



جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
القسم: اقتصادية

تخصص: تسيير و اقتصاد مؤسسة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر اكايمي في تسيير و اقتصاد مؤسسة

تحت عنوان :

## دور الادارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية

إشراف الأستاذة:

جباري لطيفة

إعداد الطالبين:

▪ بولفضاوي يمين

▪ بودلال فتحي

مقدمة أمام لجنة التقييم المكونة من:

ممتحنا 1	-جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	د. غلاي نسيمة
مشرفا	-جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	د. جباري لطيفة
ممتحنا 2	-جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	د. بن سبع الياس

السنة الجامعية: 2020 2021

## سُورَةُ الْفَاتِحَةِ ١

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ١  
الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ٢ الرَّحْمَنِ  
الرَّحِيمِ ٣ مَلِكِ يَوْمِ الدِّينِ ٤  
إِيَّاكَ نَعْبُدُ وَإِيَّاكَ نَسْتَعِينُ ٥  
اهْدِنَا الصِّرَاطَ الْمُسْتَقِيمَ ٦ صِرَاطَ  
الَّذِينَ أَنْعَمْتَ عَلَيْهِمْ غَيْرِ الْمَغْضُوبِ  
عَلَيْهِمْ وَلَا الضَّالِّينَ ٧

وَأَيُّهَا السَّامِعُونَ

# شكر و تقدير

إن الحمد والشكر لله نحمده ونشكره الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل، راجين أن يتقبله منا قبولاً حسناً، ونسأل الله العظيم رب العرش العظيم خيراً العمل وخيراً العلم ينفعنا وينفع غيرنا به.

في البداية وعلى قاعدة من شكر الله شكر العبد وللعرفان بالجميل يطيب لنا أن نتوجه بأفضل الامتنان والتقدير وأسمى عبارات الشكر والثناء إلى الأستاذة المشرفة "جباري لطيفة" الذي تكرمت بقبول الإشراف على تأطيرنا، ولما قدمته لنا من توجيهات وملاحظات ونصائح علمية قيمة، وكذا حرصها الدائم والدؤوب على إتمام هذا العمل.

كما نتقدم لجزيل الشكر وعظيم الامتنان للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرين، وإننا على يقين أنهم سيضيفوا من علمهم الوافر ليزيدوا من قيمة هذه المذكرة من خلال خبراتهم وملاحظاتكم القيمة.

كما لا يفوتنا بالذكر، شكر وتقدير كل من قدم لنا مساعدة خلال مرحلة إعداد هذه المذكرة، ونتوجه أيضاً بالتحية والشكر إلى كافة الاساتذة قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بلحاج بوشعيب، وكذلك ندين بالشكر لكل الموظفين .

فلجميع هؤلاء خالص التحية والعرفان الشكر والحمد لله من قبل ومن بعد وبفضله تتم الصالحات.

# إهداء

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على خاتم الأنبياء و المرسلين

أهدي ثمرة جهدي إلى الوالدين الكريمين، إلى عائلتي .

إلى إخوتي وأخواتي، إلى زملائي الطلبة، إلى كل من أعاننا وساهم من قريب أو بعيد في إنجاز

هذا العمل.

قطبي

# إهداء

الحمد لله حمدا كثيرا، والصلاة والسلام على من لا شفيح سواه المصطفى الكريم السراج المنير  
وعلى اله وأصحابه أبرار، عليه أزكى الصلاة والتسليم.

اهدي ثمرة جهدي إلى من بما اكبر وعليها اعتمد إلى شعبة موقدة تضيء ظلمة حياتي، إلى معنى  
الحب وإلى معنى الحنان والتفاني، إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان دعاؤها سر نجاحي والتي  
لا تسعها كل عبارات الشكر والثناء والتقدير والاحترام " أمي حفظها الله".

إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من حملت اسمه بكل افتخار، إلى من لا يمكن  
للكلمات أن توفي حقه إلى من عمل بكدي في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه  
"أبي حفظه الله".

إلى من تعلمت معهم معنى الأسري إخواتي الأعزاء.

# يمين

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى تبيان الدور الفعال الذي تلعبه الادارة الالكترونية الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمات الإدارية في أقل وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة. وقد فرضت هذه الثورة المعلوماتية بكافة أشكالها أمام الحكومات و المنظمات على اختلاف أشكالها تحديات وعقبات كثيرة ، لذلك لا بد من تنسيق الجهود المختلفة لمناقشة تلك التحديات والعقبات، وإيجاد الحلول المناسبة لها، مع ضرورة مواكبة التطورات التي يشهدها العالم في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية ، الخدمات العمومية .

**Abstract:**

**This study aims at investigate the role of "Electronic Management" in the amelioration of the service performance, and to know the advantages and the challenge and the obstacles which prevent the "Electronic Management" in growing countries .The present study deals with the problematic of extend of the "Electronic Management" role in amelioration of administration services., the challenge and the obstacles of the "Electronic Management."**

**Key words : Electronic Management, services**

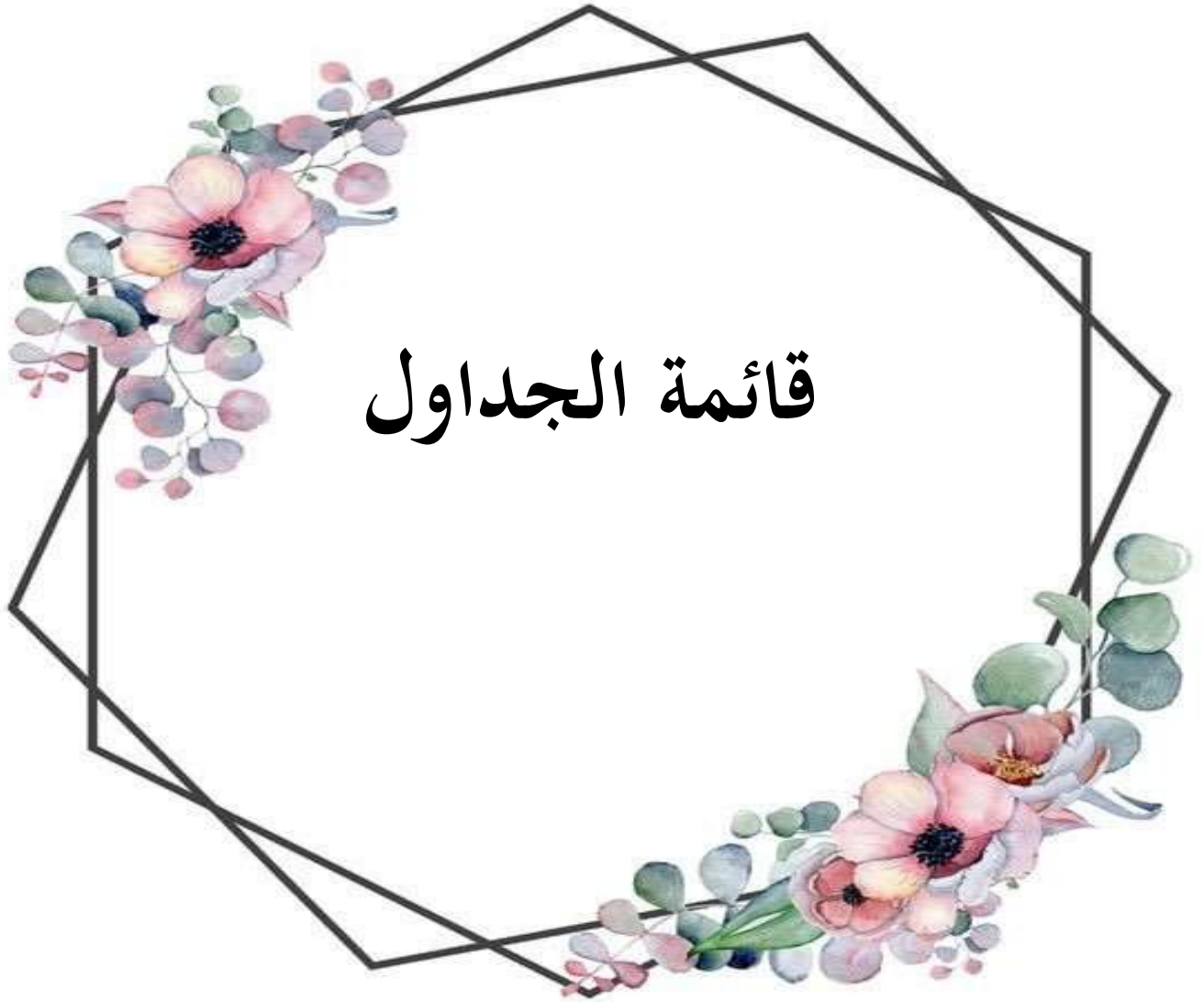
# الفهرس

## الفهرس العام

II	آيات القرآنية
III	شكر وتقدير
V IV	إهداءات
VI	الفهرس العام
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الاختصارات
X	ملاحق
XI	الملخص بالعربية
XII	الملخص بالإنجليزية
أ	مقدمة
1	<b>الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية</b>
3	تمهيد
3	<b>المبحث الأول: مدخل عام إلى الإدارة الإلكترونية</b>
5	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية
11	المطلب الثاني: أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية
15	المطلب الثالث: مقومات الإدارة الإلكترونية
21	المطلب الرابع: خصائص وعناصر الإدارة الإلكترونية
21	<b>المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية البنية والأساسيات</b>
23	المطلب الأول: البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية
26	المطلب الثاني: عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية
26	المطلب الثالث: التحول للإدارة الإلكترونية ومجتمع المعرفة
28	<b>المبحث الثالث: وظائف الإدارة الإلكترونية</b>
28	المطلب الأول: التخطيط الإلكتروني
30	المطلب الثاني: التنظيم الإلكتروني
33	المطلب الثالث: القيادة الإلكترونية

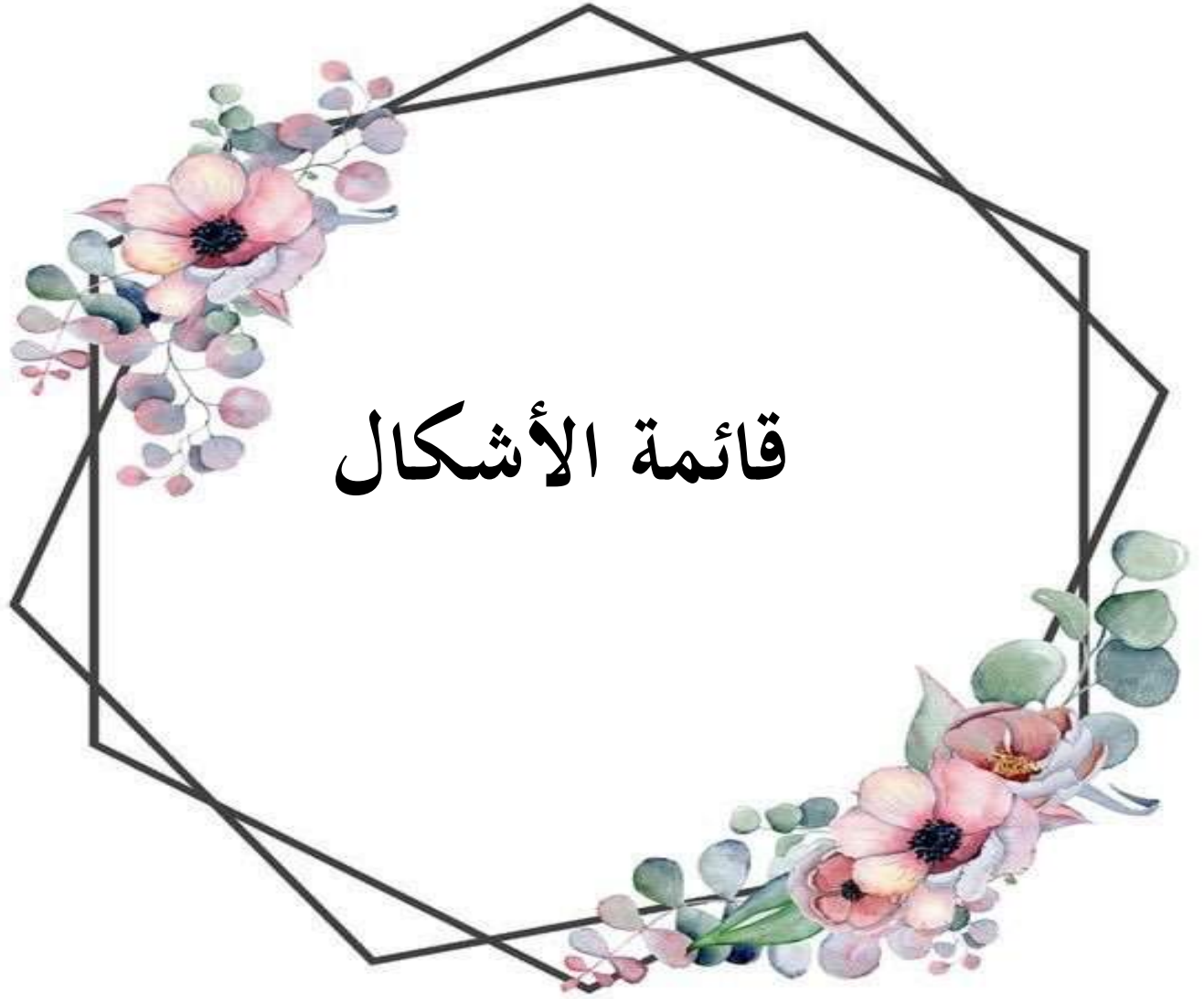


37	الفصل الثاني الخدمة العمومية
38	المبحث الأول: ماهية الخدمة العمومية
38	المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية وانواعها
39	المطلب الثاني: خصائص الخدمة العمومية
40	المطلب الثالث: أنواع الخدمات العمومية
43	المبحث الثاني: أساسيات الخدمة العمومية
43	المطلب الأول: مبادئ الخدمة العمومية
43	المطلب الثاني: أنظمة الخدمة العمومية
45	المطلب الثالث: منظمات الخدمة العمومية
50	المبحث الثالث: جودة الخدمة العمومية
50	المطلب لأول: مفهوم جودة الخدمة العمومية
55	المطلب الثاني: مستويات وأبعاد جودة الخدمة العمومية
65	المطلب الثالث: قياس جودة الخدمة العمومية
67	الفصل الثالث: دراسة سابقة
68	المبحث الأول: دراسات باللغة العربية
76	المبحث الثاني: الدراسات الاجنبية
79	خاتمة
81	قائمة المراجع



## قائمة الجداول

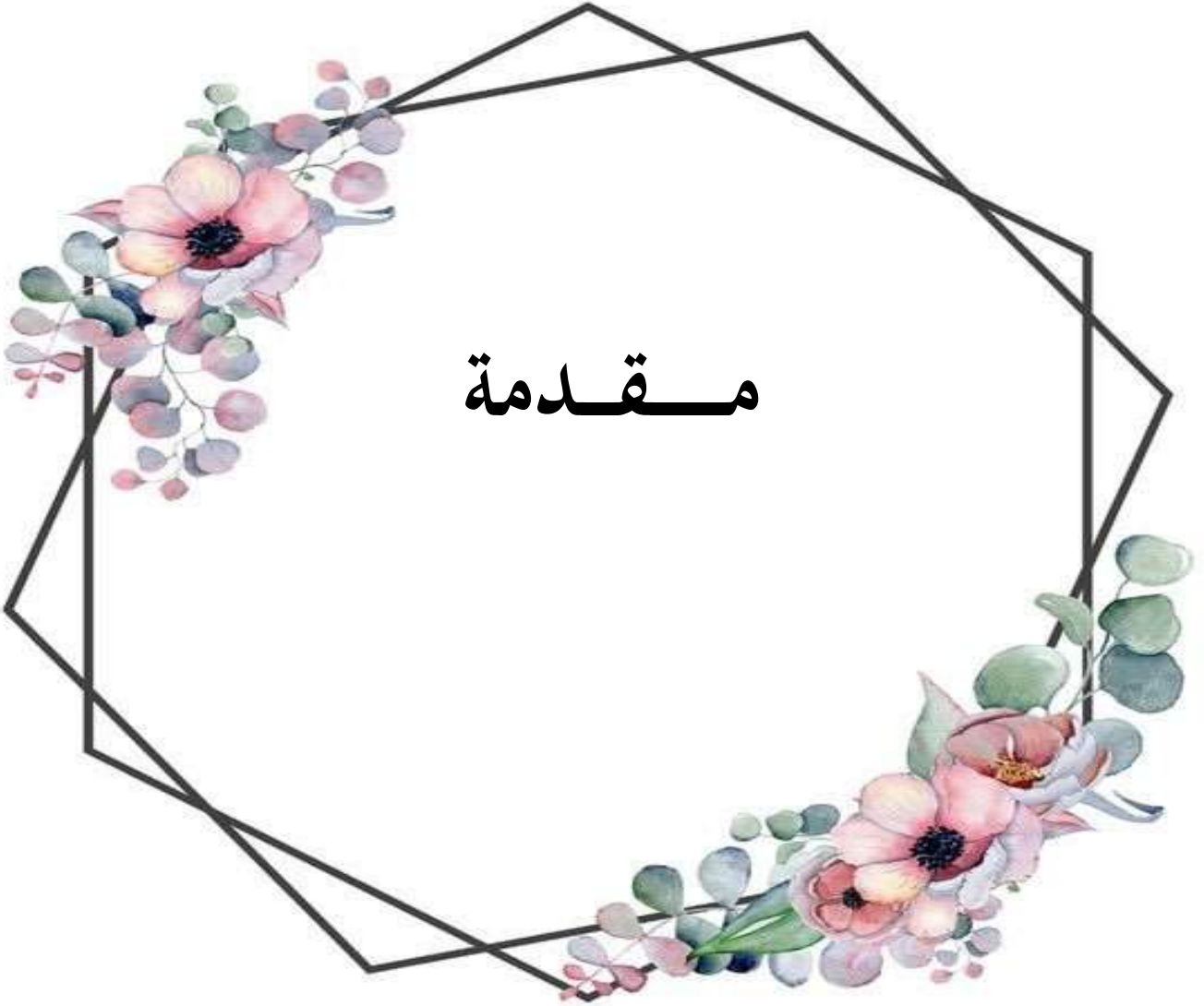
الصفحة	العنوان	الرقم
29	الاختلافات الاساسية بين التخطيط التقليدي و التخطيط الالكتروني	01 01
20	الانتقال من التحكم الاداري الى الالكتروني	02 01
24	أسئلة عن مراكز الأنشطة ومسببات التكلفة والتكاليف الممكن تحويلها	03 01
54	استراتيجيات porter الثلاث ومتطلباتها	01 02
70	يمثل توزيعات مقياس ليكارت خماسي	01 03



## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
33	القيود الخمسة في التنظيم الإداري	01 01
35	التطور نحو القيادة القائمة على الزبون	02 01
52	مفهوم جودة الخدمة العمومية	03 01
64	نموذج الفجوة لقياس جودة الخدمة	04 01

# مقدمة



## مقدمة :

تعد الإدارة الإلكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث ، حيث أدت التطورات في مجال الاتصالات ، وابتكار تقنيات اتصال متطورة إلى التفكير الجدي من قبل الدول والحكومات في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية ، باستخدام الحاسوب وشبكات الانترنت في انجاز الأعمال ، وتقديم الخدمات للمواطنين بطريقة الكترونية ، تسهم بفاعلية في حل العديد من المشكلات التي من أهمها التزاحم والوقوف لطوابير طويلة أمام الموظفين في المصالح والدوائر الحكومية ، فضلا عن تجنب الروتين والوساطة وغيرها من العوامل التي تقف حائلا دون تطور النظم الإدارية الحالية ، بالإضافة إلى ما تتميز به الإدارة الإلكترونية من سرعة في انجاز الأعمال وتوفير الوقت والجهد ، وهي أيضا إحدى ثمار التطور التقني في مجال الاتصالات، فبعد انفجار المعلومات وثورة الاتصالات التي ساعد عليها تطور أجهزة الحاسب الآلي وتقنياته ، جاءت الإدارة الإلكترونية كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجال الخدمات العامة لتطوير طرق العمل التقليدية على طرق أكثر مرونة وفعالية من ناحية، ومن ناحية أخرى الاستفادة من منجزات الثورة التقنية في توفير الوقت والجهد والتكلفة، واستخدام شبكة الانترنت في دعم التواصل بين الإدارة الحكومية وفروعها وبينها وبين المواطنين، حيث أسهمت شبك الانترنت في الاستغناء عن الحاجة للنهايات الطرفية كوسيلة للربط بين جاهرة الحاسب الآلي، مما يترتب عليه سهولة الاتصال بين أجهزة الحاسب الآلي المختلفة باستخدام الانترنت الذي دعم توجهات الحكومات والمنظمات الإدارية ولفت انظارهم لإمكان إدارة كافة التعاملات سواء مع إدارتهم أو إدارات الجهات ذات العلاقة عن طريق شبكات الانترنت، مما مهد لظهور مصطلح الإدارة الإلكترونية كنمط إداري متطور يستخدم منجزات التقنية في تطوير العمليات الإدارية وإكسابها مميزات نوعية.

إن الإدارة الإلكترونية مصطلح إداري يقصد به: مجموعة من العمليات التنظيمية تربط بين المستفيد ومصادر المعلومات بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف المؤسسة من تخطيط وإنتاج وتشغيل ومتابعة وتطوير. والمستفيد هو المراجع في الدوائر الحكومية، أو العميل لدى الشركات التجارية، أو الموظف في أي مؤسسة ومن هنا يمكننا القول إن الحكومة الإلكترونية هي وجه من أوجه الإدارة الإلكترونية تختص بإدارة الشؤون العامة للدولة.

إن فكرة الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل

المؤسسة، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك

تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها

وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية.

وتشمل الإدارة الإلكترونية جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز إلخ.

إنها تتميز بقدرتها على خلق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف.

وتعتمد الإدارة الإلكترونية على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل

الرؤية ومن ثم أداء الأعمال.

لقد عرف العالم في العقود الأخيرة خاصة في الألفية الثالثة ثورة هائلة في حل المجالات العلمية والتكنولوجية،

التي أحدثت تغيير في الحياة اليومية للإنسان وأصبحت من الركائز الجوهرية والمعول عليها في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

هذا ما انعكس على الإدارة العمومية التي تعتبر هي الآلية التي تحرك عجلة التنمية في الدولة وتخدم المواطنين،

بذلك تم إدراج البرمجة المعلوماتية داخل نسق عمل الإدارة.

والجانب المعلوماتي الحديث ينفرد بخصوصية متميزة عن الثروات التقنية الأخرى إذ أن رأس مالها هو العقل البشري

والثورة البشرية داخل الدولة .

وفي سبيل التوافق بين مفهوم الحكومة الإلكترونية والخدمات التي تقدمها إدارات الدولة رأى الدكتور عبد الفتاح

بيومي أن تعبير الإدارة الإلكترونية هو المصطلح الأقرب لتحقيق ذلك التوافق ، على أساس أن المراد ليس ممارسة سلطة

الحكم بطريقة إلكترونية، وإنما المقصود، إدارة الأمور بطريقة إلكترونية سواء على المستوى الحكومي أو الأهلي.

وتعني الإدارة الإلكترونية من وجهة نظره تحول المصالح الحكومية وجهات القطاع الخاص نحو قضاء وظائفها

ومهامها فيما يتصل بتقديم الخدمات لجمهور المتعاملين معها، أو فيما بينها بطريقة سهلة ميسرة من خلال استخدام

تقنية المعلومات وتطور الاتصالات في أداء مهام كل منها.



## الإشكالية :

إن البحث في مسألة تطوير نظم الإدارة والتسيير في المؤسسات الاقتصادية يدخل في إطار البحث عن العوامل المساعدة على تحسين مستوى الأداء في المؤسسة الاقتصادية والإدارية بصفة عامة وتثمين دور الموارد البشرية فيها بصفة خاصة، وذلك على اعتبار أن تطوير وسائل تدخل العنصر البشري يزيد من مردوديته و كفاءته وبالتالي من دوره الاستراتيجي فيها. من بين إمكانيات تحقيق هذا الهدف هي اللجوء إلى رقمنة مختلف جوانب النشاطات الإدارية على اعتبار أنها ضرورة تفرضها متطلبات العصر وتحديات البيئة التنافسية التي تعمل فيها هذه المؤسسات.

في ضوء ما أشير إليه أعلاه يمكن طرح الإشكالية العامة للبحث كالتالي :

ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية؟

بناء على هذه الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي طبيعة الإدارة الإلكترونية وما هي محدداتها؟
- ما هو مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية؟
- إلى أي حد تم استخدام الإدارة الإلكترونية؟ ما محفزات ومعوقات استخدامها في الإدارة الجزائرية؟

## الفرضيات:

انطلاقا من الإشكالية العامة وقصد تسهيل الإجابة على الأسئلة المطروحة نطرح الفرضيات التالية كإجابة أولية لتكون أساسا ومنطلقا لمعالجتنا للموضوع المقترح.

لرئيسية كالتالي:

للإدارة الإلكترونية أثر بارز على

تنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات التالية:

- يساعد وضوح مفهوم الادارة الالكترونية على التحول إلى ادارة إلكترونية .
- تعمل الإدارة الإلكترونية على تفعيل دور

- لكترونية إلى إعطاء فرص أكبر لمشاركة .
- تساهم الإدارة الإلكترونية في دعم التدريب والتأهيل وإرضاء العاملين في المؤسسة.
- لا يوجد تأثير وعلاقة واضحة للإدارة الإلكترونية في تعزيز الدور الاستراتيجي

#### أهمية الدراسة :

تعتبر مسألة العصرية وتطوير أساليب الإدارة والتسيير في مؤسساتنا الوطنية من الانشغالات الأساسية للسلطات المركزية في بلادنا، التي تدفعها باستمرار الى البحث على العوامل المساعدة على حلها.

يعتبر منهج الإدارة الإلكترونية من الأساليب المساعدة على زيادة تنافسية المؤسسة كونه يساهم في تحقيق تكاليف الإنتاج و التوزيع والاقتصاد في الوقت والجهد وتتمين عنصر الزمن.

لفت انتباه أصحاب القرار في المؤسسات الإدارية الوطنية إلى أهمية تطبيق منهج الإدارة الإلكترونية وتوضيح آثاره الإيجابية وفوائده على الفرد والمجتمع.

#### أهداف الدراسة :

رض شامل لأهم المداخل الرئيسية لمفهوم الإدارة الإلكترونية و توضيح شروط وفوائد تطبيقها.

التعرف على متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية والتحديات التي تواجهها في

تقييم مستوى تطبيق منهج الإدارة الإلكترونية في الإدارة الجزائرية وتأثيره على المكانة ودور القوى العاملة فيها.

توضيح المزايا والصعوبات التي تعترض الإدارة الإلكترونية كإدارة عالية الجودة في بيئة متعددة الصعوبات كالمؤسسة

#### منهج الدراسة :

فهوم الإدارة ومعالجة مختلف

، كما نحاول إسقاط

جوانبها و الافكار المتعلقة بها ونحاول إبراز مختلف جوانب العلاقة بينها وبين

---

الجوانب النظرية للدراسة على مؤسسة التطبيق لاختبار الفرضيات المطروحة وتقييم الجوانب الايجابية والسلبية لتطبيق منهج  
الالكترونية على

الفصل الأول:

الإدارة الإلكترونية

## تمهيد:

تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الوقت الحالي جزءاً لا يتجزأ من الحياة اليومية نتيجة للتطورات التي مررنا في هائل الذي طرأ على وسائل الاتصال، ومنها شبكة الانترنت والتي أثرت بشكل واضح في الأنشطة المختلفة من الحياة، وبدا التحول التدريجي من الأنشطة العادية إلى الأنشطة الإلكترونية، وخصوصاً الاستفادة من شبكة الانترنت حيث تزايد الاهتمام هذه التقنية، ووضعت خطط وبرامج لتطويرها واستثمارها على أكمل وجه، والأخذ بما يتناسب مع احتياجنا ويتلاءم مع قيمتها وثقافتها خاصة في مجال تقنية

وعلى ضوء هذا سنتطرق في هذا الفصل إلى اربع مباحث أساسية، وسنتناول في المبحث الأول

مدخل عام إلى الإدارة الإلكترونية. أما المبحث الثاني فسنحدث فيه عن البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية.

وفي المبحث الثالث سنتطرق الى وظائف الإدارة الإلكترونية .وأخيراً المبحث الرابع الذي سنتطرق فيه إلى معوقات تطبيق الادارة الالكترونية.

## المبحث الأول: مدخل عام إلى الإدارة الإلكترونية

تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الوقت الحالي جزءاً لا يتجزأ من الحياة اليومية نتيجة للتطورات التي مررنا بها في السنوات السابقة، وخاصة التطور الهائل الذي طرأ على وسائل الاتصال، ومنها شبكة الانترنت والتي أثرت بشكل واضح في الأنشطة المختلفة من الحياة، وبدا التحول التدريجي من الأنشطة العادية إلى الأنشطة الإلكترونية، وخصوصاً الاستفادة من شبكة الانترنت حيث تزايد الاهتمام بهذه التقنية، ووضعت خطط وبرامج واستثمارها على أكمل وجه، والأخذ بما يتناسب مع احتياجا ويتلاءم مع قيمتها وثقافتها خاصة في مجال تقنية

حاولنا من خلال هذا المبحث التطرق إلى معظم الجوانب التي لها صلة لإدارة الاللكترونية من تعاريف واهمية

## المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

نظرا للتطورات الكثيرة الحاصلة في كافة المالات وخاصة في الجانب الإداري منه، حيث نجد ان الإدارة الحديثة حاليا تعتمد على التقنية المتطورة التي تساعدها في إنجاز أعمالها، وتحقيق غلما قل جهد وتكلفة،  
تتطرق إلى مصطلح الإدارة الاللكترونية والذي له عدة تعاريف منها - :

المعرفة والمعلومات، ونظم البرامج المتطورة والاتصالات، للقيام لوظائف الإدارية وأنجاز الأعمال التنفيذية واعتم الانترنت والشبكات الأخرى في تقديم الخدمات والسلع بصورة الكترونية، لإضافة إلى تبادل المعلومات بين العاملين في المنظمة وبينها وبين الأطراف الخارجية، بما يساعد على اتخاذ القرارات ورفع كفاءة الأداء وفعاليتيه.

وتشمل الإدارة الاللكترونية جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز، إلا انها  
تخليق المعرفة بصورة مستمرة، وتوظيفها من اجل تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

. ويعرف البنك الدولي الإدارة الاللكترونية ا: مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات  
ت، من اجل زدة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات إلى مواطنين  
ومجتمع الأعمال، وتمكينهم من المعلومات بما يدعم كافة النظم الإجرائية الحكومية، ويقضي على الفساد وإعطاء  
الفرصة للمواطنين للمشاركة في كافة مراحل العملية السياسية والقرارات المتعلقة ا، والتي تؤثر على مختلف نواحي

<sup>1</sup> كر محمود الهوشي، الحكومة الاللكترونية - : مجموعة النيل العربية، 2006 / 490 410

. أما التعريف الذي تبناه الاتحاد الأوروبي فهو ١ :

مة، استخدام الطرق المختلفة للاتصال مثل الهواتف

الفاكس البطاقات الذكية الأكشاك البريد الإلكتروني والانترنت، وهي تتعلق بكيفية تنظيم الحكومة نفسها في الإدارة

1 .

الإلكترونية هي استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية المتنوعة والمعلومات في تسيير سبل أداء الإدارات الحكومية  
الخدمات العامة الإلكترونية teleservices، ذات القيمة والتواصل مع طالبي الانتفاع من خدمات المرفق العام بمزيد

دم وسائل الاتصال الإلكترونية عبر بوابة واحدة.<sup>2</sup>

كما تعرف أنها إطار عام ومنظومة تقنية متكاملة، تختلف عن الممارسات التقليدية للإدارة العادية، إذ أنها تشمل

تحولا كبيرا في العمل يمثل الأنشطة الحياتية في الدولة، من تقديم خدمات أفضل من تلك التي تؤديها الإدارة ا

. وهناك من يعرفها على أنها تقوم على مبدأ التكامل الإلكتروني للمعلومات المختلفة بين المنظمات والعمليات

التي تحكم الفعاليات، كما تشمل إدارة المنظمة، والتفاوض التجاري والعقود، والإطار التنظيمي، والتشريعات،

3 .

في معناها الحديث هي استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة والتنظيم، فهي أيضا

تشكل حالة للتكامل التام للعلاقات بين المستويات الإدارية في البيئة التنظيمية، من خلال التعامل الفوري والآلي مع

الجميع لتحقيق الأهداف المشتركة، وضمن مصالح الم . الإدارة الإلكترونية هي عملية مكنة جميع مهام

ونشاطات المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على كافة التقنيات المطلوبة للوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها الإدارة

الحديثة في تقليل استخدام الأوراق،

والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقا.

والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونيا عبر الشبكات وإذا اقتبسنا التعريف الكلاسيكي للإدارة باعتبارها وظيفة إنجاز

القول أن الإدارة الإلكترونية هي وظيفة إنجاز الأعمال باستعمال النظم والوسائل

<sup>1</sup> world bank a- difinition of E-government (online) www.world bank.org/ public sector/

egov/ egovstudies htm acces 08/06/2015

<sup>2</sup> :الحكومة الإلكترونية ، مجلة الحرس الوطني الكويتي، العدد 19 ، نوفمبر، 2002 .50.

2007

<sup>3</sup> عادل حرحوش المغربي، وآخرون، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، مصر :

الإلكترونية. لذلك يمكننا القول أن الإدارة الإلكترونية تقوم بوظيفة ديناميكية مستمرة، من أجل تحسين وتسريع إنجاز الأعمال، من خلال استخدام شبكات الاتصال وعلى رأسها الانترنت.<sup>1</sup>

يتضح لنا أن الإدارة الإلكترونية مفهوم ومنظومة وبنية وظائف وأنشطة، تحتوي كل الأنشطة والعمليات في مستوى الأعمال الإلكترونية من جهة، والأعمال الحكومية الإلكترونية من جهة أخرى، دون اخذ الفصل التقليدي الذي كان موجود في الماضي، والذي يميز بين إدارة الأعمال والإدارة الإلكترونية في الأهداف والإستراتيجية والمعايير والإجراءات، فإذا كانت الإدارة الإلكترونية هي الغطاء الذي تنطوي في إطارها أنشطة إدارة الأعمال والإدارة العامة، فإنها أيضا الغطاء الرقمي الذي يساهم في دمج إجراءات الإلكتروني بغض النظر عن نوع وطبيعة المنظمة .

### المطلب الثاني: اسباب التحول الى الإدارة الإلكترونية

يتمحور هذا المطلب حول التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية الذي يتناول مجموعة من أسباب الانتقال وأيضا التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية كما سوف يتضمن متطلبات الانتقال التي تشكل البنية التحتية وتوفير الوسائل الإلكترونية وكذلك توافر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالانترنت، والمعوقات التي تعيق الإدارة الإلكترونية في التطبيق، وفي الأخير نصل إلى مجموعة من الإيجابيات التي تميز الإدارة الإلكترونية وكذلك مجموعة من السلبيات والتحديات التي تعيق تحقيقها الكامل.

### الفرع الأول: أسباب الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية

أن التحول للإدارة الإلكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية ففكرة التكامل بحث احد محددات النجاح لأي مؤسسة، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمن سلامة العمليات كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية، ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية :

1

2 القرارات والتوصيات القوية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق .

<sup>1</sup>علاء عبد الرزاق و محمد حسن السالمى، نظم دعم القرارات : 2005 235.



3

4

5 ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.<sup>1</sup>

6 التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات

7

8

ومن أهم العوامل التي ساهمت في إحداث هذا التحول مايلي:

4

ان توظيف التكنولوجيا الحديثة لصالح المجتمع وتمكينه من الحصول على فوائد كثيرة، تشمل في تحسين أداء المؤسسات وإتاحة لها الفرص للاستثمار في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة والاستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على المستوى الدولي .

2

: حيث اعتبرت دافعا للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترتقي

أصبح أمامه معيارا عالميا يستطيع من خلاله مقارنة ما تقدمه دولته من خدمات محلية بما تقدمه من الدول المتقدمة

3 التحولات الديمقراطية وما صاحبها من متغيرات وتوقعات شعبية : لقد ساهمت حركات التحرر العالمية التي تطالب بمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الإنسان في إحداث تغيرات جذرية في البناء المجتمعي عموما، وطبيعة الأنظمة السياسية والاجتماعية على وجه الخصوص، وقد رافق هذه التغيرات ارتفاع في مستوى الوعي بما في ذلك نشوء رؤى جديدة للقطاع العام بكافة أبعاده .

4 تزايد الضغط الشعبي على الحكومات وتطلعات المواطنين للحصول على الخدمات الأفضل والأسرع والأسهل

<sup>1</sup> رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، رئيس مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار ، القاهرة، د. . 2010 . 35.

في الوصول إلى المعلومات، وقد تدعم هذا الوعي الشعبي بشعور كل مواطن بحقه في الوصول إلى المعلومات ومعرفة  
يات اتخاذ القرار السياسي<sup>1</sup>.

5

6 وجود ضغوط شعبية على القيادة السياسية في كل بلد لتمكين المواطن من المشاركة في النقاش وإبداء آرائهم في  
القضايا التي همهم، ومطالبتهم بخلق منظومة اتصال مفتوحة وأكثر شفافية .

### الفرع الثاني: من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

أن التحول من الإدارات التقليدية إلى الإدارات الإلكترونية ليس فقط أساسها الحاسبات وشبكة الانترنت وشبكة  
الاتصالات وغيرها من الجوانب الفنية، رغم كونا عناصر أساسية ومهمة للإدارة الإلكترونية، لكنها بالدرجة الأولى  
قضية إدارية تعتمد على الفكر الإداري المتطور والقيادات الإدارية الواعية، تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل  
الجودة والإتقان في العمل .

تتطلب خبرات وتخصصات رائدة وتستغرق وقتا في الإعداد والتخطيط، لهذا تنطلق عملية التحول إلى الإدارة  
الإلكترونية من الرغبة في بناء أداة إدارية مرنة تقدم خدماتها للراغبين فيها في الوقت والمكان ووفق المواصفات التي

تي تعتمد على برمجيات تحقيق

التكامل بين أجزاء وفعاليات المنظمة الواحدة، بما يمنع التناقض بينها ويحقق استكمال متطلبات الأداء عالي الجودة  
. الإدارة الإلكترونية لاتعني فقط تطوير أنماط التعامل بين الجهة الإدارية المختصة وبين جماهير المتعاملين

بها تتضمن أيضا وبنفس الدرجة من الأهمية تطوير أنماط التعامل والعلاقات البيئية بين أجزاء المنظمة ذاتها

التحول إلى التعامل إلكترونيا عاملا مهما في تحسين مست

ومن مقتضى هذا التحول بالضرورة تبسيط الهياكل التنظيمية وتقليل أعداد الوظائف والاستعانة بأعداد أقل من  
1 .

ومن أجل دعم حركة التحول إلى الإدارة الحكومية الإلكترونية ينبغي وضع إستراتيجية شاملة على مستوى الجهاز الإداري للدولة لتحقيق هذه الغاية وتجنب أن تنفرد كل وزارة وهيئة حكومية بإعداد مشروعها الخاص للتحول. دولة ومنظمات الأعمال إلى إدارات الكترونية يصبح ضرورة وطنية إذا أردنا نجاح توجهاً نحو تنمية الصادرات من السلع والخدمات والاندماج في السوق العالمية والتفاعل الإيجابي والنشيط .

كما أصبحت الإدارة من وصفها الفكرة التي توجه وتدير وتستخدم التكنولوجيا بوصفها الأداة والوسيلة إلى فكرة جديدة مع ظهور التكنولوجيا الحديثة، وهي الفكرة التي تأتي بالقدرة والمحالات الجديدة والقيمة الجديدة التي توجه . ولهذا فقد أصبحت الإدارة بمفهومها التقليدي القائم على الهرمية والتقسيم القائم على التخطيط وأوامر في الأعلى لم تعد لازمة وضرورية، وكذلك أصبح لا يوجد ضرورة لوجود مدير وعاملين يشرف عليهم فقد أصبح الشخص يعتمد على إدارة الذات وليس على إدارة الغير، كما أنه أصبح لا يوجد حاجة للرجوع إلى المدير للحصول على المعلومات حيث أصبح يعتمد على الانترنت وقواعد البيانات وله الإلكترونية عملت على مايلي :

- إلغاء التقسيم التقليدي المتمثل في الإدارة والعاملين والمستشارين حيث أصبح الشخص هو العامل والمدير والاستشاري في آن واحد.

أن الإدارة الرقمية أو الإلكترونية هي المدرسة الأحدث في الإدارة التي تقوم على استخدام الانترنت وشبكات الأعمال في انجاز وظائف إدارة ( التخطيط التنظيم القيادة والرقابة الكترونياً ) المالية الأفراد تطوير العمليات والمنتجات والخدمات بطريقة التشبيك الإلكتروني ( الابتكارات الجذرية التي مثلت انقطاعات في العمليات الانتاجية أو الأساليب المتبعة أو المواد المستخدمة أو المهارات المعتمدة دون ان تنال هذه التطورات التكنولوجية العميقة من أهمية ودور الإدارة، بل إنها أكدت أهميتها ودورها في تغييرات المترافقة مع هذه الابتكارات الجذرية ولكن الحالة كما يبدو مختلفة مع الانترنت التي بقدر ما

تبدو في حالات كثيرة وعميقة ابتكارا تكنولوجيا انقطاعيا ( حيث الانترنت هي التكنولوجيا الأرقى والأكثر عولمة حتى الآن إعادة بناء الأدوار والوظائف بما يحول الإدارة التي كانت صانعة القرار إلى إدارة استشارية ) الاستشارات التي تساعد على إزالة العقبات )، أو إدارة تنفيذية كل منهما هو حل المشكلات ومعالجتها من اجل تفرغ عامل أو مهني المعرفة الذي يعمل على الواب لانجاز الأنشطة المضيفة لصالح الشركة.<sup>1</sup>

رة الالكترونية نمط جديد وربما غير مألوف من الإدارة لأنه يقوم على أسس ومبادئ مختلفة

Rue and Byars تماما عن الأسس والمبادئ المتعارف عليها في الإدارة ونشير إلى ذلك من خلال  
في معرض حديثه عن القوانين في علم الإدارة (على شاكلة القوانين في العلوم الطبيعية إلى أن هناك قانونا واحدا )  
وفي الإدارة تستخدم كلمة المبدأ لتعني القانون هو مبدأ وحدة الأوامر والأساس في هذا المبدأ القانون هو أن لكل عامل في شركة رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والقرارات .

- أن الهرمية التي ظلت عنوانا بارزا للإدارة في جميع أنواع الشركات أخذت تواجه تغييرات جذرية، فلقد أثار كوين وآخرون إلى أنه في الشركات المهنية عالية التخصص يتم قلب الهرمية التنظيمية، ليصبح المدير التنفيذي في أسفل الهرم والأفراد المهنيون في قمته .

### الفرع الثالث: متطلبات مشروع الإدارة الالكترونية

أن مشروع الإدارة الالكترونية شامها شان اي مشروع او برنامج اخر يحتاج إلى هيئة البيئة المناسبة والمواتية لطبيعة عمله، كي يتمكن من التنفيذ، بالتالي يحقق النجاح والتفوق، فيقتضي التحول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية متطلبات عديدة نذكر من أهمها:

4 : أن الإدارة الالكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب آن لم نقل عال من البنية التحتية التي

2 توافر الوسائل الالكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الالكترونية والتي نستطيع بواسطتها التواصل معها، ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية والحمولة والهاتف الشبكي وغيرها من الأجهزة التي تمكننا من

<sup>1</sup>السعيد مبروك إبراهيم، المرجع السابق ، ص 329 330.

- لية في البلد، بأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليها.<sup>1</sup>
- 3 توفر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالانترنت، ونشدد على أن تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان، من أجل فتح المجال لأكبر عدد من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية بأقل جهد وفي أقصر وقت وأقل .
- 4 . الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه الإدارة الإلكترونية بشكل متخصص وتابعة للحكومة، أضيف إلى هذا انه يجب نشر ثقافة استخدام الإدارة الإلكترونية وطرق ووسائل استخدامها للمواطنين أيضا وبنفس الدقة السابقة .
- 5 توافر مستوى مناسب من التمويل، بحيث يمكن تمويل الحكومة من إجراء صيانة دورية وتدريب للكوادر لحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات، ومواكبة أي تطور حاصل في إطار التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية على مستوى العالم .
- 6 : بحيث يكون هناك مسئول أو لجنة محددة تتولى تطبيق هذا المشروع وتعمل على متابعة ولى الإشراف على التطبيق وتقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ.
- 7 وجود التشريعات والنصوص القانونية وهي الهيكل الذي يؤيد ويدعم الإدارة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية، والتي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصداقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها، وذلك من خلال استكمال وضع الأطر القانونية والتنظيمية التي تناسب التطبيقات، وكذلك القضايا التي لها علاقة بالإدارة الإلكترونية بشكل غير مباشر، إذ لا بد أن تمارس في إطار بيئة قانونية محكمة، ويستلزم ذلك تطوير التشريعات الحالية تشريعات تقترن بالتوقيع الإلكتروني والوثيقة الإلكترونية، ودورها في الإثبات واتخاذ القرارات وحل النزاعات
- 2 .
- 8 توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية، ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث، والتركيز على هذه النقطة لما لها من أهمية وخطورة على الأمن القومي والشخصي

<sup>2</sup> كلثم محمد الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، أعدت هذه يل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية، برنامج الماجستير إدارة الأعمال، 2008 37 36 .

للدولة والأفراد، ويقصد بأمن المعلومات حماية وتأمين كافة الموارد المستخدمة فيها ووسائل المعلومات، بحيث تؤمن للمواطنين والمؤسسات، معلومات التي تحتوي على بيانات المنشأة، ويتم ذلك عن طريق إتباع إجراءات ووسائل حماية عديدة يكفل سلامة المعلومات التي هي بمثابة كنز ثمين للمنشأة يجب الحفاظ عليه .

9 الإعداد لعملية إصلاح الأساليب الإجرائية في مختلف إدارات المنظمة .<sup>1</sup>

40 لمة للترويج لاستخدام الإدارة الإلكترونية وإبراز محاسنها وضرورة مشاركة جميع المواطنين فيها، والتفاعل معها، ويشارك في هذه الحملة جميع وسائل الإعلام الوطنية من إذاعة وتلفزيون وصحف، والموظفين في حلقات نقاش حول الموضوع لتهيئة مناخ شعبي قادر على التعامل مع مفهوم الإدارة الإلكترونية .

### المطلب الثالث: مقومات الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية مجموعة من المقومات أو المتطلبات والتي يجب توافرها من أجل ضمان تطبيق ناجح إلا أن هذه بات لا تكتمل إلا من خلال وضع خطوات كفيلة بضمان عملية التحول ونجاحها والتي يجب أن تكون بدورها مدروسة بعناية، هذا بالإضافة إلى بيان وتعداد التقنيات والأنظمة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وهذا ما سيتم

. الفرع الأول: المتطلبات التشريعية والسياسية

#### أولاً: المتطلبات التشريعية

ذلك بوضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية قبل التطبيق ، عن طريق تحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحول الإلكتروني وأثناء التطبيق أي تكملة للنقائص والفراغ القانوني اللازم، والذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول، وبعد التطبيق بوضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعاملات الإلكترونية وتحديد الإجراءات (1) (بفئة المتورطين في جرائم الإدارة الإلكترونية .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد العزيز فهد المغيرة، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري من وجهة نظر موظفي ديوان وزارة الداخلية السع

مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإ 2010 36

<sup>2</sup> مريم عبدربه أحمد السميري ، درجة توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل الت

الضرورية أو تعديل التشريعات الحالية ومحديتها سيقتح المجال لبعض الأشخاص للقيام بعمليات غير مشروعة قد تؤدي إلى القشاء على ثقة العاملين في الإدارة والمستفيدين من خدماتها بهذا النوع من التعامل .

كما تم إلزام الإدارات العامة على تقديم بعض الخدمات الإلكترونية في مجالات أو قطاعات مثل مجال نشر القوانين، والقرارات الإدارية والمعلومات الإدارية، ومجال وضع نماذج المعاملات الإدارية عبر شبكة الإنترنت، إضافة إلى مجالات التصاريح المالية والضرورية بحيث تلزم الشركات التجارية، وبعض فئات التجار بتقديم تلك التصاريح إلكترونياً وفق

### ثانياً: المتطلبات السياسية

حيث تترجمها وجود إرادة سياسية داعمة لإستراتيجية التحول الإلكتروني، ومساندة لمشاريع الإدارة الإلكترونية عن طريق تقديم العون المادي، والمعنوي المساعد على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الإلكتروني والإدارة الإلكترونية، إذ تمثل مبادرة الإدارة الإلكترونية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة على الصعيد العربي إحدى النماذج التي رادة لدى القيادة، حيث إنطلقت مبادرة دبي عام وجدت تجنيد سياسي، وا 1999

رسمي أصدره الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، إذ سرعان ما تحولت إلى واقع ملموس عبر برامج عمل يقوم على نقاط منها:

- العملاء بالتعاون مع إدارة الخدمات الإلكترونية من أجل تعزيز مستويات الكفاءة
- 
- إبتكار خدمات حكومية جديدة وربط بيئات العمل في الدوائر الحكومية اعتماداً على أحدث التقنيات .
- إبتكار خدمات حكومية جديدة وربط بيئات العمل في الدوائر الحكومية، لتحقيق التكامل الذي يمهد الطريق

م هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية بكلية التربية بالجامعة الإسلامية غزة ،

- نوعية المجتمع بدون التحول الإلكتروني، وضمان الحد الأدنى من المعرفة بكيفية استخدام الأدوات التي تمكنهم من

### الفرع الثاني: المتطلبات البشرية والتقنية

للإدارة الإلكترونية مجموعة من المتطلبات البشرية والتقنية :

أولاً: المتطلبات البشرية :

كتروني يعد العنصر الفاعل والأهم في التحول نحو الإدارة

الإلكترونية، فهم يمثلون القيادات الرقمية والمدبرين والمحللين للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري ويتولون التخطيط

الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية وتنفيذها والتغلب على مشكلاتها، فالإدارة الإلكترونية

خاصة في التعامل مع الحاسب وطرق إدخال البيانات واسترجاعها وحفظها ونقلها وأرشفتها أو التعامل مع برامج وأساليب حماية البيانات وطرق تنفيذ الرقابة الإلكترونية.<sup>1</sup>

دارة المعلومات وتداولها عبر

تنظيمات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية ومما لا شك فيه أن توفير العناصر البشرية المؤهلة وتدريبها باستمرار وتنميتها

في مجال تطبيقات الإدارة الإلكترونية مما يسهل من مهمة القيادات العليا عند إعداد استراتيجيات تطبيق الإدارة

الإلكترونية، وفي الرفع من مستوى الثقافة التقنية لدى العناصر البشرية سواء حديثي التعيين أو الموجودين سابقا على

رأس العمل مما يجعلهم يتقبلون فكرة هذه الإدارة ويسهم بدرجة كبيرة في تقليل مقاومتهم للتغيير وبدون هذا العنصر

البشري لن تتمكن الإدارات من تحقيق أهدافها حتى وان امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة الإلكترونية .

ثانياً: المتطلبات التقنية

<sup>1</sup> محدي محمد بونس ، التحول نحو الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم لمواكبة تحديات العصر الرقمي ، تاريخ النشر www. new



ترتبط بإيجاد حواسيب إلكترونية ونظم بيانات متكاملة وأكشاك إلكترونية في الأماكن العمومية والهواتف والفاكسات، وتعمل بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية داخل  
عبد الله الثاني عربيا إحدى الإستراتيجيات المحورية في تطبيق الإدارة العامة الإلكترونية من خلال التنمية الاجتماعية والاقتصادية والتحول إلى اقتصاد المعرفة، والاستفادة من الموارد البشرية ورأس المال، والاهتمام بإصلاح القطاع العام  
1 .

تختلف متطلبات الإدارة الإلكترونية بين مبادرة إلكترونية بأخرى، وهذا حسب برامج التحول الإلكتروني وتبعاً لحجم  
2 .

#### 1- تقنيات الإدارة الإلكترونية اللازمة

توجد مجموعة من التقنيات للإدارة الإلكترونية والتي من أهمها ما يلي:

1/ ( - ) .

2/ ال ومصاريف البرامج شبكة تقلل من زحمة مرور الأداء الفع .

3/ .

4/ .

5/ إدارة المستندات الإلكتروني .

6/ التخطيط الإلكتروني .

7/ .

#### الفرع الثالث: المتطلبات الإدارية و المالية

##### أولاً : متطلبات الإدارية

<sup>1</sup> حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقها في الدول العربية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العدا

2007 25.

الدولية في التنظيم السياسي والإداري ، كلية ا

<sup>2</sup> حماد مختار ، المرجع نفسه ، ص26

في إطار الوصول إلى تحقيق تحول ناجح في تطبيق الإدارة العامة الإلكترونية، لابد من أن يشمل التحول مجمل التعديلات التي يجب إجراؤها على البنى والهيكل الإدارية لأجهزة الدولة بهدف تبسيطها وزيادة مرونتها ورفع فاعليتها وبما ينسجم مع متطلبات عملية الحوسبة واستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات، ويندرج في هذا الإطار وضع المعايير والقواعد الناظمة الخاصة بإنتاج البيانات والتعامل معها وضبط تناقلها.<sup>1</sup>

: يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية ما يلي :

- 
- الدعم المالي لتوفير البنية التحتية فيما يتعلق بشراء الأجهزة
- الدعم المالي اللازم لتصميم و تطوير البرامج الإلكترونية اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية .
- 
- الموارد المالية اللازمة لصيانة الأجهزة والبرامج الإلكترونية
- إن عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية تتطلب تخصيص أموال كافية لتمويل عمليات التغيير والتأهيل والتدريب بالإضافة إلى العنصر البشري المؤهل والقادر على إستعمال الآلات التقنية الحديثة.

المطلب الرابع: خصائص وعناصر الإدارة الإلكترونية

أولاً: الخصائص

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

- 1 استعمال تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات في أداء الأعمال وتقديم الخدمات.
- 2 تأكيد رفع الكفاءة في الأداء وتحقيق الفاعلية في التعامل .

<sup>1</sup> طارق المبروك، إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأثرها في الأداء المنظمي للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني  
 مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة القدس

- 3 القضاء على البيروقراطية والهرمية في التنظيم.  
1 .
- 4 إنها إدارة بلا ورق، أي تعتمد على البريد الإلكتروني والارشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات الإلكترونية ونظم المتابعة الإلكترونية .
- 5 إدارة بلا مكان تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية واستخدام التليفون بعد والتعامل مع المؤسسات الافتراضية . Virtual.
- 6 إدارة بلا زمان تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة ولا تتقيد بحدود زمنية .
- 7
- والتي تقوم على أ .
- 8 إدارة الملفات والوثائق بدلا من الحفظ والكتابة .
- 9 استخدام البريد الإلكتروني والصوتي بدلا من الصادر والوارد .
- 10 .
- 11 تحتاج إلى أنظمة إلكترونية مثل أنظمة التحصيل المضمعة والخدمة عن بعد والشراء الإلكتروني وأنظمة المتابعة الفورية، وأنظمة تخطيط الموارد ونقاط البيع الإلكتروني والتجارة الإلكترونية والبنوك الإلكترونية ....
- 12 .
- 13 التركيز على الإجراءات التنفيذية والانجازات .<sup>2</sup>
- 14 إدارة إلكترونية دون أوامر وروتين تقليدي، والتي تعتمد الشبكات الحاسوبية وشبكات الاتصالات اللاسلكية والتقنيات الذكية في إدارة وصنع القرار .
- 15 لا تقوم الإدارة الإلكترونية على مثل تلك الهياكل التنظيمية، ولا تعرف التسلسل الوظيفي المعمول به في تقوم على ممارسات الأفراد من موظفيها وجهدهم اليدوي في إدارة معاملاها، بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها في دوائرها حسب برامج معينة، ومن ضمن تلك البرامج ما يتيح الكفاءة في تقديم الخدمات العامة، فالكفاءة تأخذ عدة أشكال منها

<sup>1</sup> عادل حرحوش المفرحي، المرجع السابق، ص 13.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، مصر :

تخفيض الأخطاء وتحسين الدخل وأيضا تخفيض التكاليف والتقليل من البيروقراطية، من خلال إعادة هندسة الإجراءات، مما يؤدي إلى تقليل الوقت المحدد لتحقيق الأهداف، وإعطاء الفرصة للموظفين

46

الإحساس لدى المواطنين بأهمية تمركز اهتمام الحكومة حوله، وبالتالي أهميته كمواطن له حقوق كما له

47

الإلكترونية، وتركز على تحسين خبرات الأفراد في التعامل مع الحكومة عند تقديمهم للطلبات أو الحصول على الخدمات، ويمكن تحسين هذه الخدمات من خلال الكفاءة.<sup>1</sup>

48

هو هدف تسعى إليه الدول ذات المساحة الجغرافية الكبيرة، مع وجود تجانس في نوعية الأفراد مع انه من الصعب على الحكومة الإلكترونية التأثير على المنظمات الكبرى التي اعتمدت على البيروقراطية .

49

ان التقنية المستخدمة في مشروع الإدارة الإلكترونية تساعد على مضاعفة الرقابة الإدارية المستمرة والمباشرة، وتوقع الخلل وتتبع معاملات المواطنين والتقليل من البيروقراطية ويمنع احتكار الحكومة لصالح فئة

20

: وخاصة لدى جيل الشباب الذي تعود على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتي أصبحت

2

21

زيادة مساهمة المواطنين: يطالب المدافعون عن الإدارة الإلكترونية بزيادة مساهمة المواطنين في الحكومة حتى شعورا بالمشاركة في اتخاذ القرار، أما من جانب الحكومة فيمكنها الاتصال مع المناطق النائية والأقليات وإرسال واستقبال المعلومات، وأيضا فتح المجال لعمل لقاءات بين المواطنين من اجل توفير الغرض للأشخاص الذين

<sup>1</sup> عيان العاني و شوقي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية، الأردن: 2014 187.

<sup>2</sup> مختار حماد، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم

22 : أن دعم الشفافية مرتبط بالفساد الحكومي، ويزيد من تعقيدات الإجراءات الروتينية ويجعل من

الإلكترونية تقلل من الرشوة وتزيد من الشفافية السي

23 : لها علاقة مباشرة بالشفافية، فالدول التي تتطلع إلى التطوير الاقتصادي يكون لديها دافع

للتجاء نحو مشروع الإدارة الإلكترونية، وخاصة إذا كانت تتطلع إلى جذب الاستثمارات الأجنبية وتحسين صورها  
شمرين، فالإدارة الإلكترونية تحسّن البيئة التحتية لتقديم الخدمات، وهذا جانب من جوانب التزامها بإجراء  
تغييرات للدخول إلى اقتصاد المعرفة.

24 لا تحتاج الإدارة الإلكترونية إلى الانتقال من أمكنتها وتكبد مشقة السفر، خاصة إذا كان هذا السفر بين دول

بها اللقاءات إلكترونياً وعقد لقاءاتها ومحاضراتها ومؤتمراتها عبر قاعات الفيديو الإلكترونية، فيكون

تبادل الخبرات واللقاءات والاحتكاك بين جهات العمل المختلفة حافزاً للتطور والتنمية، الأمر الذي يستنزف ويهدر  
كثيراً من موازنات الإدارات التقليدية وأصبح متاحاً في ظل الإدارات الإلكترونية بتكلفة لا تذكر .

25 الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها الاستجابة السريعة للاحداث والتجاوب

معها، متعددين بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، مما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم  
أحدها بفعل تلك العوائق في ظل الإدارات<sup>1</sup>.

### ثانياً: عناصر الإدارة الإلكترونية

بما أن الإدارة الإلكترونية منظومة تفاعلية وتكاملية وعلى هذا الأساس تتكون هذه الأخيرة من مجموعة أجزاء أو  
عناصر وتحدد في مايلي :

4 : Hardware :

دائرة قبل تعميم تطبيق التقنية في دوائرها أن تتأكد ان لديها القدرة المالية على توفير العدد المطلوب

من أجهزة الحاسوب اللازمة التشغيل الموقع أو المواقع الإدارية التابعة لها، مع مراعاة الإمكانيات اللازم توفرها فقد

تحتاج بعض الإدارات إلى طابعات مثلا على اختلاف قدراتها ومواصفاتها واحجامها وغيرها من الاجهزة الملحقه، كأجهزة فصل الألوان ووسائل التخزين ووسائل النقل والأقراص المدججة وأجهزة البصمة الالكترونية إلى ما يصعب حصره من الأجهزة الملحقه التي تحتاج إليها الإدارة على اختلاف طبيعة عملها وما يلزم لذلك العمل.<sup>1</sup>

## 2 البر : Software

وتعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب تتوزع على فئتين رئيسيتين هما برامج النظام وبرامج التطبيقات

ن بحكم طبيعتها متنوعة ومتباينة نذكر منها على سبيل المثال

البرامج الحاسبية حزم البرامج المالية برامج التجارة الالكترونية برامج تخطيط موارد المنشأة برامج إدارة المعلومات وغيرها

الجهات بإخضاع القيادات القديمة لدورات في كيفية استخدام الحاسوب حين التحول إلى أسلوب الإدارة الالكترونية.

المجتمع، وهناك ما يجب ان تراعيه الإدارة حتى تكون عملية التحول قائمة على اسس صحيحة مما يضمن لها الاستمرارية والتطور، ويجنبها كثيرا من العوائق والعثرات، ومن ذلك مراعاة ضوابط المجتمع وتوابته، فلا تستطيع اي المجتمع الذي ستطبق فيه برامجها وممارساتها الإدارية، لان ذلك سيدفع المجتمع إلى محاربة

تلك الإدارة فبعض الثوابت والقيم الاجتماعية لا ينبغي المساس بها، ومن تلك الثوابت الاجتماعية التي يجب على الإدارة مراعاتها إبان تنفيذ سياساتها وممارساتها الإدارية في المجتمع الدين والقانون وثقافة المجتمع وتقاليده، كما ان على الإدارة ان تضع في حسياتها تصنيفات المجتمع الذي تتعامل فيه وتكويناته، فهناك مجتمعات اسرية ومهنية وزراعية واقتصادية وأخرى يتداخل فيها هذا كله، أيضا يجب على الإدارة أن تضع من النظم ما يكفل لها التوفيق بين جم

تلك الشرائح والاتجاهات، حتى تفصل إلى نظام الإدارة الجديد، اما حجم المجتمع فهو من العوامل التي تقرر الإدارة

## 3 :

بامتحفاقاتها وضبط ممارساتها الإدارية، وكذلك تضمن انظمة الإدارة وتشريعها التي ترسيها الإدارة الاحتراز من وقوع التجاوزات غير المرغوبة والسيطرة عليها .

<sup>1</sup> حسين محمود حسن، مرجع السابق ، ص74 73 .

4

: يقصد بها العوامل والاسس التي تقوم عليها مشروع الإدارة الإلكترونية نفسه، والضوابط التي

والأنظمة الاجتماعية والأنظمة الاقتصادية، كما تعد بمثابة محددات النمط الإدارة وطبيعتها وأساليب عملها  
النجاح، أو تراهن عليه قبل أن تستقر على تلك الأنظمة وتختار  
أو تستحدث ما يلائمها ويتواءم مع طبيعة عملها منها، فمن شروط البقاء أن تحدد الأسس التي يقوم عليها نظام ما  
والتي يستمد منها أسباب بقاءه وتطوره.

## المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية البنية والأساسيات

ينطوي نموذج الإدارة الإلكترونية على عدد من المرتكزات تمثل بناء شبكي متماسك وأنظمة إلكترونية تمكنها من أداء وظائفها المختلفة ، فبلوغ الأهداف المسطرة في نظام الإدارة الإلكترونية إنما يقتضي بالأساس ضرورة توفير البنى التحتية ومختلف الدعامات الرئيسية لهذا النموذج ، والتي يمكن تناولها بشكل مركز في هذا المبحث.

### المطلب الأول: البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية.

يقدم البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية تنوعا من الشبكات الإلكترونية تأخذ أشكالا مختلفة ، تبعا لطبيعة الإدارة ومستوى جاهزيتها ، والتي تشمل غالبا ال

1:

#### 1 / شبكة الانترنت : (Internet )

الحاسبات الآلية ، مكونة بذلك من حواسيب آلية مختلفة ، تم توصيلها بطريقة مبسطة

#### 2 وسهلة ، بحيث تبدوا وكأ

#### 3 دمات التي تقدمها الانترنت للإدارة الإلكترونية يمكن أن نذكر :

#### 1- 1 (Group News) : والتي تشمل خدمة تدعم كثيرا من

يتواصلون حول موضوع معين عبر شبكة الانترنت .<sup>2</sup>

#### 2- 1 (File Transfer protocol) :

#### 1- 3 (Chating) (إذ تمثل وسيلة التخاطب بين شعوب العالم ، وتقدم تبادل

الملفات ، خدمة التخاطب مجانا ، وفق أنماط ثلاثة:

-

<sup>1</sup> عبد الفتاح ، بيومي حجازي ، النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية ، الكتاب الأول ، النظام القانوني للحكومة الإلكترونية ،

2003 124 : علي ، محمد شمو ، التكنولوجيا الحديثة والاتصال الدولي والانترنت ، الشركة الدولية للأبحاث والنشر ،

322

<sup>2</sup> عبد الرحمن ، سعد القرني ، " تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الأجهزة الأمنية دراسة مسحية على ضباط شرطة منطقة الرياض " ، رسالة ماجستير

غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الر 2007 29



-

ق الكاميرات ( يشاهد كل طرف الآخر )

-

كما توفر الانترنت خدمات أخرى تسهل عمل الإدارة الالكترونية والتي منها :

#### 4 -1 ) network Telecommunication)

المعلومات وفق نماذج مختلفة ، فقد يكون الاتصال بواسطة الهواتف ، الميكرويف ، ب .

1- 5 خدمة البريد الالكتروني: هو احد أوجه استخدام الانترنت ، فالرسالة الالكترونية المنقولة عبر البريد الالكتروني لا يستغرق وصولها سوى ثوان إلى أي رقعة من العالم ، وتأخذ رسائل البريد الالكتروني أشكال متعددة ، بحيث تكون في صورة بيانات ، بحوث ، كتب ، أو ملفات فيديو فضلا عن إمكانية التحوار ، والمناقشة للكثير من المواضيع والدخول إلى مجالات عديدة بواسطة

#### 1 البريد الالكتروني

#### 6 -1 ) web-wide-world.www ( إذ تشمل الجزء الغني بالمعلومات في شبكة

الانترنت إذ يفوق عدد الحواسيب المزودة 12000

، ودور نشر، وشركات كبرى ، وتتضمن تلك الحواسيب صفحات من المعلومات في مجالات متعددة )

(

حاسوب في كندا ، إلى آخر في نيوزيلندا . وبالتالي لعبت شبكة الانترنت دورا بارزا في التمهيد لخدمات الإدارة الالكترونية ، وقدمت لها العديد من التسهيلات في ظل تطور التقنية الحديثة ، وإعادة النظر في شكل وأسلوب

.

#### 2 / ) Intranet) (الانترانت) )private)

تقنية الانترانت ، وتقوم الشبكة الداخلية للمنظمة بتقديم كل المعلومات التي يحتاجها

، لا يمكن لغيرهم الدخول إلى مواق

الشبكة ، وتقدم لشبكة الانترانت حماية وسيطرة ورقابة عالية

) .Wales Fire)

3 / (الاكسترنات): ( Extranet ) انترانت داخلية،

تُها إلى مستخدمين خارجيين، مَحولين من داخل المنظمة الداخلية، والإكسترنات تمثل شبكة محمية دورها الربط بين المنظمة ، أو الشركة ، أو الجح

. إذ ينبغي على المستخدمين لشبكة الاكسترنات تقديم كلمة المرور (word Pass ) □ □  
توجه إلى كل الناس ، بقدر ما أن استخدامها مخصص لفئة معينة.

الانترنت ، الانترانت ، الاكسترنات هي شبكات تعمل بالتوازي ، وتتوفر على عنصر التكامل فشبكة الانترنت لها  
كما أن شبكة الانترنت تعتبر حجر الأساس ، ونقطة الانطلاق الأساسية إلى

، ومن شبكتي ( الانترنت والإكسترنات )

1 إلى مستوى العمل بالإدارة الإلكترونية، سواء في بيئتها الداخلية، وفي إدارة علاقته

وبالتالي تظهر أهمية البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية من حيث ما يوفره من غطاء ، يمثل روابط  
تتحد في إقامة نظام المعالجة المعلوماتية ، والتي تتيح التواصل ، وتقديم الخدمات على  
في ما يمكن أن تقدمه الشبكات الثلاث لواقع الإدارة الإلكترونية .

المطلب الثاني : عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورة توفير عناصر أساسية تترجم أعمال الكترونية ، وتخلق  
سياق التحول الإلكتروني في الإدارة التقليدية ، والتي يمكن توضيحها وفق التالي:

/عناصر الإدارة الالكتري : تشمل عناصر الإدارة الإلكترونية ثلاثة مكونات أساسية كالتالي:

1 / : (Hardware) (يضم المكونات المادية للحاسوب ، ومختلف نظمه ،

2 / البرمجيات: ( Software ) ) Operating Systems)

ل الالكترونية ، أدوات تدقيق البرمجة ، كما تضم برامج التطبيقات ، مثل برامج البريد الالكتروني ،  
المشروعات ، إضافة إلى مختلف الشبكات ( الإنترنت ، الإكسترنات ،

<sup>1</sup> عبد الستار ، العلي ، وآخرون ، المدخل إلى إدارة المعرفة ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2006 ، 240.

(الإنترنت).

3 / : ) Leaderships Digital )

والمديرون ، والمحلون للموارد المعرفية ؛ فدور صناعات المعرفة يكمن في محاولة خلق ثقافة  
الإلكترونية ، عن طريق تغيير طرق التفكير ، وترقية أساليب العمل  
ومعارف في مجال المعلوماتية.

/ وظائف الإدارة الإلكترونية: تؤدي الإدارة الإلكترونية عددا من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هامة في  
الإصلاح الإداري ، وتغييرا جذريا في أساليب الإدارة التقليدية ، وتشمل هذه :

1/التخطيط الإلكتروني : ( E-planing ) يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث  
سمات:

- أن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية دينامية في اتجاه الأهداف الواسعة ، والمرنة ، والآنية ، وقصيرة

المساهمة في

التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان .

تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الإلكتروني ، انطلاقا مما يميز البيئة الرقمية من التغيير بسرعة ، عبر  
العالمية ، مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار، والأسواق ، والمنتجات ، والخدمات غير الموجودة ،  
وهذا ما يعطي ميزة ، وأفضلية لعملية التخطيط الإلكتروني<sup>1</sup>.

2 /التنظيم الإلكتروني: ( E-Organizing ) في ظل التحول الإلكتروني يرى الدكتور نجم

التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني ، من  
قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة ، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل ، إلى شكل تنظيم يعرف

<sup>1</sup> محمد ، بن عبد العزيز الضائي ، "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات لمدينة الرياض" ، رسالة ماجستير غير منشورة ،

صفوف ، يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة ، والشركات دون هيكل تنظيمي ، كما حدث التغيير في

بالتالي يصبح التقسيم الإداري قائما على أساس الفرق ، بدلا من التقسيم الإداري على

، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى ا

الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين ، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتيا ،

ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز<sup>1</sup>

3 /الرقابة الالكترونية: ( E -controlling )

تأتي بعد

التخطيط والتنفيذ ، فان الرقابة الالكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة

الانحراف ، أو الخطأ ، وعملية تصحيحه ،

مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف

والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه ، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الالكترونية ،

الالكتروني ، سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة ، مما يعني أن الرقابة الالكترونية تكون أكثر اقترابا

4 /القيادة الالكترونية: أدى التغيير في بيئة الأعمال الالكترونية ، والتحول في المفاهيم الإدارية إلى

ل إلى نمط القيادة الالكترونية ، والتي تنقسم للأنواع :

\* : حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت ، وتتسم بزيادة توفير المعلومات

تأ ، إضافة إلى سرعة الحصول عليها ، وهي التي تعرف ( sense

Technology ) والبرمجيات ، وتمكن القائد الالكتروني من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور

التقني في الأجهزة ، والبرمجيات ، والشبكات والتطبيقات ، إضافة إلى أنه

تأ تجعل القائد الالكتروني واصفات جديدة ، هي سرعة الحركة ، والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال ،

واتخاذ

\* : المعرفي وحسن التعامل

<sup>1</sup>نجم ، عبود نجم ، الإدارة الالكترونية ، الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات ، المملكة العربية السعودية ، دار المريخ للنشر ، ص 248 247.

، والوصول إلى السوق ، وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين .

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

إن التحول في وظائف الإدارة الإلكترونية على حساب الوظائف التقليدية للإدارة ، يؤدي إلى نتيجة تتمثل في

الجانب ، خاصة أن هناك نظريات تركز على العامل

الإنساني في المنظمة ، ولها ما يمثلها ( العلاقات الإنسانية في التنظيم ) .

### المطلب الثالث: التحول للإدارة الإلكترونية ومجتمع المعرفة

تماشياً مع متطلبات الدخول في عصر المعلومات ، وما يفرضه من تنمية قوى المخا يواكب التحضير النوعي الخاص بتطبيق مفاهيم الإدارة الإلكترونية والعمل الإلكتروني ، يتطلب مجتمعية ، وتوفير محددات مجتمع المعرفة .

/ تعريف مجتمع المعرفة

عرف مجتمع المعرفة بأنه "وصف التطور الراهن والأحدث ، من مسيرة التقدم البشري ، كما يتبلور في المخا المعرفة وإنتاجها، وتوظيفها في جميع مجتمعات المدني ، والسياسة ، والحياة الخاصة ، وصولاً لترقية الحالة الإنسانية باطراد

1

العيش في المخا

مج

لمجتمع الإنساني إلا في حالة تحكيم عامل المعرفة ، كأداة

لمخا

يحكم على مستقبله بالتردي المعرفي. فمن خلال الواقع نجد هناك ارتباط وثيق بينمجتمع المعرفة والتنمية البشرية ، لان وجود رؤوس الأموال في المجتمعات المعرفية قد اقترن بوجود موارد بشرية عالية ، وهذه الموارد البشرية لا تحقق إلا من

/ مجتمع المعرفة:

توجد عدة مراحل مترابطة فيما بينها تؤدي في النهاية الى تكوين مجتمع المعرفة يمكن إنجازها في الآتي:

بجاء

- المرحلة الأولى :

( لبيعة مجتمع المعرفة )

- : تتطلب تكثيف الإصلاح ، واستخدام العلم والتكنولوجيا الحديثة في كل

الأرضية ، والبيئة ، والمناخ الصالح لنمو مجتمع المعرفة ، عن طريق إعداد

والتكنولوجيا ، في مختلف مناحي الحياة على ثلاث :

: يتعلم فيه الأفراد طرق برمجة المعلومات الجديدة في إطار المعرفة ، فيزداد وعيهم المعرفي إتساعا وإدراكه

مستوى بحثي : يمكن من سير أغوار الأشياء ، واستكشاف القوانين ، واستخدام المفاهيم .

مستوى العمل التجريبي: الذي يحول المعلومة الى معرفة ، والمعرفة الى ابتكار ، وبالتالي إيجاد نخبة

والمبدعين ، تكون قادرة على إنتاج أعمال متميزة ، تضيف أشياء الى المعرفة ، أو

: تمثل تكامل المعرفة ومستخدمي التقنية الحديثة ، و ضمن هذه المرحلة يتكامل مجتمع المعرفة

ومن متطلبات هذه المرحلة دعم

البحث العلمي والتطوير ، وكذا اقامة البنى التحتية للاتصالات ، دعم التعليم الالكتروني.

## المبحث الثالث: وظائف الإدارة الإلكترونية

تفرض طبيعة الإدارة الإلكترونية وخصائصها مجموعة من الوظائف التي لم تكن في مقدور الإدارة التقليدية ممارستها، فهناك مهام جديدة وواقع مغاير تمارس فيه الإدارة الإلكترونية عملها حيث تكسر الإدارة الإلكترونية طرق العزلة الذي تدور داخله ممارسات الإدارة التقليدية ومعاملات فتح الإدارة الإلكترونية إمكانية الاندماج في الانترنت، بوصفه فذة لها وتصبح الهياكل الإدارية مرنة التعامل مع الإدارة في ظل الإدارة الإلكترونية .

ان واقع الإدارات الإلكترونية الجديد لا يعول على بعض تطبيقات التقنية التي يمارسها أفراد اتمع ودوائره الإدارية فحسب، بل إننا عندما نتحدث عن الإدارة الإلكترونية نكون بصدد الحديث عن عصر جديد تتمحور إنجازاته ترونية، بوصفها عصب إنجازات مجتمعات التقنية الجديدة ومن ابرز وظائف الإدارة

الإلكترونية:<sup>1</sup>

## المطلب الأول: التخطيط الإلكتروني

قد لا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي، وذلك لان كلاهما ينصب على ق هذه الأهداف، إلا ان الاختلافات الأساسية يمكن ان نوضح في الجدول

الآتي:

(01): الاختلافات الأساسية بين التخطيط التقليدي و التقليد الإلكتروني

	التخطيط الإلكتروني	
الأهداف محددة وواضحة بحيث يمكن تنفيذها في السنة القادمة		
)		
-	الجميع في كل الاتجاهات الشبك	
	يز يكون التركيز عند إعداد الخطط على الأسواق المتغيرة	من حيث التركيز
قصيرة الأمد وهي خطة واحدة	ط قصيرة الأمد وآنية المختلفة تنضوي جميعها تحت	

2011

: سوسن زهير المهدي، تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية:

من خلال معطيات الجدول نستخلص ان التخطيط الإلكتروني يتسم بعدد من المزا أبرزها:



1- لمستوت العليا، إلى ممارسة المستوت التنفيذية<sup>1</sup>، وبما يسهم في

2 يجعل محور التخطيط ليس بيئة المنظمة الداخلية وحسب، بل السوق وحاجات العملاء المحتملة، وعلى هذا

3-

على اتخاذ القرار عن مدى استمراره مع هذه المنظومة من عدمه لان العميل في ظل موقعه الالكتروني سيوصل احتياجاته فوراً إلى المنظمة، وعلى المنظمة ان تستجيب فوراً لتلبيتها يتضح مما تقدم ان التخطيط هو الأكثر ملاءمة من أهداف وتحديد الوسائل لتحقيقها، وفي المدة

اللازمة، إذ ان النتيجة الرقمية يكون التغيير فيها بسرعة، إذ ان نماذج الأعمال الجديدة التي بمنتجات وخدمات لم تكن معروفة، ولهذا فان قوة التخطيط لا تكمن فقط في المحافظة على قدرات وفرص المنظمة الحالية، وإنما تكمن في القدرة على تقديم أفكار ومنتجات وخدمات غير موجودة، ان هذا التحدي يؤدي إلى استخدام المزيد من الفرق الإدارية ذاتياً، والعاملين على أساس إدارة الذات، وهذا بدوره ينعكس على ان يكون التخطيط على أساس تفاعل

- التخطيط الالكتروني عملية ديناميكية متجددة متطورة متحولة بحسب الأهداف الواسعة المرنة والآنية قصيرة الأمد

- التخطيط الالكتروني ليس إجراء أو نمطاً أو سلوكاً، بقدر ما هو عملية مستمرة متجددة يتاح لها من قراءات المستقبل، التي توفرها المعلومات الرقمية المتدفقة.

- الإدارة الالكترونية لا يعتمد التخطيط فيها على توزيع الأدوار والأعمال وتقسيمها بين الإدارة وأعمال التنفيذ، كما هو معمول به في الإدارات التقليدية، ولكن جميع العاملين في الإدارات الالكترونية يساهمون في التخطيط الالكتروني في كل موقع وفي كل وقت، وهذا يعزز مبدأ المشاركة في الإدارة الالكترونية التي تتقلص في ظلها المركزية بمختلف أشكالها وأدوارها سواء مركزية التنفيذ أو مركزية اتخاذ القرار، أو حتى مركزية التخطيط فطبيعة العمل في

<sup>1</sup>حسن محمود حسن،

دوائر الإدارات الإلكترونية تضع مستوا وبخاصة في الصغار الثقة اللازمة لاتخاذ القرار والمشاركة في التخطيط وقت اللزوم، فواقع الإدارة الإلكترونية لايعترف لخبرات أو الدرجات الوظيفية، بقدر ما يعترف بمن يقدر على استيعاب واقعه وإمكانية التعاطي مع متغيراته إذ ان الأصل فيه التغير وليس الثبات.

### المطلب الثاني: التنظيم الإلكتروني

DESSLER التنظيم على انه هو الأكثر ارتباطا لمكان فهو ترتيب الأنشطة بطريقة تسهم في تحقيق

1.

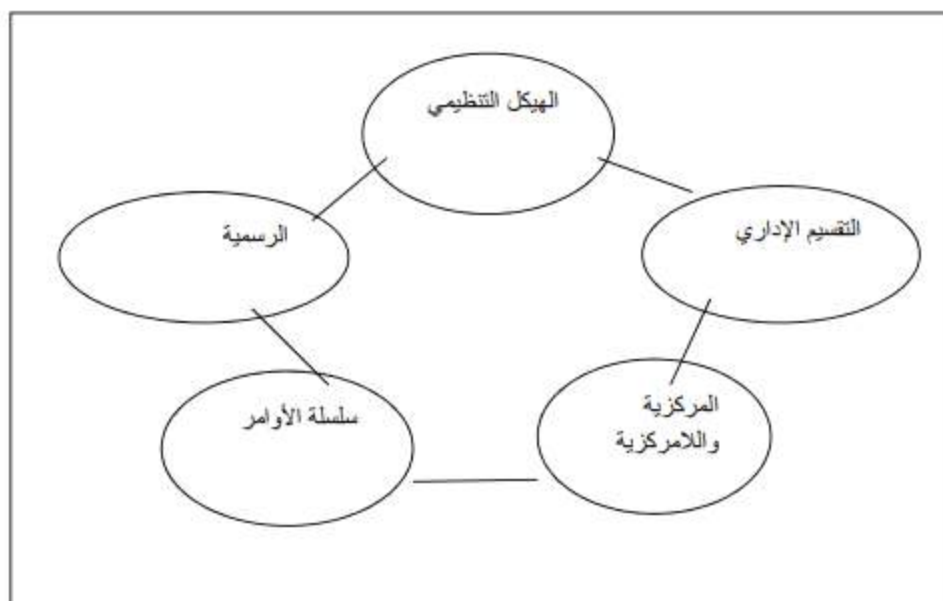
ان هذا المفهوم هو إشارة إلى التطبيقات التقليدية للتنظيم، والتي تركز على ترتيب المنظومة داخل بيئة داخلية أكثر مما هي خارجية وعلى بيئات مادية أكثر مما هي افتراضية، وعلى بيئة مستقرة أكثر مما هي متغيرة، إلا ان الوضع يشير إلى خلاف ذلك، إذ يحتاج إلى تطبيقات للتنظيم تلائم معطيات بيئات تعمل وفقا لمنظومة داخلية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

الأساسية للتنظيم التي يمكن تحديدها كالأتي:

التقسيم الإداري سلسلة الأوامر الرسمية المركزية واللامركزي.

<sup>1</sup> سوسن زهير المهندي،

الشكل رقم: 01 القيود الخمسة في التنظيم الادراي



: محمد سمير احمد ، الإدارة الالكترونية، عمان: دار المسيرة ،ص. 258 .

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

02: الانتقال من التنظيم التقليدي إلى الإلكتروني

المكونات	من	إلى
الهيكل التنظيمي	التنظيم العمودي الهيكل القائم على الوحدات الثانية ، تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة التنظيم أعلى - أسفل. شركة ذات هيكل تنظيمي محدد	التنظيم المصفوفي أو المشروع تنظيم الوحدات المصغرة تنظيم من اليمين إلى اليسار شركة بدون هيكل تنظيمي محدد
التقسيم الإداري	التقسيم الإداري على أساس الأقسام أو الوحدات التقسيم الإداري التقليدي	التنظيم القائم على الفرق التنظيم الخلوي القائم على تحالفات داخلية وخارجية
سلسلة الأوامر	سلسلة الأوامر الإدارية أو السلطة الخطية سلسلة الأوامر الخطية	الوحدات الاستشارية أو السلطة الاستشارية للوحدات المستقلة والفرق المدارة بذاتها
الرقمية	اللوائح والسياسات التفضيلية القواعد والإجراءات جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقا	السياسات المرنة الفريق المدار ذاتيا أو إدارة الذات جداول العمل المرنة والمتغيرة
المركزية واللامركزية	المركزية = السلطة في القمة اللامركزية = السلطة الموزعة	تعدد مركز السلطة الوحدات المستقلة والفرق .

المصدر: محمد سمير احمد ، مرجع سابق، ص ص 258،259 .

يتبين لها من خلال الجدول ان مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة.

والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل إلى شكل تنظيم يعرف لتنظيم المصفوفي، يقوم أساسا الصغيرة والشركات دون هيكل تنظيمي كما حدث التغيير في مكونات التنظيم.

بالتالي يصبح التقسيم الإداري قائما على أساس الفرق بدلا من التقسيم الإداري القائم على أساس الوحدات

إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم

الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتيا، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: القيادة الإلكترونية

القيادة هي فن التأثير على الناس لكي يمارسوا عملهم برغبتهم الكاملة لتحقيق أهداف الجماعة.

الإلكترونية فهي تعتمد على القائد الإلكتروني ذو الخصائص الأكثر ملائمة والمنسجم مع الإلكترونية، المتسمة لسرعة والتغير، وبصفة عامة فانه يجب ان يتوفر في القيادة الإلكترونية مهارات المعارف التقنية، مثل تقنية المعلومات والحاسبات الآلية وشبكات الاتصال

الإلكترونية والبرمجيات الخاصة والتعامل بها .

### مراحل تطور القيادة الإدارية:

بمراحل متطورة عبر مداخل ثلاثة وصولا إلى القيادة الإلكترونية في ظل تطبيق الشبكات

والإلكترونيات هي:

:

القوة المرتبطة لسلطة الرسمية قوة المعلومات، وفي هذه الحالة يكون المدير هو الأقرب إلى الأداء

.

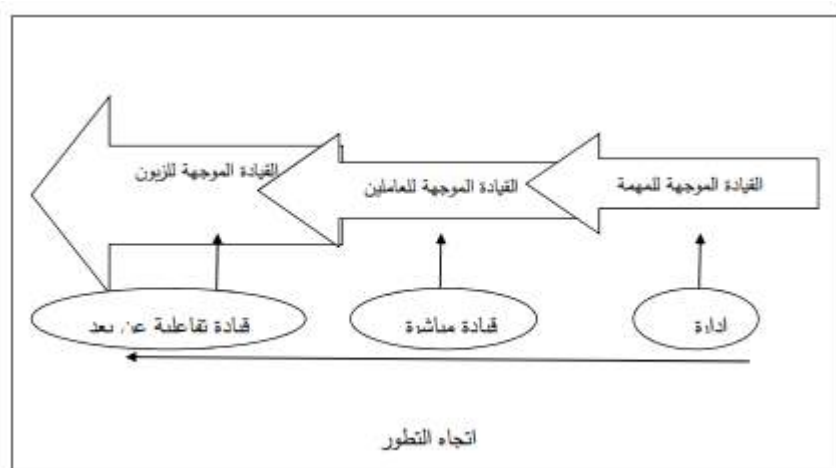
:

القائد والمرؤوسين وقبول المرؤوسين لقائدهم وتثيره فيهم، ويتصف هذا المدخل بكونه موجه إلى

:

عن بعد كما هو في الشكل الآتي:<sup>1</sup>

05: التطور نحو القيادة القائمة على الزبون



: 306 .

من خلال الشكل يتضح ان انتقال المنظمة حتى أصبحت منظمة إلكترونية لا بد ان يؤثر في طريقة دية أعمال المنظمة المالية والتسويقية، وإدارة علاقتها مع العاملين والموردين، ومن ثم تغير نمط القيادة التقليدية إلى القيادة الإلكترونية .

وفي ضوء ماتقدم يمكن تقسيم القيادة الإلكترونية إلى أنماط ثلاثة وهي:

1- ( ) : والتي تستند في إدارة عملها إلى استخدام تقنية

الانترنت وتؤسس عملها على المعلوماتية والسرعة في الجودة.

2- : وتعني القيادة ذات الحس الإنساني القادرة على جذب القوى البشرية

العاملة وربطها لإدارة، وكذلك توثيق الصلة مع الفئة المستهدفة بخدمات الإدارة ومنتجاتها.

- : ويعني قدرة القائد الإلكتروني على الاعتماد على نفسه في إدارة م

1 - محمد بن سعيد محمد العريشي ، الإدارة العامة للتربية والتعليم لعاصمة المقدسة بنين، السعودية، جامعة ام القرى كلية التربية، 2

التربوية والتخطيط ، بحث مقدم لأعمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط 38.

الإداري، والجاهزية لاتخاذ القرارات السريعة لمواجهة الطوارئ، والقدرة على تقسيم عمله وتعديل

مساره ذاتيا في أي وقت ، ولهذا فان قادة الذات يتسمون لخصائص التالية:

- القدرة على تحفيز أنفسهم وإبقاء التركيز على انجاز المهام.

- فهم المنظمة ومساهم .

- الرغبة في المبادرة والمرونة في التكيف للبيئة المتغيرة .

- .

2- البراعة المهارة والسعي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

## خلاصة الفصل

تعد الإدارة الإلكترونية من ثمار المنجزات العصر الحديث ، حيث أدت التطورات في مجال الاتصالات ، إلى التفكير الجدي من قبل الدول والحكومات في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية ، باستخدام الحاسوب وشبكات الانترنت ف بطريقة الكترونية ، تسهم بفاعلية في حل العديد من المشكلات التي من أهمها التزاحم والوقوف لطوابير طويلة أمام الموظفين في المصالح والدوائر الحكومية ، فضلا عن تجنب الروتين والوساطة وغيرها من العوامل التي تقف حائلا دون تطور النظم الإ ، بالإضافة إلى ما تتميز به الإدارة الإلكترونية من سرعة في إنجاز الأعمال وتوفير الوقت والجهد إحدى ثمار التطور التقني في مجال الاتصالات، فبعد انفجار المعلومات وثورة الاتصالات التي ساعد عليها تطور أجهزة الحاسب الآلي دارة الإلكترونية كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجال ومن ناحية أخرى الاستفادة من منجزات الثورة التقنية في توفير الوقت والجهد والتكلفة، واستخدام شبكة الانترنت في المواطنين، حيث أسهمت شبك الانترنت في الاستغناء عن الحاجة للنهايات الآلي، مما يترتب عليه سهولة الاتصال بين أجهزة الحاسب الآلي المختلفة باستخدام الانترنت الذي دعم توج العلاقة عن طريق شبكات الانترنت، مما مهد لظهور مصطلح الإدارة الإلكترونية كنمط إداري متطور يستخدم منجزات التقنية في تطوير العمليات الإدارية





الفصل الثاني:

الخدمة العمومية

العلاقة بين الدولة والمواطن، هذه

العلاقة التي عرفت تذبذب وكل الإصلاحات تنادي بتحسينها خاصة خلال سنوات الثمانينات، ولكن تركيز المنظومة الجزائرية في كل الفترات كان على تطوير وإصلاح الهياكل دون التطرق للخدمة العمومية كنتيجة لعمل هذه الهياكل، لعل في هذه الفترة هو المرسوم رقم- 88 131 الذي ينظم علاقة الإدارة بالمواطنين، الذي يعتبر من أهم نصوص القانون الإداري في الجزائر، ويعتبر بمثابة تقنين لحقوق المواطن والتزامات الإدارة تجاه المواطن، في محاولة لتحسين هم محور للإصلاح الإداري يجب أن يكون تحسين هذه العلاقة.

ومع بداية سنوات الألفينيات بدأت هذه العلاقة تتوتر أكثر بسبب الفساد و البيروقراطية مما دفع بالحكومة لمحاولة احتواء الوضع وإعادة ثقة المواطن في الدولة من خلال تحسين الخدمة العمومية ، وترجم ذلك من خلال اس

( 13 312 )، هذه الأخيرة بدأت مباشرة العمل من خلال تعليمات حتى قبل

صدور المرسوم المنظم للوزارة، و التي هي في الحقيقة تطبيق وترجمة لما جاء في المرسوم 88 131

13 381 )

) 13 382

أعطيا تصورا لكيفية تحسين الخدمة العمومية، و بطريقة غير مباشرة هذا اله

( 88 131 ) .

وهي أول مرة يتم التركيز على الخدمة العمومية في الإصلاح وكأن الدولة تيقنت أخيرا أن محور الإصلاح يجب أن يكون

هذه الخدمة المقدمة للمواطن هي حق أقرته الدساتير و القوانين المنظمة للمرافق العامة، فهي بذلك ليست منحة من

الدولة او المرافق، ولكن هل هذا الحق هو حق في الحصول على الخدمة مهما كانت نوعيتها وجودها، ام انه حق مرتبط

المبحث الأول: ماهية الخدمة العمومية:

المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية وانواعها

أولاً: مفهومها

هي عبارة عن نشاط يخدم المصلحة العمومية والتي تتكفل بها الإدارات العمومية وهذا التعريف يحمل في طياته معنيين مختلفين.<sup>1</sup>

- المعنى المقيد: من طرف الإدارات العمومية في كل الأحوال لها مستوحيات من المصلحة العمومية،

- المعنى الواسع: لا يمكن ربط توفير الخدمة العمومية بالإدارات العمومية حيث انه في الواقع يمكن للخوفا في ضمان إدارة هذه الخدمة خارج إطار القانون العام الذي يحكم سير ادارات العمومية.

وتعرف الخدمة العمومية ايضاً على انها تلك التي تعد تقليدياً خدمة فنية، تزود بصورة دائمة بواسطة مؤسسة عمومية كاستجابة حاجة عمومية، ويتطلب توفيرها ان يحترم القائمون على ادارتها مبادئ المساواة والاستمرارية  
2.

"محصلة كل نشاط عمومي هدفها تلبية حاجات المواطنين سواء من طرف مؤسسات القطاع العمومي او مؤسسات القطاع الخاص، وهذا في إطار تحقيق المصلحة العمومية، كما تكون هذه الخدمة مباشرة او غير مباشرة من طرف المسؤولين لضمان تحقيق المساوات والاستمرارية في تقديم أنشاط أي خدمة

و هناك عدة تعاريف للخدمة العمومية نذكر أهمها:

"كل نشاط تقوم به الهيئات العمومية بصفة مباشرة أو غير مباشرة عن طريق منظمات

رقابة السلطة العمومية، وتهدف إلى تحقيق المنفعة العامة".<sup>3</sup>

1 : 2004 : 29.

<sup>2</sup> مروان محي الدين القطب، طرق خصخصة المرفق العامة، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2009 : 28.

<sup>3</sup> ناجي معلل، قياس جودة الخدمات المصرفية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 25 2 1998 : 362.

"الحاجات الضرورية لحفظ حياة الانسان وتأمين رفاهيته، والتي يجب توفيرها بالنسبة لغالبية الأفراد، والالتزام في توفيرها على ان تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الاساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات".<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستخلص تعريفا شاملا للخدمة العمومية كالتالي:

خاضعة لرقابة السلطة، إذ تعمل هذه الهيئات على توفير خدمة عامة تحقق من خلالها الهدف الأساسي وهو المصلحة

### المطلب الثاني : خصائص الخدمة العمومية

تعتبر مفهوم متغير، فهي تتفاعل مع التفاعلات الاجتماعية وتشكل الإطار المصلحة العمومية الذي يحدد مشروعية الدولة، وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم المصلحة العمومية الى ثلاث انواع :

- **المصلحة العمومية الوطنية:** تتحقق هذه المصلحة عند ممارسة النشاط المـ  
الدبلوماسي والامن الداخلي والخارجي، كما أن بعض الأنشطة تحقق المصلحة الوطنية ولا تدخل في إطار الدولة الأساسية للدولة، وهي النشطة التي تشبع الحاجات الأساسية للأفراد كخدمات البريد وتوزيع الكهرباء.
- **المصلحة العمومية الإدارية:** وهي المصلحة العمومية التي تتطابق مع المصلحة الوطنية الا ان السلطة العمومية تعتبرها مصلحة عمومية بإرادتها الصريحة وتسعى إلى تحقيقها.<sup>2</sup>
- **المصلحة العمومية المستحدثة:** ترتبط هذه المصلحة العمومية بالميدان الاقتصادي والاجتماعي، حيث كانت ممارسة هذا الميدان حكرا على اشخاص القانون الخاص، الا أن الأزمات الاقتصادية والاجتماعية أدت إلى ظهور مصالح عمومية جديدة من اجل الحفاظ على الحرية الاقتصادية .

### المطلب الثالث : أنواع الخدمات العمومية

هناك تقسيمات مختلفة للخدمة العمومية ومن بينها:

<sup>1</sup> لوى تيشات، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجحت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية (

)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوق

## - خدمات ضرورية لأفراد المجتمع:

حيث هناك خدمات لا يمكن الاستغناء عنها مثل "النقل العمومي، المياه" وما يلاحظ على هذا النوع من الخدمات انما لم تعد حكرا على الدولة وانما صارت قابلة للتقدم من قبل الخواص، وتتم ادارتها على اساس تجارية، حيث تطبق عليها معايير الربح.

## - خدمات ذات منفعة اجتماعية أو ثقافية: يستفيد منها افراد المجتمع فهي خدمات يستفيد منها بعض شرائح المجتمع

الا ان تفعتها يعم المجتمع ككل، لذلك يتعين على السلطات تشجيعهم على الاقبال عليها ومن بين هذه الخدمات ي:

.. الخ

## - خدمات رأسمالية مكلفة: لا تقتصر منفعتها على الجيل الحالي وانما تمتد إلى الأجيال القادمة مثل بناء المدارس،

لتالي:

## - خدمات عمومية مرتبطة بسيادة الدولة: وهي خدمات مرتبطة أساسا بالدور التقليدي للدولة وذلك في مجال العدالة،

الأمن، الدفاع الوطني، المالية العمومية.

## - خدمات عمومية ذات الطابع الاجتماعي والثقافي: وهي الخدمات التي تشمل التعليم، والصحة والمساعدات

1 .

## - خدمات عمومية ذات الطابع الاقتصادي والتجاري: ظهرت هذه الخدمة مع التطور الملحوظ لدور الدولة في الحياة

الاقتصادية، وفي تحقيق رفاهية الافراد في مجال احتياجاتهم الاساسية في ميدان النقل، الاتصالات.

تضم الخدمة العمومية مجموعة كبيرة وغير متجانسة للخدمات الجماعية، والمنظمة من طرف الدولة يمكن حصرها في

مجموعة الخدمات التالية:

2.

1

## ١ الخدمات الإدارية:

<sup>1</sup> عبد القادر براينيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية ، دراسة على قطاع البريد والاتصالات في الجزائر العاصمة، أطروحة مقدمة لـ

ة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007 : 121.

<sup>2</sup> صالح بخالد، آليات تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة ماستر في إدارة وتسيير الجماعات المحلية، قسم العلوم السياسية، كلية ا

وهي الخدمات التي تقدمها الإدارات العمومية أو المرافق العمومية الإدارية سواء على المستوى المحلي أو المستوى المركزي،

### ب الخدمات الصناعية والتجارية:

تتمثل في الخدمات التي توفرها المؤسسات العمومية الصناعية والتجارية، مثل: خدمة مصلحة المياه، الغاز والكهرباء.

### ج الخدمات الاجتماعية والثقافية:

تتمثل في الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية ذات الطابع الاجتماعي والثقافي، مثل:

### 2 من حيث طبيعة الخدمة المقدمة:

#### أ خدمات فردية:

تتمثل في الخدمات التي يتحصل عليها الفرد دون ارتباطه بجماعة، حيث يقوم بطلب توفيرها أو يعمل للحصول عليها.

#### ب خدمات جماعية:

وهي الخدمات التي يحصل عليها الأفراد في إطار جماعة دون أن يقوم بطلب توفيرها، مثل:

### 3 من حيث طريقة تحمل التكلفة:

#### أ خدمة مجانية:

: حملات التلقيح، الأمن العمومي.

#### ب خدمة بالمقابل:

: الكهرباء، الهاتف العمومي.

#### ج خدمة مدعمة:

<sup>1</sup> الح بخالد، نفس المرجع السابق، ص12.

: النقل العمومي، السكن، بعض السلع الاستهلاكية.

4 من حيث المعيار التسويقي :

أ خدمات غير مسوقة:

وظفين أو مقيمين من قبل القوة العمومية والحصول عليها يكون مجاناً، مثل:

ب خدمات مسوقة:

وتكون مقدمة للأفراد بشكل اختياري وطريقة الحصول عليها تكون بمقابل يغطي إجمالي تكلفة الخدمة المقدمة، مثل:

: :

## المبحث الثاني : أساسيات الخدمة العمومية

### المطلب الأول : مبادئ الخدمة العمومية

لكي يرقى نشاط الخدمة العمومية يتطلب خضوعه لمبادئ الموضوعية وهي:

- مبدأ المساواة: ه ينبغي ان يحصل على جميع افراد المجتمع دون استثناء، اي ان هذا المبدأ يحيد الخدمة العمومية ويتضمن ضرورة توفيرها دون عوائق، واثابنها لجميع افراد المجتمع دون استثناء، وبصورة عادلة.
- مبدأ الاستمرارية: ويعني هذا المبدأ ضمان استمرارية الخدمة العمومية بصورة مؤسسة الظروف، وهذا المبدأ يثير قضية في نظر المستفيدين من الخدمة العمومية.
- مبدأ التكلفة: ويسمى أيضا بمبدأ اللائمة، يراعي هذا المبدأ ضرورة امتثال الخدمة العمومية للتطورات الحاصلة في الحاجات الجماعية وفي المصلحة العمومية .
- مبدأ المجانية: يعني تقديم الخدمات العمومية دون مقابل.

### المطلب الثاني : أنظمة الخدمة العمومية

يمكن تقسيم أنظمة الخدمة العمومية، كما هو معمول به في مجال الوظيفة لدى المجتمعات المعاصرة، إلى نظامين:

1 .

#### نظام الخدمة العمومية المفتوحة:

يظهر نظام الخدمة العمومية المفتوحة، من خلال اختصار عمل الإدارة العمومية في تحديد الوظائف اللازمة وتوصيفها، ومن ثم تحديد طرق اختيار أفضل المرشحين لشغلها والقيام بتعيينهم. وفي هذا النظام، لا يقع على عاتق الإدارة عبء ، إذ تعتبر هذه المهمة مسؤولية الموظف نفسه، كما لا تلتزم الإدارة بترقية الموظف إلى وظيفة أعلى، وفي حال توفرت فيه الشروط لشغل الوظيفة الأعلى، فما عليه إلا التقدم للمنافسة. كما أن الوظيفة العمومية في هذا النظام مؤقتة وليس لها صفة الدوام والاستقرار، والموظف الذي يعين فيها يرتبط مصيره بمصير وظيفته بالذات، فإذا



ولهذا النظام حسناته وسيئاته، فهو من ناحية سهل ومرن، ولكنه من ناحية أخرى صعب التطبيق في الدول النامية، إضافة إلى أنه نظام مادي يقوم على الاستغلال والصراع، والمنافسة<sup>1</sup>.

## 2-1 نظام الخدمة العمومية المغلقة (المقفل):

تعتبر الوظيفة العمومية تحت نظام الخدمة العمومية المغلقة، سلخا أو مهنة يلتحق بها الموظف عند بداية حياته العملية، وينقطع لها مبدئيا مدى الحياة وإلى حين إحالته على التقاعد. وظيفة في النظام المغلق بعدة خصائص، أهمها

معلوماتهم وتطوير مهاراتهم من جهة أخرى، إضافة إلى اعتبار الوظيفة العمومية سلخا أو مهنة قائمة بذاتها، يبدأ بها وظيف حياته ثم يتدرج إلى الأعلى، كما أن مصير الموظف ليس متوقفا على الوظيفة التي يشغلها، فإذا ما ألغيت الوظيفة نقل إلى وظيفة أخرى، فالوظيفة في هذا المقام تتضمن الديمومة والاستمرار ويتضمن هذا النظام، نظاما خاصا بالموظفين العموميين، يختلف عن قانون العمل الذي يخ

2.

ويرتكز نظام الخدمة العمومية المقفلة على محورين هما:

- **قانون الموظفين** : هو مجموعة قواعد قانونية محددة لأوضاع مختلف الموظفين في المؤسسات الحكومية، والتي تجعلهم يتميزون عن العاملين في القطاعات الأخرى، فقانون الموظفين ينطوي على قواعد خاصة، تتعلق بالتعيين، المعاملة المالية، الإجازات والمنافع المادية والمعنوية المختلفة، كما يحدد أيضا كل المسؤوليات والواجبات العامة لكل موظف، ومختلف الإجراءات الجزائية الخاصة بإهمال أي شرط من شروط العمل في الخدمة العمومية.
- **حياة وظيفية متميزة** : إذا كان الفرد يلتحق في النظام المفتوح للخدمة العمومية، من أجل شغل وظيفة محددة، فإن التوظيف في النظام المقفل يتم من خلال موافقة الإدارة على استخدام عامل معين، استنادا إلى العديد من الاعتبارات، تتعلق بما ينتظر منه أثناء تواجده في خدمة المؤسسة، وما يمكن أن يقدمه طول حياته من خلال أدائه لوظائف كثيرة .

<sup>1</sup> مني زكريا محمود، سياسات الاختيار للخدمة العامة، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة والحكم الاتحادي، جامعة

2010. 25: 26.

<sup>2</sup> مني زكريا محمود، مرجع سبق ذكره، ص26.

:

- تدريب الإدارة وإعدادها للموظفين ، يجعلها تحصل على كل احتياجاتها من العناصر البشرية ، دون الاعتماد

### المطلب الثالث : منظمات الخدمة العمومية

:

- مفهوم منظمة الخدمة العمومية (المرفق العمومي):

#### ORGANIQUE :

: المشروع أو الهيئة ( ) التي تقوم على نشاط يهدف إلى إشباع حاجات ذات نفع عام، ومن

: الجامعات والمستشفيات، أما عن المعنى الثاني للمرفق العمومي فهو وظيفي أو مادي

MATERIELLE، ونقصد به النشاط الذي تمارسه الهيئة أو الإدارة العمومية لتحقيق خدمة عمومية، ومن أمثلته

:

- تعريف 1: "الهيئة أو المشروع التي يعمل باطراد وانتظام تحت إدارة

)

1. "

:"

"

"

- تعريف 2:

2. "

<sup>1</sup> مختار حماد، تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقها في الدول العربية، مذكرة ماجستير فرع تنظيم سياسي و ادا

2006 2007 64: 66

<sup>2</sup> عبد الحميد محمد فاروق، نظرية المرفق العام في القانون الجزائري بين المفهومين التقليدي والاشتراكي، ديوان المطبوعات الجامعية، الج 1973

## - تعريف 3 :

:"

رجال الحكومة، بقصد اداء خدمة عامة للجمهور مع خضوعه لنظام قانوني معين<sup>1</sup>.

- من خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن المرفق العمومي هو مؤسسة حكومية، تختص بتقد تحقيق نفع عام مع احترام مبدأ المساواة، الاطراد والتكيف .

## 2-2 أنواع منظمات الخدمة العمومية:

يمكن تقسيم المرافق العمومية من زوايا متعددة، سواء من حيث طبيعة نشاطها او السلطة التي تنشئها، او لاختلاف دائرة :

- من حيث طبيعة أو نوعية النشاط من هذه الزاوية يمكن تقسيم المرافق العمومية الى :

- **المرافق العمومية الادارية:** المرافق العمومية الادارية هي مرافق متصلة بوظائف الدولة السيادية وتتضمن الانشطة التي يتم مزاولتها من طرف الافراد، ونظرا لاهمية هذا النوع من المرافق فلا معنى للدولة بدورها، كما ان الدولة تتولى تسييرها مهما كان نظامها السياسي السائد.

:

تلك المرافق العمومية التي لا تقوم بنشاط له طابع تجاري وصناعي، ولا تمول عن طريق موارد ناتجة عن بيع انتاجها، ولا تخضع لمبدأ التوازن المالي وتخضع المرافق العمومية الادارية لأحكام القانون الاداري، ولاختصاص القاضي الاداري فيما يخص تنظيم المرفق، وهذا لا يعني أن القانون الخاص لا يطبق على مثل هذه المرافق، اذ انه يمكن تصور

2

- **المرافق العمومية الاقتصادية والاجتماعية :** ظهر هذا النوع من المرافق العمومية نتيجة ازدياد تدخل الدولة في الحياة العامة، خاصة في الميادين الصناعية والتجارية، والتي

<sup>1</sup>مختار حماد، مرجع سابق، ص:67

<sup>2</sup>عمر حميسي، مداخلة بعنوان : الإطار التاريخي والمفاهيمي للمرفق العمومي، الملتقى الدولي الأول الموسوم: ب المرفق العمومي في الجزائر ورهاناته كأداة لخدمة المواطن، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، 14 13 2015 :7.

والحديثه الظهور نسبيا، ظهرت نتيجة لتطبيق النظام الاشتراكي في كثير من الدول، هذا النظام الذي سمح للدولة بمزاولة أنشطة كانت في السابق حكرا على الأفراد وبالتالي، يتخذ هذا النوع من المرافق نشاطا تجاريا

ونظرا لطبيعة نشاطها، تخضع المرافق العمومية الاقتصادية لنظام قانوني مختلط متكون من قواعد القانون العام وقواعد القانون الخاص، حيث يظهر التنافس الشديد بين القانونين في تسيير هذا النوع من المرافق، غير أن قواعد هي الأكثر استعمالا وأهمية وتحتل المكانة الكبرى، خاصة فيما يخص إدارة قدر كبير من عمليات المرفق وتشغيله ككل.

أما المرافق العمومية الاجتماعية، فهي تلك المرافق العمومية التي تقوم بنشاط عام اجتماعي، وتطمح إلى تحقيق أهداف

هذه المرافق العمومية : مرفق الضمان الاجتماعي والتأمينات، ومرفق الحماية الاجتماعية في الدولة وغيرها . ويخضع هذا النوع من المرافق أيضا لخليط من قواعد القانون الإداري وقواعد القانون الخاص.

1 .

عمومية من هذه الزاوية إلى مرافق عمومية وطنية أخرى محلية .

➤ **المرافق العمومية الوطنية أو القومية :** وهي مجموع المرافق التي يمتد نشاطها ليشمل جميع إقليم الدولة، ومثالها :

مرافق الدفاع والأمن والبريد والقضاء . ونظرا لأهمية هذا النوع من المرافق، فإن إدارتها تلحظ

يشمل كل الاقاليم، وتحمل الدولة المسؤولية الناجمة عن الإصرار التي تتسبب فيها المرافق القومية، بحكم إدارتها والإشراف

و : وهي المرافق العمومية التي تنشؤها وحدات الإدارة المحلية كما

والولاية، حيث تمارس نشاطها في الحيز الجغرافي لإقليم الجماعات المحلية مثل :

2 .

<sup>1</sup>أمنة مخانشة، مداخلة بعنوان : الإطار المفاهيمي والتاريخي للمرفق العمومي، الملتقى الدولي الأول الموسوم ب : المرفق العمومي في الجزائر ورهاناته كأداة لخدمة

المواطن، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 14 13 2015 : 10:

<sup>2</sup>محمد صغير بعلي، القانون الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر 2002 : 212:

ويستفيع من خدمات هذه المرافق سكان الإقليم، وتتولى السلطات المحلية امر تسييرها والإشراف عليها كونها اقدر من في هذا الجانب، وأكثر منها اطلاعا ومعرفة لشؤون الإقليم، حيث يمنح القانون الحق للبلدية بإنشاء منظمات عمومية مشتركة تتمتع بالشخصية المعنوية، كما يسمح القانون أيضا للولاية بإحداث منظمات عمومية ذات طابع إداري أو صناعي أو تجاري.

وتجدر الإشارة إلى أن المرافق الوطنية والمرافق المحلية، ليست منفصلة انفصالا تاما عن بعضها البعض، بل كثيرا ما يحدث التعامل بينهما، وذلك نظرا لما توجهه مقتضيات المصلحة العامة وبما يحقق النفع لجمهور المنتفعين.

### - تقسيم المرافق العمومية من حيث مدى الالتزام بإنشائها

من حيث حرية الإدارة في إنشائها إلى مرافق اختيارية وأخرى إجبارية: -

: الأصل في المرافق العمومية أن يتم إنشائها بشكل اختياري من جانب الدولة، وتمتلك الإدارة سلطة تقديرية

واسعة، في اختيار وقت ومكان إنشاء المرفق، ونوع الخدمة أو النش . ومن ثم لا يملك

الأفراد حق إجبار الدولة على إنشاء مرفق عمومي معين، ولا يملكون الوسائل القانونية التي يمكنهم بواسطتها، حملها على

إنشاء هذا المرفق ومقاضاتها لعدم إنشائه ، ويطلق على المرافق العمومية التي تنشؤها الإدارة بسلطتها الك

: - .

تكون استثناء، ملزمة بإنشاء بعض المرافق العمومية عندما يلزمها القانون أو تلزمها جهة إدارية أعلى بإنشائها ومثال ذلك

:

1 .

<sup>1</sup> وش، مداخلة بعنوان: ماهية المرفق العام، الملتقى الدولي الأول الموسوم ب: المرفق العام في الجزائر ورهاناته كأداة لخدمة المواطن، جامعة الجليلي

بونعامة، خميس مليانة، 14 13 2015. 10:

## المبحث الثالث : جودة الخدمة العمومية

ملاء دون تمييز، وتسعى هذه المؤسسات إلى خلق المناخ

الملائم في التسيير ومحاولة تقديم خدمات ذات جودة تتماشى ورغبات العملاء.

تعتبر الجودة من المفاهيم التي طورها إدارة الأعمال، ونظرا لاهمية هذا المفهوم فقد كانت هناك محاولات من اجل نقل . ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى مفهوم جودة الخدمة العمومية ومستويات

1

## المطلب لأول : مفهوم جودة الخدمة العمومية

- : الجودة مشتقة من الكلمة اللاتينية والتي تعني جوهر الشيء او الشخص او درجة صلاحه، والجودة في " " أي اتى بالجيد من القول أو العمل، واجاد الشيء "صيره جيدا"، والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده بمعنى صار جيدا. 1 وللجودة العديد من التعاريف، وقد تم اختيار ما يلي:- 1:

" : 2- " (1993) :

" : 3- " :

" : 4- " : "الهيئة والخصائص الكلا )

( التي تظهر وتعكس قدرته على اشباع حاجات صريحة وأخرى ضمنية". 5- 5:

للمعايير الجودة على انها: "قدرة مجموعة من المميزات الجوهرية على اشباع الحاجات". 6

: قدرة مجموعة من الخصائص التي يتصف بها منتج معين، على اشباع حاجيات الزبون وفق

2 .

. يمكن اعتبار ان جودة الخدمة العمومية هي جودة الخدمة بشكل عام، وفيما يلي بعض التعاريف

التي قدمت لجودة الخدمة: 1: عرف خضير كاظم حمود جود " :

7 " .

<sup>1</sup>مازن راضي ليلو، القانون الإداري، منشورات الاكاديمية العربية في الدانمارك، 2008، 4

2: (Lewis and BOOMS) :

"

3: (Stebling) : "مجموعة من الصفات والخصائص الاجمالية للخدمة،

والتي تكون قادرة على تحقيق رضا الزبون واشباع حاجاته ورغباته".

4: " تلك الجودة التي تشمل على البعد الاجرائي والبعد الشخصي، كأبعاد مهمة

في تقديم الخدمة ذات ا

5: " معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة"<sup>1</sup>.

تجدر الإشارة الى انه ليس من السهل تعريف الخدمة بطريقة دقيقة، فكل من يحاول الكتابة عنها، يجد انه من الصعب عليه الوصول إلى تعبير عملي عنها يتفق مع الآخرين، وترجع الصعوبة في تعريفها الى الخصائص العامة المميزة للخدمة، قياسا إلى السلع المادية. 1

الخصائص التي تتصف بها الخدمة، على إرضاء تطلعات الزبون واشباع حاجاته ورغباته. |

: قدرة مجموعة من الخصائص التي تتصف بها الخدمة على إرضاء تطلعات متلقي الخدمة واشباع

ويمكن التعبير عن مفهوم جودة الخدمة العمومية من خلال الشكل الموالي:

<sup>1</sup>خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط 1 2000 :215.

## الشكل رقم (3): مفهوم جودة الخدمة العمومية



المصدر : سامي أحماء محمد مراد، دور اتفاقية تحرير تجارة الخدمات الدولية (الغاتس) في رفع كفاءة أداء الخدمات المصرفية، المكتب العربي

168: 2005 1

الجودة من المصطلحات التي إرتبطت بالقطاع الخاص والمنافسة كمف  
بخصائص و سمات تجعل من المنتج والخدمة قادرة على المنافسة وإرضاء الزبائن من خلال خصائص تقنية تجعل منها  
وإذا حاولنا تقديم تعريف للجودة في مجموع الخصائص والسمات التي يجب توافرها في المنتج أو الخدمة بحيث تجعله يقوم

1.

تعود الجودة في أصولها للقواعد المطبقة على الخدمات التي يؤديها القطاع الخاص لكن التطور الحاصل وكذا أهمية المصلحة

2.

ويقصد بمبدأ النوعية في المرافق العامة أنه يحق للمنتفع الحصول على خدمة بأفضل نوعية وجودة وبأحسن الأسعار ولهذا

<sup>1</sup> فريد عبد الفتاح زين الدين، النهج العلمي لتطبيق إدارة لجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتاب للنشر والتوزيع، مصر ، 1996 :

<sup>2</sup> العربي بوعمامة، صليحة رقاد، الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية (، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية،



ينص على نوعية الخدمة المقدمة بنص قانوني أو في إطار عقود الامتياز، حيث يبين القانون أو العقد نوعية الخدمة المراد

فالخدمة العمومية تتحمل مسؤوليتها الدولة بكل مستوياتها سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة تمثل هذه الخدمات أساسا في تلك الخدمات التي أعطاها القانون صفة المرفق العام التعليم والصحة والمياه الكهرباء..... إلخ ، لكن نجاحها في التوفير المتزايد للخدمات العمومية وإنجازات المرافق العامة والحصيلة الكمية الإيجابية غالبا ما تصطدم بواقع سيئ على

:

- المنتظرة و المتوقعة وهذا راجع لعدم مشاركة المواطن في رسم هذه الإحتياجات.
- وكما تبرر دائما الدولة كطرف في هذه المعادلة بأن عدد طالبي الخدمة الكبير هو ما أثر على نوعية الخدمة.
- ومجانيتها في بعض الأحيان زاد من الطلب على هذه الخدمات مما ولد ضغطا كبيرا على هذه المرافق إنعكس سلبا

1.

على الخدمة بل الحصول على خدمة جيدة ، لم تعد الخدمة منحة من الدولة للمواطن بل حق في الخدم خاصة مع التطورات الحاصلة والمنافسة خاصة في ظل فتح الخدمات العمومية للخواص في إطار عقود الإمتياز التي من خلالها فرضت الدولة على صاحب الإمتياز جملة من الشروط المتعلقة خاصة بالجودة.

فالخدمة العمومية اليوم سواء كانت إدارية أو صناعية وتجارية يجب أن تتميز بالجودة التي لم تعد مرتبطة فقط بالقطاع الخاص بل حتى بالخدمات العمومية بسبب دخول الخواص حقل المرافق العامة من جهة وخصوصية تحسين نوعية الخدمات العمومية كوسيلة لإعادة ثقة المواطن في الدولة من جهة أخرى، بالإضافة إلى المنافسة التي أصبحت حتى عمومية محور لها لاسيما الخدمات الصحية والتعليمية والإنصالات... إلخ.

فمفهوم الجودة أصبح يقدم نفسه كمبدأ من المبادئ التي تحكم سير المرافق العامة إبتداء من سنوات الثمانينات، إذ أنه يشكل تجسيدا للرغبة في تحديث المرافق العامة، وعلى هذا الأساس تأتي الرغبة من السلطات العمومية في التخلي عن

المنطق الكمي والإستجابة للنوعية، فالمواطن أصبح يطالب بالخدمة مع ضمان الجودة، فتغيرت نظرة المرتفق من النظرة له كهبة أو منحة من الدولة إلى نظرة كحق ينتزعه بشروط الخاصة.

لقد أعطيت عدة تعاريف لجودة الخدمة العمومية من أهمها:

"قدرة الخدمة المقدمة لعموم الجمهور على إرضاء متطلباتهم الضمنية والمعلن عنها، أي تحقيق

المنافع التي يتوقعها العملاء، وفي هذه الحالة فالجودة ترتبط بمقدار الإشباع الذي يتحصل عليه المستفيد من الخدمة العمومية، ومدى رضاه عن المؤسسات الحكومية التي تتولى تقديمها.<sup>1</sup>

وحسب ميثاق جونيف بشأن جودة الخدمات العمومية التي اعتمدها المجلس العالمي للاعتمادات في 2011 فإن توفير جودة الخدمة العمومية من شأنه توفير العدالة الاجتماعية والتنمية المستدامة والمساواة، وتحسين نوعية الحياة للمجتمع

:

- التأكيد على حق المواطنين في الحصول على الخدمات العامة التي يجب أن تكون في متناول الجميع ومتاحة بغض

- الاعتراف بأهمية اعتماد جودة الخدمة العمومية في البلدان النامية والناشئة والمتقدمة، لتحقيق النمو الا

:

مدى تحقيق الخدمة العمومية المقدمة لمستوى الإشباع المطلوب لدى الجمهور بما يضمن توفير الرضا لديهم وتحقيق العدا

**المطلب الثاني: مستويات وأبعاد جودة الخدمة العمومية**

**اولا: مستويات جودة الخدمة العمومية**

(Parasulraman) 1985 خمسة مستويات لجودة الخدمة وهي:

1 1- : مستوى جودة الخدمة، وتعتمد على احتياجات هذا الأخير وخبراته وتجاربه

2 1 : وتمثل مدى إدراك مؤسسة الخدمة لاحتياجات وتوقعات متلقي الخدمة وتقديم الخدمة بالمواصفات التي أدركتها لتكون في المستوى الذي يرضي هذا الأخير.

3 1 : وتعني المعلومات الخاصة بالخدمة وخصائصها وما تعهدت مؤسسة الخدمة بتقديمه، والتي يتم نقلها الى متلقيها من خلال المزيج الترويجي ومن اعلان و ترويج شخصي ومطبوعات.<sup>1</sup>

- : وتعني أداء العاملين بالمؤسسة للخدمة وتقديمها طبقا للمواصفات التي حددتها المؤسسة، وهي تتوقع بلا شك على مهارة العاملين وحسن تكوينهم وتدريبهم وقد تختلف الخدمة المقدمة وجودتها في نفس المؤسسة من عامل لآخر، وقد تختلف بالنسبة للعامل الواحد حسب حالته ونفسيته ومدى ارهاقه في العمل

2 . 4 1 :

#### ثانيا: ابعاد جودة الخدمة العمومية

يمكن اعتبار ابعاد جودة الخدمة العمومية نفسها ابعاد جودة الخدمة بشكل عام وقد تعددت محاولات الكتاب لتحديد الابعاد التي تتكون منها جودة الخدمة، إلا أنها لم تتفق فيما بينها حول ماهية تلك الأبعاد أو العناصر الأساسية التي

3

<sup>1</sup>البندة فليسي، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر،

42 2011/2012

<sup>2</sup>نجاح بولودان، دور توقعات العملاء في تحسين الخدمة البنكية، الملتقى الدولي حول: إدارة الجودة الشاملة في

التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، يومي 10 11 2010 : 1

<sup>3</sup>ياقوتة سمارة، أثر التسويق بالعلاقات على جودة الخدمات المصرفية وعلاقتها برضا الزبائن، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحيى فارس المدية، الجزائر،

(Lehtiuen U et Lehtien J 1982) إلى أن الجودة في قطاع الخدمات تنقسم إلى

:

### الجودة المادية:

وتشمل جميع الجوانب المادية في الخدمة العمومية، كالمعدات والتجهيزات والأبنية وغيرها.

### جودة المؤسسة:

### الجودة التفاعلية:

وهي التي تنشأ من التفاعل بين العاملين بالمؤسسة الخدمية والمتلقين للخدمة العمومية، أو تنشأ من تفاعل الم

وهذه النتائج تتفق مع ما توصل إليه (Gronroos, 1984)، وهو أن هناك ثلاثة أبعاد رئيسية للحكم على جودة الخدمات، وهي كالآتي:<sup>1</sup>

### أ البعد الفني الجودة الفنية):

والتي يمكن الوصول إليها عن طريق الإجابة عن السؤال التالي: لمتلقي الخدمة العمومية؟ وهذا البعد يركز على الناتج النهائي، الذي يتلقاه متلقي الخدمة من مقدم الخدمة بالمؤسسة العمومية، والذي يمكن قياسه بشكل

2

### ب البعد الوظيفي (الجودة الوظيفية):

تتمثل في طريقة وأسلوب تقديم الخدمة لمتلقيها، والتي ترتبط أساساً بالتفاعل النفسي والاجتماعي بين مقدم الخدمة . ويمكن الاستدلال عليها بالسؤال التالي : كيف تتم عملية تقديم الخدمة بالمؤسسات العمومية؟ ج

<sup>1</sup> سامي أحمد مراد، تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة آثار الجاتس، المكتب العربي للمعارف، مصر، 2007 .233

<sup>2</sup> تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005 .341

: وهي الصورة التي تعكس انطباعات المتلقين للخدمة وآرائهم حول المؤسسة العمومية، وتتكون هذه الصورة الذهنية انطلاقاً من الجودة الفنية والجودة الوظيفية للخدمات المقدمة من طرف المؤسسة الخدمية العمومية، والتي سوف تؤثر بشكل مباشر في ذهن متلقي الخدمة العمومية حول المؤسسة المتعامل معها.<sup>1</sup>

(Zeithlma and Parasurman and Berry1985) إلى أن الأبعاد التي يبني عليها

الزبائن توقعاتهم وإدراكاتهم وبالتالي الحكم على جودة الخدمة تمتد لتشمل عشرة أبعاد رئيسية وهي كما يلي:  
الاعتمادية:

شكل صحيح وأكثر دقة لأن المستفيد من الخدمة العمومية يرغب أن تقدم له خدمة دقيقة في الوقت

الاستجابة: وتشير إلى مبادرة مقدم الخدمة العمومية إلى التقرب من المتلقين لها لمساعدتهم وتلبية احتياجاتهم، والرد على استجابة بسرعة وتقديم خدمة فورية لهم.

ويرى أحمد سيد مصطفى أن الاستجابة يمكن إدراكها من خلال العناصر التالية:<sup>2</sup>

- مدى السرعة في معالجتها.
- مدى الالتزام والسرعة في الخدمة.
- 
- 
- القدرة والمهارة في أداء الخدمة: ويعني هذا البعد امتلاك مقدمي الخدمة العمومية للقدرات التي تمكنهم من تقديم خدمة متميزة للمتلقين لها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فريدة معارفي، جودة الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية،

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2007/2008 34

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، تحسين ج

20.19 2002

<sup>3</sup> محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، مصر، 2008 111

- قدرة المؤسسة الخدمية العمومية على انجاز بحوث من أجل تقديم خدمات أفضل.<sup>1</sup>
- سهولة الوصول إلى الخدمة: وتعني مدى توافق الخدمة من حيث الزمان والمكان مع ما يرغب فيه يحصل هذا الأخير على الخدمة دون انتظارها طويلا، وهنا نركز على الوقت المستغرق من قبل متلقي الخدمة العمومية من أجل الحصول عليها، وكذلك ملائمة موقع مؤسسة الخدمة وملائمة ساعات العمل، وتوفير العدد الكافي من منافذ الخدمة التي تكون قادرة على تلبية الط .

**التعاطف مع متلقي الخدمة (اللباقة):** يعني توفر اللباقة في شخص مقدم الخدمة العمومية وكذلك المودة والصدقة مع المتلقين للخدمة وبناء علاقات جيدة معهم، مما يؤدي إلى سهولة الاتصال معهم، وتفهمهم والعناية بهم.<sup>2</sup>

#### الاتصال:

بخصائص الخدمة وكيفية الحصول عليها، عن طريق مخاطبتهم باللغة التي يستطيعون فهمها، وتعديل هذه اللغة حسب

:

**المصداقية:** وتعني مدى الالتزام بالمواعيد التي تقدمها الإدارة للمتلقين لخدماتها، فيما يخص الخدمات المقدمة وعسينها، مما يترتب عليه ثقة متبادلة.

<sup>1</sup> في تحسين الخدمة البنكية، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، يومي 10 11 2010 12

<sup>2</sup>فضيلة سيروف، أثر التسويق الالكتروني على جودة الخدمات المصرفية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

الأمان: ويعني هذا البعد خلو الخدمة من المخاطر والشك.

السمات التي يتسم بها العاملون من معرفة وقدرة وثقة في تقديم الخدمة.

1 :

- الأمن المادي والأمن المالي.

-

درجة فهم أو معرفة متلقي الخدمة: ويشير هذا البعد إلى مدى قدرة مقدم الخدمة العمومية على تحديد وتفهم

2 .

التسهيلات المادية: وتشمل مظهر موظفي مقدم الخدمة، والأدوات والمعدات المستخدمة في تقديم الخدمة العمومية.<sup>3</sup>

وتجدر الإشارة إلى أن الباحثين (Parasuraman, Zeithaml et Berry) أدركوا بأن هذه الأبعاد العشرة الجودة

الخدمة غير مستقلة تماما عن بعضها البعض، لذلك قاموا باختصارها في خمسة أبعاد

4 :

:

- وتعني قدرة المؤسسة على تقديم الخدمة التي تم الوعد بها، بشكل دقيق.

- وتعني الرغبة في مساعدة متلقي الخدمة العمومية وتقديم خدمة فورية له.

:

<sup>1</sup> حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، دار اليازوري، عمان، 2009 244.

<sup>2</sup> 212 2005.

<sup>3</sup> عبد النبي بلباي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، كلية ا والتجارية وعلوم التسويق ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر،

93 2008/2009.

<sup>4</sup> نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار صفاء، عمان، 2010 278.

- : ويعني درجة الاهتمام والرعاية الشخصية اتجاه متلقي الخدمة العمومية.

يمكن اعتبار أن جودة الخدمة العمومية هي نفسها ابعاد جودة الخدمة بشكل عام، وقد تعددت محاولات الكتاب لتحديد الابعاد التي تتكون منها جودة الخدمة، إلا أنها لم تتفق فيما بينها حول ماهية تلك الابعاد أو العناصر الأساسية التي يتكون منها كل بعد، وقد يرجع ذلك إلى حداثة مفهوم جودة الخدمة فقبل عام 1985، لم يكن هناك سوى عدد محدود من الدراسات، التي تناولت مفاهيم جودة الخدمة وابعادها. 1 4 2 - (1982)

Lehtien.J&Lehtiuen.U

( إلى أن الجودة في قطاع الخدمات تنقسم إلى قسمين وتشتمل :  
هذان الباحثان هما:

2 1 1 ( ) : أي الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمة، والتي يتم الحكم عليها من طرف

2 1 2 : وهي التي يتم تقييمها بعد أداء الخدمة، أي التي يحكم عليها متلقي الخدمة بعد أداء الخدمة  
1. أما فيما يتعلق بأبعاد جودة الخدمة حسبهما فهي:

- وتشمل جميع الجوانب المادية في الخدمة، كالمعدات والتجهيزات والأبنية.

:

- وهي التي تنشأ من التفاعل بين العاملين في المؤسسة والمتلقين للخدمة، أو تنشأ من تفاعل المتلقين

. وهذه النتائج تتفق مع ما توصل اليه (Gronroos, 1984) ، وهوان هناك ثلاث ابعاد رئيسية

كالتالي:

- البعد الفني الجودة الفنية، والتي يمكن الوصول إليها عن طريق الإجابة عن السؤال التالي:

? وهذا البعد يركز على الناتج النهائي، الذي يتلقاه متلقي الخدمة من مقدم الخدمة، والذي يمكن قياسه بشكل

<sup>1</sup> لياقوتة سمارة، أثر التسويق بالعلاقات على جودة الخدمات المصرفية وعلاقتها برضا الزبائن، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، نخ



هـ- ( ) : تتمثل في طريقة وأسلوب تقديم الخدمة لمتلقيها، والتي ترتبط أساسا بالتفاعل . ويمكن الاستدلال عليها بالسؤال التالي: كيف تتم عملية تقديم الخدمة؟  
: وهي الصورة التي تعكس انطباعات المتلقين للخدمة وآرائهم حول المؤسسة، وتكون هذه الصورة الذهنية لديهم انطلاقا من الجودة الفنية والجودة الوظيفية للخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، والتي سوف تؤثر بشكل مباشر في ذهن متلقي الخدمة حول المؤسسة المتعامل معها.<sup>1</sup>

2 2- (Zeithaml and Parasuaman and Berry 1985) إلى أن الابعاد التي يبنى عليها الزبائن توقعاتهم وادراكاتهم وبالتالي الحكم على جودة الخدمة تمتد لتشمل عشرة ابعاد رئيسية وهي كما يلي:

2 2 1 :

الالتزام بالوقت والأداء كما تم وعده من قبل، بالإضافة إلى اعتماده على مقدم الخدمة في أدائها، كأن يعتمد صاحب كانيكي في اصلاح وصيانة السيارة، في الوقت المحدد وإصلاحها بشكل يمكن الاعتماد عليه.

2 2 2 1 : وتشير إلى ميادة مقدم الخدمة إلى التقرب من المتلقين لها لمساعدتهم، وتلبية احتياجاتهم، رية لهم، ويرى احمد سيد مصطفى ان

7 :

. مدى السرعة في معالجتها. مدى الالتزام والسرعة في الخدمة.

2 2 3 - القدرة والمهارة في أداء الخدمة: ويعني هذا البعد امتلاك مقدمي الخدمة للقدرات التي تمكنهم من تقديم للمتلقين لها.

/ قدرة المؤسسة على انجاز بحوث

<sup>1</sup> راوية مسعودي، التسويق الإلكتروني وأثره على جودة الخدمات المصرفية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة العمليات التجا

4 2 2- سهولة الوصول الى الخدمة: وتعني مدى توافق الخدمة من حيث الزمان والمكان مع ما يرغب فيه متلقيها، وبان يحصل هذا الأخير على الخدمة دون انتظارها طويلا، وهنا نركز على الوقت المستغرق من قبل متلقي الخدمة في مؤسسة الخدمة وملائمة ساعات العمل، وتوفر العدد الكافي من منافذ الخدمة التي تكون قادرة على تلبية الطلب.

5 2 2 ( ) : يعني توافر اللباقة والتأدب في شخص مقدم الخدمة وكذلك الكياسة  
قيم للخدمة، حتى تبني علاقات جيدة يسودها الاحترام مع هؤلاء، مما يؤدي الى سهولة الاتصال

المطلب الثالث : قياس جودة الخدمة العمومية...

(SERVQUAL) ظهر في الثمانينات من خلال الدراسات التي قام بها

Berry & Parasuraman, Zeithaml )

(، وذلك بغية استخدامه في تحليل مصادر ومشاكل الجودة والمساعدة في كيفية تحسينها.  
مقارنة توقعات المتلقين فيما يخص الخدمة، وإدراكهم مستوى جودة الخدمة المقدمة بالفعل، ومن ثم يتم تحديد الفجوة  
هذه التوقعات والإدراكات، ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية : = الإدراك التوقعات.

الخدمة وفق هذا النموذج على النحو التالي:

- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أكبر من الخدمة المدركة الفعلية، فان جودة الخدمة تكون غير مرضية وتتجه نحو عدم قبولها على الاطلاق من طرف المتلقي لها.

-

الخدمة المتوقعة اقل من جودة الخدمة الفعلية، فان جودة الخدمة تكون أكثر من مرضية، وبالتالي تتجه نحو الجودة المثا  
التي يرغب فيها متلقي الخدمة. ويبيّن هذا النموذج على الافتراضات الثلاث التالية:<sup>1</sup>

- ان المتلقين للخدمة قادرين، على التعبير على توقعاتهم للخصائص العامة، المميزة لجودة الخدمة.

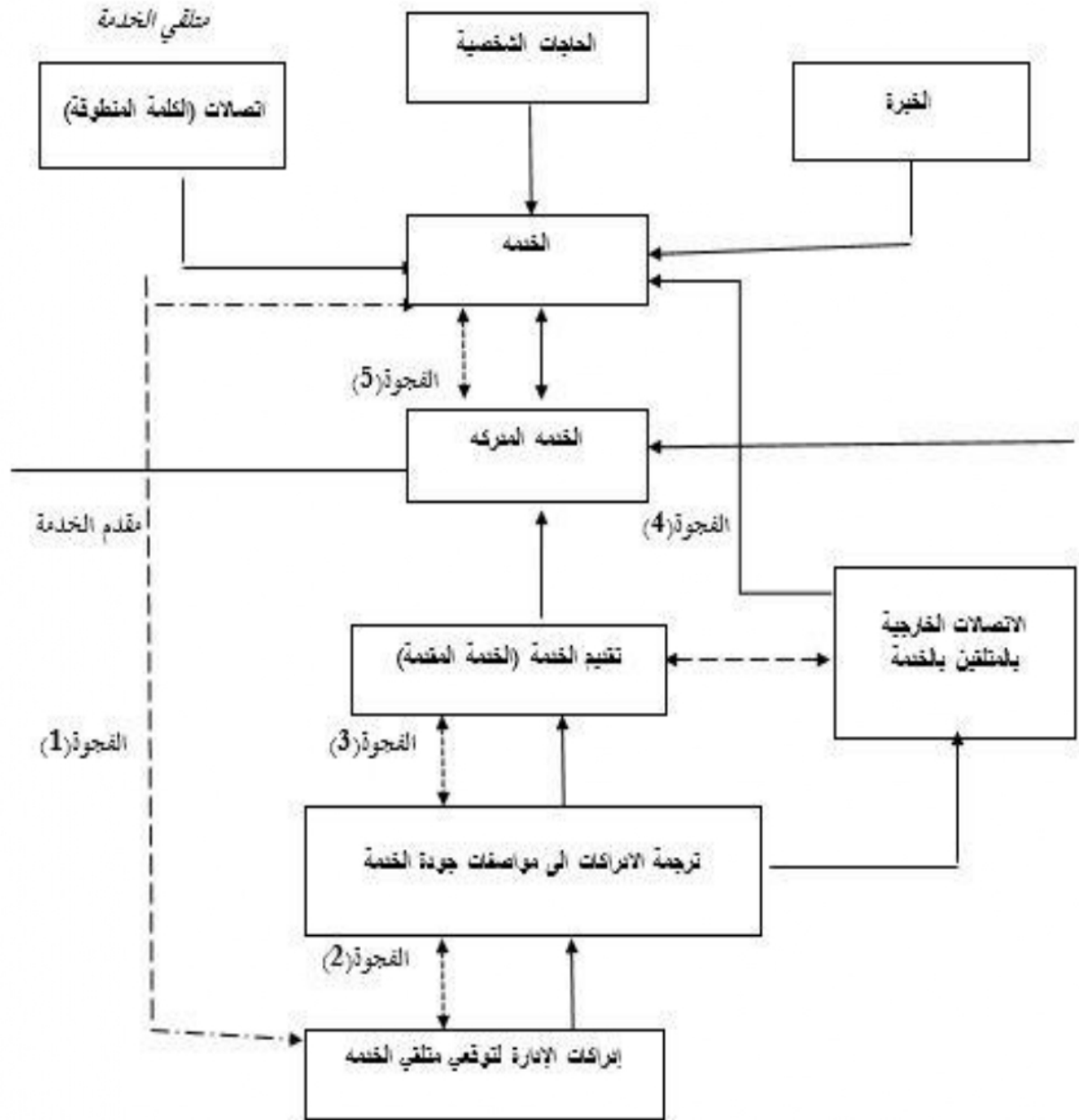
- الخدمة الفعلية التي حصلوا عليها.

<sup>1</sup> عبد الله الرشددي، استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم

- 22 ( ) تبنى عليها ابعاد أساسية. وقد تم استخدام هذا النموذج، اجراء استقصاء مكون من 22 عبارة المذكورة، والتي تعكس الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة، ومن قياس جودة الخدمة بالمقارنة بين جودة الخدمة كما ون لها وبين ادراكهم لمستوياتها كما حصلوا عليها بالفعل، ومن طرح قيم الإجابات على مقياس " "، المكون من خمس درجات، اعلاها موافق بشدة وادناها غير موافق بشدة، وبالتالي حساب الفرق بين الأداء . وقد حدد هذا النموذج خمس فجوات، يمكنها أن تسبب عدم النجاح في تقديم الخدمة

بالجودة المطلوبة، والتي تظهر من خلال الشكل الموالي:

(4):



**Bernard Averous et Daniel Averous. Mesurer et Manager de service, 2eme édition : édition Insep consulting Paris, 2004, p. 132.**

يبرز من خلال الشكل أعلاه، أن الجزء العلوي منه يتعلق بملتقى الخدمة، بينما الجزء السفلي منه فيتعلق بمقدم الخدمة، أما شرح تلك الفجوات فهو كالتالي:

2 1 1 الفجوة الأولى: وهي ناتجة عن الاختلاف بين ما يرغبه متلقي الخدمة، وبين ما تعتقده الإدارة عما يرغب متلقيها، وسبب هذه الفجوة هو النقص في فهم إدارة المؤسسة للمتلقين لخدماتها، أو سوء تفسير حاجتهم ورغباتهم.<sup>1</sup>

2 1 3 : وهي ناتجة عن الاختلاف بين ما تعتقده الإدارة عن رغبات متلقي الخدمة، وبين مواصفات او شروط الجودة التي تم تحديدها لتقديم الخدمة، ويلاحظ أن هذه الفجوة ماهي، الا نتائج لعدم قدرة الإدارة على ترجمة حاجات المتلقين، إلى نظم جيدة لتقديم الخدمة.

2 1 4 1 :

المحددة، بمعنى عدم قدرة المؤسسة على انتاج

- : وتنتج عن الاختلاف بين الخدمة المقدمة فعلا، وبين ما تم الترويج عنه بخصوص من خلال الأنشطة الترويجية، لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة، وذلك لوجود ضعف في التنسيق بين العمليات، وبين
- : وهي ناتجة عن الاختلاف بين الخدمة المؤداة والمتوقعة، وهذا يعني ان الخدمة المدركة لا الفعلية، وقد يكون ذلك لحدوث أكثر من فجوة في آن واحد.

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 114.

## خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل الى أن الجودة يكتسي أهمية كبيرة في كافة المنظمات الخدمية عامة والعمومية خاصة، لما لها من دور في تحسين سمعة المؤسسة وكذا كسب ثقة العملاء من خلال ما تقدمه من خدم في تخفيض تكاليف المؤسسة ورفع حصتها السوقية.

ويعد تبني مفهوم الجودة في قطاع الخدمات العمومية عنصرا هاما لما له من دور فاعل في تحسين الخدمات المقدمة للعميل، الإشباع المطلوب لدى الجمهور بما يحقق احتياجاتهم ومتطلباتهم ويضمن توفير الرضا لديهم، وجودة الخدمة العمومية ابعاد تعكس مظهر المنتج ( ) بالإضافة إلى قدرة ودقة مقدم الخدمة على انجاز، سرعة الاستجابة، الكفاءة والسمعة.



الفصل الثالث:

دراسات سابقة

## الدراسات السابقة:

### المبحث الاول : الدراسات باللغة العربية :

من ضمن الدراسات التي تناولت موضوع دراستنا هذا ولو بشكل جزئي نذكر:

01 رسالة ماجستير من إعداد الأستاذ بوزكري الجيلالي، تحت عنوان : "شبكات الاتصال كآلية لتحسين أداء  
" بجامعة المدية سنة 2008، والتي ركز فيها على أهمية شبكات الاتصال في  
تحسين أداء المؤسسة، وضرورة تبني المؤسسة لهذه التقنية من اجل تحسين مستوى أداءها.

02 رسالة ماجستير من إعداد إيهاب خميس احمد المير :  
الالكترونية، بجامعة نايف بالبحرين سنة 2007، أبرزت هذه الدراسة مدى مساهمة البرامج التدريبية على تطبيق  
الإدارة الالكترونية في تحقيق أهداف الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية بمملكة البحرين.

### 03 بحث علمي من إعداد الـ

إدارة الموارد البشرية في عصر الحكومة الإلكترونية 2006، تناولت الدراسة الموارد البشرية كعنصر تأثر  
بالاتجاهات الحديثة للإدارة، كالتحديات التي تواجه نظم إدارة الموارد البشرية في تطبيق الحكومة الإلكترونية .

- : يتمثل في تقرير صادر عن الأمم المتحدة بالتعاون مع الجمعية الأمريكية للإدارة ، يهدف إلى توضيح  
مختلف مؤشرات دول العالم في مجالات التوجه نحو تطبيق ASPA العامة الحكومة الالكترونية ، من خلال تقديم عددا  
من المؤشرات قابلة للقياس مثل قدرة عدد السكان في جميع أنحاء الدولة على الوصول إلى المعلومات إلكترونيا ، حيث  
توصل التقرير إلى بنتيجة أساسية هي أن هناك علاقة كبيرة بين مستوى التطور الاقتصادي وفعالية الحكومة الالكترونية .

التقرير الثاني : 2004 ويحتوي على عدد

من الفصول تمحورت حول الإشارة إلى مجتمع المعرفة ، والإشارة إلى الإطار المرجعي للحكومة الالكترونية ، إضافة إلى  
البحث الاستكشافي والتحليلي الذي يحتوي على استطلاعات في مجال الحكومة الالكترونية حسب المناطق والدول ،  
إضافة إلى تقدير قياسات الويب ، ودرجة المشاركة السياسية، مع تخصيص فصل من الدراسة سمي بمدخل نحو

كما يحتوي التقرير على عددا من المؤشرات التي تشمل :

( الانترنت لكل 100 .. ) ، إذ توصل التقرير في Web الأخير إلى وجود فجوة بين دول العالم المتقدم ودول



العالم النامي ، حيث تصدر دول العالم الأول مثل أمريكا ، بريطانيا ، كندا ( المراتب الأولى عالميا ، من حيث البنية التحتية للاتصالات والرأسمال البشري ... وهو الأمر الذي كرس الفجوة الرقمية والتباين في تطبيقات الحكومة الالكترونية

- : 2006 ويحتوي على العديد من المؤشرات كمؤشر البنية التحتية للاتصالات في جميع مناطق العالم بالإضافة إلى الرأسمال البشري وكذا مؤشر المعلومات الالكترونية والمشاركة في صنع القرار ، وبناء على المؤشرات السابقة ورد في التقرير ترتيب الدول في العالم من حيث تطبيق الإدارة الالكترونية .

**06 تطبيقات الحكومة الالكترونية :** نجد رسالة ماجستير للباحث علي محمد عبد العزيز درويش ، وهي دراسة ميدانية على إدارة الجنسية و الإقامة بدبي ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2005 حيث حاولت هذه الدراسة تحديد خلق الفاعلية في الإدارة ، و تحسين مستوى العمليات الإدارية باستعمال التقنيات الحديثة ، و ما تؤدي إليه من تخفيف الاعباء على المواطنين ، و تخفيف الجهد المطلوب لإنهاء المعاملات ، مما يدعم الشفافية ، و العمل في وضوح تام ، وبالتالي الارتقاء بمستوى الأعمال الـ .

لقد حاولت اغلب الدراسات السابقة تدعيم موضوع إدارة الحكومة الالكترونية ، وبشكل دقيق إثراء الإطار المفاهيمي ، مما قدم إسهامات فكرية انطلق من خلالها الباحثين ضمن هذا المجال في بناء افكار وتصورات معرفية ، امام ما يعترى العلمي الأكاديمي ، اعتبارا من حداثة موضوع الإدارة الالكترونية والتي تعود إلى

1995 انطلاقا من ذلك تحاول هذه الدراسة إلى جانب ما سبقها من دراسات ، إثراء الموضوع في جوانبه

التطبيقية ، بالتطرق إلى تطبيقات الإدارة الالكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية تحليلية ترقى إلى محاولة الكشف عن دور الإدارة الالكترونية كآلية لترشيد الخدمة العمومية .

**07 دراسة محمد جمال أكرم عمار ( 2009 ) :** ( مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية بوكالة غوث و تشغيل

اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي و دورها في << رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين ،هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في وكالة غوث

التقنية و البشرية و مدى التزام و دعم الإدارة العليا، كما و هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور استخدام الإدارة الالكترونية في تحسين أداء العاملين في الوكالة، و قد تم جمع البيانات من المصادر الثانوية من خلال الكتب و المراجع و

و مواقع الانترنت، و من المصادر الأولية من خلال توزيع استبانة على عينة طبقية عشوائية من مجتمع

225

:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإمكانيات المتوفرة في وكالة الغوث و مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية .
2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الأمنية المترتبة على استخدام الإدارة الإلكترونية في وكالة الغوث وإمكانية
3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الإدارة الإلكترونية بدلا من الإدارة التقليدية في وكالة الغوث و زيادة
4. هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدى مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في وكالة الغوث تعزى إلى سمات عينة الدراسة .

و قد توصلت الدراسة إلى وجود معرفة لدى العاملين بالوكالة بالإدارة الإلكترونية ومتطلبات نجاحها، بالإضافة إلى توفر المتطلبات و المستلزمات المالية و التقنية و البشرية والإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، كما و أظهرت الدراسة وجود التزام و دعم من قبل الإدارة العليا لسياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية وحرصها دائم على مواكبة المستجدات التقنية بين نفسي ومعنوي ا لاستخدام الإدارة الإلكترونية، كما وأظهرت الدراسة تأييد الأفراد لتطبيقات الإدارة الإلكترونية من الناحية الأمنية، و أظهرت أن استخدام الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فاعلية و كفاءة الأداء الوظيفي بدرجة كبيرة و ذلك من خلال سرعة إنجاز العمل و توفير وقت وجهد الموظفين، إلا أن الدراسة أظهرت وجود ضعف في نظام الحوافز الموجود في الوكالة للمتميزين في العمل الإلكتروني، كما أنه يوجد قصور لدى الإدارة العليا في مشاركة جميع المستويات الإدارية في وضع الأهداف و البرامج المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

: ركزت هذه الدراسة على مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في وكالة اللاجئين بغزة من خلال

التطرق إلى الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة لتطبيقها وكذا الأهمية الإدارية التي يمكن أن تحققها الإدارة الإلكترونية في حالة ما إذا تم تعويضها في مكان الإدارة التقليدية ، ودورها في زيادة أداء وفعالية العاملين في الوكالة ، لذا فإن هذه

الدراسة تتوافق في أهدافها مع دراستنا من خلال التركيز على متطلبات وأهمية وتأثير الإدارة الإلكترونية على الإدارة  
نمها لم تطبق على البلدية لهذا فهي تختلف عن دراستنا في ميدان البحث .

8. دراسة عبد الله بن سعيد آل دحوان ( 2008 ) : ( دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية >>  
, رسالة ماجستير غير منشورة , كلية إدارة الأعمال , جامعة الملك سعود , المملكة العربية السعودية , تسعى هذه  
الدراسة إلى التعرف على مدى قيام إدارة التطوير الإداري برئاسة الهيئة الملكية للجبيل وينبع بالدور المنوط بها في تطبيق  
الإدارة الإلكترونية من خلال مهفة بيعة العمل المناسبة لها , من خلال طرح التساؤلات التالية :

## 1 وير الإداري في رئاسة الهيئة الملكية للجبيل

وينبع بدورها في زيادة تثقيف العاملين بالجانب الثقافي الإلكتروني اللازم لتطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر  
العاملين؟

2. ما مدى قيام إدارة التطوير الإداري في رئاسة الهيئة الملكية للجبيل وينبع بدورها في توفير الم  
تصميم الهيكل التنظيمي، تبسيط إجراءات العمل) اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر العاملين؟

3. ما مدى قيام إدارة التطوير الإداري في رئاسة الهيئة الملكية للجبيل وينبع بدورها في إكساب العاملين المهارات الفنية  
لإدارة الإلكترونية من وجهة نظر العاملين ؟

: . أن أفراد الدراسة غير موافقين على قيام إدارة التطوير الإداري في رئاسة الهيئة الملكية للجبيل وينبع  
بدورها في زيادة تثقيف العاملين بالثقافة الإلكترونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية . أفراد الدراسة غير موافقين على  
قيام إدارة التطوير الإداري في رئاسة الهيئة الملكية للجبيل وينبع بدورها في توفير المتطلبات التنظيمية (إعادة تصميم الهيكل  
( لتطبيق الإدارة الإلكترونية .

أفراد الدراسة محايدون حول قيام إدارة التطوير الإداري بدورها من خلال البرامج التدريبية التي تعدها وتشرف عليها في  
إكساب العاملين المهارات الفنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

: ركزت هذه الدراسة على دور ووظيفة إدارة التطوير الإداري في المؤسسات الرسمية على تطبيق الإدارة  
الإلكترونية ، هذا الأمر الذي جعلها تتوافق ودراستنا من خلال التركيز على عناصر ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية  
منها العناصر البشرية والمادية والمعرفية والتنظيمية الخاصة بإجراءات العمل في المؤسسات الرسمية .

لكثرونية في الإدارة العامة للتربية

9. دراسة محمد بن سعيد محمد العريشي ( 2008 ) :

والتعليم بالعاصمة المقدسة رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية .

:

- التعرف على درجة أهمية تطبيق الإدارة الالكثرونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصم .
- التعرف على أهم العوامل المساعدة على إمكانية تطبيق الإدارة الالكثرونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة .
- التعرف على أبرز معوقات تطبيق الإدارة الالكثرونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.
- ات الدلالة الإحصائية بين أفراد عينة الدراسة بالنسبة لإمكانية تطبيق الإدارة الالكثرونية، تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التالية: المؤهل العلمي، العمل الحالي، سنوات الخبرة، دورات الحاسب الآلي.

:

مجتمع الدراسة :تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالإدارة العامة للتربية والتعليم أداة الدراسة :

١:

- أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك أهمية لتطبيق الإدارة الالكثرونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.
- أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك عوامل مساعدة على إمكانية تطبيق الإدارة الالكثرونية في الإدارة العامة للتربية .
- أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك معوقات لتطبيق الإدارة الالكثرونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمعوقات تطبيق الإدارة الالكثرونية تعزى للمؤهل العلمي لصالح الحاصلين على الماجستير.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لدورات الحاسب الآلي لصالح

: ركزت هذه الدراسة على إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية ومدى توفر العوامل المساعدة على تطبيقها فيها ، بينما دراستنا تتمحور حول إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات ، أين تكمن في عنصر إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية ، بينما نقطة الاختلاف تكمن في مكان إجراء

10. دراسة نورة بنت ناصر الهزاني ( 2008 ) : ( الخدمات الإلكترونية في الأجهزة الحكومية < رسالة ماجستير غير منشورة كلية الآداب جامعة الرياض للبنات، تتركز مشكلة الدراسة حول الخدمات الإلكترونية في الأجهزة الحكومية وتقييم مواقع الوزارات السعودية على الإنترنت باعتبارها أحد التوجهات الحديثة في مجال الإدارة لاعتمادها على

4 توصلت الدراسة إلى أن أكثر من ثلثي المواقع تقدم خدمات ربط بمواق

2 أشارت نتائج الدراسة إلى أن الغالبية لا توفر خدمة القوائم البريدية .

3 تبين نتائج الدراسة أن ثلثي المواقع لا تقدم نماذجها إلكترونياً لطلب الخدمات بينما تقدم خمسة فقط من المواقع هذه النماذج إضافةً إلى ذلك، فإن المواقع الوزارية افقرت إلى خدمة الدفع الإلكتروني كما أظهرت نتائج تحليل البيانات كذلك أن ثلثي المواقع تقريباً لا تقدم خدمة الاستعلام الإلكتروني للمعاملات ومتابعتها .

4 - وقد أظهرت معطيات الدراسة أن مستوى تقديم الخدمات إجمالاً في هذا المحور ضعيفٌ جداً حيث إن ثلثي المواقع لم تو

: ركزت هذه الدراسة على توضيح ما تقدمه الوزارات في السعودية من خدمات إلكترونية على مستوى مواقعها الإلكترونية من أجل تحقيق مشروع الحكومة الإلكترونية ، حيث ركزت على محتوى ومضمون الموقع وكيفية تصميمه وشكله الذي يوضع للزوار والراغبين في الح

فإن هذه الدراسة تتوافق مع دراستنا في محتوى الخدمات الإلكترونية التي تقدمها الإدارات المعنية للمواطنين ، وكيفية إستفادتهم من تلك الخدمات الإلكترونية التي من شأنها تحسين الخدمة العمومية للمواطنين .

**11. دراسة وائل محمد يوسف ( 2007 ) :** ( دور البلديات الإلكترونية في تنمية << بحث مقدم لمؤتمر الأزهر الهندسي الدولي التاسع ، مصر ، يتناول البحث دور البلديات الإلكترونية في تنمية المدينة، ويستعرض تجربة البلديات الإلكترونية بمدينة الإسكندرية ودورها في تحقيق التنمية الشاملة بالمدينة والهدف من البحث دراسة مدى وأهمية دور البلديات الإلكترونية في تنمية المدينة بصفة عامة ومدينة الإسكندرية بصفة خاصة باعتبارها تجربة رائدة في مصر يمكن الاستفادة منها في مدن مصرية وعربية .

:أن للبلديات الإلكترونية دور تنموي هام في المدينة من خلال استغلال تقنية الاتصالات والمعلومات في وفعالية، وأن تجربة مدينة الإسكندرية في مجال البلديات الإلكترونية ساهمت في تحقيق التنمية بالمدينة من خلال تقديم الخدمات البلدية الإلكتروني .

:

- تأكيد أهمية البلديات الإلكترونية في تنمية المدينة بصفة عامة والمدينة .

- فإذ في مجال البلديات الإلكترونية يمكن تطبيقها في غيرها من .

: ركزت هذه الدراسة على الدور الأساسي الذي يمكن أن تلعبه البلديات لتحديد الدور التنموي للبلديات الإلكترونية بالإسكندرية والتأكيد على تطويرها وتعميمها الإلكترونية في دولة مصر ومساهمتها في تحقيق التنمية المحلية ، حيث أن هذه الدراسة توافقت بشكل جزئي مع دراستنا وهذا الجزء يتمثل في التنمية المحلية أي الفائدة للبلدية الإلكترونية مع عدم الإهتمام بالفائدة المهنية والإدارية على العاملين ومواطني البلدية .

**12. دراسة إبراهيم عبد اللطيف الغوطي ( 2006 ) :** ( الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية << ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر متطلبات نجاح الحكومة الإلكترونية في فلسطين ، بعض العاملين في الإدارات العليا للوزارات الفلسطينية باستخدام أداة الاستبانة التي تم توزيعها على مجتمع الدراسة الذي

شمل سبعة مواقع إدارية في الوزارات الفلسطينية ، حيث استخدم المسح الشامل مجتمع الدراسة الذين بلغ عددهم 100

:

1. لا توجد فروق إحصائية في متطلبات نجاح الحكومة الإلكترونية تعزى لسمات .
2. لا توجد علاقة بين نجاح الحكومة الإلكترونية ومفهوم الحكومة الإلكترونية لدى الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية .
3. توجد علاقة بين نجاح الحكومة الإلكترونية وإدراك الإدارة العليا لمزاياها .
4. لا توجد علاقة بين نجاح الحكومة الإلكترونية ووجود قيادة لمشروعها .
5. لا توجد علاقة بين نجاح الحكومة الإلكترونية وتوافر الكفاءات البشرية .
6. لا توجد علاقة بين نجاح الحكومة الإلكترونية
7. لا توجد علاقة بين نجاح الحكومة الإلكترونية وتوفر التوعية بمشروعه
8. لا توجد علاقة بين نجاح الحكومة الإلكترونية وتوفر هيكليات تنظيمية واضحة .
9. لا توجد علاقة بين نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية وإجراءات العمل في

وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج التالية : أن هناك غموض وقصور في مفهوم الحكومة الإلكترونية لدى الباحثين ، ولم يشارك المسؤولين في الوزارات في صياغة رؤية وخطة المشروع ومع ذلك فإنهم اظهروا إقتناعا كبيرا بأهمية كترونية ، كما أظهرت الدراسة ضعف البنية التحتية لدى الوزارات الهادفة لرفع كفاءة العاملين .

: ركزت هذه الدراسة على المتطلبات التي يتطلبها مشروع الحكومة الإلكترونية

ووجهات نظر أصحاب الإدارات العليا في فلسطين ، ذلك أن القرار الأول والأخير يعود إلى أصحاب هذه الإدارات وأهمية الدور الرئيسي الذي يلعبه أولئك المدراء في إحداث تغيير ونقله نوعية على مستوى إداراتهم من أجل الحكومة الإلكترونية ، لذا فإن هذه الدراسة تتوافق مع دراستنا في معرفة وجهة نظر العاملين والمدراء في البلديات التي تطبق الإدارة الإلكترونية على مستوى الوطن ومدى إدراكهم لمفهوم الإدارة الإلكترونية وميزاتها وأهميتها على الإدارة

تشكل الدراسة السوسولوجية من مجموعة مفاهيم ومتغيرات تشكل في مجموعها

الأمر الذي يجعلها ممكنة التحكم بحثيا فيها للوصول إلى النتائج المرجوة من هذه الدراسة ، لهذا فإن الباحث في المجال

إلى تحديد وضبط مفاهيم الدراسة ومتغيراتها وما تحتويه من تساؤلات وفرضيات بحثية حتى يحدد

المسار البحثي الذي ينطلق منه ، ويكون في الطريق الصحيح للبحث السوسولوجي ، ولا يجيد عن المنهجية العلمية التي  
للتائج المتحصل عليها من هذه الدراسة ، ولأجل هذا فقد تم تحديد متغيرات

وضبط مفاهيمها التي توضح إشكالية الدراسة وكذا تحليلها إلى تساؤلات جزئية من أجل

دقيق والتطرق إلى المشكلة البحثية بأكثر التفاصيل ، بالإعتماد على الفرضيات البحثية التنبؤية والتي تعطي الحكم المسبق  
على نتائج البحث في إنتظار التحقق منها ميدانيا ، لتبقى في الأخير عملية تأكيد أو نفي الفرضيات ، للوصول إلى نتائج

لملموسة تشكل في النهاية ، الأهداف البحثية المراد الوصول إليها عن طريق هذه الدراسة

المبحث الثاني: الدراسات الاجنبية :

**04 دراسة مركز بحوث الأسواق العالمية :** تناولت هذه الدراسة موضوع الحكومة الالكترونية من خلال إجراء مسح

مستوى العالم لرصد مشاريع الحكومات الالكترونية ، وقد تمت الدراسة ، تحت إشراف البروفيسور داريل م ويست

Darrell M .West 196 2288 موقعا في الـ ( :

قع المناصب الوزارية ، مواقع الهيئات والوكالات

. وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها :

أكثر الخدمات التي تقدمها الحكومة الالكترونية تشمل طلب المطبوعات ، وشراء طابع ، والتقدم بشكاوى

- هناك تفاوت كبير في مستوى أداء الحكومات الالكترونية على مستوى ا .

- يعكس نموذج الحكومة الالكترونية لكل دولة توجهاتها نظامها السياسي .

**05 دراسة هارت / تيمتر ( Hart- teeter)** حيث تضمنت ثلاثة أجزاء حول موضوع الحكومة الإلكترونية في

الولايات المتحدة الأمريكية ، لصالح مجلس الامتياز في الحكومة إذ امتدت لتشمل 2000 Council of

Excellence in Government الجمهور، موظفي الحكومة، والعديد من الهيئات الأخرى ، وحاولت الدراسة

معرفة آراء الباحثين حول التجربة المباشرة ، طبيعة الخبرة العملية في أساليب الحكومة الإلكترونية ، مختلف التوقعات ،

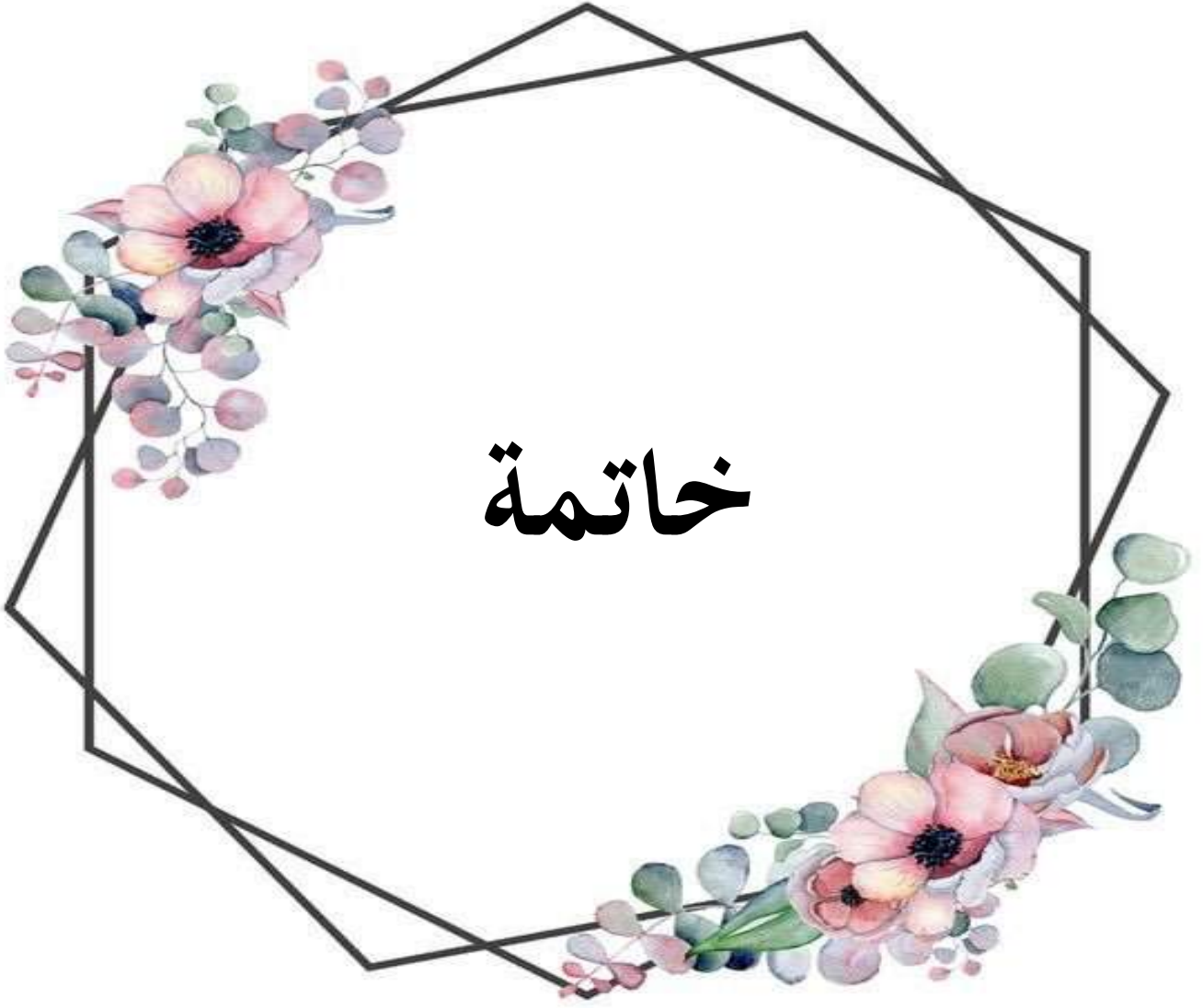
مة الإلكترونية ، وبالتالي أظهرت الدراسة دعما كليا لإدخال مفاهيم وأساليب



---

عمل الحكومة الإلكترونية ، باعتبارها تمثل تطورا نوعيا ، وتحولا إيجابيا في وظائف الإدارة العامة ، بما يسهل ويرتقي بمستوى مشاركة الأفراد المواطنين في الشؤون العامة ، وتعزيز الرقابة والمسؤولية في أجهزة الدولة .

خاتمة



## خاتمة:

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية واستكمال التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يتطلب توليفة متكاملة لبشرية والمعرفية وغيرها من العناصر الجوهرية التي تكامل ادوارها وتأثيراتها المتبادلة في سياق عملية التحول الإلكتروني لإدارة المؤسسة الإدارية في ظل المجتمع الإلكتروني الجديد.

ت إلى ظهور علاقة طردية بين استخدام الإدارة الإلكترونية وبين أداء الموظفين، وكذلك وجود علاقة طردية بين استخدام الإدارة الإلكترونية وتحسين أداء الخدمات الإدارية، حيث أنه كلما اتجه الموظفون إلى استخدام الإدارة الإلكترونية كلما تطورت مهارات الموظفين. قد واجهتها الكثير من الصعوبات والتحديات بسبب ما فرضته طبيعة التكنولوجيا المعلوماتية نفسها من تحديات كبيرة، خاصة منها المتعلقة بتحسين أداء العمل . ولهذا فإن الإدارة الإلكترونية قد دأبت على رفع هذه التحديات وإزالة جميع قات الموجودة التي تنشأ في العمل، وذلك باستخدام كافة الطرق والوسائل التكنولوجية الحديثة، نظراً للأهمية التي توليها الإدارة الإلكترونية لتحسين أداء العمل كرضا المستفيدين من الخدمات الإدارية ذات المستوى العالي الجودة، وتقديم الحلول القطعية والسريعة لأي مشاكل في

ومن هنا وجب إلزام جميع الإدارات باستخدام الأساليب الإلكترونية لتحسين أداء العمل، والبعد عن الطرق التقليدية، وكذا تحسين البنية التحتية للإدارة باستمرار بحيث تتلاءم مع التطورات مستمر، كما أصبح من الضروري متابعة وتكثيف الدراسات في مجال الإدارة الإلكترونية ومعرفة مدى التأثير الفعلي لها على تطوير وتحسين أداء الخدمة .

ومن خلال دراستنا تواصلنا إلى بعض الاقتراحات التي يمكن أن تفيد بعض الدراسات المستقبلية وكذا

المؤسسة في ذاتها ومن بينها:

- استخدام هذه التكنولوجيا

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

:

للبحوث والدراسات المستقبلية يمكن انجازها فيما بعد لان المذكرة تعتبر فاتحة للمذكرات التي ستتناول موضوع  
لادارة الالكترونية

وعلاقتها بالخدمة العمومية واثراء وزيادة البحث في هذا الموضوع والاهتمام بكل جوانبه وذلك من خلال التطرق

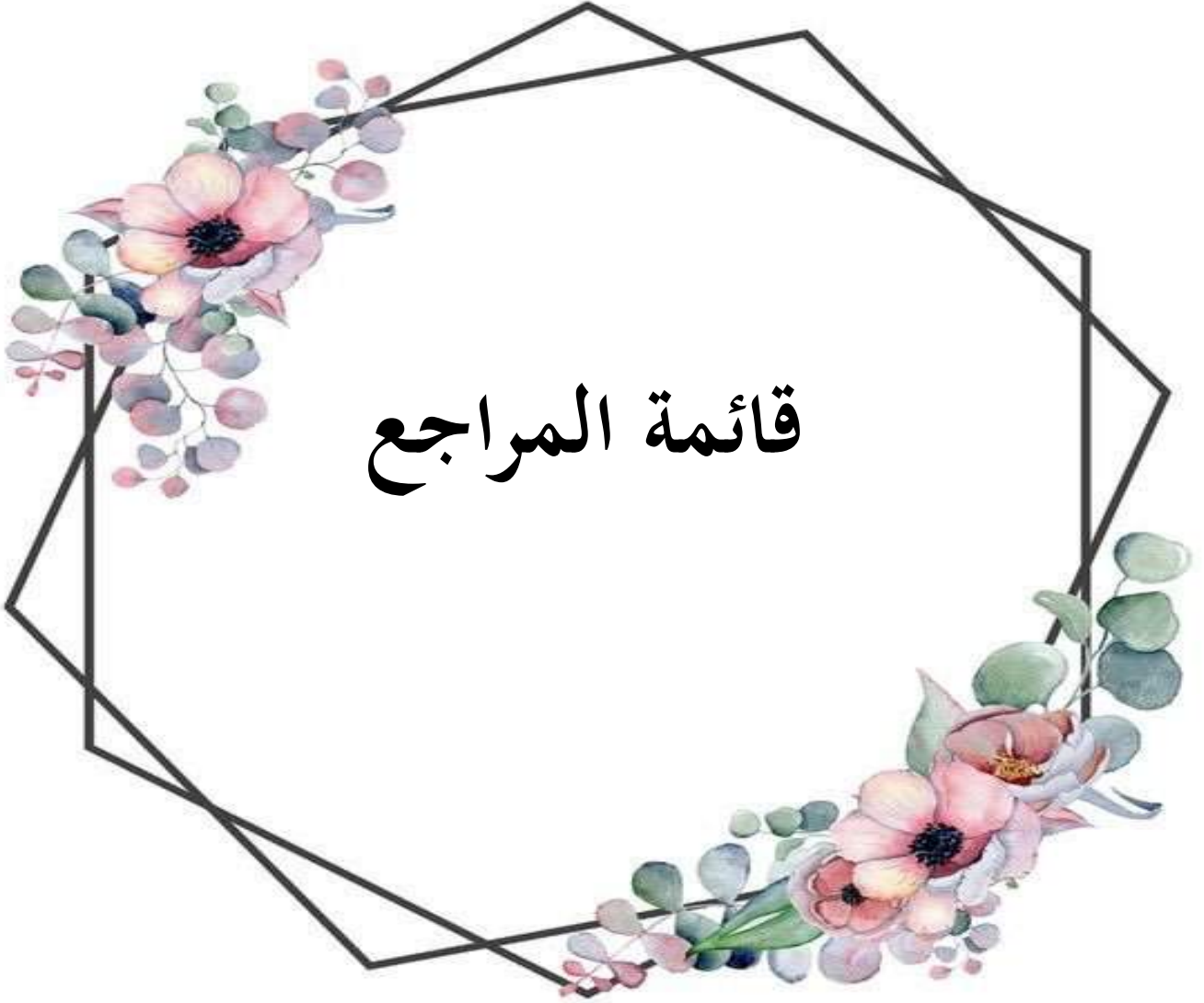
:

- نشر الثقافة الالكترونية داخل المؤسسات العمومية

- متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسات العمومية الجزا

- واقع الخدمات الالكترونية في الادارات العمومية الجزائرية

# قائمة المراجع



## الكتب :

1. ابو بكر محمود الهوشي، الحكومة الالكترونية - - : مجموعة النيل العربية، 2006.
2. 2005.
3. رأفت رضوان، الإدارة الالكترونية، رئيس مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار ، القاهرة، د. . 2010 .35.
4. عادل حرحوش المغربي، وآخرون، الإدارة الالكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، مصر : 2007 11.
5. 2001.
6. علاء عبد الرزاق و محمد حسن السالمى، نظم دعم القرارات ، عمان: 2005
7. 01 2000 9001 2005
8. مازن راضي ليلو، القانون الإداري، منشورات الاكاديمية العربية في الدانمارك، 2008.
9. مجدي محمد يونس ، التحول نحو الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم لمواكبة تحديات العصر الرقمي ، تاريخ 10 :00 www. new educ.com 17/09/2016 : 2016 27/01/
10. مروان محي الدين القطب، طرق خصخصة المرفق العامة، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2009
11. مزهر شعبان العاني و شوقي ناجي جواد، الإدارة الالكترونية، الأردن: 2014.

## المجلات

12. - : الحكومة الالكترونية ، مجلة الحرس الوطني الكويتي، العدد 19 ، نوفمبر، 2002.

## المذكرات

13. أحسن عمروش، مداخلة بعنوان: ماهية المرفق العام، الملتقى الدولي الأول الموسوم ب: المرفق العام في الجزائر ورهاناته كأداة لخدمة المواطن، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 14 13 2015.
14. أحمد سيد مصطفى، تحسين جودة الخد 2002
15. آمنة مخانشة، مداخلة بعنوان : الإطار المفاهيمي والتاريخي للمرفق العمومي، الملتقى الدولي الأول الموسوم : المرفق العمومي في الجزائر ورهاناته كأداة لخدمة المواطن، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 14 13 2015.

16. البندة فليسي، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، 2013/2012.

17. - تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

18. - حسن محمود حسن، سوسن زهير المهندي، نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية الإستراتيجية

:

19. حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية في التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية 2007.

20. حمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، مصر : 2013.

21. حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، دار اليازوري، عمان، 2009.

22. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة 1 2000.

23. راوية مسعودي، التسويق الإلكتروني وأثره على جودة الخدمات المصرفية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة العمليات التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03 2013/2014.

24. - أحمد مراد، تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة آثار الجاتس، المكتب العربي للمعارف، مصر، 2007.

25. سلوى تيشات، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض ( )، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2014/2015.

26. صالح بخالد، آليات تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة ماستر في إدارة وتسيير الجماعات المحلية، 2017/2018.

27. طارق المبروك، إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأثرها في الأداء المنظمي للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني الخاص، مستشفى مسلم التخصصي أمودجا، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على در الماجستير، جامعة القدس .
28. عبد الحميد محمد فاروق، نظرية المرفق العام في القانون الجزائري بين المفهومين التقليدي والاشتراكي، 1973 .
29. عبد الرحمن ، سعد القرني ، " تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الأجهزة الأمنية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2007 .
30. عبد الستار ، العلي ، وآخرون ، المدخل إلى إدارة المعرفة ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2006.
31. عبد العزيز فهد المغيرة، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري من وجهة نظر موظفي ديوان وزارة الداخلية السعودية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية الرياض، جامعة موظفي ديوان وزارة الداخلية السعودية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية الرياض، جامعة 2010.
32. يومي حجازي ، النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية ، الكتاب الأول ، النظام القانوني للحكومة الإلكترونية ، الإسكندرية ، دار الفكر الجامعي ، 2003 124 : محمد شمو ، التكنولوجيا الحديثة والاتصال الدولي والانترنت ، الشركة الدولية للأبحاث .
33. - عبد القادر براينيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية ، دراسة على قطاع البريد والاتصالات في الجزائر العاصمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007.
34. عبد الله الرشددي، استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمينية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2800/2009.
35. عبد النبي بلباي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر،
36. العربي بوعمامة، صليحة رقاد، الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية ( مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد 9 2014.
37. حميسى، مداخلة بعنوان : الإطار التاريخي والمفاهيمي للمرفق العمومي، الملتقى الدولي الأول : ب المرفق العمومي في الجزائر ورهاناته كأداة لخدمة المواطن، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، 13 14 2015 .
38. إدارة لجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتاب 1996.



39. - فريدة معارفي، جودة الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007/2008 .
40. فضيلة سيروف، أثر التسويق الالكتروني على جودة الخدمات المصرفية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010.
41. كلثم محمد الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر، أعدت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية، برنامج الماجستير إدارة الأعمال، 2008.
42. لياقوتة سمارة، أثر التسويق بالعلاقات  
ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، 2013/2014.
43. - محمد ، بن عبد العزيز الضافي ، " لكترونية في المديرية العامة للجوازات " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض 2006 .
44. محمد بن سعيد محمد العريشي ، الإدارة العامة للتربية والتعليم لعاصمة المقدسة بنين، السعودية، جامعة ام القرى كلية التربية، 2 قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، بحث مقدم لأعمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط .
45. محمد صغير بعلي، القانون الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2002.
46. محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم 2008.
47. محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الالكترونية وتطبيقها الوظيفية، مصر: 2013
48. مختار حماد، تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقها في الدول العربية، مذكرة ماجستير 2006 2007.
49. مختار حماد، تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، 2007.
50. : 2004

51. مريم عبدربه أحمد السميري ، درجة توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وسبل التطوير، هذا البحث استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية بكلية التربية

52. نى زكريا محمود، سياسات الاختيار للخدمة العامة، مذكرة ماجستير في

2010.

53. ناجي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 25 2 1998.

54. - نجاح بولودان، دور توقعات العملاء في تحسين الخدمة البنكية، الملتقى الدولي حول إدار

10 في قطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الج  
11 2010.

55. عبود نجم ، الإدارة الإلكترونية ، الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات ، المملكة العربية السعودية ،

56. عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار صفاء، عمان، 2010.

57. نشيدة مططاش، جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الإلكترونية الذكية، مجلة جامعة سطيف، الجزائر،

3

58. - ياقوتة سمارة، أثر التسويق بالعلاقات على جودة الخدمات المصرفية وعلاقت

ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحيى فارس المدية،  
2013/2014.

المراجع باللغة الاجنبية

59. 1-world bank a- difinition of E-government (online) www.world bank.org/ public  
sector/ egov/ egovstudies htm acces 08/06/2015

المواقع الإلكترونية

جدي محمد يونس ، التحول نحو الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم لمواكبة تحديات العصر الرقمي ، تاريخ النشر  
10 :00 www. new educ.com 17/09/2016 : 2016

27/01/