



جامعة عين تموشنت
université belhadj bouchaïb ain
temouchent



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر L.M.D في علوم التسيير
وراد محمد الأمين
تخصص ادارة الموارد البشرية

الادارة الالكترونية و وواقع تطبيقاتها في الخدمة العمومية
دراسة حالة بلدية عين تموشنت

من اعداد الطالب: وراد محمد الامين

امام لجنة التقييم المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة عين تموشنت	عشابي فاطمة
مناقشا	جامعة عين تموشنت	يحياوي لخضر
مشرفا	جامعة عين تموشنت	توزان فاطمة

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

رِسْلَامِ عَلَیْكُمْ وَ رَحْمَةِ اللَّهِ وَ بَرَكَاتِهِ

كلمات شكر و تقدير

- ❖ يقول النبي ﷺ «من لا يشكر الناس لا يشكر الله»
- ❖ الحمد و الشكر لله على ان نقدم و نكمل هذه المذكرة
- ❖ انا ممتن للوالدان الكريمان اللذان سخر لي الجو بالدعوات في سبيل تنير لي طريقي.
- ❖ اتقدم بالشكر الجزيل الى كل من ساهم من بعيد او من قريب بتلقيني العلوم النافعة.

اشكر الاستاذة و الدكتورة "توزان"

التي اشرفت على هذا العمل

و جادت علي بنصائحها القيمة و ارشاداتها الوجيهة.

نتقدم بالشكر الجزيل الى كل

الاساتذة لا سيما الاستاذة المحكمين.

محمد الأمين

اهداء

اهذي عملي المتواضع هذا
الى من ساندني طوال حياتي ابي الغالي
اطال الله في عمره
الى الانسانية الوحيدة التي قد تنسى ان تدعي لنفسها في
صالتها
امي الغالية اطال الله في عمرها
الى اختي الكريمة و ابنتها حفظهما الله و رعاهما
الى جميع افراد عائلتي
احبكم
كل استاذتي الكرام و جميع من تعاقبوا على تعليمي في
مقاعد الدراسة

محمد الأمين

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإدارة الإلكترونية في بلدية عين تموشنت، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث تم توزيعها على عينة مكونة من 40 موظف إداري بمختلف رتبهم بالإعتماد على طريقة العينة العشوائية البسيطة.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها أن مستوى توفر عناصر الإدارة الإلكترونية في البلدية محل الدراسة عالي،، كما توصلت الدراسة لوجود معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية.

English Summary

This study aimed to know the reality of electronic administration in the municipality of Ain Temouchent, and the descriptive analytical method was used, and the questionnaire was used as a main tool for data collection, as it was distributed to a sample of 40 administrative employees of various ranks, depending on simple random sample method.

The study reached a number of results, the most important of which is that the level of availability of electronic management elements in the municipality under study is high, and the study also found that there are obstacles that prevent the application of electronic management.

الفهرس العام

الصفحة	العنوان
	البسمة
	الاهداء
	الشكر
I	المخلص
II	الفهرس العام
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الاشكال
VI	قائمة الملاحق
أ- ث	المقدمة العامة
الفصل الأول الادبيات النظرية للإدارة الالكترونية و الخدمة العمومية	
1	مقدمة
02	المبحث الأول الإطار النظري للإدارة الالكترونية
02	المطلب الأول: نشأة الإدارة الالكترونية
04	المطلب الثاني: تعريف الإدارة الالكترونية
07	المطلب الثالث : الإدارة الالكترونية المبادئ والأهداف
11	المطلب الرابع: خصائص الإدارة للكترونية
13	المطلب الخامس: عناصر الإدارة الإلكترونية
16	المبحث الثاني: الإدارة الالكترونية من التقليد الى التجديد
16	المطلب الاول: مراحل الانتقال من الادارة التقليدية الى الادارة للكترونية
17	المطلب الثاني: اسباب التحول للإدارة الالكترونية
19	المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية
22	المطلب الرابع: وظائف و مجالات الادارة الالكترونية
31	المطلب الخامس: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية
37	المبحث الثالث: مدخل الى الخدمة العمومية
37	المطلب الأول: ماهية الخدمة العمومية (نشأة و تعريف الخدمة العمومية و مميزات)
41	المطلب الثاني: مبادئ و نظم الخدمة العمومية

44	المطلب الثالث: اهمية و انواع الخدمة العمومية
47	المطلب الرابع: مفهوم منظمات الخدمة العمومية
50	المطلب الخامس: مشاكل منظمات الخدمة العمومية
52	المطلب السادس: دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية
59	المبحث الرابع: الدراسات السابقة (باللغة العربية و باللغة الاجنبية)
67	خلاصة الفصل الاول
الفصل الثاني الدراسة التطبيقية	
69	مقدمة
70	المبحث الأول : التقديم ببلدية عين تموشنت
70	المطلب الأول: عرض عام عن البلدية
72	المطلب الثاني: المؤشرات الاقتصادية لبلدية عين تموشنت
73	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للبلدية
74	المبحث الثاني: المعالجة الاحصائية لبيانات الدراسة الميدانية
74	المطلب الاول: مجتمع واداة الدراسة
75	المطلب الثاني: أداة الدراسة الميدانية
76	المطلب الثالث: ملأمة الاستبيان
77	المطلب الرابع: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة
84	المطلب الخامس: عرض و تحليل النتائج الخاصة بمحاور الدراسة
88	خلاصة الفصل الثاني
89	الخاتمة
94	قائمة المراجع
98	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	المقارنة بين الادارة الالكترونية و الادارة التقليدية	6
2	الفرق بين التخطيط التقليدي و التخطيط لالكتروني	23
3	التطور و الانتقال من التنظيم التقليدي الى التنظيم الالكتروني	25
4	عدد الاستبيانات الموزعة و المستردة و المستبعدة و الصالحة لتحليل الاحصائي	73
5	توزيع العبارات على محاور الاستبانة	74
6	مقياس ليكرت الخماسي	75
7	درجات الاستجابة على حسب سلم ليكرت الخماسي	75
8	معامل الفا كرونباخ	76
9	توزيع الأفراد حسب النوع	77
10	توزيع افراد العينة حسب العمر	78
11	توزيع افراد العينة حسب المؤهل	79
12	توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية	80
13	توزيع افراد العينة حسب الوظيفة	82
14	عناصر الادارة الالكترونية	83
15	معيقات الادارة الالكترونية	85

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية	13
2	متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	21
3	التكامل بين الوظائف الإدارية الإلكترونية	29
4	توزيع الأفراد حسب النوع	77
5	توزيع أفراد العينة حسب العمر	78
6	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل	79
7	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	81
8	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	82

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
98	الهيكل التنظيمي لبلدية عين تموشنت	1
99	استمارة استبيان + قائمة المحكمين	2

العلماء

العامه

أ- تمهيد

إن التطور الهائل الذي شهدته تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومكوناتها المختلفة ينعكس بشكل مباشر على طريقة حياة الإنسان ، وأصبحت الوسائل التكنولوجية الحديثة وتطبيقاتها المرتبطة بها جزءاً لا يتجزأ من الحياة اليومية للأفراد في مختلف المجالات بما في ذلك المجال الإداري حيث روجوا لتطوير مراحل متعددة من العمل الإداري ، و قد كان تطويرها مثمرًا أيديولوجيًا و انعكس في ظهور مفاهيم وأساليب متطورة في الإدارة والتنظيم بما في ذلك الإدارة الإلكترونية ، والتي مثلت طريقة جديدة للإدارة واستجابة نوعية لتحديات القرن الواحد والعشرين التي تختصر العولمة والمعرفة وتسريع تطوير الاتصالات الإلكترونية بما يتماشى مع ثورة الإنترنت التي حولت العمل الإداري في ظلها وتحول من نموذج تقليدي يعتمد على الورق إلى نموذج إلكتروني استنادًا إلى قدرات شبكة الإنترنت والأعمال ، الأمر الذي يتطلب ضرورة مواكبة هذه التطورات و التكيف معها و مع متطلباتها و التعامل معها إيجابيا.

لقد ابرز التحول نحو الادارة الالكترونية جملة من التغيرات على مفهوم الخدمة العمومية و ذلك من اجل اعطائها صورة جديدة تماشيا مع التطور الحاصل ، فضلاً عن أساليب وطرق أداء وظائفها ، حيث انتقلت من نموذج تقليدي مباشر إلى نموذج إلكتروني ديناميكي، ينفذ بطريقة عالية السرعة ودقيقة باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في إطار ما تسمى الخدمات الإلكترونية ، والتي تعتبر نوعاً من نماذج الخدمة البديلة ، وقد تم تطوير نوع ومستوى جودة الخدمات العامة بسبب قصر المسافة والوقت.

و برز ضمنها نموذج منطقي للخدمات التي تقدمها المؤسسات العامة ، والذي يركز على الكفاءة والشفافية ، ويزيل التحديات البيروقراطية وكل مظاهرها السلبية في التفاعلات الافتراضية ، مما يسهل مهمة طالبي الخدمة ويكسبهم رضاهم.

في ظل هذا التقدم العلمي وظهور ما يسمى بالتقنيات الرقمية أو الإلكترونية ، من الضروري أن تستفيد دول العالم من هذه التكنولوجيا في جميع المجالات بما في ذلك المجال الإداري فسعت الدول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية على جميع معاملاتها والابتعاد عن الادارة التقليدية ومن بين هذه الدول ، نجد أن الجزائر بدأت في تطبيق الإدارة الإلكترونية في بعض مؤسساتها لتحسين الخدمات العمومية ، وقد تم تأسيس هذه الوظيفة حتى يومنا هذا وتسعى جاهدة لإيجاد السبل الكفيلة لذلك لتحسين الخدمات العامة وإيجاد أفضل آلية لتقديم الخدمات هذا ما يعني السعي لإرضاء المواطنين ، و تلبية احتياجاتهم وتوفير لهم راحة البال و استقرار المجتمع ككل.

فالخدمة العمومية منتج يتم تطويره بين الدولة والمواطنين من خلال تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المرافق العامة ، وهو مفيد لعمل المرافق العامة ويساعد المواطنين في الحصول على الخدمات بطريقة ملائمة وسريعة وفي الوقت المناسب و بأقل تكلفة ، كحل لتقليل البيروقراطية السائدة في الإدارة التقليدية وتقليل أوقات الانتظار.

ب- اشكالية الدراسة:

مما سبق و بغية الخوض في هذا الموضوع و محاولة الالمام بحيثياته قمنا بطرح الاشكالية التالية:

■ ما مدى واقع تطبيق الادارة الالكترونية في الخدمة العمومية ؟

ومن اجل الاجابة على هذه الاشكالية يتطلب الامر الاجابة على الاسئلة الفرعية التالية:

■ ما المقصود بالإدارة الالكترونية و الخدمة العمومية ؟

■ ما هي المعوقات التي تحول دون تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية ؟

■ ما هو دور الذي تلعبه الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية ؟

ت- فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بوضع فرضية رئيسية و فرضيتين فرعيتين كما يلي:

الفرضيات الرئيسية:

■ نجاح مشروع الإدارة الالكترونية في الخدمة العمومية يتطلب توفير عناصر الإدارة الالكترونية.

الفرضيات الفرعية:

■ توفر البلدية متطلبات الإدارة الالكترونية و المتمثلة في عتاد الحاسوب و لواحقه.

■ المعوقات القانونية و البشرية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية.

ث- مبررات اختيار الموضوع:

مبررات شخصية:

■ ميولي الشخصي لمثل هذه المواضيع و المتعلقة باستخدام التكنولوجيا في مجال الادارة و الرغبة في التعرف على المفاهيم المتعلقة بها.

■ موضوع الإدارة الالكترونية من المواضيع الحديثة في مجال الإدارة و تطبيقاتها مما استوجب تناوله للدراسة.

مبررات موضوعية:

■ باعتبار موضوع الإدارة الالكترونية و الخدمة العمومية ذات حداثة و لا يزال في طريق البحث و الدراسة.

■ الدرجة و القيمة العلمية لموضوع البحث.

ج- أهمية و اهداف الدراسة

اهمية الدراسة:

■ تسليط الضوء على الإدارة الالكترونية و دورها في تحسين الخدمة العمومية.

■ مواكبة التطورات التكنولوجية الهائلة الحاصلة في المجال الإداري.

■ يستمد هذا الموضوع أهمية بالغة كونه يتطرق الى احد اهم اسس نجاح المرفق العام و هو التوجه نحو النمط الالكتروني و تطبيق التكنولوجيا و مساهمتها لتحقيق غايتها.

اهداف الدراسة:

■ التعرف على مفهوم الإدارة الالكترونية و الخدمة العمومية.

■ الوقوف على حقيقة واقع تطبيق الإدارة الالكترونية ببلدية عين تموشنت.

■ التعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية ببلدية عين تموشنت.

ح- حدود الدراسة

■ **الحدود المكانية:** اجريت الدراسة على عينة من الإدارات العمومية و الحكومية التابعة لقطاع الدولة و تمثلت في بلدية عين تموشنت ولاية عين تموشنت.

■ **الحدود الزمنية:** امتدت هذه الدراسة خلال الفترة ما بين شهر فيفري و شهر جوان من سنة 2022.

■ **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة على معرفة واقع تطبيق الإدارة الالكترونية ببلدية عين تموشنت.

خ- منهج الدراسة و الأدوات المستخدمة:

■ اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج المناسب الذي يمكن من خلاله وصف خصائص مشكلة هذه الدراسة، و من اجل الوقوف على الواقع الحالي لاستخدام الادارة الالكترونية في القطاع العمومي و محاولة استخلاص النتائج وتقديم التوصيات و المقترحات التي من شأنها تقديم قيمة مضافة لهذا القطاع.

و قد تم الاعتماد في جميع الحقائق و البيانات على استمارات الاستبيان مع أفراد العينة.

د- مرجعية الدراسة:

■ من الناحية النظرية تم الاعتماد في جمع المعلومات على مجموعة المصادر من كتب عربية و أجنبية و مجلات و مطبوعات جامعية و رسائل الماجستير و الدكتوراه بالإضافة إلى المواقع الإلكترونية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

■ في الجانب التطبيقي تم الاعتماد في جمع المعلومات على أفراد العينة من خلال الاستبيان.

ذ- صعوبة الدراسة

■ الاستجابة المتأخرة لمسئولي البلدية بشأن قبول اجراء الدراسة الميدانية مما شكل هاجس للطالب.

■ صعوبة التواصل مع الموظفين و إقناع بعض المسؤولين في هذه الأقسام بقبول أسئلة البحث.

■ صعوبة تقبل بعض أفراد العينة ملء الاستبيان.

ر- هيكل الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية هذه الدراسة، قمنا بداية بالتقديم للموضوع و بعد ذلك قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين، الأول نظري و تضمن المفاهيم و الأسس النظرية ذات العلاقة بإدارة الالكترونية و الخدمة العمومية و الثاني تطبيقي حيث شمل الطريقة و الأدوات المستعملة في الدراسة و من ثم التطرق إلى نتائج هذه الدراسة و مناقشتها، طبعاً من دون أن ننسى تقديم بعض التوصيات و الاقتراحات التي من شأنها أن تكون القيمة المضافة لهذه الدراسة.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية

الإدارة الإلكترونية وخدمة العمومية

مقدمة

الخدمة العامة هي إحدى الحاجات الأساسية التي توفرها الإدارة العامة في سياق ممارسة وظائفها لتحقيق المصالح العامة ، في شكل أنشطة إدارية يقوم بها موظفو الإدارات المختلفة، إذا ظل توفير مستوى أعلى من الخدمة للأفراد هو الهدف الأساسي للإدارة العامة وإذا كانت احتياجات ومطالب هؤلاء الأفراد متعددة الأوجه ومحدثة باستمرار فهناك حاجة إلى إدارات فعالة وذات كفاءة عالية للاستجابة لها هذه الاحتياجات والمطالب، أصبح كسب الرضا والثقة الشخصية أولوية من خلال تغيير أساليب الإدارة والخدمة التقليدية.

في إطار الجهود الوطنية لتحسين الخدمات العامة والتكيف مع تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها المتجددة ، ظهرت مفاهيم ومناهج إدارية جديدة مع هذا التطور السريع ومكنت مختلف الفاعلين الاجتماعيين من طريقة عادلة وبسيطة للاستفادة من الخدمات بأقل تكلفة وهو ما يسمى بالإدارة الإلكترونية ، والتي تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي إلى إدارة تعتمد على أنظمة وإجراءات معلومات علمية وتكنولوجية متقدمة والتخلي عن الأسلوب الورقي التقليدي ، وتطوير العمل الإداري ، وتحسين مستويات الخدمة ، لا سيما في مجال الخدمات العامة سواء أكان ذلك الصحة أم الأمن أم التعليم .. الخ تمثل الإدارة الإلكترونية فصلاً جديداً في بناء فهم حديث لمفهوم الخدمة العامة مما أدى إلى تحول جذري في طريقة تقديم الخدمات للمواطنين ، تميزت بتكوين معالم وأماكن مختلفة تنذر بنهاية تعقيدات وعقبات الخدمة العامة فتهدف الخدمات العامة إلى خدمة المصلحة العامة للمواطنين دون أي تعويض مالي مع مراعاة المساواة بين جميع المواطنين في تقديم الخدمات دون أي تمييز، فبظهور الإدارة الإلكترونية تراجعت أشكال الخدمة العامة التقليدية إلى بعد جديد يتركز على البعد التكنولوجي، وأبرزت تغييرات على مستوى مفهوم الخدمة العمومية.

و قد تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث:

- ❖ المبحث الاول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية.
- ❖ المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية من التقليد الى التجديد.
- ❖ المبحث الثالث: مدخل الى الخدمة العمومية.
- ❖ المبحث الرابع: الدراسات السابقة.

المبحث الاول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

يعد موضوع الإدارة الإلكترونية من الموضوعات الحديثة الهامة التي تهتم الفئات الاجتماعية بشدة ، وقد جذب مفهوم الإدارة الإلكترونية انتباه العديد من الباحثين ، لذلك فإن تعريف الإدارة الإلكترونية معقد أيضًا ، لأن الأخير أكثر تعقيدًا من وجود أجهزة الكمبيوتر والبرامج والإنترنت وغيرها من التقنيات.

يعتبر مفهوم الإدارة الإلكترونية من المفاهيم والأساليب الحديثة في الفكر الإداري المعاصر بحيث تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحويل المؤسسات إلى مؤسسات الكترونية، تستخدم تكنولوجيا المعلومات في انجاز جميع أعمالها و معاملاتها الوظيفية.

المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية

أدى التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى ظهور نموذج جديد لإدارة المنافسة وطريقة إدارة جديدة تتحدى البيروقراطية بشكل متزايد، لتحسين مستوى عملها وجودة الخدمة بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية وشعبية الإنترنت، وهو ما يعرف بالإدارة الإلكترونية، وفي ما يلي ابرز المراحل التي مرت بها الإدارة الإلكترونية.

إن بدايات الإدارة الإلكترونية بدأت منذ 1960 م عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات، وأن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر عام 1964 م عندما أنتجت هذه الشركة جهاز طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم (MT/ST الشريط الممغنط جهاز الطابعة المختار)، حيث كانت هذه الطابعة مع شريط ممغنط، فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطابعة يتم خزن الكلمات على الشريط الممغنط، حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة بعد أن نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه، وهذه العملية وفرت جهدا كبيرا وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم وتوالى ظهور العديد من التقنيات في المجال الإداري ولتطبيقها في المؤسسات على اختلافها وصولا إلى الأهداف المنشودة بأقل التكاليف وجودة عالية في الأداء.¹

¹- سميرة مطر السعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة مديري و موظفي الموارد البشرية، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية المفتوحة، المملكة المتحدة، 2010، ص26.

كما أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحديات المتزايدة أمام الإدارات البيروقراطية، كي تحسن من مستوى أعمالها، وجودة خدماتها، وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية أو إدارة الحكومة الإلكترونية، أو الإدارة الإلكترونية.

بذلك فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية، وانتشار شبكة الانترنت.¹

في حين ترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية، ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.²

وبالتالي فالإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا، أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس، ويعملون ويتبادلون العلاقات الاجتماعية ويتواصلون في شتى بقاع العالم.³

ومما سبق يمكن القول أن نشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال 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.⁴

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

لقد كان تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة، وبأساليب بسيطة، ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا متأخراً، حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي، ومفهوم الإدارة الإلكترونية يدل على أن كل شخص يستطيع الحصول على الخدمات من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة.⁵

¹- ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005، ص3.
²- عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص الديمقراطية و الرشادة، جامعة قسنطينة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2009/2010، ص12.

³- سعيد بن معلا العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 14.

⁴- ياسين سعد غالب، نفس المرجع السابق، ص ص 238-241.

⁵- عشور عبد الكريم، نفس المرجع السابق، ص12.

ومن ثم فالإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية، وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائر صنع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة تساعدهم على إنجاز المهام المناطة بها ، وتنفيذها على الوجه الأكمل فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية ، وتبعها فيما بعد دول أخرى مثل المملكة المتحدة والنمسا خلال العقد الأخير من القرن الماضي.¹

المطلب الثاني: تعريف الإدارة الإلكترونية

يعد مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات الإدارية الحديثة و الذي ظهر نتيجة التطور الهائل في شبكات المعلومات و الاتصالات و الذي احدث تحولاً هاماً في أداء المنظمات بتحسين إنتاجيتها و سرعة كفاءتها و لقد تناول الباحثين العديد من التعريفات للإدارة الإلكترونية يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

عرفها **نجم عبود نجم (2004)** هي «العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت و شبكات الأعمال، في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد، والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين بدون حدود، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة».²

ويعرفها **أحمد محمد غيم (2004)** الإدارة الإلكترونية هي «أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال استخدام تكنولوجيا معلومات متطورة بغية زيادة كفاءة وفعالية الأداء».³

و **حسب مصطفى يوسف كافي (2011)** «يعني تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية (الإجراءات الطويلة باستخدام الأوراق) إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية، باستخدام تقنيات الإدارة وهو ما يطلق عليه إدارة بلا أوراق Paperless Management».

- وهي « الإدارة التي تقوم على استخدام الإنترنت وشبكات الأعمال في إنجاز وظائف الإدارة من (تخطيط إلكتروني، تنظيم إلكتروني، قيادة إلكترونية، رقابة إلكترونية)».⁴

¹- عشور عبد الكريم، نفس المرجع السابق، ص 12.

²- نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية (الإستراتيجية والوظائف والمشكلات) ، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 127.

³- احمد محمد غيم ، الإدارة الإلكترونية (آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل)، المكتبة العصرية، مصر ، 2004، ص 30.

⁴- مصطفى يوسف كافي، الادارة الإلكترونية (ادارة بلا اوراق ،ادارة بلا زمان ،ادارة بلا مكان)،دار و مؤسسة رسلان للطباعة ونشر و التوزيع، سوريا ،دمشق، جرمناء، 2011، ص 54.

- أما الدكتور سعد غالب إبراهيم فيقدم تعريفا للإدارة الإلكترونية ، انطلاقا من محاولة التمييز بينها وبين بعض المصطلحات المرادفة لها، مثل الحكومة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية، ويعرف الإدارة الإلكترونية «باعتبارها منظومة متكاملة وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة ، هي إطار يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية للأعمال، والحكومة الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية العامة أو الإدارة الإلكترونية لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين، أو الموجهة للأعمال، أو الموجهة لمؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة» .

كما عرفت «الإدارة الإلكترونية انطلاقا من شكل العلاقة التي أصبحت تحدد طبيعة التواصل بين الفواعل داخل الدولة الوطنية ، وكيف اثر التحول التوظيفي التكنولوجي الحديثة على صياغة تلك الروابط باختلاف أنواعها»¹.

و يعرفها البنك الدولي «يشير إلى استخدام تقنية تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و الغاية منها خفض التكلفة و زيادة الكفاءة و الشفافية بما تقدمه من خدمات للمواطن و قطاع الأعمال و تمكينهم من الوصول إلى المعلومات و تقليل الفساد»².

و عليه يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي خيار جديد لإعادة النظر في طبيعة العلاقة بين الدولة والمواطنين على أساس التغييرات في مفاهيم الإدارة العامة والتغيرات في محتوى الخدمات العامة ، لقد تغير عمل الهيئات والمؤسسات الحكومية من الشكل التقليدي إلى النموذج الذي يعتمد على تقنية الإنترنت والإنترنت والإكسترنات والبرمجيات ، لتلبية احتياجات المواطنين من خلال تحسين الرضا الشخصي عن العمل الحكومي.

مما سبق نستطيع تحديد اوجه المقارنة بين الإدارة الإلكترونية و الإدارة التقليدية و يمكن التفريق بينهما من خلال الجدول التالي:

¹-عشور عبد الكريم، نفس المرجع السابق،ص 13.

² World Bank A définition of E-government 20/01/2022

<https://www.worldbank.org/en/topic/digitaldevelopment/brief/e-government>

جدول رقم 01 المقارنة بين الادارة الالكترونية و الادارة التقليدية

التصنيف	الادارة التقليدية	الادارة الالكترونية
الحفظ	المعاملات الورقية تتعرض للتلف مع مرور الوقت	النظام الالكتروني يؤمن المعاملات و يحفظها من التلف
الضياع	احتمال ضياع المعاملات لاختلاط اوراق الملفات	صعوبة فقدان أي من البيانات او المعاملات او ملف من الملفات التي تم حفظها على الشبكة الالكترونية
الاسترجاع	صعوبة الاسترجاع	سهولة البحث في ارشيف الشبكة عن أي معاملة
التكاليف	ارتفاع تكاليف حفظ الملفات و المعاملات و استخراجها	تكلف فقط ثمن وسائط التخزين او الشبكة التي حملت عليها المعلومات سلفا
المكان	تحتاج الى مخازن الضخمة	تحتاج الاجهزة المحملة عليها الملفات الى غرفة صغيرة
الحماية	لا يوجد نظام حماية الملفات	تضمن برامج الحماية عدم التلاعب بالملفات و المعاملات سواء بالحذف او بالإضافة
التوثيق و الضبط	صعوبة ضبط و توثيق الاجراءات	بفضل التكنولوجيا و التقنيات يمكن ضبط و توثيق كل الاجراءات بالساعة و الدقيقة و الثانية
الاجراءات	ضرورة التعامل مع الموظف وجها لوجه	يتم التعامل من خلال برامج الحاسوب او مكائن الادارة المخصصة لهذا الغرض
طبيعة اللقاء	تحتاج الى ايام و اشهر لنجاز المعاملات	تتميز بالتفاعل السريع اذ يمكنها استقبال الاف الطلبات او الرسائل في زمن قصير و ارسال رسائل لعدد كبير
مدة الخدمة	ساعات محدودة و ثابتة	24 ساعة / 24 ساعة و في كل زمان تتم استجابة
المهام	صعوبة القيام ببعض المهام الخاصة كالجوازات لكثرة اجراءاتها و تداخلها	القيام بالعمليات المتداخلة ببسر و سهولة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على العاجز ايهاب فاروق مصباح ، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية، رسالة ماجستير، تخصص ادارة اعمال، الجامعة الاسلامية غزة، كلية التجارة، قسم ادارة اعمال، 2011، ص ص 49- 50

المطلب الثالث : الإدارة الالكترونية المبادئ والأهداف

إن الفلسفة الرئيسية للإدارة الإلكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات والمواطن والشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك فإن مفهوم الإدارة الإلكترونية يركز على العديد من المبادئ ، والأهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل والتي سيتم تناولها في ما يلي:

أولاً: مبادئ الإدارة الالكترونية

يرى الأستاذ الدكتور عمار بوحوش أن من مبادئ الإدارة الالكترونية الحكومية مايلي:

1- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:

وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهية مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة ، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها ، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع ، والقيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة ، مع تحديد نقاط القوة والضعف ، واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.

2- التركيز على النتائج :

حيث ينصب اهتمام الإدارة الالكترونية (الإدارة العامة الالكترونية) 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 (دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف، الغاز، لتسديد الرسوم، والفواتير المطلوبة) .

3- سهولة الاستعمال و الإتاحة للجميع:

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

4- تخفيض التكاليف:

ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

5- التغيير المستمر:

وهو مبدأ أساسي في الإدارة الالكترونية بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن ، أو بقصد التفوق في التنافس.¹

¹ - عمار بوحوش ، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين ، دار الغرب الإسلامي ، بيروت، 2006 ، ص 189.

ثانياً: اهداف الإدارة الإلكترونية

و تتجلى اهداف الادارة الإلكترونية في النقاط التالية:

- 1- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية و ما يتعلق بها من عمليات.
- 2- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين و الشركات و المؤسسات.
- 3- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد، إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة و تضطربهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.
- 4- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية، و النفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.
- 5- إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي و استبداله بنظام أرشفة إلكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق، و المقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة، و نشر الوثائق لأكثر من جهة وفي أقل وقت ممكن و الاستفادة منها في أي وقت كان.
- 6- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد و تسهيل تقسيم العمل و التخصص به.
- 7- إلغاء عامل المكان إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين و التخاطب معهم و إرسال الأوامر و التعليمات، و الإشراف على الأداء و إقامة الندوات و المؤتمرات من خلال الفيديو كونفرانس، و من خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة.
- 8- إلغاء تأثير عامل الزمان ففكرة الصيف و الشتاء لم تعد موجودة و فكرة أخذ العطل أو الإجازات الإنجاز بعض المعاملات الإدارية تم الحد منها إلى أقصى حد ممكن.
- 9- محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية الحالية لتحسين الأداء الإداري التقليدي المتمثل في كسب الوقت و تقليل التكلفة اللازمين لإنجاز المعاملات وفق تطور مفهوم الإدارة الإلكترونية.
- 10- إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفع كفاءتها و مهاراتها تكنولوجيا لربط الأهداف المنشودة للإدارة الإلكترونية بالأداء و التطبيق.
- 11- تقييم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات و تحريرها لكي تستجيب و متطلبات الخدمات اللازمة بالحجم و النوعية لتحقيق الخدمات للإدارة الإلكترونية.¹

¹ - مصطفى يوسف كافي، نفس المرجع السابق، ص ص 69-70.

ثالثاً: أهمية الإدارة الإلكترونية

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في ما يلي:

- قدرتها على مواكبة التطور النوعي و الكمي الهائل و في مجال تطبيق تقنيات و نظم المعلومات و ما يرافقها من انبثاق، ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة أو ثورة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الدائمة.
- تمثل الإدارة الإلكترونية نوعاً من الاستجابة القوية للتحديات عالم القرن الواحد والعشرين، الذي تختصر العولمة و الفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات، و المعرفة وثورة الإنترنت، وشبكة المعلومات العالمية، و كل متغيراته و حركة اتجاهاته.¹
- تبسط الإدارة الإلكترونية إجراءات العمل داخل المؤسسات، والذي ينعكس إيجابياً على مستوى الخدمات المقدمة و تعمل على اختصار الوقت والمسافات بالإضافة إلى الدقة والوضوح في إنجاز المهام.
- تعد الإدارة الإلكترونية عصب حياة المجتمعات المدنية الحديثة، التي كانت مسيرة حياتها اليومية تواجه أزمات خانقة في ظل الإدارة التقليدية حتى استطاعت أن تخطو لافئة على سبيل تجاوز هذه الأزمات بفعل التقنية، بينما لا تزال مجتمعات أخرى تحبو في بداية الطريق الذي يتسابق الآخرون في مراحلها الأخيرة.
- ينظر إلى الإدارة الإلكترونية على أنها بديل عصري يواكب التطور الذي اعترى حياة الإنسان على سطح الأرض، ويلي مطالبه الإدارية ويرضي طموحه في الحصول على قدرات أعلى وأيسر في شؤون حياته.²
- إن تعميم تطبيقات التقنية في الإدارة ليس شكلاً عسرياً للحياة تسعى لتقمصه، بقدر ما هو حاجة ماسة لمجتمعاتها، أو دافعاً لتلك الإدارات لتجاوز واقعها والإنطلاق إلى الآفاق العالمية بوتيرة سريعة ومشاركة واسعة.
- تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أراهاها تسهيل الحصول عليها، من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود، من خلال وسائل البحث الآلي المتوفرة.
- المرونة في عمل الموظف من حيث سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه ، حيث أصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ليس له حدود.³

¹- ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص ص 17-18.

²- حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المحور الثاني التوجهات والأساليب الحديثة، من 01 إلى 04 نوفمبر 2009، ص 16، منشور على موقع

<file:///C:/Users/zo%20i nfo/Downloads/1074.pdf>، اطلع عليه يوم 2022 /01/21 ، على ساعة 21.18

³- عامر ، طارق عبد الرؤوف ، الإدارة الإلكترونية ، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر ، الطبعة الأولى ، 2007، ص 35.

- سهولة عقد الاجتماعات عن بعد بين الإدارات المتباعدة جغرافيا.
- سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والزبائن.
- سهولة إنهاء معاملات المراجعين من خلال جهة واحدة تقوم بهذه المهمة بالإنابة عن الدوائر الأخرى (المحطة الواحدة).
- سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطي في أماكن خارج حدود المؤسسة وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث.
- الفرص والمزايا التي توفرها تلك الإدارة لهذه المنظمات ، والتي تتمثل بصفة أساسية¹.

و هناك جملة من الفوائد للإدارة الالكترونية نذكر منها:

- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين، ومنه اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- تسهيل إجراء الاتصال بين الدوائر المختلفة للمؤسسة وكذلك مع المؤسسات الأخرى.
- الدقة والموضوعية في انجاز العمليات المختلفة داخل المؤسسة.
- تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ وهذا ما يؤثر إيجابا على عمل المؤسسة.
- كما أن تقليل استخدام الورق يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن التخزين، حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى².
- المساهمة في رفع من مستوى الاداء و ذلك من خلال سهولة الانتقال المعلومات بدقة و انسابية بين الدوائر الحكومية و الادارات المختلفة.
- الحصول على المعلومات بدقة من المواطنين و المتعاملين مع الادارات الحكومية على انجاز الاجراءات بسرعة و في خلال ساعات محددة بدلا من انتظار اتمام الاجراءات لمدة طويلة من الزمن³.
- تعمل على زيادة دقة البيانات و تقليص الاجراءات الادارية بالاطافة الى الاستخدام الامثل للطاقات البشرية و حسن توجيهها.
- تساهم في تحقيق اكبر قدر من رضا لدى المواطنين و زيادة الثقة بين المواطن و الحكومة.
- تزويد المعلومات الملائمة للأفراد و اللازمة لانجاز المهام و تحسين الاداء.
- السرعة في انجاز الاعمال و تخفيض التكاليف و تسهيل عملية اتصال المنظمات مع بيئتها و سهولة عملية تبادل و استرجاع و حفظ البيانات.

¹-عامر ، طارق عبد الرؤوف ، نفس المرجع السابق،ص35.

²- موسي عبد الناصر، محمد قريشي ، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي ، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة ، مجلة الباحث، عدد 09 ، 2011 ، ص 89.

³- حماد مختار ، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، فرع التنظيم السياسي والإداري ، جامعة يوسف بن خدة الجزائر، 2007 ، ص ص 38-39.

- توثيق كافة الأنشطة و المخرجات، و كذلك الوثائق و البيانات الاساسية الخاصة بالمؤسسة توثيقا الكترونيا، مما يسهل متابعتها و الرجوع اليها اذا اقتضت الضرورة الى ذلك.
- امكانية تحديث البيانات دوريا و بسهولة و سرعة فضلا عن المرونة المناسبة و القائمة على التعامل مع البيانات و المعلومات المطوبة.¹

المطلب الرابع: خصائص الادارة الالكترونية

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

- 1- أنها إدارة بلا ورق: حيث تعتمد على البريد الإلكتروني والأرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات الإلكترونية ونظم المتابعة الإلكترونية.²
- 2- إدارة بلا مكان: والتي تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية، واستخدام التليفون المحمول والعمل عن بعد والتعامل مع المؤسسات الافتراضية.
- 3- إدارة بلا زمان: تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة ولا تنقيد بحدود زمنية
- 4- تقوم بالاعتماد على النظم المتطورة والبعد عن التنظيمات الجامدة، حيث المؤسسات الشبكية والذكية والتي تقوم على أساس المعلومات و المعرفة.
- 5- إدارة الملفات والوثائق بدلا من الحفظ والكتابة.
- 6- استخدام البريد الإلكتروني والصوتي بدلا من المصادر والوارد.
- 7- تتميز بالابتكارية و العالمية والاعتماد على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال.
- 8- تحتاج إلى أنظمة الكترونية مثل أنظمة التحصيل المجمعة والخدمة عن بعد والشراء الإلكتروني، وأنظمة المتابعة الفورية وأنظمة تخطيط الموارد ونقاط البيع الإلكتروني والتجارة الإلكترونية والبنوك الإلكترونية .. الخ³

¹ - عامر إبراهيم قنديلجي ، الحكومة الإلكترونية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1، 2015، صص 133.

² - محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2012، صص 20.

³ - نفس المرجع السابق، صص 21.

9- تهتم باكتشاف المشاكل بدلا من حلها.

10- التركيز على الإجراءات التنفيذية والإنجازات.

و هناك بعض الخصائص الجوهرية للإدارة الالكترونية وفق الآتي:

أ/ زيادة الإتقان: إن الإدارة الالكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري والتغيير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام ، والأنشطة الإدارية التقليدية وتنطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات ، والدقة والوضوح التام في إنجاز المعاملات.

ب/ تخفيض التكاليف: إذا كانت الإدارة الالكترونية في البداية تحتاج لمشاريع مالية معتبرة بهدف دفع عملية التحول ، فان انتهاج نموذج المنظمات الالكترونية بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة ، حيث لم تعد الحاجة في تلك المراحل لليد العاملة ذات العدد الكبير.¹

ج/ تبسيط الإجراءات: أمام الحاجة للتحديث والعصرنة الإدارية عملت جل الإدارات على إدخال المعلومات إلى مصالحتها ، وحرصت على استخدامها الاستخدام الأمثل ، لما لها من إمكانيات ، وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع ، خاصة في ظل تنوع الفئات التي تستهدفها أنشطة المنظمات العامة.

د /تحقيق الشفافية: فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الالكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية ، التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات ، إذ تعرف الشفافية بأنها الجسر الذي يربط بين المواطن ، ومؤسسات المجتمع المدني ، من جهة والسلطات المسؤولة عن مهام الخدمة العامة من جهة أخرى ، فهي تتيح مشاركة المجتمع بأكمله في الرؤية.

إن خصائص تطبيق الإدارة الالكترونية قد مثلت دافعا أساسيا لدى القائمين على مبادرات التحول الإلكتروني في الكثير من الدول ، والحكومات وتوج بخلق استراتيجيات الكترونية متنوعة ، مقسمة على مراحل حسب الظروف ، والإمكانيات ، وهذا ما يبين أن التحول للإدارة الالكترونية لا بد أن يتم عبر مراحل.²

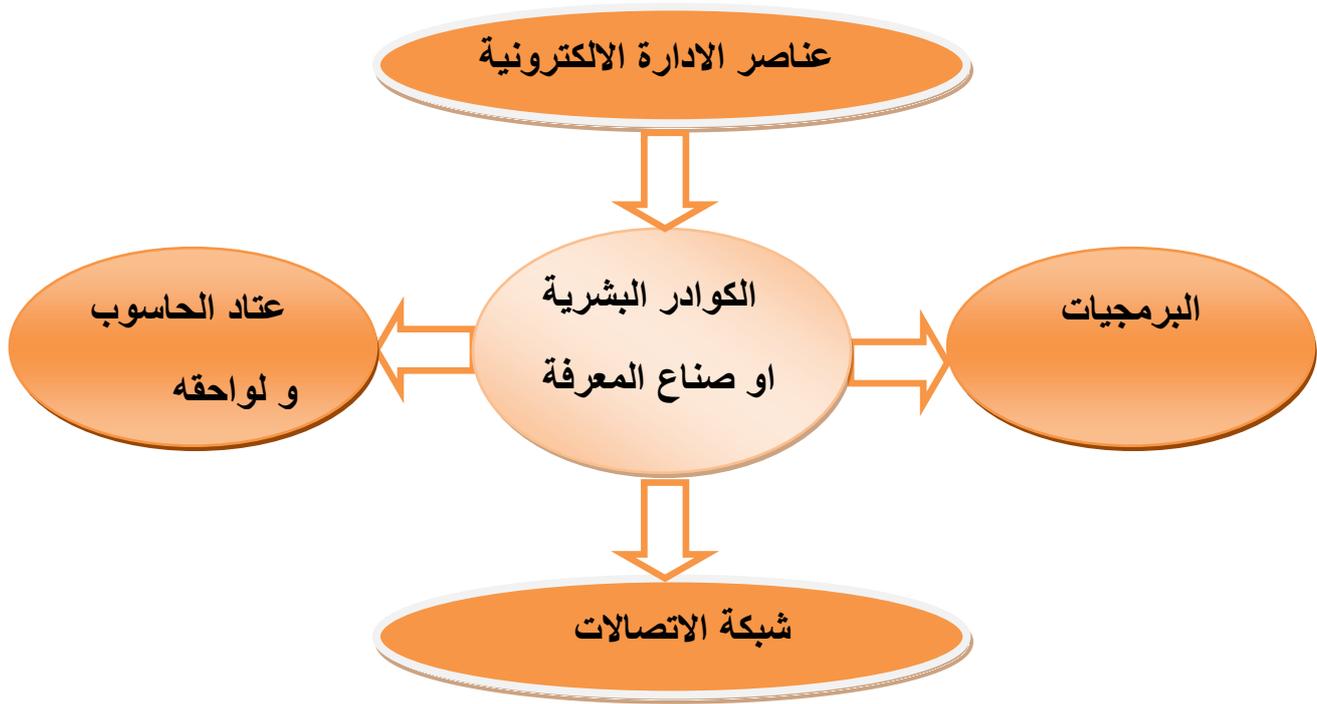
¹ - محمود عبد الفتاح رضوان، نفس المرجع السابق، ص210.

² - عشور عبد الكريم، نفس المرجع السابق، ص ص 18- 19.

المطلب الخامس: عناصر الإدارة الإلكترونية

تتكون الإدارة الإلكترونية من ثلاثة عناصر أساسية هي عتاد الحاسوب Hardware والبرمجيات Software، وشبكة الاتصالات Communication Network. ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية المنظومة الإدارة الإلكترونية.¹

الشكل رقم 1 المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على سعد غالب ياسين الادارة الالكترونية و افاق تطبيقها في الدول العربية 2005 ص 25.

¹ - ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 14.

1- الحاسوب وملحقاته:

حيث الحاسوب هو جهاز الالكتروني مصنوع من مكونات منفصلة يتم ربطها ثم توجيهها باستخدام أوامر خاصة لمعالجة ، وإدارة المعلومات بطريقة ما وذلك بتنفيذ ثلاثة عمليات أساسية هي استقبال البيانات المدخلة ثم المعالجة وإظهار المعلومات المخرجة (الحصول على النتائج) ، أما ملحقاته هي المعدات التي تتمثل في كل الأجزاء المادية التي تراها وتلمسها في الحاسوب مثل لوحة المفاتيح، الفأرة، الشاشة، الطابعة... الخ.

2- البرامج:

تختار كل إدارة قائمة من البرامج التي تناسبها من بين البرامج الحاسوبية وربما تعتمد بعض الجهات إلى تكليف مبرمجيها، أو بعض الجهات المختصة بتصميم برنامج خاص تحتاج إليه بحكم طبيعة عمله، وهكذا فإن قائمة البرامج التي تعتمد عليها الإدارة تنقسم إلى قسمين:

أ- برامج عامة: وهي البرامج التي يتم تحميلها غالبا على معظم أجهزة الحاسوب التي تبدأ تشغيلها، كبرامج إدارة النظام، نظم التشغيل ونظم إدارة الشبكة والجدول الالكتروني والبريد الالكتروني وغيرها.

ب- برامج خاصة: وهي البرامج التي لا يتم تحميلها على أجهزة الحاسوب في المؤسسات بل تحمل بناء على طلب الجهة أو لمستخدم الذي يحتاج إليها في إدارة أعماله، و عليه تبقى البرامج عنصرا أساسيا، فهي إحدى وسائل الإدارة لتنفيذ خططها وممارساتها الإدارية عبر حواسيبها.

3- شبكة الكترونية:

أ- الانترنت:

هي عبارة عن شبكة كونية للمعلومات تضم حزم هائلة متداخل من آلاف الشبكات المحوسبة الموزعة في مختلف أنحاء المعمورة، وهي بحق أم الشبكات المحوسبة في العالم تحتوي شبكة الإنترنت بالإضافة إلى حزم الشبكات المحلية على عدة ملايين من الحاسبات المضيفة Host Computers التي ترتبط بقنوات اتصال، مثل الكيبلات أو الألياف الضوئية وغيرها، وترتبط الشبكة بالأقمار الصناعية وبدونها لا تعمل هذه الشبكة على هذا المستوى من الكفاءة العالية والفعالية.

وهي أضخم شبكة للمعلومات في العالم وهي متاحة للجميع ، وبإمكانهم الربط عن طريق الشبكات الحاسوبية الفرعية وتنقل الانترنت عن طريق تحويل الحزم وباستخدام بروتوكولات الانترنت.¹

¹ - مزهر شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية، دار وائل لنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 215.

خدمة البريد الإلكتروني: وهو أحد أوجه استخدام الانترنت، فالرسالة الإلكترونية المنقولة عبر البريد الإلكتروني لا يستغرق وصولها سوى ثواني إلى أي مكان في عالم.

خدمة شبكة الويب: وهي الجزء الغني بالمعلومات في شبكة الانترنت.

وبالتالي لعبت شبكة الانترنت دورا بارزا في التمهييد لخدمات الإدارة الإلكترونية، وقدمت لها العديد من التسهيلات في ظل تطور التقنية الحديثة وإعادة النظر في شكل أسلوب الإدارة التقليدية.

ب- الانترنت:

وهي شبكة اتصالات تنظيمية تستخدم تكنولوجيا الانترنت تتيح لأعضاء المؤسسة دون غيرهم وهي تعتبر شبكة داخلية، حيث تمكن العاملين من دخول للنظام ومشاركة المعلومات فيما بينهم حيث يكون لكل عضو في المؤسسة اسم مستخدم وكلمة مرور تتيح له إمكانية الوصول.¹

ت- الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء الاكسترنانت:

وهي عبارة عن شبكات انترنت داخلية، توسعت وامتدت خدماتها إلى مستخدمين خارجين حيث تؤمن لهم تبادل المعلومات والمشاركة فيها مع الحفاظ على خصوصية الانترنت المحلية لكل مؤسسة ويتم تطبيقات الاكسترنانت في مجالات عديدة منها، شبكات البنوك والتعاملات البنكية، شبكات الاتصالات.

والإكسترنانت تمثل شبكة محمية دورها الربط بين المنظمة ، أو الشركة، أو المجهزين أو الشركات ، إذ ينبغي على المستخدمين لشبكة الاكسترنانت تقدم كلمة المرور، لأنها منظمة خدماتها لا توجه إلى كل الناس بقدر ما أن استخدامها مخصص لفئة معينة.²

ث- الكوادر البشرية صناع المعرفة:

اي ما يعرف بصناع المعرفة WORKERSKNOWLEDGE وهو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية، ويقع في قلب هذه المكونات ويتكون من القيادات الرقمية والمديرون، المحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المنظمة.³

وتضم القوى البشرية من القيادات الرقمية، ومديرين، ومحللون للموارد المعرفية والكوادر الإدارية، من أصحاب التخصص الذي لهم خبرتهم في تطبيقات التقنية في الإدارة الحديثة وهم في الغالب من دارسي علم الإدارة الحديثة ، ودورهم يكمن في محاولة خلق ثقافة معرفية داخل الإدارة الإلكترونية.⁴

¹- علي عبد الهادي سليم، السلوك والتطور التنظيمي، دار التعليم الجامعي، مصر، 2015، ص292.

²- علاء عبد الرزاق السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر وتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص 40 .

³- الحسيني، عائشة بنت أحمد، والخيال، شدا بنت عبد المحسن أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، كلية التجارة، جامعة الأزهر، مجلة علمية، العدد10، جانفي 2013، ص 59.

⁴- حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص ص 71-72.

المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية من التقليد الى التجديد

التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية يستدعي تهيئة الظروف و توفير المناخ الملائم و استغلال الوقت و الجهد و المال لتسجيدها و الوصول الى المرحلة النهائية للإدارة الإلكترونية، و هو بتقسيم الخطة الى ثلاث مراحل و يتم ذلك بعد القيام باصلاح اداري شامل و تام للنظام الاداري التقليدي.

المطلب الاول: مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية

يعتمد تطبيق الإدارة الإلكترونية على تهيئة الظروف والأجواء المناسبة لتنفيذه ، بحيث يمكن تحقيق تطبيق جيد لها من خلال تقسيم خطة الوصول إلى مراحل متعددة وتحسين استخدام الوقت والمال والطاقة ، وذلك بعد إجراء إصلاح إداري شامل للنظام الإداري التقليدي.

أ-مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة: وفيها يتم تفعيل مرحلة الإدارة التقليدية ، والعمل على تنميتها وتطويرها في الوقت الذي يتم البدء فيه أيضا وبشكل متوازي بتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة تخليص معاملاته ، وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين، أو مماثلة في الوقت الذي يستطيع فيه من يملك حاسب شخصي أو عبر الأكشاك الاضطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات، وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية مع إمكانية طبع أو استخراج الاستثمارات اللازمة وتعبئتها لإنجاز أي معاملة.

ب- مرحلة الفاكس والتليفون الفاعل:

تعتبر هذه المرحلة هي الوسيط بين المرحلة الأولى والمرحلة التي ستأتي فيما بعد، وفي هذه المرحلة يتم تفعيل تكنولوجيا الفاكس والتليفون، بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة الاعتماد على التليفون المتوفر في كافة الأماكن، والمنازل وخدمته معقولة التكلفة يستفيد منه في الاستفسار عن الإجراءات والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سلس وسهل ودون أي مشاكل، وبحيث إنه يستطيع استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق أو الاستثمارات وغير ذلك، وفي هذه المرحلة يكون قسم أكبر من الناس قد سمع أو جرب نمط الإدارة الإلكترونية، بحيث يستطيع كبار التجار والإداريين والمتعاملين والقادرين في هذه المرحلة من إنجاز معاملاتهم عبر طريق الشبكة الإلكترونية لأن هذه المرحلة يكون عدد المستخدمين للانترنت متوسط ، كما من الطبيعي أن تكون التعريفية في هذه المرحلة أكثر كلفة من الهاتف والفاكس، لذلك فإن الميسورين هم الأقدر على استعمال هذه التكنولوجيا.

ت- مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة:

وفي هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد أن يكون عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية قد وصل إلى مستوى (25-30 % من عدد الشعب) وتوفرت الحواسيب سواء بشكل شخصي أم بواسطة الأكشاك أم في مناطق عمومية.¹

¹ - خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، دار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2010، ص ص 57-58.

بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ورخيصة، مما يسمح لجميع فئات الشعب باستعمال الشبكة الإلكترونية الإنجاز أي معاملة إدارية ، وبالشكل المطلوب بأسرع وقت وأقل جهد وأقل كلفة ممكنة وبأكثر فعالية كمية ونوعية (جودة)، ويكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية وتقبلها وتفاعل معها وتعلم طرق استخدامها.

■ وعليه فالتحول للإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل لتتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة وهي:

- قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنشأة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية.
- تدريب وتأهيل الموظفين كي ينجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة.
- توثيق وتطوير إجراءات العمل.
- توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية .
- البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً.
- البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً.¹

المطلب الثاني: اسباب التحول للإدارة الإلكترونية

إن الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية ليس مساراً فاحراً ، ولكنه ضرورة حتمية يفرضها التغيير العالمي، أصبحت فكرة دمج المعلومات وإشراكها واستخدامها أحد محددات نجاح أي مؤسسة، إن التقدم في العلوم والتكنولوجيا والحاجة المستمرة لتحسين جودة المخرجات وضمان السلامة التشغيلية كلها متطلبات لتطوير الإدارة الإلكترونية يمكن تلخيص أسباب التحول الإلكتروني بالنقاط التالية:

- 1- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
- 2- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
- 3- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
- 4- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
- 5- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
- 6- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.²

¹ - خالد ممدوح إبراهيم ، نفس المرجع السابق، ص ص 57-58.

² - رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، رئيس مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة، ص 5.

- 7- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
- 8- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.¹
- 9- تسارع التقدم العلمي والتكنولوجيا في مختلف مجالات الحياة الإنسانية.
- 10- ترابط المجتمعات الإنسانية في ظل توجهات العولمة نحو الانفتاح والترابط والتكامل بين المجتمعات الإنسانية المختلفة.
- 11- الاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة والتكيف معها للحاق بركب التطور ومواكبة عصر السرعة والمعلومات.²
- 12- تطور المنظمات خلال القرن العشرين بشكل متجدد.
- 13- الاهتمام بتطبيقات الحاسبات الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات.³
- 14- زيادة وعي المواطنين نتيجة تحسن المستويات التعليمية وزيادة عدد السكان.
- 15- اعتماد البيروقراطية أسلوب عمل في الدوائر الحكومية وكثرة الإجراءات الواجب المرور ها لانجاز الاعمال .
- 16- استعمال الكثير من المؤسسات الحكومية اساليب عمل قديمة و تقليدية يترتب عليه تعقيد اداء الاعمال و صعوبة انجازها.⁴

¹- رأفت رضوان، نفس المرجع السابق، ص5.

²- سعيد العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003، ص 17.

³- فريد النجار، العمليات الإلكترونية والتخطيط الاستراتيجي وفعالية تكنولوجيا المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008م، ص 57.

⁴- إحسان عدنان زيدان، وآخرون، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة ديالي، مجلة الفتح، العدد 74، كلية التربية، جامعة ديالي، 2018، ص ص 319 - 320.

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

من أجل تجسيد هذا التحول ، وتطبيقه عملياً ، وجعله حقيقة ، وليس مجرد خطة طويلة المدى ، من الضروري تحديد أهم متطلبات التحول إلى هذا النظام الاجتماعي التكنولوجي والغرض منه هو تمكين المؤسسات على جميع المستويات ، وبيئة جديدة للبحث والعمل من أجل التغيير.

حيث التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية يفترض متطلبات عديدة نذكر من أهمها:

أ- **المتطلبات الإدارية والأمنية:** تنحصر المتطلبات الإدارية والأمنية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في العناصر التالية

1- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: والتي يمكن أن تشمل إدارة ، أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط ، و المتابعة ، وتنفيذ المشاريع الحكومية الإلكترونية وفي هذه المرحلة لابد من توفير الدعم ، والتأييد من طرف الإدارة العليا في الحرم الإداري مع توفير مخصصات مالية كافية لإجراء التحول المطلوب.

2- توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: إذ لابد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة ، ومستوعبة لكم الهائل من الاتصالات ، دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات ، وأجهزة ، وحاسبات آلية ، ومحاولة توفيرها وإتاحتها للأفراد والمؤسسات.

3- تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي: بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية ، ومختلف الوظائف الحكومية ، بما يجعلها تتسجم ومبادئ الإدارة الإلكترونية مثل (إلغاء إدارات ، استحداث إدارات جديدة تسير التطور التكنولوجي).¹

4- متطلب الكفاءات والمهارات المتخصصة: وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة ، تمتلك زادا معرفيا يحيط بمبادئ التقدم التقني ، ولها من الخبرة ما يمكنها من أن تصبح موردا بشريا مؤهلا الاستخدام تقنيات المعلومات.

5- وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية: قبل التطبيق عن طريق تحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحول الإلكتروني وأثناء التطبيق أي تكملة للنقائص والفرغ القانوني اللازم ، والذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول ، وبعد التطبيق يوضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعاملات الإلكترونية وتحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الإدارة الإلكترونية.²

¹ - عشور عبد الكريم، نفس المرجع السابق، ص23.

² - نفس المرجع السابق، ص24.

وفي هذا السياق نجد أن الدول التي اعتمدت تطبيقات الإدارة الإلكترونية لم تصدر تشريعات عامة، تلزم الإدارات والمؤسسات الحكومية بأداء جميع معاملاتها الإدارية مع المواطنين عن بعد بالوسائل الإلكترونية إلى جانب الوسائل التقليدية ، حيث أن التشريعات الحديثة في الكثير من الدول الغربية قد يتراوح مضمونها بين إقرار المبدأ.

أي الإعلان عن حق المواطن في الحصول على المعاملات الإدارية والخدمات العامة بوسائل معلوماتية باستثناء ما يشترط القانون صراحة حضور المعني شخصياً إلى المراكز الإدارية لإتمامه.

وبين إلزام الإدارات العامة على تقديم بعض الخدمات الإلكترونية في مجالات أو قطاعات مثل مجال نشر القوانين، والقرارات الإدارية والمعلومات الإدارية ، و مجال وضع نماذج المعاملات الإدارية عبر شبكة الانترنت ، إضافة إلى مجالات التصاريح المالية والضرورية بحيث تلزم الشركات التجارية ، وبعض فئات التجار بتقديم تلك التصاريح إلكترونياً وفق شروط تحدد بأدوات تعاقدية.

6- متطلب الإصلاح الإداري: في إطار الوصول إلى تحقيق تحول ناجح في تطبيق الإدارة العامة الإلكترونية ، يقترح الدكتور علي السيد الباز ضرورة الإصلاح الإداري ، والذي يشمل التخصص الوظيفي في تشغيل البرامج الإلكترونية ، وخبراء التامين المعلومات وحماية البرامج والتعاملات والوثائق، أي محاولة إحداث تغييرات جذرية وجوهرية في المفاهيم الإدارية والفنية ، والحاجة إلى قيادات واعية متحمسة ولها القدرة الإدارية وترشيدها ، وتطوير العلاقات بين المنظمات الإدارية المختلفة و البحث عن حلول كفيلة تؤدي إلى تحسين انجاز الخدمة الوظيفية ، إضافة إلى ضرورة بسط قواعد الإثبات فيما يتعلق بالتصرفات الإلكترونية.¹

-) كما فعل القانون رقم 230 سنة 2000 في فرنسا) ، والحاجة إلى تشريعات جديدة تخص التوقيع الإلكتروني ، وحمايته مثل تشريع اعتماد التوقيع الإلكتروني عام 1998 في الولايات المتحدة الأمريكية.

ب- المتطلبات السياسية: حيث تترجمها وجود إرادة سياسية داعمة لإستراتيجية التحول الإلكتروني ، ومساندة المشاريع الإدارية الإلكترونية ، عن طريق تقديم العون المادي والمعنوي المساعد على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الإلكتروني والإدارة الإلكترونية.²

¹ - نفس المرجع السابق ،ص24.

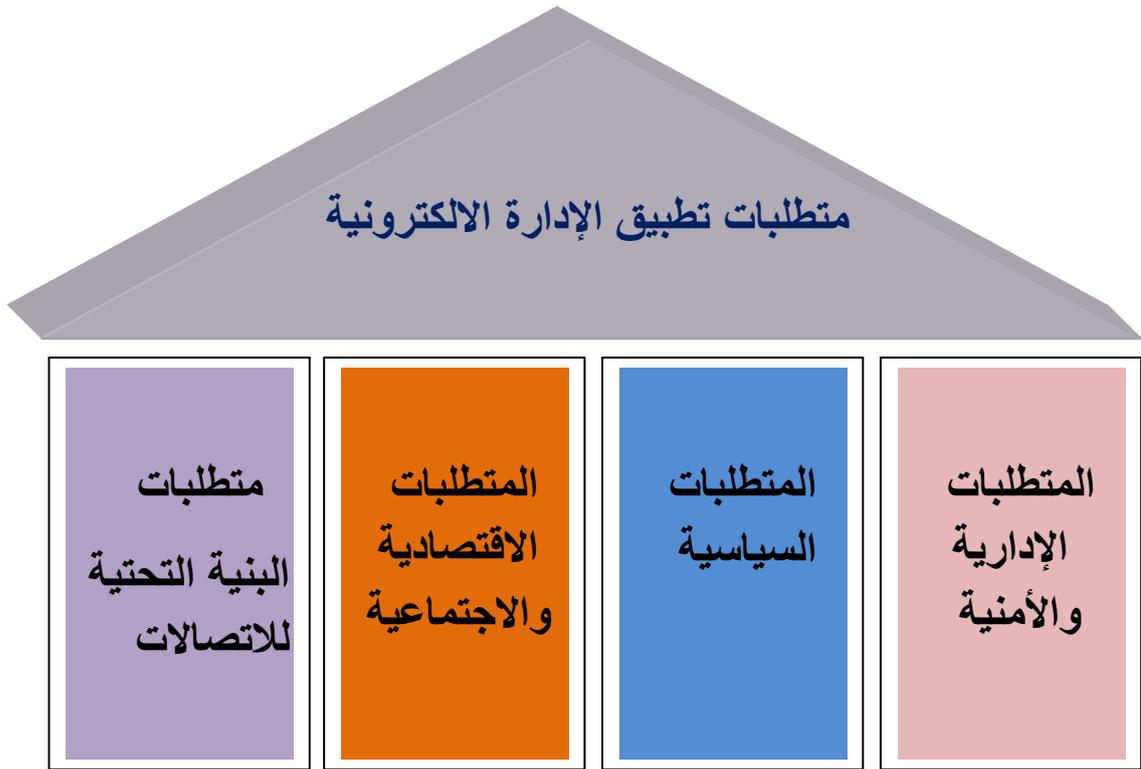
² - نفس المرجع السابق ،ص25.

ت- المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية: إذ تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة و مستوعبة لضرورة التحول للإدارة الالكترونية ، وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية ، مع الاستعانة بوسائل الإعلام ، وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الالكترونية ، و برمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية (ثقافة تكنولوجية).

مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الالكترونية ، دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، وإيجاد مصادر تمويل لها تمتاز بالديمومة على المستوى المركزي والمحلي.¹

ث- متطلبات البنية التحتية للاتصالات: ترتبط بإيجاد حواسيب إلكترونية و نظم بيانات متكاملة ، وأكشاك الكترونية في الأماكن العمومية ، والهواتف والفاكسات ، وتعمل بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية داخل الدولة.²

الشكل رقم 2 متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية



المصدر: من اعداد الطالب

¹- نفس المرجع السابق،ص25

²- نفس المرجع السابق،ص26

المطلب الرابع: وظائف و مجالات الادارة الالكترونية

تحقق الإدارة الإلكترونية وظائف إدارية مثل التخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرار من خلال استخدام أنظمة تكنولوجيا المعلومات الداخلية للمنظمة و الاستفادة منها ، كما أنها تنجز عملية ربط المنظمة بفتنة المؤثرين (الموردين والمشتريين) ، والعملاء ، والمنافسين والهيئات، والمجموعات الحكومية هذه من ناحية ومن ناحية أخرى لتطوير علاقة المؤسسة بالبيئة.

اولا: وظائف الادارة الالكترونية

فيما سيأتي سنحاول التعرف على اهم وظائف الادارة الالكترونية:

أ- التخطيط الإلكتروني:

قد لا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي وذلك لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف، إلا أن الاختلافات الأساسية يمكن أن ترد في ثلاثة مجالات:

1- إن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والأنية وقصيرة الأمد وقابلة للتحديد والتطوير المستمر خلافا للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة.

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

3- يتجاوز فكرة تقسيم الاعمال التقليدية بين الادارة و اعمال التنفيذ فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الالكتروني في كل مكان و زمان.

ويعتمد التخطيط الالكتروني على التركيز بصفة أساسية على استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية حيث تنسم القرارات التي تستخدم النظم الالكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف اقسام المنشأة وإداراتها.

ويعتمد التخطيط الالكتروني على تبسيط نظم واجراءات العمل والتي تنسم في ظل الادارة التقليدية بالتعقيد الشديد، وحيث يتم استبدالها بنظم واجراءات سريعة وحاسمة تعتمد بالدرجة الأولى على استخدام شبكات الاتصال الالكترونية والتي تجعل اداء الأعمال يتم لاحظيا.¹

مما سبق نستطيع تحديد اوجه المقارنة بين التخطيط التقليدي و التخطيط لالالكتروني و يمكن التفريق بينهما من خلال الجدول التالي:

¹ محمد صادق اسماعيل، الحكومة الالكترونية و تطبيقاتها في الدول العربية، الطبعة الاولى، العربي للنشر و التوزيع، القاهرة 2010، ص 32.

الجدول رقم 02 الفرق بين التخطيط التقليدي و التخطيط الالكتروني

الفقرات	التخطيط التقليدي	التخطيط الالكتروني
عدد الخطط	خطة واحدة توجه اعمال واتجاه المؤسسة	خطة متعددة للاستجابة للظروف المختلفة
افق التخطيط	خطة طويلة او متوسطة او قصيرة لا يقل امدها عن سنة واحدة الخطة تحدد الاهداف و مراحل تنفيذها و وسائلها	خطط قصيرة و انية امدها ايام اسابيع شهر او فصل الخطة قواعد بسيطة او مبدا عام واحد يرشد الاتجاه و لا يفيد
المرونة	الالتزام بالخطة ضروري لكل المستويات للتنسيق ووحدة الاتجاه	الخطة مرنة جدا من الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات
التركز	الخطة تركز على قدرات المؤسسة	الخطة تركز على الاسواق المتغيرة و الزبائن و حاجاتهم الانية و المحتملة
المخاطرة	المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة	المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة
الابتكار	الابتكار ضروري من اجل وضع الخطة الافضل	الابتكار ضروري من اجل التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة
المخططون	المدراء هم المخططون و العاملون هم المنفذون	المخططون هم المبادرون من المدراء و العاملون
الاهداف	الاهداف واضحة و محددة بدقة لضمان النجاح	الاهداف عامة غامضة و احتمالية بدرجة عالية
الوسائل	الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح	الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق و في الزبائن
المعايير	معايير الخطة اداة رئيسية في ترشيد الاداء و تعزيزه	الثقة هي الاداة الرئيسية في ما هو مطلوب انجازه من اجل المؤسسة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نبا مؤيد عبد المحسن الطائي، امكانية تطبيق الادارة الرقمية، دار الكتب القانونية، مصر، 2011، ص 84

ب- التنظيم الإلكتروني:

التنظيم هو ترتيب الأنشطة بطريقة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وإن هذا التنظيم هو الذي يعطي للمنظمة شخصيتها وميزتها الإدارية وهذا ما يظهر من خلال المكونات الأساسية للتنظيم التي يمكن تحديدها بالآتي:

1- الهيكل التنظيمي: وهو الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام والموارد وتجميعها في أقسام وإدارات والتنسيق بينها لتحقيق أهداف المنظمة.

2- التقسيم الإداري: وهو قاعدة تجميع المركز والأنشطة والوظائف في إدارات وأقسام والخبرة التنظيمية في هذا المجال، أوجدت التقسيمات الإدارية على أساس الوظيفة، المنتج و الزبائن، المناطق الجغرافية.

3- سلسلة الأوامر: وهي ما يمثل خط السلطة المستمر الذي يمتد من مستويات التنظيم الأعلى إلى مستويات التنظيم الأدنى الذي يوضح من يأمر ومن يتبع من في هذه المستويات.

4- الرسمية: وهي تتمثل في مجموعة اللوائح والسياسات والقواعد والإجراءات المكتوبة التي توجه العاملين وتحدد طريقة استجابتهم في تأدية أعمالهم.

5- المركزية واللامركزية: والمركزية هي تركيز سلسلة اتخاذ القرار في المستوى التنظيمي الأعلى أو ذروته العليا، في حين تكون اللامركزية بمثابة إعادة توزيع السلطة بشكل يجعلها أكثر اقتراباً من المستويات التنظيمية الدنيا.¹

يمكن توضيح التطور و الانتقال من التنظيم التقليدي الى التنظيم الإلكتروني في الجدول التالي:

¹ - محمد سمير احمد، الادارة الإلكترونية، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص ص 255 - 256.

الجدول رقم 03 التطور و الانتقال من التنظيم التقليدي الى التنظيم الالكتروني

المكونات بالتنظيمية	التنظيم التقليدي	التنظيم الالكتروني
الهيكل التنظيمي	- التنظيم العمودي - الهيكل القائم على الوحدات الثابتة - التنظيم من الاعلى الى الاسفل - هيكل تنظيمي محدد	- التنظيم المصوفي شبكي او مشروع - الهياكل القائمة على الفرق عمل الجماعية - هيكل تنظيمي غير محدد
التقسيم الاداري	- التقسيم الاداري على اساس الاقسام او الوحدات	- قائم على اساس الفرق و التحالفات الداخلية و الخارجية
سلسلة الاوامر	- الاوامر خطية و السلطة - التنظيمي الاداري قائم على مدير مباشر يسمى مدير تنفيذي	- السلطة في الوحدات الاستشارية و الوحدات المستقلة و الفرق المدارة ذاتيا و تنظيم مدار بمديرين او اكثر
الرسمية	- اللوائح و السياسات التفصيلية - قواعد و الاجراءات المحددة - جداول العمل القياسية و المجدولة مسبقا	- السياسات المرنة - الفريق المدار ذاتيا او ادارة الذات - جداول العمل المرنة و المتغيرة
المركزية و اللامركزية	- المركزية السلطة في القمة - اللامركزية السلطة موزعة	- تعدد مراكز السلطة - الوحدات مستقلة و مدار ذاتيا

المصدر محمد سمير احمد، الادارة الالكترونية، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص ص 257-258.

إن التنظيم الإلكتروني هو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية التي تحقق التنسيق الآني وفي كل مكان، من أجل انجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، إنه يتعامل مع مديرين وعاملين (الإلكترونيين) في داخل المؤسسة وزبائن وموردين (الإلكترونيين) خارج المؤسسة، فهو يعتمد على البريد الإلكتروني وقاعدة البيانات المشتركة وإدارة علاقات العاملين على أساس شبكي داخل المؤسسة، وإدارة العلاقات الزبائن وعلاقات الموردين عبر الشبكة الخارجية التي تجعلهم جزء من تخطيط الموارد الصناعية للمؤسسة.¹

ت- الرقابة الإلكترونية:

إن الرقابة الإدارية عنصر مهم من عناصر العملية الإدارية التي يقوم بها الإداري في أي مستوى إداري وتطورت عبر السنوات، لكي تواكب التطورات المتلاحقة في علم الإدارة إذ تمثل الرقابة عملية السيطرة التنظيمية على تطبيق خطط المنظمة بكفاءة وفاعلية، وبما يضمن تحقيق أهدافها والحفاظ على مواردها.

الرقابة هي العمل المكرس لضمان تحقيق وتطابق العمليات مع الأهداف والغايات التي سبق تحديدها، بالإضافة إلى أن الرقابة تشتمل على عمليات قياس أداء العاملين والمنظمة للتأكد من في والخطط المرسومة قد نفذت بشكل سليم.

ومن أبرز الخصائص التي اتسمت بها الرقابة التقليدية هي أنها رقابة موجهة للماضي وهذا ما يظهر واضحا في كون الرقابة هي المرحلة التي تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، ويتم التصحيح لأي انحراف بين ما هو مخطط وما هو فعلي بعد أن يتم إنجاز ما هو فعلي، ليس هذا وحسب بل إن الرقابة التقليدية لا يكون ممكنا إنجازها فور إنجاز القيام بما هو فعلي وذلك لأن الرقابة بالعادة تتم بشكل دوري، ولأن الرقابة التقليدية تعتمد على نظام التقارير القائم على جمع البيانات والمعلومات من جهات متعددة، ومن ثم جدولتها وتحليلها وكتابة التقرير النهائي الذي يرفع إلى المدير الأعلى وكل هذا يجعل تاريخ التقرير الذي يقدم فيه متأخرا كثيرا عن التاريخ الذي يتحدث عنه مضمون التقرير وهذه الفجوة الزمنية هي واحدة من مشكلات الرقابة التقليدية، إن الرقابة الإلكترونية تعد إحدى الوسائل الحديثة لحل المشكلات التي أفرزتها التطورات التكنولوجية الحديثة في كشف الإساءة الوظيفية وتسريب البيانات.

الرقابة الإلكترونية بأنها استخدام الأساليب والوسائل الإلكترونية الحديثة لمراقبة الأنشطة والمعاملات داخل المنظمة، بما يحقق الاقتصاد في الجهد والوقت والتكلفة للوصول إلى النتائج المطلوبة بأقل ما يمكن من المخاطر.²

¹- بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وفاق، دكتوراه منشورة تخصص ادارة الاعمال و التسويق، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2016/2015، ص 69.

²- احمد فتحي محمد الحيت، اثر تطبيق الادارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك و كفاءتها، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية كلية الاعمال، الاردن، 2012، ص 43.

الرقابة الإلكترونية على أنها عملية متابعة الأداء الوظيفي اليومي من خلال الأجهزة الحديثة المنتشرة في مكان العمل، والتي تهدف إلى توفير الحماية لمصالح المنظمة وتتم العملية من خلال الوسائل التكنولوجية الحديثة.

الرقابة الإلكترونية أنها استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة داخل المنظمة، لمراقبة الأنشطة والمعاملات الاقتصادية.

الرقابة الإلكترونية أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولاً بأول وبالوقت الحقيقي ، فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت مما يمكنه من معرفة التغيرات قبل أو عند التنفيذ والاطلاع بالتالي على اتجاهات النشاط خارج السيطرة لاتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في نفس الوقت إلى المسؤولين عن التنفيذ ، وبالتالي إلغاء الفجوة الزمنية وتحقيق الرقابة المستمرة.¹

اضافة الى ذلك تتميز بمجموعة من الخصائص تجعلها أكثر فاعلية ودقة من غيرها من خصائص الرقابة الإلكترونية الآتي:

• تستطيع الرقابة الإلكترونية تحديد الانحرافات والحد من المفاجآت بوقت حدوثها وإعطاء التنبيه الإلكتروني، من خلال البرامج الرقابية دون الحاجة إلى تدخل بشري وهذا توفير الوقت والجهد والتكلفة.

• الرقابة الإلكترونية توفر استخداما فعالا لأنظمة المعلومات وتوفر قاعدة بيانات عن أداء وأنشطة الجهات التنفيذية لتكون جاهزة عند الحاجة إليها من قبل متخذي القرار مما يدعم اتخاذ القرار.

• تشكل الرقابة الإلكترونية عنصرا أساسيا في إيجاد نظام عمل يركز على الجوانب المؤثرة على أداء الجهات التنفيذية في المنظمة والتي تكون حاسمة في تحديد فشل ونجاح المنظمة ومستقبلها.

• تسهم الرقابة الإلكترونية في تفعيل مبدأ الشفافية للجهات التنفيذية مما يؤدي إلى وضوح عملها للجهات الرقابية دائما.²

¹- احمد فتحي محمد الحيت، نفس المرجع السابق، ص 43

²- نفس المرجع السابق، ص 44

ث- القيادة الالكترونية:

أدى التغير في بيئة الأعمال الالكترونية ، والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الالكترونية ، والتي تنقسم للأنواع الثلاثة التالية:

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

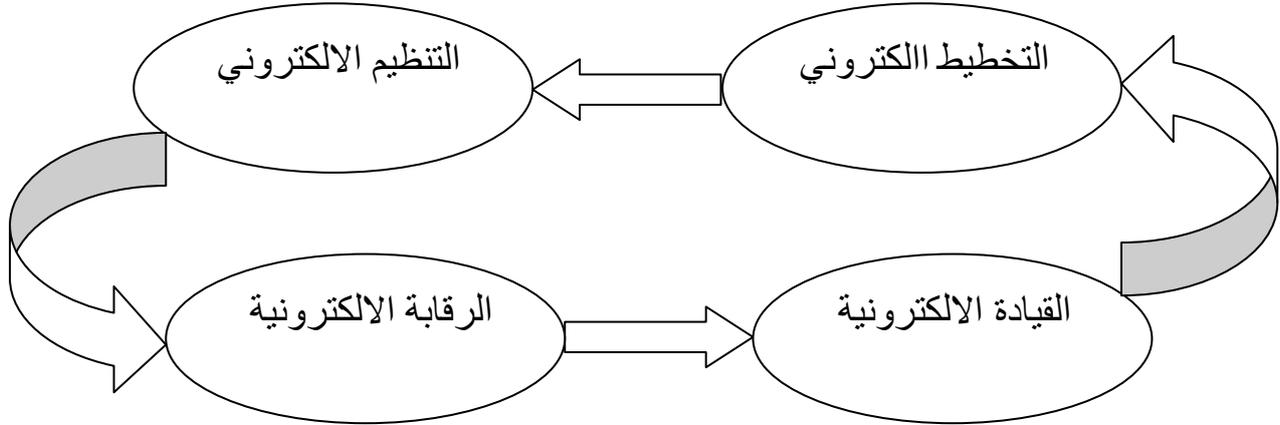
2- القيادة البشرية الناعمة: تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن ، الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة ، والوصول إلى السوق ، و التركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.

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

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).¹

¹ - عشور عبد الكريم، نفس المرجع السابق، ص31.

الشكل رقم 03 التكامل بين الوظائف الادارة الالكترونية



المصدر: من اعداد الطالب

ثانيا مجالات تطبيق الادارة الالكترونية

أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يمكن أن يتم في كافة المجالات الإدارية لجميع المنظمات دون استثناء، وذلك بعد وضع كافة الأنظمة الإدارية التي تحكم تعاملات تلك المنظمات والخدمات التي تقدمها على شبكة محلية أو شبكة الإنترنت وعلى موقع موحد، وذلك بوضعها قواعد بيانات مترابطة تسهل عملية تنفيذ المعاملات بشكل إلكتروني ومترابط بين إدارات المنظمة الواحدة وفق اختصاصاتها، ومن أهم تلك المجالات التي يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها ما يلي:

1- مجال الأعمال الإدارية:

كتبادل الوثائق والمعلومات واللوائح والتعليمات الإلكترونية، حفظ الصور والوثائق في الأرشيف الإلكتروني، مما يسهل عملية الرجوع لتلك الوثائق في أي وقت ومن أي مكان وتسجيل كافة الأعمال الإدارية من صادر ووارد وتصويرها إلكترونيا بشكل منظم ومفهرس ومبوب.

2- مجال الأعمال المالية والميزانية:

كوضع قاعدة بيانات مرتبطة بشبكة إلكترونية أو موقع المنظمة على شبكة الإنترنت لنظم الإستحقاقات، والحسابات، وإجراء كافة المعاملات المالية من توثيق وتعاقد وصرف وغيره عن طريق الشبكة، والتخطيط للميزانية وإعدادها ومناقشتها إلكترونياً، وإعداد حصر وربط بنود الميزانية إلكترونياً.¹

¹ حسين مصطفى هلال و اخرون، الادارة الالكترونية، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2010، ص 84.

- 3- مجال الأعمال المرتبطة بالموارد البشرية و القوى العاملة:
كإدارة شئون العاملين على مختلف وظائفها وتخصصاتها ، وإمكانية الرجوع البيانات العاملين وتنفيذ الأعمال الخاصة بهم إلكترونية.¹
- 4- مجال أعمال المشتريات والمخازن:
كتحديد إحتياجات المنظمة والإعلان عن المناقصات و الممارسات ، و وضع نظام إدارة المواد ومراقبة المخزون بقواعد بيانات للحصول على بيانات عن موجودات المخازن من الأصناف الموردة و المنصرفة بصفة دورية ودائمة.
- 5- مجال الأعمال التي تقدمها المنظمة للجمهور المستفيد من خدماتها:
وفد يكون ذلك عن طريق خدمة تقديم الطلبات إلكترونية وقبولها، أو خدمة الإستفسار بالتليفون، أو خدمة البريد الإلكتروني.
- 6- مجال المؤتمرات الإلكترونية: حيث نفذ الإجتماعات عن بعد محلية ودولية دون انتقال المجتمعين من مقرهم.
- 7- مجال المتابعة الإلكترونية: حيث تتم المتابعة والمراقبة عن بعد واكتشاف الأخطاء وقت التنفيذ، وتتم المعالجة الفورية للأخطاء وهذا ما يوفر عملية التوجيه.
- 8- مجال آخر يمكن أن تقوم به المنظمة بالإشتراك مع منظمات اخرى:
ويكون ذلك إما لتداخل الإختصاص أو الترابط فيما بينها كان تشترك منطمتان أو أكثر في تقديم خدمة واحدة للجمهور الإلكتروني.
- وكل هذه المجالات يمكن أن يتم تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها إلا أن هناك مجالات لايمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها كتلك التي تحتاج إلى مجهود حركي أو نقل أو تخصصات فنية تحتاج إلى القيام بعمل ما، فهذه المجالات يمكن أن تنفذ إجراءاتها الإدارية إلكترونية إلا أنه لا بد من فبام العنصر البشرى لتنفيذ إجراءاتها العملية كصيانة السيارات والحاسبات والإتصالات وما إلى ذلك.²

¹ - حسين مصطفى هلال و اخرون، نفس المرجع السابق، ص 84.

² - نفس المرجع السابق، ص 85.

المطلب الخامس: معوقات تطبيق الادارة الالكترونية

بالرغم من الحاجة الماسة إلى هذه التجربة في المجتمعات التي لم تمتد تطبيق التكنولوجيا إلى قطاعاتها ، إلا أن هذا المشروع الحضاري قد يواجه العديد من العقبات على جميع المستويات الإدارية والبشرية والمالية والفنية والتشريعية والأمنية لأنها تحد من فرص تطبيق المشروع او حتى تدميره ، أو لتعليقه وربما منع تنفيذه بالكامل من البدء.

في مايلي نستعرض اهم المعوقات الي تعيق تطبيق مشروع الادارة الالكترونية

أ- المعوقات الإدارية :

تتجه بعض الدراسات إلى تحديد ومحاولة حصر المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الالكترونية وترجعها إلى الأسباب الآتية:

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الالكترونية.
- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الالكترونية ، 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 التحول نحو منظمات المستقبل الالكترونية.
- المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.
- مقاومة التغيير في المنظمات من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم ومستقبلهم الوظيفي.¹

ب- المعوقات البشرية:

تتمثل فيما يلي:

- انعدام الخبرات التكنولوجية والكفاءة العالية في تقديم الخدمات.
- عدم كفاية التدريبات اللازمة للعاملين على الأجهزة الالكترونية.
- عدم تطور طرق اختيار القائمين على الأجهزة الالكترونية.
- ضعف طرق تقديم الخدمات التي تقوم بها الكوادر البشرية، حيث يتم تقديمها بصورة شكلية بحتة دون النظر إلى الجانب الموضوعي أساس الخدمة.²

¹-عبان عبد القادر تحديات الادارة الالكترونية في الجزائر دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة ،دكتوراه منشورة ادارة وعمل ،علم اجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2015 2016 ص 79.

²- بوزكري جيلالي، نفس المرجع السابق، ص 128.

إضافة إلى ما سبق يشكل معوقا بشريا ما يلي:

- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي بالمؤسسة.
- تنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بأن هذا التغيير يشكل تهديدا.
- نقص الخبرات لدى المديرين و ندرة تقديم حوافز مادية لهم.
- ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي، والرغبة والخوف الذي يمتلكه العاملين بالإدارة عند استخدامه.¹

ت- المعوقات السياسية والقانونية :

تشمل هذه المعوقات ما يلي:

- غياب الإرادة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الالكترونية ، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.
- غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي ، وتنتظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الالكتروني لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الالكترونية وترقيته.
- عدم وجود بيئة عمل الكترونية محمية وفق أطر قانونية ، تحدد شروط التعامل الالكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق ، وتخريب برامج الإدارة الالكترونية وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.
- إضافة إلى الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الالكتروني وحجية الإثبات في المراسلات الالكترونية ، و صعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات ، في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل ، وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية ، والسرية في التعاملات الالكترونية.²

ث- المعوقات المالية والتقنية :

حيث تتمحور حول:

- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الالكترونية ، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول.
- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية.³

¹- بوزكري جيلالي، نفس المرجع السابق،ص 129.

²-عبان عبد القادر، نفس المرجع السابق، ص 79.

³- نفس المرجع السابق،ص80.

- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الالكترونية ، ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الالكترونية.
- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الانترنت ، نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الأفراد.
- معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة.¹
إضافة إلى ذلك:
- جمود الإدارات المالية في المؤسسات، حيث تضع ميزانيات مالية على أساس بنود محددة، مما يمنع صرف أي مبلغ لغير البنود التي تم وضعها مسبقاً.²
- تواجه بعض الإدارات أزمة محدودية الموارد اللازمة لإتمام عمليات الصيانة لأجهزتها وشبكاتها، وغيرها من العمليات المكلفة، سواء في استبدال قطع وأجهزة جديدة من القطع الداخلية لأجهزتها.
- تقف تكلفة استخدام الشبكة العالمية للانترنت عائقاً أمام الأسر الفقيرة، مما يعيق إمكانية تواصل هذه الأسر مع الدوائر الإدارية.
- ضعف قدرة بعض الأفراد لشراء الأجهزة الالكترونية لضعف الجانب المادي الذي يعانون منه.
- الحاجة الكبيرة إلى الإمكانيات المادية لتوفير تقنية المعلومات خاصة على مستوى الدولة ككل.

ج- المعوقات الفنية التقنية

تتمثل أهم المعوقات التقنية فيما يلي:

- أول ما يواجه المؤسسات التي تسعى إلى تعميم تطبيقات التقنية على دوائرها الإدارية هو ما تحتاج إليه تلك الأجهزة من عمليات فنية تشمل صيانة أجهزة الحاسوب ، وإصلاحها وتحديث الأجهزة القديمة ، وتظهر هذه الاحتياجات في ظل ندرة بيوت الخبرة والاستشارة وتتفاقم هذه المشكلة مع تقادم مهارات التقنية وظهور الجديد كل يوم مما يحتاج إلى تجديد الخبرات الفنية لمواكبة كل جديد، الأمر الذي يشكل صعوبة أمام إنشاء تلك الإدارات الإلكترونية أو استمرارها.
- صعوبة تطوير البرمجيات في ظل الخلط الحاصل في تحديد البرمجيات المطلوبة ومواصفاتها، وشروط عملها، مما يجعل التصدي للتجربة الجديدة فيه لنستطيع التنبؤ بالنجاح لتلك الإدارة.³

¹-عبان عبد القادر، نفس المرجع السابق،ص80.

²- بوزكري جيلالي، نفس المرجع السابق،ص 129.

³- نفس المرجع السابق،ص 130.

• عجز البنى التحتية والشبكات مثلا لدى بعض الدول عن الوفاء بالتزامات تشغيل تلك الإدارة الإلكترونية التي تؤسس وتقوم على تلك البنى التحتية التي يفترض أن تدخل ضمن المشروعات التنموية في الدولة.

• ضعف تقنية دعم اللغة العربية، حيث لا تتاح بعض تقنيات تنظيم المعلومات الاستخدامات اللغة العربية.

• ضعف قطاع التقنيات المعلوماتية في الدول النامية لقلة الخبرات الفنية وضعف جاهزية المؤسسات من ناحية أمن المعلومات في الدول على شبكة الأنترنت.

• المخاطر التي يتعرض لها الموقع على الأنترنت، ومخاطر إنشاء المعلومات الخاصة بطالب الخدمة والسطو عليها عند إجراء تعامل على الشبكة المعلوماتية، وغياب المستندات الورقية في بعض الخدمات المقدمة إلكترونيا مما يثير مشكلة اثبات التعاملات والعقود وتوثيق الحقوق والالتزامات.¹

ح- المعوقات التشريعية و الامنية

• تحول بعض المعوقات التشريعية دون تعميم التقنية الحديثة، وهي معوقات عامة تحتاج إلى تدخل على الدولة، وإن كان بعضها داخليا يخص المؤسسات، سواء الخاصة أو الحكومية كما يعد الهاجس الأمني أحد أهم الهاجس والعوائق الكبرى التي تواجه مشروع التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، ومن تلك المعوقات التشريعية والأمنية نذكر:

1- معوقات تشريعية: من بين أهم المعوقات التشريعية

• عدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الإدارة و المعاملات الإلكترونية، مما يجعل هذا البديل لا يفي بالحاجة في ظل غياب الأنظمة واللوائح التي تضبط علاقات العمل والتعاون داخل الإدارات الإلكترونية.

• تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الإلكتروني والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية طالب الخدمة، مما يعرقل كثيرا من المعاملات الإلكترونية التي كان من الممكن أن تكون أكثر سلاسة في وجود هذه التشريعات وتحقق الفائدة المرجوة منها.

• غياب التشريعات التي تجرم مخترق شبكات الإدارة الإلكترونية، وتضع العقوبات الرادعة لمرتكبي تلك الجرائم، وبخاصة الحسابات البنكية والمستندات ذات الخصوصية وأسرار المؤسسات.

• عدم الاعتراف بحجية الوثائق الإلكترونية واعتمادها أدلة إثبات أو الاعتراف بمصداقيتها.²

¹- بوزكري جيلالي، نفس المرجع السابق، ص130.

²- نفس المرجع السابق، ص131.

إضافة إلى ذلك:

- وجود إشكالات في أنظمة الرسوم والطابعات وعمليات إستفائها.
- وجود إشكالات تتصل بوسائل الدفع وقانونيتها، ومدى قبول قانون الدفع نسبة القيد كبديل عن الدفع التقديم .

كما تشكل معوقات تشريعية العناصر التالية

- انتهاك الخصوصية الشخصية ورسم إطار المسؤوليات الجزائية والمدنية الناشئة عنه.
- صعوبة تطبيق المسؤولية الجزائية على سلوكيات مرتبطة ببيئة التقنية ، ومن ذلك التزوير التقني وجرائم الاختلاس والسرقة وإساءة الائتمان وإساءة استعمال السلطة والتعسف بها.
- صعوبة تطبيق القانون الوطني وذلك عندما يمتد الفعل بين أكثر من دولة.¹

2- معوقات أمنية: تتمثل في

- مخاوف كبيرة لدى المتعاملين مع الإدارات من نجاح إحدى محاولات الاختراق للإدارة التي يتعاملون معها، وأن يمس ذلك الاختراق البيانات الخاصة بهم بالحذف أو التدمير أو استغلالها في أعمال غير مشروعة.
 - عدم توافر برمجيات تحكم الرقابة على الاختراقات المتعمدة تتفق عليها كل الأطراف المعنية.
 - تشمل تحديات أمن المعلومات نطاقا واسعا من العناصر، بعضها فني تقني يرتبط بالأنظمة التقنية والبرامج والأجهزة المستخدمة، وبعضها الآخر يرتبط بالأفراد والهيئات الإدارية القائمة على الإدارات الإلكترونية حول العالم.
 - باعتبار الإدارة الإلكترونية إستراتيجية إدارية لعصر المعلوماتية، تعمل على تحقيق وتقديم أفضل الخدمات إلى الجمهور المعني، فإن التحول إليها وتنفيذها بشكل كفاء وفعال تقدم عشر وصايا يجب أخذها بعين الاعتبار للبلوغ للنتائج نستعرضها فيما يلي:
- 1- التنقيف المستمر بشأن البيئة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛

2- التأكيد على إظهار مزايا الإدارة الإلكترونية وما تقدمه من خدمات و سرعة في اتخاذ القرارات؛

3- استمرارية التدريب والتنقيف لتهيئة الكادر المتعلم والكفاء في إدارة البيئة الإلكترونية؛

4- متابعة التطورات وما يستجد من تقنيات تخدم أعمال أحدث النظم و الأطر العملياتية لصالح إدارة المؤسسة، والجمهور المستفيد؛²

¹- بوزكري جيلالي، نفس المرجع السابق،ص 131.

²- نفس المرجع السابق،ص 132.

- 5- تأمين مناقلة المعرفة بين المعنيين في الإدارة الإلكترونية؛
- 6- السعي نحو إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نظم ومرافق المؤسسة كافة؛
- 7- السعي نحو مكنة الأعمال والفعاليات والأنشطة التنظيمية؛
- 8- ربط المؤسسة ومرافقها بشبكة حواسيب ذات كفاءة وفاعلة وتفعيل ما يدعى بالإنترنت الداخلي؛
- 9- ربط المؤسسة بالعالم الخارجي (مؤسسات وجمهور) ضمن خدمة انترنت كفاءة؛
- 10- استخدام نظم وأدوات كفاءة لضمان أمن وتحقيق الحماية للبيانات و المعلومات؛¹

¹ - بوزكري جيلالي، نفس المرجع السابق، ص132.

المبحث الثالث: مدخل الى الخدمة العمومية

أدت التطورات المختلفة في العصر الحالي ، خاصة فيما يتعلق بالتطورات التكنولوجية إلى ظهور العديد من التحديات التي أصبحت تحديات لمؤسسات الدولة المعاصرة ، وخاصة مؤسسات الدولة ممثلة بالبلديات ، والتي تعبر عن الحكم الذاتي وممارسة السلطة الفعالة يعني علامة على القوة والديمقراطية ، وفي ضوء ذلك ترتبط ارتباطاً وثيقاً مع العديد من الأطراف التي تتوقع بشكل متزايد خدمات أفضل ، و من الضروري استخدام تقنيات حديثة مختلفة تحقق نقلة نوعية وإجراءات إدارتها تطمس الإدارة الحديثة.

تلتزم الدولة بتحقيق رغبات مواطنيها وتلبية احتياجاتهم، وتمثل هذه الاحتياجات أهدافاً عامة يجب تحقيقها بناءً على القدرات البشرية والمادية المتاحة و لا يمكن تحقيق هذه الأهداف إلا من خلال الجهود الجماعية والتفاعلات بين الأجهزة الحكومية والمواطنين.

المطلب الأول: ماهية الخدمة العمومية (نشأة و تعريف الخدمة العمومية و مميزات)

يرتبط مفهوم الخدمة العامة بظهور الدولة كسلطة ذات سيادة ، هدفها تلبية الاحتياجات العامة للمجتمع من خلال ممارسة وظائف وأنشطة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية لزيادة الرفاهية الاجتماعية وبالتالي تحقيق التنمية الاقتصادية سنحاول تناول نشأة و بعض التعريفات العامة للخدمة العمومية.

اولاً: نشأة الخدمة العمومية

ظهر مفهوم الخدمة العامة في الولايات المتحدة الأمريكية واستخدمه لأول مرة تيودور وير رئيس شركة التلغراف والتلغراف الأمريكية التي أسسها مخترع الهاتف غراهام بول عام 1894 حتى عام 1907 ، احتكروا سوق الهاتف حتى وقع الاختراع في أيدي القطاع العمومي وظهرت عدة وكالات مستقلة في السوق ، وأصبحت الخدمة العامة بعد سنوات قليلة توفر أكثر من نصف جميع اشتراكات الهاتف المسجلة داخل الولايات المتحدة ، لذا فإن القانون المتعلق بمحاولة سيول لتبني سياسة جديدة تستند إلى مفهوم الخدمة العامة ومحاولة تبرير فكرة امتلاك العميل لشبكة وطنية واحدة هي ضرورة اقتصادية ملحة يدافع عن ذلك ، بسبب العوامل الخارجية الإيجابية للشبكة ، حيث أن قيمة الشبكة الهاتفية تزداد مع زيادة عدد المتصلين ، حتى لو كانت تكلفة الاشتراك ثابتة ، فإن وجود شبكة منافسة يمثل خسارة لمشاركتها ، في حين تركز نظرية الاحتكار الطبيعي على تكاليف الإنتاج¹.

¹ -Maxime Tourbe, Service public versus service universel: une controverse infondée, Revue Contrejour et critiques internationales, n24, Juillet 2004/3, p.23.

حيث يُفترض أنها تعطي اعتبارًا أقل لاحتكار واحد من تكاليف مجموعة من الشركات المتنافسة في سوق واحد.

- و تمكنت مؤسسة الامريكية ، للهاتف و التلغراف ، من استعادة الاحتكار بموافقة السلطات و كان لهذه المشكلة صدى في المجتمع الأمريكي ، والتي استمرت لما يقرب من نصف قرن حتى تم حل الشركة في عام 1988 بسبب إنفاذ قوانين مكافحة الاحتكار و تشريعات الاحتكار.¹

- أدت قيود مفهوم الخدمة العامة إلى استنتاج العديد من الباحثين العاملين في هذا الموضوع أن مفهوم الخدمة العامة نشأ فقط لاستعادة الاحتكار ، تم اقتراح هذه الفرضية من قبل multer multon في الولايات المتحدة الأمريكية و dominique gusto في فرنسا.²

- ومع ذلك ، فقد أدت هذه الفكرة إلى إعادة إحياء مفهوم الخدمة العامة ، حيث نظمت السلطات العامة قطاع الاتصالات خلال نفس الفترة بهدف معالجة الآثار السلبية للاحتكارات التي شجعته هي نفسها.³

- يعتقد LOUIS LIBOIS JOSEPH ، وهو عضو سابق في الإدارة العامة الفرنسية للاتصالات ، أن المفهوم الذي اقترحه رئيس الولايات المتحدة الامريكية قد على تردد صدى عالميًا ، مما ساعد على تغيير الهياكل والسياسات التنظيمية للاتصالات في الولايات المتحدة وبقية العالم ، في القطاع العام والخاص.⁴

- في أوائل القرن العشرين ، كانت الولايات المتحدة الأمريكية على دراية بتدخل قوي للدولة في المجالات ذات الأهمية الشخصية وخاصة الهاتف ، لأنها أنشأت لجانًا مستقلة ذات صلاحيات تشريعية واسعة للإشراف على قطاع الهاتف، من عام 1920 إلى 42 ولاية من خلال هذه اللجان ، تمكنت الدول من التدخل في العديد من جوانب الخدمة الهاتفية وتبني فكرة عدم التمييز بين منطقة وأخرى ، بغض النظر عن التكلفة بين منطقة جغرافية وأخرى وتقديم هذه اللجان إعانات كبيرة عند الضرورة.⁵

¹ -Maxcime Tourbe, op.cit, p.24.

² - Milton Muller, Universal service, competition, interconnection and monopoly in the making of the American telephone system, The M+T Press, Cambridge, 1997, p.64

Dominique Gusto, Le service universel des télécommunications américaines d'hier à demain, Juris PTT, n°52, 2ème trimestre, 1998, p.3-25

³ -Maxcime Tourbe, op.cit, p.24.

⁴ -L-J. Libois, Genèse et croissance de télécommunication, Masson, Paris, 1983, p.338

⁵ -Maxime Tourbe, op.cit, p.26.

ثانياً: تعريف الخدمة العمومية

عرفها فليب كوتلر للخدمة» أي فعل أو أداء يمكن أن يحققه طرف آخر يكون في جوهره غير ملموس، ولا يترتب عليه أي ملكية، أن انتاجه قد يرتبط بمنتج مادي وقد لا يكون¹»

- يوحي 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.

1- مفهوم الخدمة العامة كعملية (Serviceas process)

يتضح مفهوم الخدمة العامة كعملية باتبارها الخدمة التي تقدمها المنظمات الحكومية أو العامة على أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي ، تنطوي على مدخلات وتشغيل ومخرجات ، وبالنسبة للمدخلات فان هناك ثلاثة أنواع يمكن أن تجري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة وهي:

• الأفراد: إذ يمثل المواطن طالب الخدمة أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة أي عندما تؤدي هذه العمليات على المواطن بذاته.

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

• المعلومات: تمثل أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة ويطلق عليها عمليات تشغيل المعلومات ، ويعكس هذا النوع الجانب الحديث للخدمة العامة كمحصلة للتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

2- مفهوم الخدمة العامة كنظام (Service as a system)

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

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

• نظام تسليم الخدمة: ووفق هذا النظام يتم تجميع مائي لعناصر الخدمة ، ثم التسليم النهائي للخدمة ، وإيصالها للمواطن طالب الخدمة.²

¹-Philip Kotler, **Marketing Management**, 10th ed, Prentic Hall International éditions, USA, 2000, p.428.

²- ثابت عبد الرحمن إدريس ، المدخل الحديث في الإدارة العامة ، الدار الجامعية، دون بلد النشر ، 2001، ص455 ، 460.

ويتضمن مفهوم الخدمة العامة كنظام شكليين :
• خدمة عامة مرئية أو منظورة لمستقبل الخدمة (المواطن).

• خدمة عامة غير مرئية أو غير منظورة ، ويطلق عليها جوهر الخدمة الفني ، غير أن بعض الدراسات تميل إلى استخدام تعبير المكتب الأمامي بالنسبة للأجزاء المرئية ، أو المنظورة في نظام الخدمة ، وتعبير المكتب الخلفي بالنسبة للأجزاء غير المرئية أو غير المنظورة.¹

ثانيا: مميزات الخدمات العمومية

تمتاز قطاع الخدمات العمومية بمجموعة من المميزات تتمثل اهمها فيما يلي

1- إن الصفة المشتركة لكل هذه المؤسسات العمومية هي تركزها في القطاعات القاعدية وكونها كلها قطاعات مهمة ، لأسباب سياسية اجتماعية واقتصادية وغيرها وهذا ما يلغي الفكرة القائلة بأن القطاع العمومي هو مستشفى المؤسسات المريضة.

2- أغلب هذه المؤسسات للخدمات العمومية موجودة في وضعية احتكارية للسوق، أي أنها متواجدة في سوق الاحتكار الكامل (عارض وحيد وطالبيين متعددين) مثل احتكار الكهرباء والغاز في الجزائر من طرف SONALGAZ واحتكار SNCF للسكك الحديدية لأسباب جغرافية.²

3- أغلب هذه المؤسسات للخدمات العمومية هي مؤسسات ضخمة وكبرى، من حيث معدل تشغيلها ورقم أعمالها ومعدل استثماراتها المحققة.

4- بالنظر إلى تميز هذه المؤسسات باحتكار التخصص بالإضافة إلى احتكار جغرافي فإنها مؤسسات لا تمثل الأقليات ، لأنها تسعى لتمكين البيع لأوسع نطاق من الجمهور، ولذلك فالخدمات العمومية ليست متميزة بعلاقات مع زبائن النخبة ، إن من مميزات انسجامها في علاقات مع زبائن الكثرة ، ولذلك فشكل هذه المؤسسات وأسلوب تنظيمها ونوعية علاقاتها مع الجمهور، وأسلوب إنتاجها يجب أن يكون من نوع خاص.

5- ليس من أولويات أغلب مؤسسات الخدمات العمومية وحتى ذات الطابع الصناعي والتجاري البحث عن تحقيق الربح المادي بل تحقيق الربح الاجتماعي ولكن مع ذلك فإن عدم البحث المنهجي في هذه المؤسسات عن الربحية لا يعني منعها لأنه في أحيان كثيرة لا يتناقض الربح الاجتماعي مع الربح المادي.³

¹- ثابت عبد الرحمن إدريس، نفس المرجع السابق، ص 460

²- عبد القادر براينيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، دكتوراه منشورة تخصص العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2006 ص 57.

³- عبد القادر براينيس، نفس المرجع السابق، ص 58

المطلب الثاني: مبادئ و نظم الخدمة العمومية

يعتبر البعض أن هذه المبادئ تميز الخدمات العامة عن غيرها ، ويمكن النظر إلى هذه المبادئ تقليدية بالنسبة لبعض الباحثين ، بما في ذلك تلك المتعلقة بالجوانب القانونية والإدارية لجانب الخدمة العامة ، تقديم خدمات عامة يرتبط بعضها بطبيعة المشاريع المصممة لتقديم الخدمات العامة بشكل عام.

أولاً: مبادئ الخدمة العمومية

يمكننا صياغة هذه المبادئ على النحو التالي:

1- مبدأ الاستمرارية

يعتبر مبدأ الاستمرارية للخدمة العمومية من أهم المبادئ التي تقوم بها ، فمتطلبات الخدمة العمومية تستند على وجود هذا المبدأ ، وذلك باتاحة الخدمة لأي فرد يحتاجها في ظل ظروف محددة الا في حالات تتعذر عليها هذه الهيئات على تقديم هذه الخدمة.

2- المساواة

والمقصود به يجب ان يحصل جميع الافراد على الخدمة العامة بشكل متساوي وتقديمها للمواطن دون عوائق واتاحتها للجميع دون استثناء وبصوره عادلة.

3- مبدأ التكيف

تتطور وتتقدم الخدمة العامة مع مرور الوقت فمن الضروري ان يساير تقديم الخدمة العامة تطور حاجات المواطن ، باعتبار هذه الحاجات تتطور خاصة وان المحيط يمتاز بالتغيير وعدم الثبات.

من خلال هذه المبادئ تجمع الخدمة العامة بين عنصرين وهما طابع الخدمي والطابع العمومي اللذان يتميزان بما يلي

- علاقه عدم البيع ان تقدم الخدمة العامة بصفة مجانية من طرف المؤسسات العمومية او بشكل رمزي في شكل رسوم او ضريبة على عكس تماما القطاع الخاص والذي يتم الدفع مباشرة.¹

¹ ابن عيسى إيلي، أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تخصص تسيير عمومي ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير ، جامعة بسكرة، 2006/2005

• المنفعة العامة وهو الهدف الاساسي للنشاط الحكومي للمؤسسات العمومية.

• الرقابة العامة تخضع نشاط المؤسسات الحكومية للرقابة من مختلف الاطراف اما تكون مباشرة او من طرف هيئات خارجيه التابعة للدولة ، فانه كثيرا ما تكون هذه الرقابة فعالة في بعض الاحيان وفاشلة في احيان اخرى حسب الهدف منهم.¹

بامكان تقسيم نظام الخدمة وفق ماهو معمول به في مجال الوظيفة لدى المجتمعات المعاصر الى نظامين نظام الخدمة العامة المفتوحة و نظام الخدمة العامة المغلقة

أ- نظام الخدمة العامة المفتوحة

حيث يتم النظر في النظام المفتوح إلى الوظيفة بأنها مثل أي مهمة مجتمعية يتم إعداد الفرد لها، ويتفرغ لممارستها طول حياته العملية ، و تقوم المؤسسات والمنظمات العامة وفق هذا النظام باستقطاب عدد من العاملين وفقا لنوع الخدمة اقتصادية زراعية و تجارية ، حيث يتم تعيين العاملين تبعا لمتطلبات العمل الحقيقية بغية تقديم خدمة محددة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، وما هو جدير بالذكر هو أن منظمات الخدمة العمومية قبل توظيف الأفراد تقوم بتحديد الشروط الواجب توفرها في المرشحين للوظائف العامة ، إلى جانب إجراء مقارنة بين الوظائف المتشابهة بهدف الحد من الازدواجية في المسؤوليات والتضارب في الاختصاصات ، حيث تدون مهام الوظيفة في كتيب خاص يسمى كتيب المهام ويمتاز نظام الخدمة العامة المفتوحة بجملة من الخصائص تتمثل في:

1- البساطة : إذ يظهر ذلك من خلال ما يلي:

• لا تبذل المنظمة جهدا في إعداد الموظفين الذين يتوجب عليهم إعداد أنفسهم ، وتحمل نفقات هذا الإعداد.

• لا مسؤولية الإدارة عن التدريب أثناء العمل ، سواء بدورات تدريبية أو غيرها (الموظف هو المسئول عن تحسين مستواه بنفسه) ، حيث تنص مسؤوليات المنظمة وفق نظام الخدمة المفتوح على الآتي:

• تصنيف الوظائف وتقييمها والإبقاء على هذا التقييم صالحا على الدوام.

• تقديم دراسات حول الرواتب ، ومقارنتها بالرواتب التي تمنحها المؤسسات الخاصة والتأكد من مدى استقطاب هذه الرواتب للموظفين الذين تحتاجهم المنظمة.

ب- مرونة النظام :

• تترجم حرية الإدارة في التخلي، وإلغاء الوظائف التي لم تعد الحاجة إليها قائمة كما يعطي هذا النظام هامش حرية للموظف كي يبحث على وظيفة أخرى ، تتناسب مع ميوله واستعداداته أو تضمن له عائدا أكبر.²

¹ ابن عيسى ليلى، نفس المرجع السابق، ص 9

² عبد المجيد النعيمي المحمود، مبادئ الإدارة العامة ، دون بلد النشر ، منشورات ELGE 1997 ص 164 - 166.

ت- اقتصادية النظام تتبع اقتصادية النظام من الاعتبارات التالية:

التعيين في الوظيفة تتم وفق الاحتياجات الحقيقية للعمل ، كما للإدارة حق الاستفادة من العناصر المتخصصة ، التي يتم إعدادها في القطاعات الأخرى ، وبذلك تتجنب الإدارة التزامات الإعداد والتدريب و عنصر الانفتاح على المجتمع وعدم تمييز العاملين الحكوميين عن غيرهم في القطاعات الأخرى.

أما عيوب النظام المفتوح للخدمة العامة فتكمن في أنه يتطلب العمل بالمنظمات العامة نظام ما وذهنية خاصة، و مهارات تختلف عن المهارات المطلوبة في القطاعات الخاصة إضافة

إلى افتراضية وجود أنظمة تعليمية تشمل مختلف التخصصات ، تقوم بإعداد موظفين مؤهلين ، وتضمن توفيرهم لمنظمات الخدمة العمومية وبالتالي هناك حاجة لوجود قطاع خاص متطور، يتبادل الخبرات في إطار متكامل مع القطاع العام بهدف نقل الخبرة وتنمية المهارات.

ث- نظام الخدمة العامة المقفلة

وفق هذا النموذج تقوم الإدارة غالبا بعمليات إعداد الموظفين قبل التحاقهم بالعمل واستمرار التدريب أثناء العمل ، بغية رفع المستويات المهنية وتنمية القدرات، و اكتشاف الاستعدادات كما أن القاعدة العامة للنظام المقفل في الخدمة العامة هي استمرارية عمل الموظف مع الإدارة ضمن توازن في الحقوق والواجبات ويرتكز نظام الخدمة العامة المقفلة على محورين هما كالتالي :

1- قانون الموظفين : هو مجموعة قواعد قانونية محددة الأوضاع مختلف العاملين في المنظمات الحكومية ، تجعلهم يتميزون عن الموظفين في القطاعات الأخرى فقانون الموظفين ينطوي على قواعد خاصة ، تتعلق بالتعيين المعاملة المالية ، الإجازات ، المنافع المادية والمعنوية المختلفة ، كما يحدد أيضا كل المسؤوليات والواجبات العامة لكل موظف ومختلف الإجراءات الجزائية ، الخاصة بإهمال أي شرط من شروط العمل في الخدمة العامة.

2- حياة وظيفية متميزة: إذا كان النظام المفتوح للخدمة العامة يتم التحاق الفرد فيه من أجل شغل وظيفة محددة ، فإن النظام المقفل يتم التوظيف وفقه من خلال موافقة الإدارة على استخدام عامل ، استنادا إلى العديد من الاعتبارات تتعلق بما ينتظر منه أثناء تواجده في خدمة المنظمة.

وما يمكن أن يقدمه طول حياته من خلال أدائه لوظائف كثيرة و يقوم نظام الخدمة العامة المقفلة على بعض المميزات وهي:

- إمكانية الحصول على الموظفين القادرين على التجاوب مع الإدارة وتفهم أهدافها.¹

¹ - عبد المجيد النعيمي المحمود، نفس المرجع السابق، ص 169-170.

- رعاية الموظفين وتنمية الحس الوظيفي لديهم أي الشعور والالتزام بالمصلحة العامة.
- الإعداد والتدريب لدى الإدارة يجعلها تحصل على كل احتياجاتها من العناصر البشرية دون الاعتماد على عناصر خارجية مثل سوق العمل ، نظام التعليم السائد.
- أما عيوب هذا النظام يمكن إجمالها في الآتي:
- صعوبة قيام الإدارة بعمليات ترتيب الوظائف والترقيات والعلاقات ، مما يضيف التعقيد في الهياكل الإدارية.

- إشكالات قياس حجم الإنتاجية ، ومقارنتها بين القطاع العام والخاص إنتاجية الموظف.
- كثرة الحقوق والامتيازات للعاملين تؤدي في العادة إلى كثرة الخمول ، و الاتكالية والقضاء على عنصر التجديد والابتكار، مع إشكالات الرواتب ، وإمكانية استقطابها للكفاءات ، والخبرات التي تحتاجها الإدارة وتمثل إدارة شؤون الأفراد نموذجاً آخر لنظام الخدمة المقفلة ، حيث أن ما يلاحظ على نظام الخدمة العمومية في فرنسا هو منحه صفة الموظف العام للمستخدمين في المرافق الحكومية التقليدية التعليم، الصحة، الأمن و مع ظهور بعض النشاطات الجديدة الناتجة عن تطور مؤسسات الإدارة شملت صفة الموظف العام العاملين في وظائف ذات علاقة بالنظام الاقتصادي ، وتختص منهم ذوي الوظائف القيادية في هذه المؤسسات ، دون غيرهم من العاملين في المؤسسات الاقتصادية.¹

المطلب الثالث: أهمية و انواع الخدمة العمومية

المؤسسة العامة هي منشأة عامة تجسد وجود خدمة عامة تقدمها جهة حكومية لتلبية احتياجات الجماهير وتنال رضاهم ، حيث تعمل وفق إطار تنظيمي وقواعد قانونية محددة. و تتجلى أهمية الخدمة العمومية في مايلي

اولاً: أهمية الخدمة العمومية

تتجلى أهمية الخدمة العمومية من خلال النقاط التالية:

- تعتبر الخدمات العمومية جوهر الحياة بالنسبة للمواطن و مرتكز التقدم للمجتمع يحتاج الفرد الى الصحة التعليم الماء الكهرباء و السكن ... الخ ، لكي يكون انسان و تأثير ايجابي حيث كلما توفرت هذه الخدمات في المجتمع بالكمية و النوعية المناسبة كلما دل ذلك على مستوى التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و البشرية حيث تعتبر جوانب حيوية للتنمية الشاملة.²

¹- عبد المجيد النعيمي المحمود، نفس المرجع السابق، ص170.

²- غنية نزلي، " دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية 12 جانفي 2016، ص 182

• الخدمات العمومية تدعم موقف الحكومة او من يقوم على تقديمها اذا كانت تقدم بالطريقة التي ترضي المواطن ، حيث ان الحكومات سواء على مستوى المركزي او المحلي تلتزم ببعض الانجازات و المشروعات التي تمثل متطلبات المواطنين ، و كلما جسدت هذه الاخيرة كان هناك وفاء للالتزامات من قبل الحكومة و ينعكس ذلك على كسب ثقة الجمهور.

• تحقيق الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي والسياسي: إن الاستقرار بكل أشكاله له تأثير على نمو و تطور المجتمعات فهو يوفر المناخ الملائم للعمل والإنتاج و يسهم في تسريع الإنجاز التنموي في كافة أبعاده ، والسلطة في أي مجتمع من خلال فعالية أدوارها الوظيفية هي التي تمسك بالحد الأدنى والمطلوب من الإجراءات لتحقيق هذا الاستقرار، و تتجلى أهم محددات الاستقرار في تأمين الخدمات العامة للعمل، السكن، الرفاه الاجتماعي، الأمن بكل أبعاده ، إضافة إلى العدالة الاجتماعية والتوزيعية و الاستمرار في تقديمها لعموم أفراد المجتمع.

• مستوى الخدمات العامة المقدمة هي معيار لمستوى تنمية المجتمع: كانت مؤشرات التنمية الاقتصادية والاجتماعية سابقا على مستوى الدخل والنتاج القومي و معدل دخل الفرد و أصبحت اليوم مؤشرات جديدة هي التي يتم بها قياس مدى تقدم المجتمعات وهي مؤشرات التنمية البشرية من صحة ، تعليم ، سكن و غيرها ، كما أن الحكم النهائي على أي حكومة يكون من خلال فعالية الخدمات التي تقدمها ، فالدول و هي تصارع لتلبية الطلبات المتزايدة للمجتمع كثيرا ما تجد نفسها عاجزة عن التعاطي مع المهام الراهنة و هو ما أدى إلى البحث عن ترتيبات جديدة للشراكة مع هيئات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص بغية الرفع إلى أقصى حد من مستويات الخدمات المقدمة لمواطنيها.¹

ثانيا انواع الخدمة العمومية

هناك تقسيمات مختلفة للخدمات العمومية الا ان جميعها يشترك في كثير من المحاور و من بين هذه التقسيمات نجد التقسيم التالي:²

¹-غنية نزلي، نفس المرجع السابق، ص 183.
²- بن عيسى ليلى، نفس المرجع السابق، ص 6.

- خدمات ضرورية لبقاء المجتمع و سلامته: و تقدمه مثل الخدمات التعليمية و الصحية و هي خدمات يفترض أن تقدمها و توفرها الدولة مهما ارتفعت تكلفتها.
- الخدمات الضرورية لأفراد المجتمع: باختلاف قطاعاته و مستوياته (خدمات لا يمكن الإستغناء عنها) ، مثل التموين بالماء، الكهرباء، الغاز و النقل... إلخ ، و ما يلاحظ على هذا النوع من الخدمات أنها لم تعد حكرا على الدولة أو المشروعات العامة وإنما أصبحت قابلة للتقديم من طرف المشروعات الخاصة و تتم إدارتها على أسس تجارية حيث تطبق عليها معايير الربحية التجارية.
- خدمات ذات منفعة اجتماعية و ثقافية: يستفيد منها أفراد المجتمع ، إلا أن هذه الخدمات قد لا تكون ذات أهمية بالنسبة لبعض الأفراد أو المجتمعات و من بين هذه الخدمات نذكر مثلا المكتبات العامة ، المتاحف و المنتزهات العامة.
- خدمات ذات طبيعة اجتماعية: يمكن للأفراد أن يؤدوها بأنفسهم عن طريق إمكانياتهم الخاصة ، إلا أن القصور في تأدية هذا النوع من الخدمات على أكمل وجه قد يؤثر على المجتمع ، و هو ما يستدعي تدخل السلطات العمومية في أداء و توفير هذه الخدمات و من بين هذه الخدمات نذكر بصورة أساسية الإسكان مثلا.
- خدمات رأسمالية مكلفة: لا تقتصر منفعتها على الجيل الحالي و إنما تمتد إلى الأجيال المقبلة، مثل بناء المدارس ، المستشفيات ، الجامعات و غيرها ، و قياسا على التقسيم الفرنسي للخدمة العمومية نستطيع تمييز ثلاثة أنواع لهذه الأخيرة لا تختلف عن التقسيم السابق و إنما هو تقسيم أكثر اختصارا ، حيث نجد:
 - 1- خدمات عامة ترتبط بسيادة الدولة: و هي خدمات مرتبطة أساسا بالدور التقليدي للدولة وذلك في مجال العدالة ، الأمن الدفاع الوطني و المالية العامة.. إلخ .
 - 2- خدمات اجتماعية و ثقافية: و التي تطورت بصورة ملحوظة منذ منتصف القرن التاسع عشر، و التي تشمل عموما التعليم ، الصحة ، المساعدات الإجتماعية.. إلخ.¹
 - 3- خدمات اجتماعية و ثقافية: و التي تطورت بصورة ملحوظة منذ منتصف القرن التاسع عشر، و التي تشمل عموما التعليم، الصحة، المساعدات الإجتماعية إلخ.
- الخدمات ذات الطابع الإقتصادي: و التي يطلق عليها عموما خدمات عامة صناعية أو تجارية ظهرت هذه الخدمات بشكلها المذكور في القرن العشرين مع التطور الملحوظ لدور الدولة في الحياة الإقتصادية و في تحقيق رفاهية المواطن في مجال احتياجاته الأساسية في مجال النقل، الاتصالات الطاقة إلخ.²

¹ - بن عيسى ليلي، نفس المرجع السابق، ص7.
² - نفس المرجع السابق، ص8.

وفي الحالة العامة فإن الخدمات العامة تنقسم إلى قسمين أساسيين هما الخدمات الاقتصادية والخدمات الاجتماعية:

1- الخدمات العامة الاقتصادية: وهي التي يكون هدفها هو تحقيق مصلحة عامة اقتصادية مثل الإمداد بالمياه ، الكهرباء ، النقل العمومي ، و تدار على أسس اقتصادية.

2- الخدمات العامة الاجتماعية: وهي تمثل الخدمات التي تشبع حاجات اجتماعية ، و هذه الأخيرة هي تلك الحاجات التي يفشل نظام السوق في إشباعها كلياً ، لأنها تتمتع بخصائص منفردة ولا تخضع لظاهرة الاستهلاك التنافسي أو الاشتراك في الاستهلاك الأمر الذي يستلزم تدخل الدولة لإنتاج هذه الخدمات و تقديمها لأفراد المجتمع والبحث عن الوسائل الملائمة لتمويلها.

كما يمكن تقسيم الخدمات العامة بالاعتماد على معايير أخرى و هي كما يلي:

1- الخدمات المجانية: وهي تلك الخدمات التي يحصل عليها الأفراد بدون مقابل يساوي تكلفة هذه الخدمات.¹

2- الخدمات المدفوعة الثمن: التي يلزم المستفيدين بدفع ثمنها وعادة ما يرتبط هذا النوع بالخدمات الاقتصادية والتي يتكلف بها القطاع الخاص ومع ذلك يبقى تدخل الدولة ضرورياً من أجل ضمان حصول الأفراد على هذه الخدمات سواء من حيث تحديد السعر، أو الدعم أو مراقبة النوعية بما يلبي حاجيات الأفراد بصفة كاملة.²

المطلب الرابع: مفهوم منظمات الخدمة العمومية

تسعى جميع الدول إلى تلبية احتياجات شعوبها من خلال مؤسساتها المختلفة ، الأمر الذي يتطلب وجود مؤسسات عامة تقوم على تقديم الخدمات للمواطنين ، ما يسمى بمنظمات الخدمة العمومية.

أولاً: تعريف منظمات الخدمة العمومية

تعددت تعاريف المنظمة العامة فيمكن تعريفه انطلاقاً من تعريف المرفق العام ، إذ يعرف المرفق العام باعتباره المنظمة التي تمارس نشاط إداري (المعيار الموضوعي) فيرى أنه كل منظمة عامة تنشأ السلطة الحاكمة و تخضع في إدارتها لها و تتولى جزءاً من مهامها وبالتالي هو الإدارة بشكل عام أو منظمة إدارية ، والبعد الموضوعي أو العضوي يظهر من خلال أنه حيث توجد منظمة إدارية يوجد مرفق عام.³

¹-غنية نزلي، نفس المرجع السابق، ص184.

²- نفس المرجع السابق، ص185.

³- رانية هدار، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية ، جامعة باثنة 01/2017/2018 ص85.

كما أن هناك من يعرفه باعتبار طبيعة النشاط (المعيار المادي) « بأنه نشاط ذو نفع عام يهيمن عليه الحكام ، أي تتولى السلطة العامة إدارته بصورة مباشرة أو غير مباشرة».

و هناك من يعرف المرفق العام وفق معيار مركب «إذ يكفي لإضفاء صفة المرفق العام على النشاط ، خضوعه لهيمنة الإدارة و إشرافها و من جهة أخرى يشترط فيه عنصر آخر يتعلق بهدف النشاط إذ يشترط فيه أن يهدف لإشباع حاجة عامة»¹.

وفي تعريفات أخرى تعرف المنظمة العامة كالتالي

- تعريف المنظمة العامة «هي 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 لضخامة ما يتطلبه من موارد وإمكانيات أو لقلّة أو انعدام الربح المتوقع تحقيقه في الأجل القصير».

وهناك بعض الدراسات ترى بان المرفق العام « هو منظمة تقوم بأداء خدمة عامة وتسيطر عليها الدولة ، و أن المرفق العام أو المنظمة العامة» تمتاز بما يلي :

• الدولة هي المسؤولة عن إحداثه عندما تقرر نشاطا يقتضي أن تقوم به تحقيقا لمصلحة عامة.

• الخضوع للسلطة الإدارية ، ولا يمكن أن يفصل عن سلطة الدولة فتحدد نظامه وموظفيه وتمويله.

• يتم استحداثه بهدف تحقيق حاجات النفع العام ، والخدمات العامة ، مع خضوعه لنظام قانوني.

• يأخذ شكل أنواع مختلفة (منظمات إدارية ، مهنية ، اقتصادية)

وبالتالي فالمنظمة العامة هي عبارة عن مرفق عام ، يكرس وجود خدمات عامة ، تقدمها الجهات الحكومية ، تلبية لحاجات الجماهير و كسب رضاهم ، كما تسير وفق أطر تنظيمية وقواعد قانونية محددة.²

¹- رانية هدار، نفس المرجع السابق، ص 86.

²ثابت عبد الرحمن إدريس ، نفس المرجع السابق ص 29.

ثانيا اهداف و مبررات منظمات الخدمة العمومية

أ- أهداف المنظمة العمومية:

تسعى المنظمات العامة إلى تحقيق بعض الأهداف الأساسية والتي يمكن ذكر أهمها:

- 1- 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.
- 2- الأهداف السياسية: إذ تتعلق بكل ما من شأنه أن يحقق النظام والاستقرار السياسي وحماية الأنظمة الاجتماعية الموجودة وحماية الأفراد والدفاع عنهم من الاعتداءات الخارجية.
- 3- الأهداف الاجتماعية والدينية: حيث يتطلب من الحكومات توفير منظمات عامة بهدف التنشئة الاجتماعية وتضبط سلوك الأفراد من الانحرافات والارتقاء بمستويات التعليم ومحاولة نشره وتعميمه لكل الفئات والشرائح ، كما يتطلب كذلك إنشاء وتخصيص مؤسسات عامة تهتم بالبعد الديني أو الروحي والجوانب المتعلقة بالعقائد ، حيث تتدخل الدولة عن طريق تشريعات وإصدار قوانين بهدف خلق مؤسسات عامة تنمي وتحفظ الجانب الروحي لدى كل المواطنين بشكل عام ، مثل وزارة الشؤون الدينية والأوقاف ومديرية الشؤون الدينية والأوقاف بالجزائر.¹

ب- مبررات وجود المنظمات العمومية

- 1- الاعتبارات التمويلية: إن وجود المشاريع العمومية واحتكار الدولة لبعض المجالات يسمح لها بأن تحصل على موارد مالية كبيرة ، كإنشاء المطارات و الموانئ التي تحقق إيرادات مالية كبيرة من تأجير مكاتب شركات الطيران و الملاحة مثلا ، و من جانب آخر قد يكون ارتفاع تكلفة إنجاز هذه المشاريع من بين عوائق دخول القطاع الخاص في هذا المجال من الاستثمار.²
- 2- الاعتبارات الإستراتيجية: في هذا السياق يمكن أن نذكر سيطرة الدولة التامة على الصناعات الضرورية اللازمة كسلامة الأمن القومي (كصناعة الأسلحة)، كما يمكن أن ندرج هنا تقديم الحكومات الخدمات معينة لا ترغب الدولة في تركها للقطاع الخاص خوفا من استغلال أفراد المجتمع (كبيع البنوك ، شركات التأمين).³

¹- عشور عبد الكريم، نفس المرجع السابق، ص 46.

²- بن عيسى ليلي، نفس المرجع السابق، ص 10.

³- نفس المرجع السابق، ص 11.

3- الاعتبارات الإقتصادية و الاجتماعية: وفقا لهذا العنصر فإن الدولة تحاول تحقيق أهداف رفع كفاءة الإقتصاد القومي من خلال المساهمة في تحقيق التخصيص الأمثل للموارد الإقتصادية و تحقيق الإستقرار الإقتصادي (محاربة التضخم و الإنكماش) ، و ذلك على النحو الذي يفرض عليها اتباع سياسات معينة ، كسيطرتها على بعض أوجه الإقتصاد الأساسية كالمواصلات ، و أعمال المصارف و الصناعات الأساسية التي تساعد على تكوين أساس صناعي جيد.

كما ندرج هنا ضمن الإعتبارات الإجتماعية سعي الدولة لتوفير السلع و الخدمات الضرورية لأفراد المجتمع التي يتعذر عادة توفيرها بالقدر الكافي خصوصا لذوي الدخل الضعيفة ، و في هذه الحالة فهي تقوم بتوفيرها مجانا أو بأسعار تقل عن تكلفة إنتاجها و هو ما قد لا يستطيع القطاع الخاص القيام به.

و على العموم نستطيع أن نبرز خصائص المنظمات العمومية فيما يلي:

- أنشطة هذه المنظمات تقوم على تقديم الخدمة أكثر منها على إنتاج السلعة.
- تمتاز بكونها مشاريع ضخمة.
- تهدف إلى تحقيق منفعة عامة.
- لايمثل الربح الهدف الأساسي لهذه المنظمات.
- يتميز هذا النوع من المنظمات بتواجده في مجالات أو قطاعات تتميز عموما بحواجز دخول مرتفعة.¹

المطلب الخامس: مشاكل منظمات الخدمة العمومية

تحتاج الدولة إلى إنشاء منظمات الخدمة العمومية لتلبية احتياجات المواطنين ، ولكن في الممارسة العملية ، هناك بعض المشاكل والصراعات في العلاقة بين الإدارة والمواطنين مما يسبب مشاكل في العلاقة بين الطرفين بحيث تواجه منظمات الخدمة العمومية عدداً من القضايا التي تؤثر على العلاقة بين الإدارة والمواطن والتي يمكن أن تخلق مشاكل وصراعات بينهما .

ومن أبرزها هذه المشاكل ما يلي:

- انتشار ظاهرة البيروقراطية الجامدة ، والتي من خلالها يطبق التنفيذيون حرفياً القرارات العليا ، يوسع الفجوة بينهم وبين مرؤوسيه من ناحية ، وبين السلطة التنفيذية والمواطنين من ناحية أخرى ، مما يؤدي إلى البطء بسبب التسلسل الهرمي للتنظيم الإداري. إن التنوع في اتخاذ القرار والتنفيذ هو ما يسبب شلل السلطة التنفيذية.²

¹- بن عيسى ليلي، نفس المرجع السابق، ص11

²- Azzedine Abdenour, réunion sur les priorités en gouvernance de l'innovation et de l'administration publique dans la région de la méditerranée. Naples, 17-20 mai, 2004,p.04.

• يتمتع القادة التنفيذيون الذين يتمتعون بدرجة عالية من المركزية بسلطات عظمى ، ولا يمارسون اللامركزية في السلطات ، ولا يمتلكون المعلومات الكافية عند اتخاذ القرارات لأن المديرين التنفيذيين هم الأقرب إلى المواطنين ، ومن الصعب الاستجابة للاحتياجات الاجتماعية.

• من ناحية أخرى ، يتهرب معظم القادة من مسؤولياتهم ويفتقرون إلى الالتزام والشعور بالمسؤولية ، ومن ناحية أخرى هناك مشكلة تتمثل في أن المسؤوليات لا تتناسب مع الصلاحيات الموكلة للموظفين ، ولهذا السبب يجد المسؤولون أعذارًا للتهرب من المسؤوليات.

• إن إساءة استخدام النفوذ من قبل معظم القادة التنفيذيين لتحقيق مكاسب شخصية وتأثير يجعل هذا السلوك عادة لدى معظم المديرين التنفيذيين والمديرين العموميين.

• السعي والولاء للقادة لكسب دعمهم وتجاهل أخطائهم والحصول على الامتياز.

• ترك الكوادر المؤسسات العامة لعدم وجود الحافز والترقية.

• بسبب الإجراءات المرهقة للمعاملات الرسمية والإجراءات المعقدة ، يصبح الروتين الإداري عقبة أمام العمل.

• الفساد الإداري المتمثل في التمييز ضد المواطنين ، وقبول الرشاوى لتسهيل الخدمات وإتمام بعض المعاملات غير الرسمية ، ويختلط الفساد الإداري بالفساد السياسي.

• الخدمة ضعيفة ، وهناك العديد من المستندات الإدارية غير المجدية للمصادقة عليها وشكاوى الجمهور لا تؤخذ على محمل الجد.

• يسود الكسل واللامبالاة ، مما يتسبب في فقدان الملف وتأخير الخدمة.¹

¹ -Azzedine Abdenour,op.cit, p.04.

المطلب السادس: دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية

الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر الأعمال والأنشطة التي تتم باستخدام الإنترنت وشبكات الاتصال ، هي عملية ديناميكية للتحسين المستمر والانتهاج من عمل الإدارات المختلفة كثرة التطبيقات تجعل الإدارة الإلكترونية نموذجاً فعالاً لإنتاج وتحسين الخدمات العامة المقدمة للمواطنين ، ويعتبر تطبيق الإدارة الإلكترونية من أهم وأحدث وسائل الإصلاح الإداري بهدف استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين والاستجابة الصوتية (الهاتف) والأكشاك التي يمكن للمواطنين الوصول إليها والاستفادة منها بسهولة.

اولا: عوامل نجاح الادارة الالكترونية للخدمة العمومية

يكون الشخص المسؤول عن مشروع الإدارة الإلكترونية أكثر استعداداً للتعلم من تجربة الدولة الأولى في تنفيذ المشروع ، وفهم عوامل نجاح المشروع ، وتجنب فشل المشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية للمرافق العامة على النحو التالي:

• إيجاد بيئة مناسبة لنقل التجارب والخبرات في مجال تطبيق الحكومة الإلكترونية بين منسوبي القطاعات الحكومية المختلفة الشركات والمؤسسات العاملة في مجال تقنية المعلومات والشبكات.

• تقديم باقة من المعارف والخبرات في مجالات متعددة مرتبطة بقضايا فنية وإدارية بتقديم الخدمات الحكومية إلكترونياً وذلك لتعميق المفاهيم والخبرات التي يحتاجها مدراء ومنسوبي نظم المعلومات في حياتهم العملية.¹

• إيجاد قناة مثالية بين القطاعات الحكومية المختلفة والمستثمرين في أنظمة الاتصالات ونظم المعلومات وذلك لنقاش مشاكلهم ومتطلباتهم وتفعيل دور وزارة وهيئة الاتصالات وتقنية المعلومات والغرف التجارية الصناعية لرعاية هذا القطاع الهام.

• المساهمة في تطوير نظم الاتصالات وتقنية المعلومات الخاصة بالخدمات الحكومية الإلكترونية من خلال طرح قضاياها للنقاش واستقطاب الخبرات المحلية والأجنبية للمشاركة في نقاش وتقديم الحلول المناسبة.

• إطلاع المشاركين على أحدث النظم المعلوماتية والإدارية الحديثة وإثارة النقاش بينهم في سبيل تطبيق تلك النظم والاستفادة منها كذلك لعرض لقصص النجاح والتجارب المحلية والعالمية في تطبيقات الحكومة الإلكترونية.

• مناقشة التشريعات والأنظمة والقوانين اللازمة لضمان أمن وسلامة تبادل الوثائق والمعلومات ووضع الأسس والمواصفات والمعايير التي تحكم التوثيق الإجرائي للتعاملات الإلكترونية.²

¹- حماد مختار ، نفس المرجع السابق ، ص 33.

²- نفس المرجع السابق ، ص 34.

• مناقشة توافق نظم المعلومات وتوحيد البرتوكولات ووضع المعايير اللازمة لضمان بيئة الإلكترونية متوافقة بين مختلف القطاعات.

• مناقشة أهمية إعادة هندسة العمليات الإجرائية اللازمة لتقديم الخدمات الإلكترونية والاحتياجات التدريب وتطوير القوى البشرية.

• إعادة هندسة البنية التحتية للإدارات ، والهيكل ، والعمليات ، والإجراءات ، بما يتناسب مع التكنولوجيا الحديثة ، بحث لا يقتصر التعديل على الإجراءات ، وتسلسل إنجاز المعاملات ، وإدخال الأجهزة المتطورة والمعدات الحديثة والبرمجيات اللازمة لتشغيلها بل ويشتمل أيضا على تغييرات في الهياكل وللبنى التنظيمية وتعديلات على الوصف الوظيفي للوظائف ، وإعادة النظر في التوزيع المهام على الموظفين ، وتغيير طبيعة العمل نفسها لتكون أكثر فاعلية وإنتاجية وأقل جهدا ، أي أفضل جودة.¹

• بناء الثقة لدى المواطنين تجاه مشروع الإدارة الإلكترونية ، وذلك من خلال نشر توعية عامة عن الإدارة الإلكترونية ، وتلمس المواطنين لفوائد الإدارة الإلكترونية من خلال الحصول على فوائد ملموسة متمثلة بإتمام المعاملات الخاصة به ، بدقة وسرعة ، وكذلك عن طريق مساهمة الصحافة المحلية في نشر الجوانب الإيجابية والنجاحات في استخدام الإدارة الإلكترونية، على أن يكون ذلك ضمن خطة تسويقية شاملة تحد التوقعات المطلوبة.

• وجود رؤية واضحة لمستخدمي الإدارة الإلكترونية ، وتحديد الأهداف والنتائج المرجوة من الإدارة الإلكترونية ، وأن توافق أهداف وقيم المشروع مع روح السياسيين القائمين وحشد الدعم المالي للمشروع الإدارة الإلكترونية من خلال تبني الفكرة ودعمها من جهات سياسية مهمة في الدولة ، وكذلك رصد ميزانية مستقلة ومستمرة لتمويل مشروع الإدارة الإلكترونية.

• أن تلعب الدوائر المحلية دورا رئيسيا لنجاح الإدارة الإلكترونية فهم الأقرب للمواطنين ويمكن لهم توضيح الفرص التي توفرها لهم الإدارة الإلكترونية.²

ثانيا: الإدارة الإلكترونية كأداة لتحسين اخدمة العمومية من خلال ما يلي :

- تقليل الضغوط على مستوى شبابيك الخدمة و تقليص آجال الانتظار.
- تسهيل معاملات الأفراد و إعادة هيكلة الإجراءات نحو التبسيط و التسهيل.
- تقليل التراكم الورقي بإحلال الوثائق الإلكترونية بديلا عن الوثائق الورقية.
- استخدام الإمكانيات الهائلة للتكنولوجيا الإعلام و الاتصال لتوفير المعلومات والخدمات بسهولة و يسر.³

¹- حماد مختار ، نفس المرجع السابق، ص 34.

²- نفس المرجع السابق، ص 35.

³- وسيلة واعر، دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الإلكترونية حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية، (بلا تاريخ)، ص 16.

- التقليل من التزاحم و عدد مرات التردد على المكاتب و تحقيق مبدأ العدالة و الشفافية الكاملة للحصول على الخدمة.
- التشجيع على نشر التعامل مع الحاسب الآلي وسط المجتمع ، و محو الأمية المعلوماتية و إيجاد بيئة أعمال أفضل.
- ومن الأمور التطويرية التي سعت إليها الادارة الإلكترونية الوصول إلى المناطق النائية بخدماتها، حتى تسهل على مواطني تلك المناطق قضاء و تيسير أمورهم و عدم تحملهم عناء التنقل لإنهاء معاملاتهم مع الحكومة.
- التنمية و بصفة متواصلة لسياسات تبسيط و تخفيف الإجراءات الإدارية و كذا مكافحة البيروقراطية .
- تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين في مختلف مجالات الحياة، و المساهمة كذلك في التجسيد على أرض الواقع مبادئ العدالة الاجتماعية و المساواة و كذا تحقيق السياسية الوطنية الجوارية عن طريق تقريب الإدارة من المواطن.¹
- تمنح الوثيقة المؤمنة ضمانات الأمن تنقل المسافرين على مستوى الموانئ ، المطارات و المراكز الحدودية البرية و سهولة التنقل بفضل مراقبة إلكترونية سريعة لوثائق المسافرين إضافة إلى التعرف الموثوق الذي تسمح به وثائق السفر الإلكترونية و البيومترية.
- توفر الوثائق الأمنية الأمن لحركة المسافرين في مستويات الموانئ و المطارات و الحدود البرية و تسهل إذن المستندات المتنقلة بسبب المراقبة الإلكترونية السريعة لوثائق المسافرين و التعرف الموثوق به على السفر الإلكتروني و البيومتري.
- إن إدماج التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال في المرافق العمومية المحلية في النموذج السابق يوفر فرصة حقيقية و ثمينة لتحسين أداء الإدارة و خدماتها الموجهة للمواطنين، حيث تسمح هذه التكنولوجيا بتوطيد العلاقة بين الإدارة و المواطن و ترقية الخدمات العمومية وذلك من خلال ما يلي :
- تقديم خدمات عن بعد دون التنقل إلى الشبائبك، و بدخول سهل يسمح بتجاوز المسافات الجغرافية و أوقات الفتح و الغلق .
- تحسين خدمات الإدارة من حيث نوعيتها و سرعتها .
- إمكانية تسوية بعض الإجراءات الإدارية، و توجيه و إعلام المواطن و اطلاعه على كافة المعلومات المتعلقة بها .
- الانتقال من الإدارة المباشرة و جها لوجه إلى الإدارة عن بعد
- تخفيف أعباء كثرة الوثائق بالإدارات .
- اختصار لمجهود الموظفين.²

¹- وسيلة واعر، نفس المرجع السابق، ص 16.

²- غنية نزلي، نفس المرجع السابق، ص 188.

- تطبيق الإدارة الإلكترونية يوفر الشفافية.
- التخفيض من حدة المركزية، وذلك من خلال إدارة ومتابعة مختلف الإدارات وكأنها وحدة مركزية.
- تطبيق الإدارة الإلكترونية سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق، مما يؤدي إلى عدم الحاجة الأماكن التخزين وتضييع الوقت في البحث عن المعلومات في أرشيف قديم يعتريه الغبار.
- ربح الوقت في العمل المبرمج إنهائه خلال أسبوع في الإدارة التقليدية ، سينهيه الموظف خلال ساعات فقط في ظل الإدارة الإلكترونية وهذا بفضل مساعدة الأجهزة الإلكترونية المزودة بالبرمجيات وشبكات الانترنت.¹

ثالثاً: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية للمواطنين

إن ترشيد الخدمة العمومية ، يدفع إلى ضرورة اعتماد مبدأ عمل مراكز خدمة المواطن الذي يبني 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 إذ مع ازدياد اعتماد المنظمات الحكومية على أنظمة المعلومات ، خاصة مع ظهور شبكة الانترنت ، وظهور خدمات المواقع الإلكترونية والبريد الإلكتروني على مستوى الدوائر الحكومية أصبحت خدمة المواطن تتم من خلال الموقع ، الذي يخزن الطلبات في أنظمة الحاسوب المبرمجة مسبقاً لقبول الطلب ، وإرجاع نتائجه للمواطن ، ومن ثم يتم تحويل خلاصة التعامل بين المواطن وجهاز الحاسوب إلى موظف الإدارة العامة ، الذي أصبح بعيداً تماماً عن العملية الإجرائية المباشرة.

ويمكن تلخيص مظاهر ترشيد الخدمة العمومية كأهم آثار تطبيق الإدارة الإلكترونية في مايلي

- 1- الدقة وسرعة الاستجابة و احترام المواعيد: تتحقق دقة تقديم الخدمات العمومية في إطار الإدارة الإلكترونية من خلال انجاز الأعمال وفق مقاييس مضبوطة ، تحدد من خلال أنظمة معالجة معلوماتية ، بشكل يحد من الأخطاء الإدارية ، ويمنع التجاوزات أثناء تقديم الخدمة ، أما سرعة الاستجابة واحترام المواعيد فتتحقق بدورها من خلال استخدام تقنية الشبكات الوحيد للأنشطة الإدارية المتماثلة.
- 2- سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة: أن توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل كامل في أداء الخدمة العمومية ، يؤدي إلى إمكانية المحاسبة على كل جزئيات تلك المهام والأنشطة ، من خلال وجود النشر الإلكتروني لكل مراحل الخدمة ، إذ لا مجال لإخفاء المعاملات ، ولا فرصة للاستئثار بخدمة جهات دون أخرى.²

¹ غنية نزلي نفس المرجع السابق، ص 188.

² مصطفى لقرع، لإدارة الإلكترونية كمدخل لتحسين جودة الخدمة العمومية قطاع وزارة الداخلية نموذجاً، تاريخ الإطلاع 2022/03/03 في الساعة 19:47

3- تقليص تكاليف الخدمة: ويكمن ذلك في الاتصال عن بعد للحصول على الخدمة العمومية من خلال الاتصال عبر الخط دون الانتقال واعتماد النواقد والشبكات الالكترونية.

4- التعريف بإجراءات و متطلبات الحصول على الخدمة: باستخدام الأنترنت يمكن وضع كافة إجراءات و متطلبات الحصول على الخدمة بصورة بسيطة و ميسرة تمكن أي مستفيد من التعرف على هذه الإجراءات والخطوات والنماذج المطلوبة لاستكمال متطلبات أداء الخدمة قبل الذهاب إلى مركز أداء الخدمة و بالتالي تقليل عدد مرات التردد.

5- إتاحة و توفير النماذج المستخدمة في أداء الخدمة: تتكامل هذه الميزة مع الميزة السابقة من خلال إتاحة و توفير النماذج المستخدمة في أداء الخدمة على شبكة الأنترنت ، وما يتبعه من إمكانية طباعة هذه النماذج على طباعة المستفيد الخاصة، ثم ملء هذه النماذج في إطار التعليمات الموضحة قبل التوجه إلى مراكز أداء المعاملات، و بالطبع فإن هذا الأسلوب يقضي على أحد الاختناقات الرئيسة التي تؤثر على أداء الخدمة.

6- إلمام طالبي الخدمة بالمطلوب من المستندات والرسوم والإجراءات بدقة: بحيث يمكن لأي متعامل مع النظام الإلكتروني أن يعلم أين تقع معاملته، و ما هي المرحلة التي قطعها وما إن كان هناك معوقات في تنفيذها أم لا، والسبب في ذلك أن الدخول إلى الموقع الإلكتروني للحكومة متاح لكل ذي شأن، و ليس هناك ما يجب إخفاؤه إلا إذا كان الأمر يتعلق بالحياة الخاصة أو العائلية لمقدم الطلب، أو كانت المعلومات يجب حجبها عن الأشخاص الذين لا علاقة لهم بها لاعتبارات الأمن والسلامة.¹

رابعا: أثر تطبيق تقنية المعلومات على فاعلية مؤسسات الخدمة العامة

لقد أصبح استخدام التكنولوجيا الحديثة من وسائل اتصالات و شبكات إلكترونية في مجال الخدمات العامة ، يحقق مزايا عديدة ، إذ تحقق درجة عالية من الراحة والملائمة مقارنة بتسليم الخدمة وجها لوجه ، أو الاتصال المباشر.

مع تسجيل السرعة في انجاز المهام ، وأداء الخدمات والحصول عليها أو طلبها ، والسهر على إشباع رغبة المواطن ، كما تؤدي إلى محدودية ، وقلّة نسبة الأخطاء في أداء و تسليم الخدمة ، بسبب الدقة المتناهية التي تميز الأنشطة الالكترونية ، توفير واختصار الوقت لصالح طالبي الخدمة ، بشكل ينهي مشاكل التعقيد الإداري ، والمرض البيروقراطي ، من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قاعدة متكاملة من أدوات المعالجة ، والتي يمكن نشرها لمعالجة مشكلات التنمية التقليدية بطرق ابتكارية.

إن التوجه للخدمات العامة الالكترونية ، وجعلها بالقرب من المواطنين ، والزبائن والشركاء ، يمكن الإدارة الإلكترونية للحكم من تسهيل توصيل الخدمات بشكل أفضل للمستخدم ، وإقامة روابط اقتصادية محسنة مع المشروعات التجارية ، وكذلك توفير إدارة أكثر كفاءة والتزاما للمشروعات الحكومية.²

¹رانية هدار نفس المرجع السابق، ص115.
²عشور عبد الكريم، نفس المرجع السابق، ص64.

ومن الأمثلة التي أحدثت نجاحا في هذا المجال بالنطاقات الأقل نموا في مجال التكنولوجيا نجد دولة الهند أين تتواجد الأكشاك المقامة وسط المجتمعات ، حيث تدار بالكمبيوتر المعلومات الأساسية ، وعمليات التوثيق والاستمارات ، التي يحتاجها المواطنون في المناطق الريفية ، وبهذا تعمل على توفير وقت المواطنين ، وأموالهم ، كما تعمل على توسيع نطاق تقديم الخدمات على المستوى المحلي.

فلا يمكن إغفال الدور الريادي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ، في تحقيق تطور نوعي على مستوى مؤسسات الخدمة العمومية ، وتقديم بديل للنماذج القائمة في صورتها التقليدية حيث تعد التقنية الحديثة آلية للتغيير التنظيمي إذ بإمكانها تغيير طريقة عمل الأفراد داخل مؤسسات الخدمة العمومية و على رسالة ، أو هدف المنظمة من خلال تغيير الظروف وإزالة المشكلات التي تجابهها.¹

خامسا: دور الإدارة الإلكترونية في مجال تحسين الخدمة العمومية

أ- دورها اتجاه الموظفين

إن تأثير الإدارة الإلكترونية على موظفي المؤسسات العامة واضح ، فالموظفون يمثلون العناصر البشرية والضرورية اللازمة لإدراك تأثير الإدارة العامة الإلكترونية على وظائف الموظفين ، لأن الوسائل الإلكترونية لا تؤدي خدمات حكومية في حد ذاتها ، ولكن يتم توفير الموظفين من قبل هذه الوسائل ، الأمر الذي يتطلب إعادة تأهيل وتدريب لمواكبة هذه التقنيات الحديثة.

ب- تأثير الإدارة الإلكترونية على المشكلات البيروقراطية: البيروقراطية تعيق سير الخدمات العامة بشكل طبيعي ، وتصبح مرضاً خبيثاً لا تستطيع المرافق العامة أداء فوائدها سيؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تقليل البيروقراطية وتقليل الروتين في خدمات المرافق ، حيث ستؤدي المعاملات الإلكترونية إلى استبدال المستندات الورقية بالوثائق الإلكترونية ، وسيتحول مجتمع الموظفين من مجتمع ورقي إلى مجتمع الإلكتروني ، حيث يصبح حتى الموظف نفسه موظفاً إلكترونياً ، يمكن للعميل بسهولة الحصول على الخدمات التي تقدمها إدارته دون الحاجة إلى نقل الفرد إلى مقر الوحدة الحكومية أو الطوابير الطويلة أو الانتظار لعرض مواقع متعددة إلى متابعة علاجه مما يوفر له الوقت والجهد الذي يبذله في حياته اليومية من ناحية أخرى ، سيؤدي نظام الإدارة الإلكترونية إلى التغلب ، ولو بشكل تدريجي ، على مشاكل الكلام والمحسوبية ، التي قضم عثها عظام الإدارة الحكومية غالباً بطريقة تنهار بعد انتشار معلومة ، إن الفساد الإداري وما يتصل به من رشوة وتمييز فيهما انتهاك لمبدأ المساواة أمام المرافق العامة.²

¹ عشور عبد الكريم، نفس المرجع السابق، ص64.

² -2 مراكشي محمد لمين وفقاير فيصل، الإدارة الإلكترونية وأثرها على إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير جامعة البليدة 2، دون تاريخ نشر، ص 9.

ت- دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق المساواة في استخدام الأفراد للخدمات العامة يعني هذا المبدأ أن المنفعة تقدم الخدمة للفرد الطالب بنفس شروط تقديم الخدمة ، دون تمييز هذا يعني أن المرافق يجب أن تلتزم بمعاملة مستخدميها على قدم المساواة حتى يكونوا في وضع قانوني مماثل عند استخدام خدماتهم وتحمل تكلفة استخدامها بغض النظر عن الاختلافات التي قد توجد بينهم والتي لا تتعلق بشروط الاستخدام.¹

¹ - بلقرع فاطنة، العمري دلال وقريشي هاجر، جاهزية الإدارة الإلكترونية في الجزائر ودورها في إرساء الخدمة العمومية، مجلة البديل الاقتصادي، العدد السابع، دون سنة النشر، ص 8.

الدراسات السابقة

اولا: الدراسات باللغة العربية

❖ الدراسة الاولى: سعد بم معلا العمري 2003/2002

وهي دراسة بعنوان المتطلبات الادارية و الامنية لتطبيق الادارة الالكترونية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية، الرياض 1423- 1424هـ.
وتمثلت أهداف هذه الدراسة في:

- توضيح أهمية العنصر التكنولوجي في القطاع العام في ظل التقدم العلمي والتطورات التقنية الحديثة الإلكترونية وخصوصا تقنية المعلومات والتنويه بضرورة الاستفادة منها وتوظيفها لخدمة الأفراد والمنظمات والمجتمع بأسره.
- التأكيد على ضرورة مواكبة التقدم التكنولوجي في الدول المتقدمة.
- التعرف على المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العامة للموانئ.

• التعرف على المعوقات والتحديات التي قد تواجه عمليات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العامة للموانئ.

• إبراز أهم فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية.

• التوعية والتنقيف بمفهوم الإدارة الإلكترونية.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أظهر البحث أن هناك وضوح وإدراك لدى العاملين بالمؤسسة العامة للموانئ لمفهوم الإدارة الإلكترونية، ومفاهيم العمل الإلكتروني، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور مدى وضوح المفهوم أي بنسبة 80%) أي أن هناك حوالي 80% من أفراد العينة يدركون مفهوم الإدارة الإلكترونية.

• يرى معظم المبحوثين أن نسبة كبيرة من إجمالي حجم الخدمات التي تقدمها المؤسسة العامة للموانئ، يمكن أن تقدم بشكل إلكتروني.

• أظهر البحث إدراكا كبيرا لدى المبحوثين لعدد من المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العامة للموانئ منها تطوير التنظيم الإداري والمعاملات الحكومية، وقد أعطى المبحوثون أهمية كبيرة لهذا المتطلب فكان في مقدمة المتطلبات، كذلك توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية و التعليم والتدريب والتوعية والتنقيف و إصدار التشريعات وتحديثها.

• أظهر البحث عدد من المعوقات التي قد تعرقل التحول نحو الإدارة الإلكترونية و هذه المعوقات هي المعوقات التكنولوجية وجاءت في المرتبة الأولى حيث أعطى المبحوثون أهمية نسبية مرتفعة لهذه المعوقات يليها المعوقات المالية ثم البشرية فالمعوقات الإدارية.

• أسفر البحث عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيري المؤهل العلمي ومدة الخدمة، ومحور المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

❖ الدراسة الثانية: عبد القادر براينيس 2007/2006

وهي دراسة بعنوان **التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية**، دكتوراه، تخصص العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2006. وتمثلت أهداف هذه الدراسة في:

- قياس درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر كبلد يسعى لأن يكون في مسار الدول المتقدمة إداريا وعلميا.
- معرفة ما مدى وعي المدراء والعاملين في الإدارات الجزائرية بأهمية التقدم التكنولوجي وبالأخص تطبيق الإدارة الإلكترونية في إداراتهم.
- البحث عن فوائد وأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.
- معرفة مدى وعي المواطنين عن وجود وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.
- قياس رضا المواطنين عن الخدمات الإلكترونية التي تقدمها الإدارة الجزائرية.
- توضيح الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تنمية البلدية الجزائرية والقضاء على الأساليب التقليدية الممارسة فيها.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- من خلال اختبار فرضيات تبين له أن هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر حتى تساهم في عصنة الإدارة التقليدية، ومنها التحديات البشرية والتي تخص عدم توفر اليد العاملة المؤهلة إلكترونيا، والتحديات التنظيمية والتي تخص نقص الإجراءات والاستراتيجيات الإدارية، والتحديات الاجتماعية والتي تخص انخفاض وعي المواطنين بالتكنولوجيا الحديثة، والتحديات التقنية والتي تخص عدم توفر الأجهزة التكنولوجية بالشكل اليسير الذي من شأنه أن يساهم في توفير جو وبناء بنية تحتية للإدارة الإلكترونية، ما جعل الإدارة الجزائرية لا زالت تعاني من مخلفات العمل التقليدي، ولا زالت رهينة الإجراءات التقليدية.

❖ الدراسة الثالثة: محمد بن سعد محمد العريشي 2008

وهي دراسة بعنوان **إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بنين**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، سنة 2008.

تمثلت أهداف هذه الدراسة في:

- تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في وكالة الغوث بغزة و معرفة أثر ذلك على أداء العاملين فيها من خلال معرفة التالي :
- الإمكانيات المادية و البشرية و المتطلبات الإدارية المتوفرة في وكالة الغوث التطبيق الإدارية الإلكترونية.

- الأبعاد الأمنية المترتبة على تطبيق الإدارة الإلكترونية.
 - تحديد مدى وعي العاملين بخصائص و مزايا الإدارة الإلكترونية .
 - أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين.
 - مزايا استخدام الإدارة الإلكترونية.
 - معرفة أهم المبررات التي تدعو إلى التحول للعمل بالإدارة الإلكترونية.
 - المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في وكالة الغوث بغزة.
- توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- تتوفر الإمكانيات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الوكالة، حيث يتوفر الدعم المالي اللازم لشراء و صيانة الأجهزة و البرامج الإلكترونية بدرجة كبيرة، كم. يتوفر الدعم المالي اللازم الاستعانة بمدرّبين مؤهلين لتدريب العاملين على تطبيق الإدارة الإلكترونية.
 - يوجد ضعف في نظام الحوافز الموجود في الوكالة للمتميزين في العمل الإلكتروني.
 - تتوفر الإمكانيات التقنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الوكالة بدرجة كبيرة، حيث تتوفر أحدث النظم و البرامج الإلكترونية و أحدث أجهزة الحاسوب.
 - يوجد في الوكالة شبكة حاسوب تصل إلى جميع المكاتب و متصلة بالانترنت، كما يوجد ربط بين المركز الرئيسي للوكالة و الفروع الأخرى مما يسهل عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية.
 - يتم استخدام البريد الإلكتروني في العمل داخل الوكالة.

❖ الدراسة الرابعة: عاشور عبد الكريم 2009 / 2010

وهي دراسة بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية تخصص الديمقراطية و الرشادة، جامعة قسنطينة كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2009/2010.

وتمثلت أهداف هذه الدراسة في:

- إزالة الغموض والتعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على ترشيد الخدمة العمومية.
 - الوصول إلى مدى نجاعة الإدارة الإلكترونية كآلية في ترشيد الخدمة العمومية تبعاً لتطبيق النموذج الأمريكي.
 - محاولة التعرف على إستراتيجية الخدمات الإلكترونية وكيف أثرت آلياتها في الوصول إلى الخدمة العامة الرشيدة.
- و توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تأثر الإدارة الإلكترونية على شكل الخدمة العمومية، من خلال آلياتها المتمثلة في شبكة الانترنت ومختلف المعدات التقنية والتكنولوجية الإدارية الإلكترونية هي بديل جديد يعيد

النظر في علاقة الفرد بالمؤسسة الحكومية و التحول الروابط الافتراضية مما يحسن من سرعة الاستجابة ويزيد من مستوى الفاعلية لدى الأجهزة والمنظمات الحكومية أثناء تأدية الخدمة العمومية.

• تظهر محددات الخدمة العمومية الرشيدة أثناء تطبيق آلية الإدارة الالكترونية، وتتجلى معاييرها في القيم التالية: التواصل الآلي، الشفافية، الديمومة والاستمرارية، الاستجابة السرعة وربح الوقت الدقة في تحديد المهام.

❖ الدارسة الخامسة: بوزكري جيلالي 2016/2015

وهي دراسة بعنوان الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وافاق ، دكتوراه، تخصص ادارة الاعمال و التسويق، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2016/2015.

وتمثلت أهداف هذه الدراسة في:

- التعرف على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الجزائرية.
- التعرف أهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- محاولة معرفة متطلبات و معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية.
- التعرف على درجة استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية.
- التعرف على التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في سبيل استخدام الإدارة الإلكترونية.
- التعرف على أهم البرامج والإمكانات التي تعتمد عليها المؤسسات الجزائرية في سبيل تطوير استخدام الإدارة الإلكترونية.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إدارة الالكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في الممارسات الإدارية السابقة للمؤسسات والتحول للروابط الافتراضية، بما يحسن من سرعة الاستجابة ويزيد من مستوى الفعالية لدى الإدارة والمؤسسات المختلفة أثناء تأدية خدماتها.
- الإدارة الإلكترونية هي ليست مجرد تحويل أنظمة العمل والخدمات إلى أنظمة إلكترونية فقط، وإنما هي منظومة متشابكة ومعقدة (إدارية تقنية تحتاج إلى دراسات واعية لكافة عناصر المنظومة).
- أن تفاعل المكونات والمقومات الأساسية للتنظيم الإلكتروني يشكل الإطار العام للإدارة الإلكترونية.

❖ الدارسة السادسة: رانية هدار 2018/2017

وهي دراسة بعنوان دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، رسالة دكتوراه في العلوم السياسية، تخصص ادارة العامة و التنمية المحلية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة باتنة1، 2018/2017

وتمثلت أهداف هذه الدراسة في:

• تحديد طبيعة مصطلح الإدارة الإلكترونية كمفهوم و كمارسة، والأكثر من ذلك رفع الوعي بشأنها فيما يتعلق بالمتطلبات الضرورية لإرساء دعائمها والمعوقات التي تحول دون تطبيقها بشكل كامل و فعلي.

• إبراز أهمية الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية، و إبراز مظاهر هذه الرشادة الإدارية من حيث الجودة، الوقت، الجهد والتكلفة، و متطلبات نجاح هذا النمط الإداري الجديد.

• معرفة واقع الجاهزية الإلكترونية في الجزائر التطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية، من حيث جودة البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية و جودة المورد البشري و بناء مجتمع المعلومات.

• تشخيص مستوى ترشيد الخدمات العمومية المقدمة في الإدارات العمومية الجزائرية في ظل الإدارة الإلكترونية.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

• أثبتت الاختلالات والنقص التي تعاني منها الإدارات العمومية الجزائرية، فشل النمط الإداري التقليدي في أداء المهمة المنوطة به من جهة، و عدم قدرته على مواجهة التحديات التي أفرزتها التطورات العالمية الهائلة والسريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من جهة أخرى، بسبب صعوبة التوفيق بين البيئة الخارجية المتغيرة و البيئة الداخلية الجامدة، فجدد ذلك تحديات فعلية أمام الحكومة الجزائرية لابد من الاستجابة لها و مواجهتها.

• إصلاح المنظومة الإدارية الجزائرية و عصرنتها ضرورة حتمية لا مفر منها و أمرا غاية في الأهمية لضمان نجاح البرامج والمشاريع التنموية في مختلف المجالات، لذلك أطلقت الحكومة الجزائرية مشروع الجزائر الإلكترونية 2008-2013 الذي يعد أول مبادرة لوضع استراتيجية وطنية لمواكبة حركة التقدم في المجال التكنو - إداري، من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية و بناء مجتمع المعلومات ودفع عجلة الاقتصاد الرقمي القائم على المعرفة في الجزائر.

• تمحورت خطة عمل مشروع الجزائر الإلكترونية حول ثلاثة عشر محور رئيسي، لتحقيق جملة من الأهداف وفق عدة برامج تنفيذية في هذا الإطار يعتبر هدف عصرنة و تحديث الإدارات العمومية بتسريع تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيها محورا أساسيا في المشروع، بهدف الاستفادة من مزاياها في التحول إلى نمط الخدمات الإلكترونية كأولوية وطنية في كل الإدارات لصالح المواطنين و مؤسسات الأعمال و ممارسة أنجع سياسات الاتصال معهم.

ثانياً: الدراسات باللغة الاجنبية

❖ الدراسة الاولى: دراسة Gilbert and Others 2004 بعنوان

Barriers and Benefits in the Adoption of e-government

• تهدف هذه الدراسة إلى فهم ودراسة الأسباب التي تدفع الأفراد إلى اختيار خدمات الحكومة الإلكترونية وتفضيلها على الطرق التقليدية لتقديم الخدمات العامة تبحث هذه الدراسة أيضاً في العوامل التي يأخذها الناس في الاعتبار عند اتخاذ قرار تقييم استخدام أساليب الحكومة الإلكترونية لتقديم الخدمات جمع الباحثون البيانات من خلال إعداد الاستبيانات.

• و توصلت هذه الدراسة أنه عندما تعمل المنظمات على تحسين عمليات الثقة في العلاقات والتأكيد على المعاملات ، يشرع الناس عن رغبتهم في استخدام الأساليب الآلية للحصول على الخدمات.

• الشؤون المالية آمنة وسرية والمعلومات والبيانات المطلوبة صحيحة ودقيقة ويتم تحديثها باستمرار لإلكترونية توفير الوقت والتكلفة ، بينما من أهم المعوقات عدم الثقة في المعاملات ، وصعوبة تحقيق أمن المعاملات المالية ، وتدني الجودة معلومة.

❖ الدراسة الثانية: دراسة Ebrahim and Irani 2005 بعنوان

E-government Adoption: Architecture and Barrier

• تهدف هذه الدراسة إلى وضع رؤية لإطار هيكلي متكامل للحكومة الإلكترونية لتمثيل العملية التي تستخدم من خلالها هيئات القطاع العام البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بالتزامن مع إدارة الأعمال ، وتوضيح العوائق التي قد تعيق التطبيق الناجح لهذا الإطار.

• هدفت هذه الدراسة كذلك الى مساعدة مستخدمي تكنولوجيا المعلومات في القطاع العام على التعلم وحول كيفية استخدام وإدارة تكنولوجيا المعلومات لاستعادة العمليات الإدارية وتحسينها وتحسين عمليات صنع القرار ، وبناء ميزة تنافسية من خلال تطبيقها في الحكومة الإلكترونية.

في هذه الدراسة ، يقترح الباحثون تقسيم الإطار الهيكلي لعملية تطبيق الحكومة الإلكترونية إلى أربع مراحل أو طبقات: طبقة الوصول ، وطبقة الحكومة الإلكترونية ، وطبقة التجارة الإلكترونية ، وأخيراً طبقة البنية التحتية. كشفت الدراسة عن العديد من العوائق التي تحول دون تبني الحكومة الإلكترونية ، أبرزها الافتقار إلى البنية التحتية والسرية والخصوصية ونقص الخبراء ذوي المهارات العالية والمسائل التنظيمية والتكلفة. لذلك يقترح الباحثون أنه من الضروري مراعاة هذه العوائق وزيادة الوعي بها.

❖ الدارسة الثالثة: دراسة Weerakkody and Choudrie 2005 بعنوان

Exploring E-Government in the UK: Challenges, Issues and Complexities

• تهدف هذه الدراسة إلى فهم تأثير التحديات الاجتماعية والتكنولوجية على تطبيقات الحكومة الإلكترونية من خلال نتائج دراسة استكشافية أجريت في أحد أكبر المواقع (هيلينجدون - لندن) في إنجلترا

• وخلصت الدراسة إلى أن من أهم التحديات المجتمعية التي تمنع المواطنين من استخدام الحكومة الإلكترونية قلة الوعي ، وانعدام الثقة ، والصعوبات اللغوية ، وصعوبة الوصول إلى الإنترنت من منظور المواطن ، ولكن من منظور الحكومة ، فإن القيود المالية والسياسية هي يعتبر التحدي الأهم والعمل على إعاقة سير التنفيذ الكامل لمشاريع الحكومة الإلكترونية تظهر الدراسة أيضاً أن هذه التحديات المجتمعية الموصوفة أعلاه محاطة بالتعقيد والحواجز التكنولوجية ، مثل الحاجة إلى دمج العمليات والتقنيات المتباينة عبر الوكالات الحكومية المختلفة لتسهيل تقديم الخدمات بشكل فعال.

❖ الدارسة الرابعة: دراسة Yang and Rho 2007 بعنوان

E-Government for Better Performance: Promises, Realities and Challenge

• تهدف هذه الدراسة إلى تقييم ما إذا كانت الحكومة الإلكترونية قد حققت أهدافها وأفاقها وفهم التحديات التي تواجهها ، وتقييم تأثير الحكومة الإلكترونية على الوصول إلى الخدمة وتوافرها ، وكفاءتها ، وتكلفتها ، وفعاليتها ، وشفافيتها و تستند هذه الورقة البحثية إلى الأدبيات النظرية والتقارير الحكومية والبيانات الثانوية الأخرى و في الوقت نفسه ، لا تستطيع الحكومة الإلكترونية وحدها الوفاء بجميع وعودها ويجب أن تشمل مشاركة الناس. وأظهرت نتائج الدراسة

• أنه على الرغم من الكفاءات التي حققتها الحكومة الإلكترونية ، إلا أنه من الصعب تحقيق مكاسب اقتصادية و من الأصعب تحقيق النتائج النهائية ، مثل الفعالية ورضا المواطنين ومشاركتهم وشفافية الحكومة.

• توصلت هذه الدراسة كذلك أن الحقوق السياسية والاجتماعية ضرورية للنهوض بالحكومة الإلكترونية ، وأن الموارد والدعم من كبار القادة والتخطيط الاستراتيجي والتعاون مع الآخرين كلها ضمانات للنجاح في الحكومة الإلكترونية ومع ذلك ، لا تزال هناك عقبات وتحديات تحول دون استكمال تطبيق الحكومة الإلكترونية ، بما في ذلك نقص التمويل ، والخروقات الأمنية ، ونقص التمويل أحياناً.

❖ الدارسة الخامسة: دراسة Seresht 2009 بعنوان

E-Management: Barriers and challenges in Iran Phd Dollared TabateebeUniversity

• هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن فاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقات تطبيقها في الجامعات الإيرانية.
وأظهرت نتائج الدراسة

• وجود معوقات إدارية تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية تمثلت بعدم الوعي التكنولوجي، وافتقار الخبرة، وعدم الدافع والرغبة.

• بالإضافة إلى وجود معوقات أخرى تتمثل في المعوقات الثقافية والتكنولوجية ، كما أشار أفراد عينة الدراسة إلى فاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية في اختصار الوقت والجهد. تعقيب على الدراسات السابقة :

لقد رأينا من خلال الدراسات السابقة أن معظم الباحثين تناولوا موضوع الإدارة الإلكترونية من عدة جوانب ووجهات نظر، وقد توصلنا إلى بعض النتائج التي يمكن استخدامها في بحثنا والتي تتعلق بنفس الموضوع ، ومعظم هذه الدراسات موجودة في المجال الوظيفي للمرفق العام ، مع الأخذ في الاعتبار أن الدراسة الرابعة و السادسة تشبه تمامًا الدراسة التي درسنا فيها المشكلة ، لكن الاختلاف يكمن في النظرية ومجال دراستنا بأكملها ، أما باقي البحث فيتناول الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العامة ودورها في تحسين الخدمات العامة ، يستخدم معظم الباحثين طرقًا تحليلية وصفية في أبحاثهم ، مثل تلك المستخدمة في دراستنا ، ويستخدم عدد قليل من الباحثين طرقًا أخرى ، ونرى أيضًا النتائج من هذه الدراسة ازدادت خصوصًا من حيث الوقت والمكان طوال فترة الدراسة ، وتختلف تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الجزائر والدول العربية في أهدافها وتأثيرها على المجتمع ، وهذا ما وجدناه في هذه الدراسات.

أظهرت الدراسات السابقة أن الإدارة الإلكترونية تتميز بتعميم وتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أي دولة ، إلى جانب اختلاف استعداد الدول العربية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، مما يجعل الإدارة الإلكترونية تتوسط سلسلة من المشاكل. تحد.

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا ، يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية هي نموذج إدارة او إداري حديث قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، والذي يحول البيانات والمعلومات إلى بيانات إلكترونية متوفرة في شبكة المعلومات المؤسسية لتسهيل تطوير أعمال الإدارة التي أصبحت ضرورة للبقاء والاستمرارية ، حيث أدركت جميع المنظمات أن بإمكانها تطبيق هذا النهج الجديد الذي يعتمد على وسائل متقدمة للغاية لتقديم الخدمات على مستوى المواطن وبدأت الإدارة الإلكترونية تهتم بقطاع الخدمات العامة بناء على معايير الدقة والملاءمة والكفاءة من أجل خلق بيئة وثقافة إدارية إلكترونية حديثة تهدف إلى التحسين المستمر للخدمات العامة ، حيث يحظى القطاع بأهمية خاصة لما يوفره من مزايا وطبيعة بالإضافة إلى إشراك المواطنين في المعاملات والاستحواذ عليها حسب المنشأة لمواصلة عملية العمل وفق التقنية الحديثة لتقليل التكاليف وكسب الوقت خارج خصائصها.

ومع ذلك ، فإن الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية يتطلب النظر في مجموعة من المتطلبات والشروط ، من أهمها توفير البنية التحتية والميزانية المطلوبة لتنفيذ المشروع ، وتحديد استراتيجيات الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية ، والعمل على التغلب عليها. العملية كما تتقدم في العقبات والتحديات.

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية

مقدمة

بعد التعرض لتحديد المفاهيم والدراسة النظرية للموضوع، سوف نقوم من خلال هذا الفصل بإسقاط ما تم التعرض له في الفصل الأول ومحاولة للتعرف على ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر من خلال اختيار بلدية عين تموشنت كنموذج، ذلك كون أن الجزائر تحاول تطبيق الإدارة الإلكترونية خاصة من خلال تنفيذها للمشروع الإلكتروني الجزائري الذي يعتبر منعطفاً هاماً في مجال تطوير الخدمة العامة وخاصة في الإدارات المهمة مثل وزارة الداخلية و الإدارة المحلية والتي تهدف إلى تفعيلها و إتاحة جميع الآليات الحديثة لتنفيذ الإدارة الإلكترونية ، ومن ثم تساعد على تسهيل وتقليل كمية التوثيق التي يطلبها المواطن وتسهيل عمله اليومي لتحسين الخدمات العامة على مستوى البلديات عن طريق رقمنة السجلات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية ل توفير الجنسية وجوازات السفر البيومترية وبطاقات الهوية البيومترية وما إلى ذلك.

و قد تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين:

❖ المبحث الاول: التعريف ببلدية عين تموشنت

❖ المبحث الثاني: المعالجة الاحصائية لبيانات الدراسة الميدانية

المبحث الأول : عرض عام لبلدية عين تموشنت

تعتبر البلدية القاعدة القاعدية والوحدة الأدنى في التنظيم الإداري ، ونقطة المشاركة الأولى للمواطنين المحليين ، وحجر الزاوية للتطبيق التصاعدي لنظام الدولة لبناء الدولة ونظامها السياسي.

المطلب الأول: التعريف بالبلدية

اولا: لمحة تاريخية عن بلدية عين تموشنت

تقع عين تموشنت ، في أقصى الغرب من السهل العالي ، الذي يحتل أسفله وعاء كبير من سبخة وهران على بعد 504 كم غرب الجزائر العاصمة ويضرب تاريخ المنطقة في عمق التاريخ تعاقبت بها أحقاب تداولت شغلها مع اختلاف وتنوع الحضارات المارة بها:

• استمد المكان اسمه من العين العربية (المصدر) ، والبربر (ابن أوى) ، الذي يعطي مصدر، ابن أوى في اللاتينية ، كان يطلق عليه **Albulae** ، ولكن اسمها القديم قبل الاحتلال الروماني كان **Sufat** (الأصل الفينيقي) ، تم إنشاء المدينة في عام 119 في عهد الإمبراطور الروماني هادريان بإنشاء موقع عسكري يسمى **Proesidium-Sufative** بأمر من **Seius Avitus**8.

• **Sufat** السوفات: من 1600 إلى 1200 قبل الميلاد ، عبر التجار الفينيقيون وبقوا على ساحل تموشنت ، ولا سيما في منطقة بني صاف ، وخاصة في جزيرة راتشكون (المعروفة سابقا باسم كاب داكرا)،قرب نهاية القرن الأول قبل الميلاد يصل الرومان إلى سوفات يستقرون هناك بشكل مستدام وبينون تحصينات عسكرية للحماية من أي مهاجمين والموقع العسكري الذي تم تضمينه في أول ممر وقائي من التل في القرن الثاني عشر (ProesidiumSufativenote1) ، في القرن الرابع عشر استقرت قبائل جماعة بني عامر .

• الاحتلال الفرنسي : بعد الاستيلاء على الجزائر من قبل فرنسا في 5 يوليو 1830 ، فإن انهيار السلطة التركية في منطقة بيليك الغربية فتح فترة من الفوضى بين القبائل ، بما في ذلك بني عامر التي تغلبت على هذا الاضطراب عن طريق اختيار زعيمهم وأميرهم الحاج عبد القادر في سهل غريس، في 21 نوفمبر 1832 كانت إحدى الرهانات هي الحرب المقدسة ضد الفرنسيين ، وفي عام 1834 ، صنع عبد القادر السلام بمعاهدة **Desmichels** ، ولكن مع استئناف القتال بعد توقف معاهدة تافنا ، أصبح أولاد

زير وأولاد خلفا في الصف الأول ، وقدموا طلباتهم إلى فرنسا في عام 1842 ، باستثناء بعض خيام أولاد زير الذين اتبعوا عبد القادر على الحدود المغربية.

• نظرا لأن هذه المدينة قد عرفت واستضافت رجالا كبارا مثل الأمير عبد القادر ، ورايح بيطاط ، وشيخ البشير الإبراهيمي ، والعقيد عثمان ، والشهداء العربي بن جريد ، وأحمد عمور ، وإخوان بن عيسى شويرف صالح المفوض السياسي عابد جلول الذي قتل في الماركيز على يد الجيش الفرنسي مقتنعا بتحرير البلاد ، نشط عابد جلول في المنطقة 3 حيث شارك في العديد من العمليات المطلوبة .

• خلال الاستعمار الفرنسي احتل المستوطنون في منطقة عين تموشنت 65 % من الأراضي الزراعية على 1100 مزرعة (89 % من مزارع الكروم) ، والمسلمين 35 % على 4270 مزارع (بما في ذلك 11 % من مزارع الكروم).

• التاريخ الإداري : تم ترسيم عين تموشنت بلدية في عام 1865 ، بلدية كاملة الخدمات على مساحة 40716 هكتارات وتشمل عين تموشنت ثلاثة مرفقات تتألف من قسم بلدية عين خيال وإيل بريدج ، وقسم بلدية ريو سالادو ، وتيرغا وراحيل وقسم بلدية عين الأربعة و M'leta .

• في عام 1869 ، وصلت القرية الفرنسية الصغيرة إلى فئة البلديات ، وبسرعة كبيرة بفضل التركيبة السكانية المتناقضة ، أصبحت مدينة عين تموشنت في أوائل القرن العشرين نموذجا للاستعمار الفرنسي في الجزائر ، خاصة مع الحدث من أزمة Philixora في فرنسا 1880 حتى 1890 ، وإدخال ثقافة الكرمة. وتأسست بلدية عين تموشنت بلدية مختلطة بموجب مرسوم صادر في 23 سبتمبر 1874 وتضم أصلا الأوروبيين لسكان شباط اللحم وحمام بو حجر وعشرة دوريات في سيدي بومدين وسيدي بن عدة وسيدي دحو ، أوبليل ، أغلال ، سوف التل ، وادي برقش ، وادي سبأ ، وسيدي بختي ، على مساحة حوالي 167,000 هكتار في عام 1887 ، تضم المدينة 2492 أوروبيا و 1737 جزائريا و 333 إسرائيلي، في عام 1955 ، AIN TEMOUCHENT أصبحت مقاطعة فرعية من مقاطعات وهران.

• وفي عام 1926 كان عدد السكان 8915 أوروبي و 4994 جزائري وكانت الكروم هي النشاط الرئيسي في المنطقة (3744 هكتار في 1930) وبعام 1962 تكونت البلدية من وسط المدينة مع الأحياء السكنية من الفلل الفاخرة للأوروبيين والمباني الحديثة للطبقة المتوسطة، الأحياء المسلمة تشغل من جهتها ضواحي المدينة مثل سيدي سعيد أو ديار المحبة، دوار قرية (التي كانت تسمى سابقا قرية نيغرو) ، ثم أعيدت تسميته لاحقا باسم مولاي مصطفى على اسم رجل قديس في السراغليو ثم بعد الاستقلال في عام 1963 أصبحت دائرة، و فقط في عام 1984 وصلت إلى مكان ولاية اين أضحت عاصمة للولاية.

• أحداث في عام 1999، دمر زلزال بلغت قوته 5.8/10 على مقياس ريختر معظم المدينة القديمة.

سمح قرض بقيمة 83.5 مليون دولار أمريكي منحه البنك الدولي للحكومة الجزائرية لإعادة الإعمار السريع للمدينة ، تم بفضلها انجاز مدينة جديدة ، مستشفى ، حديقة عامة مساحتها هكتار واحد تم تحقيقها وافتتحت في ديسمبر 2003 .

ثانيا : الخصائص الطبيعية والسكانية للبلدية

• تعتبر بلدية عين تموشنت واحدة من المناطق السياحية الاستراتيجية التي تزخر بها الجزائر، كونها منطقة تتميز بمناظر طبيعية خلابة وأراض فلاحية خصبة، جعلت منها منطقة فلاحية بامتياز وهي تتموقع في موقع جعلها أيضا مقصدا للكثير من الزوار من داخل الوطن و خارجه يغلب عليها الطابع الفلاحي اد كانت من ضمن البلديات المحظوظة في مجال الفلاحة، بعد تحصلها على كل أنواع الدعم، بدءا بالامتياز الفلاحي، ثم برنامج التنمية الفلاحية، مروراً باستصلاح الأراضي الفلاحية وصولا السياسة الإرشاد الفلاحي الذي به تم عصرنة القطاع وتطويرا لإنتاج في جميع الشعب.

- المطلب الثاني: المؤشرات الاقتصادية لبلدية عين تموشنت

تعتبر البلدية منطقة فلاحية بامتياز وبحكم كونها عاصمة الولاية وتوسطها مسافة لعدة شواطئ ومعالم أثرية تدخل ضمن اقليم الولاية التي هي عاصمتها قبلة للزوار والسياح مما اكسبها خاصية صفة المدينة السياحية بامتياز حيث يوجد على بعد حوالي 12 كيلو متر منها العديد من المنتجعات الساحلية مثل Rachgoun (مركز العطلات وشواطئ Madrid و BeniSaf و Terga و Sassel و وادي الحلوف و Sebiates و Bouzedjar).

يمتد الساحل الرائع على البحر المتوسط لمسافة 80 كم الى جانب الينابيع الحرارية (حمام بوحجر ومجمع الفنادق والمنطقة الحرارية البركانية سابقا) كما تزخر هذه المنطقة بمناظر طبيعية جميلة تتناوب فيها سهول وهضاب صخرية وتلال مرتفعة وجبال ووديان.

• القطاع الفلاحي : يتحد المناخ وطبيعة التربة والموارد المائية لتشكل مجموعة من الظروف الطبيعية المواتية للزراعة، تتمتع بمناخ البحر الأبيض المتوسط وسلسلة من مستويات طبقة المياه الجوفية المياه الضحلة وذات النوعية الجيدة كل هذه الظروف تجعل المنطقة منطقة زراعية مميزة امتازت ولا زالت بزراعة الكروم حيث كانت عين تموشنت تعد المدينة واحدة من أكبر منتجي النبيذ في فرنسا ومستعمراتها، الكروم هي المحصول الرئيسي الذي يغطي أكثر من نصف الأراضي، والنبيذ المنتج هو على درجة عالية ويحظى بتقدير خاص.

• توجد مدرسة للزراعة في عين تموشنت بمساحة 104 هكتارات لجميع ثقافات شمال إفريقيا، بما في ذلك 25 هكتارا من تقرير مزارع الكروم ، و 4 هكتارات من مزارع الكروم التجريبية مع أهم بذور أمريكا و 35 هكتارا من الحبوب، كان النشاط الكرمي هو ثروة المنطقة.

• المنشآت الصناعية: تتربع البلدية على مساحة توسع نشاط بالمنطقة الصناعية على مساحة 9,65 هكتار تشغل منها مساحة 6,53 هكتار في المجال الصناعي جلها تخص مواد البناء ولا تستغل للغرض المرجو منها بسبب استعمالها من طرف حائزها كمستودع للتخزين واخرين تشيدوا بها عقارات سكنية .

• القطاع التجاري : حرص مسئولو بلدية عين تموشنت على خلق مداخل جديدة حيث تم تخصيص غلاف مالي لإعادة تهيئة سوقين جواريين بحبي الجوهرة و الزيتون أنجزا خلال السنوات الأخيرة لكن لم يتم استغلالهما فعليا كما استفاد سوق الخضر والفواكه الواقع بوسط المدينة عين تموشنت من عملية بغلاف مالي يقدر بمليون دج لإعادة الاعتبار له وتأهيله وتوسعت العملية لتشمل ساحة الشهداء المحاذية التي حظيت بدورها بغلاف مالي خاص للتكفل بإعادة تهيئتها وفق صورة تتماشى والخصوصية السياحية للمدينة.

المطلب الثالث : تحليل الهيكل التنظيمي للبلدية

يتراس البلدية رئيس المجلس الشعبي البلدي و يشرف على تقسيمها من اجل تنفيذ احسن المداولات و المخطط يوضح الاجهزة و هياكل ادارة البلدية.

الهيكل التنظيمي

رئيس المجلس الشعبي البلدي

الامين العام

مصلحة امانة المجلس الشعبي البلدي

التوثيق و العلاقات الخارجية

مكتب البريد و الارشيف		مكتب المنازعات			مكتب التنسيق و التلخيص		
مصلحة الصيانة	مصلحة التعمير و البناء و التجهيز	مصلحة النظافة و حماية المحيط	مصلحة التنظيم و الشؤون العامّة	مصلحة المستخدمين	المصلحة المالية	مصلحة الشؤون الاجتماعية	مصلحة الشؤون الثقافية و الرياضية

المصدر: وثائق مقدمة من طرف البلدية

المبحث الثاني: المعالجة الاحصائية لبيانات الدراسة الميدانية

دراسة تطبيق الادارة الالكترونية ببلدية عين تموشنت ولاية عين تموشنت وفق هذا سيتم تحليل النتائج المتوصل إليها عن طريق الاستبيان الذي تم توزيعه ومن خلاله سيتم الإجابة على فرضيات الدراسة.

المطلب الاول: مجتمع واداة الدراسة

يرجع استخدام عينة بدلاً من دراسة مجتمع البحث بأكمله إلى التكلفة الهائلة والوقت والجهد المرتبطين بهذا النهج الأخير ، مما يجبر الباحثين على اختيار عينة تمثيلية لمجتمع البحث، يشير مجتمع البحث إلى جميع أعضاء المجتمع الذي يسعى الباحثون لإجراء البحوث من أجله ، مما يعني أن كل فرد أو وحدة أو عنصر ينتمي إلى هذا المجتمع هو أحد مكونات ذلك المجتمع، فالعينة تعني جزءاً صغيراً من السكان الذين تتم دراستهم ، أي بعض أعضاء هذا المجتمع الذين نريد دراستهم، إنه نموذج مصغر منه لأنه في هذا الجزء تتوفر خصائص الكل ، مما يعني أن الجزء هو التمثيل الحقيقي للكل، يجب أن تكون العينة ممثلة لمجتمع البحث ، ولا يمكن عمل التعميمات بدون العناصر الممثلة.

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي بلدية عين تموشنت ولاية عين تموشنت، حيث اجريت الدراسة على عينة عددها 40 موظف من مجتمع الدراسة اختبرت بطريقة عشوائية.

لقد تم اختيار عينة تمثل جزءاً من مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية، العينة تمثل الموظفين الإداريين العاملين ببلدية عين تموشنت البالغ حجمها 40 موظف، تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارات ميدانية لأفراد عينة الدراسة بعد أخذ موافقة إدارة البلدية لتوزيع الاستبيانات على المبحوثين من الجنسين، مع إعطائهم الوقت الكافي لتعبئة الاستبيان و تسليمه للباحث استرد منها 40 استبانة، وبعد فحصها استبعدت منها 3 استبانة بسبب تدني مستوى الجدية في الإجابة عليها، حيث كانت الإجابات لا تتوافق مع طبيعة الموضوع أو لم يكمل أصحابها إجاباتهم أو امتنعوا عن ذلك، وبذلك بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي 37 استبانة نظراً لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة، و 92.5% نسبة جيدة لأغراض البحث العلمي و لعملية التحليل، و هذا ما يوضحه الجدول التالي.

جدول رقم 4 عدد الاستبيانات الموزعة و المستردة و المستبعدة و الصالحة لتحليل الاحصائي

فئة الاستبيانات	العدد	النسبة المئوية
الاستبيانات الموزعة	40	100%
الاستبيانات المستردة	40	100%
الاستبيانات المستبعدة	3	7.5%
الاستبيانات الصالحة الاستبيانات المستردة- الاستبيانات المستبعدة	37	92.5%

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

المطلب الثاني: أداة الدراسة الميدانية

اعتماداً على طبيعة موضوع البحث وطبيعة البيانات والمعلومات المراد جمعها والوقت المسموح به وقدرة المواد المتاحة ، فإن أنسب أداة لتحقيق أهداف البحث هي الاستبيان الذي يدعم المعلومات النظرية للحصول على الموضوع ذات صلة ، بالإضافة إلى أدوات أخرى مثل المقابلات التي تتجاوز صعوبة الحصول عليها.

أولاً: أداة الدراسة

الاستبيان «هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المقننة (مغلقة أو مفتوحة)، التي توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على بيانات و معلومات حول قضية معينة أو اتجاه أو موقف معين».

كما يعرف بأنه: «مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيداً للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها و بواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعومة بحقائق».

الاستبيان و هو الاداة الرئيسة للدراسة بغرض معرفة واقع تطبيق الادارة الالكترونية في الخدمة العمومية لبلدية عين تموشنت قمنا بوزيع 40 استمارة استبيان تم ارجاع 37 منها و هو الحجم النهائي لعينة الدراسة ، وتم تصميمه على النحو التالي:

- البيانات أولية والتي تكونت من النوع، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية والوظيفة.
- متغيرات الدراسة اذ تكونت الاستبانة من 25 سؤال تم تصنيفهم وفق محورين، محور خاص بعناصر الادارة الالكترونية و محور خاص بمعوقات الادارة الالكترونية و التي تعبر عن جوهر الدراسة و هو الكشف عن واقع تطبيق الادارة الالكترونية على مستوى بلدية عين تموشنت و الجدول التالي يوضح توزيع العبارات على محاور الاستبانة

جدول رقم 05 توزيع العبارات على محاور الاستبانة

المحور	عدد العبارات	النسبة المئوية
عناصر الادارة الالكترونية	12	48%
معوقات الادارة الالكترونية	13	52%
المجموع	25	100%

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

ثانياً: المقياس المستخدم

لقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لدراسة درجة إجابات المستجوبين على عبارات الاستبيان، وهذا المقياس مكون غالباً من خمس اختيارات الموضحة كالتالي :

جدول رقم 06 مقياس ليكرت الخماسي

الاجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

- باعتبارنا اننا اعتمدنا على مقياس ليكرت الخماسي و الذي يحتوي على خمس درجات من 1 الى 5 فقيمة المدى هي $5 - 1 = 4$ و الذي يتم تقسيمها على خلايا المقياس $5/4 = 0.8$ بحيث تضاف هذه القيمة للقيم المعطاة لك

جدول رقم 07 درجات الاستجابة على حسب سلم ليكرت الخماسي

المتوسط الحسابي الاجابة	1.80 - 1	2.59 - 1.80	3.39-2.60	4.19 - 3.40	5 - 4.20
ادرجة الاستجابة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

المطلب الثالث: ملانمة الاستبيان

تعني هذه الخطوة أن الباحث يعرف أنه عند إعادة تطبيق كل عنصر من عناصر الاستبيان على نفس الموضوع ، فإنه سيعطي نفس النتيجة ، ويعرف أيضاً أن الاستبيان ككل سيعطي نفس الشيء عند إعادة تقديمه إلى نفس الشخص نتيجة لذلك يعني استقرار نتائج الاستبيان.

اولا: صدق الاستبيان

- صدق الاستبيان: يقصد به مدى تناسق فقرات الاستبيان مع متغيرات الدراسة التي تعمل على قياسها و أن مضمونها يتفق مع الغرض الذي صممت من أجله، لذا و للتحقق من صدق محتوى أداة البحث تمت مراجعتها مع الأساتذة التخصص و عرضها على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في علوم التسيير و إدارة الموارد البشرية و الإحصاء لإبداء رأيهم فيها، من حيث عدد العبارات، شموليتها، تناسب محتواها، الصياغة اللغوية، أو أي ملاحظات أخرى يروها مناسبة، وقد تم التأكد من صدق الاستبيان ظاهريا، و الأخذ بأرائهم إلى أن صار على ما هو عليه في شكله النهائي.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

- ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات أداة الدراسة إبقاء المستجوب على إجابته دون تغيير أو أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة في حالة إعادة توزيعها أكثر من مرة في نفس الظروف والشروط، و قد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ و كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 08 معامل ألفا كرونباخ

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
25	0.829

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

• بلغ معامل ألفا كرونباخ الإجمالي بعد المعالجة الإحصائية للبيانات المتوفرة بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science SPSS، 0.829، بنسبة 83 % و هي قيمة مرتفعة و موجبة الإشارة، ما يدل على ثبات الاستبانة و صلاحيتها للتطبيق الميداني و هو ما يساعد في الحصول على نتائج دقيقة.

حيث تشير النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا للمقياس المستخدم في الدراسة أكبر من 0.60 و هو الحد الأدنى المطلوب لهذا المعامل، و بالتالي فإن قيمة معامل ألفا تعتبر مقبولة، بناء على ذلك يمكن القول بأن الاستبيان ككل بمحاوره يتمتع بثبات جيد و يمكن الاعتماد على نتائجه والاستفادة منها في التحليل، مما جعلنا على ثقة بصلاحيته للتحليل والإجابة على كافة تساؤلات البحث و اختبار فرضياته و تعميم نتائجه على مجتمع الدراسة.

المطلب الرابع: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة

بعد تحديد مجتمع الدراسة و تحديد أفراد العينة التي تمثله، و تصميم الاستبيان بشكله النهائي وفق سلم ليكرت الخماسي و قياس درجة صدقه و ثباته، تم توزيعه على أفراد العينة من موظفين ببلدية عين تموشنت في الفترة الممتدة من 20 فيفري إلى غاية 6 مارس 2022، و تم جمع الاستبانات و تفرغها و تبويبها باستخدام برنامج SSPS لتحليل البيانات و استخراج النتائج .

لتحليل و تفسير البيانات التي تم جمعها من الاستبيان، تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية الكمية، و عرضها بطرق عدة مثل الجداول الإحصائية، والتكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري باستخدام برنامج SPSS، التي يمكن من خلالها التعبير عن المعطيات الكيفية بمعطيات كمية يسهل التعبير عنها وبالتالي سهولة تحليلها.

بعد تفرغ الاستبانات و إدخال الإجابات و ترميزها و تبويبها في جداول إحصائية، تمت معالجة البيانات إحصائياً بهدف الوصول إلى نتائج كمية بشأنها، باستخدام برنامج SPSS.

اولاً: توزيع الأفراد العينة حسب النوع

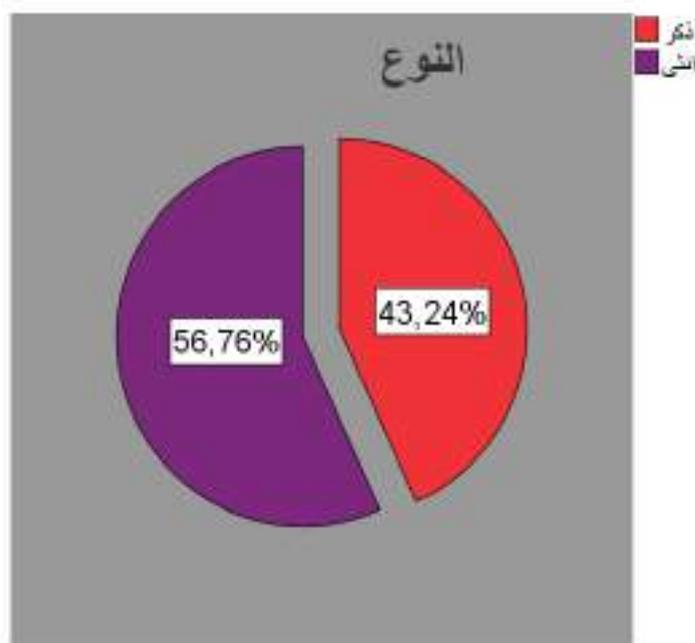
يمكن توضيح نوع عينة الدراسة من خلا الجدول التالي :

جدول رقم 09 توزيع الأفراد حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	16	%43.2
اناث	21	%56.8
المجموع	37	%100

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

شكل رقم 04 يمثل توزيع الافراد حسب النوع



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

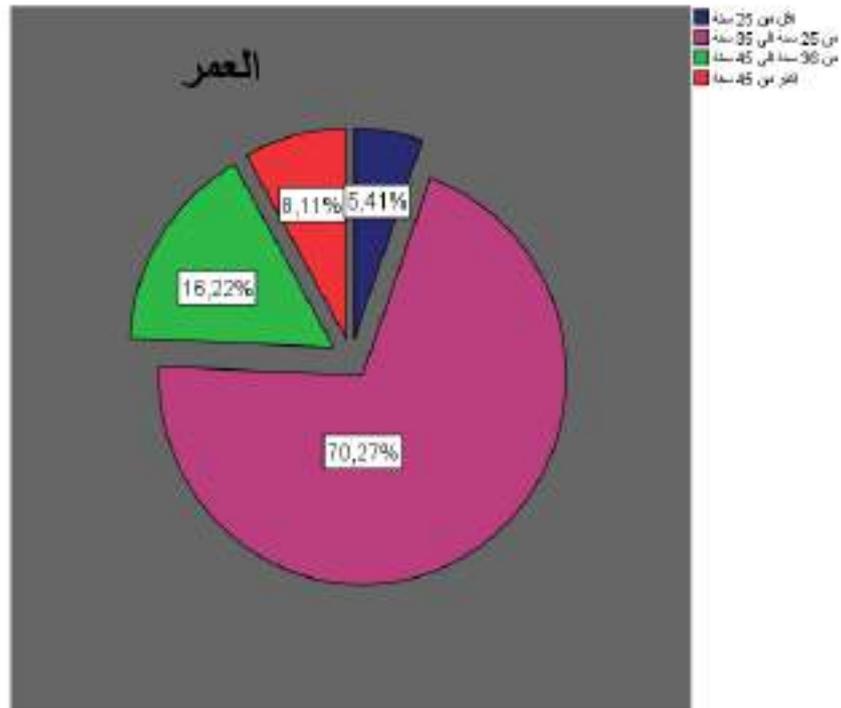
- بين الجدول أعلاه أن %43.2 من عينة الدراسة هم من الذكور، و%56.8 من عينة الدراسة هم من الإناث ويرجع ذلك إلى التدفق الكبير للنساء في القوى العاملة ، ودخولهن إلى سوق العمل ، وخاصة في المناصب التنفيذية والإدارية ، والمزايا العديدة التي يتمتعن بها والتي تؤهلهن لتقاسم المسؤوليات الإدارية ومختلف أنواع ومستويات ودرجات التنفيذ مع مهام الرجال ، تتحمل العبء الثقيل للتنظيم والقيادة والسيطرة والمتابعة وغيرها من الأعمال و الصبر، هذا هو ما يميز المرأة أكثر من الرجال ، ناهيك عن أنها تتحكم في الانفعالات الناتجة عن ضغط العمل.

ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر
 يكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب العمر كالتالي :
 جدول رقم 10 توزيع افراد العينة حسب العمر

الفئات العمرية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 25 سنة	2	5.4%
من 25 سنة الى 35 سنة	26	70.3%
من 36 سنة الى 45 سنة	6	16.2%
اكثر من 45	3	8.1%
المجموع	37	100%

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

شكل رقم 05 يمثل توزيع الافراد حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

- بين الجدول و الشكل أعلاه أن عدد الأفراد في الفئة العمرية أقل من 25 سنة يقدر ب 2 أفراد وهو ما يعادل نسبة 5.4% ، أما عدد الأفراد في الفئة العمرية من 25 سنة إلى 35 سنة والذي يقدر ب 26 بنسبة 70.3%، و عدد الأفراد في الفئة العمرية من 36 سنة إلى 45 سنة قدرت ب 6 افراد بنسبة 16.2%.

أما عدد الأفراد في الفئة العمرية أكثر من 45 سنة هو 3 بنسبة 8.1% و بالتالي تعتبر الفئة العمرية من 25 سنة إلى 35 سنة أكبر نسبة في البلدية وهذه مجموعة شابة ديناميكية ، لذا من السهل الاندماج في عالم التكنولوجيا لأن معظم الموظفين الجدد عادة ما يكون لديهم أوراق اعتماد يمكن أن تتكيف مع عملية التحول الإلكتروني مما يجعلها الفئة المناسبة للتنفيذ بشكل أفضل مما يتطلب زيادة مقدار الاهتمام والاعتراف في هذه الفئة من برامج الإدارة الإلكترونية ضروري إلى حد كبير لأن الوظائف الإدارية الإلكترونية تتطلب طاقة وإبداعاً أكثر مما يمكن أن توفره فئة الشباب أكثر من الفئات العمرية الأخرى.

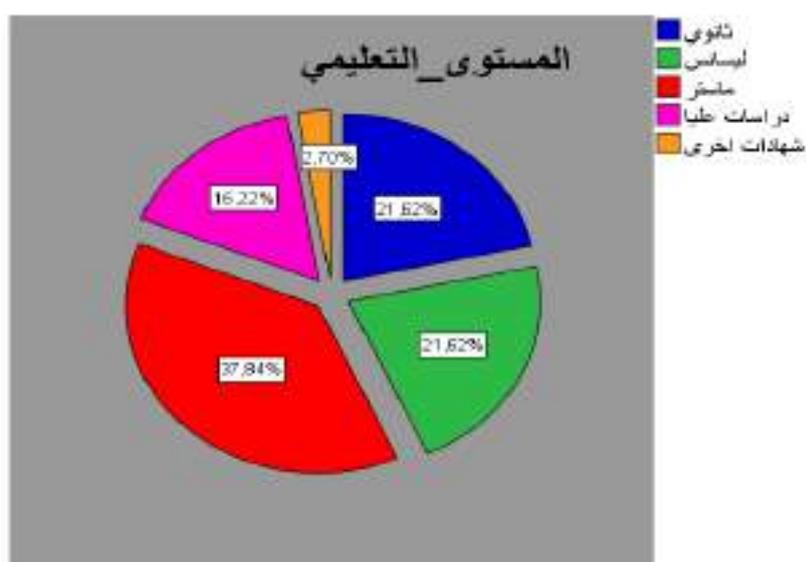
ثالثاً: توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

يكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي كالتالي :

جدول رقم 11 توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	8	21.6%
ليسانس	8	21.6%
ماستر	14	37.8%
دراسات عليا	6	16.2%
شهادات اخرى	1	2.7%
المجموع	37	100%

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss
شكل رقم 06 يمثل توزيع الافراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

• يبين الجدول اعلاه ان عدد افراد بمستوى ثانوي و الذي يقدر ب 8 بنسبة 21.6% و الذي يساوي عدد و نسبة الأفراد بمستوى ليسانس اما الافراد المتحصلون على شهادة الماستر فعددهم 14 بنسبة 37.8% و الافراد المتحصلون على شهادات عليا فعددهم 6 بنسبة 16.2% و فرد 1 ذات شهادة اخرى بنسبة 2.7% نستخلص ان معظم المستوجبين متحصلين على شهادات جامعية وهم يمثلون العمال الحاصلين على درجات دراسات عليا وهي شهادة تدل على وجود القدرات والمهارات البشرية في هذا الاهتمام ، حيث تهيمن مستويات التعليم الجامعي على المستويات المتوسطة أو الدنيا وهذا هو مؤشر مهم وإيجابي للاهتمام فالموظفون مؤهلون علمياً وبالتالي لديهم القدرة على فهم أهمية أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها من خلال الاستثمار في الكفاءات والمؤهلات التي يكتسبونها أثناء تعليمهم نظراً لمستوى التعليم العالي للموظفين ، سيمكن ذلك السلطات من تنفيذ إدارة إلكترونية فعالة وسريعة ، حيث تعتمد إدارة السلطات على مؤهلاتهم وبيانات اعتمادهم العلمية عندما يتعلق الأمر بتوظيف الموارد البشرية ، الذين يدخلون الجامعة أو يتخرجون منها. في هذه العملية ، من أجل تحسين أداء مستوى الخدمة العامة

رابعا: توزيع افراد العينة حسب الخبرة

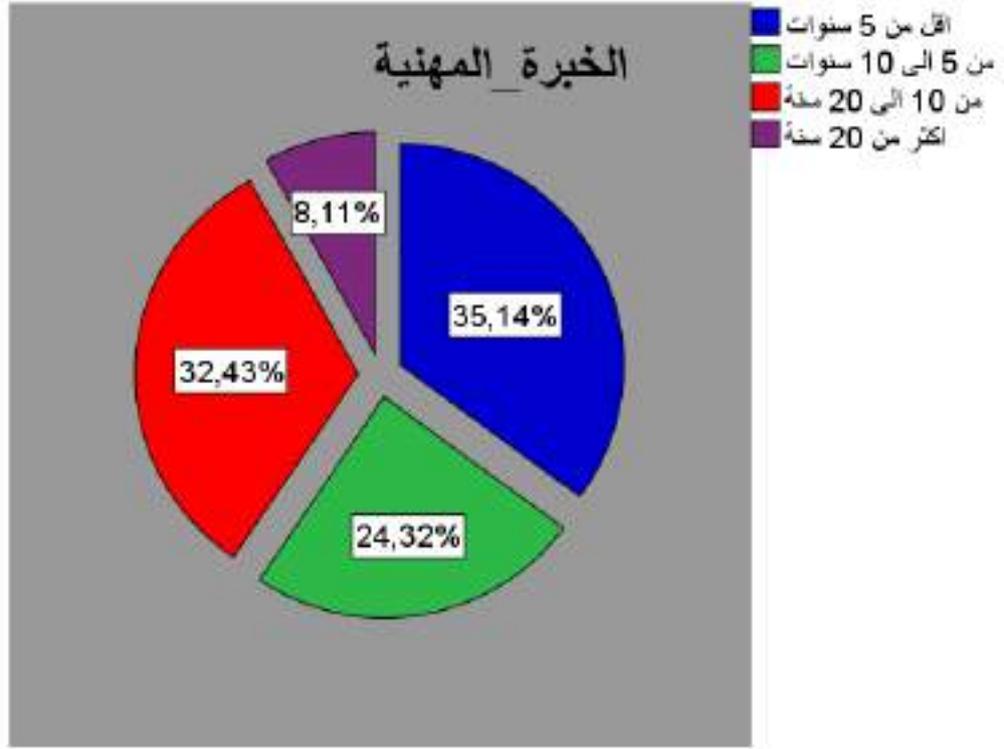
يكن توضيح توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية كتالي

جدول رقم 12 توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة المهنية
35.1%	13	اقل من 5 سنوات
24.3%	9	من 5 الى 10 سنوات
32.4%	12	من 10 الى 20 سنوات
8.1%	3	اكثر من 20 سنة
100%	37	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

شكل رقم 07 يمثل توزيع الافراد العينة حسب الخبرة المهنية



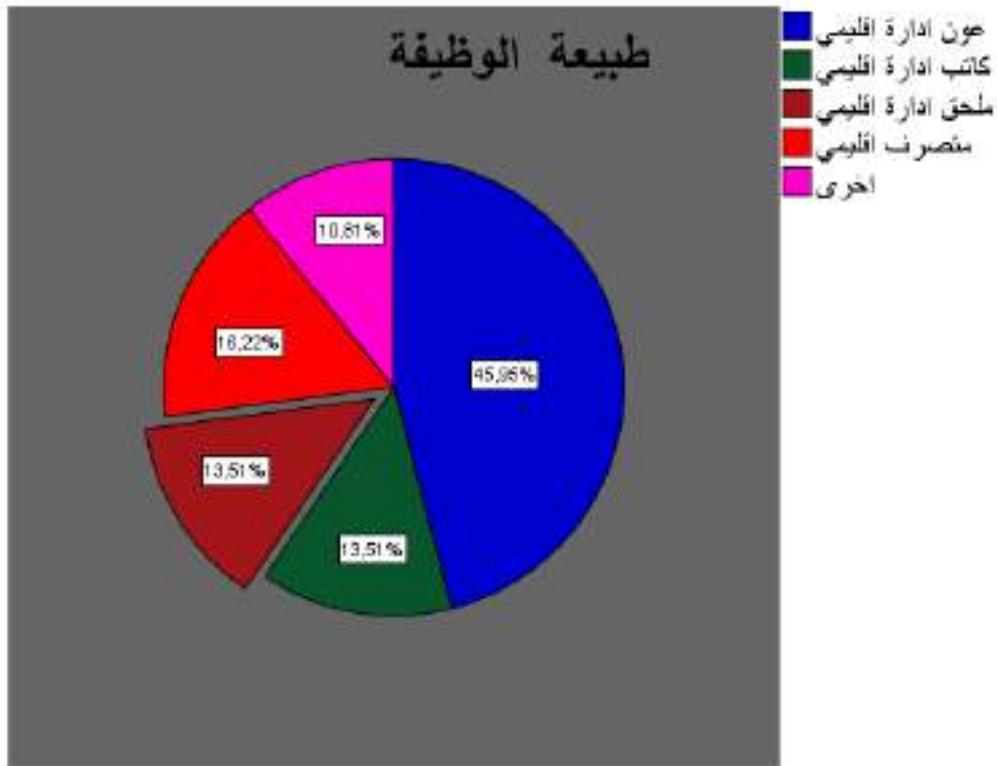
المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

- يبين الجدول اعلاه و الشكل ان نسبة 35.1% من عينة الدراسة لم تزد سنوات خبرتهم عن 5 سنوات و ان 24.3% ترواحت نسبة خبرتهم من 5 سنوات الى 10 سنوات في حين ترواحت 32.4% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم ما بين 10 سنوات الى 20 سنة اما سنوات الخبرة الاكثر من 20 سنة كانت ل 8.1% من عينة الدراسة.
- تؤكد هذه النتائج ان البلدية تضم موظفين جدد ليس لديهم خبرة حيث ان نسبة العاملين التي خبرتهم اقل من 5 سنوات هي النسبة المرتفعة الامر الذي يعكس بدوره قدرة هذه الفئة على تأدية وظائفها في البلدية بفعالية و كفاءة كما ان لديها المهارات الكافية للتأقلم مع الادارة الالكترونية.

خامسا: توزيع افراد العينة حسب الوظيفة
 يكن توضيح توزيع افراد العينة حسب الوظيفة كتالي
 جدول رقم 13 توزيع افراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
عون ادره اقليمي	17	45.9%
كاتب ادره اقليمي	5	13.5%
ملحق ادره اقليمي	5	13.5%
متصرف اقليمي	6	16.2%
اخرى	4	10.8%
المجموع	37	100%

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss
 شكل رقم 07 يمثل توزيع الافراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

- يبين الجدول و الشكل اعلاه عدد اعوان ادره الاقليمية 17 أي ما نسبته 45.9 كما بلغ عدد كاتب ادره اقليمي 5 ما نسبته 13.5 و الي يساوي ملحق ادره اقليمي.

و بلغ عدد متصرف اقليمي 6 بنسبة 16.2 اما الوظائف الاخرى بلغت 4 افراد بنسبة 10.8 نلاحظ ان اكبر فئة هي اعوان ادارة اقليمي و هذا راجع لطبيعة العمل في البلدية و منه نستخلص ان منصب عون ادارة اقليمي يشغل اكبر نسبة و قد يعود ذلك لطبيعة النشاط او لطبيعة المناصب المطلوبة للعمل الاداري داخل البلدية و التي تحتاج الى لاعوان اكثر.

المطلب الخامس: عرض و تحليل النتائج الخاصة بمحاور الدراسة

يتناول المبحث ما تم التوصل اليه من نتائج التحليل الاحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال استبيان الدراسة باستخدام الاحصاء الوصفي و الاستدلالي وذلك من خلال الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات محاور الاستبيان تمثل الجداول الموالية نتائج تحليل معلومات عينة الدراسة المختارة و التي تم اعدادها بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

اولا: الوسط الحسابي و الانحراف المحوري لفقرات المحور الاول عناصر الادارة الالكترونية

فيما يلي تحليل لاجابات افراد العينة على عبارات المحور الاول حيث كانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي

الجدول رقم 14 عناصر الادارة الالكترونية

درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابات افراد العينة					المقياس	عبارات المحور الاول
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
			5	4	3	2	1		
مرتفعة	0.638	3.9730	5	30	/	/	2	التكرار	توفر البلدية اجهزة حاسوب ولواحقه
			13.5	81.1	/	/	5.4	النسبة	
مرتفعة	0.194	4.0270	3	33	/	1	/	التكرار	تتوفر البلدية على شبكة الانترنت
			8.1	89.2	/	2.7	/	النسبة	
مرتفعة	0.435	3.8108	2	29	3	3	/	التكرار	يوجد في البلدية شبكة داخلية تربط الادارة بالموظفين
			5.4	78.4	8.1	8.1	/	النسبة	
مرتفعة	0.608	3.9459	4	31	/	/	2	التكرار	تتوفر البلدية على البرامج الحاسوبية اللازمة لأداء الاعمال الادارية
			10.8	83.8	/	/	5.4	النسبة	
مرتفعة	0.164	4.0541	4	31	2	/	/	التكرار	تمتلك البلدية موقع على شبكة الانترنت
			10.8	83.8	5.4	/	/	النسبة	
مرتفعة	0.730	3.7838	4	27	/	6	/	التكرار	تستخدم البلدية موقعها على شبكة انترنت لغرض توفير المعلومات عليها
			10.8	73	/	16.2	/	النسبة	
مرتفعة	0.132	4.0811	4	32	1	/	/	التكرار	لدى البلدية قواعد بيانات تتميز بحفظ المعلومات
			10.8	86.5	2.7	/	/	النسبة	
مرتفعة	0.386	4.0541	6	29	/	2	/	التكرار	الاجراءات التقليدية المتبعة تأخذ الكثير من الوقت
			16.2	78.4	/	5.4	/	النسبة	

متوسطة	1.314	3.2703	4	16	5	10	2	التكرار	يوجد لدى البلدية استراتيجية للترتيب وتأهيل العاملين مع الادارة الالكترونية
			10.8	43.2	13.5	27	5.4	النسبة	
مرتفعة	0.333	4.000	4	31	/	2	/	التكرار	يوجد في البلدية متخصصين في تحديث وإصلاح برامج والمعدات
			10.8	83.8	/	5.4	/	النسبة	
مرتفعة	0.901	3.6486	4	23	4	5	1	التكرار	لديك مؤهلات علمية لتطبيق الادارة الالكترونية
			10.8	62.2	10.8	13.5	2.7	النسبة	
مرتفعة	0.853	3.6216	3	24	4	5	1	التكرار	بمقدورك التحكم في أساليب وأنظمة الارشفة الرقمية
			8.1	64.9	10.8	13.5	2.7	النسبة	
مرتفعة	0.557	3.8558	المتوسط العام						

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

• يشير الجدول إلى إجابات المستجوبين المتعلقة بالفقرات المتعلقة بعناصر الادارة الالكترونية، و قد اتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 3.8558 بأهمية نسبية مرتفعة، و بانحراف معياري قدر ب 0.557 و هذا ما يدل على توفر عناصر الادارة الالكترونية لدى قطاع البلدية.

أما عن أقصى قيمة للمتوسطات الحسابية في هذا المحور فكانت 4.0811 و 4.0541 بالنسبة للفقرة رقم 5 و 7 ، وهي أكبر من الوسط الحسابي الكلي، و هذا ما يؤكد ان المصلحة تم تجهيزها بالمعدات و الاجهزة الالكترونية اللازمة لتطبيق مشروع الادارة الالكترونية.

• وافق معظم افراد العينة على العبارة رقم 8 و التي تشير لاجراءات التقليدية المتبعة تأخذ الكثير من الوقت و ان هذه الاجراءات يتخللها بطئ و انعدام الشفافية بمتوسط حسابي 4.0541 و الذي دلت قيمية الانحراف المعياري عليه 0.386.

• أما بالنسبة للفقرات المتبقية تبين أن قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات تراوحت قيمتها ما بين 3.2703 و 4.0270 بأهمية نسبية مرتفعة، و بانحراف معياري ما بين 1.314 و 0.194 و هذا يدل على أن استجابات أفراد العينة تميل إلى قبول محتوى العبارات، و أن هناك تقارب في وجهات النظر بالنسبة للأفراد المستجوبين حول هذه الفقرات و بدرجة مرتفعة، مما يفسر أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على الحاسوب لإنجاز مهام تسيير الموارد البشرية ، و استعمال الأجهزة والبرامج التي تتميز بسهولة الاستخدام و بالسرعة في استرجاع المعلومات، أما عن المتوسطات الحسابية للإجابات على الفقرات 2، 5، 7 فهي متوسطة و هي أقل من الوسط الحسابي الكلي مما يفسر عدم احتواء قاعدة بيانات خاصة يجمع بيانات الموارد البشرية.

ثانيا: الوسط الحسابي و الانحراف المحوري لفقرات المجور الثاني معيقات الادارة
الالكترونية
الجدول رقم 12 معيقات الادارة الالكترونية

درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابات افراد العينة					المقياس	عبارات المحور الاول
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
			5	4	3	2	1		
منخفضة	1.308	2.5676	/	13	1	17	6	التكرار	انعدام التخطيط السليم
			/	35.1	2.7	45.9	16.2	النسبة	
منخفضة	0.979	2.5135	/	8	8	16	5	التكرار	صعوبة تعديل وتبسيط الاجراءات الادارية لكي تتلاءم مع تطبيق الادارة الالكترونية.
			/	21.6	21.6	43.2	13.5	النسبة	
متوسطة	0.901	2.6486	/	8	12	13	4	التكرار	عدم دعم الادارة العليا
			/	21.6	32.4	35.1	10.8	النسبة	سياسة تحول نحو العمل الالكتروني
منخفضة	1.366	2.5405	/	12	4	13	8	التكرار	عدم ملائمة القوانين والتشريعات الجزائريه للتوجه نحو الادارة الإلكترونية
			/	32.4	10.8	35.1	21.6	النسبة	
متوسطة	1.380	3.1892	1	21	4	6	5	التكرار	عدم وجود بيئة عمل الكترونيه محمية وفق اطار قانون
			2.7	56.8	10.8	16.2	13.5	النسبة	
متوسطة	1.456	2.6486	1	12	4	13	7	التكرار	غياب التشريعات تحرم اختراق وتخريب البرامج الالكترونية
			2.7	32.4	10.8	35.1	18.9	النسبة	
منخفضة	1.030	2.4324	/	7	9	14	7	التكرار	غياب قوانين تحمي من السطو الالكتروني
			/	18.9	24.3	37.8	18.9	النسبة	
متوسطة	1.249	3.0270	/	19	4	10	4	التكرار	مقاومه العاملين للتغيير والشعور انه ليس لهم مقعد في الادارة الجديدة الادارة الالكترونية.
			/	51.4	10.8	27.0	10.8	النسبة	
متوسطة	1.266	3.1081	/	22	/	12	3	التكرار	عدم توفر التدريبات اللازمة للعاملين على الاجهزة الالكترونية
			/	59.5	/	32.4	8.1	النسبة	
متوسطة	1.314	2.7297	/	15	2	15	5	التكرار	ضعف الموارد الماليه لتطبيق الادارة الالكترونية
			/	40.5	5.4	40.5	5.4	النسبة	
متوسطة	1.279	2.6216	/	13	3	15	6	التكرار	ارتفاع تكاليف التجهيز البنية التحتية للإدارة الالكترونية.
			/	35.1	8.1	40.5	16.2	النسبة	
متوسطة	1.452	2.7838	/	17	1	13	6	التكرار	بمقدورك التحكم في أساليب وأنظمة الارشفة الرقمية
			/	45.9	2.7	35.1	16.2	النسبة	
متوسطة	1.527	2.9730	3	13	6	10	5		وجود معيقات امنية
			8.1	35.1	16.2	27.0	13.5		

متوسطة	1.2697	2.7525	المتوسط العام
--------	--------	--------	---------------

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

• يشير الجدول إن هذه الإحصاءات نتجت عن الموافقة لأفراد العينة على ما جاء في كل عبارات المحور بمتوسطات تتراوح ما بين المنخفضة و المتوسطة فيما بين درجة استجاباتهم و ان قيمة المتوسط الحسابي الكلية 2.7525 تدل على ان اهم المعوقات التي تعرقل تطبيق الادارة الالكترونية في البلدية تحظى بتأييد متوسط من افراد العينة دل عليه قيمة الانحراف المعياري 1.2697 و يمكن تفسير درجة استجابة افراد العينة على ماجات به العبارات حس نوع المعوقات كما يلي

• يوافق أغلبية أفراد العينة على أن المعوقات القانونية والبشرية تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الجزائرية حيث جاء في المرتبة الأولى و الثانية، وهذا ما بينته قيمة كل من المتوسط الحسابي للعبارات الدالة على المعوقات القانونية والبشرية 3.1892 و 3.1081 والانحراف المعياري 1.380 و 1.249

• نلاحظ ما نسبته 43.2 اجابوا بدرجة موافق و موافق بشدة على وجود معيقات امنية لتوجه نحو الادارة الالكترونية بمتوسط حسابي 2.9730 و دل عليه الانحراف المعياري 1.527

اما بالنسبة للمعوقات الادارية العبارات نلاحظ ان معظم الأفراد اجابوا بدرجة غير موافق بشدة وغير موافق ماتدل عليه العبارتين 1 و 2 بمتوسط حسابي 2.5676 و 2.5135 و هذا ما يعكس وجود عراقيل ادارية للتوجه نحو الادارة الالكترونية.

نتائج لدراسة

المحور الاول

- توفر العناصر الإدارة الالكترونية بالبلدية
- توفر الأجهزة و البرامج بالبلدية.
- توفر شبكة الانترنت بالبلدية.

المحور الثاني

- وجود معيقات قانونية تعيق تطبيق الادارة الالكترونية.
- وجود معيقات بشرية تعيق تطبيق الادارة الالكترونية.
- المعيقات الادارية ليست من المعيقات التي تعيق تطبيق الادارة الالكترونية .

خلاصة الفصل

• من أجل الوقوف على واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة قمنا بإجراء دراسة ميدانية على البلدية الرئيسية لولاية عين تموشنت لمعرفة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الخدمة العمومية بهذه البلدية تطرقنا إلى منهج الدراسة وإجراءاتها، بداية بتعريف مجتمع الدراسة وعينتها بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة لجمع البيانات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات و ذلك لمعرفة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الخدمة العمومية محل الدراسة، بحيث تم عرض مختلف البيانات المستخرجة من استمارة البحث بمختلف محاورها والنتائج التي حصلنا إليها توصلنا إلى ما يلي:

- درجة مرتفعة لتوفر العناصر الإدارة الإلكترونية بالبلدية و التي تبرهن على تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- توفر الأجهزة و البرامج اللازمة لتسهيل نشاط البلدية و كذلك قواعد البيانات لحفظ المعلومات لتمكين و استرجاع المعلومات و استفادة منها في وقتها.
- توفر شبكة الانترنت بالبلدية و ذلك من اجل التواصل و التنسيق الإداري.
- يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية، عدم وجود القوانين التي تحمي سير هذا المشروع.
- يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية، عدم وجود متخصصين في تحديث و إصلاح البرامج.
- يعتبر مستوى مقاومة الموظف للتغييرات في تطبيق الإدارة الإلكترونية عائقاً بارزاً حيث يخافون من مناصبهم ، كما أن قلة خبرة الموظفين في الإدارة الإلكترونية تزيد من الاهتمام بهذا التحول الجديد.
- و في الأخير و من خلال التعمق أكثر داخل البلدية و الاطلاع أكثر على مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المصلحة رأينا إن هناك جهود مبذولة من طرف مسؤولي المصلحة قصد استقطاب متخصصين و توفير التأهيل للعاملين من اجل تحسين استخدام هذه الوسائل التكنولوجية و ضمان نجاحها بالمصلحة.

خاتمة

العامية

وفي ختام الدراسة ، يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية هي المرحلة الأساسية للانتقال إلى الخدمات الإلكترونية ، والانتقال من الاتصال المباشر مع المرافق إلى الاتصال الافتراضي من خلال الشبكات الإلكترونية المختلفة ، وتقوم على الاستخدام الأمثل لمختلف الخدمات والمعدات ، وإجراءات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، كطريقة جديدة لحل مشاكل الإدارة التقليدية ، و كطريقة جديدة لخدمة المواطنين و لتحسين كفاءة الأداء ، وتقليل الإجراءات اليومية التي يعاني منها المواطن ، وتوفير المعلومات والبيانات بطريقة مبسطة للاستفادة من ثورة تكنولوجيا المعلومات لذلك أصبح الانتقال من النهج الإداري التقليدي الذي يعتمد على المعاملات الورقية والإجراءات الروتينية التي تضيق الوقت والجهد والتكلفة إلى نهج إلكتروني ديناميكي أولوية ملحة في المجال الإداري بحيث يعتبر تقديم الخدمات العامة للأفراد همزة الوصل بين الإدارة والفرد ، ومحور مهم لتحقيق التنمية الاجتماعية والازدهار على جميع المستويات.

تعتبر الإدارة الإلكترونية آلية فعالة لتحسين أداء الإدارة العامة وأساليب عملها ، وهي وسيلة فعالة لتجاوز مشاكل ونواقص الإدارة التقليدية ، وظواهر الرقابة ، وتقريب الإدارة من المواطنين وكسب رضاهم وثقتهم والمرونة في في تلبية الاحتياجات المتنوعة للأفراد، يعتبر مفهوم تطبيق الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الخدمات العامة بمعناها الشامل مفهوماً مؤمناً بعمق في العديد من البلدان وفي قطاعات واسعة من المجتمع ومنها الجزائر وهذا يتطلب من الحكومات أن تدخل مرحلة الإدارة الإلكترونية ، بدءاً من الحد الذي تسمح به تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، كأداة لتعزيز أنشطة ومهام المرافق العامة ، وإسهامها بشكل واضح في تحقيق إصلاح قطاع الخدمات المقدمة للمواطنين ، وزيادة مستوى السيطرة الشخصية على كل شيء تؤديه المنفعة من الخدمة إلى الجودة العالية لوظائفها ، وأهمها تقديم الخدمات العامة و نرى أنه بعد أن تحولت الجزائر تدريجياً في مجال الإدارة الإلكترونية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ، من خلال التطبيق المحلي للإدارة الإلكترونية ، فقد اجتازت مرحلة اللحاق بخطي الدول المتقدمة ، مما يؤكد أن الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية بحد ذاتها ليست هدفاً ، لكنها وسيلة لتحقيق هدف رئيسي لها معانٍ متعددة وتدور حول تمكين الإدارة الأفضل والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتقديم خدمات عامة عالية الجودة ودقيقة ولتقديم الخدمات العامة على هذا أساس يكون من خلال تطبيق تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات حيث يكون المواطنون أقرب إلى إصلاح النظام الإداري ، وترسيخ مفهوم الشفافية والتخلص من البيروقراطية ، لكن هذا لا ينفي وجود سلسلة من العوائق والقصور التي يجب التغلب عليها ، خاصة فيما يتعلق بالتكنولوجيا و هو ما يوفر هيكلاً شاملاً للإدارة الإلكترونية.

و من خلال الدراسة يمكن استخلاص جملة من نتائج نوجيزها في ما يلي

- التحول نحو الإدارة الإلكترونية هو نتيجة نهج الإدارة التقليدية الادارة الورقية.
- القيام بدورات تدريبية للموارد البشرية و اهتمام بها و ذلك مع ما يتماشى التطورات التكنولوجية الحديثة.
- الإدارة الإلكترونية هي لإنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر الإنترنت أو لا يحتاج المواطنون للذهاب إلى الدائرة الإدارية شخصياً لإتمام المعاملة.
- الإدارة الإلكترونية هي إطار إلكتروني حديث لتعظيم الاستفادة من الوقت والمال والجهد لتلبية احتياجات المواطنين.
- هناك حواجز مصطنعة أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية ، تتجلى في مقاومة بعض الموظفين الذين يخشون مناصبهم بسبب التغييرات التي أحدثتها تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- غياب القوانين و التشريعات التي تكفل عملية التحول نحو الادارة الالكترونية

توصيات الدراسة

- تبسيط عدد كبير من الإجراءات الروتينية في الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية .
- زيادة الدورات التدريبية والبرامج البحثية في مجال الإدارة الإلكترونية لموظفي الموارد البشرية ، لزيادة الوعي بمفاهيم الإدارة الإلكترونية.
- سن القوانين والتشريعات لضمان نجاح وأمن المعاملات الإلكترونية ، وكذلك العمل على سرية المعلومات ومكافحة التجسس الإلكتروني.
- زيادة عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل و صيانة البرامج و المعدات و اجهزة الاعلام الالي .
- ترسيخ ثقافة الادارة الإلكترونية بين الموظفين ، وإعطاء الموظفين المجال لقبول الموظفين العاملين فكرة العمل بنمط الإدارة الإلكترونية ، ومنحهم الحوافز المادية والمعنوية وتشجيعهم على التحرك نحو العمل الإلكتروني.
- نشر الثقة والطمأنينة في نفوس الموظفين للتغلب على المخاوف التي أعرب عنها بعض الأشخاص بسبب تطبيق الإدارة الإلكترونية ، أو الخوف من مناصبهم بسبب التغييرات التي حدثت بسبب تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- استقطاب كفاءات ذات قدرة و معرفة مع ما يتماشى بالتطور التطور التكنولوجي الحديث.

اقتراحات

نظرا لقلّة البحث والبحث في مواضيع مشابهة لهذا الموضوع في مجال البحث و لإثراء البحث ذي الصلة في هذا المجال ، يقدم الطالب الاقتراحات التالية:

1- إجراء المزيد من البحث والبحث النوعي حول العوائق التي تحول دون اعتماد الإدارة الإلكترونية في قطاع المرافق.

2- تدريب مديري الموارد البشرية والموظفين على كيفية التغلب على العوائق التي تحول دون اعتماد الإدارة الإلكترونية وتزويدهم بخدمات التدريب اللازمة من خلال إنشاء برنامج تدريبي ، بما في ذلك إقامة ورشة عمل عملية حول وضع الحواجز أمام اعتماد الإدارة الإلكترونية وكيفية ذلك. لمواجهتها

3- تصميم برنامج تدريبي مهني جيد التخطيط للتعرف على محددات تطبيق الإدارة الإلكترونية ، وآليات التغلب على المشاكل أو النواقص المحتملة في تطبيقها ، والتحقق من فعاليتها ، واعتماد خصائص الاستمرارية بما يتماشى مع تطور التقنيات الحديثة. ، يدعم ويعزز تطبيق الإدارة الإلكترونية في قطاع المرافق.

المرجع

قائمة المراجع

كتب باللغة العربية

- احمد محمد غنيم ، الإدارة الإلكترونية (آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل)، المكتبة العصرية، مصر ،2004.
- ثابت عبد الرحمن إدريس ، المدخل الحديث في الإدارة العامة ، الدار الجامعية، دون بلد النشر ، 2001.
- حسين مصطفى هلال و اخرون ، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2010.
- حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
- خالد ممدوح إبراهيم ، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2010.
- طارق عامر، الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة، دار السحاب، القاهرة، مصر، 2007.
- عمار ، بوحوش ، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين ، بيروت ، دار الغرب الإسلامي ، 2006.
- عامر ، طارق عبد الرؤوف ، الإدارة الإلكترونية ، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر ، الطبعة الأولى، 2007.
- عامر إبراهيم قنديلجي ، الحكومة الإلكترونية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1، 2015.
- علي عبد الهادي سليم، السلوك والتطور التنظيمي، دار التعليم الجامعي، مصر، 2015.
- علاء عبد الرزاق السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر وتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005.
- عبد المجيد النعيمي المحمود، مبادئ الإدارة العامة ، دون بلد النشر ، منشورات ELGE 1997.
- فريد النجار، العمليات الإلكترونية والتخطيط الاستراتيجي وفعالية تكنولوجيا المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008.
- مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية (ادارة بلا اوراق ،ادارة بلا زمان ،ادارة بلا مكان)، دار و مؤسسة رسلان للطباعة ونشر و التوزيع، سوريا ،دمشق، جرمناء، 2011.
- مزهر شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية، دار وائل لنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
- محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2012.

- محمد صادق اسماعيل، الحكومة الالكترونية و تطبيقاتها في الدول العربية، الطبعة الاولى، العربي للنشر و التوزيع، القاهرة، 2010،
- محمد سمير احمد، الادارة الالكترونية، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية (الإستراتيجية والوظائف والمشكلات) دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
- نجم عبود نجم، الإدارة و المعرفة الالكترونية (الإستراتيجية والوظائف والمجالات) دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2017.
- ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005.
- ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2010.

اطروحات دكتوراه

- احمد فتحي محمد الحيت، اثر تطبيق الادارة الالكترونية في تعزيز فاعلية البنوك و كفاءتها ، رسالة دكتوراه ، جامعة عمان العربية كلية الاعمال ، الاردن، 2012.
- بوزكري جيلالي، الادارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وافاق ، دكتوراه منشورة تخصص ادارة الاعمال و التسويق ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2016/2015.
- رانية هدار، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الساسية، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية ، جامعة باثنة 01، 2018/2017.
- عبان عبد القادر تحديات الادارة الالكترونية في الجزائر دراسة سوسيولوجية بلدية الكاليتوس العاصمة ،دكتوراه منشورة ادارة و عمل ، علم اجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016 2015.
- عبد القادر براينيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، دكتوراه منشورة تخصص العلوم القتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2006.

اطروحات ماجستير

- بن عيسى ايلي، اهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تخصص تسيير عمومي ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير ، جامعة بسكرة، 2006/2005.
- حماد مختار ، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، فرع التنظيم السياسي والإداري ، جامعة يوسف بن خدة الجزائر، سنة 2007.

- سميرة مطر السعودي، معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص مدينة مكة المكرمة من وجهة مديري و موظفي الموارد البشرية، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية المفتوحة، المملكة المتحدة، 2010.

- سعيد العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003.

- سعيد بن معلا العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ، (رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003).

- عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، (مذكرة ماجستير في العلوم السياسية: تخصص الديمقراطية و الرشادة، جامعة قسنطينة: كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية)، 2009/2010.

- مراكشي محمد لمين و فقاير فيصل، الإدارة الالكترونية وأثرها على إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة البلدة 2، دون تاريخ نشر.

مؤتمرات

- حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المحور الثاني التوجهات والأساليب الحديثة، من 01 إلى 04 نوفمبر 2009، منشور على موقع

<file:///C:/Users/zo%20info/Downloads/1074.pdf>، اطع عليه يوم

21.18 /01/21 2022 ، على ساعة

- رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، رئيس مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة. وسيلة واعر. (بلا تاريخ) دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الإلكترونية حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية

المجلات

- إحسان عدنان زيدان، وآخرون معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة ديالي، مجلة الفتح، العدد 74، كلية التربية، جامعة ديالي، 2018.

- بلقرع فاطنة، العمري دلال وقريشي هاجر، جاهزية الإدارة الإلكترونية في الجزائر ودورها في إرساء الخدمة العمومية، مجلة البديل الاقتصادي، العدد السابع، دون سنة النشر.

- الحسيني، عائشة بنت أحمد، والخيال، شدا بنت عبد المحسن أثر تطبيق أنظمة الادارة الالكترونية على الأداء الوظيفي في جامعة الملك عبد العزيز بجدة كلية التجارة، جامعة الأزهر، مجلة علمية، العدد 10. جانفي 2013.

- غنية نزلي، "دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية - المحلية،
مجلة العلوم القانونية والسياسية 12 جانفي 2016.

- موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل
الإداري بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة،
مجلة الباحث - عدد 09، سنة 2011.

المواقع

- مصطفى لقرع، «الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحسين جودة الخدمة العمومية قطاع
وزارة الداخلية نموذجا»، تاريخ الإطلاع 2022/03/03 في الساعة 19:47

World Bank A définition of E-government 20/01/2022

<https://www.worldbank.org/en/topic/digitaldevelopment/brief/e-government>

مراجع بالغة الاجنبية

-Azzedine Abdenour, **réunion sur les priorités en gouvernance de l'innovation et de l'administration publique dans la région de la méditerranée**. Naples, 17-20 mai, 2004

- Dominique Gusto, **Le service universel des télécommunications américaines d'hier à demain**, Juris PTT, n°52, 2ème trimestre, 1998.

-L-J. Libois, **Genèse et croissance de télécommunication**, Masson, Paris, 1983.

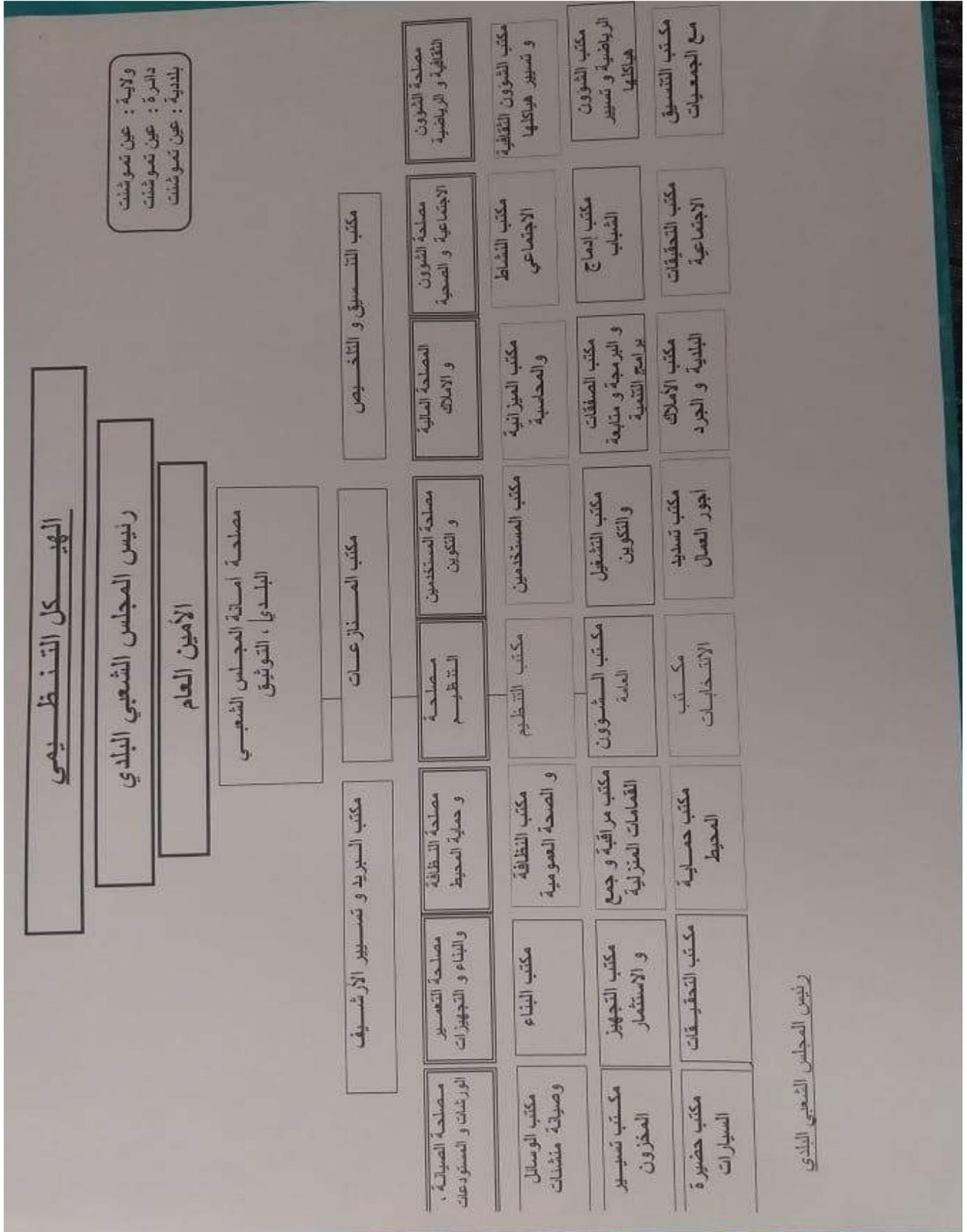
-Maxime Tourbe, **Service public versus service universel: une controverse infondée**, Revue Contrejour et critiques internationales, n24, Juillet 2004/3.

- Milton Muller, **Universal service, competition, interconnection and monopoly in the making of the American telephone system**, The M+T Press, Cambridge, 1997.

- Philip Kotler, **Marketing Management**, 10th ed, Prentic Hall International éditions, USA ,2000.

الملاحف

الملحق رقم 01 الهيكل التنظيمي للبلدية



الملحق رقم 02 استمارة بحث



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة بلحاج بشعيب _ عين تموشنت



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

استمارة بحث

اخ الفاضل الاخت الفاضلة

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

- في إطار القيام بدراسة تتعلق بالادارة الالكترونية و واقع تطبيقها في الخدمة العمومية دراسة ميدانية ببلدية عين تموشنت-ولاية عين تموشنت بغرض الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة الموارد البشرية

- ونظرا لأهمية رأيكم في هذه الدراسة يرجى منكم الإجابة على الأسئلة المطروحة بكل دقة و موضوعية، حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم.

- ونلفت انتباهكم أن معلومات هذه الاستبانة ستستخدم بسرية وفي أغراض البحث العلمي فقط. أشكركم على تعاونكم .

ملاحظة نرجوا منكم وضع علامة (X) في الخانة المناسبة .

الطالب: وراود محمد الامين

تحت إشراف الدكتورة: توزان فاطمة

البيانات الشخصية

- النوع : ذكر انثى

- العمر: اقل من 25 سنة من 25 سنة الى 35 سنة اكثر من 45 سنة

- المؤهل العلمي: ثانوي ليسانس ماستر دراسات عليا

شهادات اخرى

- الخبرة المهنية: اقل 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات من 10 الى 20 سنة

اكثر من 20 سنة

- طبيعة الوظيفة

المحور الاول: عناصر الادارة الالكترونية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	توفر البلدية اجهزة حاسوب ولواحقه					
02	تتوفر البلدية على شبكة الانترنت					
03	يوجد في البلدية شبكة داخلية تربط الادارة بالموظفين					
04	تتوفر البلدية على البرامج الحاسوبية اللازمة لأداء الاعمال الادارية					
05	تمتلك البلدية موقع على شبكة الانترنت					
06	تستخدم البلدية موقعها على شبكة انترنت لغرض توفير المعلومات عليها					
07	لدى البلدية قواعد بيانات تتميز بحفظ المعلومات					
08	الاجراءات التقليدية المتبعة تأخذ الكثير من الوقت					

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
09	يوجد لدى البلدية استراتيجيات للترتيب وتأهيل العاملين مع الإدارة الإلكترونية					
10	يوجد في البلدية متخصصين في تحديث وإصلاح برامج والمعدات					
11	لديك مؤهلات علمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية					
12	بمقدورك التحكم في أساليب وأنظمة الأرشفة الرقمية					

المحور الثاني معوقات الإدارة الإلكترونية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	انعدام التخطيط السليم					
02	صعوبة تعديل وتبسيط الإجراءات الإدارية لكي تتلاءم مع تطبيق الإدارة الإلكترونية.					
04	عدم دعم الإدارة العليا سياسة تحول نحو العمل الإلكتروني					
05	عدم ملائمة القوانين والتشريعات الجزائرية للتوجه نحو الإدارة الإلكترونية					
06	عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق إطار قانون					
07	غياب التشريعات تحرم اختراق وتخريب البرامج الإلكترونية					

					08	غياب قوانين تحمي من السطو الالكتروني
					09	مقاومه العاملين للتغيير والشعور انه ليس لهم مقعد في الادارة الجديدة الادارة الالكترونية.
					10	عدم توفر التدريبات اللازمة للعاملين على الاجهزة الالكترونية
					11	ضعف الموارد الماليه لتطبيق الادارة الالكترونية
					12	ارتفاع تكاليف التجهيز البنية التحتية للإدارة الالكترونية.
					13	التكاليف العالية للبرمجيات والأجهزة الحاسوب
					14	وجود معيقات امنية

شكرا على تعاونكم
معنا

تابع لمحلل رقم 02

قائمة الاساتذة المحكمين

الاسم و اللقب	الدرجة العلمية	الجهة
بن وسعد	استاذة محاضرة ا	جامعة عين تموشنت
سيد حياة	استاذة محاضرة ا	جامعة عين تموشنت
هاجر بوزيان الرحماني	استاذة محاضرة ا	جامعة عين تموشنت