

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER-Biskra  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Department des Sciences Economiques



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

# الموضوع

الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء الخدمة العمومية  
دراسة حالة - بلدية القنطرة -

مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذ المشرف:

-نوي فطيمة الزهراء.

إعداد الطلبة:

• بوهالي أشواق.

لجنة مناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	اعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	-الأستاذ الدكتور	-بن سماعيل حياة
بسكرة	مقررا	-أستاذ محاضر (أ)	-نوي فطيمة الزهراء
بسكرة	مناقشا	-أستاذ محاضر (أ)	-مياح عادل

السنة الجامعية: 2020-2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER-Biskra  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Department des Sciences Economiques



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

# الموضوع

الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء الخدمة العمومية  
دراسة حالة - بلدية القنطرة -

مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذ المشرف:

-نوي فطيمة الزهراء.

إعداد الطلبة:

• بوهالي أشواق.

لجنة مناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	اعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	-الأستاذ الدكتور	-بن سماعيل حياة
بسكرة	مقررا	-أستاذ محاضر (أ)	-نوي فطيمة الزهراء
بسكرة	مناقشا	-أستاذ محاضر (أ)	-مياح عادل

السنة الجامعية: 2020-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقَدْ  
رَبِّ زَيْنَبِ عَالِيَا

صدق الله العظيم

(سورة طه: الآية 114)

# شكر وتقدير

الحمد والشكر لله الذي اعانني ووفقني لإتمام عملي هذا يشرفني ان اتقدم  
بجزيل الشكر وعظيم الامتنان للأستاذة الفاضلة : النوي فطيمة الزهراء

التي أشرف على هذه المذكرة، وعلى ارشاداتها ونصائحها السديدة وتوجيهاتها  
المجدية

لمتابعة هذا العمل جزاها الله خيرا.

كما لا ننسى أن نتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان لكل من ساهم في  
انجاز هذا العمل، ولكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية الذين غدوا أذهاننا  
وأناروا عقولنا ولم ييخلوا علينا بالنصيحة والتوجيه جعلها الله في ميزان  
حسناتهم.

## الإهداء

اهدي هذا العمل إلى من ربتي وأنارت دربي بالدعوات إلى نور عيني وجوهرة حياتي، ملاذي بعد الله :امي العزيزة.

إلى الرجل الذي أفنى حياته لأجلي إلى من علمني معنى الكفاح سندي وقوتي :ابي الغالي.

إلى رفيق دربي وشريكي في الحياة : زوجي

إلى مصدر البهجة و السعادة توأم روعي أختي العزيزة

إلى كل أصدقائي الذين ساهموا بمساندتي و تشجيعي

شكرا و عرفانا .

إلى كل القلوب الطيبة التي رسخت بذاكرتي ولم تدونهم مذكرتي

اهدي هذا العمل

....

# الملخص

تعتبر الإدارة الالكترونية ثورة حقيقية في عالم الإدارة و هذا من خلال سرعة انجاز الخدمات وتخفيض الاجراءات في انجاز المعاملات و تسهيل الاتصال بين المواطن و ادارته، و لضمان خدمة الإدارة الالكترونية يجب نشر الثقافة الالكترونية لدى المواطنين، حيث ان غاية هذه الدراسة من خلال البحث عن كل جوانب الإدارة الالكترونية التي من اهم ميزاتهما سرعة في انجاز العمل و تقديم جودة الخدمات الالكترونية وفق معايير فنية و تقنية مواكبة العصر . حيث تم من خلال دراستنا تسليط الضوء على الإدارة الالكترونية واجهزتها لاعتمادها في تسيير شؤون الإدارة ، و قد تمت هذه الدراسة في بلدية القنطرة ولاية بسكرة على جميع عمال مصلحة بيمتزية و تم الاعتماد على المنهج التحليلي و الوصفي .

تهدف الإدارة الالكترونية في تبسيط الاجراءات الادارية و تسريع و تسهيل عملية صنع القرار وتمكين الإدارة من التخطيط بكفاءة عالية للاستفادة بمتطلبات. لذا استخلصنا في دراستنا ان للإدارة الالكترونية دورا فعالا في تحسين أداء الخدمة العمومية في بلدية القنطرة ولاية بسكرة.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الالكترونية ، الخدمة العمومية، البلدية ، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال .

# Summary

Electronic administration is considered as a revolution the world of administration as it brings speed to the services and facilitates the Contact between citizens and the administration. However, to guarantee the efficacy, we need to spread the culture fusing electronic administration among citizens. In addition, the genring of the stidey is to investigate all sides of aspects of electronic administration, one of which is the speed of work completion and the quality of services, following the artistic and technical modern standard. Using this study we were able to shed light on the different part of Electronic administration and what used to make it useful and practical in managing the administration.

This study was conducted on all Workso in the bionericql departmat electronic, Biskra, using analytical and descriptive research methods. Electronic management aims at simplifying administrative procedures, accelerating and facilitating the decision-making process, and enabling management to plan with high efficiency to benefit from work requirements. Finally, we conclude that electronic management has an effective role in improving the performance of public services.

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



# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
31	درجات مقياس ليكارت الثلاثي	1-2
32	جدول يوضح طول الخلية لسلم ليكارت	2-2
33	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	3-2
34	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	4-2
35	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	5-2
36	توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة	6-2
37	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	7-2
39	نتائج الفاكرو نباخ و صدق المحك	8-2
40	الاتساق الداخلي (صدق) أداة الدراسة و محاورها	9-2
41	معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة	10-2
41	المتوسط الحسابي و الانحرافات المعيارية لاجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الاول	11-2
43	المتوسط الحسابي و الانحرافات المعيارية لاجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور تحسين أداء الخدمة العمومية	12-2
45	تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة	13-2
45	نتائج تحليل الانحدار البسيط	14-2
46	يبين اختبار صحة الفرضية الفرعية الاولى	15-2
47	يبين اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية	16-2

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
26	المتطلبات الستة للإدارة الإلكترونية	1-1
34	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	1-2
35	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	2-2
36	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	3-2
37	توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة	4-2
38	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	5-2

# مقدمة

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات والتغيرات المتسارعة في قرن التقدم العلمي والتكنولوجي نتيجة الانفجار المعرفي والثروة المعلوماتية ، و هذا التقدم في تكنولوجيا المعلومات والمعرفة أدى الى ظهور أساليب وأدوات وتقنيات جديدة في كل المجالات وخاصة في مجال الإدارة ووظائفها، حيث تعتبر الإدارة الالكترونية من الاتجاهات الحديثة في فن الإدارة ، وذلك لاستخدامها التقنيات الالكترونية المتقدمة ذات التأثير الفعال في حياة الناس، فقد أصبحت تمثل عصب المجتمعات الحديثة، وضرورة حتمية يجب السعي لتطبيقها في كل المؤسسات ، و لقد بات التحول نحو الإدارة الالكترونية أمرا حتميا وضرورة ملحة لجميع دول العالم المتقدمة و النامية أيضا على حد سواء و لجميع المنظمات والقطاعات العامة والخاصة، ينتج عنه جملة من التغيرات على مفهوم الخدمة العمومية ، فقد كان للإدارة الالكترونية دورا هاما في تحسين الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين عامة و الإداريين خاصة، حيث توفر لهم هذه الأخيرة الكثير من فرص النجاح و الوضوح والدقة في تقديم الخدمات وإنجاز المعاملات وامن المعلومات.

### أولاً: الإشكالية:

انطلاقا مما سبق نجد ان الخدمات العمومية بحاجة الى للإدارة الالكترونية لتحسين أداءها والدقة في إنجاز الاعمال ورفع مستوى الإنتاجية، وكذا تحقيق جودة الخدمات والمعلومات لحل المشكلات التي تعترضها. وبهذا تتضمن اشكالتنا التساؤل الرئيسي التالي:

### ما هو دور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمات العمومية في بلدية القنطرة بسكرة؟

ولإلإمام بالجوانب المتعددة لهذه الإشكالية، فانه يمكن تناولها من خلال التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما هو مستوى توفير بلدية القنطرة بسكرة لعناصر الإدارة الإلكترونية التقنية والبشرية؟
- 2- كيف تساهم الادارة الالكترونية في تحسين اداء الخدمات العمومية؟
- 3- ما مدى نجاعة الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية؟
- 4- ماهي المعوقات التي تحول دون استخدام الإدارة الالكترونية في تفعيل إجراءات الخدمة العمومية؟

### ثانيا: الفرضيات:

انطلاقا من الإشكالية المطروحة ومجموعة الأسئلة الفرعية السابقة يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

- 1- من اهم عناصر تطبيق الإدارة الالكترونية استخدام الحواسيب وشبكات الاتصال داخل المؤسسة، وبلدية القنطرة تحوز على مستوى مقبول من عناصر الإدارة الالكترونية.
- 2- الإدارة الالكترونية تحتصر الوقت والجهد وتخفض من تكلفة الخدمات العمومية ولوازمها.
- 3- يتمثل اداء الخدمات العمومية في تلبية احتياجات المواطنين وانشغالهم.
- 4- يعتبر الأمن المعلوماتي أهم تحدي يواجهه تطبيق الإدارة الإلكترونية.

## ثالثا: مبررات اختيار الموضوع:

- انتسابا الى التخصص المدروس لكونه يتناسب مع الموضوع.
- الرغبة الشخصية في معرفة المواضيع المتعلقة بالإدارة الالكترونية باعتباره موضوع حديث.
- التطور التكنولوجي الحاصل في عالم الإدارة والتغيير الذي مس جميع جوانبها.

## رابعا: أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة الى :

- عرض الإطار المفاهيمي الأكاديمي للإدارة الالكترونية وأداء الخدمات العمومية و محاولة الوقوف على أهم العناصر بها.
- ابراز دور الإدارة الالكترونية وفعاليتها عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- التعرف على الأثر الذي أحدثته الإدارة الالكترونية على أداء الخدمات العمومية.

## خامسا: أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في الانتقال من الإدارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية بما فيه التحول من المعاملات الورقية الى الالكترونية حيث يعتبر من اهم التطورات التي مست بالمؤسسات الخدمتية العمومية الجزائرية.

## سادسا: منهج الدراسة:

بحكم طبيعة الموضوع سنحاول استخدام المناهج التالية:

- **المنهج الوصفي:** لوصف الإطار النظري للإدارة الالكترونية و أداء الخدمات العمومية.
- **المنهج التحليلي:** استخدم هذا المنهج لمعرفة طريقة تطبيق الإدارة الالكترونية ببلدية القنطرة ولاية بسكرة.

## سابعا: دراسات السابقة:

لقد تطرقت العديد من دراسات لموضوع لدور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمات العمومية، منها:

-دراسة تارقي يونس تحت عنوان دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الاكاديمي في ميدان العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير ، فرع علوم تسيير تخصص إدارة أعمال، سنة 2016، والتي تناولت الإطار النظري للإدارة الالكترونية ووضحت الدور الفعال الذي تلعبه الإدارة الالكترونية في المؤسسة المدروسة بلدية أولاد عيسى و كذا التعرف على المحاسن التي تقدمها الإدارة الالكترونية للخدمات العمومية، ثم ناقشت الإشكالية المتمثلة الى أي مدى تساهم الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية؟ و كان من أهم نتائجها ان الدول سعت الى توفير جميع الاحتياجات لنجاح عملية انتقال الإدارة من النمط التقليدي الى الالكتروني و تعد الجزائر احد هذه البلدان و ذلك بتطبيقها على ارض الواقع .

-دراسة بن براهيم بلحول تحت عنوان الإدارة الإلكترونية و دورها في تحسين أداء الخدمة العمومية، مذكرة نهاية الدراسة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية ، تخصص حوكمات مقارنة ، سنة 2018 والتي تناولت الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية و الخدمة العمومية و سلطت الضوء على دور الإدارة الإلكترونية في المؤسسة المدروسة - بلدية أولاد إبراهيم ولاية سعيدة، ثم ناقشت الإشكالية المتمثلة الى أي مدى تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين و ترقية الخدمة العمومية في بلدية أولاد إبراهيم ؟ و كان من أهم نتائجها ان الإدارة الإلكترونية في موافق الدولة كلها هو السعي الى الولوج الى عالم المعلومات و الاتصالات الحديثة من أوسع الأبواب جزء لا يتجزأ من العمل على بناء الدولة، و ان التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية يمثل تحدي حقيقي أما الحكومات القائمة، و ان تفعيل نظام الإدارة الإلكترونية في بلدية أولاد إبراهيم اعطى نتيجة إيجابية من تحسينات على مستوى البلدية و ترقية في الخدمات المقدمة للمواطن.

### ثامنا: هيكل الدراسة:

لقد تم تقسيم الدراسة إلى فصلين كالآتي:

الفصل الأول: و يتضمن الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والخدمات العمومية ، حيث ينقسم الى 04 مباحث: في المبحث الأول تطرقنا الى ماهية الإدارة الإلكترونية، المبحث الثاني يبين اساسيات الإدارة الإلكترونية. المبحث الثالث يعرف بالخدمات العمومية، أما المبحث الرابع يبين علاقة الخدمة العمومية بالإصلاح الإلكتروني و استراتيجية التغيير. الفصل الثاني: يتضمن دراسة حالة لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمات العمومية - بلدية القنطرة - وقسمناه الى ثلاثة مباحث : المبحث الأول تطرقنا الى لمحة عن بلدية القنطرة، والمبحث الثاني الاطار المنهجي للدراسة، اما المبحث الثالث فيحلل و يفسر نتائج الدراسة.



الفصل الأول:

الاطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية ودورها  
في تحسين الخدمات العمومية

تعد الإدارة الالكترونية من الاتجاهات الحديثة في الإدارة المعاصرة، بحيث تستخدم فيها أحدث تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، خاصة وأنها توفر الجهد والوقت زيادة الى نظام عملها الذي يكون أكثر دقة وكفاءة.

وبهذا تعتبر من الاستراتيجيات الإدارية الجيدة لعصر المعلومات من خلال اتاحتها للمواطنين بالتعامل بطريقة أسهل مع متطلباتهم وإيجاد حلول من خلال مختلف الخدمات الإدارية التي تقدمها.

و يتضمن هذا الفصل الاطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية والخدمات العمومية من جميع جوانبها من الناحية النظرية، من خلال تقسيمه الى أربعة مباحث:

- ✓ المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية
- ✓ المبحث الثاني: اساسيات الإدارة الالكترونية.
- ✓ المبحث الثالث: ماهية بالخدمات العمومية
- ✓ المبحث الرابع: دور الادارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية

### المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية

ان فكرة الإدارة الالكترونية تتعدى بكثير مفهوم الملكية الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة، الى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحق وسواء الداخلية أو الخارجية، بحيث تتميز الإدارة الالكترونية بقدرتها على تحقيق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف .

#### المطلب الأول : نشأة وتعريف الإدارة الالكترونية:

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات و الاتصالات الى بروز نموذج و نمط جديد في الإدارة يسمى بالإدارة الالكترونية.  
(عشور عبد الكريم، 2010:11)

#### الفرع الأول: نشأة الإدارة الالكترونية

تعتبر الادارة الالكترونية المدرسة الأحدث في الفكر الاداري، حيث حدد المختصون في علم الادارة مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الاداري والمدارس الادارية على مدى أكثر من قرن من الزمن: فمن المدرسة الكلاسيكية إلى مدرسة العلاقات الانسانية التي تنامت في المدرسة السلوكية وإلى المدخل الكمي أثناء الحرب العالمية الثانية، فمدرسة النظم مع بداية سنوات الخمسينيات ثم المدرسة الموقفية في الستينيات، فمدخل منظمة التعلم في الثمانينيات لتتوج مسيرة التطور في منتصف التسعينيات بصعود الإدارة الالكترونية. عمل التطور على إحلال الآلة محل الانسان (العامل)، ثم انتقل إلى أعمال التخطيط والرقابة القابلة للبرمجة لينتقل إلى العمليات الذهنية المحاكية للإنسان من خلال الذكاء الصناعي الذي يحاكي الذكاء الانساني . وبعدها أدخلت الانترنت، أصبحت الإدارة نتاج تبادل واسع للبيانات في إطار شبكة داخلية (الانترانت) وشبكة خارجية والتبادل المفتوح عبر الويب مع جميع المستخدمين عبر العالم.

تعتبر الادارة العامة في بعدها الوظيفي عن الدور الذي تقوم به الدولة في إطار علاقتها بالمجتمع والمهام الاقتصادية والاجتماعية التي تتحملها، ومنه فاختيارها للنظام الإداري الملائم سيساعدها في تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة، ومع تطور دور الدولة وتطور التكنولوجيا تطور هذا النظام من النظام البيروقراطي إلى بداية التفكير في الاصلاح والتكيف مع هذا التطور.

والجزائر من بين الدول التي بدأت سياسة الاصلاح الاداري بداية من سنوات التسعينيات بعد ظهور سلبيات النموذج البيروقراطي وانعكاساته على الادارة العامة، من خلال الاختلالات التي ظهرت، بالنظر للتضخم في الهياكل الادارية وكثرة مستوياتها، البطء في اتخاذ القرارات والبعد عن الادارة وتعدد النصوص القانونية التي تعقد الاجراءات الادارية المتبعة، بالإضافة إلى عدم التزام الموظفين، ومنه انتشار البيروقراطية السلبية الناتجة عن الروتين الإداري وكثرة الاجراءات الإدارية وعدم وضوح القرارات والتباطؤ في أداء العمل وعدم الاهتمام بالخدمة العمومية مما أدى إلى فقدان المواطن ثقته في الادارة، وهو ما انعكس سلبا على نوعية الخدمة العمومية المقدمة، بسبب أداء إداري تنقصه الكفاءة والشفافية وانعدام الحوار وتشكل مجال مغلق تغيب فيه وسائل الاتصال وفرض نموذج من المعاملات والعلاقات ميزتها السلطة واللامبالاة.

كل ذلك أدى إلى إعادة النظر في النظم التسييرية لتقديم خدمات ذات جودة وتبني استراتيجية واضحة للتخلص من منطق التسيير التقليدي، خصوصا أمام ارتفاع المستوى الثقافي للمواطنين وتزايد الوعي، ومنه أصبحت عصنة الادارة العامة ومناهج وأساليب

العمل باستخدام الحاسوب وشبكة الانترنت ضرورة ملحة، وتحول هدف الحكومات الالكترونية إلى التركيز على ترقية وتحسين الخدمات المقدمة للمواطن.

يرجع العديد من المختصين إلى أن نشأة الادارة الالكترونية تعود إلى حوالي النصف الثاني من القرن الماضي، أين أدمج استعمال الهاتف والفاكس والأرشفة الآلية في تسيير الادارة العمومية، بينما يرى الغالبية من هؤلاء على أن التحول من الادارة الورقية إلى الادارة الالكترونية تزامن مع اختراع الحاسوب وادماج برامج تداول المعلومات عبره، ثم رقمنة الخدمات مع منتصف التسعينيات. (حسين الوادي، محمود الوادي، 2011:289)

### الفرع الثاني: تعريف الإدارة الالكترونية

تعتبر الإدارة الالكترونية من بين اهم المصطلحات الحديثة التي ظهرت، اذ وضع لها العديد من المفاهيم والتعريفات نذكر منها:

أنها هي الإدارة التي تركز على استخدام الحواسيب وشبكات الانترنت بحيث توفر المواقع الالكترونية المختلفة لتسهيل ودعم الحصول على المعلومات والخدمات وتوصيلها للمواطنين والمؤسسات والأعمال في المجتمع بشفافية وبعدالة وكفاءة ودقة عالية. (ساسي، 2016: 07)

وهناك من عرفها : بأنها منظومة الكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري الشاق اليدوي الى اعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة بسهولة وسرعة. (النباهين، عبيدي، 2015: 04)

و تعرف أيضا بأنها : " الاستغناء عن المعاملات الورقية واحلال المكتب الالكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة الى مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً". (علاء عبد الرزاق السالمي ، 2008: 08)

وعرفت أيضا على أنها: مقدرة الحكومة على تحسين الخدمات التي تقدمها الى المواطن من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة.

كما عرفها البعض على أنها : استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية المتنوعة والمعلومات في تسيير سبل أداء الإدارات الحكومية لخدماتها العامة الالكترونية ذات القيمة و التواصل مع طابقي الانتفاع من خدمات المرفق العام بمزيد من الديمقراطية والشفافية، من خلال تمكينهم من استخدام وسائل الاتصال الالكترونية عبر بوابة واحدة وبشكل اسرع.

وعرفها البنك الدولي أيضا على أنها: مصطلح حديث يشير الى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل زيادة كفاءة وشفافية الحكومة فيما تقدمه من خدمات للمواطن ومجتمع الأعمال بحيث تمكنهم من تقديم المعلومات بما يدعم كافة النظم الإجرائية الحكومية، ويقضي على الفساد، وإعطاء الفرصة للمواطنين للمشاركة في كافة مراحل العملية السياسية والقرارات المتعلقة بها والتي تؤثر على مختلف نواحي الحياة للمواطن. (نزلي، 2016: 178).

وتعرف الإدارة الالكترونية كذلك على أنها: منهج حديث يعتمد على تنفيذ كل الاعمال و المعاملات التي تتم بين طرفين وأكثر من الأفراد و المؤسسات، باستخدام كل الوسائل الالكترونية مثل : البريد الالكتروني والتحويلات الالكترونية للاموال ، والتبادل الالكتروني للبيانات، والفاكس، والنشرات الالكترونية، وأية وسائل الكترونية أخرى. (رحمان سناء. 2016:27).

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء الخدمات العمومية

وعموما إن مفهوم الإدارة الالكترونية أوسع من كونه مجموعة حواسيب وبرمجيات وانترنت وغيرها من التقنيات، إذ أنها إدارة شاملة لمختلف أوجه العمليات، اللوجستية والأعمال الالكترونية والتجارة الالكترونية وإدارة الإمداد وإدارة العلاقات العامة، وعرض التكنولوجيات الخاصة بخدمات الخدمة العامة وضبط طلبات الحصول على الخدمات وتلبية حاجات عميل الإدارة وهو المواطن، وتنظيم العلاقة بين مؤسسات الدولة والقطاع الخاص والهيئات الرسمية وغير الرسمية . (غريبي، ربنوية، 2016: 407)

### المطلب الثاني : مبادئ وخصائص الإدارة الالكترونية

تقدم الإدارة الالكترونية وجها اخرًا مغايرًا لوجه الإدارة التقليدية نظرا للمرونة في معالجة المعلومات وسرعة في الأداء ، فأصبحت أداة فعالة في أيدي الذين بادروا بتطبيق التقنية في مؤسساتهم سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص. (العمودي مينة. 2017:10)

### أولا : مبادئ الإدارة الالكترونية

للإدارة الإلكترونية مبادئ ينبغي التعرف عليها عندما يراد تطبيق الإدارة الالكترونية وهي: (بن حسين، 2014: 212)

1- خلق المناخ التشريعي القانوني الملائم الذي يؤمن بتأسيس منظومة الإدارة الالكترونية، ويستلزم ذلك تطوير التشريعات الحالية وصياغة تشريعات ترتبط بالتوضيح الالكتروني والوثيقة الالكترونية ودورها في الاثبات واتخاذ القرارات وتأييد الحقوق وضمانها.

2- الارتقاء بالبنية التحتية الالكترونية من جوانبها المختلفة، بحيث تشمل ما يلي:

أ. البنية المادية: من خلال توفير الأجهزة المستخدمة من حواسيب وتوفير قواعد منطقية ميسرة لتوثيق البيانات والمعلومات وتداولها، فضلا عن شبكات الاتصالات بأنواعها، كالأنترنيت والشبكات الأخرى

ب. البنية البشرية: عبر الارتقاء بالكفاءات البشرية اللازمة لعملية القيادة الالكترونية وتطبيقها، اذ يعد الاستثمار في رأس المال البشري وحسن اعداد الكفاءات حجر الزاوية لضمان نجاح الجهود المبذولة لتأسيس وترسيخ بيئة أعمال الكترونية رقمية متطورة، وهذا يتطلب تعزيز المهارات والخبرات الإدارية والتنظيمية قبل حصول تقدم يؤدي للدخول الى مرحلة الاقتصاد الرقمي، ولذلك تحرص الدول على وضع برامج طموحة هدفها تنمية كفاءاتها باستمرار.

ت. البنية التنظيمية: تشمل هذه الأخيرة وضع معايير قياس المنظم الفنية لتأمين الخصوصية والسرية للمعاملات المتبادلة بين المنظمة والمنظمات الأخرى والمتعاملين الآخرين، وبين المنظمة والمواطنين الطالبين لخدمات المنظمة.

3- اتاحة وزيادة الفرص المتكافئة أمام الجميع للاستفادة من الإمكانيات التي توفرها الخدمات الالكترونية لمختلف قطاعات الأعمال ومختلف المجالات.

4- توفير التسهيلات للمواطنين بشكل يسمح لها بالتعامل مع المواقع المختلفة بسهولة.

5- تأسيس البيئة الثقافية الملائمة من حيث تحديات اللغة، لخلق القناعة لدى الأفراد بضرورة المخرجات الالكترونية في تحسين أداء الخدمات المقدمة لهم في المجتمع.

### الفرع الثاني: خصائص الإدارة الالكترونية

مع نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، وفي ضوء العولمة وانتشار الاقتصاد الشبكي، وتزايد المنافسة والضغط على المنظمات لتحسين الأنماط الإدارية والأنظمة التي تستخدمها مع تعامليلها، تزايدت أهمية الإدارة الالكترونية وبرزت ميزاتهما والتي تتميز بالعديد من الخصائص ومنها: (عبد الفتاح رضوان، 2013: 20-21)

- أهما إدارة بلا ورق: حيث تعتمد على البريد الالكتروني والارشيف الالكتروني والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات الالكترونية ونظم المتابعة الإلكترونية.
- إدارة بلا مكان: والتي تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الالكترونية، واستخدام التلفون المحمول والعمل عن بعد والتعامل مع المؤسسات الافتراضية Virtual.
- إدارة بلا زمان: تعمل على مدار اليوم الأسبوع والشهر والسنة ولا تتقيد بحدود زمنية.
- تقوم بالاعتماد على النظم المتطورة: والعبد عن التنظيمات الحاملة حيث المؤسسات الشبكية والذكية والتي تقوم على أساس المعلومات والمعرفة .
- إدارة الملفات والوثائق بدلا من الحفظ والكتابة.
- استخدام البريد الالكتروني والصوتي بدلا من الصادر والوارد.
- تتميز بالابتكارية والعالمية بالاعتماد على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال.
- تحتاج الى أنظمة الكترونية مثل أنظمة التحصيل الجمعة والخدمة عن بعد والشراء الالكتروني وأنظمة المتابعة الفورية وأنظمة تخطيط الموارد ونقاط البيع الالكتروني والتجارة الالكترونية والبنوك الالكترونية... الخ.
- تهتم باكتشاف المشاكل بدلا من حلها.
- لتركيز على الإجراءات التنفيذية والإنجازات. (عبد الفتاح رضوان، 2013: 20-21)

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف الإدارة الالكترونية

تعتبر الإدارة الالكترونية جزءا أساسيا من واقع معاملات الحياة المعاصرة من خلال قدرتها على مواكبة التطور في مجال تطبيق تقنيات و نظم المعلومات و الاتصالات و نظم حمايتها المحلية على شبكة الانترنت. (العمودي مينة. 2017: 16)

### الفرع الأول: الأهداف

تمثل الأهداف العامة للإدارة الالكترونية في : (نزلي، 2016: 179-180).

أ. تقديم خدمات جديدة ومتطورة: مما لاشك فيه أن الادارة الالكترونية تهدف في النهاية لتقديم الخدمات الى الجمهور بشكل لائق وبمواصفات تتفق وجودة الإدارة الالكترونية ذاتها، لذلك فان مخطط برامج الإدارة الإلكترونية يراعون محاور عديدة يمكن من خلالها تحسين مستوى الخدمة المتقدمة للجمهور، ومن هذه المحاور محاولة تجاوز الأخطاء التي يقع فيها الموظف العادي عند قيامه بعمله، ذلك أن الحاسب الآلي وحسب البرنامج وقاعدة البيانات المزود بهما يعطيان نتائج يقينية لا مجال للخطأ فيها، وهو ما

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء الخدمات العمومية

يحقق سهولة في انجاز المعاملات الخاصة بالأفراد أو الشركات أو المؤسسات سيما و أن نظام الإدارة الالكترونية يختصر إجراءات كثيرة و مراحل متعددة .

ب. **التقليل من البيروقراطية:** بعد ثورة الاعلام والاتصالات التي تعيشها البشرية، ظهرت بوادر ما يسمى بطريق المعلومات السري، والذي عن طريقه يمكن لشخص المذني يرغب في معلومات معينة أن يحصل عليها في ثواني معدودة من خلال شبكات الانترنت و مقوماتها المتمثلة في كابلات الألياف البصرية والحواسيب... كل هذه الإمكانيات بما فيها طريق المعلومات السريع يستفيد منها القائمون على شبكات الإدارة الالكترونية، وذلك من أجل تقليل نسبة التعقيدات الإدارية التي يمر بها القرار الإداري أو المعاملات الخاصة بالأفراد، وذلك من خلال تخفيف البيروقراطية واختصار مراحل انجاز المعاملات وعدد الدوائر المساهمة في انجاز طلبات ومصالح الجمهور.

ت. **تسهيل المعاملات لعملاء الإدارة الالكترونية:** تظهر هذه التسهيلات من خلال وجود أسلوب موحد لتعامل مع كل من يرغب في الحصول على خدمات هذه الإدارة، وهذا ما يضفي الشفافية على هذه التعاملات، ذبك ان الشخص الذي يرغب في قضاء طلبه يجب عليه اتباع اجراءات محددة، وبالتالي لا يمكن لمعامل آخر اختصار هذه الإجراءات أو ترك مرحلة من مراحلها، ولكن الجميع متساوون في اتباع هذه الإجراءات، كذلك فنظام الخدمات الالكترونية يقوم على مدار الساعة، بمعنى أن صاحب الشأن يمكنه الدخول على شبكة الإدارة الالكترونية في أي وقت للحصول على الخدمة لباس يرغب فيها.

ث. **الشفافية:** تعمل الشفافية داخل الإدارة على بث الطمأنينة والأمان والثقة في نفوس المواطنين، وذلك يؤدي بالإدارة العامة أن تعمل بوضوح تام بعيدا عن الشكوك، فالإدارة الالكترونية تدعم الشفافية وتقلل من الرشاوي.

كما يمكن ذكر آخرين منها : (الوادي1، الوادي2، 2011: 291-292):

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- تجميع البيانات من مصادرها الاصلية بصورة موحدة.
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
- توفير البيانات والمعلومات للمستخدمين بصورة فورية.
- التعلم المستمر وبناء المعرفة.
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد.

- إتاحة المعلومات عن كافة القوانين واللوائح الحكومية للمواطنين على شبكة الانترنت لمعرفة اللوائح التي تحكم موضوع أو قضية معينة.
- زيادة الوقت المتاح لتأدية الخدمة بحيث يمكن الحصول على الخدمة في أي وقت طوال اليوم دون الالتزام بساعات عمل رسمية محددة.
- تحديد متطلبات الحصول على الخدمة والنماذج المطلوبة بما يمكن من استكمالها قبل الذهاب لمكان أداء الخدمة ومن ثم تخفيض الوقت والجهد اللازم لأداء الخدمة.
- الارتقاء بثقافة ووعي المواطنين، من خلال تشجيعهم على استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة، وكذلك تسمي الشعور بالانتماء لدى المواطنين العموميين، عن طريق منحهم نوعا من المشاركة.
- توفير مناخ ملائم للاستثمار يعمل على تخفيض المعوقات والإجراءات التي تحول دون جذب المستثمرين وبما يوفر عامل جذب للشركات العاملة في مجال التكنولوجيا.
- المساهمة ورفع كفاءة الأداء الإداري، حيث أن الإدارة الالكترونية وباعتبارها نمط جديد من الإدارة ترك آثاره الواسعة على المؤسسات ومجالات عملها وعلى استراتيجياتها ووظائفها، وفي الواقع فإن التأثير لا يعود فقط للبعد التكنولوجي المتمثل في التكنولوجيا الرقمية، وإنما أيضا إلى البعد الإداري المتمثل في تطوير المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة، وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة في التفويض والتمكين والإدارة القائمة على الفريق، فقد ساهمت الثورة الرقمية في إحداث تغييرات عميقة في بيئة العمل وأساليبه أهمها:
  - الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي.
  - الانتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد.
  - الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة من الأوامر إلى التنظيم الشبكي.
  - الانتقال من الرقابة بمفهوم مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط إلى الرقابة المباشرة الآنية.

### الفرع الثاني: أهمية الإدارة الالكترونية:

ازدادت أهمية الإدارة الالكترونية، وأصبحت جزءا أساسيا من واقع الحياة البشرية بعد أن تطورت نظم المعلومات والاتصالات الدولية والمحلية، وبعد توفير حماية عالية نسبيا للمعلومات على شبكة الانترنت، حيث أصبحت الإدارة الالكترونية عنصرا رئيسيا في واقع النشاط الإداري المعاصر، ومن خلال هذا المدخل سوف نقوم بمناقشة هذا المحور من جانبين: (التباين، عدي، 2015: 07-09)

### أولا: أهمية الإدارة الالكترونية على المستوى القومي:

- للإدارة الالكترونية أهمية كبيرة على المستوى القومي، فهي تقوم بتقديم وتبسيط الكثير من الأشياء ولقد حددها بيتر داركر فيما يلي:
- تحسن الإدارة الالكترونية الخدمات الحكومية: اما تقوم بتفتح قنوات جديدة للاتصال بين القائمتين على ادارتها وبين المواطنين، مما يحقق الثقة ويزيل الكثير من العوائق والصعوبات القائمة في طريق المواطنين وبالتالي يشعر بالراحة لما أنجز له.



## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء الخدمات العمومية

• **تسهم في تحقيق الشفافية:** من شأن الإدارة الالكترونية أن تساعد الموظف في الحصول على المعلومات الجديدة عن طريق الاتصال بالمؤسسة التي يعمل بها والمؤسسات الأخرى، أن تساهم في تحقيق الشفافية بين الموظفين عن طريق الأعمال المبذولة لكل موظف في المؤسسة الواحدة.

• **تشجع الاستثمار:** حيث تتيح الإدارة الالكترونية الفرص أمام الكثير من المشروعات للدخول والعمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة، بعد أن وفرت لها البنية الأساسية لنظام الشبكات وتصميم قواعد المعلومات والبيانات وكذلك يساعد في صقل وتكوين الكوادر الوطنية المتخصصة القادرة على مواجهة التحديات العالمية التي تتمثل في المناقشة في هذه المؤسسات.

• **دعم الاقتصاد الوطني:** تستطيع الإدارة الالكترونية أن تساهم اسهاما فعالا في حل الكثير من الصعوبات التي تعترض حركة الاقتصاد في الدولة وذلك من خلال مزايا المعلومات والاتصالات التي تتسم بها الإدارة الالكترونية، فمثلا تمتلك إمكانية الوصول الى نشر استثماراتها ومزاياها الاقتصادية عن طريق المراسلة بعيدا عن الفوارق الزمنية والمكانية.

بالإضافة الى زيادة قدرة المشروعات الصغيرة و المتوسطة الحجم على المشاركة في حركة التجارة العالمية فالإدارة الالكترونية أداة فاعلة لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم على المشاركة في حركة التجارة العالمية من خلال قدرتها على اختراق الأسواق الأولية بكفاية وفعالية، وتقبل تكلفة عملي و التسويق و الدعاية و الإعلان بالأمر الذي يؤدي الى زيادة هذه المشروعات و يسهم بدوره في تعزيز الاقتصاد الوطني.

• **إيجاد فرص جديدة للعمل الحر:** تقوم الإدارة الالكترونية بتيسير وتسهيل وصول الأفراد الى مراكز الاستهلاك التي يرغبونها، اما أنها تقوم أمامهم في انشاء وتشغيل مشاريع صغيرة الحجم عن طريق الاتصال بالأسواق الدولية لتحقيق أكبر نتيجة استثمارية ممكنة، ومن أمثلة فرص العمل الحر مشروعات الخدمات والصناعات وعمليات الحاسب الآلي.

### ثانيا: أهمية الإدارة الالكترونية بالنسبة للمؤسسات التربوية:

تقوم الإدارة الالكترونية على عملية تيسير وتسهيل عمل المؤسسات التربوية من خلال أنظمة جديدة و متطورة في مختلف الأعمال، اما تعمل على زيادة قدرة المؤسسات على النفاذ الى العالم المتطور، اما تساعد على سرعة الاستجابة لمتطلبات سوق العمل، حيث توفر أمام القائمين على إدارة هذه المؤسسات المعلومات المطلوبة عن طلب الأسواق في شتى من خلال التأثير على كل الوظائف و الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسات كوظائف و أنشطة التطوير، وخدمات الصيانة، وعمليات الحسابات و مساعدة الأجهزة الحكومية في الحصول على البيانات و المعلومات المطلوبة اما تمكن الموظفين ومجموعات العمل في المؤسسات التربوية المشاهدة جغرافيا من مشاركة الملفات و الأفكار و الآراء و تشجع على العمل ضمن فرق، وتجعل المؤسسة التربوية أكثر مرونة وأكثر تكيفا مع المتغيرات السريعة في بيئة الأعمال.

وبصفة عامة فان الإدارة الالكترونية تسعى الى اجراء تحسينات جيدة وفاعلة في المنظمات والمؤسسات التربوية المعاصرة، وبذلك يحدد تقديم الفرص والمزايا التي توفرها الإدارة الالكترونية للمؤسسات التربوية المعاصرة فيما يلي:

• **تخفيض تكاليف المخرجات التربوية:** تستطيع الإدارة الالكترونية تحقيق ذلك من خلال تجهيز و تخفيض التكاليف الخاصة، بإنشاء المعامل و الفصول الدراسية والوسائل التربوية الحديثة، بدلا من التقليدية التي تتطلب التكاليف الباهظة

ومن جهة أخرى تقوم باستخدام الآلات الحديثة التي تساعد على خفض الافراد العاملين بالمؤسسة واستخدام مواقع جغرافية بسيطة بدلا من المباني الضخمة، والمواقع الجغرافية المميزة التي كانت تشبع في الإدارة التقليدية بالإضافة الى ذلك فان الإدارة الالكترونية تساعد المؤسسات التربوية على التقليل من المخاطر الناجمة و تراكم المخزون الورقي.

- **اتساع نطاق المنظمات التي تتعامل معها المؤسسات التربوية:** حيث تقوم الإدارة الالكترونية بتمكين المؤسسات التربوية من اقتحام منظمات جديدة على المستويين العالمي وذلك نتيجة إزالة نتيجة الحواجز والقيود الجغرافية، مما يتيح فرصة أكبر للموظفين من خلال التواصل ونقل الخبرات.
- **تسهم الإدارة الالكترونية في القضاء على التعامل الورقي:** حيث تمكن الإدارة الالكترونية المؤسسات التربوية بتخزين وحفظ المعلومات المتعلقة بها في أجهزة بسيطة يتم استدعاؤها في الوقت المطلوب.

وتم ملاحظة أن الإدارة الالكترونية في التعليم لها أهمية كبيرة، حيث لا يمكن الاستغناء عنها في ظل التقدم التقني والتكنولوجي، فهي تسهم اسهاما بالغا في تقديم الخدمات للموظفين و الطلاب بطريقة سهلة، وتمكنهم من الحصول على كافة المعلومات التي يحتاجون اليها، كما تبسط وتسهل الإجراءات داخل المؤسسة وتمكن الأفراد من عملية الاتصال بالمؤسسات المتعامل معها في الوقت الذي يحتاجون فيه وخصوصا في المجالات التربوية، كما أن أهمية الإدارة الالكترونية على المستوى الجامعي لا تقل عن المستوى القومي، وخصوصا أن الإدارات التربوية بحاجة ماسة الى التعامل الالكتروني سواء داخل البلاد أو خارجها لما له من مزايا و إيجابيات تعود عليها .

### المبحث الثاني: اساسيات الإدارة الالكترونية:

ان تطبيق الإدارة الالكترونية يعني تحولا شاملا من المفاهيم والأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة الالكترونية. (العمودي مينة. 2017:16)

### المطلب الأول : عناصر الإدارة الالكترونية

تعد الإدارة الالكترونية منظومة تفاعلية وتكاملية، وكون المنظومة تتكون من عدة عناصر تمثلت عناصر هذه الإدارة

في: (بن حسين، 2014: 213-214)

- **المعلوماتية:** تعد المعلومات عنصرا حديثا ساد مختلف المجالات بقوة، فتقاس من المعرفة المتحددة بما توفره من صيغ مبرمجة لمعالجة البيانات وترجمتها الى معلومات وبالنظر الى المزايا نستطيع أن نوضح خصائص المعلومات في إطار تطبيق الالكترونيات كما يلي:  
أ. التوقيت: ترتبط هذه الخاصية بالزمن الذي تستغرقه دورة المعالجة ' الادخال، عمليات المعالجة، اعداد التقارير والخرجات) للمستفيد من الخدمة، وبغية الوصول الى التوقيت المناسب للمعلومات يجب تحقيق الوقت اللازم لدورة المعالجة، وذلك لا يتحقق الا بالحاسوب الآلي.

ب. الدقة: وتعني تفادي الأخطاء بنوعيتها، الصريحة والضمنية.

ت. الملائمة: وتتعلق بمدى ملائمة المعلومات لاحتياجات المستفيد بشكل كبير.

ث. المرونة: وتتعلق بمدى استخدام المعلومات للعديد من المستفيدين في عدة تطبيقات مختلفة.

- ج. الوضوح: وتعني خلو المعلومات من الغموض والتناقض.
- ح. قابلية المراجعة: أي درجة الاتفاق بين مختلف المستخدمين من أجل مراجعة المعلومات.
- خ. عدم التحيز: وتشير الى عدم امكان تغيير المعلومات بحيث تتفق مع أهداف أو رغبات المستخدمين.
- د. قابلية القياس: أي إمكانية القياس الرقمي للمعلومات الرسمية الناتجة عن نظام المعالجة، بحيث أكون كاملة أو أكثر قيمة أو فائدة.
- ذ. إمكانية الوصول: أي سهولة وسرية الحصول على المعلومات.
- **لاتصالية:** تعتبر أداة تنفيذ هائلة ممثلة بشبكات الحاسوب التي توفر السرعة في تناقل البيانات والمعلومات بين مختلف الأجهزة أو الوحدات الإدارية داخل أية منظمة من جهة، والأجهزة الفرعية من جهة أخرى.
- كما تصنف وسائط الاتصال الشبكي الى نوعين رئيسيين هما:

\*الوسائط السلكية: وتستخدم الأسلاك في نقل المعلومات وتتكون من أنواع منها الأسلاك المحورية، الأسلاك المزدوجة، أسلاك الألياف.

\*الوسائط اللاسلكية: وهي التي تستخدم موجات الأثير في نقل المعلومات مثل المايكرو.

- **الخدمائية:** وهو مفهوم يجد مكانه في نقطة التقاء اتجاهين استراتيجيين مهمين للغاية، مثل الأول تحول الاقتصاد بشكل عام من السلع الى الخدمات والثاني يتجسد في التحول السريع في اقتصاد المعلومات والشبكات الالكترونية.

يعد نجاح المنظمات الإدارية اليوم مقاسا في الوقت الحاضر بفاعلية الوظيفة والعمل، وكمية المعلومات المتوافرة، لاتخاذ قرارات صائبة فورية، مما يسمح بالتنبؤ والتخطيط بشكل أسرع وعليه في هذه العناصر الثلاث لمنظومة الإدارة الالكترونية (المعلوماتية/الاتصالية/الخدمائية) تمثل تحولا كبيرا في تحسين أداء الخدمات أو الاعمال في الإدارة الإلكترونية .

ان الإدارة الالكترونية وثورة تكنولوجيا المعلومات هي صنعة الامتزاج الحصب لثلاثية الحاسوب والبرمجيات وشبكات الاتصال، وعلى مدى نصف القرن المنصرم ارتقت هذه الثلاثية لتتوالى أجيالها وتتسارع معدلات ظهورها (غالب ياسين، 2005: 24)

### المطلب الثاني : وظائف الإدارة الالكترونية

الإدارة هي فن انجاز المهام من خلال القوى البشرية العاملة في المنظمة بهدف الوصول الى الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة من خلال الوظائف الأساسية التي تشمل التخطيط والتنظيم والسيطرة واتخاذ القرارات والرقابة.

بحيث تعتبر الإدارة الالكترونية نمط جديد من أنماط الإدارة، ترك آثاره الواسعة على المنظمات ومجالات عملها خاصة عمليات تهيئة أو اصلاح البنية التنظيمية مما يعكس عمق التغيير الجذري الذي تحمله تطبيقات الإدارة الالكترونية ووظائفها الرئيسية منهـلـ: (ساسي، 2016: 20)

- الانتقال من منظومة المعلومات الحوسبة المستقلة الى منظومة المعلومات الحوسبة الشبكية.
- الانتقال من نظم المعلومات الإدارية التقليدية الى نظم المعلومات الإدارية الذكية.
- الانتقال من نظم المعالجة بالدفعات الى نظم المعالجة التحليلية الفورية تطورا نوعيا لنظم المعالجة بالدفعات التقليدية التي لم تعد تتناسب والطبيعة المتغيرة والسريعة للأعمال التي تتطلب تحديثا مستمرا للبيانات ونتاجا مستمرا للمعلومات.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء الخدمات العمومية

- العمل من خلال الشبكات، حيث تعمل الإدارة الالكترونية في المنظمة الحديثة من خلال ربط نظم المعلومات بتقنيات الاتصالات المهمة مثل شبكة الانترنت والاكسترنات.
- تحول المنظمات من الهياكل المركزية الى الهياكل المرنة البيئية.

وبهذا قد أسهمت هذه التغييرات التكنولوجية المهمة في خلق أسلوب جديد للإدارة الحديثة وأن تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد أسهمت في تغيير مضامين ووظائف العملية الإدارية التقليدية.

### المطلب الثالث: عوائق الادارة الالكترونية

واجهت الإدارة الالكترونية في تطبيقها العديد من العوائق من بينها: ( بن حسين، 2014: 228-230)

#### ➤ العوائق الإدارية:

- سوء التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا للإدارة الإلكترونية وسوء التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى وندرة المعلومات .
- استخدام بعض الدول وخاصة النامية لبعض أساليب الإدارة التقليدية كالأسلوب البيروقراطي .
- عدم تحمل الإدارة لمسؤولية التواصل والاتصال مع بيئتها الداخلية والخارجية .
- عدم وجود خطة معلوماتية شاملة.

#### ➤ العوائق البشرية:

- انخفاض عجد الموظفين المؤهلين لاستخدام الأنظمة الالكترونية في الإدارة .
- ضعف الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين في مجال نظم المعلومات الإدارية .
- الامية المعلوماتية والتي ما تقف غالبا أمام استخدام الأفراد والإدارات لتكنولوجيات الحديثة .
- عدم الوعي بضرورة واستخدام الإدارة الإلكترونية أو تجاهلها خوفا من سلبياتها .
- الجهل باللغات التقنية خاصة اللغة الإنجليزية .

#### ➤ العوائق الفنية القانونية:

- عدم متابعة التقدم التقني في مجال الحاسب الآلي وتكنولوجيا الاتصالات.
- عدم اعتماد الوثائق الالكترونية كبديل عن الوثائق التقليدية في اجراء المعاملات.
- ازدياد حجم المخالفات والجرائم على المعلومات منها سرقة البريد الالكتروني وقرصته أو سرقة بطاقات الائتمان .

- ضعف البنية التحتية للاتصالات .

- محدودية استخدام الانترنت في الدول العربية ومحدودية انتشارها .

- عدم وجود وعي بأهمية الاستخدام لتكنولوجيا المعلومات المتطورة عند بعض الإداريين .

➤ العوائق الأمنية: تتمثل هذه المهددات في الآتي: (عبان عبد القادر. 2015:81)

يعد الأمن المعلوماتي من أهم المعوقات التي تواجه الإدارة الالكترونية، حيث أن هناك مجموعة من الأساليب لاختراق المنظومة المعلوماتية كما أن عدم توفر برمجيات تحكم الرقابة على الاختراقات المعتمدة، تعد من أهم معوقات الإدارة الالكترونية .

- عدم وجود أدوات حماية تقنية تنتج للمستخدم التعامل مع الإدارة الرقمية بأمان وثقة وكذا غياب البعد التوعوي للحماية وعدم تعريف الافراد بأهم الوسائل اللازمة لحماية معلوماتهم، مع نقص التشريعات اللازمة لتنظيم جدار الحماية من بينها: جدار الحماية، التشفير، التوقيع الالكتروني، زيادة التبعية للخارج في الدول العربية.

➤ العوائق المالية:

ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة لأجهزة الحاسبات الآلية، ونقص الأيدي الماهرة المؤهلة لذلك وارتفاع تكاليف أعمالها .

- قلة الموارد المالية لتوفير البنية التحتية من شراء الأجهزة والبرامج التطبيقية ومعالجة تطوير الحاسبات الآلية وانشاء المواقع وربط الشبكات.

- ضعف السياسات العامة لدولة من طرف القيادات العليا للدولة في هذا المجال.

- ضعف مشاركة القطاع الخاص في الاستثمار والتمويل لتحسين البنية التحتية للشبكات والاتصالات.

- اختلاف نظم الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة .

- عدم اقتناع إدارة المؤسسة بدواعي التحول ومتطلباته.

- عدم توافر الحافز القوي لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول وعدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية التحول والنجاح.

- صعوبة الوصول إلى الإدارة الالكترونية المتكاملة داخل المنظمات .

- عدم توافر بنية أساسية فنية جيدة.

- الطبيعة البشرية وثقافة الأبواب المغلقة والخوف من التكنولوجيا وتطبيقاتها .

- استمرارية عمليات تحديث البيانات مع تحمل الأفراد المواطنين بما العبء الإداري المعتاد.

- التوافق مع النظم اليدوية المعتادة في العمل ودورها المستندية ورفض التحديث والتغيير.

- عدم الثقة في حماية سرية وأمن التعاملات الشخصية، من خلال سهولة اختراق الأنظمة وعدم وجود ضمانات لسرية

المعاملات. (غريبي، ربنوب، 2016: 225)

### المطلب الرابع: مزايا وعيوب الإدارة الإلكترونية:

تتكون الإدارة الالكترونية من مجموعة مزايا وعيوب نتجت عنها، والبعض اعترها أسلوبا راقى ضمن التطور السريع الذي حدث للعالم اليوم، بحيث لا تقتصر فقط على الجانب الإيجابي فلكل جديد هو سلاح ذو حدين .

#### أولا : مزايا الإدارة الالكترونية:

للإدارة الالكترونية العديد من الإيجابيات والتي تستشف من خلال تطبيقها وفيما يأتي سيتم توضيح البعض منها: (ساسي، 2016: 12)

- ✓ انشاء قنوات اتصال إضافية بين الزبون ومؤسسات الاعمال ومنظمات المجتمع المختلفة من جهة والحكومية من جهة أخرى.
- ✓ توفير المعلومات لزبائن داخل الوطن وخارجه تسويق المنتجات والخدمات محليا وخارجيا .
- ✓ جذب الاستثمارات.
- ✓ تقليل تكلفة الخدمات والأعمال والمعلومات .
- ✓ تبسيط العمليات والإجراءات الإدارية والتخلص من البيروقراطية .
- ✓ التوسع أكثر في استخدام التكنولوجيا .

#### ثانيا: عيوب الإدارة الإلكترونية

كأي مشروع آخر يترتب جراء تطبيق الإدارة الالكترونية في المنظمات العديد من السلبيات تتمثل في:

- ✓ التجسس الالكتروني.
- ✓ زيادة التبعية خارج الوطن.
- ✓ الشلل الإداري، قد يعتقد البعض انه وعند تطبيق استراتيجية الإدارة الإلكترونية سوف تنزل المصاعب و المشاكل الإدارية و التنقية و العمالاتية، لكن الواقع يشير الى أمر مختلف بمعنى أن تطبيق الإدارة الالكترونية سيحتاج الى تدقيق مستمر ومتواصل لتأمين استمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن، مع الاستخدام الأمثل للوقت والجهد والمال مع الأخذ بعين الاعتبار الخطط البديلة في حال تعثر الإدارة الإلكترونية. (ساسي، 2016: 12)

### المبحث الثالث: ماهية الخدمات العمومية:

مع التطور الواسع لتكنولوجيا زاد استخدام الانترنت اذ اصبحا تقدم خدمات عديدة ومنه سنتطرق الى تعريفها وخصائصها، واهميتها و أهدافها وكذا أنواعها.

#### المطلب الاول : تعريف و خصائص الخدمة العمومية

ان للخدمات دور مهم وبارز في حياة الفرد والمجتمع، ويتجلى ذلك في استعمالها كل يوم كغيرها من الأولويات والضروريات، ويبرز دورها في الأثر الفعال الذي ينجم عنها من خلال المساهمة في رفاهية و استقرار الفرد والمجتمع. (العمودي مينة. 2017:95)

#### الفرع الأول : تعريف الخدمة العمومية :

لطالما ارتبط مفهوم الخدمة العمومية بوجود الدولة كسلطة ذات سيادة في اطار ممارستها لوظيفتها لاشباع الحاجات العامة للمجتمع، من خلال تقديم الخدمات العمومية خاصة الأساسية منها. (شيبوي راضية. 2021:5)

1- تعريف الخدمة : تعرف الخدمة (kotler et armstrong) بأنها : نشاط أو منفعة يقدمها طرف الى طرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة و لا يترتب عليها أي ملكية فتقدم الخدمة قد يكون مرتبطا بمنتج مادي أو لا يكون. (جيجخ، 2018: 13)

تعتبر الخدمة العمومية مدخلا رئيسيا في تحديد علاقة الدولة بالمجتمع من خلال درجة الاستجابة لمتخلف المتطلبات الاجتماعية. (كريمة لعراي. 2019:190)

تعد الخدمة نشاط معروض للتبادل مثله مثل السلعة لكنه غير محسوس حيث لا يمكنه لمسه شمه أو تذوقه، أو رؤيته أو سماعه والخدمة تؤثر على أحاسيسنا وتحدد قيمتنا وثقافتنا، الخدمة تتحقق من خلال العلاقة المباشرة بين المنتج والمستهلك، لا تظهر الخدمة الا من خلال تأثيرها على الواقع (جيجخ، 2018: 13)

ان مصطلح الخدمة العمومية الالكترونية مصطلح حديث بالنسبة للجزائر بصفة خاصة والدول العربية بصفة عامة لكن بالرغم من ذلك لديها العديد من التعريفات منها: (نزلي، 2016، 180-181)

عرفها بعض الباحثين بأنها: قدرة الأجهزة العمومية على تبادل المعلومات فيما بينها من جهة، وتقديم الخدمات للمواطنين و القطاع العام من جهة أخرى، وذلك لسرعة وتكلفة منخفضة عبر شبكات الانترنت مع ضمان سرية و أمن المعلومات المتناقلة في أي وقت و أي مكان.

يدل مصطلح الخدمة العمومية الى الرابطة التي تجمع بين الادارة العامة الحكومية والمواطنين على مستوى تلبية رغباتهم واشباع حاجياتهم المختلفة، ولهذا يركز الدكتور ثابت عبد الرحمن ادريس في تعريفه للخدمة العمومية على أساس محورين وهما:

### أ. تعريف الخدمة العمومية كعملية:

يمكننا اعتبار الخدمة العمومية التي تقدمها المرافق العمومية على أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي، تنطوي على مدخلات وتشغيل ومخرجات، حيث أن المدخلات ثلاثة هي:

- الأفراد: مثلا عندما يدخل مريض الى المستشفى، فان عملية تقديم العلاج لهذا المواطن هي خدمة وغيره من الخدمات الأخرى.
- الموارد: يمكننا أن نعتبر مختلف الموارد والأشياء هي أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العمومية المقدمة من طرف المرافق العامة.
- المعلومات: يقصد بالمعلومات كأحد المدخلات في عملية الخدمة بالعمومية، عمليات تشغيل المعلومات، ويعكس هذا النوع الجانب الحديث للخدمة العامة كمحصلة لتطور في التكنولوجيا.

### ب. تعريف الخدمة العمومية كنظام:

ان الخدمة التي تقدمها المرافق العمومية كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تشمل على ما يلي:

- نظام عمليات تشغيل او انتاج الخدمة (service operation system) ووفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل على مدخلات الخدمة للإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة.
- نظام تسليم الخدمة: (service delivery) ووفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة، ثم التسليم النهائي للخدمة، وايصالها للمواطن صاحب الخدمة (نزلي، 2016: 180-181)

### ثانيا: خصائص الخدمة العمومية:

ان للخدمة العمومية مجموعة من الخصائص التي يمكن ذكرها كالاتي: (طلاش، أيجري، 2019: 04)

- ❖ إتاحة الخدمة العمومية لأي فرد يحتاجها في ظل ظروف محددة الا في حالات يتعذر للهيآت تقديم الخدمة.
  - ❖ المساواة في تقديم الخدمة العمومية و حصول أفراد المجتمع على الخدمة العامة.
  - ❖ إتاحتها لجميع أفراد المجتمع دون استثناء و بصورة عادلة.
  - ❖ تلبية الحاجات الجد الضرورية.
  - ❖ مساواة كل الأشخاص الذين يجدون انفسهم في الاتصال مع المصالح العمومية دون ان يكون لهم صفة.
  - ❖ الخدمة العمومية يجب ان تتلاءم مع المصلحة العمومية.
  - ❖ تلاءم الخدمة العمومية مع التطورات و التغيرات و العمل الجيد على تحسين نوعية و كمية أدائها.
  - ❖ استمرارية الخدمة العمومية بصورة منتظمة و بدون انقطاع مهما كانت الظروف.
- وبالإضافة الى هذه الخصائص فإن للخدمة العمومية أهمية كبيرة في أي مجتمع كان والتي يمكننا ان نختصرها كالاتي: (طلاش، أيجري، 2019: 04)

- ❖ توطيد العلاقات بين الافراد و المؤسسة الخدمائية.
- ❖ تساهم في زيادة الوعي الاجتماعي الشامل.
- ❖ الاستقرار في المجتمع و ذلك بإقامة العدل الاجتماعي.



- ❖ استمرار التجديد و التنوع في البرامج.
- ❖ التدريب على حسن التصرف في المواقف القيادية.
- ❖ تساعد الخدمة العمومية المجتمع على تحمل و تنمية قدراته.
- ❖ تحمل المسؤولية و الاعتماد على النفس.
- ❖ احترام العمل اليدوي.
- ❖ اكتساب مهارات و خبرات و معلومات جديدة.
- ❖ تنظيم الوقت في نشاط مفيد (طلاش، أبرجي، 2019: 04)

### المطلب الثاني: أهمية واهداف الخدمة العمومية

يعتبر موضوع الخدمات العمومية من الموضوعات الهامة و الحيوية التي نالت اهتماما من قبل العديد من الاقتصاديين والكتاب المتخصصين في هذا المجال فما لا شك فيه ان مستوى الرفاهية التي ينعم بها الأفراد في أي مجتمع من المجتمعات بغض النظر عن الفلسفة الاقتصادية التي يؤمن بها و بغض النظر عن درجة نموه الاقتصادي، سوف تتوقف على حجم الخدمات العامة المتقدمة ومستوى جودة تلك الخدمات والذي يتوقف بدوره على حجم الموارد الاقتصادية المخصصة لذلك ومستوى الأداء داخل هذا القطاع. (نزلي، 2016: 182-183).

ولا شك أن العمل على تحسين حجم وجودة هذه الخدمات سوف يساهم مساهمة فعالة في زيادة معدل النمو الاقتصادي ورضا المواطن وتعلقه بقيادته، ولكي يتم ذلك يجب تطبيق وظائف الإدارة العامة بفعالية في مجال الخدمات العمومية بهدف توفير الخدمة المطلوبة في المكان والوقت المناسبين و مراعاة مدى حاجة المواطن لها، من ثم كان التخطيط الواقعي و الاستراتيجي لها أمرا أساسيا لدولة الوظيفة ولاقتصادها فعندما يصبح ذلك التقدم مكلفا وغير ناجح فان ذلك يؤثر على جودة مستوى معيشة المواطنين وعلى تنمية الوطن.

حيث بالإضافة الى التكلفة الاقتصادية فانه كثير من الدول خصوصا النامية لم تكن هذه الخدمات ملائمة بما يكفل تحقيق التقدم الاقتصادي والتطور الاجتماعي اللذان يفتحان الباب أمام فرص أكبر لخلق ثروات وتحسين مستويات المعيشة ولذلك فان أهمية الخدمة العمومية تتلخص فيما يلي: (نزلي، 2016: 182-183).

### ❖ ان الخدمة العمومية هي جوهر الحياة بالنسبة للمواطن ومرتكزات التقدم بالنسبة للمجتمع:

فالفرد يحتاج الى الصحة، التعليم، الماء، الكهرباء، ومختلف متطلبات الحياة... الخ ولكي يكون الانسان ذو تأثير إيجابي في المجتمع، حيث كلما توفرت هذه الخدمات في المجتمع بالكمية والنوعية المناسبة كلما ذل ذلك على مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبشرية حيث تعتبر جوانب حيوية للتنمية الشاملة.

### ❖ الخدمات العمومية تدعم مواقف الحكومة أو القائم على تقديمها إذا كانت تقدم بطريقة ترضي المواطن:

حيث أن الحكومات سواء على المستوى المركزي أو المحلي تستلزم بعض الإنجازات والمشروعات التي تمثل متطلبات المواطنين وكما جسدت هذه الأخيرة كان هناك وفاء للالتزامات من قبل الحكومة.

### ❖ تحقيق الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي والسياسي:

لتحقيق الاستقرار هنا وتتجلى أهم محدداته في تأمين الخدمات العمومية: العمل، السكن، الرفاه الاجتماعي، الأمن بكل أبعاده، بالإضافة الى العدالة الاجتماعية والتوزيعية واستمراريتها فسي تقديمها لعموم المجتمع.

### ❖ مستوى الخدمات العمومية المقدمة هو معيار لمدى التنمية في المجتمع:

أصبحت اليوم مؤشرات جديدة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية هي التي يتم بها قياس مدى تقدم المجتمعات وهي مؤشرات التنمية البشرية من صحة، تعليم، سكن... وغيرها. (نزلي، 2016: 182-183).

### ثانيا : اهداف الخدمة العمومية :

و تتمثل أهداف الخدمة العمومية في : (نزلي، 2016: 182-183).

❖ القيام بالمشروعات والبرامج المختلفة التي تحتاجها البيئة المحيطة.

❖ تلبية حاجات ذات منفعة عامة.

❖ المساواة بين أفراد المجتمع والاستفادة من البرامج المتاحة.

❖ التدريب على تحمل المسؤولية.

❖ تحقيق النمو والتقدم في المجتمع في خلال مشاريع الخدمة العامة.

❖ الايمان بالأهداف العامة والعمل على تحقيقها.

### المطلب الثالث : مبادئ و أنواع الخدمة العمومية:

تتكون الخدمات من عمليات اجتماعية و التي تتضمن تفاعلا ماديا أو غير مادي بين مقدم الخدمة وطالبتها، ان العملاء يدخلون مكان تقديم الخدمة متوقعين الحصول على الخدمة التي يحتاجونها. (العمودي مينة. 2017:112)

### الفرع الأول : مبادئ الخدمة العمومية :

للخدمة العمومية مبادئ تقوم عليها فهي تعتبر تقليدية عند بعض الباحثين وفقا للجانبين القانوني والإداري ومنها ما يتعلق بطبيعة المشاريع الهادفة التي تقدمها وهي كالتالي: (طلاش، أبحري، 2019: 07-08)

❖ الاستمرارية:

يجب أن يتسم تقديم الخدمة العمومية بالاستمرارية والانتظام ذلك بإيصال أو توفير الخدمة الضرورية للفرد في ظل ظروف محددة.

❖ المساواة:

هي المبدأ الأساسي في تقديم الخدمة العامة وهي عامل من عوامل الديمقراطية الإدارية وهذا يعني على جميع أفراد المجتمع الحصول على الخدمة العامة دون تمييز بكل سهولة.

وفق هذا المبدأ يجب تقديم الخدمة بكفاءة وان يساهم في توفير حاجات المواطن.

بالإضافة نجد أن الخدمة العمومية تجمع بين عنصرين أساسيين هما الطابع العمومي والخدمات والليذان تحكمهما:

- علاقة عدم البيع: تتميز الخدمات المقدمة من طرف الهيئات العمومية بالمجانة عموما أو بسعر يؤول الربح فيه الى الصفر، على خلاف الخدمات التي يكون فيها تبادل كالنشاطات الاقتصادية.

- المنفعة العامة كهدف أساسي للخدمة العامة: ان الهدف الأساسي والضروري والذي تسعى اليه المرافق أو المؤسسات العمومية هو المصلحة العامة (طلاش، أبحري، 2019: 07-08)

### الفرع الثاني: أنواع الخدمات العمومية:

تختلف الخدمات العمومية وتتنوع حسب الوحدات التي تنتجها أو تديرها سواء على المستوى الوطني أو المحلي، تصنف حسب مدى أهميتها بالنسبة للأفراد المجتمع او طبيعتها او القائم عليها حيث تنقسم الى: (نزلي، 2016: 183-184).

❖ **خدمات ضرورية لبقاء المجتمع وسلامته:** مثل الخدمات الصحية والتعليمية وهي خدمات يتعبن أدائها مهما ارتفعت تكلفتها، وذلك لأن القصور في تأدية هذا النوع من الخدمات على الوجه الأكمل يعرض سلامة المجتمع وأمنه وصحة أفراد للخطر.

❖ **خدمات ذات منفعة اجتماعية أو ثقافية:** تستفيد منها قطاعات من الأهالي والأفراد، ويعم نفعها على المجتمع بأسره، وبالرغم من أنها ليست بالخدمات الضرورية لحياة الأفراد، ومع ذلك يتعبن تشجيعهم عليها ومنها المكتبات العامة، المتاحف والمتنزهات أيضا... الخ، ومثل هذه الخدمات لا يتوقع تحقيق ربح من ارادتها حتى لا يرتفع مقابلها الى الحد الذي يعزف الأهالي عنها.

كما يمكن تقسيم الخدمات العمومية من حيث قدرة السوق على اشباعها وتلبيتها فهناك خدمات يستطيع نظام السوق اشباعها (القطاع الخاص) جزئيا، بكميات أقل من الاحتياجات الحقيقية لأفراد المجتمع مثل خدمات النقل، الصحة، التعليم. الخ، حيث يطلق عليها بالخدمات شبه العامة أو الجديرة بالإشباع، والبعض الآخر يفسد نظام السوق في اشباعها كلية، حيث ان غالبية هذه الخدمات يستحيل أو يصعب استبعاد أحد أفراد المجتمع من استهلاكها مثل الامن، العدالة، الحدائق... الخ ويطلق عليها بالخدمات الصافية.

وفي الحالة العامة فان الخدمات العمومية تنقسم الى قسمين أساسيين هما الخدمات الاقتصادية والخدمات الاجتماعية :

❖ **الخدمات العمومية الاقتصادية:** وهي التي يكون هدفها هو تحقيق مصلحة عامة اقتصادية مثل الامداد بالمياه، الكهرباء، والنقل العمومي... الخ وتدار على أسس اقتصادية.

❖ **الخدمات الاجتماعية:** وهي تملك الخدمات التي تشبع حاجات اجتماعية، وهذه الأخيرة هي تلك الحاجات التي يفشل نظام السوق في اشباعها كلية، لأنها تتمتع بخصائص منفردة منها، ولا تخضع لظاهرة الاستهلاك التنافسي أو الاشتراك

في الاستهلاك، الأمر الذي يستلزم تدخل الدولة لإنتاج هذه الخدمات وتقديمها لأفراد المجتمع والبحث عن الوسائل الملائمة لتمويلها.

وهناك عدة عوامل لتقديم الخدمات وفقا للمنطقة المخدومة ومستواها العمراني وعدد السكان والمساحة والكتلة العمرانية والعلاقة بين مستوى الخدمة والمنطقة المخدومة، لذلك يجب ان يتم تخطيطها بشكل يحقق ترابط عضوي بين أجزاء المدينة ويسهل على المواطن الحصول على الخدمة بسهولة وحسب حاجته لها ونوع طبيعة الفئة العمرية المستفيدة منها، ومن أجل تقديم مختلف هذه الخدمات يجب أن تتوفر الموارد اللازمة لمويل هذه الخدمات من مصادرها المختلفة الضرائب، الرسوم، الفروض...

كما يمكن تقسيم الخدمات العمومية بالاعتماد على معايير أخرى وهي:

- ❖ الخدمات المجانية: والتي يحصل عليها الافراد بدون مقابل يساوي تكلفة هذه الخدمة.
- ❖ الخدمات المدفوعة الثمن: التي يلزم المستفيدون بدفع ثمنها وعادة ما يرتبط هذا النوع بالخدمات الاقتصادية.

وقدم البعض الآخر تقسيما آخر لتوضيح الأنواع تمثل في:

### 1. من حيث طبيعة نشاط الخدمة: (باحموا، عزيزي، 2019: 27)

- ❖ الخدمات الادارية: هي الخدمات التي تقدمها الادارات العمومية او المرافق العمومية الإدارية سواء على المستوى المحلي او المركزي مثال: خدمات مرفق الحالة المدنية.
- ❖ الخدمات الصناعية و التجارية: تتمثل في الخدمات التي توفرها المؤسسات العمومية الصناعية التجارية، مثال: خدمة مؤسسة المياه والغاز، الكهرباء.
- ❖ الخدمات الاجتماعية و الثقافية: تتمثل في الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية ذات الطابع الاجتماعي والثقافي مثال: خدمة التمدرس والخدمات الصحية.

### 2. من حيث طبيعة الخدمة المقدمة:

- ❖ خدمات فردية: تتمثل في الخدمات التي يتحصل عليها الفرد دون ارتباطه بجماعة، حيث يقوم بطلب توفيرها أو يعمل للحصول عليها.
- ❖ خدمات جماعية: هي الخدمات التي يتحصل عليها الفرد في اطار جماعة دون ان يقوم بطلب توفيرها مثال: الانارة العمومية.

### 3. من حيث طبيعة تحمل التكلفة:

- ❖ خدمة مجانية: وهي الخدمات التي تقدم دون مقابل، تتحمل تكلفتها الخزينة العمومية للدولة مثال: الامن العمومي.
- ❖ خدمة بالمقابل: و هي الخدمات التي يتحملها كلية المستفيد منها، مثال: الكهرباء، المياه.
- ❖ خدمة مدعمة: و هي نوع يجمع بين النوعين السابقين حيث يتحمل تكلفتها جزئيا المستفيد و الباقي للحكومي لها

مثال النقل العمومي. (طلاش، أبحري، 2019: 06-07)

### المطلب الرابع: معايير الخدمة العمومية:

لقد حدد معظم العلماء في مجال الادارة العامة على المعايير الخدمة العمومية وهي مستوحاة من المبادئ الاساسية التي تحكم المرافق العامة والتي تتلخص في المعايير الآتية: (طلاش، أيجري، 2019: 12-13)

#### ❖ معيار المساواة:

ويعتبر هذا المعيار عن عدم التمييز بين المواطنين على أساس الاصل أو المعتقد أو اللون أو الانتماء الحزبي، وإنما يستوجب المساواة والعدالة بين المواطنين وقد استمد هذا المبدأ من الدساتير والقوانين العالمية وإعلانات الحقوق التي تقتضي بالمساواة امام القانون وبذلك امام المرافق العمومية.

#### ❖ معيار التطور و التكيف:

هذا المعيار يسمح بتكيف الخدمة العمومية رغم التطورات الاجتماعية والتقنية من جهة واحتياجات المواطنين او المستفيدين من جهة اخرى , مثل الانتقال من الادارة الورقية الى الادارة الالكترونية وسرعة انتقال المعلومة.

#### ❖ معيار الاستمرارية:

الذي يعني ديمومة الخدمة العمومية كونها مرتبطة بحاجات متواصلة لأفراد المجتمع ككل والذي يتطلب الاداء الدائم للخدمة لضمان استمرارية الرفاهية الاجتماعية والرقى العام للمواطنين من خلال توفير الحاجات المشتركة والضرورية لهم.

#### ❖ معيار المجانية النسبية:

امتداد ليعيار المساواة بين المواطنين في حالة ما إذا كانت وضعياتهم متباينة من حيث مستوى الدخل تم الاعتماد على سلم الخدمات العمومية، حيث أن هناك خدمات يكون الوصول إليها مجان [مثل خدمة الصحة، الأمن... الخ] وهناك خدمات مرتبة حسب نوعية الخدمة ومستوى دخل المستفيد.

#### ❖ معيار الشمولية:

ويقصد من هذا المعيار انه من حق المواطنين الاستفادة منها ولهذا يجب أن تكون في متناول الجميع والسماح لهم بالوصول إليها حسب الشروط المناسبة لقدراتهم ومستوى معيشتهم.

#### ❖ معيار التضامن:

من خلال هذا المعيار ينظر الى الخدمة العمومية ما هي الا تعبير عن التضامن الاجتماعي بين المواطنين والدولة من خلال محاربة الظواهر الاجتماعية كالفقر، البطالة ... الخ. (طلاش، أيجري، 2019: 12-13)

## المبحث الرابع: دور الادارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية

ان ادماج التكنولوجيا الحديثة للاعلام والاتصال في المرافق العمومية يوفر فرصا حقيقية و ثمينة لتحسين أداء الإدارة وخدماتها الموجهة للمواطنين. (غنية نزي. 188:2016)

### المطلب الاول: متطلبات الادارة الالكترونية من أجل تحسين أداء الخدمة العمومية

إن مشروع الادارة الالكترونية يحتاج الى تهيئة البيئة المناسب لطبيعة عملها، كي يحقق الاهداف المطلوبة ، فالادارة تؤثر وتتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها ، وتتفاعل مع كافة العناصر الأساسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية . لذلك، فان مشروع الإدارة الالكترونية يجب أن يراعي عدة متطلبات منها: (بن حسين، 2014: 221)

1. البنية التحتية، والتي يجب أن تتضمن شبكة حديثة الاتصالات والبيانات تكون قادرة على تأمين التواصل نقل المعلومات بين الادارة يفسها وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى.
2. توافر الوسائل الاتصالية والبرمجيات الالكترونية اللازمة .
3. التدريب وبناء القدرات للموظفين لادارة و توجيه الادارة الالكترونية بشكل سليم.
4. توافر مستوى كافي من التمويل لمشروع شامل للإدارة الالكترونية .
5. توفر الادارة السياسية ، ووضع السياسات العامة الحكومية لتطبيق هذا المشروع.
6. وجود التشريعات الية تسهل أداء أعمال الادارة الالكترونية وتضفي عليها مصداقية .
7. توفير الامن الالكتروني والسرية الالكترونية لحماية المعلومات.

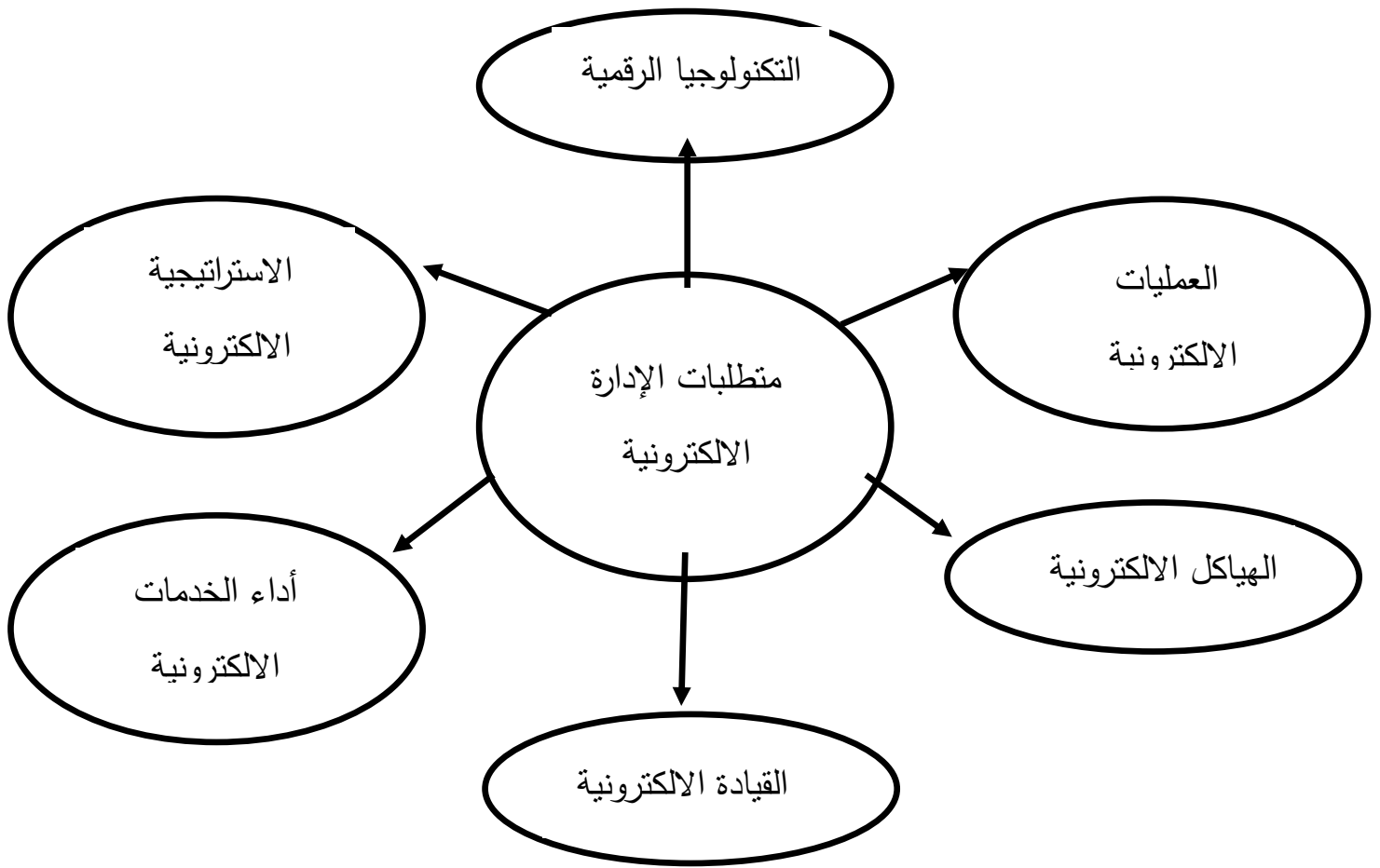
وعموما يمكن إجمال المتطلبات اللازمة توفرها لتطبيق جيد للادارة الالكترونية فيما يلي: (بن حسين، 2014: 221)

1. التكنولوجيا الرقمية: وتشمل الاليات الاساسية التكنولوجية كالحاسوب، شبكات الأنترنت و الانترنت والاكسترات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتعتمد على مجموعة آليات إدارة أهمها إعادة الهندسة، القياس المرجعي ، التخطيط الاستراتيجي ، التقييم المتوازن ، الجودة.
2. العمليات الالكترونية: وهي نتاج لجهود إعادة تصميم العمل الادارية من جديد باستخدام أدوات ونظم وتكنولوجيا المعلومات، من اجل انتاج قيمة مضافة من كل عملية.
3. الاستراتيجية الالكترونية: وهي صياغة الرؤية الالكترونية ، وتطوير التفكير الالكتروني بتحديد افتراضات و أولويات المؤسسة وتحديد القدرات الجوهرية للمؤسسة لتطبيق هذه الاستراتيجية، وكذا تشجيع ثقافة العمل بالمشاركة في المؤسسة وتقاسم المعلومات و المعرفة والتنسيق بين العاملين لتحسين أداء الخدمات .
4. تحسين أداء الخدمات العمومية بشكل فعال : لضمان تلبية حاجات المستفيدين بفضل التحليل العميق لاحتياجاتهم التي يتم تحديدها من خلال العلاقات الالكترونية للمؤسسة مع زبائنها ومعاملها.
5. الهيكل الالكتروني : وهو عبارة عن بنية شبكية للادارة الالكترونية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة، وثقافة تعظم الابتكار والمبادرة والكفاءة في أداء الاعمال.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء الخدمات العمومية

هذه المتطلبات الجوهرية الستة الضرورية لتطبيق الادارة الالكترونية تؤكد أن التغيير الذي يرافق الادارة الالكترونية هو تغيير حقيقي وجذري حتى لو استغرق وقتا طويلا، مما يعين أن هدف الوصول إلى توفير هذه المتطلبات لا يمكن تحقيقه إلا من خلال برنامج استراتيجي متكامل لاعادة هندسة عمليات وأعمال المؤسسة بأسلوب تكنولوجيا المعلومات الرقمية. (بن حسين، 2014: 221)

شكل (1-1) : المتطلبات الستة للإدارة الالكترونية



المصدر : (بن حسين، 2014: 221)

### المطلب الثاني: دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمة

ان تحسين أداء الخدمة ليس مفهوما جديدا، فشرركات ومؤسسات ومنظمات كثيرة حول العالم قد باشرت تطبيقه منذ سنوات لتحسين أداء العمل فيها ويعتبر تحسين أداء الخدمة مقوم أساسي للإدارة الحديثة يهدف الى تحسين إجراءات العمل من خلال تحديد الغايات والاهداف وتعريف الاستراتيجيات، وإزالة جميع العقبات الموجودة التي تؤثر على سير العمل.

وذلك باستخدام أحدث الوسائل التكنولوجية لتطوير الإدارة بشكل يستجيب لاحتياجات المستفيدين من خدماتها، خاصة بعد أن أصبح تحسين أداء الخدمة ضرورة حتمية في الإدارة الحديثة، وينعكس دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمة في المزايا التي تتمتع بها الإدارة الحديثة عند نجاحها في تحسين أداء الخدمة، والمتمثلة في ما يلي: (بن حسين، 2014: 223)

- ❖ رضا المستفيدين من الخدمات بتحسين أداء الخدمات.
- ❖ الحلول القطعية للمشاكل في العمل سواء بالنسبة للموظفين او لطالبي الخدمات.
- ❖ الاستخدام الفعال لتقنية المعلومات وموارد الشركة مما يساعد في ترشيد النفقات وتحسين الخدمات.
- ❖ استخدام إجراءات ودورات عمل جديدة.
- ❖ استحداث أنظمة قياس جديدة.
- ❖ بناء وتدريب مهارات جديدة ذات كفاءة عالية
- ❖ بناء توجه وسلوك جديد بالنسبة لهيئة العمل يقوم على الاهتمام بتحسين أداء العمل وتطويره بشكل مستمر.
- ❖ اختصار الوقت والجهد والمال سواء بالنسبة للموظفين أو المستفيدين من أداء الإدارة الخدمات.

### المطلب الثالث: أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على ترقية الخدمة العمومية

ان ادماج التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في المرافق العمومية المحلية في النموذج السابق يوفر فرصا حقيقية وثمينة لتحسين إدارة وخدماتها الموجهة للمواطنين، حيث تسمح هذه التكنولوجيا بتوطيد العلاقة بين الإدارة والمواطن وذلك من خلال ما يلي: (نزلي، 2016: 188)

- ❖ تقديم خدمات عن بعد دون التنقل الى الشبائيك، وبدخول سهل يسمح بتجاوز المسافات الجغرافية وأوقات النضج والغلق.
- ❖ إمكانية تسوية بعض الإجراءات الإدارية، وتوجيه واعلام المواطن واطلاعه على كافة المعلومات المتعلقة بها.
- ❖ الانتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه الى الإدارة عن بعد.
- ❖ تخفيف أعباء كثيرة الوثائق بالإدارات.
- ❖ اختصار بجهود المواطنين.
- ❖ تطبيق الإدارة الالكترونية يوفر الشفافية.
- ❖ التخفيض من حدة المركزية، وذلك من خلال إدارة ومتابعة مختلف الإدارات وكأنها وحدة مركزية.
- ❖ تطبيق الإدارة الالكترونية سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق، مما يؤدي الى عدم الحاجة لأماكن التخزين وتضييع الوقت في البحث عن المعلومات في أرشيف بالي يعتريه الغبار.



❖ ربح الوقت فالعمل المبرمج انمائه خلال أسبوع في الإدارة التقليدية، سينهيه الموظف خلال ساعات فقط في ظل الإدارة الالكترونية وهذا بفضل مساعدة الأجهزة الالكترونية المزودة بالبرمجيات وشبكات الانترنت. (نزلي، 2016: 188)

## خلاصة الفصل الأول:

ان الانتقال من الإدارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية في البداية أمر صعب ويحتاج الى ثقافة معلوماتية كافية لنهوض بالإدارة الى مرحلة تكون فيها من الجهد الى أكثر كفاءة.

وكما ذكرنا سابقا في هذا الفصل ان الادارة الالكترونية أصبحت مهمة وضرورية لكفاءة القطاعات الصناعية و الاقتصادية و الصحية و حتى الاجتماعية لما تقدمه من خدمات خاصة وارتباطها بالخدمات العمومية التي تحتاج من الإداري تنظيمًا خاصًا ليوفر ما يرضي الزبون او الشخص الذي يتعامل معه.

ف نجد التناسق الذي يساعد في حل الكثير من المشاكل التي كانت سابقا سواء في الخدمات العمومية المقدمة أو مشاكل الإدارة التقليدية فجمع هاذين المتغيرين هو الذي نأمل أن يحدث الفارق وهو ما حاولنا البحث عنه في دراستنا هذه.

الفصل الثاني:

دراسة حالة دور الإدارة الالكترونية في

تحسين الخدمات العمومية-بلدية القنطرة -

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل الأول لمفهوم الإدارة الالكترونية و الخدمة العمومية، ولتسليط الضوء أكثر على الموضوع قمنا باجراء دراسة تطبيقية لمعرفة للإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء الخدمة العمومية و قد وقع اختيارنا على بلدية القنطرة ولاية بسكرة .

و في هذا الفصل سيتم التطرق الى الإجراءات المنهجية و التي تضم مجالات الدراسة و أدوات جمع البيانات، الأساليب الإحصائية المستخدمة .

و بناءا عما سبق قسمنا هذا الفصل الى ثلاث مباحث :

- ✓ المبحث الأول: لمحة عن بلدية القنطرة ولاية بسكرة
- ✓ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
- ✓ المبحث الثالث: تحليل و تفسير نتائج الدراسة

## المبحث الأول: لمحة عن بلدية القنطرة ولاية بسكرة

تعتبر البلدية النواة الرئيسية للنمية المحلية باعتبارها قريبة من المواطن، وقد وضعت أساسا بهدف تسيير شؤون المواطنين و تلبية حاجياتهم و تحسين وضعيتهم الاجتماعية.

### المطلب الأول: تعريف بالبلدية

تعد البلدية هيئة عمومية ذات طابع اداري خدماتي تتمتع بالاستقلال المالي و الشخصية المعنوية تحت وصاية الولاية على المستوى المحلي، و وزارة الداخلية والجماعات المحلية على المستوى المركزي، حيث عرفها المشرع الجزائري بموجب المادة الأولى من قانون البلدية رقم 90/08 المؤرخ في 12 رمضان 1410 الموافق ل7 أبريل 1990 تعرف البلدية على أنها : " وحدة ادارية قاعدية لامركزية اقليمية محلية في النظام الاداري تشكل الخلية الأولى في النظام الإداري الجزائري فهي الجماعة الإقليمية الأساسية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي و تحدث بموجب قانون " .

أما القانون رقم 10/11 المؤرخ في 20 رجب 1432 الموافق ل22 جوان 2011 المتعلقة بالبلدية فقد عرفها في المادة الأولى بأنها " الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة و تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب قانون " . البلدية هي القاعدة الإقليمية اللامركزية ومكان لممارسة المواطنة وتشكل اطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية. للبلدية اسم و إقليم ومركز رئيسي .

### • تعريف البلدية تاريخيا:

بنت القنطرة في العصر الروماني وكانت مركز حضاري في المنطقة، وكانت تُعرف باسم «الجاثي كالكوس» أي «حذاء هرقل» ويقول المؤرخون أن الرومان فتحوا ممرا عبر الجبال وبنوا الجسر الشهير لتسهيل حركة الناس والبضائع.

ثم تواجد العرب بعد الفتوحات الإسلامية في القنطرة كان في شكل قبائل منذ القرن السابع الميلادي في عهد الفتوحات الإسلامية تحت قيادة طارق بن زياد .وفي عام 1048، ارتفع عددهم بعد هجرة بني هلال الذين جاؤوا من صعيد مصر في عهد الفاطميين.

في عام 1862 على يد الاستعمار الفرنسي وتحت حكم نابليون الثالث تم إعادة تصميم الجسر بالكامل ليعكس عبقرية الهندسة الفرنسية.

### المطلب الثاني : الموقع الجغرافي للبلدية

تقع بلدية القنطرة شمال ولاية بسكرة التي تبعد عنها ب 54 كلم وهي همزة وصل بين الشمال و جنوب وسط الشرق الجزائري ، يحدها من الشمال بلدية معافة و تيلاطوا التابعة لولاية باتنة ، ومن الجنوب بلدية منع الغزلان التابعة لولاية بسكرة، من الشرق بلدية عين زعطوط و بلدية جمورة من الغرب.

وهي تجمع بين طبيعتي الصحراء و التل في مناخها الجغرافي حيث تمتاز بمناخ حار صيفا ومعتدل شتاء ، مناخها متناقض ففي الشتاء يتواجد الثلج على بعد حوالي 20 ميلا إلى الشمال فقط، و على بعد 60 ميلا إلى الجنوب يتواجد الكتبان الرملية الساحرة حيث قد ترتفع درجة الحرارة في الصيف إلى 50 درجة مئوية.

تربع على مساحة اجمالية تقدر ب 238,98 كلم<sup>2</sup> ، بلغ مجموع سكان البلدية حسب اخر إحصاء سنة 2018 عدد 14441 نسمة، ترتفع عن سطح البحر بمسافة 528,23 م .

أنشئت سنة 1964 كمركز بلدي ( قرار مؤرخ في 29 ماي 1946 ) و كبلدية في سنة 1957 ( قرار مؤرخ في 12 جانفي 1957 ) .

### المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للبلدية

تتوفر البلدية في تقسيمها على عدة أقسام وهي كالتالي:

أ. **هيئة مداولة:** وهي المجلس الشعبي البلدي وهو هيئة منتخبة بالاقتراع العام المباشر والسري من طرف جميع الناخبين المتواجدين بالبلدية .

هيئة تنفيذية: وهو رئيس المجلس الشعبي البلدي ويعتبر حلقة وصل بين المجلس الشعبي البلدي والولاية، ويتولى ومام تسيير شؤون البلدية كما يعتبر الأمر بالصرف على مستوى البلدية.

ب. **الأمانة العامة:** يرأسها الأمين العام بالتنسيق مع جميع مصالح البلدية والسهر على حسن سيرها كما يقوم باعداد جدول أعمال المجلس الشعبي البلدي وتحرير المداولات ومتابعتها والأمانة العامة هي المشرفة على إدارة البلدية والتنسيق بين مختلف مصالحها.

ت. **مصلحة تسيير الموارد البشرية:** وتتكون من مكاتبين:

● مكتب الموظفين والمستخدمين ومكتب التكوين والرسكلة، وتقوم هذه المصلحة بتتبع المسار المهني للموظفين من بداية التوظيف الى غاية التقاعد.

● اصدار شهادات العمل والاجازات والعطل السنوية للموظفين وكذا اصدار قرارات التعيين والترقية والخصم والإيقاف والتحويل.

● تحضير وتنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية.

● ضبط احتياجات البلدية من المستخدمين حسب مخطط التوظيف السنوي.

ث. **مصلحة المالية والمحاسبة:** وتتكون هذه المصلحة من عدة مكاتب منها مكتب الصفقات الذي ستولى ابرام و تنظيم الصفقات و العقود و مكتب المرتبات و الأجور الذي يتولى اعداد القائمة الشهرية لمرتبات الموظفين و ارسالها الى المراقب المالي من أجل معاينتها و صرفها و فرع التحصيلات الذي يتولى التكفل بجباية مختلف مداخل البلدية من الضرائب المختلفة و فرع الميزانية الذي يتولى اعداد الميزانية السنوية للبلدية و فرع التجهيز الذي يكتمل بتجهيز البلدية بما تحتاجه من أجهزة و عتاد و مكتب حضيرة السيارات و العتاد و يتولى متابعة حركات ممتلكات البلدية و ضبط احتياجات الحضيرة من الوقود و استقبال السيارات المحجوزة في اطار القوانين المعمول بها.

ج. **مصلحة البناء والتعمير:** وتتكون هذه المصلحة

● مكتب الدراسات والتعمير ومهمته التكفل بدراسة ومتابعة وسائل التعمير على مستوى إقليم البلدية وفقا للقوانين والتنظيمات.

● جمع كل المعطيات المتعلقة بالتعمير قصد ضبطها وفقا لتطور هذا القطاع.

● مكتب متابعة ومراقبة التعبير يتولى التكفل بمتابعة التعبير فيما يتعلق برخصة البناء ورخصة التجزئة ورخصة الهدم، والسهر على مراقبة وتسليم شهادة مطابقة الأشغال ومتابعة قواعد التعمير والبناء.

ح. **مصلحة التنظيم والشؤون العامة:** وتتكون هذه المصلحة من ثلاث مصالح:

أ. **مصلحة التنظيم والشؤون القانونية:** وتتكون من ثلاث مكاتب:

- مكتب التنظيم ويتولى اعداد الوثائق المتعلقة ببطاقة التعريف ومتابعة حركة المواطنين "جواز السفر، الإقامة" .
- مكتب المنازعات والشؤون القانونية ويتولى متابعة كل المنازعات التي تكون البلدية طرفاً فيها، وفحص ودراسة العقود التي تصدرها البلدية من حيث الشرعية وخاصة فيما يتعلق بمضمون القرارات.
- مكتب النظافة والوقاية ويتولى هذا المكتب الحفاظ على الصحة العمومية خاصة فيما يتعلق بمحاربة الأمراض المنتقلة عن طريق المياه، واجراء التحقيقات حول النظافة ومراقبة المؤسسات والمحلات ذات الطابع الغذائي.
- ب. مصلحة الشؤون العامة: وتتكون من ثلاث مكاتب:
  - مكتب الحالة المدنية ويتولى اعداد سجلات الحالة المدنية، واعداد الوثائق الخاصة بالحالة المدنية، واحصاء المواليد والزواج والوفيات دورياً واستخراج الوثائق.
  - مكتب الانتخابات: ويتولى اعداد بطاقات الانتخاب واحصاء الناخبين وتسجيل وشطب الناخبين، ومتابعة عمليات تعداد السكان حركة المواطنين.
  - مكتب الخدمة الوطنية: ويتولى اعداد الجدول السنوي لإحصاء شباب الخدمة الوطنية واعداد شهادات التسجيل والإحصاء، وتوزيع الاستدعاءات المتعلقة بالفحص الطبي لأداء الخدمة الوطنية.
- خ. مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية: وتضم ثلاث مكاتب:
  - مكتب الشؤون الاجتماعية ويتولى إحصاء الفئات الاجتماعية " المكفوفين، شيوخ، عمرة، ذوي الاحتياجات الخاصة، وضبط قائمة أصحاب الدخل الضعيف واعداد شهادة الكفالة.
  - مكتب الثقافة والرياضة ويتولى ترقية الثقافة والرياضة من خلال تنظيم التظاهرات الثقافية من أجل دعم الثقافة والرياضة.
  - مكتب النشاط الاجتماعي ويتولى هذا المكتب متابعة ملف الشبكة الاجتماعية وإحصاء البطالين والفئات الاجتماعية الضعيفة وإحصاء المستفيدين من المنحة التضامنية الجرفية.

## المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة

سننظر في هذا المبحث وصف لمجتمع العينة و الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة ، كذلك سننظر لأداة و الأساليب الإحصائية و مدى صدق و ثبات الأداة .

### المطلب الاول : أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف نتناول في هذا المبحث الإجراءات المنهجية لدراسة و المتمثلة في أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة.

#### الفرع الأول: أداة الدراسة :

تماشياً مع طبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته ، اعتمدنا على الاستمارة كأداة لجمع البيانات، ويمكن تعريفها على أنها: "أداة يستخدم في مناهج البحث العلمي و يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات معينة".

وبعد مراجعة الأدبيات والمراجعات ذات العلاقة بموضوع الدراسة والاطلاع على بعض الأدوات المستخدمة فيها وجدنا أن الاستبانة هي أحسن أداة يمكن الاستعانة بها لجمع البيانات الميدانية للدراسة وفي سبيل ذلك قمنا بتصميم استبانة الدراسة ( ملحق رقم 01 ) والتي قسمت الى قسمين وهما :

✓ **القسم الاول :** يتمثل في البيانات الشخصية والوظيفية للأفراد عينية الدراسة وهي :الجنس،العمر، المستوى الدراسي و الرتبة و عدد سنوات الخبرة .

✓ **القسم الثاني :** يتكون هذا القسم من محورين وهما :

1. **المحور الاول :** تمتلك البلدية الأدوات التكنولوجية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

2. **المحور الثاني :** مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية و دورها في تحسين أداء الخدمة العمومية.

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الثلاثي لقياس استجابات لفقرات الاستمارة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-1) : درجات مقياس ليكارت الثلاثي.

الاستجابة	موافق	غير متأكد	غير موافق
الدرجة	1	2	3



المصدر : من اعداد الطالبة

تم تحديد الحدود العليا و الدنيا لمقياس ليكارت الثلاثي وهذا من خلال تحديد طول فئات المقياس المستخدم في محاور الدراسة عن طريق حساب المدى (3-1=2)، ومن ثم تقسيمه إلى عدد فئات المقياس للحصول على طول الفئة الصحيح أي (2/3=0.6) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس والمتمثلة في الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة وهكذا أصبح طول الفئات كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(2-2): جدول يوضح طول الخلية لسلم ليكارت

الفئات	درجة الموافقة
(1 - 1.66)	غير موافق
(1.67-2.33)	غير متأكد
(2.34 - 3.00)	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان الموزع

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد جمع الاستبيانات و القيام بترميزها و إدخال بياناتها و معالجتها في الحاسوب تم الاعتماد عن طريق برنامج الحزم الإحصائية SPSS و لتحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات و الإجابة على أسئلة الدراسة و اختبار صحة فرضيات تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة وهي :

- المتوسطات الحسابية: و ذلك لحساب القيمة التي يعطيها مفردات الدراسة لكل عبارة من عبارات المحاور و المتوسط الحسابي العام لكل محور .
- الانحراف المعياري: حيث يتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة و لكل محور من محاور الرئيسية عن المتوسط الحسابي .
- اختبار الفا كرو نباخ : لمعرفة ثبات عبارات الاستمارة .
- معامل الصدق و المحك: لقياس صدق العبارة.
- اختبار التوزيع الطبيعي: أي اختبار معامل الالتواء والتفلطح للتأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي .

- تحليل الانحدار الخطي البسيط: لاختبار اثر المتغير المستقل على المتغير التابع .

المطلب الثاني: مجتمع و عينة الدراسة و الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة.

أولا: مجتمع و عينة الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه : " جميع المفردات التي تكون إطار البحث المراد دراسته ،فهو جميع الأشخاص المكونة للدراسة " ، و يتمثل مجتمع دراستنا في الأفراد الموظفين بلدية القنطرة - ولاية بسكرة - حيث بلغ عددهم 25 عامل ، و قد أخذنا عينة تقدر ب 25 عامل ، و تم توزيع الاستبانات عليهم من خلال الزيارات الميدانية و تم استرجاع 25 استبانة كلها متوفرة الشروط المطلوبة للتحليل .

ثانيا : الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة:

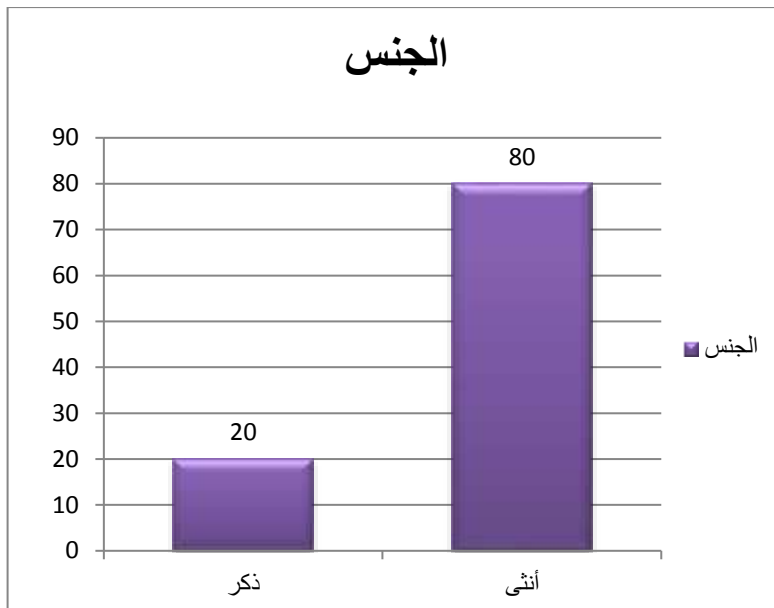
فيما يلي سنتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية:

1. توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي (الجنس):

الجدول رقم(2-3): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	5	0,20%
انثى	20	0,80%
المجموع	25	100%

الشكل رقم(2-1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: مستخرج من EXCEL بالاعتماد

يلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم3 و الشكل رقم2: أن عدد الذكور بلغ 5 افراد من العينة أي نسبة 20 % و عدد الإناث 20 فرد أي بنسبة 80 % من إجمالي مجتمع الدراسة، و بهذا فانه يغلب على أفراد مجتمع الدراسة الطابع الأنثوي، وهذا راجع إلى طبيعة الأشغال الإدارية التي تجرى في بلدية القنطرة -بسكرة-.

## 2. توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية:

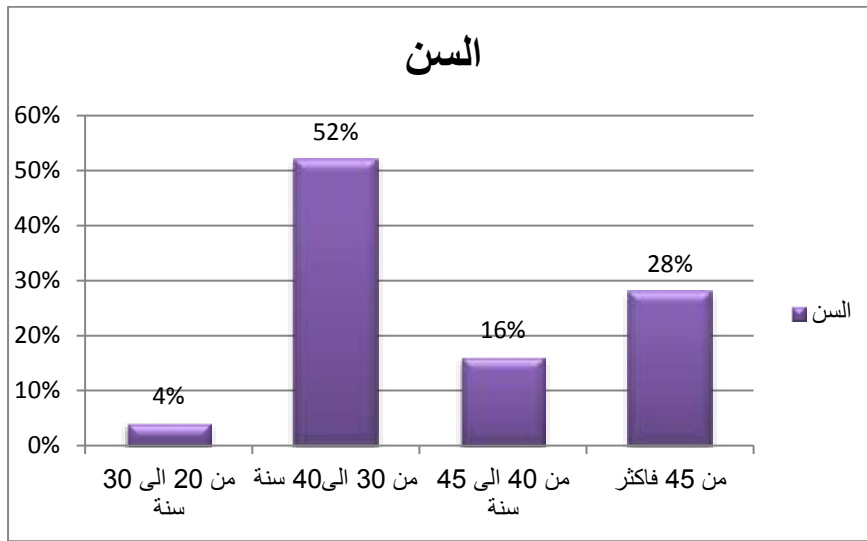
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب عمرهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

جدول رقم(2-4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
من 20 الى 30 سنة	1	4.0%
من 30 الى 40 سنة	13	52.0%
من 40 الى 45 سنة	4	16.0%
من 45 فأكثر	7	28.0%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss v 23

الشكل رقم(2-2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: مستخرج من EXCEL بالاعتماد على الجدول رقم

من خلال الجدول رقم4 والشكل رقم 3: نجد أن أعلى فئة عمرية هي الفئة التي تتراوح أعمارهم (من 30 سنة إلى 40 سنة ) بنسبة 52% ، و جاءت في المرتبة الثانية الفئة التي أعمارها (أكثر من 45 سنة ) بنسبة 28% ، في حين اتت الفئة العمرية من ( 40 سنة الى 45 سنة) في المرتبة الثالثة بنسبة 16% و في الاخير تأتي فئة (من 20 سنة الى 30 سنة) و بالتالي افراد العينة هم في متوسط العمر.

3. توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول والشكل الآتيين يمثلان النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم(2-5): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

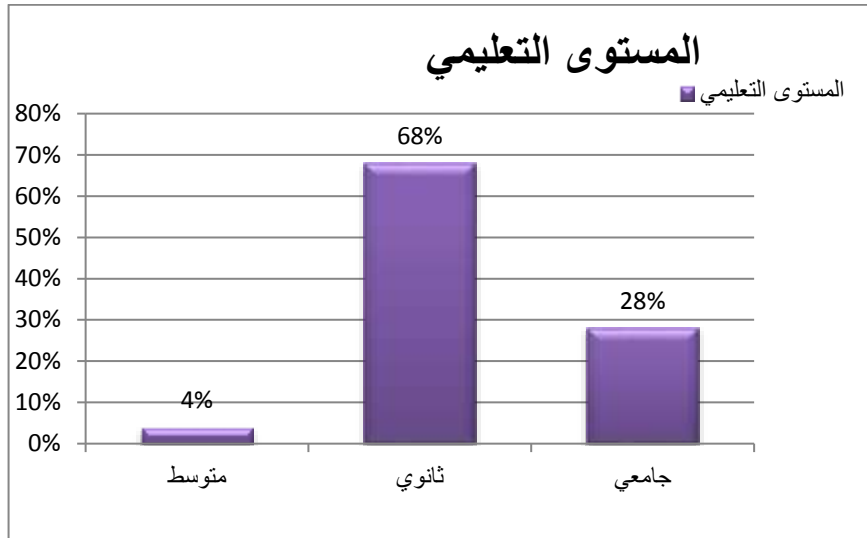
النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
4.0%	1	متوسط
68%	17	ثانوي
28%	7	جامعي
100	25	المجموع

من إعداد

المصدر:

الطالبة بالاعتماد على نتائج spss v 23

الشكل رقم(2-3): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: مستخرج من EXCEL

من الجدول رقم5 والشكل رقم4 نلاحظ أن: النسبة الأكبر لأفراد العينة كان مستوى التعليمي لهم هو الثانوي بنسبة تقدر ب:

68% ، أما بقية أفراد العينة كان مستوى التعليمي لهم الجامعي بعدد 7 افراد من العدد الكلي لأفراد العينة و كانت نسبتهم

28%، في حين أن أفراد العينة اللذين مستواهم متوسط كانت نسبتهم تقدر ب 4% بفرد واحد من كل افراد العينة ببلدية

القنطرة .

4. توزيع افراد العينة حسب متغير الرتبة.

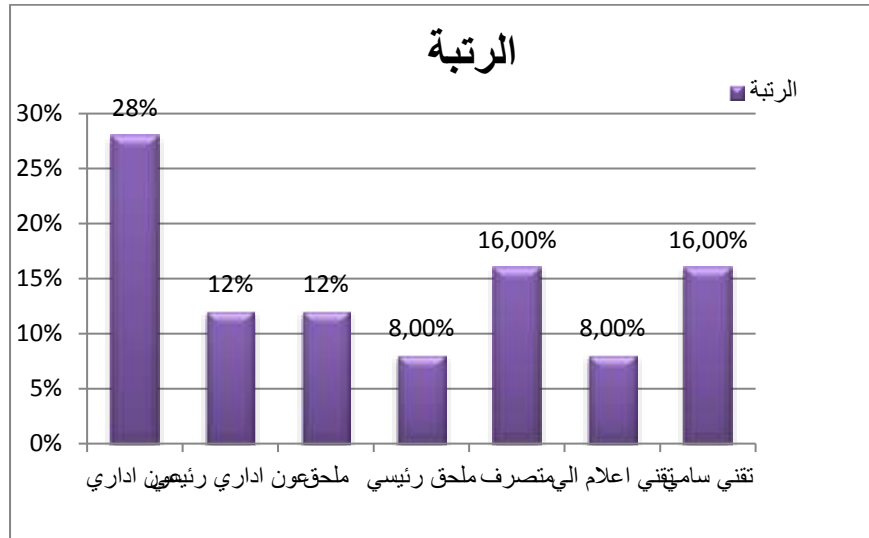
الجدول والشكل الآتيين يمثلان النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة.

جدول رقم(2-6): توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة.

الرتبة	تكرار	النسبة المئوية
عون اداري	7	28,0%
عون اداري رئيسي	3	12,0%
ملحق	3	12,0%
ملحق رئيسي	2	8,0%
متصرف	4	16,0%
تقني اعلام الي	2	8,0%
تقني سامي	4	16,0%
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss v 23

الشكل رقم(2-4): توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة.



المصدر: مستخرج من EXCEL

من الجدول رقم 6 و الشكل رقم 5: نلاحظ ان اغلب افراد العينة موظفين في سلك العون الاداري بنسبة 28% تليها وظيفتي تقني سامي و متصرف بنسب متساوية تقدر ب 16% و بعدها وظيفتي ملحق و عون اداري في نفس المرتبة بنسبة 12% و في اخير تأتي وظيفتي ملحق رئيسي و تقني اعلام الي بنسب متساوية (8%) و هذا دليل على تنوع الرتب في مؤسسة محل الدراسة. 5. توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة .

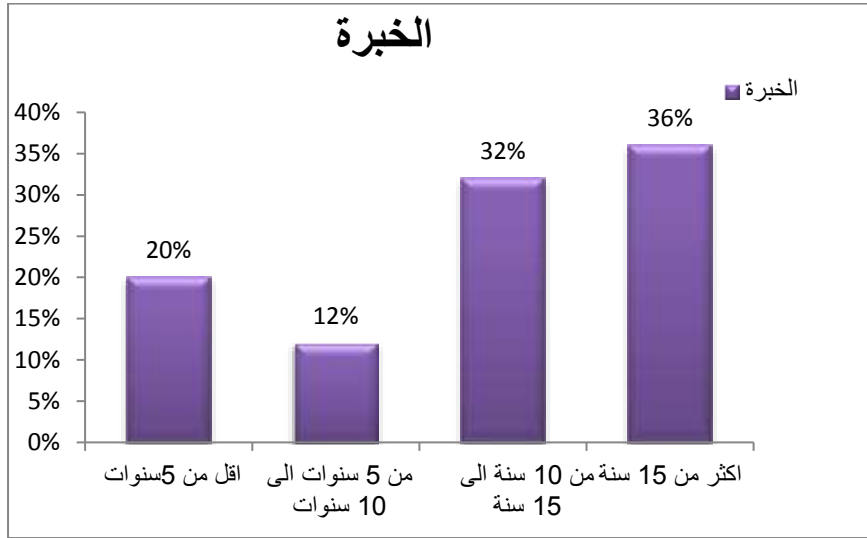
الجدول والشكل الآتيين يمثلان النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة.

جدول رقم(2-7): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الخبرة
20.0%	5	اقل من 5 سنوات
12.00%	3	من 5 سنوات الى 10 سنوات
32.00%	8	من 10 سنة الى 15 سنة
36.00%	9	اكثر من 15 سنة
100	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss v 23

الشكل رقم(2-5): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة .



المصدر: مستخرج من EXCEL بالاعتماد

نلاحظ من خلال الجدول 7 و من الشكل 6 : أن أعلى نسبة في الفئة التي خبرتهم (أكثر من 15 سنة) بنسبة 36% ، في حين جاءت في المرتبة الثانية الفئة التي خبرتها ما بين (10 سنوات الى من 15 سنوات) بنسبة 32%، أما المرتبة الثالثة فكانت للفئة التي خبرتها (اقل من 5 سنوات) بنسبة 20.0%، في حين المرتبة الأخيرة كانت للفئة التي سنوات خبرتها (اقل من 5 سنوات ) بنسبة 12 ان معظم افراد العينة يتمتعون بالخبرة الكافية للإنجاز اعمامهم بإتقان و اتخاذ القرارات السليمة .

المطلب الثالث: صدق و ثبات أداة الدراسة

الفرع الاول : صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة البحث "قدرها على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق استبيان هذا البحث، نعتمد على قياس الصدق الظاهري ، وصدق المحك .

1. صدق المحتوى أو صدق الظاهري : للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، للتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين الاكاديميين \_ الأساتذة الجامعيين \_ المختصين في مجال العلوم الاقتصادية والتسيير من جامعة بسكرة لدراسة الاستبانة ولبدء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث اعدد العبارات، وشموليتها، ومحتوى عباراتها، او أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة ، وتم القيام بدراسة ملاحظة المحكمين، واقترحاتهم ، واجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيقا لأهداف البحث، وقد اعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين و اجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة .
2. صدق المحك : من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرو نباخ " اذ نجد ان معامل الصدق الكلي لأداة البحث.

3. الصدق البنائي: بعد تفرغ نتائج الاستبيان تم احتساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور والمحاور الأخرى للتأكد من اتساق المحاور مع بعضها البعض.

### الفرع الثاني: حساب الصدق و ثبات أداة الدراسة

1. حساب ثبات العبارات (الفاكرو نباخ).

و يقصد بثبات أداة الدراسة ان تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج اذا أعيد تطبيقها على نفس مفردات الدراسة وبنفس الشروط، و قد تم قياس أداة الدراسة باستخدام الأداة نفسها، و للتحقق من ثبات أداة الدراسة استخدمنا معامل " ألفا كرو نباخ " ومعاملات الصدق بطريقة صدق المحك، وتظهر قيم المعاملات الثبات ألفا كرو نباخ ومعامل صدق المحك لمتغيرات لدراسة المستقلة المكونة له والمتغير التابع المكونة له وهذه النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-8): نتائج الفاكرو نباخ و صدق المحك

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرو نباخ	معامل صدق المحك
المحور الاول عبارات الإدارة الإلكترونية	08	0.588	0,766
المحور الثاني عبارات تحسين أداء الخدمة العمومية	10	0.612	0,782
الاستبيان ككل	18	0.969	0,984

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v23

- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات للمحور الأول قدر ب (0.588) حيث بلغ معامل صدق المحك (0.766) وهي قيمة جيدة.
  - بينما معامل الثبات للمحور الثاني تحسين أداء الخدمة العمومية بلغ قيمته (0.612) و معامل صدق المحك (0.782) وهي قيمة جيدة.
  - أما فيما يخص معامل الثبات الإجمالي لعبارات الاستبيان ككل فقد بلغت قيمته (0.969) وهي قيمة ممتازة.
- وبما أن معامل الثبات ألفا كرو نباخ في إجمالي محاور الاستبيان، كانت النتائج المتحصل عليها أكبر من الحد الأدنى أي من 0.60 فما فوق، بالتالي يمكن القول أن أداة الدراسة صادقة وثابتة في جميع عباراتها، وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.



## 2. حساب الصدق البنائي.

يتم حساب معامل الارتباط Pearson بين محوري الدراسة و مستوى الدلالة.

حيث تبين من خلال الجدول الموالي أن جميع قيم معاملات الارتباط المبنية موجبة و دالة عند مستوى 0,01 فأقل، و بذلك تعتبر عبارات المحاور صادقة لما وصفت لقياسه.

الجدول رقم:(2-9) الاتساق الداخلي ( صدق ) أداة الدراسة و محاورها.

تحسين أداء الخدمة العمومية	الإدارة الإلكترونية	محاور الدراسة	
0.943**	1	معامل الارتباط بيرسون	الإدارة الإلكترونية
0.000	-	مستوى المعنوية SIG	
25	25	العدد	
1	0.943**	معامل الارتباط بيرسون	تحسين أداء الخدمة العمومية
-	0.000	مستوى المعنوية SIG	
25	25	العدد	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v23

### المطلب الرابع : اختبار التوزيع الطبيعي

من اجل اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا ، و من اجل التحقق من ذلك تم حساب قيمة معامل الالتواء و معامل التفلطح للمتغيرات المستقلة و المتغير التابع و من المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت معامل الالتواء يقع في مجال (3 - 3) و قيمة معامل التفلطح تقع في مجال (7 - 7).

و تظهر قيمة معاملات الالتواء و معاملات التفلطح في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-10) : معاملات الالتواء و التفلطح لمتغيرات الدراسة :

معامل التفلطح	معامل الالتواء	محاور الدراسة
0.050	0.239	الإدارة الإلكترونية
0.519	0.700	تحسين أداء الخدمة العمومية

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v23

يتضح من خلال الجدول أعلاه ، أن قيم معامل الالتواء محصورة بين 0.239 و 0.700 و هي تقع ضمن المجال (3 - 3-)

و قيم معامل التفلطح محصورة بين 0.050 و 0.519 ، و هي ايضا ضمن المجال (7- 7-) و عليه فإن توزيع الدراسة خاضع

للتوزيع الطبيعي و يمكن اختبار الفرضيات .

#### المبحث الثالث: تحليل و تفسير نتائج الدراسة

سنقوم بتحليل عبارات الاستبانة بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة ، وهذا من خلال استعمال تحليل إحصائي و باستخدام برنامج spss ، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي من خلال استخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة من عبارات الاستبانة كما يلي :

المطلب الاول: تحليل عبارات محور الاول: تمتلك البلدية الأدوات التكنولوجية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

يشتمل هذا المحور على 08 عبارات و يمكن تحليلها كالتالي:

الجدول رقم (2-11) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الاول

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه الآراء
01	لدى البلدية أجهزة ومعدات تكنولوجية متطورة وملائمة لتوظيف الإدارة الإلكترونية.	92،1	0812،	8	غير متأكد
02	تسعى البلدية لتطوير برمجيات مختلفة تساهم في توظيف الإدارة الإلكترونية.	04،2	0790،	6	غير متأكد
03	توفر البلدية التقنيات الحديثة اللازمة لتحقيق الخدمات الإلكترونية.	12،2	0881،	4	غير متأكد

04	تحرص البلدية على تبني كل ما هو جديد في البرامج والتطبيقات.	08,2	0909,2	5	غير متأكد
05	تحمل البلدية البرمجيات والتطبيقات المضادة للفيروسات لحماية المعلومات والبيانات.	16,2	0800,2	3	غير متأكد
06	توفر البلدية الخبرات اللازمة لأمن البيانات لمنع أي اختراق غير مشروع للمعلومات.	00,2	0866,2	7	غير متأكد
07	تستبدل البلدية كلمات السر الخاصة بالموظفين بشكل دوري.	36,2	0860,2	1	موافق
08	تمتلك البلدية آلية لاستعادة البيانات في حالة تلفها أو تعطل الحاسبات الآلية.	32,2	0802,2	2	غير متأكد
	عبارات الادارة الإلكترونية	1250,2	042696,2		غير متأكد

المصدر : من إعداد الطالبة و بالاعتماد على مخرجات spss v 23

من خلال الجدول رقم 11: نلاحظ ان أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو عدم التأكد من امتلاك البلدية الأدوات التكنولوجية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.1250) وبانحراف معياري قدره (0.42696)، حيث قد اتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة و كان في المرتبة الأولى العبارة رقم "07" ( تستبدل البلدية كلمات السر الخاصة بالموظفين بشكل دوري) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها بـ 2.36 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الثلاثي و التي تشير إلى الخيار "موافق" بانحراف معياري قدره .8600، الذي يعكس تشتت ضعيفا في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة في حين كانت أكثر العبارات في درجة في عدم التأكد العبارة رقم "06" (توفر البلدية الخبرات اللازمة لأمن البيانات لمنع أي اختراق غير مشروع للمعلومات) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها بـ 2.00 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت ، يشير إلى الخيار "عدم التأكد" بانحراف معياري قدره 0.866 الذي يعكس تشتت ضعيف في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة و بالتالي لا يمكن الجزم ما ان كانت البلدية توفر الخبرات اللازمة لأمن البيانات لمنع اي اختراق غير مشروعة .

وبالتالي نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور الإدارة الإلكترونية كان متوسطا، وهو ما يدل على مدى المتوسط في البلدية قنطرة على امتلاك البلدية الأدوات التكنولوجية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

المطلب الثاني: تحليل بيانات محور تحسين أداء الخدمة العمومية.

تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات موضحة في الجدول رقم (12) على النحو التالي:

الجدول رقم (2-12) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور تحسين أداء الخدمة العمومية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
09	تساهم الإدارة الالكترونية في توفير المعلومات اللازمة لتقديم أفضل للخدمة العمومية	92,1	0812,٠	10	غير متأكد
10	تزيد الإدارة الالكترونية من الشفافية بين المواطنين و الموظفين	04,2	0790,٠	8	غير متأكد
11	توفر الإدارة الالكترونية الوقت في استخراج الوثائق و التنقل بين المكاتب	12,2	0881,٠	5	غير متأكد
12	تقلل الإدارة الالكترونية من التزاحم في الشبائيك	08,2	0909,٠	6	غير متأكد
13	تساهم الإدارة الالكترونية في الحد من مظاهر الفساد الإداري و القضاء على البيروقراطية	16,2	0800,٠	3	غير متأكد
14	تؤدي الإدارة الالكترونية الى تحسين جودة الخدمات المقدمة	00,2	0866,٠	9	غير متأكد
15	ينتج عن استخدام الإدارة الالكترونية تقليل عدد المكاتب و تقليص عدد العمال	36,2	0860,٠	1	موافق
16	معالجة المعلومات الكترونيا يقلل من الأرشيف الورقي	32,2	0802,٠	2	غير متأكد
17	الإدارة الالكترونية تخفض تكاليف المعاملات الإدارية	16,2	0850,٠	4	غير متأكد
18	تقلل الإدارة الالكترونية من إمكانية وجود أخطاء في المعلومات و المعاملات الإدارية	04,2	0790,٠	7	غير متأكد
	عبارات محور تحسين أداء الخدمة العمومية	1200,2	039476,٠		غير متأكد

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v23

من خلال الجدول رقم 12: نلاحظ ان اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو عدم التأكد من محور تحسين اداء الخدمة العمومية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.1200) وبانحراف معياري قدره (0.39476)، حيث قد اتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة و كان في المرتبة الأولى العبارة رقم "15" (ينتج عن استخدام الإدارة الالكترونية تقليل عدد المكاتب و تقليص عدد العمال) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ب 2.36 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الثلاثي و التي تشير إلى الخيار "موافق" بانحراف معياري قدره 0.860 الذي يعكس تشتت ضعيفا في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة، في حين كانت أكثر العبارات في درجة عدم التأكد العبارة رقم "09" (تساهم الإدارة الالكترونية في توفير المعلومات اللازمة لتقدم أفضل للخدمة العمومية) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ب 1.92 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت ، يشير إلى الخيار "عدم التأكد" بانحراف معياري قدره 0.812 الذي يعكس تشتت ضعيف في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة و بالتالي لا يمكن الجزم ما ان كانت تساهم الادارة الالكترونية في توفير المعلومات اللازمة لتقدم افضل خدمة العمومية.

وبالتالي نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور تحسين الاداء كان متوسطا، وهو ما يدل على مدى المتوسط في تطبيق الإدارة الالكترونية و دورها في تحسين أداء الخدمة العمومية بلدية قنطرة .

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات و تفسير النتائج

سيتم في هذا المطلب اختبار مدى ملائمة النموذج واختبار كذلك فرضيات الدراسة كما يلي:

✓ الفرضية الرئيسية:

$H_0$ : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الإدارة الإلكترونية على المتغير التابع تحسين الخدمة العمومية.

$H_1$ : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الإدارة الإلكترونية على المتغير التابع تحسين الخدمة العمومية. وقد تم تقسيم هذه الفرضية إلى ثلاثة فرضيات فرعية هي:

✓ الفرضية الفرعية الأولى

$H_0$ : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لامتلاك بلدية القنطرة للإمكانيات لتطبيق الإدارة الإلكترونية .

$H_1$ : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لامتلاك بلدية القنطرة للإمكانيات لتطبيق الإدارة الإلكترونية .

✓ الفرضية الفرعية الثانية

$H_0$ : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لجهود بلدية القنطرة على تحسين الخدمة العمومية:

$H_1$ : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لجهود بلدية القنطرة على تحسين الخدمة العمومية.

أولا : اختبار الفرضية الرئيسية

الجدول رقم (2-13) : يبين تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة

تحسين الخدمة العمومية			الادارة الالكترونية
SIG	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.000	0.888	0.943	

المصدر: من إعداد الطالبة إعتقاد على مخرجات SPSS V 23

نلاحظ من الجدول 13: أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.943، بمستوى معنوية Sig قيمتها 0.000 ومعامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغ 0.888 بمعنى 88.8% من التغيرات الحاصلة في تحسين الخدمة العمومية سببها الإدارة الإلكترونية ر، ومنه فهي قيم دالة إحصائيا عند مستوى معنوي 0.05 فاقل ، أما الباقي فيعود إلى الأخطاء المعيارية في التقدير يعني رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) القائمة على عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الإدارة الإلكترونية على المتغير التابع تحسين الخدمة العمومية في بلدية القنطرة ، وقبول صحة الفرضية البديلة ( $H_1$ ) القائمة على وجود اثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الإدارة الإلكترونية على المتغير التابع تحسين الخدمة العمومية في بلدية القنطرة، مع التأكيد على أن هذه النتيجة مؤقته إلى حين التأكد من صحة الفرضيات الفرعية.

ثانيا: اختبار صحة الفرضيات الفرعية.

الجدول رقم (2-14): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط

الادارة الالكترونية						
معامل الانحدار B	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	تحسين خدمة العمومية
0.871	182.948	13.526	0.000	0.888	0.943	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v23

من خلال نتائج الواردة في الجدول رقم 14) يتضح أن:

➤ بعد أن قمنا بحساب معاملات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع، تم حساب النسبة التي يفسرها المتغير المستقل في التغيير الحاصل في تحسين الخدمة العمومية كمـتغير تابع وذلك باستخدام  $R^2$  ثم تم التأكد من معنوية اثر المتغير المستقل على المتغير التابع باستخدام الاثر T ذلك عند مستوى معنوية 0.05.

## 1. الفرضية الفرعية الأولى

الجدول رقم:(2-15): يبين اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى

رقم العبارة	عنوان العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	لدى البلدية أجهزة و معدات تكنولوجية متطورة وملائمة لتوظيف الإدارة الإلكترونية.	0.496	0.012
02	تسعى البلدية لتطوير برمجيات مختلفة تساهم في توظيف الإدارة الإلكترونية.	0.340	0.096
03	توفر البلدية التقنيات الحديثة اللازمة لتحقيق الخدمات الإلكترونية.	0.637	0.001
04	تحرص البلدية على تبني كل ما هو جديد في البرامج والتطبيقات.	0.483	0.014
05	تحمل البلدية البرمجيات والتطبيقات المضادة للفيروسات لحماية المعلومات و البيانات.	0.503	0.010
06	توفر البلدية الخبرات اللازمة لأمن البيانات لمنع أي اختراق غير مشروع للمعلومات.	0.606	0.001
07	تستبدل البلدية كلمات السر الخاصة بالموظفين بشكل دوري.	0.581	0.002
08	تمتلك البلدية آلية لاستعادة البيانات في حالة تلفها أو تعطل الحاسبات الآلية.	0.395	0.050

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v23

يوضح الجدول رقم:(15) ان قيمة SIG لمعظم الفقرات الخاصة بمتطلبات الإدارة الإلكترونية أقل أو تساوي من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) القائمة على عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لامتلاك بلدية القنطرة للإمكانيات لتطبيق الإدارة الإلكترونية،و في المقابل قبول صحة الفرضية البديلة ( $H_1$ ) القائمة على وجود اثر ذو دلالة إحصائية لامتلاك بلدية القنطرة للإمكانيات لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

## 2. الفرضية الفرعية الثانية.

الجدول رقم:(2-16) : يبين اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

رقم العبارة	عنوان العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
09	تساهم الإدارة الإلكترونية في توفير المعلومات اللازمة لتقديم أفضل للخدمة العمومية	0.460	0.021

0.105	0.332	تزيد الإدارة الالكترونية من الشفافية بين المواطنين و الموظفين	10
0.003	0.568	توفر الإدارة الالكترونية الوقت في استخراج الوثائق و التنقل بين المكاتب	11
0.041	0.412	تقلل الإدارة الالكترونية من التزاحم في الشبايك	12
0.017	0.471	تساهم الإدارة الالكترونية في الحد من مظاهر الفساد الإداري و القضاء على البيروقراطية	13
0.005	0.544	تؤدي الإدارة الالكترونية الى تحسين جودة الخدمات المقدمة	14
0.020	0.463	ينتج عن استخدام الإدارة الالكترونية تقليل عدد المكاتب و تقليص عدد العمال	15
0.008	0.518	معالجة المعلومات الكترونيا يقلل من الأرشيف الورقي	16
0.19	0.466	الإدارة الالكترونية تخفض تكاليف المعاملات الإدارية	17
0.017	0.474	تقلل الإدارة الالكترونية من إمكانية وجود أخطاء في المعلومات و المعاملات الإدارية	18

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v23

يوضح الجدول رقم 16: ان قيمة Sig لمعظم الفقرات الخاصة بمظاهر تحسين الخدمة العمومية فسي بلدية القنطرة أقل أو تساوي من مستوى 0.05 وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) القائمة على عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لجهود بلدية القنطرة على تحسين الخدمة العمومية عن طريق الادارة الالكترونية، فسي حين تم قبول لفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على وجود وجود اثر ذو دلالة إحصائية لجهود بلدية القنطرة على تحسين الخدمة العمومية عن طريق الادارة الالكترونية.



## خلاصة الفصل الثاني:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على لمحة عن المؤسسة وكذا هيكلها التنظيمي، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على موظفي المؤسسة، والتي تحتوي على مجموعة محاور الادارة الالكترونية و تحسين اداء الخدمة العمومية، وكان هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية:

"ما هو دور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمات العمومية في بلدية القنطرة بسكرة؟"

وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرو نباخ، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين امتلاك البلدية الأدوات التكنولوجية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية و مدى تطبيقها و دورها في تحسين أداء الخدمة العمومية عند مستوى دلالة (0.05).

وعند بحث أثر كل محور من محاور الاستبيان تبين ان الادارة الالكترونية تأثير على نحو مستقل في مستوى تحسين الاداء للخدمة العمومية في بلدية القنطرة بسكرة ، وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $a=0.05$ ).

الخاتمة

و في ختام دراستنا نخلص الى ان ما أفرزته التطورات التكنولوجية وخاصة في مجال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات والتي طبقت في جميع المجالات والمؤسسات والمرافق سواء الخاصة او حتى العمومية منها، سعت الدول الى توفير الامكانيات المادية و المستلزمات التقنية وكذا الإمكانيات البشرية الواجب توفرها من اجل إنجاح هذا التغيير وتسريع تطبيق هذه التكنولوجيا عبر توفير بنية تحتية متينة واعداد كوادر بشرية مؤهلة ومخصصة لمثل هذه التقنيات .

و من خلال الدراسة التي قمنا بها حول موضوع الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء الخدمة العمومية تناولنا في الجانب النظري أهم المفاهيم المرتبطة بالإدارة الالكترونية ومتطلباتها، كما لمسنا مختلف جوانب الخدمة العمومية وادائها وعلاقتها بالإدارة الالكترونية في تحسين خدماتها، ثم قمنا بدراسة ميدانية ببلدية القنطرة ولاية بسكرة وعرض وتحليل البيانات والنتائج التي قمنا بجمعها عبر استبيان لاجل اختبار الفرضيات و تم الإجابة على إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية، و في الأخير سيتم عرض اهم وأبرز النتائج النظرية والميدانية التي توصلنا اليها، وتقديم جملة من الاقتراحات .

### أولاً: النتائج:

سنحاول فيما يلي ابراز أهم النتائج التي تم التوصل اليها من خلال الدراسة الميدانية:

1. يعتبر تطبيق الإدارة الالكترونية أحد التقنيات المستجدة والتي يمكن للمؤسسات الخدمتية الاستفادة منها.
2. ان التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية يعتبر تحدياً حقيقياً بالنسبة للحكومات القائمة، حيث يلزم التعامل معها بحرص شديد لتفادي سلبياتها وتجنب مخاطرها وهذا ما يثبت صحة الفرضية التي تعتبر ان الأمن المعلوماتي أهم تحدي يواجهه تطبيق الإدارة الإلكترونية.
3. ان تطبيق الإدارة الالكترونية ببلدية القنطرة قدمت نتيجة إيجابية من خلال ما قدمته من تحسينات على مستوى البلدية بصفة خاصة وترقية مستوى الخدمات بصفة عامة لخدمة المواطن و تلبية احتياجاته من خلال تقديم الخدمة العمومية في احسن الظروف و بأفضل الطرق، هذا ما اثبتته فرضية ان الإدارة الالكترونية تختصر الوقت والجهد وتخفف من تكلفة الخدمات العمومية ولوازمها.

### ثانياً: الاقتراحات والتوصيات :

ومن خلال دراستنا توصلنا الى بعض الاقتراحات التي بإمكانها ان تفيده بعض الدراسات المستقبلية ومن بينها:

1. ضرورة توفير الأجهزة الالكترونية من حواسيب وغيرها في جميع الإدارات والتحقق من سلامتها وعملها بالشكل المطلوب .
2. انشاء فضاء الكتروني خاص بالبلدية يتم فيه ادراج جميع الوثائق الإدارية التي يحتاجها المواطنون .
3. تهيئة الظروف الملائمة لعمل الموظفين من أجل تحسين الخدمة العمومية.
4. ضرورة تقديم دورات تدريبية ودورات تكوينية للموظفين لكيفية تشغيل واستخدام التكنولوجيا الحديثة.
5. العمل على نشر ثقافة تكنولوجيا المعلومات والاتصال و توفير بنية تحتية من أجهزة ومستلزمات حديثة.

6. ضرورة نشر ثقافة الوعي لدى المواطنين وتوليد الامن لتطبيق الاستخدام الأمثل لهذه التكنولوجيات.
7. توفير الكوادر المتخصصة في مجال البرمجيات واستخدام الأجهزة المتطورة ومعالجة المشاكل التي يمكن أن تحدث بها.

# الفهرس

## الفهرس

الصفحة	المحتويات
I	الإهداء
II	الشكر و التقدير
III - IV	الملخص
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الاشكال
أ- ج	مقدمة عامة
<b>26 - 1</b>	<b>الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء الخدمات العمومية</b>
2	مقدمة الفصل الأول
<b>12-3</b>	<b>المبحث الأول :ماهية الإدارة الالكترونية</b>
5 -3	المطلب الأول: نشأة وتعريف الإدارة الالكترونية:
6 -5	المطلب الثاني: مبادئ وخصائص الإدارة الالكترونية
10-6	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الإدارة الالكترونية
<b>14-10</b>	<b>المبحث الثاني : اساسيات الإدارة الالكترونية</b>
11-10	المطلب الأول: عناصر الإدارة الالكترونية
12-11	المطلب الثاني: وظائف الإدارة الالكترونية
13-12	المطلب الثالث: عوائق الادارة الالكترونية
14	المطلب الرابع: مزايا وعيوب الإدارة الإلكترونية
<b>26-15</b>	<b>المبحث الثالث: ماهية الخدمات العمومية</b>
16-15	المطلب الأول: تعريف و خصائص الخدمة العمومية
18-17	المطلب الثاني: أهمية واهداف الخدمة العمومية
20-18	المطلب الثالث: مبادئ و أنواع الخدمة العمومية
21	المطلب الرابع : معايير الخدمة العمومية
<b>25 - 22</b>	<b>المبحث الرابع: دور الادارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية</b>
23-22	المطلب الاول: متطلبات الادارة الالكترونية من أجل تحسين أداء الخدمة العمومية
24	المطلب الثاني: دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمة
25-24	المطلب الثالث: أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على ترقية الخدمة العمومية
<b>26</b>	<b>خلاصة الفصل الأول</b>

46 - 27	الفصل الثاني: دراسة حالة الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمات العمومية
27	مقدمة الفصل الثاني
30 - 28	المبحث الأول: لمحة عن بلدية القنطرة ولاية بسكرة
28	المطلب الأول: تعريف بالبلدية
28	المطلب الثاني: الموقع الجغرافي للبلدية
30-29	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبلدية
41-31	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
32-31	المطلب الأول: أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة
38-32	المطلب الثاني: مجتمع و عينة الدراسة و الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة.
40-38	المطلب الثالث: صدق و ثبات أداة الدراسة
41-40	المطلب الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي
57-41	المبحث الثالث: تحليل و تفسير نتائج الدراسة
42-41	المطلب الأول: تحليل عبارات محور الأول: تمتلك البلدية الأدوات التكنولوجية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
44-43	المطلب الثاني: تحليل بيانات محور تحسين أداء الخدمة العمومية.
47-44	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات و تفسير النتائج
48	خلاصة الفصل الثاني
50-49	خاتمة عامة
52-51	فهرس المحتويات
54-53	قائمة المراجع
75-55	الملاحق

# قائمة المراجع



## قائمة المراجع:

### أولاً: بالنسبة للكتب

1. سعد غالب ياسين. (2005). الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية. معهد الإدارة العامة. السعودية.
2. محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، (2011). المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة. دار صفاء لنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
3. محمود عبد الفتاح رضوان. (2013). الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها الوظيفية. المجموعة العربية لتدريب والنشر. مصر. القاهرة.

### ثانياً: بالنسبة للمقالات

4. سليمة بن حسين. (2014). دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية. قسم العلوم السياسية جامعة الجزائر 03. العدد 07 جويلية 2014.
5. غريبي علي. رينوبة الأخضر. (2016). اصلاح الخدمة العمومية من خلال الإدارة الالكترونية وآفاق ترشيدها. مجلة العلوم الإسلامية والحضارة. مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة. العدد 03 أكتوبر 2016.
6. غنية نزي. (2016). دور الإدارة الالكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية. مجلة العلوم القانونية والسياسية. جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي. العدد 12 جانفي 2016.
7. كريمة لعرايبي. (2019). تحسين أداء الخدمة العمومية في الجزائر وفق مقاربة التسيير العمومي الحديث. مجلة افاق علمية. قسم العلوم السياسية. كلية الحقوق والعلوم السياسية. المجلد 11 العدد 03 جوان 2019.

### ثالثاً: المذكرات والاطروحات

8. العمودي مينة. (2017). واقع وآفاق تطبيق الإدارة الالكترونية في ترقية الخدمات. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر بسكرة.
9. النباهين ريماء، عبيد مريم. (2015). أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات ميل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال. جامعة الجيلالي بونعامة. خميس مليانة.
10. باحموا مصطفى، عزيزي عبد القادر. (2019). المرفق العام ورهان تحسين الخدمة العمومية في الجزائر. مذكرة لنيل شهادة الماستر في القانون الإداري. قسم الحقوق. كلية الحقوق والعلوم السياسية. جامعة أحمد دراية. أدرار.
11. جيحج فايزة. (2018). جودة الخدمات الالكترونية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات. أطروحة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة الدكتوراه علوم تخصص علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. بسكرة.
12. ساسي مريم. (2016). الإدارة الالكترونية دراسة مقارنة. مذكرة تخرج نيل شهادة الماستر في القانون العام تخصص إدارة ومالية. جامعة آكلي محمد أولحاج-البويرة.

13. رحمانى سناء (2017). دور الإدارة الالكترونية في تحسين تسيير المؤسسة. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه قسم علوم التسيير . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر بسكرة.

14. طلاش قريد، أيجري عبد النور. (2019). أزمة الخدمة العمومية في ظل النظام الإداري الجزائري من 2004 الى 2019 دراسة حالة بلدية تيوي وزو. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية. جامعة مولود معمري. تيزي وزو.

15. عشور عبد الكريم. (2010). دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة في الولايات المتحدة الأمريكية. مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص الديمقراطية والرشادة. كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة منتوري قسنطينة.

16. عبان عبد القادر. (2015). تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر. أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة.

#### رابعاً: بالنسبة للمؤتمرات والمحاضرات

17. شيبوتي راضية. (2020). محاضرات في المناجمنت العمومي. محاضرات أُلقيت على طلبة سنة ثانية ماستر علوم إدارية. كلية الحقوق والعلوم الإدارية. جامعة الاخوة منتوري. قسنطينة.

الملاحق

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

## الاستبيان :

السنة: ثانية ماستر اقتصاد و تسيير مؤسسات

الطالبة : بوهالي أشواق

الإدارة الالكترونية و دورها في تحسين أداء الخدمة العمومية

دراسة حالة: بلدية القنطرة - ولاية بسكرة -

إنه ليزيدنا شرفا أن تشارك معنا في إعداد بحث ميداني أكاديمي في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل متطلبات شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسات.

وعليه نلتمس منكم ملئ هذا الإستبيان بدقة و تأني كون المعلومات التي تفيدوننا بها تساعدنا في إنجاز المذكرة .

ونؤكد لكم أننا ملتزمون بالحفاظ على السرية التامة فيما يخص إجاباتكم التي تفضلتم بها و لن نستخدم إال في إطار البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

الموسم الجامعي : 2020 - 2021

## البيانات الشخصية:

يرجى وضع علامة (X) أمام كل عبارة

- 1/:الجنس: ذكر  أنثى
- 2/: السن: من 20 سنة الى 30 سنة  من 30 سنة الى 40 سنة
- من 40 سنة الى 45 سنة  من 45 سنة فما فوق
- 3/: المستوى الدراسي: ابتدائي  متوسط  ثانوي
- جامعي  ليسونس  ماجستير
- 4/: الرتبة: عون اداري  عون اداري رئيسي  ملحق رئيسي
- متصرف  متصرف رئيسي  ملحق رئيسي
- تقني اعلام الى  تقني سامي
- 5/: عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 سنة الى 10 سنوات
- من 10 سنوات الى 15 سنة  من 15 سنة فما فوق

## البيانات الموضوعية:

المحور الأول: تمتلك البلدية الأدوات التكنولوجية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية

الرقم	العبارات	موافق	غير متأكد	غير موافق
01	لدى البلدية أجهزة ومعدات تكنولوجية متطورة وملائمة لتوظيف الإدارة الإلكترونية.			
02	تسعى البلدية لتطوير برمجيات مختلفة تساهم في توظيف الإدارة الإلكترونية.			
03	توفر البلدية التقنيات الحديثة اللازمة لتحقيق الخدمات الإلكترونية.			
04	تحرص البلدية على تبني كل ما هو جديد في البرامج والتطبيقات.			
05	تحمل البلدية البرمجيات والتطبيقات المضادة للفيروسات لحماية المعلومات والبيانات.			
06	توفر البلدية الخبرات اللازمة لأمن البيانات لمنع أي اختراق غير مشروع للمعلومات.			
07	تستبدل البلدية كلمات السر الخاصة بالموظفين بشكل دوري.			
08	تمتلك البلدية آلية لاستعادة البيانات في حالة تلفها أو تعطل الحاسبات الآلية.			

المحور الثاني: مدى تطبيق الإدارة الالكترونية و دورها في تحسين أداء الخدمة العمومية

الرقم	العبارات	موافق	غير متأكد	غير موافق
09	تساهم الإدارة الالكترونية في توفير المعلومات اللازمة لتقديم أفضل للخدمة العمومية			
10	تزيد الإدارة الالكترونية من الشفافية بين المواطنين و الموظفين			
11	توفر الإدارة الالكترونية الوقت في استخراج الوثائق و التنقل بين المكاتب			
12	تقلل الإدارة الالكترونية من التزاحم في الشبايبك			
13	تساهم الإدارة الالكترونية في الحد من مظاهر الفساد الإداري و القضاء على البيروقراطية			
14	تؤدي الإدارة الالكترونية الى تحسين جودة الخدمات المقدمة			
15	ينتج عن استخدام الإدارة الالكترونية تقليل عدد المكاتب و تقليص عدد العمال			
16	معالجة المعلومات الكترونيا يقلل من الأرشيف الورقي			
17	الإدارة الالكترونية تخفض تكاليف المعاملات الإدارية			
18	تقلل الإدارة الالكترونية من إمكانية وجود أخطاء في المعلومات و المعاملات الإدارية			

