



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

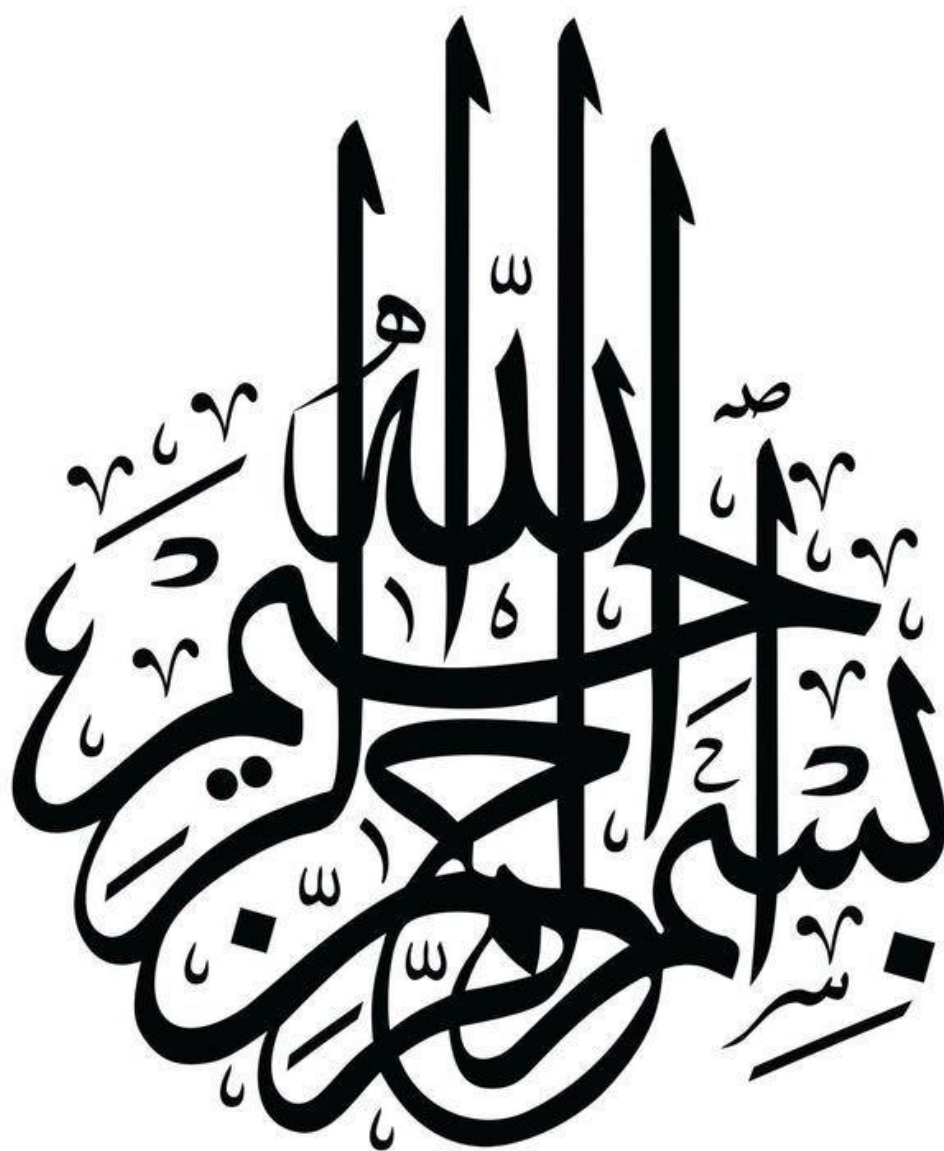
دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية
دراسة حالة - عينة من بلديات ولاية ميله -

إعداد الطلبة	الأستاذ المشرف
1	د. براهيم نور الهناء
2	

لجنة المناقشة:

اسم ولقب الأستاذ(ة)	الجامعة	الصفة
د. قبايلي أمال	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	رئيسا
د. براهيم نور الهناء	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	مشرفا ومقررا
د. دشة محمد علي	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	ممتحنا

السنة الجامعية 2024/2023





الحمد لله

الذي يسر البدايات وأكمل النهايات وبلغنا
الغايات

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

الحمد لله الذي ما تم جهد إلا بعونه

وما ختم سعي إلا بفضله

الحمد لله على البلوغ ثم الحمد لله على التمام.

شكر وتقدير

أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى أستاذتي الفاضلة،
التي كان لي الشرف الكبير بأن تتولى الإشراف على
هذه الدراسة، والتي منحتني وقتها وثقتها ولم تبخل
علي بالتوجيهات والنصائح طوال مدة إنجازي للعمل،
الأستاذة "براهم نور الهناء" جزاها الله كل الخير.

كما يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر للجنة المناقشة
الأستاذة "قبايلي أمال" والأستاذة "دشة محمد علي".

كما أتقدم بخالص الشكر لموظفي البلديات وكل من
ساعدني على إتمام هذا البحث.

إهداء

إلى من وهبتني الحياة ونور الأمل
إلى قرة عيني وطريقي إلى الجنة، أُمي الغالية
إلى أبي وإخوتي الأعزاء
إلى خالتي وجدتي
حفظهم الله
إلى الذين تفيض قلوبهم بالجمال والخير
إلى كل من غرس في قلبي أثرا جميلا

ملخص

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية، مسلطين الضوء في ذلك على أهم المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإلكترونية وأهم عناصرها، وإبراز علاقتها بجودة الخدمات العمومية من وجهة نظر موظفي الإدارة في عينة من بلديات ولاية ميله (بلدية فرجيو، بلدية وادي النجاء وبلدية الرواشد). ولتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة استبانة مكونة من ثلاث محاور، المحور الأول خاص بالبيانات الشخصية، أما المحور الثاني خاص بقياس عناصر الإدارة الإلكترونية في المؤسسات والمحور الثالث خصص لقياس جودة الخدمات العمومية، حيث تم إخضاع 56 استمارة للدراسة بعد أن تم جمع البيانات ومعالجتها بواسطة برنامج SPSS، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان من أبرزها أن عناصر الإدارة الإلكترونية المتمثلة في: الأجهزة والمعدات، البرمجيات، شبكات الاتصالات والعنصر البشري لها علاقة تأثير بجودة الخدمات العمومية. كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها حث المؤسسات محل الدراسة على زيادة الاهتمام بالإدارة الإلكترونية بمختلف عناصرها، لما لها من دور مهم في تسهيل الوظائف والمهام وتقديم أحسن للخدمات، وبالتالي تحقيق رضا المواطن.

الكلمات المفتاحية: إدارة إلكترونية، تحسين الجودة، خدمات عمومية، جودة الخدمات العمومية.

Abstract:

This study aimed to explore the role of electronic management in enhancing the quality of public services, focusing on key concepts related to electronic management and its elements. It highlighted its relationship with the quality of public services from the perspective of employees in a sample of municipalities in Mila province (Ferdjioua, Wadi El Nejaa, and Rouashed). To achieve its objectives, a questionnaire was developed consisting of three dimensions: personal data, measuring electronic management elements in institutions, and measuring the quality of public services. After collecting and processing the data using SPSS software, 56 questionnaires were analyzed. The study found that one of the most prominent results was that the elements of electronic management, including hardware, software, communication networks, and human resources, have a significant impact on the quality of public services. The study concluded with a set of recommendations, among which was urging the institutions involved to increase their focus on electronic management across its various components, given its significant role in facilitating tasks and providing better services, thus achieving citizen satisfaction.

Keywords: electronic management, quality improvement, public services, quality of public services.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	المحتوى
	شكر وتقدير
	إهداء
	ملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-ط	مقدمة
29-01	الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية
02	مقدمة الفصل
11-03	المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية
05-03	المطلب الأول: نشأة ومراحل تطور الإدارة الإلكترونية
07-06	المطلب الثاني: التحول نحو الإدارة الإلكترونية
11-08	المطلب الثالث: مفهوم الإدارة الإلكترونية
20-12	المبحث الثاني: أساسيات حول الإدارة الإلكترونية
14-12	المطلب الأول: مبادئ وعناصر الإدارة الإلكترونية
17-15	المطلب الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية
20-17	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية
29-20	المبحث الثالث: تطبيق الإدارة الإلكترونية
24-20	المطلب الأول: خطوات ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
26-24	المطلب الثاني: آثار تطبيق الإدارة الإلكترونية
28-27	المطلب الثالث: معوقات وعوامل نجاح الإدارة الإلكترونية
29	خلاصة الفصل
61-30	الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول جودة الخدمات العمومية
31	مقدمة الفصل
40-32	المبحث الأول: مدخل إلى جودة الخدمات
34-33	المطلب الأول: مفاهيم حول الجودة

فهرس المحتويات

38-35	المطلب الثاني: مفاهيم حول الخدمات
40-38	المطلب الثالث: مفاهيم حول جودة الخدمة
51-41	المبحث الثاني: المقاربة النظرية لجودة الخدمات العمومية
44-41	المطلب الأول: ماهية الخدمات العمومية
48-44	المطلب الثاني: الخدمات العمومية (أنواع، مبادئ، المعايير المميزة لها)
51-48	المطلب الثالث: جودة الخدمات العمومية
60-52	المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية كأداة لتحسين جودة الخدمات العمومية
55-52	المطلب الأول: التحول إلى خدمة عمومية إلكترونية من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية
58-55	المطلب الثاني: جودة الخدمات العمومية الإلكترونية
60-58	المطلب الثالث: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات العمومية
61	خلاصة الفصل
115-62	الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة
63	مقدمة الفصل
79-64	المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسات محل الدراسة
70-64	المطلب الأول: تقديم عام لبلدية فرجيوة
75-71	المطلب الثاني: تقديم عام لبلدية وادي النجاء
79-76	المطلب الثالث: تقديم عام لبلدية الرواشد
88-80	المبحث الثاني: واقع الإدارة الإلكترونية والخدمات العمومية في المؤسسات محل الدراسة
83-80	المطلب الأول: الخدمات العمومية المقدمة من طرف المؤسسات محل الدراسة
85-83	المطلب الثاني: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمؤسسات محل الدراسة
88-86	المطلب الثالث: مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات محل الدراسة
114-89	المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة
94-89	المطلب الأول: تصميم الدراسة
100-95	المطلب الثاني: تحليل المتغيرات الشخصية
105-100	المطلب الثالث: عرض نتائج متغيرات الدراسة
114-105	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

فهرس المحتويات

115	خلاصة الفصل
122-116	الخاتمة
133-123	المراجع
157-134	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	تطور المدارس الإدارية	05
02	الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية	07
03	أنواع الخدمات العمومية حسب القطاع	46-45
04	محاور الاستبيان	91
05	معاملات الارتباط بيرسون لأبعاد المحاور	92-91
06	معامل الثبات ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة	92
07	توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة	93
08	مقياس ليكرت الخماسي	94
09	تقييم درجات الموافقة على عبارات الاستبيان	94
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	95
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	96
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	97
13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	98
14	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب	99
15	اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الإدارة الإلكترونية	102-100
16	اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول جودة الخدمات العمومية	105-104
17	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي كولموغروف - سميرونوف	106
18	تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الأولى	107-106
19	تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الثانية	109-108
20	تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الثالثة	110
21	تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرابعة	112-111
22	تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	114-113

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	التطور التكنولوجي باتجاه الأنترنت والإدارة الرقمية	05
02	أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية	10
03	عناصر الإدارة الإلكترونية	13
04	خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية	22
05	التطور نحو جودة المعرفة وجودة الخدمة الإلكترونية	56
06	الهيكل التنظيمي لبلدية فرجيوة	70
07	الهيكل التنظيمي لبلدية وادي النجاء	75
08	الهيكل التنظيمي لبلدية الرواشد	79
09	دائرة نسبية توضح متغير الجنس	95
10	دائرة نسبية توضح متغير السن	96
11	دائرة نسبية توضح متغير الأقدمية	98
12	دائرة نسبية توضح متغير المستوى التعليمي	99
13	دائرة نسبية توضح متغير المنصب	100

المقدمة

مقدمة

يشهد العالم حقبة جديدة من التقدم الإنساني وظهور ثورة تقنية عالية في الميدان العلمي والتكنولوجي وتطور هائل للتقنيات الرقمية ووسائل الإعلام والاتصال، مع تغير الاقتصاد العالمي وتحوله من الطابع الصناعي إلى الطابع المعلوماتي نحو ما يعرف بعصر المعرفة.

ومع التقدم العلمي والتقني وانتشار شبكة الأنترنت واكتساحها لكافة المجالات برزت تغيرات جذرية لكيفية ممارسة المؤسسات لمهامها الإدارية، بما يتناسب مع التغيرات التكنولوجية المتسارعة في بيئة الأعمال، وهذا ما أدى إلى ظهور مفهوم جديد يدعى بالإدارة الإلكترونية، والتي تحول في ظلها العمل الإداري من النمط التقليدي الذي يعتمد على المعاملات الورقية والإجراءات الروتينية إلى النمط الإلكتروني الديناميكي القائم على الإمكانيات العالية للأنترنت وشبكات الأعمال.

والجدير بالذكر أن أهمية الإدارة الإلكترونية تزداد كلما اتجهنا نحو المرفق العام، فلم يعد اعتماد الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية اختياريا بل أصبح ضرورة حتمية أفرزها وفرضها التطور الرهيب لوسائل التكنولوجيا الحديثة ونتيجة للثورة المعلوماتية واستعمالها من أنترنت وحاسوب ووسائل ودعامات إلكترونية، برمجيات وتقنيات رقمية، فإدخال أسلوب الإدارة الإلكترونية لقطاع الخدمات العمومية يضمن تسهيل وتحسين جودة الخدمة العمومية، كما يساهم في حل العديد من المشكلات مثل النزاح والطوابير الطويلة، بالإضافة إلى تجنب الروتين والقضاء على مشكل البيروقراطية، وكذا اختصار الإجراءات وريح الوقت، تخفيض التكاليف، سرعة الاستجابة، وتقديم الخدمات بمرونة واتقان ودقة عالية مما ينعكس إيجابا على رضا المواطن على مؤسسات القطاع العام وتقريب الإدارة من المواطن.

أولاً: إشكالية الدراسة

على ضوء كل ما سبق، يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للدراسة كما يلي:

إلى أي مدى يمكن أن تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية في المؤسسات محل الدراسة؟

ثانياً: التساؤلات الفرعية

للإجابة على الإشكالية الرئيسية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

✓ هل توجد علاقة تأثير بين الأجهزة والمعدات وجودة الخدمات العمومية عند مستوى دلالة

$$0.05 < \alpha ?$$

✓ هل توجد علاقة تأثير بين البرمجيات وجودة الخدمات العمومية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ؟

✓ هل توجد علاقة تأثير بين شبكة الاتصالات وجودة الخدمات العمومية عند مستوى دلالة

$\alpha \leq 0.05$ ؟

✓ هل توجد علاقة تأثير بين العنصر البشري وجودة الخدمات العمومية عند مستوى دلالة

$\alpha \leq 0.05$ ؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوي $\alpha \leq 0.05$ بين الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات العمومية في المؤسسات محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوي $\alpha \leq 0.05$ بين الأجهزة والمعدات وجودة الخدمات العمومية في المؤسسات محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوي $\alpha \leq 0.05$ بين البرمجيات وجودة الخدمات العمومية في المؤسسات محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوي $\alpha \leq 0.05$ بين شبكة الاتصالات وجودة الخدمات العمومية في المؤسسات محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوي $\alpha \leq 0.05$ بين العنصر البشري وجودة الخدمات العمومية في المؤسسات محل الدراسة.

رابعاً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى بلديات ولاية ميلة.
- التعرف على مستوى جودة الخدمات العمومية ببلديات ولاية ميلة.
- التعرف على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية ببلديات ولاية ميلة.

خامساً: أهمية الدراسة

استمدت الدراسة أهميتها من أهمية الإدارة الإلكترونية في وقتنا الحالي، وتغلغلها في مختلف القطاعات وخاصة قطاع الخدمات العمومية، وبالتالي فأهمية الدراسة تتدرج في إطار محاولة معرفة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة، والاستفادة من النتائج التطبيقية للدراسة من أجل مساعدة الإدارات بصفة عامة والمؤسسات محل الدراسة بصفة خاصة على تطبيق أفضل للإدارة الإلكترونية وتقديم أحسن الخدمات.

سادساً: أسباب اختيار الموضوع

تتمحور أسباب ومبررات اختيار موضوع الدراسة في النقاط التالية:

1- الأسباب الذاتية:

تنقسم إلى:

- الاهتمام الشخصي بالموضوع؛
- الرغبة في الاطلاع على الموضوع وإثرائه، وإمكانية الاستفادة من نتائجه من طرف المؤسسات.

2- الأسباب الموضوعية:

تنقسم إلى:

- أهمية الموضوع وحداثته كون الإدارة الإلكترونية تحظى باهتمام كبير في الوقت الحالي؛
- المكانة الهامة للبلدية كهيئة محلية تلبي احتياجات المواطن، مما يستلزم الاهتمام بها ومحاولة معالجة النقائص التي تعتري جودة خدماتها العمومية.

سابعاً: منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، حتى يتسنى لنا الإحاطة بالموضوع من مختلف جوانبه، حيث تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري، من خلال استعراض الجوانب النظرية ومحاولة تحليلها لإسقاطها على الواقع، وتم استخدام المنهج التحليلي ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، في تحديد النموذج ومعالمه من خلال إجراء مسح عن طريق العينة وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

ثامناً: صعوبات الدراسة

تتمثل صعوبات الدراسة في:

- ضيق الوقت في الفترة الممتدة للدراسة الميدانية؛
- صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة للبحث من طرف المبحوثين في المؤسسات محل الدراسة؛
- صعوبة الحصول على الوثائق والتقارير والمعلومات الرسمية الحديثة من المؤسسات محل الدراسة.

تاسعاً: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في:

- **الحدود الموضوعية:** تم معالجة موضوع الدراسة من خلال البحث في عنصرين أساسيين هما:
 - عناصر الإدارة الإلكترونية
 - جودة الخدمات العمومية
- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في ثلاث بلديات من بلديات ولاية ميله والمتمثلة في: بلدية الرواشد، بلدية فرجيوة وبلدية وادي النجاء.
- **الحدود الزمانية:** تمت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2024/2023.
- **الحدود البشرية:** متمثلة في موظفي الإدارة في ثلاث بلديات من ولاية ميله هي بلدية فرجيوة، بلدية الرواشد وبلدية وادي النجاء.

عاشراً: الدراسات السابقة

نظراً لأهمية الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري، فهي تعتبر مصدراً غنياً لجميع الباحثين والدارسين إذ تساعدهم في تكوين خلفيات علمية عن مواضيع دراستهم وأبحاثهم، وفيما يلي عرض لبعض الدراسات:

- دراسة عبد القادر لحول: بعنوان: واقع تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الجماعات الإقليمية وأثره على تحسين جودة الخدمات العمومية في الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في التسيير العمومي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2022/2021.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر تطبيقات الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين من وجهة نظر مستخدمي بلديات ولاية الجلفة، وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أنه يوجد تفاوت في جودة الخدمات العمومية على المستوى المحلي وهذا راجع لاختلاف الممارسات الفردية، وأن الإدارات لازالت تلزم المواطن بالملفات الورقية والحضور الإجمالي إضافة إلى مشاكل أخرى مثل البيروقراطية وضعف كفاءة الموظفين، والتي تؤثر على جودة الخدمات المقدمة، كما توصل إلى أن مختلف أبعاد الإدارة الإلكترونية تؤثر على تحسين جودة الخدمات ببلديات ولاية الجلفة، وأن البعد البرمجي هو البعد الأكثر تأثيرا على تحسين جودة الخدمات ببلديات ولاية الجلفة، يليه البعد البشري ثم يليه البعد الشبكي في حين لا يوجد أي أثر للبعد المادي على جودة الخدمات العمومية، وأن البعد المادي لا يمكن وصفه بالإدارة الإلكترونية، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات كان أبرزها ضرورة عصنة وتطوير نظام المعلومات والاتصال والعمل على بناء بنية تحتية قوية لتجسيد مشروع الإدارة الإلكترونية، وكذا العمل على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في المجال التقني وإشراك المواطن في تسيير الشؤون المحلية.

- دراسة محمد لكحل: بعنوان: الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحقيق جودة الخدمة العمومية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في التسيير العمومي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019/2018.

حيث حاول الباحث الوقوف على واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر ومدى تطور استخدامها في الإدارات والمؤسسات العمومية، وذلك من خلال عرض مشروع الجزائر إلكترونية 2013 ورصد النماذج الإلكترونية الأنوية المتوصل إليها واستقراء مؤشراتنا على الصعيد العالمي، ومعرفة أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات والمؤسسات العمومية في تحقيق أبعاد جودة الخدمة العمومية، وقد خلص الباحث إلى أن الإدارة الإلكترونية أثرت بشكل إيجابي في الجزائر إذ عملت على تحقيق الجودة وتفعيل أبعادها في الإدارات والمؤسسات العمومية، غير أن الجزائر لازالت في مراتب متأخرة وهناك فجوة كبيرة بينها وبين البلدان المتقدمة، من أجل تقليص الفجوة اقترح الباحث ضرورة الاهتمام بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وكذا الاهتمام بالموارد البشري لكونه الحلقة الأساسية في التطوير.

- دراسة قادة دليلة: بعنوان "الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في التسيير العمومي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2018/2017.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية والتعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية التي تقدمها الدولة، والوصول إلى مدى نجاعة الإدارة الإلكترونية كآلية لرفع كفاءة مؤسسات القطاع العمومي، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان من أبرزها أن تكنولوجيا المعلومات لها تأثير إيجابي على تقديم الخدمة العمومية حيث ساهمت في تقليل المشاكل والوظائف الإدارية، وزيادة السرعة والدقة مقارنة بالعنصر البشري كما أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية يتطلب فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التطوير وتدعمه، إضافة إلى توفير بيئة مناسبة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة، كما توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات من أهمها أن توجه وزارة الداخلية والجماعات المحلية إلى تقديم خدماتها إلكترونياً يساهم في بناء الثقة مع المواطن وزيادة السرعة في تقديم الخدمات وتوفير الجهد والوقت والتكلفة، وهو ما يؤدي إلى حل مشكل الطابور والمشاكل العراقية البيروقراطية المختلفة.

- دراسة حماد مختار: بعنوان تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز تأثير الإدارة الإلكترونية على سير المرفق العام وإدارة موظفيه، مع الكشف عن واقع ووضع الإدارة الإلكترونية في البلدان العربية، خلصت الدراسة إلى أن استخدام التكنولوجيا في الإدارات الحكومية يعتبر فرصة ذهبية للوفاء باحتياجات الأفراد، وأن الإدارة الإلكترونية أداة لتحقيق الإصلاح الإداري تدريجياً، كما وجد الباحث أن الإدارات الحكومية في الدول العربية مازالت تعاني من التعقيدات الإدارية في تقديمها للخدمات، حيث مازالت تشترط الكثير من المستندات والأوراق، وهذا راجع إلى نقص الوعي بأهمية التكنولوجيا في هذه الدول، وفي النهاية اقترح الباحث ضرورة البدء بعمليات إصلاح إدارية حقيقية للإدارات الحكومية في الدول العربية من خلال تطبيق نظام الإدارة العامة الإلكترونية الحكومية في مجال المرافق العامة لأنها باعتقاده أنسب الحقول لزراعة ذلك النظام وجني ثماره، وضرورة الربط بين نظام

الإدارة الإلكترونية والبيئة العربية، وليس مجرد التقليد الأعمى للغرب، إضافة إلى ضرورة إنشاء وعي جماهيري وإعداد البنية التحتية التكنولوجية اللازمة للتحويل لنظام إدارة المرافق الإلكترونية.

• التعقيب على الدراسات:

تناولت بعض الدراسات السابقة موضوع تأثير الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات العمومية والبعض الآخر تناول موضوع واقع تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المرافق العامة وأثره على الخدمات العمومية وفيما يلي عرض لأوجه التشابه والاختلاف:

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
حماد مختار	تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث المتغير المستقل المتمثل في الإدارة الإلكترونية.	تختلف الدراسة من حيث المتغير التابع المتمثل في سير المرفق العام على وجه العموم (مبادئ، موظفين ..) أما دراستنا تركز على جودة الخدمات العمومية على وجه الخصوص، كما تختلف من الناحية التطبيقية كونها كانت على مستوى الوطن العربي ككل أي أنها تناولت الموضوع بصفة عامة، أما دراستنا فكانت على مستوى بلديات الولاية أي تناولنا الموضوع بصفة خاصة.
محمد لكل	تتشابه الدراسة مع دراستنا في الجانب النظري من حيث المتغير التابع والمتغير المستقل.	تختلف الدراسة في الناحية التطبيقية حيث ركزت على مشروع الجزائر إلكترونية كما شملت عينة الدراسة قطاع الخدمات في كافة بلديات الجزائر أي على المستوى الكلي في حين أن دراستنا شملت عينة مكونة من ثلاث بلديات فقط أي على المستوى الجزئي.
عبد القادر لحول	تتشابه الدراسة مع دراستنا في الجانب النظري من حيث المتغير التابع والمتغير المستقل.	جوهر الاختلاف يكمن في دراسة الحالة، إذ اعتمد الباحث في دراسته على عينة كبيرة تشمل كافة بلديات الولاية في حين اعتمدت دراستنا على عينة صغيرة متمثلة من ثلاث بلديات فقط، إضافة إلى الاختلاف من الناحية المكانية حيث كانت الدراسة في ولاية الجلفة أما دراستنا فكانت في ولاية ميلة.

قادة دليلة	تتشابه الدراسة مع دراستنا في الجانب النظري من حيث المتغير المستقل والمتغير التابع.	يكمن وجه الاختلاف بين الدراستين في الناحية التطبيقية حيث ركزت على مشروع الجزائر إلكترونية ثم اعتمدت على مؤشرات تطور الشبكات وقياس جاهزية الحكومة الإلكترونية من خلال نموذج الأمم المتحدة، إضافة إلى اختلاف ميدان الدراسة المتمثل في وزارة الداخلية والجماعات المحلية.
---------------	---	---

حادي عشر: هيكل الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي كما يلي:

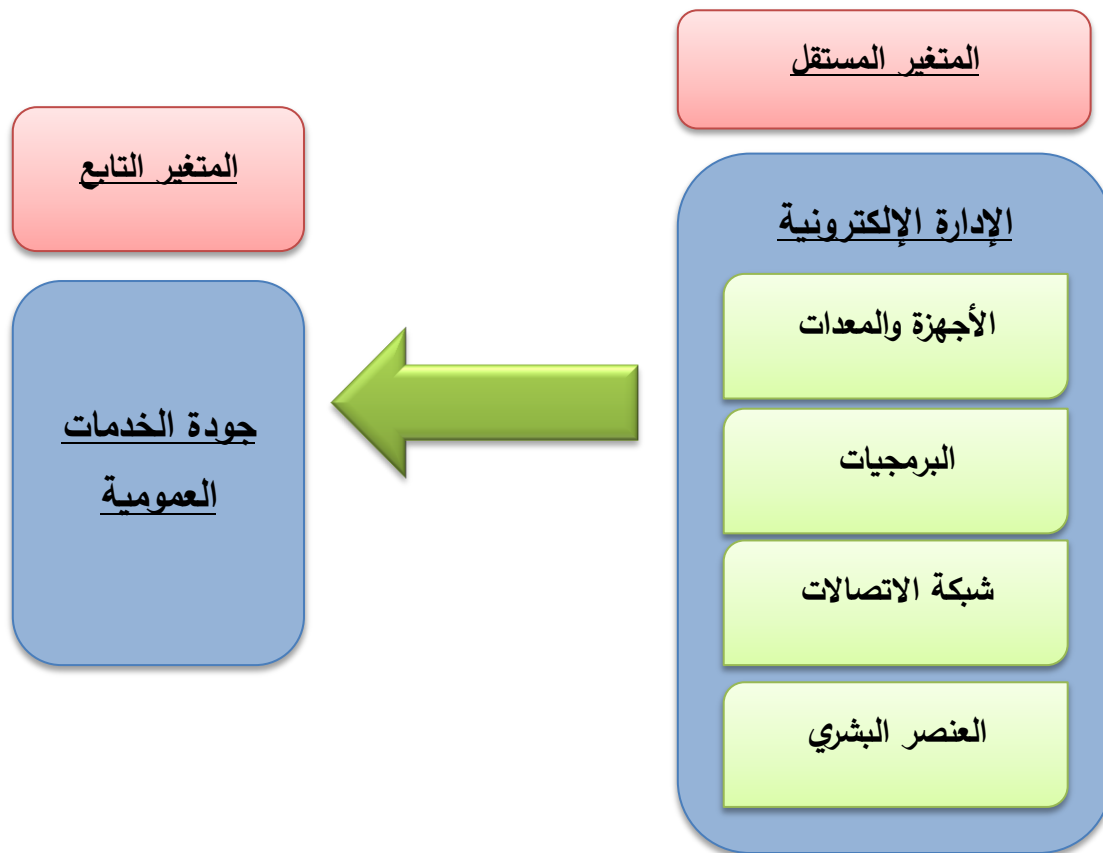
الفصل الأول: يمثل الإطار النظري للإدارة الإلكترونية وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، يضم المبحث الأول مدخل إلى الإدارة الإلكترونية، أما المبحث الثاني فيتمحور حول أساسيات الإدارة الإلكترونية، وأخيرا المبحث الثالث الذي يعالج تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الفصل الثاني: تم تسليط الضوء في هذا الفصل على المفاهيم الأساسية حول جودة الخدمات العمومية حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول يتضمن مدخل إلى جودة الخدمات، أما المبحث الثاني فيتضمن المقاربة النظرية لجودة الخدمات العمومية، وأخيرا المبحث الثالث الذي يتحدث عن الإدارة الإلكترونية كأداة لتحسين جودة الخدمات العمومية.

الفصل الثالث: ويمثل الجانب التطبيقي للدراسة حيث خصص لدراسة حالة عينة من بلديات ولاية ميلة المتمثلة في كل من بلدية فرجيوة، وادي النجاء والرواشد ومحاولة إسقاط ما جاء في الجانب النظري عليها وقسم هو الآخر إلى ثلاثة مباحث، حيث تم في المبحث الأول تقديم المؤسسات محل الدراسة، أما المبحث الثاني فكان دراسة واقع الإدارة الإلكترونية والخدمات العمومية في المؤسسات محل الدراسة وأخيرا المبحث الثالث المتمثل في الإطار المنهجي للدراسة الذي تم فيه التعريف بعينة الدراسة والأدوات المستعملة فيها، وكذا عرض وتحليل مختلف محاور الاستبيان باستخدام الأساليب الإحصائية وبرنامج SPSS، بالإضافة إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

ثاني عشر: نموذج الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على النموذج التالي:



المصدر: من إعداد الطالبة

يظهر من خلال الشكل النموذج الافتراضي للدراسة حيث يربط نموذج الدراسة بين المتغير المستقل المتمثل في الإدارة الإلكترونية بعناصرها الأربعة المتمثلة في: الأجهزة والمعدات، البرمجيات، شبكات الاتصالات والعنصر البشري، والمتغير التابع المتمثل في جودة الخدمات العمومية.

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

مقدمة الفصل

نتج عن التطورات السريعة والهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والانتشار الواسع للإنترنت وثقافة الرقمنة بروز تأثيرات عديدة على طبيعة العمل الإداري، حيث أصبحت الإدارة التقليدية التي تعتمد على المعاملات الورقية عاجزة عن مواكبة التطور وتحقيق الاستمرارية، مما استدعى ضرورة التحول نحو نمط الإدارة الإلكترونية، والتي تعتمد على تقنيات جديدة وحديثة كالحواسيب وشبكات الإنترنت وما رافقها من تطبيقات وبرامج وأنظمة وملحقات، في أنشطتها وممارستها ووظائفها المختلفة.

حيث ساهمت الإدارة الإلكترونية بشكل فعال في اختصار الوقت والجهد والتكاليف، وتطوير طرق العمل التقليدية بطرق أكثر مرونة وديناميكية، وكذا زيادة الشفافية والدقة وتقليل الأخطاء، وبالتالي تسهيل العمل وزيادة فعالية الأداء.

وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية من خلال ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني: أساسيات حول الإدارة الإلكترونية

المبحث الثالث: تطبيق الإدارة الإلكترونية

المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية

رافق التطور التكنولوجي وثورة المعلومات والاتصالات حتمية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، والتي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، البرمجيات والأنظمة الرقمية باعتبارها الوسيلة المثلى لإحداث التنمية الإدارية، وكذا تحسين الأداء الإداري وزيادة الفاعلية.

المطلب الأول: نشأة ومراحل تطور الإدارة الإلكترونية

إن انتشار وتطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال أدى إلى ظهور الإدارة الإلكترونية كبديل للإدارة التقليدية، وسنتطرق في هذا المطلب إلى نشأة الإدارة الإلكترونية ومراحل تطورها.

إن فكرة الإدارة الإلكترونية لا تختلف كثيرا عن فكرة الحكومة الإلكترونية، إذ أن فكرة الحكومة الإلكترونية كانت موضوعا لإحدى روايات الخيال العلمي التي كتبها الروائي "جون برنر" سنة 1975 حول حكومة شمولية تتحكم في شعبها عبر شبكة حاسوب عملاقة، مما أدى بأنصار الحريات إلى مكافحة هذه الشبكة، وفي نوفمبر 1988 قام أحد الدارسين لعلوم الحاسوب في أمريكا بنقل الفكرة من الخيال العلمي إلى الواقع العلمي، مما تسبب في إدانته جنائيا بتهمة الاحتيال وسوء استخدام الكمبيوتر وبعد مضي بضع سنوات من ذلك أخذت فكرة الحكومة الإلكترونية تطرح نفسها في المجال الإداري وكانت بواردها الأولى عام 1992 أثناء الحملة الانتخابية للرئيس الأمريكي "بيل كلينتون"، ثم أخذت دول أوروبية عديدة في تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية مثل هولندا، السويد، النرويج، الدنمارك وإيطاليا...¹

لقد كانت الدول الإسكندنافية من أوائل الدول الرائدة في مجال الإدارة الإلكترونية، وذلك في محاولاتها ربط القرى البعيدة بالمركز أو العاصمة وأطلق على هذه العملية بالقرى الإلكترونية، ويعد "لارس" من جامعة أدونيس Adoneiss في الدنمارك رائد هذه التجربة والتي سماها "مراكز الخدمة عن بعد" ومن رواد المشروع "مايكل دال" M.Dell صاحب مؤسسة دال المعروفة التي كان لها الدور الريادي في ميدان الحلول الإلكترونية.²

وفي المملكة المتحدة بدأت التجربة في عام 1989 في مشروع قرية مانشستر، وذلك بالاستفادة من التجربة الدنماركية، التي تستند إليها عدة مشاريع فرعية. وفي عام 1992 عقد مؤتمر "الأكوخ البعيدة" في المملكة المتحدة لمتابعة هذه المشاريع، وقد تبنى مجلس لندن "مشروع بونتيل" للاتصالات البعيدة التقنية، الذي أكد على جمع ونشر وتنمية المعلومات بوسائل الكترونية كالبريد الإلكتروني والوصول عن بعد لقواعد

¹ عبد الرحمان بن جراد، تاريخ الإدارة الإلكترونية، مجلة الساور للدراسات الانسانية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 08، جامعة أحمد دراية، ادرار، الجزائر، 2018، ص 191.

² المرجع نفسه، ص 192.

الفصل الأول الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

المعلومات. وقد ظهرت محاولات أخرى في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1995 في ولاية فلوريدا، ثم تبع ذلك محاولات في مختلف دول العالم¹.

إن التطور التكنولوجي اتجه منذ البدء إلى إحلال الآلة محل العامل، وكان هذا في البدء في العمليات التشغيلية والأعمال اليدوية النمطية، ثم انتقل إلى أعمال التخطيط والرقابة القابلة للبرمجة كما في التصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب (CAD/CAM) وتخطيط التشغيل بمساعدة الحاسوب (CAPP) ، لينتقل إلى العمليات الذهنية المحاكية للإنسان من خلال الذكاء الصناعي الذي يحاكي الذكاء الإنساني سواء في الرؤية الآلية أو اللغة الطبيعية أو الأنظمة الخبيرة².

إن الأنترنت وشبكات الأعمال هي التكنولوجيا الأرقى والأكثر عولمة والأسرع توصيلاً والأكثر تشبيكاً، وكل هذا يجعل الإدارة الإلكترونية ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أي مرحلة تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا. ولعل هذا يفسر أن التطور التكنولوجي في مجال الأنترنت لا يقف عند الأجهزة، وإنما يتجاوزها وبدرجة أكبر إلى البرمجيات التي تتعلق بالوظائف والعلاقات وإنجاز الأعمال والصفقات رقمياً عن بعد³.

والشكل الموالي يوضح الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية:

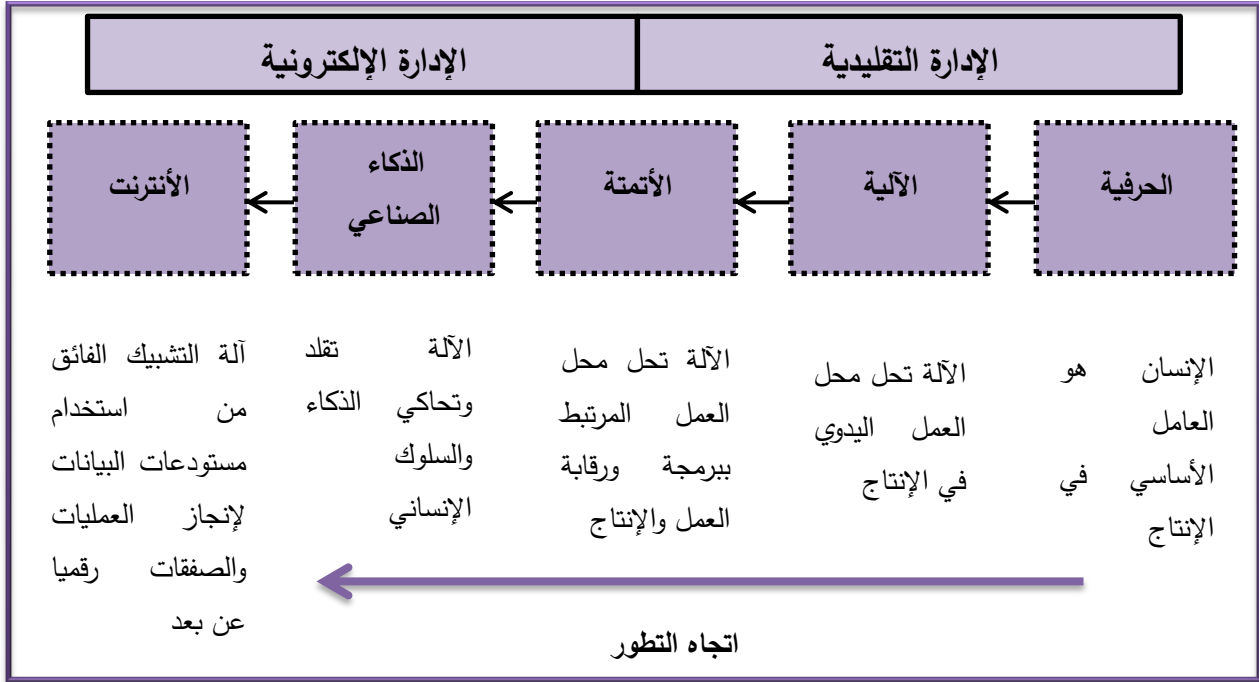
¹ المرجع نفسه، ص 192.

² نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية الاستراتيجية - الوظائف - المجالات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 161.

³ المرجع نفسه، ص 161.

الفصل الأول الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

الشكل رقم(01): التطور التكنولوجي باتجاه الأنترنت والإدارة الرقمية



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية الاستراتيجية - الوظائف - المجالات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 161.

يوضح الشكل رقم(01) الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، بدءاً من الإنسان الذي كان هو العامل الأساسي في الإنتاج، ثم دخول الآلة والتي حلت محل اليد العاملة في الإنتاج، ثم الأتمتة والذكاء الصناعي وصولاً إلى الأنترنت.

والجدول الموالي يوضح أهم تطورات التي مرت بها المدارس الإدارية وصولاً إلى الإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم(01): تطور المدارس الإدارية

سنة البداية	المدارس الإدارية
1890	المدرسة التقليدية
1924	المدرسة السلوكية
1940	المدخل الكمي
1951	مدرسة النظم
1961	المدرسة الموقفية
نهاية الثمانينات	منظمة التعلم
1995	الإدارة الإلكترونية

المصدر: حسين قانة وشني تالية، الإدارة الإلكترونية مفهوم جديد ومنهج معاصر في مجال الإدارة، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد 05، العدد 02، جامعة المسيلة، الجزائر، 2021، ص 60.

المطلب الثاني: التحول نحو الإدارة الإلكترونية

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى معرفة أسباب التحول من نمط الإدارة التقليدية إلى نمط الإدارة الإلكترونية مع إبراز أهم الفروقات بينهما.

أولاً: أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وسلامة العمليات كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية¹.

ويمثل عامل الوقت أحد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات، فلم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والتجويد، وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر التوقيت ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية²:

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال؛
- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق؛
- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة ؛
- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الاداء؛
- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة؛
- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات؛
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس؛
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل؛

ثالثاً: الفرق بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية

يمكن الوقوف على أبرز الفوارق بين الإدارتين التقليدية والإلكترونية من خلال النقاط الموضحة في الجدول التالي:

¹ فداء حامد، الإدارة الإلكترونية الاسس النظرية و التطبيقية، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 221.

² المرجع نفسه، ص 221- 222.

الفصل الأول الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

الجدول رقم (02): الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

أسس المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الوسائل المستخدمة	الاتصالات المباشرة، المراسلات الورقية	شبكات الاتصال الإلكترونية
الوثائق المستخدمة	ورقية	إلكترونية
مدى الاعتماد على الإمكانات المادية والبشرية	تعتمد على استغلال أمثل للإمكانات المادية والبشرية في تحقيق الأهداف	استخدام التكنولوجيا في تحقيق الأهداف
التفاعل	تحتاج إلى وقت أطول من أجل تحقيق الهدف	إرسال الرسالة إلى عدد لانهائي في الوقت ذاته
التكلفة	مكلفة على المدى البعيد	اقتصادية على المدى البعيد
الوصول للبيانات	صعوبة الوصول بسبب كثرة المستندات الورقية	سهولة الوصول بسبب توافر قواعد بيانات
الوثوقية	أقل وثوقية بسبب ندرة توافر نظم حماية للبيانات	وثوقية عالية بسبب توافر نظم الحماية للبيانات
الجودة	جودة أقل	جودة عالية جدا

المصدر: ساري عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الدراسات التربوية، تخصص إدارة تربوية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2011، ص 31.

المطلب الثالث: مفهوم الإدارة الإلكترونية

لقد كان لتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات انعكاسات إيجابية على المجال الإداري، وتعتبر الإدارة الإلكترونية أحد أهم مخرجاته، فقد أصبحت ضرورة حتمية لا غنى عنها في العمل الإداري المعاصر، وفيما يلي سيتم التطرق لمفهوم الإدارة الإلكترونية، وكذا الفصل بينها وبين بعض المفاهيم المرتبطة بها إضافة إلى أهم خصائصها.

أولاً: تعريف الإدارة الإلكترونية

هناك عدة تعاريف للإدارة الإلكترونية نذكر منها :

التعريف الأول: تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها "الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تتم معالجتها حسب خطوات متسلسلة مفردة مسبقاً"¹.

التعريف الثاني: وتعرف الإدارة الإلكترونية أيضاً "بأنها منظومة الأعمال والأنشطة التي تتم تنفيذها إلكترونياً وعبر الشبكات، وتعتبر وظيفة الإدارة الإلكترونية عملية ديناميكية مستمرة لتحسين إنجاز الأعمال من خلال استخدام شبكات الاتصال وفي مقدمتها شبكة الإنترنت"².

التعريف الثالث: كما تعرف أيضاً على أنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة، والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة³.

إذن من خلال ما سبق يمكن أن نصل إلى تعريف شامل ومختصر لمفهوم الإدارة الإلكترونية وهو كالآتي:

"الإدارة الإلكترونية هي مدخل إداري معاصر قائم على استخدام التقنيات وتكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف أعمال ووظائف وممارسات الإدارة، بهدف الاستفادة من مزاياها في تحسين وتطوير وزيادة كفاءة وفعالية عمل الإدارة".

¹ علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 32.

² سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 27.

³ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 158.

الفصل الأول الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

ثانيا: مفاهيم مرتبطة بالإدارة الإلكترونية

1- الأعمال الإلكترونية E-Business : الأعمال الإلكترونية هي استخدام تقنيات العمل بالإنترنت والشبكات لتطوير أنشطة الأعمال الحالية أو لخلق أنشطة أعمال إفتراضية جديدة¹.

2- الحكومة الإلكترونية E-Government : هي المصلحة أو الجهاز الحكومي الذي يستخدم التكنولوجيا المتطورة وخاصة الحاسبات الآلية وشبكات الأنترنت التي توفر المواقع الإلكترونية المختلفة لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات والخدمات الحكومية، وتوصيلها للمواطنين ومؤسسات الأعمال في المجتمع بشفافية وبكفاءة وبعادلة عالية².

الحكومة الإلكترونية E-Government هو المصطلح الذي يعكس استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة العامة لتغيير هياكل وعمليات المؤسسات الحكومية، وهذا بهدف تسهيل الوصول إلى المعلومات وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمتعاملين³.

إن مفهوم منظومة الأعمال الإلكترونية تعني إدارة الأعمال إلكترونيا على مستوى المشروعات أو المؤسسات الخاصة في حين تعني الحكومة الإلكترونية بالإدارة الحكومية (العامة)، أي الوظائف العامة والخدمات الحكومية التي يجري تنفيذها بالوسائل الإلكترونية إلى الجمهور العام بهدف تقديم الخدمة الحكومية والمنفعة العامة⁴.

والشكل الموالي يوضح مختلف أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية:

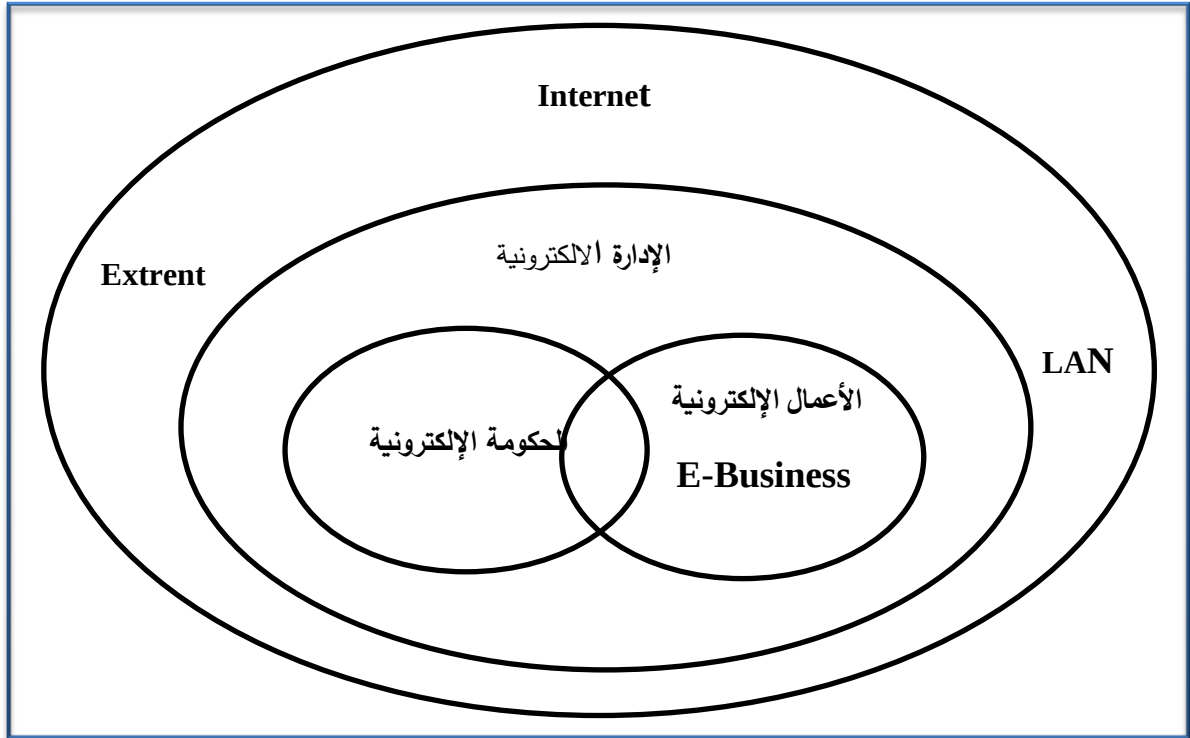
¹ سعد غالب ياسين وبشير عباس العلاق، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص13- 14.

² رفيدة خطاب ، إدارة الأعمال الإلكترونية ، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2016، ص 20.

³ ULRICA LOFSTEDT, **E-GOVERNMENT** ;ASSESSMENT OF CURRENT RESEARCH AND SOME PROPOSALS FOR FUTURE DIRECTIONS, International Journal of Public Information Systems, vol 2005:1, Dept. of Information Technology and Media, Mid Sweden University, p40

⁴ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص14.

الشكل رقم (02): أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 27.

ثالثاً: خصائص الإدارة الإلكترونية

تتميز الإدارة الإلكترونية بالعديد من الخصائص منها¹:

- 1- أنها إدارة بلا أوراق: حيث تعتمد على آليات إدارية جديدة في إجراءات وتنفيذ المعاملات، مثل البريد الإلكتروني، الأرشفة الإلكترونية، الرسائل الصوتية، الأدلة، المفكرات الإلكترونية ونظم المتابعة الإلكترونية؛
- 2- إدارة بلا مكان: والتي تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية، واستخدام التلفون المحمول والعمل عن بعد والتعامل مع المؤسسات الافتراضية؛
- 3- إدارة بلا زمان: تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة ولا تتقيد بحدود زمنية؛

¹دايرة عايدة ويخلف لمياء، متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز ولاء الموظفين، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، المجلد 04، العدد 09، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ديسمبر 2022، ص ص 22- 23 .

الفصل الأول الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

- 4- **المرونة:** الإدارة الإلكترونية هي إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكانياتها الإستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعددة بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، مما يتعين على الإدارة تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبدا بفعل تلك العوائق في ظل الإدارة التقليدية؛
- 5- **السرية والخصوصية:** السرية والخصوصية للمعلومات المهمة بما تمتلكه تلك الإدارة من برامج من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفوذ إلى المعلومات؛
- 6- **تقليل التكاليف:** تختصر الإدارة الإلكترونية الكثير من التكاليف التي كانت تمر بها الإدارة التقليدية من خلال التقليل من عدد العمال وتكاليف الأوراق مثلا؛
- 7- **إختصار الإجراءات الإلكترونية:** حيث تسمح رقمنة المعلومة وتوفيرها في حينها الانتقال إلى الاعتماد على الأرشيف الإلكتروني على عكس الإدارة التقليدية التي تتميز بكبر حجم الملفات، وبالتالي صعوبة في عملية المعالجة.

المبحث الثاني: أساسيات حول الإدارة الإلكترونية

لقد أفرز التحول من الإدارة التقليدية نحو الإدارة الإلكترونية الرقمية القائمة على التكنولوجيا الحديثة والمعلوماتية والاتصالات، بروز تغيرات جذرية في مبادئ الإدارة وعناصرها ووظائفها، بحيث أصبحت الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة تتم بسهولة وبشكل أكثر كفاءة وفعالية وبهذا أصبحت أكثر قدرة على تحقيق أهدافها المنشودة.

المطلب الأول: مبادئ وعناصر الإدارة الإلكترونية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أهم مبادئ الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى ذكر عناصرها.

أولاً: مبادئ الإدارة الإلكترونية

في إطار الوصول إلى تحقيق تحول ناجح في تطبيق الإدارة الإلكترونية، لا بد أن تركز على مجموعة من المبادئ التي يجب الوقوف عليها وإتباعها لتحقيق الأهداف المرجوة من الإدارة الإلكترونية بحيث تندرج في هذا الإطار مجموعة من المبادئ سيتم ذكرها كالتالي¹:

- 1- **تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:** المقصود هنا هو الاهتمام بخدمة المواطنين وفق بيئة عمل تتسم بالمهارات والكفاءات، أي ضرورة اتصاف الموظفين المقدمين للخدمة بالمهارة والكفاءة في استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة بشكل يسمح لهم بالتعرف على أي مشكلة يتم تشخيصها، ومعرفة جميع المعلومات حول الموضوع، والقيام بالتحليلات الدقيقة للمعلومات مع تحديد نقاط القوة والضعف واستخلاص النتائج وطرح الحلول المناسبة للمشكلة؛
- 2- **التركيز على النتائج:** الاهتمام بتحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة على أرض الواقع، وتحقيق فوائد للمواطنين متمثلة في تخفيف العبء عنهم من حيث الجهد والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة؛
- 3- **سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع:** ويقصد بها أن يتمكن كل مواطن ومتعامل من التواصل مع الإدارة الإلكترونية وإتمام الإجراءات بكل بساطة وسهولة؛
- 4- **تخفيض التكاليف:** ويعني أن المنافسة والاستثمار في تكنولوجيا المعلومات تؤدي بالضرورة إلى تخفيض التكاليف وتحسين جودة الخدمات؛

¹ أعمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص ص 189-191.

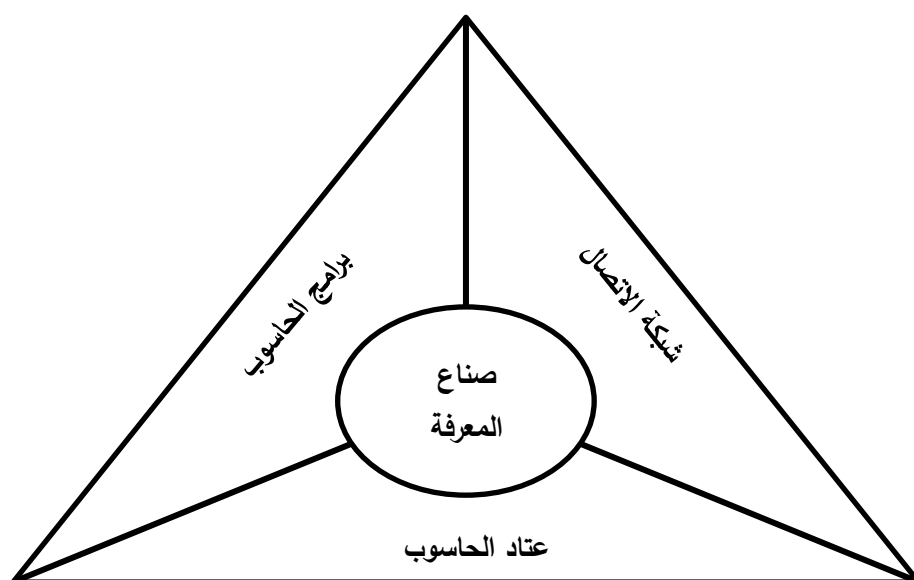
الفصل الأول الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

5- التغير المستمر: وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن أو بقصد التفوق في المنافس.

ثانياً: عناصر الإدارة الإلكترونية

تتكون الإدارة الإلكترونية من ثلاثة عناصر أساسية هي عتاد الحاسوب Hardware، البرمجيات Software، وشبكة الاتصالات Communication Network، ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية¹. ويمثل الشكل التالي المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية:

الشكل رقم (03): عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 31.

يوضح الشكل رقم (03) عناصر الإدارة الإلكترونية، تتمثل في :

➤ **عتاد الحاسوب (الأجهزة والمعدات): Hardware**

يتمثل العتاد في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته².

➤ **البرمجيات: Software**

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 30.

² المرجع نفسه، ص 31.

الفصل الأول الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

البرمجيات هي مجموعة من التعليمات والأوامر التي تستخدم لتوجيه الحاسب الآلي للقيام بالعمل المطلوب منه، وتنفيذ ما يواجهه المستخدم، وتنقسم البرمجيات إلى نوعين رئيسيين هما¹:

1- برمجيات نظام التشغيل :

البرمجيات الخاصة بتشغيل الحاسب الآلي، وجعله قادر على التعامل مع البرمجيات الأخرى.

2- البرمجيات التطبيقية:

البرمجيات التي يتعامل معها المستخدم، ومنها برنامج محرر النصوص، وبرنامج البريونت. تختار كل إدارة قائمة من البرامج التي تناسبها من بين آلاف البرامج الحاسوبية، وتكلف الجهات المختصة بتصميم برنامج خاص تحتاج إليه بحكم طبيعة عملها، وهكذا فإن قائمة البرامج التي تعتمد عليها الإدارات تنقسم إلى قسمين²:

- أ- برامج عامة: وهي البرامج التي يتم تحميلها غالباً على معظم أجهزة الحاسوب التي يبدأ تشغيلها كبرامج إدارة النظام: نظم التشغيل، نظم إدارة الشبكة، الجداول الإلكترونية، والبريد الإلكتروني وغيرها.
- ب- برامج خاصة: وهي البرامج التي لا يتم تحميلها على أجهزة الحاسوب في شركات البيع لأي مستخدم بل تحمل بناء على طلب الجهة أو المستخدم الذي يحتاج إليها في إدارة أعماله.

➤ الشبكة الإلكترونية: Communication Network

وهي تلك الحزم من الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترنت والإنترنت والإكسترنات، وعلى شبكة الاتصال الخاصة بالإدارة تحمل قاعدة البيانات والمعلومات التي يقوم عليها عمل الإدارة من قوانين وقرارات، بيانات أفراد ومشروعات، ملفات شخصية ومعاملات وغيرها من البيانات والمعلومات التي يتعامل معها موظفو الإدارة، وتدور عبرها ممارسات الإدارة، وتحتفظ الشبكة الإلكترونية في ذاكرتها بجميع الأوامر والعمليات والبيانات التي ترد إليها من جميع الأطراف بتوقيت إجرائها بالدقيقة والثانية، لاستدعائها وإتاحتها وقت تلقي برنامج الشبكة الذي ينظم تلك العمليات كلها أمراً بذلك³.

➤ صناع المعرفة Knowledge Workers:

وهو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية من القيادات الرقمية Digital Leaderships، والمديرون والمحللون للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المؤسسة. ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة⁴.

¹ حميد راشد عبيد الدرعي، متطلبات تطوير الإدارة الإلكترونية لرفع الكفاءة المهنية لمديري مدارس الحلقة الثالثة بإمارة أبوظبي، مجلة كلية التربية المجلد 120، العدد 03، جامعة المنصورة، أكتوبر 2022، ص 466.

² حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية المفاهيم الخصائص المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 70-71.

³ المرجع نفسه، ص 71.

⁴ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 32.

المطلب الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية

تقرض طبيعة الإدارة الإلكترونية وخصائصها مجموعة من الوظائف التي لم تكن في مقدور الإدارة التقليدية ممارستها، وتشمل وظائف الإدارة الإلكترونية التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، التوجيه (القيادة) الإلكترونية والرقابة الإلكترونية.

أولاً: التخطيط الإلكتروني

يقصد **بالتخطيط الإلكتروني**: تحديد ما يراد عمله آنياً ومستقبلاً باعتماد تدفق معلوماتي هائل من داخل المؤسسة ومن خارجها، وبالاعتماد على الشبكة الإلكترونية لمواجهة متطلبات الأسواق المتغيرة وحاجات الزبائن وتفضيلاتهم المحتملة، وفقاً لخطط طويلة الأمد ذات مرونة عالية وتجزئة واضحة لخطط آنية وقصيرة الأمد¹.

عموماً لا يختلف التخطيط الإلكتروني عن التخطيط التقليدي، وذلك لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل لتحقيق هذه الأهداف². إلا أن الاختلافات الأساسية بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني تتجسد في نقاط التالية³:

- إن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة، والآنية والقصيرة الأمد والقابلة للتجديد والتطوير المستمر والمتواصل؛
- أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق؛
- أنه يتجاوز فترة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل زمان ومكان؛
- التخطيط الإلكتروني يستمد قوته من التغيرات السريعة في البيئة الرقمية عبر الشبكات المحلية والعالمية، مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار، الأسواق، المنتجات والخدمات غير الموجودة، وهذا ما يعطي ميزة وأفضلية لعملية التخطيط الإلكتروني على حساب الشكل التقليدي.

ثانياً: التنظيم الإلكتروني

في ظل التحول الإلكتروني فإن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي يقوم أساساً على الوحدات الصغيرة

¹ نوة بن يوسف وسناء رحمان، أثر التخطيط والاستقطاب الإلكتروني للموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة حالة: مؤسسة كوندور بولاية برج بوعريش، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 10، العدد 01، جامعة أم البواقي، جوان 2023، ص 585.

² محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، الأردن، ص 248.

³ وهيبة عيشاوي، فاعلية المورد البشري في تطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد 2017، العدد 17، جامعة البليدة 2، جوان 2017، ص 8.

الفصل الأول الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

والشركات دون هيكل تنظيمي، وبالتالي يصبح التقسيم الإداري قائما على أساس الفرق بدلا من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الإستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتيا، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة¹.

ثالثا: القيادة الإلكترونية

لا يمكن بناء نجاح الإدارة الإلكترونية على ما يتوافر لها من إمكانيات مادية فحسب، بل إن القوى البشرية التي تأخذ على عاتقها مهمة إدارة هذه الدوائر التقنية هي الأصل في نجاحها، فالقيادة هي حجر الزاوية في نجاح الإدارة الإلكترونية².

وتعرف القيادة على أنها عملية التأثير على الأفراد باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، فالمؤسسات بحاجة للقيادة القوية لتحقيق الفعالية ومواجهة كافة التحديات الراهنة، إيجاد رؤى مستقبلية، وخلق التركيب التنظيمي الكفء، والإشراف على العمليات اليومية. فالقيادة الإلكترونية هي عملية تأثير اجتماعي تتخللها علاقة تعاونية بين التقنيات والتكنولوجيا لإحداث تغيير على مستوى كل من: المواقف، المشاعر التفكير، السلوك، أداء الفرد أو الجماعة، وحتى على مستوى المؤسسة ككل، فالقيادة الإلكترونية تشير إلى تحدي المعوقات التقليدية وخلق طرق جديدة وتحفيز الموظفين³.

ويمكن تقسيم القيادة الإلكترونية إلى أنماط ثلاثة، وهي⁴:

- القيادة التقنية العملية: أي التي تستند في إدارة عملها على استخدام تقنية الإنترنت، وتؤسس عملها على المعلوماتية والسرعة مع الجودة؛
- القيادة البشرية الناعمة: ويعني بهذا القيادة ذات الحس الإنساني القادرة على جذب القوى البشرية العاملة وربطها بالإدارة، وكذلك توثيق الصلة مع الفئة المستهدفة بخدمات الإدارة ومنتجاتها.
- القيادة الذاتية: ويعني بها 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.

رابعا: الرقابة الإلكترونية

¹ سلمى زرقين و نور الدين تاويريت، الإدارة الإلكترونية بين صعوبة التطبيق و ضرورة التنفيذ، مجلة العلوم الإنسانية المجلد 22، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2022، ص599.

² حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص93.

³ إلهام شلي، واقع تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 01، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2019، ص471.

⁴ حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص98.

الفصل الأول الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

الرقابة الإلكترونية أو الرقابة بالحاسوب تعني اعتماد النظام الرقابي على استخدام الحاسوب في ممارسة العملية الرقابية، وفق برامج حاسوبية تعد خصيصا لهذا الغرض، بما يحقق الاقتصاد في الجهد والوقت والتكلفة في الوصول إلى النتائج المطلوبة بأقل ما يمكن من المخاطر وبدقة أكبر. كما عرفت بأنها استخدام التكنولوجيا لمراقبة أداء الموظف والإشراف عليه وتقييمه بشكل مباشر، وتتم الرقابة الإلكترونية وفق أساليب متعددة منها مراقبة المكالمات الهاتفية ومراقبة الموظفين بأجهزة الفيديو ومسح البريد الإلكتروني وتتبع استخدام الإنترنت، كما توجد أنظمة يمكنها تتبع ضغوطات المفاتيح على أطراف الكمبيوتر¹.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية

إن تعميم تطبيقات التقنية على الدوائر الإدارية ليس شكلا عصريا للحياة نسعى لتقصه، بقدر ما هو حاجة ماسة لمجتمعاتنا، وفيما يلي إبراز أهمية الإدارة الإلكترونية وكذا أهم أهدافها.

أولاً: أهمية الإدارة الإلكترونية

تظهر أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للقطاع العام وبالنسبة للقطاع الخاص .

2- الأهمية بالنسبة للقطاع العمومي:

أصبح من الضروري للقطاع الحكومي الأخذ بإمكانات الإدارة الإلكترونية وقدراتها ومزاياها، وتظهر أهم النقاط التي تؤكد حاجة القطاع الحكومي لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية من خلال ما يلي²:

- الحاجة إلى تبسيط الإجراءات المعقدة، وجعلها أكثر سهولة ومرونة وتسهيل تقديمها للمواطن؛
- الرغبة في زيادة الثقة والشفافية في التعاملات في الإدارات العمومية، وبالتالي تغيير وجهة النظر السائدة لدى المواطن وتعديل الصورة القديمة للإدارة العمومية في عقله؛
- حاجة الاقتصاد الوطني إلى الدعم، إذ تتيح الإدارة الإلكترونية التواصل مع الأسواق العالمية ومعرفة احتياجاتها في حالة التصدير، وأيضا معرفة أهم وأجود المنتجات في حالة الاستيراد؛
- في ظل سعي الإدارة الحكومية إلى الحصول على منتجات الأسواق الخارجية بأسعار معقولة فإنها بحاجة إلى مساعدة التقنية التي تمنح تلك الإدارات القدرة على خوض تجربة التجارة عالميا، والتعرف

¹وردة خلاف، دور الرقابة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري، المجلة الجزائرية للدراسات التاريخية والقانونية، المجلد 06، العدد 03، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، الجزائر، 2021، ص60.

²دليلة قادة، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية (دراسة حالة وزارة الداخلية و الجماعات المحلية في الجزائر) ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3 ، 2017/2018، ص ص 78، 79.

الفصل الأول الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

على معروضات الأسواق، واختيار الأفضل والأنسب من عروضها وأسعارها بعيدا عن هيمنة الوسطاء ومشكلاتهم، وما قد يلحقونه بالمصلحة الوطنية من خسائر؛

- تخفيف عبء إيجاد فرص جديدة للعمل عن كاهل الدولة، بفتح الباب أمام فرص العمل الحر في الخارج بتشجيع المشروعات الصغيرة وتسويق منتجاتها، ومدها باستمرار بالنصائح والمواصفات التي من شأنها تطوير منتجاتها وخدماتها، مما يلفت نظر قطاع الشباب وصغار المستثمرين إلى فائدة خوض تلك التجارب الناجحة، والسعي إلى بناء أنفسهم وتنمية قدراتهم عبر تلك الأسواق باستغلال الإمكانيات التي توفرها لهم الدولة؛

- تختصر الإدارة الإلكترونية وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة وتسهل الاتصال بين إدارات الأجهزة الحكومية، وتوفر الدقة والوضوح في العمليات الإدارية وترشد استخدام الأوراق في المعاملات، مما سيوفر من تكاليف المخازن اللازمة لتخزين هذه الأطنان من الأوراق، وتجميع البيانات والمعلومات من مصادرها الأصلية إضافة إلى دعم الثقافة التنظيمية لدى العاملين كافة وزيادة الترابط بين الإدارة العليا والوسطى والعاملين، وتوفير البيانات للمراجعين والمستفيدين عامة بصورة فورية والحد من معوقات إتخاذ القرار.

3- الأهمية بالنسبة للقطاع الخاص:

يمكن استعراض بعض الدوافع التي حفزت المؤسسات لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية من خلال النقاط التالية:¹

- تمنح الإدارة الإلكترونية للمؤسسات الاستجابة السريعة لما تحتاج إليه الأسواق من منتجات ذات مواصفات معينة بفعل قاعدة المعلومات التي توفرها تلك الإدارات لمؤسساتها عن رغبات السوق وأسعارها ومواصفات المنتجات التي يزداد عليها الطلب؛
- تمنح الإدارة الإلكترونية مؤسساتها القدرة على كسر حواجز الزمان والمكان والظروف التي تحد من وجودها في الأسواق العالمية، مما يضمن لها دوام التجديد في منتجاتها وخدماتها التي تقدمها للمستفيدين ومخرجاتها بشكل عام، كما يوفر ذلك التواصل والاطلاع على مستجدات السوق العالمية وتفاصيل المؤسسات من البيانات الدقيقة مما يكسبها المصداقية والثقة لدى المتعاملين معها، فضلا عن الميزة

¹ لدليلة قادة، مرجع سابق، ص 79، 80 .

الفصل الأول الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

الإضافية التي ستمتع بها تلك المؤسسة بسبقها الدائم إلى كل جديد في عالم التكنولوجيا والمعلومات والاتصالات؛

- تمكن الإدارة الإلكترونية المؤسسات من التخلص من أعباء التعامل الورقي وما يترتب عنه من إهدار للوقت والجهد، وما يترتب عن ذلك من تكاليف زائدة كان من الممكن الاستفادة منها في تنمية موارد المؤسسة، فضلا عن مشاكل الضياع والتلف التي تتعرض لها أوراق المؤسسة.

ثانيا: أهداف الإدارة الإلكترونية

تسعى المؤسسات المعاصرة من خلال تطبيق أساسيات الإدارة الإلكترونية لتحقيق عدة أهداف ومن بين أهم أهدافها فيما يلي:¹

- حفظ المعلومات إلكترونيا والتقليل من مخاطر ضياعها؛
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها؛
- تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية وفي خلال 24 ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع، بما في ذلك الإجازة الأسبوعية؛
- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات؛
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين الطرفين في المعاملة للحد من تأثيرات العلاقات الشخصية؛
- إلغاء نظام الأرشفة الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشفة الكتروني مع القدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن، والاستفادة منها في أي وقت؛
- التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها من أجل التأكيد على أهمية تلبية احتياجات العمل في الوقت والزمان الذي يكون فيه العميل محتاجا إلى الخدمة في أسرع وقت ممكن؛
- محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية الحالية لتحسين الأداء الإداري التقليدي المتمثلة في كسب الوقت وتقليل التكلفة لإنجاز المعاملات؛
- إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفع كفاءتها ومهاراتها التكنولوجية لربط الأهداف المنشودة للإدارة الإلكترونية بالأداء والتطبيق؛

¹ أم الخير السوفي، الإدارة الإلكترونية وانعكاساتها على علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ورقلة، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 2018، العدد 33، جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر 2، مارس 2018، ص ص762، 763.

الفصل الأول الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

- تقييم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحريرها لكي تستجيب ومتطلبات الخدمات اللازمة بالحجم والنوعية لتحقيق الخدمات للإدارة الإلكترونية¹.

المبحث الثالث: تطبيق الإدارة الإلكترونية

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولا شاملا في المفاهيم والأساليب والممارسات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة عامة، وتجسيدها على أرض الواقع يحتاج جملة من المتطلبات المتكاملة فيما بينها والخطوات المتسلسلة والمدرسة، وحدث أي خلل أو قصور في هذه المتطلبات أو المراحل سيشكل عائقا أمام نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: خطوات ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

يحتاج تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى مجموعة من الخطوات والمتطلبات، وسيتم التعرف في هذا المطلب على أهم خطوات ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

أولاً: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية

عندما نتخذ قرارا بتطبيق الإدارة الإلكترونية فلا بد من القيام بالخطوات التالية²:

- 1- إعداد الدراسة الأولية: يتطلب إعداد هذه الدراسة تشكيل فريق عمل يضم متخصصين في الإدارة والمعلوماتية، لمعرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا على إطلاع على كل النواحي المالية والفنية والبشرية، حيث يصل الفريق إلى أحد القرارات التالية:
- تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج إلى تطوير؛
- ينسجم مع آخر التطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة لغرض تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير اقتصادية؛

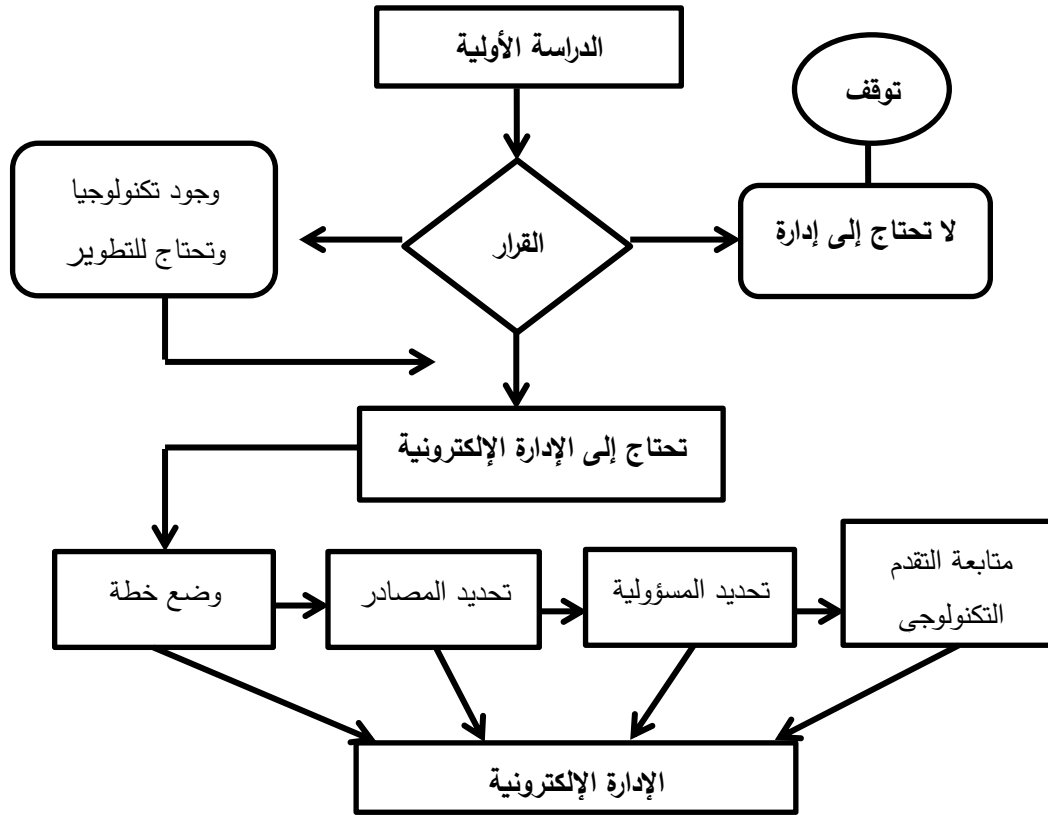
¹ فيروز لطرش، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في عملية اتخاذ القرار، مجلة دراسات وأبحاث جامعة الجلفة، المجلد 2016، العدد 25، جامعة الجلفة، 2016، ص ص 125-126.

² رانية هدار، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم السياسية، تخصص: الإدارة العامة والتنمية المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017/2018، ص ص 60، 61.

الفصل الأول الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

- 2- وضع خطة التنفيذ: عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا بتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة أو المؤسسة لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ؛
- 3- تحديد المصادر: التي 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 هذه الإدارة أو المؤسسة؛
- 4- تحديد المسؤولية: لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذ الخطة وتمويلها بشكل واضح في الوقت المحدد في الخطة وبالكلفة المرصودة لها؛
- 5- متابعة التقدم التكنولوجي: نظرا للتطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات الإدارية ولغرض مواكبة آخر الابتكارات في هذا المجال فإن هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة، وهو العمل على الحصول على آخر هذه الابتكارات في كافة العناصر التي لها علاقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية. والشكل الموالي يوضح خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية.

الشكل رقم (04): خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية



المصدر: رانية هدار، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم السياسية، تخصص: الإدارة العامة والتنمية المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة1، الجزائر، 2017/2018، ص 61.

ثانيا: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

لضمان نجاح واستمرارية الإدارة الإلكترونية وجب توفر جملة من المتطلبات الإدارية والبشرية التقنية، الأمنية، الاقتصادية والاجتماعية، والتي تتكامل فيما بينها لتحقيق التطبيق الفعال لهذه الأخيرة.

1- المتطلبات الإدارية: و تتمثل في ما يلي¹:

- وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس: يتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية؛

¹ موسى عبد الناصر ومحمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة-الجزائر)، مجلة الباحث، المجلد 2011، العدد 09، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011، ص ص 90، 91.

الفصل الأول الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

- **القيادة والدعم الإداري:** إن دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دورا رئيسيا في نجاح أي عمل أو فشله، لذا ففناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كافة يعتبر أحد العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
 - **الهيكل التنظيمي:** يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب، وذلك عن طريق إستحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها، وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أسرع وأكثر كفاءة، حيث نجد أن الهياكل التنظيمية المناسبة للأعمال الإلكترونية هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبطة بنسيج الاتصالات وليس النموذج الهرمي التقليدي ؛
 - **تعليم وتدريب العاملين/ توعية وتنقيف المتعاملين:** تتطلب الإدارة الإلكترونية إحداث تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها، وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد، بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، بالإضافة إلى توعية وتنقيف الأفراد للتكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية؛
 - **وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقا للمستجدات:** أي إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وتضفي عليها المشروعية والمصادقية.
- 2- **المتطلبات البشرية:** يعد العنصر البشري أهم مورد للمؤسسة، ولذا فهو من المتطلبات الأساسية للإدارة الإلكترونية. حيث ينبغي توفر عدد كاف من الكوادر البشرية من ذوي المهارة التي تمكنهم من متابعة إدارة وتشغيل عمل النظام و صيانتها وضمان إنسياب المعلومات في جميع الاتجاهات داخل الشبكة، وكذا قدراتهم على الإبداع في الأساليب الإلكترونية واستغلال التقنيات المختلفة¹.
- 3- **المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية:** حيث تتطلب خلق تعبئة اجتماعية مساندة ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية، وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية، مع الاستعانة بوسائل الإعلام والمجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد الإدارة الإلكترونية، أي ما يمكن أن نسميه بنشر الثقافة التكنولوجية، كما يتطلب ضرورة توفير مبالغ مالية كافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية².

¹ رانية هدار، مرجع سابق، ص 64

² وهيبه حارش وسمير يوسف خوجة، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها في الإدارة الجزائرية، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، المجلد 07، العدد 02، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2021، ص 174.

الفصل الأول الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

- 4- المتطلبات التقنية: ويشكل هذا العنصر القاعدة الأساسية والجوهرية في التحول للإدارة الإلكترونية لأنه يمثل الأجهزة والتقنيات اللازمة لنجاح المشروع، وتوفير هذه الأجهزة والمعدات والبرامج وإتاحتها للاستخدام على أوسع نطاق ممكن من متطلبات نجاح الإدارة الإلكترونية¹.
- 5- المتطلبات الأمنية: ويقصد بها توفر جميع الوسائل الأمنية اللازمة للحفاظ على سرية وأمن المعلومات وحمايتها من المخاطر الداخلية والخارجية ومن الاختراقات والتخريب².

المطلب الثاني: آثار تطبيق الإدارة الإلكترونية

من المعروف أن التكنولوجيا سلاح ذو حدين، لذا فإدخالها في العمل الإداري سيكون له بالضرورة انعكاسات إيجابية وأخرى سلبية، وسنقوم من خلال هذا المطلب بعرض آثار تطبيق الإدارة الإلكترونية.

أولاً: إيجابيات تطبيق الإدارة الإلكترونية

مع تقدم التكنولوجيا وانتشار استخدام الإنترنت، أصبحت تكنولوجيا المعلومات أمراً لا غنى عنه للأفراد والمؤسسات، فالיום يمكن التواصل بسرعة وبتكلفة منخفضة بفضل الإنترنت، مما يمكن من الاستفادة من فوائد تكنولوجيا المعلومات في الإدارات بشكل أفضل، ويمكن تقديم أهم إيجابيات الإدارة الإلكترونية على النحو التالي³:

- القضاء على التعقيدات التي تحدث في الإدارة نتيجة لكمية البيانات الهائلة؛
- تمكين الحكومة والدولة والمواطنين والشركات من الوصول إلى المعلومات بشكل أسهل وأسرع؛
- التقليل من الفجوة الرقمية؛
- زيادة الشفافية فتسجيل البيانات والمعلومات إلكترونياً يجعل من الممكن الوصول إليها وفحصها بسهولة؛
- منع الفساد والانحراف وتقليل الهياكل الاستبدادية؛
- سرعة أداء الخدمات للعملاء مع الحفاظ على جودتها، ونقل الوثائق إلكترونياً بشكل أكثر فعالية؛
- تقليل التكلفة نتيجة تبسيط الإجراءات وتقليل المعاملات وتخفيض وقت الأداء؛
- تقليل الحاجة إلى العاملين القائمين بأداء الخدمة وخاصة ما يتعلق بالمعاملات الورقية؛

¹ حسين صالح جعيم وكمال علي أحمد، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة الشباب والرياضة اليمنية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 07، العدد 30، كلية التربية الرياضية، جامعة صنعاء، 2023، ص 56.

² باسم البريهي وعبد الرحمن السفياي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وأثرها في جودة الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في ديوان عام محافظة تعز، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، جامعة تعز، اليمن، العدد 33، سبتمبر 2023، ص 821.

³ عدنان العرييد وآخرون، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات القطاع العام في سوريا المصرف التجاري السوري نموذجاً، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 34، العدد 03، جامعة تشرين، سوريا، 2012، ص 141.

الفصل الأول الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

- التقييم الموضوعي لأداء العاملين وتنمية نظام متطور لمعرفة المقصرين؛
- تخفيض الأخطاء إلى أقل ما يمكن فالنظام الإلكتروني أقل عرضة للأخطاء؛
- القضاء على البيروقراطية؛
- الوضوح وسهولة الفهم من قبل للمستفيدين لما هو مطلوب منهم من وثائق؛
- تخفيض الاستثمارات الخاصة بالمباني والعقارات وما إليها¹.

ثانياً: السبلات المحتملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية

توجد عموماً ثلاث سبلات محتملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وهي²:

- 1- التجسس الإلكتروني.
- 2- زيادة التبعية للخارج .
- 3- شلل الإدارة.

1. التجسس الإلكتروني:

إن التحول إلى أرشيف إلكتروني، يعرض الإدارة لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على الوثائق وكشفها ونقلها وحتى اتلافها، فمصدر الخطورة هنا لا يأتي من تطبيق الإدارة الإلكترونية، وإنما يكمن في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الإلكترونية، والذي يعتبر أولية في مجال تطبيق استراتيجية الإدارة الإلكترونية، فإهمال هذه الناحية قد يؤدي إلى كارثة.

ومصدر خطر التجسس الإلكتروني يأتي غالباً من ثلاث فئات:

- الفئة الأولى هي الأفراد العاديون.
- الفئة الثانية هي الهاكرز (القراصنة).
- الفئة الثالثة هي أجهزة الاستخبارات العالمية للدول.

إذ يقتصر خطر الفئتين الأولى والثانية على تخريب الموقع أو إعاقة عمله وإيقافه بحيث تستطيع الإدارة تلافي ذلك بطرق وقائية أو بإعداد نسخة احتياطية عن الموقع، أما خطر الفئة الثالثة فيتعدى ذلك بكثير ويصل إلى درجة الاطلاع الكامل على كافة الوثائق الحكومية ووثائق المؤسسات والإدارات والأفراد

¹ KENAN, ABACI, **Creation of Electronic Document Management Systems: A Research on Productivity in Public Institutions**, PhD Thesis, Business Administration Program, Graduate School of Social Sciences, Near East University, PP 83-84.

² فداء حامد، مرجع سابق، ص 230-235.

الفصل الأول الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

والأموال 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.

2. زيادة التبعية للخارج

بما أن الإدارة الإلكترونية تعتمد بمعظمها إن لم نقل بأكملها على التكنولوجيا الغربية، فإن ذلك يعني أنه سيزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية، وهو ما له انعكاسات سلبية كثيرة خاصة كما ذكرنا أعلاه في المجال الأمني للإدارة الإلكترونية.

فالإعتماد الكلي على تقنيات أجنبية للحفاظ على أمن معلوماتنا وتطبيقها على الشبكات الرسمية التابعة للدولة، هو تعريض للأمن الوطني والقومي للخطر ووضعه تحت سيطرة دول غربية بغض النظر عن إذا ما كانت هذه الدول عدوة أم صديقة فالدول تتجسس على بعضها بغض النظر عن نوع العلاقات بينها، ولا يقتصر الأمر على التجسس على المعلومات لأهداف عسكرية وسياسية فقط بل يتعداه إلى القطاع التجاري لكي تتمكن الشركات الكبرى من الحصول على معلومات تعطيها الأفضلية على منافستها في الأسواق.

لذلك ينبغي دعم وتشجيع القطاع التكنولوجي المحلي والإنفاق على أمور البحث العلمي فيما يتعلق بالتكنولوجيا والأمن التكنولوجي وتطوير حلول أمن المعلومات محليا أو على الأقل وضع الحلول الأمنية الأجنبية تحت اختبارات مكثفة ودراسات معمقة، والتأكد من استقلاليتها وخلوها من الأخطار الأمنية.

3. شلل الإدارة:

إن التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم واستراتيجية 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 مما من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة أو إيقافها ريثما يتم الإنجاز الشامل والكامل للنظام الإداري الإلكتروني أو العودة للنظام التقليدي بعد خسارة كل شيء، وهذا ما لا يجوز أن يحصل في أي تطبيق لاستراتيجية الإدارة الإلكترونية.

المطلب الثالث: معوقات وعوامل نجاح الإدارة الإلكترونية

رغم أن الإدارة الإلكترونية تعتبر ذروة التطور الإداري وبالرغم مما حققته من قيمة مضافة للمؤسسات وإداراتها إلا أنها قد تصطدم بالعديد من المعوقات والمشاكل التي تعرقل نجاحها.

أولاً: معوقات الإدارة الإلكترونية

إن مجرد وجود استراتيجية متكاملة للتحويل إلى نمط الإدارة الإلكترونية لا يعني أن الطريق ممهدة لتطبيق وتنفيذ هذه الاستراتيجية بسهولة وسلاسة وبشكل سليم، وذلك لأن العديد من العوائق والمشاكل ستواجه تطبيق الخطة، ومن العوائق التي يمكن أن تعيق عملية الإدارة الإلكترونية ما يلي¹:

- 1- التخبط السياسي والذي يمكن أن يؤدي إلى مقاطعة مبادرة الإدارة الإلكترونية، وفي بعض الأحيان تبديل وجهتها، ويشكل هذا العنصر خطراً كبيراً على مشروع الإدارة الإلكترونية؛
- 2- عدم توفر الموارد اللازمة لتمويل مبادرة الإدارة الإلكترونية، لاسيما في حال تدني العائدات المالية الحكومية؛
- 3- تأخير متعمد أو غير متعمد في وضع الإطار القانوني والتنظيمي المطلوب والذي يشكل أساساً لأي عملية تنفيذ للإدارة الإلكترونية؛
- 4- الكوارث الوطنية الناجمة عن نزاع إقليمي والتي يمكنها تعطيل البنية التحتية لفترة من الزمن مما من شأنه أن يعيق تنفيذ استراتيجية الإدارة الإلكترونية؛
- 5- مقاومة هائلة للتغيير من قبل الموظفين الحكوميين الذين يخشون على عملهم المستقبلي بعد تبسيط الإجراءات وتنظيم العمليات الحكومية؛
- 6- عدم استعداد المجتمع لتقبل فكرة الإدارة الإلكترونية والاتصال السريع بالبنية التحتية المعلوماتية الوطنية عبر الانترنت نظراً للأزمات الاجتماعية-الاقتصادية خاصة إذا كانت هذه العملية مكلفة مادياً؛
- 7- نقص في القدرات على صعيد قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدولي للجهود الحكومية الرامية إلى تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية؛

بالإضافة إلى ما سبق يمكن إضافة بعض المعوقات الأخرى التي قد تصاحب الإدارة الإلكترونية، تتمثل في:²

¹ فداء حامد، مرجع سابق، ص 235-237.

² محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 71.

الفصل الأول الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

- 1- الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية وعدم إستيعاب أهدافها؛
- 2- عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية أو التساهل في تطبيقها؛
- 3- قلة الموارد المالية وصعوبة توفير السيولة النقدية؛
- 4- التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير الإداري؛
- 5- النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث تقليلها للعنصر البشري؛
- 6- وجود الفجوة الرقمية بين ناس متخصصين في مجال التقنية وآخرين لا يفقهون شيئاً من إيجابياتها؛
- 7- عوائق في أمن المعلومات وتأمين الحماية من المخاطر التي تهدد المعلومات والأجهزة وتشريع الانظمة وسن قوانين السلامة ووصول المعلومات للمستفيدين.

ثانياً: عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية

على المسؤولين في المؤسسة والذين يرغبون في التحول إلى الإدارة الإلكترونية أن يأخذوا بعين الاعتبار عدة عوامل لتحقيق النجاح في المنشأة ومن أهمها¹:

- 1- وضوح الرؤية الاستراتيجية للمسؤولين في المؤسسة والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية من تخطيط وتنفيذ وإنتاج وتشغيل وتطوير. كما نلاحظ في بعض الدوائر الحكومية والشركات التجارية وجود إعلانات كبيرة بالمؤسسة لتوضيح الرؤية والرسالة؛
- 2- الرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا بالمؤسسة والبعد عن الاتكالية والارتجالية في معالجة الأمور؛
- 3- التطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها وفهم أهدافها، مع التأكيد على تدوينها وتصنيفها؛
- 4- التدريب والتأهيل وتأمين الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين كل حسب تخصصه؛
- 5- التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال؛
- 6- تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل للواقعية؛
- 7- تأمين سرية المعلومات للمستفيدين؛
- 8- الاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء؛
- 9- التعاون الإيجابي بين الأفراد والإدارة داخل المؤسسة وترك الاعتبارات الشخصية.

¹المرجع نفسه، ص 70، 71.

خلاصة الفصل

تطرقنا من خلال هذا الفصل المتمثل في الإطار النظري للإدارة الإلكترونية إلى نشأة الإدارة الإلكترونية ومراحل تطورها وكذا أسباب التحول إلى نمط الإدارة الإلكترونية كما تطرقنا إلى تعريف الإدارة الإلكترونية وأوجه الفرق بينها وبين أهم المفاهيم المرتبطة بها إضافة إلى مبادئها وعناصرها الأساسية ووظائفها المختلفة وأخيرا عرضنا مراحل تطبيقها وآثارها الإيجابية والسلبية وأهم المعوقات التي تواجهها مع عوامل نجاحها، وعليه يمكننا استنتاج أن الإدارة الإلكترونية هي مدخل إداري معاصر ونهج حديث، أحدث نقلة نوعية في أعمال ووظائف الإدارة وحولها من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني القائم على التقنيات الرقمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهذا ما أدى إلى زيادة الكفاءة والفعالية والدقة في عمل الإدارة وتقليل الجهد والوقت والتكلفة، وكذا الحد من نسبة وقوع الأخطاء والانحرافات وتسهيل الممارسات والاتصالات الإدارية داخل المؤسسات.

إن نجاح الإدارة الإلكترونية يتطلب تكامل مجموعة من المتطلبات الإدارية والتقنية والقانونية بالإضافة إلى أمن معلوماتي قوي وموارد بشرية ذات خبرة وكفاءة عالية قادرة على تسيير التكنولوجيا وخطط استراتيجية طويلة المدى مدعومة من طرف الدولة ومقبولة من المجتمع، وهذا بغرض تعظيم إيجابياتها وتقليل من سلبياتها المتمثلة في التجسس والتبعية للغرب وشلل الإدارة.

**الفصل الثاني: مفاهيم
أساسية حول جودة
الخدمات العمومية**

مقدمة الفصل

يحتل قطاع الخدمات أهمية لا تقل عن غيرها من القطاعات، ويعود ذلك إلى تطور المجتمعات وزيادة الطلب على الخدمة بجميع أنواعها لاسيما الخدمات التي تمس كافة فئات المجتمع والمقدمة من طرف الهيئات والمؤسسات العمومية للدولة، والتي يطلق عليها الخدمات العمومية.

فالخدمة العمومية تتحمل مسؤوليتها الدولة بكل مستوياتها سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وتتمثل هذه الخدمات أساسا في تلك الخدمات التي أعطاه القانون صفة المرفق العام كالتعليم، الصحة، السكن، الكهرباء، المياه... إلخ، لكن نجاحها في التوفير المتزايد للخدمات العمومية والحصيلة الكمية الإيجابية غالبا ما تصطدم بواقع سيء على المستوى النوعي والجودة كما تتلقى هذه الأخيرة الكثير من الانتقادات كونها مرتبطة بالدرجة الأولى برضا المواطن، مما يستدعي ضرورة تحسينها وتطويرها باستمرار كوسيلة لإعادة ثقة المواطن بأجهزة الدولة وتقريب الإدارة من المواطن.

وسيتم التطرق في هذا الفصل التطرق لمفاهيم عامة حول جودة الخدمات العمومية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل إلى جودة الخدمات

المبحث الثاني: المقاربة النظرية لجودة الخدمات العمومية

المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية كأداة لتحسين جودة الخدمات العمومية

المبحث الأول: مدخل إلى جودة الخدمات

تعتبر جودة الخدمة من الأولويات التي تعطيها المؤسسات أهمية بالغة، كون رضا العملاء مرتبط بجودة الخدمة المقدمة، وتوفيرها يعني كسب رضاهم وولائهم، وبالتالي نجاح المؤسسة وبلوغها أهدافها المسطرة.

المطلب الأول: مفاهيم حول الجودة

اكتسبت الجودة أهمية استراتيجية كبيرة، فرغم أنها لم تعد شيئاً جديداً إلا أنها مازالت القوة المحفزة والعامل المهم في نجاح العديد من المؤسسات، وسنتناول في هذا المطلب تعريف الجودة وأبعادها ثم أهم أهدافها.

أولاً: تعريف الجودة

إن مفهوم الجودة Quality يرجع إلى الكلمة اللاتينية Qualities وتعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته، وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية والدينية من تماثيل وقلاع وقصور بغرض التفاخر بها أو لاستخدامها لأغراض الحماية، وحديثاً تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية¹، حيث كان أول ظهور لمفهوم الجودة في إطار الصناعة والاقتصاد، وهو الآن من المفاهيم الأكثر إنتشاراً لتطوير أساليب العمل في مختلف المجالات².

وقد تباينت تعريفات العلماء لمفهوم الجودة، ومن أبرز هذه التعريفات ما يلي:

التعريف الأول: يعرفها قاموس Websber (1985) أنها: " مصطلح عام قابل للتطبيق على أية صفة أو خاصية منفردة أو شاملة. ويعرفها قاموس Oxford بأنها درجة التميز أو الأفضلية³.

التعريف الثاني: تعرف الجودة بأنها: "الملائمة للاستخدام، أي كلما كانت الخدمة أو السلعة المصنعة ملائمة لاستخدام المستفيد كلما كانت جيدة"⁴.

التعريف الثالث: كما تعرف الجودة أيضاً بأنها: "الوفاء بالمتطلبات، إنعدام العيوب، تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة وكل مرة"⁵.

¹ مأمون سليمان الدراكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 2، عمان، الأردن، 2015، ص ص 15، 16.

² علي أحمد محمد الإدريسي، دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية المبنية (دراسة مقارنة بين منظمات التعليم ما قبل الجامعي الحكومي والأهلي بأمانة العاصمة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، اليمن، 2018، ص 19.

³ رعد عبد الله الطائي وعيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 29.

⁴ محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص 14.

⁵ المرجع نفسه، ص 14.

الفصل الثاني مفاهيم أساسية حول جودة الخدمات العمومية

التعريف الرابع: وتعرف الجودة بأنها: "تتوجه لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل"¹. وبالتالي فالجودة هي مدى الالتزام بتلبية متطلبات وتوقعات العملاء بصفة دائمة ومستمرة بهدف تحقيق رضاهم.

ثانياً: أبعاد الجودة

تمتلك الجودة ثمانية أبعاد هي²:

- 1- **الخصائص:** الخواص الثانوية المضافة للمنتج كالتحكم عن بعد؛
- 2- **المطابقة:** مطابقة المواصفات ومعايير الصنع لما أعلن للزبون؛
- 3- **الموثوقية:** إستمرار الأداء عبر الزمن؛
- 4- **مدة الصلاحية:** مدة الاستخدام قبل الاحتياج للإصلاح بما في ذلك تصحيح أداء المنتج؛
- 5- **الخدمة:** الصيانة وحل المشاكل والشكاوي وسهولة التصليح؛
- 6- **الاستجابة:** التعامل الإنساني مثل لباقة البائع؛
- 7- **الجماليات:** حس الإنسان بالخصائص المفضلة كالتشطيبات النهائية؛
- 8- **السمعة:** الأداء السابق للمنتج حسب ما هو معروف لدى المستهلك.

ثالثاً: أهداف الجودة

تتمثل أهداف الجودة فيما يلي³:

- 1- **التأكيد على أن الجودة وإتقان العمل وحسن إدارته مبدأ إسلامي** بنصوص الكتاب والسنة، والأخذ به واجب ديني ووطني، وأنه من سمات العصر الذي نعيشه، وهو مطلب وظيفي يجب أن يحتضن جميع جوانبها؛
- 2- **تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي، وتنمية مهارات العمل الجماعي بهدف الاستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمؤسسات؛**
- 3- **ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة القائمة على الفاعلية، والفاعلية تحت شعارها الدائم " أن نعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة؛**
- 4- **تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجيهات والارتقاء بمستويات العاملين؛**

¹ أحمد بن عشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، المجلد 2006، العدد 04، جامعة ورقلة، 2006، ص9.

² محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 38.

³ أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 30.

الفصل الثاني مفاهيم أساسية حول جودة الخدمات العمومية

- 5- الإهتمام بمستوى الأداء للإداريين والموظفين في المؤسسات من خلال المتابعة الفاعلة وإيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة، وتنفيذ برامج التدريب المقننة والمستمرة والتأهيل الجيد، مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام (المدخلات - العمليات - المخرجات)؛
- 6- إتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتقادي الأخطار قبل وقوعها ورفع درجة الثقة في العاملين، وفي مستوى الجودة التي حققتها المؤسسة، والعمل على تحسينها بصفة مستمرة لتكون دائما في موقعها الحقيقي؛
- 7- الوقوف على المشكلات الهامة في الميدان، ودراسة هذه المشكلات وتحليلها بالأساليب والطرق العلمية المعروفة واقتراح الحلول المناسبة لها.

رابعا: أهمية الجودة

تظهر أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة في ثلاثة أوجه، هي¹:

- 1- **التكاليف والحصة السوقية:** فالجودة المضمونة يمكن أن تقود إلى زيادة الحصة السوقية وتوفير التكاليف وكلاهما يؤثران في الربحية وبذات الطريقة، فإن تحسين الموثوقية والمطابقة للمواصفات يعني الحد الأدنى من العيوب وتقليل التكاليف الخدمية؛
- 2- **سمعة المؤسسة:** إذ يمكن أن تتوقع المؤسسة سمعتها من ناحية الجودة (جيدة أم سيئة) وتقوم بمتابعتها وفقا لذلك، فالجودة تتضح عن طريق الملاحظات عن المنتجات الجديدة، وممارسات العاملين، والعلاقات مع المجهزين؛
- 3- **المسؤولية القانونية للمنتج:** تحمل المحاكم المؤسسات التي تقوم بتصميم وإنتاج منتجات غير جيدة المسؤولية القانونية للأضرار الناجمة عن هذه المنتجات عند استعمالها؛

¹ حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 31، 32.

المطلب الثاني: مفاهيم حول الخدمات

تمثل عمليات تقديم الخدمات بمختلف أنواعها جزءا أساسيا من حياة الأفراد والمؤسسات على حد سواء وفيما يلي عرض لأساسيات حول الخدمات.

أولاً: مفهوم الخدمة

التعريف الأول: تعرف الخدمة بأنها: " إحدى أشكال المنتجات التي تقوم بإنتاجها مؤسسات الأعمال مثل: الفنادق والسياحة والبنوك والمؤسسات والهيئات مثل: مؤسسات التأمين وهيئات البريد والوزارات والمصالح الحكومية مثل: الاتصالات والمرور والتعليم"¹.

التعريف الثاني: كما تعرف الخدمة أيضا أنها: " عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساس، إما بحد ذاتها أو كعنصر جوهري من منتج ملموس، حيث يتم من خلال أي شكل من أشكال التبادل إشباع حاجة أو رغبة مشخصة لدى العميل أو المستفيد"².

التعريف الثالث: وعرفت الخدمة بأنها: "عبارة عن أشياء مدركة بالحواس وقابلة للتبادل، تقدمها مؤسسات معينة بشكل بتقديم الخدمات أو تعتبر نفسها مؤسسة خدمية"³.

التعريف الرابع: ويمكن تعريف الخدمات بصورة عامة: " بأنها عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر، وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبط أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس"⁴.

من التعاريف السابقة يمكن تعريف الخدمة بأنها نشاط غير ملموس أو مرتبط بسلع ملموسة، تستهلك الخدمة عند إنتاجها وتقدم من طرف إلى طرف آخر بغرض إشباع حاجات أو تلبية رغبات المستفيدين.

ثانياً: خصائص الخدمة

قسم الباحثون خصائص الخدمة إلى أربعة أنماط وهي كالاتي⁵:

- 1- **الخدمة التي لا يمكن فصلها:** بحيث لا يمكن فصل الخدمة عن الجهة الموردة لها كما وأنها ملازمة للزبون الحاصل على تلك الخدمة؛
- 2- **اللاملموسية:** حيث تمتاز الخدمة بأنها غير ملموسة ولا يمكن رؤيتها أو لمسها، حيث لا يتمكن الزبون من تقييم الخدمة قبل استهلاكها؛

¹ ليندة فليسي، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة أحمد بوقرة "يومرداس"، ملخص مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، يومرداس، الجزائر، 2012/2011، ص 26.

² فريد كورتل، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص 65.

³ المرجع نفسه، ص 65.

⁴ عبد القادر بريش، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 2005، العدد 03،

جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2005، ص 253.

⁵ عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008، ص ص 288، 289.

الفصل الثاني مفاهيم أساسية حول جودة الخدمات العمومية

3- غير متجانسة: حيث يختلف أداء كل من مورد الخدمة أو الزبون في كل مرة تقدم فيها تلك الخدمة، ففي بعض الأحيان لا يلتزم مورد الخدمة بمعايير الأداء المتفق عليها، أو أن لا يتمكن من المحافظة على الثبات في التعامل مع المحيطين به حتى وإن كان خلال نفس اليوم. أما بالنسبة للزبون فإن إدراكه للخدمة قد يتغير من مناسبة إلى أخرى، وقد تصبح بعض أنماط الخدمة مملة، إذا استمر تقديمها بنفس الرتبة التي تقدم بها؛

4- الفئائية أو أنها تستهلك وتندثر آنيا: وفي حال عدم استهلاك الخدمة فإنها تختفي وتختفي معها فرصة تعظيم الربح، كما وتعتبر الكلف المترتبة عن تقديم الخدمة بالنسبة للمؤسسة تكلفة اقتصادية ولا يمكن استرجاعها.

ثالثا: أنواع الخدمات

تصنف الخدمات إلى أنواع عديدة وفق معايير مختلفة منها¹:

1- حسب طبيعة نشاط المؤسسة الخدمية: يتضمن هذا المعيار أربعة تصنيفات هي:

- أ. أعمال ملموسة أو نشاطات موجهة إلى الأفراد مثل: خدمات الطيران، العمليات الجراحية.
- ب. أعمال ملموسة أو نشاطات موجهة للسلع والممتلكات المادية الأخرى مثل: خدمات الشحن وخدمات الصيانة والتنظيف.
- ج. أعمال غير ملموسة أو نشاطات موجهة إلى فكر الأفراد وعقولهم مثل: خدمات التعليم والإذاعة والتلفزيون.

د. أعمال غير ملموسة أو نشاطات موجهة نحو ممتلكات الأفراد مثل: خدمات التأمين والاستثمارات.

2- حسب مشاركة العميل أو الزبون: حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الخدمات المقدمة إلى:

- أ. خدمات تتطلب حضور العميل: هناك بعض الخدمات التي تتطلب حضور العميل ومشاركته في الحصول على الخدمة مثل العمليات الجراحية، خدمات النقل.
- ب. خدمات لا تتطلب حضور العميل: نجد أن بعض الخدمات لا تتطلب حضور العميل ومشاركته في الحصول على الخدمة مثل تصليح السيارات.

3- حسب درجة الاعتمادية: حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الخدمات إلى:

¹نعيم زعرور، أساليب مثلى لترشيد تكاليف الخدمات العامة دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة بكرة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كليو العلوم والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بكرة، الجزائر، 2014/2015، ص ص 56-60.

الفصل الثاني مفاهيم أساسية حول جودة الخدمات العمومية

- أ. **خدمات تعتمد على الأفراد:** وتعني الخدمات التي تعتمد في تقديمها على الافراد، كما تتنوع هذه الخدمات حسب أداء أفرادها، من قبل أفراد ماهرين أو غير ماهرين أو مهنيين.
- ب. **خدمات تعتمد على الآلات:** وتعني أن هناك بعض الخدمات تعتمد في تقديمها على الآلات بدرجة كبيرة، كما تنقسم هذه الأخيرة بدورها إلى خدمات يتم الاعتماد فيها على آلات يشغلها الأفراد إما يملكون المؤهلات والخبرات أو لا يملكون ذلك.

4- حسب نوع العلاقة بين المؤسسة والعميل: تقسم إلى:

- أ. **تقديم الخدمات على أساس منتظم:** تعني أن يحصل العميل على الخدمة بصورة دائمة ومستمرة، وهذا يعني إمكانية وجود علاقة رسمية بين مقدم الخدمة والعميل مثل التأمين والبنوك أو عدم وجود علاقة رسمية مثل التلفزيون والإذاعة.
- ب. **تقديم الخدمات على أساس متقطع:** تعني أن يحصل العميل على الخدمة بصورة متقطعة، وهذا كذلك يعني إمكانية وجود علاقة رسمية مثل خدمات الاشتراك في المجالات أو عدم وجود علاقة رسمية مثل استئجار السيارات.

5- حسب جهة تقديم الخدمة وأهدافها: حيث تقسم إلى:

- ✓ حسب جهة تقديم الخدمة نجد:
- أ. **خدمات تقدم من طرف جهات عامة:** تقدمها مؤسسات عامة تابعة للدولة.
- ب. **خدمات تقدم من طرف جهات خاصة:** تقدمها مؤسسات خاصة.
- ✓ حسب أهداف مقدمي الخدمة نجد:
- أ. **خدمات تهدف إلى تحقيق الربح:** تتولى تقديم هذه الخدمات مؤسسات اقتصادية.
- ب. **خدمات لا تهدف إلى تحقيق الربح:** هناك العديد من المؤسسات العامة لا تهدف إلى تحقيق الربح في تقديم خدماتها.

6- حسب طبيعة العرض والطلب: تقسم الخدمات إلى:

- ✓ حسب مستوى الطلب مقارنة بالعرض:
- خدمات يكون فيها الطلب أكبر من العرض.- خدمات يكون فيها الطلب أصغر من العرض.
 - خدمات قد لا يزيد الطلب عن العرض.
- ✓ حسب تقلبات الطلب:

الفصل الثاني مفاهيم أساسية حول جودة الخدمات العمومية

- خدمات ذات طلب جد متقلب. - خدمات ذات تقلبات منخفضة.
- خدمات ذات طلب متذبذب. - خدمات تتميز بالثبوت.

المطلب الثالث: مفاهيم حول جودة الخدمة

إن الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات لا بد لها من أن تكون مطابقة للمعايير والمواصفات بحيث تلبي احتياجات العملاء وتطلعاتهم وتكسب رضاهم.

أولاً: تعريف جودة الخدمة

تعددت تعريفات مفهوم جودة الخدمة ونذكر منها ما يلي:

التعريف الأول: تعرف جودة الخدمة على أنها تلك الجودة التي تشمل البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، حيث يتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقييم الخدمة، أما الجانب الشخصي للخدمة فهو كيفية تفاعل العاملين بمواقفهم وسلوكياتهم وممارساتهم اللفظية مع العملاء¹.

التعريف الثاني: كما عرفت جودة الخدمة على أنها تقدير عالمي أو موقف يتعلق بتفوق الخدمة، وشرحوا بأنه يشمل تقييمات للنتيجة أي ما يحصل عليه العميل فعليا من الخدمة وعملية تنفيذ الخدمة أي الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمة².

التعريف الثالث: وعرفت جودة الخدمة بأنها الفرق بين توقعات المستهلك وما يريدون وتصوراتهم لما يحصلون عليه³.

التعريف الرابع: كما عرفت جودة الخدمة بأنها تتعلق بقدرة المؤسسة على ملاقة توقعات العملاء أو التفوق عليها، ويمكن تقييم جودة الخدمة من خلال قياس الأداء⁴.

وعليه يمكن تعريف جودة الخدمة بأنها تقديم الخدمة بمستوى عالي من الجودة والتميز من أجل مطابقة توقعات العملاء وتصوراتهم وكسب رضاهم.

ثانياً: أبعاد جودة الخدمة

بناء على تتمتع به الخدمة من خصائص يمكننا أن نضع عشرة أبعاد تقاس من خلالها جودة الخدمة،

¹ بوبكر ساخي، دور وأهمية جودة الخدمة التأمينية في جلب العملاء، مجلة الابحاث الاقتصادية، المجلد 17، العدد 01، جامعة البليدة 2، العفرون، الجزائر، 2022، ص 237.

² ANDRES REDCHUK, Service Quality Measurement: a New Methodology, PhD Thesis, Department of Statistics and Operations Research, Rey Juan Carlos University, Madrid, Spain, 2010, PP 3.

³ نف بوبكر ساخي، مرجع سابق، ص 3، 4.

⁴ عيسى مراقة وسيهام مخلوف، أهمية جودة الخدمة العمومية في تحقيق لدى العميل، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 07، العدد 01، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2017، ص 388.

الفصل الثاني مفاهيم أساسية حول جودة الخدمات العمومية

وهي¹:

- 1- **المعولية/ الاعتمادية**: تتضمن اتساق الأداء والاعتمادية، وتعني أن المؤسسة تقدم الخدمة بشكل صحيح ومن المرة الأولى، وبذلك توفي المؤسسة بوعودها؛
- 2- **الاستجابة**: رغبة وجاهزية أو استعداد العاملين لتقديم الخدمة؛
- 3- **الكفاءة أو المقدرة أو الأهلية**: وتعني إمتلاك المهارات المطلوبة والمعرفة اللازمة لتقديم الخدمة؛
- 4- **إمكانية الوصول للخدمة**: تتضمن سهولة الوصول وسهولة الاتصال؛
- 5- **التعامل**: تتضمن اللباقة أو الأدب والاحترام، التقدير والصدقة التي يبديها العاملون الذين تتطلب أعمالهم الاتصال بالزبائن مثل العاملين في أقسام الإستقبال أو الذين يردون على الاتصالات الهاتفية؛
- 6- **الاتصال**: تعني إعلام الزبائن بالمعلومات التي يبحثون عنها باللغة التي يفهمونها والإصغاء لطلباتهم، وقد يتطلب ذلك قيام المؤسسة بتكييف لغتها للزبائن المختلفين؛
- 7- **الموثوقية أو المصادقية**: تتضمن جعل المؤسسة جديرة بالثقة والاعتماد وتتمتع بالصدق والأمانة والاستقامة وتدافع عن مصالح الزبائن من الصميم؛
- 8- **الأمان**: التحرر من الخطر أو الشك؛
- 9- **فهم/ معرفة الزبون**: بذل الجهود لفهم حاجة الزبائن؛
- 10- **الملموسية**: الجوانب المادية للخدمة؛

لقد تمكن Parasuraman وزملاؤه من دمج الأبعاد العشرة لجودة الخدمة المذكورة سابقا إلى خمس أبعاد رئيسية متفق عليها وتتمثل في²:

- أ- **الملموسية**: تعبر عن الخصائص الفيزيائية والمظهر من الأفراد والمعدات؛
- ب- **الاعتمادية**: هي القدرة على الوفاء بالوعد التي تقطعها المؤسسة؛
- ت- **الاستجابة**: الطوعية لمساعدة الزبائن وتقديم الخدمة الفورية؛
- ث- **الأمان**: اللطف والمعرفة من الموظفين ومدى قدرتهم على بث الثقة؛
- ج- **التعاطف**: الرعاية الفورية والفردية التي توفرها المؤسسة لزبائنها.

ثالثا: متطلبات جودة الخدمة

لقد أظهرت العديد من الدراسات أن المؤسسات الخدماتية ذات الإدارة المتميزة تشترك في العديد من الممارسات المتعلقة بالاهتمام بجودة الخدمة المقدمة، ومن متطلبات جودة الخدمة ما يلي³:

¹ عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2009، ص ص 23، 24.

² عبد القادر لحول، واقع تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الجامعات الإقليمية وأثره على تحسين جودة الخدمات العمومية في الجزائر - دراسة ميدانية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في التسيير العمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2021/2022، ص ص 93، 94.

³ محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص ص 95-96.

الفصل الثاني مفاهيم أساسية حول جودة الخدمات العمومية

1- الرؤيا الاستراتيجية:

حيث تتكون لدى المؤسسات الخدماتية الراقية تصورات دقيقة وواضحة حول طبيعة زبائنهم واحتياجاتهم الفعلية مما يجعلها تريح ولائهم الدائم. إن مثل هذا التصور أو الرؤيا ضروري وأساسي للمؤسسات إذا ما أرادت خلق ولاء للزبائن الذين يتعاملون معها، وإن هذه الرؤيا يجب أن تتحول إلى اتجاه و نهج استراتيجي للعمل به؛

2- التزام الإدارة العليا والعاملين بمفهوم الجودة:

إن أحد سمات المؤسسات الخدماتية التي تميزها هو إلزامها الكامل بنوعية وجودة خدماتها، حيث تبحث إدارتها ليس فقط عن الأداء الحالي، وإنما كيفية أداء الخدمة بشكل أفضل وبواقع معدل كل شهر ويتم التخلص من كل شيء لا ينطبق عليه المواصفات التي لا تتسجم مع طموحات المستفيد وطموحات المؤسسة الخدماتية؛

3- وضع قياسات عليا للجودة:

ضرورة أن تقوم المؤسسات بوضع قياسات محددة لنوعية وجودة الخدمة المقدمة، ويتم في كل فترة إختبارها عن طريق إجراء البحوث واستقصاء آراء زبائنهم، من أجل تعديل تلك القياسات بما يتناسب مع التطورات الفنية والتكنولوجية التي يشهدها العالم في مجال العمل في القطاع الخدمي بشكل عام؛

4- وضع أنظمة لمراقبة أداء الخدمة:

إن المؤسسات الخدمية المتميزة تتابع باستمرار أداء خدماتها وخدمات منافسيها، وتستخدم عدد من الوسائل لقياس الأداء اعتمادا على آراء الزبائن والمقترحات والشكاوي وفرق مراقبة الخدمة؛

5- أنظمة إرضاء المشتكين من الزبائن:

إن أحد المؤشرات الأساسية لتمييز المؤسسة الخدمية هو قدرتها على الاستجابة وبسرعة لشكاوي زبائنهم ومعالجتها بشكل يخلق حالة الرضا لديهم، ويولد لديهم الشعور بأن هنالك من يهتم بهم وبرغباتهم وهذا سوف يعزز العلاقات العامة بين العاملين في المؤسسة والزبائن؛

6- إرضاء العاملين والزبائن في آن واحد:

إلى جانب ما تقدمه المؤسسات الخدمية المتميزة من خدمات لزبائنهم في مجال تطوير جودة ونوعية الخدمة، فإنها أيضا تقدم أداء تسويقيا داخليا لمساعدة العاملين ومكافأة أداءهم الجيد نظرا لإيمانها بأن علاقة المؤسسة الخدمية بالعاملين تنعكس سلبا أو إيجابا على علاقتهم بالزبون.

المبحث الثاني: المقاربة النظرية لجودة الخدمات العمومية

تعود الجودة في أصولها للقواعد المطبقة على الخدمات التي يؤديها القطاع الخاص لكن التطور الحاصل، وكذا أهمية المصلحة العامة فرضت ضرورة وجود وخضوع هذه الخدمة لمراقبة النوعية وتحسينها وفقا لمقتضيات المصلحة العامة.

المطلب الاول: ماهية الخدمات العمومية

تحتل الخدمة العمومية بأنواعها جزءا كبيرا وأساسيا من الحياة اليومية للمجتمع، وتلعب دورا حيويا في تعزيز جودة الحياة والتنمية المستدامة وسنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف الخدمة العمومية وخصائصها وكذا أهميتها.

أولاً: تعريف الخدمة العمومية

يمكن حصر أبرز تعاريف الخدمة العمومية، في الآتي:

التعريف الأول: تعرف الخدمة العمومية أو ما يسمى أيضا الخدمة المدنية بين الإدارة العمومية والمواطنين، على أنها: "الخدمات التي تقدمها الحكومة للمواطنين ضمن نطاق سلطتها، إما بشكل مباشر من خلال القطاع العام أو عن طريق تنظيم الخدمات، وارتبط مفهوم الخدمة العمومية بنشأة الدولة كسلطة ذات سيادة، وزيادة تدخلها في إشباع الحاجات العامة للجمهور بغرض رفاهية المجتمع وتحقيق التنمية الشاملة"¹.

التعريف الثاني: كما تعرف الخدمة العمومية بأنها: "مجموعة الحاجات الإنسانية التي يطلبها المواطنون وتعمل الدولة على إشباعها من خلال كيانات إدارية تسمى المرافق العامة التي تسهر على تقديم المنافع العامة للمواطنين، هذه المرافق تديرها الدولة أو من ينوب عنها تحت سلطتها بحيث تضمن سيرها بانتظام غير هادفة للربح كهدف أساسي"².

التعريف الثالث: وتعرف أيضا وفقا للقانون الإداري الفرنسي بأنها: "تلك التي تعد تقليديا خدمة فنية تزود بصورة دائمة بواسطة مؤسسة عمومية كاستجابة لحاجة عمومية، ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمين على إدارتها مبادئ المساواة والاستمرارية والملائمة لتحقيق المصلحة العمومية"³.

التعريف الرابع: وتعرف الخدمة العمومية بأنها: "جميع الأنشطة ذات الصلة بالمصلحة العامة التي تمارس بشكل مباشر أو غير مباشر تحت إشراف السلطات العامة، سواء الوسيطة أو المحلية"⁴.

¹ عثمانى محمد عبد المالك وعزاوي عبد الباسط، أثر التمكين الإداري في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر (دراسة ميدانية للخزينة العمومية لولاية تمنراست)، مجلة المنتدى للدراسات والبحوث الاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، جامعة تمنراست، الجزائر، 2023، ص ص 41، 42.

² المرجع نفسه، ص 41.

³ عبد القادر لحول، مرجع سابق، ص 95.

⁴ Leila Metali, **Le Marketing des Services Publics** : Fondements et Spécificités, Maaref Revue Académique, vol.11 , no 21, 2016, PP. 102, 103 .

الفصل الثاني مفاهيم أساسية حول جودة الخدمات العمومية

من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الخدمة العمومية بأنها كل نشاط تقدمه أو تشرف عليه الدولة أو الجهة الرسمية لبلد ما، بهدف تلبية حاجات المجتمع وتحقيق المصلحة العامة مع الالتزام بمبادئ المساواة والاستمرارية والملائمة.

كما تقوم الخدمة العمومية على محورين هما¹:

1- الخدمة العمومية كعملية: يمكن اعتبار الخدمات العمومية على أنها جملة من العمليات ذات الطابع التكاملي، والتي تنطوي على المدخلات، التشغيل والمخرجات، وبالنسبة للمدخلات فهناك ثلاث أنواع هي:

أ- الأفراد: يمثل الأفراد طالبي الخدمة أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العمومية، أي عندما تؤدى هذه العمليات على الفرد بذاته، مثل سفر الأفراد.

ب- الموارد: حيث يمكن أن تصبح الموارد والأشياء هي أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة، أي عمليات الخدمة التي يتم إجراؤها على الأشياء وليس على الأفراد، وتسمى عمليات الأشياء المملوكة، مثل خدمات رخص مرور السيارات.

ج- المعلومات: وتمثل أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العمومية، ويطلق عليها عمليات تشغيل المعلومات، ويعكس هذا النوع الجانب الحديث للخدمة العمومية، كنتيجة لتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مثل خدمات تحليل البيانات في مراكز البحث.

2- الخدمة العمومية كنظام: انطلاقاً من مفهوم النظم يمكن النظر إلى الخدمة العمومية كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تشمل ما يلي:

أ- نظام عمليات التشغيل: وفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل على مدخلات الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة.

ب- نظام تسليم الخدمة: وفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة، ثم التسليم النهائي للخدمة وإيصالها للمواطن طالب الخدمة.

ويتضمن مفهوم الخدمة كنظام شكلين:

- خدمة عامة مرئية أو منظورة لمستقبل الخدمة (المواطن) تتمثل في عمليات التشغيل وتشمل الأجهزة المادية والأفراد.

- خدمة عامة غير مرئية أو غير منظورة، ويطلق عليها جوهر الخدمة الفني يتمثل في التسهيلات الأساسية للخدمة العمومية.

¹لكحل محمد، الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحقيق جودة الخدمة العمومية - حالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018/2019، ص ص 91، 92.

الفصل الثاني مفاهيم أساسية حول جودة الخدمات العمومية

ثانيا: خصائص الخدمة العمومية

- تتمثل أبرز مهام الإدارات العمومية في تقديم الخدمات العمومية للمواطن على جميع الأصعدة وللخدمة العمومية خصائص منها¹:
- **اللاملموسية:** الخدمات التي تتجز الأعمال بشكل مسيطر بدلا من الأشياء التي من الممكن أن تدرك باستعمال أي من الآثار المادية؛
 - **اقحام الزبون:** للمواطن غالبا أثر بالغ الأهمية في تقديم وإنتاج الخدمة العمومية، وذلك من خلال التفاعل بينه وبين الإدارة العمومية؛
 - **الإنتاج المتزامن مع الاستهلاك:** يتم من الناحية النموذجية إنتاج واستهلاك منتجات الخدمة في الوقت نفسه، إذ لا يمكن فصل الاستهلاك عن وسائل الإنتاج؛
 - **الاستهلاك:** ينبغي استهلاك الخدمات عند توفرها، وعموما فإنه لا يمكن إ ذخارها أو تخزينها أو إعادتها أو استعمالها في وقت لاحقا أو بيعها؛
 - **الخدمة العمومية خدمة مجتمعية؛**
 - **الخدمة العمومية تقدم من طرف هيئة عمومية؛**
 - **الخدمة العمومية عامة لا تخص فئة معينة؛**
 - **الخدمة العمومية مجانية ولو بنسبة؛**
 - **الخدمة العمومية تحقق النفع العام.**

ثالثا: أهمية الخدمة العمومية

- يعتبر موضوع الخدمات العمومية من المواضيع الهامة التي نالت اهتمام العديد من الاقتصاديين والكتاب والمختصين في هذا المجال، وتتلخص أهميتها في²:
- إن الخدمات العمومية هي جوهر الحياة بالنسبة للمواطن ومركز تقدم المجتمع، فالفرد يحتاج إلى الصحة، التعليم، الماء، الكهرباء، السكن، محيط نظيف... إلخ، لكي يكون ذو تأثير إيجابي في المجتمع، حيث كلما توفرت هذه الخدمات بالكمية والنوعية المناسبة، كلما دل ذلك على مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبشرية حيث تعتبر جوانب حيوية للتنمية الشاملة؛
 - الخدمات العمومية تدعم موقف الحكومة حيث كلما جسدت هذه الأخيرة كان هناك وفاء بالالتزامات من قبل الحكومة وبالتالي كسب ثقة الجمهور؛

¹ بابة بن عاشور وحسين قادري، إدارة الموارد البشرية كمدخل في تفعيل جودة الخدمة العمومية، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 06، العدد 01، جامعة باتنة 1، 2021، ص ص 1081، 1082.

² زهير بضياف، دور الرقمنة في ضمان جودة الخدمة العمومية - الرهانات والتحديات تطبيق "خدمتي" في قطاع الموارد المائية، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والانسانية، العدد الخاص للملتقى الافتراضي الدولي: الحكومة الإلكترونية والتنمية المستدامة في الدول النامية الواقع والتحديات، جامعة شاذلي بن جديد، الطارف، 2021، ص ص 74، 75.

الفصل الثاني مفاهيم أساسية حول جودة الخدمات العمومية

- تحقيق الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي والسياسي بكل أشكاله له تأثير على نمو وتطور المجتمعات فهو يوفر المناخ الملائم للعمل والإنتاج ويساهم في تسريع الانجاز التنموي في كافة أبعاده، والسلطة في أي مجتمع من خلال فعالية أدوارها الوظيفية هي التي تمسك بالحد الأدنى والمطلوب من الإجراءات لتحقيق هذا الاستقرار، وتتجلى أهم محددات الاستقرار في تأمين الخدمات العمومية في:
العمل، السكن، الرخاء الاجتماعي، الأمن بكل أبعاده بالإضافة إلى العدالة الاجتماعية والتوزيعية والاستمرارية في تقديمها للمجتمع؛
- مستوى الخدمات العمومية المقدمة هو معيار لمدى التنمية في المجتمع حيث كانت مؤشرات التنمية الاقتصادية والاجتماعية سابقا تركز على مستوى الدخل والنواتج القومي ومعدل دخل الفرد وأصبحت اليوم مؤشرات جديدة هي التي يتم بها قياس مدى تقدم المجتمعات، وهي مؤشرات التنمية البشرية من صحة، تعليم، سكن...إلخ.

المطلب الثاني: الخدمة العمومية (الأنواع والمبادئ والمعايير المميزة لها)

- تخضع الخدمة العمومية لجملة من المبادئ والمعايير لتحقيق العدالة الاجتماعية وضمان توفير الخدمات الأساسية لجميع الأفراد بشكل عادل وفعال وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا المطلب.
- أولاً: أنواع الخدمة العمومية

- تضم الخدمة العمومية مجموعة كبيرة وغير متجانسة للخدمات الجماعية المنظمة من طرف الدولة ويمكن حصرها حسب التقسيمات التالية¹:
- 1- خدمات ضرورية لبقاء المجتمع (الصحية، التعليمية): وهي التي يفترض أن تقدمها الدولة مهما ارتفعت تكلفتها؛
- 2- خدمات ضرورية لأفراد المجتمع باختلاف قطاعاته ومستوياته مثل التموين بالماء والكهرباء: وما يلاحظ على هذا النوع من الخدمات أنه لم يعد حكراً على الدولة والمشروعات العامة وإنما أصبحت قابلة للتقديم من طرف المؤسسات الخاصة، بحيث إدارتها تخضع للأسس التجارية أين تطبق معايير الربحية التجارية؛
- 3- خدمات ذات منفعة ثقافية: وهي خدمات يستفيد منها أفراد المجتمع إلا أن هذه الخدمات قد لا تكون ذات أهمية بالنسبة لبعض الأفراد أو المجتمعات مثل: خدمات المكتبات العامة، المتحف والمتنزهات العامة؛

¹ خالد دخيلي، أثر التوجه نحو الحوكمة الإلكترونية في تحسين الاداء التسويقي للخدمة العمومية، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والانسانية، العدد الخاص للملتقى الافتراضي الدولي: الحوكمة الإلكترونية والتنمية المستدامة في الدول النامية الواقع والتحديات، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2021، ص451.

الفصل الثاني مفاهيم أساسية حول جودة الخدمات العمومية

4- خدمات ذات منفعة اجتماعية: بإمكان تأدية هذه الخدمات من طرف أفراد المجتمع بإمكانياتهم الخاصة إلا أن دور السلطات العمومية يضل ضروريا لتوفيرها، وهي خدمات رأسمالية مكلفة تتمثل في بناء الهياكل القاعدية؛

كما تم تقسيم الخدمات العمومية كما يلي:

1- الخدمات العمومية المجانية: التي يحصل عليها بدون مقابل يساوي تكلفة هذه الخدمة؛

2- الخدمات العمومية المدفوعة الثمن: التي يلتزم المستفيدون بدفع ثمنها وعادة ما يرتبط هذا النوع بالخدمات الاقتصادية التي يتكفل بها القطاع الخاص، ومع ذلك يبقى تدخل الدولة ضروري من أجل ضمان حصول الأفراد على هذه الخدمات سواء من حيث تحديد السعر أو الدعم أو مراقبة النوعية بما يليبي حاجيات الأفراد بصفة عامة؛

وهناك تقسيمات أخرى للخدمات العمومية وذلك حسب القطاع الذي تنتمي إليه، والجدول التالي يوضح ذلك¹:

جدول رقم (03): أنواع الخدمات العمومية حسب القطاع

القطاع	نماذج النشاط	أمثلة الخدمات
القطاع الاقتصادي	- البنوك المركزية - تشجيع الصادرات - تنظيم التجارة والمؤسسات التجارية - حماية المستهلك - توقيع ومتابعة الاتفاقيات التجارية - تنظيم وإدارة المؤسسات المالية ومؤسسات الضمان	- تسجيل المؤسسات - جباية الضرائب - إيجاد أسواق خارجية - تسجيل براءات الاختراع - إصدار نشرات المستهلكين - ومؤشرات الأسعار
القطاع التعليمي	- افتتاح وإدارة المدارس والجامعات والمعاهد - وضع المناهج التعليمية - تدريب المعلمين والمعلمات - مراقبة المدارس الخاصة	- تصديق إفادات وشهادات النجاح - تسجيل المدارس الخاصة - تسهيل واعطاء القروض والمنح التعليمية
القطاع الاجتماعي والخدمات	- الماء والكهرباء - النقل والمواصلات العامة - السياحة والتسويق	- جباية فواتير الماء والكهرباء - نشر جداول ومواعيد حافلات النقل العام - تسهيل حركة المتسوقين

¹ الأمير عبد القادر حفوظة، تسيير وإدارة الخدمات العمومية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد عمومي واجتماعي، جامعة أبي بكر بالكايد، تلمسان، 2020/2019، ص ص 16، 17.

الفصل الثاني مفاهيم أساسية حول جودة الخدمات العمومية

القطاع والأمني	العسكري	- حماية حدود البلاد - مكافحة الجريمة والمخدرات - المخابرات وأمن الدولة	- نشر أسماء المطلوبين - إصدار السجلات العدلية
القطاع والدواء	الصحي	- بناء المستشفيات - إدارة السياسة الصحية - إدارة حملات الصحة الوقائية	- إصدار بطاقة المواطن الصحية - توزيع المنشورات الصحية - لوائح الدواء المعتمدة

المصدر: الأمير عبد القادر حفوطة، تسيير وإدارة الخدمات العمومية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد عمومي واجتماعي، جامعة أبي بكر بالكايد، تلمسان، 2020/2019، ص ص 16، 17.

ثانيا: مبادئ الخدمة العمومية

تتمثل مبادئ الخدمة العمومية في العناصر التالي¹:

- ✓ **الاستمرارية:** هذا المبدأ يضمن استمرارية الرفاهية الاجتماعية والأداء الدائم للخدمة العمومية وتحقيق الرقي العام للمواطنين من خلال توفير الحاجات الضرورية لهم، حيث يتعين على الدولة التكفل الكامل بتمويل المؤسسات والإدارات العمومية وحمايتها من خطر الإفلاس، كما يجب الحفاظ على الحد الأدنى في أداء بعض الخدمات؛
- ✓ **المساواة:** تكون المساواة من خلال التسوية بين أفراد المجتمع في المعاملة والانتفاع من الخدمات العمومية، تحقيقا لهذا المبدأ أمام القانون؛
- ✓ **الملائمة:** يقصد بهذا المبدأ أن الخدمة العمومية تتطور مع مرور الزمن وتطور المجتمعات، أي تتكيف مع التطور الاجتماعي والتقدم التقني، ومن ثم فإن من الضروري وفقا لهذا المبدأ أن تقدم الخدمة بكفاءة، وأن يساير تقديمها تطور حاجات المواطن- الزبون على اعتبار أن هذه الحاجات تتغير وتتطور مع الزمن خاصة وأن المحيط بجميع مجالاته يتميز بالتغير وعدم الثبات.

ثالثا: المعايير التي تتميز بها الخدمة العمومية

¹ شريفة رفاع وعائشة قاسمي، أثر استخدام إدارة العلاقة مع الزبون على جودة الخدمة العمومية (دراسة حالة مجموعة من الإدارات العمومية)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 02، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018، ص 327.

الفصل الثاني مفاهيم أساسية حول جودة الخدمات العمومية

إن كل عملية تسيير لنشاطات الخدمة العمومية ينبغي عليها أن تستخدم قواعد مشتركة، تعد بمثابة قيم تستند إليها شرعيتها وصفاتها، والمتمثلة في المعايير التالية¹:

✓ **معيار المساواة:** يعبر هذا المعيار عن عدم التمييز بين المواطنين على أساس الأصل أو المعتقد أو اللون أو الانتماء الحزبي... إلخ، فهذا المعيار يفرض المساواة بين المستفيدين في حالة وجودهم في وضعيات مماثلة؛

✓ **معيار الاستمرارية:** هذا المعيار يتطلب الأداء الدائم للخدمة العمومية لضمان استمرارية الرفاهية الاجتماعية والرفي العام للمواطنين من خلال توفير الحاجات المشتركة الضرورية لهم، لهذا يتعين على الدولة حماية المؤسسات العمومية من حالات الفشل والإفلاس، كما يستوجب كذلك في حالات الإضراب الشرعي لعمال القطاع العمومي، الالتزام بالحفاظ على الحد الأدنى في أداء بعض نشاطات الخدمة العمومية؛

✓ **معيار التطور:** هذا المعيار يسمح بتكيف محتوى الخدمة العمومية مع التطور الاجتماعي والتقدم التقني واحتياجات المستفيدين، مثلا إدخال البطاقات البيومترية في الحالة المدنية ومعالجة العمليات الجارية الحسابية بالنظم الآلية الحديثة، وتحديث وسائل النقل الجماعي كالميترو والترامواي والقطار الكهربائي... إلخ؛

✓ **معيار المجانية النسبية:** وهو امتداد لمعيار المساواة بين المواطنين، فإذا كانت وضعياتهم متباينة من حيث مستوى الدخل، يتم اعتماد سلم يبين هذا التباين بحيث يدرج في هذا السلم الخدمات العمومية التي يكون الوصول إليها مجانيا للجميع، مثل: خدمة الصحة والأمن... إلخ، ثم ترتب الخدمات تنازليا حسب نوعية الخدمة ومستوى دخل المستفيد، بحيث تتعدد التسعيرات وتترج إلى غاية أسفل السلم، أين يقتضي معيار المساواة في التعامل بالحصول على الخدمة العمومية بمقابل مثل أغلبية الخدمات العمومية ذات الصفة الصناعية والتجارية كالسكن، التأمين، السياحة والترفيه... إلخ، ويكون هذا التسعير خاضعا لثمن تقريبي قابل للمراجعة دوريا؛

¹ وهيبه غربي، استخدام الشراكة لتحقيق خدمة متميزة في الإدارة المحلية (دراسة حالة مجموعة من البلديات بولاية بسكرة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2015، ص 13، 14.

الفصل الثاني مفاهيم أساسية حول جودة الخدمات العمومية

- ✓ **مقياس الشمولية:** إنطلاقاً 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؛
- ✓ **مقياس الفعالية:** الخدمة العمومية هي كل الأنشطة التي ثبت فيها عجز السوق عن تصحيح حالات الاستغلال غير المتوازن بين مناطق الوطن (خلق الفوارق الجهوية)، فتوفير بعض الخدمات العمومية الجوارية، في مجال النقل، الكهرباء والغاز، الاتصالات، التعليم، الصحة، والأمن وشق الطرق في المناطق ذات الكثافة السكانية الضعيفة يسهم في خلق التوازن الجهوي، والحفاظ على مزاولة النشاطات الاقتصادية خارج التجمعات السكانية الكبرى، وعليه فإن مثل هذه الخدمات تجعل تهيئة وتنمية هذه المناطق أكثر فعالية؛
- ✓ **مقياس التضامن:** إن الخدمة العمومية هي تعبير عن التضامن الاجتماعي بين المواطنين والذي تتولى الدولة قيادته وتجسيده ميدانياً، من خلال محاربة ظاهرة الفقر والحرمان، بالمساهمة في تقليص الفوارق بين المواطنين بسبب الدخل أو الإعاقة الصحية والمادية.

المطلب الثالث: جودة الخدمات العمومية

تعتبر جودة الخدمة العمومية أساس حيوي لتحقيق رضا المواطنين وتعزيز فعالية الحكومة والمؤسسات العامة وسنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم جودة الخدمات العمومية ومبررات الاهتمام بها وكذا أهميتها وأهدافها.

أولاً: مفهوم جودة الخدمات العمومية

يمكن حصر أهم التعاريف في:

التعريف الأول:

تحول مقتضى الجودة من الصناعة إلى الخدمات، أدى إلى مقارنة الجودة من زاوية الخدمة العمومية، وذلك عبر مراحل ثلاث: بداية ارتبط مفهوم الجودة بمفهوم المشروعية، فكانت جودة الخدمة العمومية تقتضي احترام نشاط الإدارة العمومية للقواعد الموضوعية والإجرائية في نشاطها. في مرحلة ثانية راجت نظرية الإدارة بالأهداف من خلال ترقية عملية التخطيط، الاستشراف والرقابة، يرتبط مفهوم جودة الخدمة العمومية بفعالية أداء النشاط الإداري. المرحلة الثالثة من تطور مفهوم الجودة في الخدمة العمومية

الفصل الثاني مفاهيم أساسية حول جودة الخدمات العمومية

تميزت بإعطاء مكانة جوهرية لرضا الجمهور عن الخدمات المقدمة، ليصبح مفهوم جودة الخدمة العمومية يعني: "ضمان تحقيق المصلحة العامة من خلال تعزيز رضا المرتفقين"¹.

التعريف الثاني: تعرف جودة الخدمة العمومية على أنها: "قدرة الخدمة على الاستخدام، وبشكل أكثر دقة هي القياس الذي يقيم به المستخدم للخدمة العامة مدى تلبية ما تم تقديمه له لاحتياجاته وتوقعاته"².

التعريف الثالث: كما تعرف جودة الخدمة العمومية أيضا بأنها: قدرة الخدمة المقدمة على إرضاء متطلبات الجمهور الضمنية والمعبر عنها وبالتالي تحقيق المنافع التي يتوقعها المواطنون، فالجودة ترتبط بمستوى الإشباع الذي تحققه الخدمة العمومية للمستفيد، ومدى رضاه عن المؤسسة الحكومية التي تقدمها³.

وبالتالي يمكن تعريف جودة الخدمة العمومية بأنها قدرة الخدمة العمومية التي تقدمها مؤسسات ومصالح الدولة العامة بتلبية حاجات ورغبات المواطنين أو المستفيدين بالمستوى المطلوب الذي يحقق أقصى إشباع مع مراعات الحد الأقصى والأمثل من الكفاءة والفاعلية والمساواة.

ثانيا: مبررات الاهتمام بجودة الخدمة العمومية

- من المبررات التي تدعو إلى الاهتمام بجودة الخدمات العمومية والعمل على تحسينها ما يلي:⁴
- 1- **المشكلات التي تكتنف الإدارة العمومية:** والتي تؤثر بشكل سلبي على جودة المخرجات في الإدارة العمومية، والتي من أبرزها تفاقم حدة وتعقيد الإجراءات الروتينية في أداء الخدمة، كثرة المشكلات في تعامل المواطنين مع أجهزة الإدارة العمومية، مما ينتج عنه خفض مستوى الرضا لديهم، إضافة إلى مشكل عدم وجود قنوات اتصال فعالة بين الوحدات الإدارية والمواطنين وانخفاض دافعية الموظفين مما ينعكس سلبا على جودة الخدمات المقدمة؛
 - 2- **الاستثمار في الموارد البشرية:** تتميز الإدارة العمومية بأنها تخدم قطاعات عريضة من فئات المجتمع، وبالتالي فإنها تتسم بتشغيل أعداد هائلة من العمالة، وتطوير مهارات وقدرات تلك العمالة كأحد أسس إدارة الجودة، يمثل استثمار وتعظيم للاستفادة من مواردها البشرية، في سبيل تقديم مستوى خدمات يحقق رضا المواطن؛

¹ بلخير محمد آيت عودية، **جودة الخدمة العمومية في الجزائر بين: علم الإدارة العامة والقانون الإداري**، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 05، العدد 01، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة غرداية، الجزائر، 2019، ص 74.

² Kamar DAMAJ, **La transformation des organisations publiques au Liban et son impact sur leur performances, en lien avec la satisfaction des usages**, thèses Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers Discipline : Sciences de Gestion Spécialité : Prospective, Stratégie et Organisation, Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'action, lebanane, 2013, PP. 98,99.

³ وليد حسيني، **الإدارة الإلكترونية وطبيعة خدمات المرفق العمومي - دراسة حالة بلدية المسيلة - ولاية المسيلة**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال تنظيمي، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020/2019، ص 190.

⁴ فؤاد عثمان، **دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة العمومية - دراسة عينة من مصالح الاستعجالات بالقطاع العمومي الاستشفائي في ولاية الجزائر**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2016/2015، ص 73.

الفصل الثاني مفاهيم أساسية حول جودة الخدمات العمومية

- 3- القرن الواحد والعشرون هو قرن تحسين الجودة في كافة المجالات: ومن المنطقي أن تلتزم الإدارة العمومية بمبدأ تحسين الجودة، لأنها تقدم خدمات واسعة ترتبط بكافة شؤون الحياة اليومية للمواطن، وكونها مطالبة دائما ببذل كافة الجهود لتطوير أداءها وتحقيق أهداف ومطالب عملائها.
- 4- الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا: تتطلع كافة الدول حاليا إلى استخدام التطبيقات التكنولوجية في أداء مختلف الأنشطة والعمليات الممارسة في أجهزتها الإدارية؛
- 5- توقعات المستهلكين: إن ارتفاع مستوى معيشة المستهلكين أدى إلى نمو وتطور توقعاتهم وتطلعاتهم بشأن جودة الخدمة التي يحصلون عليها من طرف المؤسسات العمومية؛
- 6- تزايد المنافسة بين إدارة الأعمال والإدارة العمومية: تظهر هذه المنافسة في الخدمات التي يشترك القطاعان في تقديمها، إلا أن التعامل الإيجابي مع هذا النوع من المنافسة يتطلب أن تتبنى الإدارة العمومية فكرا جديدا، يركز على تلبية احتياجات المواطن¹.
- 7- إعادة الثقة للمواطن في المرافق العامة وفي سياسات الدولة: وبذلك علاقتها به، لأن الخدمات العمومية في الأخير هي حلقات وصل بين الدولة والمواطن².
- 8- الجودة هي مطلب داخلي وخارجي: من منطلق التقييمات الدورية لمنظمات دولية تنطلق من تقييم جودة الخدمات العمومية، مثال ترتيب الجامعات أو المستشفيات يكون أهم معيار للجودة.
- 9- تحسين صورة الدولة تتطلب تحسين نوعية وجودة الخدمة العمومية: وقياس نجاح السياسات العمومية والبرامج يكون من خلال تقييم هذه القيمة "الجودة"³.

ثالثا: أهمية وأهداف الجودة في الخدمة العمومية

- 1- أهمية الجودة في الخدمة العمومية: وتتمثل أهمية في⁴:
- أ- أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة: وتتجلى فيما يلي:
- تحقيق الربح والنمو في أقصر أجل، وزيادة الحصة السوقية والتنافسية، وتحقيق الريادة في السوق إضافة إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف الأداء.

¹ المرجع نفسه، ص 74.

² أمينة بوجمعة ووفاء سعدي، دور إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمة العمومية- دراسة حالة مطار هواري بومدين بالجزائر العاصمة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 17، العدد 02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2023، ص 581.

³ المرجع نفسه، ص 582.

⁴ قطوم بعيرة، أثر الالتزام بأخلاقيات الأعمال على جودة الخدمات العمومية في الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2022/2021، ص 96.

الفصل الثاني مفاهيم أساسية حول جودة الخدمات العمومية

- تحسين الجودة النهائية للمنتج وتحقيق التجانس في الإنتاج، وتخفيض معدل المنتجات المعيبة والتخلص من العيوب والأخطاء في المنتجات والخدمات، زيادة إقبال المستهلك على المنتجات كنتيجة لجودتها وانخفاض سعرها.
- رفع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة رضا العمل وتخفيض نسبة دوران العمل، وبناء إنطباع جيد عن إدارة المؤسسة.

ب- أهمية الجودة بالنسبة للزبون: تتجلى أهمية الجودة بالنسبة للزبائن في إشباع الحاجات والرغبات والاستجابة لتوقعاتهم، وتحقيق رضا الزبائن وزيادة درجة هذا الرضا. أما بالنسبة للمجتمع فتتجلى أهمية الجودة في التخفيض من الآثار السلبية التي تسببها المنتجات الرديئة للمجتمع كالتلوث والضجيج وغيره.

2- أهداف الجودة في الخدمة العمومية: و تتجلى في ما يلي¹:

أ- أهداف تخدم ضبط الجودة: التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها حيث تصاغ هذه المعايير على مستوى المؤسسة ككل، وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثال الأمان، رضا العملاء... إلخ؛

ب- أهداف تحسين الجودة: غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات وخدمات جديدة ترضي العملاء بفعالية أكبر، ومن هنا يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات:

- أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.
- أهداف الأداء للمنتج أو الخدمة وتتناول حاجات العملاء والمنافسة.
- أهداف العمليات وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.
- أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
- أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

¹ المرجع نفسه، ص 97.

المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية كأداة لتحسين جودة الخدمات العمومية

لقد أصبح التحول إلى الإدارة الإلكترونية والرقمنة ضرورة حتمية يمثل توجهها عالميا يشجع على تبني نظام الخدمة الإلكترونية التي من بينها الخدمة العمومية الإلكترونية على مستوى المرافق والإدارات العمومية للدولة، بهدف النهوض بمستوى الخدمة العمومية وتسهيلها وتقريب الإدارة من المواطن ، وتجسيد سياسات الدولة في عصرنة القطاعات عن طريق طريق الإدارة الإلكترونية التي تركت آثارها على مختلف القطاعات لاسيما القطاع العمومي من أجل تحسين جودة الخدمات التي تقدمها.

المطلب الأول: التحول إلى خدمة عمومية إلكترونية من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية

لم يكن التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في القطاع العمومي الخدمي إختياريا، بل كان ضرورة ملحة فرضها التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وسنتناول في هذا المطلب تعريف الخدمات العمومية الإلكترونية وكذا خصائصها ودواعي التحول إليها ومستوياتها.

أولاً: تعريف الخدمة العمومية الإلكترونية

توجد عدة تعاريف لمفهوم الخدمة العمومية الإلكترونية يمكن حصرها في:

التعريف الأول: عرفت الخدمة العمومية الإلكترونية: "مجموعة الخدمات التي يمكن للإدارة العمومية تقديمها عبر وسائط إلكترونية إلى المستفيدين"¹.

التعريف الثاني: كما عرفت الخدمة العمومية الإلكترونية بأنها: "تتطوي على تقديم خدمة عبر وسائل وشبكات إلكترونية مثل الأنترنت، حيث تركز على تحسين الخدمة المقدمة للمستفيدين وتوسيع السوق وتفاعلات المنتج"².

التعريف الثالث: وعرفت أيضا بأنها: " ذلك الفعل أو الأداء الذي يخلق قيمة الذي يخلق قيمة ويوفر فوائد للعملاء من خلال العملية التي يتم تخزينها على شكل خوارزمية، وتنفذ عادة من قبل البرامج الشبكية وعليه

¹ محمد يحيوي، الإدارة الإلكترونية كآلية للارتقاء بالخدمة العمومية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد 02، جامعة المدية، الجزائر، 2019، ص 628.

² ليندة بولعلل وعائشة عزوز، أثر جودة الخدمة الإلكترونية على خلق قيمة الزبون -دراسة ميدانية لعينة من زبائن بنك التنمية المحلية-، مجلة المعيار، المجلد 25، العدد 61، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021، ص 954.

الفصل الثاني مفاهيم أساسية حول جودة الخدمات العمومية

من خلال ما سبق يمكن القول أن الخدمة العمومية الإلكترونية ماهي إلا تقديم لخدمات عمومية من قبل الحكومة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفي مقدمتها شبكة الأنترنت¹.

التعريف الرابع: تعرف الخدمة العمومية الإلكترونية أيضا بأنها: "الانتقال بطريقة تقديم الخدمات العمومية من الطريقة التقليدية إلى الطريقة الإلكترونية، وذلك من خلال منصات خدمتية على الإنترنت ووسائل الاتصال بهدف تخفيض تكلفة الخدمات الإدارية من جهة وخدمة المواطن، ومختلف الجهات المعنية من جهة أخرى. بالإضافة إلى تخفيف الإجراءات الإدارية وعصرنة خدمات المرافق العمومية، بالإنجاز السريع للأعمال الإدارية واختصار الوقت وإمكانية تنفيذ الأعمال عن بعد بواسطة خدمة الإعلام الآلي والأنترنت².

أي أن الخدمات العمومية الإلكترونية تعني عصرنة الخدمات العمومية بإدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتقنيات الحديثة مثل الحواسيب بمختلف ملحقاتها وبرامجها والربط بشبكة الأنترنت...إلخ.

ثانيا: خصائص الخدمات العمومية الإلكترونية

تشير العديد من الدراسات إلى أن أهم الخصائص المميزة للخدمات الإلكترونية هي³:

1- **القدرة على الوصول:** أي القدرة على الوصول إلى الشخص أو المعلومات التي يحتاجها العميل في الوقت المناسب له، وتتم باتجاهين بين العميل والمؤسسة، وهذا من شأنه تعزيز العلاقة بينهما، وتمكن هذه الخاصية العملاء والمؤسسات من تحقيق ما يلي:

- سهولة الوصول إلى المعلومات التي يمكن الاستفادة منها؛
- إمكانية الوصول إلى قواعد البيانات وفهارس المكتبات، وقراءة المطبوعات والكتب الإلكترونية والإعلانات؛
- إرسال العملاء معلومات حول اهتماماتهم بسلعة أو خدمة ما، وبالتالي تستفيد المؤسسة من التغذية العكسية؛
- متابعة العملاء للمستجدات ووضعهم وحساباتهم؛

¹ كريمة جلام، فعالية الحكومة الإلكترونية في ترقية الخدمة العمومية، مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي العلمي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الإلكترونية يومي 29 و30 أكتوبر 2014، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، ص5.

² عبد الرؤوف عز الدين وفضيلة نواتي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير جودة الخدمات العمومية -دراسة حالة مشروع البلدية الإلكترونية في الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 14، العدد 01، جامعة الجزائر 01، 2021، ص 58.

³ نادية بوراس ومبارك بوعشة، تحسين الخدمات الإلكترونية بالاعتماد على معايير الجودة، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 2017، العدد 13، جامعة تبسة، 2017، ص ص 59، 60.

الفصل الثاني مفاهيم أساسية حول جودة الخدمات العمومية

- البحث عن حلول ممكنة جديدة لأي مشكلة تواجههم والحصول على إجابات لتساؤلاتهم حول مختلف المسائل؛
- المشاركة والانخراط في المجتمعات الافتراضية؛
- 2- **القدرة على التنبيه:** أي القدرة على توفير المعلومات المطلوبة أو التفاعل المنشود في الوقت المناسب تماما، وهذا من أجل تقادي شيء سلبي أو الانتفاع من شيء إيجابي، والتنبيه لوجود أشياء جديدة ينبغي الاهتمام بها، وتعود الآثار الإيجابية لهذه الخاصية على المؤسسة والعملاء.
- وهذه الخاصية تتطلب وجود تعليمات واضحة لاستخدام أي جزء من الموقع، برامج مساعدة لمساعدة المستخدمين، توفر أداة بحث داخل محتوى الموقع، أدوات اتصال وتغذية راجعة بين المستخدمين والموقع من خلال وسائل اتصال مختلفة، الاتصال من خلال البريد الإلكتروني أو نتائج التقييم ونحوه.
- 3- **سرعة التحديث:** خاصية التحديث تعني القدرة على تكوين وإدانة مصادر معلومات محدثة، من خلال تحديث المعلومات المستفادة من العملاء ومن التفاعلات التي تحدث بين العميل والمؤسسة بشكل متواصل، بتوقيت مناسب وبسرعة فائقة، وهذا من شأنه أن يعزز كفاءة وفاعلية قواعد البيانات مما يضيف عليها قدرا من الدقة والمصداقية وثقة.

ثالثا: دواعي التحول نحو الخدمات العمومية الإلكترونية

هناك العديد من الأسباب التي فرضت ضرورة رقمنة الخدمات، منها¹:

- تردي مستوى الخدمات المقدمة، وتعقيد إجراءاتها وسيطرة الروتين والجمود عليها؛
- ضرورة مواكبة التطورات الحاصلة في العالم، خصوصا في مجال التطورات التكنولوجية؛
- حاجة الحكومة إلى مزيد من الثقة بينها وبين المستفيدين من خدماتها، وإضفاء الشفافية عليها؛
- تنامي الوعي لدى المواطنين، ومطالبتهم بالوصول إلى المعلومات والخدمات بسرعة؛
- الحاجة إلى خفض تكاليف أداء القطاع الحكومي.

¹ نافع زينب ومجيد شعباني، الخدمات العمومية الإلكترونية في الجزائر: نحو إرساء الحكومة الإلكترونية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد 04، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2020، ص126.

الفصل الثاني مفاهيم أساسية حول جودة الخدمات العمومية

رابعاً: مستويات الخدمات العمومية الإلكترونية

هناك أربعة مستويات من الخدمات العمومية الإلكترونية تتمثل في¹:

1. خدمات إلكترونية إعلامية: تهدف هذه الخدمات إلى تأكيد تواجد الإدارة وإضفاء شفافية أكبر عليها؛
2. خدمات إلكترونية تفاعلية: في هذه الخدمات يمكن إقامة تواصل في اتجاهين بين الإدارة والمواطنين على سبيل المثال عن طريق البريد الإلكتروني أو استخدام محركات البحث للعثور على المعلومات أو تحميل وعرض الاستمارات...إلخ؛
3. الخدمات الإلكترونية المعاملاتية: تسمح للمرتفقين باستكمال معاملاتهم عبر الأنترنت دون الحاجة إلى التنقل؛
4. خدمات إلكترونية التحول: هذه الخدمات تستلزم إعادة تصور الإجراءات الإدارية لفائدة المواطن وليس الإدارة العمومية.

المطلب الثاني: جودة الخدمات العمومية الإلكترونية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تعريف جودة الخدمات العمومية الإلكترونية ومعاييرها والأبعاد المؤثرة في تقديمها.

أولاً: تعريف جودة الخدمة العمومية الإلكترونية

يمكن حصر أبرز التعاريف في الآتي:

التعريف الأول: تعرف جودة الخدمة الإلكترونية بأنها: "درجة تسهيل موقع ويب لعمليات التخزين، الشراء والتسليم للمنتجات والخدمات"².

التعريف الثاني: وتعرف أيضاً على أنها: "تحقيق كفاءة التنقل على الشبكة وزيادة حجم البيانات المقدمة مع المحافظة على السلوك المتسق للخصائص"³.

التعريف الثالث: كما تعرف جودة الخدمة الإلكترونية على أنها: "تقييم العملاء للخدمات المقدمة لهم عن طريق التفاعل مع الخدمة، بالإضافة إلى درجة استمتاع العميل بالموقع الإلكتروني لمقدم الخدمة من خلال وصوله إلى درجة إشباع معينة"¹.

¹ لقادة دليلية، مرجع سابق، ص 110.

² عبد الجليل طواهرير وجمال الهواري، محاولة قياس رضا الزبون على جودة الخدمات الإلكترونية باستعمال مقياس NetQual -دراسة حالة موقع ويب مؤسسة بريد الجزائر-، مؤسسة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 2012، العدد 02، جامعة الجيلالي ليايس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2013، ص 114.

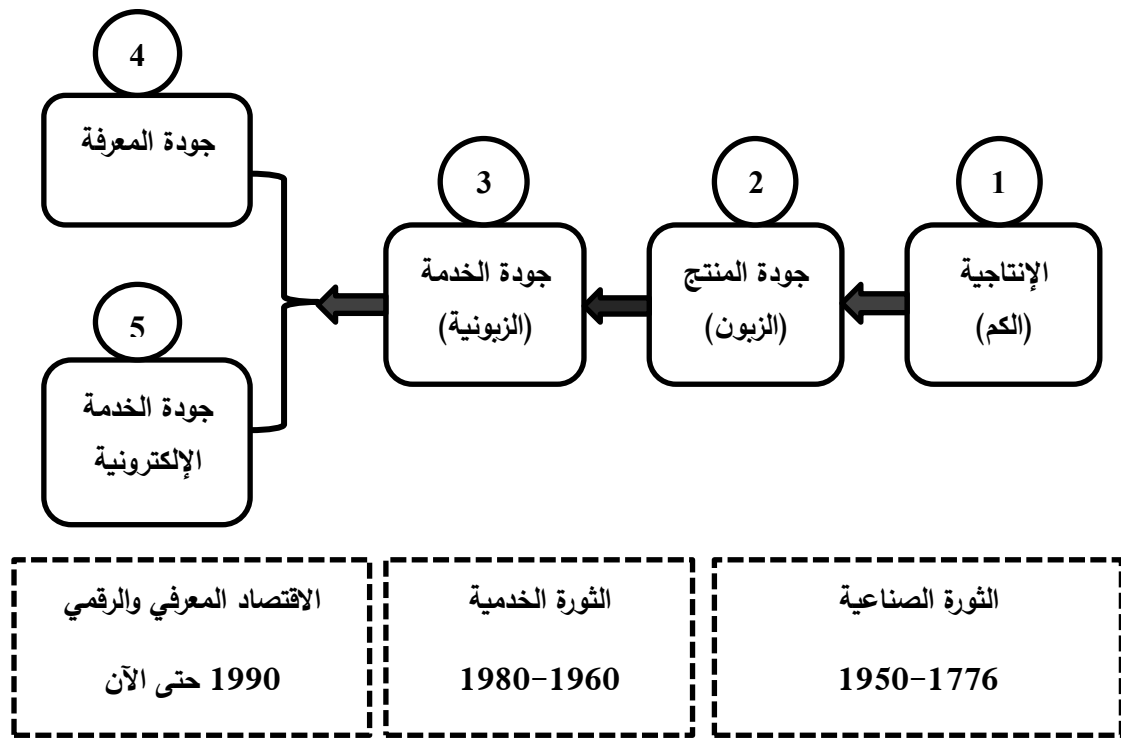
³ نادية بوراس ومبارك بوعشة، مرجع سابق، ص 64.

الفصل الثاني مفاهيم أساسية حول جودة الخدمات العمومية

وعليه فجودة الخدمة العمومية الإلكترونية تشير إلى مدى تلبية الخدمات الإلكترونية في المصالح العمومية للدولة لاحتياجات وتوقعات المواطنين بكفاءة وفعالية.

تعتبر الجودة الإلكترونية هي الشكل الأخير وربما الأرقى لتطور مجالات واهتمامات سياسات وجهود تحسين وتطوير الجودة، حيث هذا التطور منذ التسعينات قد أخذ اتجاهين متداخلين هما: اتجاه التطور في جودة المعلومات والمعرفة، واتجاه جودة الخدمات الإلكترونية². والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (05): التطور نحو جودة المعرفة وجودة الخدمة الإلكترونية



المصدر: نشيدة حططاش، جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الإلكترونية الذكية - تجربة حكومة دبي-، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 12، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2017، ص 456.

يمثل الشكل أعلاه التطور مفهوم الجودة نحو جودة المعرفة وجودة الخدمة الإلكترونية بدءا بالثورة الصناعية وحتى يومنا هذا.

¹ راجع الوافي، أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية - قطاع العدالة نموذجا، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018/2019، ص 143.

² نشيدة حططاش، جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الإلكترونية الذكية - تجربة حكومة دبي-، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 2017، العدد 12، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2017، ص 456.

الفصل الثاني مفاهيم أساسية حول جودة الخدمات العمومية

ثانيا: الأبعاد المؤثرة في تقديم الخدمة العمومية الإلكترونية

تتمثل أهم الأبعاد المؤثرة في تقديم الخدمة العمومية الإلكترونية في ما يلي¹:

- 1- **الأبعاد الإدارية:** أي الأبعاد المتعلقة بالجوانب الإدارية من حيث الوظائف، السياسات، لمبادئ، ورسم الخطط وتحديد الأهداف، تنفيذها والهياكل التنظيمية وأساليب العمل بها، من تخطيط لعملية التحول نحو الخدمات الإلكترونية ووجود رؤية واضحة لتطبيق الخدمات الإلكترونية وتوفير الوعي بأهمية تطبيق الخدمات الإلكترونية في القطاع العام؛
- 2- **الأبعاد التقنية:** أي العوامل التي تتعلق بالأجهزة والأدوات التقنية اللازمة لتقديم الخدمة العمومية عبر الشبكة، سواء بنية تحتية أو تأمين جيد لنظام المعلومات أو مؤهلين مختصين في الميدان؛
- 3- **الأبعاد المتعلقة بالموارد البشرية:** أي العوامل المتعلقة بالعاملين في الوحدات الإدارية أثناء تطوير الخدمة أو استخدامها سواء مقاومتهم للتغيير التكنولوجي أو قلة ثقتهم باستخدام نظم المعلومات الجديدة أو ضعف استخدامهم للبرامج والتطبيقات الخدمية؛
- 4- **الأبعاد المالية:** تلك العوامل التي تمس الجانب المالي من تقديم الخدمة خاصة التكلفة كأسعار أجهزة الكمبيوتر وأسعار الاشتراكات في الشبكة؛

ثالثا: معايير جودة الخدمة العمومية الإلكترونية

- تقاس الجودة في قطاع الخدمات بمدى اشباعها لحاجات ورغبات المستفيد من حيث توقيت وزمن ودقة الأداء والمؤثرات السيكلوجية المصاحبة لذلك، ويمكن تحديد جودة الخدمة العمومية من خلال مدركات المستفيد ودرجة رضاه عنها. وعليه فإن أهم المعايير لقياس جودة الخدمات العمومية تتمثل في²
1. **الخصوصية:** حماية البيانات الخاصة بالمواطن مثل دخله، رقم بطاقته الإئتمانية من الأفراد الذين ليس لديهم الحق في الاطلاع عليها، وذلك لضمان عدم إساءة استخدام هذه البيانات؛
 2. **التكامل:** عدم وجود تعارض في المعلومات واجراءات تقديم الخدمة بين الجهات المختلفة، وأن تقدم الخدمات الإلكترونية من بوابة واحدة تضم كافة الجهات التي تشترك في تقديم الخدمة؛

¹ عبد الجليل طواهرير وإبراهيم بختي، واقع الخدمات العمومية الإلكترونية في الجزائر -دراسة تحليلية لآراء عينة من الخبراء والمختصين حول قطاع الداخلية والجماعات المحلية بالجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 05، العدد 04، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2019، ص 161، 162.

² عبد الحق رايس وكريمة بن شريف، أثر استخدام الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية - دراسة ميدانية لصندوق الضمان الاجتماعي للعمل بالأجراء CNAS، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 06، العدد 02، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2022، ص 153، 154.

الفصل الثاني مفاهيم أساسية حول جودة الخدمات العمومية

3. **المصادقية:** صحة المعلومات والنماذج التي يحصل عليها المواطن من الموقع الإلكتروني والتأكد من أنها صادقة وقانونية ومستوفاة لكافة البيانات المطلوبة؛
4. **الثقة والأمان:** عدم تعرض البيانات الخاصة بالمواطن للفقد والتلف، وإعطاء المواطن ما يفيد إتمام المعادلة الإلكترونية، ووضع القوانين والتشريعات التي تنظم التعامل الإلكتروني؛
5. **التفاعل:** السماح للمواطن بالحصول على خدمة كاملة بما فيها الدفع الإلكتروني وإبداء رأيه في الخدمات المقدمة؛
6. **السرعة والدقة:** سهولة الوصول إلى مواقع الخدمة الحكومية وأن تكون المعلومات والبيانات المتاحة صحيحة ودقيقة؛
7. **التواجد:** أن تكون خدمات الإدارة المحلية متاحة على الموقع الإلكتروني على مدار 24 ساعة، ولا يوجد أي عوائق تكنولوجية تمنع الدخول، ولذا يلزم الصيانة المستمرة للموقع الإلكتروني.

المطلب الثالث: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات العمومية

يتجلى تأثير تطبيق واستخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات العمومية في ما يلي:

- 1- **تأثير الإدارة الإلكترونية على موظفي الخدمة العمومية:** من الواضح أن الموظفين يمثلون العنصر البشري والضروري اللازم لتحقيق أثر الإدارة الإلكترونية، لأن الوسائل الإلكترونية لا تؤدي الخدمات بنفسها، وإنما الموظفون هم الذين يؤدون هذه الخدمات عن طريق الوسائل، وهذا يستدعي ضرورة تأهيلهم وتدريبهم على التعامل مع هذه الوسائل التكنولوجية¹.
 - 2- **سير وديمومة الخدمة العمومية:** أي استمرار مؤسسات الدولة في تقديم الخدمات بشكل مستمر ودون انقطاع (24/24، 7/7) حيث يكون تأثير الإدارة الإلكترونية على هذا المعيار في فتح مكاتب الموظفين بصورة إلكترونية مستمرة دون انقطاع الخدمة، حيث يعمل المرفق العام على مدار الساعة ولا يتوقف، إلا في حالة حدوث أعطاب تقنية خارجة عن نطاق المؤسسة؛
- إذ يمكن للموظف من داخل بيته أن يؤدي خدماته للجمهور خارج نطاق أوقات عمله الرسمية، وهذا عن طريق البريد الإلكتروني للإدارة التي يعمل بها. كما أن توفير البوابات الإلكترونية في الهيئات العمومية ومؤسسات الدولة من شأنه أن يؤثر إيجاباً على أوقات العمل بالمؤسسات العمومية حيث تدخل هذه المؤسسات في نظام دوام العمل شبه الكلي، وذلك على مدار 24 ساعة ويومياً دون إجازات أو عطلات، هذا يسمح للجمهور المنتفع أن يتخلص من كابوس الطابور والصفوف الطويلة التي لطالما أعاقت سير العملية الإدارية لأجل أمور بسيطة كالحصول على بعض المعلومات مثلاً².

¹ محمد لمين مراكشي وفيصل فقير، **الإدارة الإلكترونية وأثرها على إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر**، مجلة الإبداع، المجلد 07، العدد 07، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2018، ص 9.

² عبد الحق رايس وكريمة بن شريف، **مرجع سابق**، ص ص 154، 155.

- 3- **الدقة:** تشير الدقة وفق نموذج الإدارة الإلكترونية للخدمات، إلى إنجاز الأعمال وفق مقاييس مضبوطة، تحدد من خلال أنظمة معالجة معلوماتية، بشكل يحد من الأخطاء الإدارية ويمنع التجاوزات أثناء تقديم الخدمة¹.
- 4- **سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة:** إنطلاقاً من توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل كامل في أداء الخدمة العمومية، يؤدي ذلك إلى إمكانية المحاسبة على كل جزئيات تلك المهام والأنشطة من خلال وجود النشر الإلكتروني لكل مراحل الخدمة، إذ لا مجال لإخفاء المعاملات ولا فرصة للإستئثار بخدمة جهات دون الأخرى، فالمصلحة تصبح عامة ما دامت الخدمة عامة².
- 5- **تقليل تكاليف الخدمة:** من خلال الاتصال عبر الخط دون الانتقال، والتوصل للخدمة من خلال النوافذ يتيح تخفيض التكاليف، الناتج عن التنقل الإلكتروني بين بوابات الخدمة العمومية³.
- 6- **تقليل الإجراءات الإدارية:** فمع توفر المعلومات بشكل رقمي تنقل الأعمال الورقية وتعبئة البيانات يدوياً⁴.
- 7- **تبسيط وتسهيل عمل الموظف:** بشكل يسمح له من نسخ وتدوين وتوقيع وختم الوثائق الإدارية إلكترونياً، هذا ما يكرس الشفافية وحب العمل حيث تسمح مثل هذه الإجراءات بمحاكاة مبادئ إدارة الأعمال خاصة فيما يخص تقسيم العمل والرقابة الإدارية، بالإضافة إلى عنصر التنظيم الذي تفقده معظم الإدارات العمومية اليوم، كل هذا يصب في صالح الجميع من موظفين ومواطنين لأجل الرقي بالخدمة العمومية⁵.
- 8- **التغلب على مشكل البيروقراطية :** حيث أن المعاملات الإلكترونية تسعى إلى تلبية احتياجات الأفراد دون الحاجة إلى الخوض إلى رحلة التعب بين دواوين الحكومة والتنقل بين مكاتب وأروقة الوزارات وتقليب الموظفين للأوراق الموجودة على الرفوف، فلاشك أن الأخذ بفكرة الإدارة الإلكترونية سوف يؤدي على تسهيل إجراءات المعاملات الحكومية من على شبكة الأنترنت وبصورة تضبط العلاقة بين الجمهور والمواطنين⁶.
- 9- **تقريب الإدارة من المواطن:** تعمل الإدارة الإلكترونية على إتاحة قدر أكبر من مشاركة الأفراد في إدارة الشؤون العامة، مما يشعرهم بقدر أكبر من الرضا عن حكوماتهم والإقتناع بأعمالها⁷.

¹ عابد عبد الكريم غريسي، شريف محمد، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 03، جامعة أوبكر بالقايد، تلمسان، الجزائر، 2013، ص 96.

² المرجع نفسه، ص 96.

³ المرجع نفسه، ص 96.

⁴ عبد الرحيم رحاوي، خديجة قاسمي، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد 01، العدد 03، جامعة بشار، الجزائر، 2017، ص 115.

⁵ دليلية قاده، مرجع سابق، ص 182.

⁶ المرجع نفسه، ص 182.

⁷ دليلية قاده، المرجع نفسه، ص 183.

الفصل الثاني مفاهيم أساسية حول جودة الخدمات العمومية

10- تفعيل مبدأ المساواة الأفراد في الخدمة العمومية: يقصد بهذا المبدأ أن يقدم المرفق العام خدماته إلى من يطلبها من الأفراد بنفس الشروط المقررة لتقديم الخدمة دون تمييز بينها، ومعنى أن المرفق العام يجب أن يلتزم بالمساواة في التعامل مع المستخدمين له، بحيث يكونون في مركز قانوني متماثل في الانتفاع بخدماته، وتحمل نفقات الانتفاع بصرف النظر عما قد يوجد بينهم من تفاوت لا يتعلق بشروط الانتفاع. وفي النهاية فالإدارة العامة الإلكترونية ستجعل جميع المتعاملين مع المرافق العامة متساوين في إتباع إجراءات الحصول على هذه الخدمات¹.

وبالتالي تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة من خلال²:

- تسهيل المعاملات وتبسيط الإجراءات.
- السرعة في تقديم الخدمات وتقليل آجال الانتظار والطوابير الطويلة.
- إحلال الوثائق الإلكترونية بدلا من الوثائق الورقية.
- توفير واستخراج المعلومات بسهولة ويسر بواسطة الامكانيات العالية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال؛

- زيادة الشفافية وتقليل البيروقراطية وتسهيل عملية الرقابة؛
 - زيادة دقة ومصداقية البيانات والخدمات المقدمة وتأمين أكبر للمعلومات؛
 - التشجيع على استعمال الحاسب الآلي وسط المجتمع ومحو الأمية المعلوماتية.
- مما سبق نستنتج أن أهمية الإدارة الإلكترونية تكمن في توفير الخدمات العمومية عن بعد بشكل أكثر كفاءة وفعالية وبأسرع وقت وأقل تكلفة، وتعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين علاقة الإدارة بالمواطن وتقوية صلتها به عن طريق التقليل من الإجراءات الإدارية والشكليات في تقديم الخدمات، كما تتميز الإدارة الإلكترونية بالمرونة والوضوح والشفافية مما يحد من البيروقراطية وحدوث الانحرافات والأخطاء ويجعل تقديم الخدمات يمتاز بدقة ومصداقية أكبر.

كما يمكن القول أن العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات العمومية هي علاقة تناسبية حيث كلما زادت جودة عناصر ومكونات الإدارة الإلكترونية من أجهزة ومعدات، حواسيب، برمجيات شبكات الاتصال، كواذر البشرية... إلخ، كلما زادت جودة الخدمات العمومية المقدمة، لذا فتطوير وترقية مكونات الإدارة الإلكترونية يعني الارتقاء بمستوى الخدمة في المؤسسات العمومية.

¹ حامد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام، مذكرة ماجستير تخصص التنظيم السياسي والإداري، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2007، ص ص 74، 75.

² مريم بوعمامة وشهرزاد بوهدة، أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية - دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر لولاية المدية، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، المجلد 01، العدد 02، جامعة الجزائر 03، 2020، ص 116.

خلاصة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل إلى جودة الخدمات العمومية والتي تعكس مدى رضا المجتمع عن الخدمات التي يقدمها القطاع العام حيث تشمل توفير الخدمات بطريقة فعالة وفي الوقت المناسب بما يتناسب مع رغبات وتطلعات وتوقعات المواطن مع ضمان المساواة في الوصول إليها لجميع شرائح المجتمع دون تمييز، وكذا تفصيل مفاهيمها وإبراز أهدافها وأهميتها، كما تم التطرق إلى الخدمة العمومية الإلكترونية والتي كانت نتيجة حتمية للتطور التكنولوجي ومواكبة التطورات الحاصلة في العالم وتعتبر جودة هذه الخدمات ركيزة أساسية لنجاح المؤسسات، والتي من معاييرها الخصوصية، التكامل، المصداقية، الثقة والأمان، التفاعل، السرعة والدقة، التواجد، وتتجلى آثار تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة الخدمات العمومية في زيادة السرعة والدقة والفعالية، تقليل الجهد والتكاليف والأخطاء، زيادة الأمان، تقليل وتبسيط الإجراءات الإدارية، زيادة الشفافية وتقليل البيروقراطية وتفعيل مبدأ المساواة وتقريب الإدارة من المواطن مما يساهم في تعزيز الرفاهية الاجتماعية.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة

مقدمة الفصل

بعد أن تم التطرق في الفصول السابقة لأهم الأسس النظرية لموضوع البحث، نعرض في هذا الفصل دراسة لأهمية تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين جودة الخدمات العمومية في المؤسسات محل الدراسة، من خلال دراسة ميدانية تسلط الضوء على وجهات نظر موظفي هذه المؤسسات حول مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية ومستوى جودة الخدمات العمومية، ومن خلال الاعتماد على المعلومات النظرية التي ساعدتنا في شكل كبير في تحديد المتغيرات وبناء نموذج الدراسة، وللوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها، حيث تم جمع المعلومات باستخدام استمارة الاستبيان التي اعتمدت عليها الطالبة من بناءها للإطار النظري للدراسة، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS وتقييم نتائجها، لنحاول بعد ذلك اختبار فرضيات الدراسة وتقييم إلى أي مدى تساهم الإدارة الإلكترونية بمختلف عناصرها في تحسين جودة الخدمات العمومية في المؤسسات محل الدراسة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم المؤسسات محل الدراسة

المبحث الثاني: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية والخدمات العمومية في المؤسسات محل الدراسة

المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسات محل الدراسة

البلدية هي هيئة عمومية محلية تتولى إدارة شؤون المدينة أو البلدة، وتعتبر أفضل نموذج للمؤسسة العمومية التي تقدم الخدمات العمومية للمواطن، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى التعريف بثلاث بلديات من بلديات ولاية ميله، وهي بلدية فرجيوة، بلدية وادي النجاء وبلدية الرواشد. مع التطرق إلى الخلفية التاريخية والموقع الجغرافي لكل بلدية، وكذا التعرف على الهيكل التنظيمي الخاص بكل بلدية.

المطلب الأول: تقديم عام لبلدية فرجيوة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تعريف ونشأة بلدية فرجيوة وموقعها الجغرافي، وكذا الهيكل التنظيمي لها وشرح مفصل له.

أولاً: تعريف بلدية فرجيوة وتاريخ نشأتها

بلدية فرجيوة هي بلدية من بلديات ولاية ميله الجزائرية، تعتبر منطقة فرجيوة قديمة العهد حيث يعود تاريخ ظهورها إلى عهد الرومان، حيث كانت تعرف باسم "تيركاف" في القرن الخامس ميلادي أي سنة 429م.

أما الفترة التي تلي حكم الوندال حتى الفتوحات الإسلامية (429-643) فقد ساد الغموض والالتباس، وهناك بعض المصادر تذكر أن سكانها ينتمون إلى قبيلة كتامة واتخذوا لها اسم "فج أمزالة" والمقصود بالفج هو المنخفض الواقع بين جبلين (جبل بوشارف وجبل غبالوس) وأمزالة هي قبيلة بربرية يعود تاريخها إلى قبائل كتامة التي ساهمت بشكل فعال في نشأة الدولة الفاطمية. وخلال العهد الإسلامي والعثماني (643-1830) اعتنقت القبيلة الإسلام وصار اسمها "فج الأخيار" والأخير هم أفراد القبيلة.

في سنة 1974 أصبحت بلدية فرجيوة مركز دائرة تابعة لولاية جيجل، بعد أن كانت تابعة لدائرة ميله التابعة لولاية قسنطينة، وبعد التقسيم الإداري لسنة 1984 أصبحت فرجيوة مركز دائرة تابعة لولاية ميله، والتي تتربع على مساحة 7480 هكتار حسب المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير سنة 2008¹.

ثانياً: الموقع الجغرافي لبلدية فرجيوة

تقع مدينة فرجيوة في شمال شرق الجزائر، في الشمال الغربي لولاية ميله وهي من المدن الداخلية تبعد عن مركز الولاية حوالي 38 كلم، تقع في الجبهة الشرقية لحوض فرجيوة، والذي يحده غرباً حوض تبيرقنت، وتمثل مجال انتقال بين السهول العليا والأطلس التلي شمالاً، حيث تحاط بسلسلتين جبليتين هما جبل

¹كتامة، فج أمزالة عبر العصور والحضارات، الملتقى الأول، الجزائر، 2005.

بوشارف شمالا بارتفاع 1150 كلم وجبل غبالوس جنوبا بارتفاع 867 كلم، يحدها شرقا بلدية بني قشة ومن الغرب بلدية العياضي برباس، عين البيضاء أحريش ومن الشمال بلديتي الرواشد وعين البيضاء أحريش ومن الجنوب بلديتي بوحاتم ودراحي بوصلح، تقدر مساحة بلدية فرجيوة بحوالي 7480 هكتار بكثافة سكانية قدرت بـ 36846 نسمة سنة 2018.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لبلدية فرجيوة

تتكون بلدية فرجيوة من الامانة العامة ، ثلاث (03) مديريات، إحدى عشر (11) مصلحة، إثنان وعشرون (22) مكتب و سبعة وعشرون (27) فرع¹.

فيما يلي شرح الهيكل التنظيمي:

1- مكتب رئيس المجلس الشعبي البلدي: ومن مهامه:

- ✓ وضع مخطط تنموي يخص البلدية؛
- ✓ التكفل بالفئات الاجتماعية المحرومة وتوفير المتطلبات الضرورية من تعليم وصحة؛
- ✓ العمل على تطوير الأنشطة الاقتصادية ودعم المتعاملين الاقتصاديين؛
- ✓ السهر على تنفيذ الميزانية والبرامج باعتباره الأمر بالصرف؛
- ✓ السهر على تحسين وتأمين ممتلكات البلدية؛
- ✓ إعطاء أهمية للأموال المنتجة للمداخل والسهر على تحصيلها؛

2- مكتب الأمين العام: ومن مهامه:

- ✓ السهر على برمجة وتنظيم جلسات المجلس الشعبي البلدي؛
- ✓ تحرير المداولات وتسجيلها وتنفيذها ونشرها؛
- ✓ السهر على إعداد الميزانيات ومتابعة صرفها؛
- ✓ السهر على السير الحسن لمصالح البلدية؛
- ✓ السهر على متابعة تطبيق التعليمات والتوصيات والنظام الداخلي للبلدية؛
- ✓ جمع كل الوثائق المالية المتعلقة بكل ميزانية بالتنسيق مع مصلحة المالية؛
- ✓ ضمان متابعة تسيير ممتلكات البلدية وحفظها وصيانتها؛
- ✓ السهر على تحصيل الإيرادات ومصادر التمويل؛

¹أرشيف بلدية فرجيوة.

3- مديرية الإدارة والشؤون الاقتصادية: وتتكون من:

أ- مصلحة الميزانية والوسائل العامة: تحتوي على ثلاث (03) مكاتب وهي مكتب المالية والمحاسبة،

مكتب الممتلكات ومكتب الصفقات ومن مهامها نذكر ما يلي:

- ✓ إعداد الميزانية؛
- ✓ جمع الموارد المالية وتقسيمها؛
- ✓ جمع كل الوثائق المتعلقة بكل ميزانية؛
- ✓ القيام بالتحاليل المالية لكل سنة وتقييمها وفق إمكانيات البلدية؛
- ✓ إعداد الفاتورات وحالات الدفع؛
- ✓ التأكد من الاعتمادية المالية الممنوحة لكل عملية؛
- ✓ متابعة عمليات التسديدات؛
- ✓ السهر على تنفيذ الميزانية بالتنسيق مع الأمين العام؛
- ✓ ضبط وإحصاء الطلبات المتعلقة بالسكن الوظيفي؛
- ✓ الإحصاء الشامل لممتلكات البلدية منها العقارية والمنقولة والمنتجة والغير منتجة للمداخل؛
- ✓ العمل على خلق موارد مالية جديدة لتدعيم ميزانية البلدية؛

4- مديرية التنظيم والشؤون الاجتماعية: وتتكون من المصالح التالية:

أ- مصلحة الحالة المدنية: تشتمل على مكتب الحالة المدنية ومن مهامها:

- ✓ إعداد سجلات الحالة المدنية بمختلف أنواعها؛
- ✓ إعداد الجداول العشرية؛
- ✓ تسجيل المواليد، الزواج، الوفيات؛
- ✓ تسجيل الأحكام المتعلقة بالحالة المدنية والتصريحات على الهامش؛
- ✓ استخراج وثائق الحالة المدنية؛
- ✓ إعداد بطاقة المعلومات؛

ب- مصلحة التنظيم العام والشؤون الإدارية والقانونية: وتتكون من أربع (04) مكاتب هي مكتب

الانتخابات والخدمة الوطنية، مكتب الشؤون العامة، مكتب المنازعات، مكتب الإحصائيات العامة، ومن

مهامها:

- ✓ إعداد بطاقات الانتخابات وإحصاء الناخبين؛
 - ✓ تسجيل وشطب الناخبين؛
 - ✓ البطاقة الانتخابية وتوزيع بطاقات الانتخاب؛
 - ✓ تحضير العمليات الانتخابية؛
 - ✓ القيام بمتابعة تعداد السكن والسكان وحركة المواطنين؛
 - ✓ القيام بإحصاء شباب الخدمة الوطنية؛
 - ✓ إعداد الوثائق المتعلقة ببطاقة التعريف الوطنية؛
 - ✓ إعداد أصناف التجارة والمؤسسات التجارية والاقتصادية على مستوى البلدية؛
 - ✓ ضبط ومتابعة كل التسجيلات التجارية والحرفية؛
 - ✓ ضبط وإحصاء مختلف الجمعيات؛
 - ✓ إعداد وتسليم بطاقة الإقامة؛
 - ✓ المصادقة على الوثائق الإدارية والتصريحات؛
 - ✓ السهر على فحص ودراسة كل العقود الصادرة من البلدية من حيث الشرعية؛
 - ✓ متابعة النزاعات التي تكون البلدية طرفاً فيها؛
 - ✓ تسجيل القرارات التنظيمية والفردية في سجل خاص؛
 - ✓ إعداد مداولات العقود الإدارية في نهاية كل سنة؛
 - ✓ التحضير لعملية موسم الحج؛
- ج- مصلحة الوثائق البيومترية:** وتشتمل على مكتبين (02) هما مكتب البطاقة الرمادية ورخصة السياقة ومكتب جواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية، ومن مهامها:
- ✓ التأكد من مطابقة المعلومات المدونة في استمارة الطلب مع الوثائق؛
 - ✓ مسح الصورة وشهادة الميلاد الخاصة بمقدم الطلب؛
 - ✓ استقبال الملفات والقيام بعملية حجز المعلومات الأولية؛
 - ✓ أخذ البيانات البيومترية (الصورة، البصمات، الإمضاء)؛
 - ✓ متابعة وإرسال الطلبات للتدقيق؛
 - ✓ إرسال الملفات إلى مديرية السندات والوثائق المؤمنة بالجزائر العاصمة؛

✓ القيام بعملية التسليم الوثائق؛

د- مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية: وتتكون من ثلاث (03) مكاتب هي مكتب ترقية وتشغيل الشباب والتربية، مكتب الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية والمكتب البلدي لحفظ الصحة والبيئة، ومن مهامها:

✓ ضبط قائمة المحتاجين وقائمة أصحاب الدخل الضعيف؛

✓ إحصاء السكنات التي لا تتوفر على شروط صحية للحياة؛

✓ إنشاء ومتابعة التحقيقات الاجتماعية؛

✓ مراقبة الأمراض المتنقلة عن طريق المياه؛

✓ تحقيقات حول النظافة؛

✓ مراقبة المؤسسات ذات الطابع الغذائي؛

✓ القيام بحملات التوعية حول النظافة والوقاية؛

✓ تقديم الدعم المالي للمشاريع الشبابية؛

✓ تنظيم الأنشطة الثقافية والترفيهية؛

✓ تنظيم الفعاليات الرياضية والاجتماعية التي تستهدف فئة الشباب؛

5- مديرية المصالح التقنية للبلدية: وتتكون من أربع (04) مصالح هي كالتالي:

أ- مصلحة العمران وتهيئة المحيط: تتكون من مكتبين (02) هما مكتب الدراسات والعمران ومكتب تهيئة المحيط، ومن مهامها:

✓ إعداد وتنفيذ وسائل التعمير؛

✓ إعداد رخص البناء والهدم...إلخ؛

✓ متابعة تنفيذ المشاريع؛

✓ متابعة البناءات الغير شرعية؛

✓ إعداد البطاقات الفنية للمشاريع وتقسيمها؛

✓ تأشيرة كشوفات الدفع المتعلقة بالصفقات العمومية؛

✓ خلق المساحات الخضراء؛

✓ العناية بالمساحات الخضراء؛

ب- **مصلحة الصيانة:** وتشتمل على مكتب صيانة وتصليح أملاك البلدية، ومن مهامها:

✓ صيانة مختلف الشبكات بالطرق والإنارة العمومية؛

✓ صيانة القطاع المدرسي؛

✓ حماية المحيط؛

✓ صيانة الأماكن والساحات العمومية والاستثمارات والتجهيزات؛

✓ تسيير الورشات والمخازن والمحلات العامة؛

✓ إستغلال حظيرة السيارات والعتاد؛

✓ متابعة وإصلاح قنوات صرف المياه؛

ج- **مصلحة الطرق والشبكات المختلفة:** تشتمل على مكتب الطرق والشبكات المختلفة، ومن مهامها:

✓ تخطيط وتصميم الطرق والشبكات؛

✓ بناء وتوسيع البنية التحتية الطرقية وشبكات الاتصالات؛

✓ صيانة وإصلاح الطرق والشبكات المختلفة؛

✓ تنفيذ إجراءات السلامة والتأمين على الطرق والشبكات؛

✓ تقديم الدعم الفني والاستثمارات في مجال الطرق والشبكات؛

✓ تنظيم حركة المرور وتطبيق القوانين المرورية على الطرق؛

د- **مصلحة التجهيز والاشغال الجديدة:** وتشتمل على مكتب التجهيز والأشغال الجديدة، من مهامها:

✓ تقديم الاستثمارات والدراسات الفنية لتحديد احتياجات المشاريع الجديدة؛

✓ تحليل البيئة والتخطيط الحضري لتحديد المواقع المناسبة للمشاريع الجديدة؛

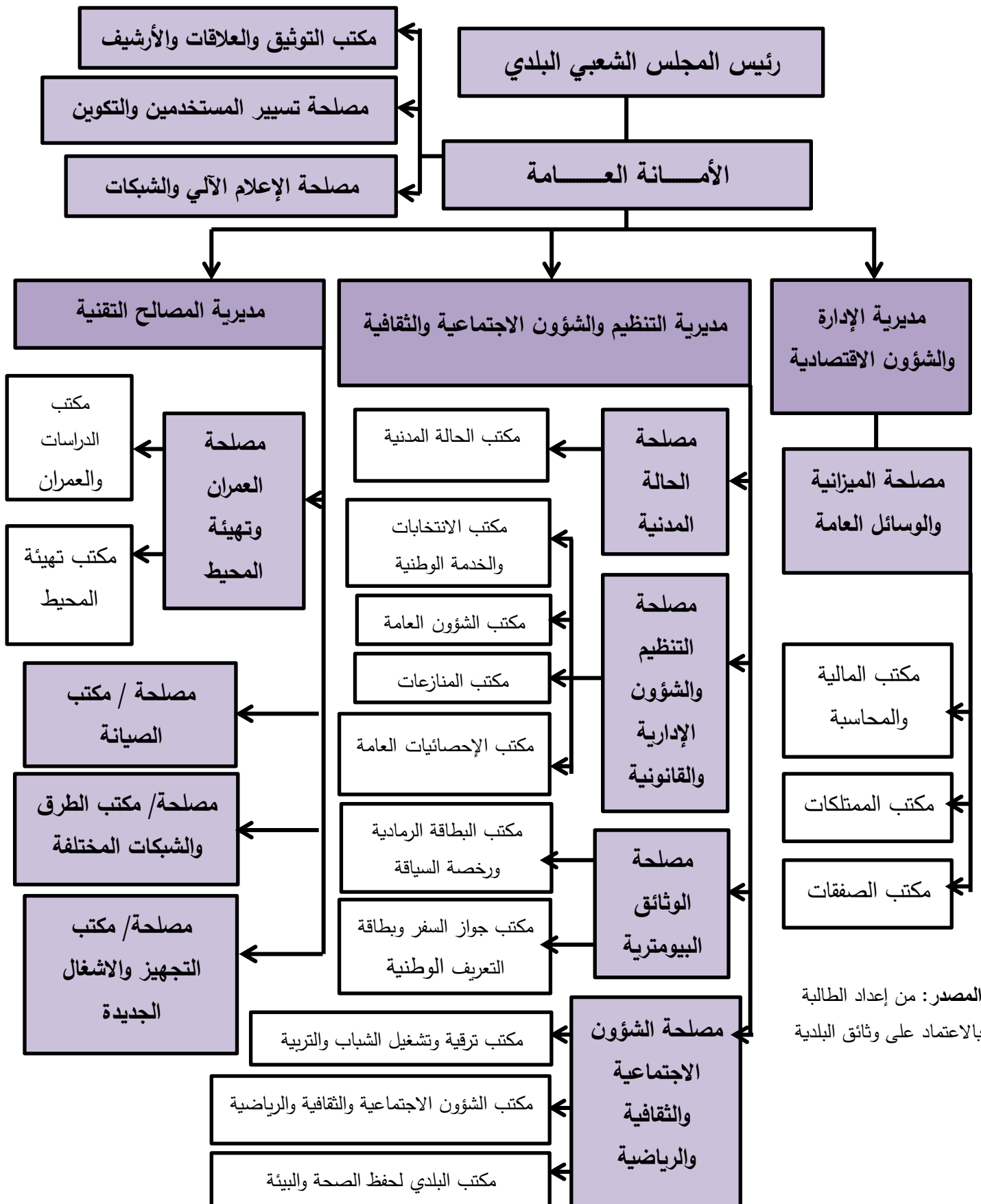
✓ إدارة عمليات المناقصات واختيار المقاولين لتنفيذ المشاريع؛

✓ متابعة وإشراف على عمليات البناء والتجهيز لضمان الجودة والامتثال للمواصفات؛

✓ تنظيم وإدارة الموارد البشرية والمالية المتعلقة بالمشاريع الجديدة؛

✓ التنسيق مع الجهات المعنية مثل الحكومة المحلية والمقاولين والمهندسين المعماريين؛

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لبلدية فرجوة



المصدر: من إعداد الطالبة
بالاعتماد على وثائق البلدية

المطلب الثاني: تقديم عام لبلدية وادي النجاء

سيتم التعرض في هذا المطلب إلى تعريف ونشأة بلدية وادي النجاء وموقعها الجغرافي، وكذا الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

أولاً: تعريف بلدية وادي النجاء وتاريخ نشأتها

وادي النجاء هي بلدية جزائرية تابعة إقليمياً لولاية ميلة ومقر إحدى أقدم دوائرها، مقرها مدينة رجاوص، كانت تسمى سابقاً بلدية رجاوص، ويطلق عليها عادة في المراسلات الرسمية اسم وادي النجاء، وقد سميت بهذا الاسم لتموضعها وسط الوادي على الضفة الجنوبية لواد النجاء الذي يمر شمال البلدية ليُكون مع واد الرمال عند التقائهما واد الكبير أين تم تشييد سد بني هارون أكبر سد في الجزائر، ويعود أصل تسمية وادي النجاء بهذا الاسم إلى اللغة الأمازيغية "الواد الرطب" (Vallée Humide)، فكلمة النجاء أصلها "أنقا" (Enga) والتي تعني "الرطب" (Humide).

كانت أثناء الاستعمار الفرنسي تابعة لبلدية زغاية وكان مقرها بلدية زغاية، وفي سنة 1994 أنشأت بلدية وادي النجاء التي كانت تسمى ببلدية رجاوص وكانت تابعة لدائرة ميلة ولاية قسنطينة، غير أن اسمها تغير بعد التقسيم الإداري لسنة 1974 وبالضبط سنة 1977 أين أصبحت تسمى بلدية وادي النجاء، وفي نفس السنة تم تحويلها من دائرة ميلة إلى دائرة فرجيوة ولاية جيجل، وخلال هذه الفترة ضمت أربع تجمعات ثانوية وهي: أعميرة آراس، زغاية، أحمد راشدي، ترعي باينان، وقدرت كثافة سكانها ب: 44836 نسمة سنة 1977، وسنة 1984 انفصلت عنها التجمعات الأربعة والتي ترقى إلى بلديات وعليه تقلصت مساحة البلدية وأصبحت تقدر ب 5480 هكتار¹.

ثانياً: الموقع الجغرافي للبلدية

تقع بلدية وادي النجاء شمال شرق الجزائر بالجزء الشمالي لولاية ميلة، على الطريق الوطني رقم 79 إلى الغرب من مدينة ميلة والطريق الوطني رقم 105 باتجاه ولاية جيجل، مدينة رجاوص هي مقر البلدية، تحدها شمالاً بلدية أعميرة آراس، وجنوباً بلدية أحمد راشدي وبلدية ميلة، شرقاً بلدية زغاية، وغرباً بلدية الرواشد وبلدية تيرقنت، تبلغ مساحتها الإجمالية 5339 كلم مربع، كما بلغ تعدادها السكاني 41096 نسمة سنة 2019².

¹ أرشيف بلدية وادي النجاء.

² أرشيف بلدية وادي النجاء.

ثالثا: الهيكل التنظيمي للبلدية

تشتمل الإدارة البلدية على أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي، أمانة الامين العام، ستة (06) مصالح، عشرون (20) مكتبا وثلاثة عشر (13) فرعا منهم فرعين إداريين بقرية العرصة وآخر بمشتى بويغد موزعة، ونظرا للمهام الكثيرة الموجودة على مستوى المصالح نذكر أهمها كما يلي¹:

1- مصلحة التنظيم والشؤون العامة: من مهامها:

- ✓ التنظيم العام . - العقود والصفقات العمومية. - الإحصاء العام للسكان؛
- ✓ تنظيم الأسواق وحركة المرور؛
- ✓ تتبع ملف المخطط الرئيسي للتهيئة والتعمير ومخططات شغل الأراضي؛
- ✓ نشر ومتابعة النصوص القانونية والتنظيمية؛
- ✓ تمثيل البلدية أمام القضاء بتفويض من رئيس المجلس الشعبي البلدي؛
- ✓ السهر على اتخاذ الإجراءات الضرورية لتنفيذ الأحكام والقرارات القضائية؛
- ✓ مكتب سجلات الحالة المدنية. - تحرير وتسليم وثائق الحالة المدنية؛
- ✓ التصديق على التوقيعات والوثائق المطابقة للأصل. - مسك البطاقة الانتخابية؛
- ✓ أمانة اللجنة الانتخابية والإدارية ومتابعة العمليات الانتخابية. - إحصاء فئات الخدمة الوطنية... إلخ؛

2- مصلحة الشؤون الاجتماعية: من مهامها:

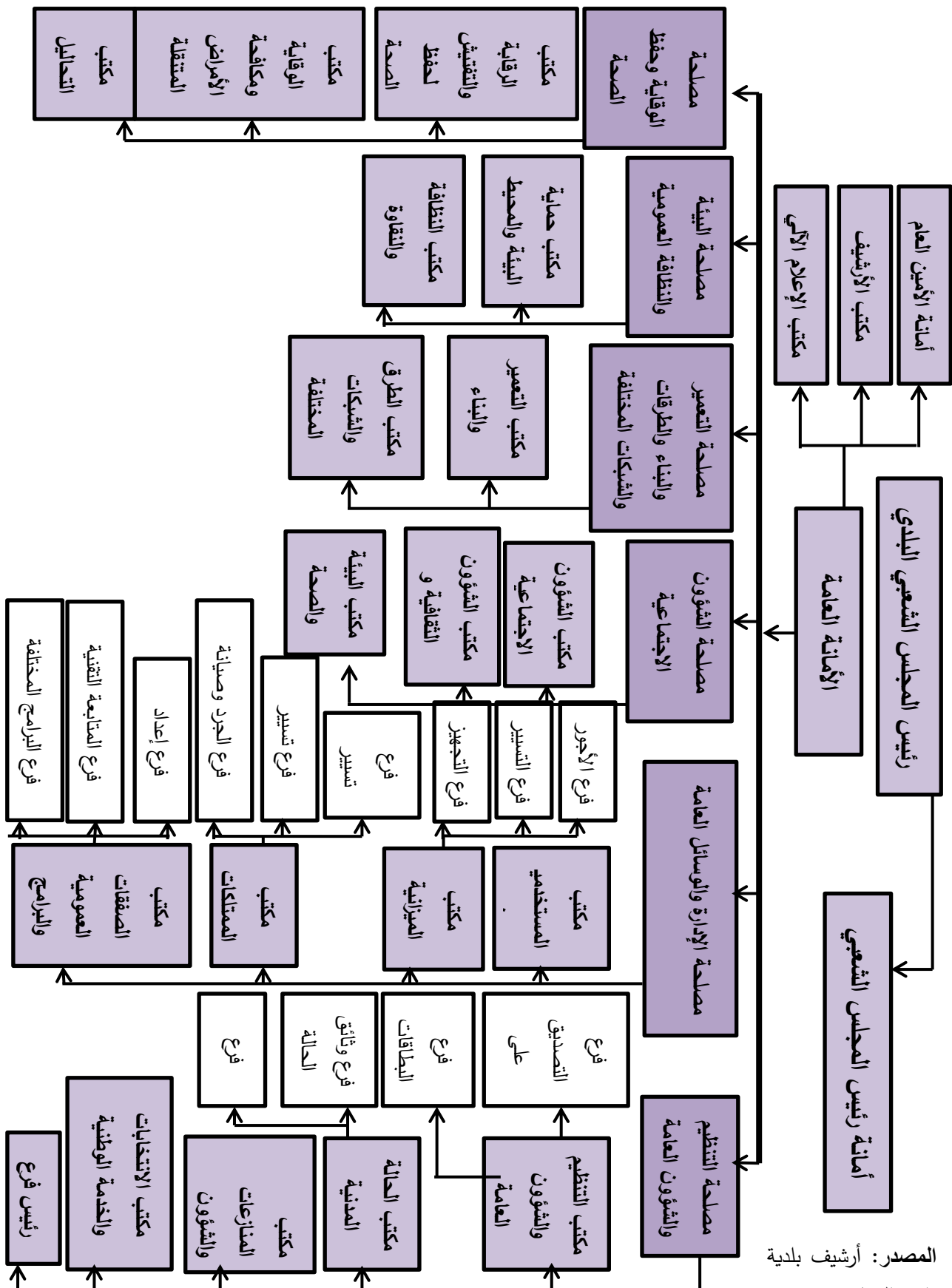
- ✓ المساعدات الاستثنائية للمحتاجين والعائلات المحرومة؛
- ✓ إحصاء العائلات المحرومة بالتنسيق مع لجان أخرى؛
- ✓ التكفل بدار العجزة؛
- ✓ التكفل بالمرضى عقليا واحالتهم على المصحات بالتنسيق مع مصلحة النظافة والصحة العمومية؛
- ✓ التعوينات الشبانية؛
- ✓ متابعة نشاطات الجمعيات ذات الطابع الثقافي؛
- ✓ تدعيم نشاطات محو الأمية؛
- ✓ متابعة نشاط الجمعيات ذات الطابع الرياضي؛
- ✓ أخذ عينات من المواد الموجهة للاستهلاك قصد فحصها في المخبر بالتنسيق مع المصالح المعنية؛

¹المرجع نفسه.

- ✓ معاينة الأطعمة المعروضة للاستهلاك؛
- ✓ فحص المياه لاسيما مياه الآبار؛
- ✓ ممارسة الطب البيطري؛
- ✓ إحداث المساحة الخضراء وصيانتها؛
- ✓ إحداث فضاءات اللعب والتسلية؛
- ✓ تشجيع جمعية حماية البيئة ولجان الأحياء التي تستهدف في نشاطها الحفاظ على المحيط؛
- 3- مصلحة التعمير والبناء والطرق والشبكات: من مهامها:**
 - ✓ منح رخص البناء ورخص الهدم ورخص التجزئة والتهيئة؛
 - ✓ مراقبة بطاقة المشاريع للمخطط الرئيسي للتهيئة والتعمير ومخططات شغل الأراضي؛
 - ✓ القيام بإنجاز جميع الأعمال التقنية؛
 - ✓ مراقبة عمليات إنجاز المشاريع والبرامج؛
 - ✓ متابعة وضعيات المقاولين الحائزين على الصفقات؛
 - ✓ إغذار المقاولين للوفاء بالتزاماتهم؛
 - ✓ حفظ جميع التصاميم والبنائيات المتعلقة بالجانب التقني؛
 - ✓ تسليم شهادات المطابقة وشهادات تقدم نسبة الأشغال؛
- 4- مصلحة الإدارة والوسائل العامة: من مهامها:**
 - ✓ تنظيم دورات في الإعلام الآلي لتحسين الأداء الخدماتي لأعوان الإدارة؛
 - ✓ تسيير الحياة المهنية للمستخدمين بداية من العيين إلى انتهاء علاقة العمل؛
 - ✓ مسك جدول التعداد؛
 - ✓ تحضير جداول الترقية في الدرجات وتنفيذه؛
 - ✓ تحضير المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وتنفيذه؛
 - ✓ السهر على تنظيم المسابقات على أساس الشهادات والاختبارات والفحص المهني والامتحان المهني وعلى أساس الاختيار والتأهيل والالتزام بتطبيق جميع المراحل؛
 - ✓ إعداد الميزانية والحسابات وتنفيذها؛
 - ✓ المتابعة المالية لبرامج التنمية؛

- ✓ حساب أجور ومرتبات المستخدمين؛
- ✓ مسك دفاتر الالتزامات والنفقات والمداخيل؛
- ✓ متابعة تنفيذ الميزانيات فيما يخص قسم التسيير؛
- ✓ حساب أجور ومرتبات المستخدمين؛
- ✓ متابعة تنفيذ الميزانيات فيما يخص قسم التجهيز؛
- ✓ مسك سجل أملاك البلدية؛
- ✓ الجرد العام لأموال البلدية والجرد الدوري؛
- ✓ متابعة حالة أملاك البلدية والسهر على المحافظة عليها وتطويرها؛
- ✓ إعداد الصفقات العمومية بالتنسيق والتعاون مع المديريات التقنية ومديرية التنظيم والشؤون العامة؛
- ✓ متابعة تنفيذ عقود الصفقات العمومية؛
- 5- مصلحة البيئة والنظافة العمومية: من مهامها:
 - ✓ إقامة مختلف المعايير الميدانية المتعلقة بالبيئة؛
 - ✓ متابعة عمليات تنظيف المحيط؛
 - ✓ إعداد مخطط حرائق الغابات وكذا مخطط الإسعافات؛
 - ✓ تسيير ورشات الجزائر البيضاء؛
- 6- مصلحة الوقاية وحفظ الصحة العمومية: من مهامها:
 - ✓ إقامة خرجات ميدانية لمراقبة السوق الأسبوعي ومختلف المحلات التجارية؛
 - ✓ تحاليل دورية لمياه الآبار والينابيع ومعالجتها؛
 - ✓ إجراء معالجات للمياه الصالحة للشرب؛
 - ✓ محاربة الأمراض المتنقلة عبر المياه والحيوان؛
 - ✓ محاربة والقضاء على الحيوان الضالة والمتشردة؛
 - ✓ تسيير المحلات المهنية والتجارية (محلات الرئيس)؛

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لبلدية وادي النجاء



المصدر: أرشيف بلدية

وادي النجاء

المطلب الثالث: تقديم عام لبلدية الرواشد

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى بلدية الرواشد من حيث تعريفها ونشأتها، وموقعها الجغرافي بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي للبلدية.

أولاً: تعريف بلدية الرواشد وتاريخ نشأتها

بلدية الرواشد هي مركز دائرة الرواشد التابعة لولاية ميلة الجزائرية، ارتبطت نشأة بلدية الرواشد بالتقسيم الإداري الفرنسي القديم 1881، وقد سميت بهذا الاسم نسبة إلى أحد أبنائها العلماء وهو عبد القادر بن مبارك الراشدي، وقد كان كبير قضاة قسنطينة وأحد علمائها وقد درس بجامع الكتاني.

تعتبر الرواشد أقدم بلديات الجزائر، كانت تابعة إقليميا لولاية قسنطينة في أول تقسيم إداري لها بعد الاستقلال، ثم حولت وضمت لولاية جيجل سنة 1975 ثم ضمت مرة أخرى لولاية ميلة خلال التقسيم الإداري لسنة 1984.

ثانياً: الموقع الجغرافي للبلدية

تقع بلدية الرواشد غرب ولاية ميلة وتبعد عن مقرها بحوالي 30 كلم، يحدها من الشرق بلدية وادي النجاء ومن الغرب بلدية تسدان حدادة ومن الجنوب كل من بلديات تييرقنت وبني قشة وفرجوية، من الشمال تسالة المطاعي واعميرة أراس، وتشمل على تجمعات سكانية ثانوية هي لوناكل، سيدي زروق عيون الطفالات، القزوة والزنقة، تتربع بلدية الرواشد على مساحة قدرها 97.7 كلم مربع ويقدر تعداد سكانها ب 28376 نسمة. وذلك حسب إحصائيات سنة 2008.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي للبلدية

يتكون الهيكل التنظيمي لبلدية الرواشد من الأمانة العامة، سبعة (07) مصالح، أربعة وعشرون (24) مكتب و ثمانية عشر (18) فرع. وفيما يلي شرح للهيكل التنظيمي¹:

1- الأمانة العامة: تتكون من:

- ✓ أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي؛
- ✓ أمانة الأمين العام؛
- ✓ مكتب الإعلام الآلي والإحصاء؛

¹قرار رقم 155 المؤرخ في 26 جوان 2013 يتضمن تحديد المناصب العليا للإدارة البلدية.

✓ مكتب الأرشفة والتوثيق؛

- فرع الإعلام الآلي؛

- فرع الإحصاء؛

2- مصلحة التنظيم والشؤون العامة: تتكون من:

✓ مكتب الانتخابات والخدمة الوطنية؛

- فرع الانتخابات؛

- فرع الخدمة الوطنية؛

✓ مكتب التنظيم والشؤون العامة؛

- فرع التصديق على مختلف الوثائق؛

- فرع البطاقات الرمادية؛

✓ مكتب المنازعات والشؤون القانونية؛

3- مصلحة الحالة المدنية: تتكون من:

✓ مكتب تسجيل العقود؛

- فرع المواليد؛

- فرع الوفيات؛

- فرع تسجيل البيانات الهامشية والاحكام القضائية؛

- فرع عقود الزواج؛

✓ مكتب وثائق الحالة المدنية؛

- فرع استخراج الوثائق وتسليمها؛

- فرع إحصائيات الحالة المدنية؛

- فرع مسك وحفظ سجلات الحالة المدنية؛

4- مصلحة الإدارة والوسائل العامة:

✓ مكتب تسيير وتكوين المستخدمين؛

✓ مكتب الميزانية والمحاسبة؛

- فرع التجهيز؛

- فرع التسيير؛

✓ مكتب الأجور؛

✓ مكتب الممتلكات؛

- فرع الجرد؛

5- مصلحة الصفقات والبرامج: وتتكون من:

✓ مكتب إعداد الصفقات؛

✓ مكتب المتابعة التقنية؛

✓ مكتب البرامج المختلفة والتنمية؛

6- مصلحة الشؤون الثقافية والاجتماعية والصحة: تتكون من:

✓ مكتب الشؤون الثقافية والرياضية؛

✓ مكتب الشؤون الاجتماعية؛

✓ مكتب حفظ الصحة العمومية والوقاية؛

✓ مكتب البيئة؛

7- مصلحة التعمير والبناء والشبكات المختلفة: تتكون من:

✓ مكتب التعمير والبناء؛

✓ مكتب الطرق؛

✓ مكتب الشبكات المختلفة؛

8- مصلحة الحظيرة والمخازن: وتتكون من:

✓ مكتب تسيير الحظيرة؛

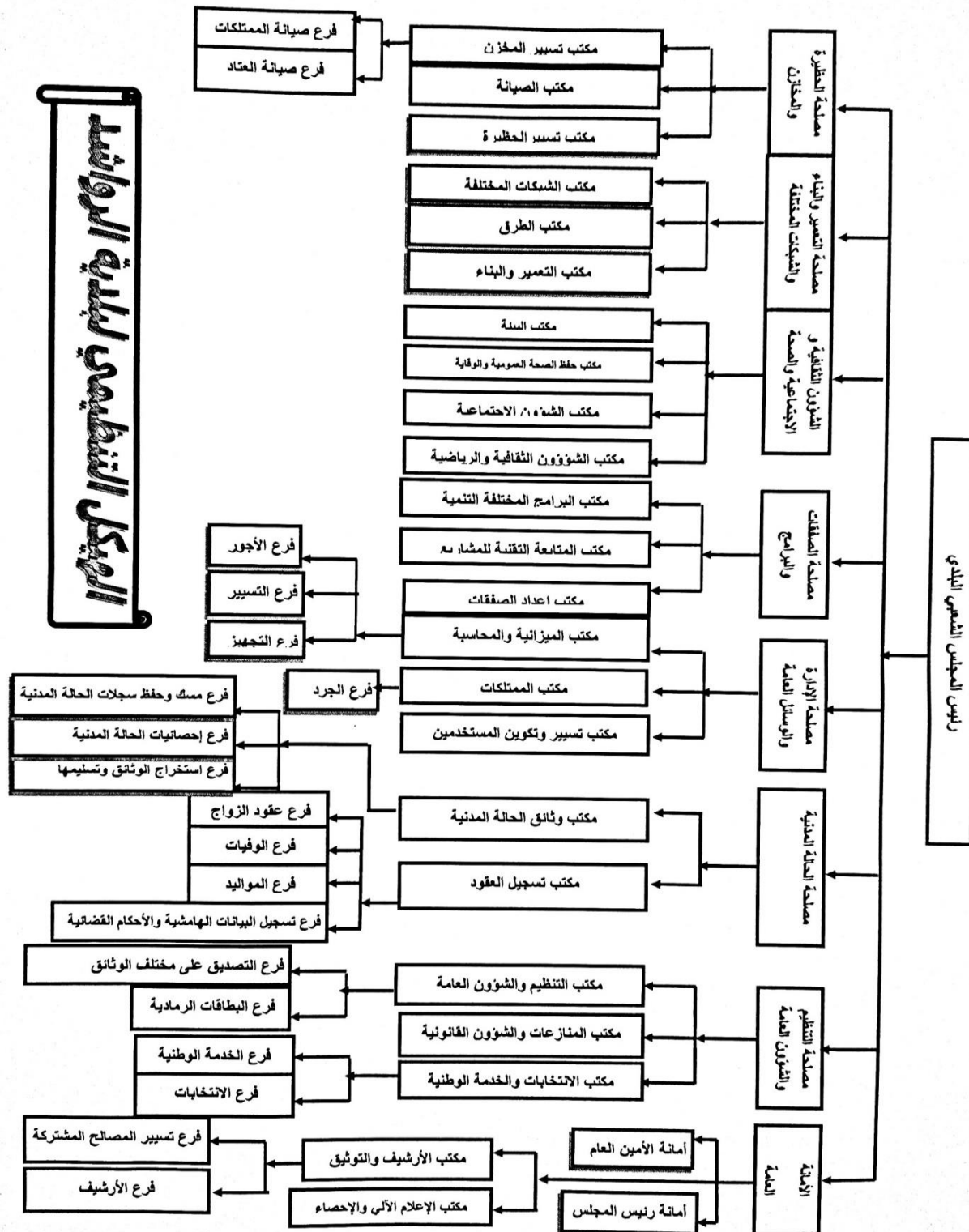
✓ مكتب تسيير المخزن؛

✓ مكتب الصيانة؛

- فرع صيانة العتاد؛

- فرع صيانة الممتلكات.

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لبلدية الرواشد



المصدر: أرشيف بلدية الرواشد

المبحث الثاني: واقع الإدارة الإلكترونية والخدمات العمومية في المؤسسات محل الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى البنية التحتية للإدارة الإلكترونية ومراحل تطبيقها في البلديات محل الدراسة، وكذا الخدمات العمومية المقدمة من طرفها.

المطلب الأول: الخدمات العمومية المقدمة من طرف المؤسسات محل الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أهم الخدمات العمومية التي تقدمها المؤسسات محل الدراسة.

تتشترك البلديات الثلاث في تقديم نفس الخدمات العمومية والمتمثلة في التالي:

أولاً: الخدمات العمومية التقليدية

1- في المجال الاجتماعي: وتتمثل في¹:

- مساعدة المحتاجين، التكفل بالفئات الاجتماعية المحرومة، إعانة العاطلين عن العمل والمساعدة على التشغيل.
- مسائل السكن، حيث تحدد البلدية حاجات المواطنين والاختيارات في إطار التخطيط وتنفيذ البرامج التي يتم تنسيقها بمساعدة المصالح المختصة بالسكن، كما تقوم البلدية بتشجيع كل مبادرة تستهدف الترقية العقارية على مستوى البلدية.
- تكوين الأفراد ونشر الثقافة والتعليم ومحو الأمية وتشجيع إنجاز المراكز والهيكل الثقافية، وصيانة المساجد والمدارس القرآنية، وإنشاء المكتبات وقاعات المطالعة.

2- في الميدان الثقافي والتعليمي والفني: وتتمثل في²:

- إنجاز مؤسسات التعليم وصيانتها، وتشجيع كل إجراء من شأنه ترقية النقل المدرسي والتعليم ما قبل المدرسي (دور الحضانة)؛
- حماية التراث العمراني والمواقع الأثرية والطبيعية والمتاحف، وكل شيء له قيمة تراثية وثقافية وجمالية؛

¹ المادة 122 من قانون البلدية 11/10 المؤرخ في 22 جوان 2011، الجريدة الرسمية العدد 37.

¹ المادة 122 من قانون البلدية 11/10 المؤرخ في 22 جوان 2011، الجريدة الرسمية العدد 37.

- القيام بالمهام الثقافية العمومية تسيير وإدارة بعض المرافق الخاصة.
- 3- في مجال الرعاية الصحية: تتكفل البلدية بحفظ الصحة والمحافظة على النظافة العمومية في المجالات التالية¹:
 - مكافحة الأمراض المعدية؛
 - توزيع المياه الصالحة للشرب؛
 - صرف المياه القذرة والنفايات؛
 - جمع النفايات ونقلها ومعالجتها؛
 - نظافة الأغذية والأماكن والمؤسسات التي تستقبل الجمهور، وهذا ما أدى إلى تأسيس مكاتب لحفظ الصحة ونظافة البلدية؛
 - السهر على نظافة المواد الاستهلاكية المعروضة للبيع؛
- 4- في المجال الاقتصادي: تتمثل في الخدمات التالية²:
 - إنشاء مشروعات والبحث عن النشاط الاقتصادي في الأرياف، مع التقيد بأهداف السلطة في المخطط الوطني؛
 - تسيير المرافق العامة على مستوى البلدية (الأسواق، قاعات الحفلات... إلخ)؛
 - تطوير السياحة والمرافق السياحية؛
 - تشجيع المتعاملين الاقتصاديين.
- 5- في مجال حماية البيئة ومجال الأمن والخدمات الطارئة: تعتبر البلدية المؤسسة المحلية الرئيسية لتطبيق تدابير حماية البيئة، فقد نصت قوانين البلدية والأوامر التابعة لها صراحة على مفهوم حماية البيئة ومكافحة التلوث وهي³:
 - السهر على حماية الوسط الطبيعي وخاصة الإحتياط المائي من أي صرف أو روافد صناعية؛
 - البلدية لها حق رفض أي مشروع يؤثر على البيئة؛
 - محاربة البناء الفوضوي وحماية المناطق الزراعية في مخطط التهيئة العمرانية؛
 - تشجيع تأسيس جمعيات حماية البيئة؛

¹ المادة 123 من قانون البلدية 11/10 المؤرخ في 22 جوان 2011، الجريدة الرسمية العدد 37.

² المادة 123 من قانون البلدية 11/10 المؤرخ في 22 جوان 2011، الجريدة الرسمية العدد 37.

³ المادة 124 من قانون البلدية 11/10 المؤرخ في 22 جوان 2011، الجريدة الرسمية العدد 17، ل3 جويلية 2011.

- مكافحة كل أشكال التلوث في إطار صلاحياتها؛
- إنشاء وتوسيع وصيانة المساحات الخضراء والسهر على حماية التربة والموارد المائية والمساهمة في استعمالها الأمثل؛
- إنشاء الحدائق والمتنزهات وصيانة الطرق.

ثانيا: الخدمات الإلكترونية التي تقدمها البلدية

تتمثل في:

1- على مستوى مصلحة الحالة المدنية: تعتبر هذه المصلحة من أهم المصالح بالإدارة البلدية نظرا لمهامها المتعددة التي تتعلق بصفة رئيسية بالحياة اليومية للمواطن، إذ يتم على مستوى هذه المصلحة تسجيل الولادات والوفيات، وكذا استخراج مختلف الوثائق لتشكيل الملفات الإدارية التي تهم شؤونه اليومية، وتعتبر مصلحة الحالة المدنية هي واجهة البلدية ومصدر حكم المواطن على جودة الخدمات التي تقدمها¹.

لذلك قامت الجزائر بإطلاق مشروع الجزائر إلكترونية ورقمنة الحالة المدنية من خلال إنشاء تطبيق على الواب يسمح بإدخال البيانات الخاصة بالمواطن الجزائري من عقود ووثائق للحالة المدنية على قاعدة بيانات متطورة جدا على الأجهزة الرئيسية وحفظها ليتم استرجاعها لاحقا، سواء بهدف الحصول على معلومات دقيقة، من أجل تمكين ضابط الحالة المدنية من عرض نسخ إلكترونية على شبكة الأنترنت لهذه الوثائق ليتمكن من حفظها وطباعتها. ومن أهم الآثار الإيجابية لرقمنة الحالة المدنية ما يلي²:

- تخفيف عبء التنقل على المواطن حيث يمكنه الحصول على الوثائق لدى أي بلدية؛
 - إعفاء المواطن من تقديم الوثائق المسجلة ضمن السجل الآلي للحالة المدنية.
- 2- على مستوى مصلحة الوثائق البيومترية:** وتتمثل خدماتها في عصنة وثائق الهوية والسفر، حيث تحول بطاقة التعريف الوطنية إلى بطاقة تعريف وطنية بيومترية وإلكترونية (CNIBE) ومؤمنة، وذات شكل أكثر مرونة تضمن للمواطن القيام بمختلف الإجراءات اليومية، وجواز السفر البيومتري وهو وثيقة مؤمنة قابلة للقراءة آليا ويكون مطابقا للمعايير المملاة من طرف المنظمة الدولية للطيران المدني (OACI)، إضافة إلى رخصة السياقة البيومترية والبطاقة الرمادية، وقد كان استخراج جواز السفر وبطاقة التعريف

¹ مصلحة الحالة المدنية لبلدية فرجيرة.

² مصلحة الحالة المدنية لبلدية فرجيرة.

اليومترين تابعا لمصالح الدائرة إلا أنه تم نقل هذه الصلاحية إلى البلدية، من أجل تخفيف الضغط على الدوائر وتسهيل الإجراءات على المواطن¹.

المطلب الثاني: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمؤسسات محل الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى واقع البنية التحتية التكنولوجية لكل من بلدية فرجيوة، وادي النجاء والرواشد.

أولاً: البنية التحتية التكنولوجية لبلدية فرجيوة – ولاية ميله –

تتوفر بلدية فرجيوة على الإمكانيات التكنولوجية التالية²:

- 90 جهاز كمبيوتر كل جهاز مربوط بطابعة موزع على مختلف مصالح البلدية؛
- 12 ماسح ضوئي Scanner؛
- لوحة الإعلانات يوجد اثنان واحدة بالبهو الرئيسي وواحدة عند المدخل؛
- أجهزة المعلومات اليومترية: هناك آلة تصوير، 2 جهاز آخذ للبصمات، آلة تسجيل الوثائق اليومترية وآلة تسليم الوثائق اليومترية؛
- كما تتوفر الهواتف على مستوى كل المكاتب حيث لكل مكتب جهاز هاتف وخط خاص به؛
- تتوفر أجهزة الفاكس؛
- تتوفر البلدية على شبكة الأنترنت وشبكة داخلية تربط الحواسيب ببعضها البعض؛
- تمتلك البلدية بريد إلكتروني قيد الخدمة مربوط بالشبكة الوطنية وهو: commune.ferdjioua@gmail.com؛
- تمتلك البلدية صفحة رسمية على موقع فيسبوك وهي باسم: الصفحة الرسمية لبلدية فرجيوة، تقوم بنشر النشاطات والإعلانات ومختلف الخرجات إضافة إلى الإشعارات...إلخ.

ثانياً: البنية التحتية التكنولوجية لبلدية وادي النجاء – ولاية ميله –

تتوفر بلدية وادي النجاء على الإمكانيات التكنولوجية التالية³:

¹مصلحة الوثائق اليومترية لبلدية فرجيوة.

²مقابلة مع السيد كمال سنون، مهندس دولة في الإعلام الآلي ببلدية فرجيوة، يوم: 05 ماي 2024، على الساعة 10 صباحاً.

³مقابلة مع السيدة بوسعيد إكرام، متصرفة إدارية، قسم الممتلكات، يوم 09 ماي 2024، على الساعة 11 صباحاً.

- 60 جهاز كمبيوتر كل جهاز مربوط بطابعة خاصة به موزعة على كل مكاتب ومصالح البلدية؛
 - 10 خطوط هاتف، و 03 أجهزة فاكس؛
 - أجهزة المعلومات البيومترية: هناك آلة تصوير، 2 جهاز آخذ للبصمات، آلة تسجيل الوثائق البيومترية وآلة تسليم الوثائق البيومترية؛
 - لوحة إعلانات واحدة معلقة بالبهو الرئيسي؛
 - تتوفر البلدية على شبكة الأنترنت وشبكة داخلية تربط الحواسيب ببعضها البعض؛
 - البريد الإلكتروني للبلدية قيد الخدمة: apcouedendja4310@gmail.com ؛
 - الصفحة الرسمية للبلدية على موقع فيسبوك: الصفحة الرسمية لبلدية وادي النجاء؛
- ثالثا: البنية التحتية التكنولوجية لبلدية الرواشد -ولاية ميلة -**

تتوفر بلدية الرواشد على الإمكانيات التكنولوجية التالية¹:

- 58 جهاز كمبيوتر قيد الخدمة كل جهاز مربوط بطابعة خاصة به موزعة على كل مكاتب ومصالح البلدية؛
- 8 خطوط هاتف، و 03 أجهزة فاكس؛
- 04 ماسحات ضوئية؛
- أجهزة المعلومات البيومترية:
- آلة تصوير، 2 جهاز آخذ للبصمات، آلة تسجيل الوثائق البيومترية وآلة تسليم الوثائق البيومترية؛
- لوحة إعلانات واحدة بالبهو الرئيسي للبلدية؛
- تتوفر البلدية على شبكة الأنترنت وشبكة داخلية تربط الحواسيب ببعضها البعض؛
- البريد الإلكتروني للبلدية: rouached4315@yahoo.fr ؛
- الصفحة الرسمية للبلدية على موقع فيسبوك: الصفحة الرسمية لبلدية الرواشد؛

أما فيما يخص البرامج الإلكترونية فوفقا للمقابلات الميدانية فإنه يتم استخدام البرامج التالية على مستوى البلديات الثلاثة²:

¹مقابلة مع السيد بوالشنين صلاح الدين، متصرف إداري، قسم الممتلكات، يوم: 14 ماي 2024، على الساعة 11:20 صباحا.

²مقابلة مع السيد كمال سنون، مهندس دولة في الإعلام الآلي ببلدية فرجوة، يوم: 05 ماي 2024، على الساعة 10 صباحا.

- برامج الحجز (مواليد، عقود الزواج، الوفيات)؛
- برنامج إعداد الجداول La Table وهو يتمثل في فهرس لقوائم المواليد والوفيات وعقود الزواج... إلخ؛
- برامج الطباعة والتحرير بنوعيتها المحلية والمحلية (الشباك الموحد للحالة المدنية)؛
- برامج خاصة لاستخراج كل من: بطاقة التعريف الوطنية، رخصة السياقة، جواز السفر؛
- برنامج إعداد الأجور؛
- برنامج تسيير المستخدمين (الإجازات، العطلات، العقوبات، شهادات العمل... إلخ)؛
- برنامج الإقامة؛
- تطبيقات وطنية:
- الحج؛
- تسيير الجمعيات؛
- منحة التضامن (إعانة رمضان)؛
- المنحة المدرسية؛
- متابعة وتسيير إعانات التجهيز والاستثمار؛
- تسيير ومتابعة رخص نشاط لوحات ترقيم السيارات؛
- متابعة وضعية النفائات؛
- برامج خاصة بمتابعة مشاريع مناطق الظل؛
- برامج خاصة بتسيير الإنارة العمومية؛
- برامج خاصة بمتابعة البناء الريفي؛
- برنامج تسيير الخدمة الوطنية؛
- برنامج خاص بالتقاعد؛

كل برنامج يوجد له مكتب ومسирون مسؤولون عليه، ويتم تنصيب البرامج بطريقة ال FTP من خلال الشبكة الوطنية لوزارة الداخلية Intranet ويكون إما تنصيب محلي أو برامج ويب؛

تتوفر كل بلدية على مهندس إعلام آلي وتقني سامي مع أعوانه، كما لا يتوفر بالبلدية مهندسون أو أعوان صيانة للأجهزة والمعدات بل يتولى الموظفون صيانتها شخصيا أو يتم إحالتها لمختصين خارج البلدية.

المطلب الثالث: مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات محل الدراسة

من أجل تسهيل مساعي المواطن اليومية وتحسين جودة الخدمات العمومية، وفي إطار عصرنة القطاع العام، شهدت بلديات ولاية ميلة عدة تطورات من بينها استخدام التكنولوجيا في إنجاز الوظائف والمهام على مستوى مختلف المصالح البلدية.

أولاً: البريد الإلكتروني

بداية استخدام البريد الإلكتروني على مستوى البلديات كان سنة 2014، وهو مربوط بالشبكة الوطنية حيث يتم من خلاله إرسال مختلف الملفات والمراسلات الرسمية إلكترونياً باستعمال شبكة التدفق العالي.

ثانياً: الصفحات الرسمية للبلديات

الصفحة الرسمية لبلدية فرجيوة تم إنشاؤها في 05 أكتوبر 2013¹، الصفحة الرسمية الحالية لبلدية وادي النجاء تم إنشاؤها مؤخراً 13 ديسمبر 2023²، أما الصفحة الرسمية لبلدية الرواشد فتم إنشاؤها في 03 جويلية 2019³، حيث تقوم الصفحات وبشكل يومي بنشر الإعلانات وإطلاع المواطنين على مختلف المستجدات المهمة الحاصلة على مستوى البلدية.

ثالثاً: رقمنة الحالة المدنية

إنطلقت عملية المسح الضوئي للسجلات سنة 2012 على مستوى البلديات عينة الدراسة، بعدها تم إدخال المعلومات الخاصة بشهادة الميلاد، عقود الزواج والوفيات، والبيانات الهامشية، بالإضافة إلى إنشاء السجل الوطني للحالة المدنية، وإمكانية إجراء التعديلات على مختلف العقود والشهادات، حيث أصبحت عملية البحث عن أي شهادة أو عقد من أجل التعديل أو الطباعة أو المعاينة تتم بسهولة، وأصبح تخزين المعلومات يتم بطريقة آلية منظمة ولا يحتل مساحة تخزين كبيرة، إضافة إلى تسريع عملية استخراج الوثائق⁴.

لقد كانت المبادرة الأولى لإنشاء السجل الوطني الآلي للحالة المدنية قبل صدور قانون تعديل الحالة المدنية، وذلك بإصدار وزير الداخلية والجماعات المحلية التعلية رقم 2014/1435 للشروع في العمل بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية. وحدد تاريخ 2014/12/15 للشروع في تسليم شهادات الميلاد

¹مقابلة مع السيد كمال سنون، مهندس دولة في الإعلام الآلي لبلدية فرجيوة، يوم: 05 ماي 2024، على الساعة 10 صباحاً.

²مقابلة مع السيدة بوسعيد إكرام، متصرفة إدارية، قسم الممتلكات، يوم 09 ماي 2024، على الساعة 11 صباحاً.

³مقابلة مع السيد بوالشنين صلاح الدين، متصرف إداري، قسم الممتلكات، يوم: 14 ماي 2024، على الساعة 11:20 صباحاً.

⁴مقابلة مع السيد رئيس مصلحة الحالة المدنية لبلدية فرجيوة، يوم 11 ماي 2024، على الساعة 11 صباحاً.

بالاعتماد على هذا السجل، ليأتي بعد ذلك تعديل قانون الحالة المدنية رقم: 08/14 المؤرخ في 13/08/2014 المعدل والمتمم للأمر 20/70 المتعلق بالحالة المدنية، حيث إستحدث إسمًا خاصًا ينص على السجل الوطني الآلي للحالة المدنية الذي يحدث لدى وزارة الداخلية ويرتبط بالبلديات وملحقاتها الإدارية. كما تم 27/07/2015 إستحداث السجل الوطني الآلي للحالة المدنية المتضمن إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة في هذا السجل، وهذا بهدف تقريب الإدارة من المواطن عن طريق فتح ملحقات إدارية جديدة للحالة المدنية بالبلديات وربطها بواسطة الألياف البصرية مع مقر البلدية، وأخيرًا زيادة جودة الخدمات العمومية عن طريق المعالجة النهائية لمعاونة المواطن مع مشكل التنقل إلى مكان ميلاده لاستخراج شهادة الميلاد¹.

رابعاً: مكتب الانتخابات

في أواخر سنة 2015 تم إرسال التطبيق (fiel) الخاص بالقوائم الانتخابية، حيث تم ربط مكتب الانتخابات بالشبكة الوطنية، مع إدخال المعلومات الخاصة بالمواطنين، كما أصبحت عملية استخراج شهادة الإقامة وبطاقة الإقامة رقمية سنة 2016.²

خامساً: مكتب الشؤون الاجتماعية

سنة 2015 أرسلت وزارة الداخلية تطبيق خاص بالحج مربوط بالشبكة الوطنية، يسمح للمواطن بالتسجيل في الحج عن بعد بطريقة إلكترونية. تطبيق خاص بتضامن شهر رمضان (قفة رمضان) وتطبيقات المنح بدأ استعمالها سنة 2019.³

سادساً: المصلحة البيومترية

تم تحويل الوثائق الورقية إلى وثائق بيومترية وزيادة مدة صلاحيتها، كما أن عملية تجديدها تكون آلياً، وهذا بغرض تخفيف الإجراءات الإدارية. والوثائق البيومترية هي وثائق مؤمنة وقابلة للقراءة آلياً تحتوي على صورة رقمية وشريحة إلكترونية وهذه الوثائق هي⁴:

1- جواز السفر البيومتري: من أجل تسهيل الإجراءات وتحسين جودة الخدمات، تم إصدار أول جواز

سفر بيومتري سنة 2016، وسنة 2017 تم إصدار جواز السفر ذو الخدمة المتميزة Premium

¹مقابلة مع السيد رئيس مصلحة الحالة المدنية لبلدية فرجيوة، يوم 11 ماي 2024، على الساعة 11 صباحاً.

²مقابلة مع السيد رئيس مصلحة الحالة المدنية لبلدية فرجيوة، يوم 11 ماي 2024، على الساعة 11 صباحاً.

³مقابلة مع السيد رئيس مصلحة الحالة المدنية لبلدية فرجيوة، يوم 11 ماي 2024، على الساعة 11 صباحاً.

⁴مقابلة مع السيد كمال سنون، مهندس دولة في الإعلام الآلي ببلدية فرجيوة، يوم: 05 ماي 2024، على الساعة 10 صباحاً.

للحصول على جواز السفر بسرعة في مدة قصيرة بحدود الأسبوع مقابل تسديد طابع جبائي خاص بهذه الخدمة.

2- بطاقة التعريف الوطنية البيومترية: هي وثيقة تثبت الهوية تسلم لكل مواطن دون شرط السن حيث تم إصدار أول بطاقة تعريف وطنية بيومترية على مستوى البلديات سنة 2016.

3- رخصة السياقة البيومترية: وهي تتضمن معلومات هوية السائق البيومترية المرقمنة ومعلومات أخرى مثل رصيد النقاط الوضعية والقانونية للرخصة... إلخ تم إصدار أول رخصة سياقة بيومترية على مستوى كل البلديات محل الدراسة سنة 2018.

المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم التعرف على المنهجية المتبعة في الدراسة، وكذا عينتها مع توضيح أسلوب جمع البيانات بالإضافة إلى أساليب التحليل الإحصائية التي سيتم إتباعها ضمن الدراسة، كما سيتم التطرق إلى عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية للعينة، وكذا تحليل محاور الاستبيان وأخيرا التأكد من صحة الفرضيات.

المطلب الأول: تصميم الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى جوانب مهمة في تحديد إطار الدراسة الميدانية، حيث يتم وصف المنهج المستخدم في الدراسة، وأدوات جمع البيانات المستخدمة وكيفية تصميمها. كما يتم وصف مجتمع والعينة الدراسة. وتوضيح الخطوات الأساسية في جمع البيانات التي تعتبر جوانب منهجية وعملية هامة لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة:

إشتمل مجتمع الدراسة على جميع الموظفين في مستوى الإدارة العليا والوسطى ببعض بلديات ولاية ميلة وقد تم اختيار ثلاث بلديات هي بلدية فرجيوة، بلدية وادي النجاء، وبلدية الرواشد.

2- عينة الدراسة:

نظرا لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد مجتمع الدراسة أثناء توزيع الاستمارات، فقد قامت الطالبة باختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 60 استمارة على موظفي الإدارة في كل من بلدية فرجيوة، وادي النجاء والرواشد.

المجال الزمني للدراسة:

لقد تم تحديد المجال الزمني للدراسة خلال السداسي الثاني من العام الدراسي 2024/2023.

ثانياً: أساليب جمع البيانات

بحكم طبيعة وخصوصية موضوع الدراسة، المتعلق بالإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين جودة الخدمات العمومية، استوجب علينا استخدام المنهج الوصفي التحليلي للقيام بتحليل البيانات والمعطيات بعد اللجوء إلى أدوات وتقنيات جمع المعلومات التي يمكن توضيحها كما يلي:

1- **المقابلة الشخصية:** تعد المقابلة من الوسائل الهامة لجمع البيانات والمعلومات وتعرف بأنها حوار أو محادثة أو مناقشة تكون عادة بين الباحث وبين جهة أخرى تمثل شخص أو مجموعة أشخاص، وذلك بغرض الوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج الباحث للتوصل إليها في ضوء أهداف معينة.

2- **الوثائق الخاصة بالمؤسسة:** الوثائق التي تم الحصول عليها من أرشيف المؤسسات ساعدت في تقديم المعلومات للبحث.

3- الاستبيان:

أ/ **تعريف الاستبيان:** يعتبر الاستبيان من أكثر وسائل جمع البيانات فعالية وشيوعاً، وهو عبارة عن استمارة تحتوي على مجموعة من الفقرات المصاغة صياغة استقصائية، يجيب كل مشارك في العينة عنها بنفسه¹.

ب/ **تصميم الاستبيان:** تضمنت استمارة الاستبيان عدد من الأسئلة الموجهة إلى موظفي البلديات محل الدراسة، وقد اشتمل الاستبيان على ما يلي:

➤ **الجزء الخاص بالبيانات الشخصية:** يشمل البيانات العامة عن أفراد العينة محل الدراسة وهي: السن، الجنس، الأقدمية، المستوى التعليمي وطبيعة العمل.

➤ **المحور الأول:** ويتعلق بمتغير الإدارة الإلكترونية، وشمل 25 عبارة، تم تقسيمها إلى أربعة أبعاد هي:

(1) الأجهزة والمعدات.

(2) البرمجيات.

(3) شبكة الاتصالات.

(4) العنصر البشري.

➤ **المحور الثاني:** ويتعلق بمتغير جودة الخدمات العمومية واشتمل على 22 عبارة.

والجدول التالي يوضح محاور وأبعاد الاستبيان وعدد عبارات كل محور.

¹ ليندة فليسي، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2012، ص 101.

الجدول رقم (04): محاور الاستبيان

المحور	المتغيرات	مجال العبارات
<u>عناصر الإدارة الإلكترونية</u>	الأجهزة والمعدات	05-01
	البرمجيات	11-06
	شبكة الاتصالات	19-12
	العنصر البشري	25-20
<u>تحسين جودة الخدمات العمومية</u>	تحسين جودة الخدمات العمومية	22-01

المصدر: من إعداد الطالبة

ثالثا: صدق وثبات الدراسة

قبل البدء في عملية تحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي يتضمنها الاستبيان، حتى تكون النتائج ذات مصداقية.

1- صدق أداة الدراسة: ويقصد به التأكد من أن الأداة (المقياس) المستخدم في الدراسة يقيس بالفعل ما ينبغي أن يقاس، والتأكد من أن فقرات الاستبيان تتيح جمع البيانات بدقة.

أ- الصدق الظاهري: ويكون من خلال:

- **صدق المحكمين:** حيث أنه قبل توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، تمت مراجعته من قبل المشرف وبعض الأساتذة ذوي الخبرة في التخصص، وقد تم إجراء التصحيحات والتعديلات اللازمة بناء على ملاحظاتهم، وبالتالي تم دعم واختبار جانب مصداقية مضمون الاستبيان.

ب- صدق الاتساق البنائي:

لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستمارة وصدقها، قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون pearson (corrélacion) بين درجة أبعاد المحاور بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، والدرجة الكلية للاستبيان.

الجدول رقم (05): معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد المحاور

المحور	معامل الارتباط	المستوى المعنوي
الأجهزة والمعدات	0.656	0.000
البرمجيات	0.825	0.000

الفصل الثالث..... الجانب التطبيقي للدراسة

0.000	0.841	شبكة الاتصالات
0.000	0.742	العنصر البشري
0.000	0.939	عناصر الإدارة الإلكترونية
0.000	0.896	جودة الخدمات العمومية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من خلال الجدول رقم (05) أن قيم معامل الارتباط بيرسون لكل بعد من أبعاد المحاور ذو دلالة احصائية عند المستوى 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين كل أبعاد المحاور، وبالتالي يشير إلى أن جميع أبعاد المحاور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع المحاور.

2- ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات الاستبيان تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لقياس مستوى الثبات، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (06): معامل الثبات ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
الأجهزة والمعدات	5	0.783
البرمجيات	6	0.827
شبكة الاتصالات	8	0.841
العنصر البشري	6	0.457
عناصر الإدارة الإلكترونية	25	0.878
جودة الخدمات العمومية	22	0.937
مجموع المحاور	47	0.937

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل بلغت 0.937، فهي تدل على صدق أداة الدراسة، كما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل المتمثل في عناصر الإدارة

الإلكترونية 0.878، أما المتغير التابع المتمثل في جودة الخدمات العمومية فبلغت قيمته 0.937، هذه النتائج تؤكد أن أداة الدراسة تتمتع بثبات عال ومنه قدرتها على تحقيق أهداف الدراسة.

3- تطبيق أداة الدراسة

باعتبار الاستبيان من أكثر أساليب جمع البيانات شيوعا واستعمالا، فقد تم تصميم استبيان بحث موجه إلى عمال وموظفي الإدارات في كل من بلدية فرجيوة، وادي النجاء والرواشد، وهذا بهدف التعرف على آرائهم حول دور الإدارة الإلكترونية وأهميتها في تحسين جودة الخدمات العمومية في المؤسسات محل الدراسة، ومن أجل تحليل الاستبيان تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS.

أ- بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة

تم القيام بالإجراءات التالية:

الجدول رقم (07): توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة

البلديات	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الحاصلة للدراسة
فرجيوة	24	21	21
وادي النجاء	20	20	20
الرواشد	16	15	15

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول يتضح أن الإستمارات الصالحة للدراسة قدرت بـ 56 إستمارة.

حيث تم توزيع 60 استمارة استبيان على عينة مكونة من 60 مفردة من مجموع موظفي البلديات الثلاث، حيث تم توزيع 24 استمارة على عينة مكونة من 24 مفردة وتم استرجاع 21 استبيان منها ببلدية فرجيوة، وتم توزيع 20 استمارة استبيان على عينة مكونة من 20 فردا واسترجاع 20 استبيان كاملا في بلدية وادي النجاء، وأخيرا تم توزيع 16 استمارة على عينة مكونة من 16 فرد، وتم استرجاع 15 استبيانا منها.

ب- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تتمثل في:

- التكرارات والنسب المئوية: حيث استخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة؛

الفصل الثالث..... الجانب التطبيقي للدراسة

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: قيمة الوزن النسبي لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه عبارات الدراسة؛
- معامل ارتباط بيرسون (R): تم استخدامه لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة؛
- معامل التحديد (R^2): لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع؛
- اختبار T -test: في اختبار الفرضيات؛
- اختبار الانحدار البسيط: لإيجاد العلاقة بين المتغيرات واختبار الفرضيات؛
- اختبار ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات عبارات الاستبيان حيث تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.

4- مقياس الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي باعتباره من أكثر المقاييس استخداماً لقياس آراء المستجوبين لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يعبر الأفراد عن مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات وفق خمس درجات كما هو مبين في الجدول:

الجدول رقم (08): مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
05 درجات	04 درجات	03 درجات	02 درجات	01 درجات

المصدر: أوما سكا ران، طرق البحث في الإجابة مدخل لبناء المهارات البحثية، ترجمة إسماعيل علي بسيوني وعبد الله سليمان العزاز، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2006، ص 262.

الجدول رقم (09): تقييم درجات الموافقة على عبارات الاستبيان

من 1 إلى 1.80	من 1.80 إلى 2.60	من 2.60 إلى 3.40	من 3.40 إلى 4.20	من 4.20 إلى 5
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

المصدر: العساف أحمد عارف والوادي محمود، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 345-346.

المطلب الثاني: تحليل المتغيرات الشخصية

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية، حيث قمنا باستخدام الإحصاء الوصفي من خلال حساب التكرارات والنسب للتعرف على هذه الخصائص.

1- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

يوضح الجدول الموالي نتائج الدراسة الاحصائية المتعلقة بهيكله عينة الدراسة من حيث متغير الجنس:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

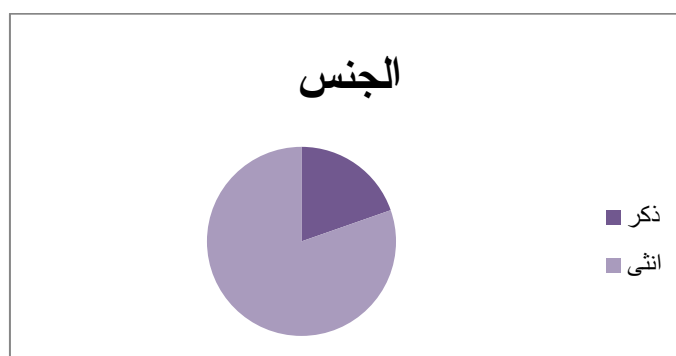
الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	11	19.6
أنثى	45	80.4
المجموع	56	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن عدد الإناث أكبر بكثير من عدد الذكور حيث يبلغ عدد الإناث 45 بنسبة قدرت بـ 80.4%، مقابل 11 ذكر بلغت نسبتهم 19.6% فقط، وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة الإدارية وطرق استقطاب اليد العاملة المتبعة من قبل المؤسسات محل الدراسة.

والشكل الموالي يوضح متغير الجنس:

الشكل رقم (09): دائرة نسبية توضح متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (10).

2- توزيع العينة حسب متغير السن:

يوضح الجدول الموالي نتائج الدراسة الاحصائية المتعلقة بهيكله عينة الدراسة من حيث متغير السن:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

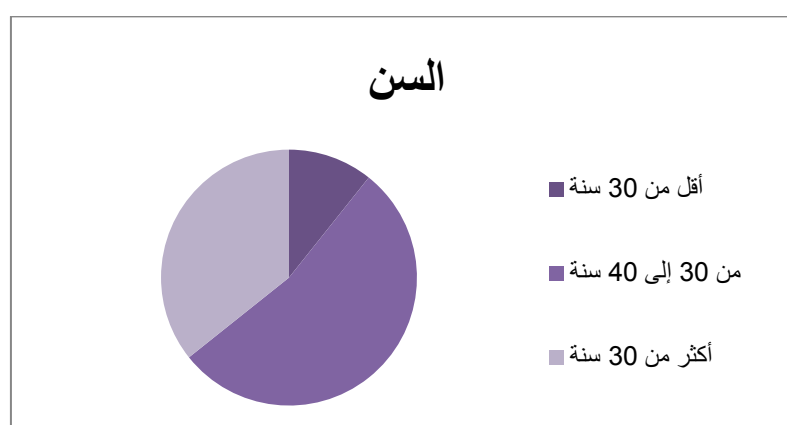
النسبة المئوية%	التكرار	فئات المتغير
10.7	06	أقل من 30 سنة
53.6	30	من 30 إلى 40 سنة
35.7	20	أكثر من 40 سنة
100	56	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين على الاستبيان من الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) بلغ 30 فردا ونسبة بلغت 53.6% وهي تمثل أكبر نسبة بين الفئات العمرية للعينة، ثم تليها الفئة (أكثر من 40 سنة) بعدد 20 فردا ونسبة قدرت بـ 35.7%، وأخيرا الفئة (أقل من 30 سنة) بلغ عددهم 6 أفراد بنسبة قدرت بـ 10.7% وهي تمثل أصغر نسبة في الفئات العمرية، من خلال النتائج نستنتج أن المؤسسات محل الدراسة لا تولي أهمية لاستقطاب وتوظيف الفئات الشابة.

والشكل الموالي يوضح توزيع العينة حسب متغير السن:

الشكل رقم (10): دائرة نسبية توضح متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (11).

3- توزيع العينة حسب متغير الأقدمية

يوضح الجدول الموالي نتائج الدراسة الاحصائية المتعلقة بهيكلية عينة الدراسة من حيث متغير الأقدمية:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

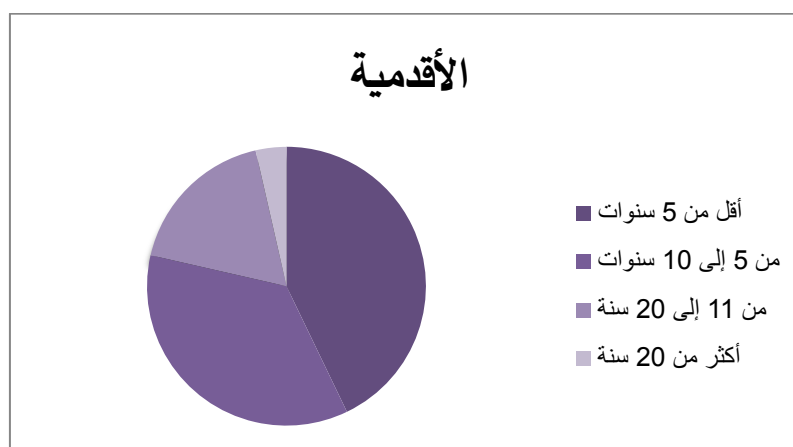
الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	24	42.9
من 5 إلى 10 سنوات	20	35.7
من 11 إلى 20 سنة	10	17.9
أكثر من 20 سنة	2	3.6
المجموع	56	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة الذين لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات هو 24 بنسبة قدرت بـ 42.9% وهي تمثل أعلى نسبة، يليها الأفراد ذوي الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات بعدد 20 فرد ونسبة بلغت 35.7%، يليها الأفراد ذوي الأقدمية من 11 إلى 20 سنة والذين بلغ عددهم 10 أفراد ونسبتهم 17.9%، وأخيرا الأفراد ذوي الأقدمية الأكثر من 20 سنة بلغ عددهم 2 بأقل نسبة وهي 3.6% وهي نسبة شبه منعدمة. وهذا ما يدل على أن أغلبية أفراد العينة لديهم خبرة مهنية قليلة أو متوسطة في المجال وهذا راجع إلى التغيير المستمر في بيئة العمل والتوظيف الحديث إضافة إلى سياسات التوظيف التي تنتهجها المؤسسة.

والشكل الموالي يوضح توزيع العينة حسب متغير الأقدمية:

الشكل رقم (11): دائرة نسبية توضح متغير الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (12).

4- توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

يوضح الجدول الموالي نتائج الدراسة الاحصائية المتعلقة بهيكله عينة الدراسة من حيث متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
23.2	13	ثانوي
64.3	36	ليسانس
7.1	4	ماستر
5.4	3	دراسات عليا
100	56	المجموع

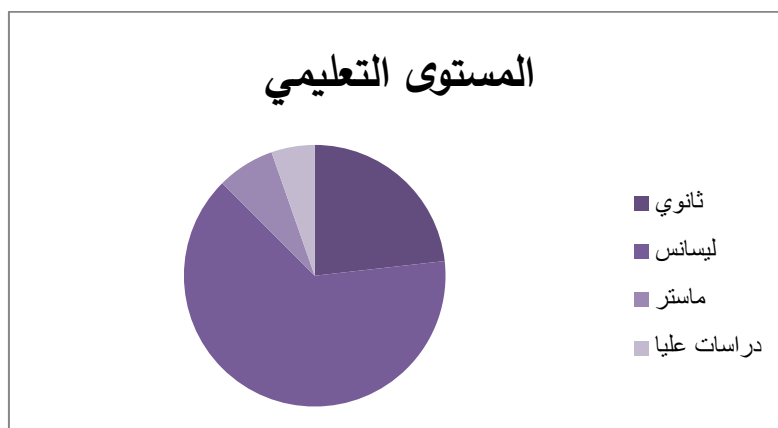
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال النتائج المبينة في الجدول يتضح أن إجابات الأفراد الذين لديهم مستوى الليسانس عددهم 36 بنسبة 64.3% وهي تمثل أكبر نسبة بين النسب، يليها المستوى التعليمي الثانوي حيث بلغ عددهم 13 بنسبة قدرت ب 23.2%، أما الماستر فكان عددهم 4 بنسبة قدرت ب 7.1%، وأخيرا الدراسات العليا الذين قدر عددهم ب 3 أفراد فقط ونسبة قدرت ب 5.4% وهي أصغر نسبة بين النسب، نلاحظ من خلال النتائج أن الأفراد ذوي المستوى التعليمي العالي قليل غير أن التعليم داخل مؤسسات محل الدراسة جيد، وعليه

نستنتج أن المؤسسات تهتم بتوظيف أفراد ذوي المؤهلات العلمية الجيدة وهذا راجع إلى متطلبات الوظائف التي تتطلب مستوى تعليمي جيد إضافة إلى استراتيجيات التوظيف التي تهتم بتنويع المستويات والمهارات.

الشكل الموالي يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

الشكل رقم (12): دائرة نسبية توضح متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (13).

5- توزيع العينة حسب متغير المنصب:

يوضح الجدول الموالي نتائج الدراسة الاحصائية المتعلقة بهيكل عينة الدراسة من حيث متغير المنصب :

الجدول رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب

المنصب	التكرار	النسبة المئوية %
إداري	44	78.6
تقني/ تقني سامي	6	10.7
مهندس دولة	6	10.7
المجموع	56	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

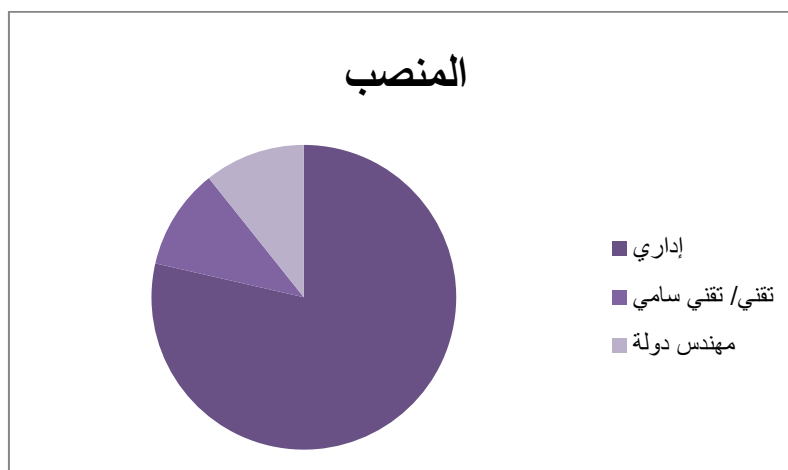
يتضح من خلال الجدول رقم (14) أن عدد أفراد العينة الذين يشغلون منصب إداري هو 44 فرد بنسبة بلغت 78.6% وهي أكبر نسبة بين النسب، أما التقني والتقني السامي فبلغ عددهم 6 أفراد بنسبة 10.7%، وأخيرا مهندس الدولة بعدد 6 أفراد ونسبة 10.7%، وهذا يدل على قلة اهتمام المؤسسات بتوظيف خبراء وتقنيين والتنويع في المهارات والإمكانيات الوظيفية داخل المؤسسة وهذا راجع لكون البلدية ذات طابع

الفصل الثالث..... الجانب التطبيقي للدراسة

إداري، وأن الأعمال المنجزة تتميز بالجانب الإداري أكثر من التقني وأن الأجهزة والبرامج والتطبيقات تمتاز بالسهولة ويمكن لكل شخص التعامل معها.

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب

الشكل رقم (13): دائرة نسبية توضح متغير المنصب



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (14).

المطلب الثالث: عرض نتائج متغيرات الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم دراسة توجهات آراء أفراد العينة متغيرات الدراسة المتغير المستقل المتمثل في الإدارة الإلكترونية من خلال أربعة أبعاد وهي الأجهزة والمعدات، البرمجيات، شبكة الاتصالات والعنصر البشري، والمتغير التابع المتمثل في جودة الخدمات العمومية.

أولاً: الإدارة الإلكترونية

اشتمل هذا المحور على 25 عبارة، والجدول الموالي يوضح اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عناصر الإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم (15): اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الإدارة الإلكترونية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
1.	الأجهزة والمعدات	3.24	0.82	2	متوسطة

الفصل الثالث..... الجانب التطبيقي للدراسة

01	تتوفر البلدية على أجهزة الحاسوب ذات التقنية الحديثة.	3.71	1.07	2	مرتفعة
02	عدد أجهزة الحاسوب المتوفرة تتناسب مع الاحتياجات الضرورية لتقديم الخدمات.	3.33	1.11	3	متوسطة
03	تتوفر البلدية على مستلزمات وملحقات الحاسوب الضرورية (طابعة، فاكس...).	3.76	0.97	1	مرتفعة
04	تعتمد البلدية على الأرشفة الرقمي بدل الورقي.	2.44	1.26	5	منخفضة
05	تقوم البلدية بتحديث أجهزة الحاسوب بشكل دوري.	2.94	1.21	4	متوسطة
2. البرمجيات		3.21	0.72	3	متوسطة
06	تتوفر لدى البلدية البرامج الحاسوبية الضرورية لتقديم الخدمات.	3.80	0.81	1	مرتفعة
07	تقوم البلدية بتحديث هذه البرامج باستمرار.	3.46	0.97	2	مرتفعة
08	تقوم البلدية بتدريب العاملين على استخدام البرامج الإلكترونية.	2.69	1.04	6	متوسطة
09	لدى البلدية أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بياناتها.	3.00	1.02	4	متوسطة
10	تقوم البرمجيات بالرقابة المستمرة لكشف الأخطاء الممكن حدوثها في وقتها.	2.96	1.09	5	متوسطة
11	تمتلك البلدية قاعدة بيانات تخزين إضافية يمكن العمل بها في حالة تعرض الأولى لمشكلة تقنية.	3.37	0.94	3	متوسطة
3. شبكة الاتصالات		3.38	0.74	1	متوسطة
12	توفر البلدية الربط بشبكة الأنترنت.	3.83	1.12	1	مرتفعة
13	تدفع الأنترنت بالبلدية عالي.	2.85	1.27	7	متوسطة
14	تتوفر البلدية على شبكة اتصال داخلية تربط الحواسيب ببعضها البعض.	3.10	1.18	6	متوسطة
15	تتوفر لدى البلدية وسائل اتصالات بديلة في حالة حدوث خلل أو انقطاع في الشبكة الرئيسية.	2.82	1.16	8	متوسطة
16	تتميز الشبكة الإلكترونية بالسرية وبدرجة عالية من الحماية فلا يمكن اختراقها.	3.69	0.91	3	مرتفعة

الفصل الثالث..... الجانب التطبيقي للدراسة

17	تمتلك البلدية موقع إلكتروني تتوفر فيه كل الخدمات الضرورية.	3.62	0.96	4	مرتفعة
18	يتم تحديث الموقع الإلكتروني بشكل دوري.	3.37	0.94	5	متوسطة
19	تمتلك البلدية صفحات نشطة على مواقع التواصل الاجتماعي تزود المواطنين بمختلف المستجدات.	3.75	1.03	2	مرتفعة
4. العنصر البشري					
20	تتوفر البلدية على الكفاءات والمؤهلات الضرورية القادرة على استخدام الحاسوب والبرمجيات.	3.78	0.86	1	مرتفعة
21	تمتلك البلدية مهندسين ومختصين في تطوير البرمجيات.	3.55	1.00	2	مرتفعة
22	تمتلك البلدية كوادر بشرية مؤهلة لصيانة أجهزة الحاسوب وملحقاته.	3.51	1.04	3	مرتفعة
23	تقدم البلدية دورات تدريبية في مجال الحاسوب لتطوير مهارات الموظفين.	3.10	4.19	4	متوسطة
24	تعمل البلدية على استقطاب الأفراد ذوي مؤهلات فنية وعلمية عالية في التعامل مع البرامج والأجهزة الإلكترونية.	2.67	1.12	5	متوسطة
25	تقوم البلدية بتكوين الأفراد في مجال الحاسوب قبل توظيفهم بشكل مباشر.	2.55	1.17	6	منخفضة
عناصر الإدارة الإلكترونية					
		3.27	0.67	5	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من خلال استقراء نتائج الجدول رقم (15) ما يلي:

البعد الأول: شبكة الاتصالات: من خلال الجدول السابق جاء بعد شبكة الاتصالات في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذا البعد 3.38 وانحراف معياري بلغ 0.74، أما متوسط إجابات أفراد العينة فتراوح بين 2.82 و 3.83 وتباينت الإجابات بين درجات منخفضة ومتوسطة ومرتفعة من الموافقة. وهذا راجع لأهمية شبكة الاتصالات داخل المؤسسات محل الدراسة في تقديم خدمات بالجودة المناسبة والوقت المناسب.

البعد الثاني: الأجهزة والمعدات: يلاحظ من خلال الجدول أن الأجهزة والمعدات إحتلت المرتبة الثانية من حيث الأهمية المعطاة من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذا البعد 3.24 وانحراف معياري بلغ 0.82، أما متوسط إجابات أفراد العينة فتراوح بين 2.44 وهي درجة منخفضة من الموافقة و 3.76 وهي درجة مرتفعة من الموافقة، وتباينت الإجابات بين درجات منخفضة ومتوسطة ومرتفعة من الموافقة. وهذا لكون الأجهزة والمعدات هي الوسائل التي تمارس بها مختلف الوظائف والأعمال وهي ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها داخل المؤسسات.

البعد الثالث: البرمجيات: يتبين من خلال الجدول أن البرمجيات تحتل المرتبة الثالثة من حيث الأهمية المعطاة من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذا البعد 3.21 وانحراف معياري بلغ 0.72، أما متوسط إجابات أفراد العينة فتراوح بين 2.69 وهي درجة متوسطة من الموافقة و 3.80 وهي درجة مرتفعة من الموافقة، وتراوح الإجابات بين الدرجات المتوسطة والمرتفعة من الموافقة. وهذا راجع لأهمية البرمجيات في العمل الإداري وتسيير مختلف النشاطات.

البعد الرابع: العنصر البشري: وتمثل المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية المعطاة من طرف افراد العينة المدروسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذا البعد 3.19 بانحراف معياري قدره 1.01 والذي يعكس درجة موافقة متوسطة، أما متوسط إجابات أفراد العينة فتراوح بين 2.55 وهي درجة منخفضة من الموافقة و 3.78 وهي درجة مرتفعة من الموافقة، وتراوح الإجابات بين الدرجات المنخفضة والمتوسطة والمرتفعة من الموافقة. وهذا راجع لسهولة الوظائف والإجراءات التي لا تتطلب مهارات تقنية عالية وكذا الطابع الإداري الذي يتميز بالروتين وكون المؤسسات العمومية غير ربحية يقلل حافز الإدارة في تطوير ورفع الكفاءات.

كما يتضح من خلال الجدول أن قيمة متوسط إجابات أفراد العينة حول متغير الإدارة الإلكترونية بلغت 3.27 وهي قيمة تقع في الدرجة المتوسطة بناء على مقياس التحليل المعتمد في الدراسة، كما نلاحظ عدم تسجيل انحرافات معيارية كبيرة حيث لم تتجاوز 1.27 إلا في عبارة واحدة بلغت 4.19، إلا أنه عند المحور ككل بلغت 0.67، وهذا يدل على أن البيانات غير متشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس وتوافق في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا المحور، وهذا لعدم إعطاء الاهتمام الكافي للإدارة الإلكترونية في المؤسسات.

ثانيا: تحسين جودة الخدمات العمومية

الفصل الثالث..... الجانب التطبيقي للدراسة

اشتمل هذا المحور على 22 عبارة، والجدول الموالي يوضح اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول جودة الخدمة العمومية.

الجدول رقم (16): اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول جودة الخدمة العمومية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
01	تتوفر البلدية على جميع المستلزمات والتسهيلات المالية والمادية التي تكفل تقديم خدمة جيدة.	3.25	1.09	22	متوسطة
02	تقدم الخدمة العمومية بالشكل المناسب لتطلعات المواطن.	3.64	0.84	16	مرتفعة
03	يقدم موظفو البلدية الخدمة بشكل صحيح من أول مرة.	3.57	1.00	17	مرتفعة
04	تراعي البلدية تقديم الخدمات بصورة فورية دون تأخير.	3.67	1.01	15	مرتفعة
05	تتصف الخدمات التي تقدمها البلدية بدرجة عالية من الدقة والاعتمادية.	3.50	0.99	19	مرتفعة
06	تعتمد البلدية على سياسات وآليات متميزة لتحقيق متطلبات المستفيدين.	3.52	0.91	18	مرتفعة
07	يهتم مسؤولي البلدية بمشاكل المواطنين وتجيب على استفساراتهم بوضوح.	3.71	0.96	12	مرتفعة
08	تعمل البلدية على إيجاد الحلول اللازمة لمشاكل المواطنين .	3.75	0.93	11	مرتفعة
09	البلدية لديها عدد كافي من الموظفين الذين يقدمون الخدمة للمواطن.	4.25	0.61	2	مرتفعة جدا
10	موظفي الخدمة العمومية في البلدية ذوي كفاءة عالية.	4.00	0.78	6	مرتفعة
11	لا يواجه المواطن صعوبة في الحصول على الخدمات العمومية التي يرغب فيها.	3.87	0.81	10	مرتفعة
12	يقدم موظفو البلدية الكثير من التسهيلات للمواطن عند حصولهم على الخدمة.	3.89	0.80	9	مرتفعة
13	يحافظ مقدمي الخدمة العمومية في البلدية على سرية المعلومات.	3.96	0.93	7	مرتفعة

الفصل الثالث..... الجانب التطبيقي للدراسة

14	تقدم الخدمات العمومية وفق ما هو معلن عليه.	4.05	0.77	3	مرتفعة
15	تحرص البلدية على وضع مصلحة المواطن في مقدمة اهتماماتها.	3.96	0.95	8	مرتفعة
16	يتمتع الموظفون باللباقة وحسن الخلق في التعامل مع المواطنين .	4.05	0.88	4	مرتفعة
17	يعزز سلوك العاملين شعور المواطنين بالراحة والاطمئنان.	4.00	0.80	5	مرتفعة
18	توفر البلدية للمستقيدين جوا خاليا من المخاطر.	3.67	1.01	14	مرتفعة
19	توفر البلدية الأمان الوظيفي للموظفين مما يزيد من جودة الخدمة المقدمة.	3.48	0.99	20	مرتفعة
20	تتمتع المؤسسة بسمعة جيدة لدى أفراد المجتمع.	3.71	0.98	13	مرتفعة
21	المرافق الخدمية جذابة للمواطن.	3.30	0.98	21	متوسطة
22	موقع البلدية مناسب وسهل للوصول اليه.	4.37	0.70	1	مرتفعة جدا
جودة الخدمات العمومية		3.78	0.59		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من خلال الجدول رقم (16) أن قيمة متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير جودة الخدمة العمومية بلغت 3.78 والذي يعكس درجة موافقة مرتفعة، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات هذا المحور تتراوح بين 3.25 و 4.25، وجاءت أغلب العبارات بدرجة موافقة مرتفعة ومرتفعة جدا باستثناء عبارتين فقط بدرجة متوسطة، كما نلاحظ عدم تسجيل انحرافات معيارية كبيرة حيث لم تتجاوز 1.09، وعند المحور ككل 0.59، وهذا يدل على أن البيانات غير متشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس وتوافق في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا المحور، وهذا راجع للأهمية التي توليها المؤسسة لتقديم خدمات عمومية تتميز بالجودة العالية وتحقيق أعلى مستويات الرضا للمواطن.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المطلب اختبار التوزيع الطبيعي ثم اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على نموذج الانحدار البسيط المحسوب باستخدام برنامج SPSS.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموغوروف-سميرنوف KS):

قبل البدء في اختبار فرضيات الدراسة لابد من التأكد من أن المتغيرات تتبع توزيعاً طبيعياً أم لا. وقد تم استخدام اختبار كولموغوروف-سميرنوف لاختبار مدى تطابق عينة البيانات مع التوزيع الطبيعي المعروف، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (17): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي كولموغوروف-سميرنوف

مستوى الدلالة	محاور الاستبيان
0.969	عناصر الإدارة الإلكترونية
0.655	جودة الخدمات العمومية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (17) أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0.05) أي $\text{sig} > 0.05$ ، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

ثانياً: اختبار صحة الفرضيات

➤ اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تهدف الفرضية الأولى إلى: وجود علاقة تأثير بين الأجهزة والمعدات وجودة الخدمات العمومية.

الفرضية الصفرية H_0 : "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي $\alpha \leq 0.05$ بين الأجهزة والمعدات وجودة الخدمات العمومية في مؤسسات محل الدراسة".

الفرضية البديلة H_1 : "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي $\alpha \leq 0.05$ بين الأجهزة والمعدات وجودة الخدمات العمومية في المؤسسات محل الدراسة".

من أجل اختبار الفرضية السابقة اعتمدنا على اختبار الانحدار البسيط، وجاءت نتائج التحليل كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الأولى

ملخص النموذج				النموذج
الخطأ المعياري	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد	معامل الارتباط المتعدد	

الفصل الثالث..... الجانب التطبيقي للدراسة

للتقدير		R ²	R	
0.52845	0.215	0.229	0.479	
جدول ANOVA				
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F
الانحدار	4.486	1	4.486	16.064
البواقي	15.080	54	0.279	
المجموع	19.566	55		
المعاملات				
النموذج	قيمة المعلمة B	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية	T
الثابت	2.665	0.288		9.262
الأجهزة والمعدات	0.345	0.086	0.479	4.008

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من خلال الجدول رقم (18) أن معامل الارتباط بين الأجهزة والمعدات وجودة الخدمات العمومية بلغ 0.479، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05، كما يتبين أن معامل التحديد بلغ 0.229، وهذا يعني أن عنصر الأجهزة والمعدات يفسر ما نسبته 22.9% من التغيرات في جودة الخدمات العمومية والنسبة المتبقية ترجع إلى العوامل الأخرى.

كما يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 16.064 وهي ذات دلالة إحصائية حيث جاءت بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وتدل على معنوية العلاقة بين المتغيرين، وبالتالي صحة الاعتماد على نتائج النموذج في تمثيل العلاقة الخطية بين المتغيرين.

كما يظهر من خلال الجدول أن معامل عنصر الأجهزة والمعدات B موجب الإشارة وهو ما يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين البعد الأجهزة والمعدات وجودة الخدمات العمومية عند مستوى الدلالة 0.000، كما بلغت قيمة T المحسوبة 4.008 بقيمة احتمالية 0.000، وعليه فإن معامل B ذو دلالة إحصائية، وبالتالي يتبين أن الأجهزة والمعدات تساهم بشكل إيجابي في تحسين جودة الخدمات العمومية، حيث أنه كلما تغير عنصر الأجهزة والمعدات بوحدة واحدة تغير المتغير التابع المتمثل في جودة الخدمات العمومية بـ 0.345.

والمعادلة الخاصة بالنموذج كالاتي: $Y = 0.345x + 2.665$

الفصل الثالث..... الجانب التطبيقي للدراسة

وفقا للنتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التالية:

"توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي $\alpha \leq 0.05$ بين عنصر الأجهزة والمعدات وجودة الخدمات العمومية".

من خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضية الفرعية الأولى تم التأكد من وجود علاقة تأثير بين عنصر الأجهزة والمعدات وجودة الخدمات العمومية".

➤ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تهدف الفرضية الثانية إلى: وجود علاقة تأثير بين بعد البرمجيات وجودة الخدمات العمومية.

الفرضية الصفرية H_0 : "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي $\alpha \leq 0.05$ لعنصر البرمجيات وجودة الخدمات العمومية في مؤسسات محل دراسة".

الفرضية البديلة H_1 : "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي $\alpha \leq 0.05$ لعنصر البرمجيات وجودة الخدمات العمومية في مؤسسات محل دراسة".

من أجل اختبار الفرضية السابقة اعتمدنا على اختبار الانحدار البسيط، وجاءت نتائج التحليل كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الثانية

ملخص النموذج				النموذج	
الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R²	معامل الارتباط المتعدد R		
0.47316	0.371	0.382	0.618		
ANOVA جدول					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الانحدار	7.476	1	7.476	33.395	0.000
البواقي	12.090	54	0.224		
المجموع	19.566	55			
المعاملات					
النموذج	المعاملات الأصلية	المعاملات المعيارية	T	مستوى الدلالة	

الفصل الثالث..... الجانب التطبيقي للدراسة

القيمة المعلمة B	الخطأ المعياري				
الثابت	2.143	0.291	7.372	0.000	
البرمجيات	0.510	0.088	0.618	5.779	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (19): أن معامل الارتباط بين البرمجيات وجودة الخدمات العمومية بلغ 0.618 ، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05، كما يتبين أن معامل التحديد بلغ 0.382 وهذا يعني أن بعد البرمجيات يفسر ما نسبته 38.2% من التغيرات في جودة الخدمات العمومية.

كما يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 33.395 وهي ذات دلالة إحصائية حيث جاءت بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وتدل معنوية العلاقة بين المتغيرين، وبالتالي صحة الاعتماد على نتائج النموذج في تمثيل العلاقة الخطية بين المتغيرين.

كما يتضح أن معامل بعد البرمجيات B موجب الإشارة، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.000، كما بلغت قيمة T المحسوبة 5.779 بقيمة احتمالية 0.000، وعليه فإن معامل B ذو دلالة إحصائية، وبالتالي يتبين أن عنصر البرمجيات يساهم بشكل إيجابي في تحسين جودة الخدمات العمومية، حيث أنه كلما تغير عنصر البرمجيات بوحدة واحدة تغير المتغير التابع المتمثل في جودة الخدمات العمومية بـ 0.510.

والمعادلة الخاصة بالنموذج تصاغ كالآتي: $Y=0.510x+2.143$

وفقا للنتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التالية:

" توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي $\alpha \leq 0.05$ بين البرمجيات وجودة الخدمات العمومية".

من خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضية الفرعية الثانية تم التأكد من وجود علاقة تأثير بين البرمجيات وجودة الخدمات العمومية.

➤ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تهدف الفرضية الثالثة إلى: وجود علاقة تأثير بين شبكة الاتصالات وجودة الخدمات العمومية.

الفصل الثالث..... الجانب التطبيقي للدراسة

الفرضية الصفرية H0: "لا توجد علاقة تأثير ذات ذو دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي $\alpha \leq 0.05$ بين شبكات الاتصالات وجودة الخدمات العمومية في مؤسسات محل الدراسة."

الفرضية البديلة H1: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي $\alpha \leq 0.05$ بين شبكات الاتصالات على جودة الخدمات العمومية."

من أجل اختبار الفرضية السابقة اعتمدنا على اختبار الانحدار البسيط، وجاءت نتائج التحليل كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الثالثة

ملخص النموذج					النموذج
معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير		
R	R ²				
0.615	0.378	0.367	0.47463		
جدول ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الانحدار	7.401	1	7.401	32.855	0.000
البواقي	12.165	54	0.225		
المجموع	19.566	55			
المعاملات					
النموذج	المعاملات الأصلية		المعاملات المعيارية	T	مستوى الدلالة
	قمة المعلمة B	الخطأ المعياري			
الثابت	2.114	0.298		7.090	0.000
شبكة الاتصالات	0.493	0.086	0.615	5.732	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (20): أن معامل الارتباط بلغ 0.615 وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05، كما يتبين أن معامل التحديد بلغ 0.378 وهذا يعني أن عنصر شبكة الاتصالات يفسر ما نسبته 37.8 % من التغيرات في جودة الخدمات العمومية، كما يلاحظ أن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 32.855 وهي ذات دلالة إحصائية حيث جاءت بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وتدل على معنوية العلاقة بين شبكة الاتصالات

الفصل الثالث..... الجانب التطبيقي للدراسة

وجودة الخدمات العمومية، وبالتالي صحة الاعتماد على نتائج النموذج في تمثيل العلاقة الخطية بين المتغيرين.

كما يتضح أن معامل B إشارته موجبة وهو ما يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.000، كما بلغت قيمة T المحسوبة 5.732 بقيمة احتمالية 0.000، وعليه فإن معامل B ذو دلالة إحصائية، وبالتالي يتبين أن عنصر شبكة الاتصالات يساهم بشكل إيجابي في تحسين جودة الخدمات العمومية، حيث أنه كلما تغير عنصر شبكة الاتصالات بوحدة واحدة تغير المتغير التابع المتمثل في جودة الخدمات العمومية بـ 0.493.

ونوضح ذلك بالمعادلة التالية: $Y = 0.493x + 2.114$

وفقا للنتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التالية:

"توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي $0.05 \leq \alpha$ بين شبكة الاتصالات وجودة الخدمات العمومية".

من خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضية الفرعية الثانية تم التأكد من وجود علاقة تأثير بين عنصر شبكة الاتصالات وجودة الخدمات العمومية".

➤ اختبار الفرضية الرابعة:

تهدف الفرضية الأولى إلى: وجود علاقة تأثير بين العنصر البشري وجودة الخدمات العمومية.

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي $0.05 \leq \alpha$ بين العنصر البشري وجودة الخدمات العمومية" في مؤسسات محل الدراسة.

الفرضية البديلة H_1 : "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي $0.05 \leq \alpha$ بين العنصر البشري وجودة الخدمات العمومية في المؤسسات محل الدراسة".

من أجل اختبار الفرضية السابقة اعتمدنا على اختبار الانحدار البسيط، وجاءت نتائج التحليل كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرابعة

ملخص النموذج				النموذج
معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري	

الفصل الثالث..... الجانب التطبيقي للدراسة

للتقدير		R ²	R	
0.50772	0.275	0.289	0.537	
ANOVA جدول				
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F
الانحدار	5.646	1	5.646	21.901
البواقي	13.920	54	0.258	
المجموع	19.566	55		
المعاملات				
النموذج	المعاملات الأصلية		T	مستوى الدلالة
	قيمة المعلمة B	الخطأ المعياري		
الثابت	2.777	0.226	12.310	0.000
العنصر البشري	0.315	0.067	4.680	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من خلال نتائج الجدول رقم (21): أن معامل الارتباط يساوي 0.537 وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية بين العنصر البشري وجودة الخدمات العمومية عند مستوى الدلالة 0.05، كما يتبين أن معامل التحديد بلغ 0.289، وهذا يعني أن البعد البشري للإدارة الإلكترونية يفسر ما نسبته 28.9% من التغيرات في جودة الخدمات العمومية، كما يلاحظ أن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 21.901 وهي ذات دلالة إحصائية حيث جاءت بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وتدل على معنوية العلاقة بين المتغيرين، وبالتالي صحة الاعتماد على نتائج النموذج في تمثيل العلاقة الخطية بين المتغيرين.

كما يتضح أن معامل B إشارته موجبة وهو ما يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.000، كما بلغت قيمة T المحسوبة 4.680 بقيمة احتمالية 0.000، وعليه فإن معامل B ذو دلالة إحصائية واقتصادية، وبالتالي يتبين أن العنصر البشري يساهم بشكل إيجابي في تحسين جودة الخدمات العمومية، حيث أنه كلما تغير العنصر البشري بوحدة واحدة تغير المتغير التابع المتمثل في جودة الخدمات العمومية ب 0.315.

والمعادلة الخاصة بالنموذج تصاغ كآتي: $Y = 0.315x + 2.777$

ومنه وفقا للنتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التالية:

"توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي $\alpha \leq 0.05$ بين العنصر البشري وجودة الخدمات العمومية."

من خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضية الفرعية الثانية تم التأكد من وجود علاقة تأثير بين العنصر البشري للإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات العمومية."

➤ اختبار الفرضية الرئيسية:

بعد التأكد من صحة الفرضيات الفرعية والتأكد من وجود علاقات تأثير بين أبعاد الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات العمومية، سوف نتأكد من صحة الفرضية الرئيسية.

تهدف الفرضية الرئيسية إلى: وجود علاقة تأثير بين الإدارة الإلكترونية بأبعادها على جودة الخدمات العمومية في مؤسسات محل الدراسة.

الفرضية الصفرية H_0 : "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي $\alpha \leq 0.05$ للإدارة الإلكترونية بأبعادها على جودة الخدمات العمومية في مؤسسات محل الدراسة ."

الفرضية البديلة H_1 : "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي $\alpha \leq 0.05$ للإدارة الإلكترونية بأبعادها على جودة الخدمات العمومية في مؤسسات محل الدراسة ."

من أجل اختبار الفرضية السابقة اعتمدنا على اختبار الانحدار البسيط، وجاءت نتائج التحليل كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

ملخص النموذج				النموذج	
الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط المتعدد R		
0.43672	0.464	0.474	0.688		
ANOVA جدول					
مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.000	48.587	9.267	1	9.267	الانحدار
		0.191	54	10.299	البواقي
			55	19.566	المجموع

الفصل الثالث..... الجانب التطبيقي للدراسة

المعاملات				
النموذج	المعاملات الأصلية		T	مستوى الدلالة
	قمة المعلمة B	الخطأ المعياري		
الثابت	1.793	0.291	6.150	0.000
الإدارة الإلكترونية	0.609	0.087	6.970	0.000
			0.688	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (22) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات العمومية، حيث كانت نتائج الجدول توضح أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط 0.688 وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد 0.474 أي أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين جودة الخدمات العمومية بنسبة 47.4%، وهي نسبة كبيرة أما الباقي فيعود إلى العوامل الأخرى.

كما يلاحظ أن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 48.587 وهي ذات دلالة إحصائية حيث جاءت بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وتدلل على معنوية نموذج علاقة بين المتغيرين، وبالتالي صحة الاعتماد على نتائج النموذج في تمثيل العلاقة الخطية بين المتغيرين.

كما يتضح أن معامل الإدارة الإلكترونية B إشارته موجبة وهو ما يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.000، كما بلغت قيمة T قيمة 6.970 بقيمة احتمالية 0.000، وعليه فإن معامل B ذو دلالة إحصائية واقتصادية، وبالتالي يتبين أن البعد الإدارة الإلكترونية تساهم بشكل إيجابي في تحسين جودة الخدمات العمومية، حيث أنه كلما تغيرت الإدارة الإلكترونية بوحدة واحدة تغير المتغير التابع المتمثل في جودة الخدمات العمومية بـ 0.609.

وتصاغ معادلة النموذج كالتالي: $Y = 0.609x + 1.793$

وفقاً للنتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التالية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي $\alpha \leq 0.05$ للإدارة الإلكترونية بعناصرها على جودة الخدمات العمومية.

إذن من خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضية الرئيسية تم التأكد من وجود علاقة تأثير بين الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات العمومية في المؤسسات محل الدراسة.

خلاصة الفصل

جسد هذا الفصل أهم ما تم التطرق إليه في الفصلين النظريين، حيث تم حصر الإطار التطبيقي للدراسة، والمتعلق بدراسة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية في بلديات ولاية - ميلة-، وهذا يندرج ضمن دراسة تم إنجازها بأداة لجمع المعطيات، والمتمثلة في الاستبيان التي وزعت على موظفي الإدارة ببلديات ولاية - ميلة- والمتمثلة في كل من بلدية فرجيوة، وادي النجاء والرواشد، المشكلة لعينة الدراسة، ولإستكمال جمع البيانات تم الاستعانة بالمقابلة كأداة لجمع بيانات إضافية تفيد الدراسة.

كما تم التعرف على واقع كل من الإدارة الإلكترونية والخدمات العمومية بالمؤسسات محل الدراسة حيث تم دراسة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وكذا معرفة نوعية الخدمات المقدمة من طرفها وهذا عن طريق إجراء مقابلات مع بعض الموظفين، حيث اتضح أن البنية التحتية التكنولوجية للمؤسسات محل الدراسة متوسطة أو متواضعة نوعا، أما مستوى الخدمات العمومية فهو جيد.

ولمعرفة التوجه العام لإجابات أفراد العينة تم تحليل أجزاء ومحاوَر الاستبيان من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور من محاوره بأبعاده المختلفة، كما تم اختبار صحة فرضيات الدراسة عن طريق اختبار الانحدار البسيط، حيث أظهرت النتائج أن الإدارة الإلكترونية بعناصرها تساهم في تحسين جودة الخدمات العمومية بالمؤسسات.

الخاتمة

خاتمة

لقد تمحور موضوع الدراسة حول دراسة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية حيث حاولنا معرفة تأثير الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات العمومية للمؤسسة، وذلك من خلال تجزئة هذه الدراسة إلى ثلاثة أجزاء رئيسية، جزئين خاصين بالإطار النظري للموضوع حاولنا من خلالهما عرض أهم المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات العمومية، أما الجزء الثالث فقد تم تسليط الضوء على واقع الإدارة الإلكترونية والخدمات العمومية في عينة من بلديات ولاية ميله متمثلة في بلديات فرجيوة، وادي النجاء والرواشد، من خلال دراسة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالمؤسسات محل الدراسة، وكذا مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبالإضافة إلى عرض أهم الخدمات العمومية المقدمة من طرفها، كما تم اعتمد في هذه الدراسة على الاستبيان، لمعرفة تأثير الإدارة الإلكترونية بعناصرها الأربعة في تحسين جودة الخدمات العمومية في البلديات المذكورة سابقا عن طريق توزيع استمارات على عينة من الموظفين الإداريين، ثم قمنا بتحليل البيانات وتبويبها واختبار صحة الفرضيات بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وهذا بغرض الوصول إلى الإجابة على إشكالية الدراسة.

ومما سبق يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي نتيجة حتمية لعصرنة الإدارة وتحولها نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إنجاز الوظائف وتقديم الخدمات العمومية بطريقة أكثر كفاءة وفعالية حيث تتطلب الإدارة الإلكترونية توفير بنية تحتية متطورة من أجهزة ومعدات، تطبيقات، برامج، وشبكات اتصال وتحديثها وصيانتها باستمرار، وكذا توفير المهارات الضرورية لتفعيلها وتطويرها وتنفيذها، إضافة إلى رسم استراتيجيات نجاحها وسن التشريعات المناسبة التي تخدم التحول إلى هذا الأسلوب، حيث تعتبر ضرورية للنجاح والتخطيط السليم نحو غاية الارتقاء بفعالية الإدارة بكافة جوانبها، وتحقيق الرضا العام للمواطنين، وبالتالي فقد أصبح من الضروري على كل المؤسسات العمومية الدخول في مرحلة تطبيق الإدارة الإلكترونية لترقية أنشطتها ومهامها، مما يتيح درجة عالية من الجودة على وظائفها، والتي في مقدمتها تقديم الخدمات العمومية.

أولاً: نتائج الدراسة

يمكن تقسيم نتائج الدراسة إلى نتائج متعلقة بالجانب النظري وأخرى بالجانب التطبيقي.

1- نتائج الدراسة النظرية:

تمثلت نتائج الدراسة النظرية فيما يلي:

- تساهم الإدارة الإلكترونية في تسهيل أداء المهام والوظائف وتلبية حاجات المواطنين عن طريق تقديم خدمات تمتاز بالسرعة والدقة وتختصر الجهد والوقت والتكلفة؛
- يتعلق نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية بمدى توفر عناصرها ومكوناتها وكذا درجة كفاءتها وملائمتها مع الوظائف؛
- يساهم إدخال الرقمنة في المؤسسات العمومية في تحول الخدمات العمومية التقليدية إلى خدمات عمومية إلكترونية أساسها تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصال، تساعد المواطن في الحصول على الخدمات عن بعد دون عناء التنقل؛
- تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين علاقة الإدارة بالمواطن وتقوية صلتها به عن طريق التقليل من الإجراءات الإدارية والشكليات في تقديم الخدمات؛
- تعتبر الخدمات العمومية من أهم الوظائف المنوطة بالمؤسسات العمومية، والسعي لتحسين جودة هذه الخدمات يعني تحقيق رضا المواطن وتقريب الإدارة والحكومة إليه؛
- تعتبر الإدارة الإلكترونية من أهم آليات تحسين جودة الخدمات العمومية؛
- كلما زادت جودة عناصر ومكونات الإدارة الإلكترونية من أجهزة ومعدات، حواسيب، برمجيات شبكات الاتصال، كوادر البشرية... إلخ، كلما زادت جودة الخدمات العمومية المقدمة، لذا فتطوير وترقية مكونات الإدارة الإلكترونية يعني الارتقاء بمستوى الخدمة في المؤسسات العمومية.

2- نتائج الدراسة التطبيقية

ويمكن حصر أبرز نتائج فيما يلي:

2-1 - نتائج تحليل متغيرات الدراسة:

وتتمثل أبرز نتائج تحليل متغيرات الدراسة في النقاط التالية:

- من خلال الدراسة الميدانية تبين أن أعلى نسبة أفراد عينة الدراسة في المؤسسة ترجع لجنس الإناث بنسبة 80.4%، أما النسبة المتبقية فتمثل 19.6% الذكور، وهذا راجع لطبيعة المؤسسة الإدارية، وكذا طرق استقطاب اليد العاملة؛

- من خلال الدراسة الميدانية تبين أن فئة من 30 إلى 40 سنة هي الغالبة بنسبة 53.6%، تليها فئة أكبر من 40 سنة بنسبة 35.7%، أما الباقي فهي تعود لفئة الشباب الأقل من 30 سنة بنسبة 10.7%، والسبب راجع لاهتمام المؤسسات محل الدراسة باستقطاب فئة الشباب التي تتميز بالنشاط والحماس؛
- من خلال الدراسة تبين أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على من لديهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات، حيث قدرت نسبتهم بـ 42.9%، وهذا راجع إلى التغيير المستمر في بيئة العمل والتوظيف الحديث، إضافة إلى سياسات التوظيف التي تنتهجها المؤسسة؛
- بلغ أفراد عينة الدراسة الذين لديهم مستوى تعليمي ليسانس نسبة 64.3%، وهذا راجع إلى متطلبات أعمال المؤسسة التي تتطلب وجود مستوى تعليمي جيد؛
- من خلال الدراسة الميدانية تبين أن الأفراد عينة الدراسة الذين يشغلون منصب إداري بلغت نسبتهم 78.6%، وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسات محل الدراسة؛
- أظهرت نتائج تحليل المتغير المستقل الفرعي الأول المتمثل في الأجهزة والمعدات على وجود مستوى متوسط لهذا البعد في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 3.24 وهو يقع ضمن المجال (2.60 إلى 3.40)، وهذا يعني أن أفراد العينة يقرون بوجود اهتمام متوسط من قبل المؤسسة بالأجهزة والمعدات؛
- أظهرت نتائج تحليل المتغير المستقل الفرعي الثاني المتمثل في البرمجيات على وجود مستوى متوسط لهذا البعد في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 3.21 وهو يقع ضمن المجال (2.60 إلى 3.40)، وهذا يعني أن أفراد العينة يقرون بوجود اهتمام متوسط أو متواضع من قبل المؤسسات محل الدراسة بالبرمجيات؛
- أظهرت نتائج تحليل المتغير المستقل الفرعي الثالث المتمثل في شبكة الاتصالات على وجود مستوى متوسط لهذا البعد في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 3.38 وهو يقع ضمن المجال (2.60 إلى 3.40)، وهذا يعني أن أفراد العينة يقرون بوجود اهتمام متوسط من قبل المؤسسة بشبكة الاتصالات؛
- أظهرت نتائج تحليل المتغير المستقل الفرعي الرابع المتمثل في العنصر البشري على وجود مستوى متوسط لهذا البعد في المؤسسات محل من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام

- لهذا البعد 3.19 وهو يقع ضمن المجال (2.60 إلى 3.40)، وهذا يعني أن أفراد العينة يقرون بوجود اهتمام متوسط أو متواضع من قبل المؤسسات محل الدراسة بالعنصر البشري؛
- أظهرت نتائج تحليل المتغير المستقل ككل المتمثل في الإدارة الإلكترونية على وجود مستوى متوسط لهذا البعد في المؤسسات محل من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 3.27 وهو يقع ضمن المجال (2.60 إلى 3.40)، وهذا يعني أن أفراد العينة يقرون بوجود اهتمام متوسط من قبل المؤسسة بالإدارة الإلكترونية؛
- أظهرت نتائج تحليل المتغير التابع المتمثل في جودة الخدمات العمومية على وجود مستوى مرتفع لهذا البعد في المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 3.78، وهو يقع ضمن المجال (3.40 إلى 4.20)، وهذا يعني أن أفراد العينة يقرون أن مستوى جودة الخدمات العمومية بالمؤسسة مرتفع.

2-2- نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الأجهزة والمعدات وتحسين جودة الخدمات العمومية في بلديات ولاية ميلة (فرجيوة، وادي النجاء، الرواشد) عند مستوى الدلالة (0.05) من وجهة نظر عينة الدراسة، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الصفرية (H_0)؛
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين البرمجيات وتحسين جودة الخدمات العمومية في بلديات ولاية ميلة (فرجيوة، وادي النجاء، الرواشد) عند مستوى الدلالة (0.05) من وجهة نظر عينة الدراسة، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الصفرية (H_0)؛
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين شبكة الاتصالات وتحسين جودة الخدمات العمومية في بلديات ولاية ميلة (فرجيوة، وادي النجاء، الرواشد) عند مستوى الدلالة (0.05) من وجهة نظر عينة الدراسة، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الصفرية (H_0)؛
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين العنصر البشري وتحسين جودة الخدمات العمومية في بلديات ولاية ميلة (فرجيوة، وادي النجاء، الرواشد) عند مستوى الدلالة (0.05) من وجهة نظر عينة الدراسة، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الصفرية (H_0) ؛

- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتحسين جودة الخدمات العمومية في بلديات ولاية ميله (فرجيوة، وادي النجاء، الرواشد) عند مستوى الدلالة (0.05) من وجهة نظر عينة الدراسة، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الصفرية (H_0)؛
- أظهرت النتائج أن الإدارة الإلكترونية في المؤسسات محل الدراسة ذات مستوى متوسط أو متواضع نظرا لتوفر عناصرها بنسبة وجودة متوسطة نوعا ما؛
- أظهرت النتائج أن الخدمات العمومية في المؤسسات محل الدراسة جيدة نوعا لكنها لا ترقى إلى مستوى عال من الجودة؛
- هناك علاقة بين الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات العمومية في المؤسسات محل الدراسة حيث كلما زادت جودة الإدارة الإلكترونية بعناصرها زادت جودة الخدمات العمومية المقدمة؛
- الإدارة الإلكترونية في المؤسسات محل الدراسة تمتاز بدرجة من البساطة والتواضع، ولا يولي لها الإهتمام الكافي للإرتقاء بجودة الخدمات لمستوى التوقعات المطلوب؛

ثالثا: التوصيات

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات:
- حث المؤسسات العمومية على ضرورة الاهتمام بالإدارة الإلكترونية؛
 - ضرورة توفير بنية تحتية تكنولوجية متطورة تتماشى مع احتياجات ومتطلبات الوظائف وتحديثها باستمرار؛
 - مواكبة مختلف التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودمجها مع الإدارة؛
 - دعم وتشجيع وتكثيف التكوين في الميدان التكنولوجي بمختلف الوسائل المادية والبرمجية؛
 - الاهتمام باستقطاب وتنويع الكفاءات والمهارات والمحافظة عليها؛
 - عمل دورات وبرامج تدريبية للموظفين لاستخدام الوسائل التكنولوجية في كل مرة يتم فيها استحداث الوسائل والبرامج الإلكترونية؛
 - شرح كيفية العمل بالإدارة الإلكترونية سواء بالنسبة للمستخدمين أو طالبي الخدمة لتعميم الفكرة وجعلها روتينية في المعاملات الإدارية، بطريقة تتلائم مع كافة أفراد المجتمع؛
 - تطوير منصات إلكترونية سهلة الاستخدام من أجل الوصول إليها لجميع فئات المجتمع؛
 - توفير قنوات تواصل إلكترونية فعالة للمواطنين لتقديم الملاحظات والشكاوي والاقتراحات؛

➤ تعزيز الأمن وحماية البيانات لضمان خصوصية وسرية المعلومات الخاصة بالمواطنين.

رابعاً: آفاق الدراسة

نشير في الأخير إلى أن مجال دراستنا واسع ويمكن دراسته من جوانب أخرى، لذلك سيتم اقتراح بعض المواضيع ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتي أن تكون عناوين لدراسات مستقبلية، وتتمثل فيما يلي:

- تطبيقات التحول الرقمي في الخدمات الحكومية؛
- رقمنة الإدارة العمومية وأثرها على الرضا الوظيفي؛
- دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري بالمؤسسات العمومية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب

- 1- أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 2- أوما سكاران، طرق البحث في الإجارة مدخل لبناء المهارات البحثية، ترجمة إسماعيل علي بسيوني وعبد الله سليمان العزاز، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2006.
- 3- حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية المفاهيم الخصائص المتطلبات، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011 .
- 4- حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 5- رعد عبد الله الطائي وعيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 6- رفيدة خطاب ، إدارة الأعمال الإلكترونية ، دار أمجد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2016.
- 7- سعد غالب ياسين وبشير عباس العلاق، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 8- سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 .
- 9- عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008.
- 10- العساف أحمد عارف والوادي محمود، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 11- علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 12- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006.
- 13- عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2009.

- 14- فداء حامد، الإدارة الإلكترونية الاسس النظرية و التطبيقية، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 15- فريد كورتل، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص 65
- 16- كتامة، فج أمزالة عبر العصور والحضارات، الملتقى الأول، الجزائر، 2005.
- 17- مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 2، عمان، الأردن، 2015.
- 18- محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، الأردن.
- 19- محمد عبد العال النعيمي وراتب جلال صويص وغالب جليل صويص، إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 20- محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
- 21- نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية الاستراتيجية - الوظائف - المجالات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

الأطروحات والمذكرات

- 1- الأمير عبد القادر حفوطة، تسعين وإدارة الخدمات العمومية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد عمومي واجتماعي، جامعة أبي بكر بالقائد، تلمسان، 2020/2019.
- 2- حامد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام، مذكرة ماجستير تخصص التنظيم السياسي والإداري، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2007.
- 3- دليلا قاده، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية (دراسة حالة وزارة الداخلية و الجماعات المحلية في الجزائر) ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3 ، 2018/2017.

- 4- رابح الوافي، أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية- قطاع العدالة نموذجا، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019/2018.
- 5- رانية هدار، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم السياسية، تخصص: الإدارة العامة والتنمية المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة1، الجزائر، 2018/2017.
- 6- ساري عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الدراسات التربوية، تخصص إدارة تربوية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2011.
- 7- عبد القادر لحول، واقع تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الجماعات الإقليمية وأثره على تحسين جودة الخدمات العمومية في الجزائر - دراسة ميدانية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في التسيير العمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2022/2021 .
- 8- علي أحمد محمد الإدريسي، دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية (دراسة مقارنة بين منظمات التعليم ما قبل الجامعي الحكومي والأهلية بأمانة العاصمة)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، اليمن، 2018.
- 9- فطوم بعيرة، أثر الالتزام بأخلاقيات الأعمال على جودة الخدمات العمومية في الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2022/2021.
- 10- فؤاد عثمان، دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة العمومية- دراسة عينة من مصالح الاستعجالات بالقطاع العمومي الاستشفائي في ولاية الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2016/2015.

- 11- لكل محمد، الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحقيق جودة الخدمة العمومية - حالة الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018/2019.
- 12- ليندة فليسي، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أحمد بوقرة "بومرداس"، ملخص مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011/2012.
- 13- ليندة فليسي، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2012.
- 14- نعيمة زعرور، أساليب مثلى لترشيد تكاليف الخدمات العامة دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة بكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كليات العلوم والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بكرة، الجزائر، 2014/2015.
- 15- وليد حسيني، الإدارة الإلكترونية وطبيعة خدمات المرفق العمومي - دراسة حالة بلدية المسيلة - ولاية المسيلة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال تنظيمي، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2019/2020.
- 16- وهيبه غربي، استخدام الشراكة لتحقيق خدمة متميزة في الإدارة المحلية (دراسة حالة مجموعة من البلديات بولاية بكرة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بكرة، الجزائر، 2014/2015.

المجلات

- 1- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، عدد 04، جامعة ورقلة، 2006.

- 2- إلهام شيلي، واقع تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 01، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2019.
- 3- أم الخير السوفي، الإدارة الإلكترونية وانعكاساتها على علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ورقلة، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 33، جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر 2، مارس 2018.
- 4- أمينة بوجمعة ووفاء سعيدي، دور إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمة العمومية- دراسة حالة مطار هواري بومدين بالجزائر العاصمة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 17، العدد 02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2023.
- 5- باسم البريهي وعبد الرحمان السفياي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وأثرها في جودة الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في ديوان عام محافظة تعز، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، جامعة تعز، اليمن، العدد 33، سبتمبر 2023.
- 6- باية بن عاشور وحسين قادري، إدارة الموارد البشرية كمدخل في تفعيل جودة الخدمة العمومية، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 06، العدد 01، جامعة باتنة 1، 2021.
- 7- بلخير محمد آيت عودية، جودة الخدمة العمومية في الجزائر بين: علم الإدارة العامة والقانون الإداري، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 05، العدد 01، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة غرداية، الجزائر، 2019.
- 8- بوبكر ساخي، دور وأهمية جودة الخدمة التأمينية في جلب العملاء، مجلة الابحاث الاقتصادية، المجلد 17، العدد 01، جامعة البليدة 2، العفرون، الجزائر، 2022.
- 9- حسين صالح جعيم وكمال علي أحمد، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة الشباب والرياضة اليمنية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 07، العدد 30، كلية التربية الرياضية، جامعة صنعاء، 2023.
- 10- حسين قانة وشني تالية، الإدارة الإلكترونية مفهوم جديد ومنهج معاصر في مجال الإدارة، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد 05، العدد 02، جامعة المسيلة، 2021.

- 11- حميد راشد عبيد الدرعي، متطلبات تطوير الإدارة الإلكترونية لرفع الكفاءة المهنية لمديري مدارس الحلقة الثالثة بإمارة أبوظبي، مجلة كلية التربية العدد 120، جامعة المنصورة، أكتوبر 2022 .
- 12- دايرة عايدة ويخلف لمياء، متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز ولاء الموظفين، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، العدد 09، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ديسمبر 2022.
- 13- سلمى زرقين و نور الدين تاويريت، الإدارة الإلكترونية بين صعوبة التطبيق و ضرورة التنفيذ، مجلة العلوم الإنسانية المجلد 22، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2022 .
- 14- شريفة رفاع وعائشة قاسمي، أثر استخدام إدارة العلاقة مع الزبون على جودة الخدمة العمومية (دراسة حالة مجموعة من الإدارات العمومية)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 02، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018.
- 15- عابد عبد الكريم غريسي، شريف محمد، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 03، جامعة أبوبكر بالكايد، تلمسان، الجزائر، 2013.
- 16- عبد الجليل طواهر وجمال الهواري، محاولة قياس رضا الزبون على جودة الخدمات الإلكترونية باستعمال مقياس - NetQual دراسة حالة موقع ويب مؤسسة بريد الجزائر -، مؤسسة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02، جامعة الجيلالي ليايس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2013.
- 17- عبد الجليل طواهر، إبراهيم بختي، واقع الخدمات العمومية الإلكترونية في الجزائر-دراسة تحليلية لآراء عينة من الخبراء والمختصين حول قطاع الداخلية والجماعات المحلية بالجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 04، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2019.
- 18- عبد الحق رايس وكريمة بن شريف، أثر استخدام الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية - دراسة ميدانية لصندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء CNAS، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 06، العدد 02، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2022.
- 19- عبد الرحمان بن جراد، تاريخ الادارة الالكترونية، مجلة الساور للدراسات الانسانية والاجتماعية، العدد 08، جامعة أحمد دراية، ادرار، الجزائر، 2018.
- 20- عبد الرحيم رحاوي، خديجة قاسمي، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد 01، العدد 03، جامعة بشار، الجزائر، 2017.

- 21- عبد الرؤوف عز الدين وفضيلة تواتي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير جودة الخدمات العمومية -دراسة حالة مشروع البلدية الإلكترونية في الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 14، العدد 01، جامعة الجزائر 01، 2021.
- 22- عبد القادر بريش، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 03، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2005.
- 23- عثمانى محمد عبد المالك وعزاوي عبد الباسط، أثر التمكين الإداري في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر (دراسة ميدانية للخزينة العمومية لولاية تمنراست)، مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، جامعة تمنراست، الجزائر، 2023.
- 24- عدنان العريبي وحيان سلمان وأحمد خضور، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات القطاع العام في سوريا المصرف التجاري السوري نموذجاً، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 34، العدد 03، جامعة تشرين، سوريا، 2012.
- 25- عيسى مرازقة وسيهام مخلوف، أهمية جودة الخدمة العمومية في تحقيق لدى العميل، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2017.
- 26- فيروز لطرش، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في عملية اتخاذ القرار، مجلة دراسات وأبحاث جامعة الجلفة، العدد 25، جامعة الجلفة، 2016 .
- 27- محمد لمين مراكشي وفيصل فقاير، الإدارة الإلكترونية وأثرها على إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة الإبداع، العدد 08، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2018.
- 28- محمد يحيوي، الإدارة الإلكترونية كآلية للارتقاء بالخدمة العمومية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد 02، جامعة المدية، الجزائر، 2019.
- 29- مريم بوعمامة وشهرزاد بوهدة، أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية - دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر لولاية المدية، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، المجلد 01، العدد 02، جامعة الجزائر 03، 2020.
- 30- موسى عبد الناصر ومحمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة-الجزائر)، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011 .

- 31- نادية بوراس ومبارك بوعشة، تحسين الخدمات الإلكترونية بالاعتماد على معايير الجودة، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 13، جامعة تبسة، 2017.
- 32- نافع زينب ومجيد شعباني، الخدمات العمومية الإلكترونية في الجزائر: نحو إرساء الحكومة الإلكترونية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد 04، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2020.
- 33- نشيدة حططاش، جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الإلكترونية الذكية -تجربة حكومة دبي-، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 12، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2017.
- 34- نوة بن يوسف وسناء رحمانى، أثر التخطيط والاستقطاب الإلكتروني للموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة حالة: مؤسسة كوندور بولاية برج بوعريج، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 10، العدد 01، جامعة أم البواقي.
- 35- وردة خلاف، دور الرقابة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري، المجلة الجزائرية للدراسات التاريخية والقانونية، المجلد 6، العدد 3، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، الجزائر، 2021.
- 36- وهيبة حارش وسمير يوسف خوجة، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها في الإدارة الجزائرية، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، المجلد 07، العدد 02، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2021.
- 37- وهيبة عيشاوي، فاعلية المورد البشري في تطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد 17، جامعة البليدة 2، جوان 2017.

الندوات والملتقيات

- 1- خالد دخيلي، أثر التوجه نحو الحوكمة الإلكترونية في تحسين الاداء التسويقي للخدمة العمومية، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والانسانية، العدد الخاص للملتقى الافتراضي الدولي: الحوكمة الإلكترونية والتنمية المستدامة في الدول النامية الواقع والتحديات، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2021.
- 2- زهير بضياف، دور الرقمنة في ضمان جودة الخدمة العمومية - الرهانات والتحديات تطبيق "خدمتي" في قطاع الموارد المائية، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والانسانية، العدد الخاص للملتقى

- الاقتراضي الدولي: الحكومة الإلكترونية والتنمية المستدامة في الدول النامية الواقع والتحديات، جامعة شاذلي بن جديد، الطارف، 2021.
- 3- كريمة جلام، فعالية الحكومة الإلكترونية في ترقية الخدمة العمومية، مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي العلمي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الإلكترونية يومي 29 و30 أكتوبر 2014، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.
- 4- ليندة بولعسل وعائشة عزوز، أثر جودة الخدمة الإلكترونية على خلق قيمة الزبون -دراسة ميدانية لعينة من زبائن بنك التنمية المحلية-، مجلة المعيار، المجلد 25، العدد 61، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021.

المراسيم التنفيذية

- 1- ينظر الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: العدد 37، قانون 11-10 المؤرخ في 22 جوان 2011 المتعلق بالبلدية، الصادرة في 2011/07/03، المواد (01، 02، 03، 04).
- 2- قرار رقم 155 المؤرخ في 26 جوان 2013 يتضمن تحديد المناصب العليا للإدارة البلدية.

المراجع الأجنبية

- 1- ANDRES REDCHUK, Service Quality Measurement: a New Methodology, PhD Thesis, Department of Statistics and Operations Research, Rey Juan Carlos University, Madrid, Spain, 2010.
- 2- Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers Discipline : Sciences de Gestion Spécialité : Prospective, Stratégie et Organisation, Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'action, lebanane, 2013.
- 3- Kamar DAMAJ, La transformation des organisations publiques au Liban et son impact sur leur performances, en lien avec la satisfaction des usages, thèses
- 4- KENAN, ABACI, Creation of Electronic Document Management Systems: A Research on Productivity in Public Institutions, PhD Thesis, Business Administration Program, Graduate School of Social Sciences, Near East University.
- 5- Leila Metali, Le Marketing des Services Publics : Fondements et Spécificités, Maaref Revue Académique, vol.11 , no 21, 2016.

- 6- ULRICA LOFSTEDT, E-GOVERNMENT ;ASSESSMENT OF CURRENT RESEARCH AND SOME PROPOSALS FOR FUTURE DIRECTIONS, International Journal of Public Information Systems, vol 2005:1, Dept. of Information Technology and Media, Mid Sweden University.

الملاحق

- (03) مديريات. (11) مصالح. (22) مكتب. (27) فرع.

الأمانة العامة وتضم :

. أمانة الأمين العام
. أمانة المجلس الشعبي البلدي
. مكتب التوثيق والعلاقات والأرشيف
. مصلحة تسيير المستخدمين والتكوين : مكتب تسيير الموارد البشرية : فرع تسيير المستخدمين الإداريين
. فرع تسيير المستخدمين التقنيين

. مصلحة الإعلام الآلي والشبكات : مكتب البرمجة والشبكات
. مكتب صيانة عتاد الإعلام الآلي

مديرية الإدارة والشؤون الاقتصادية.
. أمانة المديرية.

المصالح	المكاتب	الفروع
مصلحة الميزانية والوسائل العامة	مكتب المالية والمحاسبة	فرع الميزانية والحساب فرع نفقات التسيير والتجهيز فرع التحصيلات
	مكتب الممتلكات	فرع تسيير أملاك البلدية المنتجة وغير المنتجة للمداخيل
	مكتب الصفقات	فرع إعداد وتنفيذ الصفقات فرع المتابعة

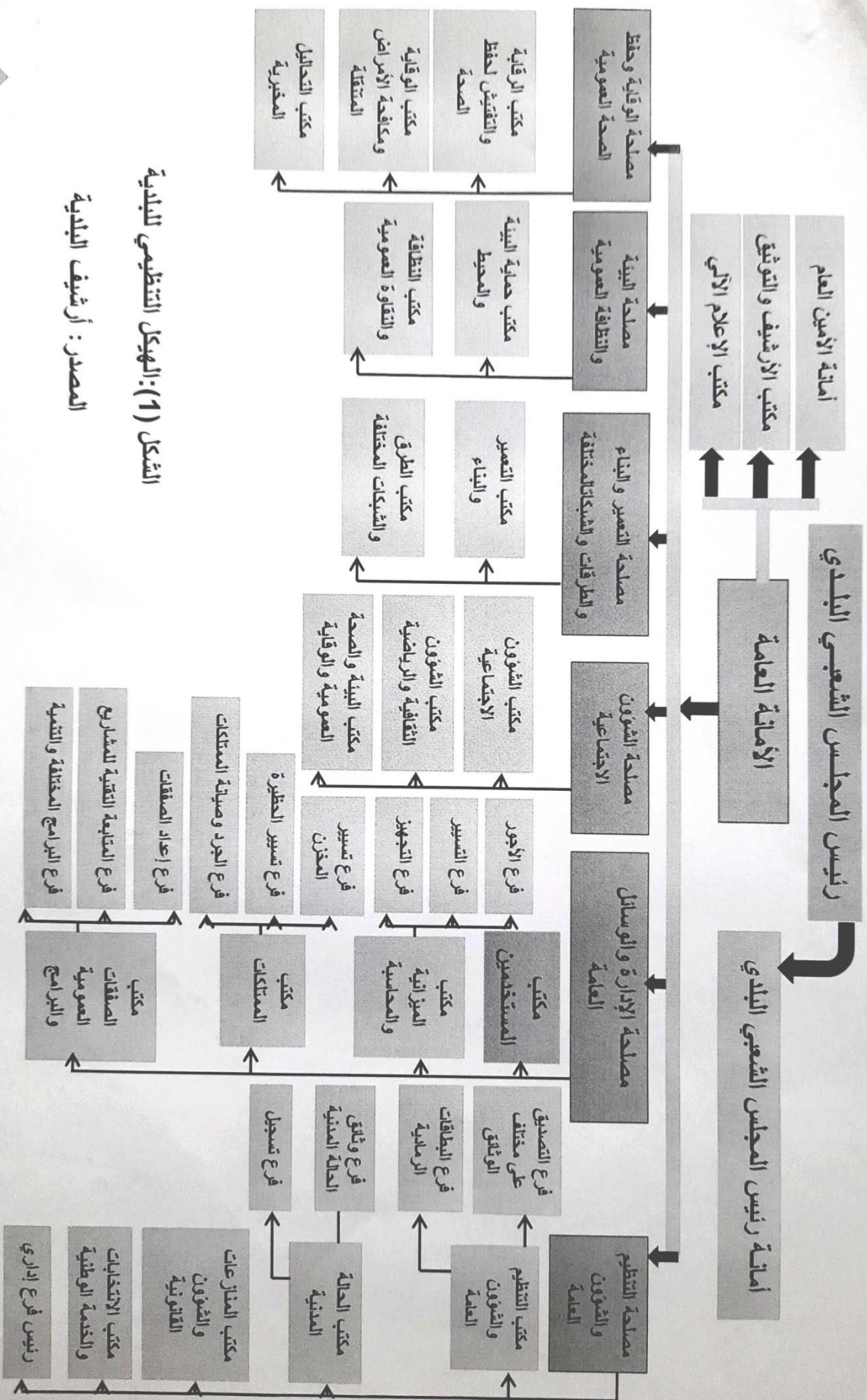
- مديرية التنظيم والشؤون الاجتماعية والثقافية -
. أمانة المديرية.

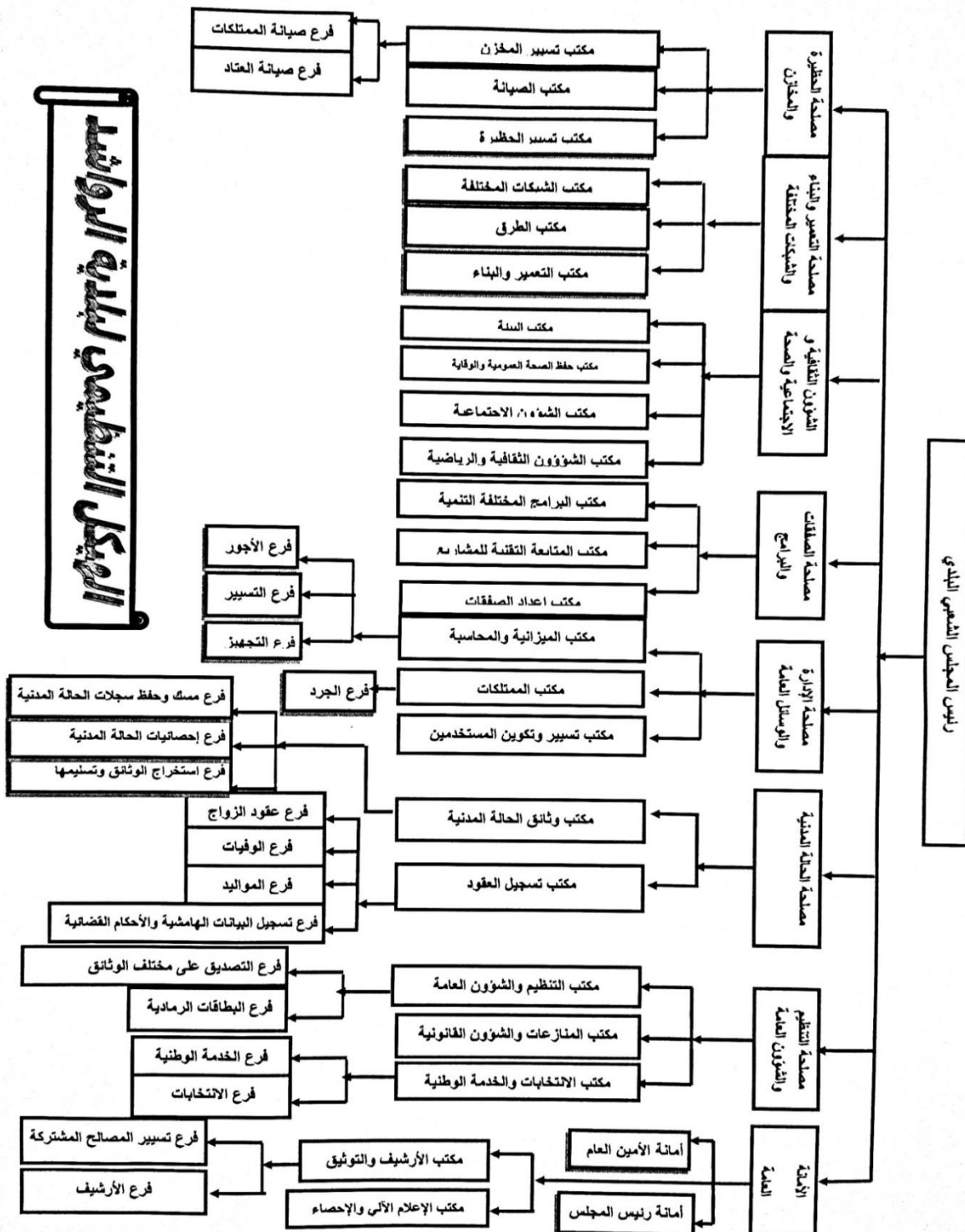
المصالح	المكاتب	الفروع
مصلحة الحالة المدنية	مكتب الحالة المدنية	فرع تسجيل البيانات الهامشية والأحكام فرع الاحصاء فرع استخراج الوثائق فرع تسجيل المواليد والوفيات وعقود الزواج
مصلحة التنظيم العام والشؤون الادارية والقانونية	مكتب الانتخابات والخدمة الوطنية	فرع الانتخابات
	مكتب الشؤون العامة	فرع الخدمة الوطنية وتنقل الاشخاص فرع المصادقة على الوثائق والحج فرع البطاقات الرمادية : السجل التجاري ، الحرفيين ، الفلاحية ، المجاهدين ، وذوي الحقوق ، والنقل وتنظيم المرور.
	مكتب المنازعات	
	مكتب الاحصائيات العامة	
مصلحة الوثائق البيومترية	مكتب البطاقة الرمادية ورخصة السياقة	
	مكتب جواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية	

مكتب ترقية وتشغيل الشباب والتربية	مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية
مكتب الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية	
مكتب البلدي لحفظ الصحة والبيئة	
فرع النشاط الاجتماعي	
فرع النشاط الثقافي والرياضي	

- مديرية المصالح التقنية البلدية -
أمانة المديرية.

المصالح	المكاتب	الفروع
مصلحة العمران وتهيئة المحيط	مكتب الدراسات والعمران	فرع الهندسة المعمارية والتنظيم العمران
	مكتب تهيئة المحيط	فرع مراقبة ومتابعة أدوات التعمير
مصلحة الصيانة	مكتب صيانة وتصليح أملاك البلدية	فرع تسيير المخازن
		فرع تسيير العقارات والمنقولات
		فرع تسيير الورشات
مصلحة الطرق والشبكات المختلفة	مكتب الطرق والشبكات المختلفة	فرع الطرق
		فرع الإنارة العمومية
		فرع الشبكات المختلفة
مصلحة التجهيز والأشغال الجديدة	مكتب التجهيز والأشغال الجديدة	





= الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية =

26 جوان 2013

قرار رقم: 17.7.13... المؤرخ في:
يتضمن تحديد المناصب العليا للإدارة البلدية

ولاية ميلة
دائرة الرواشد
بلدية الرواشد

إن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية الرواشد
- بمقتضى القانون رقم 10/11 المؤرخ في 2011/06/22 المتعلق بالبلدية
- بمقتضى الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة
العمومية
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ في 1990/03/27 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير
الإداري للموظفين أعوان الإدارات المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات ذات الطابع الإداري .
بمقتضى القانون رقم 91/26 المؤرخ في 1991/02/02 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال
المنتمين إلى قطاع البلديات لا سيما المادة 118 منه.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 334/11 المؤرخ في 2011/09/20 المتضمن القانون الأساسي
الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية.
- نظرا لمداولة المجلس الشعبي البلدي لبلدية الرواشد رقم 2013/09 المؤرخة في 2013/02/21
المصادق عليها من طرف مديرية الإدارة المحلية بتاريخ: 2013/03/14 تحت رقم 2013/166
المتضمنة المصادقة على تعديل المداولة رقم 52 المؤرخة في 1991/06/26 المتضمنة المصادقة على إنشاء
المناصب العليا لأسلاك الإدارة البلدية.
بإقتراح من السيد/ الأمين العام للبلدية

= يقرر =

المادة الأولى: تحدد المناصب العليا للإدارة البلدية طبقا للهيكل التنظيمي المصادق عليه بالمداولة المذكورة أعلاه
كالآتي:-

الأمانة العامة

- أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي
- أمانة الأمين العام
- مكتب الإعلام الآلي والإحصاء
- مكتب الأرشفة والتوثيق
- فرع الإعلام الآلي
- فرع الإحصاء

مصلحة التنظيم والشؤون العامة :

- مكتب الانتخابات والخدمة الوطنية
- فرع الانتخابات
- فرع الخدمة الوطنية
- مكتب التنظيم والشؤون العامة
- فرع التصديق على مختلف الوثائق
- فرع البطاقات الرمادية
- مكتب المنازعات والشؤون القانونية

مصلحة الحالة المدنية :

- مكتب تسجيل العقود
- فرع الموالي
- فرع الوفيات
- فرع تسجيل البيانات الهامشية والأحكام القضائية
- فرع عقود الزواج
- مكتب وثائق الحالة المدنية
- فرع استخراج الوثائق وتسليمها
- فرع إحصائيات الحالة المدنية
- فرع مسك وحفظ سجلات الحالة المدنية

مصلحة الإدارة والوسائل العامة :

- مكتب تسيير وتكوين المستخدمين
- مكتب الميزانية والمحاسبة
- فرع التجهيز
- فرع التسيير
- مكتب الأجور
- مكتب الممتلكات
- فرع الجرد

مصلحة الصفقات والبرامج :

- مكتب إعداد الصفقات
- مكتب المتابعة التقنية للمشاريع
- مكتب البرامج المختلفة والتنمية

مصلحة الشؤون الثقافية والاجتماعية والصحة :

- مكتب الشؤون الثقافية والرياضية
- مكتب الشؤون الاجتماعية
- مكتب حفظ الصحة العمومية والوقاية
- مكتب البيئة

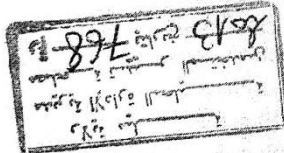
مصلحة التعمير والبناء والشبكات المختلفة :

- مكتب التعمير والبناء
- مكتب الطرق
- مكتب الشبكات المختلفة

مصلحة الحظيرة والمخازن :

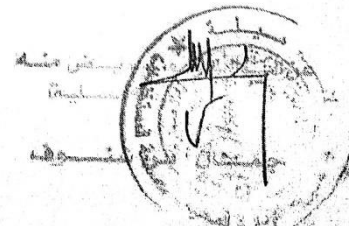
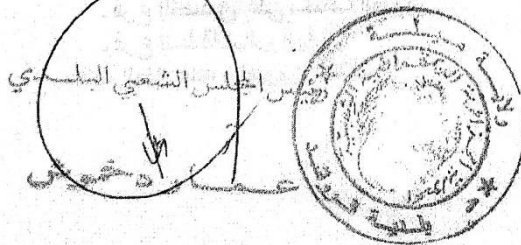
- مكتب تسيير الحظيرة
- مكتب تسيير المخزن
- مكتب الصيانة
- فرع صيانة العتاد
- فرع صيانة الممتلكات

المادة الثانية : يكلف السيد / الأمين العام للبلدية بتنفيذ هذا القرار.



نظر وموافق عليه
بلدية في

6 جويلية 2013



قائمة الأساتذة المحكمين:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
مفيدة سعدي	أستاذ مساعد ب	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة
حمزة الوافي	أستاذ محاضر ب	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة
جمعة شرقي	أستاذ مساعد ب	جامعة العربي التبسي - تبسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

استمارة استبيان

هذا الاستبيان موجه إلى عمال وموظفي البلدية في كل من بلدية الرواشد، فرجيوة ووادي النجاء بولاية ميله، وهذا في إطار التحضير لمذكرة تخرج للحصول على شهادة الماستر في تخصص إدارة الأعمال حول موضوع " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية ، دراسة حالة عينة من بلديات ولاية ميله" .

لذا نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لغرض إفادتنا من جميع البيانات ذات الصلة ببحثنا. من أجل ذلك نرجو منكم الإجابة على أسئلة الاستمارة بصدق وموضوعية، كما نشكركم على تعاونكم بملاً هذا الاستبيان.

إعداد الطالبة:

بودرع هديل

تحت إشراف الأستاذة:

د. براهيم نور الهناء

السنة الجامعية: 2024/2023

قائمة الملاحق

المعلومات الشخصية:

- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- السن: أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ أكثر من 40 سنة ☐
- الأقدمية: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐
- المستوى التعليمي: ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دراسات عليا ☐
- المنصب: إداري ☐ تقني/ تقني سامي ☐ مهندس دولة ☐

المحور الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية

1. الأجهزة والمعدات						الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	
					تتوفر البلدية على أجهزة الحاسوب ذات التقنية الحديثة	01
					عدد أجهزة الحاسوب المتوفرة تتناسب مع الاحتياجات الضرورية لتقديم الخدمات	02
					تتوفر البلدية على مستلزمات وملحقات الحاسوب الضرورية (طابعة، فاكس... إلخ)	03
					تعتمد البلدية على الأرشيف الرقمي بدل الورقي	04
					تقوم البلدية بتحديث أجهزة الحاسوب بشكل دوري	05
2. البرمجيات						
					تتوفر لدى البلدية البرامج الحاسوبية الضرورية لتقديم الخدمات	06
					تقوم البلدية بتحديث هذه البرامج باستمرار	07
					تقوم البلدية بتدريب العاملين على استخدام البرامج الإلكترونية	08
					لدى البلدية أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بياناتها .	09

10	تقوم البرمجيات بالرقابة المستمرة لكشف الأخطاء الممكن حدوثها في وقتها.				
11	تمتلك البلدية قاعدة بيانات تخزين إضافية يمكن العمل بها في حالة تعرض الأولى لمشكلة تقنية.				
3. شبكة الاتصالات					
12	توفر البلدية الربط بشبكة الأنترنت.				
13	تدفع الأنترنت بالبلدية عالي.				
14	تتوفر البلدية على شبكة اتصال داخلية تربط الحواسيب ببعضها البعض.				
15	تتوفر لدى البلدية وسائل اتصالات بديلة في حالة حدوث خلل أو انقطاع في الشبكة الرئيسية				
16	تتميز الشبكة الالكترونية بالسرية وبدرجة عالية من الحماية فلا يمكن اختراقها				
17	تمتلك البلدية موقع إلكتروني تتوفر فيه كل الخدمات الضرورية				
18	يتم تحديث الموقع الإلكتروني بشكل دوري				
19	تمتلك البلدية صفحات نشطة على مواقع التواصل الاجتماعي تزود المواطنين بمختلف المستجدات				
4. العنصر البشري					
20	تتوفر البلدية على الكفاءات والمؤهلات الضرورية القادرة على استخدام الحاسوب والبرمجيات				
21	تمتلك البلدية مهندسين ومختصين في تطوير البرمجيات				
22	تمتلك البلدية كوادر بشرية مؤهلة لصيانة أجهزة الحاسوب وملحقاته				
23	تقدم البلدية دورات تدريبية في مجال الحاسوب لتطوير مهارات الموظفين				
24	تعمل البلدية على استقطاب الأفراد ذوي مؤهلات فنية وعلمية عالية في التعامل مع البرامج والأجهزة الإلكترونية				

25	تقوم البلدية بتكوين الأفراد في مجال الحاسوب قبل توظيفهم بشكل مباشر				
----	--	--	--	--	--

المحور الثاني: جودة الخدمات العمومية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تتوفر البلدية على جميع المستلزمات والتسهيلات المالية والمادية التي تكفل تقديم خدمة جيدة					
02	تقدم الخدمة العمومية بالشكل المناسب لتطلعات المواطن					
03	يقدم موظفو البلدية الخدمة بشكل صحيح من أول مرة					
04	تراعي البلدية تقديم الخدمات بصورة فورية دون تأخير					
05	تتصف الخدمات التي تقدمها البلدية بدرجة عالية من الدقة والاعتمادية					
06	تعتمد البلدية على سياسات وآليات متميزة لتحقيق متطلبات المستفيدين					
07	يهتم مسؤولي البلدية بمشاكل المواطنين وتجيب على استفساراتهم بوضوح					
08	تعمل البلدية على إيجاد الحلول اللازمة لمشاكل المواطنين					
09	البلدية لديها عدد كافي من الموظفين الذين يقدمون الخدمة للمواطن					
10	موظفي الخدمة العمومية في البلدية ذوي كفاءة عالية					
11	لا يواجه المواطن صعوبة في الحصول على الخدمات العمومية التي يرغب فيها					
12	يقدم موظفو البلدية الكثير من التسهيلات للمواطن عند حصولهم على الخدمة					
13	يحافظ مقدمي الخدمة العمومية في البلدية على سرية المعلومات					
14	تقدم الخدمات العمومية وفق ما هو معلن عليه					

					15	تحرص البلدية على وضع مصلحة المواطن في مقدمة اهتماماتها
					16	يتمتع الموظفون باللباقة وحسن الخلق في التعامل مع المواطنين
					17	يعزز سلوك العاملين شعور المواطنين بالراحة والاطمئنان
					18	توفر البلدية للمستفيدين جوا خاليا من المخاطر
					19	توفر البلدية الأمان الوظيفي للموظفين مما يزيد من جودة الخدمة المقدمة
					20	تتمتع المؤسسة بسمعة جيدة لدى أفراد المجتمع
					21	المرافق الخدمية جذابة للمواطن
					22	موقع البلدية مناسب وسهل للوصول اليه

الاتساق الداخلي:

Correlations

	الاجهزة_المعدا ت	البرمجيات	شبكة_الاتصالات	العنصر_البشر ي	عناصر_الادارة_الا لكترونية	جودة_الخدمات	الاستبانة
Pearson Correlation	1	,627**	,501**	,325*	,701**	,479**	,656**
الاجهزة_المعدا Sig. (2-tailed)		,000	,000	,014	,000	,000	,000
N	56	56	56	56	56	56	56
Pearson Correlation	,627**	1	,761**	,521**	,868**	,618**	,825**
البرمجيات Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
N	56	56	56	56	56	56	56
Pearson Correlation	,501**	,761**	1	,622**	,897**	,615**	,841**
شبكة_الاتصالات Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
N	56	56	56	56	56	56	56
Pearson Correlation	,325*	,521**	,622**	1	,795**	,537**	,742**
العنصر_البشري Sig. (2-tailed)	,014	,000	,000		,000	,000	,000
N	56	56	56	56	56	56	56
Pearson Correlation	,701**	,868**	,897**	,795**	1	,688**	,939**
عناصر_الادارة_الا لكترونية Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
N	56	56	56	56	56	56	56
Pearson Correlation	,479**	,618**	,615**	,537**	,688**	1	,896**
جودة_الخدمات Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
N	56	56	56	56	56	56	56
Pearson Correlation	,656**	,825**	,841**	,742**	,939**	,896**	1
الاستبانة Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	56	56	56	56	56	56	56

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معامل الثبات:

أولاً: البعد المادي (الأجهزة والمعدات):

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,783	5

ثانياً: البعد البرمجي (البرمجيات):

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,827	6

ثالثاً: البعد الشبكي (شبكة الاتصالات):

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,841	8

رابعاً: البعد البشري (العنصر البشري):

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,457	6

المحور الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,878	25

المحور الثاني: جودة الخدمات العمومية:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,937	22

جميع المحاور:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,937	47

تحليل المحاور

أولاً: البيانات الشخصية

FREQUENCIES VARIABLES=السن الجنس الأقدمية المستوى التعليمي العمل_طبيعة
/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics					
		السن	الجنس	الأقدمية	المستوى التعليمي
N	Valid	56	56	56	56
	Missing	0	0	0	0

Frequency Table

السن				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 30 سنة	6	10,7	10,7	10,7
Valid من 30 إلى 40 سنة	30	53,6	53,6	64,3
أكثر من 40 سنة	20	35,7	35,7	100,0
Total	56	100,0	100,0	

الجنس				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	11	19,6	19,6	19,6
Valid أنثى	45	80,4	80,4	100,0
Total	56	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي	13	23,2	23,2	23,2
ليسانس	36	64,3	64,3	87,5
Valid ماستر	4	7,1	7,1	94,6
دراسات عليا	3	5,4	5,4	100,0
Total	56	100,0	100,0	

طبيعة العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
إداري	44	78,6	78,6	78,6
Valid تقني / تقني سامي	6	10,7	10,7	89,3
مهندس دولة	6	10,7	10,7	100,0
Total	56	100,0	100,0	

المحور الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية

FREQUENCIES VARIABLES=م1ع1 م1ع2 م1ع3 م1ع4 م1ع5
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Statistics

	تتوفر البلدية على أجهزة الحاسوب ذات التقنية الحديثة	عدد أجهزة الحاسوب المتوفرة تتناسب مع الاحتياجات الضرورية لتقديم الخدمات	تتوفر البلدية على مستلزمات وملحقات الحاسوب الضرورية (طابعة، فاكس... إلخ)	تعتمد البلدية على الأرشيف الرقمي بدل الورقي	تقوم البلدية بتحديث أجهزة الحاسوب بشكل دوري
Valid N	56	56	56	56	56
Missing	0	0	0	0	0
Mean	3,7143	3,3393	3,7679	2,4464	2,9464
Std. Deviation	1,07389	1,11644	,97218	1,26376	1,21236

FREQUENCIES VARIABLES=م1ع6 م1ع7 م1ع8 م1ع9 م1ع10 م1ع11
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Statistics

	تتملك البلدية قاعدة بيانات تخزين إضافية يمكن العمل بها في حالة تعرض الأولى لمشكلة تقنية	تقوم البرمجيات بالرقابة المستمرة لكشف الأخطاء الممكن حدوثها في وقتها	لدى البلدية أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بياناتها	تقوم البلدية بتدريب العاملين على استخدام البرامج الإلكترونية	تقوم البلدية بتحديث هذه البرامج باستمرار	تتوفر لدى البلدية البرامج الحاسوبية الضرورية لتقديم الخدمات
Valid N	56	56	56	56	56	56
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	3,3750	2,9643	3,0000	2,6964	3,4643	3,8036
Std. Deviation	,94508	1,09485	1,02691	1,04307	,97168	,81842

FREQUENCIES VARIABLES=ع1م19 ع18م1 ع17م1 ع16م1 ع15م1 ع14م1 ع13م1 ع12م1
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

Statistics

	تمتلك البلدية صفحات نشطة على مواقع التواصل الاجتماعي تزود المواطنين بمختلف المستجدات	يتم تحديث الموقع الإلكتروني بشكل دوري	تمتلك البلدية موقع إلكتروني تتوفر فيه كل الخدمات الضرورية	تتميز الشبكة الإلكترونية بالسرية وبدرجة عالية من الحماية فلا يمكن اختراقها	تتوفر لدى البلدية وسائل اتصالات بديلة في حالة حدوث خلل أو انقطاع في الشبكة الرئيسية	تتوفر البلدية على شبكة اتصال داخلية تربط الحواسيب ببعضها البعض	تتفق الأنترنت بالبلدية عالي	توفر البلدية الربط بشبكة الأنترنت
Valid N	56	56	56	56	56	56	56	56
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,7500	3,3750	3,6250	3,6964	2,8214	3,1071	2,8571	3,8393
Std. Deviation	1,03133	,94508	,96413	,91293	1,16162	1,18596	1,27106	1,12455

FREQUENCIES VARIABLES=ع1م25 ع14م1 ع13م1 ع12م1 ع11م1 ع10م1 ع9م1 ع8م1 ع7م1 ع6م1 ع5م1 ع4م1 ع3م1 ع2م1 ع1م1
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

Statistics

قائمة الملاحق

	تقوم البلدية بتكوين الأفراد في مجال الحاسوب قبل توظيفهم بشكل مباشر	تعمل البلدية على استقطاب الأفراد ذوي مؤهلات فنية وعلمية عالية في التعامل مع البرامج والأجهزة الإلكترونية	تقدم البلدية دورات تدريبية في مجال الحاسوب لتطوير مهارات الموظفين	تمتلك البلدية كوادر بشرية مؤهلة لصيانة أجهزة الحاسوب وملحقاته	تمتلك البلدية مهندسين ومختصين في تطوير البرمجيات	تتوفر البلدية على الكفاءات والمؤهلات الضرورية القادرة على استخدام الحاسوب والبرمجيات
Valid N	56	56	56	56	56	56
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	3,7857	3,5536	3,5179	3,1071	2,6786	2,5536
Std. Deviation	,86790	1,00760	1,04431	4,19384	1,12988	1,17426

المحور الثاني: جودة الخدمات العمومية

FREQUENCIES VARIABLES=ع1م2 ع2م2 ع3م2 ع4م2 ع5م2 ع6م2
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

Statistics

	تتوفر البلدية على جميع المستلزمات والتسهيلات المالية والمادية التي تكفل تقديم خدمة جيدة	تقدم الخدمة العمومية بالشكل المناسب لتطلعات المواطن	يقدم موظفو البلدية الخدمة بشكل صحيح من أول مرة	تراعى البلدية تقديم الخدمات بصورة فورية دون تأخير	تتصف الخدمات التي تقدمها البلدية بدرجة عالية من الدقة والاعتمادية	تعتمد البلدية على سياسات وآليات متميزة لتحقيق متطلبات المستخدمين
Valid N	56	56	56	56	56	56
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	3,2500	3,6429	3,5714	3,6786	3,5000	3,5179
Std. Deviation	1,09959	,84053	1,00647	1,01098	,99087	,91435

FREQUENCIES VARIABLES=ع7م2 ع8م2 ع9م2 ع10م2 ع11م2 ع12م2
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

Statistics

	يقدم موظفو البلدية الكثير من التسهيلات للمواطن عند حصولهم على الخدمة	لا يواجه المواطن صعوبة في الحصول على الخدمات العمومية التي يرغب فيها	موظفو الخدمة العمومية في البلدية ذوي كفاءة عالية	البلدية لديها عدد كاف من الموظفين الذين يقدمون الخدمة للمواطن	تعمل البلدية على إيجاد الحلول اللازمة لمشاكل المواطنين	يهتم مسؤولي البلدية بمشاكل المواطنين وتجب على استفساراتهم بوضوح
Valid N	56	56	56	56	56	56
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	3,7143	3,7500	4,2500	4,0000	3,8750	3,8929
Std. Deviation	,96699	,93905	,61051	,78625	,81044	,80178

FREQUENCIES VARIABLES=ع13م2 ع14م2 ع15م2 ع16م2 ع17م2
/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS .

Statistics

	يحافظ مقدمي الخدمة العمومية في البلدية على سرية المعلومات	تقدم الخدمات العمومية وفق ما هو معلن عليه	تحرص البلدية على وضع مصلحة المواطن في مقدمة اهتماماتها	يتمتع الموظفون باللباقة وحسن الخلق في التعامل مع المواطنين	يعزز سلوك العاملين شعور المواطنين بالراحة والاطمئنان
N	Valid 56	56	56	56	56
	Missing 0	0	0	0	0
Mean	3,9643	4,0536	3,9643	4,0536	4,0000
Std. Deviation	,93350	,77271	,95278	,88255	,80904

FREQUENCIES VARIABLES=ع2م18 ع2م19 ع2م20 ع2م21 ع2م22
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS .

Statistics

	توفر البلدية للمستفيدين جوا خاليا من المخاطر	توفر البلدية الأمان الوظيفي للموظفين مما يزيد من جودة الخدمة المقدمة	تتمتع المؤسسة بسمعة جيدة لدى أفراد المجتمع	المرافق الخدمية جذابة للمواطن	موقع البلدية مناسب وسهل للوصول اليه
N	Valid 56	56	56	56	56
	Missing 0	0	0	0	0
Mean	3,6786	3,4821	3,7143	3,3036	4,3750
Std. Deviation	1,01098	,99070	,98561	,98939	,70227

اختبار التوزيع الطبيعي:

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	جودة_الخدمات	عناصر_الادارة_الالك ترونية
N	56	56
Mean	3,7833	3,2714
Std. Deviation	,59645	,67455
Absolute	,098	,066
Positive	,083	,066
Negative	-,098	-,049
Kolmogorov-Smirnov Z	,733	,491
Asymp. Sig. (2-tailed)	,655	,969

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

إختبار الفرضية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,479 ^a	,229	,215	,52845	,229	16,064	1	54	,000

a. Predictors: (Constant), الاجهزة_المعدات

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4,486	1	4,486	16,064	,000 ^b
Residual	15,080	54	,279		
Total	19,566	55			

a. Dependent Variable: جودة_الخدمات

b. Predictors: (Constant), الاجهزة_المعدات

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,665	,288		9,262	,000
الاجهزة_المعدات	,345	,086	,479	4,008	,000

a. Dependent Variable: جودة_الخدمات

اختبار الفرضية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,618 ^a	,382	,371	,47316	,382	33,395	1	54	,000

a. Predictors: (Constant), البرمجيات

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	7,476	1	7,476	33,395	,000 ^b
Residual	12,090	54	,224		
Total	19,566	55			

a. Dependent Variable: جودة_الخدمات

b. Predictors: (Constant), البرمجيات

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,143	,291		7,372	,000
البرمجيات	,510	,088	,618	5,779	,000

a. Dependent Variable: جودة_الخدمات

اختبار الفرضية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,615 ^a	,378	,367	,47463	,378	32,855	1	54	,000

a. Predictors: (Constant), شبكة_الاتصالات

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	7,401	1	7,401	32,855	,000 ^b
Residual	12,165	54	,225		
Total	19,566	55			

a. Dependent Variable: جودة_الخدمات

b. Predictors: (Constant), شبكة_الاتصالات

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,114	,298		7,090	,000
شبكة الاتصالات	,493	,086	,615	5,732	,000

a. Dependent Variable: جودة_الخدمات

اختبار الفرضية الرابعة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,537 ^a	,289	,275	,50772	,289	21,901	1	54	,000

a. Predictors: (Constant), العنصر_البشري

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5,646	1	5,646	21,901	,000 ^b
Residual	13,920	54	,258		
Total	19,566	55			

a. Dependent Variable: جودة_الخدمات

b. Predictors: (Constant), العنصر_البشري

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,777	,226		12,310	,000
العنصر_البشري	,315	,067	,537	4,680	,000

a. Dependent Variable: جودة_الخدمات

اختبار الفرضية الرئيسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,688 ^a	,474	,464	,43672	,474	48,587	1	54	,000

a. Predictors: (Constant), عناصر_الادارة_الالكترونية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	9,267	1	9,267	48,587	,000 ^b
Residual	10,299	54	,191		
Total	19,566	55			

a. Dependent Variable: جودة_الخدمات

b. Predictors: (Constant), عناصر_الادارة_الالكترونية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,793	,291		6,150	,000
عناصر_الادارة_الالكترونية	,609	,087	,688	6,970	,000

a. Dependent Variable: جودة_الخدمات