدراسة .

## المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق للتعريف بالمؤسسة المعنية بالدراسة ألا وهي بلدية سيرات (مصلحة البيومتري)، حيث تم تقسيم هذا المبحث لمطلبين يتجلى مضمونهما فيما يلي :<sup>1</sup>

### المطلب الأول: تقديم المؤسسة

يعتقد أن دلالة كلمة سيرات نابعة من معنى الطريق المعبد ومشتق من SETRAT ستراتا اللاتينية على ما ذكره يعقوب في كتابه "دراسة في فقه اللغة" ونمى إلى أنها سيرات بالسين.

تم إنشاء بلدية سيرات بعد التقسيم الإداري لسنة 1984 تبعد بلدية سيرات عن مقر الولاية بـ 20 كلم وعن مقر دائرة بوقيرات بـ 07 كلم يمر بها الطريق الوطني رقم 23، يحدّها من الشمال: بلدية الطاهرية ، ومن الجنوب: بلدية العمري ولاية معسكر ، ومن الشرق: بلدية بوقيرات، ومن الغرب: بلديتي النويصي والحسيان ، تبلغ مساحتها: 70.92 كلم.

حيث تم التربص على مستوى بلدية سيرات وبالضبط في المصلحة البيومترية والتي من مهامها ما يلي:

- بطاقة التعريف الوطنية

- البطاقة الرمادية

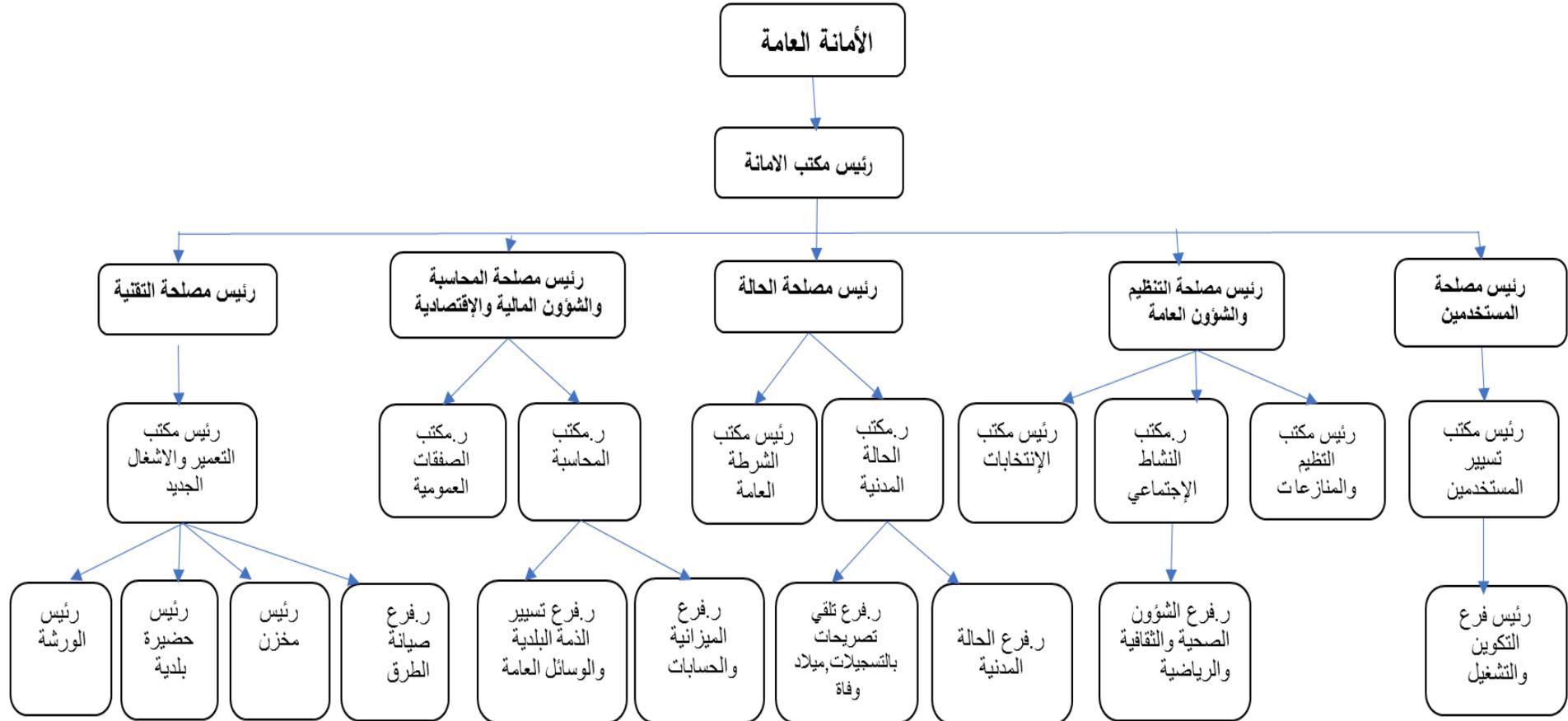
- جواز السفر

### المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

من خلال هذا المطلب سنتطرق للهيكل التنظيمي لبلدية سيرات على شكل مخطط كما يلي:

<sup>1</sup> معلومات محصل عليها من بلدية سيرات.

الشكل رقم (04): يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة (بلدية سيرات)



المصدر: إعداد الطالبات بناء على معلومات محصل عليها من البلدية.

المبحث الثاني : المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية

بعد تحديد طريقة الدراسة ومنهجها سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى عرض نتائج الدراسة التطبيقية وتحليلها إحصائياً، وذلك بتقسيم هذا المبحث لمطالب يتجلى مضمونها فيما يلي :

المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج المعالجة الإحصائية للإستبيان

اعتمدت الطالبتان في معالجة البيانات الإحصائية على الحزمة الإحصائية لعلوم الإتصال برنامج SPSS الإصدار 23 بالإستعانة بأستاذة الإحصاء د.شعبان زبيدة ،حيث استخدمنا الأساليب الإحصائية التالية:

1. النسبة المئوية والتكرارات.

2. المتوسطات الحسابية.

3. الانحراف المعياري

4. معامل ألفا كرونباخ.

1- المحور الأول : المعلومات الشخصية

وبعدما تم توزيع الاستبيان على العينة، تم استرجاع 24 استمارة حيث تم الإجابة على 24 من الإستمارات، وبالتالي تم تحديد خصائص العينة كالتالي:

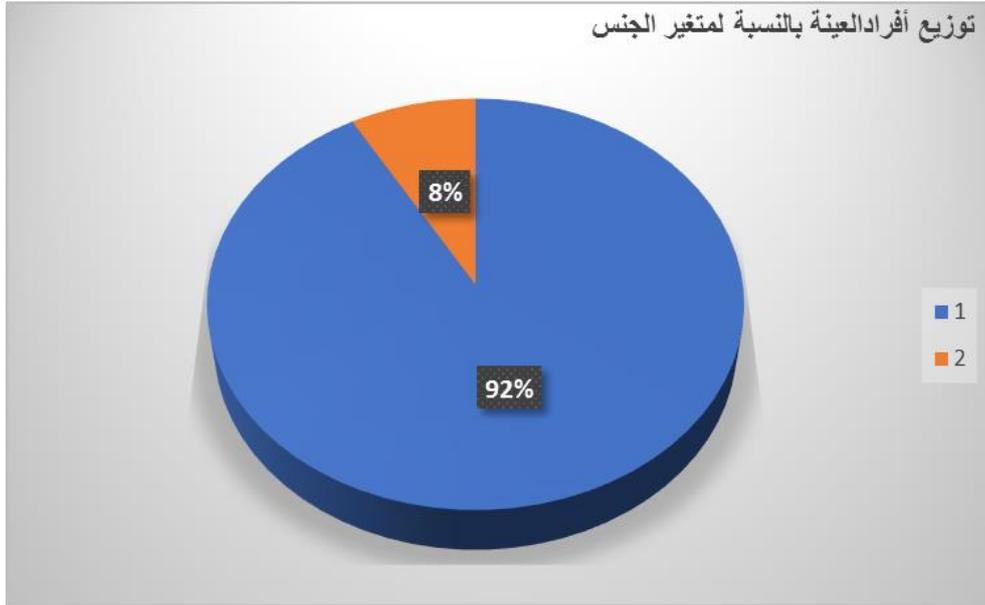
1-1- بالنسبة لمتغير الجنس:

الجدول رقم (1): يبين توزيع المبحوثين وفقاً لمتغير الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكر	22	91.66
أنثى	2	8.33
المجموع	24	100

من خلال البيانات الموجودة في الجدول، الذي يوضح توزيع الباحثين وفقاً لمتغير الجنس، نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من فئة الذكور، وبالتالي فإن جل موظفي مصلحة البيومتري ببلدية سيرات هم من فئة الذكور.

الشكل رقم (5): يوضح توزيع أفراد العينة بالنسبة لمتغير الجنس



المصدر: إعداد الطالبان.

## 1-2- توزيع أفراد العينة حسب السن

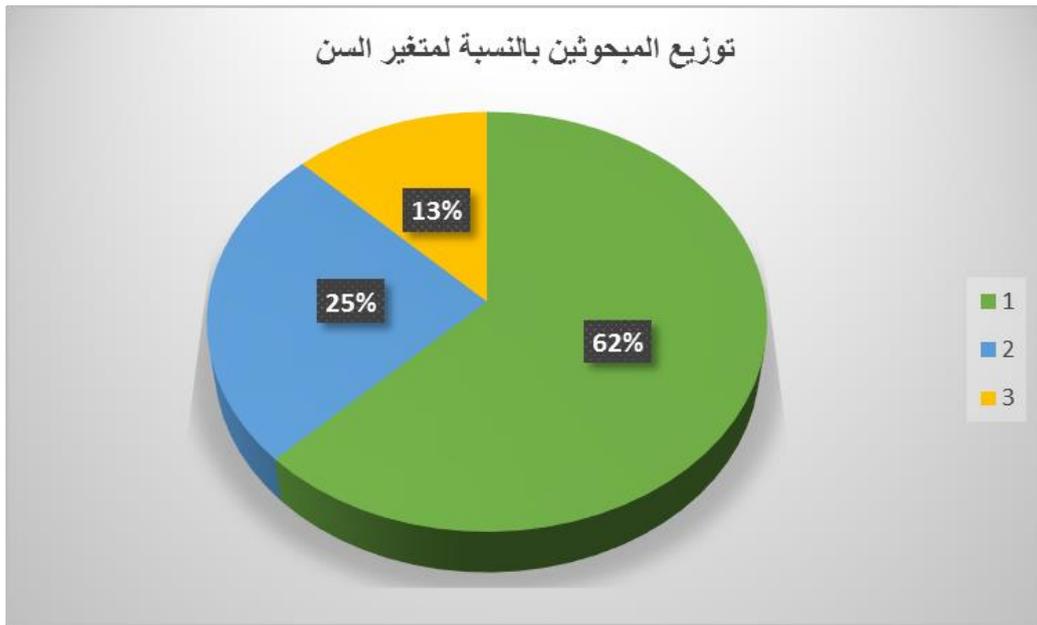
جدول رقم 2: يمثل توزيع الباحثين وفقاً لمتغير السن

النسبة المئوية %	التكرار	البيان
62.5	15	أقل من 30 سنة
25	6	من 30 إلى 40 سنة
12.5	3	أكثر من 40 سنة
100	24	المجموع

المصدر: اعداد الطالب.

ما يمكن ملاحظته من الجدول، هو أن فئة العمال من أقل من 30 سنة تمثل النسبة الأكبر (62.5%) من العمال المستجوبون، أما الفئات الأخرى فكانت الفئة أكثر من 40 سنة، أقل نسبة حيث مثلت 12.5% من أفراد العينة، وعليه فئة الشباب سجلت أعلى نسبة، وبالتالي المؤسسة توظف الفئة الشبانية.

الشكل رقم (6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: إعداد الطالبتان.

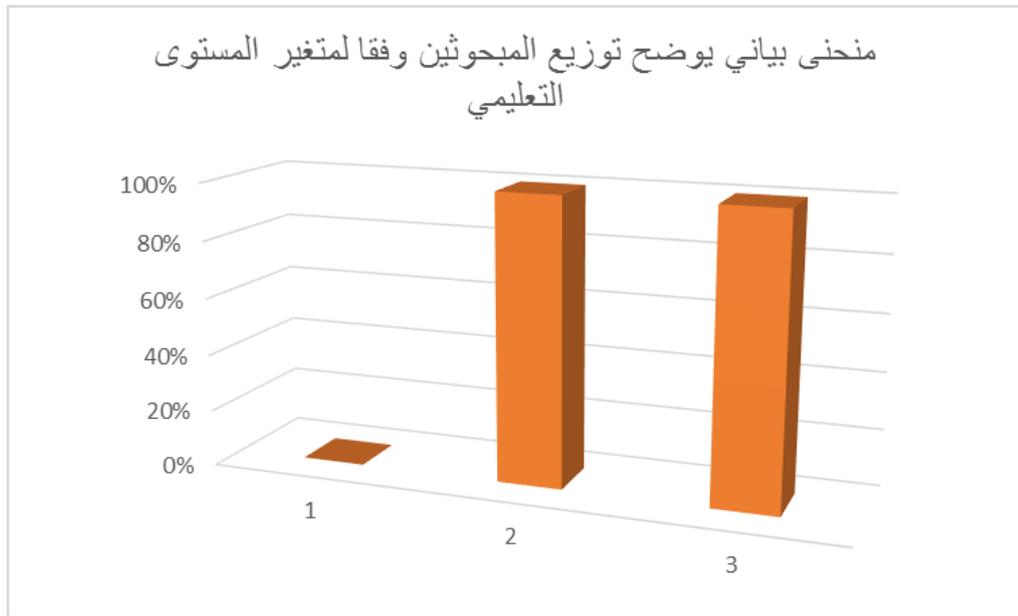
### 1-3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

جدول رقم 3: يمثل توزيع المبحوثين وفقاً لمتغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية %	التكرار	البيان
0	0	متوسط
29.16	7	ثانوي
70.83	17	جامعي
100	24	المجموع

من خلال ملاحظتنا لبيانات الجدول، تبين لنا أنه أغلب أفراد العينة هم من المستوى التعليم العالي، في حين سجلت نسبة مستوى التعليم الابتدائي 0%، وهذا إن دل يدل على أنه مجال صناعة وتركيب السيارات لا يمتننه فقط من ليس دون مستوى وليس حكرا فقط على ذوي شهادات التكوين المهني، فملاحظناه في المؤسسة الوطنية للسيارات التي هي محل دراستنا أن أغلب العاملين ذوي مستويات جامعية .

الشكل رقم (7) : يوضح توزيع افراد العية حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الطالبان.

1-4- توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية

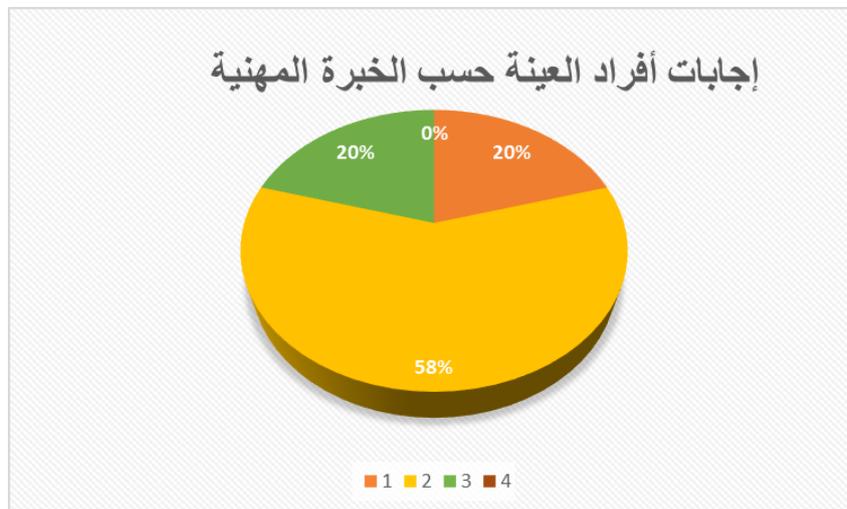
جدول رقم 4: يمثل توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية

عدد سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	5	20.33
من 6 إلى 10 سنوات	14	58.33
من 11 إلى 15 سنة	5	20.33
أكثر من 15 سنة	00	00
المجموع	24	%100

المصدر: إعداد الطالبتان .

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب فئة الخبرة إلى أن فئة (من 6 إلى 10 سنوات) تحصلت على أكبر نسبة والتي تقدر بـ 58.33 % وهم عمال من ذوي خبرة طويلة في المؤسسة، وتليها فئة أقل من 5 سنوات و فئة من 11 إلى 15 سنة بنفس النسبة والتي بلغت (20.33%)، عمل في المؤسسة ، فيما تم تسجيل غياب في فئة الأكثر من 15 سنة ، وهذا ما يدل على مهارة وخبرة العمال في التعامل وجهودها في تقديم الأفضل للمؤسسة.

الشكل رقم (08): يوضح إجابات أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



2- عرض النتائج المتعلقة بالمحور الثاني: الإلكترونية والخدمة العمومية

2-1- عرض النتائج المتعلقة بالإدارة الإلكترونية

جدول رقم (5) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة على البعد الأول من الإستبيان.

الرقم	العبرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تتوفر أجهزة الحاسوب اللازمة لأداء أعمال المؤسسة.	1	3.66	1.99	عالي
2	تقوم المؤسسة باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية وحديثة للاستفادة من المعلومات والعمل بأدق الطرق.	5	3.53	1.22	متوسط
3	البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في المؤسسة.	2	3.66	1.15	عالي
4	البرمجيات والأجهزة المستخدمة تساهم في زيادة القدرة على تحليل المشاكل بدقة.	3	3.60	1.13	متوسط
5	البرمجيات والأجهزة المستخدمة تساهم في إتخاذ القرارات بفعالية.	4	3.56	1.22	متوسط
	مدى استخدام الأجهزة والبرامج		<b>3.56</b>	<b>1.35</b>	متوسط

يتضح من الجدول أن بعد مدى استخدام الأجهزة والبرامج سائد بدرجة متوسطة في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي ( 3. 52 ) كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " تتوفر أجهزة الحاسوب اللازمة لأداء أعمال المؤسسة بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.99)، ثم تليها عبارة البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في المؤسسة " بمتوسط حسابي بلغ (3.66) و انحراف معياري (1.15) ثم تليها عبارة " البرمجيات والأجهزة المستخدمة تساهم في زيادة القدرة على تحليل المشاكل بدقة " بمتوسط حسابي (3.60) و بانحراف معياري (1.13) تليها عبارة " البرمجيات والأجهزة المستخدمة تساهم في إتخاذ القرارات بفعالية " " بمتوسط حسابي (3. 56) و

بانحراف معياري (1.22) في حين جاءت العبارة تقوم المؤسسة باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية وحديثة للاستفادة من المعلومات والعمل بأدق الطرق ، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.53) و انحراف معياري (1.22) وهذا ما يدل على أن العمال يشعرون برضا عالي عن البرامج المستخدمة وكذا الأجهزة المتوفرة كما يطمحون إلى توفر أجهزة أخرى أكثر دقة وفعالية.

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

جدول رقم (6) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة على أسئلة البعد الثاني من الإستبيان  
المصدر : اعداد الطالبتين.

الرقم	العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	تسهل نظم المعلومات المستخدمة في توفير المعلومات في الوقت المناسب وفي أقصى الآجال	1	3.50	1.408	عالي
7	تسهل نظم المعلومات في جمع البيانات ومعالجتها وتخزينها وإسترجاعها من أجل تلبية حاجات الإدارة العمومية .	2	3.43	1.52	متوسط
8	تعمل نظم المعلومات على توفير المعلومات وإيصالها لمستخدميها	3	3.33	1.47	متوسط
استخدام نظم المعلومات الادارية					متوسط
			3.36	1.42	

يتضح من الجدول أن بعد استخدام نظم المعلومات الادارية سائد بدرجة متوسطة في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي (3.36) كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " نظم المعلومات المستخدمة تسهل في توفير المعلومات في الوقت المناسب وفي أقصى الآجال " بمتوسط حسابي بلغ (3.50) و انحراف معياري (1.408) في حين جاءت العبارة " تسهل نظم المعلومات " في جمع البيانات ومعالجتها وتخزينها وإسترجاعها من أجل تلبية حاجات الإدارة العمومية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.43) و انحراف معياري (1.52) وجاءت عبارة " تعمل نظم المعلومات على توفير

المعلومات وإيصالها لمستخدميها" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.47) ، وهذا ما يدل على أن العمال يشعرون برضا متوسط عن استخدام نظم المعلومات الإدارية، كما يطمحون لتحسين نظم المعلومات على مستوى مصلحة البيومتری لبلدية سيرات.

## 2-3- عرض النتائج المتعلقة بالبعد الثالث: قواعد البيانات

جدول رقم (7) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة.

المصدر: إعداد الطالبتين.

الرقم	العبرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
8	تسهل قواعد البيانات في حفظ الكم الهائل منها	1	3.68	1.65	عالي
9	تساعد قواعد البيانات في سرعة استرجاع المعلومات عند الحاجة إليها.	3	3.50	1.61	متوسط
10	تسهل قواعد البيانات في تبادل المعلومات بين مختلف الدوائر والأقسام المختلفة.	2	3.68	1.62	عالي
<b>قواعد البيانات</b>			<b>3.62</b>	<b>1.36</b>	متوسط

أن بعد قواعد البيانات سائد بدرجة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي ( 3. 62 ) و انحراف معياري (1. 36) كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " تسهل قواعد البيانات في حفظ الكم الهائل منها " بمتوسط حسابي بلغ (3. 68 ) وانحراف معياري (1.65) مع العبارة " تسهل قواعد البيانات في تبادل المعلومات بين مختلف الدوائر والأقسام المختلفة " بمتوسط حسابي ( 3. 68 ) و بانحراف معياري ( 1. 62 ) في حين جاءت العبارة " تساعد قواعد البيانات

في سرعة استرجاع المعلومات عند الحاجة إليها " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3. 50) و انحراف معياري ( 1. 61 ) وهذا ما يدل على أن العمال يشعرون برضا عالي عن قواعد البيانات.

## 2-4- عرض النتائج المتعلقة بالبعد الرابع: ملائمة البرامج المستخدمة

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة. يتضح من الجدول

المصدر: إعداد الطالبين

يتضح من الجدول أن بعد ملائمة البرامج المستخدمة سائد بدرجة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة

الرقم	العبرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
11	تتصف البرامج المستخدمة بسهولة التعلم والتشغيل والإرشادات.	01	3.80	1.53	عالي
12	تتصف البرامج المستخدمة بتقديم المعلومات التوضيحية وقت حدوث أي خلل.	02	3.76	1.51	عالي
13	تحرص المؤسسة على توفير أمن الشبكات لغرض حماية المعلومات والبيانات والحفاظ على سريتها.	03	3.10	1.73	متوسط
	<b>ملائمة البرامج المستخدمة</b>			<b>1.33</b>	متوسط

بمتوسط حسابي ( 3. 55 ) و انحراف معياري (1. 33) كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " تتصف البرامج المستخدمة بسهولة التعلم والتشغيل والإرشادات " بمتوسط حسابي بلغ (3. 80) و انحراف معياري ( 1. 53 ) ثم تليها عبارة " تتصف البرامج المستخدمة بتقديم المعلومات التوضيحية وقت حدوث أي خلل " بمتوسط حسابي ( 3. 76 ) و بانحراف معياري (1. 51) في حين جاءت العبارة " تحرص المؤسسة على توفير أمن الشبكات لغرض حماية المعلومات

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الإتجاه
1	التكرار	4	6	-	9	3.19	1.463	موافق	متوسط
	%	16.66	25	-	37.5				
2	التكرار	14	2	1	4	2.72	1.433	غير موافق بشدة	مرتفع
	%	58.33	8.33	4.16	16.66				
3	التكرار	3	13	-	3	2.80	1.460	غير موافق	مرتفع
	%	12.5	54.16	-	12.5				
4	التكرار	4	2	1	14	3.22	1.420	موافق	مرتفع
	%	16.66	8.33	4.16	58.33				
5	التكرار	2	6	-	13	3.19	1.445	موافق	مرتفع
	%	8.33	25	-	54.16				
6	التكرار	7	1	-	10	3.43	1.478	موافق	مرتفع
	%	29.16	4.16	-	41.66				
7	التكرار	4	3	3	9	3.17	1.464	محايد	متوسط
	%	16.66	12.5	12.5	37.5				
8	التكرار	5	4	-	12	3.40	1.429	موافق	مرتفع
	%	20.83	16.66	-	50				
9	التكرار	7	3	2	11	3.27	1.530	محايد	متوسط
	%	29.16	12.5	8.33	45.83				
10	التكرار	8	3	-	12	2.63	1.564	محايد	متوسط
	%	33.33	12.5	-	50				
11	التكرار	2	2	4	14	2.83	1.487	محايد	متوسط
	%	8.33	8.33	16.66	58.33				
12	التكرار	6	1	2	12	3.43	1.524	موافق	مرتفع
	%	25	4.16	8.33	50				

والبيانات والحفاظ على سريتها في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.10) و انحراف معياري (73) 1. وهذا ما يدل على أن العمال يشعرون برضا متوسط عن ملائمة البرامج المستخدمة، حيث أبدوا عدم رضاهم على عدم سعي البلدية لتوفير أمن الشبكات لغرض حماية المعلومات والبيانات والحفاظ على سريتها.

### 3- عرض النتائج المتعلقة بالخدمة العمومية

جدول رقم (9): يوضح إجابات أفراد العينة على المحور الثاني من الاستبيان

العبارة (01): بلغ المتوسط الحسابي (3.19) والانحراف المعياري (1.463) أي درجة متوسطة من القبول ومنه يتوافر للموظفين القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي الى تبسيط إجراءات الخدمة العمومية والسرعة في إنجازها، العبارة (02): بلغ المتوسط الحسابي (2.72) والانحراف المعياري (1.463) أي درجة عالية من الرفض وعليه فإنه لا يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات الزبون اليومية لأداء المهام الوظيفية، العبارة (3): بلغ المتوسط الحسابي (2.80) والانحراف المعياري (1.460)، أي درجة عالية من الرفض وعليه فإن الخدمات العمومية المقدمة لا تخلو من الأخطاء وهذا ما تمت ملاحظته على مستوى بلدية سيرات إلا أن هناك بعض الهفوات خاصة في الاسم واللقب في البطاقة البيومترية أو نوع الزمرة الدموية المرفقة في بطاقة الهوية إضافة إلى العددي من الأخطاء الأخرى، العبارة رقم (4): بلغ المتوسط الحسابي (3.22)، والانحراف المعياري (1.420)، أي درجة عالية من القبول وعليه فإن إنجاز العمل على مستوى المصلحة البيومترية لبلدية سيرات يتم وفق الاصول المهنية المتعارف عليها من قبل الموظفين، العبارة رقم (5): بلغ المتوسط الحسابي (3.19)، والانحراف المعياري (1.445) أي درجة مرتفعة من القبول ومنه فإن الموظف يستطيع التعامل بحكمة واتزان في المواقف المختلفة (الطارئة، المفاجئة، الحرجة)، العبارة (06): بلغ المتوسط الحسابي (3.43) والانحراف المعياري (1.478)، أي درجة مرتفعة من القبول ومنه فإن الموظفين بالمصلحة البيومترية لبلدية سيرات على علم بما فيه كفاية بالمهام والواجبات المكلفين بها، العبارة (07): بلغ المتوسط الحسابي (3.17) والانحراف المعياري (1.464)، أي درجة متوسطة من القبول ومنه يستطيع الموظف بالمصلحة البيومترية لبلدية سيرات تنفيذ العمل بشكل سليم وفق ما حدد له من إجراءات، العبارة رقم (08): بلغ المتوسط الحسابي (3.40) والانحراف المعياري (1.429)، أي درجة مرتفعة من القبول ومنه فإن مقدمي الخدمة العمومية يتمتعون بالكفاءة العالية، العبارة (09): بلغ المتوسط الحسابي (3.27) والانحراف المعياري (1.530)، أي درجة متوسطة من القبول وعليه فإن الموظفون بالمصلحة البيومترية لبلدية سيرات يقدمون تسهيلات للزبائن قصد حصولهم على الخدمة العمومية، العبارة (10): بلغ المتوسط الحسابي (2.63) والانحراف المعياري (1.564)، أي درجة متوسطة من القبول وبالتالي فإن مقدموا الخدمات العمومية بالمصلحة البيومترية يحافظون على سرية المعلومات، العبارة (11): بلغ المتوسط الحسابي

(2.83) والانحراف المعياري (1.487)، أي درجة متوسطة من القبول، وعليه فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية تساهم من تحسين الخدمة العمومية، العبارة (12): بلغ المتوسط الحسابي (2.43) والانحراف المعياري (1.524)، أي درجة مرتفعة من القبول، أي أن المؤسسة تقوم بدراسة حول احتياجات الزبائن من الخدمة العمومية.

ومن خلال مناقشتنا لنتائج الجدول توضح أن اعتماد هيكلية تكنولوجيا معلومات جديدة بإمكانها المساعدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى المؤسسة وبالتالي تحسين الخدمة العمومية على مستوى المؤسسة بصفة عامة والمصلحة البيومترية بصفة خاصة، كما تلعب الإدارة الإلكترونية دورا هاما في تطوير مهارات وقدرات العامل المعرفية والوجدانية، ما يجعل إنهاء أدائه في وقته المحدد بل أقل من ذلك.

### المطلب الثاني: نتائج الدراسة العامة

لقد قمنا في هذه الدراسة، بمحاولة معرفة علاقة الاتصال الداخلي بتكنولوجيا المعلومات على مستوى المؤسسة، وبذلك من خلال تصميم استبيان يقيس الاتصال الداخلي وتكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة، وتوصلنا للنتائج التالية:

- تساهم الإدارة الإلكترونية في فعالية الخدمة العمومية على مستوى المؤسسة.
- للإدارة الإلكترونية دور فعال في تحقيق الانسجام والتكامل في منظمات الأعمال.
- تبين أن الإدارة الإلكترونية العامل الحاسم الوحيد في تطوير الخدمة العمومية داخل المؤسسة (المصلحة البيومترية لبلدية سيرات)، و أن تبنيها يحتاج إلى إمكانيات مادية وبشرية تتعلق بتوفير البنى التحتية وإحداث تغيير أو تكييف لثقافة المؤسسة (المصلحة البيومترية لبلدية سيرات) بل وحتى الثقافات الفرعية لمكونات البلدية.

- أثبتت الدراسة أن المؤسسات العمومية تفتقر لمتطلبات الإدارة الإلكترونية سواء البشرية أو المالية والتقنية وكذا الإدارية ، وهذا ما يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة وهذا ما يترتب عنها من نقص في مستوى الإنتاجية وكذا تدني جودة الخدمات العمومية المقدمة.
- تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية ويظهر ذلك جليا في جودة الخدمات ورفع مستوى الإنتاجية.
- هناك علاقة ترابطية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الخدمة العمومية.

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية تبينت لنا العديد من الحقائق على مستوى المؤسسة محل الدراسة (بليدة سيرات - المصلحة البيومترية) ، تمثلت في :

وجود بعض النقائص والنقاط السلبية التي يجب أن تعمل من أجل حلها وتجاوزها ، ولعل أبرز هذه النقائص ما يتعلق بواقع تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى المؤسسة ودورها في تحسين الخدمة العمومية ، حيث أن التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم واستراتيجيات الإدارة الإلكترونية والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الإلكترونية دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى الشلل في وظائف المؤسسة الحديثة لأنه عندها نكون قد تخطينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم ننجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل مما يؤدي إلى تعطيل أنشطة تلك المؤسسات أو إيقافها ريثما يتم الإنجاز الشامل والكامل لنظام الإدارة الإلكتروني .

هذا دون إغفال جانب المعوقات والتي تعتبر السبب الرئيسي لفشل مشروع الإدارة الإلكترونية وتقف حائلا أمام نجاحه مما يجعل الدولة التي تسعى إلى تبني المشروع تفشل من أول المشروع نظرا للتحديات التي ستواجهها سواء كانت تحديات لغوية، أو ثقافية، مالية، تكنولوجية، تشريعية، لذلك كان لابد من البحث على الحلول الكفيلة بالحد من هذه المعوقات أو الإنقاص منها.

خاتمة

## خاتمة

تعد الإدارة الإلكترونية كمنظومة للأعمال والأنشطة المنفذة عبر الشبكات، وذلك من خلال تحسين نوعية خدماتها وترقيتها، والسعي إلى عصرنه إدارتها وتطوير خدماتها العمومية بأسلوب جديد ومعاصر لتقديم أفضل الخدمات للمواطنين بشكل لائق، في كل وقت ومن أي مكان مع أقل التكاليف والمعاناة، مما يولد الثقة بين المواطن والإدارة.

إن مشروع بناء الإدارة الإلكترونية يتمحور حول فكرة أساسية مفادها الاستثمار في تقنيات المعلومات والاتصال والتحضير اللازم للعنصر البشري وربط المواطن والمؤسسات الحكومية ومؤسسات الأعمال ومؤسسات المجتمع المدني بتسق إلكتروني موحد يتيح إجراء مختلف المعاملات بين هذه الأطراف جميعا بالسهولة والسرعة اللازمة مما يوفر الجهد والوقت والتكاليف.

إن الإدارة الإلكترونية إدارة بلا ورق، إدارة بلا مكان، إدارة بلا زمان، وتهدف إلى تقديم الخدمة العمومية للمواطنين وتحقيق الرفاهية، ومن جهة ثانية تحقق هذه الإدارة الشفافية والقضاء على كل مظاهر الفساد، ولكن يجب رفع البيروقراطية الإلكترونية، لأن من يتحكم في كل ذلك هو العنصر البشري الذي ينبغي أن يساهم في رفع قدرات دولته، وأن يكون فعالا وصانعا للقرار لا معرقلا لمسارات التحول نحو الأفضل.

إن الإدارة الإلكترونية في الجزائر لازالت في مهدها ولازالت بذرتها الإدارية تنمو وبشكل بطيء مقارنة مع الدول العربية والأجنبية التي كانت السياقة في تبني مدخل الإدارة الإلكترونية ضمن ما يسمى بعملية الترقية الإدارية وتطوير الخدمات وتحسينها بشكل يرقى إلى مستوى طموحات المواطن ووفق ما تتطلبه حاجاته التي تتميز بالتغير المستمر، لذا كان لزاما على الإدارات الجزائرية مواكبة تلك التغيرات المستمرة لحاجات المواطن بالشكل والكيفية التي تتماشى معها.

ما يمكن استنتاجه في هذا الصدد أن الإدارة الإلكترونية نتيجة حتمية لثورة المعلومات، فهي عبارة عن مفهوم وبنية وظائف وأنشطة تطبيقها يتيح لطالب الخدمة أن يتعامل مع الأنترنت بدلا من الموظف العام التقليدي ويستلزم إحداث تغيير جوهري واسع يشمل نوعية المتعاملين والأجهزة المستخدمة وطرق

الأداء، فعملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية أصبحت حتمية تفرضها التغيرات العالية، حيث يسعى مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر إلى تقريب الإدارة من المواطن بهدف تسيير الخدمة المقدمة، كما تعمل على تحسين وتطوير جودة أداء العمل الإداري بالمؤسسات التي تساهم في تطوير كل من وظائفها والمتمثلة في التخطيط التنظيم، الرقابة، التوجيه واتخاذ القرار، واستخدامها الأساليب الإلكترونية الحديثة التي تتسم بالكفاءة والفعالية، بالإضافة إلى قدرتها على تجاوزها لكل المشاكل والعقبات التي تداركتها الإدارة والتي يجب تداركها إن وجدت .

أظهر البحث عددا من الإيجابيات التي يمتاز بها نظام الإدارة الإلكترونية بالرغم من وجود بعض السلبيات التي قد تعرقل التحول نحو الإدارة الإلكترونية ومن خلال عرضنا لنتائج البحث، توصلنا إلى بعض التوصيات التالية:

- ضرورة تصميم البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية بجميع مكوناتها وتحديثها بشكل دوري، والاعتماد على مختلف الشبكات لأجل تغطية الطلب الكلي لاحتياجات المواطنين للمعلوماتية
- توفير الغلاف المالي الكافي لتحقيق التغيير المنشود لتغطية تكلفة التكنولوجيات الحديثة والمتطورة.
- نشر الوعي الإلكتروني سواء للعاملين أو المواطنين وتزويدهم بمعارف جديدة تسمح بتجسيد الإدارة الإلكترونية.
- العمل على زيادة الوعي بمتطلبات الإدارة الإلكترونية والتي تتمثل في الأجهزة والبرامج الإلكترونية إضافة إلى الموارد البشرية وذلك من أجل تحسين الخدمة العمومية على مستوى المؤسسة محل الدراسة.
- إلزام البلديات وخاصة بلدية سيرات ولاية مستغانم بضرورة تطوير وسائل الخدمات الإلكترونية في بيئتها بشكل متجدد وذلك لتحسين الخدمة العمومية .
- جلب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية من مدراء وعمال لتطوير البرامج ومواكبة مختلف التطورات التكنولوجية.

- تكثيف الدورات التكوينية للإداريين تماشيا مع التطورات التكنولوجية الحديثة، و هو ما يزيد ثقة العامل بنفسه بأنه يتماشى مع التطورات التكنولوجية، مما ينعكس إيجابا على رفع الروح المعنوية و كفاءة أداء العمل.

- دعوة الحكومات لمراجعة التشريعات القانونية في مجال تحسين برامج التطوير.

- العمل على ترسيخ مفهوم التطوير و تفعيله ضمن ثقافة المجتمع الجزائري.

- تفعيل المواقع الإلكترونية المقامة حاليا من خلال عملها المستمر دون انقطاع والاستجابة لطلبات المواطنين وذلك يتطلب استمرار عمل شبكة الانترنت في إدارة البلدية، ووضع نظام مناسب من الحوافز للموظفين والعاملين.

### - اقتراحات الدراسة

وفقا لنتائج هذه الدراسة واستكمالا لها، وخصوصا في ظل وجود متغيرات التي لم يتسنى لنا تناولها، يمكن أن نقترح العناوين التالية كأفاق بحثية يمكن دراستها:

- مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدماتية .

- واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدماتية (البلدية)

- أثر وظائف الإدارة الإلكترونية على أداء المؤسسات الخدماتية(البلدية)

- دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق جودة الخدمات العمومية داخل المؤسسات الخدماتية (البلدية).

# قائمة المراجع

1. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،الأردن،(دون طبعة)،2017.
2. صفاء فتوح جمعة ، مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية،دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع ،مصر، الطبعة الأولى ، 2014.
3. عبد الرحمان توفيق،الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية ،مكتبة طريق العلم ، القاهرة ، الطبعة الثانية،2008.
4. علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الالكترونية ،دار وائل للنشر، الأردن،(دون طبعة)،(دون سنة).
5. غسان الطالب ،راکز علي محمود الزعارير،الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة،دار اليازوري للنشر والتوزيع،الأردن،(دون طبعة)،(دون سنة).
6. محمود عبد الفتاح رضوان ،الادارة الالكترونية وتطبيقاتها الوظيفية،المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة، الطبعة الأولى، 2012.
7. مصطفى يوسف كافي ، الإدارة الإلكترونية -إدارة بلا أوراق-إدارة بلا مكان -إدارة بلا زمان- إدارة بلا تنظيمات جامدة-،دار رسلان للطباعة والنشر،سوريا،الطبعة الأولى ،2011.
8. نجم عبود نجم ، الإدارة والمعرفة الإلكترونية - الإستراتيجية - الوظائف - المجالات ، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع ، عمان،(دون طبعة)،2008.

#### ثانيا :رسائل ومذكرات التخرج

1. رفيق بن مرسللي، الأساليب الحديثة في التنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، دراسة حالة الجزائر 2001-2011 ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية فرع تنظيمات سياسية وعلاقات دولية، جامعة مولود معمري ، تيزي وزو، الجزائر،2011.

2. صالح بن محمد القحطاني ، تطبيق الحكومة الإلكترونية ودورها في التطوير الإداري بالمديرية العامة للدفاع المدني ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، الرياض، السعودية ،2010.

3. عبد الكريم عشور ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ،تخصص:الديموقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية ،جامعة منتوري،قسنطينة،2009-2010.

4. نادية ضريفي ، تسيير المرفق العام والتحويلات الجديدة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق ،تخصص :دولة ومؤسسات عمومية،كلية الحقوق ،جامعة الجزائر 1 ، 2007-2008.

#### ثالثا:المجلات العلمية

1. أحمد محمد سعيد، الإصلاح الإداري بين النظري والتطبيقي ، مجلة الإقتصاد والإدارة ، العدد الثاني ، 2017.

2. أيوب الشيكرك، الإدارة الإلكترونية فاعماي الجزائر تطبيقات وتحديات ، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات ،الجزائر،العدد الأول ، 2019.

3. د .ماجد راغب الحلو ،الحكومة الإلكترونية والمرافق العامة ، المؤتمر العلمي الأول حول الجوانب القانونية والأمنية للعمليات الإلكترونية ، منظم المؤتمر أكاديمية شرطة دبي، مركز البحوث و الدراسات ، العدد الرابع ، دبي ، 2003.

4. ربيع شفيق لطفي عطير ،درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الخاصة،مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية،جامعة محمد بوضياف ،المسيلة ، العدد السادس ،سبتمبر 2017.

5. رشيد سالمي، أسماء قاسمية ، ترشيد الخدمة العمومية من خلال إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد الثالث ، 2015.
6. رفيقة بوخالفة ، سمير أبيض ، الخدمات العمومية بالجزائر في ظل الإتصال الخارجي بالبلدية ، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية ، العدد الثاني ، 2021.
7. سماعيل عيسى ، خيرة بهلول ، أثر متطلبات الإدارة الإلكترونية في تفعيل وسائل الدفع الإلكترونية في البنوك التجارية - دراسة ميدانية للبنك الوطني الجزائري BNA - تيارت الجزائر - ، مجلة دراسات إقتصادية ، العدد الثاني ، 2021.
8. عابد عبد الكريم غريسي ، شريف محمد ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية ، المجلة الجزائرية للمالية العامة ، العدد الثالث ، ديسمبر 2013.
9. عابد عبد الكريم غريسي ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية ، المجلة الجزائرية للمالية العامة ، الجزائر، العدد الثالث، ديسمبر 2013.
10. عائشة بنت أحمد الحسيني ، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي ، - دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة- ، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة - جامعة الأزهر- ، القاهرة ، العدد العاشر ، جانفي ، 2013.
11. عبد الرحيم رحاوي، خديجة قاسي، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية ، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، العدد الثالث، أوت 2017.
12. العربي بوعمامة ، الإتصال العمومية والإدارة الإلكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية ، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية ، العدد التاسع ، جامعة الوادي ، ديسمبر 2014.
13. قاشي علال، جيلالي عشير، أهمية الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمة العمومية في سياق قواعد قانونية منظمة لذلك، مجلة الدراسات القانونية ، جامعة المدية ، الجزائر، العدد الثاني ، جوان 2021.

14. كافية عيدوني، حميد بن حجوبة، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق)، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، ديسمبر 2017.
15. محمد بن عدة، دومة طهراوي، برنامج الحكومة الإلكترونية المتكاملة وسبل تطبيقها في الجزائر بالإعتماد على التجربة القطرية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد السادس، 2018.
16. ميلود طبيش،فايزة مجدوب، دور الإدارة العلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية بالمؤسسة الجزائرية قراءة في المفهوم وآليات التطبيق،مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية،العدد الثالث،2015.
17. نور الإيمان أشرف محمد عياد ،متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لرفع كفاءة الأداء الوظيفي للمنظم الاجتماعي بإدارة خدمة المواطنين بالتأمين الصحي ، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية ،العدد الثالث ، جانفي ،2021.
18. نور طاهر محمد الأقرع ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية،- العاملة في محافظة قلقيلية،-مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ،جامعة القدس ،فلسطين ، 2020.
19. ودان بو عبد الله ،محمد البشير مركان،البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية نحو تحسين أفضل للخدمة العمومية في إطار الإدارة الإلكترونية ،مجلة المالية والأسواق،العدد الثاني،2015.
20. وهيبة ختيري ، نورة بوعلاقة ، فؤاد عنون ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير العمل الإداري ، مجلة التنمية والإقتصاد التطبيقي ، جامعة المسيلة ،العدد الثاني ، 2020.
21. يزيد تفرات ، حنان سلاوتي ، ريمة بصري ، مبررات الإنتقال إلى تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في الجزائر- مع الإشارة إلى تجارب بعض المؤسسات الجزائرية-،مجلة البديل الاقتصادي،جامعة الجلفة،العدد الثاني،2020.

الملاحق

ملحق رقم (1)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاجتماعية - قسم العلوم الإنسانية

أخي الموظف أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لمذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر علم الإعلام والاتصال، تخصص : اتصال وعلاقات عامة ، تقوم الباحثتان بدراسة حول:

**دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية  
دراسة ميدانية لبلدية سيرات ولاية مستغانم**

لذا نرجو من فضلك الإجابة على العبارات الواردة في استمارة الاستبيان، علما أن كل البيانات الواردة بالاستمارة هي خدمة للعلم والبحث العلمي، ولن تستخدم إلا لأغراض علمية بحتة، مع تمنياتي لك بالتوفيق في مشاركتك المهني .

**توضيح:**

- الرجاء الإجابة على كل العبارات و عدم ترك أي عبارة دون إجابة وذلك بوضع علامة X أمام الخانة المناسبة

تحت اشراف الأستاذة

**الطالبتين :**

كوبيبي حفصة

شارف بن عطية الحاجة

كتّاب أمينة

القسم الأول: البيانات الأولية

- الجنس: ذكر  أنثى
- السن: أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40  أكثر من 40 سنة
- المستوى الدراسي: متوسط  ثانوي  مستوى جامعي

الاقدمية في العمل

- أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 15
- أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: البيانات الموضوعية - الإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية-

المحور الأول : واقع الادارة الالكترونية ببلدية سيرات

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق بشدة
<b>مدى استخدام الأجهزة والبرامج</b>						
1	تتوفر أجهزة الحاسوب اللازمة لأداء أعمال المؤسسة.					
2	تقوم المؤسسة باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية وحديثة للاستفادة من المعلومات والعمل بأدق الطرق.					
3	البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في المؤسسة.					
4	البرمجيات والأجهزة المستخدمة تساهم في زيادة القدرة على تحليل المشاكل بدقة.					
5	البرمجيات والأجهزة المستخدمة تساهم في إتخاذ القرارات بفعالية.					
<b>استخدام نظم المعلومات الإدارية</b>						
6	تسهم نظم المعلومات المستخدمة في توفير المعلومات في الوقت المناسب وفي أقصى الأجل .					
7	تسهم نظم المعلومات في جمع البيانات ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها من أجل تلبية حاجات الإدارة العمومية .					
8	تعمل نظم المعلومات على توفير المعلومات وإيصالها لمستخدميها.					
<b>قواعد البيانات</b>						
9	تسهم قواعد البيانات في حفظ الكم الهائل منها					
10	تساعد قواعد البيانات في سرعة استرجاع المعلومات عند الحاجة إليها.					
11	تسهم قواعد البيانات في تبادل المعلومات بين مختلف الدوائر والأقسام المختلفة.					
<b>ملائمة البرامج المستخدمة</b>						
12	تتصف البرامج المستخدمة بسهولة التعلم والتشغيل والإرشادات.					
13	تتصف البرامج المستخدمة بتقديم المعلومات التوضيحية وقت حدوث أي خلل.					

المحور الثاني: الخدمة العمومية ببلدية سيرات

الرقم	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يتوافر للموظفين القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي الى تبسيط إجراءات الخدمة العمومية والسرعة في إنجازها.					
2	يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات الزبون اليومية لأداء المهام الوظيفية.					
3	تخلوا الخدمات العمومية المقدمة من الأخطاء					
4	يتم انجاز العمل وفق الاصول المهنية المتعارف عليها من قبل الموظفين.					
5	تستطيع التعامل بحكمة واتزان في المواقف المختلفة(الطارئة، المفاجئة، الحرجة).					
6	انت على علم بما فيه كفاية بالمهام والواجبات					
7	تستطيع تنفيذ العمل بشكل سليم وفق ما حدده من إجراءات.					
8	يتمتع مقدمي الخدمة العمومية بالكفاءة العالية					
9	نقدم الكثير من التسهيلات للزبائن قصد حصولهم على الخدمة العمومية					
10	يحافظ مقدموا الخدمات العمومية بسرية المعلومات					
11	تطبيق الإدارة الإلكترونية تساهم من تحسين الخدمة العمومية					
12	تقوم المؤسسة بدراسة حول احتياجات الزبائن من الخدمة العمومية					

ملحق رقم (2): تطبيق بسيط وفعال لتحسين إدارة البريد على مستوى المؤسسة. (بلدية سيرات المصلحة البيومترية).

تقوم وحدة تكنولوجيا المعلومات بتطوير تطبيق بسيط وفعال لتحسين إدارة البريد ، في هذا العرض التقديمي ، سنرى كيفية استخدام هذا التطبيق من أجل الحفاظ على إمكانية تتبع البريد.

## رسم تخطيطي لنظام إدارة البريد مع التطبيق:

فحص البريد الوارد :



Courrier Arrivé

Numéro de Registre: 1181  
 Date du Courrier: Jeudi 1 avril 2021  
 Date d'Enregistrement: Jeudi 1 avril 2021  
 Expéditeur: Euri Bergeh  
 Objet: Avancement des TVX n°6 et clôture des  
 Référence: 01  
 Bordereau: NON  
 Nombre de Pièce Jointe: 0  
 Courrier format PDF: Joindre Courrier (Cocarde.pdf chargé), Aperçu Courrier (Euri Bergeh.pdf)  
 Observation: Bakhta Ouarri  
 Alerte dans(Jour):

Option de Recherche  
 Date: Du: 16/01/2021 Au: 16/01/2021  
 Référence:  
 Expéditeur:  
 Objet:  
 Transmis à:  
 Rechercher Actualiser

Effacer Champs  
 Ajouter  
 Supprimer  
 Modifier  
 Alertes  
 Archiver  
 Consulter  
 Effacer Registre  
 Retour  
 Quitter

N°Registre	Expéditeur	Objet	Référence	Date d'Arrivé	Date	Bordereau	Nombre de	Observation
1177	DCMEI	Etude d'expa...	663	31/03/2021	31/03/2021	NON	1	Bakhta Nacera
1178	ETRNB	A/S Relance ...	356	30/03/2021	01/04/2021	NON	0	Ouchar
1179	Cuba Hdrzul...	Facturation R...	0	31/03/2021	01/04/2021	NON	12	Bakhta Lem...
1180	CCG	A/S Bilan mol...	028	01/04/2021	01/04/2021	NON	0	Ouchar Bakh...
1181	Euri Bergeh	Avancement ...	01	01/04/2021	01/04/2021	NON	0	Bakhta Ouarri
1182	MRE/DMRE	A/S Etat des r...	189	30/03/2021	01/04/2021	NON	1	A Classeer
1183	MRE/DMRE	Réunion le 0...	198	01/04/2021	01/04/2021	NON	0	Ouarri

Premier Haut Bas Dernier

توزيع البريد عبر Outlook :

## إرسال البريد عبر Outlook



## فحص البريد الصادر:

### امسح البريد الصادر



**Courrier Départ** A Propos - X

Numéro de Registre: 1088

Date d'envoi: mercredi 7 avril 2021

Déstinataire: BET BERREGH

Objet: ETUDE GEOPHYSIQUE DS LA

Bordereau: NON

Nombre de Pièce Jointe: 3

Courrier format PDF

Joindre Courrier: Courrier.pdf chargé

Aperçu Courrier: 04.pdf

Observation: GOUGAM YELLES

**Option de Recherche**

Date: Du: 26/07/2021 Au: 26/07/2021

Référence:

Déstinataire:

Objet:

N°Registre	Déstinataire	Objet	Date d'Envoi	Bordereau	Nombre de Pièce	Nom de Fichier	Observation
1085	drac	Etude d apd ...	05/04/2021	OUI	1	01.pdf	hamouche
1086	DPGMOD	traçabilité	05/04/2021	OUI	1	02.pdf	
1087	DMP	réparation	05/04/2021	NON	0	03.pdf	ourari
1088	BET BERRE...	ETUDE GEOP...	07/04/2021	NON	3	04.pdf	GOUGAM YE...
1089	DG	avenant n 03 ...	11/04/2021	NON	1	19.pdf	ziani
1090	DRAC	etude d APD ...	13/04/2021	OUI	8	22.pdf	ziani
1091	ENERGOPRO...	A/S PROROG...	13/04/2021	NON	0	23.pdf	LEMLOUM

## DVD قرص / حفظ الرسائل والإيصالات على قرص مضغوط



ملخص

## ملخص

نظرا للأهمية الكبيرة التي وصلت إليها التكنولوجيا الرقمية في جميع المجالات، فإنه بات من الضروري عصرية الإدارة الحديثة، لذلك تناولت هذه الدراسة أحد مواضيع الإدارة الإلكترونية وإبراز أهميتها في تقديم الخدمة العمومية للمواطن، حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى اسهام الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية، وللإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، إذ أنه توصلنا إلى مجموعة من النتائج في هذه الدراسة العلمية أهمها أن نظام الإدارة الإلكترونية أسلوب إداري حديث التطبيق في الجزائر ولها فوائد كثيرة من بينها تحسين الخدمات العمومية و سرعة توصيل المعلومات في الوقت المحدد وحفظها وتخزينها واسترجاعها بكل سهولة، كما حاولنا في هذه الدراسة طرح مجموعة من التوصيات تتمثل في العمل على تكثيف الدورات التكوينية للموارد البشرية العاملة في الإدارات تماشيا مع التطورات التكنولوجية الحديثة، وهو ما يزيد ثقة العامل بنفسه بأنه يتماشى مع التطورات التكنولوجية مما ينعكس إيجابا على رفع الروح المعنوية و كفاءة أداء العمل.

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

### Abstract

Due to the great importance that digital technology has reached in all fields, it has become necessary to modernize modern management, so this study dealt with one of the topics of electronic management and highlighting its importance in providing public service to the citizen, as this study aims to know the extent to which electronic management contributes to improving public service. To answer the problem posed, we relied on the descriptive analytical approach, as we reached a set of results in this scientific study, the most important of which is that the electronic management system is a modern administrative method applied in Algeria and has many benefits, including improving public services and speeding up the delivery of information on time and preservation. We also tried in this study to put forward a set of recommendations represented in working to intensify the training courses for human resources working in departments in line with modern technological developments, which increases the worker's confidence in himself that it is in line with technological developments, which is reflected positively on raising morale and efficient work performance.

**Keywords :** electronic administration, public service, institution.