



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2018

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة: الإدارة الإلكترونية كمدخل لعصرنة الخدمة العمومية
دراسة الحالة: بلدية تبسة

تحت إشراف الدكتور:

محرز صالح

من إعداد الطالبتين:

جولاح ندى

سهيلية إبتسام

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université d'Archi Tébessa - Tébessa

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
دريس يحي	أستاذ محاضر أ	رئيسا
محرز صالح	أستاذ محاضر ب	مشرفا ومقررا
بن تركي وليد	أستاذ مساعد أ	عضوا مناقشا



شكر و عرفان

الحمد لله حمد الشاكرين على جلال فضله وعظيم نعمته
الحمد لله الذي كفانا مؤونة هذه الدراسة ويسر لنا من الوقت والجهد والصحة والعزيمة
ما أعاننا على إتمامها
إنه على كل شيء قدير والصلاة والسلام على سيدنا محمد
فالفصل لا يمحوه الشكر وإن كان يثلج الصدور
وإن كنا شاكرين فكيف لنا أن نبدأ بغير أستاذنا ودكتورنا الفاضل "محرز صالح"
الذي كان عوننا لنا ولم يدخر جهدا في الإرشاد والنصح والمساعدة في إخراج هذه المذكرة
على أكمل وجه
فالشكر الجزيل له على جهده الحثيث ودأبه المتواصل
كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
ونخص بالذكر أساتذتنا الأفاضل
"د. دريس يحيى" و "أ. بن تركي وليد" و "أ. دشة محمد علي"
"الزميل عفيف رمضاني" و "أ. سايحي الخامسة"
الذين زرعو التفؤؤل في درينا وتقديم المساعدات والأفكار والمعلومات
التي منحونا إياها طيلة المشوار الدراسي الجامعي
والشكر موصول مع التقدير لكل عمال وإطارات - بلدية تبسة - على المعلومات المقدمة
وشكر خاص لكل طلبة وطالبات السنة ثانية ماستر تخصص إدارة أعمال
وأخيرا وليس آخرا نشكر كل من ساعدنا في إعداد هذه المذكرة من قريب أو من بعيد
ونعتذر لمن فاتنا ذكره ولم نتمكن من شكره سائلين الله عز وجل
أن لا يضيع لهم أجرا.

من أعماق أحاسيسي أهدي ثمة هذا المجهود إلى كل الأشخاص العزيزين على قلبي الذين أحاطوني
بالحب والمساعدة.

دون أن ننسى أن نحمد الله تعالى الذي أعطانا القوة لإكمال هذا العمل.
أهدي ثمة هذا العمل إلى قرّة عيني ومهجة قلبي ومثال التضحية أمي العزيزة "نعيمة" التي قدمت لي القوة
والشجاعة لأكمل طريقي نحو النجاح حفظها الله.
إلى سر وجودي وأحسن مثال في حياتي أبي العزيز "كمال" الذي لم يتردد لحظة في تقديم التضحيات
حتى أصل إلى هدي أرجوا من الله أن يمد في عمره.

إلى شمعة المنزل أخي العزيز "عبد الله" الذي أتمنى له الصحة والعافية والنجاح في حياته.
إلى توأم روحي ورفيقة دربي إلى صاحبة القلب الطيب أختي العزيزة "إيمان" أتمنى لها
التوفيق في حياتها المهنية و التي أهنتها بمناسبة خطوبتها
عسى الله أن يجمع بينهم ويدخلهم القفص الذهبي وأن يرزقهم صالح البنين والبنات.
إلى النفوس البريئة إلى رياحين حياتي عزيزتي الصغيرتين "سهى" و "جهينة"
وأهنتهم مسبقا بشهادة ماستر 2.

إلى الوجه المفعم بالبراءة بنت خالتي وأختي العزيزة "سرين"
أتمنى لها النجاح في شهادة البكالوريا وفقكي الله عزيزتي.
إلى القلب الطاهر الرقيق حبيبي وصغيرتي "هنيدة".

إلى جدتي الحبيبة "فاطمة" حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى خالاتي الجميلات اللواتي أحبهن كثيرا "مليكّة" و "دليلة".

إلى عمي "عبد المؤمن" حفظه الله.

إلى كل عائلة "جولاح" و "نمور".

إلى أعز صديقاتي إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات
وسعدت برفقتهم "أمونة"، "بسومة"، "صايب"، "خيرة"،
"ندوشة"، "روميسة"، "نقى".

إلى زملاء الدراسة الذين ساعدوني "لخضر"،

"عبد الرؤوف"، "يزيد"، "هارون"، "هشام".

إلى كل الأشخاص الذين أحبهم.

"ندى"

من أعماق أحاسيسي أهدي ثمرة هذا الجهد إلى كل الأشخاص العزيزين على قلبي الذين أحاطوني
بالحب والمساعدة.

الحمد لله الذي أودع بني آدم العقل وأعطاه بذلك القدرة على التفكير وجعل وسيلته والكفاح وغايته النجاح.
إلى التي لا أستطيع أن أفيها حقها مهما قلت ومهما فعلت إلى البحر الزاخر بالحب إلى نور سقطت عليه عيناى
قرة عيني وروحي أُمي الحبيبة "منية".

إلى الذي أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز وسبب وجودي في هذه الحياة أبي العزيز "توفيق" أسأل الله له
دوام الصحة وطول العمر.

إلى أعمدة البيت إخواني "تقي الدين" و روح البيت ومصدر الضحج والفرح "محمد بهاء الدين".
إلى من كانوا عوني وزادي وبدونهم تفقد الحياة معناها أخواي "سارة" و "حنيفة" و "أية" و "خلود".
دون أن أنسى حبيباتي "صفاء" و "شهرة" و "شيماء".

إلى الغالية والعزيزة جدتي "لدمية" حفظها الله.

إلى أزواج أخواي "كريم" و "هشام".

إلى زوجي "محمد الشريف".

إلى من تجمعني بهم أصدق مشاعر الحب والأخوة وأحلى الذكريات جميع صديقاتي

إلى من صاروا جزءا مني وصرت جزءا منه

إلى من جمعني بهم القدر رفيقات دربي ومساري الجامعي زملائي وزميلاتي

"إيمان"، "ندى"، "صبرينة"، "نجاة"، "سليمة"، "فاطمة"،

"نسيمة"، "خيرة".

إلى كل من هم في قلبي ولم يذكرهم قلبي.

أهدي ثمرة جهدي.

"إبتسام"

الفهرس العام

الصفحة	العنوان
-	شكر وعرفان
-	الإهداء
ب	الفهرس العام
د	قائمة الجداول
هـ	قائمة الأشكال
و	قائمة الملاحق
02	مقدمة
الفصل الأول: الأسس النظرية للإدارة الإلكترونية	
08	مقدمة الفصل
09	المبحث الأول: الأسس النظرية للإدارة الإلكترونية
09	المطلب الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية ونشأتها
11	المطلب الثاني: أبعاد الإدارة الإلكترونية وخصائصها
14	المطلب الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونية وأهدافها
16	المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية
16	المطلب الأول: دوافع التحول نحو الإدارة الإلكترونية
18	المطلب الثاني: مبادئ الإدارة الإلكترونية وعناصرها
20	المطلب الثالث: وظائف الإدارة الإلكترونية
23	المبحث الثالث: التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية
23	المطلب الأول: خطوات تبني تطبيق الإدارة الإلكترونية
24	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
27	المطلب الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية وعوامل نجاحها
30	خاتمة الفصل
الفصل الثاني: مدخل نظري حول الخدمة العمومية في المؤسسة	
32	مقدمة الفصل

33	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للخدمة العمومية
33	المطلب الأول: تعريف وخصائص الخدمة العمومية
41	المطلب الثاني: نظم الخدمة العمومية
43	المطلب الثالث: أنواع وأهمية الخدمة العمومية
46	المبحث الثاني: عوائق وآليات تحسين الخدمة العمومية
46	المطلب الأول: مبادئ الخدمات العمومية
48	المطلب الثاني: عوائق ترقية الخدمة العمومية
50	المطلب الثالث: أسباب وآليات تحسين بالخدمة العمومية
52	المبحث الثالث: أثار وآفاق تبني الإدارة الالكترونية
52	المطلب الأول: أثار الإدارة الالكترونية في المؤسسة العمومية
53	المطلب الثاني: آفاق تبني الإدارة الالكترونية في عصرنة الخدمة العمومية
54	خاتمة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول - بلدية تبسة -	
57	مقدمة الفصل
58	المبحث الأول: لمحة حول مؤسسة الدراسة
58	المطلب الأول: عموميات حول الإدارة المحلية
63	المطلب الثاني: التعريف بميدان الدراسة - بلدية تبسة -
71	المطلب الثالث: وظيفة المصلحة البيومترية
83	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث
83	المطلب الأول: الطريقة المتبعة
85	المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي
87	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
101	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
106	خاتمة الفصل
108	الخاتمة العامة
111	البيبلوغرافيا
122	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين القواعد القديمة في التخطيط التقليدي والقواعد الجديدة في التخطيط الإلكتروني	21
02	التطور من نموذج التنظيم التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني	22
03	بعض الفروقات بين المنتجات المادية الملموسة (السلع) والمنتجات اللامادية غير الملموسة (الخدمات)	35
04	تصنيف الخدمات	37
05	أفراد عينة الدراسة	83
06	المتوسط الحسابي والمستوى للقياس ليكارت الثلاثي	85
07	معامل ثبات ألفا كرونباخ	86
08	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	87
09	توزيع أفراد العينة حسب العمر	88
10	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	89
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	90
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	91
13	النتائج المتعلقة حول آراء المستجوبين اتجاه واقع عتاد الحاسوب في المؤسسة	92
14	النتائج المتعلقة حول آراء المستجوبين اتجاه واقع تطبيق البرمجيات في المؤسسة	94
15	النتائج المتعلقة حول آراء المستجوبين اتجاه واقع استخدام شبكات الاتصال في المؤسسة	95
16	النتائج المتعلقة حول آراء المستجوبين اتجاه واقع صناع المعرفة في المؤسسة	97
17	النتائج المتعلقة حول آراء المستجوبين اتجاه واقع الخدمة العمومية في المؤسسة	99
18	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي كوجلخروف - سمرنوف	101
19	نتائج اختبار T-test للفرضية الفرعية الأولى	102
20	نتائج اختبار T-test للفرضية الفرعية الثانية	103
21	نتائج اختبار T-test للفرضية الفرعية الثالثة	103
22	نتائج اختبار T-test للفرضية الفرعية الرابعة	104
23	نتائج اختبار T-test للفرضية الرئيسية	105

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
19	عناصر الإدارة الإلكترونية	01
70	المهكل التنظيمي لبلدية تبسة	02
72	الغلاف الخارجي لجواز السفر	03
73	الصفحات الداخلية لجواز السفر البيومتري الإلكتروني	04
75	المعلومات الموجودة في جواز السفر	05
78	شهادة الميلاد S12	06
79	معايير الصورة	07
87	الدائرة النسبية الممثلة في توزيع أفراد العينة حسب الجنس	08
88	الدائرة النسبية الممثلة في توزيع أفراد العينة حسب العمر	09
89	الدائرة النسبية الممثلة في توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	10
90	الدائرة النسبية الممثلة في توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	11
91	الدائرة النسبية الممثلة في توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	12
105	معادلة خط الانحدار	13
106	الرسم البياني لمعادلة خط الانحدار	14



فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
122	المهكل التنظمي لبلدية تبسة	01
126	الاسامارة الخاصة بطلب الحصول على جواز السفر البيومصري الالكتروني	02
129	عدد العمال والموظفين في بلدية تبسة	03
131	اسامارة استيبان	04
136	قائمة الاساتذة المحكمين	05

مقدمة عامة

مقدمة عامة

يشهد العالم ثورة تكنولوجية وتطورات سريعة وغير مسبوقه في كافة نواحي الحياة زودت المجتمع بآليات وتقنيات جديدة، وأبرز هذه التطورات الديناميكية التي عرفها المجال التكنولوجي خاصة تلك المتعلقة بمعالجة المعلومات أو بما أصبح يعرف بتكنولوجيا الإعلام والاتصال، والاعتماد المتزايد والمكثف نحو استعمالها وتوظيفها في كل الميادين والمجالات، حيث أحدثت تغييرا في الحياة اليومية للإنسان انطلاقا من توفير الخدمات العمومية التي تقدمها الإدارات العمومية، بطريقة تتوافق ومتطلبات المواطن بغية تحقيق حاجاتهم وإشباعها.

فالمؤسسات أصبحت تواجه شكلا جديدا من المنافسة لم يعرف من قبل، حتى أن البعض اصطلح على تسمية هذا الوضع بالثورة الجديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التي غيرت مجرى الحياة في جميع النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، حيث ساعدت على انتشار وتوسع ما يعرف بالعملة المالية والاقتصادية، يعني أن المعلومة بحوزة المؤسسة بمثابة أهمية المعلومة لدى الجيش في فترة الحرب، فليست بالضرورة هي التي تريح المعارك لكنها تسمح في غالب الأحيان بالفوز.

ولقد كان لإقتحام تكنولوجيا المعلومات والإنصال لحياتنا أثارا عميقة سواء على المستوى الجزئي أو الكلي، حيث أدت إلى ظهور ما يعرف بعصر المعلومات والمعرفة، عصر أصبحت فيه المعلومة موردا أساسيا لا يقل أهمية عن باقي موارد الإنتاج الكلاسيكية المعروفة، ومع ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتطورة في مجال تسيير المؤسسات كان يجب أن نجعل منها أحد المداخل التي تعتمد عليها المؤسسة في تحسين خدماتها من نواحي شتى. وتعد المعالجة الآلية للمعلومات اليوم في ظل التغييرات التكنولوجية المتطورة أساس وعماد الإدارة الحديثة، حيث أن أهم الاتجاهات المعاصرة في تكنولوجيا المعلومات هو نمو الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات المبنية على الحاسوب. فالوصول على المعلومة الجيدة والمفيدة يتطلب استخدام كفاءات ومهارات عالية بالإضافة إلى التكنولوجيات الحديثة في هذا المجال، وبما أن الإنسان هو الذي أوجد هذه التكنولوجيات والقادر على استخدامها لتعظيم حاجاته وحاجات مؤسسته التي يعمل لصالحها. وعليه، قد أصبحت المعلومات جزءا لا يتجزأ من نسيج الإدارة في المؤسسة وموردا أساسيا تعتمد عليه في تفعيل العملية الإدارية وتدعيم القرارات وأيضا مساعدتها في خلق وتقديم خدمات جديدة وتحسين جودة الأداء.

وفي إطار عمل المؤسسات العمومية أصبح التغيير الإداري من أهم سمات الوقت الحاضر، وذلك باستعمال أساليب علمية حديثة تساهم في بقاء واستمرارية الخدمات، من خلال تنظيم سير العمل الإداري وتبسيط الإجراءات الإدارية والقضاء على البيروقراطية، ومن أجل خلق ثقة متبادلة بين المواطن والدولة اهتمت هذه الأخيرة بمفهوم تقريب الإدارة من المواطن، لذلك عملت على القيام بمجموعة من الإصلاحات الإدارية التي تمكن من تحقيق قفزة نوعية في الإدارات العمومية الهادفة إلى عصنة خدماتها.

وفي هذا السياق تم توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة شؤون المجتمع، فظهرت ما يعرف بالإدارة الإلكترونية التي أصبحت مؤشرا لتقدم الدول والتي تعني الانتقال من أسلوب تقليدي إلى أسلوب حديث لتقديم الخدمات بكفاءة عالية، وفي أسرع وقت ممكن.

أولاً: إشكالية البحث

إن أهم التحديات التي أصبحت تواجه التقنيين في إدارة المعلومات وتخزين البيانات هي مواكبة أحدث التطورات ومساعدة الزملاء على فهم المنهجيات المناسبة للتعامل مع احتياجات تخزين البيانات في مؤسساتهم، هذه المواكبة لن تتم إلا باستخدام وسائل الاتصال الحديثة ومختلف وسائل التعليم الإلكتروني لزيادة كفاءة المستخدمين، والوصول إلى أفضل البرمجيات الممكنة وتحديث البرامج التشغيلية، وذلك بالسماح بالانتقال السريع للملفات والبيانات. ونظرا لأهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمؤسسات ودورها في عصرنة الخدمة العمومية على مستواها، واستنادا إلى ما سبق ولغرض الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع يمكن طرح الإشكالية التالية:

- ما هو الدور الذي تؤديه الإدارة الإلكترونية في عصرنة الخدمة العمومية في بلدية تبسة؟

ومن أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل يوجد أثر لعتاد الحاسوب في عصرنة الخدمة العمومية في بلدية تبسة؟
2. هل يوجد أثر لتطبيق البرمجيات في عصرنة الخدمة العمومية في بلدية تبسة؟
3. هل يوجد أثر لاستخدام شبكات الاتصال في عصرنة الخدمة العمومية في بلدية تبسة؟
4. هل يوجد أثر لصناع المعرفة في عصرنة الخدمة العمومية في بلدية تبسة؟

ثانياً: فرضيات البحث

مما سبق ولغرض الإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية تم طرح الفرضيات التي سيتم اختبارها من خلال هذا البحث كما يلي:

- الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 5% لتطبيق الإدارة الإلكترونية في عصرنة الخدمة العمومية في بلدية تبسة.

- الفرضيات الفرعية:

من أجل الإجابة على هذه الفرضية تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى أربعة فرضيات فرعية وهي:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 5% لاستخدام عتاد الحاسوب في عصرنة الخدمة العمومية في بلدية تبسة؛
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 5% لتطبيق البرمجيات في عصرنة الخدمة العمومية في بلدية تبسة؛

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 5% لاستخدام شبكات الاتصال في عصرنة الخدمة العمومية في بلدية تبسة؛
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 5% لصناع المعرفة في عصرنة الخدمة العمومية في بلدية تبسة.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

يمكن تقسيم الأسباب المؤدية لاختيار الموضوع إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية:

- أسباب ذاتية:

1. الإدارة الإلكترونية من المواضيع التي فرضت نفسها في واقع الإدارة المحلية، خاصة مع حركة عصرنة الإدارة والجهود المبذولة لتطويرها وتحسين الخدمات التي تقدمها من أجل تقريبها إلى المواطن، هذا ما أثار الرغبة في التعرف على هذا الموضوع ومحاولة معالجته؛
2. تتميز المكتبة بهذا البحث العلمي، ذلك أن هذه البحوث العلمية تعتبر بمثابة مراجع لدراسات ومواضيع تساهم في دعم المكتبة.

- أسباب موضوعية:

1. موضوع الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية "عموما" والبلدية "خصوصا" من المواضيع التي لا يزال البحث جاريا فيها، وبالتالي إمكانية التوصل إلى نتائج مفيدة في هذا المجال؛
2. التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية - بلدية تبسة -.

رابعا: أهمية الدراسة

يكتسي موضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقته بالخدمة العمومية أهمية بالغة انطلاقا من كون التحول نحو الخدمة العامة الإلكترونية هو أساس تحسين جودة الخدمات العمومية. وبالتالي تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1. حداثة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية؛
2. عصرنة وتحسين الخدمة العمومية يعتبر موضوع الساعة بالنسبة للسلطات العمومية؛
3. إسهام الإدارة الإلكترونية في حالة تطبيقها في المؤسسات ذات الخدمات العمومية من حيث الشفافية، سرعة ودقة في إنجاز المعاملات، تحسين الأداء والتخلي عن الإدارة التقليدية الروتينية والورقية؛
4. تتضح أهمية الدراسة في تناولها موضوع يتعلق باستخدام الإدارة الإلكترونية لصالح تحسين خدمة استخراج جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترية من طرف الجماعات المحلية.

خامسا: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات الواردة في الإشكالية، وكذا اختبار مدى صحة الفرضيات الموضوعية، فالدراسة تهدف في جانبها النظري إلى التعرف بمتغيرات الموضوع المختلفة والمتمثلة في الإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية. وتهدف هذه الدراسة من جانبها التطبيقي إلى محاولة معرفة مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية على أرض الواقع في مصلحة الوثائق البيومترية ومساهمتها في تحسين الخدمة العمومية.

سادسا: حدود الدراسة

تتمثل حدود هذه الدراسة في الحدود المكانية والزمانية المتمثلة في:

1. **الحدود المكانية للدراسة:** تمت الدراسة الميدانية لهذه الدراسة على مستوى بلدية تبسة - مصلحة الوثائق البيومترية - .

2. **الحدود الزمانية للدراسة:** تمت الدراسة الميدانية لهذه الدراسة في بلدية تبسة - مصلحة الوثائق البيومترية - خلال سنة 2018، وبالضبط خلال الفترة الممتدة من 10 مارس 2018 وحتى 10 أبريل 2018.

سابعا: منهج الدراسة

نظرا لطبيعة هذا الموضوع ولغرض الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية وتحليل أبعادها، والإمام بمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية لهذه الدراسة، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي في الفصلين الأول والثاني والذين يمثلان الجانب النظري لهذا الموضوع من خلال وصف متغيرات الدراسة، أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة حالة وذلك لاختبار فرضيات الدراسة والتعرف على نوعية العلاقة بين متغيرات الدراسة باستخدام أساليب وبرامج إحصائية (SPSS) في مصلحة الوثائق البيومترية الخاصة باستخراج (جواز السفر وبطاقة التعريف)، كما تم الاعتماد في جمع المعلومات على مختلف الكتب، المجلات، الملتقيات، الرسائل والمذكرات، أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على المنهج الإحصائي باستخدام التحليل الإحصائي بواسطة برنامج SPSS.

ثامنا: هيكل الدراسة

لغرض الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول كما يلي:

حيث سيتم التطرق في الفصل الأول إلى دراسة المتغير المستقل لهذا الموضوع والمتمثل في الإدارة الإلكترونية، من خلال ثلاثة مباحث سيتم فيها دراسة مختلف المفاهيم النظرية لمفهوم الإدارة الإلكترونية.

أما الفصل الثاني سيتم التطرق إلى مدخل نظري حول الخدمة العمومية في المؤسسة، وقد قسم بدوره إلى ثلاثة مباحث سيتم فيها التطرق لمختلف المفاهيم النظرية للخدمة العمومية، كما تم فيه تحديد آثار وآفاق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية.

في حين أن الفصل الثالث يمثل الجانب التطبيقي للدراسة، إذ سيتم فيه دراسة ميدانية حول بلدية تبسة، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين تمت فيهم إعطاء لمحة حول مؤسسة الدراسة، ثم التطرق إلى الإطار المنهجي للبحث، وأخيرا تم عرض واستخلاص مجموعة من النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها بعد تحليل موضوع الدراسة.



الفصل الأول:

الأسس النظرية للإدارة الإلكترونية

الفصل الأول

الأسس النظرية للإدارة الإلكترونية

مقدمة الفصل

في ضوء التحولات الجديدة الذي شهدها العالم وإدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات هو ثورة حقيقية، حيث تعتبر هذه التحولات قفزة نوعية في مجال العمل الإداري التي أحدثت تغيير جذري في المعاملات الإدارية مما دعى إلى بروز أسلوب عمل جديد وظهور مصطلح ما يسمى بالإدارة الإلكترونية.

تعد الإدارة الإلكترونية تقنية حديثة في مواكبة التطورات وعصرنتها، وهذا من خلال أهمية الخدمات التي تقدمها الإدارة للمؤسسات بصفة عامة والمواطنين بصفة خاصة، وهذا ما يستدعي ضرورة انتقالها من أسلوب الإدارة التقليدية إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية من خلال استخدامها لتقنيات ووسائل إلكترونية بغية تحقيق المرونة والاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، مع توفير الوقت والجهد.

لذلك وبناء على ما سبق ولغرض الإحاطة الجيدة بمختلف المفاهيم النظرية ذات العلاقة بمفهوم الإدارة الإلكترونية، يمكن تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية؛
- المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية؛
- المبحث الثالث: التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

يعد موضوع الإدارة الإلكترونية من الموضوعات الحيوية في الفكر الإداري المعاصر، وذلك لاهتمامها بالقرارات المتعلقة بتطوير الإدارة من أجل تحقيق الأهداف والغايات. ومن أجل توضيح مفهومها والجوانب المرتبطة بها سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى:

- تعريف الإدارة الإلكترونية ونشأتها؛
- أبعاد الإدارة الإلكترونية وخصائصها؛
- أهمية الإدارة الإلكترونية وأهدافها.

المطلب الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية ونشأتها

أولاً: تعريف الإدارة الإلكترونية

قبل التعرف على موضوع الإدارة الإلكترونية سنتطرق أولاً لمفهوم الإدارة وتعريفها، حيث تعتبر أحد العلوم الحديثة التي مازالت في طور النمو، كونها القاعدة التي تعتمد عليها نجاح أي منظمة بغية الوصول إلى الأهداف المرجوة تحقيقها بأفضل الطرق وأحسن الوسائل.

الإدارة بمفهومها الشامل هي "عملية تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة على الموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية، من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقاً".

وسيتم التطرق إلى بعض التعاريف التي أوردها رجال الفكر الإداري، لنعطي للقارئ صورة عامة عن الإدارة الغير الإلكترونية. ونذكر فيما يلي بعض من التعاريف:

- عرفت بأنها: "المعرفة الدقيقة لما يريد من الرجال أن يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة"¹.

- عرفت على أنها: "فن الحصول على أرقى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى سعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع"².

- تعرف بأنها "العملية التي تتضمن تحديد وتحقيق الأهداف من خلال ممارسة أربع وظائف إدارية أساسية هي تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة"³.

مما سبق يمكن تعريف الإدارة على أنها "عملية يتم بموجبها توحيد جهود الجماعة وتنسيقها من أجل توجيهها نحو تحقيق الأهداف بشكل متقن وبأقل جهد من خلال تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة مع تقديم أفضل الخدمات".

وبهذا نكون قد سلطنا الضوء على بعض التعاريف التي أعطيت للإدارة بشكل عام.

¹ - عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة: التخطيط - التنظيم - الرقابة، (دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009)، ص 12.

² - هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، (دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، الطبعة الأولى)، ص 21.

³ - عبد العزيز صالح، الإدارة العامة المقارنة، (الدار العالمية الدولية، عمان، الأردن، 2000)، ص 18.

- بناء على ما سبق يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية على أنها:
- "عملية تحويل، نقل وتغيير شكل الأعمال والخدمات التقليدية وجعلها أعمالا تنفذ عبر الأجهزة الإلكترونية من أجل تقديم الخدمات بصورة أفضل للجمهور".¹
 - "الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل إستخدام أمثل للوقت والمال والجهد".²
 - "تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة آلية بإستخدام الحاسوب والانترنت".³
- بناءً على ما تقدم نستطيع تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها "الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد".

ثانياً: نشأة الإدارة الإلكترونية

ظهر الإهتمام بالإدارة الإلكترونية مع بداية إهتمام الحكومات وتوجهها نحو الشفافية في التعامل، حيث تعود بدايات الإدارة الإلكترونية منذ سنة 1960م، عندما ابتكرت "شركة IBM"⁴ مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب وإستخدام معالج الكلمات (Word Processing).

أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة جهاز طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم M/ST⁵ (الشريط المغنط/جهاز الطابعة المختار)، حيث كانت هذه الطابعة مع شريط ممغنط فعند كتابة أي رسالة بإستخدام هذه الطابعة يتم تخزين الكلمات على الشريط المغنط حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة بعد أن نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه، وعند النظر لهذه الرسالة نجد أنها مطبوعة بشكل واضح وبالتأكيد هذه العملية وفرت جهد كبير وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم.⁶

كذلك يعود ظهور الإدارة الإلكترونية بظهور الحاسوب الذي أدى إلى ظهور "شبكة الانترنت"⁷ التي كانت بدايتها سنة 1969م.⁸

تحمل الانترنت اليوم قدراً كبيراً من البيانات، المعلومات والبرمجيات، حيث تقدم خدمات مختلفة، كما تحمل الشبكة خدمات وتطبيقات أخرى مثل البريد الإلكتروني، نقل الملفات، الاتصال الصوتي والمرئي وغيرها من الخدمات.

¹ - مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية، (دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، الطبعة الأولى)، ص 33.

² - فداء محمود حامد، الإدارة الإلكترونية، (دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، الطبعة الأولى)، ص 76.

³ - جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، (دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010)، ص 209.

⁴ - IBM : International Business Machines (شركة عالمية متعددة الجنسيات تعمل في مجال تصنيع وتطوير الحواسيب والبرمجيات).

⁵ - MT/ST : MT = Magnetic Tape (الشريط المغنط) , ST = Select Printer Device (جهاز الطابعة المختار).

⁶ - علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008)، ص 32.

⁷ - شبكة الانترنت: نظام أو وسيلة اتصال مكونة من عدد كبير من الشبكات الحاسوبية تتصل بعدد أكبر من الحواسيب حول العالم.

⁸ - مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 129.

كل هذا ساهم في تطوير العمل الإداري من خلال تطور وسائل الاتصالات السلكية واللاسلكية، الأقمار الصناعية، كما تم تحديث شبكة الاتصالات من العمل بالأسلاك النحاسية إلى العمل بالألياف البصرية (الضوئية) والعمل بالنظام الرقمي (Numérique) بدل النظام التماثلي (Analogique) ورقمنة الوثائق والمستندات الورقية بواسطة "الماسحات الضوئية"¹، حيث أدى هذا التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نمط جديد من الإدارة في ظل التحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية كي تحسن من مستوى أعمالها وجودة خدماتها، وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الإلكترونية، بذلك فإن ظهور هذه الأخيرة جاء بعد التطور السريع للأعمال الإلكترونية وانتشار الانترنت.²

نشأت الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث للتطور من خلال تقنيات الاتصال الحديثة، في ظل ثورة المعلومات وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن والمؤسسات وربط الإدارات العامة عبر آليات التكنولوجيا، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها، حيث نشأة الإدارة الإلكترونية تعود إلى التحول للعمل بأشكال وأساليب مختلفة.³

المطلب الثاني: أبعاد الإدارة الإلكترونية وخصائصها

أولاً: أبعاد الإدارة الإلكترونية

إن رؤية الإدارة الإلكترونية تتوضح من خلال وضع إستراتيجية تهدف إلى التحديث الكامل لشكل المؤسسة في المستقبل وإعادة ضبط طريقة تعاملها مع الزبائن، وذلك من خلال وضع هيكل عمل جديد تماماً لجميع المعاملات الداخلية بين الأعمال، والسماح للإدارة بأن تتخذ خطوات فعالة للتعامل مع المشكلات المتوقعة مقدماً بدلاً من انتظار وقوعها ثم التحرك نحو إيجاد حل لها بعد ذلك. وعموماً فإن إستراتيجية الإدارة الإلكترونية تسمح بالعمل وفقاً لحدوث تناغم في العمل بين جميع الأقسام والإدارات كافة، حيث تمد الأفراد بخدمات متكاملة وكذلك إيجاد حلول لمشكلات البيروقراطية التي تكلف المؤسسات الكثير من الوقت والمال.

يتفق الكثير من الباحثين على أنه توجد ثلاثة أبعاد أساسية للإدارة الإلكترونية التي تساهم في تقديم فهم أدق وأشمل لمفهومها ورسالتها وأهدافها وآلياتها. وتتمثل هذه الأبعاد في بعد الزبون، بعد الأعمال وبعد الدولة وفيما يلي توضيح لكل بعد من الأبعاد:

¹ - الماسح الضوئي: آلة تستخدم في إدخال صور ورسومات إلى الحاسوب، حيث يحولها من طبيعتها الرسومية إلى صورة رقمية لكي تناسب طبيعة الحاسوب وحتى يسهل تخزينها داخله في ملف واستعادتها وقت الحاجة.

² - مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 129.

³ - العربي بوعمامة، رقاد حليلة، الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية: رهانات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، (العدد 09، جامعة الوادي، ديسمبر 2014)، ص 35.

1. بعد الزبون:

ما الذي يريده الزبون من مؤسسة الأعمال؟ من المؤكد أن الزبون يريد المؤسسة أن تعمل بنفس الطريقة أو أفضل من التي تعمل بها المؤسسات الحكومية، كما في حالة دفع الضرائب، تجديد رخص سير المركبات أو رخص القيادة ودفع رسوم استهلاك الكهرباء والماء... الخ عبر الانترنت.

أي أن الزبون يطلب الوصول الملائم والفوري للخدمات التي تقدمها مؤسسات الأعمال طوال الوقت وخلال كل أيام الأسبوع أينما وجد بغض النظر عن مكان تواجده ووقت ذلك، وبذلك فإن الزبون يتخلص من أي قيود تمنعه أو تحد من وصوله إلى الخدمات باستخدام "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات"¹ بأنواعها ومستوياتها المختلفة.²

2. بعد الأعمال:

يتمثل هذا البعد في طريقة مساهمة الإدارة في تحسين مناخ العمل وتوفير مزايا لمؤسسات الأعمال، فقد صارت هذه المؤسسات المتنوعة تستخدم التجارة الإلكترونية بين بعضها البعض محققة بذلك كثيرا من المكاسب من حيث خفض التكاليف، تحسين الإنتاجية والرقابة على المخزون.

وتتحقق تلك المزايا أيضا عند القيام بالتعامل بين المؤسسات الحكومية ومؤسسات الأعمال فيؤدي ذلك إلى تقليص الروتين من خلال تبسيط الإجراءات، ومساعدة مؤسسات الأعمال على التوصل للمزايا التنافسية، ويتم ذلك من خلال استحداث بنية أساسية راسخة للأعمال يتأكد من فعاليتها وأنها في متناول كل مؤسسات الأعمال من حيث سهولة وسرعة الوصول إليها على الشبكة.

إن توصيل الخدمات العامة من خلال مصدر الحكومة الإلكترونية الفعال والمتكامل يخلق فرصا أفضل للأعمال والحكومة على حد سواء للمشاركة والتحالف بما يحقق مزايا وعوائد كثيرة تعود عليهما معا وعلى الجودة الشاملة للأعمال، حيث تؤدي هذه المزايا أيضا إلى خفض وتقليص التكاليف الخاصة بالمعاملات، تسهيل إجراءات الأعمال وقواعد التعامل، تعزيز علاقات وتعاون الحكومة مع الأعمال والمواطنين الذين يعتمدون على الخدمات والمنافع الحكومية في حياتهم؛³

3. بعد الدولة:

يمكن للدولة أن تغير إدراك ومنظور الزبائن فيما يتصل بسوء جودة الخدمة العامة المقدمة والمعاناة التي يلقيها في الحصول عليها، كما تستطيع إعادة ثقة الجمهور من خلال انتهاج سياسات جديدة موجهة لهم تشعرهم بتلبية احتياجاتهم، متطلباتهم وحل مشكلاتهم مما يساهم في تسهيل معيشتهم وإزالة الأعباء الحياتية التي تواجههم ويستدعي إعادة الثقة وإعادة بناء العلاقات مع المواطنين توفير الخدمات الحكومية بطرق عديدة وأساليب مختلفة.

¹ - تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: مختلف أنواع الاكتشافات، المنتجات والاختراعات التي تأثرت بتكنولوجيا الحواسيب والاتصالات الحديثة، والتي تتعامل مع شتى المعلومات من حيث جمعها، تحليلها، تنظيمها واسترجاعها في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة والمتاحة.

² - سحر قدوري، الإدارة الإلكترونية وإمكاناتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور، (المجلد 01، العدد 14، 2010)، ص 163.

³ - سحر قدوري، مرجع سابق، ص 163.

تعمل الحكومة الإلكترونية الموجهة نحو المواطنين إلى دمج أساليب إدارة علاقات المواطنين بأساليب وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات السلوكية واللاسلكية وكافة أنواع الشبكات بالإضافة لقواعد ومستودعات البيانات لتفويض صلاحياتها لكادر المعرفة الذين يتمتعون بقدرات ومهارات راقية تمكنهم من خدمة الزبائن والأعمال والتفاعل معهم لتحقيق أعلى مستويات الرضا والقبول لديهم. حيث أن الإدارة الإلكترونية تقوم أساسا على مفهوم المشاركة ومبدأ التفاعل، يجد المواطن نفسه قادرا على المشاركة في اتخاذ القرارات، مراجعة الأداء والتعليمات مع المؤسسات الإلكترونية المعنية، حيث يمتلك حق الوصول إلى ملفات المعلومات من الحاسوب الخاص به، ويحصل على معالجة موحدة للحالات التي يتساءل عنها، وأوقات استجابة قصيرة بل فورية لتساؤلاته وطلب الخدمات، كما يعرف الحد الأدنى من المسؤولية الإدارية تجاهه¹.

ثانيا: خصائص الإدارة الإلكترونية

إن اختلاف نمط الإدارة من الشكل التقليدي إلى نموذج الإدارة الإلكترونية يجعل هذه الأخيرة تتسم بمجموعة من الخصائص والسمات يمكن إجمالها في الآتي:

- **زيادة الإنتاج:** إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري والتغيير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام والأنشطة الإدارية التقليدية، حيث تنطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات، الدقة والوضوح التام في إنجاز المعاملات²؛
- **المرونة:** الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكانياتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعددة بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، مما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبدا بفعل تلك العوائق في ظل الإدارات التقليدية³؛
- **السرعة في تحقيق الأهداف:** يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى إمكانية تحقيق أهداف المنظمة بسرعة عالية، من خلال الاعتماد على الوسائل الإلكترونية الحديثة وما تقدمه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من دعم ومساندة تساهم في الوصول السريع للأهداف ومتابعة هذه الأهداف⁴؛
- **تحقيق الشفافية:** فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية، التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات، "إذ تعرف الشفافية بأنها الجسر الذي يربط بين المواطن ومؤسسات المجتمع المدني من جهة، والسلطات المسؤولة عن مهام الخدمة العامة من جهة أخرى"⁵.

¹ - سحر قدوري، مرجع سابق، ص 163.

² - عابد عبد الكريم غريسي، شريف محمد، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، (العدد 03، ديسمبر 2015)، ص 84.

³ - العوض أحمد محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم-السمات-العناصر(دراسة وثائقية)، المؤتمر العالمي الأول للإدارة الإلكترونية: تواصل خلاق مع طفرة الإنصاف والمعلومات في عالمنا المعاصر، (المركز القومي للبحوث للنشر والتوزيع، طرابلس، 4/1 جوان 2010).

⁴ - عروبة رشيد على البدران، عبد الرضا ناصر محسن، واقع الإدارة الإلكترونية في المنظمات الخدمية وإمكانية تطبيقها، مجلة العلوم الاقتصادية، (المجلد 10، العدد37، 2014)، ص117.

⁵ - أحمد درويش، الشفافية والنزاهة حلمنا القادم، نشرة تكنولوجيا الإدارة، (العدد 08، وزارة الدولة للتنمية الإدارية، مصر، فيفري/مارس 2007)، ص 03.

بالإضافة إلى الخصائص السابقة، يمكن أن نذكر ما يلي:¹

- إدارة بلا أوراق: حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني... الخ؛
- إدارة بلا مكان: تتمثل في العمل عن بعد من خلال مواقع الإدارة المتاحة عبر الإنترنت؛
- إدارة بلا زمان: حيث تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل، النهار، الصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد.

المطلب الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونية وأهدافها

أولاً: أهمية الإدارة الإلكترونية

- تعتبر الإدارة الإلكترونية ضرورة وركيزة أساسية لمنظمات العصر، لأنها من أهم متطلبات هذا العصر المتجدد المتغير، وهذه الأهمية تعود إلى عدة أسباب منها:
- تحسين مستوى أداء المنظمة، فالإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين إجراءات تقديم الخدمات مما ييسر ويسهل الأعمال والمعاملات التي تقدمها المنظمة لعملائها، حيث يحقق التواصل بين المنظمة وهؤلاء المتعاملين معها؛²
 - تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ وهذا ما يؤثر إيجاباً على عمل الإدارة وريح أماكن التخزين والأرشيف؛³
 - تخفيض التكاليف؛⁴
 - تحد الإدارة الإلكترونية من التعقيدات الإدارية من خلال حصوله على الخدمة عن طريق شبكة الإنترنت دون الحاجة للذهاب إلى مقر المرفق العام، خاصة أن هذه الإمكانية غير مقيدة بزمان أو مكان؛⁵
 - الدقة والوضوح في العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمة؛⁶
 - تخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طلب الخدمة مع موظف محدود الخبرة أو غير معتدل المزاج؛⁷

¹ - طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الإلكترونية، (دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، الطبعة الأولى)، ص 18.

² - رشاد خضير، وحيد الدائبي، أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، رسالة إكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، (كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ديسمبر 2016)، ص 19.

³ - الداوي الشيخ عماد بوقلاشي، عصنة الخدمة العمومية في ظل الإدارة الإلكترونية بالجزائر " قطاع التعليم العالي نموذجاً"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية، (جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، يومي 29/30 أبريل 2014)، ص 04.

⁴ - تارقي يونس، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، غير منشورة، (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016/2017)، ص 06.

⁵ - محمد جبانة، متطلبات التحول من نمط الإدارة التقليدية إلى الحكومة الإلكترونية في الإدارات العمومية الجزائرية، مداخلة مقدمة للمشاركة في ملتقى متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر، (كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 2013).

⁶ - الغوطي، إبراهيم، متطلبات نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير، غير منشورة، (الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006)، ص 37.

⁷ - العربي عطية، دور الحكومة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات العمومية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، غير منشورة، (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009/2010)، ص 111.

- تمكن الموظفين ومجموعات العمل في المؤسسات المتباعدة جغرافيا من مشاركة الملفات، الأفكار والآراء والتشجيع على العمل ضمن فرق حيث تجعل المؤسسة أكثر مرونة وتكيفاً مع متغيرات بيئة الأعمال.¹

ثانياً: أهداف الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية أهداف منها ما يلي:

- الارتقاء بثقافة ووعي المواطنين من خلال تشجيعهم على استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة؛²
- توفير المعلومات والبيانات بسرعة عالية، بمنتهى الدقة والكفاءة؛³
- تقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات، الخزائن وكميات الأوراق المستخدمة؛⁴
- تقديم الخدمات إلى الجمهور بشكل لائق؛⁵
- بناء ثقة بين الأفراد والمواطنين؛⁶
- تلخيص الإجراءات الإدارية حيث الأعمال الورقية وتعبئة البيانات يدويا ستندعم كما وستندعم الحاجة إلى تقديم نسخ من المستندات الورقية طالما أن الإمكانيات متاحة لتقديمها إلكترونياً.⁷

¹ - Truban, Efraim and others, **Introduction to Information Technology**, (2nd edition, John wiley & Sons, Singapore, 2003), P178.

² - بوسالم أبو بكر، زغودي عمار، تبي الإدارة الإلكترونية كحتمية إستراتيجية لعصرنة الخدمة العمومية، **عصرنة الخدمة العمومية**، (محور المداخلة 3).

³ - الشريف بوفاس، ربيع بلايلية، الإدارة الإلكترونية كإستراتيجية فاعلة لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر: الواقع والمأمول، **الملتقى الوطني حول: الأداة الإلكترونية في التسيير الحضري**، (معهد تسيير التقنيات الحضرية، جامعة قسنطينة 3، 18/17 فيفري 2016)، ص 06.

⁴ - فاطمة الزهراء طلحي، رحابلية سيف الدين، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارات العمومية الجزائرية، **الملتقى الدولي الأول: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية**، (جامعة السلطان محمد الفاتح، اسطنبول، تركيا، 18/17 نوفمبر 2015)، ص 05.

⁵ - دندان محمد أمين، جودة وأفاق الخدمة العمومية بالجزائر في ظل الحكومة الإلكترونية والنقالة، **مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية**، (المجلد 01، العدد 22، جامعة زيان عاشور، الخلفة، ماي 2015)، ص 10.

⁶ - نبيل على محمد الخطوة، منير سيف سعيد عبد الله، دور الحكومة الإلكترونية في التنمية العربية المستدامة، **مجلة أبحاث البيئة والتنمية المستدامة**، (المجلد 01، العدد 02، جامعة النيلين، الخرطوم، 2016)، ص 87.

⁷ - دراوسي مسعود، بن مسعود آدم، الحكومة الإلكترونية متطلباتها ومعوقات تطبيقها، **ملتقى دولي حول: متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر**، (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 14/13 ماي 2013)، ص 06.

المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية

أصبح التوجه نحو الإدارة الإلكترونية أمراً ضرورياً، مما له من تأثيرات وتحسينات عديدة على طبيعة، شكل وعمل النظم الإدارية، حيث أصبحت الإدارة الإلكترونية كنموذج يوفر عديد من المزايا وزيادة فرص النجاح، الوضوح والثقة في تقديم الخدمات والرفع من كفاءتها. حيث سيتم تناول في هذا المبحث مجموعة من العناصر المتعلقة بالإدارة الإلكترونية من خلال المطالب التالية:

- دوافع التحول نحو الإدارة الإلكترونية؛
- مبادئ الإدارة الإلكترونية وعناصرها؛
- وظائف الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: دوافع التحول نحو الإدارة الإلكترونية

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية لم يعد خياراً، بل أصبح ضرورة لما له من أهمية على مختلف الجوانب ومواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة. ويمكن تبين أبرز دوافع هذه التحولات على النحو التالي:

- **دافع الزمن:** كثيراً ما كان الزمن عقبة كبرى أمام الشركات والمؤسسات التي تخوض جو المنافسة عالمياً أو محلياً بصدد تقديم منتجاتها، فتقدم منتج جديد ليس كل شيء في ظل تسابق المنافسين إلى تقديم منتج جيد أيضاً، فهناك عنصر آخر غالباً ما يحسم المنافسة لصالح إحدى الشركات والمؤسسات ألا وهو الزمن. لذا فكثيراً ما حدد عنصر الزمن نجاح إدارة ما في القدرة على التنافسية والبقاء، حيث تجتهد الإدارة نفسها أمام ضرورة الاستفادة من تطبيقات التقنية بوصفها المطلب الأول لإلقاء أسباب بطء الحركة من روتين ومعاملات يدوية وراء ظهرها، والانطلاق على آفاق الإبداع التقني الذي يقدم لها كل يوم حلولاً جديدة لاختصار مزيد من الزمن، حيث تكون الفائدة أعظم، إذ أن المجتمع بأكمله سيكتسب ميزة اختصار الزمن في ظل التطور والبناء؛¹

- تقديم نماذج جديدة من الخدمات الإلكترونية: مثل التعلم الإلكتروني والذي يقصد به "التعلم بواسطة شبكة الانترنت"²؛

- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل؛³

- توفير عمليات منظمة وإجراءات مبسطة لإدارة المؤسسات وبالتالي فعالية أكبر وأفضل؛⁴

¹ - حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، (معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 4/1 نوفمبر 2009).

² - عزلا بنت محمد مطلق العامدي، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس تعليم بنين بمدينة ينبع الصناعية ودرجة مساهمتها في تجويد العمل الإداري، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشورة، (كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009)، ص 38.

³ - عامر، طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية: نماذج معاصرة، (دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، الطبعة الأولى)، ص 45.

⁴ - إبراهيم بختي، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، (جامعة ورقلة، 9/8 مارس 2005)، ص 320.

- **تطور الحاسوب وتطبيقاته:** بقدر ما أدهش العالم ظهور الحاسوب بقدر ما تلاشت تلك الدهشة سريعا أمام التطورات السريعة والقفزات المتتالية التي قفزتها تلك التقنية، فلم يكن يمر عقد زمني إلا ويشهد جيلا من أجيال الحاسوب، حتى شهدت ولادة الجيل الرابع من الحواسيب الذي عرف بالحاسب الشخصي (PC)¹. مما جعل الحاسوب في متناول أيدي الأفراد، حيث انتشر سريعا حتى وصل إلى ما نراه اليوم، إلى درجة أنه لم يعد من الغريب توقع أن يكون في حقيبة أي شخص تقابله في الطريق حاسب شخصي صغير. حيث بدأ سباق إنتاج الحاسوب الأصغر حجما، الأخف وزنا، الأسرع والأكبر في سعته. ولقد انعكست تقنية الحاسوب على المفاهيم الإدارية التي بدأت تتغير وتخرج من وضعها القديم نحو التقدم بإتجاه هذه التقنية، فأصبحت الآلات تتخذ كثيراً من القرارات بناءً على برامج إلكترونية تم تحميلها عليها، حيث أصبح من المتوقع أن نسبة الآلات سوف تغطي على نسبة العاملين في عصر المعلوماتية. ومن هنا فقد كان الحاسوب، تطبيقاته، القفزات التطورية والفوائد المحسوسة التي حققها على مختلف الأصعدة دافعا مهماً للتحويل إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية²؛
- **التحولات الديمقراطية وما رفقها من تغيرات وتوقعات اجتماعية:** وذلك من خلال الارتفاع في مستوى الوعي لدى المواطنين وتبني أهداف جديدة للقطاع العام، حيث يأتي في مقدمتها تحسين مستوى الأداء للمؤسسات سواء كانت سياسية، إدارية وقضائية، حيث يمثل ذلك تعزيز مختلف مظاهر الحياة الديمقراطية مثل المشاركة في الانتخابات، حرية الرأي وتأسيس أحزاب... الخ³؛
- **ضرورة الاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة والتكيف معها:** إن انتشار وتطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية في كثير من المنظمات والمجتمعات يحتم على كل دولة اللحاق بركب التطور تجنباً لاحتلال العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية، أي أنه لا يمكن لأية دولة أو مجتمع إنساني معاصر أن يعيش كنظام مغلق دون مواكبة التطور الطبيعي للحياة الإنسانية بأبعاده المختلفة⁴.

¹ - PC : Personal Computer / الكمبيوتر الشخصي.

² - حسين بن محمد الحسن، مرجع سابق.

³ - عبد الرحمان سعد القرني، تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الأجهزة الأمنية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، غير منشورة، (كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007)، ص 16.

⁴ - نجم الدين عبود، الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف، (دار مريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004)، ص 121.

المطلب الثاني: مبادئ الإدارة الإلكترونية وعناصرها

تقوم الإدارة الإلكترونية على مجموعة من المبادئ التي تساهم في تنفيذ ونجاح مفهوم الإدارة الإلكترونية بطريقة مثالية، مع توفر مجموعة من العناصر التي تعتبر البنية الأساسية لعمل الإدارة الإلكترونية.

أولاً: مبادئ الإدارة الإلكترونية:

تقوم الإدارة الإلكترونية على مجموعة من المبادئ من بينها:

- **التغيير المستمر:** التغيير مبدأ أساسي للإدارة الإلكترونية، حيث أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع المستوى سواء بقصد كسب رضا المواطنين أو بقصد التفوق في التنافس؛¹
- **تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:** هذا المبدأ يدعو إلى الاهتمام بخدمة المواطن، حيث يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع والقيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة؛²
- **التركيز على النتائج:** نقصد بهذا المبدأ أن اهتمام الإدارة الإلكترونية ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، لأن المواطنين لا يهتمهم كثيراً العمل أو الشعارات وإنما الشيء الذي يهمهم بالدرجة الأولى هو الإتيان بالبرهان والدليل الفعلي على صحة العملية الإلكترونية وبروز نتائجها على أرض الواقع؛³
- **الحوار والتواصل:** هذا المبدأ يركز على سعي المجتمعات المعاصرة إلى إقامة حوار حضاري على نحو اجتماعي وتعزيز أوصل الثقة مع إدارات شؤون البلاد على غرار الإدارات العمومية، بعيداً عن العنف وزوال الثقة وتزايد الشكوك، باعتبار الإدارة الإلكترونية أداة تواصل بين أفراد المجتمع ومؤسساته.⁴

ثانياً: عناصر الإدارة الإلكترونية

ترتكز الإدارة الإلكترونية على عناصر والمتمثلة في:

1. **عتاد الحاسوب:** يقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاتها، ونظراً لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات، فإنه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين هما:⁵
 - أ. توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة؛
 - ب. ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية.

¹ - عمار بوحش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، (دار المغرب الإسلامي، بيروت، لبنان، 2006)، ص 191.

² - عاشور عبد الكريم، مرجع سابق، ص 15.

³ - حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، غير منشورة، (كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر بن يوسف بن حدة، 2007)، ص 15.

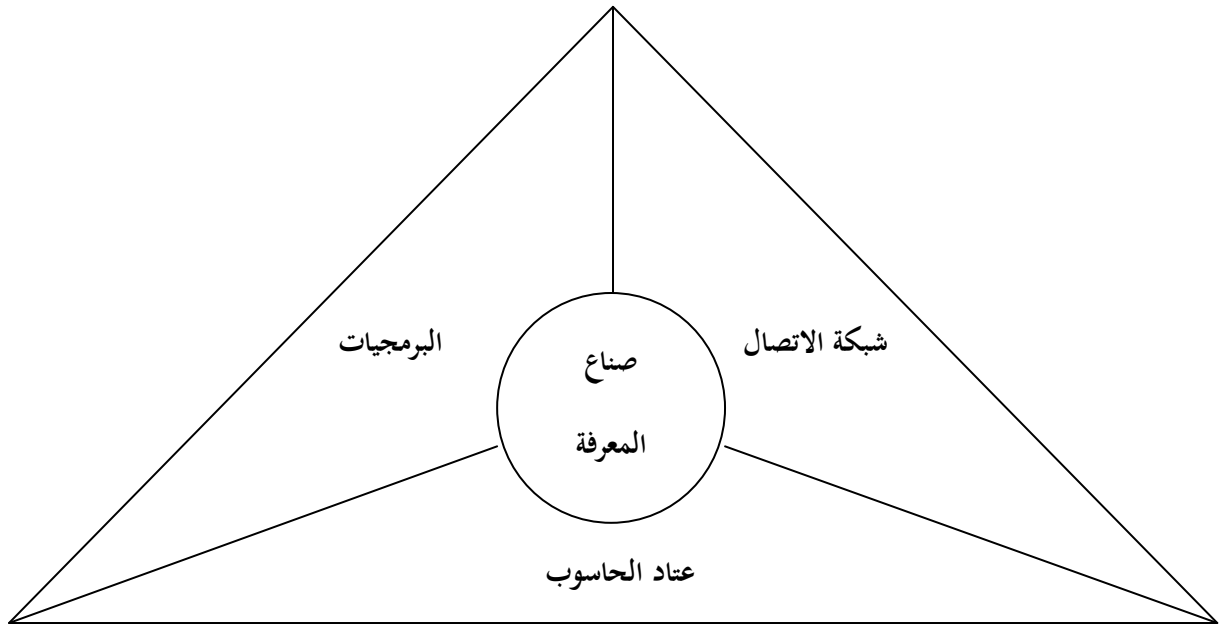
⁴ - عمار بوحش، مرجع سابق، ص 191.

⁵ - سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، (دار البازوري للنشر، عمان، الأردن، 2010، الطبعة الأولى)، ص 45.

2. البرمجيات: هي مجموعة البرامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسوب الآلي والاستفادة من إمكانياته المختلفة مثل قواعد البيانات... الخ؛¹
3. شبكات الاتصال: هي تلك الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج لشبكات الانترنت، الانترنت والاكسترنات، تحمل قاعدة البيانات والمعلومات التي يقوم عليها عمل الإدارة من قوانين، قرارات، بيانات الأفراد، مشروعات، ملفات شخصية ومعاملات... الخ، وغيرها من البيانات والمعلومات التي يتعامل معها موظفي الإدارة، حيث ظهرت هذه الشبكات نظرا لتطور الحاسوب.²
4. صناع المعرفة: هم الخبراء والمختصين الذين يمثلون الموارد الأساسية للإدارة الإلكترونية، حيث يتولون إدارة عناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى.³ وتجدد الإشارة إلى ضرورة وجود عنصر التكامل أثناء التأسيس الفعلي لنموذج الإدارة الإلكترونية.⁴ حيث يمكن توضيح هذه العناصر وفقا للشكل الموالي:

الشكل رقم (01):

عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: عروبة رشيد علي البدران، عبد الرضا ناصر محسن، واقع الإدارة الإلكترونية في المنظمات الخدمية وإمكانية تطبيقها، مجلة العلوم الاقتصادية، (المجلد 10، العدد 37، 24 جويلية 2014).

¹ - عدنان عواد الشوايكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات، (دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2011، الطبعة الأولى)، ص 31.

² - محمد الصرغيفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، (دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009)، ص 210.

³ - سعد محمود يوسف، شبكات الكمبيوتر من المبادئ إلى طرق الاختراق، (مكتبة فهد الوطنية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2008)، ص 18.

⁴ - Angè bradier, le gouvernement électronique : une priorité européenne. revue française d administration publique, école nationale d administration, N° 110, 2004, p34.

يلاحظ من الشكل أعلاه أن الإدارة الإلكترونية تتكون من ثلاثة عناصر رئيسية هي عتاد الحاسوب، البرمجيات وشبكة الاتصالات. حيث يقع في قلب هذه العناصر صناع المعرفة من الموارد البشرية والذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية.

المطلب الثالث: وظائف الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية تعمل على تحقيق مجموعة من المهام والأنشطة التي تساهم في نجاح عمل الهيئات والمنظمات حيث سيتم استعراض أبرز وظائف الإدارة الإلكترونية:

1. التخطيط الإلكتروني: التخطيط عامة له مفهوم واحد سواء كان إلكتروني أو تقليدي، لكن هناك فوارق

جوهرية بين التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي، والمتمثلة في ثلاثة عناصر أساسية:

أ. **الأهداف:** إن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة، المرنة، الآنية، قصيرة

الأمد وقابلة للتحديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في

السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف سلبيًا على كفاءة التخطيط؛¹

ب. **تدفق المعلومات:** إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيء استمرارية على كل شيء في الشركة بما فيها

التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع (وضع التقارير والخطط التفصيلية) إلى التخطيط المستمر؛²

ج. **تقسيم العمل:** إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية والتي تتمثل في قيام الإدارة العليا بعملية التخطيط

وقيام الإدارة الدنيا والمتمثلة في العامل بعملية التنفيذ، بينما في ظل الإدارة الإلكترونية يقوم جميع العاملين

بالمساهمة في عملية التخطيط الإلكتروني لذا فإن التخطيط التقليدي يعتمد على التخطيط من الأعلى إلى

الأسفل في حين أن التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي.³

كما سبق يتضح أن هناك قواعد جديدة في التخطيط الإلكتروني وهذا ما يبينه الجدول الموالي:

¹ - لمياء السعيد السلتي، التخطيط الإلكتروني، مجلة التعليم الإلكتروني، (العدد 07، نوفمبر 2011). نقلا عن الموقع الإلكتروني: emag.mans.edu.eg، بتاريخ 2018/03 /17.

² - Bill Gates and C.Hemingway, **Business and the speed of thought books**, (London, 1999), p260.

³ - طارق بوبكر الأمين، الفروق الجوهرية بين التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي، نقلا عن الموقع الإلكتروني: https://m.bayt.com ، بتاريخ 2018 /03/20.

الجدول رقم (01):

الفرق بين القواعد القديمة في التخطيط التقليدي والقواعد الجديدة في التخطيط الإلكتروني

القواعد القديمة في التخطيط التقليدي	القواعد الجديدة في التخطيط الإلكتروني
خطة واحدة توجه أعمال واتجاه الشركة. خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد (لا يقل أمدها عن سنة واحدة). الخطة تحدد الأهداف ومراحل ووسائل تنفيذها. المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة. الابتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل. المديرون هم المخططون والعاملين هم المنفذون (من الأعلى إلى الأسفل). معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه.	خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة. خطط قصيرة وأنية (أمدها أيام، أسابيع، أشهر أو فصل). الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يقيده. المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة. الابتكار ضروري عند التنفيذ. المخططون هم المبادرون من المديرين والعاملين. الثقة هي الأداة الرئيسية في ما هو مطلوب إنجاحه من أجل الشركة.

المصدر: محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، (دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، الطبعة الأولى)، ص 275.

من خلال الجدول يلاحظ أن هناك اختلاف واضح بين كل من قواعد التخطيط الإلكتروني والتقليدي، حيث أن التخطيط انتقل من التقليدي إلى الإلكتروني وذلك بوضع خطط قصيرة تحتوي على قواعد بسيطة، حيث أصبح المخططون هم المبادرون من المديرين وعاملين على عكس التخطيط التقليدي الذي كان يعتبر المديرين هم المخططون والعاملين هم المنفذون، في حين يعتبر خلق الابتكار ضروري عند التنفيذ على خلاف التخطيط التقليدي الذي كان يعتبره ركيزة أساسية من أجل وضع خطة أفضل، كما تعتبر الثقة بين المديرين والعاملين أداة أساسية في نجاح الشركة وهذا ما يفتقده التخطيط التقليدي الذي يرى أن ترشيد الأداء وتعزيزه يكمن في معايير الخطة.

2. التنظيم الإلكتروني: في ظل التحول الإلكتروني يرى أن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج

التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني وهذا ما يلخصه الجدول الموالي:

الجدول رقم (02):

التطور من نموذج التنظيم التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني

المكونات التنظيمية	من	إلى
الهيكل التنظيمي	التنظيم العمودي. التنظيم أعلى - أسفل. شركة ذات هيكل تنظيمي محدد.	التنظيم المصفوفي. خطط من اليمين إلى اليسار. شركة بدون هيكل تنظيمي محدد.
التقسيم الإداري	التقسيم الإداري على أساس الأقسام أو الوحدات.	التنظيم على أساس الفرق. التنظيم الحلوي القائم على تحالفات داخلية أو خارجية.
سلسلة الأوامر	التنظيم إداري (الرئيس المباشر).	التنظيم ثنائي (الرئيس المباشر أو تعدد الرؤساء المباشرين).
الرسمية	جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقاً.	جداول العمل المرنة والمتغيرة.
المركزية واللامركزية	المركزية: السلطة في القمة. اللامركزية: السلطة موزعة.	تعدد مراكز السلطة.
القياسية أو المعيارية	تقسيم عمل كثيف. قواعد وإجراءات أداء محددة.	التنوع في المهام. توسيع العمل وإثراؤه.

المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، الطبعة الأولى)، ص 311-312.

يلاحظ من خلال الجدول تطور التنظيم وانتقاله من التقليدي إلى الإلكتروني، حيث أن الهيكل التنظيمي أصبح عبارة عن مخطط من اليمين إلى اليسار، أما فيما يخص التقسيم الإداري الذي كان يقسم على أساس الأقسام أصبح تنظيم خلوي قائم على تحالفات، في حين أن سلسلة الأوامر انتقلت من إدارية إلى ثنائية، أما جداول العمل المبرمجة مسبقاً أصبحت مرنة ومتغيرة، حيث أن تقسيم العمل واتخاذ الإجراءات لم يعد قائم على التنظيم الإلكتروني بل أصبح هناك تنوع في المهام وتوسيع العمل وإثراؤه.

3. الرقابة الإلكترونية: إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف أو الخطأ وعملية تصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولاً بأول، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين، العاملين، الموردين والمستهلكين، فالجميع يعمل في الوقت نفسه وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني سواء بين

العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة، مما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة.¹

4. القيادة الإلكترونية: أدى التغيير في بيئة الأعمال الإلكترونية والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة

نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية والتي تنقسم إلى:

- أ. القيادة التقنية العملية: حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات وتحسين جودتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها، وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة والبرمجيات، حيث تمكن القائد الإلكتروني ليتسم بمواصفات جديد:²
 - سرعة الحركة؛
 - الاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال؛
 - اتخاذ القرارات.

ب. القيادة البشرية الناعمة: تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية، الزاد المعرفي وحسن

التعامل مع الزبائن الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم، وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة والوصول إلى السوق، وخاصة التركيز على عنصر التحدي في توفير الخدمات للمتعاملين؛³

ج. القيادة الذاتية: تتركز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الانترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس والتركيز على إنجاز المهمات، الرغبة في المبادرة، المهارة العالية ومرونة التكيف مع مستجدات.⁴

المبحث الثالث: التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية

سيتم التطرق في المبحث إلى خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية وسيتم توضيح متطلباتها، وكذا المعوقات التي تتعرض لها مع ذكر العوامل التي قد تساهم في نجاح الإدارة الإلكترونية وتطورها.

المطلب الأول: خطوات تبني تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية لا بد لها من القيام بالخطوات التالية:

1. إعداد الدراسة الأولية: لإعداد هذه الدراسة لا بد من تشكيل فريق عمل يضم متخصصين في الإدارة لمعرفة

واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات، وجعل الإدارة على دراية بكل النواحي المالية، الفنية والبشرية، حيث يصل الفريق إلى أحد القرارات التالية:⁵

¹ - حسن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم - الخصائص - المتطلبات، (مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011)، ص 68.

² - حضر أحمد طيطي، التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية، (دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008)، ص 90.

³ - عاشور عبد الكريم، مرجع سابق، ص 31.

⁴ - محمد بن عبد العزيز الضافي، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات لمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، (جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006)، ص 23.

⁵ - السالمي علاء، الإدارة الإلكترونية، (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008)، ص 64.

- تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
 - وجود تقنية معلومات سابقة، ولكنها تحتاج إلى تطوير؛
 - تنسجم الإدارة مع آخر التطورات الحديثة ومع استخدام تقنية معلومات متطورة لغرض الإدارة الإلكترونية؛
 - عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير اقتصادية.
2. **وضع خطة التنفيذ:** عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة في تطبيق الإدارة الإلكترونية لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ؛¹
3. **تحديد المسار:** تحديد المسار الذي يدعم الخطة بشكل محدد وواضح، ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ، الأجهزة، المعدات والبرمجيات المطلوبة. ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة؛²
4. **تحديد المسؤولية:** لتنفيذ الخطة لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها، وتمويلها بشكل واضح، ضمن الوقت المحدد في الخطة؛³
5. **متابعة التقدم التقني:** نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية، ولغرض مواكبة آخر الابتكارات في هذا المجال، فإن هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة وهي العمل على حصول آخر هذه الابتكارات في مختلف عناصر الإدارة الإلكترونية من اتصالات، أجهزة وغيرها من العناصر التي لها علاقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية.⁴

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

هناك مجموعة من المتطلبات الواجب توفرها من أجل إدخال الإدارة الإلكترونية والحفاظ عليها واستمرار أداؤها بشكل كفاء وفعال، والمتمثلة في:

1. **المتطلبات الإدارية:** لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية لابد من توافر العديد من المتطلبات الإدارية من أهمها:⁵

أ. ضرورة وضع الخطط، البرامج والآليات للحد من مقاومة العاملين لعملية التغيير، ووضع إستراتيجيات وخطط لتأسيس الإدارة الإلكترونية والتي تتطلب عددا من الخطوات منها:

¹ - نفس المرجع السابق، ص 64.

² - نوال بن صالح بن ناصر السحبياني، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنات، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في التربية، غير منشورة، (كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2009)، ص 41.

³ - حمد عبد الله محمد الأشهب، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل أداء العاملين في المديرية العامة للسجون، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، (كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010)، ص 29.

⁴ - نفس المرجع سابق، ص 29.

⁵ - بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية: واقع وآفاق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، غير منشورة، (كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2015/2016)، ص 87.

- تشكيل لجنة تتولى وضع الإستراتيجيات لمشروع الإدارة الإلكترونية تعمل على تخطيط، متابعة وتنفيذ هذه الإستراتيجيات؛
 - وضع الخطط الفرعية لمشروع الإدارة الإلكترونية؛
 - الاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية للمشاركة في دراسة ووضع الخطط؛
 - التكامل بين المعلومات المترابطة بأكثر من جهة.
- ب. يجب على الدول والمؤسسات القيام بتهيئة عامة لأفراد المجتمع والمؤسسات لتقبل فكرة تطبيق الإدارة الإلكترونية وذلك من خلال مجموعة من البرامج الأساسية التي تتمثل أساسا في تطوير نظم التعليم التقليدية، والعمل على توعية المواطنين في الدولة والموظفين في المؤسسات بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية.¹
- ج. يتم إدخال الخطط اللازمة لمشروع الإدارة الإلكترونية حيز التنفيذ بالمؤسسات، تحتاج هذه الأخيرة تحولات جذرية وذلك عن طريق:²
- إعادة هيكلة المؤسسة بشكل يلبي متطلبات الإدارة الإلكترونية، وذلك بتقسيم الأعمال وتوزيع المسؤوليات بشكل متوازن؛
 - تحديث أساليب عمل الإدارة الإلكترونية ومهامها على نحو شامل ودقيق، وتوضيح آليات التنفيذ بمختلف مراحلها.
2. **المتطلبات البشرية:** يعد العنصر البشري من أهم العناصر في المنظمات، إذ هذا العنصر لن تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات، الآلات والأجهزة، لذا لا بد من تأهيل العناصر البشرية تأهيلا جيدا وعلى مستوى عالي من الكفاءة.³
- حيث تتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:⁴
- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات، البرمجيات والعمل على الإنترنت؛
 - المحافظة على الأفراد، تطويرهم وتحفيزهم؛
 - التمكين الإداري للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية؛
 - من أهم متطلبات الإدارة تنمية وتطوير الموارد البشرية، لإيجاد كوادر متخصصة وعلى درجة عالية من المهارات المختلفة.
3. **المتطلبات التقنية:** وتتمثل في البنية التحتية للإدارة الإلكترونية والتي تشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات، بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام وإستعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد

¹ - أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، (المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2009، الطبعة الأولى)، ص 179.

² - حسين مصطفى هلال، الإدارة الإلكترونية، (دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010)، ص 89.

³ - جبر، محمد صدام، الموجة الإلكترونية القادمة: الحكومة الإلكترونية، مجلة الإداري، (العدد 91)، ص 200.

⁴ - العلاق بشير عباس، الاتصالات التسويقية الإلكترونية: مدخل تحليلي تطبيقي، (مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006)، ص 217.

لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الانترنت، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من أجهزة، معدات، أنظمة، قواعد البيانات والبرامج وتوفير خدمات البريد الرقمي.¹

وعلى العموم فإن البنية التحتية التقنية تنقسم إلى:

أ. البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية: تتمثل في كل التوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد، أجهزة الحاسوب، الشبكات، تكنولوجيا المعلومات الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل البيانات إلكترونياً؛²

ب. البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية: وتشمل مجموعة الخدمات، المعلومات، الخبرات، برمجيات النظم التشغيلية للشبكات، برمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية؛³

ج. شبكات الاتصال: من أهم هذه الشبكات:

- شبكة الانترنت (Internet): وهي عبارة عن شبكة عملاقة من الحواسيب المتشابكة حول العالم وترتبط المجتمعات بكل قطاعاتها ونشاطاتها المختلفة. حيث تمكن مستخدميها من الوصول إلى المعلومات المختلفة عن طريق هذه الحواسيب؛⁴

- الشبكة الداخلية أو الانترانت (Intranet): هي شبكة اتصال خاصة تستخدم الموارد المتاحة للانترنت بغية توزيع المعلومات داخل المؤسسة، ويمكن لمجموعات خاصة فقط من الوصول إليها؛⁵

- الشبكة الخارجية أو الاكسترنات (Extranet): وهي امتداد للشبكة الداخلية بحيث تسمح لمجموعات خارجية والتي لها علاقة بطبيعة نشاط المؤسسة (كالموردين، الزبائن وأطراف أخرى)، بالإطلاع على المعلومات التي يتم عرضها بواسطة الانترنت.⁶

وما يجب الإشارة إليه، هو أن شبكتي الانترانت والاكسترنات تستخدم تكنولوجيا المعلومات للانتقال بالمؤسسة إلى مستوى العمل بالإدارة الإلكترونية في بيئتها الداخلية، وفي إدارة علاقاتها مع بيئتها الخارجية، ففي الوقت الذي تربط شبكة الانترانت أوصال المؤسسة في الداخل فإن شبكة الاكسترنات تستخدم لبناء روابط إلكترونية مباشرة وفورية مع الزبائن.⁷

¹ - إيهاب خميس أحمد المير، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007، ص 41.

² - نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، (دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004)، ص 54.

³ - نفس المرجع السابق، ص 54.

⁴ - عبد الناصر موسى، محمد قريشي، أثر تكنولوجيا المعلومات على النظام الإداري في منظمات الأعمال، مجلة العلوم الإنسانية، (العدد 21، جامعة بسكرة، الجزائر، مارس 2011)، ص 41.

⁵ - عبد الناصر موسى، محمد قريشي، تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال، مجلة الجامعة الإسلامية، (المجلد 14، العدد 01، غزة، فلسطين، جانفي 2016)، ص 161.

⁶ - عبد الناصر موسى، محمد قريشي، مرجع سابق، ص 162.

⁷ - سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، (الإدارة العامة للنشر والتوزيع، الرياض، 2005)، ص ص 68 - 69.

4. **المتطلبات الأمنية:** تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل إلكترونياً، بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجري حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها إلكترونياً لتنفيذ متطلبات العمل يجب الحفاظ على أمنها، حيث يجب توفر الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية من أي عبث والتركيز على أمن الدولة أو الأفراد إما بوضع الأمن في برمجيات البروتوكول للشبكة أو باستخدام التوقيع الإلكتروني أو بكلمة مرور.¹

ولتحقيق أمن المعلومات فإن الإدارة الإلكترونية تتطلب القيام ببعض الإجراءات منها:²

- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الانترنت؛
 - تبني إستراتيجية وطنية لأمن المعلومات بحيث يضمن تعاون أجهزة القطاعين العام والخاص؛
 - وضع القوانين التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.
5. **متطلبات البنية التحتية للاتصالات:** ترتبط بإيجاد حواسيب إلكترونية، نظم بيانات متكاملة والهواتف والفاكسات، تعمل بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية داخل الدولة.³

المطلب الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية وعوامل نجاحها

أولاً: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

مما لا شك فيه بأنه من الممكن أن يتعثر تطبيق أي مفهوم من المفاهيم الإدارية داخل المنظمات، وذلك نتيجة وجود إشكالات متنوعة من المعوقات والعراقيل، وهو ما واجهته الإدارة عند التحول نحو تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية حيث يمكن تقسيمها إلى معوقات إدارية، معوقات بشرية، معوقات اجتماعية، معوقات مالية، معوقات تقنية.

1. معوقات إدارية: تعود إلى الأسباب التالية:⁴

- إتباع الأساليب الإدارية التقليدية كالأسلوب البيروقراطي في العمل وهو ما لا يتناسب مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية؛
- الخوف من التكنولوجيا وتطبيقها؛
- انعدام التخطيط على مستوى الإدارة؛
- عدم الثقة في حماية سرية وأمن التعاملات الإلكترونية؛
- الاعتماد على الهياكل التقليدية والتي تقف عقبة في تطبيق التقنيات الحديثة؛
- عدم وجود رؤية متكاملة لدى المؤسسات في عمليات تنسيق جهودها للوصول للإدارة الإلكترونية.

¹ - عبد الناصر موسى، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، (العدد9، 2011)، ص 91.

² - نفس المرجع السابق، ص 92.

³ - إيهاب خميس أحمد المير، مرجع سابق، ص 45.

⁴ - حسام الدين حسن عطية حمدنة، تطوير عمليات صنع القرار الإداري في ضوء الإدارة الإلكترونية، مقدمة مؤتمر بعنوان تنمية الموارد البشرية في القطاع الصحي الفلسطيني، (فلسطين، غزة، 10/06/2015)، ص 27.

2. معوقات بشرية: وتمثل فيما يلي:

- هناك عدة معوقات من بينها:¹
- قلة برامج التدريب؛
- ضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى بعض الموظفين، والرغبة في التعامل مع الأجهزة الإلكترونية؛
- قلة عدد الموظفين الملمين بالمهارات الأساسية لاستخدامات شبكة الإنترنت.
- كما يوجد معوقات أخرى تتمثل في:²
- تنامي شعور بعض المديرين بأن التغيير يشكل تهديدا للمنظمة؛
- انخفاض حماس الموظفين لإكتساب المهارات مما يؤدي إلى تأجيل تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- خوف بعض الموظفين وخاصة القدامى من فشل تجربتهم في التعامل مع كل جديد.

3. معوقات مالية: وتمثل في:³

- التكلفة العالية للأجهزة الإلكترونية؛
- قلة توفير المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- قلة الموارد المتاحة لدى الإدارات بسبب الارتباط بميزانيات ثابتة ومحدودة.

4. معوقات اجتماعية: يمكن تحديدها في الآتي:⁴

- الأمية الإلكترونية؛
- الفقر وانخفاض الدخل الفردي الذي يؤدي إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية؛
- الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه بين فئات تملك أجهزة حاسوب ومعدات، وفئات لا تملك، مما يضعف مشروع الإدارة الإلكترونية؛
- الخوف من مشكلة البطالة عند إحلال الآلة محل الإنسان.

5. معوقات تقنية: المتمثلة في:⁵

- صعوبة إدارة موقع الإدارة الإلكتروني على الانترنت؛
- تأخر صيانة الأجهزة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- توقف الأعمال عند تعطل الأنظمة التقنية الخاصة بالإدارة الإلكترونية.

¹ - إيهاب خميس أحمد المير، مرجع سابق، ص 41.

² - أحمد باشي، واقع وأفاق الإدارة الإلكترونية، مجلة إدارة، (العدد 26، مركز التوثيق والبحوث الإدارية، الجزائر، 2003)، ص 81.

³ - محمد حسن مفتي، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها، المجلة العربية، (العدد 79، الرياض، 2004)، ص 23.

⁴ - عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، غير منشورة، (جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009 / 2010)، ص 39.

⁵ - نوال بن صالح بن ناصر السحبياني، مرجع سابق، ص 38.

ثانيا: عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية

- من أجل ضمان سيرورة ونجاح الإدارة الإلكترونية، يتوجب توفير مجموعة من العوامل التي يمكن إنجازها في:
- وجود رؤية واضحة لمستخدمي الإدارة الإلكترونية، تحديد الأهداف والنتائج المرجوة من الإدارة الإلكترونية والدعم المالي لمشروع الإدارة الإلكترونية من خلال تبني الفكرة ودعمها من جهات سياسية مهمة في الدولة، وكذلك رصد ميزانية مستقلة ومستمرة لتمويل مشروع الإدارة الإلكترونية؛¹
 - بناء الثقة لدى المواطن تجاه مشروع الإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال نشر توعية عامة عن الإدارة الإلكترونية، وتلمس المواطنين لفوائد الإدارة الإلكترونية من خلال الحصول على فوائد ملموسة متمثلة بإتمام المعاملات الخاصة به، بدقة وبسرعة، وكذلك عن طريق مساهمة الصحافة المحلية في نشر الجوانب الإيجابية والنجاحات في استخدام الإدارة الإلكترونية؛²
 - إن أفضل طريقة للوصول إلى تطبيق سليم للإدارة الإلكترونية في المؤسسات مع استغلال أمثل للوقت والمال والجهد هو تقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الإلكترونية إلى مراحل، والذي من شأنه أن يؤدي إلى اندماج المؤسسة بشكل كلي في خطة الإدارة الإلكترونية بحيث تتأقلم معها وتتطور على عكس ما يحدث عند تطبيق الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة مما قد يؤدي إلى رفضها أو مقاومتها؛³
 - إعادة هندسة البنية التحتية للإدارات، الهياكل، العمليات والإجراءات، بما يتناسب مع التكنولوجيا الحديثة بحيث لا يقتصر التعديل على الإجراءات وتسلسل إنجاز المعاملات، وإدخال الأجهزة المتطورة والمعدات الحديثة بل ويستعمل أيضا على تغييرات في الهياكل وإعادة النظر في توزيع المهام على الموظفين وتغيير طبيعة العمل نفسها لتكون أكثر فعالية وإنتاجية وأقل جهد، أي أفضل جودة؛⁴
 - أن تلعب الدوائر المحلية دورا رئيسيا لنجاح الإدارة الإلكترونية، فهم الأقرب للمواطنين ويمكنهم توضيح الفرص التي توفرها لهم الإدارة الإلكترونية؛⁵
 - الاهتمام بالمجالات الإدارية، فليست القضية تقنية وحسب، ولكنها وفي الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إدارة متطورة؛⁶

¹-Gronlund AKE, **Managing Electronic Services**, A public Sector perspective, London, Springer, Verlage london, 2002, p16 .

² - حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، غير منشورة، (كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر "بن يوسف بن خدة"، 2007)، ص 35.

³ - نصيب رجم، حياة أحمد، الملتقى العلمي الدولي حول: إستراتيجية الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية: أداة لتطوير الأداء ورفع القدرة التنافسية للمؤسسات الخدمية في الدول النامية، (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 29-30/10/2014).

⁴ - شريط مروى، معاشو نور الهدى، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين صورة المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمجتمع، غير منشورة، (كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 45، الجزائر، 2015/2016)، ص 32.

⁵ - نفس المرجع السابق، ص 32.

⁶ - علي السلمي، التحول إلى المنظمة الإلكترونية، مجلة الأهرام المصرية، (العدد 42122، 4/4/2002).

- وضع إستراتيجية شاملة على مستوى المنظمة لتحقيق هذه الغاية، وتجنب أن ينفرد كل قطاع أو إدارة بإعداد مشروعها الخاص، حيث يؤدي هذا المدخل الانعزالي إلى تفتت الجهود وتكرار الدراسات؛¹
- تسريع استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارات العمومية؛²
- السعي إلى تقديم الخدمات العامة إلى كل المناطق الجغرافية دون تمييز.³

خاتمة الفصل

على ضوء ما سبق يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية تعني الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد، حيث نشأت كمفهوم حديث للتطور من خلال تقنيات الاتصال الحديثة وربط الإدارات العامة عبر آليات التكنولوجيا وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطورها، كما أن لها ثلاثة أبعاد أساسية ألا وهي بعد الزمن، بعد الأعمال وبعد الدولة، قد تساهم في وضع إستراتيجيات تهدف إلى التحديث الكامل لشكل المؤسسة في المستقبل وإعادة ضبط طريقة تعاملها مع الزبائن، وللانتقال من الشكل التقليدي إلى نموذج الإدارة الإلكترونية يجعل هذه الأخيرة تتسم بمجموعة من الخصائص التي تتمثل في زيادة الإتقان، المرونة، السرعة في تحقيق الأهداف والشفافية بالإضافة إلى أنها إدارة بلا أوراق، بلا مكان، بلا زمان، وهذه الأخيرة تعتبر ضرورة وركيزة أساسية للمؤسسات من خلالها تسعى إلى تحسين مستوى أدائها والتي تهدف إلى بناء ثقة بين الأفراد والمواطنين.

أصبح التوجه نحو الإدارة الإلكترونية أمراً ضرورياً حيث يعتبر الزمن، التعلم الإلكتروني، تطور الحاسوب والارتفاع في مستوى الوعي لدى المواطنين من أبرز دوافع هذه التحولات، في حين أنها تقوم على مجموعة من المبادئ من أجل العمل بطريقة ناجحة ومثالية، مع توفر عناصر رئيسية هي عتاد الحاسوب، البرمجيات، شبكة الاتصال وصناع المعرفة، واستعراض أبرز وظائفها الإدارية والمتمثلة في التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية، القيادة الإلكترونية.

ولتطبيق الإدارة الإلكترونية يجب تبني مجموعة من الخطوات التي بدايتها إعداد الدراسة الأولية مروراً بوضع خطة التنفيذ والمتمثلة في تحديد المسار والتي تنتهي بمتابعة التقدم التقني، حيث يجب توفير متطلبات من أجل الحفاظ عليها واستمرار أدائها سواء كانت متطلبات إدارية، بشرية، تقنية وأمنية، ومما لا شك فيه بأنه من الممكن أن يتعثر تطبيق أي مفهوم من المفاهيم الإدارية داخل أي مؤسسة كما في الإدارة الإلكترونية والتي تضمنت معوقات إدارية، بشرية، مالية، اجتماعية وتقنية، وللحد من هذه المعوقات يتوجب توفير مجموعة من العوامل التي تساهم في نجاح وضمان سيرورة الإدارة الإلكترونية.

¹ - علي السلمي، مرجع سابق.

² - فرطاس فتيحة، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطن، مجلة الاقتصاد الجديد، (المجلد 2، العدد 15، جامعة الجليلي بونعامة، 2016)، ص 316.

³ - معزي قويدر وآخرون، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمات العامة: تجارب عالمية وعربية، الملتقى الدولي الأول: تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية، (كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 14/13 ماي 2013)، ص 09.

الفصل الثاني:

الخدمة العمومية وعلاقتها بالإدارة

الإلكترونية

الفصل الثاني

مدخل نظري حول الخدمة العمومية في المؤسسة

مقدمة الفصل

أخذ مفهوم عصنة الخدمة العمومية حيزا واسعا من الاهتمام في السنوات الأخيرة، فهي محل اهتمام السلطات العمومية التي تضع في صميم اهتمامها تسريع عصنة الإدارة وتقريبها إلى المواطن وذلك من خلال تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن، والقضاء على الممارسات البيروقراطية وما يعتري الإدارة من إختلالات.

إن إدخال مفهوم الإدارة الإلكترونية كآلية لتقديم الخدمة العمومية أصبح في يومنا الحالي يضيف على مختلف المؤسسات تحولا جوهريا في طرق وأساليب أداء الخدمات للمواطنين، في مرحلة قد اتسمت بتشكيل معالم مغايرة توحى بنهاية العوائق والمشكلات التي قد تعترض وتكون عقبة أمام تحسين وإصلاح الخدمات العمومية، لذلك وبناء على ما سبق يمكن تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للخدمة العمومية؛
- المبحث الثاني: عوائق وآليات تحسين الخدمة العمومية؛
- المبحث الثالث: أثار وآفاق تبني الإدارة الإلكترونية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للخدمة العمومية

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مجموعة من العناصر التي توضح مفهوم الخدمة العمومية وخصائصها وأبرز أنواعها، كما سيتم محاولة تبين أهمية الخدمة العمومية وذلك من خلال:

- تعريف وخصائص الخدمة العمومية؛
- نظم وأنواع الخدمة العمومية؛
- أهمية الخدمة العمومية.

المطلب الأول: تعريف وخصائص الخدمة العمومية

تعتبر الخدمة العمومية من أبرز التحديات التي تحاول الدولة تلبيتها للمجتمع. وسيتم التعرف على الخدمة العمومية وأبرز خصائصها التي تميزها عن غيرها من الخدمات.

أولاً: تعريف الخدمة العمومية

قبل التطرق إلى تعريف الخدمة العمومية سيتم في هذا السياق عرض أبرز التعاريف وأهم الخصائص التي تميز الخدمات مع ذكر تصنيفاتها وأخيراً أهميتها التي تحتل مكانة هامة في مختلف مجالات الحياة.

1. تعريف الخدمات:

هناك العديد من التعاريف للخدمات يمكن ذكرها كما يلي:

- يعرفها "Philip Kotler" بأنها: "نشاط أو إنجاز مترتبة بعملية تبادلية يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساساً غير ملموسة".¹

- تعرف على أنها: "نشاط أو منفعة يقدمها طرف لطرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة".²

- عرفت بأنها: "الأنشطة المترتبة بالمنفعة الناتجة عن سلعة غير ملموسة، والمستفيد منها يدرك منفعته بعد حصوله على الخدمة".³

- تعرف الخدمة أنها: "نشاط أو أنشطة تقريبا غير ملموسة ولكن ليس من الضروري أن يكون هناك تفاعل ما بين المستهلك والعاملين في مجال الخدمة أو في نظام عملية الخدمة، ولكنها تمثل حلول تقدم للمستهلك".⁴

- تعرف على أنها: "فعل أو أداء يقدمه طرف لطرف آخر على أن يكون بالضرورة غير ملموس ولا ينتج عنه تملك لأي شيء مع كونه قد يرتبط أو لا يرتبط بسلعة مادية".⁵

وكتعريف عام يمكن تعريف الخدمة بأنها "أنشطة غير ملموسة، تكون بين طرفين، تهدف إلى تلبية حاجات ورغبات المستهلك وإشباعها مع تحقيق المنفعة له".

¹ - philip kotler, **Marketing management**, (paris, 2009), p 452.

² - حميد الطائي، بشير العلاق، إدارة عمليات الخدمة، (دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010)، ص 16.

³ - ناصر قسيبي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011)، ص 62.

⁴ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، (دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010)، ص ص 22 - 23.

⁵ - عبد الله صالح، نماذج وطرق قياس جودة الخدمة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2014)، ص 44.

2. خصائص الخدمات:

- تتميز الخدمة بسمات وخصائص سيتم ذكرها كالآتي:
- غير ملموسة: أي أن الخدمة ليس لها وجود مادي، لا يمكن رؤيتها أو تذوقها أو شمها أو سماعها قبل شرائها وهذا أهم ما يميزها عن السلع المادية، وبناء على ذلك لا يمكن تخزينها أو نقلها أو تعبئتها؛¹
 - التغييرية: عرض الخدمات هو عملية مرنة، فطالما أن حاجات ورغبات العملاء طالبي الخدمة في تغير مستمر، فإنه يمكن ابتكار وتطوير خدمات جديدة أو تطوير وتبسيط إجراءات تقديم الخدمات الحالية بما يضمن تلبية وإشباع كافة احتياجات طالبي الخدمة وبالشكل الذي يحقق لهم الرضا؛²
 - عدم انفصال الخدمة عن مقدمها: وهذا يعني أن الجهة التي تنتج السلعة هي التي تقدمها في معظم الأحوال للمستهلك، أي أن السلعة تسوق ثم يتم إنتاجها واستهلاكها في نفس اللحظة، ولذلك فالزبون في المؤسسة الخدمية ليس مجرد زبون بل هو شريك، فلا يمكن تصور تصفيف شعر أو تلقي خدمة التعليم أو سحب شيك دون أن يكون الزبون شريكا فيها؛³
 - عدم انتقال الملكية: صفة عدم انتقال الملكية صفة تميز السلعة عن الخدمة، وذلك لأن العميل يمكنه استعمال الخدمة لمدة معينة دون امتلاكها كاستعمال غرفة في فندق أو مقعد في طائرة، عكس السلعة التي يكون فيها للمستهلك حق امتلاكها والتصرف فيها؛⁴
 - عدم قابلية الخدمة للتخزين: فالخدمة لا يمكن تخزينها وما ينجز منها سوف يضيع إذا لم يتم استهلاكه واستخدامه. فمثلا المقاعد الشاغرة في الطائرة على رحلة معينة لا يمكن تخزينها لرحلة قادمة، ووقت الطيب المفقود لا يمكن توفيره أو تخزينه للاستفادة منه فيما بعد وهكذا.⁵
- من خلال الخصائص العامة للخدمات يمكن توضيح بعض الفروقات بين المنتجات المادية الملموسة (السلع) والمنتجات اللامادية غير الملموسة (الخدمات) وذلك من خلال الجدول الموالي:

¹ - عبد الرحيم ليلي، دور التسويق في تطوير الخدمات المصرفية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلى، الشلف، الجزائر، 2014/2015)، ص 61.

² - سعد مهدي حسين، تأثير الخدمة المتوقعة وجودة الخدمة المدركة برضا الطالب، مجلة كلية التراث الجامعة، (العدد 14، كلية التراث الجامعة)، ص 59.

³ - عبد الرزاق حميدي، أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2013/2014)، ص 178.

⁴ - بوعنان نورالدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، غير منشورة، (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007)، ص 60.

⁵ - عبد الرزاق حميدي، مرجع سابق، ص 179.

الجدول رقم (03):

بعض الفروقات بين المنتجات المادية الملموسة (السلع) والمنتجات اللامادية غير الملموسة (الخدمات)

السلع	الخدمات
السلع أشياء ملموسة.	الخدمات غير ملموسة.
قيمة السلع تكمن في إمكانية تملكها أي نقل الملكية للمشتري.	لا تتضمن الخدمة عادة نقل أو تحويل الملكية.
الإنتاج يسبق الاستهلاك.	يتزامن الإنتاج والاستهلاك على العموم.
السلع يمكن تخزينها، في حين يخزن الفائض من السلع في وقت ما حتى يكون هناك طلب عليه في وقت آخر.	الخدمات غالباً تكون غير قابلة للتخزين.
اتصال غير مباشر بين المؤسسة والمستهلك.	اتصال مباشر بين المؤسسة والمستهلك.
السلع تخضع لمواصفات معينة، وهناك انفصال بين المنتج والمستهلك ويتم الاتصال بينهما عن طريق وسطاء مع وجود فاصل زمني بين إنتاج السلع واستهلاكها.	الخدمات لا يمكن فصلها عن الشخص مقدم الخدمة، إذ مقدم الخدمة ينتج ويقدم في نفس الوقت.
تختلف الأماكن التي يتم فيها الإنتاج والبيع والاستهلاك.	تتوحد أماكن الإنتاج والاستهلاك وحتى البيع أحياناً.

المصدر: من إعداد الطالبتين نقلا عن الموقع: <http://m.bayt.com>، بتاريخ: 2018/02/22.

من خلال الجدول يتضح أن هناك فروقات بين كل من السلع والخدمات، حيث أن السلع أشياء ملموسة، قابلة للنقل، في حين أنها تنتج أولاً ثم تستهلك إضافة إلى ذلك يمكن تخزينها كما تخضع لمواصفات معينة. على عكس الخدمات.

3. أهمية الخدمات:

إن التطورات الهامة في المنظمات في الفترة الحالية أدت إلى زيادة الاهتمام بصناعة الخدمات مقارنة بصناعة السلع، فقد كان الاهتمام سابقاً على القطاع الصناعي ودوره في تخطيط التنمية، ولكن في الآونة الأخيرة ازداد الاهتمام بقطاع الخدمات كمحور أساسي في تشكيل القطاعات الاقتصادية.

ففي المرحلة الأولى كان الاهتمام الأساسي مركزاً على الزراعة باعتبارها المصدر الرئيسي للسلع، في حين أن القطاع الزراعي هو القطاع الذي تستند إليه كافة القطاعات، ومع زيادة التطور الاقتصادي ازدادت الحاجة إلى المواد الأولية وذلك أدى إلى ظهور مناجم وغيرها من الصناعات الإستخراجية ثم تلا ذلك مرحلة التصنيع والتي بدأت مع بداية الثورة الصناعية، ولقد كان ظهور الصناعات بمختلف أشكالها يعني ظهور المنافسة وبالتالي استخدام مختلف أساليب جذب الزبون.

ومن ثم تأتي المرحلة الثالثة والأخيرة وهي التركيز على صناعة الخدمات، حيث نمى قطاع الخدمات بشكل كبير بعد الحرب العالمية الثانية، ويعود هذا التحول إلى حركة عصر المعلومات التي نشأت بفعل اختراع الحاسوب وتطور الاتصالات وهذه الظاهرة تعود أسباب أهميتها إلى ما يلي:¹

¹ - عبد الرزاق حميدي، مرجع سابق، ص ص 180 - 181.

- زيادة عدد العاملين في قطاع الخدمات؛
 - الزيادة في إعداد السلع التي تحتاج إلى خدمات؛
 - الزيادة في عدد السلع التي تتطلب خدمات متخصصة كالصيانة والتصليح والتهيئة؛
 - زيادة أوقات الفراغ والخلو من العمل، وذلك بسبب زيادة استخدام ظاهرة التشغيل الآلي الذي قلل من أيام استخدام العمل الأسبوعية وساعات العمل في اليوم الواحد؛
 - التغيرات في بيئة الأعمال وكذلك المستهلك حيث زادت من أهمية الخدمات في الوقت الحاضر عما كان عليه الأمر في السابق.
- حيث تعود أهمية الخدمات إلى وجود العديد من العوامل يمكن إيجازها كالآتي: ¹
- تغير مواقف وسلوكيات الزبائن نتيجة التطور الحديث للاقتصاد الذي أولى أهمية كبيرة للخدمات، خاصة بعد الانفتاح العالمي من خلال تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛
 - تنامي دور ومشاركة المرأة في المجتمع ودخولها في سوق العمل بهدف مشاركة الرجل في مختلف أعباء الحياة والبحوث والأعمال، مما زاد في طلبها على الكثير من الخدمات كحاجتها لدور الحضانة وخدمات الصيانة المنزلية.

4. تصنيف الخدمات:

سيتم عرض تصنيفات كل ما يتم تقديمه في السوق من السلع والخدمات من جهة، والخدمات من جهة أخرى:

- أ. تصنيف ما يمكن تقديمه بالسوق من سلع وخدمات أو مزيجاً منهما إلى أربع فئات أساسية: ²
- سلع مادية ملموسة بحتة: هي السلع التي لا يملكها أي نوع من الخدمات ومن أمثلة ذلك معجون الأسنان، ملح الطعام وغيرها من السلع؛
- سلع مادية ملموسة مصحوبة بخدمات: مثال عن ذلك خدمات الصيانة؛
- خدمات مصحوبة بسلع أخرى مكتملة: فمثلاً خدمة الطيران التي يشتري فيها العملاء خدمة النقل بالدرجة الأولى إضافة إلى بعض السلع والمنتجات الملموسة كالوجبات الغذائية والصحف... الخ؛
- الخدمات البحتة: هي الخدمات التي لا يملكها أي نوع من السلع كإعارة الأطفال مثلاً.

¹ - حنان دريد، تدويل نشاطات المؤسسات الخدمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، غير منشورة، (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة، الجزائر، 2008)، ص 05.

² - فليسي لندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2012/2011)، ص 32-33.

إضافة لهذا التصنيف للخدمات تصنف الخدمات حسب معايير أخرى المتمثلة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04):

تصنيف الخدمات

المعيار	التفرعات	أمثلة
الغرض من شراء الخدمة	المستهلك الأخير. منشآت الأعمال. كلاهما.	السياحة. الاستشارات الإدارية. تنظيم الحدائق والعناية بها.
أساس تقديم الخدمة	العنصر البشري. المعدات والآلات. كليهما.	الطبيب النفسي. غسل السيارات ميكانيكيا. النقل الجوي.
حضور الزبون	ضروري. غير ضروري.	حلاقة الشعر. تنظيف الملابس وكيها.
الدوافع	خدمات بدافع الربح. خدمات ليست بدافع الربح.	وكالات الإعلان. الجامعات والمؤسسات.
طبيعة الخدمة	ضرورية؛. كالمالية.	الخدمات الصحية. التسليية والترفيه.

المصدر: فيروز قطاف، تقييم جودة الخدمات المصرفية ودراسة أثرها على رضا العميل البنكي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، غير منشورة، (كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010/2011)، ص 30.

يتضح من الجدول أن الخدمات تصنف وفق 5 معايير وهي:

- الغرض من شراء الخدمة: يمكن تصنيف الخدمات إلى خدمات مقدمة للمستهلك النهائي وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية مثل "السياحة"، وخدمات المنشآت وهي الخدمات التي تقدم لتلبية حاجات منظمات الأعمال كما هو الحال في "الاستشارات الإدارية"، وخدمات تتضمن المستهلك والمؤسسة في نفس الوقت "كتنظيم الحدائق والعناية بها"؛
- أساس تقديم الخدمة: تختلف وتنوع الخدمات على أساس اعتمادها إما على العنصر البشري أي الأفراد وتسمى بخدمات كثيفة العمالة وهي تلك الخدمات التي يلعب العنصر البشري دورا أساسيا في تقديمها كالطبيب مثلا، أو اعتمادها على المعدات والآلات وتسمى بخدمات كثيفة المعدات وهي الخدمات التي تلعب الآلة دورا هاما في تقديمها مثل ذلك "غسيل السيارات ميكانيكيا"، أو تعتمد على كلاهما (العنصر البشري+ المعدات والآلات) مثل "النقل الجوي"؛

- حضور الزبون: حيث تتطلب بعض الخدمات حضور الزبون ضروري كي تؤدي الخدمة مثل "حلاقة الشعر"، في حين لا تتطلب خدمات أخرى حضور الزبون مثل "تنظيف الملابس وكيها"؛
- الدوافع: حيث يختلف مجهزو الخدمات في أهدافهم، إذ يوجد هناك خدمات تقدم بدافع الربح مثل "وكالات الإعلان" من جهة، وخدمات تقدم لا بدافع الربح وهي الخدمات التي تقدمها المنظمات غير الهادفة للربح ذات طابع حكومي أو منظمات خيرية حيث لا يتم التعبير عن أهدافها في صورة مالية بل تنعكس على الجانبين الثقافي والاجتماعي مثل "الجامعات"؛
- حيث نلاحظ أن النوع الأول أكثر تنظيماً ويتطلب الإحاطة بقدر من العلم والمعرفة لأداء الخدمة في حين النوع الثاني لا يحتاج سوى الرغبة في أدائه؛
- طبيعة الخدمة: يوجد صنفان من الخدمات، خدمات ضرورية مثل "الخدمات الصحية" وخدمات كمالية مثل "خدمات التسلية والترفيه".
- وبناء على ما سبق يمكن تعريف الخدمة العمومية، حيث يوحي مصطلح "الخدمة العمومية" بتلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد.
- عرف الميثاق مصطلح الخدمة العمومية بأنها: "أي خدمة أو نشاط متعلق بالمصلحة العامة يتم القيام بها تحت سلطة الإدارة"¹؛
- الخدمة العمومية: "هي ضمان الصالح العام للمجتمع عن طريق الاستجابة لحاجاته العامة"²؛
- يستمد مفهوم الخدمة العمومية من مفهوم المرفق العام ذلك باعتبار "أن هذا الأخير وسيلة في يد الدولة لتنفيذ الخدمة العمومية، فالمرفق العام يمثل ترجمة وصورة الدولة في أرض الواقع من خلاله تنفيذ الدولة سياستها ونجاح هذه السياسة مرهون بنجاح تسيير المرفق العام وفعالية في تقديم خدمة عمومية ترقى بتطلعات المواطنين"³؛
- مفهوم الخدمة العمومية وفق المشرع الجزائري: إن المشرع الجزائري لم يقدم بتفصيل تعريف واضح ولكن ينعكس ذلك ضمناً في كثير من النصوص واللوائح مع الإقرار أن المفهوم يحتوي على العديد من المعاني، وعليه فإن مفهوم الخدمة العمومية في سياق المؤسسات الجزائرية يمكن أن يغطي المعاني التالية:⁴
- المعنى المؤسسي: يشير إلى العمل الذي تقوم به الإدارة؛
- المعنى القانوني: ينطوي على تطبيق القانون العام؛

¹ - المرسوم الرئاسي رقم: 415/12 المؤرخ في 11 ديسمبر 2012، يتضمن التصديق على الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والإدارة، الجريدة الرسمية، (العدد 68، 2012).

² - مفيد عبد اللاوي، عبد القادر حفوظة، إسهامات الإدارة الإلكترونية في عصرة وجودة الخدمة العمومية، الملتقى الدولي الرابع حول: ترقية الخدمة العمومية في الدول المغاربية تحديات وروايات، (كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 10/09 مارس 2016).

³ - ضريفي نادية، المرفق العام بين ضمان المصلحة العامة وهدف المردودية حالة عقود الامتياز، أطروحة دكتوراه في القانون العام، غير منشورة، (كلية الحقوق بن عكنون، جامعة الجزائر 1، الجزائر، 2012/2011)، ص 04 .

⁴ - Mehamed Chèrif Behmihoub, **Rapport sur les innovation dans l administration et la gouvernance dans les pays méditerranéens**, (Cas de l algèrie, Algèrie, Avril 2004), p 05.

- **المعنى الاجتماعي:** يشير إلى مفهوم التضامن والتماسك الاجتماعي؛

- **المعنى الاقتصادي:** ينطوي على إنتاج السلع العامة ونهجا لتخصيص الموارد وتقييم النتائج.

و يمكن تعريف الخدمة العمومية وفق زاويتين:

1. مفهوم الخدمة العمومية كعملية: حيث يمكن اعتبار الخدمة التي تقدمها المنظمات على أنها تمثل عمليات

ذات طابع تكاملي تنطوي على مدخلات، تشغيل ومخرجات. بالنسبة للمدخلات فإن هناك ثلاثة أنواع يمكن أن تجري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة وهي:¹

أ. **الأفراد:** إذ يمثل المواطن طالب الخدمة أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة، أي عندما تؤدي هذه العمليات على المواطن بذاته. مثال ذلك عندما يدخل مريض إلى المستشفى فإن عمليات العلاج، الوقاية ومختلف الخدمات الصحية تجري عليه بذاته، ويجري هذا الأمر على مختلف الخدمات العامة؛

ب. **الموارد:** المدخلات في عمليات الخدمة المقدمة من المنظمات العامة، أي عمليات الخدمة التي يتم إجراؤها على الأشياء وليس على الأفراد، وتسمى "عمليات الأشياء المملوكة". مثل خدمات ورخص مرور السيارات، الخدمات العامة المختلفة في خطوط السكك الحديدية؛

ج. **المعلومات:** ويطلق عليها عمليات تشغيل العمليات، ويعكس هذا النوع الجانب الحديث للخدمة العمومية، كمحصلة للتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال. مثل تحليل البيانات في مراكز المعلومات وعمليات تشغيل البيانات في مراكز البحوث والجامعات.

2. مفهوم الخدمة العامة كنظام: يمكن النظر إلى الخدمة التي تقدمها المنظمات العامة كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تشمل ما يلي:

وفق هذا النظام "نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة" لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة تتم عمليات التشغيل على مدخلات وفق هذا النظام، حيث يتم تجميع آلي لعناصر الخدمة ثم التسليم النهائي للخدمة وإيصالها للمواطن طالب الخدمة. ويتضمن مفهوم الخدمة العامة كنظام شكلين:²

أ. **خدمة عامة مرئية أو منظورة لمستقبل الخدمة (المواطن)؛**

ب. **خدمة عامة غير منظورة أو غير مرئية:** ويطلق عليها جوهر الخدمة الفني غير أن بعض الدراسات تميل إلى استخدام تعبير المكتب الأمامي بالنسبة للأجزاء المرئية أو المنظورة في نظام الخدمة، وتعبير المكتب الخلفي بالنسبة للأجزاء غير المرئية أو غير المنظورة.

لتوضيح مفهوم الخدمة العامة كنظام يمكن تقديم أحد الأمثلة انطلاقا من الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة في المجتمع، فقد يتوجه مواطن لتسجيل سيارته أو استخراج رخصة لها، في البداية يقوم بتقديم مختلف الوثائق والأوراق اللازمة لدى مكتب الخدمة ويسدد ما هو مخصص ومطلوب من نفود لمثل هذه الوثائق في الخزينة وعليه

¹ - عاشور عبد الكريم، مرجع سابق، ص 41-42.

² - نفس المرجع السابق، ص 42.

بالانتظار قليلا لكي تنتهي الخدمة، ويمكن القول أن هذا الجزء من الخدمة يمثل الجزء المرئي للمواطن (يراه بنفسه)، لأنه يرى الإدارة، الموظفين، المعدات الإدارية والأجهزة، غير أنه وحتى يحصل على الخدمة المطلوبة يتطلب الأمر مهام وأعمال أخرى تجري داخل مكتب الخدمة العامة (مكتب المرور مثلا)، الفحص في الدفاتر أو الحاسب الآلي عن تاريخ السيارة، المخالفات، التسجيل والمراجعة الداخلية، وكل هذه الأعمال تتم في المكتب الخلفي الذي لا يراه المواطن، وهو ضروريا لاستكمال الخدمة وتقديمها.¹

ثانيا: خصائص الخدمة العمومية

تتميز الخدمة العمومية بمجموعة من الخصائص سيتم توضيحها كما يلي:

1. المصلحة العمومية:

فكرة المصلحة العمومية مرتبطة بالتطورات الاقتصادية والسياسية للمجتمع، فهي تتفاعل مع التحولات الاجتماعية وتشكل الإطار الذي يحدد مشروعية أعمال الدولة، وتصنف المصلحة العمومية إلى ثلاثة أنواع:²

أ. المصلحة العمومية الوطنية: وتتحقق عند ممارسة النشاط المتصل بوظائف الدولة الأساسية كالأمن الداخلي والخارجي، كما أن بعض الأنشطة تحقق المصلحة الوطنية ولا تدخل في إطار وظائف الدولة الأساسية مثل الأنشطة التي تشعب الحاجات الأساسية للأفراد كخدمات البريد وتوزيع الكهرباء؛

ب. المصلحة العمومية الإدارية: هذه المصلحة لا تتطابق مع المصلحة الوطنية إلا أن السلطات العمومية تعتبرها من المصالح العمومية بإرادتها الصريحة، وتسعى إلى تحقيقها كإنشاء أجهزة متخصصة بمكافحة البطالة؛

ج. المصلحة العمومية المستحدثة: ترتبط هذه المصلحة بالميدان الاقتصادي والاجتماعي، وقد ظهرت هذه المصلحة مع الأزمات الاقتصادية والاجتماعية، مع عدم إفراط الدولة في ذلك حفاظا على الحرية الاقتصادية باعتبار أن بعضها كان حكرا على القطاع الخاص.

2. الاستقلالية تجاه السوق:

لتوضيح هذه الخاصية لابد من التطرق لكل من غياب منطق السوق في تقديم الخدمات العمومية وحضور المراقبة العمومية كالاتي:³

أ. غياب منطق السوق: في هذا الصدد ينبغي التمييز بين الخدمات ذات الطابع الإداري من جهة، وبين الخدمات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري من جهة أخرى.

فالخدمات ذات الطابع الإداري في الحقيقة ليس لها سوق لأنه ليس لها ما تباع بالمعنى الحقيقي، إذ لا يوجد هناك تبادل بين مستعملي ومقدمي الخدمة العمومية، لذلك فقرار التعامل مع الخدمة العمومية ذات الطابع الإداري ليس في حال من الأحوال قرار الشراء، على خلاف الخدمات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري؛

¹ - عاشور عبد الكريم، مرجع سابق، ص 42.

² - مروان محي الدين القطب، طرق خصخصة المرافق العامة، منشورات الجلي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2009، الطبعة الأولى، ص 29.

³ - بوقلاش عماد، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية، مذكرة لنيل درجة الماجستير علوم التسيير، غير منشورة، (جامعة الجزائر3، الجزائر، 2010/2011)، ص ص 10 - 14.

ب. **حضور المراقبة العمومية:** زيادة حضور السلطات العمومية في توجيهها وضبطها لقطاع الخدمات العمومية، فأى خلل في تقديم الخدمة العمومية من شأنه أن يخل بالمصلحة العمومية، لذلك يقتضي تدخل السلطات العمومية من أجل المحافظة على استمرارية وتكثيف الخدمة العمومية مع الحاجات المتزايدة لأفراد المجتمع وضمان المساواة في تقديمها لهم.

3. **عدم القدرة على الاستبعاد:** وتعني أن المنفعة التي يستمدتها كل فرد لا يمكن تجزئتها، وأن زيادة المنافع التي يحصل عليها أحد الأفراد لا تؤثر على المنافع التي يتمتع بها الآخرون؛¹

4. **عدم وجود تنافس في الاستهلاك:** فالخدمات العامة لا تخضع لفكرة الاستهلاك التنافسي، ولا يترتب عليه نقص الاستهلاك، فإذا كانت الخدمة متاحة لأحد المستهلكين فإنها سوف تكون متاحة في نفس الوقت لبقية المستهلكين بنفس القدرة دون تحمل نفقات إضافية.²

عموما ما نجد هذه الخصائص تتوافق وتنطبق مع خصائص الخدمة العمومية المقدمة من مختلف الإدارات والمرافق العمومية الجزائرية، فهي خدمات في جوهرها تسعى لتحقيق المصلحة العمومية انطلاقا من تطبيق مبدأ المساواة والعدالة والملائمة مع جميع أفراد المجتمع وبما يتوافق والحاجات العمومية الأساسية.

كما أن مختلف الإدارات العمومية الجزائرية تسعى وتعمل على أبعاد الخدمات العمومية من منطق السوق إلى منطق الاستقلالية اتجاه السوق، وذلك بإخضاعها للمراقبة العمومية لضمان إستمراريتها وإمكانية الاستفادة منها من جميع شرائح المجتمع دون تمييز.

المطلب الثاني: نظم الخدمة العمومية

للخدمة العمومية مجموعة من النظم التي تسند إليها المصالح العامة في تقديمها، يمكن تقسيم نظم الخدمة العمومية كما هو معمول به في مجال الوظيفة لدى المجتمعات المعاصرة إلى نظامين هما نظام الخدمة العامة المفتوحة ونظام الخدمة العامة المقفلة.

1. نظام الخدمة العامة المفتوحة:

حيث يتم النظر في النظام المفتوح إلى الوظيفة بأنها مثل أي مهمة مجتمعية، يتم إعداد الفرد لها ويتفرغ لممارستها طول حياته العملية، وتقوم المؤسسات أو المنظمات العامة وفق هذا النظام باستقطاب عدد من العاملين وفقا لنوع الخدمة الاقتصادية، زراعية وتجارية. حيث يتم تعيين العاملين تبعا لمتطلبات العمل الحقيقية بغية تقديم خدمة محددة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.³

وما هو جدير بالذكر هو أن منظمات الخدمة العامة قبل توظيف الأفراد تقوم بتحديد الشروط الواجب توافرها في المرشحين للوظائف العامة، إلى جانب إجراء مقارنة بين الوظائف المتشابهة بهدف الحد من الازدواجية في

¹ - بوقلاش عماد، نفس المرجع السابق، ص 15.

² - سعيد عبد العزيز عثمان، اقتصاديات الخدمات والمشروعات العامة: دراسة نظرية تطبيقية، (الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000)، ص ص 57-58.

³ - عابد عبد الكريم غريسي، شريف محمد، مرجع سابق، ص 89.

المسؤوليات والتضارب في الاختصاصات، حيث تدون مهام كل وظيفة في كتيب خاص يسمى (كتيب المهام). ويمتاز نظام الخدمة العامة المفتوحة بجملة من الخصائص تتمثل في:¹

أ. البساطة: إذ يظهر ذلك من خلال:

- لا تبذل المنظمة جهدا في إعداد الموظفين الذين يتوجب عليهم إعداد أنفسهم، وتحمل نفقات هذا الإعداد؛
- لا مسؤولية الإدارة عن التدريب أثناء العمل، سواء بدورات تدريبية أو غيرها (الموظف هو المسؤول عن تحسين مستواه بنفسه)، حيث تنص مسؤوليات المنظمة وفق نظام الخدمة المفتوح على الآتي:

- تصنيف الوظائف، تقييمها والإبقاء على هذا التقويم صالحا على الدوام؛
- تقديم دراسات حول الرواتب، ومقارنتها بالرواتب التي تمنحها المؤسسات الخاصة والتأكد من مدى استقطاب هذه الرواتب للموظفين الذين تحتاجهم المنظمة.

ب. المرونة: تترجم حرية الإدارة في التخلي وإلغاء الوظائف التي لم تعد الحاجة إليها قائمة، كما يعطي هذا النظام هامش حرية للموظف، حيث يبحث على وظيفة أخرى تتناسب مع ميوله واستعداداته أو تضمن له عائدا أكبر؛

ج. اقتصادية النظام: تنبع اقتصادية النظام من الاعتبارات التالية:

- التعيين في الوظيفة تتم وفق الاحتياجات الحقيقية للعمل، كما للإدارة حق الاستفادة من العناصر المتخصصة، التي يتم إعدادها من القطاعات الأخرى، وبذلك تتجنب الإدارة التزامات الإعداد والتدريب؛
 - عنصر الانفتاح على المجتمع وعدم تمييز العاملين الحكوميين عن غيرهم في القطاعات الأخرى.
- أما عيوب النظام المفتوح للخدمة العامة فتكمن في أنه يتطلب العمل بالمنظمات العامة نظام ما ومهارات تختلف عن المهارات المطلوبة في القطاعات الخاصة، إضافة إلى افتراضية وجود أنظمة تعليمية تشمل مختلف التخصصات، حيث تقوم بإعداد موظفين مؤهلين. وبالتالي هناك حاجة لوجود قطاع خاص متطور يتبادل الخبرات في إطار متكامل في القطاع العام بهدف نقل الخبرة وتنمية المهارات.

2. نظام الخدمة العامة المقفلة:

وفق هذا النموذج تقوم الإدارة غالبا بعمليات إعداد الموظفين قبل التحاقهم بالعمل بغية رفع المستويات المهنية، تنمية القدرات واكتشاف الاستعدادات كما أن القاعدة العامة للنظام المقفل في الخدمة العامة هي استمرارية عمل الموظف مع الإدارة ضمن توازن في الحقوق والواجبات.²

¹ - عاشور عبد الكريم، مرجع سابق، ص ص 42-43.

² - هاشمي حربي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، (دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر)، ص 23.

ويرتكز نظام الخدمة العامة المقفلة على محورين هما كالآتي:¹

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

يقوم نظام الخدمة العامة المقفلة على بعض المميزات وهي:²

- إمكانية الحصول على الموظفين القادرين على التجاوب مع الإدارة وتفهم أهدافها؛
- رعاية الموظفين وتنمية الحس الوظيفي لديهم أي الشعور والالتزام بالمصلحة العامة؛
- الإعداد والتدريب لدى الإدارة يجعلها تحصل على كل احتياجاتها من العناصر البشرية دون الاعتماد على عناصر خارجية مثل سوق العمل، نظام التعليم السائد.

أما عيوب هذا النظام يمكن إجمالها في الآتي:³

- صعوبة قيام الإدارة بعمليات ترتيب الوظائف، الترقيات والعلاقات مما يضفي التعقيد في الهياكل الإدارية؛
- إشكالات قياس حجم الإنتاجية، ومقارنتها بين القطاع العام والخاص (إنتاجية الموظف)؛
- كثرة الحقوق والامتيازات للعاملين تؤدي في العادة إلى كثرة الإنكالية والقضاء على عنصر التجديد والابتكار مع إشكالات الرواتب والخبرات التي تحتاجها الإدارة.

المطلب الثالث: أنواع وأهمية الخدمة العمومية

كان ولا يزال موضوع الخدمة العمومية من المواضيع الحساسة في مختلف المجتمعات، فالخدمة العمومية أهمية كبيرة بالنسبة للدولة أو المواطنين كما لها عدة أنواع وهذا ما سيتم التطرق له.

أولا: أنواع الخدمة العمومية

هناك تصنيفات عديدة لأنواع الخدمات العمومية، نذكر منها:

1. **حسب خصائص الخدمة العمومية:** تقسم حسب هذا المعيار إلى نوعين هما:⁴

¹ - هاشمي حربي، مرجع سابق، ص 23.

² - عاشور عبد الكريم، مرجع سابق، ص 44.

³ - نفس المرجع السابق، ص 44.

⁴ - سعيد عبد العزيز عثمان، مرجع سابق، ص 62.

أ. خدمات عامة اجتماعية: وهي تلك التي لا تخضع لخاصية الاستبعاد مما يجعلها غير قابلة للتسعير أي يتاح لجميع أفراد المجتمع بغض النظر عن المقابل، وبالتالي لا يمكن استبعادهم أو حرمانهم من الانتفاع بهذه الخدمات مثل الحاجة للأمن والدفاع، فحضور الخدمات العامة الاجتماعية لخاصية الاستبعاد يجعلها غير قابلة للتسعير، مما يستلزم ضرورة تدخل الدولة لإنتاجها وتقديمها لأفراد المجتمع مجاناً والبحث عن الوسائل الملائمة لتوفيرها؛

ب. خدمات عامة جديدة بالإشباع: تسمى كذلك "بالحاجة المستحقة"، وهي تلك الحاجات التي يستطيع نظام السوق توفيرها ولكن بكميات أقل من الكميات المثلى التي تتفق مع رغبات الأفراد ونظراً لارتفاع تكلفتها فإن أصحاب الدخل المنخفض يحرمون من الاستفادة منها بالرغم من المنافع التي تصاحب تقديمها، مما يتطلب تدخل الدولة لتوفيرها بالكميات المثلى التي تتفق مع تفضيلات أفراد المجتمع، مثلاً تدخل الدولة في إنشاء المدارس، المستشفيات، غيره من المنشآت العمومية.

2. حسب مدى قابلية الخدمة العامة للتجزئة: يمكن التمييز وفق هذا المعيار بين نوعين من الخدمات كالآتي:¹

أ. خدمات عامة قابلة للتجزئة: هي تلك الخدمات العامة القابلة للتجزئة والقياس، وهذا النوع من الخدمة يشبه الخدمات الخاصة مثل الخدمات التي يقدمها الطبيب للمريض؛

ب. خدمات عامة غير قابلة للتجزئة: هي خدمات لا يمكن تقسيمها إلى وحدات منفصلة، لذلك تتعذر قابليتها للبيع، ويرجع عدم قابليتها للتجزئة إلى طبيعتها حيث لا يمكن تنظيمها وتأديتها إلا لصالح المجتمع ككل مثل الدفاع والأمن.

3. حسب الهدف من الخدمة: تقسم الخدمة العامة حسب الهدف إلى:²

أ. خدمات عامة سيادية: وتعرف بالخدمات التقليدية للدولة، وهي خدمات موجهة لتلبية الحاجات العامة في المجالات التقليدية للدولة، وتعتبر خدمات إلزامية للحفاظ على كيان الدولة وإدارتها، وتنظيم العلاقة بين أفراد المجتمع مثل خدمات الدفاع والأمن؛

ب. الخدمات العامة الاجتماعية: يقصد بها مجموعة الخدمات التي توجه لتلبية الحاجات العامة التي تؤدي إلى التنمية الاجتماعية لأفراد المجتمع، وتهدف تحقيق الرفاهية الاجتماعية بصورة عامة مثل التعليم، الصحة، السكن... الخ؛³

¹ - سعيد عبد العزيز عثمان، مرجع سابق، ص 63.

² - سعيد عبد العزيز عثمان، نفس المرجع السابق، ص 64.

³ - Annie Bartoli, *Le management dans les organisations publiques*, (2^{ème} édition Dunod, Paris, 2005), p 54.

ج. الخدمات العامة الاقتصادية: وهي الخدمات التي تقوم بها الدولة بتقديمها من أجل تحقيق أهداف اقتصادية بصورة أساسية، وتتميز هذه الخدمات بضخامة استثماراتها وطول فترة الإعداد لها، وتحتاج إلى تخطيط مسبق من أمثلتها خدمة الإمداء بالماء، الكهرباء... إلخ.

4. حسب نوع النشاط الممارس من طرف الدولة: وينقسم إلى نوعين:¹

أ. خدمات عامة إدارية وتنظيمية: وهي الخدمات التي يتم تقديمها من طرف المؤسسات العمومية الإدارية والتنظيمية، ولا يمكن للمؤسسات الخاصة أن تقدمها؛

ب. الخدمات العامة التجارية والصناعية: وهي الخدمات التي تقدمها المؤسسات العامة الاقتصادية ذات نشاط تجاري أو صناعي، وتتميز هذه الخدمات بتولي الدولة القيام بها أو تركها للقطاع الخاص، ولكن في حدود رقابتها وملكيته كالغاز.

5. حسب مستويات اتصال المستفيد من الخدمة العمومية: تقسم إلى:²

أ. خدمات عامة ذات اتصال عالي: وهي خدمات يتطلب الحصول عليها وذلك بأن يقوم المستفيد بنفسه بزيارة موقع تقديم الخدمة، وأن يشارك المعنيين بتقديم الخدمة بشكل فاعل لكي يحصل عليها؛

ب. خدمات عامة ذات اتصال متوسط: هذه الخدمات لا تتطلب من المستفيد إلا درجة محدودة من المشاركة مع موردي الخدمة، ففي هذا النوع من الخدمات يقوم المستفيد بزيارة موقع تقديم الخدمة إلا أنه لا يبقى لحين إنجاز الخدمة، كما يشارك كثيرا مع موردي الخدمة أو المعنيين بتقديم الخدمة العامة مثل دفع الفواتير؛

ج. خدمات عامة ذات اتصال منخفض: هذا النوع من الخدمات لا يتطلب مشاركة مادية أو فعلية ما بين المستفيد ومقدمي الخدمة، وبدلا من ذلك فإن المشاركة تتم عن بعد من خلال قنوات إلكترونية، هذا النوع من الخدمات يتزايد أكثر في المجتمعات المقدمة التي تراعي اهتماما خاصة لراحة المستفيد.

هذا النوع من الخدمات ما تسعى وتهدف الدولة الجزائرية لتحقيقه من خلال العمل على عصنة الإدارة العمومية والاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والشروع في تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية في الكثير من المؤسسات الخدمية العمومية لمواكبة التطورات الحاصلة في المجتمعات المتقدمة وتحقيق الرفاهية الاجتماعية.

ثانيا: أهمية الخدمة العمومية

سيتم توضيح أهمية الخدمة العمومية كما يلي:

- إن الخدمات العمومية هي جوهر الحياة بالنسبة للمواطن ومراكز التقدم للمجتمع، فالفرد يحتاج إلى الصحة، التعليم، الماء، الكهرباء، السكن، محيط نظيف... إلخ، ويكون الإنسان ذو تأثير إيجابي في المجتمع،

¹ - زعور نعيمة، مرجع سابق، ص 70.

² - فريد كورتل، تسويق الخدمات، (دار كنوز العرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009)، ص ص 71-72.

- حيث كلما توفرت هذه الخدمات في المجتمع بالكمية والنوعية المناسبة كلما دل ذلك على مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبشرية حيث تعتبر جوانب حيوية للتنمية الشاملة؛¹
- الخدمات العمومية تدعم موقف الحكومة أو القائم على تقديمها إذا كانت تقدم بطريقة ترضي المواطنين، حيث أن الحكومات سواء على المستوى المركزي أو المحلي تلتزم ببعض الإنجازات والمشروعات التي تمثل متطلبات المواطنين، وكلما جسدت هذه الأخيرة كان هناك وفاء للالتزامات من قبل الحكومة وينعكس ذلك على كسب ثقة الجمهور؛²
- تحقيق الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي والسياسي، حيث أن الاستقرار بكل أشكاله له تأثير على نمو وتطور المجتمعات فهو يوفر المناخ الملائم للعمل والإنتاج، ويساهم في تسريع الإنجاز التنموي في كافة أبعاده، والسلطة في أي مجتمع من خلال فعالية أدوارها الوظيفية هي التي تسلك بالحد الأدنى المطلوب وضع الإجراءات المناسبة لتحقيق هذا الاستقرار، وتتجلى أهم محددات الاستقرار في تأمين الخدمات العمومية، العمل، السكن، الرفاهية والعدالة الاجتماعية وإستمراريتها في تقديمها لعموم المجتمع.³

المبحث الثاني: عوائق وآليات تحسين الخدمة العمومية

- في هذا المبحث سيتم استعراض أبرز المبادئ التي تقوم عليها الخدمة العمومية والعراقيل التي تواجهها والبحث عن أسباب وآليات تطوير الخدمة العمومية وذلك كما يلي:
- مبادئ الخدمة العمومية؛
- عوائق ترقية الخدمة العمومية؛
- أسباب وآليات تحسين الخدمة العمومية.

المطلب الأول: مبادئ الخدمات العمومية

تقوم الخدمة العمومية على مجموعة من المرتكزات والمبادئ التي تساعد في تقديم الخدمة العمومية وسيتم تبين أهم مبادئ الخدمة العمومية على النحو التالي:

- 1. الاستمرارية:** يجب أن يتسم تقديم الخدمة العمومية بالاستمرارية والانتظام وذلك بإتاحة الخدمة لأي فرد يحتاجها دون انقطاع ومهما كانت الظروف.⁴
- ونظرا لأهمية هذا المبدأ وضرورة ضمانه من طرف الدولة:⁵

¹ - عادل ياسر ناصر الكنعاني، السلطة السياسية ودورها في تحقيق الاستقرار الاجتماعي والسياسي، مقال منشور على الموقع الإلكتروني: www.alhadhariya.net ، بتاريخ 2018/02/23.

² - غنية نزي، دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، (العدد 12، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي)، ص 183.

³ - نقلا عن الموقع الإلكتروني: [Http://www.scoutsarena.com](http://www.scoutsarena.com) ، بتاريخ 2018/02/23.

⁴ - عبد القادر براينيس، التسويق في المؤسسات الخدمات العمومية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، (جامعة الجزائر، 2007)، ص 120.

⁵ - ضريفي نادية، تسيير المرفق العام والتحولات الجديدة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق، (كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2008/2007)، ص 93.

- فقد تم تكريسه دستوريا من خلال المادة 76 و06/85، حيث نصت المادة 76 "إن رئيس الجمهورية يسهر على استمرارية الدولة والعمل على توفير الشروط اللازمة للسير العادي للمؤسسات...".

- وقد جاء في المادة 06/85 "إن رئيس الحكومة يسهر على حسن سير الإدارة العمومية"؛

- كما جاء في نص المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 232/03 على أنه "...يجب أن تساهم أهداف المرفق العمومي للمواصلات السلوكية واللاسلكية بديمومة تقديم الخدمة العمومية".

2. **المساواة:** هي مبدأ أساسي في تقديم الخدمة العمومية كما أنها عامل من عوامل الديمقراطية الإدارية،

مضمون هذا المبدأ أنه ينبغي أن يحصل جميع أفراد المجتمع على الخدمة العمومية وأن تتشابه الضريبة أو الرسم في المواقع المتشابهة، وأن يدفع الجميع بنفس الطريقة ويحصلوا على جميع الضمانات، هذا المبدأ يتضمن ضرورة توفير الخدمة العمومية بدون عوائق وإتاحتها لجميع المواطنين دون استثناء وبصورة عادلة.¹

ويستمد مبدأ المساواة أساسه من الدساتير والمواثيق وإعلانات الحقوق التي تقتضي بمساواة الجميع أمام القانون ولا تميز بين أحد منهم، وهذا ما تجسد في الدستور الجزائري ضمن مادتيه 09-31 التي تؤكد وجوب تقديم الخدمة دون تمييز على قدم المساواة بين كل المواطنين.²

3. **الملائمة:** ويسمى أيضا "مبدأ التكيف"، إن المنفعة العامة ومن ثم الخدمة العامة تتطور مع مرور الزمن وتطور

المجتمعات، فمن الضروري ووفقا لهذا المبدأ أن تقدم الخدمة بكفاءة، وأن يساير تقديمها تطور حاجات المواطن والزبون على اعتبار أن هذه الحاجات تتغير وتتطور مع الزمن خاصة وأن المحيط بجميع مجالاته يتميز بالتغير وعدم الثبات.³

وقد كرس المشرع الجزائري هذا المبدأ من خلال عدة نصوص منها:⁴

- نصت المادة 06 من المرسوم التنفيذي رقم 131/88 على أنه "تسهر الإدارة دوما على تكيف مهامها وهيكلها مع احتياجات المواطنين، ويجب أن تضع تحت تصرف المواطن خدمة جيدة".

4. **مبدأ المجانية:** يعني تقديم خدمات عمومية بدون مقابل، إلا أن هذا المبدأ يبقى نسبي حيث لا يمكن أن

تكون كل الخدمات مجانية، لأن بعضها يقتضي تحصيل بعض الموارد لضمان إستمراريتها، أو حتى في شكل مساهمات رمزية من طرف أفراد المجتمع.⁵

¹ - Ranè Chapus : **Droit Administratif Général** , (Tome 1, 15^{ème} édition , ed Montchrestien , paris , 2001), p 608 .

² - علاء الدين عشي، مدخل القانون الإداري، (دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، الجزء الثاني)، ص 28.

³ -Maris Christone Rouant : **Droit Administratif**, (Gualino Edition, Paris, 2001), pp 234-235.

⁴ - المرسوم التنفيذي رقم 88-131 المؤرخ في 4 جويلية 1988 الذي ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن.

⁵ - حجازي المرسي السيد، اقتصاديات المشروعات العامة: النظرية والتطبيق، (الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004)، ص 29.

وعلى غرار هذه المبادئ نجد أن الخدمة العمومية تجمع بين عنصرين أساسيين هما الطابع الخدمي والعمومي واللذان تحكهما الميزات التالية:¹

أ. **علاقة عدم البيع:** تتميز الخدمات العمومية المقدمة من طرف الهيئات العمومية بالمجانبة عموماً أو بسعر يؤول الربح فيه إلى الصفر، فقد يدفع المرفق مبلغ رمزي في صورة رسم أو ضريبة في أغلب الأحيان، حيث يتم الحصول على الخدمة دون توفر خاصية التبادل المباشر الذي تتميز به النشاطات الاقتصادية الأخرى، كبيع السلع أو الخدمات المقدمة من طرف القطاع الخاص، أين يتم دفع الثمن بشكل مباشر؛

ب. **المنفعة العامة كهدف أساسي للخدمة العامة:** إن الهدف الأساسي للنشاط الحكومي ومن ثم المنظمات المقدمة للخدمة العمومية هو المنفعة العامة؛

ج. **الرقابة العامة:** تخضع أنشطة الهيئات العمومية ومن ثم الخدمة العامة إلى رقابة متعددة الأطراف منها الوصايا المباشرة، هيئات الدولة فضلاً عن المجتمع المدني على أساس أنه الممول الأساسي والفعلي لنشاط هذه المرافق، ومع تعدد هذه الأطراف التي تتميز أهدافها أحياناً بالتعارض فإنه كثيراً ما تكون هذه الرقابة فعالة أحياناً وفاشلة أحياناً أخرى حسب الهدف منها وحسب مصلحة كل طرف.

المطلب الثاني: عوائق ترقية الخدمة العمومية

تواجه الخدمة العمومية مجموعة من العراقيل والصعوبات سواء كانت من طرف الموظفين أو الهيئات المختصة بتقديم الخدمة أو مشاكل خاصة بالوسائل. ويمكن توضيح أهم العراقيل على النحو التالي:²

- عوائق متعلقة بسلوكيات موظفي مرافق الخدمة العمومية؛
- عوائق متعلقة بأساليب تسيير مرافق الخدمة العمومية؛
- عوائق متعلقة بتنظيم وسائل تحقيق أهداف مرافق الخدمة العمومية.

1. عوائق متعلقة بسلوكيات الموظفين:

كثيراً ما تكشف ممارسات قيادي مرافق الخدمة العمومية أثناء أداء مهامهم عن ضعف واضح في مهارات القيادة والقدرة على التوجيه، وهو ما تترجمه مردودية هذه المرافق من خلال النتائج المتحصل عليها وهو ما ينجم غالباً عن عدم احترام مبدأ الجدارة في اختيار الموظفين مما ينعكس عنه سلوكيات تتنافى مع طبيعة وخصوصية هذه المرافق الجوهرية لجميع أفراد المجتمع.

ضعف مهارات القيادة ينعكس عنه سلوكيات سلبية لدى موظفين القاعدة وبقية الهرم من خلال ممارسات منها:

- سوء الاستقبال؛

¹ - أتيح محمد، مقياس التسيير العمومي، محاضرات قسم العلوم السياسية: طلبة السنة الثالثة، (تخصص إدارة عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، 2014).
² - عادل عميرات، نحو تحسين أداء الخدمة العمومية، الملتقى الدولي: ترقية الخدمة العمومية في الدول المغاربية-تحديات ورهانات-، (كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 10/09 مارس 2016).

- انعدام الإصغاء لانشغالات واهتمامات طالبي الخدمة العمومية؛
 - عدم الجدية في إيجاد الحلول لمشاكلهم المتعلقة بحاجياتهم الأساسية؛
 - عدم الرد على استفساراتهم؛
 - عدم الرد في الوقت المناسب لعدم احترام مواعيد العمل وعدم الحفاظ على وسائل العمل.
- وفي ظل غياب كفاءة علمية لدى نسبة كبيرة من الموظفين بسبب المحسوبة في التوظيف والترفيه وتولي المراكز الحساسة وتدني الرواتب المؤدي لضعف في القدرة الشرائية، يدخل العديد من الموظفين في دوامة البحث عن تضخيم الراتب ولو بمدخيل غير مشروعة لتنتشر مظاهر الفساد الذي تعتبر الرشوة من أهم مظاهرها.
- ومن مظاهر الفساد أيضا الإنحراف بالسلطة وإساءة استعمالها واستغلال النفوذ مما يؤدي إلى إهدار أموال مرافق الخدمة العمومية، من خلال ممارسات التبذير في النفقات العامة للدولة والاختلاس بمختلف أشكاله كتضخيم الفواتير والفواتير الوهمية.
- صور هذه السلوكيات المنحرفة كثيرة ومتعددة وهي من العوائق الخطيرة التي تحول دون الرقي بالخدمة العمومية وتحقيق الأهداف المنشودة.

2. عوائق متعلقة بأساليب التسيير:

إن عدم التوازن بين مسؤوليات الرؤساء في مرافق الخدمة العمومية وبين الصلاحيات المعطاة لهم من شأنه أن يحول دون تحقيق الأهداف المرسومة ويبرز قصور في عدة جوانب للتسيير خاصة تسيير الميزانية والرقابة المحاسبية، كما أن عدم الاشتراك في صنع القرار وعدم المحاسبة عن النتائج وانعدام التكوين المستمر في تسيير مرافق الخدمة العمومية عوائق خطيرة من شأنها أن تحول دون أداء أحسن للخدمة العمومية.

وبهذا الصدد نشير إلى أن إهمال أعمال التطور التكنولوجي في التسيير من شأنه أن يؤدي إلى اختلاف حقيقي بين معدلات التطور التكنولوجي ومعدلات تطور مرافق الخدمة العمومية التي تحتاج إلى تنسيق دائم وقوي بين مختلف هذه الإدارات ومصالحها. حيث أن جمهور مرافق الخدمة العمومية يأملون في إزالة عوائق التسيير والعمل على الرقي بهذا القطاع الهام والإستراتيجي.

3. عوائق التنظيم ووسائل تحقيق الأهداف:

إن كثرة النصوص القانونية وكثافة الإجراءات والافتقار إلى آليات فعالة لتطبيقها من شأنه أن يكون عائق أمام رقي الخدمة العمومية، كما أن مركزية القرارات وبعد مرافق الخدمة العمومية عن المواطن من شأنه أن يؤدي إلى تنامي ظاهرة البيروقراطية داخل مرافق الخدمة العمومية.

نشير إلى أن عدم وضوح الأهداف التي يراد تحقيقها على البعد القريب والبعيد وعدم توضيح وتوفير وسائل تحقيقها عوائق تحول دون الرقي بالخدمة العمومية.

المطلب الثالث: أسباب وآليات تحسين بالخدمة العمومية

تسعى الإدارات العمومية بمختلف أشكالها محاولة مواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئتها من أجل تطوير وإيجاد أفضل السبل لتحسين الخدمة العمومية وجعلها تتواءم مع حاجيات العصر.

أولاً: أسباب الاهتمام بالخدمة العمومية

ترتبط الخدمة العمومية بالإدارة العمومية، لذلك سنركز على ذكر العوامل والأسباب التي أثرت على زيادة الاهتمام بالإدارة العمومية وهي:¹

- تحول نشاط الدولة من الدولة الحارسة فقط إلى دولة الرفاهية الاجتماعية، مما جعلها تتحمل أعباء أكبر تتعلق بتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية لمجتمعنا؛
- تزايد تعقيد العمل وتضخم الجهاز الإداري نتيجة توسع أعمال الدولة، التي شملت القطاعات الزراعية والصناعية والخدمية، مما جعل نطاق عمل الدولة يتطلب مهارات وتخصصات عديدة؛
- تدخل الدولة في الاقتصاد وامتلاكها المشاريع بهدف الإسراع في تطوير الأوضاع الاقتصادية ورفع المستوى المعيشي للمواطن واللاحق يركب الدولة المتقدمة، مما جعلها وسيلة لا غنى عنها لبلوغ أهداف المجتمع؛
- أصبحت أعمال الدولة تغطي سائر جوانب الحياة وتحتكر بعضها (مرافق الاتصالات، الكهرباء، المياه والأمن)، إلى جانب الخدمات الاجتماعية كالتعليم، الإسكان والخدمات الصحية إلى جانب معالجة مسائل حرجة كمحاربة الفقر ومراقبة البيئة.

ومنه يمكن القول أنه من أسباب اهتمام مختلف الدول بالخدمات العامة هو سعيها لتحقيق الرفاهية الاجتماعية خاصة مع تحول مفهوم الدولة من الدولة الحارسة إلى دولة الخدمات، حيث أصبحت أهدافها إلى جانب الحماية والأمن والعمل على إشباع حاجات المواطنين خاصة العمومية منها.

ثانياً: آليات تحسين الخدمة العمومية

هناك مجموعة من الآليات والوسائل التي تساعد في تحسين وتطوير الخدمات العمومية سيتم إبرازها كما يلي:²

1. إنشاء إدارة إلكترونية: يكون ذلك من خلال استغلال نظم المعلومات الحديثة للعمل الإداري، من أجل جودة أفضل في تحسين وتلقي وإيصال المعلومات عبر شبكة الانترنت، مما يوفر خدمة عمومية إلكترونية وبذلك يخفف العبء على المواطنين من الجهد والمال والوقت وتوفير خدمة مستمرة على مدار الزمن كدفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل لمراكز الهاتف ويكون ذلك متاح للجميع ويخفف من حدة الجهاز البيروقراطي وتعقيده بتبسيط الإجراءات وفتح قنوات جديدة للاتصال بين المواطن والإدارة مما يحقق الثقة ويزيل الكثير من العوائق والصعوبات، كما أن أعمال الإدارة الإلكترونية من شأنه أن يحقق الشفافية؛

¹ - حنا صر الله، الإدارة العامة: المفاهيم والتطبيقات، (دار زهوان للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012)، ص ص 16-17.

² - عادل عميرات، مرجع سابق.

2. **الأداء المتميز:** تمكين الموظفين من الأداء المتميز عن طريق محاسبتهم واشراكهم في صنع القرارات وإكسابهم مهارات وتوفير بيئة ملائمة لهم؛
3. **التكوين:** التكوين الإداري المستمر وتنمية مهارات العنصر البشري عنصر ضروري لتحسين الخدمة العمومية لأن المعارف في تطور مستمر وعدم المواكبة يعني التخلف؛
4. **التقييم:** التقييم الدوري للموظفين وكذا التقييم السنوي للإنجازات التي تم تحقيقها، فإذا لم يتم تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة في المدة المحددة فعلى الشخص المسؤول ورئيسه المباشر أن يركز جهودهما على معرفة الأسباب ومحاولة إيجاد حلول سريعة؛
5. **احترام مواعيد العمل المحددة في القانون:** وهو ما يبرز مدى ارتباط الموظف بعمله ومدى استعداده لكي يكون موظفا حقيقيا لدى الدولة ويساهم في خدمة الوطن، إضافة إلى هيئة الموظف تفترض أن تكون لائقة وحسنة تعطيه صفة الموظف لدى الدولة وتكون ملائمة لاستقبال المتعاملين معه؛
6. **الانضباط:** وهنا على العامل أن يحترم النظام الداخلي للإدارة وعلاقته مع رؤوسه ورؤسائه وكذلك التفاني في القيام بعمله، ولتكن علاقته مع الموظفين تتسم بروح الإنسانية عليه أن يتحلى بروح المثابرة باكتساب إرادة قوية كمواجهة كل الصعوبات والعراقيل التي تعترضه والتحلي بالأخلاق المهنية؛
7. **ترشيد الإنفاق وتعزيز جوانب الإيرادات:** تلعب الموارد المائية دورا هاما في تفعيل مرافق الخدمة العمومية، فمن خلالها تتحمل الأعباء الملقاة على عاتقها من نفقات أجور ومرتبات الموظفين ونفقات تقديم خدمات المواطنين، فمحدودية الموارد تحتم على المسيرين إتباع طرق تسيير حكيمة وتسمح بالتعامل مع الأموال المتاحة؛
8. **نشر نظام الرقابة:** فلا بد من وجود رقابة عامة على مرافق الخدمة العمومية، والتي من جوانبها الرقابة المالية بالنظر لمدى مطابقتها للمشروعية، ويجب أن تمتد الرقابة إلى رقابة الفعالية ومدى تحقيق الأهداف المرصودة وأن لا تقتصر على مرحلة التنفيذ، ومسعى الرقابة يهدف لتحقيق عدة أهداف أهمها مسألة المسؤولين عن الأخطاء الناجمة عن تصرفاتهم وقراراتهم المتخذة إضافة إلى تحسين الأداء، فمن خلال الرقابة يمكن معرفة القصور ومواطن الضعف والقوة وبالتالي السعي نحو الأفضل؛
9. **منح الاستقلال الإداري لبعض أنشطة الخدمة العمومية:** مع النمو المتزايد وزيادة الحاجات إلى الخدمات العمومية وتعقد الوظائف الإدارية والاقتصادية والاجتماعية للدولة لابد من التفكير في منح الاستقلال الإداري لبعض أنشطة الخدمة العمومية واكتفاء الدولة بجانب الرقابة فقط والمتابعة وتوقيع الجزاء، ذلك أن الكثير من أنشطة الخدمة العمومية لا يوجد ما يبرر إبقائها ضمن القطاع العام ويستدعي الأمر تدخل القطاع الخاص، فلا بد أن يخدم الشعب نفسه بنفسه في بعض القطاعات التي من أمثلتها نشاط النظافة، ففي ظل التحديات الحديثة للبلديات لابد من تخليصها من هذا الجانب الذي أعطاه للقطاع الخاص أنجع

وأكثر فعالية فهو يزيد من فرص التشغيل بإنشاء مؤسسات خاصة تنشط في هذا المجال تتلقى ثمن خدماتها مباشرة من الجمهور مما يساهم في دفع عجلة التنمية.

المبحث الثالث: آثار وآفاق تبني الإدارة الإلكترونية

من خلال هذا المبحث سيتم إبراز التغيرات الناتجة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية واستخداماتها اللامحدودية في تقديم الخدمات وذلك من خلال:

- آثار الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية؛

- آفاق تبني الإدارة الإلكترونية في عصرنة الخدمة العمومية.

المطلب الأول: آثار الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية

لقد أصبح استخدام التكنولوجيا الحديثة من وسائل اتصالات وشبكات إلكترونية في مجال الخدمات العمومية، حيث تؤدي تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصال الحديثة دورا هاما ورئيسيا في إحداث التحولات العلمية المختلفة في المجال الإداري وتطوير أساليب بانتقاله من الشكل التقليدي إلى الإلكتروني.

إن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي يشهدها العامل حاليا فتحت آفاق رحبة لسرعة انتقال المعلومات وإمكانية الاتصال والتعامل من خلال شبكة الانترنت، التي حرصت الدول على الاستفادة منها في الإدارات العمومية لتقديم خدماتها بسهولة ويسر.

فلا يمكن إغفال الدور الريادي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق تطوير نوعي على مستوى مؤسسات الخدمة العمومية وتقديم بديل للنماذج القائمة في صورها التقليدية، حيث تعد التقنية الحديثة آلية للتغيير التنظيمي، إذ بإمكانها تغيير طريقة عمل الأفراد داخل مؤسسات الخدمة العمومية، وعلى رسالة أو هدف المنظمة من خلال تغيير الظروف وإزالة المشكلات التي قد تواجهها.

إن الإدارة الإلكترونية تعد فرصة للارتقاء بالخدمات العمومية وتحسين مستواها، وذلك بالتقليل من نسبة الأخطاء والإهمال الناشئ عن الكم الهائل من الوثائق والملفات وكسب ثقة المواطن وبالتالي زيادة ثقته في الإدارة المقدمة للخدمة.¹

أصبح من التطور الكبير في مراكز الخدمة العمومية قضاء معظم الاحتياجات من مشتريات وخدمات متنوعة عن بعد، سواء كان المواطن في منزله أو عمله، من خلال مواقع الخدمات والتسويق بالشبكة العالية للمعلومات وهو ما يؤدي للفصل بين طالب الخدمة ومؤديها وبين أسباب الانحراف.

وبالتالي جاء مصطلح الإدارة الإلكترونية للدلالة على استخدام نتاج الثورة التكنولوجية لتحسين مستويات الأداء في المؤسسات ورفع كفاءتها وتعزيز دورها في تحقيق الأهداف، ويشمل ذلك الاستفادة من تراكم المعرفة وتزايد التقدم التقني المرافق لها في توسيع قاعدة المستفيدين من الخدمة العمومية، من حيث وفرة هذه الخدمة وتحسين أساليب

¹ - بن أم السعد فتيحة، بجاوي نعيمة، دور تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصال في تحسين نظام الخدمة العامة في ظل الحوكمة الإلكترونية، المجلة الدولية للبحوث الإسلامية والإنسانية المتقدمة، (المجلد 04، العدد 11، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2014/11/01).

تقديمها عبر طرق غير تقليدية (إلكترونية) تمكن من الإطلاع على الخدمة وإكمال التبادل بين الإدارة والجمهور المستفيد من خدماتها.

- مما سبق يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية تؤثر على أداء الخدمة العمومية من خلال تحقيق العناصر التالية:¹
- 1. مردودية الخدمة العمومية:** حيث يتعلق الأمر بمدى مردودية مشاريع الخدمة العمومية ومختلف إسهاماتها في إعادة ترتيب الخدمة المقدمة للمواطنين، حيث عملت المزايا التي تمنحها تكنولوجيا نظم المعلومات الحديثة للعمل الإداري من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية على إضفاء صبغة الجودة في الأعمال المؤسساتية المختلفة، مما ساهم في تحسين أدائها وتحقيق الجودة بشكل أفضل؛
 - 2. تقليص تكاليف الخدمة:** من خلال الاتصال عبر الخط دون الانتقال والتواصل للخدمة، إذ تحقق درجة عالية من الراحة مقارنة بتسليم الخدمة وجها لوجه أو الاتصال المباشر؛
 - 3. سرعة الاستجابة واحترام المواعيد:** السرعة في إنجاز المهام وأداء الخدمات والحصول عليها أو طلبها، وهذا لربح الوقت ودفع الإدارة للقيام بالالتزامات مع تحقيق سرعة الاستجابة للخدمة دون تأخر وبالتالي القضاء على مشاكل التعقيد الإداري والمرض البيروقراطي من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قاعدة متكاملة من أدوات المعالجة والتي يمكن نشرها لمعالجة المشكلات التقليدية بطرق إبتكارية؛
 - 4. الدقة:** تقليل نسبة الأخطاء في أداء وتسليم الخدمة بسبب الدقة المتناهية التي تميز الأنشطة الإلكترونية من خلال أنظمة معالجة معلوماتية؛
 - 5. سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة:** انطلاقاً من توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل كامل في أداء الخدمة العمومية يؤدي ذلك إلى إمكانية المحاسبة على كل جزئيات تلك المهام والأنشطة من خلال وجود النشر الإلكتروني لكل مراحل الخدمة، إذ لا مجال لإخفاء المعاملات فالمصلحة تصبح عامة مادامت الخدمة عامة؛
 - 6. البوابة الإلكترونية:** هي عبارة عن مدخل موحد لمجموعة كبيرة من الخدمات الإلكترونية أو التطبيقات التي تشترك في نطاق قطاعي محدد، وهي أيضاً الحل الذي يسمح بتجميع المحتوى من مصادر مختلفة، وينطوي على التواصل الفعال بين الجهات المسؤولة عن توفير وتحديث البيانات والمعلومات على أساس إقليمي واسع يستند على منطق المشاركة والتواصل.

المطلب الثاني: آفاق تبني الإدارة الإلكترونية في عصرنة الخدمة العمومية

- من أجل تحقيق إدارة إلكترونية ناجحة لابد من توفر مجموعة العوامل التي تساعد في تحقيق ذلك وهي كالاتي:²
- إن عصرنة الخدمة العمومية يدفع إلى ضرورة اعتماد مبدأ عمل مراكز خدمة المواطن الذي يبنى على وجود مراكز قادرة على الاتصال بكافة الإدارات، بالتالي تستطيع بالنيابة على المواطن متابعة كافة معاملاته بما في

¹ - ليان قطي، تطبيقات الحكومة الإلكترونية في مراكز خدمة المواطن، مؤتمر الشام الدولي الثالث للمعلوماتية، (سوريا، 2006).

² - بن أم السعد فييحة، مجاوي نعيمة، مرجع سابق.

تلك المعاملات التي تتم عبر أكثر من إدارة واحدة، حيث لا يضطر المواطن إلى الانتقال من إدارة إلى أخرى لمتابعة معاملاته؛

- ازدياد اعتماد المؤسسات على أنظمة المعلومات خاصة مع ظهور شبكة الانترنت، وظهور خدمات المواقع الإلكترونية والبريد الإلكتروني على مستوى المؤسسات؛

- الانتقال نحو الخدمات العامة الإلكترونية يؤدي إلى بناء الثقة بين المنظمات العامة والمواطنين؛

- السرعة في إنجاز وتقديم الخدمات بشكل مباشر، بذلك يتم توفير الجهد والوقت والتكلفة وهو ما يؤدي إلى حل مشاكل الطابور ومختلف العراقيل البيروقراطية؛

- توفير الصيانة للأجهزة والمعدات؛

- محاولة القضاء على الأمية التكنولوجية وما تطرحه من إشكالات حول استخدام التقنية الحديثة للحصول على الخدمة؛

- وجود الحاسب واستخداماته في عمليات تشغيل البيانات قد يؤدي إلى إخفاء بعض مشاكل الرقابة الداخلية التي كانت تحوز على اهتمام كبير في الأنظمة اليدوية، حيث أصبحت من المزايا التي تقدمها تلك الحاسبات هي تحقيق الدقة مقارنة بالعنصر البشري والذي يعني تنفيذ تعليمات البرامج في جميع الأحوال (الحافز)، فالآلة صماء ليس لديها أي إحساس كي تقوم بالسرقة والاختلاس كما لا يوجد للحاسب مصلحة شخصية بعكس الموظف.

في الأخير يمكن القول أن الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للأفراد يأخذ معاني وأبعاد جديدة تبعا للتطورات، فلقد أصبح الاهتمام بالغا في عصرنة الخدمة العمومية التي تترجم سياسة الإدارة العامة وما أصبح يعرف بالخدمات العامة الإلكترونية التي تطرحها الإدارة الإلكترونية، حيث أثبتت الدراسات العلمية نجاعتها في خلق نمط جديد من الخدمات العمومية يدعم عناصر النزاهة، الشفافية، العدالة، سرعة الاستجابة لحاجيات الأفراد والاهتمام بالمواطن الذي يمثل محور التنمية المحلية.

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق يمكن القول أن الخدمة العمومية ليس لها تعريف محدد لكن هذا المصطلح يوحي بتلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة والمواطنين من خلال تقديم خدمات عمومية ترقى بتطلعات المواطنين، فهي خدمات في جوهرها تسعى لتحقيق المصلحة العمومية انطلاقا من تطبيق مبدأ المساواة والعدالة والملائمة مع جميع أفراد المجتمع وبما يتوافق والحاجات العمومية الأساسية من أجل تحقيق الاستقرار كونها تمثل جوهر الحياة بالنسبة للمواطن ومرتكزات التقدم للمجتمع.

في حين أنها تواجه عوائق مختلفة متعلقة إما بسلوكيات الموظفين، على سبيل المثال سوء الاستقبال وعدم الرد على استفسارات المواطن، وهذا يعود إلى غياب الكفاءة لدى نسبة كبيرة من الموظفين بسبب المحسوبية في التوظيف أو عوائق متعلقة بأساليب التسيير والتنظيم، وهذا ما أثار الاهتمام بالإدارة العمومية من جهة والخدمات المقدمة من

جهة أخرى، من أجل تحقيق الرفاهية إلى جانب الحماية والأمن والعمل على إشباع حاجات المواطنين خاصة العمومية منها، ويتحقق هذا بتوفير مجموعة من الآليات التي تساعد في تحسين وتطوير الخدمات العمومية كإنشاء إدارة إلكترونية، التكوين الإداري وتمكين الموظفين من الأداء المتميز مع احترام المواعيد والانضباط في العمل.

حيث أصبح استخدام التكنولوجيا الحديثة من وسائل اتصالات وشبكات إلكترونية دورا هاما ورئيسا في إحداث التحولات المختلفة في المجال الإداري وتطوير الأساليب بالانتقال من الشكل التقليدي إلى الإلكتروني لتقديم الخدمات بسهولة ويسر.

وأخيرا نستنتج أن الإدارة الإلكترونية تعد فرصة للارتقاء بالخدمات العمومية وتحسين مستواها وبالتالي زيادة ثقة المواطن في الإدارة المقدمة للخدمة.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية حول - بلدية تبسة -

الفصل الثالث

دراسة ميدانية حول - بلدية تبسة -

مقدمة الفصل:

بعد أن تم التطرق لمفهوم الإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية في الفصلين الأول والثاني، وتحديد الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين سيتم تخصيص هذا الفصل لدراسة حالة بلدية تبسة، والتي تم اختيارها انطلاقاً من كون هذه الأخيرة أصبحت تواكب اليوم مختلف التطورات التكنولوجية الحاصلة، ولغرض تحديد واقع الإدارة الإلكترونية وأثرها في المؤسسة، وبناء على ما سبق سيتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

- المبحث الأول: لمحة حول مؤسسة الدراسة؛
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث.

المبحث الأول: لمحة حول مؤسسة الدراسة

ازدادت أهمية الإدارة المحلية وأصبحت تحتل مركزا لإرسائها قواعد الديمقراطية وقيامها بدور فعال في التنمية القومية لقرىها من المواطنين، وهذا القرب يجعلها أكثر قدرة على إدارة الظروف والحاجيات المحلية، تقديم الخدمات الأساسية للسكان من خلال المساهمة في تحقيق مطالبهم وحل مشاكلهم، ومن أجل التوضيح سنتطرق إلى:

- عموميات حول الإدارة المحلية؛
- التعريف بميدان الدراسة - بلدية تبسة -؛
- وظيفة مصلحة الوثائق البيومترية.

المطلب الأول: عموميات حول الإدارة المحلية

تعد الإدارة المحلية أسلوب من أساليب التنظيم المحلي، يتضمن توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات محلية منتجة ومستقلة، وتتمسك ما يسند إليها من اختصاصات تحت إشراف الحكومة المركزية، ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم الإدارة المحلية من خلال النشأة والتطور، مروراً بمجالس البلدية في الجزائر وأخيراً نستعرض دور البلدية في تقديم الخدمات.

أولاً: تعريف الإدارة المحلية

- تعرف على أنها: "جزء من الدولة الذي يختص بالمسائل التي تهم سكان منطقة معينة، إضافة للأمر التي يرى البرلمان أنه من الملائم أن تديرها سلطات محلية منتخبة تكمل الحكومة المركزية".¹
 - عرفت بأنها: "أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة، تقوم على فكرة توزيع النشاطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية، وذلك لغرض أن تتفرع الأولى لرسم السياسة العامة للدولة إضافة إلى إدارة المرافق القومية في البلاد، وأن تتمكن الأجهزة المحلية من تسيير مرافقها بكفاءة وتحقيق أغراضها المشروعة".²
- مما سبق يمكن تعريف الإدارة المحلية بأنها جزء من النظام العام للدولة منحته الحكومة المركزية شخصية معنوية، وجدت من أجل تلبية احتياجات مجتمعها المحلي وتسيير مرافقها بكفاءة.

¹ - أمين عودة، الإدارة المحلية، (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، الطبعة الأولى)، ص 18.

² - عبد العزيز رحابي، أمال عباس، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر، غير منشورة، (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2016/2017)، ص 83.

ثانيا: نشأة وتطور الإدارة المحلية في الجزائر

يعد نظام الإدارة المحلية في الجزائر من أقدم النظم المحلية، إذ يمكن إرجاعه إلى العهد العثماني في بداية القرن السادس عشر سنة 1516م، ويمكن تقسيمه إلى ما يلي:¹

1. المرحلة الأولى (العهد العثماني): في هذه المرحلة قسمت البلاد من الناحية الإقليمية إلى أربعة مناطق

وهي:

- بابليك دار السلطان خاص بالعاصمة وضواحيها؛
- بابليك التيطري وعاصمته المدية؛
- بابليك الغرب وعاصمته وهران؛
- بابليك الشرق وعاصمته قسنطينة.

كما يتكون البابليك من عدة مستويات وهي:

- الباي؛

- ديوان الباي؛

- المجلس الإستشاري؛

- المصالح الإدارية بالبابلية.

حيث تمثلت صلاحيات واختصاصات الباي في المحافظة على النظام والأمن العموميين والسهر على جباية

الضرائب.

2. المرحلة الثانية (أثناء فترة الإحتلال الفرنسي): اعتمدت السلطات الفرنسية في إدارتها المحلية للجزائر

سياسات متعددة، فلقد كانت تلجأ إلى الإستعانة بالشخصيات ذات النفوذ من المواطنين، وأحيانا تلجأ إلى

الإستفادة من النظم التي كانت سائدة.

ففي المرحلة (1830-1887) قسمت الجزائر إلى ثلاثة أقاليم:

- أقاليم المدينة: يقيم فيها الأوروبيين وتخضع لنفس النظام المعمول به في فرنسا؛
- أقاليم عسكرية: يسكنها الجزائريين وتخضع للإدارة العسكرية؛
- المناطق المختلطة: تحتوي على العنصر الأوروبي وعدد قليل من السكان الجزائريين، حيث يخضع الأوروبي لإدارة المدينة والجزائري للإدارة العسكرية.

وقد أنشأت في هذه المرحلة مكاتب البلدية بهدف تسهيل الإتصال بين الحاكم والمحكوم.

أما المرحلة الثانية اعتبرت الجزائر ملحقه فرنسية، حيث قسمت البلاد إلى ثلاثة ولايات وهي الجزائر، وهران

وقسنطينة، وعلى رأس كل ولاية والي يساعده مجلس ولائي، ثم قسمت الولايات إلى بلديات حسب تواجد العنصر

الأوروبي والجزائري وأقيمت مجالس بلدية حسب التقسيم السابق.

¹ - ناجي عبد النور، دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة: تجربة البلديات الجزائرية، (جامعة عنابة)، ص 78.

3. المرحلة الثالثة: وفي هذه المرحلة تم إنشاء ما يعرف بالمجالس المحلية أثناء الثورة التحريرية، جاء هذا القرار

في مؤتمر الصومام سنة 1956م، وينص على خلق إدارة محلية خاصة بكل وحدة إقليمية، حيث تم إنشاء مجلس للولاية مهامه موزعة على الشؤون السياسية والعسكرية، وهو مؤطر بمياكل ومكاتب وأجهزة إدارية.¹

4. المرحلة الرابعة (مرحلة الإستقلال): حيث عاشت الجزائر غداة الإستقلال حالة فراغ إداري، بعد الهجرة

الجماعية للإطارات الأوروبية، ولتجاوز هذه الوضعية اعتمدت السلطات العامة على اتخاذ جملة من الإجراءات على مستوى التأطير والتنظيم الإداري المحلي والتشريع في اتجاه الإصلاح الإداري، فلجأت إلى تخفيض عدد البلديات عن طريق دمج عدة بلديات معا لإمكانية إدارتها وتسييرها، فأصبح بذلك عدد البلديات 687 بلدية، أما على مستوى التأطير تم تنظيم دورات تدريبية وملتقيات لصالح موظفي البلدية لتأهيلهم للقيام بالعمل الإداري.

أما الإصلاح في المجال التشريعي فقد كرسه دستور 1963م، حيث اعتبر البلدية أساسا للمجموعة الإدارية كما هو وارد بالمادة 09 ثم صدر أول نص قانوني ينظم الجماعات المحلية تمثل في الأمر رقم 24/67 الصادر في 18 جانفي 1967 المتضمن قانون البلدية، ثم صدور الأمر رقم 38/69 المؤرخ في 23 ماي 1969 وبموجبه وكلت للبلدية عدة مهام سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية.

ثالثا: مجالس البلدية في الجزائر

لقد اختلفت التعاريف المتعلقة بالبلدية بحسب كل قانون من القوانين التي تنظمها وكذا بحسب الفترة التي جاء فيها كل قانون. وسيتم التطرق إلى بعض التعاريف منها:

- عرفها قانون البلدية رقم 24/67 المؤرخ في 18 جانفي 1996 بأنها "الجماعة الإقليمية السياسية، الإدارية، الإقتصادية، الإجتماعية والثقافية".²

وهذا ما يبرهن كثرة وظائف البلدية في ظل النظام الإشتراكي آنذاك.

- عرفت المادة الأولى من القانون رقم 08/90 المؤرخ في 11 أبريل 1990 بأنها "الجماعة الإقليمية الأساسية تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، وتحدث بموجب قانون".³

بمعنى أن البلدية شخصية معنوية باعتبارها مرفق عمومي لها حقوق كما عليها إلتزامات.

- عرفها قانون البلدية رقم 11/10 المؤرخ في 22 جويلية 2011 بأنها "الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وتحدث بموجب قانون".⁴

¹ - عبد العزيز رحابي، أمال عباس، مرجع سابق، ص 85.

² - القانون 24/67 المؤرخ في 18 جانفي 1996، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، (عدد 06).

³ - القانون 08/90 المؤرخ في 11 أبريل 1990، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، (عدد 20).

⁴ - القانون 11/10 المؤرخ في 22 جويلية 2011، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، (عدد 37).

رابعاً: تشكيل المجالس البلدية

لقد نص قانون البلدية رقم 09/80 على كيفية تشكيل المجالس الشعبية البلدية والهيئات والأجهزة التي تعمل على تسييرها، حيث تسيير البلدية من طرف هيئتين أساسيتين هما:¹

- المجلس الشعبي البلدي؛
- الهيئة التنفيذية المتمثلة أساساً في رئيس المجلس الشعبي البلدي.

1. المجلس الشعبي البلدي:

هو المؤسسة المنتخبة في البلدية، حيث يتم تكريس مبدأ الإختيار للشعب على أساس أن الإنتخابات المحلية عنصر أساس من عناصر الديمقراطية المحلية والتي تعطي المواطنين المحليين الفرصة لتقديم أداء الأعضاء المنتخبين والحكم على مصداقيتهم في المستقبل، وهذا مايعتبر المجلس هيئة مداولات علنية على المستوى البلدي حيث يمكن للمواطنين حضور الجلسات والإطلاع على محاضر المداولات أو أخذ نسخة منها.

ينتخب المجلس لمدة 05 سنوات من قبل الناخبين في البلدية بموجب أسلوب الإقتراع العام السري المباشر، حيث يختلف عدد أعضاء المجلس الشعبي البلدي بحسب التعداد السكاني، ويتم توزيع المقاعد بعد إنتهاء العملية الإنتخابية بالتناسب حسب عدد الأصوات التي حصلت عليها كل قائمة.

2. رئيس المجلس الشعبي البلدي:

بعد تبنى السياسة الحزبية في الجزائر سنة 1989م أصبحت الإنتخابات المحلية تنافسية تعددية بين عدد قوائم من تشكيلات سياسية مختلفة الإتجاهات، وقد انعكس هذا التوجه السياسي على طريقة إختيار رئيس المجلس الشعبي البلدي حيث أصبح تعيينه يتم من قبل أعضاء القائمة التي نالت أغلبية المقاعد للمدة الإنتخابية أي 05 سنوات، ويتم تنصيبه في مدة أقصاها 08 أيام من تاريخ إعلان الإقتراع، وبعد تعيينه يقوم الرئيس بتشكيل هيئة تنفيذية وذلك بتعيينه لعدد من النواب يتراوح بين نائبين وستة نواب حسب عدد أعضاء المجلس الشعبي البلدي.

يتمتع رئيس المجلس الشعبي البلدي بصلاحيات متنوعة منها مايعود إليه باعتباره ممثلاً للدولة (صفة ضابط الحالة المدنية، صفة ضابط الشرطة القضائية) ومنه ما يعود إليه بإعتباره هيئة تنفيذية للمجلس الشعبي البلدي (يتولى تحضير الجلسات وإستدعاء الأعضاء، برمجة جدول الأعمال)، ومنها مايعود إليه باعتباره ممثلاً للبلدية (يتولى إبرام العقود والسهر على السير الحسن للمصالح البلدية).

¹ - عبد العزيز رحابي، أمال عباس، مرجع سابق، ص ص 87-88.

خامسا: دور البلدية في تقديم الخدمات

أدى التغيير الذي حدث في جميع المجتمعات وتغيير مفهوم الدولة ووظائفها إلى إعادة النظر في الدور الذي يقوم به كل من الحكومات الوطنية والوحدات المحلية في الجزائر ويكمن دور البلدية في مجال تقديم الخدمات من خلال مايلي:¹

1. في المجال الإجتماعي: أعطى المشرع بموجب المادة 89 من قانون البلدية للمجلس الشعبي حق المبادرة

بإتباع كل الإجراءات التي من شأنها تقديم الخدمات والرعاية الإجتماعية والمتمثلة فيما يلي:

- مساعدة المحتاجين، التكفل بالفئات الإجتماعية المحرومة وكذلك إعانة العاطلين عن العمل والمساعدة على التشغيل؛

- تقوم البلدية بدور رئيسي في مسائل السكن التي هي شرط أساسي للحياة العائلية، فالبلدية تحدد في هذا الميدان حاجات المواطنين والإختيارات في إطار التخطيط وتنفيذ البرامج؛

- مهمة تكوين الفرد ونشر الثقافة والتعليم ومحاربة الآفات الإجتماعية من جهل وأمية.

2. الميدان الثقافي والتعليمي والفني: تقوم البلدية بدور هام في هذا الميدان حيث تتولى إنجاز مؤسسات

التعليم الأساسي وصيانتها من خلال:

- حماية التراث العمراني والمواقع الطبيعية والآثار والمتاحف وكل ما ينطوي على قيمة تراثية تاريخية جمالية؛

- ترقية المواقع السياحية والترفيهية وحماية الآثار التاريخية وترميمها وحفظ المواقع الطبيعية.

3. ميدان الرعاية الصحية: تتكفل البلدية حسب المادة 107 بحفظ الصحة والمحافظة على النظافة العمومية

من خلال:

- توزيع المياه الصالحة للشرب؛

- صرف المياه القذرة والنفايات؛

- نظافة الأغذية والمؤسسات التي تستقبل الجمهور؛

- السهر على نظافة المواد الإستهلاكية.

4. الميدان الإقتصادي: تقوم البلدية بتشجيع كل مبادرة أو عمل من شأنه تطور النشاط الإقتصادي وتنمية

المجتمع بهدف الإستخدام الكامل للقوى العاملة وذلك من خلال:

- حق المبادرة بإنشاء مشاريع إقتصادية والبحث عن النشاط الإقتصادي في الأرياف؛

- تسيير المرافق العامة على مستوى البلدية من أسواق وغيرها؛

- تطوير السياحة بتنمية المناطق وإبراز المؤهلات الجزائرية السياحية؛

- تشجيع المتعاملين الإقتصاديين.

¹ - عبد العزيز رحابي، آمال عباس، مرجع سابق، ص ص 88 - 90.

5. مجال حماية البيئة: تعتبر البلدية المؤسسة المحلية الرئيسية لتطبيق تدابير حماية البيئة من خلال:

- إصدار عقوبات صارمة في حق الملوّثين للبيئة؛
- تسهر البلدية على حماية الوسط الطبيعي والمساحات الخضراء؛
- تشجيع تأسيس جمعيات حماية البيئة؛
- مكافحة كل أشكال التلوث في إطار صلاحياتها (مائي، بحري وجوي).

6. مجال الأمن والخدمات الطارئة: يعتبر رئيس المجلس الشعبي البلدي المسؤول والمكلف تحت رقابة وإشراف

السلطات الإدارية المركزية الوصية بسلطات الضبط (البوليس الإداري) ومهامه ما يلي:

- حفظ النظام العام بواسطة جهاز شرطة البلدية أو الحرس البلدي؛
- توفير وسائل الإسعاف في حالة ما إذا أحدثت كارثة في مجال البلدية؛
- وضع الإحتياطات الوقائية اللازمة لمواجهة الأخطار والكوارث.

المطلب الثاني: التعريف بميدان الدراسة - بلدية تبسة -

أولاً: نبذة تاريخية عن بلدية تبسة

1. أصل التسمية: يرجع تسمية تبسة إلى الأصل البربري الأول الذي أطلقه عليها سكانها الأصليون، والذي يعتقد

بأنها اللبؤة، ولما دخلها القائد الإغريقي هركيليس شبهها لكثرة خيراتها بمدينة تيبس الفرعونية القديمة والمعروف تاريخها اليوم طيبة أو طابة الفرعونية، ثم حرف الرومان اسمها لما دخلوها فصارت تسمى مدينة تيفيسيتيس، لسهولة نطقها ومنذ ذلك التاريخ اختصرت كل الزيادة اللفظية منها وصارت تعرف بتيفست، وأصبحت تعرف بعد الفتح الإسلامي باسم تبسة بفتح التاء وكسر الباء مع تشديدها وفتح السين مع تشديدها أيضاً.

2. الموقع: تقع بلدية تبسة في وسط ولاية تبسة يحدها من الشمال بلدية بولحاف الدير ومن الجنوب بلدية الماء

الأبيض وبلدية العقلة المالحة ومن الشرق بلدية بكارية وبلدية الكويف ومن الغرب بلدية الحمامات وبلدية بئر مقدم.

3. المساحة: تبلغ مساحة بلدية تبسة 184 كلم².

4. عدد السكان: يبلغ عدد سكان بلدية تبسة حسب الإحصائيات الأخيرة 232.000 نسمة.

5. المناخ: تتميز بلدية تبسة بنوعين من المناخ هما:

أ. مناخ متوسطي: يسود المنطقة من شهر سبتمبر إلى شهر ماي، يتميز بتساقط الأمطار والبرودة كما تغطي الثلوج قمم الجبال.

ب. مناخ صحراوي: يسود المنطقة من شهر ماي إلى شهر أوت، يتميز بالجفاف وهبوب رياح جنوبية حادة.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لبلدية تبسة

طبقا للقرار رقم 2002/025¹ يتضمن المصادقة على الهيكل التنظيمي لبلدية تبسة، حيث نصت المادة الأولى المصادقة على الهيكل التنظيمي لبلدية تبسة على النحو المفصل أدناه.²

1. الأمانة العامة : وتشكل من:

أ. مصلحة أمانة المجلس الشعبي البلدي: وتضم:

■ مكتب الأمانة العامة: ويقوم بالمهام التالية:

- جمع المسائل المادية للأمانة؛

- القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي؛

- القيام بتبليغ محاضر مداوات المجلس الشعبي البلدي وقراراته للسلطة الوصية؛

- التنسيق بين المصالح الإدارية وتحويل المراسلات من و إلى إدارة البلدية.

■ مكتب التوثيق والمحفوظات: إن مكتب الأرشيف والمحفوظات هو الذاكرة الإدارية لكل وثائق مصالح

البلدية، حيث يتم حفظ كل الوثائق والجرائد الرسمية والسجلات التي إنتهى العمل بها، وفي الوقت الذي

يحتاج إليها تكون عملية الرجوع إليها سهلة للغاية.

ب. مصلحة البريد والإعلام: وتضم:

■ مكتب الإعلام الآلي؛

■ مكتب البريد.

2. مديرية الإدارة والمالية: وتشكل من:

أ. مصلحة التسيير المالي: وتضم:

■ مكتب الميزانية والتحليل المالي: يهتم بإعداد ميزانية البلدية الإضافية والأولية والحساب الإداري وتقديمها

للمجلس البلدي للمصادقة.

■ مكتب الرواتب والأجور: ويقوم بالمهام التالية:

- إعداد الأجرة الشهرية للمستخدمين؛

- إنجاز الحوالات لتنفيذ هذه العمليات ولتنفيذ بنود الميزانية الخاصة بالتسيير؛

- استقبال وإعداد طلبات الإقتناء؛

- إعداد حوالات لتسديد الفواتير للمتعاملين مع البلدية.

¹ - أنظر الملحق رقم (01).

² - من إعداد الطالبين بالتنسيق مع مصلحة المستخدم.

- مكتب التسيير والتجهيز العام؛
 - مكتب الصفقات العمومية:
 - الإعلان عن الاستثمارات للمشاريع؛
 - إعداد دفاتر الشروط الخاصة بالمشاريع الممنوحة للبلدية؛
 - الإعلان عن الصفقات والاستثمارات؛
 - إعداد البطاقات التقنية للحصول على المشاريع؛
 - السهر على تنفيذ مداورات البلدية بخصوص المشاريع؛
 - تنفيذ بنود الميزانية الخاصة بالتجهيز؛
 - إعداد الحوالات الخاصة بتجهيز البلدية وإرسالها لأمين الخزينة للتسديد.
- ب. مصلحة المستخدمين والتكوين وتضم:
- مكتب المستخدمين الإداريين والتكوين: ويقوم بالمهام التالية:
 - تنظيم وحفظ الملفات الخاصة بالموظفين؛
 - تسيير الحياة المهنية للموظفين (تنصيب، تثبيت، ترقية، ترتيب، تسريح وحالات الانتداب)؛
 - عمليات الإحصاء الخاصة بحركة الموظفين؛
 - وضع بطاقة فردية لكل موظف من بداية التوظيف إلى التقاعد؛
 - متابعة ملفات التقاعد؛
 - القيام بالإعلان عن مسابقات التوظيف؛
 - إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية؛
 - يتولى أعمال التكوين وتحسين المستوى لتأهيل العمال والموظفين.
- مكتب المستخدمين التقنيين والتكوين.
- ج. مصلحة الممتلكات والوسائل: وتضم:
- مكتب تسيير ممتلكات البلدية؛
 - مكتب الوسائل العامة والتموين؛
 - مكتب الحظيرة وعتاد النقل: ويقوم بالمهام التالية:
 - المتابعة اليومية لحركة العمال وعتاد الحظيرة البلدية؛
 - الحرص على صيانة العتاد المنقول؛
 - الحرص على متابعة وتنفيذ برنامج العمل اليومي للمستودع.

3. مديرية التنظيم والشؤون الاجتماعية: وتشكل من:

أ. مصلحة التنظيم والشؤون العامة: وتضم:

■ مكتب التنظيم والشؤون العامة: ويقوم بالمهام التالية:

- المصادقة على الوثائق؛

- المصادقة على تصريحات بيع المركبات والسيارات؛

- متابعة ملفات وإثبات الحالة (نقل المصابين بالأمراض العقلية للمستشفيات عن طريق إعداد الملف والشهادات الإدارية)؛

- تسليم ومتابعة ملفات الشهادات الإدارية الفلاحية؛

- تسليم التصاريح لإقامة التظاهرات التجارية والإقتصادية؛

- المصادقة على تصريحات تبديل رخص السياقة المدنية والعسكرية.

■ مكتب الانتخابات: ويقوم بالمهام التالية:

- تسجيل المواطنين البالغين 18 سنة كاملة في القوائم الانتخابية؛

- متابعة القوائم الانتخابية؛

- إنجاز وتوزيع بطاقات الناخب؛

- التحضير للعملية الانتخابية.

■ مكتب الحالة المدنية والإحصائيات: ويقوم بالمهام التالية:

- المسك الحسن والمحافضة على السجلات الخاصة بعقود الميلاد والزواج والوفاة؛

- إعداد وتسليم مختلف وثائق الحالة المدنية (عقد ميلاد، وفاة، زواج وطلاق)؛

- تسجيل البيانات الهامشية في سجلات الحالة المدنية؛

- استخراج الوثائق والشهادات العائلية؛

- استخراج وثائق الحالة المدنية رقم 12 الخاصة بجواز السفر وبطاقة التعريف البيومترية؛

- تسليم وإعادة تجديد الدفاتر العائلية؛

- استقبال التصاريح الخاصة بالمواليد والوفيات والزواج والقيام بتسجيلها في سجلين؛

- إعداد الجداول الشهرية والسنوية الخاصة بالعملية؛

- تسليم التراخيص الخاصة بالدفن.

■ مكتب حفظ الصحة: ويقوم بالمهام التالية:

- مراقبة المحلات التجارية؛

- مراقبة توزيع المياه الصالحة للشرب؛

- مراقبة صرف المياه المستعملة ومعالجتها؛

- جمع النفايات الصلبة، نقلها ومعالجتها؛
 - الحفاظ على صحة الأغذية والأماكن والمؤسسات المتعلقة بالجمهور؛
 - تسجيل المخالفات وتبليغ أصحابها وتنفيذ العقوبات إن وجدت؛
 - حجز المواد المعروضة المخالفة للقانون.
- ب. مصلحة المنازعات والعقود الإدارية: وتضم:**
- **مكتب المنازعات:** ويقوم بالمهام التالية:
 - متابعة الأحكام القضائية الخاصة بالمنازعات بالبلدية؛
 - الإشراف على تعيين محام من طرف المجلس الشعبي البلدي للدفاع عن حقوق البلدية؛
 - فتح ملف لكل قضية وتدوينها في سجل خاص بذلك؛
 - الاتصال بالمحامي والمحكم.
- **مكتب العقود الإدارية والاحتياطات العقارية.**
- ج. مصلحة الشؤون الاجتماعية: وتضم:**
- **مكتب السكن:** ويقوم بالمهام التالية:
 - لم يعد من مهامه استقبال ودراسة ملفات السكن الاجتماعي؛
 - يهتم ويقوم بإعداد الإحصائيات الخاصة بحركة السكان، مواليد، وفاة، زواج وطلاق؛
 - إحصائيات وثائق الحالة المدنية المنجزة.
- **مكتب التشغيل والتكوين:** ويقوم بالمهام التالية:
- استقبال طلبات العمل الخاصة بتشغيل الشباب؛
 - تسيير ملف الإدماج المهني؛
 - استقبال ملفات طلبات بطاقة معوز.
- **مكتب الشؤون الثقافية والرياضية والتربية:** ويقوم بالمهام التالية:
- استقبال ودراسة ملفات الجمعيات المحلية؛
 - تسليم وصلات إيداع ملفات تأسيس الجمعيات؛
 - إعداد برامج الاحتفالات الرسمية والدينية؛
 - السهر على ترقية النشاط الثقافي والرياضي بالتنسيق مع المجلس البلدي.

4. مديرية المصالح التقنية: وتشكل من:

أ. مصلحة الشبكات: وتضم:

■ مكتب الطرقات والمرور؛

■ مكتب الكهرباء والغاز: ويقوم بالمهام التالية:

- متابعة مدى جاهزية العتاد الخاص بالكهرباء والإنارة؛

- وضع برنامج عمل لفرق التصليح والصيانة؛

- دراسة وإعداد مخططات لتوسيع الشبكة؛

- المتابعة الميدانية والتدخلات اليومية مع فرق العمل.

■ مكتب المياه والتطهير: ويقوم بالمهام التالية:

- إعداد البطاقات التقنية لمشاريع التطهير والري؛

- المتابعة والاهتمام بشكاوى المواطنين ميدانيا؛

- التدخل لحل التسربات وإبلاغ المصالح المعنية؛

- تحضير رخص المرور وشق الطريق لإيصال الماء والغاز؛

- إعداد مخططات لتصليح هذه التسربات.

■ مكتب الأثاث الحضري والمساحات الخضراء: ويقوم بالمهام التالية:

- وضع برنامج عمل لغرس أشجار جديدة وإنشاء ساحات عمومية؛

- دراسة إمكانية منح مشاريع جديدة والاهتمام بالساحات العمومية؛

- المتابعة الميدانية لعملية التشجير والسقي؛

- إعداد طلبات لاقتناء أشجار جديدة.

ب. مصلحة البناء والتعمير: وتضم:

■ مكتب التعمير والبناء: ويقوم بالمهام التالية:

- إعداد مخططات التعمير؛

- استقبال ملفات طلبات رخص البناء وتسليمها لأصحابها؛

- دراسة التهيئة والتعمير الرامية إلى التحكم في تطوير الإقليم البلدي؛

- متابعة وتشجيع عمليات التجديد الحضري والتهيئة العقارية؛

- إيداع ومتابعة ملفات البناء الريفي وكل ما يتعلق بها؛

- متابعة ملفات التسوية في إطار القانون 08/15 بتاريخ 2008/07/15 المتعلق بالتسوية.

■ مكتب البنايات المدرسية والمساجد؛

■ مكتب الدراسات.

ج. مصلحة التصليح والصيانة: وتضم:

■ مكتب جمع ومعالجة القمامة المنزلية؛

■ مكتب الصيانة والتطهير.

وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

المطلب الثالث: وظيفة المصلحة البيومترية

أولاً: المواصفات التقنية وقرار إصدار لجواز السفر البيومتري الإلكتروني

1. المواصفات التقنية لجواز السفر البيومتري الإلكتروني:

- مقتضى الأمر رقم 1/77 المؤرخ في 3 صفر عام 1397 الموافق ل 23 يناير سنة 1977 والمتعلق بوثائق السفر للمواطنين الجزائريين لاسيما المادة 19 منه؛
 - وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 149/10 المؤرخ في 14 جمادى الثانية عام 1431 الموافق ل 28 مايو سنة 2010 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة؛
 - وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 247/94 المؤرخ في 2 ربيع الأول عام 1415 الموافق ل سنة 1994 الذي يحدد صلاحيات وزير الداخلية والجماعات المحلية.
- يقرر ما يلي:¹

أ. واجهة جواز السفر البيومتري الإلكتروني:

- يضم جواز السفر البيومتري الإلكتروني شريحة إلكترونية من دون صلة تحتوي على الشهادات الإلكترونية للدولة الجزائرية وعلى معلومات الحالة المدنية لصاحب الطلب ومعلوماته البيومترية الرقمية من ضمنها صورته الشمسية وتوقيعه وبصماته؛
 - إن جواز السفر البيومتري الإلكتروني وثيقة مغلقة مستطيلة الشكل طولها 125 ملم وعرضها 88 ملم وحافتها العليا والسفلى اليسرتان مستديرتان وشعاع انحائهما ثلاثة ملم؛
 - يركب غلاف الوثيقة من مادة بلاستيكية صلبة سمكها 0,85 ملم من لون أخضر داكن، حيث يحتوي الغلاف على البيانات الآتية المنسوخة بأحرف مذهب في اللغات الثلاثة العربية والفرنسية والإنجليزية:
 - الأعلى: عبارة الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية؛
 - الوسط: ختم الدولة قطره 30 ملم؛
 - الأسفل: عبارة جواز السفر بالعربية والفرنسية والانجليزية متبوعة برمز الشريحة.
- أما في النصف الثاني من الغلاف غير المذهب تدمج شريحة إلكترونية من دون صلة تحتوي على المعلومات الشخصية لصاحب الجواز، كما يوضحه الشكل الموالي:

¹ - الأمر رقم 1/77 المؤرخ في 23 يناير 1977 والمتعلق بوثائق السفر للمواطنين الجزائريين؛ وأيضاً المرسوم الرئاسي رقم 149/10 المؤرخ 28 مايو سنة 2010 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة؛ وأيضاً المرسوم التنفيذي رقم 247/94 المؤرخ في سنة 1994 الذي يحدد صلاحيات وزير الداخلية والجماعات المحلية.

الشكل رقم (03):

الغلاف الخارجي لجواز السفر البيومتري الإلكتروني



المصدر: من إعداد الطالبتين.

ب. الصفحات الداخلية لجواز السفر البيومتري الإلكتروني:

- تكون الصفحات الداخلية ذات صبغة عامة أصفر فاتح سمكها 105 ميكرون، تحتوي في الوسط وفي العمق على ختم الدولة قطره 50 ملم في شكل مظلل ومرئي من خلال الاستشفاف؛
- يكون جواز السفر البيومتري الإلكتروني في شكل دفتر من 14 ورقة مزدوجة، وترقم صفحاته من 3 إلى 28، ولا تحتوي الصفحتان الأولى والثانية على الترقيم، حيث تحتوي الصفحات من 3 إلى 28 على رقم جواز السفر مثقوبة بالليزر في أسفل الصفحة؛
- تحتوي الصفحة الأولى للغلاف بالعربية على التوصيات التالية:
 - جواز السفر شخصي لا يمكن إعارته ولا يجوز إرساله عن طريق البريد؛
 - يحتوي هذا الجواز على شريحة إلكترونية ذات حساسية بالغة نوصي صاحبه بالحفاظ عليها كل عطب يصيب الشريحة قد يجعلها غير صالحة للقراءة ويسبب إلغاء الوثيقة؛
 - كل تزييف يعرض الوثيقة للإلغاء؛
 - في حالة ضياع الجواز أو إصابته بعطب يجب على صاحبه أخطار السلطة الإدارية أو القنصلية المختصة فوراً.

وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (04):

الصفحات الداخلية لجواز السفر البيومتري الإلكتروني



المصدر: من إعداد الطالبتين.

ج. المعلومات الموجودة في جواز السفر البيومتري الإلكتروني:

- تحتوي الصفحة رقم 1 المطبوعة بأحرف سوداء من ثلاث لغات العربية والفرنسية والإنجليزية على البيانات التالية:
 - الأعلى: إشارة الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية؛
 - الوسط: ختم الدولة؛
 - الأسفل: يحتوي على البيانات التالية:
 - هذا الجواز ملك للدولة الجزائرية؛
 - هذا الجواز يحتوي على 28 صفحة.
- تحتوي الصفحة رقم 2 المسماة صفحة التشخيص وهي محمية بغلاف شفاف على المعلومات التالية:
 - على يسار الصفحة:
 - عبارة جواز السفر في ثلاث لغات العربية، الفرنسية، الإنجليزية؛
 - الصورة الشمسية الرقمية لصاحب الجواز؛
 - تحت الصورة الشمسية الرقم التعريفي الوطني الوحيد.

- على وسط الصفحة:

حرف P للإشارة إلى جواز السفر العادي؛
رمز الدولة الجزائرية بتسجيل الحروف الثلاثة DZA؛
اللقب؛

الاسم؛

تاريخ الميلاد؛

مكان الميلاد؛

توقيع صاحب الجواز.

- على يمين الصفحة:

رقم جواز السفر؛

اسم الزوج بالنسبة للمتزوجات أو الأراامل؛

عبارة جنسية جزائرية؛

الجنس؛

تاريخ الإصدار؛

تاريخ إنقضاء الصلاحية؛

السلطة التي أصدرت الجواز؛

الإعادة للصورة الشمسية لصاحب الجواز مثقوبة بالمجهر واضحة للرؤية بالعين تحت الضوء.

- في أسفل الصفحة:

- شروط للقراءة الأتوماتية في شكل سطرين اثنين من 44 حرفا لكليهما يتضمنان المعلومات المشفرة التالية:

نوع الوثيقة؛

رمز الدولة الجزائرية؛

لقب واسم أو أسماء صاحبها؛

رقم جواز السفر؛

الجنسية الجزائرية لصاحب الوثيقة؛

تاريخ ميلاد صاحب الوثيقة؛

الجنس؛

تاريخ انقضاء مدة صلاحية جواز السفر.

ثانيا: قرار إصدار جواز السفر الوطني البيومتري الإلكتروني

- بمقتضى الأمر رقم 1/77 المؤرخ في 3 صفر عام 1397 الموافق ل 23 يناير سنة 1977 والمتعلق بوثائق السفر للمواطنين الجزائريين لاسيما المادة 19 منه.
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 149/10 المؤرخ في 14 جمادى الثانية عام 1431 الموافق ل 28 مايو سنة 2010 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة.
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 247/94 المؤرخ في 2 ربيع الأول عام 1415 الموافق ل سنة 1994 الذي يحدد صلاحيات وزير الداخلية والجماعات المحلية.
- وبمقتضى القرار المؤرخ في أول صفر عام 1433 الموافق ل 26 ديسمبر سنة 2011 الذي يحدد المواصفات التقنية لجواز السفر الوطني البيومتري الإلكتروني.

يقرر ما يلي:

- يحدد هذا القرار تاريخ الشروع في تداول جواز السفر الوطني البيومتري الإلكتروني الذي حددت مواصفاته التقنية بموجب القرار المؤرخ في أول صفر عام 1433 الموافق ل 26 ديسمبر سنة 2011 والمذكور أعلاه ابتداء من 5 يناير سنة 2012.

ثانيا: مراحل استخراج جواز السفر البيومتري الإلكتروني

تمر عملية استخراج جواز السفر البيومتري الإلكتروني بعدة مراحل تتمثل في:¹

1. إيداع الملف: يودع الملف لدى المقاطعة الإدارية أو الدائرة أو البلدية ويكون حضور صاحب الطلب إجباري عند المصادقة على الملف ويكون ذلك بناءً على موعد تحدده الجهة المختصة.
 - بالنسبة للجزائريين المقيمين في الجزائر: توضع الطلبات على مستوى الدائرة الإدارية أو دائرة الإقامة.
 - بالنسبة للجزائريين المقيمين في الخارج: توضع الطلبات على مستوى الممثلات الدبلوماسية أو القنصلية.
2. الوثائق المطلوبة لاستخراج جواز السفر البيومتري الإلكتروني:
 - أ. الوثائق المطلوبة لجواز السفر البيومتري بالنسبة للطلاب المقيمين بالجزائر:
 - استمارة مملوءة وموقعة من طرف المعني أو الوالي الشرعي بالنسبة للقصر؛
 - مستخرج خاص من عقود شهادة الميلاد رقم 12؛
 - شهادة الجنسية في حالة تقلد الطلب لأول مرة؛
 - جواز السفر منتهي الصلاحية أو التصريح بالضياع أو السرقة أو التصريح بعدم امتلاكه؛
 - شهادة الإقامة يقل تاريخ إصدارها عن ستة أشهر؛

تاريخ الزيارة 17-03-2018 , <https://passeport.interieur.gov.dz> -¹

- شهادة عمل أو شهادة مدرسية للطلبة؛
- أربعة صور شمسية ملونة حديثة ومماثلة تماما؛
- قسيمة جبائية من مصلحة الضرائب بمبلغ 6.000 دج وفي حالة الضياع أو السرقة يحضر المعني قسيمة جبائية بمبلغ 8.000 دج؛
- نسخة من بطاقة فصيلة الدم.

ب. الوثائق المطلوبة لجواز السفر البيومتري بالنسبة للطلابين المقيمين بالخارج:

- استمارة طلب جواز السفر البيومتري مملوءة وممضية من طرف المعني أو الولي الشرعي بالنسبة للقصر؛
- مستخرج خاص من عقود الميلاد رقم S12 يسلم في مطبوع خاص؛
- بطاقة التقييم القنصلي قيد الصلاحية؛
- وثيقة تثبت الإقامة بالخارج؛
- شهادة العمل بالنسبة للعمال والموظفين أو شهادة مدرسية بالنسبة للطلبة أو الأبناء المتدربين؛
- أربع صور شمسية للهوية ملونة، رقمية، حديثة ومتماثلة تماما خاصة بجواز السفر البيومتري؛
- قسيمة جبائية يوافق مبلغها طبيعة الوثيقة المطلوبة؛
- نسخة من بطاقة فصيلة الدم.

3. مراحل استخراج جواز السفر البيومتري الإلكتروني:

في إطار عملية استخراج جواز السفر البيومتري تم إعداد وثيقتين جديدتين للحصول على هاته الوثيقة، يتعلق الأمر بالمستخرج الخاص من عقود الميلاد رقم S12 واستمارة جديدة للطلب.

أ- خاصية شهادة الميلاد S12:

يتمثل المستخرج المذكور في مطبوع مصمم على ورق خاص مؤمن حسب التقنيات الائتمانية يتضمن رقم تسلسلي مطبوع في أسفل الصفحة وفي العمق ختم الدولة كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (06):
شهادة الميلاد S12

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الشؤون الخارجية
مستخرج شهادة الميلاد رقم :
خاص ببطاقة التعريف الوطنية و جواز السفر

الرقم التعريفي الوطني :
الرقم :
التصنيف العام :
التصنيف :
اللقب :
Nom :
Prénoms :
الإسم :
الجنس :
Sexe :
الميلاد : تاريخ :
Date de naissance :
A : Pays : : البلد :
و المنطقة :
A : Heures : Minutes :
الساعة :
Min (s) :
Fils (s) de : et de :
المسماة :
Nationalité :
محل تسجيل السفارة / التصفية العامة / التصفية بـ :
Acte émis à l'Ambassade / Consulat Général / Consulat
En date du :
تاريخ :
Mentions marginales :
البيانات الهامشية :
نسخة صادرة طبقاً لتسجيل تاريخ :
Pour extrait conforme en date :
ختم و توقيع صاحب الحالة المدنية
E 0586261
التاريخ :

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ب. الإستمارة الخاصة بطلب الحصول على جواز السفر البيومتري الإلكتروني:

تكون هذه الإستمارة ضرورية لكل مواطن.¹

ج. مراحل عملية استخراج الوثائق البيومترية:

تتم على مراحل وهي:

- **المرحلة الأولى (التدقيق):** يتم في هذه المرحلة أخذ المعلومات الأساسية للشخص كالاسم واللقب بالعربية والفرنسية وتاريخ ومكان الميلاد مع نسخ شهادة الميلاد S12 وصورة الطالب على جهاز الماسح الضوئي، وهنا علينا التنويه إلى أن للصور شروطا يجب مراعاتها وتدقيقها جيدا حتى يتم قبولها بالبرنامج المستخدم، بعد ذلك يتم تثبيت المعلومات داخل الشبكة ويستخرج وصل الإيداع.
- **المرحلة الثانية (الحجز):** يتم في هذا المرحلة أخذ المعلومات الخاصة بمواصفات الشخص كالطول والوزن والدموية، لون العينين، لون الشعر، اسم ولقب وتاريخ الميلاد ومكان ميلاد الأب والأم والمهنة ورقم الهاتف.
- **المرحلة الثالثة (المصادقة):** يتم في هذه المرحلة تتبع المعلومات المحجوزة الخاصة بالشخص في المرحلتين السابقتين من حيث صحة هذه المعلومات وتصحيح المعلومات الخاطئة وتأكيد هذا المعلومات في الأخير.

¹ - أنظر الملحق رقم (02).

■ المرحلة الرابعة (التصوير):

في هذه المرحلة يتم أخذ البصمات الخاصة بالشخص والصورة الرقمية وفقا للشروط المذكورة سابقا في المرحلة الأولى، بالإضافة إلى أخذ إمضاء المعني بعدها ثم يوضع الملف داخل حافظة الأرشيف. وهذا كما يوضحه الشكل التالي:

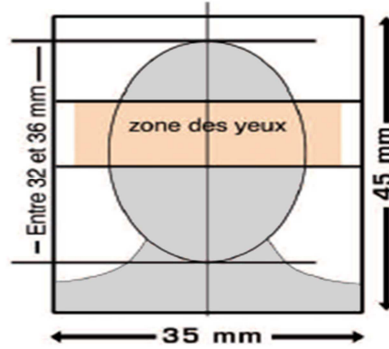
الشكل رقم (07):

معايير الصورة

1. يجب أن تكون الصورة حديثة ومماثلة تماما



2. حجم الصورة:



يجب أن يكون مقياس الصورة 35 ملم عرض على 45 ملم طول. يجب أن يكون قياس الوجه من 32 إلى 36 ملم (مما يعادل من 70 إلى 80 من حجم الصورة).

3. الخلفية:

يجب أن تكون خلفية الصورة بدون إطار، موحدة وبيضاء.



4. جودة الصورة:

يجب أن تكون الصورة صافية بدون بقع أو علامات.



5. الإضاءة والألوان:

يجب أن تكون الصورة بدون آثار للأضواء العاكسة (فلاش). وأن تعكس بوضوح اللون الطبيعي للبشرة ودون ضلال على الوجه وعلى خلفية الصورة.



6. وضعية الرأس:

يجب أن يكون الرأس غير مغطى وفي وضعية مستقيمة وأن تكون العينين في اتجاه آلة التصوير.



7. النظرة وتعابير الوجه:

يجب أن تكون ملامح الوجه بارزة والفم مغلق (بدون ابتسامة).

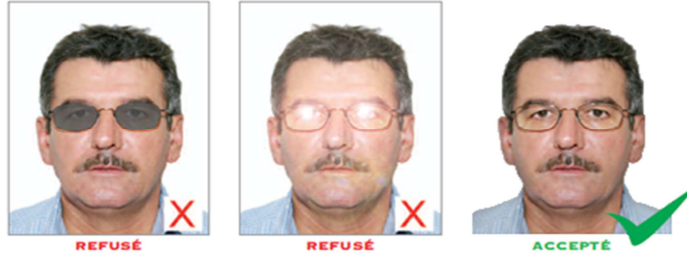


8. الوجه والعيين:

يجب أن تكون ملامح الوجه بارزة والعيين واضحتين وبارزتين.



9. النظارات:



ارتداء النظارات ليس إجباري.

وفي حالة وضع النظارات يجب احترام الشروط التالية:

- إطار النظارة لا يجب أن يكون خشن؛
- أن لا يحجب العينين؛
- يجب أن يكون الزجاج شفاف (غير ملون)؛
- يجب أن لا يكون انعكاس للضوء على زجاج النظارات.

■ **المرحلة الخامسة (تحويل الملفات المحجوزة):** يشرف على هذه العملية مهندس دولة في الإعلام الآلي حيث يقوم بعد نهاية كل دوام من العمل بتحويل المعلومات المحجوزة في موقع الشركة الخاصة بإنجاز جوازات السفر البيومتري.

■ **المرحلة السادسة (التسليم):** بعد مدة 15 أو 20 يوما تكون الوثيقة قد أنجزت ويتم إبلاغ الطالب برسالة نصية إذا كان مصرح برقم هاتفه النقال وترسل من الشركة إلى مقر الولاية أو المقاطعة الإدارية أو مقر الدائرة ثم إلى مقر البلدية (مصلحة البيومتري).

يتعين على رئيس المصلحة قبل إستلام المواطن للوثيقة أن يقوم بإدخال رقم الوثيقة البيومترية في الشبكة الخاصة وعند خروج الوثيقة من الشبكة يقوم بأخذ بصمات الطالب ويسلمه الوثيقة.

يعتبر حضور المعني إجباري من أجل إستلام جواز السفر البيومتري، وعليه أن يقوم بالتأكد من صحة المعلومات المطبوعة على جواز السفر البيومتري، وفي حالة وجود خطأ يعاد الجواز إلى مديرية السندات والوثائق المؤمنة مع التحديثات اللازمة (المعلومات مصححة) من أجل إعادة إنتاج جواز سفر جديد، وتسحب جوازات السفر البيومترية المنجزة من نفس مقر إيداع الطلب.

- ملاحظة: في حالات تجديد جوازات السفر البيومترية المذكورة في المادة 14 من القانون رقم 14-03 مؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 24 فبراير سنة 2014، المتعلق بسندات ووثائق السفر، التي تنص على أنه يمكن طلب تجديد جواز السفر في الحالات الآتية :
 - خلال الأشهر الستة (06) السابقة لانقضاء مدة صلاحية؛
 - في حالة التأكد من استحالة وضع تأشيريات جديدة على الأوراق المخصصة لهذا الغرض؛
 - عند التصريح بفقدان جواز السفر للأسباب المبيّنة في المادة 16: الضياع، الإتلاف أو السرقة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث

يناقش هذا المبحث مجتمع الدراسة والعينة، تحديد المتغير وكيفية قياسه وطريقة جمع المعلومات والأدوات المستخدمة.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة

من الأمور المهمة في اختيار العينة والتي تكون ممثلة للمجتمع الأصلي، لكي لا يواجه الباحث صعوبات من حيث كبر حجم المجتمع ويتم استعمال العينة بدلا من دراسة المجتمع الكلي، وهذا ما تم إتباعه في هذا البحث. أولا: مجتمع وعينة الدراسة

من أجل الإلمام بهذه الدراسة قمنا باختيار مجتمع للقيام بإثبات الفرضيات وبالتالي اخترنا عينة من هذا المجتمع كالتالي:

1. **مجتمع الدراسة:** يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة التي ينصب عليها الاهتمام في دراسة معينة، حيث يتمثل المجتمع الكلي لهذه الدراسة في عمال المؤسسة العمومية - بلدية تبسة -، ويبلغ حجم المجتمع الكلي للدراسة أي عدد العمال والموظفين في البلدية 698 عامل موزعين على مختلف المصالح والأقسام الإدارية بالبلدية.¹
2. **عينة الدراسة:** وهي جزء من مجتمع الدراسة، حيث استهدفت الدراسة فئة الإداريين البالغة 170 من مجتمع الدراسة المقدر ب 698 فرد، حيث تم توزيع 60 استمارة على عينة ممثلة من الفئة المستهدفة، وتم استعادة 58 من أصل 60 استمارة موزعة بسبب امتناع البعض عن الإجابة، أي بنسبة استرجاع 96% والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (05):

أفراد عينة الدراسة

عدد أفراد العينة	عدد الإستمارات الموزعة	عدد الإستمارات المسترجعة	نسبة الإسترجاع
60	60	58	96%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الإستبيان.

¹ - أنظر الملحق رقم (03).

ثانيا: أدوات جمع البيانات

تعتبر أدوات جمع البيانات الوسيلة الهامة التي تعتمد عليها كافة العلوم في جميع الحقائق، ويتوقف صدق ودقة النتائج المتوصل إليها في أي بحث على دقة الأدوات المستخدمة ودرجة مصداقيتها وقد حاولنا إستخدام بعض الأدوات التي تمكننا من الوصول إلى البيانات المستهدفة بأكثر دقة وموضوعية وذلك حسب طبيعة الموضوع، وكيفية إستجابة المبحوثين، وقد إعتدنا على الملاحظة البسيطة والمقابلة والإستمارة.

1. الملاحظة: هي أحد المنطلقات السياسية لدراستنا، حيث تعتبر أهم الأدوات المستخدمة في البحث العلمي وهي تساعد الحصول على البيانات والمعلومات لموضوع الدراسة وكذلك الكشف عن صفات الظاهرة المدروسة.¹

2. المقابلة: تستعمل كوسيلة بحث لكل حوار لفظي وجها لوجه، بين الباحث والمبحوث، فهي "تستعمل في الأبحاث الميدانية التي ترمي إلى جمع البيانات الأصلية عن وحدات مجتمع البحث".²

3. الإستمارة: تعتبر إستمارة البحث من أكثر أدوات جمع البيانات شيوعا وإستخداما في البحوث الاجتماعية وهي وسيلة أساسية تستخدم في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وهي أقل تكلفة وفيها إختصار للجهد بالإضافة إلى سهولة ومعالجة بيانات إحصائية.

وتعرف على أنها: "مجموعة من الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين ترسل إلى الأشخاص المعنيين بالبريد، أو يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها، وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعومة بحقائق".³

وبما أن جزء كبير من دراستنا يهدف إلى التعرف على الآراء والمواقف المختلفة للإداريين حول عصنة الخدمة من خلال تطبيقهم للإدارة الإلكترونية، فقد شملت الإستمارة 24 سؤال.⁴ والتي كانت موزعة حسب الفرضيات الخاصة بالبحث، وتتكون الإستمارة من جزئين:

أ. الجزء الأول: والذي يشمل معلومات عن الخصائص الديمغرافية لفئة الدراسة والمتكون من 05 متغيرات.

ب. الجزء الثاني: والذي يشمل معلومات عن متغيرات الدراسة وذلك من خلال محورين بمجموع الفقرات 24 فقرة تم توزيعها كالآتي:

- المحور الأول: واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسة بمجموع 15 فقرة مقسمة كما يلي:

البعد الأول: يتعلق بعتاد الحاسوب، ويشمل العبارات من 01 إلى 04؛

البعد الثاني: يتعلق بالبرمجيات، ويشمل العبارات من 05 إلى 08؛

البعد الثالث: يتعلق بشبكة الاتصال، ويشمل العبارات من 09 إلى 12؛

¹ - أحمد عياد، مدخل إلى منهجية البحث الاجتماعي، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006)، ص 133.

² - رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي وأساسياته النظرية وممارساته العملية، (الفكر المعاصر، بيروت).

³ - فيروز زرارقة وآخرون، سلسلة البحوث الاجتماعية في منهجية البحث الاجتماعي، (مكتبة إقرأ، الجزائر، 2007)، ص 104.

⁴ - أنظر الملحق رقم (04).

البعد الرابع: يتعلق بصناع المعرفة، ويشمل العبارات من 13 إلى 15.

- المحور الثاني: الخدمة العمومية في المؤسسة بمجموع 09 فقرات.

وقد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارت ثلاث "Likart Scale"، والذي يحمل 03 إجابات،

وهذا حتى يبين لنا تحديد درجة توافق فقرات الإستبيان بأكثر دقة، كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (06):

المتوسط الحسابي والمستوى للقياس ليكارت الثلاثي

الإتجاه	لا	أحيانا	نعم
المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.66	من 1.67 إلى 2.33	من 2.34 إلى 3

المصدر: صابر عباسي، أثر التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية (دراسة تحليلية قياسية لعينة من المؤسسات في ولاية بسكرة)، رسالة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير تخصص محاسبة وجباية، غير منشورة، (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 2012)، ص 131.

المطلب الثاني: إختبار أداة الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

سيتم من خلال هذا المطلب تبين الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة البيانات المجمعة من

الإستبيان.

أولاً: إختبار صدق أداة الدراسة

1. الصدق الظاهري: للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، وللتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرض

الإستبيان على الأستاذ المشرف وذلك بإبداء رؤية وملاحظته ومقترحاته حول محتويات الإستبيان، والحكم

على درجة ملائمة الفقرات ومناسبتها من حيث الإلتناء للمجال الذي وضعت فيه، كذلك تع عرض

الإستبيان على هيئة من المحكمين الأساتذة الجامعيين المختصين في مجال العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير من جامعة تبسة لدراسة الإستبيان وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى.¹

وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، ومحتوى عباراتها،

أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وتم القيام بدراسة ملاحظات وإقتراحات المشرف والمحكمين، وأجريت

تعديلات على ضوء توصيات وآرائهم لتصبح أكثر تحقيقا لأهداف البحث.

2. الصدق البنائي: فيما يخص ثبات أداة الإستمارة حيث تم حساب معامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك

كما هو موضح في الجدول الموالي:

¹ - انظر الملحق رقم (05).

الجدول رقم (07):
معامل ثبات الفاكرونباخ

عدد العبارات القياس	معامل الفاكرونباخ
25	0,885

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

تم حساب الثبات للمقياس من خلال ألفاكرونباخ، فمن خلال الجدول يمكن أن نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ 0,885 وهي أكبر من 0.60، وهو ما يشير إلى ثبات النتائج في حالة إعادة تطبيق الاستبيان مرة أخرى، أو بصفة أخرى 88.5% من عينة البحث ستكون ثابتة في إجابتها في حالة ما إذا قمنا بإستجوابهم من جديد وفي الظروف نفسها، وهي نسبة توضح المصدقية العالية للنتائج التي يمكن إستخلاصها.

ثانيا: أساليب التحليل الإحصائية

بعد أن تم تحصيل العدد النهائي للإستمارات المقبولة تم الإعتماد في عرض وتحليل البيانات على أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SpssV23) والذي يتكون من:

1. معامل الثبات ألفاكرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث؛
2. الجداول التقاطعية للعوامل الديمغرافية: (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الوظيفة - الخبرة)؛
3. إختبار معامل (Kolmoorov - Shapiro) لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
4. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالإعتماد على النسب المئوية والتكرارات، وللإجابة على أسئلة وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛
5. معادلة خط الإنحدار لإختبار الفرضيات الإحصائية.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يستعرض هذا المطلب التحليل الإحصائي لنتائج إستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الإستبيان وعرض المؤشرات الإحصائية ونتائج تطبيق أدوات الدراسة من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات لكل متغيرات الدراسة.

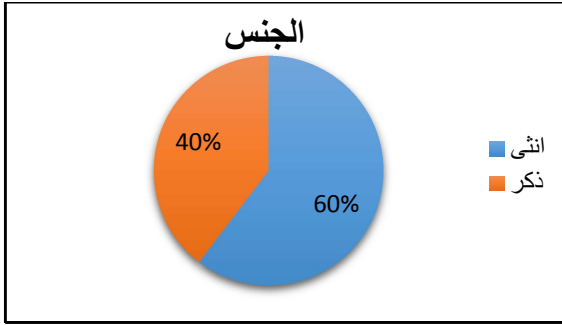
أولاً: البيانات الشخصية

تتمثل في المتغيرات الخاصة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وهي كالآتي:

1. الجنس: يمثل الجدول الآتي خصائص العينة من حيث متغير الجنس

الشكل رقم (08):

الدائرة النسبية الممثلة في توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الجدول رقم (08):

توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	23	40
أنثى	35	60
المجموع	58	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (08).

يبين الجدول إنقسام أفراد العينة نساء بنسبة أكبر 60%، ويليها نسبة الرجال 40% من إجمالي أفراد العينة، مما يدل على وجود إقبال كبير من طرف النساء على تقديم طلبات العمل والانخراط في هذا المجال وهذا راجع إلى الظروف الصعبة التي يعيشها سكان المنطقة مما إستدعى خروج النساء بقوة والمطالبة بالعمل وهذا يعتبر سبب تراجع فئة الرجال.

2. العمر: يظهر توزيع الأفراد من حيث متغير الفئة العمرية من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (09):

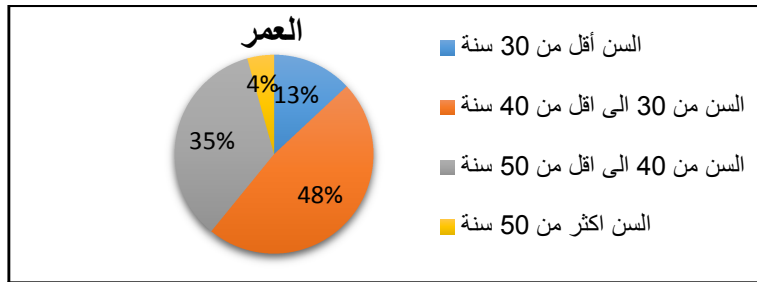
توزيع أفراد العينة حسب العمر

الفئة	أقل من 30 سنة	من 30 الى أقل من 40 سنة	من 40 سنة الى أقل من 50 سنة	أكثر من 50 سنة	المجموع
التكرار	12	36	9	1	58
النسبة	21	62	15	2	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم (09):

الدائرة النسبية الممثلة في توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على معطيات الجدول (09).

يلاحظ أن فئات السن من (30 إلى أقل من 40 سنة) تمثل أعلى نسبة إذ تقدر ب 62%، وهذا يدل على كبر ن أفراد العينة والذي يتناسب وطبيعة العمل الذي يؤديه، أما فئات السن (أقل من 30 سنة) فكانت نسبتها 21% وهي نسبة معتبرة نوعا ما، في حين أن فئة السن (من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة) تقدر ب 15%، أما فئات السن (أكثر من 50 سنة) هي أكبر فئات السن داخل المؤسسة، وهذا يؤكد أن فئة كبار السن هي أصغر نسبة إذ تقدر ب 2%.

ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تسعى إلى توظيف فئة الشباب وهذا يعكس سياسة المؤسسة تشييب اليد العاملة للإستفادة من آرائهم واقتراحاتهم وطموحاتهم.

3. المؤهل العلمي: يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (10):

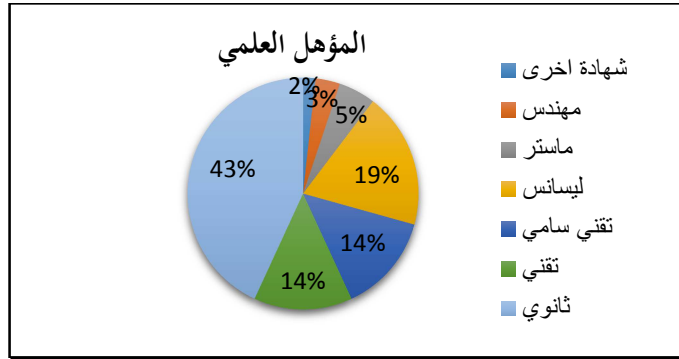
توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	ثانوي	تقني	تقني سامي	ليسانس	ماستر	مهندس	شهادة أخرى	المجموع
التكرار	25	8	8	11	3	2	1	58
النسبة	43	14	14	19	5	3	2	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم (10):

الدائرة النسبية الممثلة في توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على معطيات الجدول (10).

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أكبر نسبة حصلت عليها فئة العمال ذوي مستوى ثانوي بنسبة 43%، تليها نسبة مستوى ليسانس ب 19%، وتقني-تقني سام بنفس النسبة 14%، ومستوى ماستر بنسبة 5%، أما فيما يخص مستوى مهندس قدر بنسبة 3%، وشهادات أخرى قدرت النسبة ب 2% وهي أقل نسبة، وهذا يدل على انخفاض المؤهل العلمي للموظفين بدرجة كبيرة مما يعني أن إجاباتهم على الأسئلة سوف تتأثر بخلفتهم العلمية، إضافة إلى وجود كوادر مؤهلة علميا يمكن للمؤسسة استثمار قدراتهم في خلق وتوليد معارف جديدة تستفيد منها في تحسين إنتاجيتها.

4. المستوى الوظيفي: يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

الجدول رقم (11):

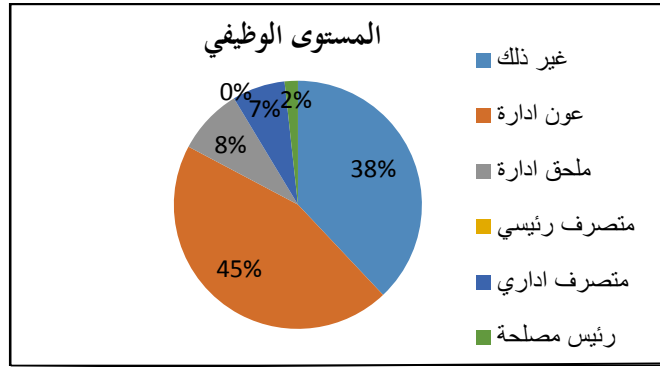
توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	رئيس مصلحة	متصرف إداري	متصرف رئيسي	ملحق إدارة	عون إدارة	غير ذلك	المجموع
التكرار	1	4	0	5	26	22	58
النسبة	2	7	0	8	45	38	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم (11):

الدائرة النسبية الممثلة في توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على معطيات الجدول (11).

فيما يتعلق بجدول المستوى الوظيفي فإن أكبر نسبة هي فئة (عون إدارة) والمتمثلة في 45%، تليها الفئة الثانية (غير ذلك) بنسبة 38%، أما فئة (ملحق إدارة) كانت نسبتها 8%، وفئة (متصرف إداري) بنسبة 7%، أما بالنسبة لفئة (رئيس مصلحة) كانت نسبتها 2%، وفي الأخير فئة (متصرف إداري) بنسبة 0%، والملاحظ أن هناك تفوق كبير بالنسبة لأعوان الإدارة.

5. سنوات الخبرة: يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة في العمل

الجدول رقم (12):

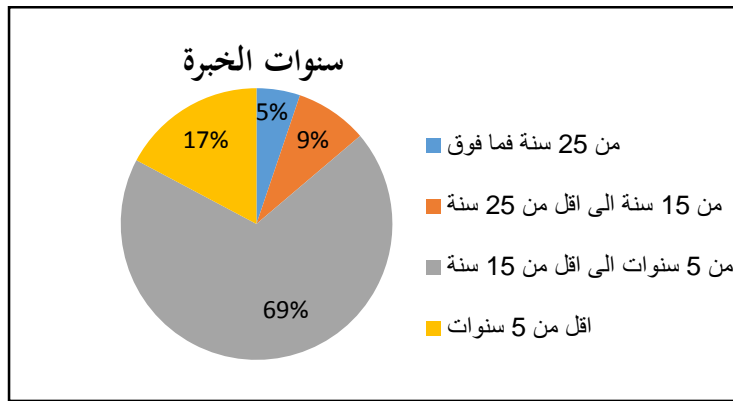
توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

الخبرة في العمل	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات الى أقل من 15 سنة	من 15 سنة الى أقل من 25 سنة	من 25 سنة فما فوق	المجموع
التكرار	11	39	5	3	58
النسبة	20	67	8	5	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم (12):

الدائرة النسبية الممثلة في توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على معطيات الجدول (12).

يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 67% التي تمثل الأفراد الذين لديهم خبرة مهنية تتراوح ما بين (5 سنوات إلى أقل من 15 سنة) حيث تعد النسبة الأكبر في عينة الدراسة، وتلي بعدها نسبة 20% الخاصة بالأفراد الذين يملكون خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، أما بالنسبة للأفراد الذين لديهم خبرة مهنية تتراوح ما بين (15 سنة إلى أقل من 25 سنة) قدرت النسبة بـ 8%، في حين تمثل النسبة 5% للأفراد الذين تتراوح خبرتهم المهنية من (25 سنة فما فوق)، ومنه يمكن القول أن جميع موظفي عينة الدراسة هم أصحاب خبرة مهنية طويلة أدناها 5 أعلاها 15 سنة، وهذا إن دل على شيء فإما يدل على أقدمية الموظفين ومواكبتهم لعملهم بالمؤسسة منذ نشأتها، ويمكن تفسير هذه النتائج بأن المؤسسة تعتمد على اللجوء إلى ذوي الخبرة للإستفادة من التجارب السابقة ربما بالإضافة التعلق الشديد للعمال بمؤسستهم وحبهم للعمل بها.

ثانيا: تحليل محاور الدراسة

كانت النتائج كالتالي:

1. إستجابات أفراد العينة نحو واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسة:

توضح الجداول التالية توزيع إستجابات أفراد نحو محور واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسة، وكذلك التوزيع النسبي لإستجاباتهم والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (13):

النتائج المتعلقة حول آراء المستجوبين إتجاه واقع عتاد الحاسوب في المؤسسة

عتاد الحاسوب										
الإتجاه	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة			التكرار			العبرة
				أحيانا	لا	نعم	أحيانا	لا	نعم	
نعم	%89	0,4794	2,6552	3	35	62	2	20	36	01
	%87	0,4894	2,6207	0	35	65	0	20	38	02
	%74	0,4206	2,2241	9	79	12	5	46	7	03
	%80	0,5309	2,4138	16	62	22	9	36	13	04

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الإستبيان ومخرجات Spss.

جدول يوضح الأهمية النسبية لعبارات القياس الخاصة بعتاد الحاسوب، حيث كانت الأهمية النسبية الكبيرة للعبارة رقم (01) بمتوسط حسابي قدره (2,6552%)، أما الإتجاه العام لهذا البعد حسب إجابات أفراد العينة كان بدرجة (نعم) ما يبين إتفاق إجابات أفراد العينة على مضمون الأسئلة الموجهة. حيث نجد أغلب الموظفين كانت إجاباتهم ب (نعم) بخصوص العبارة رقم (01) "تتوفر البلدية على أجهزة ومعدات تقنية حديثة" بنسبة 62%، وذلك لما تملكه البلدية فعلا من أجهزة ومعدات تساعد الموظفين في أداء

وظائفهم. كما يبين لنا الجدول أن الموظفين يطالبون بتوفير وسائل ومعدات حديثة بمتوسط حسابي 2.6552% وإنحراف معياري 0.4794%.

كما أجاب معظم الموظفين على العبارة (02) أن كل " تحوز على جهاز حاسوب خاص بك يساعدك في اداء مهامك " بنسبة 65%، بينما أجاب نسبة 35% من الموظفين بعدم إمتلاكهم لجهاز الحاسوب، وهذا يرجع إلى طبيعة وظائفهم في حين لأنها لا تعتمد كثيرا لإستخدام الحاسوب وأيضا لا ينفي وجود نقص في أجهزة الحاسوب المتداولة. كما هو موضح في الجدول أن نسبة المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري 2.6207%، 0.4894% على التوالي.

حيث تراوحت نسبة الموظفين الذين أجابوا على العبارة (03) "أجهزة الحاسوب المتوفرة حاليا تعتبر كافية" ب (لا) هم 79%، وهذا راجع لمحدودية ميزانية البلدية التي لا تستطيع توفير عدد كافي من الأجهزة لجميع الموظفين، ونجد المجيبين ب (نعم) و (أحيانا) بنسبة 12%، 9% على التوالي، حيث كانت نسبة المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري كالآتي: 2.2241%، 0.4206% على التوالي.

ويتضح من خلال الجدول أن نسبة الموظفين الذين كانت إجابتهم للعبارة (04) "تقوم البلدية بتحديث أجهزة الحاسوب بشكل دوري" ب (لا) نسبة 62%، وذلك راجع لتقصير في التسيير والمراقبة من طرف المسؤولين، أما نسبة الموظفين الذين كانت إجابتهم ب (نعم) بلغت 22%، حيث كانت نسبة المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري كانت نسبتهم كالآتي: 2.4138%، 0.5309% على التوالي.

الجدول رقم (14):

النتائج المتعلقة حول آراء المستجوبين إتجاه واقع تطبيق البرمجيات في المؤسسة

البرمجيات										
الإتجاه	الأهمية النسبية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة			التكرار			العبرة
				أحيانا	لا	نعم	أحيانا	لا	نعم	
نعم	%86	0,4968	2,5862	7	43	50	4	25	29	05
	%86	0,4968	2,5862	22	38	40	13	22	23	06
	%90	0,4591	2,7069	7	29	64	4	17	37	07
	%88	0,4848	2,6393	9	36	55	5	21	32	08

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الإستبيان ومخرجات Spss.

الجدول أعلاه يوضح الأهمية النسبية لعبارات القياس الخاصة ببعده البرمجيات، حيث كانت النسبة ذات الأهمية الكبيرة للعبارة رقم (07) بمتوسط حسابي قدره (2.7069%)، أما الإتجاه العام لهذا البعد حسب إجابات أفراد العينة كان بدرجة (نعم) ما يبين إتفاق إجابات أفراد العينة على مضمون الأسئلة الموجهة.

حيث نجد نسبة الموظفين الذين كانت إجاباتهم (نعم) للعبارة رقم (05) "يوجد في المؤسسة برمجيات جاهزة لممارسة أعمالها الكترونيا" نسبة 50%، وتليها 43% الذين كانت إجاباتهم (لا)، ثم أحيانا بنسبة 7%، حيث كانت نسبة متوسط الحسابي والإنحراف المعياري بنسبة 2.5862%، 0.49681% على التوالي.

كما أن أغلبية الموظفين كانت إجاباتهم (بنعم) للعبارة رقم (06) "تقوم المؤسسة بتطوير برمجياتها وتحسينها بصفة منتظمة ودورية لأداء وظائفها" وذلك بنسبة 40%، تليها نسبة 38% الذين كانت إجاباتهم (لا) وهي تعتبر نسبة مقارنة للنسبة الأولى، حيث كانت نسبة المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري كالآتي: 2,7069%، 0,4591% على التوالي.

في حين نجد أغلب الموظفين موافقين على العبارة رقم (07) "تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بها تسهل جمع ومعالجة المعلومات المرتبطة بنشاطها" بنسبة 64%، بينما أجاب نسبة 29% ب (لا) وهذا راجع لنقص الوعي

الثقافي لدى الموظفين، حيث قدرت نسبة كل من المتوسط والانحراف المعياري كالآتي: 2,6379%، 0,4848% على التوالي.

وأخيرا يلاحظ أن أغلبية الموظفين بنسبة 55% كانت إجاباتهم ب (نعم) للعبارة رقم (08) "توجد الحماية اللازمة للحفاظ على البيانات والمعلومات الشخصية للمواطنين"، وذلك لحرصهم على سرية معلومات الشخصية للمواطنين وحمايتها، بينما 36% أجابوا (لا) وذلك لعدم إهتمامهم بالموضوع، حيث كانت نسبة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كالآتي: 2.6379%، 0.4848% على التوالي.

الجدول رقم (15):

النتائج المتعلقة حول آراء المستجوبين اتجاه واقع استخدام شبكات الإتصال في المؤسسة

شبكات الإتصال										
الإتجاه	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة			التكرار			العبارة
				نعم	لا	أحيانا	نعم	لا	أحيانا	
أحيانا	74%	0,4206	2,2241	21	67	12	12	39	7	09
	74%	0,4086	2,2069	38	62	0	22	36	0	10
	68%	0,2234	2,0517	5	85	10	3	49	6	11
	80%	0,4934	2,3966	52	41	7	30	24	4	12

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الإستبيان ومخرجات Spss.

جدول يوضح الأهمية النسبية لعبارات القياس الخاصة ببعد شبكة الإتصال، حيث كانت الأهمية النسبية الكبيرة للعبارة رقم (04) بمتوسط حسابي قدره (2.3966%)، أما الإتجاه العام لهذا البعد حسب إجابات أفراد العينة كان بدرجة (أحيانا) ما يبين وجود فروقات وإختلافات في إجابات أفراد العينة على مضمون الأسئلة الموجهة.

من خلال الجدول يلاحظ أن نسبة المجيبين على العبارة رقم (09) "تستعين البلدية في تقديم خدماتها بمواقع التواصل الحديثة" هي 21%، أما بالنسبة للمجيبين ب (لا) وأحيانا كانت كالتالي 67%، 12%، حيث كانت نسبة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي: 2.2241%، 0.4206% على التوالي.

من خلال معطيات الجدول يتبين أن نسبة الموظفين الذين أجابوا ب (لا) على العبارة (10) "هناك شبكة إتصال داخلية (انترنت)" هي 62%، كما أن نسبة الموظفين الذين كانت إجاباتهم (نعم) هي 38%، ذلك لتواجد خطأ معرفي بين الموظفين داخل البلدية، حيث كانت نسبة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كالتالي: 2,2069%، 0,4086% على التوالي.

تتراوح نسبة الموظفين المجيبين ب (لا) للعبارة رقم (11) "كل العمال الذين يستخدمون جهاز الكمبيوتر موصول بالانترنت" هي 85% وذلك راجع لعدم تعطيل سير العمل من خلال تشويش أفكار الموظفين وتضييعهم لوقت العمل عبر مواقع الاتصال الاجتماعي (الفايسبوك واليوتيوب) وغيرها من الأشياء التي بإمكانها أن تعيق سير العمل البلدية، أما بالنسبة للموظفين التي كانت إجاباتهم ب (نعم) كانت نسبتهم 5% وذلك لضرورة إستخدام الانترنت في عملهم، حيث كانت نسبة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي: 2.0517%، 0.2234% على التوالي.

في حين يرى أغلبية الموظفين بنسبة 41% الذين كانت إجاباتهم ب (لا) على العبارة رقم (12) "تسعى البلدية إلى توفير الأمن لحماية شبكتها من الاختراق" وذلك نتيجة اللامبالاة التي عمت جميع الموظفين بما فيهم مختلف المصالح الإدارية وهذا لعدم درايتهم بالحيثيات المتعلقة بالبلدية، أما نسبة الموظفين الذين كانت إجاباتهم (نعم) بنسبة 52% وهذا دليل على إهتمامهم بالموضوع وثقافتهم وحبهم للإطلاع على كل البرامج المتواجدة داخل أجهزة الحاسوب في البلدية، حيث كانت نسبة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كالتالي: 2.3966%، 0.4934% على التوالي.

الجدول رقم (16):

النتائج المتعلقة حول آراء المستجوبين اتجاه واقع صناع المعرفة في المؤسسة

صناع المعرفة										
الإتجاه	الأهمية النسبية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة			التكرار			العبرة
				نعم	لا	أحيانا	نعم	لا	أحيانا	
نعم	%90	0,4666	2,6897	7	33	60	4	19	35	13
	%79	0,4894	2,3793	12	64	24	7	37	14	14
	%86	0,4995	2,5690	22	45	33	13	26	19	15

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الإستبيان ومخرجات Spss.

جدول يوضح الأهمية النسبية لعبارة القياس الخاصة ببعدها صناع المعرفة، حيث كانت النسبة ذات الأهمية الكبيرة للعبارة رقم (13) بمتوسط حسابي قدره (2.6897%)، أما الإتجاه العام لهذا البعد حسب إجابات أفراد العينة كان بدرجة (نعم) ما يبين إتفاق إجابات أفراد العينة على مضمون الأسئلة الموجهة.

من خلال الجدول تبين أن نسبة 60% من الموظفين كانت إجاباتهم ب (نعم) للعبارة رقم (13) "تمتلك البلدية أعوان ومهندسين قادرين على صيانة وحل مشاكل جهاز الحاسوب" وذلك راجع لأن البلدية حريصة على صيانة أجهزتها ولديها عدد كافي من العمال الذين يقومون بحل كل عطل في أي حاسوب من الممكن أن يعيق عمل أي موظف، على عكس هناك نسبة 33% الذين كانت إجاباتهم ب (لا)، حيث كانت نسبة المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري كالآتي: 2,6897%، 0,4666% على التوالي.

في حين هناك نسبة 24% من الموظفين الذين أجابوا ب (نعم) للعبارة رقم (14) "يتلقى موظفي البلدية دورات تكوينية حول مجال الإعلام الآلي والوثائق البيومترية" لأن مجال الإعلام الآلي يحتاج دائما إلى دورات تدريبية خاصة بخصوص الوثائق البيومترية التي تعتبر مجال جديد في عالم الإدارة العمومية، على عكس من أجابوا (لا) والتي قدرت بنسبة 64% ونسبة 12% أحيانا، حيث كانت نسبة المتوسط حسابي والإنحراف المعياري كالآتي: 2.3793%، 0.4894% على التوالي.

كما ان هناك من أجابوا ب (نعم) على العبارة رقم (15) "يعتبر إمتلاك المهارة في إستخدام الإعلام الآلي أحد شروط التوظيف" بنسبة 33% وذلك لضرورة إمتلاك الخبرة والمهارة في هذا المجال بحكم أنه مجال يحتاج إلى كثير

من الدقة والإحترافية، كما توجد نسبة 45% الذين أجابوا ب (لا) بحكم نوع الوظيفة و7% أحيانا، حيث كانت نسبة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري كالتالي: 2.5690%، 0.4995% على التوالي.

2. إستجابات أفراد العينة نحو واقع الخدمة العمومية في المؤسسة:

يوضح الجدول الموالي توزيع إستجابات أفراد نحو محور الخدمة العمومية في المؤسسة، وكذلك التوزيع النسبي لإستجاباتهم والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (17):

النتائج المتعلقة حول آراء المستجوبين اتجاه واقع الخدمة العمومية في المؤسسة

الخدمة العمومية في المؤسسة

الإتجاه	الأهمية النسبية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة			التكرار			العبرة
				أحيانا	لا	نعم	أحيانا	لا	نعم	
	%95	0,3652	2,8448	26	17	57	15	10	33	16
	%89	0,4734	2,6724	7	34	59	4	20	34	17
	%91	0,4508	2,7241	14	26	60	8	15	35	18
	%93	0,4206	2,7759	16	24	60	9	14	35	19
	%86	0,4995	2,5690	16	43	41	9	25	24	20
	%92	0,4316	2,7586	33	26	41	19	15	24	21
	%94	0,3810	2,8276	10	20	70	6	11	41	22
	%89	0,4794	2,6552	22	33	45	13	19	26	23
	%90	0.4615	2,7018	5	31	64	3	18	37	24

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الإستبيان ومخرجات Spss.

جدول يوضح الأهمية النسبية لعبارات القياس الخاصة ببعدها العمومية، حيث كانت النسبة ذات الأهمية الكبيرة للعبارة رقم (16) بمتوسط حسابي قدره (2.8448%)، أما الإتجاه العام لهذا البعد حسب إجابات أفراد العينة كان بدرجة (نعم) ما يبين إتفاق إجابات أفراد العينة على مضمون الأسئلة الموجهة.

وسيتم توضيح كل عبارة على حدى من خلال النقاط التالية:

من خلال الجدول يتضح أن أغلبية الموظفين بنسبة 57% الذين كانت إجاباتهم ب (نعم) على العبارة رقم (16) "تقومون بالرد السريع والإستجابة لجميع الطلبات المقدمة من طرف المواطنين"، في حين أن نسبة 26% أجابوا ب (أحيانا) وهذا راجع فيما ما كان هناك ظرف طارئ أو ظرف شخصي يتعلق بالموظف في حد ذاته، على عكس بعض الموظفين والذين قد صنعوا الإستثناء بإجاباتهم المتمثلة ب (لا) والذي يُجهل معرفة سبب ذلك والمتمثلة ب 17%، حيث كانت نسبة المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري كالآتي: 2.4848%، 0.3652% على التوالي.

في حين يتضح أن نسبة 59% كانت إجاباتهم للعبارة رقم (17) ب (نعم) "يوفر الموقع الإلكتروني لبلديتهم جميع الخدمات (مثل الحصول على إستمارة جواز السفر)"، على عكس الذين كانت إجاباتهم ب (لا) بنسبة 34% وذلك راجع لعدم ثقافتهم ومواكبتهم للتطور التكنولوجي، حيث كانت نسبة المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري كالآتي: 2,6724%، 0,4734% على التوالي.

حيث نجد أغلبية الموظفين كانت إجاباتهم ب (نعم) على العبارة رقم (18) "تقديم الخدمات إلكترونيا ساهم في تقليل معدل الخطأ" بنسبة 60% وذلك لدقة المعلومات وسهولة إستخدامها وأيضاً سهولة تصحيح الخطأ إن وجدا بطريقة إلكترونية على عكس ما كانت عليه الإدارة التقليدية، أما نسبة 26% أجابوا ب (لا) وهذا راجع لسوء إستخدامهم للحاسوب وإدارة عملهم إلكترونيا، حيث كانت نسبة المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري: 2.7241%، 0.4508% على التوالي.

كما يتضح أن نسبة 60% من الموظفين كانت إجاباتهم ب (نعم) للعبارة رقم (19) "تقديم الوثائق البيومترية يتم في آجال محددة ومعلومة مسبقاً" وذلك لحرصهم على خدمة المواطن وتلبية حاجياته يقومون، أما نسبة 24% كانت إجاباتهم ب (لا) و 16% أحيانا، حيث كانت نسبة كل من متوسط الحسابي والإنحراف المعياري: 2.7759%، 0.4206% على التوالي.

أيضا من خلال الجدول يلاحظ أن نسبة 41% من الموظفين أجابوا ب (نعم) للعبارة رقم (20) "قلل تقديم الخدمات إلكترونيا من شكاوي المواطنين" وهذا لاستجابتهم لطلبات المواطنين، في حين أن بعض أجابوا ب (لا) بنسبة 43% والتي تعتبر نسبة متقاربة للنسبة الأولى بينما نسبة 16% أحيانا، حيث كانت نسبة المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري: 2.5690%، 0.4995% على التوالي.

كذلك يبين الجدول أن أغلبية الموظفين أجابوا بنسبة 41% على العبارة رقم (21) ب (نعم) "الخدمة المقدمة في البلدية تحظى بثقة المستفيد منها"، تليها (أحيانا) و(لا) بنسبة 33%، 26% على التوالي، حيث كانت نسبة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بنسبة 2.7568%، 0.4316% على التوالي.

ومن خلال الجدول يتضح أن 70% من الموظفين أجابوا ب (نعم) على العبارة رقم (22) "تسعى إدارتكم إلى تسهيل إجراءات تقديم الخدمة العمومية لمواطنيها" في حين أن نسبة 20% أجابوا ب (لا) تليها 10% أحيانا، حيث كانت نسبة المتوسط الحسابي 2.8276% والانحراف المعياري ب 0.3810%.

كما يوجد أن اغلبية الموظفين بنسبة 45% كانت إجاباتهم (نعم) للعبارة رقم (23) "الخدمات الإلكترونية وفرت لإدارة البلدية التكاليف"، حيث كانت نسبة 33% (لا) وذلك لأن معظم الموظفين يرون أن الخدمات الإلكترونية زادت من التكاليف من خلال تزايد عدد الأوراق المستخرجة هذا على سبيل المثال، وهذا ما يوضحه الجدول بنسبة 2.6552% للمتوسط الحسابي و 0.4794% للانحراف المعياري..

وأخيرا يتبين أن نسبة 64% كانت إجاباتهم ب (نعم) حول العبارة رقم (24) "ساهمت الخدمات الإلكترونية من إستفادة شريحة أكبر من المواطنين"، تليها 31% بالنسبة للذين كانت إجاباتهم (لا)، ثم 5% (أحيانا)، حيث بلغت نسبة المتوسط الحسابي 2.7018% والانحراف المعياري 0.4615%.

المطلب الرابع: إختبار الفرضيات

سيتم في هذا المطلب إختبار الفرضيات (الرئيسية والفرعية)، الموضوع مسبقا للتأكد من صحتها أو خطأها كما سيتم التأكد من إختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة.

أولا: إختبار التوزيع الطبيعي

سيتم أولا إختبار كولمجروف- سمرنوف والتأكد هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو إختبار ضروري في حالة إختبار الفرضيات لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعي. وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (18):

نتائج إختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف- سمرنوف

محاور الإستبيان	الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	Sig
الإدارة الإلكترونية	0,065	57	,200*
الخدمة العمومية	0,103	57	,200*

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول نتائج الإختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل جزء في الإستبيان أقل من $sig > 0,05$ وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

ثانيا: إختبار فرضيات الدراسة

سيتم إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية وذلك من خلال تحليل التباين للإنحدار، بالإضافة إلى معامل التحديد لإختبار أثر بعد الأبعاد الأربعة على عصرنة الخدمة العمومية، ومعادلة خط الإنحدار بين طرفي هذه الفرضية الفرعية وأيضا إختبار "t" لقبول أو رفض هذه الفرضية الفرعية، حيث تم تقسيم الفرضيات إلى ما يلي:

1. إختبار الفرضية الفرعية الأولى: لإختبار الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام إختبار T-test.

- الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 5% لعتاد الحاسوب في عصرنة الخدمة العمومية؛
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 5% لعتاد الحاسوب في عصرنة الخدمة العمومية.

وكانت نتائج إختبار الفرضية الأولى بإستعمال برنامج SPSS كالتالي:

الجدول رقم (19):

نتائج إختبار T-test للفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة T	مستوى الدلالة sig
عتاد الحاسوب	عصرنة الخدمة العمومية	0,446	0,658

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة T تساوي 0,446 ومستوى الدلالة 0,658 وهو أكبر من مستوى المعنوية المطلوب 0,05، لذلك نرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم، والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعتاد الحاسوب في عصرنة الخدمة العمومية عند مستوى الدلالة 0.05.

إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 5% لتطبيق البرمجيات في عصرنة الخدمة العمومية؛
 - الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 5% لتطبيق البرمجيات في عصرنة الخدمة العمومية.
- وكانت نتائج إختبار الفرضية الثانية بإستعمال برنامج SPSS كالآتي:

الجدول رقم (20):

نتائج إختبار T-test للفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة T	مستوى الدلالة sig
البرمجيات	عصرنة الخدمة العمومية	2,803	0,007

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة T تساوي 2,803 ومستوى الدلالة 0,007 وهو أقل من مستوى المعنوية المطلوب 0,05، لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق البرمجيات في عصرنة الخدمة العمومية عند مستوى الدلالة 0.05.

2. إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 5% لإستخدام شبكات الإتصال في عصرنة الخدمة العمومية؛
 - الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 5% لإستخدام شبكات الإتصال في عصرنة الخدمة العمومية.
- وكانت نتائج إختبار الفرضية الثالثة بإستعمال برنامج SPSS كالآتي:

الجدول رقم (21):

نتائج إختبار T-test للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة T	مستوى الدلالة sig
شبكات الإتصال	عصرنة الخدمة العمومية	-0,288	0,775

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة T تساوي -0,288- ومستوى الدلالة 0,775 وهو أكبر من مستوى المعنوية المطلوب 0,05، لذلك نرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم، والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستخدام شبكة الإتصال في عصرنة الخدمة العمومية عند مستوى الدلالة 0.05.

3. إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

- الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 5% لصناع المعرفة في عصرنة الخدمة العمومية؛

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 5% لصناع المعرفة في عصرنة الخدمة العمومية.

وكانت نتائج إختبار الفرضية الرابعة بإستعمال برنامج SPSS كالتالي:

الجدول رقم (22):

نتائج إختبار T-test للفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة T	مستوى الدلالة sig
صناع المعرفة	عصرنة الخدمة العمومية	3,353	0,001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة T تساوي 3,353 ومستوى الدلالة 0,001 وهو أقل من مستوى المعنوية المطلوب 0,05، لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصناع المعرفة في عصرنة الخدمة العمومية عند مستوى الدلالة 0.05.

4. إختبار الفرضية الرئيسية:

تم إختبار الفرضية الرئيسية والتي مفادها "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في عصرنة الخدمة العمومية".

- الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 5% لتطبيق الإدارة الإلكترونية في عصرنة الخدمة العمومية؛

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 5% لتطبيق الإدارة الإلكترونية في عصرنة الخدمة العمومية.

وكانت نتائج إختبار الفرضية الرئيسية بإستعمال برنامج SPSS في الجدول التالي:

الجدول رقم (23):

نتائج إختبار T-test للفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة T	مستوى الدلالة sig
الإدارة الإلكترونية	عصرنة الخدمة العمومية	4,386	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول يتضح أن قيمة sig قدرت بـ 0.000 لمتغير الإدارة الإلكترونية وهي قيمة أقل من مستوى الخطأ المقدر بـ 5% وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في عصرنة الخدمة العمومية بالمؤسسة محل دراسة والمتمثلة في بلدية تبسة.

في الأخير نتحقق الفرضية الرئيسية البديلة H_1 والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 5% في تطبيق الإدارة الإلكترونية لعصرنة الخدمة العمومية في بلدية تبسة، وبالتالي نرفض فرضية العدم H_0 . وبناء على هذا يمكن صياغة معادلة خط الإنحدار وفقا للشكل الرياضي التالي:

الشكل رقم (13):

معادلة خط الإنحدار

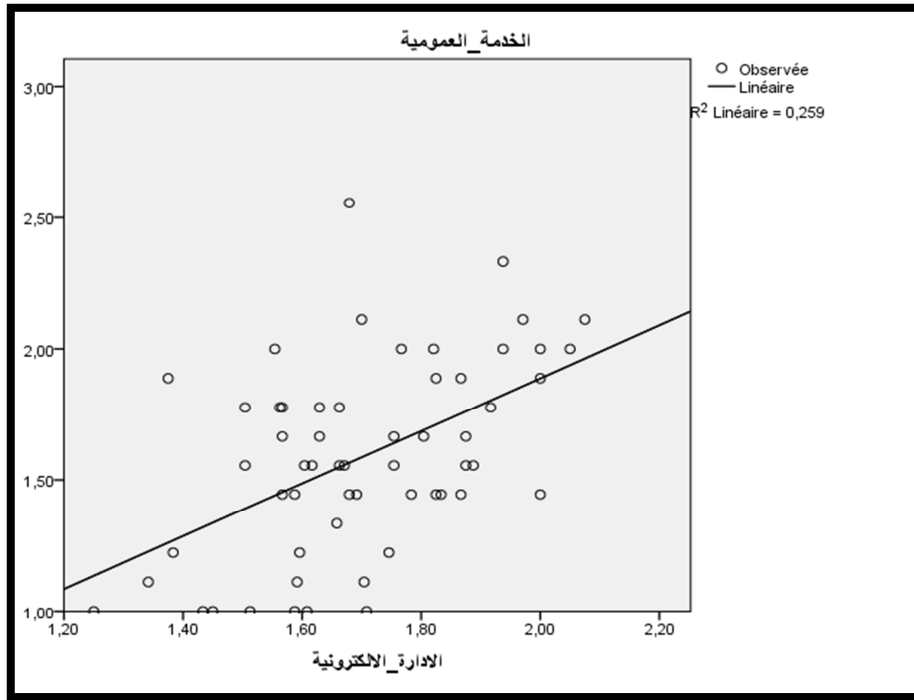
$$Y = b_0 + b_1 X$$

$$Y = (-0.122) + (1.005) * X$$

عصرنة الخدمة العمومية = (-0.122) + (1.005) * الإدارة الإلكترونية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم (14):
الرسم البياني لمعادلة خط الإنحدار



المصدر: الإعتداد على مخرجات spss.

خلاصة الفصل:

تبين من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت في المؤسسة العمومية - بلدية تبسة - أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في عصرنه الخدمة المقدمة للمواطنين، بإعتدادنا على أسلوب الإستبيان وإستخدام أساليب المعالجة الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات وإختبار فرضيات الدراسة، حيث توصلنا إلى أنه رغم العقبات التي تعترض البلدية والتي تتمثل في نقص أجهزة الحاسوب، غياب الوعي الثقافي لدى الموظفين وعدم تلقيهم لدورات تكوينية حول مجال الإعلام الآلي والوثائق البيومترية مع تواصل شكاوي المواطنين المستمر إلا أنها تسعى إلى تسهيل إجراءات تقديم الخدمة العمومية لمواطنيها والإستجابة لجميع الطلبات المقدمة من طرفهم في آجال محددة مع توفير الحماية اللازمة للحفاظ على البيانات والمعلومات الشخصية بهم.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

يعتبر موضوع الإدارة الإلكترونية من المواضيع التي لقت اهتمام كل من الإدارة والمواطن، باعتبارها مرحلة حاسمة في الانتقال نحو الخدمات العامة الإلكترونية في ظل العصر الرقمي، من خلال مواكبتها لتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال الذي يشهده العالم، لذلك أصبح من الضروري على الإدارة العمومية أن تواكب هذا التطور للتغلب على المشاكل التي لطالما واجهتها، ما ساهم في زعزعة ثقة المواطنين وخلق نوع من النفور والحذر في تعاملهم مع الإدارة.

وعليه، فإن بلدية تبسة وبعد كل النتائج المتحصل عليها تبين أنها حققت نجاح نسبي على مستوى المرافق العمومية، حيث ساهمت في تسهيل إجراءات تقديم الخدمات لمواطنيها، فمن الصعب القول بأن الإدارة الإلكترونية بالمرافق العمومية المحلية بصفة خاصة والإدارات العمومية بصفة عامة فاشلة، باعتبار الدولة الجزائرية مبتدئة في هذا المجال وخاصة في المؤسسات الخدمية.

ومن أجل التطبيق الأمثل لهذه التقنية العصرية لا بد من تحقيق قفزة نوعية بدءا بنشر ثقافة إلكترونية لجميع الأطراف المعنية من مواطنين وإداريين، وكل من له علاقة بتقديم الخدمة العمومية مروراً بإدراج دورات تكوينية في مجال الإدارة الإلكترونية، من خلال تنمية قدرات الموظف وإكسابه مهارات جديدة لتحسين الخدمة العمومية وأدائها بكل كفاءة وفعالية.

وقد تمت الدراسة الميدانية في -بلدية تبسة- من خلال اخذ عينة مكونة من 60 بين مجتمع قدره 170، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لاختبار فرضيات الدراسة الموضوعية مسبقا من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية والمتمثلة في معامل الارتباط الانحراف المعياري، المتوسط الحسابي، T-test وذلك باستخدام برنامج Spss.

1. اختبار الفرضيات:

تم اختبار الفرضيات كما يلي:

- تم رفض الفرضية الرئيسية (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 5% لتطبيق الإدارة الإلكترونية في عصرة الخدمة العمومية)، وهذا راجع إلى النتائج المتحصل عليها $sig < 0.05$.
- تم قبول الفرضية الفرعية الأولى (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 5% لاستخدام عتاد الحاسوب في عصرة الخدمة العمومية)، وهذا لأن $sig > 0.05$.
- تم رفض الفرضية الفرعية الثانية (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 5% لتطبيق البرمجيات في عصرة الخدمة العمومية)، وهذا راجع إلى النتائج المتحصل عليها $sig < 0.05$.
- تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 5% لاستخدام شبكة الاتصال في عصرة الخدمة العمومية)، وهذا لأن $sig > 0.05$.

- تم رفض الفرضية الفرعية الرابعة (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 5% لصناع المعرفة في عصرنة الخدمة العمومية)، وهذا راجع إلى النتائج المتحصل عليها $\text{sig} < 0.05$.

2. نتائج الدراسة:

أسفرت الدراسة حول العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية في -بلدية تبسة- على مجموعة من النتائج أهمها:

- لا تستطيع بلدية تبسة توفير عدد كافي من أجهزة الحاسوب لجميع الموظفين؛
- وجود تقصير واضح في التسيير والمراقبة من طرف المسؤولين المتواجدين في بلدية تبسة؛
- تقوم بلدية تبسة بتطوير برمجياتها من أجل الحصول على المعلومات والبيانات بالدقة اللازمة؛
- تقوم بلدية تبسة بتوفير الحماية اللازمة للحفاظ على سرية البيانات والمعلومات الشخصية للمواطنين؛
- عدم توفر بلدية تبسة على شبكات اتصال داخلية؛
- عدم تلقي موظفي بلدية تبسة إلى دورات تكوينية تساعدهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم؛
- رغم سعي بلدية تبسة في تسهيل وتحسين خدماتها إلا أنها لازالت تعاني من شكاوي المواطنين؛
- غياب الوعي الثقافي لدى أغلب موظفي بلدية تبسة؛
- تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية تبسة يعرف تطورا ملحوظا حيث تعمل على تقليل البيروقراطية والمعاملات الورقية؛
- تقوم البلدية بحفظ وتخزين كل ما تم إنجازه إلكترونيا بدرجة عالية من الدقة؛
- لا يوجد عميلة تواصل للمعلومات بين موظفي المؤسسة إلكترونيا الشيء الذي يضيع الوقت والجهد؛
- تطبيق الإدارة الإلكترونية بالبلدية يعرف تطورا ملحوظا مما جعلها تعمل على إرساءها في جميع أقسامها والتخلص من المعاملات الورقية البحتة.

3. الاقتراحات:

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإننا نقترح التوصيات التالية:
- القيام بحملات التوعية للموظفين والمواطنين من أجل خلق ثقافة إلكترونية جيدة؛
- ضرورة التكوين المتواصل للعاملين بالمرافق العمومية مواكبة لتكنولوجيا المعلومات؛
- تعميق الوعي والإدراك بمفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها في حياة الفرد الشخصية كانت أو المهنية من خلال تنظيم دورات، أيام دراسية بالجامعات وندوات بالمراكز الثقافية لكل بلدية؛
- التطوير المستمر للجهود المبذولة من أجل نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

البيولوجيا الجزيئية

البيبلوغرافيا

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب

1. أحمد عياد، مدخل إلى منهجية البحث الاجتماعي، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006).
2. أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، (المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، الطبعة الأولى، 2009).
3. أيمن عودة، الإدارة المحلية، (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، الطبعة الأولى).
4. جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، (دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010).
5. حجازي المرسي السيد، اقتصاديات المشروعات العامة: النظرية والتطبيق، (الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004).
6. حسن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم - الخصائص - المتطلبات، (مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011).
7. حسين مصطفى هلاي، الإدارة الإلكترونية، (دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010).
8. حميد الطائي، بشير العلاق، إدارة عمليات الخدمة، (دار البيازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010).
9. حنا صر الله، الإدارة العامة: المفاهيم والتطبيقات، (دار زهوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012).
10. خضر أحمد طيبي، التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية، (دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008).
11. رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي وأساسياته النظرية وممارساته العملية، (الفكر المعاصر، بيروت).
12. رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي وأساسياته النظرية وممارساته العملية، (الفكر المعاصر، بيروت).
13. السالمي علاء، الإدارة الإلكترونية، (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008).
14. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، (الإدارة العامة للنشر والتوزيع، الرياض، 2005).
15. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، (دار البيازوري للنشر، عمان، الأردن، 2010، الطبعة الأولى).
16. سعد محمود يوسف، شبكات الكمبيوتر من المبادئ إلى طرق الاختراق، (مكتبة فهد الوطنية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2008).
17. سعيد عبد العزيز عثمان، اقتصاديات الخدمات والمشروعات العامة: دراسة نظرية تطبيقية، (الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000).
18. طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الإلكترونية، (دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، الطبعة الأولى).
19. عامر، طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية: نماذج معاصرة، (دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2007).

20. عبد العزيز صالح، الإدارة العامة المقارنة، (الدار العالمية الدولية، عمان، الأردن، 2000).
21. عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات، (دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2011، الطبعة الأولى).
22. علاء الدين عشي، مدخل القانون الإداري، (دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، الجزء الثاني).
23. علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008).
24. العلاق بشير عباس، الاتصالات التسويقية الإلكترونية: مدخل تحليلي تطبيقي، (مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006).
25. عمار بوحش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، (دار المغرب الإسلامي، بيروت، لبنان، 2006).
26. عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة: التخطيط - التنظيم - الرقابة، (دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009).
27. فداء محمود حامد، الإدارة الإلكترونية، (دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، الطبعة الأولى).
28. فريد كورتال، تسويق الخدمات، (دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009).
29. فيروز زراقة وآخرون، سلسلة البحوث الاجتماعية في منهجية البحث الاجتماعي، (مكتبة اقرأ، الجزائر، 2007).
30. فيروز زراقة وآخرون، سلسلة البحوث الاجتماعية في منهجية البحث الاجتماعي، (مكتبة اقرأ، الجزائر، 2007).
31. محمد الصريفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، (دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009).
32. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، (دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، الطبعة الأولى).
33. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، (دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010).
34. مروان محي الدين القطب، طرق خصخصة المرافق العامة، (منشورات الجلي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2009، الطبعة الأولى).
35. مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية، (دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، الطبعة الأولى).
36. ناصر قسيبي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011).
37. نجم الدين عبود، الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف، (دار مريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004).
38. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، (دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004).
39. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، الطبعة الأولى).

40. هاشمي خريفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، (دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر).

41. هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، (دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، الطبعة الأولى).

ب. المجالات:

1. أحمد باشي، واقع وآفاق الإدارة الإلكترونية، مجلة إدارة، (العدد 26، مركز التوثيق والبحوث الإدارية، الجزائر، 2003).

2. أحمد درويش، الشفافية والنزاهة حلمنا القادم، نشرة تكنولوجيا الإدارة، (العدد 08، وزارة الدولة للتنمية الإدارية، مصر، فيفري/ مارس 2007).

3. بن أم السعد فتيحة، يحيوي نعيمة، دور تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصال في تحسين نظام الخدمة العامة في ظل الحوكمة الإلكترونية، المجلة الدولية للبحوث الإسلامية والإنسانية المتقدمة، (المجلد 04، العدد 11، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2014/11/01).

4. جبر، محمد صدام، الموجة الإلكترونية القادمة: الحوكمة الإلكترونية، مجلة الإداري، (العدد 91).

5. دنداني محمد أمين، جودة وآفاق الخدمة العمومية بالجزائر في ظل الحوكمة الإلكترونية والنقالة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، (المجلد 01، العدد 22، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ماي 2015).

6. سحر قدوري، الإدارة الإلكترونية وإمكاناتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور، (المجلد 01، العدد 14، 2010).

7. سعد مهدي حسين، تأثير الخدمة المتوقعة وجودة الخدمة المدركة برضا الطالب، مجلة كلية التراث الجامعة، (العدد 14، كلية التراث الجامعة).

8. عابد عبد الكريم غريسي، شريف محمد، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، (العدد 03، ديسمبر 2015).

9. عبد الناصر موسى، محمد قريشي، تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال، مجلة الجامعة الإسلامية، (المجلد 14، العدد 01، غزة، فلسطين، جانفي 2016).

10. عبد الناصر موسى، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، (العدد 09، 2011).

11. عبد الناصر موسى، محمد قريشي، أثر تكنولوجيا المعلومات على النظام الإداري في منظمات الأعمال، مجلة العلوم الإنسانية، (العدد 21، جامعة بسكرة، الجزائر، مارس 2011).

12. العربي بوعمامة، رقاد حليلة، الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية: رهانات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، (العدد 09، جامعة الوادي، ديسمبر 2014).

13. عروبة رشيد علي البدران، عبد الرضا ناصر محسن، واقع الإدارة الإلكترونية في المنظمات الخدمية وإمكانية تطبيقها، مجلة العلوم الاقتصادية، (المجلد 10، العدد 37، 2014).

14. عروبة رشيد علي البدران، عبد الرضا ناصر محسن، واقع الإدارة الإلكترونية في المنظمات الخدمية وإمكانية تطبيقها، مجلة العلوم الاقتصادية، (المجلد 10، العدد 37، 24 جويلية 2014).
15. علي السلمي، التحول إلى المنظمة الإلكترونية، مجلة الأهرام المصرية، (العدد 42122، 4/4/2002).
16. غنية نزي، دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، (العدد 12)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي).
17. فرطاس فتيحة، عصرة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطن، مجلة الإقتصاد الجديد، (المجلد 02، العدد 15، جامعة الجيلالي بونعامة، 2016).
18. لمياء السعيد السلتي، التخطيط الإلكتروني، مجلة التعليم الإلكتروني، (العدد 07، نوفمبر 2011).
19. محمد حسن مفتي، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها، المجلة العربية، (العدد 79، الرياض، 2004).
20. نبيل على محمد الخطوة، منير سيف سعيد عبد الله، دور الحكومة الإلكترونية في التنمية العربية المستدامة، مجلة أبحاث البيئة والتنمية المستدامة، (المجلد 01، العدد 02، جامعة النيلين، الخرطوم، 2016).

ج. الملتقات والمؤتمرات:

1. إبراهيم بختي، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، (جامعة ورقلة، 8/9 مارس 2005).
2. حسام الدين حسن عطية حمدرنة، تطوير عمليات صنع القرار الإداري في ضوء الإدارة الإلكترونية، مقدمة مؤتمر بعنوان تنمية الموارد البشرية في القطاع الصحي الفلسطيني، (فلسطين، غزة، 10/06/2015).
3. حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، (معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1/4 نوفمبر 2009).
4. الداوي الشيخ عماد بوقلاشي، عصرة الخدمة العمومية في ظل الإدارة الإلكترونية بالجزائر " قطاع التعليم العالي نموذجاً"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الإلكترونية، (جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، يومي 29/30 أبريل 2014).
5. دراوسي مسعود، بن مسعود آدم، الحكومة الإلكترونية متطلباتها ومعوقات تطبيقها، ملتقى دولي حول: متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر، (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 13/14 ماي 2013).
6. الشريف بوفاس، ربيع بلايلية، الإدارة الإلكترونية كإستراتيجية فاعلة لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر: الواقع والمأمول، الملتقى الوطني حول: الأداة الإلكترونية في التسيير الحضري، (معهد تسيير التقنيات الحضرية، جامعة قسنطينة 3، 17/18 فيفري 2016).
7. عادل عميرات، نحو تحسين أداء الخدمة العمومية، الملتقى الدولي: ترقية الخدمة العمومية في الدول المغاربية- تحديات ورهانات-، (كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 09/10 مارس 2016).
8. عادل ياسر ناصر الكنعاني، السلطة السياسية ودورها في تحقيق الاستقرار الاجتماعي والسياسي.

9. 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 للنشر والتوزيع، طرابلس، 4/1 جوان 2010).

10. فاطمة الزهراء طلحي، رحايلية سيف الدين، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارات العمومية الجزائرية، الملتقى الدولي الأول: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية،(جامعة السلطان محمد الفاتح، اسطنبول، تركيا، 17/18 نوفمبر 2015).

11. ليان قطي، تطبيقات الحكومة الإلكترونية في مراكز خدمة المواطن، مؤتمر الشام الدولي الثالث للمعلوماتية، سوريا، 2006.

12. معيزي قويدر وآخرون، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمات العامة: تجارب عالمية وعربية، الملتقى الدولي الأول: تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية، (كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 13/14 ماي 2013).

13. مفيد عبد اللاوي، عبد القادر حفوطة، إسهامات الإدارة الإلكترونية في عصنة وجودة الخدمة العمومية، الملتقى الدولي الرابع حول: ترقية الخدمة العمومية في الدول المغاربية تحديات ورهانات، (كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي).

14. ناجي عبد النور، دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة: تجربة البلديات الجزائرية، (جامعة عنابة).

15. نصيب رحم، جابة أحمد، الملتقى العلمي الدولي حول: إستراتيجية الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية: أداة لتطوير الأداء ورفع القدرة التنافسية للمؤسسات الخدمية في الدول النامية، (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 29-30/10/2014).

د. المذكرات:

1. أتييم محمد، مقياس التسيير العمومي، محاضرات قسم العلوم السياسية، طلبة السنة الثالثة، تخصص إدارة عامة، (كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، 2014).

2. إيهاب خميس أحمد المير، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، (كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007).

3. بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية: واقع وآفاق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، غير منشورة، (كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2015/2016).

4. بوسالم أبو بكر، زغودي عمار، تبني الإدارة الإلكترونية كحتمية إستراتيجية لعصنة الخدمة العمومية، عصنة الخدمة العمومية، (محور المداخلة 3).

5. بوغان نورالدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، غير منشورة، (كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007).

6. بوقلاش عماد، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية، مذكرة لنيل درجة الماجستير علوم التسيير، غير منشورة، (جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011/2010).
7. تارقي يونس، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، غير منشورة، (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017/2016).
8. حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، غير منشورة، (كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر بن يوسف بن حدة، 2007).
9. حمد عبد الله محمد الأشهب، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل أداء العاملين في المديرية العامة للسجون، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، (كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010).
10. حنان دريد، تدويل نشاطات المؤسسات الخدمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة، الجزائر، 2008).
11. رشاد خضير، وحيد الدايني، أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، (كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ديسمبر 2016).
12. شريط مروى، معاشو نورالهدى، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين صورة المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمجتمع، غير منشورة، (كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 45، الجزائر، 2016 / 2015).
13. صابر عباسي، أثر التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية (دراسة تحليلية قياسية لعينة من المؤسسات في ولاية بسكرة)، رسالة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير تخصص محاسبة وجباية، غير منشورة، (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 2012).
14. ضريفي نادية، المرفق العام بين ضمان المصلحة العامة وهدف المردودية حالة عقود الإمتياز، أطروحة دكتوراه في القانون العام، غير منشورة، (كلية الحقوق بن عكنون، جامعة الجزائر 1، الجزائر، 2012/2011).
15. عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، غير منشورة، (جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010/2009).
16. عبد الرحمان سعد القرني، تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الأجهزة الأمنية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، غير منشورة، (كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007).
17. عبد الرحيم ليلي، دور التسويق في تطوير الخدمات المصرفية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2015/2014).

18. عبد الرزاق حميدي، أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014/2013).
19. عبد العزيز رحابي، أمال عباس، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر، غير منشورة، (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2017/2016).
20. عبد العزيز رحابي، أمال عباس، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر، غير منشورة، (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2017/2016).
21. عبد القادر براينيس، التسويق في المؤسسات الخدمات العمومية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، (جامعة الجزائر، 2007).
22. عبد القادر براينيس، التسويق في المؤسسات الخدمات العمومية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، (جامعة الجزائر، 2007).
23. عبد الله صالح، نماذج وطرق قياس جودة الخدمة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2014).
24. العربي عطية، دور الحكومة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات العمومية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم في علوم التسيير، غير منشورة، (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010/2009).
25. عزلا بنت محمد مطلق العامدي، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس تعليم بنين بمدينة ينبع الصناعية ودرجة مساهمتها في تجويد العمل الإداري، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشورة، (كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009).
26. الغوطي، إبراهيم، متطلبات نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير، غير منشورة، (الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006).
27. فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2012/2011).
28. فيروز قطاف، تقييم جودة الخدمات المصرفية ودراسة أثرها على رضا العميل البنكي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2011/2010).
29. محمد بن عبد العزيز الضافي، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات لمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، (جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006).

30. محمد حبانة، متطلبات التحول من نمط الإدارة التقليدية إلى الحكومة الإلكترونية في الإدارات العمومية الجزائرية، مداخلة مقدمة للمشاركة في ملتقى متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر، (كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 2013).

31. نوال بن صالح بن ناصر السحيباني، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنات، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في التربية، غير منشورة، (كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2009).

هـ. المواد والقرارات:

1. الأمر رقم 1/77 المؤرخ في 23 يناير 1977 المتعلق بوثائق السفر للمواطنين الجزائريين.
2. المرسوم الرئاسي رقم 149/10 المؤرخ 28 مايو سنة 2010 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة.
3. المرسوم التنفيذي رقم 247/94 المؤرخ في سنة 1994 الذي يحدد صلاحيات وزير الداخلية والجماعات المحلية.
4. القانون 11/10 المؤرخ في 22 جويلية 2011، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، (عدد 37).
5. القانون 24/67 المؤرخ في 18 جانفي 1996، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، (عدد 06).
6. القانون 08/90 المؤرخ في 11 أبريل 1990، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، (عدد 20).
7. المرسوم التنفيذي رقم 88-131 المؤرخ في 4 جويلية 1988 الذي ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن.
8. المرسوم الرئاسي رقم: 415/12 المؤرخ في 11 ديسمبر 2012 الذي يتضمن التصديق على الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والإدارة، الجريدة الرسمية، (العدد 68، 2012).

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Angè bradier, **le gouvernement èlectronique : une priorité européenne.revue française d administration publique**, ècol nationale d administration, N° 110, 2004).
2. Annie Bartoli, **Le management dans les organisation publiques**, (2^{ème} èdition Dunod, paris,2005).
3. Bill Gates and C.Hemingway, **Business and the speed of thought books**, (London, 1999).
4. Gronlund AKE, **Managing ElectronicServices**, Apublic Sector perspective, London, Springer, Verlage london, 2002.
5. Maris Christone Rouant : **Droit Administratif**, (Gualino Edition, Paris, 2001).
6. Mehamed Chèrif Behmihoub, **Rapport sur les innovation dans l administration et la gouvernance dans les pays mèditerranèens**, (Cas de l algèrie, Algèrie, Avril 2004).
7. philip kotler, **Marketing management**, (paris, 2009).
8. Ranè Chapus : **Droit Administratif Gènèral**, (Tome 1, 15^{ème} èdition , ed Montchrestien , paris , 2001).
9. Truban, Efraim and others, **Introduction to Information Technology**, (2nd edition, John wiley & Sons, Singapore, 2003).

ثالثا: المواقع الإلكترونية

1. emag.mans.edu.eg
2. <https://m.bayt.com>
3. www.alhadhariya.net
4. [Http://www.scoutsarena.com](http://www.scoutsarena.com)
5. <https://passeport.interieur.gov.dz>

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01):
الهيكل التنظيمي لبلدية تبسة

2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية تبسة
دائرة تبسة
بلدية تبسة

قرار رقم 2002/025

يتضمن المصادقة على الهيكل التنظيمي لبلدية تبسة

إن رئيس المجلس الشعبي البلدي للبلدية تبسة

بمقتضى القانون 12/78 المؤرخ بتاريخ 05 أوت 1978 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل ومجموع النصوص المتخذة لتطبيقه.

بمقتضى المرسوم رقم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للمؤسسات والإدارات العمومية

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ بتاريخ 27 مارس 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتعيين الإداري للموظفين، أعوان الإدارة المركزية، الولايات، البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري. بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 26/91 المؤرخ في 02 فيفري 1991 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمل التابعين لقطاع البلديات ولا سيما المادة 117 المحددة للمناصب العليا التابعة لسلطة إدارة البلديات.

بمقتضى المداولة رقم 2002/04 المؤرخة في 03 مارس 2002 المتضمنة المصادقة على الهيكل التنظيمي لبلدية تبسة والمصادق عليها من طرف السيد والس ولاية تبسة

بأقتراح من السيد الأمين العام للبلدية

بإشارة

المادة الأولى: تتم المصادقة على الهيكل التنظيمي لبلدية تبسة على النحو المفصل أدناه.

أرفق: قائمة المناصب

1- مصلحة أمانة المجلس الشعبي البلدي

2- مكتب الأمانة العامة

3- مكتب الشؤون

4- مصلحة البريد والإعلام

5- مكتب الإعلام الأسري

6- مكتب البريد

كاتباً سريرية (الهيكلية والذاتية)

مصلحة التسيير المالي

مكتب الميزانية والتخطيط المالي

مكتب الرواتب والأجور

مكتب التسيير والتجهيز العام

مكتب الصلحقات العمومية

مصلحة المستخدمين والتكوير

مكتب المستخدمين الإداريين والتكوير

مكتب المستخدمين التقنيين والتكوير

مصلحة الممتلكات والهياكل

مكتب تسيير ممتلكات البلدية

مكتب الوسائل العامة والتمويل

مكتب النظافة وعقد النقل

كاتباً سريرية (التنظيم والتشريع والاجتماعية)

مصلحة التنظيم والشؤون العامة

مكتب التنظيم والشؤون العامة

مكتب الانتخابات

مكتب مجلة البلدية والإحصائيات

مكتب حفظ الصحة

مصلحة المنازعات والعقود الإدارية

مكتب المنازعات

مكتب العقود الإدارية والإحتياجات العقارية

مصلحة الشؤون الاجتماعية

مكتب السكن

مكتب التشغيل والتكوين

مكتب الشؤون الثقافية والرياضية والترفيه

كاتباً سريرية (العالم التقني)

مصلحة الضيقات

مكتب الطرقات والممرور

مكتب مطبخية وممر

- ١٠ مكتب العمارة والتخطيط
- ١١ مكتب الآثار العصري والمعالمات التاريخية
- ١٢ مطبخ البناء والتعمير
- ١٣ مكتب القصور
- ١٤ مكتب المزارع
- ١٥ مكتب البساتين المدرسية والمساحات
- ١٦ مكتب الدراسات
- ١٧ محطة التطهير والصيانة
- ١٨ مكتب جمع ومعالجة القمامة المنزلية
- ١٩ مكتب الصيانة والتعمير

المادة الثانية - السادة الأمين العام للمباني و مدير الإدارة والمالية ومدير
والشؤون الإجتماعية كل مكلف فيما يخصه بتطبيق هذا القرار.

12

تسليم:

رئيس المجلس البلدي



رئيس المجلس البلدي
أ. ع. ع. ع.



هذا القرار
مصدق عليه
بالتوكيد
بالتوكيد

الملحق رقم (02):

استمارة استخراج جواز السفر البيومتري الالكتروني

الملحق رقم (03):
عدد العمال والموظفين في بلدية تبسة

مصلحة المستخدمين و التكوين

تضم مصلحة المستخدمين مكتبين إثنين هما:
 - مكتب المستخدمين الإداريين و التكوين .
 - مكتب المستخدمين التقنيين و التكوين .
 تضم بلدية تبسة الأسلاك و الرتب التالية خلال سنة 2018 :

العدد	السلك أو الرتبة
06	متصرف إقليمي رئيسي
15	متصرف إقليمي
01	طبيب بيطري إقليمي
03	ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية
09	ملحق الإدارة الإقليمية
06	عون رئيسي للإدارة الإقليمية
48	عون الإدارة الإقليمية
28	عون مكتب للإدارة الإقليمية
04	كاتب الإدارة الإقليمية
13	عون حفظ بيانات للإدارة الإقليمية
01	مساعد وثائقي أمين محفوظات الإدارة الإقليمية
03	مهندس معماري للإدارة الإقليمية
01	مهندس دولة في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية
03	مهندس دولة للإدارة الإقليمية في التسيير التقني و الحضري
01	مساعد مهندس للإدارة الإقليمية في التسيير التقني و الحضري
08	تقني سام في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية
08	تقني سام للإدارة الإقليمية في التسيير التقني و الحضري
01	تقني في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية
01	تقني الإدارة الإقليمية في التسيير التقني و الحضري
50	عون رئيسي للنظافة و النقاوة العمومية
03	عامل مهني خارج الصنف
04	عامل مهني من الصنف الأول
52	عامل مهني من الصنف الثاني
00	عامل مهني من الصنف الثالث
03	سائق سيارة من الصنف الأول
02	سائق سيارة من الصنف الثاني
176	عامل مهني مستوى أول عقد محدد المدة بالتوقيت الكامل
244	حارس عقد محدد المدة بالتوقيت الكامل
03	عامل مهني مستوى أول عقد غير محدد المدة بالتوقيت الجزئي
01	حارس عقد غير محدد المدة بالتوقيت الكامل

الملحق رقم (04):

استمارة استبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

إستمارة استبيان:

الأخ الكريم، الأخت الكريمة...

تحية طيبة وبعد...

في إطار إعداد مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال، الموسومة ب" الإدارة الإلكترونية كمدخل لعصرنة الخدمة العمومية - دراسة حالة بلدية تبسة- ، نرجوا منكم المساهمة في إثراء هذا الموضوع وخدمة البحث العلمي، ونعلمكم بأن البيانات التي سيتم جمعها سوف تكون لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة، ونحيطكم علما بأنه ليس هناك إجابات جيدة أو غير جيدة، يكفي فقط التأشير على الإجابة التي توافق أرائكم بكل صدق، وتقبلوا منا أسمى عبارات التقدير والإحترام.

تحت إشراف:

د. محرز صالح

من إعداد الطالبات:

▪ ندى جولاح

▪ إبتسام سهايلية

السنة الجامعية: 2017-2018

1. الجزء الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- العمر:

أقل من 30 سنة من 30 سنة الى أقل من 40 سنة
 من 40 سنة الى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

ثانوي تقني تقني سام
 ليسانس ماستر مهندس
 أخرى

4- المستوى الوظيفي:

رئيس مصلحة متصرف إداري متصرف رئيسي
 ملحق ادارة عون إدارة غير ذلك

5- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 15 سنوات
 من 15 سنة إلى أقل من 25 سنة من 25 سنة فما فوق

II. الجزء الثاني: البيانات الأساسية

المحور 1: واقع الإدارة الإلكترونية

الرقم	عناصر الإدارة الإلكترونية	نعم	لا	أحيانا
1	أولاً: عتاد الحاسوب			
	تتوفر البلدية على اجهزة ومعدات تقنية حديثة			
2	تحوز على جهاز حاسوب خاص بك يساعدك في اداء مهامك			
3	اجهزة الحاسوب المتوفرة حاليا تعتبر كافية			
4	تقوم البلدية بتحديث اجهزة الحاسوب بشكل دوري			
5	ثانياً: البرمجيات			
	يوجد في المؤسسة برمجيات جاهزة لممارسة اعمالها الكترونيا			
6	تقوم المؤسسة بتطوير برمجياتها وتحسينها بصفة منتظمة ودورية لاداء وظائفها			
7	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بها تسهل جمع ومعالجة المعلومات المرتبطة بنشاطها			
8	توجد الحماية اللازمة للحفاظ على البيانات والمعلومات الشخصية للمواطنين			
9	ثالثاً: شبكة الاتصال			
	تستعين البلدية في تقديم خدماتها بمواقع التواصل الحديثة			
10	هناك شبكة اتصال داخلية (انترانت)			
11	كل العمال الذين يستخدمون جهاز الكمبيوتر موصول بالانترنت			
12	تسعى البلدية الى توفير الامن لحماية شبكتها من الاختراق			
13	رابعاً: صناع المعرفة			
	تمتلك البلدية اعوان ومهندسين قادرين على صيانة وحل مشاكل جهاز الحاسوب			

أحيانا	لا	نعم	
			يتلقى موظفي البلدية دورات تكوينية حول مجال الاعلام الالي والوثائق البيومترية
			يعتبر امتلاك المهارة في استخدام الاعلام الالي احد شروط التوظيف

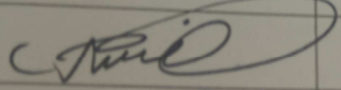
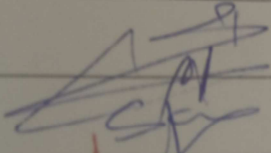
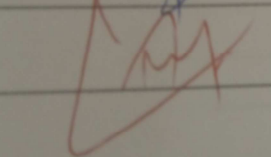
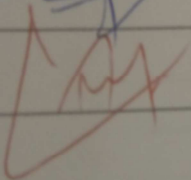
المحور 2: الخدمة العمومية في المؤسسة

الرقم	العبارات	نعم	لا	أحيانا
16	تقومون بالرد السريع والاستجابة لجميع الطلبات المقدمة من طرف المواطنين			
17	يوفر الموقع الالكتروني لبلديتكم جميع الخدمات (مثل الحصول على استمارة جواز السفر)			
18	تقديم الخدمات الكترونيا ساهم في تقليل معدل الخطأ			
19	تقديم الوثائق البيومترية يتم في اجال محددة ومعلومة مسبقا			
20	قلل تقديم الخدمات الكترونيا من شكاوي المواطنين			
21	الخدمة المقدمة في البلدية تحظى بثقة المستفيد منها			
22	تسعى ادارتكم الى تسهيل اجراءات تقديم الخدمة العمومية لمواطنيها			
23	الخدمات الالكترونية وفرت لادارة البلدية التكاليف			
24	ساهمت الخدمات الالكترونية من استفادة شريحة اكبر من المواطنين			

نشكركم على مساعدتكم

الملحق رقم (05):
قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان:

الإمضاء	الرتبة العلمية	الاسم واللقب
	استاذ مساعد أ.	1. فاطمة فاضل
	استاذ دكتور	2. إبراهيم خال
	استاذ مساعد أ.	3. مباحية الحامسة
	استاذ محاضر أ.	4. هاني دروي

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية العمومية، التي أصبحت في غاية الأهمية إذ تعمل على تحسين جودة الخدمات وعصرنتها.

وتم تطبيق الدراسة الميدانية في بلدية تبسة ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية تبسة يعرف تطورا ملحوظا حيث تعمل على تقليل البيروقراطية والمعاملات الورقية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، الخدمة العمومية، عصنة الخدمة

Résumé :

Cette étude vise à identifier et mettre en œuvre l'e-gouvernance dans les institutions de la fonction publique, Qui est devenu extrêmement important parce que travailler sur l'amélioration de la qualité des services et de la modernisation.

Étude sur le terrain a été mis en place dans la municipalité de Tébessa, une des constatations plus importantes de cette étude par le biais de l'application d'alalkironih dans la municipalité de Tébessa sait remarquable qu'il s'efforce de réduire la bureaucratie et la paperasserie.

Mots clés: e-Administration, fonction publique, service de la modernisation.