

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالاغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علوم الاجتماع والديمغرافيا



الموضوع :

## دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية

دراسة حالة موظفين بلدية الاغواط

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع

تخصص : تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

بلحبيب بشير

اعداد الطالبين:

بن عابد طاهر

بركة بهاء الدين

أمام لجنة المناقشة المكونة من :

أ.د. زيزاح سعيدة

جامعة الاغواط

رئيسا

د. صاني فتحية

جامعة الاغواط

عضو مناقشا

د. بلحبيب بشير

جامعة الاغواط

مشرفا و مقرا

السنة الجامعية : 2023/ 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

و الصلاة والسلام علي نبينا الكريم

تم والحمد لله عملنا بفضل الله تعالى الذي أنار لنا درب العلم

والمعرفة وأعاننا ووفقنا لهذا العمل المتواضع

نتوجه بجزيل الشكر والإمتنان لكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد

على إنجاز هذا العمل وخصص بالذكر المشرف على هذا العمل

الأستاذ الدكتور " بلحبيب بشير " الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته

ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا العمل أسأل العلي

القدير أن يجازيه عنا خير الجزاء.

كما نتقدم بالشكر والعرفان لكل طاقم الدكاترة الذين رافقونا

ودعمونا دائماً

من هذا المنبر تحية وإحترام وتقدير لكم جميعاً

بركة بهاء الدين

بن عابد طاهر

# الاهداء

الى الوالدين العزيزين

الى الإخوة والاخوات

الى الاحباء والزملاء

الى كل من سلك دربا من دروب العلم

أهدي هؤلاء جميعا ثمرة هذا الجهد والبذل والعطاء

متمنيا النجاح والتوفيق للجميع

وشكرا

بن عابد طاهر

# الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم  
و الصلاة والسلام على أشرف الرسلين  
والحمد لله رب العالمين أن أتممنا العمل بفضله  
و بعد سنوات من التعب والجهد والصبر،  
شكرا لكل من ساعدنا، الى من وضع الله عز وجل  
الجنة تحت قدميها "أمي الحبيبة"  
و الى صاحب السيرة العطرة والصورة الحسنة فلقد كان له الفضل الأول في  
بلوغي ووصولي الى هذا  
والذي الحبيب  
و أطال الله في أعمارهم .  
إلى اخوتي وأخواتي،  
الى جميع أفراد العائلة كبيرا وصغيرا دمتم لي ذخراً وسنداً.  
أهديكم هذا العمل

بركة بهاء الدين

## الملخص

الجزائر كغيرها من دول العالم وجدت نفسها أمام تحديات تطوير تدخلاتها وتجديدها وإصلاح الإدارة العامة لمواجهة قوانين المنافسة العالمية والتوجه نحو التقدم الاجتماعي، الاقتصادي والوظيفي، من أجل إرضاء المواطنين في مجال الخدمات المقدمة. لذلك سعت إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لاسيما من خلال تجسيدها لمشروع الجزائر الإلكترونية 2008-2013، الذي يعتبر نقطة تحول في مجال تطوير وترقية الخدمات العمومية ونشر المعلومة والتحول نحو نموذج الحكومة الإلكترونية، بالرغم من العراقيل التي واجهت تطبيقه بسبب عدم الجاهزية الإلكترونية بشكل عام. استخدمنا المنهج الوصفي واداة الاستبيان اذ تم توزيعها على عينة قدرت بـ 35 مستجوب في بلدية الاغواط، حيث تم التوصل إلى العديد من النتائج المهمة يمكن تلخيصها كما يلي:

1. استخدام الإدارة الإلكترونية يعد من أهم الركائز التي تعتمد عليها الجامعات على المستوى العالمي ناهيك جامعات الجزائر وجامعة الاغواط خصوصا، لكن هذه الإدارة الإلكترونية تسهل الربط والتواصل وتقديم الخدمات للطلاب (المتلقين) والاساتذة مع الاداريين (الفاعلين) المواكبة لهذه التكنولوجيات تتطلب جهود جبارة من طرف الجامعة وكوارها تحت الرعاية الوصية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي .
2. رغم من التحديات والعراقيل التي يواجهها موظفوا الجامعة في استخدام الإدارة الإلكترونية الا انها لاقت اقبالا متواضعا في البداية نتيجة تعود الكوادر الجامعية على الاعمال المكتبية .
3. ان نقص وضعف الدورات التدريبية في استخدام الإدارة الإلكترونية هو السبب الرئيس في احجام الاطارات عن استعمالها . الثقافة الرقمية وعلى رأسها استخدام الإدارة الإلكترونية يزيد من الخدمة العمومية للاطار وبالذات في بلدية الاغواط كون الإدارة المحلية في أمس الحاجة لهذه الإدارة الإلكترونية نظرا للحجم الساعي والعملي الكبير (تعدد الاختصاصات وتنوع المقاييس)
4. تؤثر الإدارة الإلكترونية في تعزيز وتطوير الخدمة العمومية من خلال تسهيل التواصل وتسريع الخدمات وتوفير الجهد والوقت .
5. تحقق الإدارة الإلكترونية ميزة تنافسية بين المؤسسات وتجذب وتستقطب الطلبة والاساتذة والاداريين
6. ضرورة العمل على تحديد الأهداف الرئيسية التي يسعى لتحقيقها من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية، بحيث تكون واضحة ومفهومة لدى جميع العاملين.

## Abstract

Algeria, like other countries of the world, has found itself faced with the challenges of developing and renewing its interventions and reforming public administration to counter global competition laws and to move towards social, economic and functional progress in order to satisfy citizens in the field of services provided. It has therefore endeavoured to implement e-governance, particularly through its incarnation of Algeria's e-project 2008-2013, which is a turning point in the development and upgrading of public services and the dissemination of information and the shift towards the e-government model, despite the obstacles encountered in its application due to the general lack of electronic readiness. We used the descriptive curriculum and questionnaire tool distributed to a sample estimated at 35 interrogators in the Municipality of Agouat, where many important results were reached that can be summarized as follows:

1. The use of e-administration is one of the most important pillars on which universities at the international level depend, not to mention the universities of Algeria and the University of El-Ghawat in particular. However, such e-administration facilitates connectivity, communication and services for students (recipients) and professors with managers (actors) in keeping with these technologies.

2. Despite the challenges and obstacles faced by the university's staff in using electronic management, it met with a modest turnout at the outset as a result of the return of university staff to office work.

3. The lack and weakness of training courses in the use of electronic management is the main reason why they are reluctant to use them. Digital culture, especially the use of electronic administration, increases the public service of the framework, particularly in the municipality of El Ghawat, because the local administration is in dire need of such electronic administration due to the striving and practical size (multidisciplinary and diverse standards)

4. Electronic management affects the promotion and development of the public service by facilitating communication, accelerating services and saving effort and time.

5. E-management achieves a competitive advantage among institutions and attracts students, professors and administrators

The need to work towards identifying the main objectives that it seeks to achieve through the application of e-governance, so that it is clear and understandable to all employees

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

أ..... شكر وعرفان ..... 1

ب..... الاهداء ..... 1

1..... مقدمة ..... 1

الباب الأول الجانب النظري

الفصل الاول الإطار المنهجي للدراسة

1.1-الإشكالية:..... 5

2.1-فرضيات الدراسة : ..... 6

3.1-المفاهيم الأساسية للدراسة : ..... 7

4.1-أهداف الدراسة:..... 9

5.1-أهمية الدراسة:..... 9

6.1-الدراسات السابقة:..... 10

7.1-المقاربة النظرية:..... 18

الفصل الثاني : الادارة الالكترونية

تمهيد ..... 22

1- مفهوم الإدارة الإلكترونية..... 22

1-1 تعريف وخصائص الإدارة الإلكترونية..... 22

1-2 تاريخ ونشأة الإدارة الإلكترونية..... 26

2-أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية..... 28

3-دواعي التحول نحو الإدارة الإلكترونية:..... 37

الفصل الثالث : الخدمة العمومية

1- تعريف الإدارة العمومية وأهميتها..... 41

2-وظائف الإدارة العمومية..... 42

3- الإدارة العمومية بالجزائر وتطور مسار الإصلاحات..... 45

1.3-نبذة عن تاريخ الإدارة العمومية الجزائرية..... 45

2.3- تطور مسار الإصلاح الإداري في الجزائر..... 46

3.3- مشكلات الجهاز الإداري وفشل محاولات الإصلاح..... 47

4- عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر..... 50

1.4-تكتيف جهود الإصلاحات الإدارية..... 50

2.4-أهداف الإدارة الإلكترونية:..... 54

5-متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الخدمة العمومية : ..... 56

1.5-المتطلبات الإدارية:..... 56

2.5-المتطلبات التقنية:..... 61

الباب الثاني الجانب التطبيقي  
الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

66	1. : تقديم الهيكل التنظيمي للبلدية.
72	2. : طريقة الدراسة
72	1.2. المنهج المتبع :
73	2.2. مجتمع وعينة الدراسة
73	3.1 :أسلوب جمع البيانات
73	4.1 : متغيرات الدراسة
73	2. أدوات الدراسة
74	1.2. مجالات الدراسة
74	1.1.2. المجال الزمني :
74	2.1.2. المجال المكاني :
75	3. عرض وتحليل نتائج الاستبيان
75	1.3. المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
75	2.3.الصدق الظاهري :
75	3.3.الاتساق الداخلي والثبات الكلي لمتغيرات الدراسة :
76	4. تحليل وعرض نتائج الاستبيان
76	1.4.البيانات الشخصية:
79	2.4. المحورالاول: المؤهلات والتدريب يساعد في إستعمال المنصات الالكترونية بسهولة
84	3.5.المحورالثاني: الادارة الالكترونية تساعد على تطوير وتحسين الخدمة العمومية
95	<b>تحليل ومناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات</b>
95	1. عرض متغيرات الدراسة بالنسبة للعاملين في بلدية الاغواط (التوزيع الطبيعي):
95	2.اختبار الفرضيات :
95	1.2.الفرضية الأولى: علاقة الادارة الالكترونية بتحسين الخدمة العمومية .
96	2.2.الفرضية الثانية: دور وتأثير الادارة الالكترونية على تطوير وتحسين الخدمة العمومية
99	<b>خاتمة</b>
102	<b>قائمة المراجع</b>

[الملاحق](#)

فهرس الجداول

- جدول رقم 01: يوضح أبرز الفروق بين الإدارة التقليدية وإدارة الإلكترونية: 23.....
- جدول رقم 02: التطور التكنولوجي باتجاه الانترنت والإدارة الإلكترونية..... 27
- جدول رقم 03: معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونيباخ..... 75
- جدول رقم 04 : يوضح توزيع العينة حسب الجنس..... 76
- جدول رقم 05 : يوضح توزيع العينة حسب السن..... 76
- جدول رقم 06 : يوضح توزيع العينة حسب الوظيفة..... 77
- جدول رقم 07 : يوضح توزيع العينة حسب الخبرة المهنية..... 78
- جدول رقم 08 : يوضح الأسلوب الذي يقوم عليه عملك..... 79
- جدول رقم 09 : يوضح الاعتماد على جهاز الاعلام الالي في العمل: ..... 79
- جدول رقم 10 : يوضح الشبكة المستخدمة في العمل..... 80
- جدول رقم 11 : يوضح استخدام المنصات الادارة الإلكترونية في العمل... 81
- جدول رقم 12 : يوضح صعوبة التعامل مع هذه الادارة الإلكترونية والولوج إليها..... 81
- جدول رقم 13 : يوضح تلقي تكوين فعالا في تطبيق وإستخدام الادارة الإلكترونية..... 82
- جدول رقم 14 : يوضح دور المؤهل العلمي وسهل من أدائك الوظيفي باستخدام الادارة الإلكترونية..... 82
- جدول رقم 15 : يوضح ضعف التدريب لدى الموظف بلدية الاغواط يسبب قدرة على مواكبة التطور العلمي..... 83
- جدول رقم 16 : يوضح إكتساب كفاءتك الحالية في العمل..... 84
- جدول رقم 17 : يوضح مساعدة أداء الوظائف الادارية باستخدام الادارة الإلكترونية:..... 84
- جدول رقم 18 : يوضح القدرة الادارة الإلكترونية على الأداء الصحيح والدقيق في انجاز مهام كالادارية..... 85
- جدول رقم 19 : يوضح الادارة الإلكترونية وضغوطات العمل خلال أداء الوظيفي للمهام؟..... 86
- جدول رقم 20 : يوضح قدرة استعاب المستخدمين والمتعاملين في الادارة الإلكترونية..... 86
- جدول رقم 21 : يوضح مساهمة الادارة الإلكترونية في تسهيل الاداء الاداري وتحقيق الانسجام بين الموظفين من خلال:..... 87
- جدول رقم 22: يوضح الرأي في استخدام الادارة الإلكترونية في بلدية الاغواط..... 87
- جدول رقم 23 : يوضح مساهمة الادارة الإلكترونية في المساعدة أثناء الأداء الوظيفي : ..... 88
- جدول رقم 24 : يوضح مساعدة استخدام الادارة الإلكترونية في الجامعة في إنجاز المهام الادارية وتقديم الخدمات..... 89
- جدول رقم 25 : يوضح مساهمة هذه الادارة الإلكترونية على احداث توافق بين أهدافها وأهداف موظفيها..... 89
- جدول رقم 26 : يوضح أهم المشاكل والعراقيل التي واجهتها في إستخدامك للمنصات الرقمية أو الرقمنة عموما..... 90
- جدول رقم 27 : يوضح إعتمااد ادارة بلدية الاغواط على نظام أمني لحماية الشبكات وحماية البيانات السرية من الفيروسات والاقراصنة..... 91
- جدول رقم 28 : يوضح مساهمة الادارة الإلكترونية في تحقيق الرضا لدى المتعاملين سواء من الموظفين او المستخدمين؟..... 91
- جدول رقم 29 : يوضح إستغلال مركز البيومترى على مستوى بلدية الاغواط في تفعيل الرقمنة..... 92
- جدول رقم 30: يوضح العلاقة بين الادارة الإلكترونية وتحسين الخدمة العمومية..... 92
- جدول رقم 31: يوضح دور و تأثير الادارة الإلكترونية على تطوير وتحسين الخدمة العمومية..... 93

# مقدمة

## مقدمة

يواجه النشاط الإداري والاقتصادي بوجه عام تحديات وتطورات سريعة بسبب التطورات التكنولوجية التي أتاحتها تكنولوجيات المعلومات بمكوناتها المختلفة، وخاصة الانترنت، مع تزايد استعمالات الاعلام الالي وثورة المعلومات والتطور في الفكر الإداري والاقتصادي. اذ أصبحنا لا نكاد نجد اليوم مؤسسة أو منظمة تخلو من قواعد بيانات لوظائف إدارية مختلفة، والتي من دونها لا تستطيع المؤسسة الاستمرار في العمل.

ونتيجة لذلك انتقل النشاط الاداري من الأساليب التقليدية التي تعتمد على المعاملات الورقية والاجراءات البيروقراطية إلى الاساليب الالكترونية، فالادارة الالكترونية تعد استجابة لتحديات القرن الواحد والعشرين، حيث اصبح المسير يمارس عمله في أي وقت وفي أي مكان بكفاءة عالية باستخدام شبكة الانترنت والرقمنة.

والجزائر كغيرها من دول العالم وجدت نفسها أمام تحديات تطوير تدخلاتها وتجديدها وإصلاح الادارة العامة لمواجهة قوانين المنافسة العالمية والتوجه نحو التقدم الاجتماعي، الاقتصادي والوظيفي، من أجل إرضاء المواطنين في مجال الخدمات المقدمة. لذلك سعت إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لاسيما من خلال تجسيدها لمشروع الجزائر الالكترونية 2008-2013، الذي يعتبر نقطة تحول في مجال تطوير وترقية الخدمات العمومية ونشر المعلومة والتحول نحو نموذج الحكومة الالكترونية، بالرغم من العراقيل التي واجهت تطبيقه بسبب عدم الجاهزية الالكترونية بشكل عام.

تم تطبيق مشروع الجزائر الالكترونية على المستوى المركزي (القطاعي) أي الوزارات وبالخصوص وزارة الداخلية وعلى المستوى المحلي ويشمل الولايات والبلديات. ومن أجل انجاحه قامت الجزائر بمجموعة من الاصلاحات التشريعية، الادارية والتقنية

ويعتبر موضوع تحسين الخدمة العمومية من الاهتمامات الجوهرية للحكومات، منها الجزائر التي ركزت وكثفت نشاطاتها وبرامجها على تحقيق إصلاحات كبيرة على مستوى المؤسسات العمومية من خلال صرف أموال ضخمة لتجهيزها بمختلف المعدات الحديثة رصدت لها غطاء مالي لتغطي احتياجات التسيير، كما سنت الحكومة ترسانة من النصوص القانونية التي من شأنها أن تساهم في تطوير المؤسسة العمومية، وقد ساهمت هذه القوانين في رفع أداء الموظفين والإطارات من خلال التكوين النوعي والمستمر، والذي بدوره يعتبر ضروريا للحياة المهنية للموظفين، ويساعد على رفع مستواهم العلمي والمهني مما يجعل الإدارات العمومية أكثر تجاوبا مع المواطنين.

أسهم التطور التكنولوجي الكبير، وما رافقه من ثورة المعلومات والاتصال، ودخول الأدوات والمفاهيم التكنولوجية الحديثة جميع مجالات العمل بإختلاف أنواعه وقطاعاته في تطوير العمل الإداري على نطاق واسع، مما أدى الى تغيرات جوهرية في أساليب العمل الإداري، فلم تعد تصلح الأدوات القديمة والطرائق التقليدية لتنفيذ الأعمال والنشاطات بالشكل المطلوب لتحقيق الأهداف المنشودة من أي نشاط إداري كما ينبغي. مما شكل تحدياً حقيقياً على المنظمات والحكومات على حد سواء لضرورة مواكبة هذا التطور كعنصر جوهري، أو كمحور أساسي لضمان استمرار عمل هذه المنظمات

و على هذا الأساس سنعالج هذا الموضوع كما يلي:

- الفصل الأول: الاطار المنهجي

-الفصل الثاني : مفهوم. الإدارة الإلكترونية

- الفصل الثالث : الخدمة العمومية.

-الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

الباب الأول

الجانب النظري

# الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

## 1.1- الاشكالية:

تحتل الادارة الالكترونية اليوم ركنا بارزا في ادارة المعرفة وتمثل شاخصا معرفيا وتقنيا بارزا في منظمات الاعمال المعاصرة، لم يأت التطور المعرفي للإدارة الالكترونية من فراغ، وانما جاء نتيجة تطور موضوعي يمتد لفترات بعيدة، وتعود مقدمات الإدارة الالكترونية إلى بداية انتشار استخدام نظام الحاسوب في أنشطة أعمال المنظمات، في نهاية عقد الخمسينات والستينات، عندما وجدت معظم المنظمات أن استخدامها لهذه الأنظمة سيؤدي إلى الإسراع في انجاز الأعمال واختصار الجهد والوقت والموارد، وكان من نتائج تطور استخدام (Electronic Data) الحاسوب والاتصال ظهور نظم تبادل البيانات إلكترونياً<sup>1</sup>.

ولهذا سعت هذه الدراسة للتعرف الى دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في بلدية الاغواط من وجهة نظر العمال انفسهم، حيث ان تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية وما تحققه من سرعة ودقة وشفافية في العمل، مدخلاً للتطوير التنظيمي، وتطوير الأداء والحد من السلبات الموجودة من خلال زيادة اللامركزية بين المستويات الإدارية بغرض اختصار الإجراءات الروتينية التي تبدد الكثير من الوقت والجهد في عملية اتخاذ القرارات في المستويات العليا، مع إتاحة قدر أكبر من الحرية للعاملين في المستويات الدنيا لاتخاذ القرار والاستفادة من قدراتهم وابداعاتهم.

تعتمد الإدارة الإلكترونية في أعمالها ومعاملاتها مع الأفراد والمنظمات على الوسائل الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لاسيما منها شبكة الانترنت، وسائل الإعلام الآلي والفاكس وغيرها، وذلك من أجل السرعة في التنفيذ وتخفيض التكاليف، وسوف نحاول من خلال هذه الورقة إبراز دور الرقمنة في تطوير وتحسين الخدمة العمومية وذلك بالإسقاط على الإدارة الالكترونية في الجزائر وهذا بعد التطرق للمفاهيم المتعلقة بالإدارة الالكترونية وبالخدمة العمومية وبعدها نستعرض تجربة الإدارة الالكترونية في هذا المجال

تبحث عدد المؤسسات وعلى رأسها البلدية كالوحدة الاساسية للجماعات المحلية لتقديم خدمات عمومية بطرق أكثر تطوراً تطلب تقنيات عديدة و'بز'مج وأنظمة الرقمية من أجل تحقيق أهداف

<sup>1</sup>البدان عروبة رشيد،. واقع الإدارة الإلكترونية في المنظمات الخدمية وإمكانية تطبيقها: دراسة حالة في مديرية بلدية البصرة. 2014

المؤسسة ورفع أدائها بما يضمن تحسين الخدمة العمومية، بما في ذلك الجانب البرمجي «البرمجيات ونظم قاعدة البيانات» والجانب المادي «شبكة الحواسيب، فالرقمنة تمثل أسلوبا جديدا لتقديم الخدمة للمواطن تهدف لرفع كفاءة المؤسسات العمومية ورفع الإجراءات الروتينية التي يعني منها المواطنون وتوفير المعلومات ولبينات بطريقة سهلة للاستفادة من الثورة الرقمية الهائلة استوجب استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتغيير أسلوب العمل وأداء الخدمات سواء عبر قنوات الاتصال الداخلي أو الخارجي بما يمكن من تسيير إجراءات تقديم الخدمة بحيث تصبح أكثر كفاءة، بالإضافة إلى تقديم كافة الاحتياجات والخدمات من خلال التركيز على استخدام البرامج وتطبيقات الحاسوب ذا التقنية العالية لرفع كفاءة مستوى الأداء، حث أصبحت الوسائل التكنولوجية في العصر الحالي صلب الحياة اليومية، وبهذا تبلورت مشكلة الدراسة في التساءل التالي:

**ما دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في مصالح بلدية الاغواط؟**

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤلات الجزئية التالية:

**السؤال الأول:** ما دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في بلدية الاغواط ؟

**السؤال الثاني:** هل تختلف تقديرات افراد عينة الدراسة لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في بلدية الاغواط باختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في الإدارة)؟

**2.1-فرضيات الدراسة :**

. من خلال السؤال الثاني انبثقت الفرضيات الجزئية الآتية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في بلدية الاغواط.

2. يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في بلدية الاغواط.

## 3.1- المفاهيم الأساسية للدراسة :

الإدارة الإلكترونية: هي العملية الإدارية القائمة على الأمكانات المتميزة للأنترنت وشبكات الاعمال، في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد، والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة.<sup>1</sup>

وعرفها السالمي "هي تحويل كافة الاعمال والخدمات الإدارية التقليدية من طول الاجراءات واستخدام الاوراق الى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة ودقة متناهية باستخدام تقنيات الإدارة أيّ (إدارة بلا أوراق).<sup>2</sup>

الأداء الوظيفي: عرف بأنه قيام الموظفين بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم، وفهم المسؤوليات التي تحددها أجهزتهم، لتحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها".<sup>3</sup>

الإدارة المدرسية: هي عبارة عن مجموعة من العمليات تشتمل على التخطيط والتنسيق والرقابة والتقييم في ضوء الأهداف، وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد وبما يحقق أهداف المدرسة.<sup>4</sup>

الخدمة العمومية : - أما من ناحية المنظور العضوي أو الشكلي ،تمثل الخدمة العمومية الإدارة أو الهيئة مهما كان مستواها الإداري : وزارة، مديرية، مصلحة عمومية،...الخ، وتخضع الخدمة العمومية النظام قانوني خاص يسمى نظام القانون الإداري.

وحسب تعريف القانون الإداري الفرنسي : "الخدمة العمومية هي تلك التي تعد تقليديا خدمة فنية، تزود بصورة عامة بواسطة منظمة عامة كاستجابة لحاجة عامة ،ويطلب توفيرها أن يحترم القائمون على إدارتها مبادئ المساواة والاستمرارية والتكيف لتحقيق الصالح العام"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية الوظائف والمشكلات"، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.

<sup>2</sup> علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي الإدارة الإلكترونية" دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2006، ص34.

<sup>3</sup> الشمري، مشعان.: تطوير نظم المعلومات الادارية في إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية من

وجهة نظر مديري التعليم ومساعدتهم ورؤساء الاقسام، رسالة دكتوراه، الرياض جامعة أم القرى. 2008: ص11

الزيغام، مبارك: الإدارة الإلكترونية المغربية. الحوار المتمدن -العدد: 2877 - 2010 / 1 / 3

<sup>4</sup> البوهي، فاروق: الإدارة التعليمية والمدرسية. دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.، 2001

<sup>5</sup> عثمانى فؤاد، دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة العمومية (دراسة عينة من مصالح الاستعجال بالقطاع العمومي الاستشفائي بولاية الجزائر). مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، شعبة التسيير، تخصص محاسبة، جامعة بوقرة، بومرداس، 2015/2016، ص 45.

كما عرفها "بارتولي" بأنها: " كل نشاط تقوم به الهيئات العمومية بصفة مباشرة أو غير مباشرة عن طريق منظمة خاصة تكون خاضعة لرقابة السلطة العمومية ويهدف إلى تحقيق المنفعة العامة".

الاداء : إن أصل كلمة أداء ينحدر إلى اللغة اللاتينية أين توجد كلمة *PERFORMARE* التي تعني إعطاء، وذلك بأسلوب كلي، الشكل لشيء ما. وبعدها إشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظة *PERFORMANCE* وأعطتها معناها. ويرى بعض الباحثين فيه ما يلي: " أداء مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية والإنتاجية التي يبلغ بها هذا المركز الأهداف التي قبلها. الفعالية تحدد في أي مستوى تتحقق الأهداف".<sup>2</sup>

ومن الباحثين من ينظر إلى الأداء على أنه " علاقة الموارد المخصصة والنتائج المحققة" هذا التعريف يحاول ربط نتائج المؤسسة بالموارد المستخدمة في تحقيقها، فهو إلى حد كبير يشبه التعريف السابق لأنه يحرص الأداء في أحد شقيه وهذا غير كاف لأنه أهمل نسبة إنجاز الأهداف. فما فائدة الاقتصاد في التكاليف أو تدنيها إلى أدنى المستويات دون بلوغ الأهداف<sup>3</sup>

**الاداء الوظيفي:** أنه مجموعة من الشروط المفترض وجودها لإنجاز عمل ما للوصول إلى تحقيق غايات مطلوبة حسب مواصفات معينة بأقل التكاليف وجهد جسماني وعقلي وبسرعة وإتقان وبأقل زمن<sup>4</sup>.

\*يعرف أيضا: على أنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد<sup>5</sup>.

\*يعرف أيضا: بأن الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عثمانى فؤاد، مرجع سابق، ص 45

<sup>2</sup> عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية - قياس وتقييم، - مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001-2002، ص 2-3.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 3-4.

<sup>4</sup> دارعو فاطمة، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران 02،

سنة 2016، ص 71

<sup>5</sup> محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 219.

\* يعرف أيضا: هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة<sup>2</sup>.

#### 4.1-أهداف الدراسة:

. هدفت هذه الدراسة التعرف إلى:

1. دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في بلدية الاغواط من وجهة نظر الموظفين أنفسهم من خلال مجالات البنية التحتية، والبرمجيات ونظم المعلومات، والكفايات والامكانيات البشرية، والممارسات الادارية.
2. الوقوف على دور متغيرات الدراسة: الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في الإدارة من وجهة نظر عمال بلدية الاغواط في دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الادارة المحلية.

#### 5.1-أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية هذه الدراسة من كونها تناولت موضوع الساعة كون الادارات العمومية تسعى لرقمنة خدماتها اذ لا زالت بحاجة الى مزيد من البحث والدراسة، في هذه الدراسة تناولنا موضوعين هامين هما الادارة الالكترونية، وكيفية تطبيق الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء الخدمة العمومية.

<sup>1</sup>. عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، العدد الأول، 2001، ص86

<sup>2</sup>. يمامة مظهر عزوي السلامي، اتجاهات العاملين نحو علاقة المتغيرات التنظيمية بفعالية أداء الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، كلية الفنون الجميلة، جامعة بابل، العراق، العدد10-المجلد الأول، ديسمبر 2017، ص95.

كما تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها مصدر يمكن أن يشكل فائدة للمسؤولين في الادارة المحلية بالاغواط؛ وذلك من خلال مساهمتها في تحسين وتطوير الأداء الإداري للموظفين ورفع مستواهم في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية.

### 1.6-الدراسات السابقة:

دراسة شواي أحلام (2016). بعنوان الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه. مقال بمجلة بابل/ العلوم الانسانية العراق . العدد 24(4).

هدفت الدراسة للتعرف إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية وبيان أهميتها وقدرتها في التأثير الايجابي في وظائف الإدارة، والتعرف على العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي من خلال مراجعة الأدبيات في الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة، وكان من أهم نتائج الدراسة أن الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة التي أحدثت تغيرات عميقة في بيئة الإدارة في مختلف التنظيمات الاجتماعية ومن فوائدها خدمات أفضل للمستفيدين، وأداء أفضل للموظفين والعاملين. وأن نمط الإدارة الإلكترونية أحدث تحولاً كبيراً في وظائف الإدارة التقليدية من حيث التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة. وكان من أهم التوصيات تشجيع المنظمات الحكومية والأهلية إلى الأخذ بتطبيقات الإدارة الإلكترونية.<sup>1</sup>

دراسة الزعبي ميسون. (2015) بعنوان: مستوى تطبيق الادارة الالكترونية في مدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة أربد من وجهة نظر مديري المدارس، مقال بمجلة المنارة للبحوث، العدد 21(2).

هدفت هذه الدراسة الى التعرف الى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة اربد من وجهة نظر مديري المدارس. اتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي. كانت عينة الدراسة عينة عشوائية من مجتمع مدرء المدارس. استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة جمع بيانات وكان من أبرز نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة اربد من وجهة نظر مديري المدارس، ومن حيث التوصيات فإن أبرزها كان حول ضرورة وجود شبكة حاسوبية داخلية مرتبطة بكافة الأقسام

<sup>1</sup>شواي، أحلام. الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه. مجلة بابل/ العلوم الانسانية.

24(4). 2016، ص 3388-3411.

والمرافق الإدارية في المدرسة وضرورة إخضاع المدراء لدورات تدريبية مختصة بتطوير عمل الإدارة المدرسية تساعدهم على توظيف التقنيات الإلكترونية في متابعة الورش والدورات التدريبية.<sup>1</sup>

دراسة سليمان، حنان حسن. (2015) بعنوان: سيناريوهات بديلة لدعم تطبيق الادارة الالكترونية في مدارس التعليم الثانوي العام بمدن القناة، بمجلة مستقبل التربية العربية، مجلد(22)، عدد (93)،

تهدف الدراسة الى تحديد التحديات التي تواجه مدارس التعليم الثانوي العام بمدن القناة والتي أدت لضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية. اتبعت الباحثة المنهج الوصفي وأخذت عينة الدراسة من المجتمع المتمثل بمعلمين وإدارين بمدارس القناة. استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة قياس. كانت أهم نتائج الدراسة وجود عدة مشكلات تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس التعليم الثانوي العام بمدارس القناة من أهمها ضعف توافر الأعداد المطلوبة من المؤهلين للإدارة الإلكترونية، وقلة الحوافز المادية المخصصة لتشجيع الإداريين على الالتحاق بالبرامج التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية.<sup>2</sup>

دراسة بروكوبيادو(Prokopiadou, 2012) هدفت الدراسة رصد واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في الإدارة المدرسية من خلال تحديد درجة استخدام التطبيقات الإلكترونية في تنظيم وإدارة المهام وفي الإجراءات مثل التسجيل الإلكتروني والمنهج الإلكتروني ومواد الفصول الإلكترونية والإرشاد الطلابي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة عينة مكونة من(183) مديراً من مديري رياض الأطفال في اليونان ومن أهم النتائج التي ظهرت في الدراسة كانت تشير إلى وجود ضعف توافر شبكات الأنترنت وأن أفكار ومعتقدات المدير من العوامل المؤثرة بقوة على تطبيق الإدارة الإلكترونية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>الزعيبي ميسون: مستوى تطبيق الادارة الالكترونية في مدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة أربد من وجهة نظر مديري المدارس، مجلة المنارة للبحوث، 21(2). 2015، ص53-99

<sup>2</sup>سليمان حنان حسن: سيناريوهات بديلة لدعم تطبيق الادارة الالكترونية في مدارس التعليم الثانوي العام بمدن القناة، مجلة مستقبل التربية العربية، مج(22)، عدد (93) 2015، 69-168.

<sup>3</sup> Prokopiadou, G. using information and communication technologies in school administration: Researching Greek kindergarten schools. Educational management administration & leadership, 40(3) 2012, 305-327

دراسة شانج (Chang, 2012) هدفت الدراسة الى استقصاء مدى فاعلية الإدارة المدرسية ومدى توافر الثقافة التكنولوجية وفاعلية التدريس لدى المعلمين. استخدم الباحث الاستبانة كأداة قياس على عينة من المجتمع المكون من معلمين في مدارس تايوان ومن أهم نتائج الدراسة أنّ القيادة التكنولوجية لدى مدير المدرسة تحسن من ثقافة المعلمين التكنولوجية وتشجعهم بشكل مباشر على دمج التكنولوجيا في تدريسهم. ومن أهم التوصيات أنّ على مدراء المدارس كونهم القادة في مدارسهم تطوير رؤية تكنولوجية شاملة في مدارسهم.<sup>1</sup>

دراسة عسيري، منال علي (2022) بعنوان: المنصات التعليمية الإلكترونية ودورها في تنمية الكفايات الرقمية لدى المعلم: منصة مدرستي نموذجاً، ماجستير، تعليم إلكتروني، كلية التربية، جامعة أم القرى، المجلة العربية للتربية النوعية. مج. 6، ع. 22، مصر

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى إسهام المنصات التعليمية الإلكترونية في تنمية الكفايات الرقمية لدى المعلم من خلال تناول منصة مدرستي كنموذج للدراسة، إضافة إلى الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة نحو دور المنصات التعليمية الإلكترونية في تنمية الكفايات الرقمية لدى المعلم تعزى لمتغير (الجنس، عدد سنوات الخبرة). ومن أجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها. وتم إعداد استبانة تشكلت من ثلاث مجالات هي (كفايات المهارات الأساسية للحاسب، كفايات التعامل مع نظام منصة مدرستي، كفايات أساليب التدريس الإلكترونية عبر منصة مدرستي) وتم توزيعها على عينة الدراسة التي تشكلت من (212) معلم ومعلمة. أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لجميع فقرات ومجالات إسهام المنصات التعليمية الإلكترونية (منصة مدرستي) في تنمية الكفايات الرقمية لدى المعلم كانت (68.50) أي بدرجة موافقة كبيرة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات عينة الدراسة نحو دور المنصات التعليمية الإلكترونية في تنمية الكفايات الرقمية لدى المعلم تعزى لمتغير الجنس. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات عينة الدراسة نحو دور المنصات التعليمية الإلكترونية في تنمية الكفايات الرقمية لدى المعلم تعزى لمتغير سنوات الخبرة. اختتمت الدراسة بالعديد من التوصيات منها: ضرورة الاهتمام المستمر بتنمية الكفايات الرقمية لدى المعلم في ظل الظروف

<sup>1</sup> Chang, I. H. (2012). **The effect of principals' technological leadership on teachers' technological literacy and teaching effectiveness in Taiwanese elementary schools.** Journal of Educational Technology & Society, 15(2), 328–340.

الراهنة، ومن أجل مواكبة كافة مستجدات العصر التكنولوجية في الميدان التربوي وتوظيف التكنولوجيا في خدمة العملية التعليمية، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود معلمين أكفاء ومؤهلين. وضرورة الاستفادة من نمط المنصات التعليمية الإلكترونية في الدول المتقدمة تفعيلاً لمبدأ تبادل الخبرات والاستفادة من نماذج التعليم المختلفة حول العالم. كما أوصت الدراسة بأهمية عقد دورات وورش تدريبية من أجل رفع مستوى الكفايات الرقمية لدى المعلم. وأخيراً أوصت الدراسة بضرورة نشر تجربة المملكة في قدرتها على التحول الى التعليم الإلكتروني بسرعة قياسية وتوظيف منصة ذات مواصفات وإمكانات تضاهي المنصات العالمية وتكثيف الدراسات العربية والأجنبية حول ذلك

دراسة عسيري، منال علي . (2022) بعنوان: فاعلية استخدام المنصات الرقمية التعليمية في تنمية الفهم القرائي باللغة الإنجليزية لدى طالبات الصف الأول الثانوي بمدينة جدة، ماجستير، تعليم إلكتروني، كلية التربية، قسم المناهج وطرق التدريس، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية،

استهدفت هذه الدراسة التعرف على فاعلية استخدام المنصات الرقمية التعليمية في تنمية الفهم القرائي باللغة الإنجليزية لدى طالبات الصف الأول الثانوي بمدينة جدة. ولتحقيق ذلك الهدف تم استخدام المنهج شبه التجريبي في إجراء تجربة الدراسة، حيث تم تقسيم عينة الدراسة المكونة من (70) طالبة من طالبات الصف الأول الثانوي بمدينة جدة الي مجموعتين: مجموعة تجريبية تدرس مقرر اللغة الانجليزية (مهارات الفهم القرائي) باستخدام المنصة الرقمية التعليمية Seesaw (ن=35)، ومجموعة ضابطة تدرس نفس المقرر بالطريقة المعتادة (ن=35)، وذلك خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2021م. وقد توصلت الدراسة من خلال تطبيق اختبار الفهم القرائي، وبطاقة الملاحظة، على عينة مجموعتي الدراسة قبلًا وبعدياً إلى ما يلي: (1) وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى 0.05 بين متوسطي درجات المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة في التطبيق البعدي للاختبار التحصيلي الخاص بمستوى الفهم القرائي النقدي والقرائي التحليلي والقرائي الإبداعي باللغة الإنجليزية لصالح المجموعة التجريبية. (2) وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى 0.05 بين متوسطي درجات المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة في التطبيق البعدي لبطاقة الملاحظة الخاصة بمستوى الفهم القرائي النقدي والقرائي التحليلي والقرائي الإبداعي باللغة الإنجليزية لصالح المجموعة التجريبية. وتقدم هذه الدراسة مجموعة من النتائج قد تسهم في رفع مستوى إتقان خريجي مدارس التعليم الثانوي للغة الإنجليزية، بما يمنحهم الفرصة للدراسة في أشهر الجامعات عالمياً؛ ليحقق كل منهم هدفه ويثبت ذاته في مجال تخصصه أو في مجال جديد، ونظراً للنتائج الإيجابية التي أظهرتها

الدراسة، تمت التوصية بضرورة استخدام منصة Seesaw التعليمية في تصميم وتدريس المقررات الدراسية وتهيئة المعلمات والطالبات وتدريبهن على استخدام هذا النظام.

دراسة الملا، بثينة عبد الله . (2021) بعنوان : تقويم المنصات الرقمية المستخدمة في التعليم عن بعد في المدارس الدولية بدولة الكويت من وجهة نظر معلمي وموجهي التربية الفنية، .  
قسم المناهج وطرق التدريس، كلية التربية الأساسية، الكويت، ص ص. 566-622

استهدف البحث الحالي تقويم المنصات الرقمية المستخدمة في التعليم عن بعد في المدارس الدولية بدولة الكويت من وجهة نظر معلمي وموجهي التربية الفنية، واستخدم البحث المنهج الوصفي لتقويم استخدام المنصات الرقمية، واشتملت عينة البحث على (45) معلماً ومعلمة، (11) موجهاً وموجهة بالمدارس الدولية بدولة الكويت، وتمثلت أداة البحث في استبانة هدفت إلى تقويم المنصة الرقمية المستخدمة في التعليم عن بعد في المدارس الدولية بدولة الكويت من وجهة نظر معلمي وموجهي التربية الفنية، وتوصل البحث لعدد من النتائج أهمها: أن أفضل المعايير من حيث التوافر والاستخدام معيار المحتوى الرقمي بالمنصة الرقمية عند مستوى جيد من حيث درجة التوافر والاستخدام بوزن نسبي (3.86)، يليه معيار عرض المحتوى الرقمي بالمنصة الرقمية عند مستوى جيد من حيث درجة التوافر والاستخدام بوزن نسبي (3.61)، ثم معيار الوسائط المتعددة وأدوات التفاعل بالمنصة الرقمية عند مستوى جيد من حيث درجة التوافر والاستخدام بوزن نسبي (3.48)، ثم معيار الخصائص التقنية للمنصة الرقمية عند مستوى متوسط من حيث درجة التوافر والاستخدام بوزن نسبي (3.38)، واخيراً تقييم الطلاب بالمنصة الرقمية عند مستوى متوسط من حيث درجة التوافر والاستخدام بوزن نسبي (3.02)، وأشارت نتائج البحث إلى أنه لا توجد فروق دالة احصائياً تعزي لمتغيرات البحث التصنيفية (الوظيفة، والنوع، وسنوات الخبرة) بالنسبة لعينة البحث، أو الخاصة بالمدرسة وتتمثل في نوعها، والمرحلة الدراسية بها

دراسة كابن ونورتن (Kaplan and Norton, 1996) بعنوان Using the balanced Scorecard as a Strategic Management System

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كيفية استخدام بطاقة العلامات المتوازنة كنظام للإدارة الإستراتيجية، فهذا النظام يمكن الإدارة العليا من الاستخدام الأفضل للأصول غير الملموسة، وكيفية قياس أدائها، وذلك من خلال محور التعلم والنمو، والزبائن، والعمليات الداخلية، كما يمكن الإدارة العليا من ربط المؤشرات المستقبلية المتعلقة بالإستراتيجية بالمؤشرات الحالية المتعلقة بهذه المحاور .  
طبقت هذه الدراسة على أكثر من (100 شركة) أمريكية تعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية حيث تم أخذ آراء المدراء التنفيذيين حول بطاقة العلامات المتوازنة لقياس الأداء من حيث تطبيق الإدارة

الإستراتيجية، وقد خلصت الدراسة إلى أن نظام بطاقة العلامات المتوازنة يزود الإدارة في الإطار المفاهيمي لتطبيق إستراتيجية المنظمة، كما يمكن إستراتيجية المنظمة من التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية والتنافسية، والأسواق، وقد حدد الباحثان أربع عمليات لتحقيق ذلك هي:<sup>1</sup>

ترجمة رؤية ورسالة المنظمة، وربطها بمجموعة من الأهداف.

ربط الإستراتيجية بجميع دوائر المنظمة وموظفيها وإجراء عملية الاتصال المستمر بينهما، ويتم ذلك من خلال تحقيق هدف الانسجام بين إستراتيجية المنظمة، ودوائرها، وموظفيها، وذلك من خلال مجموعة من الإجراءات والمكافآت والحوافز.

تخطيط الأعمال، وذلك من خلال الربط الفعال بين التخطيط الاستراتيجي والموازنات التقديرية بما يتوافق مع أهداف المنظمة واستراتيجياتها.

التغذية العكسية والتعلم، وذلك من خلال المراقبة والمراجعة المستمرة لإستراتيجية المنظمة وآلية تطبيقها، وبما توفره بطاقة العلامات المتوازنة من مؤشرات ومقاييس للمستقبل، وليس للماضي والحاضر فقط.

دراسة محمد عبد الرحيم المحاسنة، أثر كفاءة تكنولوجيا المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات، دراسة ميدانية في دائرة الجمارك الأردنية، 2005.

حيث سعت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر كفاءة تكنولوجيا المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات في دائرة الجمارك، وذلك بمعرفة اتجاهات الباحثين في دائرة الجمارك إزاء كفاءة تكنولوجيا المعلومات وفاعلية اتخاذ القرارات وتحليل أثر كفاءة تكنولوجيا المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات، وقد توصل الباحث إلى أن تكنولوجيا المعلومات الادارية في دائرة الجمارك ذات جودة وكفاءة مرتفعة، وأن عملية اتخاذ القرارات ذات فاعلية مرتفعة أيضاً، وأن هناك ارتباطاً هاماً ذا دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (كفاءة تكنولوجيا المعلومات) وبين المتغير التابع (فاعلية عملية اتخاذ القرارات).

دراسة الطاهر الكري، تكلفة الاستثمار في أنظمة المعلومات وعلاقتها بأداء المنظمات، 2005.

سعت هذه الدراسة إلى معرفة مدى وجود علاقة بين تكلفة الاستثمار في أنظمة المعلومات المحاسبية ومتطلباتها وأداء البنوك التجارية في الأردن، وبصورة أكثر تحديداً قام الباحث باختبار العلاقة بين معدل العائد الاستثمار وتكاليف الاستثمار في أنظمة المعلومات المحاسبية، واختبار العلاقة بين معدل العائد الملكية وتكاليف الاستثمار في أنظمة المعلومات المحاسبية، باعتبار أن هذه المتغيرات لها علاقة بقياس الأداء. وقد توصل الباحث إلى أن معدل العائد على الملكية هو مقياس

<sup>1</sup> Kaplan, Robert S., and David P. Norton. "Using the balanced scorecard as a strategic management system." (1996): 75-85.

أكثر ملائمة للتعبير عن الأداء لأنه يرتبط مباشرة لما ينظر إليه المالكين من تعظيم الثروة، وأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكلفة الاستثمار في أنظمة المعلومات ومتطلباتها ومعدل العائد على الملكية والعائد على الاستثمار في البنوك، وأن العلاقات السالبة بين أداء البنوك وتكلفة الاستثمار في أنظمة المعلومات ربما ترجع إلى أن هذه الاستثمارات رأسمالية تتصف بخصائص كبر حجمها وكثرة مخاطرها، وعائدها لم ينعكس في المدى القصير.

**دراسة إبراهيم بختي، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية تطوير الأداء، 2005.**

حيث عمد الباحث في دراسته على تبين علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتنمية وتطوير الأداء في المؤسسات، وقد توصل إلى أن تكنولوجيا المعلومات تعد قاسما مشتركا في أغلب المؤسسات، فالتكنولوجيا لها العديد من المميزات التي تتمتع بها على رأسها تقليل نسبة التدخل البشري في العمليات المتكررة، وتحسين صورة مخرجات وأداء المؤسسات وتسريع عمليات تبادل المعلومات عبر الشبكات. ويحدث تطبيق تكنولوجيا المعلومات تغييرات أساسية في الإدارة ويساعد بشكل خاص في اتخاذ القرار المناسب والسريع المبني على الحقائق والمعلومات، كما يحدث تحولا تدريجيا من الإدارة المكتبية التقليدية إلى الإدارة الالكترونية.

**دراسة مراد رايس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، 2005-2006.**

حيث عمدت هذه الدراسة إلى إبراز أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، وقد توصلت إلى أن تكنولوجيا المعلومات ساعدت على رفع الأداء البشري وذلك بالسرعة والدقة في أداء الأعمال، والتقليل من التكاليف، والقضاء على ضغوطات العمل وتفادي بعض المشاكل والصعوبات المترتبة عن النظام الكلاسيكي ككثرة الورق والإجراءات البيروقراطية والغموض في تأدية بعض المهام وضيق المكان بسبب كثرة الرفوف. كما بين الباحث أن العمل عبر الشبكات أدى إلى تقليل حركة الأفراد داخل التنظيم وأداء أعمالهم في وقت قصير دون الحاجة إلى التنقل.

كما توصل الباحث إلى أن المزايا الجلية التي منحتها لنا تكنولوجيا المعلومات في تأدية الأعمال هذا لا يعني أنها لا تتطوي على سلبيات، لكن هذه السلبيات لا تعود لتكنولوجيا المعلومات في حد ذاتها بقدر ما تعود لقصور في معارف الأفراد تجاه التكنولوجيا واستخداماتها أو قصور في تصميم بعض البرامج المعلوماتية والتي في غالب الأحيان تكون بسبب عدم استشارة العمال في خصوصيات العمل.

## دراسة جيهان حسن محمد 2015

تناول البحث الافراد والتنمية الإدارية ودورها في أداء العاملين وذلك بالتطبيق على قطاع التأمين بولاية الخرطوم في الفترة من 2005 وحتى 2014م وتكونت الحدود البشرية من كل العاملين بقطاع التأمين بولاية الخرطوم. تمثل أهمية الدراسة في أهمية الأفراد والتنمية الإدارية بصورة عامة وبصورة متمركزة في مجال التأمين لما له من إسهامات يمكن أن تساعد في تطوير المقدرات الفنية للعامل ينفي قطاع التأمين مما ينعكس بصورة ايجابية على أداء قطاع التأمين السوداني ككل، وتمثلت المشكلة في أن أداء شركات التأمين فيه بعض جوانب القصور التي تظهر على أداء العاملين من ناحية الأفراد والتنمية الإدارية متمثلة في بعض المشاكل التي تواجه الأفراد في البيئة الداخلية وعوامل البيئة الخارجية التي تؤثر على العملية الافرادية، وقد هدف البحث إلي : التعرف على مفهوم وأهمية الافراد والتنمية الإدارية للعاملين بشركات التأمين ،تحليل المشاكل والمعوقات التي تحد دون أفراد وتطوير مهارات العاملين في قطاع التأمين في السودان، إتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي والأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات التالية : هناك علاقة إحصائية بين وجود مدربين مؤهلين وكفاءة افراد العاملين في قطاع التأمين بالسودان وتنميتهم إدارياً، وجود دلالة إحصائية بين قوة الاحتياجات الافرادية على مواكبة التغيرات المستمرة في بيئة العمل وكفاءة أداء قطاع التأمين في السودان، وتوصلت الدراسة إلي النتائج التالية : أن المدربين لهم دور جوهري وواسع في نجاح العملية الافرادية، تحديد الاحتياجات الافرادية بأسس علمية يزيد من كفاءة الأفراد، عدم مساهمة هيئة الرقابة على التأمين في الإشراف على البرامج الافرادية أدي لتباين بين العاملين في شركات التأمين، واختتمت الدراسة بالتوصيات التالية: زيادة عدد المراكز المتخصصة في التأمين في السودان، وإضافة كليات التأمين لكليات الجامعات كتخصص جديد لأهمية الدور الذي يقوم به التأمين في المجتمع، على هيئة الرقابة التشديد في الإشراف على البرامج الافرادية التي تقوم بها شركات التأمين .

**التعليق على الدراسة:** يوجد تطابق بين الدراستين في المتغير التابع والمستقل، لم تتناول الباحثة مفهوم الافراد من ناحية مكوناته، مع الاختلاف في الحدود المكانية والزمانية

## دراسة خالد عبد الرحمن المرياني 2014م :

تناول الباحث دراسته عن دور الافراد في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، دراسة حالة على وزارة الشؤون الاجتماعية بمنطقة الباحة في الفترة من 2013 و حتى 2014م وكانت عينة البحث عينة عشوائية من الموظفين في فروع مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة بمختلف مستوياتهم الإدارية، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في أن أغلب القطاعات الحكومية تواجه نقص كبير في عملية الافراد لموظفيها العاملين، وقد أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة محل الدراسة،

وهدفنا هذه الدراسة إلى التعرف على مدى الاستفادة من الدورات الفردية التي يحصل عليها الموظفون في الوزارة، ومدى دور الأفراد في تطوير ورفع كفاءة أدائهم، كما اختبرت هذه الدراسة الفرضيات التالية : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأفراد وزيادة كفاءة الأداء لدى الموظفين، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فترة الأفراد وكفاءته، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع الأفراد وتحسين أداء الموظفين، وقد توصل الباحث إلى أهم النتائج وهي موافقة أفراد عينة البحث على دور الأفراد في زيادة كفاءة الأداء وحاجتهم إليه لتطوير أدائهم، أما أهم التوصيات كانت : ربط الترقيات والمهام الخارجية وبعض أنواع الحوافز والمكافآت بالسجل الفردي للموظفين في الوزارة، ودراسة منح حوافز مالية لاجتياز بعض أنواع البرامج الفردية بتفوق، دعم وزيادة الاهتمام بقياس أثر الأفراد على المتدرب وعلاقته بتطوير أداءه وعمله ومهاراته العملية.

### 7.1- المقاربة النظرية:

**المقاربة هي :** أساس نظري يتكون من مجموعة من المبادئ يتأسس عليها البرنامج أو المنهج، وبناء عليه فالمقاربة هي الطريقة التي يتناول بها الدارس أو الباحث الموضوع، أو هي الطريقة التي يتقرب به من الشيء المراد دراسته، و يقول د. محمد المرجان المقاربة السوسولوجية هي محاولة من أجل التدخل، من خلال اعتمادها على المناهج الملائمة التي يمكن أن تسهم في تقديم مقترحات تفسيرية بغرض إيجاد حل مقبول لظاهرة أو مشكلة اجتماعية أثرت في المجتمع، وهي تسعى إلى تنظيم عالم غير مرتب عبر البحث عن القوانين التي تنظم الظاهرة وآليات اشتغالها وأشكال تطورها والتأثيرات التي تحدثها<sup>1</sup>، إن النظرية البنائية تعود بكل نماذجها إلى فلسفة الفكر البنائي والتي تمحورت حول منهج فكري يعالج تكوين المعلومات ويدمج بين التقنية والتكنولوجيا، وتعتبر الإدارة من أكثر الميادين تأثراً بالفلسفة البنائية بتياراتها المعرفية والاجتماعية، فهي تنظر إلى الموظف بأنه نشط يبني معارفه من خلال تفاعله مع المعلومات ومع خبرات الآخرين، وليس من خلال تكوين صور أو نسخ من الواقع .

### تنطلق النظرية من افتراضات عامة:<sup>2</sup>

**الافتراض الأول:** هو أن المجتمع يشكل بناء اجتماعيا ويحدد هذا البناء على انه عبارة عن أنماط ثابتة نسبيا من السلوك الاجتماعي وداخل البناء الكلي هناك أبنية جزئية مهمة في التحليل الوظيفي مثل الأسرة والدين والسياسة والاقتصاد.

<sup>1</sup> وسام العثمان، المدخل إلى الانثروبولوجيا، الأهالي، دمشق، ط1، 2002، ص 49-50

<sup>2</sup> السيد علي شنا: نظرية علم الاجتماع، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1993، ص 288.

**الافتراض الثاني:** إن كل عنصر من عناصر البناء الاجتماعي يفهم من خلال وظيفته الاجتماعية وتعني الوظيفة نتائج عمل المجتمع ككل ومن ثمة إن كل جزء من المجتمع له وظيفة واحدة أو أكثر هامة وهي شرط في استمرار المجتمع واحد الخصائص الجوهرية للنسق هي التوازن من خلال العلاقات المتبادلة ويسمى هذا النوع بالتوازن الاستاتيكي.

وقد استمدت النظرية البنائية الوظيفية أصولها من الاتجاه الوظيفي في علم النفس وخاصة النظرية الجشطالتيّة، ومن الوظيفة الأنثروبولوجية كما تبدو في أعمال مالينوفسكي وراي كليف بروان ومن التيارات الوظيفية القديمة والمحدثة في علم الاجتماع عند تالكوت بارسونز.

### ومن أهم روادها

روبرت ميرتون وهو أحد منظري المدرسة الوظيفية طرح من الناحية المنهجية ثلاثة افتراضات أساسية هي بمثابة الصعوبات المنهجية في التحليل الوظيفي للظواهر الاجتماعية.<sup>1</sup> ويرى العالم راد كليف بروان Rad Cliffe Brown أن وظيفة أي نظام اجتماعي يكمن في الدور الذي يلعبه في البناء الاجتماعي الذي يتألف من أفراد يرتبطون بعضهم ببعض في كل واحد متماسك عن طريق علاقات اجتماعية محددة، ويتحقق استمرار هذا البناء بعملية الحياة الاجتماعية ذاتها. بمعنى أن الحياة الاجتماعية في أي مجتمع هي التي تخلق ذلك البناء وتحافظ على كيانه، وتبعاً لهذا التصور يكون للنسق الاجتماعي وحده كيان وظيفي، فليس هو مجرد تجمع أو حشد وإنما هو كل متكامل.<sup>2</sup>

يرى بارسونز أن البنى الاجتماعية تشمل على أنظمة من القيم والمعايير الاجتماعية الشرعية المتأصلة في مؤسسات المجتمع وهو بذلك يستخلص هذه الأنظمة المعيارية من العلاقات والسلوكيات الاجتماعية التي يمكن ملاحظتها ويتعامل معها كبناء فرعي يشكل الحياة الاجتماعية داخل النظام الكلي وهذه القيم والمعايير المؤسسية هي في رأيه التي تنظم سلوك أعضاء المجتمع وتحافظ على النظام بينهم. ولم يكن بارسونز مهتماً بالنظام الاجتماعي في حد ذاته فقط وإنما كان مهتماً أيضاً بعلاقته بأنظمة الفعل الأخرى وخاصة نظامي الشخصية والثقافة.

<sup>1</sup>طلعت إبراهيم لطفي، كمال عبد الحميد الزيات، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب، القاهرة، بدون تاريخ، ص 68،69

<sup>2</sup>رياح مجيد الهيتي، النظريات الاجتماعية، على الرابط، ملف على الرابط  
<https://www.uoanbar.edu.iq/eStoreImages/Bank/8365.pdf>

**خلاصة الفصل :**

تتولنا في هذا الفصل إلى طرح الإشكالية الذي يوضح لنا الجوانب المهمة لموضوع دراستنا هذه إضافة إلى أسباب وأهمية وأهداف الدراسة التي ترسم الطريق الذي يسير عليه الباحث في دراسة وتوضيح مبتغاه الذي يسعى لتحقيقه تحديد أهم المفاهيم بموضوع دراستنا وتوضيحها لغة وإصلاحا ومن ثم إجرائيا وبعد ذلك الدراسات السابقة التي تعتبر بمثابة الممهّد لبداية بحثنا وأخذ فكرة واضحة المعالم عن ما سنقوم به في بحثنا ,حيث أننا أخذنا نظرة قبلية عن موضوعنا والجوانب التي تم تناولها فيه كما تطرقنا أيضا إلى المقاربة النظرية البنائية الوظيفية بما يتلائم مع موضوع بحثنا .

# الفصل الثاني: الادارة الالكترونية

## الفصل الثاني : الإدارة الإلكترونية

## تمهيد

ظهرت في العقود الأخيرة مصطلحات تبنت التطور المضطرب في استخدام التقنيات الرقمية والحاسبات الآلية التي وظفها الإنسان لصالحه وتحقيق منفعته والمتعارف عليها بمسمى "الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية"، والتي تهدف بها إلى تحسين حياته المعيشية بتطبيقها وهذه التطورات والتحويلات عبر العقود والسنوات الماضية قد حدثت بشكل متسلسل، من حيث حجم التقنيات الرقمية وحجم الحاسبات الآلية ومن حيث سعة التخزين وسرعة أداء العمليات.

## 1- مفهوم الإدارة الإلكترونية

## 1-1 تعريف وخصائص الإدارة الإلكترونية

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات الإدارية الحديثة، التي ظهرت نتيجة للثورة الهائلة في شبكات المعلومات والاتصالات، مما أحدث تحولا هاما في أداء المنظمات بتحسين إنتاجيتها وسرعة أدائها وجودة خدماتها. ويمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها: "تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر، سواء الأفراد أو المنظمات، من خلال استخدام شبكات الاتصال الإلكترونية، بغية تحسين العملية الإنتاجية، وزيادة كفاءة وفعالية الأداء في الإدارة، وإنجاز العمل بها بسرعة وكفاءة وبأقل التكاليف<sup>1</sup>. وتعرف أيضا بأنها "استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان، بما يتيح لجميع الإداريين التعامل الفوري و"لأني مع بعضهم البعض، لتحقيق الأهداف المشتركة، وضمان مصاح الإدارة والعملاء، باستثمار الجهد والوقت، وتعزيز الخدمة وتحقيق الرضا للجميع<sup>2</sup>. كما يمكن تعريفها بأنها منظومة الكترونية متكاملة تقذف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف<sup>3</sup>.

ويعتبر تطبيق الإدارة الإلكترونية من أحدث مداخل الإصلاح الإداري الرامية لتحسين

<sup>1</sup> سليمان رحال، "موقع الحكومة الإلكترونية من الحكم الراشد"، الملتقى الدولي حول الحكم الرشيد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عتاس سطيف، أفرل 2007، ص 88.

<sup>2</sup> عماد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص 46

<sup>3</sup> عماد سمير أحمد، المرجع السابق، ص 47

الخدمات المقدمة للمواطنين باستخدام التكنولوجيا الحديثة كالإجابة الصوتية (الهاتف) وأكشاك المعلومات التي يمكن للمواطنين الوصول إليها بسهولة والاستفادة منها. ويعتقد الكثير من الأفراد ان مفاهيم الإدارة الإلكترونية وبداياتها أنشأت مع انتشار الإنترنت في منتصف التسعينيات، الا ان الاصح القول ان تاريخ التطبيقات الادارية يعود الى عقود قبل ذلك وان تحول العمل الاداري الى عمل يعتمد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وانتشاره حدث بفضل انتشار الإنترنت وان الهدف الاول هو خدمة الزبون اضافة الى رفع الكفاءة الداخلية للمؤسسة ومن نتائج ذلك: ظهور ما بالتجارة الإلكترونية يسمى المرتبطة بمختلف التبادلات الإلكترونية المتعلقة بالنشاطات التجارية أي بتدفق المعلومات، وإبرام الصفقات الإلكترونية فيما يخص السلع والخدمات، وتمتد الى العلاقة فيما بين المؤسسات والإدارات وطبعا المبادلات بين الأفراد والمؤسسات التي تستعمل مختلف وسائل الإتصالات الرقمية والتي من بينها الإنترنت والشبكات المعلوماتية بوظائف المؤسسة وفي كل القطاعات والمهن أصبحت أو ستصبح متأثرة بالتكنولوجيا الحديثة للمعلومات والإتصالات وخاصة منها الإنترنت<sup>1</sup>

**جدول رقم 01: يوضح أبرز الفروق بين الإدارة التقليدية وإدارة الإلكترونية:**

التصنيف	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الميزة	المعاملات الورقية تتعرض للتلف مع مرور الوقت.	النظام الإلكتروني في مأمّن من التلف والتفادم ويمكن تأمينه عبر أكثر من وسيط تخزين إلكتروني
الحفظ	احتمال ضياع المعاملات وأوراق مهمة .	صعوبة فقدان أية بيانات أو معاملات أو ملف من الملفات التي تم حفظها على الشبكة الإلكترونية
الضياع	صعوبة الاسترجاع	. سهولة البث في أرشيف الشبكة عن أي معاملة
الاسترجاع	ارتفاع تكاليف حفظ الملفات	تكلف فقط ثمن وسائط التخزين أو الشبكة التي حملت عليه المعلومات سلفاً.
التكاليف	تحتاج إلى مخاز ضخمة	. تحتاج الأجهزة المحملة عليها الملفات إلى غرفة صغيرة
المكان	تتأثر بالعامل البشري	.تضمن برمج الحماية عدم التلاعب بالملفات والمعاملات سواء بالحذف أو الإضافة
الحماية	تتأثر بالعامل البشري	.الرامج التقنية تسجل أي أجرء يتم بالساعة ولدقيقة والثانية
الضبط	وجها الموظف مع	يتم التعامل من خلال برمج الحاسوب، ووسائل الإدارة

<sup>1</sup>الحكومة الإلكترونية : من صياغة استراتيجيات الى تطبيق خطط عمل، نشرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتنمية في غربي اسيا، الامم المتحدة، ص 3، ع 4، 2005، ص 217

التعامل ضرورة لوجه	الإلكترونية لهذا الغرض	
الإجراءات	خضوعها للارتياح أو التعب أو الوساطة من أداء الطرفين	لقاء افتراض ي، يقوم على إجراء معاملة بين طرفين لا يوث سوى احدهما فقط
طبيعة	استقبال يمكنها بالتفاعل	
اللقاء	المعاملات	آلاف الطلبات أو الرسائل في زمن قصير
التفاعل		وارسال رسائل لعدد كبير
السرعة	محدودية ساعات الدوام الرسمي.	تقدم خدماتها 24 ساعة يوميا.
مدة الخدمة	نتيجة الإجراءات المتداخلة	إنجاز المهام الخاصة ببسر وسهولة
المهام	امكانية الاستفادة الموارد المعلوماتية .	تقوم على استثمار الموان: المعلوماتية وتخزينها

**المصدر:** حسين بن محمد الحسن: الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الراض، السعودية، 2009، ص 9، 6، تتميز الإدارة الإلكترونية بأنها الأسلوب الأكثر فعالية وكفاءة في تسيير العمل الإداري خاصة وتعتمد على البنية التحتية المادية من أجهزة وبرامج وكذلك التواصل الشبكي في ظل الثورة المعلوماتية والرقمية والتفاعل الدولي حيث أصبح الرأسمال التكنولوجي المعرفي هو العامل الأكثر فعالية في تحقيق أهداف التنظيم وكفاية استخدام الموارد المتاحة، وفي ما يلي بعض سمات وخصائص الإدارة الإلكترونية:

- 1- السرعة والوضوح: وذلك عبر تجاوز حواجز الإدارة البيروقراطية وتلافي كثير من عقباتها ومعوقات الإدارة والاحتراز منها كليا في ظل السيطرة التامة للإدارة الإلكترونية على معلوماتها ومعاملاتها مع ضمان سرعة إنجاز المعاملات بسرعة فائقة وارسالها واستقبالها.
- 2- عدم التقيد بالزمان والمكان: إمكانية المراجعة طوال ساعات اليوم، فمواقع الإدارة متاحة عبر الإنترنت، أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع، ويقوم الحاسوب بالإجابة على أسئلة المراجع ويتلقى منه معاملته ببسر عبر قائمة من الخيارات والأوامر التي يتيحها للمراجع.
- 3- المرونة: وذلك بسبب الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعدية بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، مما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات لم تكن متاحة في السابق.

4- الرقابة المباشرة والصادقة: وذلك عبر متابعة مواقع عملها المختلفة في كل المواقع الإدارية وكل منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور.

5- السرية والخصوصية: وذلك عبر ما تمتلكه الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفوذ إلى تلك المعلومات<sup>1</sup>

ويذكر نجم عبود نجم الإمكانات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال وهي تفسر البعد الإلكتروني عبر:

أ - التشبيك الفائق: ويعمل في ظل تعظيم إمكانات الشبكة وفق قانون متكالف الذي يقوم على أن القيمة الحقيقية لكل شبكة اتصال باتجاهين تعادل مربع إمكانات عدد المشاركين فيها.

ب - التفاعل الآني وعلى مدار الساعة: حيث الإنترنت في تفاعل حي ومباشر وبالوقت الحقيقي سواء بين العاملين أو بينهم وبين الزبائن والموردين والأطراف الأخرى، كما إن الإنترنت يعمل وفق قاعدة 24 ساعة في اليوم على 7 أيام في الأسبوع.

ث - السرعة الفائقة: إن المزايا التي تتمتع بها الإنترنت في الاتصالات عن بع د، تجعل إرسال رسالة من قارة لأخرى عبر البريد الإلكتروني لا يأخذ أكثر من (15) ثانية، بل إن كتابة الرسالة تأخذ أضعاف وقت إيصالها إلى المستقبل في الطرف الآخر من العالم.<sup>2</sup>

6- زيادة الإتقان: تعتبر الإدارة الإلكترونية أحدث عمليات التطوير الإداري والتغيير التنظيمي حيث اختلف أسلوب العمل وأنشطة الإدارة، من حيث سرعة معالجة البيانات وتجنب الخطأ عند انجاز المعاملات.

7- تخفيض التكاليف: إذا كانت الإدارة الإلكترونية في البداية تحتاج لمشاريع مالية معتبرة لدفع عملية التحول، فإن انتهاء نموذج المنظمات الإلكترونية بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة، حيث لم تعد الحاجة في تلك المراحل لليد العاملة ذات العدد الكبير .

8- تبسيط الإجراءات: أمام الحاجة للتحديث، والعصرنة الإدارية عملت جل الإدارات على إدخال المعلومات إلى مصالحتها، وحرصت على استخدامها الاستخدام الأمثل، لما لها من إمكانات وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع، خاصة في ظل تنوع الفئات التي تستهدفها أنشطة المنظمات العامة<sup>3</sup>.

9- تحقيق الشفافية: "إن تعرف الشفافية بأنها الجسر الذي يربط بين المواطن، ومؤسسات

<sup>1</sup> حسين بن محمد الحسن: الإدارة الإلكترونية بن النظرية ولتطبيق، مرجع سابق، ص ص 19 17

<sup>2</sup> نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص ص 159، 160

<sup>3</sup> بشير العلق: الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص

المجتمع المدني، من جهة، والسلطات المسؤولة عن مهام الخدمة العامة من جهة أخرى، فهي تتيح مشاركة المجتمع بأكمله في الرؤية<sup>1</sup>، فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية، التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات.

ويحدد علي السلمي مزايا الإدارة الإلكترونية في:<sup>2</sup>

-التحول من المبادئ الإدارية الجامدة إلى المفاهيم الإدارية المرنة والمتغيرة باستمرار.

-التحول من الانحصار في والمحددات المحلية والإقليمية، إلى العولمة والمزج بينها وبين المحلية.

-التحول من نظم الإنتاج القائمة على العمل بالتقنيات اليدوية والمستقلة عن بعضها البعض إلى العمليات الإلكترونية والتقنية الرقمية.

التحول نحو تطبيق آليات السوق ومفاهيم إدارة الأعمال الخاصة على المنظمات والدوائر الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص.<sup>3</sup>

## 1-2 تاريخ ونشأة الإدارة الإلكترونية

التطورات التي مهدت لقيام الإدارة الإلكترونية:

يمثل عامل الوقت أحد الموارد الإدارية المهمة التي تمنح ميزات تنافسية للمنظمات، لأن تأخير تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والجودة يحد من القدرة التنافسية في ظل ارتباط فرص المنافسة بالسبق في الإنجاز<sup>4</sup> .()

أن بدايات الإدارة الإلكترونية بدأت منذ 1960م عندما ابتكرت شركة BM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب الى انتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات وأن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر عام 1964 عندما انتجت هذه الشركة جهاز ا طرحته في الشريط الممغنط / جهاز الطابعة المختار، حيث كانت هذه الطابعة مع MTST الاسواق أطلق عليه اسم شريط ممغنط، فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطابعة يتم خزن الكلمات على الشريط الممغنط حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد الفصل الاول : استرجاعها من الشريط على الطابعة بعد أن نطبع

<sup>1</sup> درويش أحمد: الشفافية ولنزهة حلما القادم، نشرة تكنولوجيا الإدار، وزر: الدولة للتنمية الإدارية، مصر، العدد الثامن، فيفري /مارس 2007، ص3

<sup>2</sup> علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غرب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص35

<sup>3</sup> علي السلمي: المرجع السابق، ص 36

<sup>4</sup> رضوان رأفت: الإدارة الإلكترونية، القاهرة، مركز المعلومات ودعم واتخاذ القرار بمجلس الوزراء 2004م: ص5

اسم وعنوان الشخص المرسل اليه، وهذه العملية وفرت جهدا كبيرا وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة الى عدد كبير من المرسل إليهم وتوالى ظهور العديد من في المجال الإداري.<sup>1</sup> خلال دراسة الفكر الإداري والمدارس الإدارية يتضح ان الإدارة الإلكترونية هي: امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها، فقد حدد المختصين في الإدارة مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمان ابتداءا بالمدارس الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقات الإنسانية، وبعدها توالى ظهور العديد من المدارس الإدارية، وفي منتصف التسعينات توجت مسيرة التطور التاريخي بصعود الإدارة الإلكترونية.

الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة، فالتطور التكنولوجي اتجه منذ البدء الى احلال الآلة محل العامل، ثم تطور حتى وصل الى الإنترنت وشبكات الأعمال.<sup>2</sup> - أن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء نتيجة تطور موضوعي يمتد الى العقود الخمسة الأخيرة من القرن الماضي وبدايات ظهور الإدارة الإلكترونية تتمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينات والستينيات، حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدامها للحاسوب سيعنى الإسراع في انجاز الأعمال واختصار للجهد والوقت والموارد.<sup>3</sup>

#### جدول رقم 02: التطور التكنولوجي باتجاه الانترنت والإدارة الإلكترونية

الحرفية	الآلية	الأتمتة	الذكاء الصناعي	الإنترنت
الإنسان هو العامل الأساسي في الإنتاج	الآلة تحل محل العمل اليدوي في الإنتاج	الآلة تحل محل العمل المرتبط ببرمجة ورقابة العمل والإنتا	الآلة تقلد وتحاكي الذكاء والسلوك الإنساني	آلة التشبيك من استخدام البيانات لإنجاز العمليات عن بعد

المصدر: غنيم أحمد محمد، الإدارة الإلكترونية : أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، مصر، 2004، ص27

<sup>1</sup> السالمي حسين، علاء عبدالرزاق محمد: شبكات الإدارة الإلكترونية : دار وائل للنشر والتوزيع ط 1 عمان، 2005م، ص234-235

<sup>2</sup> نجم عبود نجم : الإدارة الإلكترونية : الإستراتيجية والوظائف والمشكلات دار المريخ للنشر، الرياض، 2004م، ص128-130.

<sup>3</sup> ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وافاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة للنشر، الرياض، 2005م ص

## 2- أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية

تعدُّ الإدارة عصب المجتمعات المدنية الحديثة التي كانت في مسيرة حياتها اليومية تواجه أزمات خانقة في ظل إدارتها التقليدية حتى استطاعت أن تخطوا خطوات لافتة على سبيل تجاوز هذه الأزمات بفعل التقنية، بينما لا تزال مجتمعات أخرى تحبوا في بداية الطريق الذي يتسابق الآخرون في مراحلها النهائية، وينظر إلى الإدارة الإلكترونية على أنها بديل عصري يواكب التطور الذي اعتري حياة الإنسان ويلبي مطالبه الإدارية ويرضي طموحه في الحصول على قدرات أعلى وأيسر في إدارة شؤون حياته وتفصيله، فتعميم تطبيقات التقنية ليس شكلا عصريا للحياة نسعى لتقنصه، بقدر ما هو حاجة ماسة لمجتمعنا الرقمي ودافعا لتلك الإدارات لتجاوز واقعها والانطلاق إلى الآفاق العالمية الرحبة بوتيرة سريعة ومشاركة واسعة<sup>1</sup>

## 2-2-1- أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمجتمع:

يعود تقدم الأمم إلى الإدارة الموجودة فيها، فالإدارة هي المسؤولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفاعلية، فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية والبشرية، ولكن نقص الخبرة الإدارية جعلها في موضع متخلف. والفلسفة الرئيسية للإدارة الإلكترونية، هي نظرتها إلى الإدارة، للخدمات والمواطن والشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك فإن للإدارة العديد من المزايا التي تعود بها على المجتمع، والتي يمكن حصرها في ما يلي:<sup>2</sup>

-تحفيز المواطنين لاستخدام الإدارة الإلكترونية، وبالتالي إيجاد مجتمع معلوماتي قادر على التعامل مع المعطيات التقنية ومواكبة عصر المعلومات.

-تسهيل وسرعة التواصل الاجتماعي من خلال التطبيقات الإلكترونية الكثيرة، كالبريد الإلكتروني وغيره.

-تفعيل الأنشطة الاجتماعية المختلفة عن طريق استخدام التطبيقات الإلكترونية.

كما تؤذي الإدارة الإلكترونية دورا هاما في توجيه الجهود الجماعية على اختلاف مستويات تجمعها وعلى اختلاف أنواعها، فكلما ضم عدد أفراد جهودهم إلى بعضها

<sup>1</sup>العوض أحمد محمد الحسن: الإدارة الإلكترونية - المفاهيم، السمات، العناصر دراسة وثائقية - المؤتمر العالمي الأول للإدارة الإلكترونية تواصل خلاق مع طفرة الاتصال والمعلومات في عالمنا المعاصر - المركز القومي للبحوث. السودان. 2010، ص 06.

<sup>2</sup>مريم حسين خالص: الحكومة الإلكترونية. وزارة المالية(الدائرة الاقتصادية، قسم السياسة الضريبية). مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. العدد الخاص بمؤتمر الكلية. 2013، ص 446.

البعض للوصول إلى هدف معين، تظهر أهمية الإدارة الإلكترونية وتزايد هذه الأهمية كلما تزايد اعتماد المجتمع على الجهود الجماعية وتداخلت هذه الجهود في علاقاتها وتعقدت في طبيعتها.<sup>1</sup>

ومن جهة أخرى، فإن نقل وتطبيق تكنولوجيا المعلومات يؤثر على أفعال الأفراد داخل المنظمة، فالحاسبات الآلية أحدثت الكثير من التغييرات التنظيمية وأثرت على العلاقات الاجتماعية بالمكاتب، فالتقسيم الزائد في العمل ووضع معايير للوظائف وغيرها من التغييرات التي أحدثتها إدخال الحاسبات الآلية، أدت إلى جعل العلاقات بين الأفراد تتسم بالتجرد والفتور ويرجع ذلك إلى استمرار استخدام نفس الهياكل التنظيمية للجماعة، وتعديلها بما يتلاءم مع متطلبات تكنولوجيا المعلومات. وأصبح من الملائم في ظل تكنولوجيا المعلومات تشكيل فرق عمل من وقت لآخر لانجاز مهام محددة، مع تحديد صلاحيات ومسؤوليات وامكانيات الفريق ومعايير اختيار أعضاء الفريق ومنسق أو قائد الفريق.

## 2-2-2- أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للقطاع العام:<sup>2</sup>

لا تقل حاجة القطاع العام إلى التقنية عن حاجة القطاع الخاص إليها، فلدَى القطاع العام من المشكلات الإدارية ما يدفعه دائما إلى البحث عن حلول هذه المشكلات، وليس أنسب حلا من تغيير نمط إدارته من الأسلوب التقليدي البيروقراطي الجامد إلى الأسلوب الإلكتروني المرن للخروج من أزمات الإدارة الحكومية التقليدية، إضافة إلى أن كثيرا من الإدارات الحكومية ليست إدارات خدمية فحسب، فهناك إدارة حكومية تدير مواقع إنتاج مصانع أو مزارع أو مشروعات تابعة للدولة، وهذه تسعى إلى المنافسة وتحتاج إلى ما تحتاج إليه إدارات القطاع الخاص من إمكانيات الإدارة الإلكترونية وقدراتها ومزاياها لخوض منافساتها داخل الأسواق باقتدار، ويمكن استعراض أهم النقاط التي تؤكد حاجة القطاع الحكومي لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية من خلال الآتي:

- ترذّي مستوى خدمات كثير من تلك الإدارات وتعقيده إلى الدرجة التي تستدعي الحاجة إلى تبسيط إجراءاتها وجعلها أكثر سلاسة ومرونة وتسهيل تقديمها للمواطنين.
- ه حاجة الإدارة الحكومية إلى مزيد من الثقة المتبادلة بينها وبين المراجعين لها، ورغبتها في تهيئة أجواء من الشفافية في دوائر العمل الحكومي، مما يدعو تلك

<sup>1</sup>العوض أحمد محمد الحسن ، المرجع السابق . ص 28

<sup>2</sup>العوض أحمد محمد الحسن ، المرجع السابق . ص ص 10.09

الإدارات إلى التوجه إلى الإدارة الإلكترونية بوصفها نمطا جديدا فيه من الحياد والموضوعية والانضباط ما يعين على تغيير وجهة النظر السائدة لدى المواطن وتعديل الصورة القديمة للإدارة الحكومية في عقله.

• حرص الجهات الحكومية على تنمية كوادرها الوطنية وتأهيلها بعلوم التقنية الحديثة للاعتماد عليها في إدارة برامج التنمية وخططها المستقبلية للدولة، التي ينبغي أن تقف أمام قدم المساواة مع خطط التنمية وبرامجها في دول العالم، ولن يتم ذلك إلا بتوفير البنية الأساسية التقنية لتلك الكوادر الوطنية من شبكات وقواعد معلومات ودعم كل ما يدفع إلى خطط الاستثمار في التقنية، مما يتيح الفرص أمام المشروعات التقنية التي ينبغي أن تكون بيئة تنشأ فيها تلك الكوادر.

• تختصر الإدارة الإلكترونية وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة، وتسهل الاتصال بين إدارات الأجهزة الحكومية ومنظماتها وتوفر الدقة والوضوح في العمليات الإدارية وترشد استخدام الورق في المعاملات، مما سيوفر بالتبعية 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 وبصورة فورية والحد من معوقات اتخاذ القرار.

- أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمنظمات:<sup>1</sup>

تيسر الإدارة الإلكترونية عملية إيجاد الأسواق الجديدة، كما تعمل على زيادة قدرة المنظمات على النفاذ إلى هذه الأسواق واقتحامها، كما تساعد على سرعة الاستجابة لمتطلبات هذه الأسواق، حيث توفر أمام القائمين على إدارة هذه المنظمات كل المعلومات المطلوبة عن طلبات الأسواق وصفقات الأعمال والأسعار.

كما تؤثر الإدارة الإلكترونية بدرجات متفاوتة على أداء المنظمات، وذلك من خلال التأثير على كل الوظائف والأنشطة التي تمارسها تلك المنظمات، كوظائف وأنشطة تطوير المنتجات وخدمات الصيانة وعمليات الحسابات ومساعدة الأجهزة الحكومية في تحصيل الضرائب والرسوم الجمركية وعمليات التسويق والتمويل والتأمين والتحويلات التجارية (طلبات الشراء والتوصيل والدفع) وكذلك عمليات النقل والشحن وتبادل المعلومات. وليس هذا فحسب، بل تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة أداء العمل

<sup>1</sup> غنيم أحمد محمد، الإدارة الإلكترونية : أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، مصر، 2004، ص ص 44.45.

بالمنظمات عن طريق استخدام أساليب إلكترونية جديدة تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة، وبالإضافة إلى ذلك فإن الإدارة الإلكترونية تسهم أيضا مساهمة فعالة في توفير معلومات التصميم والتصنيع فضلا عن تخفيض التكاليف سواء كانت تكاليف شحن أو إعلان أو كانت تكاليف إدارية.

كما تعتبر الإدارة الإلكترونية مدخلا معاصرا لتطوير وتحديث المنظمات ومواجهة والقضاء على كل مشكلات الإدارة التقليدية لديها، وذلك على اعتبار أن الإدارة الإلكترونية تعتمد أساسا على تطبيق الفكر المعاصر وتستخدم التقنيات الإلكترونية المتقدمة ذات التأثير الفعال في حياة الناس جميعا، حيث تقدم لهم كل الخدمات وتتعامل معهم عبر شبكة الانترنت بوسائل غاية في السهولة والانضباط والكفاءة، الأمر الذي يساهم مساهمة فعالة في القضاء على المشكلات والعقبات التي تعترض هؤلاء الناس في تعاملاتهم المختلفة مع هذه المنظمات بالإضافة إلى ضمان تحقيق العدالة والدقة والشفافية عند تنفيذ الأعمال والمعاملات المختلفة.

وفي ضوء ذلك فإن الإدارة الإلكترونية تسعى إلى إجراء تحسينات فعالة في المنظمات المعاصرة، الأمر الذي يترتب عليه تحقيق ثلاث مزايا أساسية لها تتمثل في تحسين الخدمات المقدمة للعملاء، وتحسين العلاقات مع الموردين، ومجتمع التمويل وزيادة العائد على استثمارات أصحاب الأسهم والملاك.

وبصفة عامة فاته يمكن تحديد أهمية الإدارة الإلكترونية للمنظمات المعاصرة من خلال تحديد العديد من الفرص والمزايا التي توفرها تلك الإدارة لهذه المنظمات والتي تتمثل بصفة أساسية فيما يلي:

- انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة.
- اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة.
- توجيه الإنتاج وفقا لاحتياجات ورغبات العملاء والمستهلكين.
- تحسين جودة المنتجات وزيادة درجة تنافسية المنظمة.
- تلافي مخاطر التعامل الورقي.

فوائد الإدارة الإلكترونية:

- إن اهتمام العالم المتقدم باستخدام تقنيات المعلومات لم يات من فراغ، بل لتحقيق فوائد كبيرة نتيجة لاستخدام هذه التقنيات، ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها الحكومية وأجهزتها الأمنية للوصول إلى الفوائد التالية:
- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة، وكأنها وحدة معلومات مركزية.
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاص بها مع منحها دعم أكبر في مراقبتها.
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة. 4.
- تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.
- تقليل معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير قاعدة للبيانات وربطها بمراكز اتخاذ القرار.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة الموارد كافة. «.
- توفير المعلومات والبيانات للمستخدمين بصورة فورية.
- التعلم المستمر وبناء المعرفة (رضوان، 2004 م: ص؟).
- إعادة النظر في إجراءات العمل، بسبب تحويل العمل إلى الإدارة الإلكترونية، وتبسيط الإجراءات داخل هذه المؤسسات والأجهزة، وهذا
- ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين، كما يكون نوع الخدمات المقدمة أكثر جودة.
- اختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة.
- الدقة والوضوح في العمليات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة.
- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة، وكذلك مع المؤسسات والأجهزة المختلفة.
- إن استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح سيقبل من استخدام الأوراق بشكل ملحوظ، مما يؤثر إيجابيا على الإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات.

- كما أن تقليل استخدام الأوراق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات والأجهزة في عملية الحفظ والتوثيق، مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن للتخزين، ويتم الاستفادة منها في أمور أخرى.
- سوف تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدٍ عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة، عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة والاستغناء عن الموظفين غير الأكفاء، وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد.<sup>1</sup>
- على أفضل النتائج على صعيد الأنشطة والخدمات المقدمة، ومن بين هذه الفوائد<sup>2</sup> .
- من أهداف تطبيق تقنيات الإدارة الإلكترونية خلق الجو الملائم والظروف الحسنة لممارسة العمل الإداري، وتسهيل عمليات خزن واسترجاع المعلومات.
- تعميق مفهوم الشفافية والابتعاد عن المحسوبية ولبيروقراطية، وكسب ثقة المواطنين من خلال تحسين مستوى الخدمات وإتباع معايير جودة الخدمات، خلافاً للخدمات التي تقدمها الإدارة التقليدية التي كثيراً ما تقع في الخطأ. -التقليل من التعقيدات الإدارية، وتسريع إنجاز الأعمال والمهام المختلفة.
- -القدرة على استيعاب أكبر عدد من العملاء في وقت واحد دون الحاجة للانتظار في صفوف طويلة تعرقل العمل الإداري.
- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية، وما يتعلق بها من عمليات، وكذا زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طري المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.
- إلغاء نظام الأرشيف الوطني الوتي واستبداله بنظام أرشفة الكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان.
- إلغاء عامل المكان، إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة. إضافة لإمكانية عرض مختلف المعلومات على شبكات الانترنت.

<sup>1</sup> السالمي علاء عبد الرزاق، نظم إدارة المعلومات، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003م: ص 139

<sup>2</sup> غنيم أحمد محمد، المرجع السابق، ص ص 44-43،

### أهمية الإدارة الإلكترونية:

تعدُّ الإدارة عصب المجتمعات المدنية الحديثة التي كانت في مسيرة حياتها اليومية تواجه أزمات خانقة في ظل إدارتها التقليدية حتى استطاعت أن تخطوا خطوات لافتة على سبيل تجاوز هذه الأزمات بفعل التقنية، بينما لا تزال مجتمعات أخرى تحبوا في بداية الطريق الذي يتسابق الآخرون في مراحلها النهائية، وينظر إلى الإدارة الإلكترونية على أنها بديل عصري يواكب التطور

الذي اعترى حياة الإنسان ويلبي مطالبه الإدارية ويرضي طموحه في الحصول على قدرات أعلى وأيسر في إدارة شؤون حياته وتفصيله، فتعميم تطبيقات التقنية ليس شكلا عسريا للحياة نسعى لتقنصه، بقدر ما هو حاجة ماسة لمجتمعنا الرقمي ودافعا لتلك الإدارات لتجاوز واقعها والانطلاق إلى الآفاق العالمية الربحية بوتيرة سريعة ومشاركة واسعة<sup>1</sup>

#### 1- أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمجتمع:

يعود تقدم الأمم إلى الإدارة الموجودة فيها، فالإدارة هي المسؤولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفاعلية، فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية والبشرية، ولكن نقص الخبرة الإدارية جعلها في موضع متخلف. والفلسفة الرئيسية للإدارة الإلكترونية، هي نظرتها إلى الإدارة، للخدمات والمواطن والشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك فإن للإدارة العديد من المزايا التي تعود بها على المجتمع، والتي يمكن حصرها في ما يلي:<sup>2</sup>

- تحفيز المواطنين لاستخدام الإدارة الإلكترونية، وبالتالي إيجاد مجتمع معلوماتي قادر على التعامل مع المعطيات التقنية ومواكبة عصر المعلومات.

- تسهيل وسرعة التواصل الاجتماعي من خلال التطبيقات الإلكترونية الكثيرة، كالبريد الإلكتروني وغيره.

- تفعيل الأنشطة الاجتماعية المختلفة عن طريق استخدام التطبيقات الإلكترونية.

كما تؤذي الإدارة الإلكترونية دورا هاما في توجيه الجهود الجماعية على اختلاف مستويات تجمعها وعلى اختلاف أنواعها، فكلما ضم عدد أفراد جهودهم إلى بعضها

<sup>1</sup>العوض أحمد محمد الحسن: الإدارة الإلكترونية - المفاهيم، السمات، العناصر دراسة وثائقية - المؤتمر العالمي الأول للإدارة الإلكترونية تواصل خلاق مع طفرة الاتصال والمعلومات في عالمنا المعاصر - المركز القومي للبحوث. السودان. 2010، ص 06.

<sup>2</sup>مريم حسين خالص: الحكومة الإلكترونية. وزارة المالية (الدائرة الاقتصادية، قسم السياسة الضريبية) مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. العدد الخاص بمؤتمر الكلية. 2013، ص 446.

البعض للوصول إلى هدف معين، تظهر أهمية الإدارة الإلكترونية وتزايد هذه الأهمية كلما تزايد اعتماد المجتمع على الجهود الجماعية وتداخلت هذه الجهود في علاقاتها وتعقدت في طبيعتها.<sup>1</sup>

ومن جهة أخرى، فإن نقل وتطبيق تكنولوجيا المعلومات يؤثر على أفعال الأفراد داخل المنظمة، فالحاسبات الآلية أحدثت الكثير من التغييرات التنظيمية وأثرت على العلاقات الاجتماعية بالمكاتب، فالتقسيم الزائد في العمل ووضع معايير للوظائف وغيرها من التغييرات التي أحدثتها إدخال الحاسبات الآلية، أدت إلى جعل العلاقات بين الأفراد تتسم بالتجرد والفتور ويرجع ذلك إلى استمرار استخدام نفس الهياكل التنظيمية للجماعة، وتعديلها بما يتلاءم مع متطلبات تكنولوجيا المعلومات. وأصبح من الملائم في ظل تكنولوجيا المعلومات تشكيل فرق عمل من وقت لآخر لانجاز مهام محددة، مع تحديد صلاحيات ومسؤوليات وامكانيات الفريق ومعايير اختيار أعضاء الفريق ومنسق أو قائد الفريق.

## 2- أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للقطاع العام:<sup>2</sup>

لا تقل حاجة القطاع العام إلى التقنية عن حاجة القطاع الخاص إليها، فلدَى القطاع العام من المشكلات الإدارية ما يدفعه دائما إلى البحث عن حلول هذه المشكلات، وليس أنسب حلا من تغيير نمط إدارته من الأسلوب التقليدي البيروقراطي الجامد إلى الأسلوب الإلكتروني المرن للخروج من أزمات الإدارة الحكومية التقليدية، إضافة إلى أن كثيرا من الإدارات الحكومية ليست إدارات خدمية فحسب، فهناك إدارة حكومية تدير مواقع إنتاج مصانع أو مزارع أو مشروعات تابعة للدولة، وهذه تسعى إلى المنافسة وتحتاج إلى ما تحتاج إليه إدارات القطاع الخاص من إمكانيات الإدارة الإلكترونية وقدراتها ومزاياها لخوض منافساتها داخل الأسواق باقتدار، ويمكن استعراض أهم النقاط التي تؤكد حاجة القطاع الحكومي لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية من خلال الآتي:

- ترذّي مستوى خدمات كثير من تلك الإدارات وتعقيده إلى الدرجة التي تستدعي الحاجة إلى تبسيط إجراءاتها وجعلها أكثر سلاسة ومرونة وتسهيل تقديمها للمواطنين.
- ه حاجة الإدارة الحكومية إلى مزيد من الثقة المتبادلة بينها وبين المراجعين لها، ورغبتها في تهيئة أجواء من الشفافية في دوائر العمل الحكومي، مما يدعو تلك

<sup>1</sup> أحمد غنيم، المرجع السابق . ص 28

<sup>2</sup> العوض أحمد محمد الحسن، المرجع السابق . ص ص 10.09

الإدارات إلى التوجه إلى الإدارة الإلكترونية بوصفها نمطا جديدا فيه من الحياد والموضوعية والانضباط ما يعين على تغيير وجهة النظر السائدة لدى المواطن وتعديل الصورة القديمة للإدارة الحكومية في عقله.

• حرص الجهات الحكومية على تنمية كوادرها الوطنية وتأهيلها بعلوم التقنية الحديثة للاعتماد عليها في إدارة برامج التنمية وخططها المستقبلية للدولة، التي ينبغي أن تقف أمام قدم المساواة مع خطط التنمية وبرامجها في دول العالم، ولن يتم ذلك إلا بتوفير البنية الأساسية التقنية

لتلك الكوادر الوطنية من شبكات وقواعد معلومات ودعم كل ما يدفع إلى خطط الاستثمار في التقنية، مما يتيح الفرص أمام المشروعات التقنية التي ينبغي أن تكون بيئة تنشأ فيها تلك الكوادر.

• تختصر الإدارة الإلكترونية وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة، وتسهل الاتصال بين إدارات الأجهزة الحكومية ومنظمتها وتوفر الدقة والوضوح في العمليات الإدارية وترشد استخدام الورق في المعاملات، مما سيوفر بالتبعية 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 وبصورة فورية والحد من معوقات اتخاذ القرار.

### 2-2-3- أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمنظمات:<sup>1</sup>

تيسر الإدارة الإلكترونية عملية إيجاد الأسواق الجديدة، كما تعمل على زيادة قدرة المنظمات على النفاذ إلى هذه الأسواق واقتحامها، كما تساعد على سرعة الاستجابة لمتطلبات هذه الأسواق، حيث توفر أمام القائمين على إدارة هذه المنظمات كل المعلومات المطلوبة عن طلبات الأسواق وصفقات الأعمال والأسعار.

كما تؤثر الإدارة الإلكترونية بدرجات متفاوتة على أداء المنظمات، وذلك من خلال التأثير على كل الوظائف والأنشطة التي تمارسها تلك المنظمات، كوظائف وأنشطة تطوير المنتجات وخدمات الصيانة وعمليات الحسابات ومساعدة الأجهزة الحكومية في تحصيل الضرائب والرسوم الجمركية وعمليات التسويق والتمويل والتأمين والتحويلات التجارية (طلبات الشراء والتوصيل والدفع) وكذلك عمليات النقل والشحن وتبادل المعلومات. وليس هذا فحسب، بل تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة أداء العمل

<sup>1</sup> أحمد غنيم، المرجع السابق. ص ص 44.45.

بالمنظمات عن طريق استخدام أساليب الكترونية جديدة تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة، وبالإضافة إلى ذلك فإن الإدارة الإلكترونية تسهم أيضا مساهمة فعالة في توفير معلومات التصميم والتصنيع فضلا عن تخفيض التكاليف سواء كانت تكاليف شحن أو إعلان أو كانت تكاليف إدارية.

كما تعتبر الإدارة الإلكترونية مدخلا معاصرا لتطوير وتحديث المنظمات ومواجهة والقضاء على كل مشكلات الإدارة التقليدية لديها، وذلك على اعتبار أن الإدارة الإلكترونية تعتمد أساسا على تطبيق الفكر المعاصر وتستخدم التقنيات الإلكترونية المتقدمة ذات التأثير الفعال في حياة الناس جميعا، حيث تقدم لهم كل الخدمات وتتعامل معهم عبر شبكة الانترنت بوسائل غاية في السهولة والانضباط والكفاءة، الأمر الذي يساهم مساهمة فعالة في القضاء على المشكلات والعقبات التي تعترض هؤلاء الناس في تعاملاتهم المختلفة مع هذه المنظمات بالإضافة إلى ضمان تحقيق العدالة والدقة والشفافية عند تنفيذ الأعمال والمعاملات المختلفة.

وفي ضوء ذلك فإن الإدارة الإلكترونية تسعى إلى إجراء تحسينات فعالة في المنظمات المعاصرة، الأمر الذي يترتب عليه تحقيق ثلاث مزايا أساسية لها تتمثل في تحسين الخدمات المقدمة للعملاء، وتحسين العلاقات مع الموردين، ومجتمع التمويل وزيادة العائد على استثمارات أصحاب الأسهم والملاك.

وبصفة عامة فاته يمكن تحديد أهمية الإدارة الإلكترونية للمنظمات المعاصرة من خلال تحديد العديد من الفرص والمزايا التي توفرها تلك الإدارة لهذه المنظمات والتي تتمثل بصفة أساسية فيما يلي:

- انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة.
- اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة.
- توجيه الإنتاج وفقا لاحتياجات ورغبات العملاء والمستهلكين.
- تحسين جودة المنتجات وزيادة درجة تنافسية المنظمة.
- تلافي مخاطر التعامل الورقي.

### 3-دواعي التحول نحو الإدارة الإلكترونية:

يمكننا حصر أهم العوامل التي أدت إلى ضرورة التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية في ما يلي:

1-1- التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي وتطبيقاته: <sup>1</sup>  
 إن التطور الهائل والسريع في تقنية الحاسبات الآلية انعكس على كثير من التطبيقات التي لم تكن ميسرة من قبل نحو التعليم والتدريب وتنمية الموارد البشرية الكترونياً، كما انعكس هذا التطور السريع على نظريات وتطبيقات الإدارة فقد أصبحت الآلات تساعد في الكثير من القرارات المبرمجة مكان الإنسان مما جعل المفكرين والعلماء مثل "هربرت سيمون" يتساءل عتاً إذا كانت منظمات المستقبل سوف تدار بالآلات... ومع النمو المتزايد لتطبيقات الحاسب الآلي في نظم دفع الرواتب وهو ما قد يؤدي لتغيرات في شكل التنظيم والفواتير وتقديم الخدمات الحكومية وغير الحكومية الداخلي ووظائف الإدارات والأقسام والعلاقات والتفاعلات بين العاملين في التنظيم والمتعاملين معه، وهو ما يتطلب تغييراً كبيراً في مفاهيم ومبادئ ونظريات الإدارة والتنظيم، والتي تمت صياغتها في منتصف القرن 20 وفي ممارستها التي ترسخت منذ ذلك الحين.

#### 2-1-1-2- انبثاق ثورة المعلومات والمعرفة: <sup>2</sup>

في ضوء الأهمية الجديدة للمعلومات والمعرفة وفي ظل التسابق نحو التحول إلى مجتمع أساسه قاعدة معلوماتية ذات تكنولوجيا متطورة انبثق لنا مفهوم جديد، وهو ثورة المعلومات الذي يركز على بنى وأسس التكنولوجيا الرقمية وشبكات الاتصالات ونظم المعلومات، والتي جعلت من العالم قرية كونية مضغوطة وصغيرة ولكنها مفتوحة الآفاق، إذ استطاعت الثورة المعلوماتية خلق ما يعرف بمجتمع المعلومات الذي أصبحت فيه عمليات معالجة البيانات وإنتاج المعلومات وخلق القيمة من خلال هذه العملية تشكل حيزاً كبيراً ومهماً من النشاط الإنساني المنظم .  
 هذه التطورات الكبيرة في تقنية الاتصالات أدت إلى تغييرات مهمة في الإدارة، فالإتصالات الإلكترونية أصبحت تتيح للإدارة كل ما تحتاجه من معلومات سواء من داخل المنظمة أو خارجها فضلاً عن تحقيق العديد من المزايا.

<sup>1</sup> أيهاب خميس أحمد المير: متطلبات تنمية الموارد، البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية. مذكرة

ماجستير. قسم العلوم الإدارية. مملكة البحرين. جامعة نايف للعلوم الأمنية. 2007، ص 17.

<sup>2</sup> أسعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية. الأردن. دار اليازوري للنشر والتوزيع. 2010، ص 36

2-1-1-3- الثقافة الإلكترونية.<sup>1</sup>

يشهد العالم منذ بداية الثورة الرقمية انقساماً بين عالم غني بمعلوماتها وعالم معدم معلوماتياً أي أمة رقمياً، فالأجيال التي واكبت مجتمع المعلومات تتعامل بسهولة مع الثقافة الإلكترونية دون الحاجة إلى شهادات متخصصة أو دورات تكوينية، على العكس من الأجيال السابقة، وبهذا فإن الإدارة الإلكترونية قد تقلص من حجم الفجوة الرقمية بين الأجيال، وتفسح المجال للجميع بالتعامل مع الإدارة والحصول على خدماتها مباشرة، كما يمكن أن تزيد من الفجوة بين القادرين على الاستفادة من الخدمات والعاجزين عن ذلك.

"ومع تزايد الوعي بأهمية التعاملات الرقمية، شاعت الثقافة الإلكترونية وانتشرت بين الشباب وتعمقت علاقاتهم بالحاسوب والانترنت، سواء المتخصص منهم في هذا الحقل أو غير المتخصص، إلى درجة باتت مرجحة للحكومات إن لم تتخذ خطوات عاجلة لتشعر الأجيال الجديدة أنها على قدر طموحاتهم، إذ ليس من المنطق أن تسبق عقول الأجيال الجديدة حكوماتها، في حين أن الأصل أن تبادر الحكومات بما يرفع مستوى وعي شعوبها وثقافتها من خلال تزويدهم بالتطبيقات التقنية التي فرضت مفاهيمها الجديدة"<sup>2</sup>

<sup>1</sup>أسامة بن صادق طيب : الحكومة الإلكترونية .السعودية. سلسلة إصدارات معهد البحوث والاستشارات.

جامعة الملك عبد العزيز.1427، ص 428 .

<sup>2</sup> محمد الحسن : المرجع السابق، ص 28

# الفصل الثالث: الخدمة العمومية

## الفصل الثالث : الخدمة العمومية

## 1- تعريف الإدارة العمومية وأهميتها

تعتبر الإدارة جزءاً من تراث الحضارات البشرية، والتي ازدهرت على مر العصور الماضية، ولقد كتب الكثير في موضوعها، واختلف رجال الفكر الإداري في تعريفها، فقد عرفها فريدريك تايلور (Frederick Tylor) في كتابه "إدارة الورشة" على أنها: " المعرفة الصحيحة لما يريد أن يقوم به الأفراد، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن الطر وائل التكاليف". وعرفها هنري فايول (Henri Fayol) في كتابه "الإدارة العامة والصناعية" على أنها: " هي عملية التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة على تنفيذ الأعمال". أما بالنسبة ل تشستر برنارد (nardchester Bar) فعرفها في كتابه "وظائف المدير" بأنها: "ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأدية وظيفته<sup>1</sup>. وانطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن تعريف الإدارة على أنها علم وفن يهدف للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة: البشرية، المادية، المالية والمعلومات والأفكار والوقت، من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة والتنسيق، بغرض تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفاعلية.

وتطبق الإدارة في جميع المجتمعات والمنظمات وفي جميع المجالات والتخصصات، مثل إدارة المصارف: وهي الإدارة التي تطبق في قطاع المصارف وإدارة الفنادق التي تطبق في الفنادق، وإدارة المستشفيات... وهكذا تكتسب الإدارة اسم الميدان أو المجال الذي تطبق فيه. وعموماً فإن الإدارة إذا طبقت في القطاع الخاص أو قطاع الأعمال تسمى إدارة أعمال، وإذا طبقت في القطاع العام، أي في الورات والمصالح الحكومية تسمى إدارة عامة أو عمومية<sup>2</sup>. وللإدارة العمومية عدة تعاريف من بينها:

يعرف ويلسن (Wilson) الإدارة العمومية بأنها: "الغاية أو الهدف العملي للحكومة موضوعه هو إنشاء المشروعات العامة بأكبر قدر ممكن من الفعالية والاتفاق مع رغبات الأفراد وحاجاتهم، فعن طريق الإدارة العامة توفر الحكومات حاجات المجتمع التي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها<sup>3</sup>". كذلك هو الأمر بالنسبة لجيليني (ierGilin) الذي يرى

<sup>1</sup> هاني عرب، أساسيات الإدارة الحديثة، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة مصر، 2006

<sup>2</sup> الهادي بوقلقول، محاضرات في مادة مدخل لإدارة الأعمال، السنة الأولى جذع مشترك علوم اقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص57

<sup>3</sup> طارق المجذوب، " الإدارة العامة - العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000، ص 119

أن الإدارة العمومية هي "تنفيذ السياسة العامة للدولة عن طريق الإدارات العمومية<sup>1</sup>". ويعرف فوزي حبيش الإدارة العمومية على أنها : "مجموعة نشاطات وأعمال منظمة، تقوم بأدائها قوى بشرية تعينها السلطات الرسمية العامة وتوفر لها الإمكانيات المالية اللازمة بهدف تنفيذ الخطط الموضوعة لها وبالتالي تحقيق الأهداف العامة المرسومة لها، بأكبر كفاية إنتاجية وأقل تكلفة<sup>2</sup> في حين يعرف ماكنمارا (McNamara) الإدارة العامة بأنها: "الوسيلة التي يتم من خلالها التنظيم العقلاني لكل التغيرات الإنسانية، الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية، والسياسية حيث يتم نشر هذا التنظيم في المجتمع من خلال إدارة المنظمات العمومية<sup>3</sup>.

و يتضح من خلال التعريف السابقة أن الإدارة العمومية هي "مزج من القوانين وللوائح التنظيمية والعلاقات التي تساعد على تنفيذ السياسة العامة للدولة، كما أن ممارسة هذا النوع من الإدارة لا يتم بصورة عشوائية، وإنما يجب مراعاة عنصرين أساسيين ها: الاهتمام بالموارد البشري والاهتمام بالموارد المالي". وللإدارة أهمية كبيرة في الحياة البشرية، حيث تعد الحجر الأساس لرفي الأمم والمجتمعات والمنظمات، فهي المسؤولة عن نجاح أو فشل أي منظمة خاصة كانت أو حكومية. ويمكن تلخيص أهمية الإدارة فيما يلي:

- تساعد على استغلال الموارد البشرية والمادية المتوفرة بكفاءة عالية وفعالية؟
- ضمان نجاح المشروعات في جميع الأنشطة الاقتصادية، الزراعية، الصناعية والخدماتية وتحقيقها لأهدافها.
- المساهمة في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق الرخاء الاقتصادي للدول.

## 2- وظائف الإدارة العمومية

يتطلب الأمر من المدراء قدرات وقابليات للقيام بعملهم بشكل صحيح واتخاذ قرارات تنفذ للوصول إلى الأهداف، ويتم هذا من خلال الممارسة الإدارية ووظائفها المتداخلة والمتزامنة، والتي تتمثل في التخطيط، التنظيم التوجيه، التنسيق والاتصال والرقابة حسب معظم علماء الإدارة

أ-التخطيط: لقد تعددت المحاولات التي أجريت لتعريف التخطيط للتفريق بينه وبين أنواع النشاطات الإدارية الأخرى، حيث يرى هنري فايول (hemri fayol) أن التخطيط في الواقع هو "التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهته". ويقول كونتر ( harold

<sup>1</sup> طارق المجذوب، المرجع السابق، ص 120

<sup>2</sup> فوزي حبيش، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية، بيروت، 1991، ص100

<sup>3</sup> فوزي حبيش، المرجع السابق، ص 20

(koontz) إن التخطيط هو "التقرير المقدم لما يجب عمله وكيف يمكن عمله؟ ومتى يمكن عمله؟ ومن الذي سيقوم بالعمل، وهو يغطي الفجوة بين ما نحن فيه وما نرغب في الوصول إليه". ويعرفه بيرجيريون (Richard Bergeron) على أنه: "تلك العملية التي تسمح بتحديد الأهداف المرجوة والوسائل الأكثر ملائمة لتحقيق هذه الأهداف". كما يعرف التخطيط بأنه العملية التي من خلالها يتم تحديد أهداف المنظمة والموارد الضرورية والأفعال المؤدية لتحقيقها<sup>1</sup>. وتقوم عملية التخطيط على عدة مراحل تتلخص في: تحديد الأهداف، تحديد الوسائل والإمكانات، توزيع الخطة على الأعوان العموميين والإدارات الفرعية، متابعة الخطة وتقومها.

**ب-التنظيم:** يمكن تعريف التنظيم على أنه عملية إدارية تهتم بتحديد المهام والمسؤوليات وتوزيع الصلاحيات على الأفراد، وتخصيص الموارد، وكذا التنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل انجاز الأعمال بشكل فعال<sup>2</sup>. وهي وظيفة تقوم على تحديد مكونات الجهاز الإداري وتحديد المسؤوليات وصلاحيات كل وحدة إدارية وعلاقة هذه الوحدات ببعضها البعض، وهو ما يظهر في الأخير مكونات الهيكل التنظيمي للإدارة العمومية حيث يعتبر الهيكل التنظيمي الوسيلة والأداة المساعدة على تحقيق أهدافها من حيث إحداث الوظائف العامة وتصنيفها وشغلها ومهامها... وغيرها من العناصر الأخرى المساهمة في قيام وظيفة التنظيم.

**ج-التوجيه:** وتنفرد هذه الوظيفة الإدارية بخاصية تميزها عن الوظائف السابقة، وهي أنها ترتبط بتنفيذ العمل أو النشاط، حيث يصبح من الضروري أن تمارس الإدارة مهام التوجيه للعنصر البشري في الاتجاه الذي يساعد على تحقيق الأهداف. ولقد تضاعفت أهمية التوجيه مع اتساع الجهاز الإداري في المنظمات والإدارات العمومية. ويعرف التوجيه على أنه "التوفيق بين نشاط الجماعة التي تعمل على تحقيق عرض مشترك وبث الانسجام بين أفرادها.

وتتحقق عملية التوجيه الإداري من خلال عدة أساليب من أهمها<sup>3</sup> : إصدار التعليمات والتوجيهات اللازمة للعاملين؟ قيادة المرؤوسين من خلال المبادأة والقدرة الحسنة واختيار

<sup>1</sup> AbdElaziz SEGHIR "LE Management De Services Publics", communication au colloque national sur : "Le Management Et La Fomation En Gestion

" Lnstitut Sup Gestion Et De Planification, Alger, 27-29/06/99

<sup>2</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مبادئ الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 30.

<sup>3</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، نفس المرجع، ص 31

أساليب القيادة الفعالة، تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، من خلال تحفيزهم بما يتلاءم مع احتياجاتهم ورفع روحهم المعنوية؟ وكذا الاتصال الفعال ذو الاتجاهين مع المرؤوسين.

د- **التنسيق والاتصال:** يقصد بالتنسيق الترتيب المنظم لجهود الجماعة كي تتوحد هذه الجهود في التصرف والتنفيذ لتحقيق الهدف المحدد. وتتبع الحاجة إلى التنسيق الإداري، نتيجة لاختلاف الأفراد في فهمهم وتفسيرهم للقرارات والسياسات وللوائح ونظم العمل، وكذا تقديرهم للأهداف المطلوبة.<sup>1</sup> أما الاتصال فهو أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعلومات بهدف إيجاد نوع من التفاهم المتبادل. وتتمثل أهمية الاتصال في إدراك طبيعة الأعمال والمهام، معرفة معوقات العمل والتغلب عليها، همز، وصل بين المدير ومراكز الأداء، توحيد وتنسيق الجهود المختلفة في التنظيم، ترقية الكفاءة الإدارية والعلاقات الاجتماعية، تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة من خلال تقديم وتلقي المعلومات وتبادل الآراء والأفكار.

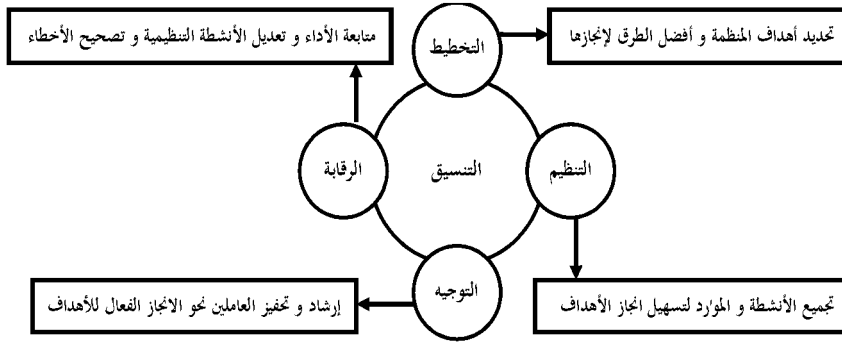
هـ- **الرقابة:** تعتبر الرقابة وظيفة ضرورية في جميع مستويات الإدارة، وتعني متابعة قياس الأداء المتحقق أو نتائج الأعمال، ومقارنة ذلك بالأهداف المخططة مسبقاً، ومن ثم تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر ذلك.<sup>2</sup> وقد عرفها هنري فايول بأنها "تنطوي على التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها". وفي عالم اليوم تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل خاص في ترصين عمليات الرقابة خلال عمليات تنفيذ الأعمال المختلفة.

ويبين الشكل الموالي الوظائف الخمسة للإدارة.

<sup>1</sup> محمد بكري عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، اتحاد مكاتبات الجامعات، القاهرة، مصر، 2007، ص

<sup>2</sup> الهادي بوقفلول، مرجع سابق، ص58

الشكل رقم 01: وظائف الإدارة



المصدر: محمد بكري عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، 2007.

### 3- الإدارة العمومية بالجزائر وتطور مسار الإصلاحات

#### 1.3- نبذة عن تاريخ الإدارة العمومية الجزائرية

إن الدعامات الأساسية في بناء الدولة الجزائرية لما بعد الاستقلال تمثلت في التوجه الاشتراكي ولمركزي والتوازن الجهوي، ورغم أن الجزائر حققت استقلالها السياسي إلا أفا لم تحققه إدارياً، حيث بقيت تابعة للمنظومة الإدارية الفرنسية، فورثت هذه الإدارة مشاكل كثيرة منها انعدام الإطارات اللازمة القادرة على تسيير البلاد، فيما سبب خروج المعمرين الذين كانوا يشغلون الوظائف الإدارية فراغ في مختلف الإدارات. ولم تتمكن الجزائر من تشريع دستور خاص بها، لذا اعتمدت على التشريع الفرنسي، إلا بعض المواد التي تتناف مع مبادئ الثورة.

و لقد تمحورت أولى نشاطات الجزائر، غداة الاستقلال، حول إنشاء اقتصاد وطني يقوم على تطوير صناعة ثقيلة ذات فموليه، من 1962 إلى 1985، تابعة للقطاع العام وممولة من عائدات النفط، بينما ينشط القطاع الخاص في مجال الصناعة التقليدية. ومن خلال استرجاع الثروات الوطنية المنجمية والبنوك سنة 1966، والمحروقات سنة 1971، أمنت الدولة مصادر لتمويل مسارها التنموي، فضلا عن اللجوء إلى المديونية الخارجية القائمة أيضا على الموارد النفطية، وبعد الأزمة الاقتصادية العالمية سنة 1986 وهبوط أسعار البترول مما أدى إلى تفاقم أزمة مديونية البلاد، اضطرت الجزائر إلى انتهاج سياسة التقشف وتسريح العمال. ومع مطلع التسعينات، تباطأت خطى الإصلاحات الهيكلية واتسع نطاق الاختلالات الاقتصادية الكلية (ارتفاع التضخم، البطالة، تدهور ميزن المدفوعات ...)، نتيجة لتطورات سياسية خطيرة، أدت إلى انعدام اليقين السياسي وتدهور الوضع الأمني

وحرقت الكثير من المؤسسات الإدارية، مما ادخل الاقتصاد في أزمة حادة<sup>1</sup>. و على خلفية الاختلالات السابقة تم الشروع في دفعة جديدة من الإصلاحات الاقتصادية في 1994، مست كل الميادين المتعلقة بإنعاش ودعم استقرار الاقتصاد الوطني، من خلال برامج إعادة الهيكلة، إلا أن أزمة التسعينات وبرنامج التقوم الهيكلي الموالي لها، زد من خطوة تحلف البلاد وانخفاض مستوى المعيشة، وكذا تأخرها في مجال اكتساب المعرفة واستعمالها ونشرها، فعلى اثر إعادة الهيكلة الصناعية والمخططات الاجتماعية التي وكتبتها، تم تسريح عشرات الآلاف من التقنيين والعمال المؤهلين، بحيث ترتب عنه هدر لمهارات كبيرة تراكمت خلال العقود الماضية، وانعكست هذه الآثار بشكل مباشر على الرقي الاجتماعي وتحقيق حياة أفضل.

### 2.3- تطور مسار الإصلاح الإداري في الجزائر

بعد المشاكل التي واجهت الإدارة العمومية الجزائرية في مختلف مراحلها منذ الاستقلال أصبح الإصلاح الإداري ضرورة حتمية للخروج من هذه الدوامة من المشاكل. ويعرف الإصلاح الإداري بأنه "الجهود المنظمة وبشكل مقصود لإحداث تغييرات جوهرية في بنية البيروقراطية العامة وإجراءاتها وفي اتجاهات وسلوك الإداريين العاملين بها، من أجل زيادة الفاعلية التنظيمية وتحقيق أهداف التنمية الوطنية. ولقد قامت الجزائر بصدد إصلاح المنظومة الإدارية، والتي كانت تعاني من أوضاع متدهورة، بعدة مشاريع وكذا إنشاء هيئات متخصصة في الإصلاح الإداري، ونذكر منها وحسب الترتيب الزمني<sup>2</sup> :

-1966: إنشاء مديرية عامة للتنظيم والإصلاح الإداري وهذا في إطار تنظيم المركزة لورة الداخلية.

-1968: تحولت المديرية السابقة إلى مديرية عامة للتنظيم والإصلاح الإداري والعلاقات العامة.

-1976: إعادة تنظيم إدارة وزارة الداخلية، ثم إنشاء مديرية عامة للتكوين ولتعاون والإصلاح الإداري تضم

ثلاث نيابات مدرية: مديرية خاصة بالتنظيم، الهياكل الإدارية، ولبحث الإداري.

-1982: أنشفت كتابة الدولة المكلفة بالوظيف العمومي والإصلاح الإداري لدى الوزر الأول، ومن مهامها دراسة وتحضير الشروط العامة للتسيير وكذلك طرق عقلنة الإجراءات

<sup>1</sup>صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، المرجع السابق، ص 32

<sup>2</sup>قاسم ميلود، علاقة الإدارة والمواطن في الجزائر: بين الأزمة ومحاولات الإصلاح، دفاتر السياسة و القانون، العدد 5 جوان 2011، جامعة قاصدي مرياح، الجزائر، ص ص 62-63،

وتبسيط المهام الإدارية. -1983: إنشاء لجنة وطنية للإصلاح الإداري لدى كتابة الدولة للوظائف العمومي. يرأسها كاتب الدولة وتتكون من الأمناء العاميين لوزارات الداخلية المالية، العدل، وممثل الأمانة العامة للحكومة ومن وظائفها: تحسين الشروط العامة للتنظيم وتسيير مصاح الدولة، عقلنة الهياكل والمناهج وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتحسين شروط عمل الموظفين العموميين ...

-1984: تأسيس محافظة الإصلاح والتجديد الإداري، والتي حلت محل كتابة الدولة للوظائف العمومي. ومن مهامها تقريب الإدارة من المتعامل، وتكيف الهياكل الإدارية في مواجهة تحديات التنمية، كما تساهم في دراسة واقتراح كل السبل التي تساهم في تحسين التنظيم وسير المصاح في المنظمات العمومية، وكذا اقتراح كل إجراء يعمل على تقريب الإدارة من المتعاملين.

-1988: صدور مرسوم صدر مرسوم رقم 88-131 بتاريخ 1988، والذي يتضمن تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن.

-1994: تعيين وزير منتدب لدى وزير الداخلية مكلف بالجماعات المحلية والإصلاح الإداري.

-1996: غوض بوزير منتدب لدى رئيس الحكومة مكلف بالإصلاح الإداري والوظائف العمومي. وفي نفس

السنة جرت تجربة لتحديث الإدارة اهتمت بثلاثة إدارات أخذت كعينات: البلدية، مركز البريد ومصالح الضرائب. -1999: طرح مشروع القانون الأساسي للوظيفة العمومية.

-2000. إنشاء لجنة إصلاح هياكل الدولة موجب المرسوم الرئاسي رقم 372 المؤرخ في 22/11/2000. و

التي تتول مهمة إعادة النظر في أنماط إصلاح هياكل الدولة واقتراح حلول ناجحة للمنظومة الإدارية والقانونية. -2003. إنشاء المديرية العامة للإصلاح الإداري، والتي تعتبر بمثابة جهاز دائم لقيادة خطط الإصلاح الإداري في كل المستويات وكل القطاعات.

-2006: إنشاء الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته.

### 3.3- مشكلات الجهاز الإداري وفشل محاولات الإصلاح.

رغم الجهود الكبيرة والاهتمام الذي أولته الدولة الجزائرية لعملية الإصلاح الإداري، إلا أن جل محاولات الإصلاح قد باءت بالفشل، وبقي الجهاز الإداري الجزائري يعاني من جملة من المشكلات أهما البيروقراطية، والتي لا تنزل إلى حد اليوم منتشرة بشكل كبير في الإدارة العمومية الجزائرية. ويعتبر مفهوم البيروقراطية من المفاهيم الغامضة نسبياً لما تتضمنه من

معان متعددة وفق الهدف من استعماله، وذلك أن مصطلح البيروقراطية (Bureaucracy) يتكون من كلمتين (Bureau) بمعنى مكتب و(Gracy) معنى حكم، والكلمة في مجموعها تعني سلطة المكتب أو حكم المكتب. وبعبارة أخرى تعني لبيروقراطية حسب ماكس فيبر (Max weben) أسلوب ممارسة العمل الإداري من خلال التنظيم المكتبي، الذي يتسم بتقسيم الأعمال وتوزيعها في شكل واجبات رمية محددة على الوظائف، حيث يتم تنظيم العلاقات بأسلوب هرمي لتحقيق أكبر قدر من الكفاية الإدارية لإنجاز أهداف التنظيم<sup>1</sup>. إلا أن بعض استعمالات مفهوم البيروقراطية قد أخذ طابعاً سيئاً وشاع استعماله على هذا النحو، حتى أصبح يكاد يعني في مضمونه مجموع التعقيدات الإدارية، وما تتسم به إجراءات الإدارة من جمود يؤدي إلى عرقلة التوصل إلى تحقيق الهدف. ويمكن تلخيص الخصوصيات والمظاهر السلبية الراسخة في الأجهزة البيروقراطية الجزائرية فيما يلي:<sup>2</sup>

زيادة التضخم التنظيمي والوظيفي للجهاز الحكومي وتحوله إلى هيكل هش، نتيجة الازواج في اختصاصات أجهزته وتفاقم مشكلة التنسيق على مختلف المستويات.

المركزية الشديدة: حيث يميل القادة الإداريين إلى المركزية وعدم تفويض السلطة والمسؤولية لمن هم دوكم للسيطرة على زمام الأمور بأنفسهم، ما ينتج عنه صعوبة بين الالتزام بالإجراءات المسطرة والاستجابة للاحتياجات الاجتماعية.

غياب الرقابة الفعالة في الإدارة الجزائرية، أدى إلى انتشار الفساد الإداري، أي استخدام السلطة العامة من أجل تحقيق أهداف خاصة، وما ترتب عنه من تفشي الوساطة، الرشوة واختلاس المال العام ...

- التهرب من المسؤولية: غياب الالتزام والشعور بالمسؤولية لدى أغلبية القادة من جهة، وبروز مشكلة عدم تطابق المسؤولية مع السلطة المخولة للموظفين من جهة أخرى، وهذا ما يصعب من عملية اتخاذ القرار.

استغلال النفوذ: حيث يسعى معظم القادة الإداريين غالباً للوصول إلى المناصب العليا لتحقيق المصالح الشخصية والأهداف الذاتية وبسط النفوذ والسلطة. وهذا ما يؤدي إلى تقلم المصلحة الخاصة على المصلحة العامة. هجرة الكفاءات من القطاع العام: حيث تعاني الإدارة العمومية الجزائرية من ظاهرة هجرة الإطارات الأكفاء إلى القطاع الخاص أو إلى خارج الوطن أين يجدون الاعتبار المادي والمعنوي. ويعد نقص الحوافز والوساطة في التعيين

<sup>1</sup>فيرم فاطمة الزهراء، الموظف العمومي ومبدأ حياد الإدارة في الجزائر، رسالة ماجستير في الحقوق، قسم عام فرع الإدارة والمالية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2004، ص ص 89-95،

<sup>2</sup>المهادي بوقلقو، المرجع السابق

من بين أسباب الهجرة.

ضعف القيم الأخلاقية وانتشار ظاهرة التسبب واللامبالاة، مما أدى إلى تدمير المواطنين من الإدارة وفقدان الثقة بها.

الروتين الإداري: فتعقيد الإجراءات، غياب الشفافية والجمود ومقاومة التغيير، أصبح من بين العوامل المعيقة لتحسين الكفاءة الإدارية.

ولقد أدت العوامل آنفة الذكر، ورغم النوايا والمحاولات المتعددة لرفع مستوى الكفاءة والأداء الإداري، إلى تفشي الظواهر المرضية في الإدارة الجزائرية واستفحال الإهمال واللامبالاة، مما زد من اتساع الهوة بين الإدارة والمواطنين. ويعود فشل الإصلاحات الإدارية في الجزائر إلى تظافر جملة من العوامل والظروف الداخلية المتنوعة من بينها:

- الاضطرابات السياسية والوضع الأمني الخطير الذي عرفته الجزائر مع نهاية الثمانينات، مما أدى إلى انشغال الحكومة بحل مشكل الأمن على حساب المشاكل الأخرى، وهذا ما أثر سلباً على الإدارة العمومية.

- إن الإستراتيجية الاقتصادية الاشتراكية المعتمدة على الصناعة الثقيلة بالدرجة الأولى لم تعرف نجاحاً، وقد زد تدهور سعر البترول (الممول الأساسي للاقتصاد الوطني) من حدة الوضع، مما أدى إلى نشوب أزمة اقتصادية ومالية تميزت بزيادة المديونية الخارجية للجزائر. وقد أدى هذا الوضع إلى اتخاذ إجراءات عاجلة أهمها: خفض ميزانية الإدارات العمومية، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية وإعلان إفلاس العديد منها. وكنتيجة لهذه الأسباب اتجه الاهتمام نحو المشكلة الاقتصادية بالدرجة الأولى، باعتبارها ذات أثر واضح على الحياة الاجتماعية للمواطنين، دون الاهتمام الكافي بعملية الإصلاح الإداري ضمن المخططات التنموية. ضعف الإطار القانوني، إذ أن معظم القوانين لا تتماشى والتغيرات الاجتماعية، السياسية والاقتصادية، مما انعكس سلباً على تحديث الأساليب الإدارية. هذا بالإضافة إلى عدم اعتماد أسلوب المشاركة في عملية التطوير والتغيير.

- غياب الثقافة الإدارية الأصيلة والبناءة وضعف القيم المهنية والأخلاقية للموظفين. عدم استقرار أنماط تسيير الأجهزة الإدارية وضعف وهشاشة الهيئات المكلفة بالإصلاح، كما أن التغيير المستمر للعاملين ها أدى إلى نقص التجربة في ميدان الإصلاح الإداري، ناهيك عن غياب المقاييس العلمية والموضوعية في اختار وتعيين المسؤولين وإداريين وغيرها .

#### 4- عصنة الإدارة العمومية في الجزائر

يقصد بعصنة الإدارة عملية التكيف مع التحولات من خلال تبني وسائل وأساليب تسيير حديثة، ونمط ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على إدخال التكنولوجيا وتحويل المعرفة إلى خدمات، لمجاراة التطور الحاصل في البيئتين الداخلية والخارجية، لتحقيق رضا الموظف ولمواطن وبلوغ جودة الخدمة والمنتوج. ولقد أدت آثار أزمة عشرية التسعينات بالسلطات العمومية والمجتمع معا إلى إدراك خطوة هذه الهوة، وتحت تأثير انفتاح السوق شهدنا بداية الوعي بضرورة اكتساب المعرفة والعلوم عن طريق التوجه نحو إدماج التكنولوجيات الجديدة في إدارة المؤسسات من خلال الإعلام الآلي، ثم شبكة الانترنت حتى ولو كانت النتائج دون الحجات المتنامية، ومن جهة أخرى، فقد مست هذه الصحة العديد من القطاعات، مثل الاتصالات عن بعد، التربية، التعليم العالي والبحث العلمي، الصحة، الصناعة الطاقة... وبذلك بدأت تكنولوجيات الإعلام والاتصال، والشبكات الداخلية بالمؤسسات، والشبكات المتخصصة والمتربطة، تتجسد جزئيا على أرض الواقع.

#### 1.4- تكثيف جهود الإصلاحات الإدارية

مع بداية الألفية الثالثة اتجه تفكير الدولة إلى العمل على مواصلة مسار الإصلاحات، لتشمل جميع الجوانب الاقتصادية والاجتماعية وتحرير الاقتصاد الوطني، من أجل تمكين المؤسسة الجزائرية من أن تصبح المصدر الرئيسي للثروة. ولذلك حاولت السلطات العمومية أن تستفيد من الوضع المالي الجيد الناتج عن ارتفاع أسعار البترول ابتداء من سنة 2000، وقامت ببعث ثلاث مخططات خماسية على التوالي في إطار برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي ر (2000-2014). ولقد شمل أوى هذه المخططات الفترة ر (2001-2004)، بقيمة 6.9 مليار دولار أمريكي، وتمحور حول الأنشطة المخصصة لدعم المؤسسات والأنشطة الزراعية المنتجة التي تحلق القيمة المضافة وتوفر الشغل، وإلى تعزيز المرافق العمومية في ميدان الري ولنقل والمنشات القاعدية، وتحسين ظروف المعيشة والتنمية المحلية وتنمية الموارد البشرية".<sup>1</sup>

بينما امتد المخطط الموالي (برنامج الدعم التكميلي للنمو PCSC ما بين ر 2005-

<sup>1</sup> بومدين طاشمة، التنمية الادارية مدخل بديل للإصلاح و التمكين للتنمية السياسية في الجزائر، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية اصدار 1، عدد 1 - جانفي، 2009، ص ص 46-47،

(2009)، بغلاف قدر ب 155 مليار دولار (استفاد من مبلغ 25 مليار دولار مع تأجيل باقي المبلغ أي 130 مليار دولار للمخطط الموالي)، حيث اهتم بخصوصية المؤسسات الاقتصادية العمومية، ووضع برنامج لتأهيل القدرة الصناعية المتوفرة، من خلال بعث الشراكة مع المؤسسات التي تملك مهارة أكيدة، قصد عصنة المؤسسات ولقد مس استكمال مسار الإصلاحات في الجزئر ميادين كبرى وحساسة يمكن ترجمتها فيما يلي:<sup>1</sup>

(أ)-عصنة وترشيد الإدارة العمومية: لقد كان للإدارة العمومية نصيبها من هذا البرنامج سعياً إلى عصنتها من أجل التكفل الأفضل باحتياجات المواطن، وبالتالي ضمان أكبر قدر من الاستقرار والانسجام الاجتماعي، من خلال السهر على تقلم خدمة عمومية ذات نوعية جيدة والحرص على احترام وتقدير المواطنين، سعياً لتطوير سبل التوصل والحوار بين الإدارة العمومية والمتعاملين. وذلك من خلال:

(intranet). عصنة مناهج العمل وتعميم استعمال الإعلام الآلي وشبكة الإعلام الداخلية- تشجيع التكوين المتخصص وذلك بإعادة النظر في سياسة التكوين المعتمدة من طرف المدرسة الوطنية للإدارة ليرتكز التكوين على تعليم وتكوين الإطارات السامية، مع فتح مسابقة الالتحاق لخريجي الجامعات والمعاهد في تخصصات محددة وتكون فترة التكوين 3سنوات وكذلك ر الاعتبار لمراكز التكوين المهني.  
-تحفيف إجراءات وأجال إنجاز المشاريع.  
-تطوير وتعزيز الشفافية في المرافق العمومية.

(ب)- إعادة توزيع المهام بين الإدارة المركزية والمحلية: تحظى الإدارات المركزية بمكانة هامة في مشروع إصلاح الدولة لقرها من السلطة السياسية ويتمثل تحديثها في إعادة توجيهها نحو المهام الإستراتيجية عن طريق إعادة تنظيمها وتحديد الكفاءات القيادية التي ستقوم هيكله وتنظيم أعمال الحكومة والتنسيق ما بين الوزارات حق لا تبقى هذه الأخيرة منشغلة بتنفيذ المهام الروتينية وتنقل إلى التنظيم، التنسيق، التنبؤ والرقابة وتقييم السياسات العامة لضمان تماسك واستمرارية الخدمات العمومية. أما فيما يخص الإدارة المحلية فقد ركزت الإصلاحات على ضرورة إعادة الاعتبار للجماعات المحلية (البلدية والولاية) وإدخال تصنيف إداري جديد قائم على المناطق تعزيز للديمقراطية المحلية. كما أنه لترقية مكانة الجماعات المحلية ودورها، تم اتخاذ التدابير التالية:

<sup>1</sup>شلغوم سهيلة، تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للاندماج في الاقتصاد العالي في ظل الشراكة الأوروبية -الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التحليل والاستشراف الاقتصادي، جامعة منتور.ي قسنطينة، 2009، 79.

مراجعة قانوني البلدية والولاية: لتكثيف الإدارة الحلية مع وقع التعددية السياسية وتأكيد مكانة اللامركزية في مسار التنمية الوطنية وتعزيزها كفضاء للديمقراطية. ترشيد مساهمة الجماعات المحلية: من خلال تكوين أعوان مصالح البلدية، خاصة التقنية منها، لتحسين خدمة المواطن.

-تحسين الطاقة المالية للجماعات المحلية: وهذا بتزويدها بالوسائل المالية التي تسمح لها بتحقيق أهدافها التنموية.

(ج) - تشمين الموارد البشرية: باعتبار العنصر البشري هو محرك التنمية في كل بلد، سعت الدولة الجزائرية إلى ترقية ظروف الوظيفة العمومية لضمان جاذبيتها، بدءا من شروط التوظيف إلى غاية وضع قواعد لنهاية الخدمة، مروراً بنقوم شروط التعيين، الترقية، التكوين (مراجعة قانون التوظيف العمومي). وفي إطار سياستها لتحسين مستو الكفاءات المحلية قامت الدولة بالاستعانة بالجهات التالية : - عقد شراكة مع المعهد المتخصص في التسيير والتخطيط لتكوين موظفي الإدارة المحلية.

-عقد شراكة مع المدرسة الوطنية للإدارة لتكوين رؤساء الدوائر.

-عقد شراكة مع جامعة التكوين المتواصل لتكوين رؤساء البلديات.

هذا إلى جانب مراجعة القوانين الأساسية الخاصة بأعوان وزرة الداخلية والجماعات المحلية.

- مجال تعامل الحكومة الالكترونية مع العاملين:<sup>1</sup>

"EmployEe to Couvernment" ويرمز لها اختصارا بـ"G2E"، وهي مجموع الخدمات الداخلية المقدمة للعاملين بالمنظمات، وتهدف إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية في المنظمات الحكومية ذاتها، من من خلال تحسين أداء العاملين وتوضيح أفضل الأساليب التي يتم من خلالها ممارسة الأعمال، حيث تستخدم تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية وتشمل الخدمات الذاتية المقدمة للعاملين مثل: طلب الحصول على إجازة والاطلاع على تقارير الكفاية والتدريب الالكتروني وتعتمد على وجود قواعد بيانات متكاملة عن العاملين بالمنظمات الحكومية تشمل السن والمؤهل والوظيفة والدرجة والحالة الاجتماعية .

- مجال تعامل الحكومة الالكترونية مع منظمات الأعمال: Gouvernement: to<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أنعام توفيق الشهريني: جودة الاداء التقني بإدارة المعلومات، المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات المجلد: 6 . العدد: 3 . لسنة 2014، ص 36.

<sup>2</sup>خاد ممدوح إبراهيم: الإدارة الالكترونية. الإسكندرية. مصر. الدار الجامعية.2008، ص 143

Business، ويرمز لها بالرمز "G2B" أي التعامل الإلكتروني بين الحكومة والقطاع التجاري أي من الحكومة للشركة أي اتصالها بين الحكومة وشركة لتقديم معلومة أو خدمة عن طريق تكنولوجيا المعلومات.

"Citizen to Gouvernement" : 'مجال تعامل الحكومة الإلكترونية مع المواطنين-

1

ويرمز لها اختصاراً بالرمز "G2C"، إن من أهم مبررات ظهور نظم الحكومة الإلكترونية هو تطور علاقات الحكومة مع المواطنين وتحسين خدماتها العامة المقدمة لهم، ونقل الخدمات إلى شبكة الانترنت وأنماط التكنولوجيا الرقمية الأخرى، وتضم هاته العلاقة أنشطة متنوعة ومهمة ذات صلة بالدور الحيوي للحكومة في حياة المواطن مثل: التسجيل المدني وتقديم الخدمات الصحية والتعليم .

تسعى الإدارات من خلال تطبيق هذا النموذج الجديد المتمثل في الحكومة الإلكترونية، إلى القضاء على الفساد بشتى أنواعه انطلاقاً من مجال تعاملها، فبهذا النمط الجديد هي تسعى إلى توسيع دائرة الرضا الشعبي عن الوطن، وتحاول أن تمنح الفرص، أمام الجميع من أجل التقرب أكثر من حكومتهم، لذلك نجدها قد شملت جميع الأصناف التي يمكن التعامل معها من مواطنين، منظمات أعمال، عاملين ومنظمات حكومية.

وهناك من يرى أن الإدارة الإلكترونية تشمل جميع مجالات العمل وجوانبه المختلفة في كل منظمة ومنها:<sup>2</sup>

-مجال الأعمال الإدارية:

-تبادل الوثائق والمعلومات والأنظمة والتعليمات الكترونياً.

-حفظ الصور والوثائق الإلكترونية في الأرشيف الإلكتروني، مما يستهل عملية الرجوع لتلك

الوثائق في أي وقت ومن أي مكان.

-تسجيل كافة أعمال الاتصالات الإدارية من صادر ووارد المعاملات وتصويرها رقمياً بشكل منظم ومفهرس ومبواب.

<sup>1</sup> أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 87.

<sup>2</sup> شائع بن سعد مبارك القحطاني: مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون- دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون بالمملكة العربية السعودية-رسالة ماجستير . السعودية. قسم العلوم الإدارية . جامعة نايف للعلوم الأمنية. 2006، ص ص 24-25.

- مجال الأعمال المالية:
  - وضع نظام الأعمال على قاعدة بيانات مرتبطة بشبكة أو موقع المنظمة.
  - إجراء كافة المعاملات المالية من توثيق وتعاقد وصرف وغيره عن طريق الشبكة.
  - مجال أعمال الميزانية:
  - التخطيط للميزانية واعدادها ومناقشتها إلكترونياً.
  - عمل الخصم والارتباط على الميزانية إلكترونياً.
  - مجال الأعمال المرتبطة بالموارد البشرية والقوى العاملة:
  - إدارة القوى العاملة على مختلف وظائفها وتخصصاتها.
  - الرجوع لبيانات العاملين وتنفيذ الأعمال الخاصة بهم إلكترونياً مثل الإعلان عن الوظائف الاختيار، التعيين، الإجازات، الترقية، التأدية والرواتب، التنقلات والمكافآت، الانتدابات، الفصل
  - الترشيح للتدريب والتأهيل.
  - مجال أعمال المشتريات والتمويل:
  - تحديد احتياج المنظمة وتأمينها.
  - الإعلان عن المناقصات والمشاريع.
  - نظام إدارة الموارد والتحكم فيها والتوزيع وفق الاحتياج والأهمية.
  - مراقبة المخزون والحصول على بيانات بصفة فورية ودائمة عن موجودات المستودعات من الأصناف الموردة والمصروفة مما يساعد على تقنين المشتريات.
- 2.4- أهداف الإدارة الإلكترونية:**

- إن التوجه نحو تبني نظام الحكومة الإلكترونية، ومنه الإدارة الإلكترونية كان أمراً لا يبد منه في ظل الزخم الهائل للمعلومات والاتصالات التي تحياها البشرية في الوقت الحالي، وهو ما يسمح بتقديم الخدمات بسهولة ويسر وبتكلفة أقل، ويمكن تلخيص أهداف الإدارة الإلكترونية فيما يلي:<sup>1</sup>
- تحقيق الاتصال الفعال بين الموظف في النظام الإلكتروني والمواطن طالب الخدمة وكذا الاتصال والتنسيق والتنظيم بين سائر الإدارات في الجهاز الإلكتروني.
- تحسين مستوى الخدمات المقدمة بفضل البرنامج الذي زود به الحاسوب الآلي، والذي

<sup>1</sup> عبد الفتاح بيومي حجازي: الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح- دراسة متأصلة في شأن الإدارة الإلكترونية: التنظيم والبناء، الأهداف، المعوقات، الحلول- ط1. الإسكندرية. دار الفكر الجامعي . 2008،

يعطى نتائج يقينية لا مجال فيها للأخطاء.

- تحقيق طفرة هائلة في البيانات والمعلومات الحكومية، وما يقابله من انخفاض في عدد الوظائف الورقية، مما يؤدي إلى سرعة الإجراءات.

- تكريس الشفافية في الأداء والقضاء على البيروقراطية، من حيث انخفاض فرص الفساد الإداري والتقليل من التعقيدات الإدارية.

تحقيق مبدأ العدالة في تقديم الخدمة بنفس الدقة والتكلفة والجودة والوقت، إلى جانب المساواة في المعاملة والتقدير والاحترام.

- سهولة الوصول إلى الخدمة، من خلال شبكات الاتصال من أي مكان وفي أي وقت (على مدار 7 أيام و24 ساعة) مع تقديم هذه الخدمات بشكل جماعي.

- تخفيض تكاليف أداء الخدمة مع ميزة السرعة في إنجازها (توفير الجهد والوقت والنفقات).

- ربط القطاع العام بالقطاع الخاص تحت مظلة واحدة بفضل البيئة الالكترونية التي تجمع القطاعين، فالقطاع العام بحاجة إلى القطاع الخاص ليحصل على حاجياته من السلع والخدمات وهذا التواصل بين القطاعين يتم بصورة الكترونية.

إن الفلسفة الرئيسية للإدارة الالكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات، لذلك فإن للإدارة الالكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل نذكر منها:<sup>1</sup>

- تقليل كلفة الإجراءات (الإدارية) وما يتعلق بها من عمليات.

- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.

- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد، إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص المعاملات تبقى محدودة، وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.

- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية، والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.

- إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشفة الكتروني، مع ما يحمله

<sup>1</sup> صالح محمد عبد الله العطوي: تقنية المعلومات قائد لموجات التغيير في منظمات الأعمال في هذا العصر. 2005، ص 86.

من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان.  
-القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.

-إلغاء عامل المكان، إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء واقامة الندوات والمؤتمرات، من خلال "الفيديو كونفرانس"

ومن خلال الشبكة الالكترونية للإدارة.

-إلغاء تأثير عامل الزمان، ففكرة الصيف والشتاء لم تعد موجودة، وفكرة أخذ العطل أو الإجازات لانجاز بعض المعاملات الإدارية ثم الحذ منها إلى أقصى حد ممكن.

### 5-متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في الخدمة العمومية :

إن نجاح مشروع الإدارة الالكترونية مرتبط بضرورة توفير مجموعة من المتطلبات اللازمة له من مستلزمات بشرية ومالية وتنظيمية وبرمجية، كما أنه لا بد من تكوين صورة متكاملة وتقييم دقيق وشامل للواقع، من حيث توافر تكنولوجيا المعلومات والبنى التحتية المناسبة والموارد البشرية والدعم المالي اللازم للاستفادة القصوى من هذه الثورات التقنية، كما أن الوصول إلى توفير متطلبات الإدارة الالكترونية لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال برنامج استراتيجي متكامل وشامل لإعادة هندسة العمليات، فالتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية ليس فقط أساسها الحاسبات وشبكة الانترنت، رغم كونها عناصر أساسية للإدارة الالكترونية، ولكنها في الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التطوير وتدعمه. وهناك مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية كما يلي:

### 1.5-المتطلبات الإدارية:

وتتمثل في:

-وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس:<sup>1</sup>

ويتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الالكترونية، والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الالكترونية والتكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة.

<sup>1</sup>إيهاب خميس أحمد المير، المرجع السابق . ص 25

-القيادة والدعم الإداري:<sup>1</sup>

من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان، هو القيادة وهي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها، إذ أن دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دورا رئيسيا في نجاح أي عمل أو فشله، كما أن التزام القيادة يعتبر أمرا ضروريا لدعم كل نقطة من نقاط استراتيجيات المؤسسة، كذلك متابعة القيادة للمشروع وتقديم المعلومات المرتدة سيضمن نجاح المشروع وتطويره، كما أن قناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كافة، يعتبر أحد العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الالكترونية.

-الهيكل التنظيمي:<sup>2</sup>

أصبح النموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة الذي واكب عصر الصناعة، لم يعد ملائما لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات الالكترونية، إذ نجد أن الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الالكترونية هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج الاتصالات، ويتطلب تطبيق الإدارة الالكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب، بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الالكترونية وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية، بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الالكترونية بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفاعلية، مع مراعاة أن يقدم ذلك التحول في إطار زمني متدرج مع المراحل التطورية.

-تعليم وتدريب العاملين، توعية وتنقيف المتعاملين:<sup>3</sup>

تتطلب الإدارة الالكترونية 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 أفراد المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الالكترونية وتهيئة الاستعداد

<sup>1</sup> محمد جمال أكرم عمار: مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي و-ورما في تحسين أداء العاملين. رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإعلامية، فلسطين، 2009، ص 91.

<sup>2</sup> المرجع نفسه. ص 73.

<sup>3</sup> وهيبه حارش، سمير يوسف خوجة، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها في الإدارة الجزائرية. مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، المجلد 07 العدد 02، ديسمبر 2021، ص 172

النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع الإدارة الالكترونية. -وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقا للمستجدات :<sup>1</sup> أي إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الالكترونية، وتلبي متطلبات التكيف معها، لأن معظم التشريعات والقوانين نشأت في بيئة تقليدية، لذا فإنها قد أسست لأداء العمل وفقا لمعايير الانتقال واللقاء المباشر بين الموظف وطالب الخدمة، وكذا الاعتماد على شهادات الإثبات الموثقة، وبالطبع فإن التحول إلى الإدارة الالكترونية يحتاج بيئة قانونية وتشريعية مختلفة، كما أن وجود التشريعات والنصوص القانونية يسهل عمل الإدارة الالكترونية ويضفي عليها المشروعية والمصادقية على كافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

## 2-6-2-متطلبات تنظيمية:

تحتاج الإدارة الالكترونية لكي تحقق الأهداف المبتغاة منها إلى إدارة جيدة تساند التطور والتغيير وتدعمه وتأخذ بكل جدية وما هو مستحدث في الأساليب الإدارية، كما تحتاج إلى وجود قيادات إدارية الكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة، لأن الإدارة الرقمية تستلزم تطورا واضحا للمكونات التقليدية لثقافة المؤسسة باتجاه تجاوز العلاقات والاتصالات الهرمية إلى الشبكية ومن العمودية إلى الأفقية، ومن التخصص إلى التمكين الإداري. كما أن الإدارة الالكترونية تتطلب ضرورة العمل على توعية الأفراد بجدوى أهمية تطبيق أعمال ومعاملات الإدارة الالكترونية، كذلك تأكيد وتفعيل دور القطاع الخاص جنبا إلى جنب مع القطاع الحكومي، باعتبار أنه يمثل قوة دافعة لنجاح تطبيقات الإدارة الالكترونية بالمؤسسات ومن المتطلبات التنظيمية اللازمة أيضا للتحول نحو الإدارة الالكترونية مايلي:<sup>2</sup>

- إعادة تشكيل الهرم الإداري وبيان حدود السلطات والمسؤوليات والواجبات.
- تغيير شكل الإجراءات الإدارية لتتناسب مع مبادئ الإدارة الالكترونية.

<sup>1</sup>عصام محمد البحيصي: تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال-دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني- مجلة الجامعة الإسلامية. فلسطين . سلسلة الدراسات الإنسانية.

مج 14. عدد 01. جانفي 2006 ، ص 161

<sup>2</sup>سعود محمد النمر وآخرون: الإدارة العامة- الأسس والوظائف-. ط 6. السعودية. مطابع الفرز: التجارية. 2006، ص 340

- استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج إدارات قائمة.
- الحصول على دعم القطاع الخاص لتنفيذ بعض المراحل من المشروع أو المشاركة في بعضها.
- تحديد درجة مساهمة كل عملية أو وظيفة في تحقيق الأهداف المرجوة.
- استيعاب العمليات غير الضرورية، بهدف تبسيط النظام وجعله متماشيا مع متطلبات التحول للإدارة الالكترونية.
- إضافة العمليات اللازمة لتدعيم عملية التحول إلى الأعمال الالكترونية.
- توفير القدر الكافي من المرونة للنظام، وتحديد مدى قدرته على تحقيق الأهداف المرجوة.
- إعداد برامج تدريبية مكثفة للتعريف بالإدارة الالكترونية، بالإضافة إلى تأسيس وعي اجتماعي تقني في هذا المجال.

### 2-6-3-متطلبات سياسية:<sup>1</sup>

إذ لا بد من وجود إدارة سياسية من طرف القيادة السياسية، لدعم الهياكل الإدارية والعمل على إدخال التغييرات الجوهرية على أساليب العمل في الإدارة، إن هذا الالتزام من طرف القيادة السياسية بالجهود الهادفة للتحول إلى الإدارة الالكترونية، من خلال توفير الجهد والوقت والمتابعة المستمرة ويمثل العنصر الأساسي لنجاح عملية التحول إلى الإدارة الالكترونية، إذ يتطلب التزام القيادات السياسية لتبني مشروع الإدارة الالكترونية القيام بعدة إجراءات:

- تفهم القيادات السياسية ودعمها للمتغيرات الإدارية والفنية التي يجب اتخاذها للتحول إلى الإدارة الالكترونية.
- دعم ومشاركة رؤساء الأجهزة ومساعدتهم في التحول والتأكد من أن موظفيهم والمتعاملين مع الجهاز الإداري يدركون الالتزامات المسندة لهم لتنفيذ عملية التحول.
- اعتبار الجهاز الحكومي عملية التحول إلى الإدارة الالكترونية، هدف استراتيجي للجهاز.

-الإستراتيجية الالكترونية<sup>2</sup>: ويمكن تحقيق ذلك بالاهتمام بما يلي:

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة -الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية-. مصر. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع. 2006، ص 242

<sup>2</sup> علي محمد رحومة: الإنترنت والمنظومة التكنولوجية الاجتماعية. بيروت(لنان).مركز دراسات الوحدة العزبة . 2005 ، ص 923

- تطوير وتوثيق رؤية ورسالة وقيم وأهداف التحول إلى الإدارة الالكترونية.
- العمل على إعداد خطة إستراتيجية لهذا التحول.
- وضع الأولويات ومراحل تنفيذ عملية التحول وتوزيع الأدوار على المسؤولين عن التنفيذ وفقا للخطة الإستراتيجية والتنفيذية.
- وضع إجراءات ومعايير محددة لتطوير ومراجعة واعتماد مقترحات وتطوير الخدمات وأسلوب تقديمها، بما في ذلك حساب العائد والتكلفة.
- إعادة هندسة الهيكل التنظيمي لدعم خدمات مميزة للعملاء، من خلال قنوات خدمة متعددة.

#### 2-6-4-متطلبات نفسية:<sup>1</sup>

- السعي لتأمين ثقافة تنظيمية تعتمد على دور وأهمية المعلوماتية في اتخاذ القرارات.
- العمل بروح الفريق وتدعيم روح التعاون والمساندة.
- ضرورة تنمية الاتجاهات الايجابية لدى الأفراد والعاملين نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات.
- دعم وتنمية مهارات العاملين والسعي لتوفير الأفكار الجديدة وامدادهم بالدعم المعنوي.
- القدرة على التألف مع أدوات اكتساب المعرفة وطرق الوصول إلى المعلومات.
- زيادة قدرات العاملين على التعلم وحثهم على التعرف على كل ما هو حديث في مجال تكنولوجيا المعلومات.

#### 2-6-5-متطلبات مالية:<sup>2</sup>

- متطلبات كل جهة -توفير الدعم المالي المطلوب لإدخال تكنولوجيا المعلومات إدارية. -
- القيام بالتحليل المالي اللازم تجاه استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق اقتصاديات تشغيلها.
- اعتماد دراسات الجدوى المالية والاقتصادية اللازمة قبل إدخال تكنولوجيا المعلومات لتأكيد فوائدها على المدى البعيد.

#### 2-6-6-المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> طارق المجذوب: الإدارة العامة والوظيفة العامة والإصلاح الإداري. ط1. لبنان. منشورات الحلبي الحقوقية . 2005، ص 923.

<sup>2</sup> جواد شرقي وأبو زاد محمد خير: الأبعاد المستقبلية للحكومة الالكترونية في الأردن-متطلبات النجاح- المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. مجد 03. عدد 3. 2007، ص 29.

<sup>3</sup> Dubai-government, virtual government 'all, dubai-issue 47 septembre, 2007

إذ تشمل على العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الالكترونية، وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الجذرية، مع الاستعانة بوسائل الإعلام وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والجمعيات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الالكترونية، وبرمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية (ثقافة تكنولوجية) مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الالكترونية، دون إهمال الاستشارة في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإيجاد مصادر تمويل لها تمتاز بالديمومة على المستوى المركزي والمحلي.

## 2-6-7- المتطلبات البشرية:<sup>1</sup>

يعزى العنصر البشري من أهم العناصر في المنظمات، إذ بدون هذا العنصر لن تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة، إذ لا بد من تأهيل العناصر البشرية تأهيلا جيدا وعلى مستوى عالي من الكفاءة، فمن الضروري إعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية ونظم العمل على شبكات الاتصالات الالكترونية، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية والتي تساعد في إعداد الكوادر البشرية الفنية المطلوبة لتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الالكترونية. وهناك جملة من المتطلبات البشرية يمكن حصرها فيما يلي:

- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الانترنت.
- استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات.
- إيجاد نظم فعالة للمحافظة على الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم.
- التمكين الإداري للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية.

## 2.5- المتطلبات التقنية:

يشكل هذا المحور حجر الأساس لموضوع الإدارة الالكترونية، حيث يمثل الأجهزة

<sup>1</sup> جبر محمد صدام: الموجة الالكترونية القادمة للحكومة الالكترونية. مجلة الإداري. مجد 24. عدد 91. د.ت.ن، ص 200

والتقنيات اللازمة لإنجاح المشروع، ويتم من خلالها تمثيل المعلومات ونقلها إلكترونياً مع ضمان سريتها ودقتها وتنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد باستخدام الشبكات الإلكترونية وصحتها ومصداقيتها، ويعتبر توفير البنية التحتية من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوفير الأجهزة والمعدات والبرامج وأساليب ومصادر المعرفة الملائمة وفتحها للاستخدام على أوسع نطاق ممكن من متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

-البنية التحتية للاتصالات:

ترتبط بإيجاد حواسيب إلكترونية ونظم بيانات متكاملة وأكشاك إلكترونية في الأماكن العمومية والهواتف والفاكسات، وتعمل بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية داخل الدولة<sup>1</sup> وتتمثل في البناء الشبكي الإلكتروني ومجموعة الخدمات والمعلومات برمجيات النظم التشغيلية للشبكات، والتي نوجزها فيما يلي:

- تقنيات الاتصال: تعد العمود الفقري لتنفيذ العمل الإلكتروني لقيامها بدور نقل المعلومات وتبادلها عبر المواقع المختلفة، وتتكون من عنصرين رئيسيين وهما:<sup>2</sup>

**قنوات الاتصال:** تمثل الوسيط الناقل للمعلومات من موقع إلى آخر، سواء عبر القنوات السلكية والتمثلة في الأسلاك النحاسية أو خطوط الألياف البصرية التي تنقل المعلومات بسرعة عالية أو عبر القنوات اللاسلكية، والتي منها الأرضية "المايكروويف" أو بالقنوات الفضائية التي تعمل من خلال أقمار الاتصال، والتي تعرف بالأقمار الصناعية.

**محطات الاتصال أو إعادة الإرسال أو التحكم:** وتمثل العنصر المتحكم بنقل المعلومات وتتكون من مكونات إلكترونية مختلفة، قد توجد كلياً أو جزئياً في المحطات المختلفة تتبعاً لوظائف المحطة، ومن هذه المكونات أجهزة تختص بالإرسال والاستقبال، وهناك أيضاً أجهزة المضاعفة والتوجيه التي تعمل على تجميع المعلومات من مصادر مختلفة وإرسالها عبر قناة واحدة، إضافة لتوجيه المعلومات عبر أفضل الطرق بين المرسل والمستقبل، وهناك كذلك مكونات إلكترونية تكفل التكامل بين شبكات الاتصال بالربط بينها إلكترونياً، وبالتالي تحقق الجودة في الاستخدام.

-**شبكة الإنترنت:** وهي شبكة معلوماتية عالمية تمثل توصيلات تعاونية للعديد من

<sup>1</sup> Naffa khaldoun, **Jordon-gouvernement programme**. Jordon,e-gouvernement initiative ,Jordon, septembre,2005,p 01

<sup>2</sup>عدون إياد: مدى تقبل المواطنين للحصو على الخدمات من خلال الحكومة الإلكترونية. رسالة ماجستير. فلسطين. الجامعة الإسلامية. 2008، ص 73.

شبكات الحاسبات الآلية مكونة بذلك من حواسيب آلية مختلفة تم توصيلها بطريقة مبسطة وسهلة، بحيث تبدوا وكأنها قطعة واحدة أو نظام واحد<sup>1</sup> وتقدم الانترنت جملة من الخدمات نذكر منها: خدمات منتديات الحوا، خدمات المحادثات، خدمة الاتصال عن بعد، البريد الالكتروني.

-شبكة الإكسترنات: وهي عبارة عن شبكة مكونة من مجموعة شبكات "أنترانات" ترتبط مع بعضها عن طريق الانترنت، ويجب التفريق بين الأنترانات والانترنت، فهي تقوم بربط مجموعة من الشركات مع بعضها البعض في ظل نظام معين، أي أن شبكة الإكسترنات هي الشبكة التي تربط شبكات الأنترنت الخاصة بالشركات والعملاء ومراكز الأبحاث الذين تجمعهم أعمال مشتركة، فإنها تؤمن لهم تبادل المعلومات والمشاركة فيها، مع الحفاظ على خصوصية الانترنت المحلية لكل شركة ويتم بناء تطبيقات الإكسترنات في مجالات عديدة منها وتوفر شبكات الإكسترنات الأمن المطلوب داخل الشبكة لتبادل مثل هذه المعلومات الخاصة بين المؤسسات مع بعضها، بوضع بعض الصلاحيات في تبادل هذه المعلومات بين الشركات.<sup>2</sup>


-شبكة الأنترانات:<sup>3</sup>

هي شبكة الشركة الخاصة وتعتمد على تقنية الانترنت، وتقوم الشبكة الداخلية للمنظمة بتقديم كل المعلومات التي يحتاجها كل العاملين داخل المنظمة من معلومات داخلية، فهي تقتصر على العمال الذين ينتمون للمؤسسة، ولا يمكن لغيرهم الدخول إلى مواقع الشبكة وتقدم الشبكة الأنترانات حماية وسيطرة ورقابة عالية على مواردها من المعلومات، بواسطة ما يطلق عليه جدران النار. "fire wales" والفرق الرئيسي بينها وبين شبكة الانترنت، هو أن هذه الأخيرة مفتوحة لأي شخص في العالم بينما الأولى خاصة فقط بمنتسبي المنظمة.

<sup>1</sup> عبد الفتاح بيومي حجازي: النظام القانوني لحماية الحكومة الالكترونية. ط1. مصر. دار الفكر الجامعي . 2003، ص 124

<sup>2</sup> علاء عبد الرزق محمد السالمي وحسين علاء عبد الرزق السالمي: شبكات الإدارة الالكترونية-أساسيات وأنواع الشبكات الالكترونية ومن مراقبة الشبكات والتجارة الالكترونية والعمل عن بعد-. ط1. الأردن. دار وائل للنشر. 2005، ص ص 40،41.

<sup>3</sup> عبد الستار العلي وخورن: المدخل إلى إدارة المعرفة. الأرن. دار المسيرة للنشر والتوزيع. 2006، ص 240.



الباب الثاني  
الجانب الميداني

الفصل الرابع:  
إجراءات الدراسة الميدانية

## الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

### 1. : تقديم الهيكل التنظيمي للبلدية.

أما من الجانب التنظيمي فإن مصالح البلدية تشغل حسب الهيكل التنظيمي الذي تم إعداده بموجب مداولة المجلس الشعبي البلدي رقم 162 المؤرخ في 27 / 12 / 1999 والمصادق عليها من طرف والي الولاية تحت رقم 09 بتاريخ 05 / 24 / 2000 (1) حيث يتم تفصيل الهيكل التنظيمي كمايلي (2):

#### تشتمل الإدارة البلدية على مايلي :

- أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي .
- الأمانة العامة.
- المديريات .
- المصالح .
- المكاتب .
- الفروع .

#### 1- أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي :

تتكفل أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي بالمهام التالية :<sup>1</sup>

- البريد الوارد والصادر تسجيله وفرزه وتحويله .
  - تحضير استقبالات رئيس المجلس الشعبي البلدي ومتابعتها .
  - كتابة جلسات إستقبالات رئيس المجلس الشعبي البلدي .
  - متابعة شكاوي وتظلمات المواطنين .
  - تقديم المشورة لرئيس المجلس الشعبي البلدي .
  - تولي العلاقات مع وسائل الإعلام والجهات الرسمية .
- 2- الأمانة العامة: تضطلع الأمانة العامة تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي بالمهام التالية :
- جميع المسائل الإدارية العامة.
  - القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي .
  - القيام بتنفيذ المداولات . - القيام بتبليغ محاضر مداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات السلطة الوصاية إما على
  - سبيل الإخبار أو أجل ممارسة سلطة الموافقة والرقابة .

<sup>1</sup> وثائق تنظيمية لسير البلدية (أرشيف البلدية) 2016

- تحقيق إقامة المصالح الإدارية والتقنية وتنظيمها والتنسيق بينهما ورقابتها .
- ممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية .
- صيانة محفوظات البلدية .
- الإشراف العام على مكتب الإحصائيات. الإشراف على إعداد ميزانية البلدية وتتبعها وللتكفل بكل هذه المهام، تتفرع الأمانة العامة إلى مكتبين هما :
- أ- مكتب أمانة الأمين العام : ويتكفل بمايلي :<sup>1</sup>
- القيام بتبليغ محاضر مداوات المجلس الشعبي البلدي والقرارات السلطة الوصاية إما على سبيل الإخبار أم من اجل ممارسة سلطة الموافقة والرقابة
- حفظ المحفوظات وصيانتها .
- ب- مكتب الإعلام الآلي والإحصائيات : ويتكفل بمايلي :
- صيانة أجهزة الإعلام الآلي .
- إعداد وتحضير البرامج المتعلقة بالإعلام الآلي .
- إعداد الدراسات التقنية، المتعلقة بإقتناء وتجهيز مقر البلدية وملحقاتها بأجهزة الإعلام الآلي .
- إعداد جداول الإحصائيات بالتنسيق مع مديرية التنظيم والشؤون العامة .
- 3- مديرية التنظيم والشؤون العامة: تتكفل بالمهام التالية :<sup>2</sup>
- التنظيم العام والمنازعات .
- الحالة المدنية
- الخدمة الوطنية.
- العقود والصفقات العمومية الجانب التنظيمي.
- الإحصاء العام للسكان.
- الانتخابات.
- المصادقة على التوقيعات .
- تنظيم الأسواق وحركة المرور.
- رسم خريطة النقل الحضري داخل المدينة.
- تتبع ملف المخطط الرئيسي للتهيئة والتعمير ومخططات شغل الأراضي الجانب التنظيم
- نشر ومتابعة النصوص القانونية والتنظيمية .

<sup>1</sup> وثائق تنظيمية لسير البلدية (أرشيف البلدية) 2016

<sup>2</sup> وثائق تنظيمية لسير البلدية (أرشيف البلدية) 2016

- المؤسسات المصنفة ( الجانب التنظيمي ) إجراء التحقيقات حول محاسن ومساوئ إقامة هذه المؤسسات .
- ولضمان التكفل بهذه المهام، تتفرع مديرية التنظيم والشؤون العامة إلى مصلحتين وهما:
- أ- مصلحة التنظيم والشؤون العامة : تتفرع إلى مكاتبين وهما<sup>1</sup>
  - مكتب التنظيم والشؤون العامة : ويتكفل ب:
    - التنظيم العام .
    - العقود والصفقات العمومية الجانب التنظيمي.
    - الاحصاء العام للسكان.
  - مكتب المنازعات والشؤون القانونية : ويتكفل ب: - متابعة المنازعات وتحليلها وإعداد العرائض القانونية ب- مصلحة الحالة المدنية والانتخابات : تتفرع إلى مكاتبين وهما
    - مكتب الحالة المدنية: ويتكفل ب:
      - الحالة المدنية
      - المصادقة على التوقيعات .
    - مكتب الانتخابات والخدمة الوطنية ويتكفل ب:
      - مسك البطاقة الانتخابية . - أمانة اللجنة الانتخابية ومتابعة العملية الانتخابية.
      - الخدمة الوطنية.
  - 4- مديرية الإدارة المالية والاقتصادية والموارد البشرية : تتكفل ب:
    - إعداد الميزانيات والحسابات .
    - متابعة المخططات البلدية للتنمية.
    - حساب أجور ومرتببات المستخدمين.
    - مسك دفاتر الالتزامات والنفقات والمداخيل.
    - تحضير الوضعية المالية للبرامج.
    - تسيير الحياة المهنية للمستخدمين.
    - مسك جدول التعداد ومخطط السنوي التسيير الموارد البشرية .
  - العقود والصفقات العمومية
    - ممتلكات البلدية
    - المحشر البلدي.

<sup>1</sup> وثائق تنظيمية لسير البلدية (أرشيف البلدية) 2016

ولضمان التكفل بهذه المهام، تتفرع مديرية الإدارة المالية والاقتصادية والموارد البشرية إلى مصلحتين وهما :<sup>1</sup>

أ- مصلحة المستخدمين والتكوين : وتتفرع إلى مكتبين

مكتب المستخدمين : ويتكفل بمايلي : تسيير الحياة المهنية للمستخدمين بداية التعيين إلى إنهاء علاقة العمل .

مسك جدول التعداد. تحضير المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وتنفيذه.

مكتب التكوين: ويتكفل بمايلي : السهر على التكوين المتواصل للمستخدمين. الاتصال بمختلف مراكز التكوين المتخصصة والجماعات لإعادة تأهيل المستخدمين

وتجديد معارفهم . بمصلحة التنشيط الاقتصادي : وتتفرع إلى مكتبين مكتب المالية والمحاسبة: ويتكفل بمايلي :<sup>2</sup>

- إعداد الميزانية والحسابات وتنفيذها

- المتابعة المالية لبرامج التنمية

- حساب أجور ومرتبات المستخدمين

- إعداد حوالات التحصيل

- مسك دفاتر الالتزامات والنفقات والمداخيل ويتفرع مكتب المحاسبة والمالية إلى فرعين هما: فرع

التسيير : ويتكفل بمتابعة تنفيذ الميزانيات، حساب أجور ومرتبات المستخدمين. فرع التجهيز : ويتكفل بالمساهمة في إعداد وتحضير وضعية البرامج مكتب الممتلكات والعقود: ويتكفل بمايلي :

- إعداد العقود البلدية - مسك سجل أملاك البلدية

- الجرد العام لأملاك البلدية والجرد الدوري مكتب التنشيط الاقتصادي والصفقات: ويتكفل بمايلي :

إعداد الصفقات العمومية بالتنسيق والتعاون مع المديريات التقنية ومديرية التنظيم والشؤون العامة.

متابعة تنفيذ العقود والصفقات العمومية تنشيط اللجان المتعلقة بالصفقات العمومية السوق اليومي

والأسبوعي والمذبح البلدي المحشر البلدي

5- مديرية الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية: وتتكلف بالمهام التالية:

- المساعدات الاجتماعية للمسنين والمعوقين والعائلات المحرومة. - التكفل بالمرضى عقليا وإحالتهم على المصحات

- تتبع نشاطات الجمعيات ذات الطابع الاجتماعي والثقافي والرياضي - تسليم شهادات الاحتياجات

<sup>1</sup> وثائق تنظيمية لسير البلدية (أرشيف البلدية) 2016

<sup>2</sup> وثائق تنظيمية لسير البلدية (أرشيف البلدية) 2016

- التكفل بملف التمهين والتشغيل والتعاونيات الشبانية والشبكة الاجتماعية - تنظيم التظاهرات الثقافية في مختلف المناسبات بالتنسيق مع الجمعيات والهيئات المعنية .

ولضمان التكفل بهذه المهام، تتفرع المديرية إلى مصلحتين وهما :  
أ- مصلحة الشؤون الاجتماعية : وتتفرع إلى<sup>1</sup>

مكتب النشاط الاجتماعي: - المساعدات الاجتماعية للمسنين والمعوقين والعائلات المحرومة. - التكفل بالمرضى عقليا وإحالتهم على المصحات مكتب التمهين والتشغيل: - التكفل بملف التمهين والتشغيل والتعاونيات الشبانية والشبكة الاجتماعية مكتب الشؤون الثقافية: - تنظيم التظاهرات الثقافية في مختلف المناسبات بالتنسيق مع الجمعيات والهيئات المعنية - تدعيم نشاطات محو الأمية.

مكتب النشاطات الرياضية:

- تتبع نشاطات الجمعيات ذات الطابع الرياضي .  
- تتبع نشاطات الهياكل الرياضية

6- مديرية البناء والتعمير والتجهيز : تتكفل مديرية البناء والتعمير والتجهيز بما يلي :  
- منح رخص البناء ورخص الهدم ورخص التجزئة ورخص التهيئة بالتنسيق مع مصلحة التنظيم العام .

- متابعة البناءات الفوضوية

مراقبة ومطابقة المشاريع لمخطط الرئيسي للتهيئة التعمير

- تسليم شهادات المطابقة وشهادات نسب تقدم الأشغال

- صيانة شبكة الإنارة العمومية - تتبع مختلف الشبكات الطرق، الإنارة، التطهير، المياه) وصيانتها.

- تحضير مخطط المرور داخل البلدية والسهر على تطبيقه.

- تحديد محطات النقل .

وللتكفل بهذه المهام تتفرع المديرية إلى مصلحتين وهما أ- مصلحة التعمير والبناء : وتتفرع إلى مكاتبين :

مكتب التعمير: ويتكفل بالمهام التالية

- منح رخص البناء ورخص الهدم ورخص التجزئة ورخص التهيئة

- مراقبة ومطابقة المشاريع لمخطط الرئيسي للتهيئة التعمير

- تسليم شهادات المطابقة وشهادات نسب تقدم الأشغال.

<sup>1</sup> وثائق تنظيمية لسير البلدية (أرشيف البلدية) 2016

**مكتب البناء: ويتكفل بالمهام التالية:**

- مراقبة عمليات إنجاز المشاريع والبرامج
- متابعة وضعيات المقاولين الحائزين على الصفقات.
- إعداد المقاولين للوفاء بالتزاماتهم ب- مصلحة التجهيز والوسائل العامة : ويتفرع إلى مكتبين .
- مكتب التجهيز والشبكات : ويتكفل بمايلي :
- تنفيذ مشاريع البلدية وإنجازها |
- تأطير الفرقة التقنية المكلفة بالانجاز
- تولي الترميمات الضرورية على جميع ممتلكات البلدية
- مباشرة جميع عمليات الصيانة مكب الوسائل العامة :ويتكفل بمايلي :
- مباشرة جميع عمليات الصيانة
- التموين بقطع الغيار
- مسك سجل المخزونات
- السهر على حسن إستعمال العتاد
- مراجعة خروج المركبات بالتنسيق مع المصالح المعنية
- جرد العتاد

**7- مديرية النظافة والصحة العمومية وحماية البيئة : تتكلف بمايلي<sup>1</sup>**

- مراقبة المياه والابار والمواد الاستهلاكية . - معاينة المساكن التي لا تتوفر فيها القواعد الصحية -
- مراقبة وتفتيش المحلات التجارية والصناعية للتأكد من إحترامها لقواعد النظافة. - ممارسة الطب البيطري - الإشراف على عمليات جمع القمامات المنزلية وفضلات المحلات التجارية و الأماكن العمومية .

و للتكفل بهاته المهام تتفرع المديرية إلى مصلحتين وهما:

أ- مصلحة النظافة والصحة العمومية: وتتفرع إلى مكتبين مكتب الوقاية والصحة العمومية :

**ويتكفل بمايلي**

- مباشرة كل عمل من شأنه الوقاية من الأمراض.
- معاينة المساكن التي لا تتوفر فيها القواعد الصحية
- مراقبة وتفتيش المحلات التجارية والصناعية للتأكد من إحترامها لقواعد النظافة.
- ممارسة الطب البيطري.
- مراقبة المياه والابار والمواد الاستهلاكية . مكتب النظافة : ويتكفل بمايلي:

<sup>1</sup> وثائق تنظيمية لسير البلدية (أرشيف البلدية) 2016

- الإشراف على عمليات جمع القمامات المنزلية وفضلات المحلات التجارية و الأماكن العمومية .
- أ- صيانة شبكة صرف المياه الفذرة، صيانة شبكة تصريف مياه الأمطار
- ب- مصلحة تزيين المحيط وحماية البيئة : وتتفرع إلى مكتب تزيين المحيط : ويتكفل بمايلي:

- تشجيع مبادرات تجميل المحيط
- إحداث المساحات الخضراء وصيانتها
- إحداث فضاءات اللعب والتسلية. مكتب حماية البيئة : ويتكفل بمايلي :
- التوعية بمخاطر التلوث
- تشجيع جمعيات حماية البيئة ولجان الأحياء التي تستهدف في نشاطاتها الحفاظ على المحيط . - السهر على تطبيق قواعد ضمان حماية البيئة والمحيط .
- و بغرض تقريب الإدارة للمواطن في الأحياء الكبيرة والتجمعات الحضرية المترامية في تراب البلدية فهناك 18 فرع بلدي يقوم بإصدار وثائق الحالة المدنية وبعض الوثائق الضرورية الأخرى . المبحث الثاني : عرض نماذج من قرارات ومداولات البلدية. تقوم هيئات البلدية في إطار ممارسة صلاحياتها ضمن قانون البلدية بإصدار قرارات بالمفهوم العام والقرارات بالمفهوم الإداري الصادرة عن رئيس المجلس الشعبي لبلدية عادة ما تكون تتويجا المعالجة ودراسة مسائل تدخل ضمن اختصاصه . أما المداولات فهي بحكم القرار الجماعي الصادر عن المجلس الشعبي البلدي والمستوفية للشروط القانونية والتنظيمية المعروفة .

## 2. : طريقة الدراسة

### 1.2. المنهج المتبع :

اعتمدنا في دراستنا على استخدا المنهج الوصفي الذي يقوم على كشف الظاهرة وتحليل نتائجها وتفسيرها لاستخلاص دلالتها للتعرف على جوهر موضوعها للوصول الى نتيجة واضحة،حيث يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عن الظاهرة كيفيا بوصفها وتبيان خصائصها ، وكميا بإعطائها وصفا رقميا من خلال الأرقام الموجدة في الجداول لتوضيح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى ، وهذا من خلال:

- ✓ تحديد مشكلة البحث وجمع المعلومات عنها
- ✓ صياغة مشكلة البحث على شكل تساؤلات
- ✓ وضع فرضيات كحلول مبدئية للمشكلة
- ✓ اختيار العينة التي ستجرى عليها الدراسة مع تبيين حجم العينة وأسلوب اختيارها

- ✓ القيام بجمع المعلومات المطلوبة بطريقة دقيقة ومنتظمة
- ✓ الوصول إلى النتائج وتفسيرها واستخلاص التعميمات

## 2.2. مجتمع وعينة الدراسة

- **مجتمع الدراسة:** يمثل مجتمع الدراسة موظفي بلدية الاغواط عبر مختلف المصالح والاقسام.
- عينة الدراسة:** شملت عينة البحث 38 موظف بلدية الاغواط من مختلف الاقسام ومصالح حيث تم توزيع 60 إستمارة وإسترجع منها 38 وتمت الاجابة على 35 استمارة .

### 3.1: أسلوب جمع البيانات

إن عملية جمع البيانات تتطلب تحديد الأسلوب المناسب لجمعها , وتحديد الأسلوب المناسب ليس بالأمر السهل وهي مشكلة يواجهها مصمم البحث , و هنالك عدة معايير لاختبار الأسلوب المناسب , من بينها :

- ✓ الدقة المطلوبة
  - ✓ الإمكانات المادية والبشرية المتوفرة
  - ✓ مدى تجانس الوحدات الإحصائية
  - ✓ الوقت المخصص للبحث
- و قد استخدمنا في دراستنا هذه أسلوب الحصر الشامل أو المسح الشامل وهو أسلوب جمع البيانات من كل الوحدات الاحصائية (وحدات المجتمع محل الدراسة ) دون استثناء,

### 4.1 : متغيرات الدراسة

- **متغير المستقل:** يتمثل في الادارة الالكترونية.
- **متغير التابع:** وهو الخدمة العمومية .

## 2. أدوات الدراسة

- **المقابلات الشخصية:** عملنا على مقابلة بعض مدراء الاقسام في بلدية الاغواط وهذا بهدف إجراء هذه الدراسة كما أتاحت هذه المقابلات شرح وتوضيح الاسئلة المتعلقة بدراسة وفهمها وذلك من أجل جمع المعلومات .
- **الوثائق:** إعتمدنا في دراستنا على الوثائق الداخلية المعمول في بلدية الاغواط عروض الخدمات التي تقدمها، وأيضاً موقعها الإلكتروني على شبكة الأنترنت.
- **الإستبيان:** تم إعداد الاستبيان بشكل يخدم أغراض الدراسة حيث تتكون الاستمارة من ما يلي :
  - **جزء الاول:** وهو محور يتضمن معلومات شخصية، تهدف إلى التعرف على خصائص عينة موظفين من جنس و سن والحالة الاجتماعية ومستوى التعليمي وخبرة . وتناولنا فيها 6 أسئلة
  - **جزء الثاني:** وهو محور الدراسة الذي يحتوي على 24 سؤال ، و ينقسم الى محورين هما :
    - \* **محورالاول :** يتضمن عبارات تقيس أبعاد الادارة الالكترونية.
    - \* **محور الثاني :** يتضمن عبارات تقيس الخدمة العمومية بلدية الاغواط محل الدراسة .

## 1.2. مجالات الدراسة

## 1.1.2. المجال الزمني :

تمت هذه الدراسة الميدانية في شهر نوفمبر 2022 حيث كنا قد اخترنا موضوع البحث مسبقا بمساعدة الاستاذ المشرف نظرا لحدائته وقد قمنا بجولة استطلاعية بعد اختيارنا لمجتمع البحث قصد بناء اشكالية الدراسة وصياغة فرضياتها وبعد ذلك معرفة حجم العينة وطريقة المعاينة التي سنتبناها , و بعد ذلك قمنا بصياغة اسئلة الاستمارة الأولية ونزلنا الى الميدان وهذه المرة اختبار وتعديل الأسئلة وبعد ذلك قمنا بتحكيماها ,

وكان ذلك في الفترة الممتدة بين 2023/04/10 والى الفترة 2023/05/20 وبعد التعديل في بعض اسئلة الاستمارة نزلنا مرة أخرى الى الميدان بتاريخ 2023/05/25 وذلك قصد ملئ الاستمارات بعد تعديلها نهائيا حيث تم اعداد 60 استمارة تم توزيعها على موظفي بلدية الاغواط بكل اقسامها وتم جمعها في 2023/05/30 وحصلنا على قدر 38 إجابة والباقي لم نحصل على اجابات

## 2.1.2. المجال المكاني :

الأغواط، هي إحدى المدن المتوسطة الحجم تقع في قلب الجزائر. عاصمة ولاية الأغواط الغنية بانتاج الغاز الطبيعي الذي تمون به أوربا و التي تساهم بثلاث الاقتصاد الوطني. تشتهر بالنخيل وبساتينها الضاربة في عمق التاريخ، وأول نشأتها كانت على هضبات عرفت بتزقرارين، أما بساتينها وأراضيها الفلاحية فبعضها يقع شمال تلك الهضاب، ويسمى الآن بالواحات الشمالية وبعضها الآخر يقع جنوبها ويسمى الواحات الجنوبية ويمتد خارج الواحتين سهلان كانا يستغلان في زراعة الحبوب مسمى الأول الضاية القبليّة (الجنوبية) ويسمى الثاني الضاية الغربية.<sup>1</sup>



تمت هذه الدراسة الميدانية عبر مصالح بلدية الاغواط.

<sup>1</sup> Laghouat (Laghouat, Laghouat, Algeria) – Population Statistics, Charts, Map, Location, Weather and Web Information" (بالإنجليزية). Retrieved 2020-01-17. على موسوعة الويكيبيديا تم الاطلاع عليه 2023-09-12

### 3. عرض وتحليل نتائج الاستبيان

#### 3.1. المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

استخدمنا في دراستنا هذه مجموعة من الاختبارات الإحصائية المساعدة على استخلاص أفضل النتائج وهي: النسب المئوية والتكرارات. اختبار ألفا كرونباخ (صدق وثبات فقرات الاستبيان) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكل هذا خلال تفريغ أسئلة الاستبيان وتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 24 و Excel

#### 3.2. الصدق الظاهري :

للتأكد من صدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بعرض الاستبيان على الاستاذ المشرف ومجموعة من الاساتذة في التخصص , حيث تم اقتراح مجموعة من الاقتراحات , وقد قمنا بحذف وتعديل ما يلزم من حذف وتعديل وتطبيق كل من اقتراحات الاساتذة المحكمين ليخرج الاستبيان في صورته النهائية للتطبيقه على عينة الدراسة.

#### 3.3. الاتساق الداخلي والثبات الكلي لمتغيرات الدراسة :

يرمي ثبات الأداة إلى التحقق من إمكانية الحصول على نفس البيانات في حالة توزيعها على نفس العينة وفي نفس الظروف , وهناك العديد من الاختبارات التي تسمح بقياس صدق وثبات الاستبيان منها تقنية التجزئة النصفية , وتقنية الأشكال البديلة , وفي هذا الصدد يعد معامل الثبات الداخلي ألفا كرونباخ, أحد أهم اختبارات

#### 3.4. قياس الثبات والصدق :

معامل الثبات ألفا يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح , فإذا لم يكن هنالك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل ستكون مساوية للصفر , وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح , وكلما اقتربت قيمة المعامل من الواحد كلما كان الثبات مرتفعا وكلما اقترب من الصفر كان الثبات منخفضا. وقد تم حساب (ألفا كرونباخ) باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS والجدول التالي يبين ذلك:

#### جدول رقم 03: معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ

معايير الدراسة	عدد الفقرات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
معايير الدراسة ككل	30	0,795

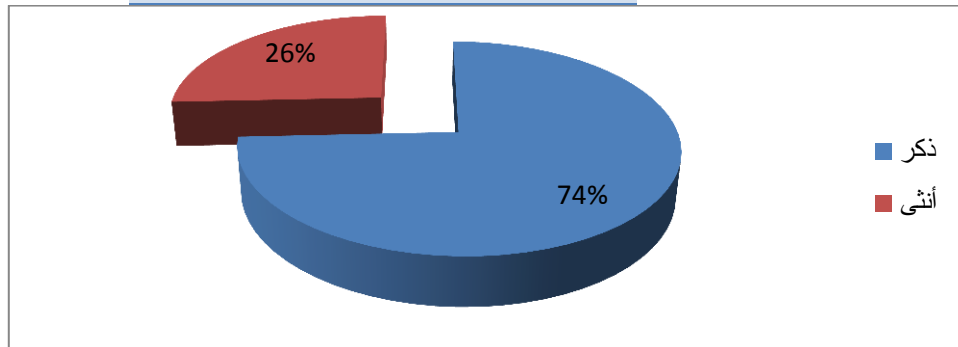
معامل ألفا كرونباخ لمعايير الدراسة ككل 0,795 تحتوي على درجات من الموافقة , أي 75.5% من العينة سيعيدون نفس إجاباتهم إذا تم استجوابهم من جديد وهذا يعبر عن نسبة ثبات عالية وممتازة جدا للأداة المستخدمة في الدراسة يعطي أكثر مصداقية للنتائج.

4. تحليل وعرض نتائج الاستبيان

1.4. البيانات الشخصية:

جدول رقم 04 : يوضح توزيع العينة حسب الجنس

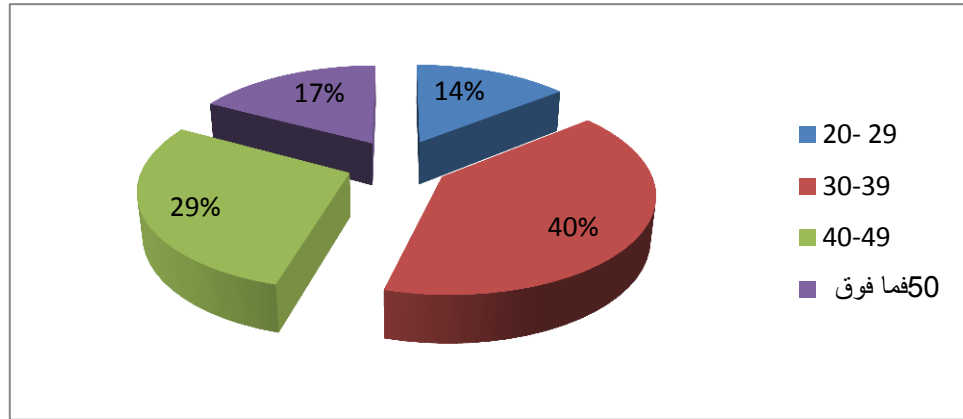
التكرار	النسبة %	
26	74,3	ذكر
9	25,7	أنثى
35	100,0	المجموع



من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح الجنس أجاب المستجوبون بنسبة 74 % ب أنهم ذكور أما من أجابوا ب انهم إناث فقد بلغت نسبتهم 26%.

جدول رقم 05 : يوضح توزيع العينة حسب السن

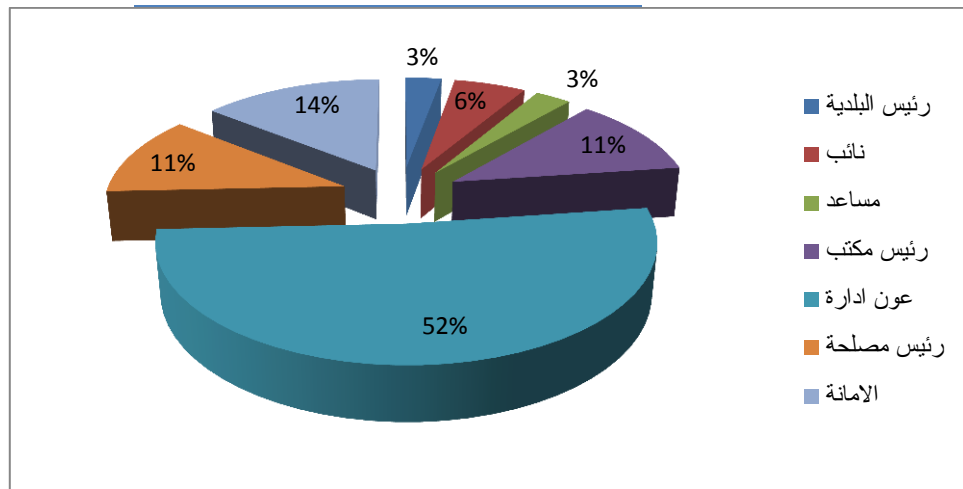
التكرار	النسبة %	
5	14,3	20- 29
14	40,0	30-39
10	28,6	40-49
6	17,1	50 فما فوق
35	100,0	المجموع



من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح العمر أجاب المستجوبون بنسبة 14 % بـ 20-29 أما البالغين من 30-39 فقد بلغت نسبتهم 40%، أما البالغين سن 40-49 فقد بلغت نسبتهم 29 %، أما البالغين سن 50 فما فوق فقد بلغت نسبتهم 17 %.

جدول رقم 06 : يوضح توزيع العينة حسب الوظيفة

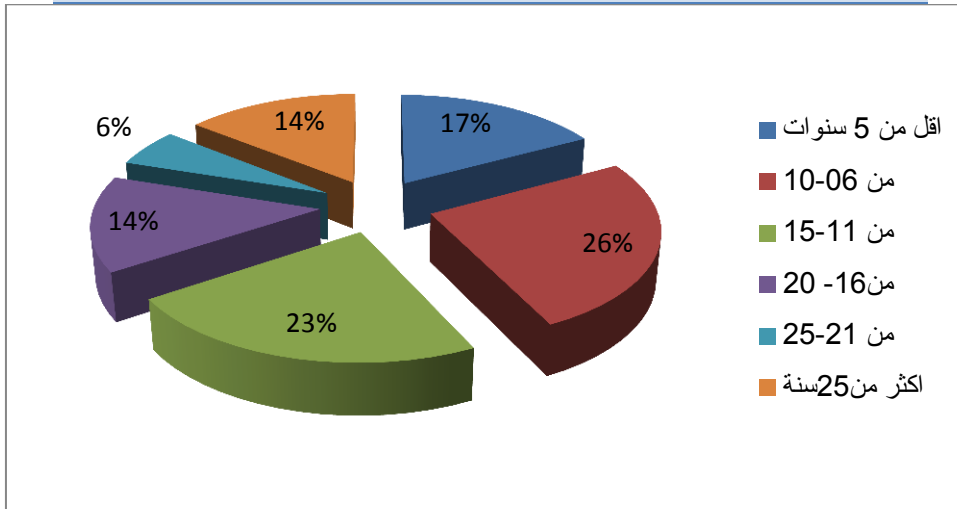
الوظيفة	التكرار	النسبة %
رئيس البلدية	1	2,9
نائب	1	2,9
مساعد	1	2,9
رئيس مكتب	4	11,4
عون ادارة	18	51,4
رئيس مصلحة	4	11,4
الامانة	05	11,4
المجموع	35	100,0



من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح الوظيفة عون ادارة فقد بلغت نسبتهم 51 %، رئيس مكتب فقد بلغت نسبتهم 12 %، أما الذين تراوحت أما رئيس مصلحة فقد بلغت نسبتهم 11 % .المستجوبون بنسبة 3 % أصحاب الاقدمية في العمل الرئيس أما ذوي الاقدمية نائب فقد بلغت نسبتهم 3%، أما هؤلاء مساعد فقد بلغت نسبتهم 3 %، أما ذوي الاقدمية

جدول رقم 07 : يوضح توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	
17,1	6	اقل من 5 سنوات
25,7	9	من 10-06
22,9	8	من 15-11
14,3	5	من 20 -16
5,7	2	من 25-21
14,3	5	اكثر من 25سنة
100,0	35	المجموع

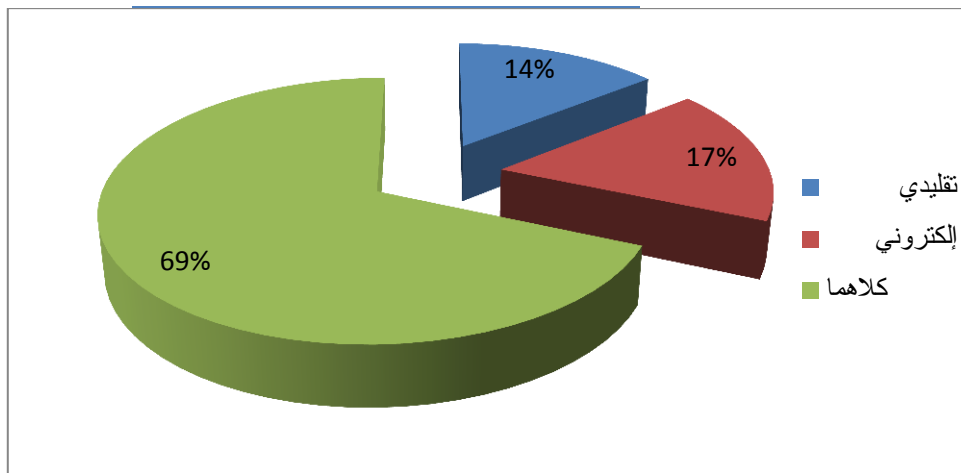


من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح الأقدمية في العمل المستجوبون بنسبة 17 % أصحاب الاقدمية في العمل اقل من 5 سنوات أما ذوي الاقدمية من 10-06 فقد بلغت نسبتهم 26%، أما هؤلاء من 15-11 فقد بلغت نسبتهم 23 %، أما ذوي الاقدمية من 20 -16 فقد بلغت نسبتهم 14 %، أما الذين تراوحت من 25-21 فقد بلغت نسبتهم 6 %، أما من بلغوا اكثر من 25سنة فقد بلغت نسبتهم 14 %.

2.4. المحور الأول: المؤهلات والتدريب يساعد في إستعمال المنصات الإلكترونية بسهولة

جدول رقم 08 : يوضح الأسلوب الذي يقوم عليه عملك

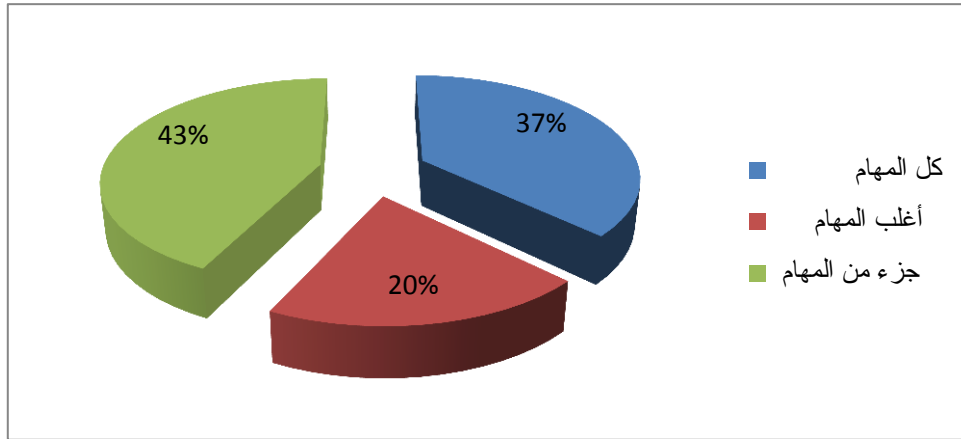
النسبة %	التكرار	
14,3	5	تقليدي
17,1	6	إلكتروني
68,6	24	كلاهما
100,0	35	المجموع



من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح ماهو الأسلوب الذي يقوم عليه عملك أجاب المستجوبون بنسبة 14 % بـ تقليدي أما من أجابوا بـ إلكتروني فقد بلغت نسبتهم 17%، أما من أجابوا بـ كلاهما فقد بلغت نسبتهم 69 %.

جدول رقم 09 : يوضح الاعتماد على جهاز الاعلام الالي في العمل:

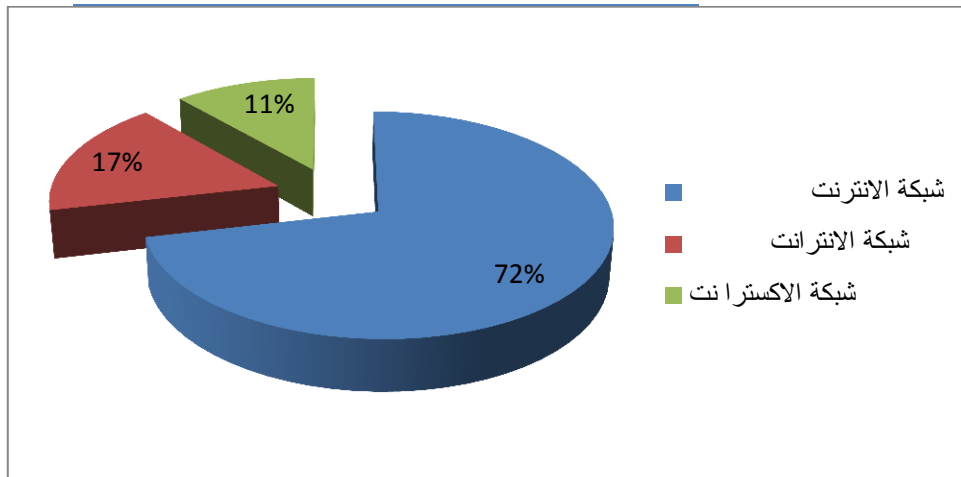
النسبة %	التكرار	
37,1	13	كل المهام
20,0	7	أغلب المهام
42,9	15	جزء من المهام
100,0	35	المجموع



من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح تعتمد على جهاز الاعلام الالي في عملك أجاب المستجوبون بنسبة 37 % ب كل المهام أما من أجابوا ب أغلب المهام فقد بلغت نسبتهم 20%، أما من أجابوا ب جزء من المهام فقد بلغت نسبتهم 43 %.

جدول رقم 10 : يوضح الشبكة المستخدمة في العمل

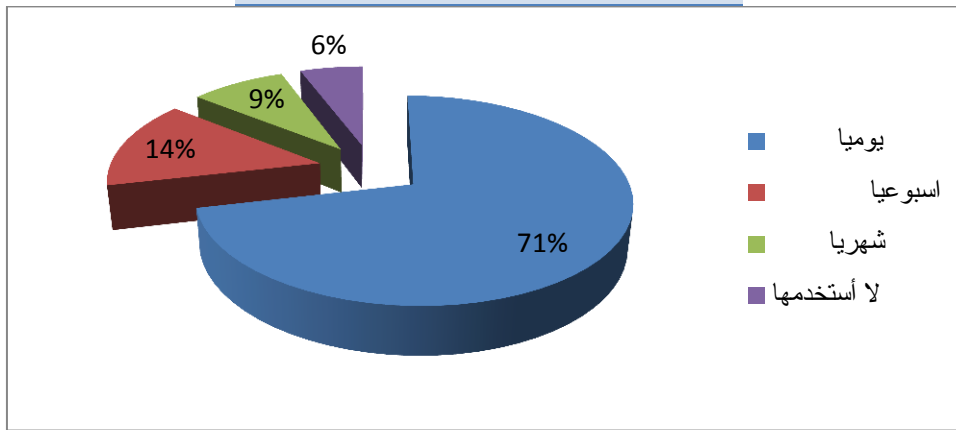
النسبة %	التكرار	
71,4	25	شبكة الانترنت
17,1	6	شبكة الانترنت
11,4	4	شبكة الاكسترا نت
100,0	35	المجموع



من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح الشبكة التي تستخدمها في العمل أجاب المستجوبون بنسبة 71% ب شبكة الانترنت أما من أجابوا ب شبكة الانترنت فقد بلغت نسبتهم 17%، أما من أجابوا ب شبكة الاكسترا نت فقد بلغت نسبتهم 12 %.

جدول رقم 11 : يوضح استخدام المنصات الادارة الالكترونية في العمل...

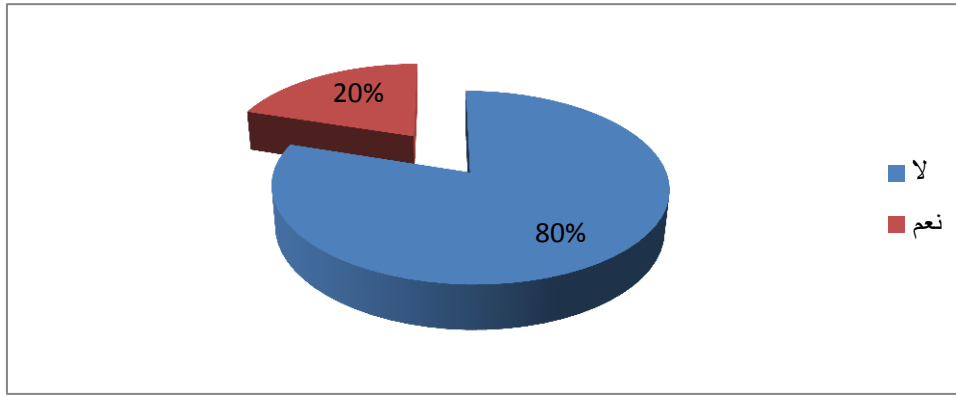
التكرار	النسبة %
يومية	71,4
اسبوعيا	14,3
شهريا	8,6
لا أستخدامها	5,7
	100,0



من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح تستخدم المنصات الادارة الالكترونية في عملك المستجوبون بنسبة 71 % أجابوا بـ يومية، أما من أجابوا بـ اسبوعيا فقد بلغت نسبتهم 14%، أما من أجابوا بـ شهريا فقد بلغت نسبتهم 9 %، أما من أجابوا بـ لا أستخدامها فقد بلغت نسبتهم 8 %.

جدول رقم 12 : يوضح صعوبة التعامل مع هذه الادارة الالكترونية والولوج إليها

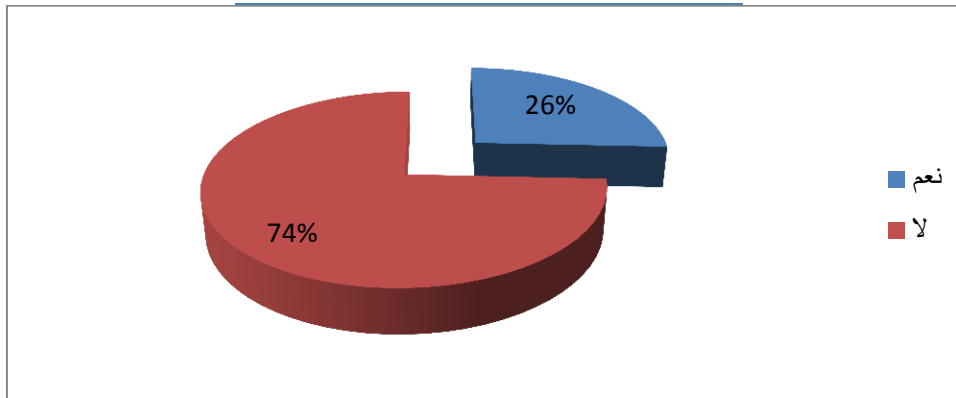
التكرار	النسبة %
لا	80,0
نعم	20,0
المجموع	100,0



من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح صعوبة في تعاملك مع هذه الادارة الالكترونية والولوج إليها أجاب المستجوبون بنسبة 80 % ب لا أما من أجابوا ب نعم فقد بلغت نسبتهم 20%.

جدول رقم 13 : يوضح تلقي تكوين فعالا في تطبيق وإستخدام الادارة الالكترونية

نعم	لا	المجموع
9	25,7	
26	74,3	
35	100,0	

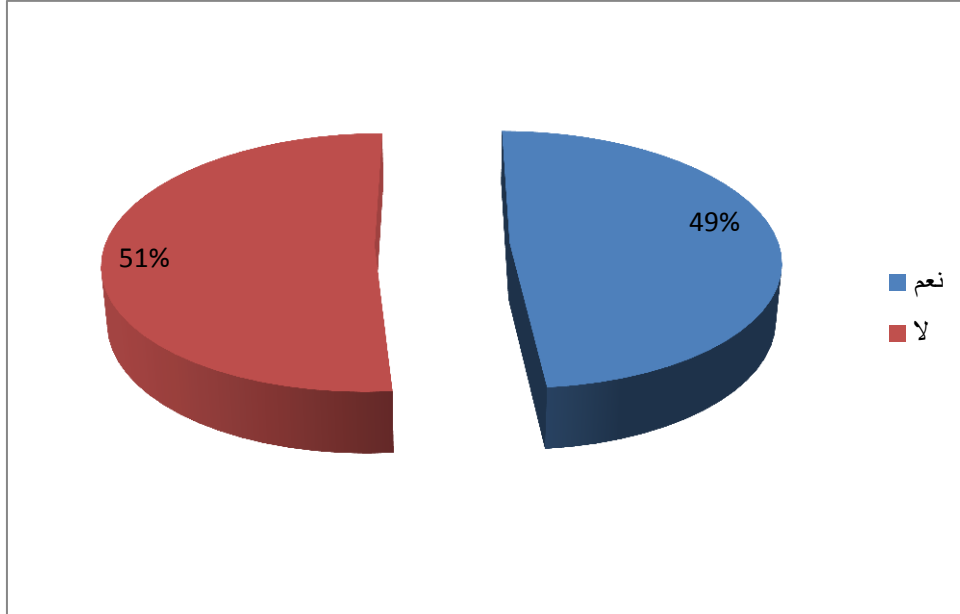


من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح تلقيت تكويننا فعالا في تطبيق وإستخدام الادارة الالكترونية أجاب المستجوبون بنسبة 26 % ب نعم أما من أجابوا ب لا فقد بلغت نسبتهم 74%.

جدول رقم 14 : يوضح دور المؤهل العلمي وسهل من أدائك الوظيفي باستخدام الادارة الالكترونية

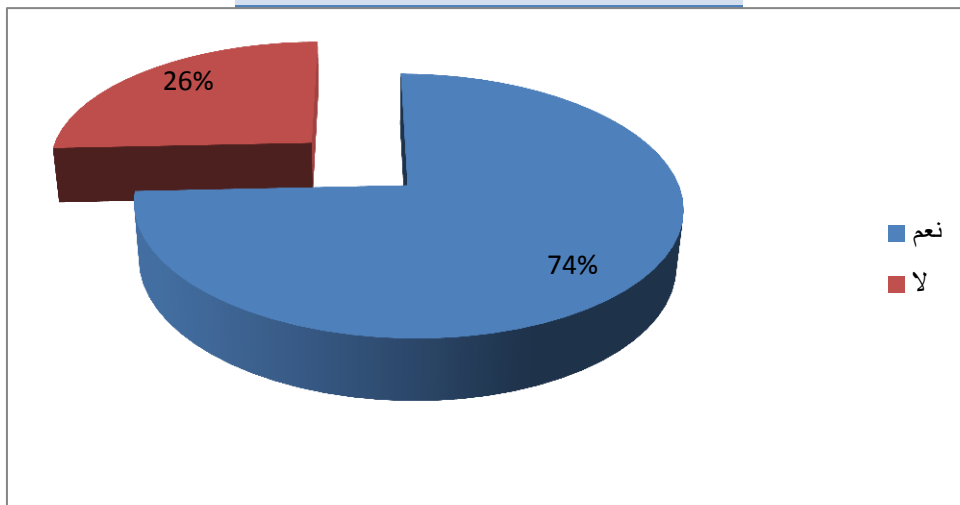
التكرار	النسبة %	
17	48,6	نعم
18	51,4	لا
35	100,0	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح ساعدك المؤهل العلمي وسهل من أدائك الوظيفي باستخدام الادارة الالكترونية أجاب المستجوبون بنسبة 49 % ب نعم أما من أجابوا ب لا فقد بلغت نسبتهم 51%.



جدول رقم 15 : يوضح ضعف التدريب لدى الموظف بلدية الاغواط يسبب قدرة على مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي الحاصل

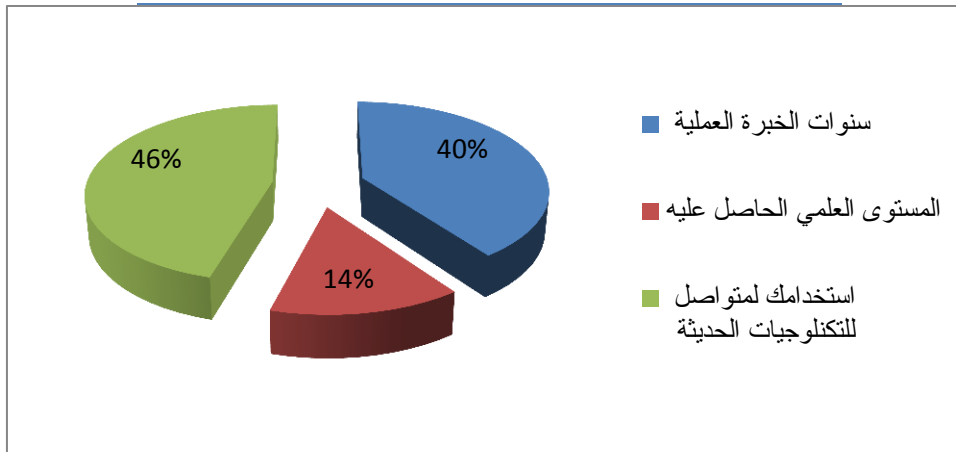
التكرار	النسبة %	
26	74,3	نعم
9	25,7	لا
35	100,0	المجموع



من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح التدريب يجعل الموظف بلدية الاغواط أقل قدرة على مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي الحاصل أجاب المستجوبون بنسبة 74 % ب نعم أما من أجابوا ب لا فقد بلغت نسبتهم 26%.

جدول رقم 16 : يوضح إكتساب كفاءتك الحالية في العمل

النسبة %	التكرار	
40,0	14	سنوات الخبرة العملية
14,3	5	المستوى العلمي الحاصل عليه
45,7	16	استخدامك لمتواصل للتكنولوجيات الحديثة
100,0	35	المجموع

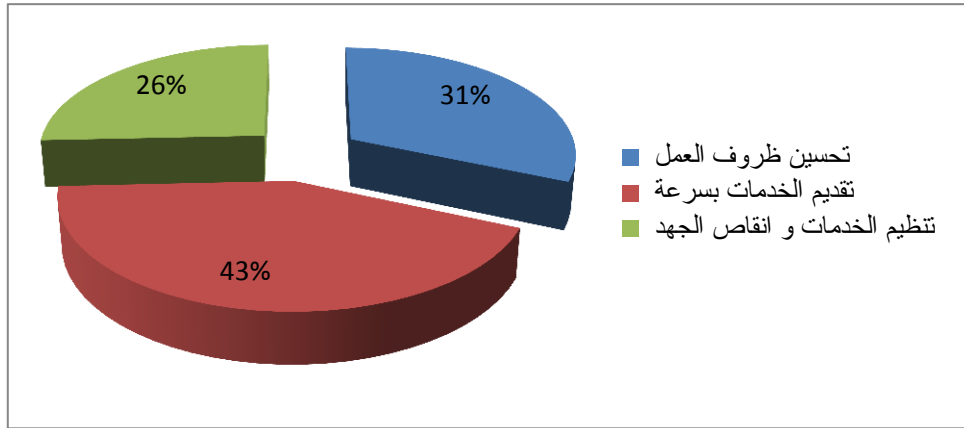


من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح الكفاءة الحالية في العمل نتيجة أجاب المستجوبون بنسبة 40 % ب سنوات الخبرة العملية أما من أجابوا ب المستوى العلمي الحاصل عليه فقد بلغت نسبتهم 14%، أما من أجابوا ب استخدامك لمتواصل للتكنولوجيات الحديثة فقد بلغت نسبتهم 46 %.

3.5. المحور الثاني: الادارة الالكترونية تساعد على تطوير وتحسين الخدمة العمومية

جدول رقم 17 : يوضح مساعدة أداء الوظائف الادارية باستخدام الادارة الالكترونية:

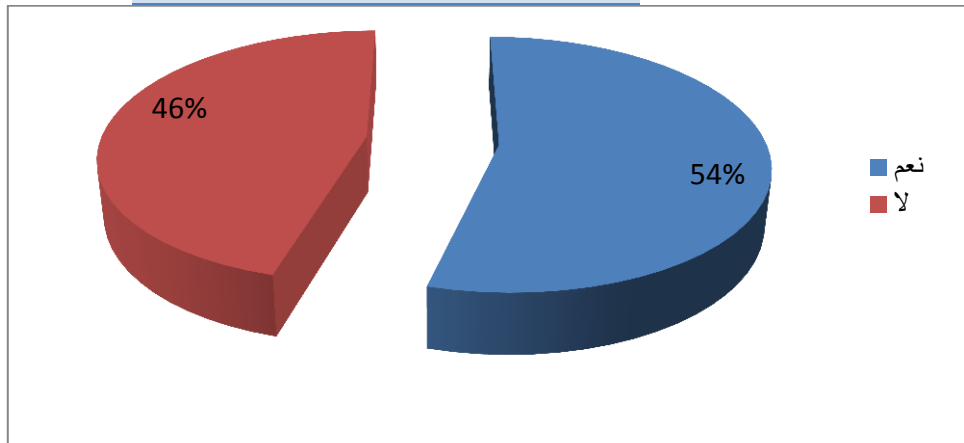
النسبة %	التكرار	
31,4	11	تحسين ظروف العمل
42,9	15	تقديم الخدمات بسرعة
25,7	9	تنظيم الخدمات وانقاص الجهد
100,0	35	المجموع



من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح أداء الوظائف الادارية باستخدام الادارة الالكترونية يساعد على أجاب المستجوبون بنسبة 31 % ب تحسين ظروف العمل أما من أجابوا ب تقديم الخدمات بسرعة فقد بلغت نسبتهم 43%، أما من أجابوا ب تنظيم الخدمات وانقاص الجهد فقد بلغت نسبتهم 26 %.

جدول رقم 18 : يوضح القدرة الادارة الالكترونية على الأداء الصحيح والدقيق في انجاز مهام كالادارية

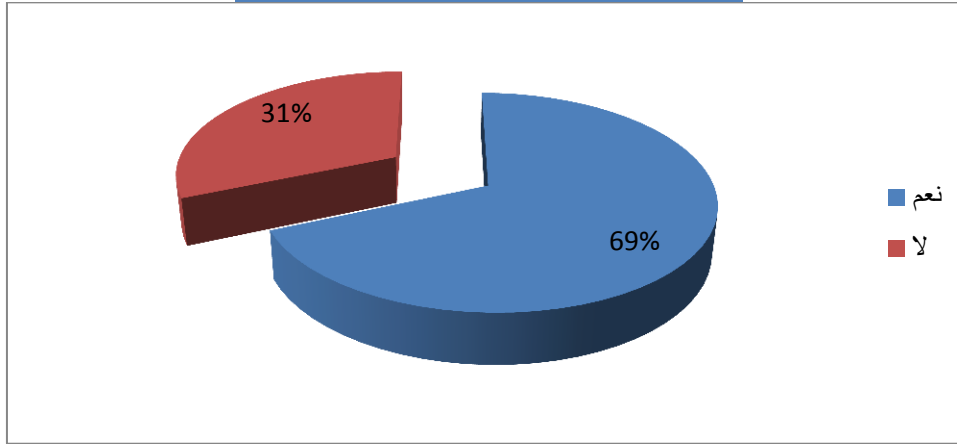
التكرار	النسبة %
نعم	54,3
لا	45,7
المجموع	100,0



من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح الرقمنة والادارة الالكترونية اعطت القدرة على الأداء الصحيح والدقيق في انجاز مهامك الادتارية أجاب المستجوبون بنسبة 54 % ب نعم أما من أجابوا ب لا فقد بلغت نسبتهم 46%.

جدول رقم 19 : يوضح الادارة الالكترونية وضغوطات العمل خلال أداء الوظيفي للمهام؟

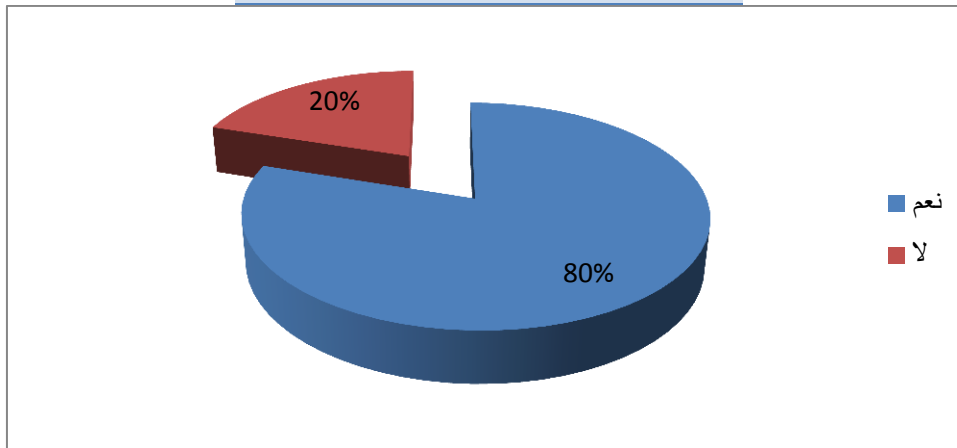
التكرار	النسبة %	
24	68,6	نعم
11	31,4	لا
35	100,0	المجموع



من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح قللت الادارة الالكترونية من ضغوطات العمل خلال أدائك الوظيفي أجاب المستجوبون بنسبة 69 % ب نعم أما من أجابوا ب لا فقد بلغت نسبتهم 31%.

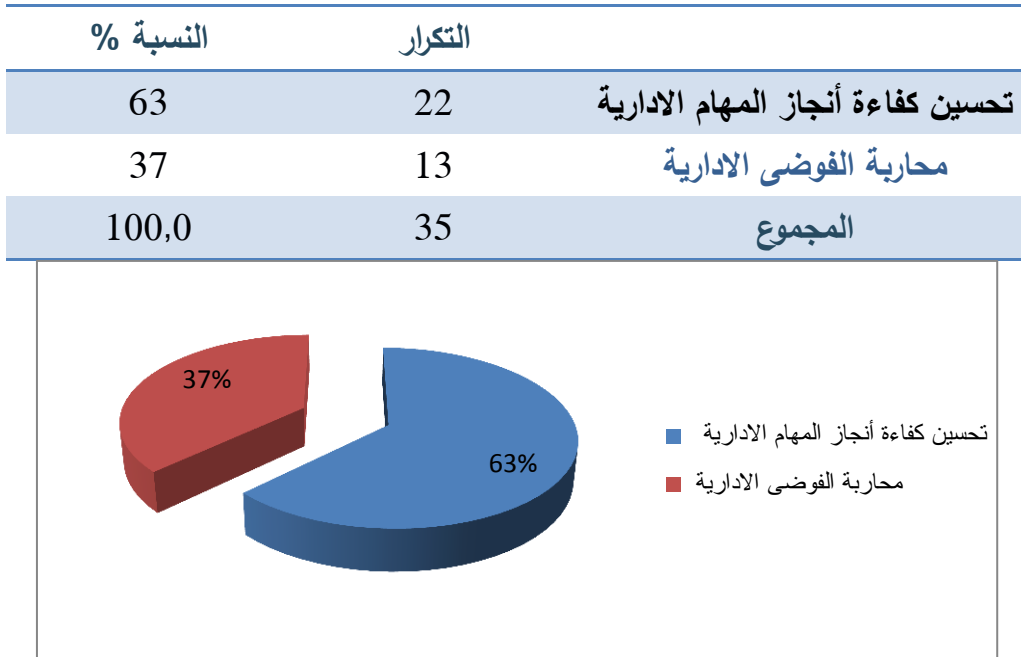
جدول رقم 20 : يوضح قدرة استعاب المستخدمين والمتعاملين في الادارة الالكترونية

التكرار	النسبة %	
28	80,0	نعم
7	20,0	لا
35	100,0	المجموع



من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح استعاب المستخدمين والمتعاملين في الإدارة الالكترونية عددها أكبر عكس الطريقة التقليدية وهذا سهل من إنجاز مهامك بمرونة وسرعة أجاب المستجوبون بنسبة 80 % ب نعم أما من أجابوا ب لا فقد بلغت نسبتهم 20%.

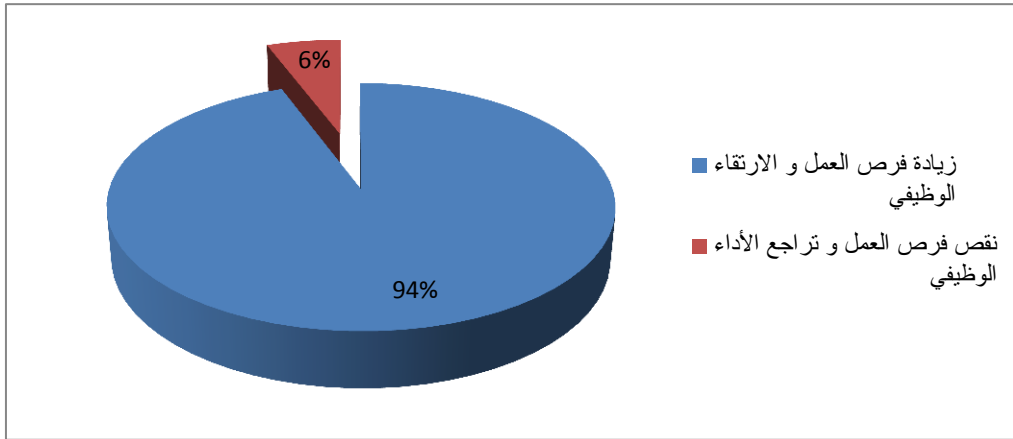
جدول رقم 21 : يوضح مساهمة الإدارة الالكترونية في تسهيل الاداء الاداري وتحقيق الانسجام بين الموظفين من خلال:



من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح ساهمت الإدارة الالكترونية في عمك الاداري أجاب المستجوبون بنسبة 63 % ب تحسين كفاءة أنجاز المهام الادارية أما من أجابوا ب محااربة الفوضى الادارية فقد بلغت نسبتهم 37%.

جدول رقم 22: يوضح الرأي في استخدام الإدارة الالكترونية في بلدية الاغواط أدى الى

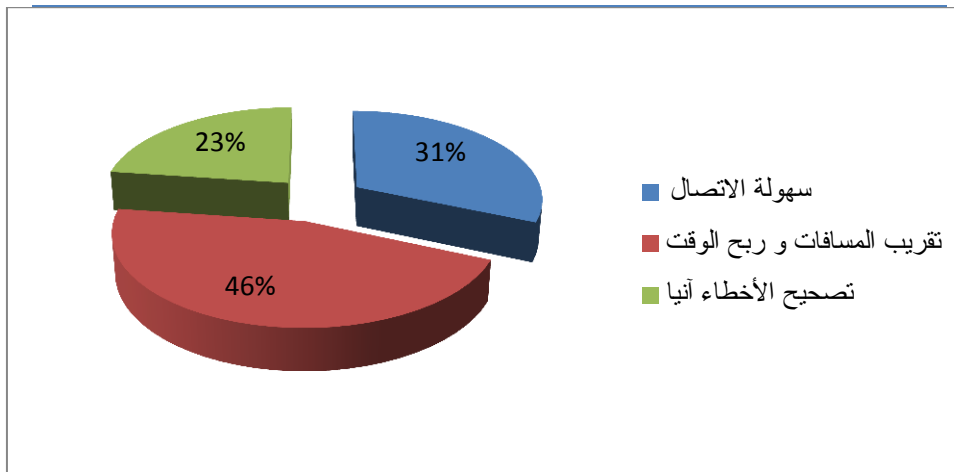
النسبة %	التكرار	
94,3	33	زيادة فرص العمل والارتقاء الوظيفي
5,7	2	نقص فرص العمل وتراجع الخدمة العمومية
100,0	35	المجموع



من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح استخدام الادارة الالكترونية في الجامعة في الإنجاز المهام الادارية وتقديم الخدمات بأساليب متطورة أجاب المستجوبون بنسبة 94 % ب انه يعمل على زيادة فرص العمل والارتقاء الوظيفي أما من أجابوا بأنه نقص فرص العمل وتراجع الخدمة العمومية فقد بلغت نسبتهم 6%.

جدول رقم 23 : يوضح مساهمة الادارة الالكترونية في المساعدة أثناء الأداء الوظيفي :

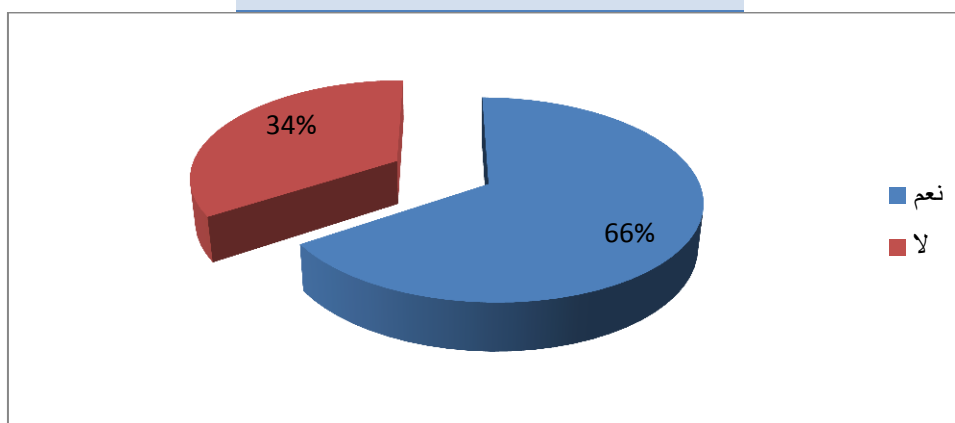
النسبة %	التكرار	
31	11	سهولة الاتصال
45,7	16	تقريب المسافات و ربح الوقت
22,9	8	تصحيح الأخطاء آنيا
100,0	35	المجموع



من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح تساهم الادارة الالكترونية في تطوير أدائك أجاب المستجوبون بنسبة 31 % ب سهولة الاتصال أما من أجابوا ب تقريب المسافات و ربح الوقت فقد بلغت نسبتهم 46%، أما من أجابوا ب تصحيح الأخطاء آنيا فقد بلغت نسبتهم 39 %.

جدول رقم 24 : يوضح مساعدة استخدام الادارة الالكترونية في الجامعة في إنجاز المهام الادارية وتقديم الخدمات بأساليب متطورة؟

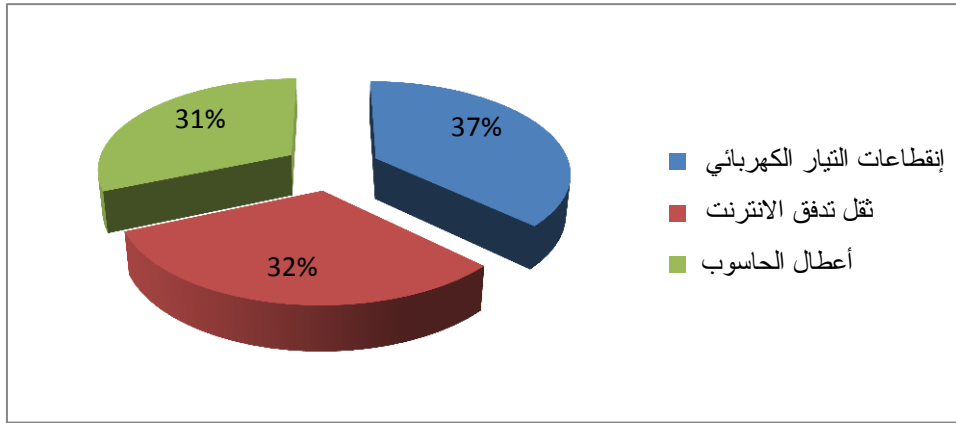
التكرار	النسبة %	
23	65,7	نعم
12	34,3	لا
35	100,0	المجموع



من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح ساهمت هذه الادارة الالكترونية على احداث توافق بين أهدافها وأهداف موظفيها ومستخدمي الادارة الالكترونية الخارجيين ( الطلبة والاساتذة .... ) أجاب المستجوبون بنسبة 66 % ب نعم أما من أجابوا ب لا فقد بلغت نسبتهم 34%.

جدول رقم 25 : يوضح مساهمة هذه الادارة الالكترونية على احداث توافق بين أهدافها وأهداف موظفيها

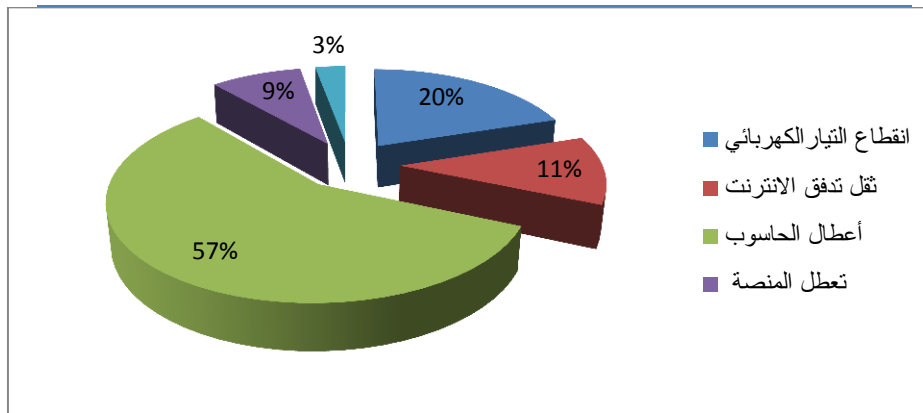
التكرار	النسبة %	
13	37,1	إنقطاعات التيار الكهربائي
11	31,4	ثقل تدفق الانترنت
11	31,4	أعطال الحاسوب
35	100,0	المجموع



من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح أكثر المشاكل والعراقيل التي واجهتها في استخدامك للمنصات الرقمية أو الرقمنة بشكل عام أجاب المستجوبون بنسبة 37% بـ إنقطاعات التيار الكهربائي أما من أجابوا بـ ثقل تدفق الانترنت فقد بلغت نسبتهم 31.5%، أما من أجابوا بـ أعطال الحاسوب فقد بلغت نسبتهم 31.5%.

جدول رقم 26 : يوضح أهم المشاكل والعراقيل التي واجهتها في استخدامك للمنصات الرقمية أو الرقمنة عموماً..

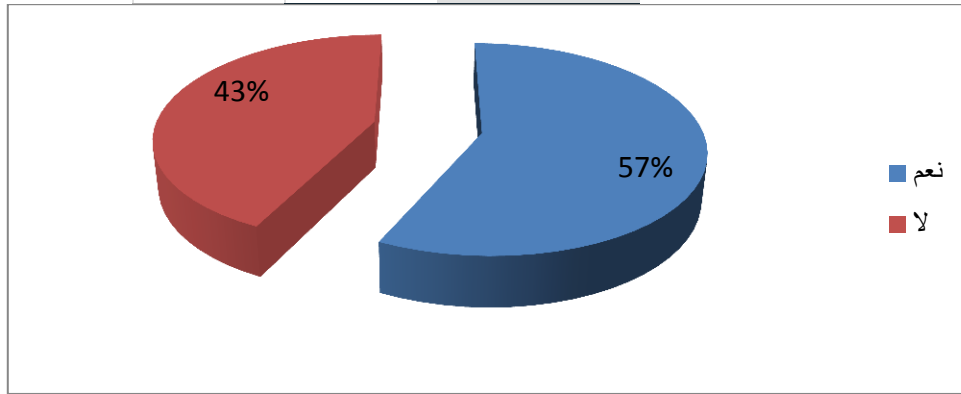
النسبة %	التكرار	
20	7	انقطاع التيار الكهربائي
11	4	ثقل تدفق الانترنت
57	20	أعطال الحاسوب
9	3	تعطل المنصة
3	1	عدم استجابة
100,0	35	المجموع



من خلال الجدول نلاحظ ان أغلب العينة قد أرجعوا السبب الى أعطال الحواسيب والتي بلغت نسبة 57 % و تلت ذلك انقطاعات التيار الكهربائي بنسبة 20% ومن ثم تقل تدفق الانترنت 11 %، وسجلت تعطلات المنصة 9% .

**جدول رقم 27 : يوضح اعتماد ادارة بلدية الاغواط على نظام أمني لحماية الشبكات وحماية البيانات السرية من الفيروسات والاقراصنة**

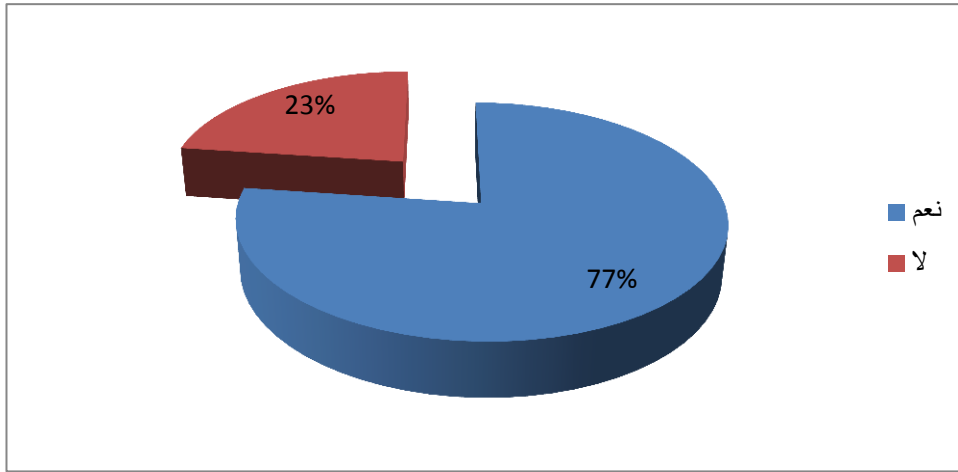
النسبة %	التكرار	
57,1	20	نعم
42,9	15	لا
100,0	35	المجموع



من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح تعتمد ادارة بلدية الاغواط على نظام أمني لحماية الشبكات وحماية البيانات السرية من الفيروسات والقرصنة أجاب المستجوبون بنسبة 57 % ب نعم أما من أجابوا ب لا فقد بلغت نسبتهم 43%.

**جدول رقم 28 : يوضح مساهمة الادارة الالكترونية في تحقيق الرضا لدى المتعاملين سواء من الموظفين او المستخدمين؟**

النسبة %	التكرار	
77,1	27	نعم
22,9	8	لا
100,0	35	المجموع



من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح ساهمت الادارة الالكترونية في تحقيق الرضى لدى المتعاملين سواء من الموظفين او المستخدمين أجاب المستجوبون بنسبة 77 % ب نعم أما من أجابوا ب لا فقد بلغت نسبتهم 23%.

جدول رقم 29 : يوضح إستغلال مركز البيومتری على مستوى بلدية الاغواط في تفعيل الرقمنة

التكرار	النسبة %	
1	3	لا
34	97	نعم
35	100,0	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح ان اغلب المستجوبون بنسبة 97 % أفادوا انهم يستخدمون مركز البيومتری على مستوى بلدية الاغواط في تفعيل الرقمنة، أما من أجاب بانه لا يستخدمه هو فقد بلغت نسبتهم 03%.

جدول رقم 30: يوضح العلاقة بين الادارة الالكترونية وتحسين الخدمة العمومية.

الادارة الالكترونية		لا توجد علاقة		توجد علاقة		المجموع
تحسين الخدمة العمومية	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %
نعم	12	62.5	07	37.5	19	100
لا	09	57.4	07	42.86	16	100
المجموع	18	60	12	40	35	100

يظهر لنا هذا الجدول العلاقة بين الادارة الالكترونية و تحسين الخدمة العمومية، نرى أن الاتجاه العام لهذا الجدول يتجه نوعا ما الى تحسين الخدمة العمومية بنسبة 60 % و عند لإدخالنا لمتغير الادارة الالكترونية نجد أن هناك تغير طفيف في النسب، فالمبحوثين الذين يعترفون بتأثير المستوى الادارة الالكترونية يغلب عليهم فئة توجد علاقة بنسبة 62.5 % مقابل 37.5 %، في حين ان أصحاب آراء عدم تأثير الادارة الالكترونية نجد 57.14 % مقابل 42.86 % و هاتين النسبتين تقريبا متقاربتين وعند حسابنا لمعامل الارتباط وجد أنه  $r = 0.1$ .

ان العلاقة هنا شبه منعدمة أي انه الادارة الالكترونية لا يرتبط و لا يؤثر في تقرب الشباب للمؤسسة، و هذا الاخير حتما يتأثر بعوامل أخرى .

جدول رقم 31: يوضح دور و تأثير الادارة الالكترونية على تطوير وتحسين الخدمة العمومية

المجموع	لا	احيانا	نعم	تأثير الادارة الالكترونية
	الترار	النسبة	الترار	النسبة
21	14.28	3	66.66	14
9	11.11	1	44.44	4
30	13.33	4	60	18
				26.66
				8

يظهر لنا هذا الجدول يوضح تأثير الادارة الالكترونية و تحسين الخدمة العمومية عن المشاريع، نرى أن الاتجاه العام لهذا الجدول يتجه نوعا ما الى تحسين الخدمة العمومية بنسبة 26.66 % و عند لإدخالنا لمتغير تأثير الادارة الالكترونية نجد أن هناك تغير كبير في النسب، فالمبحوثين الذين يعترفون بتأثير الادارة الالكترونية يغلب عليهم نعم بنسبة 19.04 % مقابل 66.66 %، في حين ان أصحاب آراء عدم تحسين الادارة الالكترونية نجد 14.28 % مقابل 13.33 % و منه فان التوازن بين الحياة العملية اذ يمكن أن تلعب دورًا مهمًا في توفير التوازن بين الادارة الالكترونية والعمل للموظفين. عن طريق توفير الدعم والمرونة، يمكن للأسرة أن تساعد في خلق بيئة تعزز الرضا العام والتوازن في حياة الأفراد.

# عرض و مناقشة النتائج

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

1. عرض متغيرات الدراسة بالنسبة للعاملين في بلدية الاغواط (التوزيع الطبيعي):

ومن أجل تحديد مدى العاملين للمتغيرات لإجابات العينة المدروسة بالنسبة لفقرات للمنصات الرقمية والمتغير المستقل الخدمة العمومية أن القيمة الاحتمالية (Sig.)، لمتغيرات الدراسة أعلى من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وعليه يمكننا القول بأن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، الأمر الذي يدعونا إلى اعتماد هذه النتائج وذلك للإجابة على فرضيات الدراسة.

2. اختبار الفرضيات :

1.2. الفرضية الأولى: علاقة الإدارة الالكترونية بتحسين الخدمة العمومية .

يوجد أثر لبعدها المؤهلات والتدريب لبعدها استخدام الإدارة الالكترونية في التأثير على استخدام الإدارة الالكترونية الاداء.

ولإثبات صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما يلي :

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد ( $R^2$ )	مستوى الدلالة
الانحدار	1	10,411	10,411	2,095	0,207	0,0154
الخطأ	47	233,548	4,969			
المجموع	48	243,959				

(\*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )

من خلال النتائج الواردة في الجدول، يتضح أن قيمة مستوى الدلالة (F)، وبالقيمة (0.0154)، وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض والذي يبلغ ( $\alpha = 0.05$ )، وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية. ويتضح كذلك من خلال الجدول أن بعد الاداء الخدمة العمومية، يفسر ما مقداره (20,7%)، من التباين في استخدام الإدارة الالكترونية. وهي قوة تفسيرية متوسطة، مما يدل أنه يوجد أثراً مهماً عن مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )، وبالتالي نقبل الفرضية الاولى H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 لبعدها الخدمة العمومية في التأثير على استخدام الإدارة الالكترونية ونرفض الفرضية الصفرية .

## تحليل ومناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المتغير المستقل	(B)	قيمة (T) الـ محسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	مستوى الدلالة (T)	وجود الأثر
الثابت	7,799	1,447	/	/	0,000	
استخدام الادارة الالكترونية	0,216	7,637	0,43	0,207	0,0154	يوجد أثر
المعادلة	$Y=7,799+0,216x_1 + \varepsilon$					
( $\varepsilon$ ) الخطأ المعياري	ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )					

يتضح من خلال الجدول ،أن يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها الادارة الالكترونية على الخدمة العمومية لدى بلدية الاغواط محل الدراسة، وذلك استنادا إلى أن قيمة (T) المحسوبة، والبالغة (1,447)، أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (7,637)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لبعدها استخدام الاداء للخدمة العمومية بلغ (0,0154)، وهو أصغر من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ( $\alpha = 0.05$ )، كما تشير قيمة (R)، إلى أن قوة الارتباط بين المتغيرين بلغت (0,43)، أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، فيما فسر لبعدها الادارة الالكترونية ما مقداره (20,7%)، من التباين في المتغير التابع استخدام الخدمة العمومية، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وبالتالي فهي قوة تفسيرية جيدة، وطبقاً لهذه النتائج فهناك مبرر برفض الفرضية والتي مفادها لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 لبعدها استخدام الادارة الالكترونية على الخدمة العمومية وتقبل الفرضية.

### 2.2. الفرضية الثانية: دور وتأثير الادارة الالكترونية على تطوير وتحسين الخدمة العمومية

يوجد أثر لبعدها الادارة الالكترونية على تطوير وتحسين الخدمة العمومية .

ولإثبات صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما يلي :

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	مستوى الدلالة (F)
الإنحدار	1	11,411	11,411	2,025	0,23	0,000
الخطأ	47	164,401	3,498			
المجموع	48	175,812				

(\*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

من خلال النتائج الواردة في الجدول، يتضح أن قيمة مستوى الدلالة (F)، والبالغة

(0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض والذي يبلغ ( $\alpha = 0.05$ )، وبناء عليه نستنتج أن

## تحليل ومناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية. ويتضح كذلك من خلال الجدول أن بعد الادارة الالكترونية، يفسر ما مقداره (23%)، من التباين في المتغير في تطوير وتحسين الخدمة العمومية . وهي قوة تفسيرية كبيرة، مما يدل أنه يوجد أثراً مهماً بدلالة إحصائية في الخدمة العمومية .

المتغير المستقل	( $\beta$ )	قيمة (T) المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	مستوى الدلالة (T)	وجود الأثر
الثابت	7,768	1,160	/	/	0,000	
الخدمة العمومية	0,20	9,065	0,35	0,23	0,000	يوجد أثر
المعادلة	$Y=7,768+0,20x_1 + \varepsilon$					
( $\varepsilon$ ) الخطأ المعياري	ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )					

يتضح من خلال الجدول، أن يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الادارة الالكترونية على تطوير وتحسين الخدمة العمومية لدى بلدية الاغواط محل الدراسة، وذلك استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة، والبالغة (1,160)، أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (9,065)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لبعده برامج الادارة الالكترونية بلغ (0,000)، وهو أصغر من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ( $\alpha = 0.05$ )، كما تشير قيمة (R)، إلى أن قوة الارتباط بين المتغيرين بلغت (0,35)، أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، فيما يفسر لبعده الادارة الالكترونية ما مقداره (23%)، من التباين في تطوير وتحسين الخدمة العمومية، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وبالتالي فهي قوة تفسيرية جيدة، وطبقاً لهذه النتائج فهناك مبرر برفض الفرضية والتي مفادها لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 لبعده برامج الادارة الالكترونية على تطوير وتحسين الخدمة العمومية وتقبل الفرضية.

خاتمة

## خاتمة

على ضوء ما سبق، خلصت هذه الدراسة البحثية إلى مجموعة من النتائج من ذلك، أن الإدارة الإلكترونية يمكن أن تشكل نقطة ارتكاز هامة لهندسة إستراتيجية رقمية جزائرية فعالة وقادرة على أن تعطي قوة دفع هامة لجهود الوزارة الجزائرية في تحقيق التنمية المستدامة، وفي جسر الفجوة الرقمية التي تشهدها الإدارة العمومية، فضلا عن أهميتها في مسايرة المعايير العالمية في مجال التنافسية.

أن الإدارة الإلكترونية تكسني أهمية بالغة كونها تتسم بالشمولية وتغطي مجالات عدة كالحكومة الإلكترونية، الاقتصاد الرقمي، البنية التحتية الرقمية والتكنولوجية، الأمر الذي يمكنها أن تلعب دور الرافعة في النهوض الإدارة العمومية ومختلف القطاعات الأخرى في الجزائر.

من خلال هذه الدراسة قمنا بدراسة الإشكالية المطروحة والتي تمحورت حول واقع الإدارة الإلكترونية في بلدية الاغواط، وتأثيرها على فاعلية الخدمة العمومية، حيث تم التوصل إلى العديد من النتائج المهمة يمكن تلخيصها كما يلي:

1. استخدام الإدارة الإلكترونية يعد من أهم الركائز التي تعتمد عليها الجامعات على المستوى العالمي ناهيك جامعات الجزائر وجامعة الاغواط خصوصا، لكن هذه الإدارة الإلكترونية تسهل الربط والتواصل وتقديم الخدمات للطلاب (المتلقين) والاساتذة مع الاداريين (الفاعلين) المواكبة لهذه التكنولوجيات تتطلب جهود جبارة من طرف الجامعة وكوادرها تحت الرعاية الوصية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
2. رغم من التحديات والعراقيل التي يواجهها موظفوا الجامعة في استخدام الإدارة الإلكترونية الا انها لاقت اقبالا متواضعا في البداية نتيجة تعود الكوادر الجامعية على الاعمال المكتبية.
3. ان نقص وضعف الدورات التدريبية في استخدام الإدارة الإلكترونية هو السبب الرئيس في احجام الاطارات عن استعمالها.
4. الثقافة الرقمية وعلى رأسها استخدام الإدارة الإلكترونية يزيد من الخدمة العمومية للاطار وبالذات في بلدية الاغواط كون الإدارة المحلية في أمس الحاجة لهذه الإدارة الإلكترونية نظرا للحجم الساعي والعملية الكبير (تعدد الاختصاصات وتنوع المقاييس)

..

5. تؤثر الادارة الالكترونية في تعزيز وتطوير الخدمة العمومية من خلال تسهيل التواصل وتسريع الخدمات وتوفير الجهد والوقت .

6. تحقق الادارة الالكترونية ميزة تنافسية بين المؤسسات وتجذب وتستقطب الطلبة والاساتذة والاداريين

فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية يسهم في الخدمة العمومية لذا يمكننا اقتراح ما يلي :

1. توفير الدخول للشبكة، استخدامها،
2. إدخال التطور التكنولوجي ضمن أولويات المصالح الالكترونية للبلدية
3. توفير الإمكانيات والمساعدة على الاندماج في مجتمع المعلومات
4. تقوية البنية التحتية للمعلومات والاتصالات، وتوفير الأجهزة والبرمجيات الحديثة، وكذا اللحاق بالتطور المستمر لتقنية المعلومات .
5. اقناع القيادات الإدارية بفكر وبفلسفة الإدارة الالكترونية
6. توفير الأمن المعلوماتي، وتأمين المنظومة المعلوماتية، وبالتالي خصوصية وسرية المعلومات وسلامتها، المعلومات، للشبكات .. وغيرها.
7. ضرورة العمل على تحديد الأهداف الرئيسية التي يسعى لتحقيقها من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية، بحيث تكون واضحة ومفهومة لدى جميع العاملين.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999
- أسامة بن صادق طيب : الحكومة الالكترونية .السعودية. سلسلة إصدارات معهد البحوث والاستشارات. جامعة الملك عبد العزيز.1427
- اسعد غالب ياسين: الإدارة الالكترونية. الأردن. دار اليازوري للنشر والتوزيع. 2010
- البدران عروبة رشيد،. واقع الإدارة الإلكترونية في المنظمات الخدمية وإمكانية تطبيقها: دراسة حالة في مديرية بلدية البصرة.2014
- بشير العلق: الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008،
- البوهي، فاروق: الإدارة التعليمية والمدرسية. دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.، 2001
- خالد ممدوح إبراهيم: الإدارة الالكترونية. الإسكندرية. مصر. الدار الجامعية.2008
- السالمي حسين، علاء عبدالرزاق محمد: شبكات الإدارة الإلكترونية : دار وائل للنشر والتوزيع ط 1 عمان، 2005م،
- السالمي علاء عبد الرزاق، نظم إدارة المعلومات، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2003م
- سعود محمد النمر وآخرون: الإدارة العامة- الأسس والوظائف- ط 6. السعودية. مطابع الفرزدق التجارية. 2006
- السيد علي شنا: نظرية علم الاجتماع، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1993
- شواي، أحلام. الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه. مجلة بابل/ العلوم الانسانية. 24(4).2016،
- صالح محمد عبد الله العطوي: تقنية المعلومات قائد لموجات التغيير في منظمات الأعمال في هذا العصر.2005،
- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مبادئ الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010
- طارق المجذوب: الإدارة العامة والوظيفة العامة والإصلاح الإداري. ط1. لبنان. منشورات الحلبي الحقوقية . 2005،
- طارق المجذوب، " الإدارة العامة - العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000
- طلعت إبراهيم لطفي، كمال عبدالحميد الزيات، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب، القاهرة، بدون تاريخ،
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة -الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية-. مصر. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع. 2006
- عبد الستار العلي وخرون: المدخل إلى إدارة المعرفة. الأرن. دار المسيرة للنشر والتوزيع. 2006

## قائمة المراجع

- عبد الفتاح بيومي حجازي: الحكومة الالكترونية بين الواقع والطموح- دراسة متأصلة في شأن الإدارة الالكترونية: التنظيم والبناء، الأهداف، المعوقات، الحلول- ط1. الإسكندرية. دار الفكر الجامعي . 2008
- عبد الفتاح بيومي حجازي: النظام القانوني لحماية الحكومة الالكترونية. ط1. مصر. دار الفكر الجامعي . 2003
- علاء عبد الرزق محمد السالمي وحسين علاء عبد الرزق السالمي: شبكات الإدارة الالكترونية- أساسيات وأنواع الشبكات الالكترونية ومن مراقبة الشبكات والتجارة الالكترونية والعمل عن بعد- ط1. الأردن. دار وائل للنشر. 2005،
- علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي الإدارة الإلكترونية" دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2006،
- علي محمد رحومة: الإنترنت والمنظومة التكنولوجية الاجتماعية. بيروت(لنان). مركز دراسات الوحدة العربية . 2005
- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غرب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001
- عماد سمير أحمد، الإدارة الالكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009
- العوض أحمد محمد الحسن: الإدارة الالكترونية -المفاهيم، السمات، العناصر دراسة وثائقية-المؤتمر العالمي الأول للإدارة الالكترونية تواصل خلاق مع طفرة الاتصال والمعلومات في عالمنا المعاصر-المركز القومي للبحوث. السودان. 2010،
- العوض أحمد محمد الحسن: الإدارة الالكترونية -المفاهيم، السمات، العناصر دراسة وثائقية-المؤتمر العالمي الأول للإدارة الالكترونية تواصل خلاق مع طفرة الاتصال والمعلومات في عالمنا المعاصر-المركز القومي للبحوث. السودان. 2010،
- غنيم أحمد محمد، الإدارة الالكترونية : أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، مصر، 2004
- فوزي حبيس، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية، بيروت، 1991
- فيرم فاطمة الزهراء، الموظف العمومي و مبدأ حياد الإدارة في الجزائر، رسالة ماجستير في الحقوق، قسم عام فرع الإدارة والمالية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2004،
- قاسم ميلود، علاقة الإدارة والمواطن في الجزائر: بين الأزمة ومحاولات الإصلاح، دفاثر السياسة و القانون، العدد 5 جوان 2011، جامعة قاصدي مرياح، الجزائر،
- محمد بكرى عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، اتحاد مكنتبات الجامعات، القاهرة، مصر، 2007،
- نجم عبود نجم : الإدارة الإلكترونية : الإستراتيجية والوظائف والمشكلات دار المريخ للنشر، الرياض، 2004م،
- نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات"، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
- هاني عرب، أساسيات الإدارة الحديثة، الجمعية المصرية لنشر المعرفة و الثقافة العالمية، القاهرة مصر، 2006
- وسام العثمان، المدخل إلى الانثروبولوجيا، الأهالي، دمشق، ط1، 2002
- ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وافاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة للنشر، الرياض، 2005م

## قائمة المراجع

### مذكرات و اطروحات :

- إيهاب خميس أحمد المير: متطلبات تنمية الموارد، البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية. مذكرة ماجستير. قسم العلوم الإدارية. مملكة البحرين. جامعة نايف للعلوم الأمنية. 2007
- شائع بن سعد مبارك القحطاني :مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في السجون-دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون بالمملكة العربية السعودية-رسالة ماجستير . السعودية. قسم العلوم الإدارية .جامعة نايف للعلوم الأمنية. 2006،
- شلغوم سهيلة، تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للاندماج في الاقتصاد العالي في ظل الشراكة الأوروبية -الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التحليل و الاستشراف الاقتصادي، جامعة منتوري قسنطينة، 2009
- الشمري، مشعان.: تطوير نظم المعلومات الادارية في إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري التعليم ومساعدتهم ورؤساء الاقسام، رسالة دكتوراه، الرياض جامعة أم القرى. 2008:
- عثمانى فؤاد، دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة العمومية (دراسة عينة من مصالح الاستعجالات بالقطاع العمومي الاستشفائي بولاية الجزائر)، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، شعبة التسيير، تخصص محاسبة، جامعة بوقرة، بومرداس، 2016/2015
- عدون إياد: مدى تقبل المواطنين للحصو على الخدمات من خلال الحكومة الالكترونية. رسالة ماجستير. فلسطين. الجامعة الإسلامية. 2008
- محمد جمال أكرم عمار: مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي، روما في تحسين أداء العاملين. رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإعلامية، فلسطين، 2009،

### مقالات

- أنعام توفيق الشهريني: جودة الاداء التقني بادارة المعلومات، المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات المجلد:6 العدد: 3 . لسنة 2014،
- بومدين طاشمة، التنمية الادارية مدخل بديل للإصلاح و التمكين للتنمية السياسية في الجزائر، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية اصدار 1, عدد 1, - جانفي، 2009
- جبر محمد صدام: الموجة الالكترونية القادمة للحكومة الالكترونية. مجلة الإداري. مجد 24. عدد 91. د.ت.ن
- جواد شرقي وأبو زاد محمد خير: الأبعاد المستقبلية للحكومة الالكترونية في الأردن-متطلبات النجاح- .المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. مجد 03. عدد 3. 2007،

## قائمة المراجع

- الحكومة الالكترونية : من صياغة استراتيجيات الى تطبيق خطط عمل، نشرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتنمية في غربي اسيا ،الامم المتحدة ،ص 3، ع 4, 2005,
- درويش أحمد: الشفافية ولنزهة حلما القادم، نشرة تكنولوجيا الإدار، وزر: الدولة للتنمية الإدارية، مصر، العدد الثامن، فيفري /مارس 2007 ،
- رباح مجيد الهيتي ،النظريات الاجتماعية، على الرابط، ملف على الرابط  
<https://www.uoanbar.edu.iq/eStoreImages/Bank/8365.pdf>
- رضوان رأفت: الادارة الالكترونية، القاهرة، مركز المعلومات ودعم و اتخاذ القرار بمجلس الوزراء 2004م
- الزعبي ميسون: مستوى تطبيق الادارة الالكترونية في مدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة أربد من وجهة نظر مديري المدارس، مجلة المنارة للبحوث، 21(2). 2015
- الزيغام مبارك: الإدارة الإلكترونية المغربية. الحوار المتمدن -العدد: 2877 -2010
- سليمان رحال، "موقع الحكومة الالكترونية من الحكم الراشد"، الملتقى الدولي حول الحكم الرشيد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عتاس سطيف، أبريل 2007،
- سليمان حنان حسن: سيناريوهات بديلة لدعم تطبيق الادارة الالكترونية في مدارس التعليم الثانوي العام بمدن القناة، مجلة مستقبل التربية العربية، مج(22)، عدد (93) 2015
- عصام محمد البحيصي: تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال-درسة استطلاعية للواقع الفلسطيني- مجلة الجامعة الإسلامية. فلسطين . سلسلة الدراسات الإنسانية. مجد 14. عدد 01. جانفي 2006
- مريم حسين خالص : الحكومة الالكترونية. وزارة المالية(الدائرة الاقتصادية، قسم السياسة الضريبية) .مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. العدد الخاص بمؤتمر الكلية. 2013
- مريم حسين خالص : الحكومة الالكترونية. وزرة المالية (الدائرة الاقتصادية، قسم السياسة الضريبية) .مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. العدد الخاص بمؤتمر الكلية. 2013
- الهادي بوقلقول، محاضرات في مادة مدخل لادارة الأعمال، السنة الأولى جذع مشترك علوم اقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر
- وهيبه حارش، سمير يوسف خوجة، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقات في الإدارة الجزائرية. مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، المجلد 07 العدد 02، ديسمبر 2021

- AbdElaziz SEGHIR "LE Management De Services Publics", communication au colloque national sur : "Le Management Et La Fommaton En Gestion " Lnstitut Sup Gestion Et De Planification, Alger, 27-29/06/99
- Chang, I. H. (2012). The effect of principals' technological leadership on teachers' technological literacy and teaching effectiveness in Taiwanese elementary schools. Journal of Educational Technology & Society, 15(2)
- Dubai-government,virtualgovernment 'all,dubai-issue 47 septembre,2007
- Laghouat (Laghouat, Laghouat, Algeria) – Population Statistics, Charts, Map, Location, Weather and Web Information . (بالإنجليزية) "Retrieved 2020-01-17
- Naffa khaldoun, Jordon-gouvernement programme. Jordon,e-gouvernement initiative ,Jordon, septembre,2005
- Prokopiadou, G. using information and communication technologies in school administration: Researching Greek kindergarten schools. Educational management administration & leadership, 40(3) 2012

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي "الاغواط"

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علوم الاجتماع والديمقراطية



الموضوع :

## دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية

دراسة حالة بلدية الاغواط

الاخت الكريمة /الأخ الكريم اما بعد:

نضع بين ايديكم هذا الاستبيان لإنجاز هذا البحث العلمي بغرض الحصول على شهادة ماستر ونظرا لاختياركم كعينة لدراستنا الميدانية هذا بغرض الإجابة عن الأسئلة بصراحة وموضوعية وبهذا يشرفنا مشاركتكم في هذا العمل.  
ونحيطكم علما أن كل المعلومات التي ستقدمونها ستحاط بالسرية التامة ولن نستخدمها الا بغرض البحث العلمي بوضع إشارة (x) في الخانة.

## الجزء الأول : البيانات الشخصية

- 1-الجنس: ذكر  انثى
- 2-العمر: 29-20  39-30  40-49  اكبر من 50
- 5- المهنة : رئيس البلدية  نائب  رئيس مكتب  مساعد   
الامانة  عون ادارة (..أسلاك مشتركة..).
- 5-الخبرة المهنية: اقل من 5 سنوات  6الى10  11الى15  16الى20   
21الى25  25 سنة فاكثر

## الجزء الثاني : محاور الدراسة :

### المحور الأول : المؤهلات والتدريب يساعد في إستعمال المنصات الالكترونية بسهولة

1. ماهو الأسلوب الذي يقوم عليه عملك؟  
تقليدي  إلكتروني  كلاهما
2. تعتمد على جهاز الاعلام الالي في عملك في  
كل المهام  أغلب المهام  جزء من المهام
3. ماهي الشبكة التي تستخدمها في العمل؟  
شبكة الانترنت  شبكة الانترنت  شبكة الاكسترا نت
4. تستخدم المنصات الادارة الالكترونية في عملك  
يومية  اسبوعيا  شهريا  لا أستخدامها
5. هل تجد صعوبة في تعاملك مع هذه الادارة الالكترونية والولوج إليها؟  
نعم  لا
6. هل تلقيت تكوين افعالاً في تطبيق وإستخدام الادارة الالكترونية  
نعم  لا
7. هل ساعدك المؤهل العلمي وسهل من أدائك الوظيفي باستخدام الادارة الالكترونية  
نعم  لا
8. ضعف التدريب يجعل الموظف بلدية الاغواط أقل قدرة على مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي الحاصل؟  
نعم  لا
9. هل إكتسبت كفاءتك الحالية في العمل نتيجة:  
سنوات الخبرة العملية  المستوى العلمي الحاصل عليه  استخدامك لمتواصل للتكنولوجيات الحديثة

## المحور الثاني: الادارة الالكترونية تساعد على تطوير وتحسين الخدمة العمومية

1. هل تعتقد ان أداء الوظائف الادارية باستخدام الادارة الالكترونية يساعد على

تحسين ظروف العمل  تقديم الخدمات بسرعة  تنظيم الخدمات وانقاص الجهد

2. هل الادارة الالكترونية اعطت القدرة على الأداء الصحيح والدقيق في انجاز مهام كالادارية؟

نعم  لا

3. هل قللت الادارة الالكترونية من ظغوطات العمل خلال أدائك الوظيفي لمهامك؟

نعم  لا

4. قدرة استعاب المستخدمين والمتعاملين في الادارة الالكترونية عددها أكبر عكس الطريقة التقليدية وهذا سهل

من إنجاز مهامك بمرونة وسرعة؟ نعم  لا

5. ساهمت الادارة الالكترونية في تسهيل الاداء الاداري وتحقيق الانسجام بين الموظفين من خلال:

تحسين كفاءة إنجاز المهام الادارية  محاربة الفوضى الادارية

6. في رأيك هل استخدام الادارة الالكترونية في بلدية الاغواط أدى الى

زيادة فرص العمل والارتقاء الوظيفي  نقص فرص العمل وتراجع الخدمة العمومية

7. : كيف تساهم الادارة الالكترونية في مساعدتك أثناء أداءك الوظيفي :

سهولة الاتصال  تقريب المسافات وريح الوقت  تصحيح الأخطاء آنيا

8. هل ساعد استخدام الادارة الالكترونية في الجامعة في إنجاز المهام الادارية وتقديم الخدمات بأساليب متطورة؟

نعم  لا

9. ساهمت هذه الادارة الالكترونية على احداث توافق بين أهدافها وأهداف موظفيها

إنقطاعات التيار الكهربائي  ثقل تدفق الانترنت  أعطال الحاسوب

10. ماهي أكثر المشاكل والعراقيل التي واجهتها في استخدامك للمنصات الرقمية أو الرقمنة بشكل عام

انقطاع التيار الكهربائي  ثقل تدفق الانترنت  أعطال الحاسوب  تعطل المنصة

عدم استجابة الاساتذة  عدم استجابة الاساتذة

11. : هل تعتمد ادارة بلدية الاغواط على نظام أمني لحماية الشبكات وحماية البيانات السرية من

الفيروسات والاقراصنة نعم  لا

12. هل ساهمت الادارة الالكترونية في تحقيق الرضا لدى المتعاملين سواء من الموظفين او المستخدمين؟

نعم  لا

13. هل يستغل مركز البيومتری على مستوى بلدية الاغواط في تفعيل الرقمنة

نعم  لا