



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم الاقتصادية



الموضوع

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية

دراسة حالة بالمؤسسة العمومية بلدية سيدي عقبة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير مؤسسات

الأستاذ (ة) المشرف (ة)

- دلال نور الدين

اعداد الطالب (ة)

- بلال بلوافي

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	-أستاذ محاضر (أ)	- د.إلياس غقال
بسكرة	مشرفا	- أستاذ محاضر (أ)	- د. دلال نور الدين
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر (ب)	- د.مجدولين دهينة

الموسم الجامعي: 2020 - 2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم الاقتصاد



الموضوع

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية

دراسة حالة بالمؤسسة العمومية بلدية سيدي عقبة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم الاقتصاد

تخصص: إقتصاد وتسيير مؤسسات

الأستاذ (ة) المشرف (ة)

- دلال نور الدين

اعداد الطالب (ة)

- بلال بلوافي

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	-أستاذ محاضر (أ)	- د. إلياس غقال
بسكرة	مشرفا	-أستاذ محاضر (أ)	- د. دلال نور الدين
بسكرة	مناقشا	-أستاذ محاضر (ب)	- د. مجدولين دهينة

الموسم الجامعي: 2020 - 2021

اهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى والدي الحبيبة أطال الله في عمرها

إلى والدي وسندي في الحياة

إلى ينايع الصدق الصافية إخوتي :سليمة ،عادل ،طارق

رضا، عقبه، أمال،أكرم.

إلى جميع أصدقائي :أيمن جابر دغنوش ، عبد الله ،بشير ، وليد .

إلى جميع زملائي وزميلاتي بقسم العلوم الإقتصادية

إلى كل من ساعدني في اتمام هذا البحث من قريب أو

من بعيد

الحمد لله رب العالمين الذي وفقنا في إنجاز هذا

العمل وأنار دربنا في الحياة ورعانا بلطفه وجوده

وكرمه.

ملخص :

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

وقصد ضمان خدمة الإدارة الإلكترونية لابد من نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية للخدمات لدى المواطنين، وإعادة البنية التحتية للمؤسسات وفق ما يتلاءم مع البيئة العصرية.

حيث تهدف هذه الدراسة إلى البحث في مختلف جوانب الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية التي أصبحت محل اهتمام كل المؤسسات الإدارية وغيرها. وحاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على أهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات الاتصالات خاصة شبكة الإنترنت باعتبارها أهم وسيلة تعتمد عليها الإدارة في تقديم خدماتها من جهة، ومن أكثر التكنولوجيات التي يلجأ إليها المواطن عند رغبته في الحصول على الخدمة من جهة أخرى، وقد أجريت الدراسة في بلدية سيدي عقبة ولاية بسكرة على جميع عمال مصلحة الوثائق البيومترية على مستوى البلدية، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل الظاهرة انطلاق من التساؤلات المطروحة في الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية ، تحسين الخدمة العمومية.

Résumé :

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

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

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

Nous avons tenté de cette étude de mettre en évidence les principales applications de gestion électronique de latechnologie de l'information tels que les télécommunications, en particulier d'Internet comme principal moyen par l'administration dans lafourniture de services d'une part, et de plus les techniques qui ont recours aux citoyens lorsqu'il souhaitait obtenirla fonction d'autre part, ont été effectués dans la municipalité deouledaissa mandat générateurs de tous les travaux de l'intérêt des documents biométrique au niveau municipal, où nous avons adopté la méthode de descriptif des travaux d'analyse dans la description et l'analyse du phénomène de départ des questions soulevées dans l'étude.

Key words: E-gouvernance , améliorer la performance de la fonction publique

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
17	الفرق بين التخطيط الإلكتروني والتقليدي	01-01
19	الانتقال من التنظيم التقليدي إلى الإلكتروني المكونات الهيكل التنظيمي	02-01
58	عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والقابلة للمعالجة	01-03
59	يوضح متغيرات الدراسة	02-03
60	يوضح مجال المتوسط الحسابي المرشح لكل مستوى (مقياس ليكارت) المتوسط الحسابي	03-03
61	معامل الثبات للمؤسسة العمومية باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	04-03
62	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس في المؤسسة محل الدراسة	05-03
62	توزيع عينة الدراسة حسب العمر في المؤسسة محل الدراسة	06-03
63	توزيع عينة الدراسة حسب التحصيل العلمي في المؤسسة محل الدراسة	07-03
63	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة في المؤسسة محل الدراسة	08-03
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة العمومية بلدية سيدي عقبة	09-03
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة العمومية بلدية سيدي عقبة	10-03
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة العمومية بلدية سيدي عقبة	11-03
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة العمومية بلدية سيدي عقبة	12-03
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة العمومية بلدية سيدي عقبة	13-03
68	العلاقة الارتباطية بين جميع الأبعاد	14-03
69	يوضح قيم معاملات خط الانحدار للمؤسسة العمومية	15-03
69	يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين في تحسين أداء الخدمة العمومية حسب الجنس	16-03
70	يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين في تحسين أداء الخدمة	17-03

	العمومية حسب العمر	
70	يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين في تحسين أداء الخدمة العمومية حسب المستوى التعليمي	18-03
70	يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين في تحسين أداء الخدمة العمومية حسب الخبرة	19-03

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
13	خصائص الإدارة الالكترونية	01-01
19	القيود الخمسة في التنظيم التقليدي	02-01
21	الرقابة التقليدية والرقابة الالكترونية	03-01
23	التطور نحو القيادة القائمة على الزبون	04-01
26	خطوات إدخال الإدارة الالكترونية	05-01

المقدمة

المقدمة

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

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

الإشكالية:

إلى أي مدى تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية ؟

وفي مضمون الإشكالية نطرح الأسئلة التالية:

- ❖ ما هو مستوى تطبيقها لإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية؟
- ❖ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الإدارة الإلكترونية وتحسين أداء الخدمة العمومية؟
- ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء الخدمة العمومية؟

فرضيات الدراسة

- 1- هناك مستوى عالي في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الإدارة الإلكترونية وتحسين أداء الخدمة العمومية
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء الخدمة العمومية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة).

أسباب اختيار الموضوع

تتمثل أهم الدوافع لاختيار الموضوع ما يلي

أسباب ذاتية: الميول الشخصي لمثل هذه المواضيع وروح الفضول في الاكتشاف في خبايا الموضوع.

وكذا إعلام المؤسسات الجزائرية بأهمية الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمات العمومية من تسهيلات وأنجاز في المعاملات للمواطنين.

أسباب موضوعية: حكم التخصص العلمي المدرس الذي يتماشى مع الموضوع

الحداثة: اعتبار الموضوع من أهم المواضيع الحديثة الذي يفرض نفسه على الساحة العلمية والعملية لأنه يواكب التطورات الحديثة.

أهداف الدراسة :

يسعى موضوع الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- تسليط الضوء على دور الإدارة الالكترونية في المؤسسة المدروسة بلدية سيدي عقبة وكذا التعرف على المحاسن التي تقدمها الإدارة الالكترونية للخدمات العمومية
- أبرز أهمية الإدارة الالكترونية وزيادة فعاليتها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات وذلك في تقديم الخدمات للمؤسسة وكذا التعرف على الخدمات التي تقدمها المؤسسة لزيائنها
- التعرف على مختلف تكنولوجيات المستخدمة في المؤسسة من اجل الارتقاء بخدماها
- أثار الرصيد المكتبي في البحوث الحديثة خاصة فيما يتعلق بموضوع الإدارة الالكترونية وعلاقتها بالخدمة العمومية.

أهمية الدراسة

أن موضوع دور الإدارة الالكترونية في مصلحة الوثائق البيومترية بلدية سيدي عقبة له أهمية بالغة من حيث الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية وكذا التحول من معاملات ورقية إلى الالكترونية يعتبر من أهم التطورات التي تسعى الجزائر لمواكبتها من خلال عصرة الإدارة للحاق بالتحولات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبالتالي تكمن أهمية دراستنا في معرفة دور الإدارة الالكترونية في مصلحة الوثائق البيومترية.

حدود الدراسة

حدود مكانية: حيث تم حصر الحدود المكانية في ولاية بسكرة بلدية سيدي عقبة

حدود زمنية: حيث امتدت من شهر ماي 2021 إلى غاية منتصف شهر جوان 2021

حدود البشرية: يتكون المجتمع المستهدف لدراسة 50 شخص بالاعتماد على العينة العشوائية وقد تم توزيع الاستبيان عليهم زيارات ميدانية لأفراد عينة البحث

متغيرات الدراسة

تعالج الدراسة الحالية المتغيرات التالية:

❖ **المتغيرات الرئيسية:** المتغير المستقل (الإدارة الالكترونية)، والمتغير التابع (تحسين أداء الخدمة العمومية)

❖ **المتغيرات الوسيطة :** (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة)

منهج البحث والأدوات المستخدمة :

بحكم طبيعة الموضوع يمكننا الاعتماد على المنهج الوصفي تحليلي في شقه نظري، وأسلوب دراسة حالة في شق تطبيقي

منهج الدراسة: كما أسلفنا الذكر أن بحثنا يعتبر من المواضيع الحديثة الذي سيساد في إنشاء رؤية جديدة في علم الإدارة ، ويدعم استخدام الإدارة الالكترونية، كأسلوب جديد في العمل وتقدم الأمثل للخدمات العامة بما يخدم البيئة العصرية ، وعلى هذا الأساس تفرض علينا طبيعة الموضوع استخدام.

المنهج الوصفي التحليلي : بهدف الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر الإشكالية، وذلك بإظهار مختلفة الجوانب النظرية للموضوع، وكذا بهدف الوصف الدقيق والتفصيلي لظاهرة ، ثم تحليل والاستنتاج للحصول على نتائج علمية بطريقة موضوعية.

الأدوات المستخدمة أهمها:

الاستبيان: وذلك من اجل المعلومات و البيانات الميدانية وتحليلها

بالإضافة إلى استخدام برنامج spss في المعالجة الإحصائية وبرنامج SXLE لرسم الأشكال والبيانات

مرجعية الدراسة:

في الجانب النظري من دراستنا ركزنا على المذكرات والمقالات العلمية بدرجة أولى أما في الجانب الميداني فقمنا بجمع البيانات من خلال استمارة الاستبيان والملاحظة والوثائق.

صعوبات البحث:

1- قلة المراجع التي تنصب حول هذا الموضوع

2- صعوبة تجاوب العمال مع الاستبيان بما في ذلك صعوبة استرجاع البيانات.

هيكل الدراسة:

نتطرق إلى ثلاثة فصول أساسية :

الفصل الأول: سنحاول من خلاله عرض ثلاثة مباحث أساسيين

المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية

المبحث الثاني: الإدارة الالكترونية: البنية والأساسيات

المبحث الثالث: التحول إلى أسلوب الإدارة الالكترونية

الفصل الثاني: سنحاول من خلاله عرض ثلاثة مباحث أساسيين

المبحث الأول: إطار مفاهيمي للخدمة العمومية

المبحث الثاني: الخدمة العمومية: بين عمليات الإصلاح الإلكتروني واستراتيجيات التغيير

المبحث الثالث: البلدية الإلكترونية مدخل للإصلاح العمومي

الفصل الثالث: سنحاول من خلاله عرض مبحثين أساسيين

المبحث الأول: طرق وأدوات الدراسة

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

تقديم الفصل:

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

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

وعلى ضوء هذا سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية، وسنتناول في المبحث الأول ماهية الإدارة

الإلكترونية.

أما المبحث الثاني فسنستحدث فيه عن بنية وأساسيات الإدارة الإلكترونية.

وأخيراً المبحث الثالث الذي سنتطرق فيه إلى التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

حاولنا من خلال هذا المبحث التطرق إلى معظم الجوانب التي لها صلة بالإدارة الإلكترونية من تعاريف وأهمية وخصائص، وحاولنا الفصل بين مفهومي الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية، مع التركيز على الإدارة الإلكترونية لأنها موضوع بحثنا.

المطلب الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية

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

- هي مدخل جديد يقوم على استخدام المعرفة والمعلومات، ونظم البرامج المتطورة والاتصالات، للقيام بالوظائف الإدارية وإنجاز الأعمال التنفيذية واعتماد الانترنت والشبكات الأخرى في تقديم الخدمات والسلع بصورة الكترونية، بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين العاملين في المنظمة وبينها وبين الأطراف الخارجية، مما يساعد على اتخاذ القرارات ورفع كفاءة الأداء وفعاليتها. (المهوشي، 2006، الصفحات 409-410)

وتشمل الإدارة الإلكترونية جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز، إلا أنها تتميز بقدرتها على خلق المعرفة بصورة مستمرة، وتوظيفها من اجل تحقيق أهدافها.

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

أما التعريف الذي تبناه الاتحاد الأوروبي فهو أنها: حكومة تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقديم الخدمات وقطاع الأعمال الفرصة للتعامل والتواصل مع الحكومة، باستخدام الطرق المختلفة للاتصال مثل الهواتف الفاكس البطاقات الذكية الأكشاك البريد الإلكتروني والانترنت، وهي تتعلق بكيفية تنظيم الحكومة نفسها في الإدارة والقوانين والتنظيم، ووضع إطار لتحسين وتنسيق طرق إيصال الخدمات وتحقيق التكامل بين الإجراءات. (world bank a- difinition of E- government "online")

أن الإدارة الإلكترونية هي استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية المتنوعة والمعلومات في تسيير سبل أداء الإدارات الحكومية لخدماتها العامة الإلكترونية teleservices، ذات القيمة والتواصل مع طالبي الانتفاع من خدمات المرفق العام بمزيد من الديمقراطية، من خلال تمكينهم من استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية عبر بوابة واحدة . (الفيلكاوي، صفحة 50)

كما تعرف أنها إطار عام ومنظومة تقنية متكاملة، تختلف عن الممارسات التقليدية للإدارة العادية، إذ أنها تشمل تحولا كبيرا في العمل يمثل الأنشطة الحياتية في الدولة، من تقديم خدمات أفضل من تلك التي تؤديها الإدارة التقليدية أصلا. وهناك من يعرفها على أنها تقوم على مبدأ التكامل الإلكتروني للمعلومات المختلفة بين المنظمات والعمليات التي تحكم الفعاليات، كما تشمل إدارة

المنظمة، والتفاوض التجاري والعقود، والإطار التنظيمي، والتشريعات، وكذلك التسويات المالية والضرائب . (المغربي و آخرون، 2007، صفحة 11)

أما في معناها الحديث هي استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة والتنظيم، فهي أيضا تشكل حالة للتكامل التام للعلاقات بين المستويات الإدارية في البيئة التنظيمية، من خلال التعامل الفوري والآلي مع الجميع لتحقيق الأهداف المشتركة، وضمان مصالح المنظمة والعملاء.

الإدارة الإلكترونية هي عملية مكنة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على كافة التقنيات المطلوبة للوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها الإدارة الحديثة في تقليل استخدام الأوراق، وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين، والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقا. (عبد الرزاق و حسن السالمي، 2005، صفحة 235)

وتعرف أيضا على أنها منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها الكترونيا عبر الشبكات وإذا اقتبسنا التعريف الكلاسيكي للإدارة باعتبارها وظيفة انجاز الأعمال من طرف الآخرين فيمكننا القول أن الإدارة الإلكترونية هي وظيفة انجاز الأعمال باستعمال النظم والوسائل الإلكترونية.

لذلك يمكننا القول أن الإدارة الإلكترونية تقوم بوظيفة ديناميكية مستمرة، من أجل تحسين وتسريع انجاز الأعمال، من خلال استخدام شبكات الاتصال وعلى رأسها الانترنت . (غالب ياسين، 2005، صفحة 22)

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

المطلب الثاني: الفرق بين الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية هي إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أكمل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنها (الإدارة الخاصة منهم)، مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة، من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار الكتروني حديث، من اجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيق للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة.

الحكومة الإلكترونية : هي المصلحة أو الجهاز الحكومي الذي تستخدم التكنولوجيا المتطورة، وخاصة الحاسبات الآلية وشبكات الانترنت و الاكسترنت والانترنت، التي توفر المواقع الإلكترونية المختلفة الدعم وتعزيز الحصول على المعلومات والخدمات الحكومية وتوصيلها للمواطنين ومؤسسات الأعمال في المجتمع، بشفافية وكفاءة وبعدالة عالية . (مبروك إبراهيم، 2012، الصفحات 323-324)

ونظرا إلى انقسام الآراء انقساما كبيرا حول هاذين المفهومين، فبعض المفكرين والمهتمين يرى أنها إدارة وليست حكومة، ولدى هؤلاء أسبابهم، وبعضهم الآخر يرى أنها حكومة وليست إدارة، وعند تتبع وقائع ذلك الاختلاف النظري الاصطلاحي تبين

أن لدى بعضهم قناعة بأن الحكومة الإلكترونية جزء من تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وان تعبير الإدارة الإلكترونية أكثر اتساعاً ورحابة من تعبير الحكومة الإلكترونية، وان الإدارة الإلكترونية بمثابة مضلة كبيرة تدخل تحتها تطبيقات مختلفة منها: التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية، ووجهة نظر هؤلاء أن تعبير الإدارة الإلكترونية هو الأصل الذي تتفرع منه بقية التعريفات، وانه اشمل وأعمق، وحجة هذا الفريق انه لا حكومة من دون إدارة، وعليه من وجهة نظرهم فلا حكومة الكترونية من دون إدارة الكترونية .

ويضيف هؤلاء إلى أدلتهم على محدودية اصطلاح الحكومة الإلكترونية وعدم دقته، أن الذين يرشحون هذا الاصطلاح للتداول ويستخدمونه بديلاً للإدارة الإلكترونية غاب عنهم أن حكومة ما من حكومات العالم لا يمكنها بحال من الأحوال أن تنجز جميع أعمالها المنوطة بما عن طريق الانترنت أو

حتى الانترنت، فموارد البلاد وأعمالها وبعض معلوماتها ذات الطبيعة الخاصة والحساسة لا يمكن تداولها عن طريق الشبكة العالمية، ومن هذا المنطلق يرى أصحاب هذا الرأي عجز مصطلح الحكومة الإلكترونية عن تحقيق المفهوم العام المراد منه، وبقي تعبير الإدارة الإلكترونية الأدق تعبيراً عن إجراءاتها وممارساتها. (الحسن، 2011، الصفحات 52-54)

أن استخدام مصطلح الحكومة الإلكترونية يرتبط بعلاقة الأنشطة التي تقوم بها الدولة تجاه المواطنين بشكل عام، والدوائر ذات العلاقة المباشرة أنشطتها، إذ تعد عملية إدارة مختلف الأنشطة ونظم علاقاتها بين مختلف الحلقات ذات الصلة، وتطوير أداء الإدارة الحكومية إنما يكون من خلال الإدارة الإلكترونية في القطاع الحكومي.

وقد ذاع استعمال مصطلحي الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية في السنوات الست الأخيرة في العديد من البلدان الصناعية والاتحاد الأوروبي وبعض البلدان العربية، ولا يقف الأمر عند القطاع الحكومي فحسب في تطبيق مفهوم الإدارة أو الحكومة الإلكترونية وإنما يمكن أن يساهم القطاع الخاص كذلك في دعم الإدارة الإلكترونية، ولاسيما وان الألفية الثالثة تشهد تحولات واسعة وسريعة نحو خصخصة الإدارة الإلكترونية ولو بشكل جزئي، قد توصلت الدراسات إلى أن العلاقة بينهما هي علاقة الجزء بالكل، فالإدارة هي الجزء وتعني تحويل جميع العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة الكترونية باستخدام التطورات التقنية الحديثة، العمل الإلكتروني أو الإدارة بلا ورق وتعمل الإدارة الإلكترونية على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة، وبعبارة أخرى أن تطبيقها مقتصر على حدود المنظمة فحسب.

أما الحكومة الإلكترونية فهي تمثل الكل، وتعني بها العمليات التي يتم من خلالها الربط بين المنظمات التي تطبق الإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال التشغيل الحاسوبي ذي التقنية العالية، وهذا يعني أن الإدارة الإلكترونية هي مرحلة سابقة من الحكومة الإلكترونية .

ويقصد بالإدارة الإلكترونية إدارة الأعمال الحكومية بلا ورق، فهي تشمل مجموعة من الأساسيات حيث يوجد الورق ولكن لا نستخدمه بكثافة، ولكن يوجد الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية، إدارة بلا مكان، وتعتمد بالأساس على التليفون المحمول، إدارة بلا زمان فالعالم أصبح يعمل في الزمن الحقيقي أربعة وعشرون ساعة في اليوم.

ومن سمات الإدارة الإلكترونية عدم وجود علاقة مباشرة بين طرفي المعاملة، وعدم وجود دعائم أو أرضية، ووجود وثائق ودعم إلكترونية والتفاعل الجمعي أو المتوازي بين عدة أطراف في وقت واحد، وإمكانية تنفيذ كافة المعاملات إلكترونياً، والاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحويلها لتكون الوسط الأساسي للعمل.

والحكومة الإلكترونية أو الإدارة الإلكترونية أو الحكومة الذكية وكلها مصطلحات ظهرت في الوقت الحالي قرينة بتطور ثورة المعلومات والتكنولوجيا الرقمية، بما فيها تزايد استخدام الحاسب الآلي وشبكاته وكافة تطبيقاته، الأمر الذي أدى إلى اتصال الجهات الحكومية أو الخاصة ببعضها البعض في نطاق المكان الواحد أو في أماكن متعددة، وذلك عن طريق شبكات اتصال أدت إلى تكوين وحدة حاسوبية واحدة، ومن ثم أصبحت بمثابة البنية التحتية للحكومة الإلكترونية أو الإدارة الإلكترونية. (القدوة، 2010، الصفحات 22-24)

المطلب الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونية

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

1- انبثاق ثورة المعلومات والمعرفة: نحن نعيش في عصر انفجار المعلومات والمعرفة، وتتابع موجات تولدها وتراكمها بوحدة زمنية غير ملموسة، تعجز كل القدرات الإنسانية على ضبطها والإمام بها، وتعبّر عن ثورة المعلومات والمعرفة ظاهرة انبثاق العالم الرقمي والتطور النوعي المستمر في نظم وتقنيات المعلومات وشبكات الاتصالات وتحويل العالم إلى قرية كونية مضغوطة وصغيرة ولكنها مفتوحة الأفق وغير واضحة المعالم.

لقد استطاعت الثورة المعلوماتية وما رافقها من تكنولوجيا حديثة للاتصال آن تلغي كلا من الزمان والمكان، فالإتصال أصبح آتياً وفوري فالأقمار الصناعية بشبكاتها المجهزة بالحاسوب استطاعت نقل الصوت والصورة معا.

2- فرص وتحديات تكنولوجيا المعلومات: أن ثورة تكنولوجيا المعلومات تمثل السمة الأساسية لانبثاق القرن الواحد والعشرين، كما تمثل إطلالة على مستقبل العلم والثقافة والحضارة الإنسانية، لقد تجلّت ثورة تكنولوجيا المعلومات في أفكار وقدرات وطاقت جديدة من الإبداع والخلق والابتكار في استخدام الحاسوب وتطوير قدراته وسرعة معالجته ومساحة تخزينه واصطناع ذكائه. (غالب ياسين، 2005، الصفحات 35-36)

3- ثورة الأعمال (الانترنت): إذا كانت تكنولوجيا المعلومات حسب تقديرات علماء المعلوماتية هي القوة التي سوف تحول الألفية الثالثة إلى أعظم ازدهار في التاريخ، فالانترنت هي أكبر تقدم تكنولوجي منذ اختراع آلة الطباعة قبل 500 عام، فتكمن أهمية شبكة الانترنت وتأثيرها بالنسبة للإدارة الدولية، نذكر مثلاً أن قيمة ما ينفقه قطاع الأعمال هو 470 بليون دولار تخصص لشراء المنتجات والخدمات من خلال شبكة المعلومات العالمية، فهذا الانفجار الهائل في استخدام شبكة الانترنت أدى إلى ظهور نماذج جديدة للأعمال لم تكن معروفة في السابق، مثل نماذج أعمال شركات amazon . com / e . trade / Schinab/ Google/Yahoo وغيرها.

4-العولمة : من أكبر التحديات التي تواجه المجتمع العربي في هذا العقد هو ظاهرة العولمة بكل أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية وغيرها، وتتجلى هذه الأبعاد في اندماج اقتصاديات العالم واتساع دائرة الاعتماد المتبادل في أنشطة الأعمال الدولية التجارة الدولية.

كما أن أهم محركات العولمة وأكثر أدواتها تأثيراً تأتي مصادرها من الانترنت وتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

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

5- التغيرات الجذرية المستمرة في بيئة الأعمال: إذا أخذنا تكنولوجيا المعلومات نجد أن التغيرات التي أحدثتها في بيئة الأعمال ليس لها حدود، وهي متصاعدة القوة في التأثير الشامل على المنظمات والأفراد والجماعات، واليوم نشهد تحول المنظمات التقليدية إلى منظمات قائمة على المعلومات، كما تستخدم تكنولوجيا المعلومات لخلق تغيرات مهمة في أنماط العمل، وفي مقدمة هذه التغيرات تحول المنظمات من الهياكل الهرمية المنضبطة التي توجه من خلال وحدة القيادة والسيطرة إلى منظمات مرنة وبسيطة ومتكيفة مع التغيرات الداخلية والخارجية. (غالب ياسين، 2005، صفحة 37)

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

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

1- تعيين الإدارة الإلكترونية شركاتها ومؤسساتها على الاستجابة السريعة لما تحتاج إليه الأسواق من منتجات ذات مواصفات معينة، بفعل قاعدة المعلومات التي توفرها تلك الإدارات شركاتها ومؤسساتها عن رغبات السوق وأسعارها.

2- تتمتع الإدارات الإلكترونية بفعالية عالية في تخفيض النفقات الطائلة التي تتكبدها الشركات والمؤسسات على تجهيز المتاجر وتشغيلها.

3- تسهم الإدارات الإلكترونية في زيادة القدرة التنافسية لدى الشركات أو المؤسسات، من خلال وقوفها الدائم على احتياجات الأسواق ومعرفة رغبات المستهلكين وإشباع تلك الرغبات والاحتياجات.

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

- تردي مستوى خدمات كثير من تلك الإدارات وتعقيدها إلى الدرجة التي تستدعي الحاجة إلى تبسيط إجراءاتها وجعلها أكثر سلاسة ومرونة، وتسهيل تقديمها للمواطنين . (الحسن، 2011، الصفحات 62-63)

- تحتاج الإدارات الحكومية إلى حوض تجرية الإدارة الالكترونية، لزيادة قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على المشاركة في حركة التجارة العالمية.

- تخفيف عبئ إيجاد فرص جديدة للعمل عن كاهل الدولة، بفتح الباب أمام فرص العمل الحر الخارجه بتشجيع المشروعات الصغيرة وتسويق منتجاتها .

- تختصر الإدارة الالكترونية وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة، وتسهل الاتصال بين إدارات الأجهزة الحكومية ومنظمتها، وتوفر الدقة والوضوح في العمليات الإدارية وترشد استخدام الأوراق في المعاملات. (الحسن، 2011، صفحة 64)

المطلب الرابع: خصائص الإدارة الإلكترونية

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

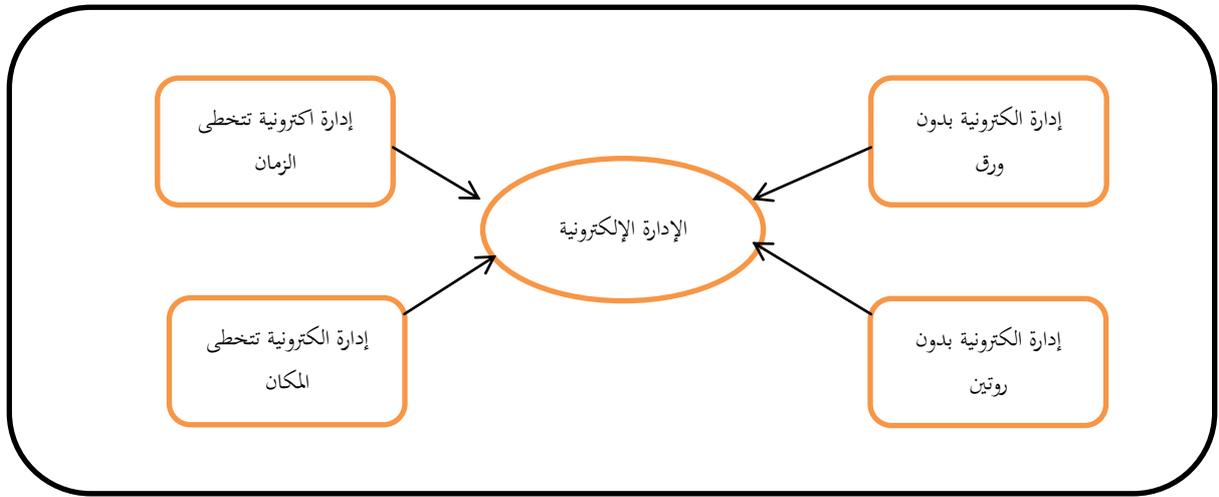
- 1) استعمال تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات في أداء الأعمال وتقديم الخدمات.
- 2) تأكيد رفع الكفاءة في الأداء وتحقيق الفاعلية في التعامل .
- 3) القضاء على البيروقراطية والهرمية في التنظيم. تبسيط إجراءات العمل ووضوحها وتقليل الاستعمال الورقي . (المغربي وآخرون، 2007، صفحة 13)
- 4) إنها إدارة بلا ورق، أي تعتمد على البريد الالكتروني والأرشيف الالكتروني والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات الالكترونية ونظم المتابعة الالكترونية .
- 5) إدارة بلا مكان تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الالكترونية واستخدام التليفون المحمول والعمل عن بعد والتعامل مع المؤسسات الافتراضية Virtual .
- 6) إدارة بلا زمان تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة ولا تتقيد بحدود زمنية .
- 7) تقوم بالاعتماد على النظم المتطورة والبعد عن التنظيمات الجامدة حيث المؤسسات الشبكية والذكية، والتي تقوم على أساس المعلومات والمعرفة .
- 8) إدارة الملفات والوثائق بدلا من الحفظ والكتابة .
- 9) استخدام البريد الالكتروني والصوتي بدلا من الصادر والوارد .
- 10) تتميز بالابتكارية والعالمية حيث تعتمد على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال .
- 11) تحتاج إلى أنظمة الكترونية مثل أنظمة التحصيل المجمع والخدمة عن بعد والشراء الالكتروني.
- 12) وأنظمة المتابعة الفورية، وأنظمة تخطيط الموارد ونقاط البيع الالكتروني والتجارة الالكترونية والبنوك الالكترونية... .
- 12) تهتم باكتشاف المشاكل بدلا من حلها .
- 13) التركيز على الإجراءات التنفيذية والانجازات. (رضوان م،، 2013، الصفحات 20-21)
- 14) إدارة الكترونية دون أوامر وروتين تقليدي، والتي تعتمد الشبكات الحاسوبية وشبكات الاتصالات اللاسلكية والتقنيات الذكية في إدارة وصنع القرار . (العاني و جواد، 2014، صفحة 187)

- 15) لا تقوم الإدارة الإلكترونية على مثل تلك الهياكل التنظيمية، ولا تعرف التسلسل الوظيفي المعمول به في دوائر الإدارة التقليدية، فهي إدارة لا تقوم على ممارسات الأفراد من موظفيها وجهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها، بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها في دوائرها حسب برامج معينة، ومن ضمن تلك البرامج ما يتيح الكفاءة في تقديم الخدمات العامة، فالكفاءة تأخذ عدة أشكال منها تخفيض الأخطاء وتحسين الدخل وأيضاً تخفيض التكاليف والتقليل من البيروقراطية، من خلال إعادة هندسة الإجراءات، مما يؤدي إلى تقليل الوقت المحدد لتحقيق الأهداف، وإعطاء الفرصة للموظفين للحصول على مهارات جديدة وتطوير أنفسهم.
- 16) **التسويق:** ويشمل التعرف على أفضل الطرق الممكنة للتعامل مع الأفراد والقطاع الخاص، وتنمية الإحساس لدى المواطنين بأهمية تمركز اهتمام الحكومة حوله، وبالتالي أهميته كمواطن له حقوق كما له واجبات.
- 17) تقديم خدمات جديدة ومتطورة: أن تقديم الخدمات بصورة أفضل هي من الدوافع الرئيسية للإدارة الإلكترونية، وتركز على تحسين خبرات الأفراد في التعامل مع الحكومة عند تقديمهم للطلبات أو الحصول على الخدمات، ويمكن تحسين هذه الخدمات من خلال الكفاءة.
- 18) **اللامركزية:** هو هدف تسعى إليه الدول ذات المساحة الجغرافية الكبيرة، مع وجود تجانس في نوعية الأفراد مع انه من الصعب على الحكومة الإلكترونية التأثير على المنظمات الكبرى التي اعتمدت على البيروقراطية .
- 19) **السيطرة الإدارية:** أن التقنية المستخدمة في مشروع الإدارة الإلكترونية تساعد على مضاعفة الرقابة الإدارية المستمرة والمباشرة، وتوقع الخلل وتبعب معاملات المواطنين والتقليل من البيروقراطية ويمنع احتكار الحكومة لصالح فئة معينة.
- 20) **طلب المواطنين:** وخاصة لدى جيل الشباب الذي تعود على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتي أصبحت جزءاً مهماً من روتين حياتهم. (حماد، 2007، صفحة 12)
- 21) **زيادة مساهمة المواطنين:** يطالب المدافعون عن الإدارة الإلكترونية بزيادة مساهمة المواطنين في الحكومة حتى تعطيم شعوراً بالمشاركة في اتخاذ القرار، أما من جانب الحكومة فيمكنها الاتصال مع المناطق النائية والأقليات وإرسال واستقبال المعلومات، وأيضاً فتح المجال لعمل لقاءات بين المواطنين من أجل توفير الفرص للأشخاص الذين لديهم نفس الاهتمامات والآراء وتبعب بينهما المسافات .
- 22) **الشفافية:** أن دعم الشفافية مرتبط بالفساد الحكومي، ويزيد من تعقيدات الإجراءات الروتينية ويجعل من الديمقراطية هدفاً مستحيلاً، ويزيد من حالات التشاؤم لدى المواطنين ويقلل من المساعدات الخارجية للدول، فالإدارة الإلكترونية تقلل من الرشوة وتزيد من الشفافية السياسية وتزيد من ثقة المواطنين بما .
- 23) **التنمية الاقتصادية:** لها علاقة مباشرة بالشفافية، فالدول التي تتطلع إلى التطوير الاقتصادي يكون لديها دافع للتأخر نحو مشروع الإدارة الإلكترونية، وخاصة إذا كانت تتطلع إلى جذب الاستثمارات الأجنبية وتحسين صورها أمام المستثمرين، فالإدارة الإلكترونية تحسن البيئة التحتية لتقديم الخدمات، وهذا جانب من جوانب التزامها بإجراء تغييرات للدخول إلى اقتصاد المعرفة. (حماد، 2007، صفحة 13)

24) لا تحتاج الإدارة الإلكترونية إلى الانتقال من أمكنتها وتكبد مشقة السفر، خاصة إذا كان هذا السفر بين دول في إمكان تلك الجهات الالتقاء إلكترونياً وعقد لقاءاتها ومحاضراتها ومؤتمراتها عبر قاعات الفيديو الإلكترونية، فيكون تبادل الخبرات واللقاءات والاحتكاك بين جهات العمل المختلفة حافزاً للتطور والتنمية، الأمر الذي يستنزف ويهدر كثيراً من موازنات الإدارات التقليدية وأصبح متاحاً في ظل الإدارات الإلكترونية بتكلفة لا تذكر .

25) الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعددين بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، مما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة بفعل تلك العوائق في ظل الإدارات التقليدية . (الحسن، 2011، الصفحات 76-78)

الشكل رقم: (01-01): خصائص الإدارة الإلكترونية



المصدر: حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص76

المطلب الخامس: أهداف الإدارة الإلكترونية:

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

- تقديم أعمال الخدمات وأكثرها كفاءة في التنفيذ مع التحقيق.
- توسيع مشاركة المواطنين .
- تثقيف المجتمع.
- تحديد فرص التعاون المستمر والتنسيق بينهم وبين الهيئات الحكومية .
- تقديم المشورة للوزارات الحكومية . (مبروك إبراهيم، 2012، صفحة 327)
- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية .
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقطة العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها .
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة .

- تقليل أوجه العرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة .
- البريد الإلكتروني بدلا من الصادات والواردات.
- اكتشاف المشاكل بدلا من المتابعة .
- التجهيز الناجح للإجتماعات . (حسين الوادي و آخرون، 2011، صفحة 291)
- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل العمل والتخصص به .
- إلغاء عامل المكان: إذ أنها إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات ، من خلال "الفيديوكونفرانس" ومن خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة
- التأكد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث، فالجودة كما هي في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة، ومن هنا تأتي الإدارة الإلكترونية لتأكيد على أهمية تلبية احتياجات العمل في الوقت والزمان الذي يكون فيه العمل محتاجا إلى الخدمة في أسرع وقت ممكن .
- محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية الحالية لتحسين الأداء الإداري التقليدي المتمثل في كسب الوقت والتقليل من التكلفة اللازمين لأنجاز المعاملات، وفق تصور مفهوم الإدارة الإلكترونية .
- إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة، والعمل على رفع كفاءتها ومهاراتها تكنولوجيا لربط الأهداف المنشودة للإدارة الإلكترونية كأداء والتطبيق .
- تقديم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتحريرها لكي تستجيب ومتطلبات الخدمات اللازمة بالحجم والنوعية لتحقيق الخدمات للإدارة الإلكترونية.
- تقديم الخدمات للمستفيدين بصورة مرضية وفي خلال أربعة وعشرين ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية.
- إلقاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التقليل منه إلى أقصى حد ممكن. (إبراهيم، 2010، الصفحات 51-52)
- تبسيط الإجراءات وتقليل كلفتها وإعطاء خدمة أكثر جودة .
- اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية .
- الدقة والموضوعية في العمليات المنجزة .
- التعلم المستمر وبناء المعرفة. (مبروك إبراهيم، 2012، صفحة 236)
- اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة .
- تسهيل إجراءات الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة .
- أن استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح يقلل استخدام الأوراق بشكل ملحوظ، مما يؤثر على عمل المؤسسة .
- كما أن تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها اغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق، مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن للتخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى. (عبد الرزاق و حسن السالمي، 2005، الصفحات 37-

المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية: البنية والأساسيات

يعتمد أسلوب الإدارة الإلكترونية على تكنولوجيا حديثة تتمثل في مجموعة من الأساسيات والبنى الإستراتيجية، سوف نعرضها فيما يلي:

المطلب الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية

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

1- الحواسيب وملحقاتها: Hardware : ينبغي على الإدارة قبل تعميم تطبيق التقنية في دوائرها أن تتأكد أن لديها القدرة المالية على توفير العدد المطلوب من أجهزة الحاسوب اللازمة التشغيل الموقع أو المواقع الإدارية التابعة لها، مع مراعاة الإمكانيات اللازمة توفرها فقد تحتاج بعض الإدارات إلى طابعات مثلا على اختلاف قدراتها ومواصفاتها وأحجامها وغيرها من الأجهزة الملحقة، كأجهزة فصل الألوان ووسائط التخزين ووسائط النقل والأقراص المدججة وأجهزة البصمة الإلكترونية إلى ما يصعب حصره من الأجهزة الملحقة التي تحتاج إليها الإدارة على اختلاف طبيعة عملها وما يلزم لذلك العمل. (الحسن، 2011، الصفحات 69-70)

2- البرامج: Software وتعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب تتوزع على فئتين رئيسيتين هما برامج النظام وبرامج التطبيقات وتضم برامج التطبيقات العامة مستعرضات الواب برامج إدارة النظام برامج الدعم الجماعي رسوم الحاسوب وقواعد البيانات أما برامج التطبيقات الخاصة فتكون بحكم طبيعتها متنوعة ومتباينة نذكر منها على سبيل المثال البرامج المحاسبية حزم البرامج المالية برامج التجارة الإلكترونية برامج تخطيط موارد المنشأة برامج إدارة المعلومات وغيرها . (غالب ياسين، 2005، الصفحات 31-32)

فيما يخص برامج إدارة النظام فهي في الواقع أكثر تعقيدا من الناحية التقنية مقارنة بغيرها من البرامج من هذه البرامج: نظم التشغيل نظم إدارة الشبكة مترجمات لغات البرمجة أدوات تدقيق البرمجة هندسة البرامج بمساعدة الحاسوب.

3- الشبكة الإلكترونية : وهي تلك الحزم من الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت والاكسترنات، وعلى شبكة الاتصال الخاصة بالإدارة، تحمل قاعدة البيانات والمعلومات التي يقوم عليها عمل الإدارة من قوانين وقرارات وبيانات وأفراد ومشروعات وملفات شخصية ومعاملات وغيرها من البيانات والمعلومات التي يتعامل معها موظفو الإدارة، فيدخل كل منهم إلى المواقع التي يسمح له بالدخول إليها عبر كلمة المرور الخاصة به، حتى يتمكن تحديد الخلل أو المسؤولية الخاصة بكل موظف، كما يقوم أيضا بقياس معدل أدائه، كما يمكن للأفراد مراسلة الإدارة عبر بريدها الإلكتروني، وتلك العمليات جميعها تدور من خلال شبكة الاتصال التي تستقبل جميع الأوامر التي ترد إليها من منسوبي الخدمة ومراجعيها، وتحتفظ الشبكة الإلكترونية في ذاكرتها بجميع تلك الأوامر والعمليات والبيانات التي ترد إليها من جميع الأطراف بتوقيت إجرائها بالدقيقة والثانية .

4- القوى البشرية : يرى بعض الباحثين أن العنصر البشري أصل ثابت من أصول المنظمة يجب الاهتمام به وتنمية إبداعه، وآخرون يرون أن القوى البشرية في الإدارة الحديثة من أكثر الأصول أهمية وخطورة، فالقوى البشرية تضم القيادات الرقمية من مديرين ومحللين للموارد المعرفية والكوادر الإدارية من أصحاب التخصص الذين لهم خبرتهم في تطبيقات التقنية في الإدارة الحديثة،

وهم في الغالب من دارسي علم الإدارة الحديثة القائمة على تعظيم قيمة التقنية والاستفادة من إمكاناتها والتواصل مع دوائر الإدارة محليا وعالميا عبر تلك التقنيات الرقمية الحديثة التي تتمتع بها تلك الإدارة، ويفترض ذلك بثقافة التأمل معها إذ من غير المعقول تأسيس شبكة الاتصال في جهة ما وجلب الأجهزة وتحميلها بالبرامج الالكترونية ثم وضعها على المكاتب أمام إدارات بيروقراطية تدير دفة العمل بعقلية روتينية، بما يصل إلى إهدار المال وتضييع الوقت والجهد، وقد تقوم بعض الجهات بإخضاع القيادات القديمة لدورات في كيفية استخدام الحاسوب حين التحول إلى أسلوب الإدارة الالكترونية . (الحسن، 2011، الصفحات 73-74)

5- **المجتمع:** وهناك ما يجب أن تراعيه الإدارة حتى تكون عملية التحول قائمة على أسس صحيحة مما يضمن لها الاستمرارية والتطور، ويجنبها كثيرا من العوائق والعثرات، ومن ذلك مراعاة ضوابط المجتمع وثوابته، فلا تستطيع أي إدارة أن تعمل بمعزل عن قيم المجتمع الذي ستطبق فيه برامجها وممارساتها الإدارية، لان ذلك سيدفع المجتمع إلى محاربة تلك الإدارة فبعض الثوابت والقيم الاجتماعية لا ينبغي المساس بها، ومن تلك الثوابت الاجتماعية التي يجب على الإدارة مراعاتها إبان تنفيذ سياساتها وممارساتها الإدارية في المجتمع الدين والقانون وثقافة المجتمع وتقاليد، كما أن على الإدارة أن تضع في حسابها تصنيفات المجتمع الذي تتعامل فيه وتكويناته، فهناك مجتمعات أسرية ومهنية وزراعية واقتصادية وأخرى يتداخل فيها هذا كله، أيضا يجب على الإدارة أن تضع من النظم ما يكفل لها التوفيق بين جميع تلك الشرائح والاتجاهات، حتى تصل إلى نظام الإدارة الجديد، أما حجم المجتمع فهو من العوامل التي تقرر الإدارة بناء عليه حجم الإمكانيات والقدرات الإدارية اللازمة.

6- **التشريعات والأنظمة:** وهي الأساس الذي تقوم عليه الإدارة، وعملها ويتوقف أيضا على نجاحها والوفاء باستحقاقاتها وضبط ممارساتها الإدارية، وكذلك تضمن أنظمة الإدارة وتشريعها التي ترسيها الإدارة الاحتراز من وقوع التجاوزات غير المرغوبة والسيطرة عليها .

7- **الأنظمة الداعمة :** يقصد بها العوامل والأسس التي تقوم عليها مشروع الإدارة الالكترونية نفسه، والضوابط التي تحكم هذا المشروع، ويستمد منها مشروع الإدارة صلاحيته واستمرارته، وتشمل الأنظمة القاعدية الأنظمة السياسية والأنظمة الاجتماعية والأنظمة الاقتصادية، كما تعد بمثابة محددات النمط الإدارية وطبيعتها وأساليب عملها وحجمها، ولا يمكن للإدارة أن تبدأ عملا تؤمل فيه النجاح، أو تراهن عليه قبل ان تستقر على تلك الأنظمة وتختار أو تستحدث ما يلائمها ويتواءم مع طبيعة عملها منها، فمن شروط البقاء ان تحدد الأسس التي يقوم عليها نظام ما والتي يستمد منها أسباب بقاءه وتطوره (الحسن، 2011، الصفحات 71-74)

المطلب الثاني : وظائف الإدارة الإلكترونية :

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

أن واقع الإدارات الإلكترونية الجديد لا يعول على بعض تطبيقات التقنية التي يمارسها أفراد المجتمع ودوائره الإدارية فحسب، بل إننا عندما نتحدث عن الإدارة الإلكترونية نكون بصدد الحديث عن عصر جديد تتمحور إنجازاته حول الإدارات الإلكترونية، بوصفها عصب إنجازات مجتمعات التقنية الجديدة (حماد، 2007، صفحة 09) ومن أبرز وظائف الإدارة الإلكترونية :

أولاً: التخطيط الإلكتروني:

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

الجدول رقم: (01-01) الفرق بين التخطيط الإلكتروني والتقليدي

المعيار	التخطيط الإلكتروني	التخطيط التقليدي
من حيث الأهداف	الأهداف مرنة وعامة وآنية واحتمالية بدرجة عالية فضلاً عن كونها قابلة للتجديد والتطوير المستمر	الأهداف محددة وواضحة بحيث يمكن تنفيذها في السنة القادمة
من حيث المعلومات	تدفق المعلومات باستمرار لذا يكون التخطيط مستمرا	يكون التخطيط زمنياً متقطعاً من خلال استخدام التقارير بأنواعها المختلفة (اليومية الأسبوعية الفصلية)
من حيث تقسيم العمل	المخططون هم المديرون والعاملون أي استخدام مدخل الجميع في كل الاتجاهات الشبكية	المديرون هم المخططون والعاملون هم المنفذون من خلال استخدام مدخل أعلى - أسفل.
من حيث التركيز	يكون التركيز عند إعداد الخطط على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم المحتملة	ترتكز الخطة على النظام التشغيلي والقدرات الجوهرية داخل المنظمة
من حيث المدة	خطط قصيرة الأمد وآنية ومتعددة للاستجابة للظروف المختلفة تنضوي جميعها تحت خطة طويلة الأمد ذات مرونة عالية للتجزئة والتطبيق	خطط طويلة أو مستمرة أو قصيرة الأمد وهي خطة واحدة توجه أعمال المنظمة

المصدر : سوسن زهير المهدي، تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية: 2011، ص.98.

من خلال معطيات الجدول نستخلص أن التخطيط الإلكتروني يتسم بعدد من المزايا أبرزها:

1- ينقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للمستويات العليا، إلى ممارسة المستويات التنفيذية ، وبما يسهم في تنمية قدراتهم من جهة وتوسيع قاعدة المشاركة الجماعية من جهة أخرى. (الحسن، 2011، صفحة 99)

2- يجعل محور التخطيط ليس بيئة المنظمة الداخلية وحسب، بل السوق وحاجات العملاء المحتملة، وعلى هذا الأساس ستكون المنظمة ملتزمة بتكليف بيئتها الداخلية مع متطلبات السوق وحاجات العملاء، وهذا هو احد أهم مؤشرات البقاء.

3- يفرض على المنظمات تحقيق سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء كأسبقية تنافسية يقدم على أساسها العميل على اتخاذ القرار عن مدى استمراره مع هذه المنظومة من عدمه لان العميل في ظل موقعه الإلكتروني سيوصل احتياجاته فوراً إلى المنظمة، وعلى المنظمة أن تستجيب فوراً لتلبيتها يتضح مما تقدم أن التخطيط هو الأكثر ارتباطاً بالزمان من حيث وضع نقطة وما تسعى إليه المنظمات من أهداف وتحديد الوسائل لتحقيقها، وفي المدة اللازمة، إذ أن النتيجة الرقمية يكون التغيير فيها بسرعة، إذ ان نماذج الأعمال الجديدة تأتي بمنتجات وخدمات لم تكن معروفة، ولهذا فان قوة التخطيط لا تكمن فقط في المحافظة على قدرات وفرص المنظمة الحالية، وإنما تكمن في القدرة على تقديم أفكار ومنتجات وخدمات غير موجودة، أن هذا التحدي يؤدي إلى استخدام المزيد من الفرق الإدارية ذاتياً، والعاملين على أساس إدارة الذات، وهذا بدوره ينعكس على ان يكون التخطيط على أساس تفاعل العاملين مع الأسواق وليس على أساس الخطة .

- التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية متجددة متطورة متحولة بحسب الأهداف الواسعة المرنة والآنية قصيرة الأمد القابلة للتجديد والتطوير المستمر.

- التخطيط الإلكتروني ليس إجراءً أو نمطاً أو سلوكاً، بقدر ما هو عملية مستمرة متجددة تعدل مسارها أولاً بما يتاح لها من قراءات المستقبل، التي توفرها المعلومات الرقمية المتدفقة باستمرار. (الحسن، 2011، صفحة 100)

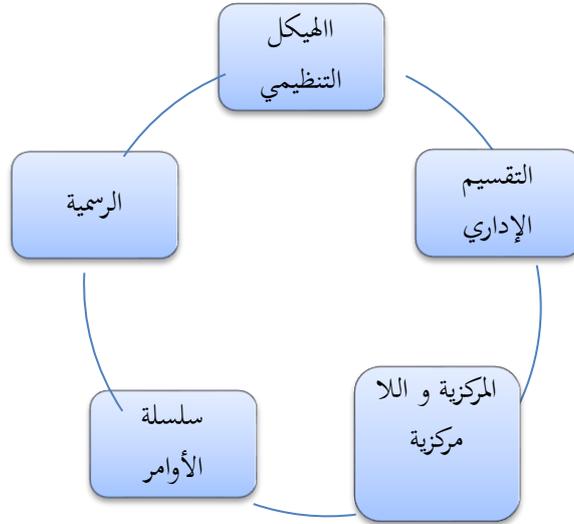
- الإدارة الإلكترونية لا يعتمد التخطيط فيها على توزيع الأدوار والأعمال وتقسيمها بين الإدارة وأعمال التنفيذ، كما هو معمول به في الإدارات التقليدية، ولكن جميع العاملين في الإدارات الإلكترونية يساهمون في التخطيط الإلكتروني في كل موقع وفي كل وقت، وهذا يعزز مبدأ المشاركة في الإدارة الإلكترونية التي تنقلص في ظلها المركزية بمختلف أشكالها وأدوارها سواء مركزية التنفيذ أو مركزية اتخاذ القرار، أو حتى مركزية التخطيط فطبيعة العمل في دوائر الإدارات الإلكترونية تضع مستوياتها وبخاصة في الصغار الثقة اللازمة لاتخاذ القرار والمشاركة في التخطيط وقت اللزوم، فواقع الإدارة الإلكترونية لا يعترف بالخبرات أو الدرجات الوظيفية، بقدر ما يعترف بمن يقدر على استيعاب واقعه وإمكانية التعاطي مع متغيراته إذ أن الأصل فيه التغيير وليس الثبات. (الحسن، 2011، الصفحات 81-82)

ثانياً : التنظيم الإلكتروني E – Organizing

عرف DESSLER التنظيم على انه هو الأكثر ارتباطاً بالمكان فهو ترتيب الأنشطة بطريقة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة. (زهير المهدي، 2011، صفحة 101)

أن هذا المفهوم هو إشارة إلى التطبيقات التقليدية للتنظيم، والتي تركز على ترتيب المنظومة داخل بيئة داخلية أكثر مما هي خارجية وعلى بيئات مادية أكثر مما هي افتراضية، وعلى بيئة مستقرة أكثر مما هي متغيرة، إلا أن الوضع القائم يشير إلى خلاف ذلك، إذ يحتاج إلى تطبيقات للتنظيم تلائم معطيات بيئات تعمل وفقاً لمنظومة داخلية خارجية متغيرة افتراضية . لذا فالتنظيم هو الذي يعطي للمنظمة شخصيتها وميزتها الإدارية، وهذا ما يظهر من خلال المكونات الأساسية للتنظيم التي يمكن تحديدها كالأتي: التقسيم الإداري سلسلة الأوامر الرسمية المركزية واللامركزية (سمير احمد، 2009، صفحة 260)

الشكل رقم : (01-02) القيود الخمسة في التنظيم التقليدي



المصدر: محمد سمير احمد ، الإدارة الالكترونية، ص. 258.

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

الجدول رقم : (01-02) الانتقال من التنظيم التقليدي إلى الالكتروني المكونات الهيكل التنظيمي

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

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

يتبين لها من خلال الجدول أن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوي، يقوم أساساً على الوحدات الصغيرة والشركات دون هيكل تنظيمي كما حدث التغير في مكونات التنظيم.

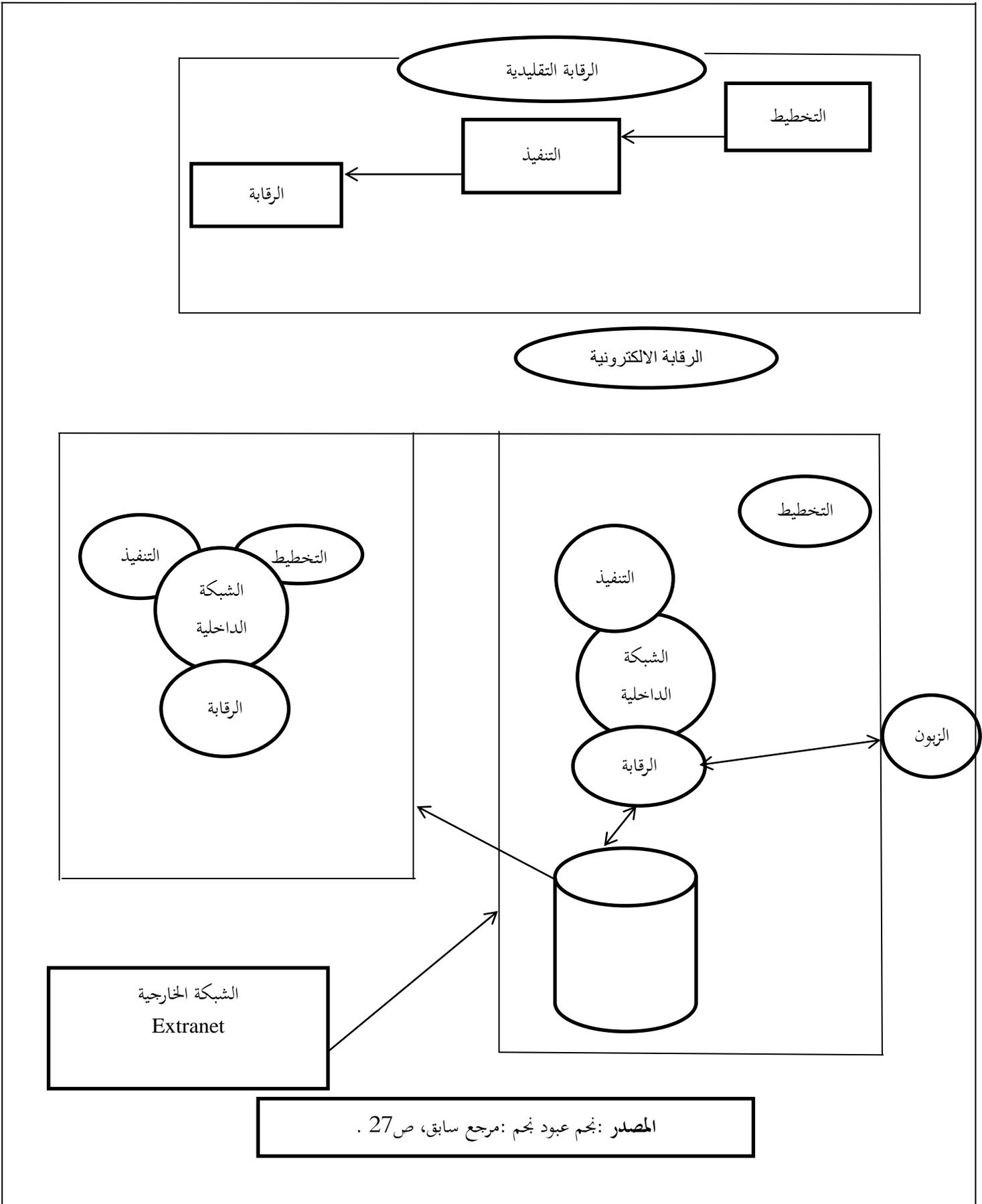
بالتالي يصبح التقسيم الإداري قائماً على أساس الفرق بدلاً من التقسيم الإداري القائم على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتياً، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة. (نجم، 2004، الصفحات 247-248)

ثالثاً: الرقابة الإلكترونية:

E – CONTROLLING حققت الإدارة الإلكترونية إنجازات غير مسبقة على المستوى الرقابي حتى أصبحت بمثابة العين المفتوحة على مدار الساعة على كل دقائق العمل في دوائرها الإدارية، مما يضمن للإدارات التي تدخل تطبيقات التقنية الوقوف على مواطن ضعفها وقوتها واحتياجاتها، كما يمنحها القدرة على تقسيم أفرادها بجياد وموضوعية، و بأدوات قياس دقيقة تجعل وجهة نظر الإدارة غير قابلة للشك في مصداقيتها .

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

الشكل رقم: (03-01) الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية



ان ما يلاحظ على الرقابة في عصر الانترنت وشبكات الأعمال، تصبح أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أول بأول وبالوقت الحقيقي، فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت، مما يمكنه من معرفة التغيرات قبل أو عند التنفيذ والإطلاع، بالتالي على اتجاهات النشاط خارج السيطرة لاتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في الوقت إلى المسؤولين عن التنفيذ، فإذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الأنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف أو الخطأ أو عملية تصحيحية كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف، ولا يؤول من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين العاملين والمدبرين والموردين والمستهلكين، فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني سواء بين العاملين والإدارة والمستفيدين والإدارة مما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة. (نجم، 2004، صفحة 271)

عيوبها:

- تفتقر إلى التفاعل الإنساني .

- إحساس العاملين أن الإدارة تراقبهم عن بعد.

- سهولة الاختراق . (القدوة، 2010، الصفحات 57-60)

رابعاً: التوجيه القيادة الإلكتروني: القيادة هي فن التأثير على الناس لكي يمارسوا عملهم برغبتهم الكاملة لتحقيق أهداف الجماعة. (الحسن، 2011، صفحة 92)

أما القيادة الإلكترونية فهي تعتمد على القائد الإلكتروني ذو الخصائص الأكثر ملائمة والمنسجم مع بيئة الأعمال الإلكترونية، المتسمة بالسرعة والتغير، وبصفة عامة فإنه يجب ان يتوفر في القيادة الإلكترونية مهارات المعارف التقنية، مثل تقنية المعلومات والحاسبات الآلية وشبكات الاتصال الإلكترونية والبرمجيات الخاصة بها والتعامل بها . (العريشي، 2001، صفحة 38)

مراحل تطور القيادة الإدارية:

مرت القيادة بمراحل متطورة عبر مداخل ثلاثة وصولاً إلى القيادة الإلكترونية في ظل تطبيق الشبكات والإلكترونيات

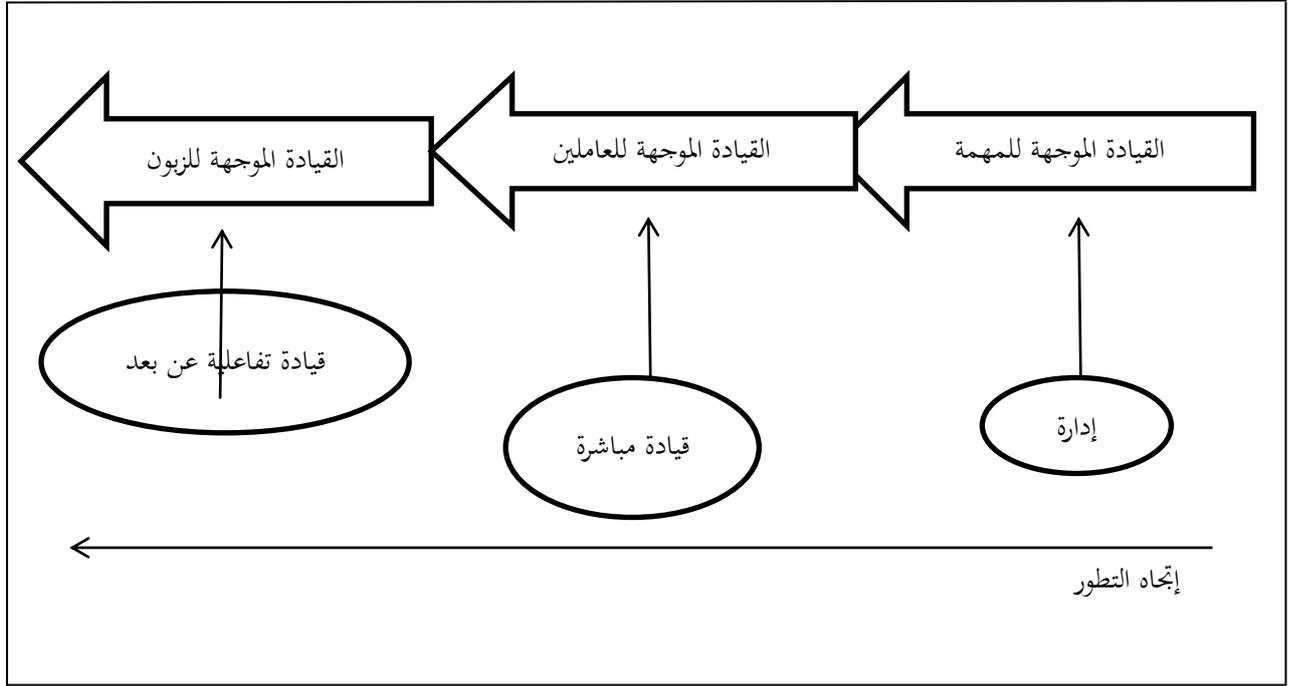
هي:

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

ب. المدخل المرتكز على العاملين: هذا المدخل المرن القائم على قوة الشخصية وقوة العلاقة بين القائد والمرؤوسين وقبول المرؤوسين لقائدهم و تأثيره فيهم، ويتصف هذا المدخل بكونه موجه للعاملين.

ج. مدخل القيادة القائمة على الزبون: هذا المدخل القائم على أساس قيادة تفاعلية مع العميل عن بعد كما هو في الشكل الآتي:

الشكل رقم: (01-04) التطور نحو القيادة القائمة على الزبون



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص306 .

من خلال الشكل يتضح أن انتقال المنظمة حتى أصبحت منظمة إلكترونية لا بد أن يؤثر في طريقة تأدية أعمال المنظمة المالية والتسويقية، وإدارة علاقتها مع العاملين والموردين، ومن ثم تغير نمط القيادة التقليدية إلى القيادة الإلكترونية . (زهير المهدي، 2011، الصفحات 106-107)

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

- 1- القيادة العملية: (القيادة التكنولوجية الصلبة): والتي تستند في إدارة عملها إلى استخدام تقنية الانترنت وتؤسس عملها على المعلوماتية والسرعة في الجودة.
- 2- القيادة البشرية الناعمة: وتعني القيادة ذات الحس الإنساني القادرة على جذب القوى البشرية العاملة وربطها بالإدارة، وكذلك توثيق الصلة مع الفئة المستهدفة بخدمات الإدارة ومنتجاتها.
- 3- القيادة الذاتية: ويعني قدرة القائد الإلكتروني على الاعتماد على نفسه في إدارة موقعه الإداري، والجاهزية لاتخاذ القرارات السريعة لمواجهة الطوارئ، والقدرة على تقسيم عمله وتعديل مساره ذاتيا في أي وقت (الحسن، 2011، صفحة 98)، ولهذا فان قادة الذات يتسمون بالخصائص التالية:
 - القدرة على تحفيز أنفسهم وإبقاء التركيز على إنجاز المهام.
 - فهم المنظمة ومساهماتها من اجل حل المشكلات.
 - الرغبة في المبادرة والمرونة في التكيف للبيئة المتغيرة .
 - المسؤولية عن مساراتهم المهنية وأنشطتهم وتطورهم .
 - البراعة المهارة والسعي إلى تحقيق أهداف المنظمة. (نجم، 2004، الصفحات 232-239)

المطلب الثالث: أنماط الإدارة الإلكترونية

تأخذ الإدارة الإلكترونية أنماطاً مختلفة وأشكالاً متعددة، تتفق مع طبيعة العمل لدى المنشأة بما يحقق أهدافها ومن تلك الأنماط مايلي:

1- التجارة الإلكترونية: E-COMMERCE

- التجارة الإلكترونية عملية بيع أو شراء أو تبادل المنتجات والخدمات والمعلومات من خلال شبكات عديدة من ضمنها الانترنت.

- وسيلة من اجل إيصال المعلومات والخدمات أو المنتجات عبر خطوط الهاتف او عبر شبكات كمبيوترية أو عبر أي وسيلة تقنية.

- تبادل المعلومات وتقديم الخدمات عبر شبكة الانترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة ودقيقة مع تفعيل البطاقات الشبكية.

ويمكن تحديد مفهوم التجارة الإلكترونية على أنها أداء الأنشطة التجارية باستخدام الوسائل والأساليب الإلكترونية عن طريق الشبكة الدولية . (أبو هاشم و آخرون، 2013، الصفحات 65-66)

ويمكن أن يتحقق الدفع من خلال البطاقة البنكية وتعد التجارة الإلكترونية أول تطبيق للإدارة الإلكترونية . (الطائي، 2010)

2- الصحة الإلكترونية : تقوم الصحة الإلكترونية بتوفير الاستثمارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المرضى عبر وسائل الكترونية، فالمرضى يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الانترنت . (إبراهيم، 2010، صفحة 56)

3- الحكومة الإلكترونية : تعد الحكومة الإلكترونية من احد أنماط الإدارة ويقصد بها إدارة الشؤون العامة، بواسطة وسائل الكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية بشفافية عالية، ويمكن أن يشمل ذلك في انجاز الخدمات الحكومية بين الجهات المختلفة . (سمير احمد، 2009، صفحة 69)

4-التعليم الإلكتروني: في التعليم الإلكتروني يمكن إجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكات المحلية المنشأة، أو عبر شبكة الانترنت كما يمكن الاستفادة من الدروس المجانية المنشورة على شبكة الانترنت. (التكريتي و العملاق، 2002، صفحة 111)

5-النشر الإلكتروني: من خلال النشر الإلكتروني يمكن متابعة الأخبار العاجلة والنشرات الاقتصادية والاجتماعية والاطلاع على آخر المؤلفات، والاستفادة من محركات البحث المتنوعة وتحقيق سرعة الحصول على المعلومة من مصادره الأساسية. (العلائق، 2003، صفحة 31)

المطلب الرابع: خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية

عند اتخاذ أي قرار خاص بتطبيق الإدارة الإلكترونية يستوجب عليها التأكد من عدة أمور ومن أهمها الحاجة الماسة والفعالية لهذه الإدارة وهل تتوفر العناصر الأساسية لإنجاح هذه الإدارة وغيرها من التساؤلات التي تتطلب الإجابة عليها ولذلك لا بد من التطرق إلى الخطوات الآتية:

1- إعداد الدراسة الأولية : ولإعداد هذه الدراسة لا بد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة، وجعل الإدارة العليا على دراية بكل النواحي المالية والفنية والبشرية حيث يصل الفريق إلى واحد من القرارات التالية:

أ- تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ب- وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج إلى تطور.

ت- ينسجم مع آخر التطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة لغرض تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ث- عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير اقتصادية.

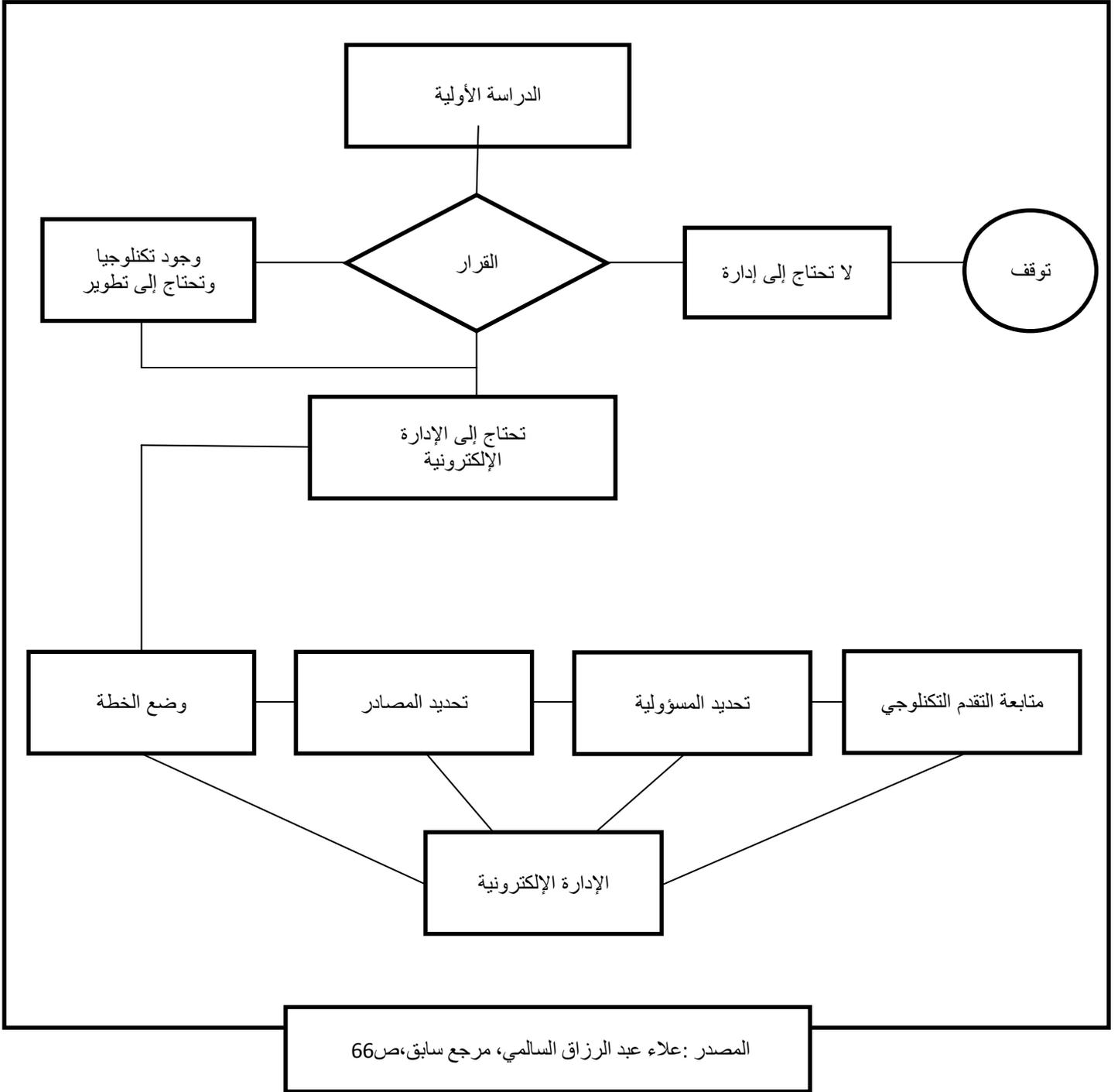
2- وضع خطة التنفيذ : عند إقرار توصية الفرق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية أو المؤسسة، لا بد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ

3- تحديد المصادر : والتي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح، ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ، والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة أو المؤسسة . (السالمي، 2008، صفحة 65)

4- تحديد المسؤولية: التنفيذ الخطة لا بد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والتكاليف المرصودة لها.

5- متابعة التقدم التقنية نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية ولغرض مواكبة آخر الابتكارات في هذا المجال، فان هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة وهو العمل على الحصول على آخر هذه الابتكارات في كافة عناصر الإدارة من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة في تطبيق الإدارة الإلكترونية . (بن طراد، 2015، صفحة 34)

الشكل رقم: (01-05) خطوات إدخال الإدارة الإلكترونية



المبحث الثالث: التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية

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

المطلب الأول: أسباب الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية

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

- 1- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال .
- 2- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق .
- 3- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة .
- 4- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء .
- 5- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة .
- 6- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
- 7- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
- 8- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل . (رضوان ر.، 2010، صفحة 35)

ومن أهم العوامل التي ساهمت في إحداث هذا التحول مايلي:

- 1- ازدياد التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به : أن توظيف التكنولوجيا الحديثة لصالح المجتمع وتمكينه من الحصول على فوائد كثيرة، تتمثل في تحسين أداء المؤسسات وإتاحة لها الفرص للاستثمار في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة والاستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على المستوى الدولي .
- 2- توجهات العولمة وترابط المجتمعات الإنسانية : حيث اعتبرت دافعا للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترتقي للمستويات العليا للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية ولإرضاء المواطن من ناحية أخرى، بعد أن أصبح أمامه معيارا عالميا يستطيع من خلاله مقارنة ما تقدمه دولته من خدمات محلية بما تقدمه من الدول المتقدمة من خدمات راقية لمواطنيها .
- 3- التحولات الديمقراطية وما صاحبها من متغيرات وتوقعات شعبية : لقد ساهمت حركات التحرر العالمية التي تطالب بمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الإنسان في إحداث تغيرات جذرية في البناء المجتمعي عموما، وطبيعة الأنظمة السياسية

والاجتماعية على وجه الخصوص، وقد رافق هذه التغيرات ارتفاع في مستوى الوعي والتوقعات الاجتماعية بما في ذلك نشوء رؤى جديدة للقطاع العام بكافة أبعاده .

- 4- تزايد الضغط الشعبي على الحكومات وتطلعات المواطنين للحصول على الخدمات الأفضل والأسرع والأسهل في الوصول إلى المعلومات، وقد تدعم هذا الوعي الشعبي بشعور كل مواطن بحقه في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار السياسي .
- 6- حاجة الموظفين الحكوميين للدعم النوعي من خلال قاعدة معلومات صلبة، ونظام عمل متطور وحديث .
- 7- وجود ضغوط شعبية على القيادة السياسية في كل بلد لتمكين المواطن من المشاركة في النقاش وإبداء آرائهم في القضايا التي تمهم، ومطالبتهم بخلق منظومة اتصال مفتوحة وأكثر شفافية . (إبراهيم، 2010، صفحة 49)

المطلب الثاني: من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

أن التحول من الإدارات التقليدية إلى الإدارات الإلكترونية ليس فقط أساسها الحاسبات وشبكة الانترنت وشبكة الاتصالات وغيرها من الجوانب الفنية، رغم كونا عناصر أساسية ومهمة للإدارة الإلكترونية، لكنها بالدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على الفكر الإداري المتطور والقيادات الإدارية الواعية، تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوة لغرض تحقيق مسؤوليتها الرئيسية وهي خدمة المستفيدين، وكذلك تحقيق رغبتهم مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة والإتقان في العمل .

كما أن هذا التحول ليس عملية سهلة بل شاقة تعتمد على أساليب علمية وتقنيات تتطلب خبرات وتخصصات رائدة وتستغرق وقتا في الإعداد والتخطيط، لهذا تنطلق عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية من الرغبة في بناء أداة إدارية مرنة تقدم خدماتها للراغبين فيها في الوقت والمكان ووفق المواصفات التي يرغب بها المستفيدين، وبهذا يتوجب على الإدارة فرض أساليب التعامل التقليدية على الناس من خلال استخدام شكل جديد لتقديم الخدمة .

كما أن استخدام تقنيات الاتصال والمعلومات يتيح فرص تطبيق نظم الإدارة الحديثة التي تعتمد على برمجيات تحقيق التكامل بين أجزاء وفعاليات المنظمة الواحدة، بما يمنع التناقض بينها ويحقق استكمال متطلبات الأداء عالي الجودة والكفاءة .

الإدارة الإلكترونية لا تعني فقط تطوير أنماط التعامل بين الجهة الإدارية المختصة وبين جماهير المتعاملين معها، ولكنها تتضمن أيضا وبنفس الدرجة من الأهمية تطوير أنماط التعامل والعلاقات البيئية بين أجزاء المنظمة ذاتها وأقسامها الداخلية من ناحية وفيما بينها وبين المنظمات والجهات الإدارية ذات العلاقة من ناحية أخرى .

يمثل التحول إلى التعامل إلكترونيا عاملا مهما في تحسين مستوى الخدمة للمواطنين وترشيد استخدام الموارد وضبط الأداء وفق المواصفات الفنية والقانونية والنظم الإدارية المعتمدة بعد الدراسة والتحصيص، ومن مقتضى هذا التحول بالضرورة تبسيط الهياكل التنظيمية وتقليل أعداد الوظائف والاستعانة بأعداد اقل من العاملين الأكثر تأهيلا والأعلى تدريبا. (السلمي، 2008، صفحة 59)

ومن أجل دعم حركة التحول إلى الإدارة الحكومية الإلكترونية ينبغي وضع إستراتيجية شاملة على مستوى الجهاز الإداري للدولة لتحقيق هذه الغاية وتجنب أن تنفرد كل وزارة وهيئة حكومية بإعداد مشروعها الخاص للتحول.

فإن الإسراع بتحويل الجهاز الإداري للدولة ومنظمات الأعمال إلى إدارات إلكترونية يصبح ضرورة وطنية إذا أردنا نجاح توجهاتنا نحو تنمية الصادرات من السلع والخدمات والاندماج في السوق العالمية والتفاعل الإيجابي والنشيط . (السالمي، 2008، صفحة 63)

كما أصبحت الإدارة من وصفها الفكرة التي توجه وتدير وتستخدم التكنولوجيا بوصفها الأداة والوسيلة إلى فكرة جديدة مع ظهور التكنولوجيا الحديثة، وهي الفكرة التي تأتي بالقدرات والمجالات الجديدة والقيمة الجديدة التي توجه كل شيء بما فيها الإدارة.

ولهذا فقد أصبحت الإدارة بمفهومها التقليدي القائم على الهرمية والتقسيم القائم على التخطيط وأوامر في الأعلى لم تعد لازمة وضرورية، وكذلك أصبح لا يوجد ضرورة لوجود مدير وعاملين يشرف عليهم فقد أصبح الشخص يعتمد على إدارة الذات وليس على إدارة الغير، كما أنه أصبح لا يوجد حاجة للرجوع إلى المدير للحصول على المعلومات حيث أصبح يعتمد على الانترنت وقواعد البيانات ولهذا يمكن القول بان الإدارة الإلكترونية عملت على مايلي :

- إزالة الفجوة بين الإدارة والعاملين .

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

إن الإدارة الرقمية أو الإلكترونية هي المدرسة الأحدث في الإدارة التي تقوم على استخدام الانترنت وشبكات الأعمال في انجاز وظائف إدارة (التخطيط التنظيم القيادة والرقابة الكترونيا) ووظائف الشركة (الإنتاج التسويق المالية الأفراد تطوير العمليات والمنتجات والخدمات بطريقة التشبيك الالكتروني)، فقد استطاعت الإدارة أن توظف الابتكارات الجذرية التي مثلت انقطاعات في العمليات الإنتاجية أو الأساليب المتبعة أو المواد المستخدمة أو المهارات المعتمدة دون أن تنال هذه التطورات التكنولوجية العميقة من أهمية ودور الإدارة، بل إنها أكدت أهميتها ودورها في تمثل واستيعاب التغيرات المترافقة مع هذه الابتكارات الجذرية ولكن الحالة كما يبدو مختلفة مع الانترنت التي بقدر ما تبدو في حالات كثيرة وعميقة ابتكارا تكنولوجيا انقطاعيا (حيث الانترنت هي التكنولوجيا الأرقى والأكثر عولمة حتى الآن إعادة بناء الأدوار والوظائف بما يحول الإدارة التي كانت صانعة القرار إلى إدارة استشارية (تقديم الاستشارات التي تساعد على إزالة العقبات)، أو إدارة تنفيذية كل منهما هو حل المشكلات ومعالجتها من اجل تفرغ عامل أو مهني المعرفة الذي يعمل على الواب لانجاز الأنشطة المضيفة لصالح الشركة . (مبروك إبراهيم، 2012، الصفحات 329-330)

ومن هنا نقول أن الإدارة الإلكترونية نمط جديد وربما غير مألوف من الإدارة لأنه يقوم على أسس ومبادئ مختلفة تماما عن الأسس والمبادئ المتعارف عليها في الإدارة ونشير إلى ذلك من خلال:

- رو و بايرز Rue and Byars في معرض حديثه عن القوانين في علم الإدارة (على شاكلة القوانين في العلوم الطبيعية إلى أن هناك قانونا واحدا)، وفي الإدارة تستخدم كلمة المبدأ لتعني القانون هو مبدأ وحدة الأوامر والأساس في هذا المبدأ القانون هو أن لكل عامل في شركة رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والقرارات .

- أن الهرمية التي ظلت عنوانا بارزا للإدارة في جميع أنواع الشركات أخذت تواجه تغييرات جذرية، فلقد أثار كوين وآخرون إلى أنه في الشركات المهنية عالية التخصص يتم قلب الهرمية التنظيمية، ليصبح المدير التنفيذي في أسفل الهرم والأفراد المهنيون في قمته .
(نجم، 2004، الصفحات 150-151)

المطلب الثالث: متطلبات مشروع الإدارة الإلكترونية

أن مشروع الإدارة الإلكترونية شأنها شأن أي مشروع أو برنامج آخر يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة والمواتية لطبيعة عمله، كي يتمكن من التنفيذ، بالتالي يحقق النجاح والتفوق، فيقتضي التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية متطلبات عديدة نذكر من أهمها:

1- البنية التحتية : أن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب أن لم نقل عال من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات، وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية، تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها، من جهة وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى .

2- توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية والتي نستطيع بواسطتها التواصل معها، ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة والهاتف الشبكي وغيرها من الأجهزة التي تمكننا من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد، بأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليها .

3- توفر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالانترنت، ونشدد على أن تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان، من اجل فتح المجال لأكثر عدد من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية بأقل جهد وفي اقصر وقت واقل كلفة ممكنة .

4- التدريب وبناء القدرات وهو يشمل تدريب كافة الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر، وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه الإدارة الإلكترونية بشكل سليم، ويفضل أن يتم ذلك بواسطة معاهد أو مراكز تدريب متخصصة وتابعة للحكومة، أضف إلى هذا انه يجب نشر ثقافة استخدام الإدارة الإلكترونية وطرق ووسائل استخدامها للمواطنين أيضا وبنفس الدقة السابقة . (الكبيسي، 2008، الصفحات 36-37)

5- توافر مستوى مناسب من التمويل، بحيث يمكن تمويل الحكومة من إجراء صيانة دورية وتدريب للكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات، ومواكبة أي تطور حاصل في إطار التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية على مستوى العالم .

6- توفر الإرادة السياسية: بحيث يكون هناك مسئول أو لجنة محددة تتولى تطبيق هذا المشروع وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل، وتتولى الإشراف على التطبيق وتقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ.

7- وجود التشريعات والنصوص القانونية وهي الهيكل الذي يؤيد ويدعم الإدارة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية، والتي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصدقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها، وذلك من خلال استكمال وضع الأطر القانونية والتنظيمية التي تناسب التطبيقات، وكذلك القضايا التي لها علاقة بالإدارة الإلكترونية بشكل غير مباشر، إذ لا بد أن تمارس في إطار بيئة قانونية محكمة، ويستلزم ذلك تطوير التشريعات الحالية أو صياغة تشريعات تقترن بالتوقيع الإلكتروني والوثيقة الإلكترونية، ودورها في الإثبات واتخاذ القرارات وحل النزاعات و تأمين الحقوق وضمانها

8- توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية، ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث، والتركيز على هذه النقطة لما لها من أهمية وخطورة على الأمن القومي والشخصي للدولة والأفراد، ويقصد

بأمن المعلومات حماية وتأمين كافة الموارد المستخدمة فيها ووسائل المعلومات، بحيث تؤمن المنشأة نفسها والعاملين فيها وأجهزة الحاسبات المستخدمة فيها ووسائل المعلومات التي تحتوي على بيانات المنشأة، ويتم ذلك عن طريق إتباع إجراءات ووسائل حماية عديدة يكفل سلامة المعلومات التي هي بمثابة كنز ثمين للمنشأة يجب الحفاظ عليه .

9- الإعداد لعملية إصلاح الأساليب الإجرائية في مختلف إدارات المنظمة. (المغيره، 2010، الصفحات 35-36)

10- خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لاستخدام الإدارة الإلكترونية وإبراز محاسنها وضرورة مشاركة جميع المواطنين فيها، والتفاعل معها، ويشارك في هذه الحملة جميع وسائل الإعلام الوطنية من إذاعة وتلفزيون وصحف، والحرص على الجانب الدعائي وإقامة الندوات والمؤتمرات واستضافة المسؤولين والوزراء والموظفين في حلقات نقاش حول الموضوع لتهيئة مناخ شعبي قادر على التعامل مع مفهوم الإدارة الإلكترونية . (المغيره، 2010، صفحة 36)

المطلب الرابع: معوقات الإدارة الإلكترونية

أن الإدارة الإلكترونية ظهرت نتيجة التطورات السريعة في مجال تقنيات المعلومات، ولذلك فهي تعتبر قيد التجارب، ولا بد من وجود مشاكل ومعوقات تقف أمام تطبيقها، وأهم هذه المعوقات هي:

- 1- عدم وجود وعي حاسوبي ومعلوماتي عند بعض الإداريين الذين يمتلكون قرار إدخال هذه التكنولوجيا مما يؤدي إلى عدم تطبيق هذه الإدارة الحديثة.
- 2- عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة مما يعرقل عدم تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها .
- 3- ارتفاع أسعار بعض الأجهزة والبرمجيات الحديثة .
- 4- اختلاف القياس والمواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة بالربط بينها .
- 5- مازالت العديد من الآلات والأجهزة غير قادرة على الاتصال مع الحاسوب فمثلا من الصعب ربط آلة النسخ الحالية مع الحاسوب.
- 6- عدم وجود وعي معلوماتي حاسوبي عند المواطنين وهذا يشكل عائقا كبيرا في تطبيق الإدارة الإلكترونية ومن ثم الحكومات الإلكترونية .
- 7- نظام الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى ساعات خزانة كبيرة جدا لغرض تخزين الرسومات والوثائق والبيانات باختلاف أنواعها، وهذا يشكل معوقا كبيرا جدا في تطور هذه الإدارة، ورغم ظهور القرص الليزري والفيديو بسعته الواسعة، وقد يوفر هذا القرص جزءا من الحل لهذه المشكلة . (السالمي، 2008، الصفحات 237-238)
- 8- الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية وعدم استيعاب أهدافها.
- 9- عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية أو التساهل في تطبيقها.
- 10- قلة الموارد المالية وصعوبة توفير السيولة النقدية.
- 11- التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير الإداري .
- 12- النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث تقليلها للعنصر البشري.
- 13 - وجود الفجوة الرقمية بين الناس المتخصصين في مجال التقنية وآخرين لا يفقهون شيئا من إيجابياتها .

- 14- امن المعلومات هو تأمين الحماية من المخاطر التي تحدد المعلومات للمستخدمين .
- 15- غياب الشفافية ونفوذ مجموعات المصالح الخاصة. (سمير احمد، 2009، صفحة 74)
- كذلك توجد معوقات أخرى أو معوقات تقف في وجه الإدارة الإلكترونية :
- 16- غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي، وتنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقييم برامج التحول الإلكتروني لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الإلكترونية وترقيته .
- 17- أيضا معوقات مالية وتقنية تتمثل في:
- قلة الموارد المالية لتقدم برامج تدريبية والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية. - ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الإلكترونية .
- 18- معوقات بشرية : وتتمثل في
- الأمية الإلكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة
- الفقر وانخفاض الدخل الفردي أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية - تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه (فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات ، وأخرى تفتقدها)، أدى إلى ازدياد حدة التفرق.
- إشكالات البطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة الإلكترونية، وحلول الألة محل الإنسان، وهذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الإلكتروني خوفا من امتيازاته ومنصبه . (عبد الكريم، 2010/2009، الصفحات 38-39)

المطلب الخامس: تقييم الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية مجموعة من الإيجابيات والسلبيات وسنتطرق إليها على التوالي:

أولا: إيجابيات الإدارة الإلكترونية

أن الإدارة الإلكترونية تعني مكننة عمل ونشاط المنظمة بشكل كفؤ من خلال الاستعانة بالشبكة الإلكترونية، وبما يساهم في أداء الأعمال الإدارية كافة باستخدام المحتوى الإلكتروني، وفي إطار بنية تحتية إلكترونية فاعلة وكفؤة وبدعم مباشر من شبكات الحاسوب والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات، سواء كانت من داخل أو خارج المنظمة، ومن المزايا المحتملة وراء تطبيق وتوظيف الإدارة الإلكترونية مايلي :

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للشركة وكأنها وحدة مركزية.
- دعم عمل اتحادية اتخاذ القرار في نقاط العمل المختلفة في الشركة .
- تجميع البيانات ومن مصادرها الأصلية بصورة موحدة ومركزية .
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها مع بعضها .
- تقليل النفقات في متابعة عمليات الإدارة المختلفة .
- توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل إيجابي وكفؤ وبناء ثق العاملين بذلك .
- توفير الفوري للمعلومات وحسب الطلب .
- التعلم المستمر وبناء المعرفة.

- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد في الشركة .
- زيادة رصيد الشركة في المنافسة والتميز على مستوى السوق العالمي. (العاني و جواد، 2014، الصفحات 181-182)

سلبات الإدارة الإلكترونية:

قد يعتقد انه عند تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية سوف تزول كل المصاعب والمشاكل الإدارية والتقنية، لكن الأمر مختلف، بمعنى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في عملها لسبب من الأسباب أو سلبية من السلبات المحتملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وتتجلى هذه السلبات في:

1- **التجسس الإلكتروني:** بعد ثورة المعلومات والتقنيات التي اجتاحت العالم قلصت دول العالم خاصة المتقدمة منها اعتمادها على العنصر البشري، على الرغم من أهميته وأولويته في كثير من المجالات لصالح التقنية، والتجسس إحدى هذه المجالات، ومن الطبيعي انه عندما تعتمد إحدى الدول على نظام الإدارة الإلكترونية فإنها ستحول أرشيفها إلى أرشيف الكتروني، مما يعرضه لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق وكشفها ونقلها وحتى إتلافها، لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق وأرشيف الإدارة سواء المتعلقة بالأشخاص أو الشركات أو الإدارات أو حتى الدول. (باكير، 2006، صفحة 21)

فمصدر الخطورة هنا لا يأتي من تطبيق الإدارة الإلكترونية، كي لا يفهم البعض أننا نريد البقاء على النظام التقليدي للإدارة، إنما مصدر الخطورة يكمن في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الإلكترونية، فإهمال هذه الناحية يؤدي إلى كارثة وطنية يحثها التجسس الإلكتروني ومصدر خطر التجسس الإلكتروني يأتي من ثلاث فئات وهي:

الفئة الأولى: الأفراد العاديون.

الفئة الثانية: هي الهاكرز (القراصنة) .

الفئة الثالثة: أجهزة الاستخبارات العالمية للدول.

هذا فيما يقتصر خطر الفئتين الأولى والثانية على تخريب الموقع أو إعاقة عمله أو إيقافه، بحيث تستطيع الإدارة تلافي ذلك بطرق وقائية أو بإعداد نسخة احتياطية عن الموقع فان خطر الفئة الثالثة

يتعدى ذلك بكثير ويصل إلى درجة الاطلاع الكامل على كافة الوثائق الحكومية ووثائق المؤسسات والإدارات والأفراد، وكذلك الأموال وما إلى ذلك، مما يشكل تهديدا فعليا على الأمن القومي والاستراتيجي للدولة المعنية، خاصة عندما تقوم أجهزة الاستخبارات هذه ببيع أو نقل أو تصوير هذه الوثائق وتسريبها إلى جهات معادية للدولة التي سلبت منها. (القدوة، 2010، صفحة 252)

2- **زيادة التبعية للخارج:** من المعلوم أن الدول العربية ليست دولا رائدة في مجال التكنولوجيا والمعلومات وهي دول مستهلكة ومستعملة لهذه التكنولوجيا، على الرغم من أن هناك أعدادا كبيرة من العلماء العرب والاختصاصيين في مجال التكنولوجيا في العالم أو من أصل عربي، وعلى العموم بما أن الإدارة الإلكترونية تعتمد بمعظمها إن لم نقل بأكملها على التكنولوجيا الغربية فان ذلك يعني انه سيزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية، وهو ماله انعكاسات سلبية كثيرة خاصة كما ذكرنا أعلاه في المجال الأمني للإدارة الإلكترونية .

فالاتتماد الكلي على تقنيات أجنبية للحفاظ على امن معلومات وتطبيقها على الشبكات الرسمية التابعة للدول العربية هو تعريض للأمن الوطني والقومي لهذه الدول للخطر، ووضعه تحت سيطرة دول غربية بغض النظر عن نوع العلاقات بينها ... ، ولا يقتصر الأمر على التحسس على المعلومات لأهداف عسكرية وسياسية بل معلومات تعطىها الأفضلية على منافستها في الأسواق. لذلك نحن ننصح ونشدد على ضرورة دعم وتسهيل عمل القطاع التكنولوجي العربي والإنفاق على أمور البحث العلمي فيما يتعلق بالتكنولوجيا والأمن التكنولوجي، خاصة وانه لدينا القدرات البشرية والمادية اللازمة لمثل ذلك، ونشدد أيضا على ضرورة تطوير حلول امن المعلومات محليا أو على الأقل وضع الحلول الأمنية الأجنبية التي ترغب باستخدامها تحت اختبارات مكثفة ودراسات معمقة والتأكد من استقلاليتها وخلوها من الأخطار الأمنية .

3- شلل الإدارة : أن التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم وإستراتيجية الإدارة الإلكترونية، والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الإلكترونية دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال، من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة لأنه عندها نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم ننجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل فنكون قد خسرنا الأولى ولم نربح الثانية، وذلك من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة أو إيقافها، ريثما يتم الانجاز الشامل والكامل للنظام الإداري الإلكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء، وهذا ما لا يجوز أن يحصل في أي تطبيق الإستراتيجية الإدارية الإلكترونية. (القدوة، 2010، صفحة 253)

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى إطار مفاهيمي حول الإدارة الإلكترونية من خلال مفهومها وخصائصها وأهميتها وظائفها خطواتها، وذلك بالتعرف على تعريف الإدارة الإلكترونية وعناصرها ومتطلباتها اللازمة للتحويل نحو تطبيق إدارة إلكترونية فعالة ناجحة، وفي التحويل نحو تحقيق إستراتيجية هذا المشروع الحكومي بهدف ترقية الإدارة من خلال الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، بالاعتماد على أنماط وخطوات الإدارة الإلكترونية بهدف الوصول إلى تحقيق أهدافها، وفي الأخير اشرنا إلى بعض السلبيات والإيجابيات التي تتميز بها الإدارة الإلكترونية وتقف عائقا في طريقها.

الفصل الثاني:

الخدمة العمومية في ظل الإدارة الإلكترونية

تقديم الفصل:

تمثل الإدارة الإلكترونية أسلوباً إدارياً متطوراً لتقديم الخدمة للمواطنين، مما ينتج عنه تحول جوهري في مفهوم الخدمة العمومية التي أصبحت تتسم بمعالم ومنطلقات جديدة تشير لنهاية التعقيدات والمشاكل التي تعترض الخدمات العمومية، وهذا ما جعلنا نقسم هذا الفصل المتمثل في إطار مفاهيمي للخدمة العمومية والذي تناولنا فيه ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: تناول مفهوم الخدمة العمومية

- المبحث الثاني: انعكاسات الإدارة الإلكترونية على تطوير الخدمة العمومية.

- المبحث الثالث: تم تسليط الضوء فيه على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمات العامة بما يناسب المواطنين.

المبحث الأول: إطار مفاهيمي للخدمة العمومية

يتطرق هذا المبحث لمختلف المفاهيم المرتبطة بالخدمة العمومية من خلال التعرف على مصطلح الخدمة العمومية من خلال التعرف على مصطلح الخدمة العمومية وخصائصها وأنواعها وأهم المعايير التي يتميز بها.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية

الخدمة العمومية هي: "أي نشاط يهدف إلى تحقيق منفعة عامة، تقع على كاهل الدولة عن طريق مؤسسات سواء اقتصادية، أو إعلامية، وذلك عن طريق تدخل الإدارة العامة لضمان المنفعة العامة ولرعايتها. (فريق بحث الادارة العامة، 2006، صفحة 09)

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

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

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

ب. **الموارد (Materiales):** حيث يمكن أن تصبح مختلف الموارد والأشياء هي أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة المقدمة من المنظمات العامة، أي عمليات الخدمة التي يتم إجراؤها على الأشياء وليس على الأفراد، وتسمى عمليات الأشياء المملوكة، مثل خدمات رخص مرور السيارات والخدمات العامة المختلفة في خطوط السكة الحديدية.

ت. **المعلومات (Information):** تمثل أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة، ويطلق عليها عمليات تشغيل المعلومات، ويعكس هذا النوع الجانب الحديث للخدمة العامة كمحصلة للتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال مثل: خدمات تحليل البيانات في مراكز المعلومات، وعمليات تشغيل البيانات في مراكز البحوث والجامعات.

2- مفهوم الخدمة العامة كنظام

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

أ. نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة (Service operation System) وفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل (Inputs) على مدخلات الخدمة الإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة.

ب. نظم تسليم الخدمة (Service délivré) ووفق هذا النظام يتم تجميع نحائي لعناصر الخدمة ثم التسليم النهائي للخدمة، وإبصارها للمواطن طالب الخدمة، ويتضمن مفهوم الخدمة العامة كنظام شكلين:

- خدمة عامة مرئية أو منظورة لمستقبل الخدمة المواطن)

- خدمة عامة غير مرئية أو غير منظورة ويطلق عليها جوهر الخدمة الفني(Technical core) غير أن بعض الدراسات تميل إلى استخدام تعبير المكتب الأمامي بالنسبة للأجزاء المرئية (Front office) أو المنظورة في نظام الخدمة، وتعبير المكتب الخلف (back office) بالنسبة للأجزاء المرئية أو غير المنظورة . (ادريس، 2001، صفحة 455)

كذلك نجد من أبرز التعاريف المخصصة للخدمة العمومية هو ذلك الصادر من طرف مدرسة الخدمة العمومية: " الدولة ليست السلطة التي تقود السيارة إنما تآزر خدمات عمومية منظمة ومراقبة من طرف حاكمين..." ومن هنا يظهر مفهوم الخدمة العمومية على أنها: " هي كل وظيفة يكون أداؤها مضمونا ومضبوطا من قبل الحاكمين، لأن تأدية هذه الوظيفة أمر ضروري لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي، وهي من طبيعة لا تجعلها تحقق كاملة إلا بفضل تدخل قوة الحاكمين". (ادريس، 2001، الصفحات 455-456)

كما يرى البعض أن الدولة هي تنظيم اجتماعي مشكل أساسا من طرف مجموعة من المصالح العمومية. (cherallier, 1971, pp. 20-21)

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

- 1- الإدارة هي التي تنتج منافع للمصلحة العامة وإنما ممثلة من طرف الخدمات العمومية
- 2- لكي تصبح الخدمة خدمة عمومية لا بد أن تتمتع الخدمة بمعياري ثنائي، فهي خدمة من جهة اقتصادية (صناعية تجارية)، أو إدارية ، ومن جهة أخرى مراقبة الدولة لها تجعلها سياسية.
- 3- ما هو أساسي في المصلحة العمومية هو مفهوم الهدف، فأى نشاط لا يؤدي بمفهوم الفائدة العمومية والمصلحة العامة هو بالضرورة غير صادر من مصلحة عمومية.

ونستنتج في الأخير أن الهدف الأساسي للخدمة العمومية ليس هو تعظيم الربح المادي بل تعظيم الربح الاجتماعي. (France, 1972, p. 46)

المطلب الثاني: خصائص ومبادئ الخدمة العمومية

أولاً: مبادئ الخدمة العمومية

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

1- منطق المصلحة العامة: وضع Rolland ثلاث قواعد موضوعية حتى يؤهل نشاط الخدمة العمومية لمستوى المصلحة العمومية وتمثل فيما يلي:

أ. مبدأ المساواة أمام المصالح العمومية: إن مبدأ المساواة أمام المصالح العمومية هو وجه آخر المبدأ المساواة أمام القانون والتشريعات النابع عن إعلان حقوق الإنسان لسنة 1789، ويكون مبدأ المساواة هذا محترماً أكثر إذا ما تعلق الأمر بمصلحة خدمية تمتاز بالإحتكار كقطاع البريد والاتصالات ، وتشمل المساواة أمام المصالح العمومية نوعين هما:

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

- مساواة غير المستعملين: تكون هنا بين كل الأشخاص الذين يجدون أنفسهم في اتصال مع المصالح العمومية، دون أن يكون لهم صفة المستعمل . (السويسي، 2011، صفحة 38)

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

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

- مبدأ الحيادية: وهي أن تشتغل المصلحة العمومية بالأخذ بالاعتبار فقط المصلحة العامة دون أي اعتبارات أخرى .

- مبدأ المجانية: أن تشتغل المصلحة العمومية بدون مقابل ، قد تكون بمقابل في شكل مبالغ رمزية فقط، مثل المبالغ المسددة عند إنجاز فحوصات في المستشفيات والعيادات العمومية .

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

- غياب منطلق السوق: المؤسسة الخاصة لا تحلب مواردها إلا من السوق، ولذلك تعتبر ارتفاع و ضخامة مبيعاتها لمؤشر لكفاءتها وكجزء لحسن تعاملها مع السوق، وهنا يطرح السؤال اللاقي : هل يمكن لمصالح الخدمات العمومية التي تحلب بعض الموارد المالية خارج السوق، والتي تتبع خدماتها لزبائن خاضعين أن يكون مؤشر كفاءتها وفعاليتها هو ذاته مؤشر كفاءة المؤسسة الخاصة؟، وللإجابة عن هذا السؤال يجب أن نفرق بين الخدمات العمومية ذات الطابع الإداري، وبين الخدمات العمومية ذات الطابع الصناعي التجاري من جهة أخرى.

فالخدمات العمومية ذات الطابع الإداري في الحقيقة ليس لها سوق لأنه ليس لها ما تبيع بالمعنى الآخر لا يوجد هناك تبادل بين المستعملين ومقدمي الخدمة، لذلك فقرار التعامل مع الخدمة الإدارية ليس في أي حال من الأحوال قرار شراء، ومن ذلك لا يمكن اعتبار حجم عدد الزبائن كمؤشر ومعياري المستوى الخدمة المؤداة. (السويسي، 2011، صفحة 39)

- حضور المراقبة العمومية :

محدودية سلطة السوق هي معوضة من طرف زيادة وارتفاع في سلطة السلطات العمومية، ويمكن أن نحدد موقع الخدمة العمومية من خلال مجموعة متجانسة من النقاط، تمتد ابتداء من تبعية كبرى تجاه السوق، ومن شبه استقلالية تجاه السلطات العمومية (مخطط مستقل، حرية في تحديد الأسعار) إلى استقلالية كاملة تجاه السوق . (برانيسيس، 2007/2006، الصفحات 12-26)

ثانيا: خصائص الخدمة العمومية

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

- كما أنه لكي تصبح الخدمة خدمة هومية فمعناه أن هذه الخدمة تتمتع بمعيار ثنائي، فهي من جهة اقتصادية أو إدارية، ومن جهة أخرى مراقبة الدولة لها تجعلها سياسية .
- كما أن هناك ارتباط موجب بين مستوى التقدم والرفاهية التي يصلها البلد، وبين عدد الوظائف التي تتكفل بها المصالح العمومية.
- الخدمة العامة عادة تحتكرها مؤسسات ضخمة وكبرى من حيث معدل تشغيلها ورقم أعمالها.
- إن الهدف من تقديم الخدمة العامة ليس تحقيق الربح بل هدفها تحقيق الربح الاجتماعي.
- لا تقدم الخدمة العامة للأقليات فقط بل تسعى لتغطية أكبر قدر ممكن من الجمهور، وهذا راجع لأن الخدمة العامة ليست متميزة بعلاقات مع الزبائن.
- كذلك الخدمة العمومية تحتكر من طرف مؤسسات ضخمة وكبرى من حيث معدل تشغيلها. (سليم، 2018)

المطلب الثالث: أنواع الخدمة العمومية

- قدمت العديد من التصنيفات للخدمة العمومية على حسب اتجاهات ودراسات الباحثين، كما أنها تضم كذلك مجموعة كبيرة وغير متجانسة من الخدمات العمومية المنظمة من طرف الدولة، تتنوع بتنوع طلبات المواطنين ويتغير الظروف المعيشية، والتي أصبحت مرتبطة ارتباط وثيق بالتقدم التكنولوجي والعلمي، ويمكن حصرها في مجموعة من الخدمات التالية :
- الخدمات الإدارية: مثل خدمة الحالة المدنية بالبلديات....
 - الخدمات الاجتماعية والثقافية: خدمات التمدرس الإلزامي، الخدمات الصحية....
 - الخدمات الصناعية والتجارية: مثلاً خدمة مؤسسة المياه، خدمة مؤسسة الكهرباء والغاز....
- كذلك يمكن التمييز من ناحية ثانية بين ثلاث أنواع من الخدمات العمومية وفق التصنيفات التالية :
- أ. من حيث طبيعة الخدمة المقدمة: نجد صنفان خدمة فردية وخدمة جماعية
 - ب. من حيث طبيعة استهلاك الخدمة: نجد صنفان، خدمة ذات استهلاك إجباري: وهي الخدمات التي تكون ضرورية الحصول عليها وتوفرها سواء للفرد أو للجماعة مثل السكن... وخدمة ذات استهلاك اختياري وهي الخدمات التي يكون الحصول عليها اختياريًا مثل: شراء معدات صناعية....
 - ج. من حيث طريقة تحمل تكلفة الخدمة: نجد في هذه الحالة ثلاث أصناف:
 - خدمة مجانية : تقدم دون مقابل، تتحمل تكلفتها كلياً الخزينة العمومية للدول مثلاً: حملات التلقيح، الأمن العمومي، الإنارة العمومية....
 - خدمة بالمقابل: يتحمل تكلفتها كلياً و بشكل مباشر المستفيد منها، مثلاً: الكهرباء المنزلية، الهاتف العمومي، الماء الشروب...
 - خدمة مدعومة: يتحمل تكلفتها جزئياً المستفيد منها والباقي دعم حكومي لها، مثلاً: النق العمومي، السكن، السلع الاستهلاكية الأساسية كمادة الحليب.... (شنوبي، 2018)
- كما ذهب البعض إلى تصنيف الخدمة العمومية إلى صنفين وفق المعيار التسويقي:

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

- **الخدمات غير المسوقة:** وتتمثل في تلك المقدمة والمفروضة على جميع المواطنين والمقيمين (من قبل القوة العمومية والحصول عليها مجاني، وإنتاجها يمول بواسطة أموال عمومية من الإيرادات العامة للدولة من الحصيلة الجبائية خصوصا (الأمن، خدمات البلدية، الإنارة العمومية، النظافة العمومية، حماية البيئة). (بلخير، 2014)

المطلب الرابع: أهم المعايير التي تتميز بها الخدمة العمومية

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

1- معيار المساواة:

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

2- معيار الاستمرارية:

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

4- معيار التطور:

هذا المعيار يسمح بتكييف محتوى الخدمة العمومية مع التطور الاجتماعي والتقدم التقني من جهة، واحتياجات المستفيدين من جهة أخرى، مثلا ادخال البطاقات البيومترية وتحديث وسائل النقل الجماعي كالقطار الكهربائي والميترو.... (النعمي، 1997، الصفحات 169-170)

5- معيار المجانية النسبية:

إمتدادا لمعيار المساواة بين المواطنين في حالة ما إذا كانت وضعياتهم متباينة (من حيث مستوى الدخل)، يتم اعتماد سلم يبين هذا التباين بحيث يدرج في أعلى هذا السلم الخدمات العمومية التي يكون الوصول إليها مجانا للجميع مثلا: خدمة الأمن والصحة...، ثم ترتيب الخدمات تنازليا حسب نوعية الخدمة ومستوى دخل المستفيد بحيث تتعدد التسعيرات وتندرج إلى غاية أسفل السلع، أين يقتضي معيار المساواة في التعامل الحصول على الخدمة العمومية بمقابل مثل أغلبية الخدمات العمومية ذات الصفة الصناعية والتجارية، كالسكن، التأمين، السياحة، والترفيه...، ويكون هذا التسعير خاضعا تقريبا قابل للمراجعة دوريا.

6- معيار الشمولية:

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

7- معيار الفعالية:

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

8- مبدأ التضامن:

الخدمة العمومية ماهي إلا تعبير عن التضامن الاجتماعي بين المواطنين تتولى الدولة قيادته وتحسيده ميدانياً، من خلال محاربة الظاهرة الفقر والحرمان بالمساهمة في تقليص الفوارق بين المواطنين بسبب الدخل أو الا الصحية والمادية، لذا فالخدمة العمومية تقذف مهامها إلى ثلاثة أصناف وفق معيار التضامن الاجتماعي والمتمثلة في:

- أ. مهام تهدف إلى جعل الخدمة العمومية مادياً ومالية في متناول المواطنين المهدين بالفقر والتهميش (الفئات المعوزة).
- ب. مهام تهدف إلى المحافظة على الإنسجام الاجتماعي والشعور بالمواطنة.
- ت. مهام تهدف إلى المساهمة في تشجيع الإستعمال الفعال و العادل للموارد المشتركة.

المبحث الثاني: الخدمة العمومية: بين عمليات الإصلاح الإلكتروني واستراتيجيات التغيير

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

المطلب الأول: تعريف إصلاح الخدمة العمومية

يعتبر إصلاح الخدمة المدنية إحدى الركائز الأساسية في قضايا الإصلاح الإداري، والذي كان محل اهتمام عدد كبير من الدارسين والخبراء في الإدارة العامة، الذين أسهموا بشكل واسع في تحديد مضمون إصلاح الخدمة العمومية، كجزء من استراتيجيات التطور والتغيير التنظيمي لذلك فإن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يقدم تعريف لإصلاح الخدمة المدنية والتي تعني: " بناء قطاع عام يتسم بالكفاءة والفعالية وقادر على خدمة حاجات الجماهير، وبالتالي فأساس إصلاح الخدمة هو خلق قطاع عام كفى وفعال يتميز بمعرفة رغبات المستهلكين، قليل الروتين، له مواصفات المرنة واليسر في تقديم الخدمات العامة للمواطنين". (الكايد، 2003، صفحة 167)

وبذلك يرى البرنامج (UNDP) أن إصلاح الخدمة العامة يجب أن يأخذ المسارات التالية :

- 1- تقوية إدارة الموارد البشرية، وتحسين الوظائف والهياكل للخدمة العامة.
- 2- مؤسسة نظام إدارة الجودة بهدف علاج مشاكل المستهلكين بسرعة وليستجيب لاحتياجاتهم ورغباتهم.
- 3- تحسين العمليات وتقديم الخدمات مثل زيادة توفير المعلومات وتحسين أداء المؤسسات العامة. 2. (ادريس، 2001، صفحة 490)

مبررات إصلاح الخدمة العمومية:

تقوم مبررات إصلاح الخدمة العمومية إنطلاقاً من النقاط التالية :

- 1- تضخم الهيكل التنظيمي في منظمات الخدمة العامة وغياب التخصص الوظيفي، وضعف التأهيل المهني.
- 2- ضعف التنسيق في العمليات الإدارية، مثل التخطيط والتنسيق داخل منظمات الخدمة العامة .
- 3- البطالة المقنعة ووجود وظائف تتجاوزها الزمن وتزايد المطالب الجماهيرية المناجدية بتغيير أسلوب الخدمة.
- 4- التحديات التكنولوجية و بروز مفاهيم حديثة في المنظمات العامة مثل التوظيف الإلكتروني، والخدمة العامة الإلكترونية وغيرها من المفاهيم التي أفرزتها الثورة التكنولوجية والعصر الرقمي، أدت كل هذه الأسباب إلى وجود بعض المبادرات أو البرامج الرامية إلى إصلاح الخدمة المدنية والتي قام البنك الدولي بتدعيم الجزء الأوفر منها، منذ بداية الثمانينيات من القرن الماضي إلى مطلع العقد الأخير قدم البنك الدولي ما يزيد عن 75 برنامجاً، منها 47 برنامج في إفريقيا، حيث شملت برامج إصلاح الخدمة العمومية في إفريقيا (غانا، غينيا، زيمبيا)، تكوين وحق وظائف خاصة بشؤون الأفراد، برامج التدريب والتطوير للأفراد، إعادة النظر في تخطيط الموارد البشرية، الموازنات، برامج تحسين الأداء . (عبد الكريم، 2010/2009، الصفحات 61-62)

المطلب الثاني : أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على فعالية منظمات الخدمة العمومية

لقد أصبح استخدام التكنولوجيا الحديثة من وسائل اتصالات و شبكات إلكترونية في مجال الخدمات العامة يحقق مزايا عديدة، إذ تحقق درجة عالية من الراحة والملائمة مقارنة بتسليم الخدمة مع تسجيل السرعة في إنجاز المهام، وأداء الخدمات

والحصول عليها أو طلبها والسهر على تلبية رغبات المواطنين، كما تؤدي إلى انخفاض نسبة الأخطاء في أداء وتقديم الخدمة بسبب الدقة في الإنجاز والتي تتميز بما الأنشطة الإلكترونية، وكذا توفير الوقت واختصاره بشكل ينهي العديد من مشاكل التعقيد الإداري والمرضى البيروقراطي، وذلك من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قاعدة متكاملة من أدوات المعالجة والتي يمكن نشرها لمعالجة مشكلات التنمية التقليدية بطرق ابتكارية.

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

المطلب الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحسين الخدمة العامة

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

1- أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على فعالية منظمات الخدمة العمومية

لقد أصبح استخدام التكنولوجيا الحديثة من وسائل اتصالات و شبكات إلكترونية في مجال الخدمات العامة، يحقق مزايا عديدة ، إذ تحقق درجة عالية من الراحة والملائمة مقارنة بتسليم الخدمة وجها لوجه Contact Face to – Face أو الاتصال المباشر ، مع تسجيل السرعة في إنجاز المهام، وأداء الخدمات والحصول عليها أو طلبها ، والسهر على إشباع رغبة المواطن، كما تؤدي إلى محدودية ، وقلة نسبة الأخطاء في أداء وتسليم الخدمة ، بسبب الدقة المتناهية التي تميز الأنشطة الإلكترونية، توفير واختصار الوقت لصالح طالبي الخدمة ، بشكل ينهي مشاكل التعقيد الإداري ، والمرضى البيروقراطي ، من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قاعدة متكاملة من أدوات المعالجة ، والتي يمكن نشرها المعالجة مشكلات التنمية التقليدية بطرق ابتكارية. (عبد الكريم، 2010/2009، صفحة 64)

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

ومن الأمثلة التي أحدثت نجاح في هذا المجال بالنطاقات الأقل نموا في مجال التكنولوجيا، نجد دولة الهند أين تتواجد الأكوشاك المقامة وسط التجمعات، حيث تدار بالكمبيوتر المعلومات الأساسية، وعمليات التوثيق والاستمارات، التي يحتاجها المواطنون في المناطق الريفية، وبهذا تعمل على توفير وقت المواطنين ، وأموالهم ، كما تعمل على توسيع نطاق تقديم الخدمات على المستوى المحلي فلا يمكن إغفال الدور الريادي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، في تحقيق تطوير نوعي على مستوى مؤسسات الخدمة العمومية. (عبد الكريم، 2010/2009، صفحة 65)

2- الإدارة الإلكترونية وآفاق ترشيد الخدمة العمومية:

أصبح من التطوير الكبير في مراكز الخدمة الجماهيرية قضاء معظم الاحتياجات من مشتريات وخدمات متنوعة عن بعد، سواء كان المواطن في منزله أو عمله، منخل المواقع الخدمات، والتسوق بالشبكة العالية للمعلومات، وهو ما يؤدي للفصل بين طالب الخدمة، ومؤديها، وبين أسباب الانحراف (ناصر، 2007، صفحة 22). وبالتالي جاء مصطلح الحكومة الإلكترونية للدلالة على استخدام نتاج الثورة التكنولوجية، لتحسين مستويات الأداء في الأجهزة الحكومية، ورفع كفاءتها، وتعزيز دورها في تحقيق الأهداف، ويشمل ذلك الاستفادة من تراكم المعرفة، وتزايد التقدم التقني المرافق لها، فيتوسع قاعدة المستفيدين من الخدمة العمومية، من حيث وفرة هذه الخدمة، وتحسين أساليب تقديمها، عبر طرق غير تقليدية (إلكترونية)، تمكن من الاطلاع على الخدمة، وإكمال التبادل بين الدوائر الحكومية وجمهور المستفيدين من خدماته. (قطيني، 2006، صفحة 01)

إن ترشيد الخدمة العمومية، يدفع إلى ضرورة اعتماد مبدأ عمل مراكز خدمة المواطن الذي يبنى على وجود مراكز قادرة على الاتصال بكافة إدارات الدولة، تستطيع بالنيابة على المواطن متابعة كافة معاملاته، بما في تلك المعاملات التي تتم عبر أكثر من إدارة واحدة، حيث لا يضطر المواطن إلى الانتقال من إدارة إلى أخرى لمتابعة معاملاته، إذ مع ازدياد اعتماد المؤسسات الحكومية على أنظمة المعلومات، خاصة مع ظهور شبكة الانترنت، وظهور خدمات المواقع الإلكترونية، والبريد الإلكتروني على مستوى الدوائر الحكومية، أصبحت خدمة المواطن تتم من خلال الموقع، الذي يخزن الطلبات في أنظمة الحاسوب المبرمجة مسبقاً لقبول الطلب، وإرجاع نتائجها للعميل، ومن ثم يتم تحويل خلاصة التعامل بين العميل وجهاز الحاسوب إلى موظف الدائرة الحكومية، الذي أصبح بعيداً تماماً عن العملية الإجرائية المباشرة.

المطلب الرابع: الإدارة الإلكترونية وآفاق ترشيد الخدمة العمومية

جاء مصطلح الإدارة الإلكترونية بهدف تحسين الخدمة العمومية، وتقريب الإدارة من المواطن وتحسين مستويات الأداء في الأجهزة الحكومية للدلالة على استخدام نتاج الثورة التكنولوجية لتحسين مستويات الأداء في الأجهزة الحكومية ورفع كفاءتها وتعزيز دورها في تحقيق الأهداف، ويشمل ذلك الاستفادة من تراكم المعرفة وتزايد التقدم التقني المرافق لها في توسيع قاعدة المستفيدين من الخدمة العمومية من حيث وفرة هذه الخدمة، وتحسين أساليب تقديمها، عبر طرق غير تقليدية (إلكترونية) تمكن من الإطلاع على الخدمة وإكمال التبادل بين الدوائر الحكومية، وجمهور المستفيدين من خدماتها. (قطيني، 2006، الصفحات 01-02)

فترشيد الخدمة العمومية يدفع إلى ضرورة اعتماد مبدأ عمل مراكز خدمة المواطن الذي يبنى على وجود مراكز قادرة على الاتصال بكافة إدارات الدولة، تستطيع بالنيابة على المواطن إلى الانتقال من إدارة إلى أخرى لمتابعة معاملاته. ومن هنا يمكننا القول أن أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على آفاق ترشيد الخدمة العمومية يركز على وجوب تحقيق العناصر التالية:

1- مردودية الخدمة العمومية: حيث يتعلق الأمر بمدى مردودية مشاريع الخدمة العمومية ومختلف إسهاماتها في إعادة ترتيب الخدمة المقدمة للمواطنين وماهي فوائد تطبيق هذا النموذج من الخدمات على واقع الجهاز البيروقراطي الحكومي وهل حقيقة تم التوصل إلى كسب رضا المواطنين، وثقته بمؤسسات الخدمة العامة .

- 2- تقليص تكاليف الخدمة: من خلال الاتصال عبر الخط دون الانتقال والتوصل للخدمة من خلال النوافذ يتيح تخفيض التكاليف الناتج عن التنقل الالكتروني بين بوابات الخدمة العمومية.
- 3- سرعة الاستجابة واحترام المواعيد: حيث تعتمد على تقنية الشباك الوحيد للأنشطة الإدارية المتماثلة وهذا لربح الوقت ودفع الإدارة للقيام بالالتزامات مع تحقيق سرعة الاستجابة للخدمة دون تأخر.
- 4- الدقة: تشير الدقة وفق نموذج الإدارة الإلكترونية للخدمات إلى انجاز الأعمال وفق مقاييس مضبوطة تحدد من خلال أنظمة معالجة معلوماتها بشكل يحد من الأخطاء الإدارية ويمنع التجاوزات أثناء تقديم الخدمة.
- 5- سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة: وذلك من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل كامل في أداء الخدمة العمومية مما يؤدي ذلك إلى إمكانية المحاسبة على كل جزئيات الأنشطة والمهام، من خلال النشر الإلكتروني، لكل مراحل الخدمة إذ لا مجال لإخفاء المعاملات ولا فرصة للاستئثار بخدمة جهات دون أخرى فالمصلحة عامة مادامت الخدمة عامة، فالانتقال نحو الخدمات العامة الالكترونية يؤدي إلى بناء الثقة بين المنظمات العامة والمواطنين ، ومن ثم الوصول إلى السرعة في انجاز وتقديم الخدمات بشكل مباشر، فيتم ذلك بتوفير الجهد والوقت والتكلفة، وهو ما يؤدي إلى حل العديد من المشاكل. (e. gov.applications, 2003)

المبحث الثالث: البلدية الإلكترونية مدخل للإصلاح العمومي

يتناول هذا المبحث مجموعة من المفاهيم المتعلقة بالإدارة المحلية الإلكترونية، حيث سوف نتطرق البعض التعاريف للبلدية الإلكترونية وكذلك الخصائص التي تميز الإدارة المحلية، كما سوف يتناول أهداف البلدية الإلكترونية، ثم الوصول إلى التخطيط الإدارة محلية إلكترونية، والمراحل التي تتميز بها وتبقيه التحول من البلدية التقليدية إلى البلدية الإلكترونية، وفي الأخير نتطرق إلى تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية .

المطلب الأول: مفهوم الإدارة المحلية

هي شكل من أشكال التنظيم المحلي، يتم بموجبه توزيع المهام الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات محلية منتخبة ومستقلة تؤدي وظيفتها تحت إشراف الحكومة المركزية ورقابتها. عرفها فؤاد العطار في كتابه مبادئ في القانون الإداري على أنها:

- توزيع للوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية وبين هيئات محلية منتخبة تباشر مهامها تحت إشراف الحكومة ورقابتها.

- وعرفت على أنها: " قيام الإدارات المحلية بإدارة نفسها وتصريف شؤونها الخاصة".

- بينما يذهب دارسون إلى تعريف الإدارة المحلية على أنها أسلوب من التنظيم الإداري للدولة تقوم على توزيع نشاطات الدولة ومهامها بين أجهزة مركزية ومحلية ذات كفاءة في تسيير الشأن المحلي.

- ويرجع تعدد التعاريف لمفهوم الإدارة المحلية إلى تعدد أهداف وخلفيات الباحثين والدارسين أنفسهم، وفي هذا المقام يرى الباحث أن الإدارة المحلية هي: ذلك التنظيم الإداري لإقليم دولة ما والذي تلجأ بموجب الحكومة المركزية إلى توزيع بعض المهام الإدارية وإسنادها إلى هيئات محلية مستقلة ومنتخبة تمارس مهامها على إقليم جغرافي محدد، وتكون مسؤولة أمام الحكومة المركزية .

(شايب، 2014، صفحة 02)

تعريف البلدية:

هي وحدة أو هيئة إدارية لامركزية إقليمية محلية في النظام الإداري، بل هي الجهاز والحلية التنظيمية الأساسية والقاعدية سياسيا وإداريا واجتماعيا وثقافيا، وقد عرفها المشرع الجزائري بموجب المادة الأولى من القانون رقم 90 / 80 المؤرخ في 27 أفريل 1990 المتعلق بقانون البلدية كما يلي: البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية وتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

(عبد النور، 2015)

تعريف الولاية:

هي الجماعة الإقليمية للدولة تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وتعتبر دائرة إدارية تعمل بالتعاون مع الدولة من أجل تهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وكذا حماية الطابع الجمالي للمدن، كما تعمل أيضا على تقريب الإدارة من المواطن من أجل رفع المستوى المعيشي وترقية حياة المواطنين وتحديث الولاية بموجب قانون .

وتتميز الجماعات المحلية بمجموعة من الخصائص:

1- الاستقلالية الإدارية: وتعني إنشاء أجهزة إدارية تتمتع بكل السلطات الإدارية اللازمة، بحيث يتم توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات المحلية المستقلة، وذلك وفقا لنظام رقابي يعتمد من طرف السلطات المركزية للدولة والاستقلالية الإدارية مجموعة من المظاهر القانونية أهمها:

- لا تمارس السلطة المركزية الرقابة على الجماعات المحلية إلا في الحالات التي يوجد في شأنها نص صريح، وبالشروط المحددة دون توسيع فيها حفاظا على الاستقلال المحلي فإنه لا يحق لسلطة الوصاية أن تعدل من محتوى قرارات الجماعات المحلية، فلها أن ترفضها كلية أو تصادق عليها كلية، إذا كان ذلك شرطا لازما أو أن تقرر إلغائها إذا كانت صادرة خلافا للقانون الذي ينص على بطلانها، كما أنه يحق للإدارة (الجماعات المحلية الاعتراض القانوني على تصرفات سلطة الوصاية اتجاهها، وعليه يحق الطعن بالإلغاء قرارات سلطة الوصاية.

2- الاستقلالية المالية: تتمتع الجماعات المحلية بالشخصية المعنوية والاستقلال الإداري يوجب الاعتراف لها بخاصية الاستقلال المالي أو الذمة المالية المستقلة، وهذا حسب المادة 01 من قانون الولاية والمادة 01 من قانون البلدية، ويعني هذا توفير موارد مالية خاصة للجماعات المحلية تمكنها من أداء مهامها الموكلة إليها وإشباع حاجات المواطنين في نطاق عملها وتمتعها بحق التملك للأموال الخاصة . (الوأي، 2015/2014، صفحة 52)

المطلب الثاني : التخطيط لإدارة محلية إلكترونية

1- وضع كل المعلومات في شكل إلكتروني عبر الأنترنت: علينا أن نقوم بوضع النماذج والاستمارات والتعليمات التي تسهل تعاملات الإدارة المحلية مع المواطنين (Government to citizen)، ومع القطاع الخاص (Government to government) ثم نضع المعلومات الداخلية التي تسهل تعاملات المؤسسات الإدارية الحكومية مع بعضها البعض (Governmentment to Government)

2- تصنيف الخدمات بطريقة صحيحة في الأنترنت: نرى فشل العديد من المواقع الإلكترونية الحكومية في تقديم الخدمات للمواطنين، ليس لنقص في تمويلها بل لعدم تصنيف الخدمات بشكل يتلائم مع توقعات واحتياجات المستخدمين من المواطنين، فإذا وجد المواطنون صعوبة في استخدام الموقع الإلكتروني، فذلك يعني تبرير الاستثمار الذي تم فيه، لا بد من تأكيد تصنيف وترتيب الخدمات العامة الإلكترونية المقدمة للمواطنين طبقا لمنطق محدد، كأن يتم تصنيفها مثلا طبقا للمحاور التالية :

أ.تبعاً لنوع الخدمات المقدمة: خدمات شخصية، خدمات صحية، خدمات تجارية، خدمات تعليمية...

ب. تبعاً للمراحل العمرية للمواطن: استخراج شهادة الميلاد والحالة العائلية، خدمات الكشف الطبي، خدمات التشغيل والتوظيف، خدمات عقود الزواج، خدمات التقاعد، خدمات الإعالة ...

ج. تبعاً لنوع المستفيدين من الخدمة: خدمات فردية (تقدم للمواطنين)، خدمات مؤسسية تقدم للنوادي والنقابات والجمعيات...

3- تأمين المعلومات والتعاملات: (بوقنور، 2010، الصفحات 6-7)

وقد يكون من الصعب على كثير من البلديات المحلية أن تنتقل مباشرة إلى طور تقديم الخدمات الإلكترونية وتوصيل الأنظمة الداخلية ببعضها البعض من جهة وبواجهات الأنترنت ومختلف نقاط الوصول من جهة أخرى، ولذلك من المفيد وجود خارطة طريق واضحة تبدأ بعملية بناء المواقع الإلكترونية، والمعلومات العامة عن البلدية ونشاطاتها، وتم الارتقاء إلى مستوى ثاني من أجل تقديم خدمات استعلامية إلكترونية عن المعاملات والخدمات من دون الحاجة إلى تقديم تلك الخدمات مباشرة عبر الأنترنت وبعدها تبدأ البلدية بإطلاق خدمات إلكترونية متكاملة إبتداءً من تعبئة نماذج الخدمات على الأنترنت وإرسالها إلى إدارة البلدية ، حيث يتم معالجتها وحفظها، وتم إعلام المواطن بالنتيجة إلكترونياً أو عبر الرسائل القصيرة أو الهاتف.

وبالتالي خارطة الطريق عامة للتطور الإلكتروني في البلديات من الممكن تعديلها لكي تناسب حاجات وإمكانيات كل بلدية على حده :

المرحلة الأولى: البوابة الإلكترونية:

- يتم العمل في هذه المرحلة على تحقيق الأهداف الإعلامية والدعائية للبلدية كما يتم نشر المعلومات التعريفية بالخدمات البلدية العامة وإجراءاتها والوثائق المطلوبة من أجل استكمالها، وهذه بعض المشاريع التي يمكن تنفيذها في هذه المرحلة:
- إنشاء بوابة الكترونية للبلدية والبلدة التي تتولى مسؤوليتها تكون بمثابة مدخل معلوماتي وإخباري وإعلاني رسمي للبلدية
 - تحضير نموذج بالخدمات البلدية العامة يحتوي على شرح عن كل خدمة والإجراءات الخاصة بها والوثائق المطلوبة ومدة التنفيذ والمرجعية الإدارية المسؤولة عن تنفيذها في البلدية وكيفية مراجعة المواطن ومتابعة معاملاته الإدارية .
 - نشر المعلومات السياحية وأماكن الترفيه الموجودة في البلدة (الصور والفيديو)
 - نشر النشاطات والفعاليات التي تقوم بها البلدية قبل وبعد حدوثها من أجل التأكد من أوسع مشاركة فيها. (مركز دراسات الحكومة الإلكترونية، 2011، الصفحات 9-11)
 - تكريم المبدعين والمفكرين والشخصيات في البلدة عبر نشر مختصر عنهم وعن إنجازاتهم.
 - نشر أرقام وهواتف خدمات الطوارئ والكهرباء والدفاع المدني.

المرحلة الثانية: الخدمات الاستعلامية

- بعد التمكن من مرحلة البوابة الالكترونية تبدأ البلدية بالعمل على إضافة خدمات عامة الكترونية ذات طبيعة تفاعلية ولكن بسيطة، وهي الخدمات الالكترونية الاستعلامية، مثل الاستعلام عن حالة معاملة عبر رقمها أو اسم المستفيد منها، أو الاستعلام عن عناوين المؤسسات في البلدة عبر البحث في الدليل الإلكتروني للأعمال، وصولاً إلى الخدمات الاستعلامية العامة مثل معرفة حالة الطقس، مواقيت الصلاة، ويمكن أن تختار البلدية في هذه المرحلة مجموعة من الخدمات مثل:
- متابعة وضع المعاملات الكترونياً عبر الانترنت ومعرفة النتيجة
 - إرسال نتيجة المعاملات أو وقت تسليمها للمواطن عبر الرسائل القصير SMS .
 - بناء قاعدة بيانات المؤسسات الأعمال (البنوك، الصيدليات، المتاجر)، ووصلها بموقع الانترنت من أجل تمكين المواطن من إيجاد المتاجر أو المستشفيات... التي يحتاجها.
 - نشر البيانات الإحصائية عن مصروفات ومشاريع البلدية.
 - تحضير قسم على الانترنت لاستطلاعات الرأي العام والاستبيانات المختلفة حول الخدمات التي تقدمها البلدية والمشاريع التي سيتم تنفيذها.
 - البدء بتحضير أنظمة المعلومات الجغرافية وتحديد الأماكن عليها وربطها بواجهة الانترنت مع أرقام العقارات. (مركز دراسات الحكومة الإلكترونية، 2011، صفحة 12)

المرحلة الثالثة: الخدمات المتكاملة

نعني بها في هذه المرحلة تقديم الخدمة البلدية العامة يتم بصورة شبه كلية عبر الانترنت ابتداء من تعبئة نموذج الخدمة وإرفاق الوثائق المطلوبة وتوقيع المواطن الإلكتروني ودفع رسوم المعاملة الكترونيا ومن ثمة استقبالها من قبل قسم الخدمات الالكترونية في البلدية، والتأكد من محتويات النموذج المقدم والوثائق المرفقة، ثم معالجتها وإبلاغ المواطن بالنتيجة، كما تحتاج مرحلة الخدمات المتكاملة من أجل نجاحها إلى جاهزية مجموعة من خدمات البنية التحتية الالكترونية، ومنها طريقة تسديد الرسوم عبر الأنترنت، وطريقة التشفير معلومات المواطن خلال انتقالها منه إلى أنظمة البلدية، وطريقة للتوقيع الالكتروني، ومن جهة أخرى تحتاج إلى أنظمة خاصة داخل البلدية من أجل استقبال طلب الخدمة وحفظه ومعالجته وربطه بموقع الأنترنت من جديد، ويمكن أن تستفيد البلدية في هذه المرحلة من الخدمات العامة للدولة في حال توفرها على سبيل المثال على:

توفر الليرة الالكترونية عبر بطاقات مسبقة الدفع يتم شراؤها من أجل تسديد الرسوم عبر واجهاتها الإلكترونية، ويمكن للبلدية أن تبدأ مرحليا بإطلاق الخدمات الإلكترونية المتكاملة عبر موقعها الالكتروني ذلك عبر اختيار الخدمات ذات الأولويات بالنسبة للمواطن، ومن المشاريع التي يمكن أن تطلقها البلدية في هذه المرحلة هي:

- بناء إطار خدماتي الكتروني يشمل على كيفية بناء الخدمة الالكترونية، وكيفية وضعها وشرحها وتحديد نماذجها الالكترونية ومستوى أهميتها

- بناء موقع خاص بالخدمات البلدية الالكترونية على الانترنت .

- الاعتماد على بطاقات الليرة الالكترونية المسبقة الدفع (بالتنسيق مع الجهات المالية المختصة بالبلد).

- تطوير نظام الإدارة علاقات المواطنين من أجل متابعة معاملاتهم إلكترونيا .

- تطوير موقع للتعليم الالكتروني لموظفي البلدية. - تنويع سلة تقديم الخدمات وعدم الاقتصار فقط على الانترنت (تقديم الخدمات عبر تقنية الهواتف الذكية). (مركز دراسات الحكومة الإلكترونية، 2011، الصفحات 12-13)

المطلب الثالث: البلدية الالكترونية من البروقراطية إلى الالكتروقراطية

تعريف البلدية الالكترونية:

إن البلديات الإلكترونية هي نمط متطور وجديد من الإدارة حيث يتم من خلاله رفع مستوى الأداء والكفاءة الإدارية وتحسين العمل وذلك لتسهيل كافة الخدمات والأعمال التي تقدمها المؤسسة الحكومية للمواطن.

وكما هو متعارف عليه فهذه الجماعة المحلية تعد نواة قاعدية وإقليمية للدولة، و نظامها الإلكتروني كفيل بحفظ تواجدتها والمحدد لها بصفة دستورية، ولا يمكن أن يرقى إلى غير ذلك ما لم يحدده الشعب عن طريق التصويت على الدستور .

فمعطياتها الجغرافية وقدراتها وخدماتها ليست إلا بمثابة شحن ألي للمعلومات تخزن مباشرة في الحاسوب وتذاع عبر القنوات الاتصالية وعبر شبكات الانترنت لتسهيل التدفق الحر للمعلومات لكافة المواطنين بأكثر فاعلية وأقل تكلفة وفي زمن قياسي.

(حمام، 2011، الصفحات 2-3)

أهداف البلدية الإلكترونية

تهدف البلدية الإلكترونية على المستوى الإستراتيجي إلى الانتقال بطريقة تقدم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية إلى الطريقة الإلكترونية عبر بناء منصات خدمتية على الانترنت ووسائل الاتصال الأخرى من أجل تخفيض كلفة الأعمال الإدارية من جهة وخدمة المواطن بطريقة ميسرة من جهة أخرى، وبما أن البلدية عادة ما تكون أقرب إلى المواطن المحلي وتعرف حاجاته الخدمتية أكثر من الحكومة ومختلف الوزارات فإن البلدية الإلكترونية تطمح أيضا إلى إيجاد بيئة من التواصل ومشاركة الأفكار والطموحات مع القاطنين في نطاق حدودها العقارية عبر بناء الشبكات الاجتماعية الإلكترونية والمنتديات ومواقع التوظيف المحلية وتدريب المواطنين المحليين والموظفين على المهارات الحديثة عن طريق الانترنت.

ومن الأهداف الإستراتيجية أيضا للبلدية الإلكترونية :

- الاقتراب من المواطن المحلي عبر بناء بوابة الكترونية شاملة عن البلدية
- تخفيف أعباء المعاملات على المواطن وإدارة البلدية من خلال توزيع الاستثمارات الإلكترونية .
- الانتقال بالخدمات اليدوية تباعا إلى الانترنت والهواتف النقالة - ترويج البلدة أو القرية وتسهيل الضوء على مشاريعها وحدائقها ومنزهااتها.
- التماشي مع التقدم الحاصل في البيئة الاقتصادية المحيطة والبقاء في قمة المنافسة التحديثية والتطويرية.
- ربط الأنظمة الداخلية للبلدية بواجهة الانترنتومن

ومن خلال هذه المجموعة من الأهداف الإستراتيجية للبلدية على المستوى الإعلامي والخدمي والتفاعلي مع السكان، وكلها تصب في خانة تحسين ظروف المعيشة والاقتصاد، مما يعود بالنفع والفائدة على كل الأطراف. (الشروق اليومي، صفحة 7)

كما تهدف البلدية الإلكترونية إلى بناء مجتمع المعلومات وجعله رقميا، والوصول إلى سرعة اتخاذ القرارات، كما تهدف كذلك إلى تطوير ودعم المؤسسات الاقتصادية، وتحسين مستوى معيشة المواطنين عبر استعمالهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إضافة إلى تسهيل عملية التسيير عبر توفير المعلومات والسرعة في العمل بهدف تحريك الاقتصاد الوطني وجعله اقتصادا رقميا وتوفير خدمات نوعية بهدف للمؤسسات والمواطنين.

وأیضا تقدف البلدية الإلكترونية إلى تخفيف العبء على المواطن، فالمؤسسات يجب أن يتم العمل على دراسة إطار خدماتي الكتروني للبلديات المحلية، وذلك لتقدم الخدمات البلدية عبر الانترنت، وجباية الرسوم على تطوير أنظمة خدمة علاقات المواطنين مع البلدية من أجل متابعة شكاويهم وتلبية حاجاتهم الكترونيا، حيث تقوم البلديات بإنشاء بوابات الكترونية تابعة لها تبين فيها خصائص البلدية من ناحية موقع ومساحة البلدية والتعريف بالبلدية وعدد السكان ومختلف الأرقام الهاتفية المهمة، وذلك لتمكين المواطن المحلي من الاستعلام على النشاطات والفعاليات المحلية، كما أنها تهدف إلى عصنة الخدمات الإدارية التي تقدمها للمواطنين كعصنة مصالح البلدية ومصالح الحالة المدنية حتى تمكن المواطنين من الاستفادة من الخدمات بأسرع وقت ممكن وبأقل جهد وتكلفة. (الشروق اليومي، صفحة 8)

ينظر بعض الباحثين إلى أن موضوع التطوير الإداري سوف يقضي على البيروقراطية إلا أن المسألة ليست بهذه البساطة لأنه سيضل دور للبيروقراطية حتى في أكثر الأشكال الحكومية تطورا والمسألة هي كيف نجعل دور البيروقراطية أكثر إيجابية ؟

تؤثر الإدارة الإلكترونية على البيروقراطية بشكل كبير، فهي تعمل على إلغاء دور الموظفين الوسطاء القائمين بعمليات التعامل مع المعلومات من حفظها وتوزيعها ونقلها بين الإدارات الحكومية المختلفة، وكل هذا تقوم به الانترنت.

لكن بينما تقضي الحكومة الإلكترونية على بعض فئات البيروقراطية من المؤسسات الحكومية، فإنها يمكن أن تؤسس لظهور فئات أخرى مكانها يمكن أن نطلق عليها البيروقراطية الإلكترونية، وهي تأتي كبديل للبيروقراطية التقليدية، وهذه الأخيرة ستكون أكثر ايجابية وأكثر شفافية من التقليدية والورقية، مما يعني أن البيروقراطية القادمة أكثر ن البيروقراطية الحالية، إذ يؤدي الإمعان في الأداء الإلكتروني إلى معرفة الحكومة بكل مجريات تعاملات كل فئات مواطنيها، وإذ يزيد هذا من ثقة الحكومة بنفسها لمعرفة ما يجري على أرضها، ولكن ما لم تقم نظم المعلومات (الإلكترونية) توازنا بين ضرورات الوقاية وضرورات الحرية الشخصية، فسوف تعيق جهود الحكومة الإلكترونية نفسها بنفسها، وتتأسس ثقافة إلكترونية بيروقراطية جديدة، تتحول إلى معوقات تحد من حرية العمل والتعاون. (مجلة خلاصات، 2003، صفحة 06)

المطلب الرابع: تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية

عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية تواجه العديد من التحديات السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي تفرضها بيئة الإدارة المحلية والتي تتباين تبعاً للمستوى الاجتماعي والثقافي والعادات والتقاليد السائدة بكل ولاية أو دائرة أو بلدية، ويمكن إنجاز أهم هذه التحديات على النحو التالي:

1- غالباً ما يرتبط التحول إلى نظام الإدارة المحلية الإلكترونية بالقرار السياسي المركزي، حيث أن وحدات الإدارة المحلية لا تملك حرية اتخاذ قرار تحويل أعمالها إلى الأسلوب الإلكتروني لأن دورها تنفيذي فقط، أما الاستراتيجيات فتوضع من خلال السلطة المركزية.

2- أيضاً يتطلب تطبيق الإدارة المحلية الإلكترونية المشاركة بين كافة فئات المجتمع المحلي لتحقيق التكامل بين الأطراف المشاركة في تقديم الخدمة الإلكترونية، إلا أن نقص الوعي في المحليات يقف عائقاً أمام هذه المشاركة.

3- نقص الموارد المالية للمحليات وتدني مستوى الأداء الحكومي وتركز جهود التنمية في المدن الرئيسية باعتبارها واجهة الدولة دون النزول إلى مستوى المراكز والقرى التابعة للمحليات.

4- تعاني المجتمعات المحلية من مشاكل اقتصادية واجتماعية مثل: البطالة ونقص الاستثمارات وانخفاض مستوى المعيشة ونقص البطالة ونقص الاستثمارات وانخفاض مستوى المعيشة ونقص الإمكانات مما يجعل تركيز جهود التنمية على إشباع الحاجات الأساسية للمواطنين، ولا يدخل التطور التكنولوجي ضمن أولويات المواطن المحلي، مما يترتب عليه عزوف المواطن المحلي عن الاندماج في مجتمع المعلومات.

5- تعد المركزية الشديدة التي تعاني منها الإدارة المحلية من أهم التحديات التي تواجه الإدارة المحلية الإلكترونية، مما يتطلب تحقيق اللامركزية على المستويين الأفقي والرأسي، وذلك على النحو التالي :

- **المستوى الأفقي:** من خلال تمكين المجالس المحلية من وضع الخطط والبرامج ونظم الإدارة والسياسات التي تتناسب مع ظروفها البيئية الخاصة، بهذا المعنى لا تتطلب تعديلات تشريعية وتنظيمية، إنما تتطلب مشاركة الوحدات المحلية في اتخاذ القرار. - المستوى

الرأسي: وذلك من خلال نقل السلطات والوظائف والمسؤوليات والموارد من الإدارة المركزية إلى الإدارة المحلية، مما يتطلب إجراء تعديلات قانونية وتشريعية وهيكلية .

6- تعاني الإدارة المحلية من القصور في تدفق البيانات والمعلومات الواردة إليها من الوحدات المركزية، مما يعيق نجاح الإدارة المحلية الإلكترونية على مستوى المجتمعات المحلية. (مجلة خلاصات، 2003، صفحة 53)

خلاصة وإستنتاجات:

وفي الأخير يمكن القول أن أثر الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية تكون أكثر وضوحا إذا تم التطرق إلى نماذج تطبيقية وهذا ما سيتطرق له في الفصل الثالث، من خلال دراسة حالة بلدية خنشلة ومدى تطبيقها للإدارة الالكترونية .

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

تقديم الفصل:

تعد البلدية إحدى مؤسسات الجماعات المحلية الأكثر أهمية على المستوى الوطني، وهي الجهة الأقرب للمواطنين والمسؤولة على تقديم الخدمات لهم، كما أنها مسؤولة على تلبية مختلف حاجياتهم ومتطلباتهم بصفة مباشرة، حيث يهدف هذا الفصل إلى توضيح واقع الخدمة العمومية في البلديات الجزائرية ومدى تطبيقها في تحسين هذه الخدمات المقدمة للمواطن ومدى رضاه عنها، وقد قمنا بدراسة ميدانية لبلدية سيدي عقبة التي قامت بتجسيد هذا الإجراء وهذا ما سنتطرق له في المبحث حيث قمنا باختيار عينة الدراسة وطرح مجموعة من التساؤلات في شكل استبيان ومقابلات أجريت مع الموظفين وهو يهدف للوصول إلى نتائج دقيقة عن واقع البلدية الإلكترونية و إبراز الطريقة المستخدمة في الجانب الميداني وكذا مختلف الأدوات المستخدمة وذلك باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS ، وكذلك من خلال عرض نتائج الوصف الإحصائي.

وسيتيم في هذا الفصل التطرق إلى:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

المبحث الثاني: تحليل النتائج ومناقشتها

المبحث الأول: طرق وأدوات الدراسة

يتناول هذا المبحث في أهم الأدوات والطرق المستخدمة في الدراسة التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية وتشمل (مجتمع وعينة الدراسة، أدوات الدراسة المستخدمة، الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، صدق وثبات ...)

المطلب الأول: طريقة الدراسة

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

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يمكن إيجاز مجتمع وعينة الدراسة كما يلي :

أولاً: مجتمع الدراسة:

- بما أن محل الدراسة قطاع خدماتي وموضوع الدراسة يخدم هذا القطاع، تم تطبيق هذه الدراسة على المؤسسة العمومية بلدية أولاد عيسى وذلك عن طريق دراسة دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية.

ثانياً: عينة الدراسة

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

حجم العينة: استهدف الاستبيان موظفي وعمال بلدية سيدي عقبة ، وقد تم توزيع 55 إستبانة على الموظفين والجدول الأتي يبين ذلك.

الجدول رقم (3-1) عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والقابلة للمعالجة

النسبة	العمال	البيان
100%	55	الإستبيانات الموزعة

5.45%	03	الإستبيانات المفقودة
3.64%	02	الإستبيانات الملغاة
90.91%	50	الإستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالب

الفرع الثاني: تحديد متغيرات الدراسة

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

أولاً: المتغير المستقلة الإدارة الالكترونية

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

ثانياً: المتغير التابع: تحسين أداء الخدمة العمومية

يتمثل المتغير التابع في الدراسة تحسين أداء الخدمة العمومية

جدول رقم (3-2): يوضح متغيرات الدراسة

Name	المتغيرات
MY	المتغير التابع : تحسين أداء الخدمة العمومية
MX	المتغير المستقل : الإدارة الإلكترونية

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

أولاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان، تمت عملية تفرغ البيانات في Excel والاستعانة ببرنامج SPSS النسخة 19، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي:

- ❖ استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة ؛
- ❖ استخدام المتوسطات الحسابية؛
- ❖ استخدام الانحرافات المعيارية؛
- ❖ أساليب تحليل الانحدار والارتباط لإثبات وجود علاقة بين الإدارة الالكترونية و تحسين أداء الخدمة العمومية
- ❖ معامل الثبات معيار كرونباخ ألفا؛
- ❖ اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

ثانياً: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

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

✓ الاستبيان

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

الجزء الأول: ويتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة عمال بلدية أولاد عيسى بإدرار مثل : (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة في مجال العمل).

الجزء الثاني: يتعلق بالإدارة الالكترونية ويحتوي على 13 عبارة.

الجزء الثالث: يتعلق أداء العاملين ويحتوي على 11 عبارة.

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

❖ موافق تعطى لها ثلاث درجات؛

❖ محايد تعطى لها درجتان،

❖ غير موافق تعطى لها درجة واحدة.

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

جدول رقم (3-3): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت) المتوسط الحسابي

المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.66	1.67 إلى 2.34	من 2.35 إلى 3
الإتجاه	لا أوافق	محايد	أوافق
درجة التقييم	ضعيف	متوسط	عالي

المصدر: من إعداد الطالب

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

الملاحظة العلمية: بحيث تم الاعتماد على الملاحظة والتي كان لها دور كبير في فسخ المجال الاستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على الفروع والهياكل والمصالح، وذلك من خلال الزيارات والتنقل بمختلف الأماكن بميدان الدراسة والتي سمحت بالتعرف على طبيعة وظروف العمل وملاحظة أداء وعلاقات العمال .

ثالثا : صدق وثبات الاستبيان

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

صدق المحكمين: ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في هذا المجال، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحاً وبساطة لتظهر في شكلها النهائي. ثبات الاستبيان: لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس فلو حظ أن معامل الثبات للمؤسسة العمومية البلدية نسبتها مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة. بحيث يجب أن لا تقل قيمة المعامل عن 60% لكي نعتمد على النتائج المتوصل إليها في البحث.

جدول رقم (3-4) : معامل الثبات للمؤسسة العمومية باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

بلدية سيدي عقبة	المؤسسة
0.633	معامل ألفا كرونباخ

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على معطيات spss

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

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

بعد تحديد طريقة وأدوات الدراسة، سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى عرض نتائج الدراسة التطبيقية وتحليلها إحصائياً في المطلب الأول، ومناقشة وتفسير النتائج إقتصادياً في المطلب الثاني .

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج الدراسة المتوصل إليها بناء على المعلومات التي تم جمعها، تلخيصها ومعالجتها من خلال البرامج الإحصائية سالفه الذكر.

الفرع الأول: عرض النتائج المتعلقة بالخصائص الديمغرافية

دراسة وتحليل البطاقة الشخصية: من خلال نتائج الاستبيان للعمال

أولاً : عرض النتائج المتعلقة بالجنس

جدول رقم (3-5) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس في المؤسسة محل الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
48.0	24	ذكر
52.0	26	أنثى
100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب الجنس لأفراد العينة تمثل في نسبة 48.0% ذكور، وما نسبته 52.0% إناث، أي سيطرة العمال من فئة الإناث على فئة الذكور في بلدية سيدي عقبة بسكرة .

ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بالعمر

الجدول رقم (3-6): توزيع عينة الدراسة حسب العمر في المؤسسة محل الدراسة

النسبة	التكرار	العمر
32.0	16	أقل من 30
60.0	30	من 31 إلى 40 سنة
6.0	3	من 41 إلى 50 سنة
2.0	1	من 50 فأكثر
100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب العمر لأفراد العينة تمثل ما نسبته 32.0% أعمارهم أقل من 30 سنة، وما نسبته 60.0% أعمارهم من 31-40 سنة، وما نسبته 6.0% أعمارهم من 41-50 سنة، وما نسبته 2.0% أعمارهم من 50 سنة فأكثر، أي أن فئة الموظفين 31-40- في البلدية هي التي تمثل أكبر نسبة .
ثالثا: عرض النتائج المتعلقة بالتحصيل التعليمي

الجدول رقم (2-7): توزيع عينة الدراسة حسب التحصيل العلمي في المؤسسة محل الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
48.0	24	دون الليسانس
14.0	7	شهادة الليسانس
8.0	4	مهندس
30.0	15	ماجستير
100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب المستوى التعليمي نجد أغلبية دون مستوى شهادة الليسانس وذلك بنسبة 48.0% من مجموع الموظفين ثم يليها الفئة الموظفين الذين يحملون شهادة الماجستير بنسبة 30.0% وفي الأخير شهادة مهندس بنسبة 17.6% ومن خلال هذا التحليل إن الفئة الغالبة دون شهادة الليسانس.

رابعا: عرض النتائج المتعلقة بالخبرة

الجدول رقم (3-8): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة في المؤسسة محل الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات العمل
24.0	12	أقل من 5 سنوات
54.0	27	من 5 إلى 10 سنوات
14.0	7	من 11 إلى 20 سنة
8.0	4	أكثر من 20 سنة
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب فئة الخبر إلى أن فئة (من 5 إلى 10 سنوات) تحصلت على أكبر نسبة والتي تقدر ب 54% وهم عمال من ذوي خبرة طويلة في المؤسسة، وتليها فئة أقل من 5 سنوات عمل في المؤسسة وهذا ما تشير إليه النسبة البالغة 24% وهذا ما يدل على مهارة وخبرة العمال في التعامل وجهودها في تقديم الأفضل للمؤسسة .

الفرع الثاني : عرض النتائج المتعلقة بالادارة الالكترونية

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالبعد الأول: مدى استخدام الأجهزة والبرامج

جدول رقم (3-9) المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة العمومية بلدية سيدي عقبة

الرقم	العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
01	تتوفر أجهزة الحاسوب اللازمة لأداء أعمال المؤسسة	03	2.52	0.61	عالي
02	تقوم المؤسسة باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية وحديثة للاستفادة من المعلومات والعمل بأدق الطرق	04	2.46	0.73	عالي
03	البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في المؤسسة	01	2.74	0.56	عالي
04	البرمجيات والأجهزة المستخدمة تساهم في زيادة القدرة على تحليل المشاكل بدقة	02	2.70	0.64	عالي
05	البرمجيات والأجهزة المستخدمة تساهم في إتخاذ القرارات	05	2.42	0.73	عالي
	مدى استخدام الأجهزة والبرامج		2.56	0.35	عالي

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

تعليق:

يتضح من الجدول أن بعد مدى استخدام الأجهزة والبرامج سائد بدرجة متوسطة في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي (2.56) كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في المؤسسة" بمتوسط حسابي بلغ (2.74) و انحراف معياري (0.56) ثم تليها عبارة " البرمجيات والأجهزة المستخدمة تساهم في زيادة القدرة على تحليل المشاكل بدقة " بمتوسط حسابي (2.70) و بانحراف معياري (0.64) ، تليها عبارة " تتوفر أجهزة الحاسوب اللازمة لأداء أعمال المؤسسة " بمتوسط حسابي (2.52) و بانحراف معياري (0.614) ، في حين جاءت العبارة " البرمجيات والأجهزة المستخدمة تساهم في إتخاذ القرارات بفعالية " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.42) و انحراف معياري (0.73) ، وهذا ما يدل على أن العمال يشعرون برضا عالي عن البرامج المستخدمة.

ثانيا: عرض النتائج المتعلقة بالبعد الثاني: استخداما نظم المعلومات الإدارية

جدول رقم (3-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة العمومية بلدية سيدي عقبة

الرقم	العبارة	الرقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
06	تسهّم نظم المعلومات المستخدمة في توفير المعلومات في الوقت المناسب وفي أقصى الآجال	02	2.08	0.66	متوسط
07	نظم المعلومات المستخدمة تسهّم في توفير المعلومات الحديثة	01	2.78	0.58	عالي
استخدام نظم المعلومات الادارية			2.26	0.32	متوسط

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (2 12) أن بعد استخدام نظم المعلومات الادارية سائد بدرجة متوسطة في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي (2.26) كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " نظم المعلومات المستخدمة تسهّم في توفير المعلومات الحديثة" بمتوسط حسابي بلغ (2.78) و انحراف معياري (0.58) ، في حين جاءت العبارة " تسهّم نظم المعلومات المستخدمة في توفير المعلومات في الوقت المناسب وفي أقصى الآجال " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (208) وانحراف معياري (0.66) ، وهذا ما يدل على أن العمال يشعرون برضا متوسط عن استخدام نظم المعلومات الإدارية.

ثالثا: عرض النتائج المتعلقة بالبعد الثالث: قواعد البيانات

جدول رقم (3-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة العمومية بلدية سيدي عقبة

الرقم	العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
01	تسهّم قواعد البيانات في حفظ الكم الهائل منها	01	2.68	0.65	عالي
02	تساعد قواعد البيانات في سرعة استرجاع المعلومات عند الحاجة إليها	03	2.50	0.61	عالي
03	تسهّم قواعد البيانات في تبادل المعلومات بين مختلف الدوائر والأقسام المختلفة	02	2.68	0.62	عالي
قواعد البيانات			2.62	0.36	عالي

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (2 11) أن بعد قواعد البيانات سائد بدرجة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (2.62) و انحراف معياري (0.36) كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " تسهّم قواعد

البيانات في حفظ الكم الهائل منها" بمتوسط حسابي بلغ (2.68) و انحراف معياري (0.65) مع العبارة " تسهم قواعد البيانات في تبادل المعلومات بين مختلف الدوائر والأقسام المختلفة " بمتوسط حسابي (2.68) و بانحراف معياري (0.62) ، في حين جاءت العبارة " تساعد قواعد البيانات في سرعة استرجاع المعلومات عند الحاجة إليها " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.50) و انحراف معياري (0.61) ، وهذا ما يدل على أن العمال يشعرون برضا عالي عن قواعد البيانات.

رابعا: عرض النتائج المتعلقة بالبعد الرابع: ملائمة البرامج المستخدمة

جدول رقم (3-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة العمومية بلدية سيدي عقبة

الرقم	العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
01	تتصف البرامج المستخدمة بسهولة التعلم والتشغيل والإرشادات	01	2.80	0.53	عالي
02	تتصف البرامج المستخدمة بتقديم المعلومات التوضيحية وقت حدوث أي خلل	02	2.76	0.51	عالي
03	تحرص المؤسسة على توفير أمن الشبكات لغرض حماية المعلومات والبيانات والحفاظ على سريتها	03	2.10	0.73	متوسط
	ملائمة البرامج المستخدمة		2.55	0.33	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (2 12) أن بعد ملائمة البرامج المستخدمة سائد بدرجة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (2.55) و انحراف معياري (0.33) كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " تتصف البرامج المستخدمة بسهولة التعلم والتشغيل والإرشادات" بمتوسط حسابي بلغ (2.80) و انحراف معياري (0.53) ثم تليها عبارة " تتصف البرامج المستخدمة بتقديم المعلومات التوضيحية وقت حدوث أي خلل " بمتوسط حسابي (2.76) و بانحراف معياري (0.51) ، في حين جاءت العبارة " تحرص المؤسسة على توفير أمن الشبكات لغرض حماية المعلومات والبيانات والحفاظ على سريتها في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.10) و انحراف معياري (0.73) ، وهذا ما يدل على أن العمال يشعرون برضا متوسط عن ملائمة البرامج المستخدمة.

الفرع الثالث: عرض نتائج المتعلقة بتحسين أداء الخدمة العمومية

جدول رقم (3-13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة العمومية بلدية سيدي عقبة

الرقم	العبرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الدرجة
01	تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئاً هاماً بالنسبة لي.	10	2.46	0.67	عالي
02	لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى.	07	1.58	0.73	عالي
03	أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل.	03	2.72	0.49	عالي
04	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال	01	2.78	0.41	عالي
05	أداء العاملين هو المحدد الرئيسي للنجاح للمؤسسة.	04	2.68	0.58	عالي
06	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال	02	2.74	0.52	عالي
07	تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة	05	2.62	0.66	عالي
08	تعمل إدارة المؤسسة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء	09	2.48	0.64	عالي
09	حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد	08	2.52	0.67	عالي
10	تتاح لكافة العاملين في المؤسسة فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين أدائهم.	06	2.60	0.67	عالي
11	دف برامج التدريب في المؤسسة على منع الخطأ بالحصول على مستوى عالي من الأداء.	11	2.04	0.63	عالي
	تحسين أداء الخدمة العمومية		2.62	0.47	عالي

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

التعليق

يتضح من خلال الجدول ان المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلقة بتحسين الخدمة العمومية بلغ (2.47) وانحراف معياري(0.26) ، وقد احتلت العبارات رقم (04) المراتب الأولى بمتوسط حسابي (2.78) وانحراف معياري(0.41) ، في حين جاءت العبارة رقم (11) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(2.04) وانحراف معياري .(0.63) كما يظهر في الأخير أن اغلب العبارات في جدول المتوسطات الحسابية مرتفعة مما يدل على وجود مستوى اهتمام عالي بأداء العاملين.

الفرع الرابع: عرض النتائج المتعلقة بعلاقة أبعاد الادارة الالكترونية وتحسين أداء الخدمة العمومية

اولا : باستخدام معاملات الارتباط سيرمان

الجدول رقم (3-14) : العلاقة الارتباطية بين جميع الأبعاد

إبعاد الادارة الالكترونية					مستوى الدلالة	أداء الخدمة العمومية
الإدارة الالكترونية	ملائمة البرامج المستخدم	قواعد البيانات	استخدام نظم المعلومات الإدارية	مدى استخدام الأجهزة والبرامج		
0.163	0.068	0.571	0.430	0.041	معامل الارتباط	
0.200	0.261	-0.092	0.114	0.290	حجم العينة	
50	50	50	50	50		

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

يلاحظ من خلال الجدول أن

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

ثانياً: باستخدام معادلة خط الانحدار

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار للمؤسسة العمومية محل الدراسة.

جدول رقم (3-15) يوضح قيم معاملات خط الانحدار للمؤسسة العمومية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.785	.274		6.509	.000
المستخدمة البرامج ملائمة	.270	.107	.344	2.536	.015

a. Variable dépendante: تحسين أداء الخدمة العمومية: التابع الأخير

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار للمؤسسة العمومية محل الدراسة. منقول من spss

ومن خلال الجدولين نلاحظ أن متغير مستقيل واحد هو الذي يؤثر في أداء الخدمة العمومية وهو ملائمة البرامج المستخدمة وباقي المتغيرات المستقلة (مدى استخدام الأجهزة والبرامج، استخدام نظم المعلومات الإدارية، قواعد البيانات) لا تؤثر في أداء الخدمة العمومية وهذا لان مستوى دلالتها أكبر من (0.05).

ويمكن إعطاء علاقة التأثير بالمعادلة التالية: $Y=1.78+0.27xd$ ومنه فان زيادة الملائمة في البرامج يؤدي إلى زيادة

اداء الخدمة العمومية بـ 27%

جدول رقم (3-16) : يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين في تحسين اداء الخدمة العمومية حسب الجنس.

SIG	F المحسوبة	البيان
0.719	0.131	دور الإدارة الإلكترونية

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لان مستوى الدلالة

المحسوبة (sig.=0.719) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)

جدول رقم (3-17): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين في تحسين أداء الخدمة العمومية حسب العمر

البيان	F المحسوبة	SIG
دور الإدارة الإلكترونية	3.125	0.035

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

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

جدول رقم (3-18): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين في تحسين أداء الخدمة العمومية حسب المستوى التعليمي

البيان	F المحسوبة	SIG
دور الإدارة الإلكترونية	3.289	0.029

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

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

جدول رقم (3-19) : يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين في تحسين أداء الخدمة العمومية حسب الخبرة

البيان	F المحسوبة	SIG
دور الإدارة الإلكترونية	2.356	0.084

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

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

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

يقدم هذا المطلب عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو ثبات الفرضيات من خلال استنتاجات الدراسة.

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

اختبار الفرضية الثانية والتي تنص: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الإدارة الالكترونية وتحسين أداء الخدمة العمومية أثبتت الدراسة انه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين بعد ملائمة البرامج وتحسن أداء الخدمة العمومية في المؤسسة العمومية محل الدراسة.

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

اختبار الفرضية الثالثة والتي تنص: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء الخدمة العمومية تعزى للمتغيرات الديمغرافية الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير الجنس.

نلاحظ ان $SIG = 0.719$ و هي أكبر من مستوى الدلالة المطلوبة 0.05.

نرفض الفرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير الجنس.

ونقبل الفرضية البديلة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير العمر.

نلاحظ أن $SIG = 0.035$ و هي أكبر من مستوى الدلالة المطلوبة 0.05.

نقبل الفرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير لعمر.

ونرفض الفرضية البديلة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير العمر.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص التي تنص توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

نلاحظ ان $SIG = 0.029$. وهي أكبر من مستوى الدلالة المطلوبة 0.05.

نقبل الفرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير

المستوى التعليمي.

ونرفض الفرضية البديلة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير التحصيل

العلمي.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: و التي تنص توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير الخبرة.

نلاحظ أن $SIG = 0.084$. و هي أكبر من مستوى الدلالة المطلوبة 0.05.

نرفض الفرضية الصفرية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير الخبرة.

و نقبل الفرضية البديلة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير الخبرة.

خلاصة الفصل :

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية للمؤسسة العمومية بلدية أولاد عيسى حول دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية، حيث تم التطرق فيها إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية حيث اقتصرنا على 50 استبيان صالح لتحليل الإحصائي، ثم من أجل اختبار الفرضيات الدراسة SPSS قمنا بتفريغ هذه الاستمارات باستخدام الأساليب الإحصائية كالاتعانة ببرامج وبعدها تعرضنا لتفسير ومناقشة نتائج الاستبيان وذلك بغية الإجابة على فرضيات الدراسة.

الخاتمة

الخاتمة :

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

ونرى أن بعد تحول الجزائر التدريجي في مجال الإدارة من التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية اجتازت مرحلة للحاق بموكب الدول المتطورة ، وذلك بتطبيق الإدارة الإلكترونية على أرض الواقع ، وكمشروع الوثائق البيومترية فقد نجح إلى حد ما نظرا لتسريع وتيرة إنجاز الوثائق سواء جواز السفر البيومتري أو حتى بطاقة التعريف الوطنية البيومترية ، ما رجح بالفائدة على الحكومة وعلى المواطن على حد سواء من خلال عصنة الإدارة بتطبيق تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وحتى تقريب المواطن من الإدارة عبر إصلاح المنظومة الإدارية بإرساء مفهوم الشفافية والبعد عن البيروقراطية. لكن هذا لا ينفي وجود مجموعة من العوائق والنقائص التي يلزم تجاوزها خصوصا في الشق التقني لتوفير البنية الشاملة لتحقيق الإدارة الإلكترونية.

النتائج الخاصة باختبار صحة الفرضيات

الفرضية الأولى: أثبتت الدراسة انه هناك مستوى عالي في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية محل الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الإدارة الإلكترونية ، وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (2.55) وهو مستوى عالي

الفرضية الثانية: أثبتت الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين ملائمة البرامج وتحسين أداء الخدمة العمومية في المؤسسة محل الدراسة، وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ضعيفة بين الإدارة الإلكترونية وتحسين أداء الخدمة العمومية.

الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء الخدمة العمومية تعزى للمتغيرات الديمغرافية

أثبتت الدراسة ان هناك

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير لعمر.
- الفرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير الخبرة.

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

- الظروف المناسبة لعمل الموظفين من اجل زيادة الإنتاجية وتحسين الخدمة العمومية العامة
- ضرورة تنظيم دورات تدريبية لموظفين المؤسسة خاصة بكيفية التجاوب مع التكنولوجيا الجديدة
- ضرورة نشر ثقافة الوعي لدى المواطنين وتوليد الأمن لاستخدام هذه التكنولوجيا

- محاولة القضاء على مشكلة الأمية الرقمية ، ونشر الثقافة المعلوماتية بتوفير البنية التحتية من الأجهزة والوسائل الحديثة

آفاق الدراسة:

للبحوث والدراسات المستقبلية يمكن إنجازها فيما بعد لان المذكرة تعتبر فاتحة للمذكرات التي ستتناول موضوع الإدارة الالكترونية وعلاقتها بالخدمة العمومية وإثراء وزيادة البحث في هذا الموضوع والاهتمام بكل جوانبه وذلك من خلال التطرق لأهم النقاط نذكر منها:

- نشر الثقافة الالكترونية داخل المؤسسات العمومية
- متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية
- واقع الخدمات الالكترونية في الإدارات العمومية الجزائرية

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	شكر وعرفان
	ملخص
أ	المقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية	
05	تقديم الفصل:
06	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
07	المطلب الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية
07	المطلب الثاني: الفرق بين الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية
09	المطلب الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونية
11	المطلب الرابع: خصائص الإدارة الإلكترونية
13	المطلب الخامس: أهداف الإدارة الإلكترونية:
15	المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية: البنية والأساسيات
15	المطلب الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية
16	المطلب الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية:
24	المطلب الثالث: أنماط الإدارة الإلكترونية
25	المطلب الرابع: خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية
27	المبحث الثالث: التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية
27	المطلب الأول: أسباب الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية
28	المطلب الثاني: من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية
30	المطلب الثالث: متطلبات مشروع الإدارة الإلكترونية
31	المطلب الرابع: معوقات الإدارة الإلكترونية
32	المطلب الخامس: تقييم الإدارة الإلكترونية
35	خلاصة الفصل:
الفصل الثاني: الخدمة العمومية في ظل الإدارة الإلكترونية	

37	تقديم الفصل:
38	المبحث الأول: إطار مفاهيمي للخدمة العمومية
38	المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية
39	المطلب الثاني: خصائص ومبادئ الخدمة العمومية
41	المطلب الثالث: أنواع الخدمة العمومية
42	المطلب الرابع: أهم المعايير التي تتميز بها الخدمة العمومية
44	المبحث الثاني: الخدمة العمومية: بين عمليات الإصلاح الإلكتروني واستراتيجيات التغيير
44	المطلب الأول: تعريف إصلاح الخدمة العمومية
44	المطلب الثاني: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على فعالية منظمات الخدمة العمومية
45	المطلب الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحسين الخدمة العامة
46	المطلب الرابع: الإدارة الإلكترونية وآفاق ترشيد الخدمة العمومية
48	المبحث الثالث: البلدية الإلكترونية مدخل للإصلاح العمومي
48	المطلب الأول: مفهوم الإدارة المحلية
49	المطلب الثاني: التخطيط لإدارة محلية إلكترونية
51	المطلب الثالث: البلدية الإلكترونية من البروقراطية إلى الالكتروقراطية
53	المطلب الرابع: تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية
55	خلاصة وإستنتاجات:
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
57	تقديم الفصل:
58	المبحث الأول: طرق وأدوات الدراسة
58	المطلب الأول: طريقة الدراسة
59	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
62	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
62	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
72	خلاصة الفصل :
74	الخاتمة :
77	فهرس المحتويات
81	قائمة المراجع

86	الملاحق
----	---------

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

الكتب :

- ❖ ابو بكر محمود الهوشي. (2006). الحكومة الالكترونية - الواقع والأفاق - . مصر: مجموعة النيل العربية.
- ❖ السعيد مبروك إبراهيم. (2012). إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة الجودة الشاملة" الهندرة ،إدارة المعرفة، الإدارة الالكترونية". مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- ❖ ثابت عبد الرحمان ادريس. (2001). المدخل الحديث في الادارة العامة. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- ❖ حسين محمد الحسن. (2011). الإدارة الالكترونية - المفاهيم، الخصائص، المتطلبات - . الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- ❖ خالد ممدوح إبراهيم. (2010). الإدارة الالكترونية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- ❖ رأفت رضوان. (2010). الإدارة الالكترونية. القاهرة: رئيس مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار.
- ❖ سعد غالب التكريتي، و بشير العملاق. (2002). الأعمال الالكترونية. عمان: دار المناهج.
- ❖ سعد غالب ياسين. (2005). الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية . السعودية: معهد الإدارة العامة.
- ❖ سوسن زهير المهتدي. (2011). تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- ❖ عادل حرحوش المغربي، و آخرون. (2007). الإدارة الالكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ❖ عبد الحميد محمود النعمي. (1997). مبادئ الادارة العامة. منشورات ELGE.
- ❖ علاء عبد الرزاق محمد السالمي. (2008). الإدارة الالكترونية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- ❖ علاء عبد الرزاق، و محمد حسن السالمي. (2005). نظم دعم القرارات. عمان: دار وائل للنشر.
- ❖ عمر احمد أبو هاشم، و آخرون. (2013). الإدارة الالكترونية- مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة - . عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع.
- ❖ مجلة خلاصات. (2003). الحكومة الالكترونية. ، القاهرة، العدد التاسع عشر،.
- ❖ محمد سمير احمد. (2009). الادارة الالكترونية. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
- ❖ محمد زهير حمام. (2011). البلدية الالكترونية. لبنان: مركز دراسات الحكومة الالكترونية.
- ❖ محمد عبد حسين الطائي. (2010). التجارة الالكترونية- المستقبل لإعداد الأجيال القادمة. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ❖ محمود حسين الوادي، و آخرون. (2011). المعرفة والإدارة الالكترونية وتطبيقاتها المعاصرة. عمان: دار الصفاء.
- ❖ محمود القدوة. (2010). الحكومة الالكترونية والإدارة المعاصرة. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- ❖ محمود عبد الفتاح رضوان. (2013). الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها الوظيفية. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

- ❖ مركز دراسات الحكومة الإلكترونية. (2011). البلدية الإلكترونية - التميز في العمل - لبنان: مركز دراسات الحكومة الإلكترونية.
- ❖ مزهر شعبان العاني، و شوقي ناجي جواد. (2014). الإدارة الإلكترونية. الأردن: دار الثقافة.
- ❖ نجم عبود نجم. (2004). الإدارة الإلكترونية- الإستراتيجية والوظائف والمشكلات - السعودية: دار المريخ للنشر.

قائمة المذكرات :

- ✓ اسماعيل بوقنور. (12-13، 12، 2010). الحكومة الإلكترونية كأحد معايير الرشادة المحلية - البلدية الإلكترونية مدخل لتفعيل الرشادة المعلوماتية الإدارة الحكم - ، مداخله مقدمة في ملتقى الحكم الراشد في ادارة الجماعات المحلية والاقليمية. ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
- ✓ دلال السويسي. (2011). نظام المعلومات كأداة لتحسين جودة الخدمة الصحية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية - دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة- " مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير". كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تخصص نظام المعلومات، ورقلة: جامعة ورقلة.
- ✓ رابح الوافي. (2015/2014). محاولة ارساء الادارة الالكترونية في الجماعات المحلية - دراسة حالة دائرة سيدي رغيس-، " مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة الاعمال". كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البويرة: جامعة البويرة.
- ✓ سمية بن طراد. (2015). الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية - دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر - " مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص تقنيات البيع وإدارة العلاقة مع الزبون". كلية العلوم التجارية، قلمة.
- ✓ عاشور عبد الكريم. (2010/2009). دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، " مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، تخصص الديمقراطية والرشادة". كلية الحقوق والعلوم السياسية ، قسنطينة : جامعة منتوري.
- ✓ عبد العزيز فهد المغيرة. (2010). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري من وجهة نظر موظفي ديوان وزارة الداخلية السعودية " رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية الرياض". كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ✓ عبد القادر براينسيس. (2007/2006). التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية - دراسة على قطاع البريد والتصالات في الجزائر - "اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية". كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، الجزائر: جامعة الجزائر.
- ✓ كلثم محمد الكبيسي. (2008). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر "أعدت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال". برنامج الماجستير إدارة الأعمال، قطر: الجامعة الافتراضية الدولية.
- ✓ محمد بن سعيد محمد العريشي. (2001). الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بنين "بحث مقدم لأعمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير". قسم الإدارة التربوية والتخطيط، السعودية: جامعة ام القرى كلية التربية.

✓ مختار حماد. (2007). تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقها في الدول العربية، "مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، فرع التنظيم السياسي والإداري". كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، الجزائر: جامعة الجزائر : يوسف بن خدة

قائمة الملتقيات والمجلات :

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

✓ بشير عباس العلائق. (2003). دور القوى التحولية لتقنيات المعلومات والاتصالات في انتشار وتفعيل التعليم الالكتروني. الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، يومي 06، 08 أكتوبر، قطر.

✓ علي حسين باكير. (2006). المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الالكترونية. مجلة آراء حول الخليج ، مركز الخليج للأبحاث ، الإمارات، العدد 23،.

✓ فؤاد ناصر. (2007). مراكز الخدمات الجماهيرية... راحة المواطن وسلاح في وجه الفساد. "نشرية تكنولوجيا الادارة " ، مصر : وزارة الدولة للتنمية الإدارية، العدد الثامن، فيفيري / مارس .

✓ زهير عبد الكريم الكايد. (2003). الحكمانية قضايا وتطبيقات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

✓ فريق بحث الادارة العامة. (2006). ملتقى الحكم الراشد في الادارة العامة. الجزائر: المدرسة الوطنية للادارة.

✓ ليان قطيني. (2006). تطبيقات الحكومة الالكترونية في مراكز خدمة المواطن. مؤتمر الشام الدولي الثالث للمعلوماتية، سوريا، سبتمبر،.

الجرائد الرسمية :

❖ France, p. u. (1972). l'hériteau pour quoi des entreprires public ? , 1 er édition. press universitaire de France.

❖ e. gov.applications. (2003). the second year in rew: us a ... ronks. in the arab counries, eall, dubai, issue n °02.dec

❖ هيام. م. (بلا تاريخ). عصرنة الادارة وتحسين الخدمة العمومية. تم الاسترداد من يومية اخبارية:

www.elayem.com

❖ هيم الفيلاكاوي. (بلا تاريخ). الحكومة الالكترونية. مجلة الحرس الوطني الكويتي، العدد 19، نوفمبر 2002.

❖ cherallier, J. (1971). le service public 1 er édition. press universitaire de France.

المواقع الإلكترونية :

• ناجي عبد النور. (2015). دور الادارة المحلية في تقديم الخدمات العامة (تجربة البلديات الجزائرية). تم الاسترداد من

www.montada.echorouk.com

• world bank a- difinition of E-government "online". (s.d.). world bank. Récupéré sur www.world bank.org/public sector/egov/egovstudies

- UNDP. (s.d.). administration reform. Consulté le 05 09, 2021, sur [www.p.org / governance/ public.htm](http://www.p.org/governance/public.htm)
- سيد أحمد سليم. (2018). خصائص الخدمة العامة. تاريخ الاسترداد 08 05، 2021، من [/http://www.unpan1un.org](http://www.unpan1un.org)
- نور الدين شنوفي. (2018). المناجنت العمومي. تاريخ الاسترداد 08 05، 2021، من https://economicrg.blogspot.com/2018/10/blog-post_5.html
- بشير شايب. (2014). دور الادارة المحلية في تقديم الخدمات العامة - تجربة البلديات الجزائرية - جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة. تم الاسترداد من [www . maspolitique . com](http://www.maspolitique.com)
- الشروق اليومي. (بلا تاريخ). تدشين أول بلدية الكترونية بالجزائر. تم الاسترداد من www.echoroukonline.com

الملاحق

الملحق الأول : الإسيان

المحور الأول : البيانات الشخصية

- 1.الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 30 بين 30 و40 بين 40 و50 بين 50 و60
- 3.المستوى التعليمي: دون الليسانس شهادة دراسات/ليسانس مهندس ماجستير
- 4.الأقدمية: أقل من 5سنوات من 5إلى 10 سنوات من 11إلى 15 سنة أكثر من 15سنة

الإدارة الالكترونية			
أبعاد الإدارة الالكترونية			
الرقم	البند	غير موافق	محايد
مدى استخدام الأجهزة والبرامج			
01	تتوفر أجهزة الحاسوب اللازمة لأداء أعمال المؤسسة		
02	تقوم المؤسسة باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية وحديثة للاستفادة من المعلومات والعمل بأدق الطرق		
03	البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في المؤسسة		
04	البرمجيات والأجهزة المستخدمة تساهم في زيادة القدرة على تحليل المشاكل بدقة		
05	البرمجيات والأجهزة المستخدمة تساهم في إتخاذ القرارات بفعالية		
استخدام نظم المعلومات الإدارية			
06	تسهل نظم المعلومات المستخدمة في توفير المعلومات في الوقت المناسب وفي أقصى الآجال		
07	نظم المعلومات المستخدمة تساهم في توفير المعلومات الحديثة		
قواعد البيانات			
09	تسهل قواعد البيانات في حفظ الكم الهائل منها		
10	تساعد قواعد البيانات في سرعة استرجاع المعلومات عند الحاجة إليها		
11	تسهل قواعد البيانات في تبادل المعلومات بين مختلف الدوائر والأقسام المختلفة		
ملائمة البرامج المستخدمة			
12	تنصف البرامج المستخدمة بسهولة التعلم والتشغيل والإرشادات		

			13	تتصف البرامج المستخدمة بتقديم المعلومات التوضيحية وقت حدوث أي خلل
			14	تحرص المؤسسة على توفير أمن الشبكات لغرض حماية المعلومات والبيانات والحفاظ على سريتها

ثانياً: تحسين اداء الخدمة العمومية

الرقم	الفقرة	غير موافق	محايد	موافق
01	تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئاً هاماً بالنسبة لي.			
02	لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى.			
03	أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل.			
04	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال.			
05	أداء العاملين هو المحدد الرئيسي للنجاح للمؤسسة.			
06	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال			
07	تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة			
08	تعمل إدارة المؤسسة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء			
09	حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد			
10	تتاح لكافة العاملين في المؤسسة فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين أدائهم.			
11	برامج التدريب في المؤسسة على منع الخطأ بالحصول على مستوى عالي من الأداء.			

الملحق الثاني: نتائج تحليل استبيان الإدارة الالكترونية و تحسين أداء الخدمة العمومية

معام اتساق الفا كرونخ

كانت قيم ألفا اقل من المستوى المطلوب بسبب العبارة رقم 8 من متغير الإدارة الالكترونية وبعد حذفها أصبحت قيمتها

مقبولة لمواصلة التحليل الإحصائي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
.633	24

مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسطات لحسابي والانحرافات

المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecumulé
Valide 1.00	24	48.0	48.0	48.0
2.00	26	52.0	52.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecumulé
Valide 1.00	16	32.0	32.0	32.0
2.00	30	60.0	60.0	92.0
3.00	3	6.0	6.0	98.0
4.00	1	2.0	2.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

التعليم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecumulé
Valide 1.00	24	48.0	48.0	48.0
2.00	7	14.0	14.0	62.0
3.00	4	8.0	8.0	70.0
4.00	15	30.0	30.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecumulé
Valide 1.00	12	24.0	24.0	24.0
2.00	27	54.0	54.0	78.0
3.00	7	14.0	14.0	92.0
4.00	4	8.0	8.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
توفر أجهزة الحاسوب اللازمة لأداء أعمال المؤسسة	50	2.5200	.61412
تقوم المؤسسة باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية وحديثة للاستفادة من المعلومات والعمل بأدق الطرق	50	2.4600	.73429
البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في المؤسسة	50	2.7400	.56460
البرمجيات والأجهزة المستخدمة تساهم في زيادة القدرة على تحليل المشاكل بدقة	50	2.7000	.64681
البرمجيات والأجهزة المستخدمة تساهم في إتخاذ القرارات بفعالية	50	2.4200	.73095
تسهل نظم المعلومات المستخدمة في توفير المعلومات في الوقت المناسب وفي أقصى الآجال	50	2.0800	.66517
نظم المعلومات المستخدمة تساهم في توفير المعلومات الحديثة	50	2.7800	.58169
تسهل قواعد البيانات في حفظ الكم الهائل منها	50	2.6800	.65278
تساعد قواعد البيانات في سرعة استرجاع المعلومات عند الحاجة إليها	50	2.5000	.61445
تسهل قواعد البيانات في تبادل المعلومات بين مختلف الدوائر والأقسام المختلفة	50	2.6800	.62073
تتصف البرامج المستخدمة بسهولة التعلم والتشغيل والإرشادات	50	2.8000	.53452
تتصف البرامج المستخدمة بتقديم المعلومات التوضيحية وقت حدوث أي خلل	50	2.7600	.51745
تحرص المؤسسة على توفير أمن الشبكات لغرض حماية المعلومات والبيانات والحفاظ على	50	2.1000	.73540

سريتها			
تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئاً هاماً بالنسبة لي.	50	2.4600	.67643
لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى	50	1.5800	.73095
أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل.	50	2.7200	.49652
ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال.	50	2.7800	.41845
أداء العاملين هو المحدد الرئيسي للنجاح للمؤسسة.	50	2.6800	.58693
تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال	50	2.7400	.52722
تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة	50	2.6200	.66670
تعمل إدارة المؤسسة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء	50	2.4800	.64650
حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد	50	2.5200	.67733
تتاح لكافة العاملين في المؤسسة فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين أدائهم .	50	2.6000	.67006
تهدف برامج التدريب في المؤسسة على منع الخطأ بالحصول على مستوى عالي من الأداء.	50	2.0400	.63760
مدى استخدام الأجهزة والبرامج	50	2.5680	.35309
استخدام نظم المعلومات الإدارية	50	2.2667	.32297
قواعد البيانات	50	2.6200	.36892
ملائمة البرامج المستخدمة	50	2.5533	.33408
المتغير المستقل الادارة الالكترونية	50	2.5020	.20924
المتغير التابع : تحسين اداء الخدمة العمومية	50	2.4745	.26251

اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

تحليل الانحدار الخطيب استخدام طريقة المربعات الصغرى **ENTRY** عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغيرات المستقلة هي (الإدارة الالكترونية) والمتغير التابع هو (تحسين اداء الخدمة العمومية) حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع:

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المتغير المستقل الإدارة الالكترونية	.	Entrée

- a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل إدارة الالكترونية,
b. Variable dépendante : تحسين اداء الخدمة العمومية : المتغير التابع :

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.242 ^a	.059	.039	.25736

- a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل الإدارة الالكترونية,
b. Variable dépendante : تحسين اداء الخدمة العمومية : المتغير التابع :

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.198	1	.198	2.983	.091 ^a
Résidu	3.179	48	.066		
Total	3.179	49			

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل لإدارة الإلكترونية,

b. Variable dépendante : المتغير التابع : تحسين أداء الخدمة العمومية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.715	.441		3.889	.000
المتغير المستقل لإدارة الإلكترونية	.303	.176	.242	1.727	

a. Variable dépendante : المتغير التابع : تحسين أداء الخدمة العمومية

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.2716	2.6257	2.4745	.06350	50
Résidu	-.76690	.46044	.00000	.25472	50
ErreurPrévision	-3.196	2.380	.000	1.000	50
ErreurRésidu	-2.980	1.789	.000	.990	50

a. Variable dépendante : المتغير التابع : تحسين أداء الخدمة العمومية

تحسين أداء الخدمة العمومية
مصنوفة الارتباطات

		المتغير التابع : تحسين أداء الخدمة العمومية	
Rho de Spearman	مدى استخدام الأجهزة والبرامج	Coefficient de corrélation	.290*
		Sig. (bilatérale)	.041
		N	50
	استخدام نظم المعلومات الادارية	Coefficient de corrélation	.114
		Sig. (bilatérale)	.430
		N	50
	قواعد البيانات	Coefficient de corrélation	-.092-
		Sig. (bilatérale)	.527
		N	50
	ملائمة البرامج المستخدمة	Coefficient de corrélation	.261
		Sig. (bilatérale)	.068
		N	50
المتغير المستقل الادارة الالكترونية	Coefficient de corrélation	.200	
	Sig. (bilatérale)	.163	
	N	50	

الانحدار المتدرج:

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	ملائمة البرامج المستخدمة		Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire ≤ .050, Probabilité de F pour éliminer ≥ .100).

a. Variable dépendante : المتغير التابع : تحسين أداء الخدمة العمومية

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.344 ^a	.118	.100	.24907

a. Valeursprédites : (constantes), ملائمة البرامج المستخدمة

b. Variable dépendante : تحسين أداء الخدمة العمومية : المتغير التابع

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.399	1	.399	6.430	.015 ^a
Résidu	2.978	48	.062		
Total	3.377	49			

a. Valeursprédites : (constantes), ملائمة البرامج المستخدمة

b. Variable dépendante : تحسين أداء الخدمة العمومية : المتغير التابع

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.785	.274		6.509	.000
ملائمة البرامج المستخدمة	.270	.107	.344	2.536	.015

a. Variable dépendante : تحسين أداء الخدمة العمومية : المتغير التابع

Variables exclues^b

Modèle	Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
					Tolérance
1 مدى استخدام الأجهزة والبرامج	.239 ^a	1.753	.086	.248	.951
استخدام نظم المعلومات الإدارية	.070 ^a	.515	.609	.075	.951
قواعد البيانات	-.281 ^a	-2.012	.050	-.282	.883

a. Valeursprédites : (constantes), ملائمة البرامج المستخدمة

b. Variable dépendante : تحسين أداء الخدمة العمومية : المتغير التابع

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.1451	2.5952	2.4745	.09022	50
Résidu	-.68786-	.49396	.00000	.24652	50
ErreurPrévision	-3.652-	1.337	.000	1.000	50
ErreurRésidu	-2.762-	1.983	.000	.990	50

a. Variable dépendante : المتغير التابع : تحسين أداء الخدمة العمومية

أولاً علاقة الجنس لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للجنس

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.009	1	.009	.131	.719
Intra-groupes	3.368	48	.070		
Total	3.377	49			

ثانياً علاقة العمر توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للعمر

ANOVA

المتغير التابع : تحسين أداء الخدمة العمومية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.572	3	.191	3.125	.035
Intra-groupes	2.805	46	.061		
Total	3.377	49			

ثالثاً علاقة بالمستوى التعليمي توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للمستوى

ANOVA

المتغير التابع : تحسين أداء الخدمة العمومية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.596	3	.199	3.289	.029
Intra-groupes	2.780	46	.060		
Total	3.377	49			

رابعاً علاقة بالخبرة لا توجد فروق بين إجابات العمال

ANOVA

المتغير التابع: تحسين أداء الخدمة العمومية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.450	3	.150	2.356	.084
Intra-groupes	2.927	46	.064		
Total	3.377	49			