

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل: DG/03/15

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير

تخصص : علوم التسيير

العنوان

أثر استخدام الإدارة الالكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية

الجزائرية

- قطاع العدالة نموذجاً -

من إعداد: رابح الوافي

تاريخ المناقشة: 2019/02/02

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

<u>الاسم واللقب</u>	<u>الرتبة العلمية</u>	<u>المؤسسة</u>	<u>الصفة</u>
عبد المطلب بيبصار	أستاذ محاضر -أ-	جامعة المسيلة	رئيساً
صلاح الدين شريط	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	مشرفاً و مقررأ
حسان بوبعاية	أستاذ محاضر -أ-	جامعة المسيلة	ممتحن
أحمد ضيف	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجلفة	ممتحن
كهينة رشام	أستاذة محاضرة -أ-	جامعة البويرة	ممتحن
رياض طالي	أستاذ محاضر -أ-	جامعة سطيف	ممتحن

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، صلوات ربي وسلامه عليه.

أحمد الله وأشكره على نعمه وحسن عونه، وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين.

أخلص معاني الشكر وأصدقها أرفعها لكل من دعمني وسانديني في إنجاز هذا البحث:

أستاذي الفاضل الدكتور صلاح الدين شريط على كرم قبوله الإشراف على هذا العمل وتقديمه لنا النصح والتوجيه.

كما لا يفوتني أن أشكر كلا من:

❖ الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الذين قبلوا مناقشة هذا العمل.

❖ جميع الأساتذة والزملاء الذين تفضلوا بدعمهم ونصحهم وتحفيزهم لي في كل مراحل إنجاز هذا العمل، فجزاهم الله عنا خير الجزاء.

❖ أساتذة وعمال كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.

والحمد لله من قبل ومن بعد

إهداء

إلى والديّ الكريمين حفظهما الله وأدامهما جزاهما عنا خير الجزاء.
إلى مصابيح العائلة زوجتي الفاضلة التي كانت سنداً لي في إنجاز هذا العمل
وولديّ العزيزين تاج الدين وجوري حفظهم الله جميعاً.
إلى من يسعدون لسعادتي ويحزنون لحزني أخوتي الأعزاء رعاهم الله.
إلى كل الأهل والأصدقاء حفظهم الله.

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة مدى تأثير استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية من خلال دراسة حالة قطاع العدالة، ولبلوغ هذا الهدف تناولنا في الجانب النظري جملة من المفاهيم المحيطة بالموضوع ارتبطت مباشرة بالإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات في المؤسسات العمومية الخدمائية، في حين تضمن الفصل التطبيقي دراسة لواقع الإدارة الإلكترونية بقطاع العدالة الجزائرية، ومدى تأثير ذلك على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية للحصول على المعلومات واللجوء إلى العديد من الأساليب الإحصائية لتحديد طبيعة البيانات والاختبارات المناسبة لكل فرضية، وتم التوصل إلى أن قطاع العدالة يستخدم الإدارة الإلكترونية بفعالية، بالإضافة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمختلف أبعاد (متغيرات) الإدارة الإلكترونية على عناصر جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية من خلال دراسة قطاع العدالة باعتباره جزءا من هذه المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، الجودة، الخدمة العمومية، الإدارة العمومية، قطاع العدالة.

Abstract:

The aim of this study is to study the impact of the use of electronic management on the quality of services in Algerian public institutions through the case study of the justice sector. To achieve this objective, we discussed in a theoretical part a number of concepts related to the subject directly, related to electronic management and quality of services in public service institutions. Whereas in the practical part, we did the study of the reality of electronic administration in the Algerian justice sector, and the impact on the quality of services provided to citizens.

The questionnaire was used as an essential tool for obtaining informations and using many statistical methods to determine the nature of the data and the appropriate tests for each hypothesis. It was concluded that the justice sector uses electronic management effectively. In addition, there is a statistically significant effect on the various dimensions of the quality of services in Algerian public institutions through the study of the justice sector as part of these institutions.

Keywords: Electronic administration, Quality, Public service, Public administration, Justice sector.

Résumé:

L'objectif de cette étude est d'étudier l'impact de l'utilisation du management électronique sur la qualité des services dans les institutions publiques Algériennes à travers l'étude de cas du secteur de la justice. Pour atteindre cet objectif, nous avons abordé dans une partie théorique un certain nombre de concepts directement liés au sujet, liés au management électronique et à la qualité des services dans les institutions de service public. Alors que dans la partie pratique, nous avons étudié la réalité du management électronique dans le secteur de la justice Algérien et l'impact sur la qualité des services fournis aux citoyens.

Le questionnaire a été utilisé comme un outil essentiel pour obtenir des informations et avec l'utilisation de plusieurs méthodes statistiques afin de déterminer la nature des données et les tests appropriés pour chaque hypothèse. Il a été conclu que le secteur de la justice utilise efficacement le management électronique. En outre, l'étude du secteur de la justice dans le cadre de ces institutions a un effet statistiquement significatif sur les différentes dimensions de la qualité des services dans les institutions publiques Algériennes.

Mots-clés: Management électronique, Qualité, service public, Administration publique, Secteur de la justice.

الصفحة	العنوان
I	إهداء
II	تشكرات
III	ملخص
IV	فهرس المحتويات
X	فهرس الأشكال
XII	فهرس الجداول
XIV	فهرس الملاحق
أ- ي	مقدمة عامة
27	الفصل الأول : أساسيات حول الإدارة الالكترونية
28	تمهيد:
29	المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية
29	المطلب الأول: نشأة الإدارة الالكترونية
31	المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الالكترونية
33	المطلب الثالث: أهم خصائص ومميزات الإدارة الالكترونية
34	المطلب الرابع : عناصر و أهداف الإدارة الالكترونية
34	أولاً : عناصر الإدارة الالكترونية
35	ثانياً: أهداف الإدارة الالكترونية
36	المبحث الثاني : طبيعة الإدارة الالكترونية
37	المطلب الأول : وظائف الإدارة الالكترونية
41	المطلب الثاني: مراحل التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية
45	المطلب الثالث: دواعي التحول نحو الإدارة الالكترونية
47	المبحث الثالث : الإدارة الالكترونية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال
47	المطلب الأول: تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخصائصها
47	أولاً: مفاهيم حول التكنولوجيا والمعلومات والاتصال
59	ثانياً: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال
62	المطلب الثاني: نظام المعلومات وخصائصه.
62	أولاً: مفهوم النظام
64	ثانياً: نظام المعلومات
65	المطلب الثالث: شبكات الإدارة الالكترونية
65	أولاً: نشأة الانترنت

65	ثانيا: مفهوم الانترنت
66	ثالثا: أنواع شبكات الانترنت
68	رابعا: المواقع الالكترونية (الأهمية والمفهوم)
70	المبحث الرابع: متطلبات ومعوقات إرساء الإدارة الالكترونية
70	المطلب الأول: المتطلبات التقنية والمالية لإرساء الإدارة الالكترونية
70	أولا: المتطلبات التقنية
71	ثانيا: المتطلبات المالية
71	المطلب الثاني: المتطلبات الإدارية والبشرية لإرساء الإدارة الالكترونية
71	أولا: المتطلبات الإدارية
72	ثانيا: المتطلبات البشرية
72	المطلب الثالث: المتطلبات الأمنية والتشريعية لإرساء الإدارة الالكترونية
72	أولا: المتطلبات الأمنية
73	ثانيا: المتطلبات التشريعية
76	المطلب الرابع: معوقات إرساء الإدارة الإلكترونية وكيفية مجاهاها
76	أولا: المعوقات التقنية والإدارية والأمنية
78	ثانيا: المعوقات البشرية والمالية والتشريعية
80	ثالثا: أهم ميكانيزمات وسبل مجاها معوقات الإدارة الالكترونية
83	المطلب الخامس: تجارب بعض الدول في مجال الإدارة الالكترونية
83	أولا: عرض بعض التجارب الدولية في مجال الإدارة الالكترونية
94	ثانيا: عرض بعض التجارب العربية في مجال الإدارة الالكترونية
86	خلاصة الفصل
87	الفصل الثاني: الجودة والخدمات العمومية
88	تمهيد
89	المبحث الأول: التأصيل النظري للجودة
89	المطلب الأول: ماهية الجودة
92	المطلب الثاني: أبعاد الجودة
94	المطلب الثالث: أوجه الجودة
95	المطلب الرابع: خطوات تحقيق الجودة في خدمة العملاء
97	المبحث الثاني: نظريات الجودة الشاملة
98	المطلب الأول: المداخل الفلسفية لإدارة الجودة الشاملة
98	أولا: فلسفة deming
99	ثانيا: فلسفة Juran

100	ثالثا: فلسفة crosby
101	رابعا: فلسفة Feigenbanm
102	خامسا: المداخل اليابانية
103	سادسا: أتمودج بارتون ومارسون (Partown et marsson)
104	المطلب الثاني: مفاهيم الجودة الشاملة
106	المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
108	المطلب الرابع: أهمية ومميزات ومعوقات إدارة الجودة الشاملة
108	أولا: أهمية إدارة الجودة الشاملة
108	ثانيا: مميزات إدارة الجودة الشاملة
109	ثالثا: معوقات إدارة الجودة الشاملة
110	رابعا: متطلبات أساسية قبل تطبيق الجودة الشاملة
110	المبحث الثالث: قطاع الخدمات الأهمية والمفهوم
110	المطلب الأول: أهمية قطاع الخدمات وأسباب تنامي دوره في الاقتصاد
110	أولا: أهمية قطاع الخدمات
114	ثانيا: أسباب تنامي دور قطاع الخدمات
115	المطلب الثاني: مفهوم الخدمات
117	المطلب الثالث: خصائص الخدمات
121	المطلب الرابع: أنواع الخدمات وقنوات توزيعها
121	أولا: أنواع الخدمات
124	ثانيا: قنوات تقديم الخدمة
126	المبحث الرابع: الخدمات العمومية وأهم مشاكلها في الجزائر
126	المطلب الأول: مفاهيم حول الخدمات العمومية
126	أولا: مفاهيم عامة
127	ثانيا: مفهوم الخدمة العمومية كنظام
129	ثالثا: نظم الخدمة العمومية
130	المطلب الثاني: مميزات وتصنيفات الخدمات العمومية
130	أولا: مميزات الخدمات العمومية
131	ثانيا: تصنيف الخدمات العمومية
133	المطلب الثالث: مشكلات الخدمات العمومية في الجزائر وأهم ملامحها التقليدية
133	أولا: أهم مشكلات الخدمات العمومية في الجزائر
134	ثانيا: عرض ملامح الخدمة العمومية التقليدية
134	ثالثا: ملامح الخدمة العمومية المعاصرة

135	رابعا: دوافع ومبررات تغيير أساليب الخدمة العمومية
137	خلاصة الفصل:
138	الفصل الثالث: جودة الخدمات العمومية في ظل الإدارة الإلكترونية
139	تمهيد:
140	المبحث الأول: جودة الخدمات العمومية ونماذج قياسها
140	المطلب الأول: ماهية جودة الخدمات
140	أولا: مفهوم جودة الخدمات
141	ثانيا: جودة الخدمات الإلكترونية
142	ثالثا: ISO وجودة الخدمات
143	رابعا: أبعاد جودة الخدمات
146	خامسا: أبعاد قياس جودة الخدمات الإلكترونية
149	المطلب الثاني: نماذج وطرق قياس جودة الخدمات (Service quality models)
149	أولا: نماذج وطرق قياس الجودة الذاتية للخدمة
154	ثانيا: نماذج وطرق قياس الجودة الموضوعية للخدمة
155	المطلب الثالث: أهداف جودة الخدمة ودورة حياتها
155	أولا: أهداف جودة الخدمة
156	ثانيا: دورة حياة جودة الخدمة
156	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في جودة الخدمات
156	أولا: الزمن وجودة الخدمة
157	ثانيا: المكان وجودة الخدمة
158	ثالثا: الاتصال وجودة الخدمة
159	المطلب الخامس: جودة الخدمة العمومية وأهم موائيقها
159	أولا: مفهوم جودة الخدمات العمومية
160	ثانيا: موائيق جودة الخدمات العامة
165	المبحث الثاني: المؤسسات العمومية في الجزائر
165	المطلب الأول: مفاهيم حول المؤسسات العمومية واتجاهات الإدارة العامة
165	أولا: مفاهيم حول المؤسسات العمومية
166	ثانيا: اتجاهات الإدارة العامة
168	المطلب الثاني: نشأة وتطور الإدارة العمومية الجزائرية
170	المطلب الثالث: خصائص وأهداف المؤسسات العمومية
170	أولا: خصائص المؤسسات العمومية
171	ثانيا: أهداف المؤسسات العمومية

172	المطلب الرابع: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية
173	المبحث الثالث: تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر وأثرها المتوقع على جودة الخدمة العمومية
174	المطلب الأول: إستراتيجية الجزائر الإلكترونية
177	المطلب الثاني: أهم جوانب استخدام الإدارة الإلكترونية في الجزائر
178	المطلب الثالث: تأثير استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات العمومية
182	خلاصة الفصل
183	الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على قطاع العدالة الجزائرية
184	تمهيد
185	المبحث الأول: الإنجازات المحققة في مجال عصنة قطاع العدالة
185	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للإدارة المركزية لوزارة العدل
185	أولاً: نظرة عامة للإدارة المركزية لوزارة العدل
186	ثانياً: المديرية العامة لعصنة العدالة
188	المطلب الثاني: ترقية أساليب التسيير القضائي والإداري لوزارة العدل
195	المطلب الثالث: تطوير الخدمات القضائية عن بعد لفائدة المواطن
198	المطلب الرابع: تعزيز التعاون القطاعي المشترك عن طريق الإدارة الإلكترونية
201	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث
201	المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينتها والخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
201	أولاً: مجتمع الدراسة وعينتها
203	ثانياً: الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
204	المطلب الثاني: أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات لتحقيق هدف الدراسة
206	المطلب الثالث: التقنيات الإحصائية المستخدمة لتحليل معطيات البحث باستخدام برنامج (SPSS)
207	المطلب الرابع: صدق أداة الدراسة وثباتها
209	المبحث الثالث: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
209	المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة الخاصة بالمتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية)
214	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة الخاصة بالمتغير التابع (جودة الخدمات العمومية).
220	المطلب الثالث: الأثر بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات
220	أولاً: إختبار الفرضية الأولى
222	ثانياً: إختبار الفرضية الثانية
223	ثالثاً: إختبار الفرضية الثالثة
224	رابعاً: إختبار الفرضية الرابعة
225	خامساً: إختبار الفرضية الخامسة
231	خلاصة الفصل

232	خاتمة عامة
237	قائمة المراجع
249	الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
30	تطور الفكر الإداري	01
31	أبعاد مفهوم الإدارة الالكترونية	02
35	المكونات الأساسية للإدارة الالكترونية	03
43	خطوات تنفيذ الإدارة الالكترونية	04
45	مراحل الانتقال إلى الأعمال الالكترونية	05
50	العلاقة بين البيانات و المعلومات	06
52	خطوات عملية جمع البيانات وتحويلها إلى معلومات	07
53	مستويات المعلومات والقرارات	08
55	خصائص المعلومات الجيدة	09
58	الشكل التقليدي لعملية الاتصال	10
60	شقي تكنولوجيا المعلومات والاتصال والعلاقة بينهما	11
63	الهيكل الهرمي للأنظمة	12
63	خصائص النظام	13
65	مكونات نظام المعلومات	14
67	العلاقة بين الانترنت والإنترنت والإكسترنات	15
75	المتطلبات الستة للإدارة الالكترونية	16
80	معوقات التحول إلى الإدارة الالكترونية	17
95	أوجه الجودة	18
107	ثلاثية Juran	19
112	تطور نسبة مساهمة القطاع الخدمي في الناتج القومي الأمريكي	20
113	تطور نسبة مساهمة القوى العاملة في القطاع الخدمي الأمريكي.	21
123	تصنيف الخدمات حسب درجة الاعتمادية	22
125	قنوات تقديم الخدمة	23
146	إدراكات الزبون للجودة	24
151	نموذج (servqal) سيرفكوال لجودة الخدمة	25
153	نموذج الفجوات لجودة الخدمة المطور	26
159	العوامل الثلاث المؤثرة على جودة الخدمة	27
163	هيكلية نموذج إطار التقييم المشترك للمؤسسات العمومية	28

164	النموزج المستقبلي لتقديم الخدمات العمومية	29
168	اتجاهات الإدارة العامة	30
207	مقياس ليكارت وعلامة كل إجابة من الاقتراحات الخمسة	31

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	أهم الفروقات بين التنظيم التقليدي والتنظيم الإلكتروني	39
02	أبعاد جودة المعلومات	55
03	مصادر المعلومات	57
04	أبعاد الجودة الخاصة بالسلع المادية	93
05	أبعاد الجودة الخاصة بالخدمات	93
06	أهم الفروقات بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	106
07	نسبة مساهمة قطاع الخدمات في الناتج القومي لبعض البلدان (1989)	112
08	تطور نسبة مساهمة القوى العاملة في قطاع الخدمات لبعض الدول سنة (1987)	114
09	يوضح الفرق بين السلعة والخدمة	117
10	علاقة الجودة بخصائص الخدمة	119
11	بعض المشكلات الناتجة عن خصائص الخدمات وأساليب معالجتها.	120
12	تصنيف درجة الملموسية	121
13	تصنيف الخدمات حسب طبيعة نشاط المؤسسة الخدمية	122
14	علاقة المكان بالخدمية	173
15	الدول العشر الأولى في "مؤشر تطوير الحكومة الإلكترونية" في آسيا	175
16	الدول العشر الأولى في "مؤشر تطوير الحكومة الإلكترونية" في إفريقيا	175
17	الدول الخمسين الأولى في "مؤشر المشاركة الإلكترونية"	176
18	عينة البحث وعدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	202
19	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، الوظيفة، الخبرة)	203
20	عدد المؤشرات ومقاييس ليكارت المعمول به	206
21	أهم الملاحظات المقدمة من طرف الخبراء	208
22	قيمة معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة:	209
23	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة عن فقرات متغير الأجهزة والمعدات مرتبة ترتيباً تنازلياً	210
24	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات متغير البرامج والتطبيقات مرتبة ترتيباً تنازلياً.	211
25	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات متغير شبكة الاتصالات مرتبة ترتيباً تنازلياً	212
26	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات متغير صناعات المعرفة	213

	مرتبة ترتيباً تنازلياً	
213	ملخص نتائج المتغيرات الجزئية (الأجهزة والمعدات، البرامج والتطبيقات، شبكة الاتصالات، صناع المعرفة) والإدارة الالكترونية.	27
215	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير الجزئي (الزمن) مرتبة ترتيباً تنازلياً	28
216	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير الجزئي (المكان) مرتبة ترتيباً تنازلياً	29
217	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير الجزئي (سهولة الاستخدام) مرتبة ترتيباً تنازلياً	30
218	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمختلف فقرات المتغير الجزئي (الشفافية والأمان) مرتبة ترتيباً تنازلياً	31
219	ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات الجزئية (الزمن، المكان، سهولة الاستخدام، الشفافية والأمان).	32
221	اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الأولى	33
221	نتائج اختبار ويلكوكسن للفرضية الأولى	34
222	اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الثانية	35
222	نتائج اختبار ويلكوكسن للفرضية الثانية	36
223	اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الثالثة	37
224	نتائج اختبار ويلكوكسن للفرضية الثالثة	38
224	اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الرابعة	39
225	نتائج اختبار ويلكوكسن للفرضية الرابعة	40
226	اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الرابعة	41
226	نتائج اختبار ويلكوكسن للفرضية الخامسة	42
227	مقارنة بين نتائج هذه الدراسة ونتائج الدراسات السابقة	43

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
250	قائمة المحكمين لأسئلة الاستبيان	01
251	الاستبيان المعتمد في الدراسة	02
256	الانحرافات المعيارية و المتوسطات الحسابية و اختبارات ويلكسون لجميع متغيرات الدراسة	03

مقدمة عامة

مقدمة

نتج عن التقدم العلمي والتقني وانتشار شبكة الانترنت بروز تأثيرات عديدة على طبيعة وشكل عمل النظم الإدارية، حيث تحولت الخدمة العمومية التقليدية إلى شكل جديد يرتكز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي وإعادة صياغة الخدمات العمومية وجعلها قائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال وبالتالي التحول نحو تحديث (عصرنة) الإدارة كمفهوم يعبر عن السرعة والتفاعل الآني واختراق الحدود.

يكمن جوهر تحديث الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين في الاستغلال الأمثل للثورة الهائلة الحاصلة في تكنولوجيات المعلومات والاتصال أو ما يعرف في الأدبيات الإدارية المعاصرة بـ "الإدارة الإلكترونية"، حيث يحتم هذا النمط الجديد على عملية التسيير التقليدية التخلص من الروتين والبيروقراطية الشائعة في الأعمال والمهام العامة.

لقد أفرز التحول نحو الإدارة الإلكترونية جملة من التغييرات على مفهوم الخدمات العمومية تؤسس في النهاية إلى مقولة نهاية الإدارة العمومية التقليدية، فتحدث هذه الأخيرة يوفر الكثير من فرص النجاح والوضوح والدقة في تقديم الخدمات وإنجاز المعاملات، وبالتالي يمثل ثورة تحول مفاهيمي ونقله نوعية في نموذج الجودة بقطاع الخدمات العمومية .

على الرغم من أن مفاهيم الجودة قد نشأت أساسا في إطار تحسين السلع والمنتجات للارتقاء بها في القطاع الاقتصادي الهادف للربح، إلا أن تلك المفاهيم قد امتدت إلى المؤسسات الخدمية العمومية من أجل الارتقاء بالجودة في الخدمات، وأصبح بالإمكان الاعتماد على ركائز التسيير العمومي الحديث للوصول إلى جودة الخدمات في المؤسسات العمومية، من بين أهم هذه الركائز نجد الإدارة الإلكترونية باعتبارها منهجا إداريا جديدا يحرص على إخراج هذه المؤسسات من دائرة الأساليب البيروقراطية التي تركز على تحقيق الأهداف بغض النظر عن نوعية الإنجاز مستغلة في ذلك التقدم الحاصل بالتوازي بين مفاهيم الجودة والتطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

إن الجزائر باعتبارها جزءا من هذا العالم معنية كغيرها من الدول بمواكبة المتغيرات المتسارعة التي أفرزتها العولمة فهي مطالبة بتحديث خدماتها العمومية، حيث يعد قطاع العدالة بالجزائر من بين أهم القطاعات التي انتهجت عدة إصلاحات لأجل الولوج إلى إدارة عصرية إلكترونية، معتمدة في ذلك بالأساس على إدخال واستعمال التكنولوجيات الحديثة، حيث أعيدت تهيئة مختلف المحاكم الموزعة على المجالس القضائية عبر الوطن وزوّدت بمختلف التكنولوجيات الحديثة الداعمة للإدارة الإلكترونية وهذا لأجل تقديم خدمة عمومية ذات جودة ترضي المواطن والصالح العام.

أولاً: إشكالية الدراسة

سعت الجزائر خلال السنوات الأخيرة للارتقاء إلى مصاف الدول الراقية من خلال اعتمادها على عدة برامج تنموية مختلفة المجالات والأصعدة على المستوى الإداري والاجتماعي والاقتصادي والبشري، وقد كان للإدارة العمومية نصيبها من هذه البرامج حيث تسعى الدولة الجزائرية إلى تحديثها هيكلياً وإدارياً وإلكترونياً معتمدة في ذلك على مفرزات العوامة الإيجابية والخاصة بالتقدم التكنولوجي والعلمي وهذا لأجل التكفل الأفضل باحتياجات المواطن وبالتالي ضمان أكبر قدر من الاستقرار والانسجام الاجتماعي، بالإضافة إلى تقديم خدمة عمومية ذات جودة عالية قائمة على احترام وتقدير المواطنين وهذا لأجل تطوير سبل التواصل والحوار بين الإدارة العمومية والمواطنين.

أبرز القطاعات التي تسعى إلى تحديث إدارتها العمومية وإضفاء الطابع التكنولوجي والتقني عليها هو قطاع العدالة، الذي هو دائماً في عملية مستمرة لأجل تكريس معالم الإدارة الإلكترونية لأجل الارتقاء بخدماته وتقديم خدمات ذات جودة تأثر إيجاباً في متلقي الخدمة.

بين ما يتبناه قطاع العدالة من إصلاحات جوهرية إلكترونية لأجل تكريس الإدارة الإلكترونية وبين سعيه إلى تحقيق جودة للخدمات التي يقدمها يبرز لنا السؤال الجوهرى التالي:

ما هو أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية بقطاع العدالة من منظور عينة من متعاملي القطاع بولاية المسيلة؟

وتقتضى معالجة هذه الإشكالية طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هو واقع استخدام الإدارة الإلكترونية بالقطاع محل الدراسة؟
- ما هو أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على عنصر الزمن (الاعتمادية، الاستجابة) بالقطاع محل الدراسة؟
- ما هو أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على عنصر المكان بالقطاع محل الدراسة؟
- ما هو أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على عنصر سهولة الاستخدام بالقطاع محل الدراسة؟
- ما هو أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على عنصر الشفافية والأمان بالقطاع محل الدراسة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

للإجابة على الأسئلة الفرعية المطروحة، ومن ثم الإجابة على إشكالية البحث، تم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى:

يتم استخدام عناصر الإدارة الإلكترونية بالقطاع محل الدراسة بشكل فعال.

- الفرضية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0,05 لاستخدام الإدارة الإلكترونية على عنصر الزمن (الاستجابة الاعتمادية) بالقطاع محل الدراسة.

- الفرضية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0,05 لاستخدام الإدارة الإلكترونية على عنصر المكان بالقطاع محل الدراسة.

- الفرضية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0,05 لاستخدام الإدارة الإلكترونية على عنصر سهولة الاستخدام بالقطاع محل الدراسة.

- الفرضية الخامسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0,05 لاستخدام الإدارة الإلكترونية على عنصر الشفافية والأمان بالقطاع محل الدراسة.

ثالثا: أهمية الدراسة

يكتسي موضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقته بجودة الخدمة أهمية بالغة انطلاقا من كون التحول نحو الخدمة العامة الإلكترونية هو أساس لجودة الخدمات العمومية وتحسينها والنهوض بجهودها بما يؤسس لإدارة قائمة على الشفافية في جميع معاملاتها تحقق رضا الصالح العام، وبالتالي فأهمية هذه الدراسة تأتي من العناصر الآتية:

- حداثة موضوع الإدارة الإلكترونية وتزامنه مع توجه أجهزة الدولة نحو تحديث هياكلها تكنولوجيا بما يحقق لها الاندماج في عالم المعلومات.

- تبني الجزائر لمشروع "الجزائر الإلكترونية" جعل مختلف إداراتها التنفيذية والخدماتية تسعى لتحقيق جودة في خدماتها مستغلة في ذلك المعلومات الإلكترونية وسرعة وصولها إلى المواطنين.

- تطور مفاهيم الجودة الشاملة وإمكانية استعمالها في تحسين الخدمات العمومية، واستغلالها للإدارة الإلكترونية لتحقيق ذلك.

- يعتبر قطاع العدالة من بين أهم القطاعات حساسية في الجزائر، فتبني مثل هكذا مشروع يسهل على هذا الأخير استقبال ومعالجة القضايا بشكل أسرع وأيسر، وهذا ما ينعكس إيجابا على المواطن والخدمات المقدمة له.

- قلة الدراسات حول موضوع الإدارة الإلكترونية بقطاع العدالة في الجزائر وعلاقته بجودة الخدمات على مستوى الطرح الأكاديمي مما يجعل هذا الموضوع يكتسيه الغموض وعدم الوضوح لدى العديد من الدارسين، وبالتالي تكمن الأهمية في محاولة توضيح وتبين فحوى هذا الموضوع وتأثيراته على جودة الخدمة.

رابعاً: أهداف الدراسة

يحاول موضوع الدراسة الوصول إلى الأهداف التالية:

- الوقوف على ما مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية بقطاع العدالة في الجزائر.
- تسليط الضوء على أهم الأدوات المستخدمة في تطبيق الإدارة الإلكترونية بقطاع العدالة في الجزائر.
- دراسة تأثير الإدارة الإلكترونية على كل عنصر من عناصر جودة الخدمات .
- التأكد من صحة الفرضيات الموضوعية لغرض البحث والدراسة.
- تقديم مجموعة من الاقتراحات التي تخص الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات لغرض الاستفادة منها لفائدة قطاع العدالة الجزائرية من جهة، بالإضافة إلى تقديم منتج علمي يثري المكتبة الجامعية من جهة أخرى.

خامساً: مبررات اختيار الموضوع

لعل اهتمام الباحث ورغبته في تناول موضوع معين عما سواه هو في الحقيقة مبني على اعتبارات ذاتية ترتبط بشخص الباحث وتوجه اهتماماته بحكم الميل نحو موضوعات معينة، و أخرى موضوعية ترتبط بمواصفات موضوع الدراسة من حيث قيمته العلمية وكذا حداثة الموضوع وصلاحيته البحث فيه، مما سبق يمكن تلخيص أهم مبررات تناول هذا الموضوع فيما يلي:

-**المبررات الذاتية:** تنطلق من الاهتمام الشخصي بموضوع الإدارة الإلكترونية باعتباره يمثل مرتكز النهوض بجودة الخدمات، و انطلاقاً من قناعة الباحث أن أي تطوير أو تحديث داخل الدولة لابد أن يكون موضوعه ومحوره هو إصلاح وترشيد علاقة الفرد والمواطن بمؤسسات الدولة من خلال تقديم خدمة عمومية ذات جودة عالية وهذا ما يدعو إليه موضوع الإدارة الإلكترونية الذي يهدف إلى إعادة النظر في طبيعة العلاقة بين الدولة والمواطن.

-**المبررات الموضوعية:** تنبع هذه الأخيرة من القيمة العلمية لموضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقته بجودة الخدمة العمومية، حيث يعتبر هذا الموضوع حديث ويعاني من بعض الغموض رغم أهميته الكبيرة بسبب ارتباطه مباشرة بالمواطن ورضاه، فلهذا من بين أهم المبررات الموضوعية لاختيار هذا الموضوع ما يلي:

- محاولة التعرف على إستراتيجية الخدمات العامة الإلكترونية وكيف تؤثر آلياً في الوصول إلى جودة الخدمات العمومية.

- الإحاطة بأهم الرهانات والتحديات التي تواجه استخدام الإدارة الإلكترونية والتي تحول دون الوصول إلى تحقيق جودة للخدمات العمومية بقطاع العدالة خاصة، ومحاولة تقديم بعض الاقتراحات التي قد تساعد في تجاوز هذه الرهانات والتحديات مستقبلاً.

سادسا: منهج الدراسة

لمعالجة الإشكالية محل الدراسة والفرضيات الخمسة الموضوعية لغرض التأكد، تم الاستعانة بأساليب المنهج الوصفي، الذي يركز على الوصف الدقيق التفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد للحصول على نتائج علمية بطريقة موضوعية، كما تم الاعتماد على المنهج الكمي، من خلال إجراء مسح ميداني مع استبيان كمي وإجراء بعض المقابلات، بالإضافة إلى الأسلوب السببي المقارن والذي يختص بدراسة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، والأسلوب التبعي الذي يسمح بمعرفة تطورات الإدارة الالكترونية بقطاع العدالة في الجزائر.

سابعا: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود المكانية:

تم تطبيق هذه الدراسة على بعض مؤسسات قطاع العدالة في ولاية المسيلة متمثلة في كل من (مجلس قضاء المسيلة، محكمة بوسعادة، محكمة سيدي عيسى، محكمة عين الملح)، بالإضافة إلى المديرية العامة لعصنة العدالة بوزارة العدل.

- الحدود الموضوعية:

ركزت هذه الدراسة على الأدوات المستخدمة في تطبيق الإدارة الالكترونية بالقطاع محل الدراسة وتأثيرها على عناصر جودة الخدمات بهذا الأخير.

- الحدود الزمانية:

امتدت هذه الدراسة الأكاديمية من أواخر سنة 2015 إلى أواخر سنة 2018، في حين أن الدراسة الميدانية امتدت من بداية شهر أوت 2018 إلى أواخر سنة 2018.

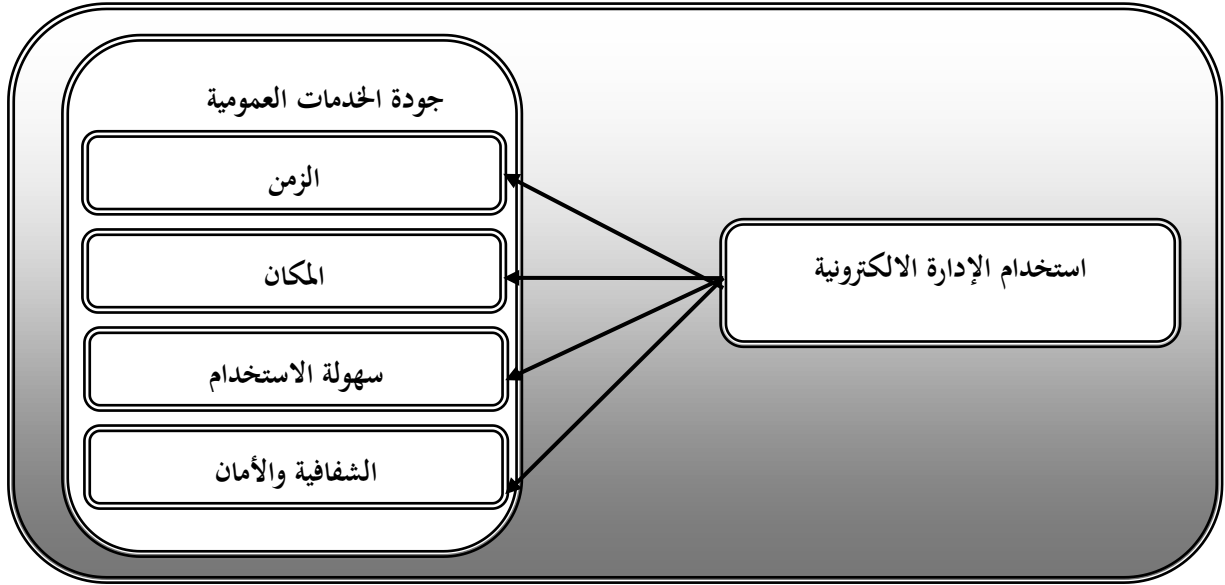
ثامنا: صعوبات الدراسة

واجهت هذه الدراسة مجموعة من العراقيل والصعوبات أهمها:

- صعوبة الحصول على بعض المعلومات من داخل المديرية العامة لعصنة العدالة بوزارة العدل بسبب حساسية القطاع حسبهم.
- تردد متعملي القطاع (عينة الدراسة) ورفضهم أحيانا التعاون معنا خاصة فيما يخص الإجابة على الاستبيان وتحججهم بالوقت وعدم امتلاك المعلومات.
- نقص وشرح في المراجع المتخصصة خاصة باللغة العربية.

تاسعا: نموذج الدراسة

نموذج الدراسة موضح في الشكل الموالي:



عاشرا- الدراسات السابقة :

الدراسات التي تناولت علاقة الإدارة الإلكترونية بجودة الخدمة العمومية بهذا المعنى نجدها قليلة جدا- في حدود اطلاع الباحث- حيث نجد جل الدراسات في هذا الشأن تتعلق مباشرة بشق من شقي البحث مع متغير آخر خارج موضوع البحث، وفيما يلي بعض الدراسات على المستوى الوطني والعربي وبعض الدراسات الأجنبية:

- **الدراسة الأولى:** والتي قام بها الباحث عاشور عبد الكريم بعنوان: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة ماجستير في الحقوق والعلوم السياسية جامعة قسنطينة 2009-2010، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة الإلكترونية على ترشيد الخدمة العمومية تبعا للنموذج الأمريكي وإسقاطه على الجزائر بالإضافة إلى التعرف على إستراتيجية الخدمات العامة الإلكترونية وكيف أثرت آلياتها في الوصول إلى الخدمات العامة الرشيدة، أهم ما توصل إليه الباحث أن الإدارة الإلكترونية مرحلة حاسمة في الانتقال نحو الخدمات العامة الإلكترونية والتحول من الاتصال المباشر للمواطنين مع مؤسسات الخدمات العمومية إلى التواصل الافتراضي عبر الشبكات الإلكترونية المختلفة، وتنطلق من الاستخدام الأمثل لمختلف الأجهزة والمعدات وبرامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال، لتقدم حلولاً للتعقيدات والمشاكل البيروقراطية التي تعترض الإدارة العمومية في شكلها التقليدي.

- **الدراسة الثانية:** قام بها الباحث مختار حماد بعنوان: تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية بجامعة الجزائر، 2007-2008، حيث سعت هذه الدراسة للوصول إلى معرفة كيفية تأثير الإدارة الإلكترونية على سير المرفق العام وإدارته، وتوصل

الباحث إلى أن الإدارة الالكترونية تعتبر فرصة وأداة لأجل الرقي بالإدارة العمومية وسيورتها، وأن معظم الدول العربية مازالت تتخبط في مشاكلها الإدارية المعهودة بالرغم من محاولاتها المتكررة لتكريس الإدارة الالكترونية بسبب افتقارها لسياسة تكنولوجية ثاقبة تعتمد على رؤية مستقبلية جيدة، وأوضح الباحث أن زيادة الأجهزة والمعدات وتطوير شبكة الانترنت في المكاتب يعتبر بمثابة زينة فقط ما لم تتوفر الإرادة الحقيقية في تكريس الشفافية من خلال الإدارة الإلكترونية.

– الدراسة الثالثة: للباحثة سحر قدوري بعنوان: الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مقال منشور بمجلة المنصور عدد(14) الجزء الأول، 2010، حيث يقدم هذا البحث تأطير فكري نظري لأبعاد ومفهوم الإدارة الالكترونية من خلال التركيز على دور الإدارة الالكترونية في تحقيق كفاءة وفاعلية الأداء لمؤسسات الأعمال ضمن هذا الحقل الجديد في التعاملات الإدارية المختلفة، فضلا عن تأثير مجالات عمل الإدارة الالكترونية والجودة الشاملة في الأعمال، وفي الأخير توصلت الباحثة إلى ضرورة تبني المؤسسات استراتيجيات تكوين وتأهيل وتعزيز البنى التحتية للإدارة الالكترونية ومحاولة الاستفادة من تطبيقاتها في تحسين أداء المؤسسة بشكل عام بالإضافة إلى ضرورة تشجيع كافة فئات المجتمع على إمكانية الوصول للإدارة الإلكترونية بغض النظر عن قدراتهم الجسدية والفكرية أو مواقع تواجدهم، كما شددت الباحثة على أهمية أمن المعلومات وذلك بحماية مواقع الإدارة الالكترونية ضد هجمات القرصنة وسوء الاستخدام وإصدار تشريعات وقوانين تحفز المؤسسات الحكومية والخاصة على تبني التكنولوجيا المتقدمة لمساعدة المواطنين.

– الدراسة الرابعة: قام بها محمد خير وآخرون بعنوان: أثر تطبيق الحكومة الالكترونية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة- دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الأردنية- مقال منشور بمجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة ببورسعيد، مصر 2007، حيث كان هدف الدراسة التعرف على أثر العلاقة التكاملية بين تطبيق الحكومة الالكترونية وبين إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمة المقدمة إلى متلقي الخدمة في القطاع الحكومي في المملكة الأردنية الهاشمية، وذلك من خلال إجراء دراسة تحليلية لخمس من مؤسسات القطاع العام، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ المؤسسات قيد الدراسة تطبق أبعاد الإدارة الإلكترونية والجودة الشاملة.
- ✓ تعمل المؤسسات التي جرت بها الدراسة على نشر المعلومات والاتصال المتبادل كجزء من مراحل الحكومة الالكترونية.
- ✓ وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الحكومة الالكترونية ومستوى جودة الخدمة.
- ✓ تطبيق الحكومة الالكترونية يعزز تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

– الدراسة الخامسة: للباحث عرفات علي محمد نصار بعنوان: أثر الإدارة الالكترونية في تحسين وتطوير الأداء في الكليات التقنية في محافظات غزة، 2012، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الأول حول دور الكليات والجامعات

في تنمية المجتمع، كلية العلوم والتكنولوجيا خانيونس، حيث سعت الدراسة إلى التعرف على أثر توظيف الإدارة الإلكترونية على تحسين وتطوير الأداء الإداري في كلية العلوم والتكنولوجيا بقطاع غزة، حيث توصل الباحث إلى جملة من النتائج نذكر منها مايلي:

✓ توظيف الإدارة الإلكترونية ساهم في زيادة فاعلية الأداء الوظيفي وتحسين الجودة وحماية أمن المعلومات بنسب مختلفة ومتفاوتة.

✓ مساهمة كل من الأجهزة والمعدات والأنظمة الإلكترونية والموارد المالية في تطبيق الإدارة الإلكترونية بنسب مختلفة ومتفاوتة.

✓ تشجيع الموظفين على استخدام الإدارة الإلكترونية لما لها من فائدة في تخفيض الجهد والوقت والتكلفة المطلوبة لإنجاز المهام.

- الدراسة السادسة: قام بها الباحث (Mirlinda Batalli) بعنوان: أثر ابتكارات الإدارة العمومية على

تعزيز توقعات المواطنين¹، حيث ربط الباحث بين أهم ابتكارات الإدارة العمومية والمتمثلة خاصة في الإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات وقدرتها في تعزيز ثقة وتوقعات المواطنين بالحكومة وخدماتها، وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج نوجز بعضها على النحو التالي:

✓ الثورة الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تؤثر على أداء الحكومة من جهة وتعزيز ثقة المواطنين بها من جهة أخرى من خلال فعالية الاتصال.

✓ حسن النية في تحسين الخدمة هو المفتاح في تحقيق الإدارة الإلكترونية.

✓ إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أحدث تغيير كبير في الإدارات العمومية نحو تسهيل الحصول على الخدمات زمنيا ومكانيا لصالح المواطنين.

- الدراسة السابعة: للباحث (Shivakumar Kolachalam) بعنوان: نظرة عامة على الحكومة

الإلكترونية² من خلال هذا البحث حاول الباحث تقديم نظرة وعرض شامل لمتطلبات تطبيق ونجاح الحكومة الإلكترونية، حيث اعتبر أن الحكومة الإلكترونية هي أساس التسيير العمومي الحديث الذي يركز على تقديم أحسن الخدمات بأقل تكلفة ممكنة، وفيما يلي أهم النتائج المتوصل إليها:

✓ الحكومة الإلكترونية هي إستراتيجية وعنصر فعال لعصرنة القطاع العمومي.

¹ -Mirlinda Batalli, Impact of public administration innvations on enhancing the citizens expectations, International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning, Vol. 1, No. 2, June, 2011

² - Shivakumar Kolachalam, An Overview of E-Government, International Symposium on Learning Management and Technology Development in the Information and Internet Age, The convergent paths of Public and Private Organizations, University of Bologna(Italy) November 2002 .

- ✓ الحكومة الالكترونية تتطلب وجود أرضية رقمية لتشجيع الحوار بين الإدارة والمواطن.
- ✓ تتطلب الحكومة الالكترونية تخطيط وتعاون وتنسيق فعال بين متخذي القرار.

حادي عشر: هيكل الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول، ثلاثة فصول نظرية وفصل تطبيقي، تم التطرق في الفصل النظري إلى أهم مفاهيم الإدارة الالكترونية ونظم المعلومات، أما الفصل الثاني فقد تناولنا فيه التأصيل النظري للجودة وأهم المداخل الفلسفية للجودة الشاملة، بالإضافة إلى تقديم جملة من التعاريف والمفاهيم الخاصة بقطاع الخدمات، أما في الفصل الثالث فتم التركيز على الخدمات العمومية وأبعادها ونماذج قياسها في المؤسسات العمومية، إضافة إلى معرفة تأثير الإدارة الإلكترونية النظري عليها، وأخيرا تم تشخيص واقع الإدارة الالكترونية بقطاع العدالة الجزائرية محل الدراسة وذلك من خلال الفصل التطبيقي والذي يشتمل أيضا على عرض منهجية البحث والتعريف بعينة الدراسة ووصف خصائصها والتي مكنتنا من التحقق من الفرضيات وبالتالي الوصول إلى إجابة على إشكالية البحث وتقديم مجموعة من الاقتراحات المناسبة والآفاق المستقبلية المنبثقة من هذه الدراسة.

الفصل الأول:

أساسيات حول الإدارة الإلكترونية

تمهيد

يواجه العمل الإداري تحديات وتغيرات سريعة ومتعددة وعلى رأسها التغيرات التكنولوجية التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة خاصة الانترنت، الإنترنت والإكسترانات تزايد استخدام الحاسب الآلي، ثورة المعلومات، والتطور في الفكر الإداري فقد غزت تكنولوجيا المعلومات مختلف جوانب العمل الإداري في جميع المؤسسات؛ إذ لا نجد مؤسسة تخلو من قواعد بيانات لوظائف إدارية مختلفة، وأصبحت قواعد البيانات من ضروريات المؤسسة العصرية وبدونها لا تستطيع المؤسسة الاستمرار في العمل، لذا أصبح التغيير الإداري من أهم سمات الوقت الحاضر والذي ينبغي التعامل معه وتوظيفه بكفاءة عالية لأنه أصبح ضرورة حتمية.

وقد كان ذلك بمثابة تنبيه لمسيري المؤسسات بأهمية الاستجابة للمستجدات من حولهم حتى يستطيع المسير أن يفهم بيئة التغيير ومن ثمة حسن إدارتها والتعامل معها بإيجابية ونتيجة لهذا التغيير فقد انتقل العمل الإداري مستفيدا من تكنولوجيا المعلومات الإدارية من الأساليب التقليدية التي تعتمد على المعاملات الورقية والإجراءات الروتينية إلى الأساليب الإلكترونية في الإدارة إذ تمثل الإدارة الإلكترونية نوعا من الاستجابة القوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين التي تختصر العولمة والفضاء الرقمي والمعرفة وثورة الإنترنت كل متغيراته وحركة اتجاهاته، وانطلاقا مما سبق سنحاول الإحاطة بموضوع الإدارة الإلكترونية من خلال تناول ثلاث مباحث رئيسية نذكرها كما يلي :

المبحث الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني : طبيعة الإدارة الإلكترونية

المبحث الثالث : الإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات

المبحث الرابع : متطلبات ومعوقات إرساء الإدارة الإلكترونية

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

يركز هذا المبحث على الجوانب المرتبطة بنشأة الإدارة الإلكترونية، ومحاولة ضبط مختلف ما قدم حولها من تعاريف والخصائص التي تمتاز بها هذه الأخيرة، بالإضافة إلى عناصرها وأهدافها.

المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية

إن الفكر الإداري في الممارسة لم يكن يواجه في أية مرحلة سابقة تحديات مثلما يواجهها الآن، والواقع أن هذه التحديات لا تقتصر على مستوى الممارسة فحسب وإنما على مستوى التفكير الإداري المنطقي، كان التفكير الإداري في بداية القرن العشرين مع ظهور الإدارة العلمية يعتمد على النمط الخطي القائم على العلاقة بين السبب الواحد والنتيجة الواحدة، بين الملاحظة الضرورية والطريقة المثلى الواحدة فيما يتمثل نموذجاً خطياً مبسطاً للعملية الإدارية بأبعادها المتشعبة والمتداخلة تنظيمياً وآلياً وإنسانياً، وظل هذا النمط من التفكير الإداري سائداً حتى ظهور التفكير المصفوفي الذي تجاوز العلاقة الخطية المباشرة إلى نمط تفكير أكثر تنوعاً وتداخلاً عمودياً وأفقياً وفي نفس الوقت، ولقد كان التنظيم المصفوفي مفهوماً جديداً ووسيلة تنظيمية جديدة في السبعينيات اعتمدتها الشركات لمواجهة تلك العقبات، إلا أن هذه الشركات سرعان ما هدرتها في الثمانينات⁽¹⁾.

كما أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية كي تحسن من مستوى أعمالها وجودة خدماتها، وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية أو إدارة الحكومة الإلكترونية، أو الإدارة الإلكترونية. وبذلك فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية وانتشار شبكة الانترنت، وبالتالي فالإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس ويعملون ويتبادلون العلاقات الاجتماعية ويتواصلون في شتى بقاع العالم².

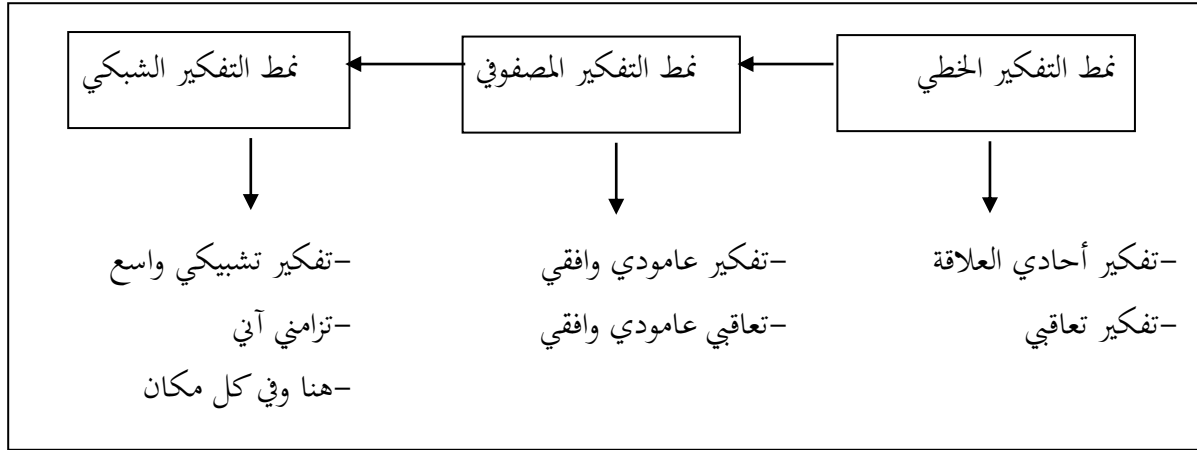
إن نشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة في ظل ثورة المعلومات وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن والمؤسسات وربط الإدارات العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها³.

1 - نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط عربية، عمان، 2009، ص 167.
2 - عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية - كلية الحقوق والعلوم السياسية - جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2010، ص 11.
3 - عبد الكريم عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 12.

الفصل الأول: أساسيات حول الإدارة الإلكترونية

إن ظهور تطبيقات الإدارة الإلكترونية بهذا الشكل الواسع هو بسبب الانجازات الهائلة في صناعة الحاسب وبرمجياته المختلفة وثورة الاتصالات وشبكة الانترنت وظهور أدوات تطوير نظم المعلومات وكثرة الشركات وكثرة المؤسسات التي أخذت على عاتقها تطوير البرمجيات الجاهزة والتي لها علاقة مع الإدارة الإلكترونية¹.
والشكل رقم(1) يوضح تطور الفكر الإداري:

الشكل رقم(1): تطور الفكر الإداري



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 170.

لقد كان تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة وبأساليب بسيطة ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا متأخرا، حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي ومفهوم الإدارة الإلكترونية يدل على أن كل شخص يستطيع الحصول على الخدمات من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة².

ومن ثم فالإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية، وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائر صنع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة تساعدهم على إنجاز المهام المناطة بهم وتنفيذها على الوجه الأكمل.

1 - علاء عبد الرزاق السالمي، تق: خالد إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2008، ص32.

2 - عبد الكريم عاشور، مرجع سبق ذكره، ص12.

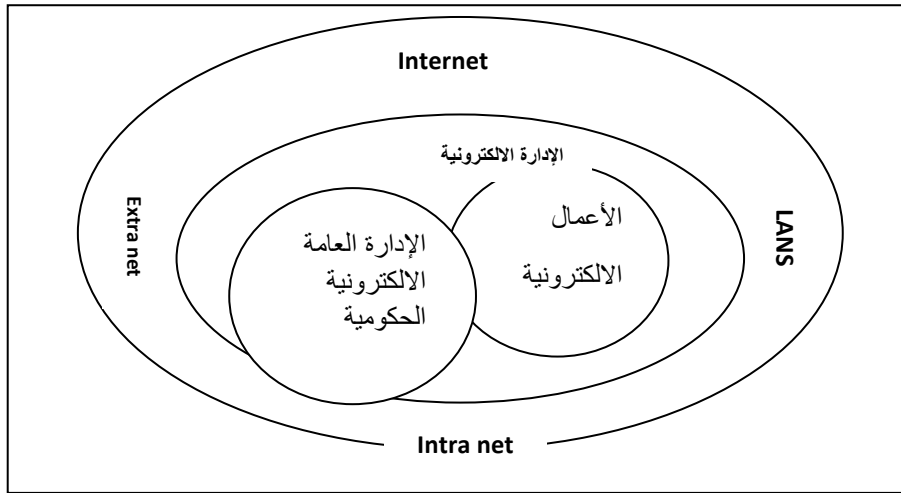
المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية

قبل تعريف الإدارة الإلكترونية، نشير إلى اللبس الحاصل في أذهان الناس وبعض المفكرين بشأن الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية ويمكن الوقوف على وجهات نظر مختلفة بشأنهما، فهل هما مصطلحان مختلفان أو مترادفان¹.

فبعض المفكرين والمهتمين يرى أن الإدارة الإلكترونية هي إدارة وليست حكومة، ولدى هؤلاء أسبابهم وبعضهم الآخر يرى أنها حكومة وليست إدارة ولدى هؤلاء أيضا أسبابهم، وتم فريق ثالث يتعاطى مع المفهوم بخلط واضح دون تمييز حين يستخدم احد المصطلحين أو كليهما².

وعند تتبع وقائع ذلك الخلاف النظري الاصطلاحي تبين أن لدى بعضهم قناعة بأن الحكومة الإلكترونية جزء من تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وان تعبير الإدارة الإلكترونية أكثر اتساعا ورحابة من تعبير الحكومة الإلكترونية وأن الإدارة الإلكترونية بمثابة مظلة كبيرة تدخل تحتها تطبيقات مختلفة منها، التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية، والحكومة الإلكترونية، ووجهة نظر هؤلاء أن تعبير الإدارة الإلكترونية هو الأصل الذي تتفرع منه بقية التعريفات وأنه أشمل وأعم، وحجة هذا الفريق أنه لا حكومة من دون إدارة وعليه-من وجهة نظرهم- فلا حكومة إلكترونية من دون إدارة إلكترونية، ويمكن توضيح وجهة نظر هذا الاتجاه بالشكل رقم(2):

شكل رقم (2): أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية



المصدر: ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2010، عمان، ص21.

¹ - رافيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، دراسة حالة الجزائر 2001-2011 مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية - كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري- تيزي وزو، الجزائر 2011، ص123.

² - حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية (المفاهيم-الخصائص-المتطلبات)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2011، ص52،53.

يرى هذا الفريق السبب في هذا الخلط إلى ترجمة ذلك الاصطلاح أصلا عن الغرب فهم يرون أن المصطلح ترجم حرفيا إلى العربية، أو بالأحرى نقل بجدافيره نقلا جامدا، وانه كان من الصواب حينها نقل روح الاصطلاح بما يجتريه من اللبس في مجتمعاتنا العربية، وأن يكون المصطلح هو الإدارة الإلكترونية وليس الحكومة الإلكترونية¹. على الطرف الآخر من الخلاف يقف فريق آخر من علماء الإدارة مدافعا عن رأيه في أن الإدارة الإلكترونية جزء من الحكومة الإلكترونية، وأن تطبيقات التقنية التي تمارس في تلك الإدارة من تحويل لجميع العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية باستخدام التقنيات الحديثة تبقى ممارسات وتطبيقات التقنية في دائرة محدودة أو شبكة محدودة خاصة بالمؤسسة أو المنطقة أو القسم الإداري أو الوحدة الإدارية الواحدة، وأنا حين نربط الشبكات الداخلية لتلك الدوائر المحدودة بمحدود مؤسساتها أو منظماتها أو إداراتها الصغيرة لشبكة كبرى تنتظم داخلها جميع دوائر الدولة وتخضع لتصرفاتها فإننا بذلك نكون قد وصلنا إلى صيغة الحكومة الإلكترونية، فمن وجهة نظر هذا الطرف فإن الإدارة الإلكترونية مرحلة سابقة على مرحلة الحكومة الإلكترونية الأعم و الأشمل، حيث تصب فيها إدارات الدولة المتنوعة، وتتباين وجهات النظر حول هذا الخلاف بين مؤيد لاستخدام احد الاصطلاحين ومعارض لاستخدام الأخر، وكذلك بين من يرى أن أحد الاصطلاحين أشمل وأعم من الآخر.

وهناك طرف ثالث يدعو إلى إهمال هذا الخلاف والتعاطي مع التقنية وتطبيقاتها بوصفها واقعا لا خلاف حول تطبيقاته على أرض الواقع، وهذا هو المفيد -من وجهة نظرهم- فهؤلاء لا يرون أنه ليس هناك فرق سواء كان التعبير إدارة إلكترونية أو حكومة إلكترونية فهو في النهاية يعبر عن إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات وللمتعاملين معها مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والمعنوية المتاحة في إطار الكتروني حديث².

وبين هذا الرأي وذاك تبرز عدة تعاريف للإدارة الإلكترونية

تعرف الإدارة الإلكترونية: بأنها منظومة الأعمال و الأنشطة التي يتم تنفيذها الكترونيا وعبر الشبكات، وان اقتبسنا التعريف الكلاسيكي للإدارة باعتبارها وظيفة انجاز الأعمال من خلال الآخرين فإن بإمكاننا القول أن الإدارة الإلكترونية هي وظيفة انجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية ولذلك تعتبر وظيفة الإدارة الإلكترونية عملية ديناميكية مستمرة لتحسين انجاز الأعمال من خلال استخدام شبكات الاتصالات وفي مقدمتها شبكة الانترنت³.

1 - حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 54.

2 - حسين محمد الحسن، المرجع نفسه، ص 55، 56.

3 - ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان (الأردن)، 2010 ص 27.

الإدارة الإلكترونية: هي استغلال الإدارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتدبير وتحسين وتطوير العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمة¹.

وتعرف الإدارة الإلكترونية: بكونها تكسر حاجز الزمان والمكان من الداخل والخارج للحصول على الخدمات وذلك بربط تكنولوجيا المعلومات بمهام ومسؤوليات الجهاز الإداري والتزام دائم من الإدارة بتطوير وميكنة كافة النشاطات وتبسيط الإجراءات وسرعة وكفاءة إنجاز المعاملات².

وعلى العموم الإدارة الإلكترونية هي بكل بساطة الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد، أي هي إستراتيجية إدارية عصرية تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات الخاصة مستغلة في ذلك التطور التكنولوجي الهائل في نظم المعلومات والاتصالات.

المطلب الثالث: أهم خصائص ومميزات الإدارة الإلكترونية:

تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها عملية إدارية قائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة، وعلى ضوء هذا التعريف يمكن ذكر أهم مميزات وخصائص الإدارة الإلكترونية³.

- أنها عملية إدارية:

وهذا يعني أنها لا تخرج عن نطاق خبرتنا الواسعة في الإدارة سواء في تحديد الأهداف أو رسم السياسات وإن كانت سريعة التغير.

- الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال:

وهذه هي التي تفسر البعد الإلكتروني في مصطلح الإدارة الإلكترونية وتتحدد هذه الإمكانيات المتميزة في:

- ✓ التشبيك الفائق: وهذا التشبيك يعمل في ظل تعظم إمكانيات الشبكة.
- ✓ التفاعل الآني وعلى مدار الساعة: حيث تمثل الانترنت تفاعل حي ومباشر وبالوقت الحقيقي سواء بين العاملين أو بينهم وبين الزبائن والموردين والأطراف الأخرى، كما أن الانترنت يعمل وفق قاعدة (7/24) أي (24) ساعة في اليوم وطوال (7) أيام كاملة.
- ✓ التفاعل هنا وفي كل مكان: حيث أن الانترنت وشبكات الأعمال توفر إمكانيات التفاعل والعمل في الوقت الحقيقي مع العاملين أو الزبائن الموجودين هنا حيث الشركة وفي كل مكان عبر العالم بيسر وبسهولة وبتكلفة اتصال محدودة.

1 - فداء محمود حامد، الإدارة الإلكترونية، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، عمان(الأردن)، 2012، ص72.

2 - فداء محمود حامد، المرجع نفسه، ص73.

3- نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 159، 160.

✓ السرعة الفائقة: إن المزايا التي تتمتع بها الانترنت في الاتصالات عن بعد والمتنقلة الخلوية وبسرعة هي سرعة التوصيل الكهربائي التي تقترب من سرعة الضوء.

✓ العمل عن بعد وبلا حدود: إن الشركة مع الانترنت لم تعد تهتم بالحدود التي تفصلها كموارد مادية وبشرية عن الآخرين لهذا فان سمة العمل الأساسية للأعمال الالكترونية هي إمكانية العمل بلا حدود، وبالتالي فان النشاط الافتراضي هو جزء من قدرة الشركة حتى لو كان من يقوم به هم المنافسون، وان العاملين عن بعد هم جزء من قوة عمل الشركة حتى لو كانوا لا يعملون في الشركة فعلا وإنما يقدمون لها خدماتهم من خارجها.

ويمكن تلخيص أهم خصائص الإدارة الالكترونية في النقاط التالية¹:

- تتميز الإدارة الالكترونية بأنها الأسلوب الأكثر فعالية وكفاءة لتسيير العمل الافتراضي من حيث التخطيط والتنفيذ والرقابة.

- تتميز الإدارة الالكترونية بخاصية القدرة على تحسين الفعالية التشغيلية من خلال الاستثمار الأمثل لأرقى التقنيات المتاحة والعقول الرقمية المدربة والخبيرة.

- القدرة على تحقيق أعلى درجات السرعة ورشاقة الحركة والمرونة العالية التي تتجسد بتوفير أي شيء وفي أي وقت ومكان وبأي طريقة.

- تمتلك الإدارة الالكترونية ثقافة راسخة تقوم على شفافية المعلومات والندية والتنافسية بين العاملين.

- تتميز أيضا بقدرتها على تقليص التكاليف وتعزيز الأداء وتحسين مستويات جودة الخدمات المقدمة.

المطلب الرابع : عناصر و أهداف الإدارة الالكترونية

تتمثل أهم عناصر وأهداف الإدارة الالكترونية في الآتي:

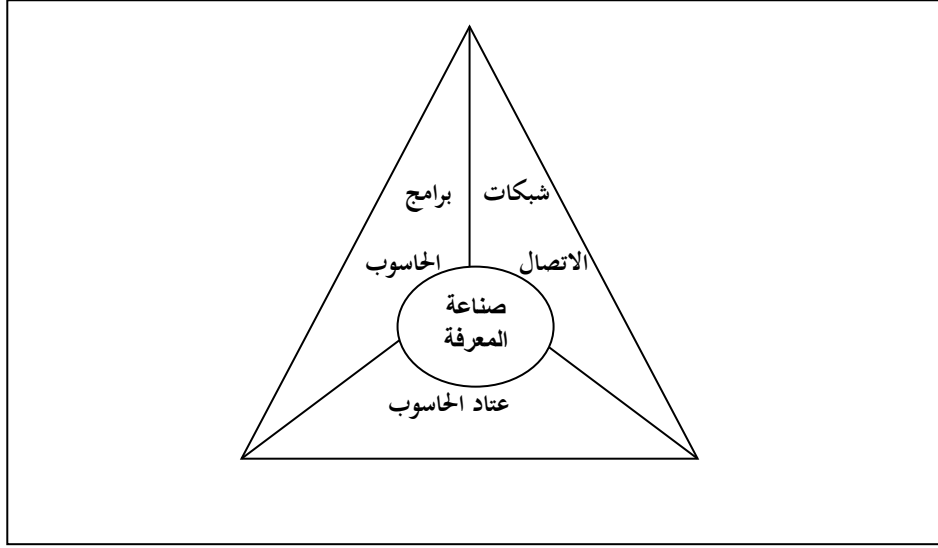
أولاً- عناصر الإدارة الالكترونية:

تتكون الإدارة الالكترونية من ثلاثة عناصر أساسية هي عتاد الحاسوب، البرمجيات، وشبكة الاتصالات، ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الالكترونية ويوضح الشكل رقم (3) المكونات الأساسية للإدارة الالكترونية التي ترتبط بمحور الموارد الإنسانية من العاملين في حقل المعرفة².

¹ العلاق بشير عباس، الإدارة الرقمية(المجالات والتطبيقات)، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية ط1، أبو ظبي (الإمارات)، 2005، ص21،20.

² ياسين سعد غالب، الإدارة الالكترونية، مرجع سبق ذكره، ص31.

الشكل رقم (3): المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية



المصدر: ياسين سعد غالب، مرجع سبق ذكره، ص31.

إن الإدارة الإلكترونية وثورة تكنولوجيا المعلومات هي صيغة الامتزاج الخصب لثلاثية عتاد الحاسوب والبرمجيات وشبكات الاتصال، وعلى أية حال يتمثل العتاد في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته، وأما البرامج فتعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب وهي تتوزع على فئتين رئيسيتين هما برامج النظام وبرامج التطبيقات. وتظم برامج التطبيقات العامة مستعرضات الويب، برامج البريد الإلكتروني... الخ. أما فيما يخص برامج إدارة النظام فهي في الواقع أكثر تعقيدا من الناحية التقنية مقارنة بغيرها من البرامج، من هذه البرامج نظم التشغيل، نظم إدارة الشبكة مترجمات لغات البرمجة، أدوات تدقيق البرمجة، هندسة البرامج بمساعدة الحاسوب.

أما الشبكات فهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج الكتروني اتصالي لشبكات الانترنت والإكسترنات وشبكة الانترنت التي تمثل شبكة القيمة للمنظمة ولإدارتها الإلكترونية.

ويتمثل العنصر الثالث في منظومة الإدارة الإلكترونية في صناع المعرفة من القيادات والمديرون والمحللون للموارد المعرفية¹، بصفة عامة رأس المال الفكري في المنظمة.

ثانيا- أهداف الإدارة الإلكترونية:

لقد تمايزت أهداف الباحثين حول أهداف الإدارة الإلكترونية لكنها لم تخرج عن نطاقها الأساسي والمتمثل في إعادة هندسة الإدارة من خلال تكريس وتطبيق نظام المعلومات والاتصالات. فمنهم من يرى أن أهداف الإدارة الإلكترونية تنقسم إلى²:

¹ ياسين سعد غالب، مرجع سبق ذكره، ص31.

² النمر وآخرون، الإدارة العامة-الأسس والوظائف- مكتبة الشقري، ط2، الرياض(السعودية)، 2002، ص424.

1- أهداف مباشرة يمكن ترجمتها إلى مكاسب مادية مثل:

- إنجاز سريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات.
- تقليل ساعات العمل داخل المنظمات الحكومية.
- الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية.
- إمكانية أداء الأعمال عن بعد.

2- أهداف عامة غير مباشرة يصعب ترجمتها إلى مكاسب مادية ملموسة مثل:

- التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني .
 - التوافق مع بقية دول العالم خاصة المتقدمة منها.
 - زيادة وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات.
- ويذهب البعض الآخر إلى حوصلة أهداف الإدارة الإلكترونية جملة واحدة بغض النظر عن عوائدها المادية و غير المادية وهي تتمثل فيما يلي¹:
- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.
 - تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية وفي خلال 24 ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية.
 - زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.
 - إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن، مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ.
 - القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.
 - إلغاء عامل المكان والزمان في المعاملات الإدارية.

المبحث الثاني : طبيعة الإدارة الإلكترونية

بعد التعرف على أهم مفاهيم الإدارة الإلكترونية وجوانبها، نسلط الضوء في هذا المبحث على عدة نقاط لا تقل أهمية في مضمونها عن المفاهيم السابقة، حيث سنتناول في المطلب الأول وظائف الإدارة الإلكترونية وأهم الفروقات بينها وبين الوظائف الإدارية التقليدية، ثم مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية من خلال المطلب الثاني، ويعرض المطلب الثالث دواعي وأسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

¹ فداء محمود حامد ، مرجع سبق ذكره، ص51.

المطلب الأول : وظائف الإدارة الإلكترونية

أدى التطور الهائل في العصر الحالي عصر الثورة التقنية إلى حدوث تغيرات واضحة في الوظائف التقليدية للإدارة تحولت إلى وظائف إلكترونية، من أجل الاستخدام الأمثل للوقت والجهد والمال والطاقات وقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات المعاصرة في إحداث تغيير في العملية الإدارية التقليدية، وأصبحت الإدارة الحديثة تعتمد على نظم المعلومات في التخطيط وفي تصميم الهياكل التنظيمية وإدارة فرق العمل الجماعي وتحقيق التنسيق والرقابة عن بعد¹.

أولاً- التخطيط الإلكتروني:

إن التخطيط الإلكتروني يعتمد بصفة أساسية على استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية، حيث تتسم القرارات التي تستخدم النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإدارتها، ويعتمد التخطيط الإلكتروني أيضا في ظل الثورة الإلكترونية على نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، والنظم الخبيرة، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية، كما يعتمد أيضا على تبسيط نظم وإجراءات العمل².

وسنقدم فيما يلي أهم الاختلافات بين التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي³:

- إن عملية التخطيط الإلكتروني ستكون ديناميكية مستمرة وقابلة للتجديد بخلاف التخطيط التقليدي الذي يخطط لمدة قادمة.
- زيادة تدفق المعلومات للمنظمة مما يسمح بدقة أكثر في عملية التخطيط.
- تغيير فكرة أن الإدارة تخطط والعاملين ينفذون (التخطيط التقليدي فجميع العاملين في التخطيط الإلكتروني يقومون بعملية التخطيط وهذا ينعكس على اختلاف تقسيم العمل، وأن التخطيط التقليدي هو تخطيط عامودي في حين أن التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي).
- سيكون هناك تغيير مستمر على الخطط وتعاد كتابتها إلكترونيا في كل مرة.
- الخطة الإلكترونية ذات مرونة عالية جدا.
- سيكون هناك أفق التخطيط إذ لن يكون هناك خطة طويلة الأمد وأخرى متوسطة وأخرى قصيرة.

1 - إدريس ثابت عبد الرحمان، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 2005 ص207.

2- غنيم أحمد محمد، الإدارة الإلكترونية، أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، 2004، ص 57-59.

3 - محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان (الأردن)، 2010، ص56.

ثانياً- التنظيم الإلكتروني:

إن التنظيم الإلكتروني هو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية التي يحقق التنسيق الآني وكل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فمع الانترنت يتم التحول من منظمة التركيز على الهياكل والخصائص التنظيمية الرسمية إلى منظمة التركيز على الهدف الواحد المتقاسم¹. ويمكن إجمالاً وصف التغيرات التي تحصل في التنظيم التقليدي بالاعتماد على التنظيم الإلكتروني في النقاط التالية²:

1- الهيكل التنظيمي:

- الانتقال من التنظيم العمودي إلى التنظيم المصفوفي أو المشروع.
- الانتقال من الهيكل القائم على الوحدات الثابتة إلى الهيكل القائم على فرق العمل الجماعية.
- الانتقال من الوحدة التنظيمية الواحدة إلى وحدات تنظيمية مصغرة.
- الانتقال من الهيكل المحدد إلى هيكل غير محدد.

2- التقسيم الإداري:

- الانتقال من التقسيم الإداري التقليدي إلى التنظيم الخلوي المتوسع القائم على تحالفات داخلية وخارجية.

3- سلطة الأوامر:

- الانتقال من السلطة الخطية إلى الوحدات الاستشارية.
- الانتقال من سلسلة الأوامر الخطية إلى الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتياً.
- الانتقال من رئيس مباشر واحد إلى تعدد الرؤساء المباشرين.

4- الرسمية:

- الانتقال من التعليمات الحرفية إلى السياسات المرنة.
- الانتقال من قواعد الإجراءات المحددة إلى إدارة الذات والفرق المدارة ذاتياً.
- الانتقال من جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقاً إلى جداول العمل المرنة والمتغيرة.

5- المركزية واللامركزية:

- المركزية هو تركز السلطة في القمة إما في التنظيم الإلكتروني تعدد مراكز السلطة.
 - اللامركزية هي أن السلطة موزعة أما في التنظيم الإلكتروني فإن الوحدات مستقلة وفرق مدارة ذاتياً.
- والجدول رقم (1) يبين أهم الفروقات بين التنظيم التقليدي والتنظيم الإلكتروني:

¹ - نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، الإستراتيجية والوظائف، المشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض (السعودية)، 2004، ص 250، 251.

² - محمود القدوة، مرجع سبق ذكره، ص 57.

الجدول رقم (1): أهم الفروقات بين التنظيم التقليدي والتنظيم الإلكتروني

التنظيم التقليدي	التنظيم الإلكتروني
التنظيم الهرمي	التنظيم المصفوفي (المشروعي)
الهيكل القائم على الوحدات	الهيكل القائم على فرق العمل الجماعية
الوحدة التنظيمية الواحدة	وحدات تنظيمية مصغرة
التنظيم الراسي	التنظيم الأفقي
الهيكل المحدد	الهيكل غير المحدد
التقسيم الإداري التقليدي	التنظيم الخلوي
سلطة الأوامر الخطية	القيادة الاستشارية
الرئيس المباشر الواحد	الرؤساء المتعددون
التعليمات الحرفية	السياسات المرنة واجتهادات الأفراد
قواعد الإجراءات المحددة	إدارة الذات والفرق المدارة ذاتيا
انفراد القيادة بالقرار	القرار بالمشاركة
مركزية السلطة	تعدد مراكز السلطة
التحكم في المعلومات وسريتها	الشفافية وإتاحة المعلومات للاستفادة منها

المصدر: حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 92.

ثالثاً- القيادة الإلكترونية:

لا تعني القيادة بأي حال من الأحوال تنفيذ الأعمال بل هو توجيه لأفراد التنظيم نحو تنفيذ أعمالهم بدقة للوصول إلى الأهداف المنشودة من خلال الاتصال بهم وإرشادهم إلى الطريق الصحيح، وترغيبهم بوسائل مختلفة لتحقيق ما تصبو إليه القيادة وتتطلع إليه.

لقد تم تعريف القيادة بأنها "فن التأثير على الناس لكي يمارسوا أعمالهم برغبتهم الكاملة لتحقيق أهداف الجماعة". وينبغي للقائد الناجح أن يكون على معرفة واسعة بالخصائص الفردية لمروؤوسيه، من أجل كسب ولائهم والحصول على احترامهم وصولاً إلى أكبر إنجاز ممكن من خلالهم¹.

والقيادة حجر الزاوية في نجاح الإدارة الإلكترونية، ولكن ليس من منطلقات الإدارة التقليدية التي تجعل من المدير أساس الإدارة، بل من منطلق القيادات المتعددة المطلعة على كل جديد المنطلقة دائماً إلى آفاق تتجاوز فيها واقعها مع القيادات القابلة للتطور تماشياً مع مسيرة التقنية، فهذا وجب بروز ما يعرف بالقائد الإلكتروني باعتباره محور القيادة الإلكترونية والذي سند إليه جملة من المهام نذكرها على النحو التالي²:

1 - حسين محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 92، 93.

2 - حسين محمد حسن، المرجع نفسه، ص 93.

- تستند القيادة الإلكترونية في إدارة أعمالها على تقنية الانترنت وعلى المعلومات، ولذلك فإن القائد الإلكتروني يسعى إلى تطوير هذا الجانب وتحديثه باستمرار، ويعمل على تحسين جودة هذه المعلومات والحصول عليها بسرعة.

- يملك القائد الإلكتروني الحلول والبرامج والخطط العاجلة السريعة التنفيذ مما يؤهله لاكتشاف المستجدات والمتغيرات.

- يعتمد القائد الإلكتروني على ذاته في اتخاذ قراراته في مواجهة ما يعرض أمامه من مستجدات أو طوارئ ولا يتردد ولا ينتظر إسداء النصح أو التوجيه من قيادة أخرى.

- يناط بالقائد الإلكتروني تكيف برامجه وخططه الإدارية مع مستجدات الواقع أو البيئة التي تنتقل إليها للعمل بها، إن نقل إلى موضع إداري مختلف.

وهناك وجهة نظر أخرى ترى أن القيادة الإلكترونية ستكون ذات حس إنساني كبير، وذلك لأن التكنولوجيا الراقية بحاجة إلى عاملين ذوي تخصصات ومؤهلات عالية ومبتكرين وحرفيين نادرين، وهذه التقنيات تتطلب إدارة جديدة لا تعمل وفق سلطة الأوامر وهرمية الاتصالات والمعلومات والتفاعلية الشبكي وأن هذه القيادة يجب أن تدرك أن القيمة المضافة تتم خلال العمل المعرفي وليس من خلال الآلات، كما أن العاملين سيكونون متبايعين جغرافياً لا تربطهم بناية واحدة أو إشراف واحد مباشر، وسينتج ما يسمى بالولاء الإلكتروني للعاملين وبين الزبائن وسيبرز في هذا المجال ما يعرف بقيادة الذات ويتسم قادة الذات بعدة خصائص¹ ، نذكرها على النحو التالي:

- القدرة على تحفيز أنفسهم.

- الولاء للشركة والرغبة في العمل.

- المهارة والمرونة في التكيف.

- سرعة التأثر بالبيئة الإلكترونية.

- تنمية المخزون الذاتي.

- التصحيح الشخصي.

رابعاً- الرقابة الإلكترونية:

إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشبكة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف أو الخطأ وعملية تصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولاً بأول وذلك من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين والعاملين والموردين والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت

¹ - محمود القدوة، مرجع سبق ذكره، ص 59.

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 الثقة¹.

وهناك العديد من المزايا للرقابة الإلكترونية نذكر منها²:

- أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلاً من الرقابة الدورية.

- تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي وفي الآن الحقيقي بدلاً من الرقابة القائمة على الماضي فهي تحقق الرقابة بالقرارات بدلاً من الرقابة بالتقارير.

- الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية من الرقابة، فلا شيء يتفاقم داخل المنظمة دون معرفة ما يحدث؛

- إن الرقابة الإلكترونية تتطلب بل وتخفف العلاقات القائمة على الثقة، وهذا ما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.

- إن الرقابة الإلكترونية تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة إلى حد كبير من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت.

المطلب الثاني: مراحل التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة، وحتى تتمكن كافة المنظمات والمؤسسات من الاستفادة القصوى من التقنية الحديثة واستثمارها الاستثمار الأفضل وتحويل تلك المنظمات إلى منظمات رقمية تتعامل بكافة وسائل التقنية الحديثة في انجاز معاملاتها وإجراءاتها الإدارية

وهناك عدة خطوات لإدخال أو حل الإدارة الإلكترونية محل الإدارة التقليدية³:

1- إعداد الدراسة الأولية:

لإعداد هذه الدراسة لا بد من تشكيل فريق عمل يضم بعضوئته متخصصين في الإدارة و المعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا على بينة من كل النواحي المالية والفنية والبشرية حيث يصل الفريق إلى واحد من القرارات التالية:

- تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية .

- وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج إلى تطوير.

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

¹ - محمد بن عبد العزيز الضافي، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات لمدينة الرياض (السعودية)، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض (السعودية)، 2006، ص 27.

² - نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 247-260.

³ - علاء عبد الرزاق السالمي، تق: خالد إبراهيم السليطي، ص 64، 65.

الفصل الأول: أساسيات حول الإدارة الإلكترونية

- عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير اقتصادية .

2- وضع خطة التنفيذ:

عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة أو المؤسسة لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

3- تحديد المصادر:

والتي تدعم الخطة بشكل محدود وواضح ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ والأجهزة و المعدات والبرمجيات المطلوبة ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة.

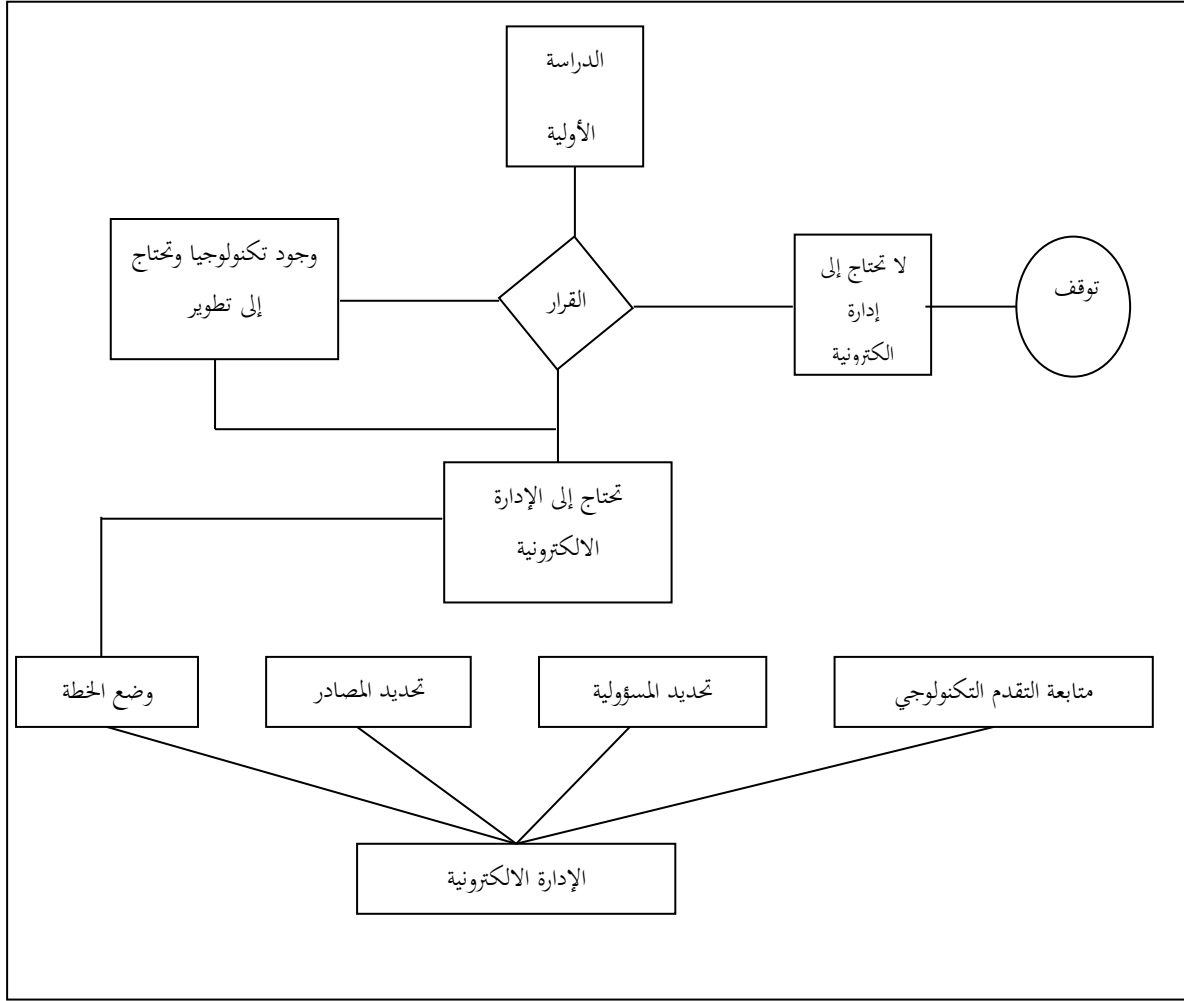
4- تحديد المسؤولية:

إن تنفيذ الخطة لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة.

5- متابعة التقدم التقني:

نظرا لتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية ولغرض مواكبة آخر الابتكارات في هذا المجال فإن هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة وهو العمل على الحصول على آخر هذه الابتكارات في كافة عناصر الإدارة الإلكترونية من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، والشكل رقم(04) يوضح مختلف المراحل الآتية الذكر :

الشكل رقم(04): خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية



المصدر: علاء عبد الرزاق السالمي، تق: خالد إبراهيم السليطي، مرجع سبق ذكره، ص 66

وهناك من يرى أن أفضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية مع استغلال امثل للوقت والمال والجهد هو بتقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الإلكترونية إلى ثلاث مراحل، طبعاً على أن يتم ذلك بعد القيام بإصلاح إداري شامل وتام للنظام الإداري التقليدي، إذ لا يمكن الانتقال من نظام إداري تقليدي متعفن وفساد إلى نظام إلكتروني هكذا دفعة واحدة، وبدون مراحل تدريجية¹ ويمكن ذكر المراحل على النحو التالي:

1- مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة:

في هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تنشيطها وتطويرها في الوقت الذي يتم البدء فيه أيضاً وبشكل متوازي بتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة تخلص معاملاته وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين أو مماطلة في الوقت الذي يستطيع فيه من يملك حاسب

¹ - خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، الدار الجامعية، ط1، الاسكندرية(مصر)، 2010، ص 58، 57.

شخصي أو عبر الأكشاك الاضطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وأحداث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الالكترونية مع إمكانية طبع أو استخراج الاستمارات اللازمة.

2- مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل:

تعتبر هذه المرحلة هي الوسيط بين المرحلة الأولى والمرحلة التي ستأتي فيما بعد وفي هذه المرحلة يتم تفعيل تكنولوجيا الفاكس والتليفون بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة الاعتماد على التلفون المتوفر في كافة الأماكن والمنازل وخدمته معقولة التكلفة حيث يستفيد منه في الاستفسار عن الإجراءات والأوراق والشروط اللازمة لانجاز أي معاملة بشكل سلس وسهل ودون أي مشاكل، وبحيث انه يستطيع استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق أو الاستمارات وغير ذلك.

3- مرحلة الإدارة الالكترونية الفعالة:

في هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد أن يكون عدد المستخدمين للشبكة الالكترونية قصد وصل إلى مستوى حوالي (25-30% من عدد المواطنين) عال وتوفرت الحواسيب بشكل شخصي أو بواسطة الأكشاك أو في مناطق عمومية بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ورخيصة مما يسمح لجميع فئات الشعب باستعمال الشبكة الالكترونية لانجاز أي معاملة الكترونية وبالشكل المطلوب بأسرع وقت، وقل جهد، وقل كلفة ممكنة، وبأكثر فعالية كمية ونوعية (جودة) ويكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الالكترونية وتقبلها وتفاعل معها وتعلم طرق استخدامها.

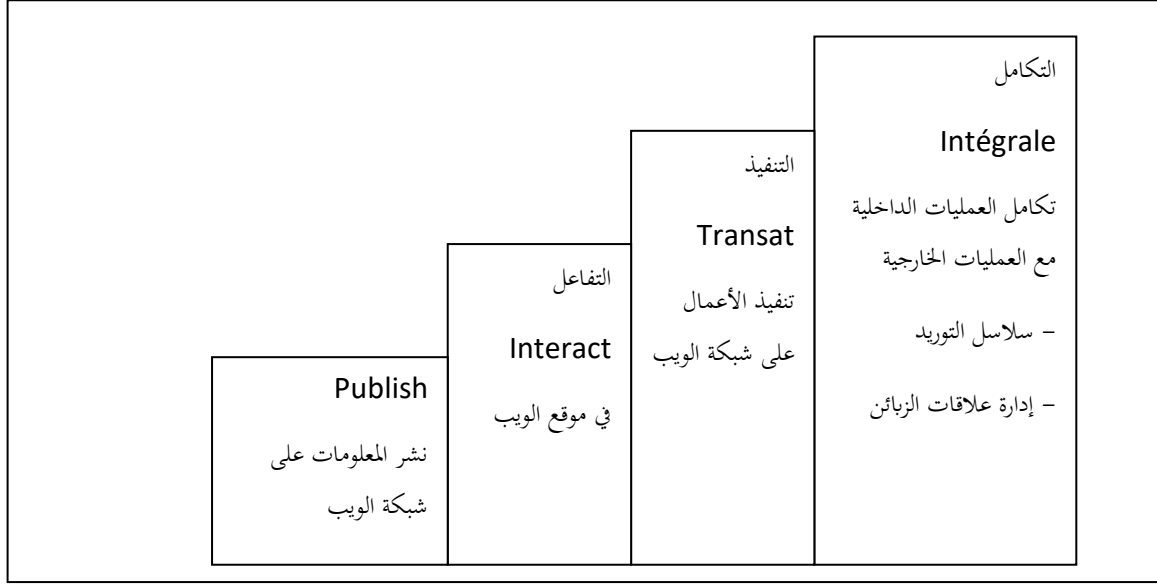
وعلى العموم فان سلم النجاح في التحول إلى الحكومة الالكترونية من خلال الإدارة الالكترونية هو كما يلي:¹

- جدية العمل الحكومي.
- سلامة التطبيق العلمي.
- تقويم الممارسة العلمية.
- الارتقاء بمستوى الأداء.
- تقديم خدمة متميزة .
- إرضاء المجتمع.

كما يوضح الشكل رقم (05) مراحل الانتقال إلى الأعمال الالكترونية من وجهة نظر أخرى :

¹ - محمود القدوة، مرجع سبق ذكره، ص 112، 113.

الشكل رقم (05): مراحل الانتقال إلى الأعمال الإلكترونية



المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 290.

المطلب الثالث: دواعي التحول نحو الإدارة الإلكترونية

دفعت موجة التغيير في مجال تقديم وإيصال المعلومات بجميع الحكومات للتحول نحو الإدارة الإلكترونية، لذلك نجد عدة تطورات دفعت دفعة واحدة باتجاه اعتماد الإدارة الإلكترونية، منها ما يتعلق بالمسؤولين الحكوميين الذين يقومون بتطوير طرق جديدة لتطوير العمل الحكومي ولزيادة الكفاءة في توصيل الخدمات، وأحياناً استجابة لضغوط المواطنين أو قطاع الأعمال أو لأطراف أخرى لها علاقة بالعمل الحكومي¹.

لذلك نجد في كل دولة دوافع تدعو إلى التحول إلى الإدارة الإلكترونية على حساب دوافع أخرى، حسب وضع هذه الدولة الاقتصادي والسياسي، ونذكر من أهم هذه الدوافع ما يلي:²

- تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به:

إن توظيف التكنولوجيا الحديثة لصالح المجتمع وتمكينه من الحصول على فوائد كثيرة تساهم في تحسين أداء المؤسسات وإتاحة الفرص للاستثمار في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة والاستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على المستوى الدولي.

¹ - رافيق بن مرسي، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 127.

² - عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون، دار العرب الإسلامي، بيروت (لبنان)، 2010، ص 183، 184.

الفصل الأول: أساسيات حول الإدارة الإلكترونية

- توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية:
- أعتبرت دافعا للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترتقي للمستويات العليا للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية وإرضاء المواطن من ناحية أخرى، بعد أن أصبحت الإدارة الإلكترونية معيار عالمي تستطيع أي دولة مقارنة ما تقدمه من خدمات محلية بما تقدمه الدول المتقدمة من خدمات راقية
- تزايد الضغط الشعبي على الحكومات:
- تعبير عن تطلعات المواطنين للحصول على خدمات أفضل وأسرع وأسهل في الوصول إلى المعلومات، وقد تدعم هذا الوعي الشعبي بشعور كل مواطن بحقه في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار السياسي.
- حاجة الموظفين الحكوميين للدعم النوعي: من خلال معلومات صلبة ونظام عمل متطور وحديث.
- الكفاءة في تقديم الخدمات العامة:
- الكفاءة تأخذ عدة أشكال منها تخفيض الأخطاء، وتحسين الدخل، وأيضا تخفيض التكاليف والتقليل من البيروقراطية من خلال إعادة هندسة الإجراءات، وهذا يؤدي إلى تقليل الوقت المحدد لتحقيق الأهداف وإعطاء الفرصة للموظفين للحصول على مهارات جديدة وتطوير أنفسهم.
- تقديم خدمات جديدة ومتطورة:
- إن تقديم الخدمات بصورة أفضل هي من الدوافع الرئيسية للإدارة الإلكترونية، وتركز على تحسين خبرات الأفراد في التعامل مع الحكومة عند تقديمهم للطلبات أو الحصول على خدمات، ويمكن تحسين هذه الخدمات من خلال الكفاءة كما ذكرنا وتشديد المراقبة وإجراءات أفضل من خلال استخدام التقنيات التي تحسن من نوعية الخدمة.
- زيادة مساهمة المواطنين:
- يطالب المدافعون عن الإدارة الإلكترونية بزيادة مساهمة المواطنين في الحكومة، حتى تعطيم شعورا بالمشاركة في اتخاذ القرار، أما من جانب الحكومة فيمكنها الاتصال بالمناطق وإرسالها واستقبال المعلومات.
- الشفافية:
- دعم الشفافية مرتبط بالفساد الحكومي ويزيد من تعقيدات الإجراءات الروتينية، ويجعل من الديمقراطية هدفا مستحيلا، ويزيد من حالات التشاؤم لدى المواطنين، ويقلل من المساعدات الخارجية للدولة فالإدارة الإلكترونية تقلل من الرشاوي، وتزيد من الشفافية السياسية وتدعم ثقة المواطن بالإدارة.
- انتشار الثقافة الإلكترونية:
- هناك فجوة بين الأجيال واضحة في مجال الثقافة الإلكترونية، ولم يعد الأمر يتطلب شهادة جامعية متخصصة في الحاسب الآلي لكي يمكن التعامل مع التقنية الرقمية، فلقد انتشرت وسائل التعليم عن بعد ووسائل الإعلام والقنوات الفضائية الإعلامية ومقاهي الانترنت وغيرها من سبل نقل الثقافة الإلكترونية، ولذلك فإن

المواطنين في كثير من الدول النامية تزايد لديهم الوعي عالميا وأصبحوا أكثر تطلعا نحو خدمات أفضل وأسرع وأسهل وخصوصا بعد سهولة التنقل بين دولة وأخرى، وسهولة معرفة ما يدور في العالم المتقدم من خلال وسائل الاتصال الفضائية المتقدمة¹.

انه من الواضح في وقتنا الحاضر، أن كل الحكومات تسعى لدعم أجهزتها الإدارية بوسائل الاتصالات الحديثة لإنجاز الأعمال بسرعة وتقديم الخدمات للجمهور بكفاءة عالية وتكلفة منخفضة، وهذا مالا يتوفر في الإدارة التقليدية القائمة على الهرمية والتخطيط الطويل ووحدة الأمر مما يتطلب وقت أكبر وتكلفة أكبر، ومن خلال ما ذكرناه يتضح أن محدودية الإدارة التقليدية وبيروقراطيتها وبطئ تعاملها من التغيرات المستمرة، والمفاجئة للبيئة ساهمت بشكل كبير في بروز ظهور الإدارة الإلكترونية والتي يرى الكثير من الباحثين والمفكرين أنها البديل الأمثل والأنسب للإدارة التقليدية أو على الأقل هي دعامة وأساس الفكر الإداري الحديث.

المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال

هذا المبحث يقدم مفهوم لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخصائصها وبعدها سيتم التطرق إلى نظام المعلومات وأهم خصائصه وصولا إلى كرونولوجيا الانترنت وشبكات الإدارة الإلكترونية وأنواعها، ومن ثم يبرز لمحة على بعض التجارب الغربية والعربية في مجال الإدارة الإلكترونية .

المطلب الأول: تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخصائصها

من خلال هذا المطلب نوضح أهم المفاهيم الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وأهم الخصائص المرتبطة بها:

أولا- مفاهيم حول التكنولوجيا والمعلومات والاتصال:

قبل التطرق إلى مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال لابد من المرور على أصل الكلمة ومعناها اللغوي جملة تكنولوجيا المعلومات والاتصال مقسمة إلى ثلاث كلمات (التكنولوجيا، المعلومات والاتصال).

1- التكنولوجيا:

التكنولوجيا عموما كظاهرة قديمة قدم الإنسان والشيء الحديث فيها هو اللفظ فقط،⁽²⁾ وكلمة تكنولوجيا كلمة معربة ولا أصل لها في كتب اللغة العربية وقواميسها، وكلمة تكنولوجيا يرجع أصلها إلى اليونانية (Technology) وهي تتكون من مقطعين⁽³⁾ هما (Techno) وتعني التشغيل الصناعي والثاني (logy) أي العلم أو المنهج، لذا

¹ - العوامل نائل عبد الحافظ، الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة، مجلة دراسات في العلوم الإدارية عدد1، عمان 2002، ص 151.

² - عبد الباسط محمد عبد الوهاب، استخدام تكنولوجيا الاتصال في الإنتاج الإذاعي والتلفزيوني، دراسة تطبيقية ميدانية (ذ.م.ن: المكتب الجامعي الحديث)، 2005، ص82.

³ - محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية(مصر)، 2009، ص13.

تكون بكلمة واحدة هي علم التشغيل الصناعي، كما تعني أيضا علم الوسيلة "تكنيك" معناها الطريق أو الوسيلة و"لوجي" التي تعني العلم¹.

وقد عرفت الموسوعة الفلسفية السوفيتية التكنولوجيا بأنها "مجموع الآلات والآليات والأنظمة ووسائل السيطرة والتجميع والتخزين ونقل الطاقة والمعلومات، كل تلك التي تخلق لأغراض الإنتاج والبحث والحرب². وهذا التعريف حصر التكنولوجيا في مجرد آلات ووسائل على عكس بعض التعاريف التي وسعت مفهوم التكنولوجيا إلى مجموع معارف وتطبيقات علمية، حيث قيل أنها "التطبيق العملي للاكتشافات العلمية والاختراعات وخاصة في مجال الصناعة التي يتمخض عنها البحث العلمي³.

وعموما فإن التكنولوجيا تتمثل في ثلاث مفاهيم أساسية:

- التكنولوجيا كعملية: وهو التطبيق المنظم للمحتوى العلمي أو المعلومات بغرض أداء محدود يؤدي في النهاية إلى حل مشكلة معينة.

- التكنولوجيا كمنتج: محصلة تطبيق الأساليب العملية، يكون في المساعدة في إنتاج الآلات والخامات (المواد الخام).

- التكنولوجيا كمزيج للأسلوب والمنتج: من هذا يتضح أن عملية الاختراع تصاحبها عملية الإنتاج وبالتالي لا يمكن فصل التكنولوجيا كأسلوب عنها كمنتج، وأوضح مثال على ذلك هو الحاسب الآلي فنفس الجهاز يصاحبه دائما تطور في إنتاج البرامج وتوسع كبير فيها.

2- المعلومات والبيانات:

بعد التطرق لمصطلح التكنولوجيا كونه جزء مهم من تكنولوجيا المعلومات والاتصال، سوف نتطرق إلى مصطلح البيانات والمعلومات باعتبارهم موردا جوهريا ولا بد من التعامل معهما، ولكن قبل ذلك لابد من معرفة العلاقة بين البيانات والمعلومات.

يرتبط مصطلحي البيانات والمعلومات ببعضهما البعض ارتباطا وثيقا إلا أنهما مختلفان، ولا يشيران إلى مفهوم واحد فالبيانات هي عبارة عن تعبيرات لغوية، أو رياضية، أو رمزية أو مجموعة منها، وتم التعارف على استخدامها لتمثل الأفراد والأشياء والأحداث، والمفاهيم، أي تشير إلى حقائق خام، أو مشاهدات تصف ظاهرة معينة⁴.

1 - عبد الباسط محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 82.

2 - محمد الزغي، التغيير الاجتماعي، دار الطليعة للنشر، القاهرة (مصر)، 1998، ص 85.

3 - يعقوب فهد العبيد، التنمية التكنولوجية، الدار الدولية، القاهرة (مصر)، 1989، ص 19.

4 S-Haag, M.Comming, J.Daw kins, Management information systems for the Information Age, MC-Graw-Hill, USA, 1998.P20.

ويمكن تعريف البيانات على أنها مجموعة من الحقائق أو الرسائل أو الإرشادات أو الآراء أو الاتجاهات¹، كما يمكن أن توصف على أنها حقائق تم تسجيلها بشأن أحداث معينة تمت أو ستتم مستقبلاً، هذه الحقائق قد تكون مستقلة وغير مرتبطة ببعضها وغير محدودة العدد، وهي تمثل المدخلات وليس لها أثر واضح في اتخاذ القرار²، أما المعلومات فهي عبارة عن بيانات تم جمعها، وتنظيمها وتحليلها بشكل تصبح فيه ذات منفعة لمستخدميها وملائمة لعملية اتخاذ القرارات³ إذ تعتبر المعلومات بمثابة الدم في عروق الإنسان فهي تغذي جميع وحدات وأقسام المنظمة بما يحتاج إليه لأداء أعمالها ومهامها، إذ تشكل مورداً استراتيجياً لها، والذي ينبغي توفيره بالمواصفات المطلوبة من حيث الدقة والوقت والثقة⁴.

و تعرف المعلومات على أنها "الأرقام التي يمكن الاستفادة منها بصورة مقروءة أو مسموعة أو مرئية وغيرها"⁵، وحسب (R. Rieix) المعلومة هي من يعطي لنا المعرفة، من يحسن نظرتنا للعالم، من ينقص من حالة عدم التأكد⁶.

يوضح الشكل رقم (06) العلاقة بين البيانات والمعلومات:

¹ - أمل إبراهيم أبو رحمة، نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2005، ص11.

² Michel ferrary et Yvon pasquex, management de la connaissance, ed Economica, Paris,.1998.P15 .

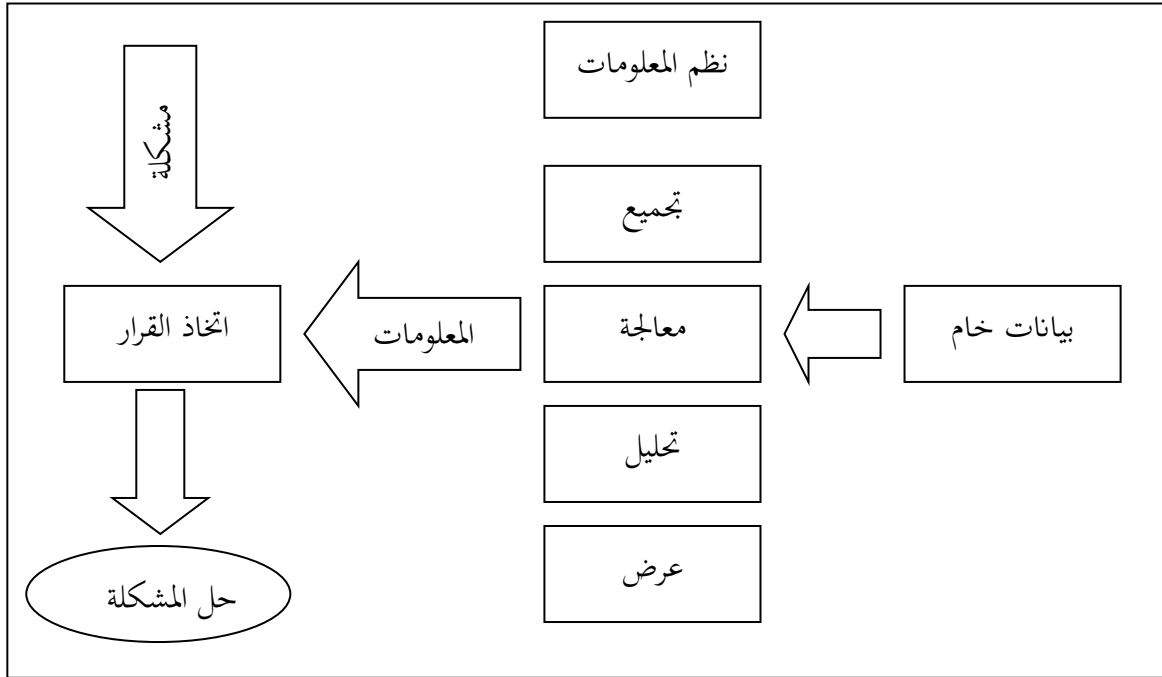
³ M vonder, G white, operation Management, West Publishing Co, USA, 1998, P774.

⁴ - عزوي عمر وعجيلة محمد، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية، رؤية مستقبلية، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، العدد الرابع، جامعة ورقلة، 2006، ص57.

⁵ -مفتاح محمد دياب، معجم مصطلحات نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة(مصر) 1995 ص79.

⁶ Hadid Noufel, Information de gestion de l'approche classique a l'approche objet, article Revue des sciences Economique de gestion de commerce, faculté des sciences de gestion université d'Alger, 2003, P46.

الشكل رقم (06): العلاقة بين البيانات والمعلومات



المصدر: محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص13.

وبتحليل الشكل رقم (06) يتضح أن البيانات تعتبر المادة الخام لإنتاج المعلومات، وإذا طبقنا مفهوم النظم على تلك العلاقة فإن البيانات تمثل مدخلات يتم معالجتها للحصول على المخرجات التي هي عبارة عن المعلومات التي ينتجها النظام¹.

لذلك يرى البعض²، أن مصطلح المعلومات يشير إلى البيانات التي تم تقييمها للتعامل مع موقف معين أو مشكلة معينة وتحقيق هدف محدد. كما تجدر الإشارة في الأخير إلى حقيقة أساسية لا غنى عنها وهي أن ما يعد معلومة بالنسبة لفرد ما في زمن ما قد يكون بيان خام بالنسبة لفرد آخر، بل حتى للشخص نفسه في موقف آخر أو في زمان آخر هذا ما أدى إلى الخلط بين المفهومين في كثير من الأحيان.

¹ - علي ميا، وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، جامعة تشرين، اللاذقية (سورية)، 2008 ص46.

² - بشير كاوجة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف بورقلة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة (الجزائر)، 2013، ص11.

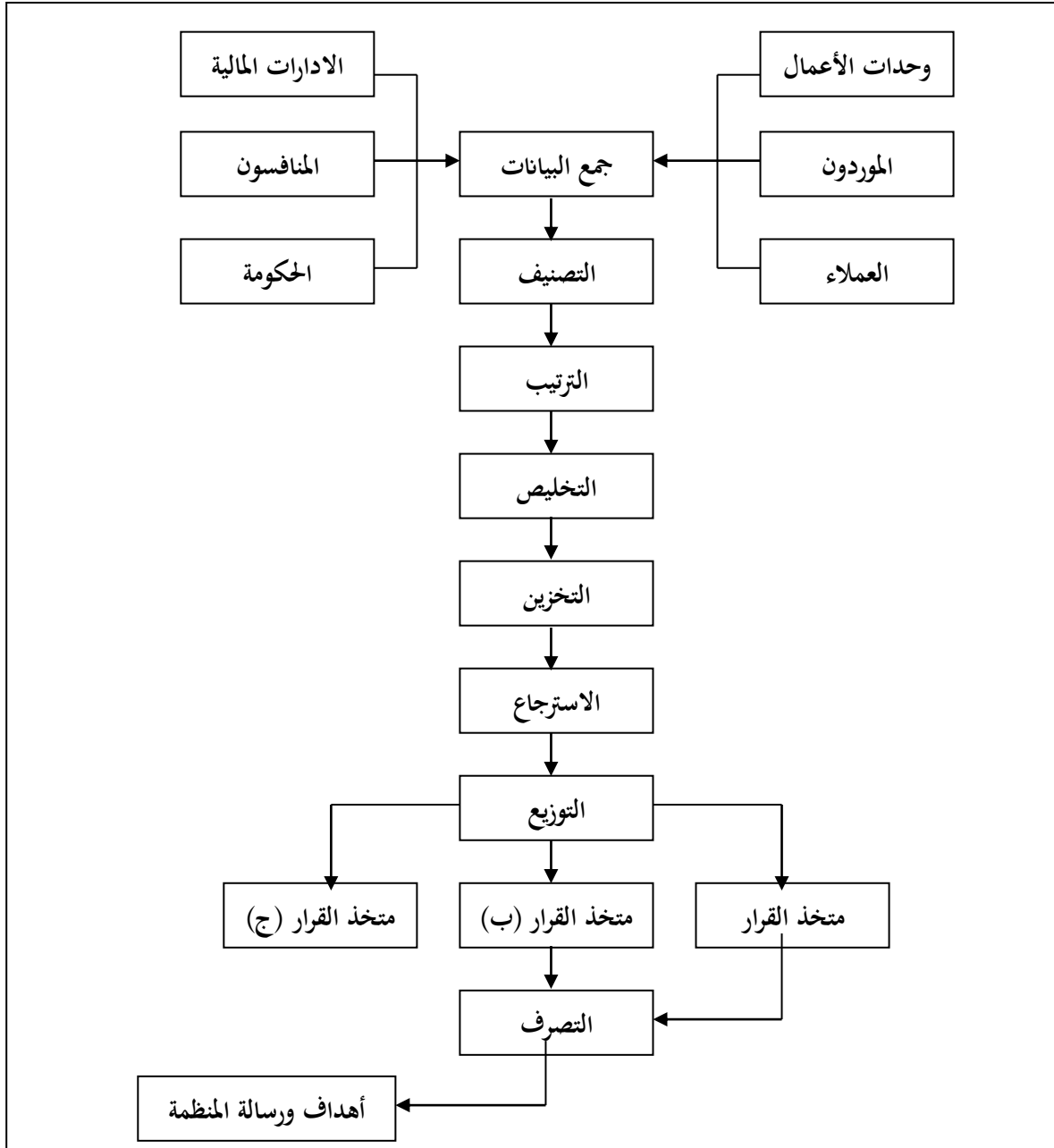
2-1- أهمية المعلومات وخصائصها:

إن أهمية المعلومات في الإدارة عموماً وفي اتخاذ القرارات بوجه خاص لا تحتاج إلى تأكيد فمختلف الاتجاهات الإدارية لا تختلف حول أهمية المعلومات حتى أن البعض شبه المعلومات ونظمها بالنظام العصبي¹. وتعتبر عملية صنع القرارات محوراً للأسئلة الإدارية في المنظمات على اختلاف أنواعها، فهي من أهم ما يمارسه المدبرون بمختلف مستوياتهم الإدارية، كما تعتبر من أكثر النشاطات استهلاكاً لوقتهم وجهدهم لتعددتها وتكرارها، وهي في ذات الوقت من أخطر جوانب العملية الإدارية بالنسبة للمدبرين لأنهم مسؤولون مباشرة عن نتائج اتخاذ القرارات والمعلومات تلعب دوراً أساسياً ومهماً في عملية صنع القرارات. حيث نجد أن توفر المعلومات ليس ضرورياً فقط لعملية اتخاذ القرارات بل إنه ضروري لتنفيذ وتقييم القرارات المتخذة، ولذلك فإن الحاجة للمعلومات في اتخاذ القرارات هي عملية دائمة ومستمرة². ويوضح الشكل رقم (07) كيفية اتخاذ القرار انطلاقاً من المادة الخام (البيانات) وصولاً إلى المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة. كما نبرز الشكل رقم (08) لإيضاح العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومستوياته مع مستويات المعلوم

¹ Muid Colin, Information systems and public management- Aview from the center, public administration, number (1), 1994, P115.

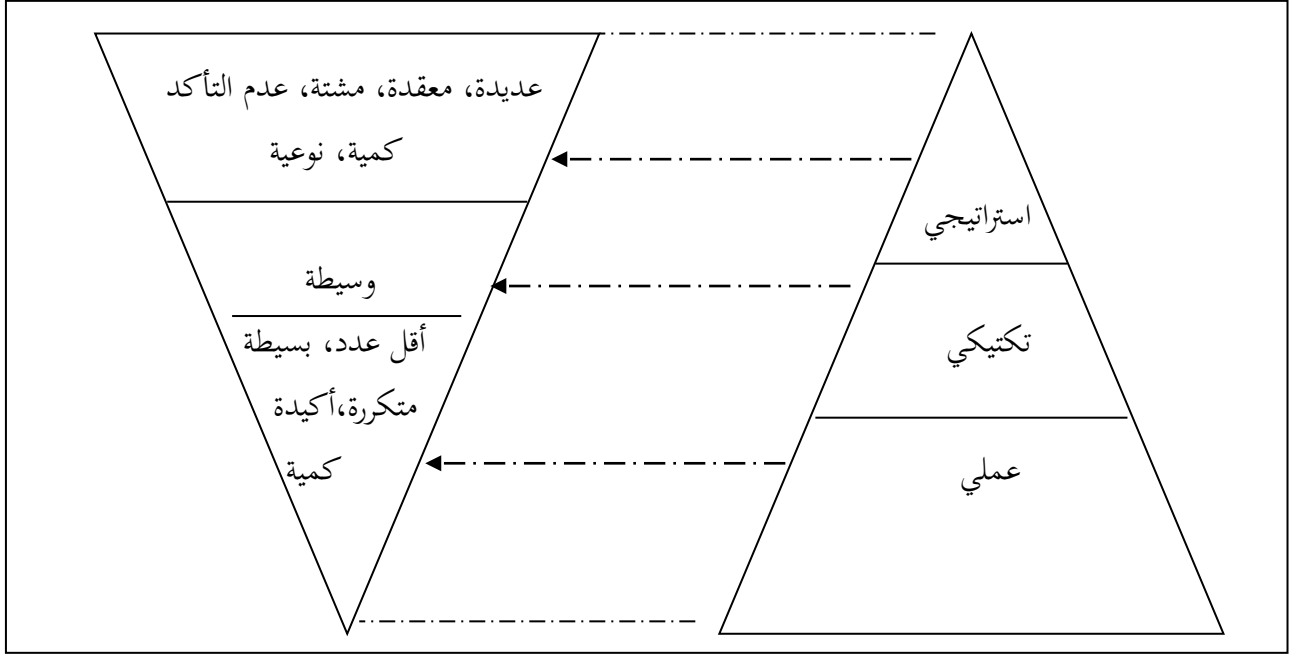
² - الحسين أحمد، تحليل السياسات، مدخل جديد للتخطيط في الأنظمة الحكومية جمعية الاجتماعيين، ط1، 1994، الشارقة (الامارات)، ص149.

الشكل رقم (07): خطوات عملية جمع البيانات وتحويلها إلى معلومات للمساعدة في اتخاذ القرارات



المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005، مصر، ص46.

الشكل رقم (08): مستويات المعلومات والقرارات



Source : Charron Jean- Luc et Separi sabine, organisation de l'entreprise, 2^e edition, Ed Dunod, 2001, Paris, P 318.

ويمكن تلخيص أهمية وفائدة المعلومات على متخذ القرار¹ :

- القدرة على الاستفادة من المعلومات المتاحة والخبرات التي تحققت من قبل.
- ترشيد وتنسيق جهود البحث والتطوير على ضوء المعلومات المتاحة.
- توفير أساليب وبدائل حديثة لحل المشكلات، وتكفل الحد منها في المستقبل.
- بناء قاعدة معرفية عريضة لحل المشكلات.
- رفع مستوى فعالية وكفاءة الأنشطة الفنية التي تقوم بها المنظمات.
- ضمان سلامة القرارات.
- المعلومات وسيلة رئيسية للإدارة في التخطيط والتنسيق والمتابعة.

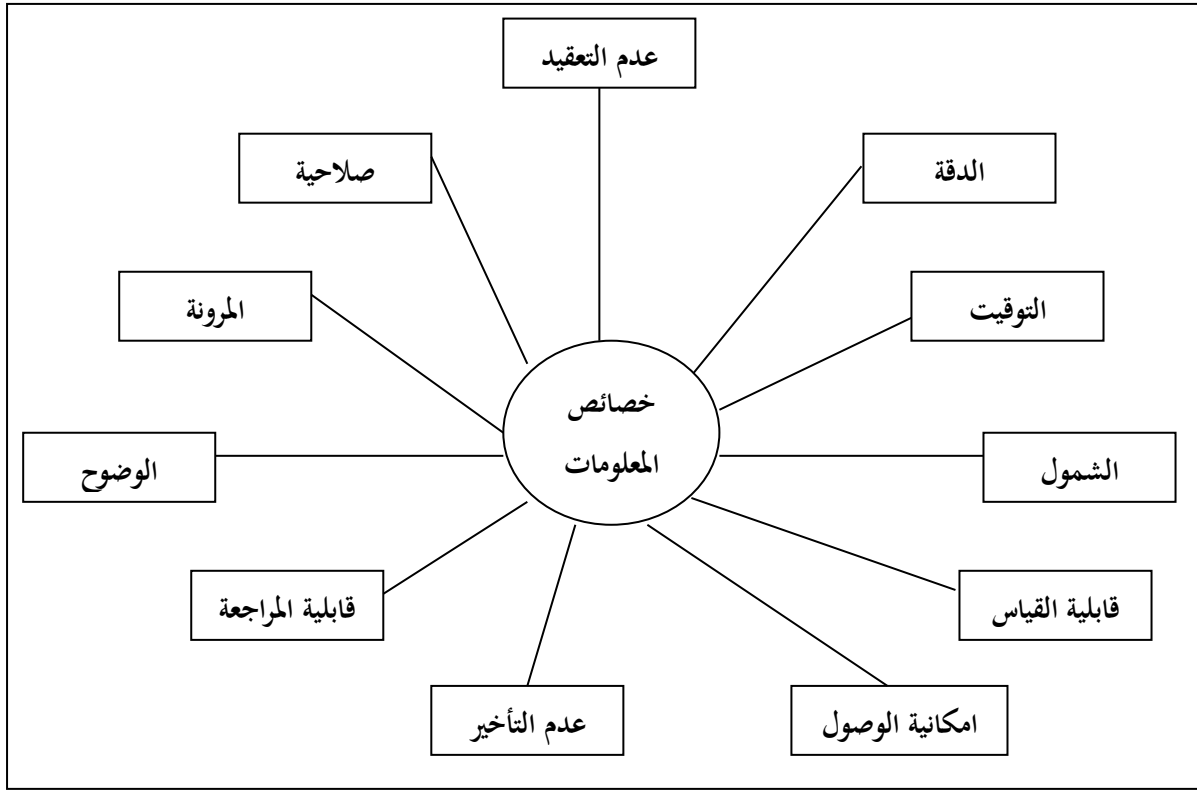
¹ عماد أحمد إسماعيل، خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الاستراتيجي في الإدارتين العليا والوسطى مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة (فلسطين)، 2011، ص 22-26.

2-2- خصائص المعلومات الجيدة:

- للحصول على معلومات ذات جودة عالية لا بد من توفر الخصائص التالية¹:
- التوقيت: بحيث تصل المعلومات إلى المستخدم في الوقت المطلوب والمناسب وعند الحاجة إليها حتى يمكن الاستفادة منها.
 - كاملة: يجب أن تكون المعلومات كاملة لجميع متطلبات ورغبات المستخدم وأن تكون بصورة كاملة دون تفاصيل زائدة أو ناقصة يفقدها معناها.
 - ذات صلة بنشاط المنظمة: أي أن تكون المعلومات مفيدة لاتخاذ قرار سليم.
 - إمكانية الحصول عليها: وتعني إمكانية الحصول على المعلومات بسهولة ويسر وبالسعة المطلوبة.
 - الملائمة: وتعني أن تكون المعلومات ملائمة ومناسبة لطلب المستخدم.
 - الدقة: وتعني أن تكون المعلومات في الصورة الصحيحة خالية من أي أخطاء وعلى درجة كبيرة من الدقة.
 - الفترة الزمنية: وتعني أن تكون المعلومات مناسبة زمنياً للاستخدام خلال دورة تشغيلها والحصول عليها.
 - الوضوح: وتعني الوضوح أن تكون المعلومات مستقلة فيما بينها دون تعارض أو تناقض، ويكون عرضها بالشكل المناسب للمستخدم بحيث يستطيع قراءتها واستعمالها دون غموض.
 - المرونة: وتعني أن تكون المعلومات مناسبة أو مرنة بحيث يمكن استخدامها في تلبية رغبات أكثر من مستفيد - مؤكدة: وتعني أن تكون المعلومات مؤكدة المصدر بالإضافة إلى عدم احتوائها على أخطاء مما يجعل مصدر الحصول عليها دائماً محل ثقة للمستخدمين.
 - عدم التحيز: وتعني عدم تغيير محتوى المعلومات مما يؤثر على المستخدم أو تغيير المعلومات حتى تتوافق مع أهداف أو رغبات المستخدمين.
- يبين الشكل رقم (09) خصائص المعلومات الجيدة الآتية الذكر:

¹ - المغربي عبد الحميد، نظم المعلومات الإدارية، الأسس والمبادئ، الإسكندرية، 2002، ص 51.

الشكل رقم (09): خصائص المعلومات الجيدة



المصدر: المغربي عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 52.

نبرز الجدول رقم (02) لإيضاح أبعاد جودة المعلومات:

الجدول رقم (02): أبعاد جودة المعلومات

المحتوى	التوقيت	الشكل (الهيكلي)
الموضوعية: المعلومة ذات الجودة هي معلومة ذات موضوعية وبعيدة عن التميز الذاتي	ملائمة التوقيت: يجب توفير المعلومات عند الحاجة البسيط، في الوقت المناسب.	الوضوح: يجب توفير المعلومات بطريقة وصورة سهلة.
الدقة: تكون المعلومات الدقيقة إذا توفرت بكيفية كاملة ودون أي غموض.	الحداثة: يجب أن تجاري المعلومات كل ما يحدث في داخل المؤسسة وخارجها.	درجة التفصيل: يجب أن تكون هناك قدرة على توفير المعلومات في صورة ملخصة ومفصلة.
المصدقية: يجب أن تكون المعلومات خالية من الأخطاء.	السرعة: يجب أن يحصل المستعمل على المعلومات بأكثر سرعة ممكنة.	أسلوب العرض: يجب أن يكون هناك العديد من بدائل عرض المعلومات مثل: النصوص والأرقام والأشكال البيانية

المصدر: رشيدة بن الشيخ الفقون، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرار التسويقي، مذكرة ماجستير في كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة (الجزائر)، 2005-2006، ص 26. بتصرف.

2-3-3- مصادر المعلومات : يمكن تقسيم مصادر المعلومات إلى قسمين رئيسيين¹ :

2-3-1- مصادر خارجية: وتتمثل في:

- معلومات صادرة عن منظمات محلية ودولية.
- معلومات صادرة عن الأفراد والجماعات الذين تعایشهم إدارة المنظمة في أي مجتمع.
- معلومات صادرة عن نظم عليا في المجتمع (الحكومة، السلطة التشريعية).
- معلومات صادرة عن النظم المادية والطبيعية المحيطة بالإدارة .

2-3-2- مصادر داخلية: وتتمثل في:

- مصادر وثائقية مدونة أو مسجلة، وتكون على شكل أوراق أو سمعيات ومرئيات ومصغرات وممغنطات، ووسائط ليزيرية.
- مصادر شفاهية: (سؤال احد الزملاء في نفس المؤسسة والمناقشات بين الزملاء واللقاءات الجانبية في المؤتمرات والاجتماعات).

ويمكن تقسيم مصادر المعلومات إلى² :

- مصادر أولية: هي بيانات تجمع لأغراض خاصة من خلال أدوات البحث، مثل الاستبيان والمقابلات الشخصية والملاحظات والتجارب والأدوات الميكانيكية.
 - مصادر ثانوية: وهي بيانات جمعت لغرض ما وما زال يحتفظ بها في مكان ما مثل الدوريات العلمية، وقائع المؤتمرات، الأطروحات الجامعية، المطبوعات الرسمية والدراسات الإحصائية... الخ.
- يوضح الجدول رقم (03) المصادر الأولية والثانوية للمعلومات مع ذكر أهم مزايا ونقائص كل مصدر:

¹ - عماد أحمد إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 22-26.

² Ph Kotler, Marketing management Analysis planing, implementation and control Nortgen University, B edition, 2003, P15

جدول رقم (03): مصادر المعلومات

المصادر الأولية	المزايا	النقائص
الملاحظة	معرفة أولية	تأثير الملاحظة على ما يتم ملاحظته
التجربة	التحكم في المتغيرات الهامة	قد لا تصمم التجربة بطريقة جيدة
المسح	وسيلة وحيدة للوصول إلى عدد هائل من الأفراد	تصميم قائمة الاستبيان وحجم المسح
التقدير الشخصي	معلومات مستمدة من الخبرة قد تكون الوحيدة للحصول على المعلومات	قد لا يمكن الاعتماد على رد الفعل
المصادر الثانوية		
معلومات الشركة	محددة للموقف، موجودة بالفعل	قد لا يكون التوقيت مناسب
مشتراة من مصادر خارجية	سهولة الحصول عليها	ارتفاع التكلفة
الوكالات الحكومية	كم كبير من المعلومات وغير متحيزة.	قد لا تكون جاهزة تحتاج إلى تحويل

المصدر: محمد الفيومي، مقدمة الحاسبات الإلكترونية وتطبيقاتها في نظم المعلومات المحاسبية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية(مصر)، 1999، ص54.

3- الاتصال:

لم يكن الاتصال وليد صدفة وإنما كان نتاج محاولات عدة للإنسان كانت بدايتها الاتصال البسيط حتى وصل إلى ما هو عليه اليوم من طرق وأساليب متنوعة فهو جزء من حياة الإنسان يتغير ويتطور مفهومه بتغير وبتطور البيئة التي يعيش فيها الإنسان.

مصطلح "الاتصال" في اللغة العربية كما تشير المعاجم يعني الوصول إلى الشيء أو بلوغه والانتهاه منه أما كلمة "Communication" الإنجليزية فهي مشتقة من كلمة الأصل اللاتيني (Communis) ومعناها عالم شائع أو مألوف،¹ وتعني الكلمة المعلومة المرسله او الرسالة الشفوية أو الكتابية، شبكة الطرق وشبكة الاتصالات، كما تعني تبادل الأفكار والمعلومات عن طريق الكلام أو الكتابة أو الرموز.

ويعرف أرسطو الاتصال على أنه "نشاط شفهي، يحاول فيه المتحدث أن يقنع غيره وان يحقق هدفه مع مستمع عن طريق صياغة قوية ماهرة للحجج التي يعرفها".²

كما عرف كونتز وزملائه (Kontz et al) فن الاتصال على أنه "إرسال وتحويل للمعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل.

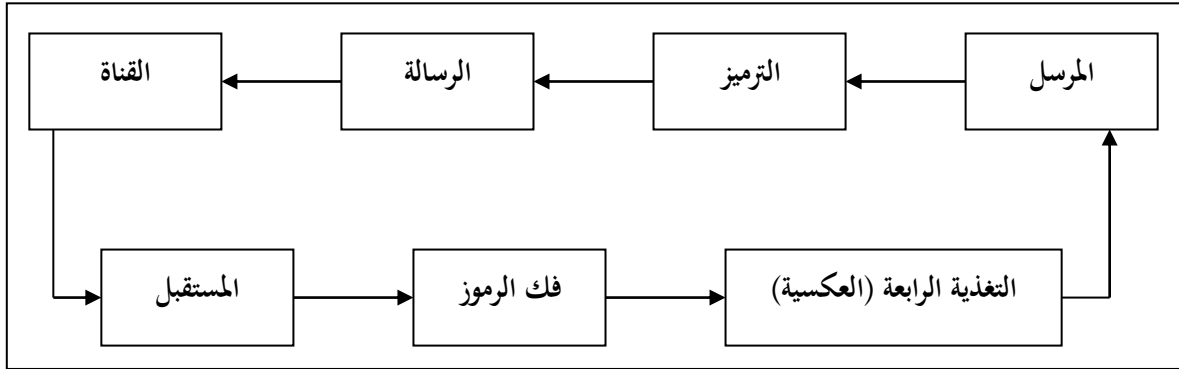
1 - ربحي عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار الصفاء، ط 1، الأردن، 2005، ص27.

2 - ربحي عليان، عدنان محمود الطوباسي، المرجع نفسه، ص34.

واعتبر علماء النفس أن الاتصال هو وسيلة للتأثير لذلك فإن الاتصال من وجهة نظر علماء النفس "السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه احد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر" ¹ , وينظر علماء نظم المعلومات إلى الاتصالات من وجهة النظر الرياضية والإحصائية والهندسية فالشيء محل الاتصال هو المعلومات ووفقا لنظم المعلومات فإن الاتصالات هي "استقبال وترميز وتخزين وتحليل واسترجاع وعرض وإرسال المعلومات" ²

ويتضح الشكل البسيط والتقليدي لعملية الاتصال من خلال الشكل رقم (10).

الشكل رقم (10): الشكل البسيط والتقليدي لعملية الاتصال



المصدر: خواجه عبد العزيز، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار الغرب للنشر والتوزيع وهران، 2005 ص180

3-1- الاتصال المؤسسي :

يعرف (Rogers) اتصال المؤسسة بأنه عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء للتأثير في المواقف والاتجاهات ³ .

كما يعرف اتصال المؤسسة "هو نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف" ⁴ .

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أن الاتصال هو عملية ديناميكية تسمح بتبادل الآراء والمعلومات من اجل إحداث تفاهم وثقة متبادلة بين المرسل (المصدر) والمستقبل (المتلقي).

1 - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات - الدار الجامعية، ط6، الإسكندرية(مصر)، 1997، ص352.

2 - أحمد ماهر، المرجع نفسه، ص352.

3 - عبد الرحمان عزي وآخرون، عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص19.

4 - منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية(مصر)، 2002، ص22.

3-2- أهمية الاتصال :

يمكن النظر لأهمية الاتصال من وجهة نظر المرسل ومن جهة نظر المستقبل ومن وجهة نظر المرسل تتمثل أهمية الاتصال في ¹ :

- الإعلام: إعلام المستقبل عما حولهم من أحداث.
 - التعليم: تدريب وتطوير أفراد المجتمع لتأهيلهم للقيام بوظيفة معينة.
 - الترفيه: بالترويح عن نفوس أفراد المجتمع وتسليتهم.
 - الإقناع: إحداث تحولات في وجهة نظر الآخرين.
- أما من وجهة نظر المستقبل فإنه ينظر لأهمية الاتصال من الجوانب التالية:
- فهم ما يحيط به من حوادث وظواهر.
 - تعلم مهارات وخبرات جديدة.
 - الراحة والمتعة والتسلية.
 - الحصول على معلومات جديدة مساعدة في اتخاذ القرارات.

بعد التطرق لكل من مفهوم التكنولوجيا والمعلومات والاتصال سنقدم مجموعة من التعاريف المختلفة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

ثانيا- مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

لم تخص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات غيرها من المصطلحات الحديثة بتعريف موحد، فقد اختلف الباحثون حول تحديد مفهومها تبعا لرؤية كل واحد لها. كما أنها تميزت بخصائص فريدة من نوعها جعلتها تحتل الصدارة في العصر الحالي.

تشير تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى الوسائل المستعملة لإنتاج معالجة تخزين، استرجاع وإرسال المعلومة سواء كانت في شكل كلامي (صوتي) أو كتابي أو صورة ².

كما تعني مجموعة من التقنيات التي تسمح بإدخال، معالجة، تخزين، وإرسال المعلومات معتمدة في ذلك على مبدأ المعالجة الإلكترونية ³.

ويمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأنها عبارة عن تلك الأدوات التي تستخدم لبناء نظم المعلومات التي تساعد الإدارة على استخدام المعلومات لدعم احتياجاتها في مجال اتخاذ القرارات والعمليات

¹ ربحي عليان، عدنان محمود الطوباسي، مرجع سبق ذكره، ص 35-38.

² Michel Paquin, Management of information Technology, Agency Edition, Canada, 1990, P17.

³ R Rein, Théorie d'organisation système d'information, édition Vuibert, Paris, 1995, P58.

الفصل الأول: أساسيات حول الإدارة الإلكترونية

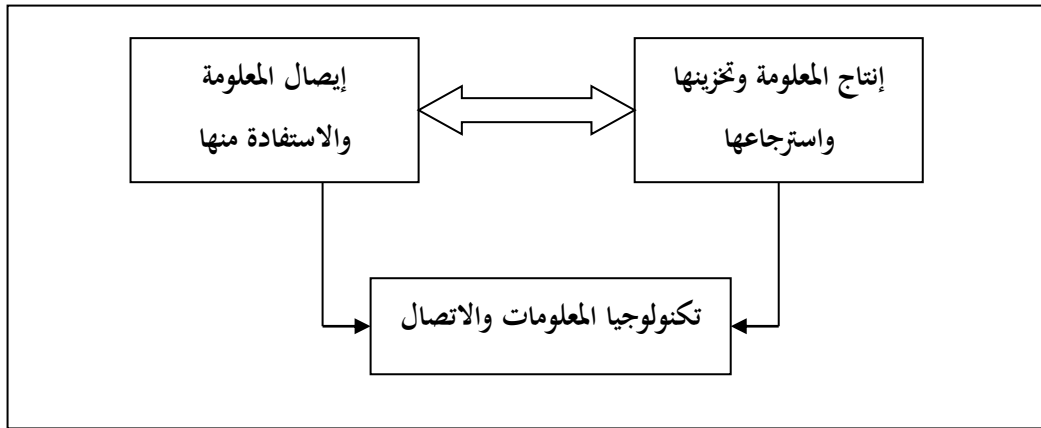
التشغيلية في المؤسسة، وتتضمن تكنولوجيا المعلومات البرامج الفنية والبرامج الجاهزة، وقواعد البيانات، وشبكات الربط بين العديد من الحواسيب، وعناصر أخرى ذات علاقة¹.

ومن منظور اتصالي يمكن القول بأن تكنولوجيا الإعلام والاتصال بأنها مجموع التقنيات أو الأدوات أو الوسائل أو النظم المختلفة التي يتم توظيفها لمعالجة المضمون أو المحتوى الذي يراد توصيله من خلال عملية الاتصال الجماهيري أو الشخصي أو التنظيمي².

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي كل ما ترتب على الاندماج بين الحاسب الإلكتروني والتكنولوجيا السلوكية واللاسلكية والالكترونيات الدقيقة والوسائط المتعددة من أشكال جديدة لتكنولوجيا ذات قدرات فائقة على إنتاج المعلومات وجمعها وتخزينها ومعالجتها ونشرها واسترجاعها بأسلوب غير مسبوق يعتمد على مجموعة من مؤشرات الاتصال التفاعلي الجماهيري والشخصي معا.

تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي عبارة عن شقين مكملين لبعضهما البعض بحيث تقوم تكنولوجيا المعلومات بالاهتمام بالمعلومة وإنتاجها وتخزينها واسترجاعها وتقوم تكنولوجيا الاتصال ببثها وإيصالها للاستفادة منها مستفيدة في ذلك بالوسائل الاتصالية الحديثة والمتطورة المختلفة وهذا ما يوضحه الشكل رقم (11):

الشكل رقم (11): شقي تكنولوجيا المعلومات والاتصال والعلاقة بينهما



المصدر: من إعداد الطالب.

¹ - ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص153.

² - شريف درويش اللبان، تكنولوجيا الاتصال، المخاطر والتحديات والتأثيرات الاجتماعية، المكتبة الإعلامية، القاهرة (مصر) 2000، ص102.

- تميزت تكنولوجيا المعلومات عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى بمجموعة من الخصائص أهمها ما يلي¹:
- تقليص الوقت: فالتكنولوجيا تجعل كل الأماكن الكترونيا متجاورة .
 - تقليص المكان: تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بيسر وسهولة .
 - اقتسام المهام الفكرية مع الآلة: نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث والنظام.
 - قليلة الكلفة والسرعة في وقت معا، وتلك هي وتيرة تطور منتجات تكنولوجيا المعلومات.
 - الذكاء الاصطناعي: أهم ما يميز تكنولوجيا المعلومات هو تطوير المعرفة وتقوية فرص تدابير المستخدمين من اجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.
 - التفاعلية: أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت، فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.
 - الإلزامية: وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.
 - اللامركزية: وهي خاصية تسمح باستقلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فالانترنت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الانترنت على مستوى العالم بأكمله.
 - قابلية التوصيل: وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، أي بعض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع.
 - قابلية التحرك والحركية: أي انه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة مثل الحاسب الآلي النقال، الهاتف النقال... الخ.
 - قابلية التحول: وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر، كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة.
 - اللامركزية: وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها.
 - الشبوع والانتشار: وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنمطها المرن.
 - العالمية و الكونية: وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيا حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم.

¹ ياسع ياسمين، دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس (الجزائر)، 2010/2011، ص 22، 23.

المطلب الثاني: نظام المعلومات وخصائصه.

تعد نظم المعلومات واحدة من أهم حقول المعرفة في مجال تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها الحديثة في مختلف منظمات الأعمال، إلا أنه لا يزال هناك اختلاف حول المفهوم العلمي الدقيق لهذه النظم ودورها في انجاز وظائف وأنشطة الإدارة.

أولاً- مفهوم النظام:

قبل إعطاء مفهوم شامل لمصطلح "النظام" لابد أولاً من تحديد نشأته.

كلمة « Système » من أصل يوناني تعني مجموعة منظمة والتي ظهرت ونمت أولاً في مجالات العلوم الطبيعية وبالخصوص في علم الأحياء من طرف الباحث (Bertalanffy) في سنة 1930¹.

ومن وجهة نظر الاقتصاديين النظام لديهم هو عبارة عن مجموعة متناسقة لها غاية ومكونة من عناصر مترابطة، وتسودها حالة من الاستقرار²، ويرى أصحاب المقاربة النظامية أن النظام عبارة عن مجموعة من العناصر المترابطة والمتداخلة، وتؤكد على ضرورة دمج كل نظام فرعي في النظام الكلي قصد الوصول إلى الأهداف المسطرة مراعين في ذلك ديناميكية النظام ومرونته.

حيث يعرف (J.Rosnay) من جهة النظام: "مجموعة من العناصر التي تكون في تفاعل ديناميكي منظم من أجل تحقيق هدف معين"³.

وعليه يمكن القول بان تعريف النظام يجب أن يشمل على ثلاث عناصر أساسية تمثل أهم خصائصه:

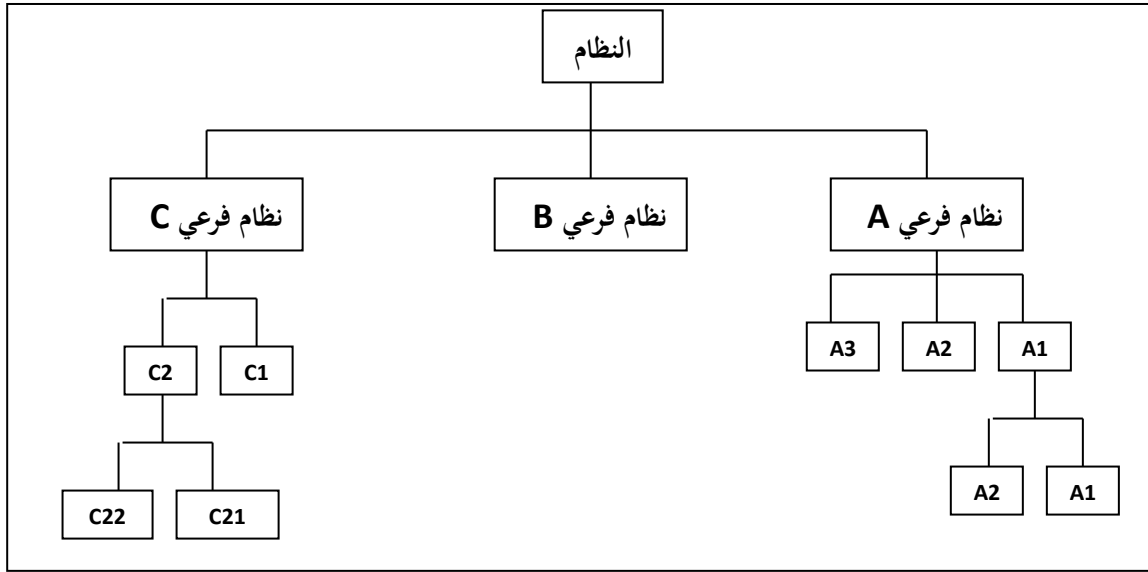
- 1- أن يتكون النظام من مجموعة من الأجزاء المختلفة.
- 2- أن يكون بين هذه الأجزاء علاقات متبادلة أو متداخلة ومعتمدة على بعضها البعض، ويوضح الشكل رقم(12) الهيكل الهرمي للأنظمة والذي من شأنه أن يوضح النقطتين الآتيتين:

¹ L moigne, Jean Louis, les systèmes de décision dans les organisations, Ed: P.U.F. Paris,1974, P9.

² Lamizet Bernard et Silem Ahmed, Dictionnaire encyclopédique des science de l'information et la communication, Ed : Ell: pses, Paris, 1997, P534.

³ Paul et Jean-Pierre, Dictionnaire d'économie, Ed : Eyrolles, Paris, 1992, P228.

الشكل رقم (12) الهيكل الهرمي للأنظمة

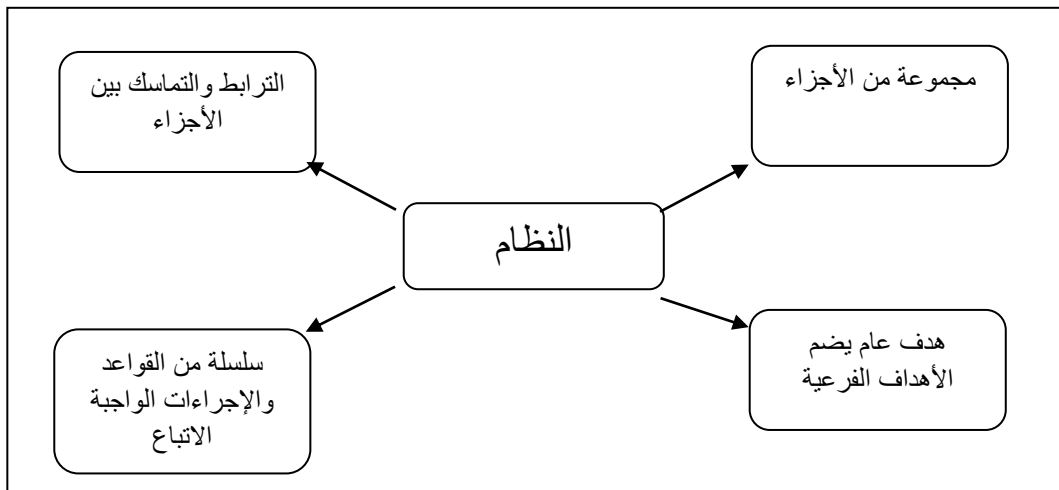


المصدر: عثمان الكلاياني وآخرون، مدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2000، ص13

3- أنها تعمل معا في سبيل تحقيق هدف مشترك.

وكخلاصة فان النظام هو مجموعة من الأجزاء المترابطة و المتداخلة مع بعضها البعض تسعى لتحقيق هدف مشترك كما يوضح الشكل رقم (13) :

الشكل رقم (13): خصائص النظام



المصدر: من إعداد الطالب.

ثانياً- نظام المعلومات:

يعرف نظام المعلومات بأنه مجموعة المكونات المتداخلة والإجراءات النمطية التي تعمل معا لتجميع المعلومات التي تحتاجها المنظمة وتخزينها وتوزيعها ونشرها واسترجاعها بهدف دعم العمليات والإدارة والتعاون والتحليل والتصور والرقابة داخل المنظمة¹.

كما عرف نظام المعلومات على أنه "النظم التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات لنقل المعلومات وتخزينها ومعالجتها وعرضها في عملية أو أكثر"².

مما سبق يمكن تعريف نظام المعلومات بأنه مجموعة من الأفراد والتجهيزات والإجراءات والبرمجيات والاتصالات وقواعد البيانات والتي تعمل بشكل يدوي أو آلي أو ميكانيكي على جمع المعلومات وتخزينها ومعالجتها ثم نشرها والاستفادة منها³.

يتكون نظام المعلومات من أربعة (04) عناصر أساسية تحدد مهامه ووظائفه

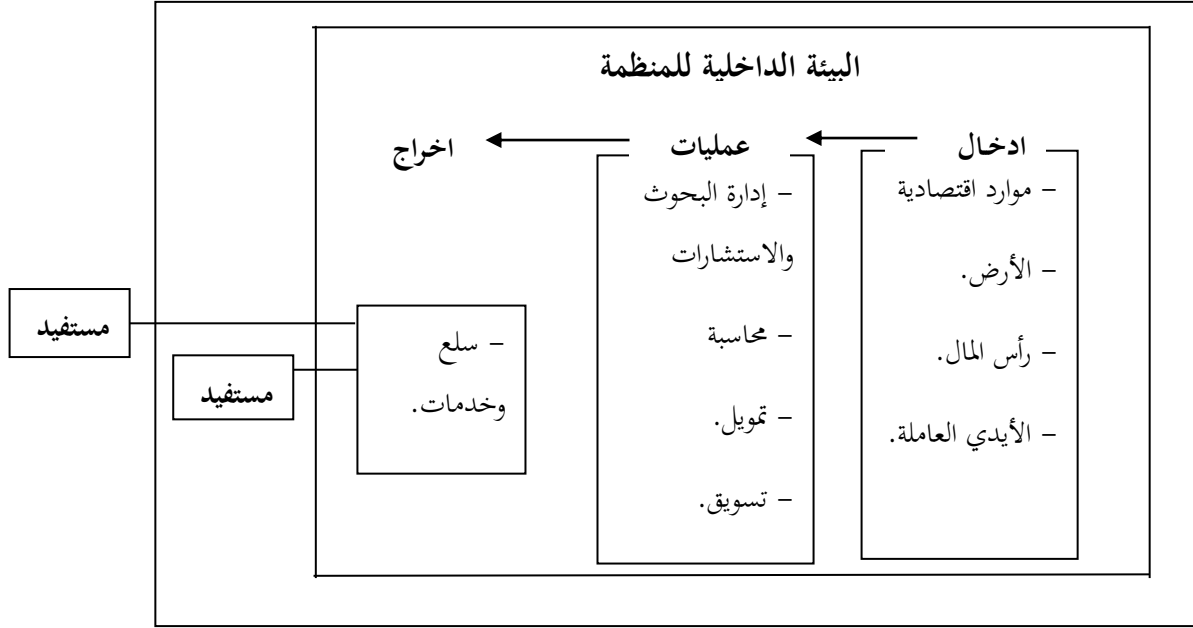
- المدخلات: وتتمثل في تجميع البيانات الأولية من داخل المنظمة أو البيئة الخارجية.
- العمليات: وتعني تحويل البيانات الأولية إلى معلومات ذات معنى وفائدة للعاملين في المنظمة.
- المخرجات: ويقصد بها توزيع المعلومات الناتجة عن عمليات المعالجة على العاملين في المنظمة كل حسب حاجته أو تفعيل استخدام المعلومات حيث يلزم.
- التغذية الراجعة: وهي المعلومات العائدة إلى العاملين ذوي العلاقة في المنظمة وذلك لمساعدتهم على تقييم وتصويب العمليات والمدخلات في النظام. والشكل رقم (14) يوضح ما ذكر سابقا.

¹ فايز جمعة النجار، نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع (دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية) مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص261

²Alter Steven, Information systems, A management perspective, 4th Ed, Benjamin Cummings Publishing company, 2004, P102.

³ علاء عبد الرزاق السالمي، تق: خالد إبراهيم السليطي، ص23.

الشكل رقم (14) : مكونات نظام المعلومات



المصدر: علاء عبد الرزاق السالمي، تق: خالد إبراهيم السليطي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

المطلب الثالث: شبكات الإدارة الإلكترونية

سنتعرف من خلال هذا المطلب على نشأة الانترنت التي ساهمت في تطور الإدارة الإلكترونية وبعدها نتعرف على مختلف أنواع الانترنت الشائعة في الوقت الحالي ثم نتعرف على المواقع الإلكترونية وخصائصها.

أولاً- نشأة الانترنت:

تطورت شبكة الانترنت عن شبكة (ARPANET) التي أنشئت في الستينات بواسطة وكالة مشروعات الأبحاث المتقدمة للدفاع (DARPA) التابعة لوزارة الدفاع في الولايات المتحدة الأمريكية (البنتاغون) وكان الهدف من هذه الشبكة تأمين التبادل السريع والفعال للمعلومات العسكرية إبان الحرب الباردة، وضمان إمكانية استمرار الشبكة في القيام بأعمالها الرئيسية حتى في حال تعرض إجراء منها للدمار نتيجة لهجوم نووي. وقعت وكالة DARPA أيضا البروتوكول TCP*IP الذي لا يزال يستخدم إلى يومنا هذا في شبكة الانترنت وغيرها من الشبكات، ويصف هذا البروتوكول طريقة تخزين وتراسل المعلومات المشفرة رقمياً عبر الشبكة¹.

ثانياً- مفهوم الانترنت:

مصطلح الانترنت مكون من كلمتين انجليزييتين (INTERCONNECTED) و (NETWORKS) أي شبكة ربط متنوعة (هاتف، كابلات، ساتل) تضم مجموعة من الحواسيب الموزعة عبر العالم. لقد وردت عدة تعاريف للانترنت نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

¹ - علاء عبد الرزاق السالمي، تر خالد إبراهيم السليطي، مرجع سبق ذكره، ص 261.

يعرف الانترنت بأنه: عبارة عن حاصل جمع إجمالي الأجهزة المترابطة باستخدام بروتوكول الانترنت، والبروتوكول عبارة عن مجموعة من الاتفاقيات الفنية أو المواثيق التي تحدد القواعد التي يتم بمقتضاها تكوين الخدمات¹. تعرف كذلك بأنها: "شبكة من الشبكات تربط بين الحواسيب الآلية في المجال التجاري والأكاديمي والحكومي في كل الدول، مما يجعلها تبدو مثل شبكة واحدة مستمرة"².

يعرفها كارول أوكوتور (Ocotour-k) على أنها: "مجموعة من شبكات الحواسيب المستقلة كلياً أو الموزعة عبر أنحاء العالم، حيث تشكل هذه المجموعة نظاماً عملاقاً واحداً، بحيث تتولى كل شبكة منفردة مسؤولية الإدارة والصيانة الذاتية"³.

يعرف بيترسون (Piterson) وآخرون الانترنت على أنها: شبكة مكونة من عدد كبير جداً من شبكات الحاسوب تتميز باللامركزية والعمومية والانفتاح⁴.

من التعاريف السابقة نستنتج أن الانترنت هي: وسيلة تربط بين المؤسسات والأفراد المتواجدين في أماكن مختلفة عبر العالم، إذ تعتبر وسيلة لاستغلال المعلومات والإجابة عن الأسئلة المعقدة، وهي تقضي كذلك على القيود الزمانية والمكانية.

ثالثاً- أنواع شبكات الانترنت:

عند الحديث عن الانترنت لا يمكن تجاهل أنواعها فكل منها له أهميته بالنسبة للمؤسسة لتأدية الوظائف الإدارية المتعارف عليها، يمكن توضيح هذه الأنواع من خلال الشكل رقم (15):

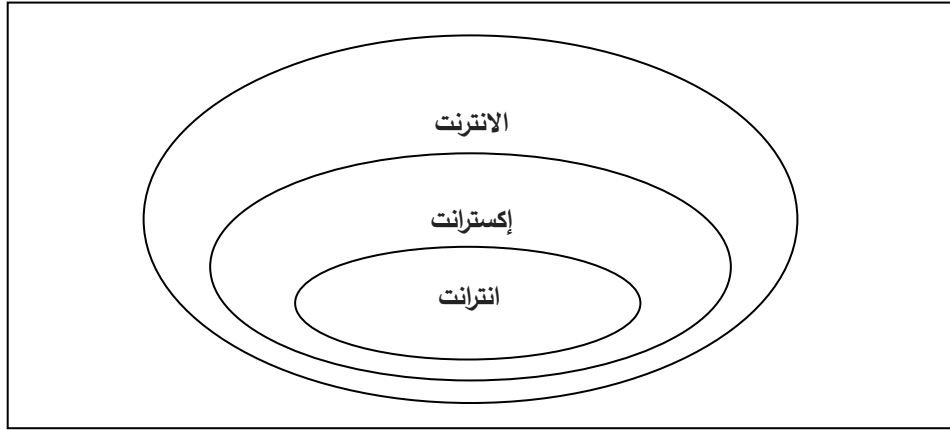
1 - العلاق بشير عباس، التسويق الإلكتروني، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 37.

2 - مرسي نبيل محمد، التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005، ص 183.

3 - بوخاوة إسماعيل، عطوي عبد القادر، مداخله بعنوان: التسويق والتجارة الإلكترونية: بين إفرزات التكنولوجيا وضرورة التأقلم جامعة فرحات عباس، سطيف (الجزائر)، 2008، ص 2.

4 - أبو النجا محمد عبد العظيم، التسويق الإلكتروني، دار الفجر الجامعي، مصر، 2008، ص 85.

الشكل رقم (15): العلاقة بين الانترنت والإنترنت والإكسترنات



المصدر: العلاق بشير عباس، التسويق عبر الانترنت، دار المناهج، الأردن، 2003، ص 45.

من الشكل السابق يتضح أن شبكة الانترنت لها أنواع تتمثل فيما يلي¹:

1- الإنترنت: تعرف بأنها شبكة عمل داخل المؤسسة الواحدة، يمكن من خلالها الوصول إلى معلومات تخص استخدام أدوات مشابهة لتلك التي يتم الاعتماد عليها في شبكة الانترنت مثل الويب، كما يلاحظ أن العاملين داخل المؤسسة على هذه الشبكة تمنحهم عدة مزايا منها:

- إنشاء بنية معلومات في المؤسسة.

- خفض تكلفة توزيع المعلومات.

- عقد المؤتمرات الافتراضية بين العاملين مهما كانت مواقعهم وانتشارهم الجغرافي.

2- الإكسترنات: تعرف بأنها شبكة عمل يتم تشكيلها وتكوينها لتحقيق توسع لنطاق اتصالات المؤسسة بالأطراف الخارجية، حيث يلاحظ أنها لا تقتصر فقط على المستهلكين، بل تمتد لتشمل الموردين والموزعين أو حتى المنافسين، ويتم وضع كلمة مرور (Password) لمنع الوصول إلى هذه الشبكة من قبل مستخدمي الانترنت. واعتماد المؤسسة على هذه الشبكة يمنحها مزايا عديدة منها:

- المشاركة بعتاد ونظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: فبإمكان مجموعة حواسيب أن تشارك في طباعة واحدة مثلا، وهذا له أهمية من الناحية الاقتصادية.

- المشاركة في البرامج الموجودة في أحد الحواسيب المتصلة بالشبكة: كاستعمال قواعد البيانات أو أي برنامج من البرامج التطبيقية الأخرى.

- ضمان الكفاءة والفعالية في كل أنشطة المؤسسة: بالإضافة إلى المساعدة في اتخاذ القرارات.

- تسهيل أداء الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية: فالشبكات هي البنية التحتية الضرورية لهذه الأعمال.

- ضمان السرعة في أداء الكثير من الأعمال وخاصة الخدمات الإلكترونية المقدمة للمستهلكين.

¹ - نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، دار المريخ، الأردن، بدون سنة نشر، ص 34-38.

رابعاً- المواقع الإلكترونية (الأهمية والمفهوم):

لم يعد الموقع الإلكتروني مجرد مكان في الفضاء الرقمي للمنظمة تعرض من خلاله معلوماتها بل أصبح له دور في تمثيل وإبراز صورة المنظمة ويعد نقطة وصل بين المنظمة والجمهور.

والموقع الإلكتروني هو مجموعة من الحواسيب المرتبطة مع شبكة الانترنت التي تحتوي على وسائط متعددة ويمكن الوصول إليها من أي جهاز حاسوب آخر على الشبكة، وتعرف الصفحة الرئيسية بـ (Home page) على أنها الصفحة الأولى في الموقع الإلكتروني التي يتم الوصول من خلالها إلى باقي الصفحات⁽¹⁾.

وتحتوي الصفحة الأولى من الموقع الإلكتروني مجموعة من الوسائط المتعددة (نصوص، فيديو، ... إلخ) يمكن للجمهور الاطلاع عليها والاستفادة من خدماتها دون الذهاب إلى المؤسسة مقدمة الخدمة .

ويتكون الموقع الإلكتروني من مجموعة من الصفحات تحوي الصفحة الرئيسية حيث تعرض من خلالها مجموعة من المعلومات والخدمات والتي تمكن المستخدم من الحصول عليها والوصول من خلالها إلى مواقع إلكترونية أخرى.

وكخلاصة فإن الموقع الإلكتروني يلخص مجموعة من المعلومات ذات الصلة بموضوع محدد وموجود ضمن صيغة إلكترونية على الشبكة العنكبوتية يسمح للمستخدمين بتحصيل هذه المعلومات والحصول على الخدمات المعروضة وتكوين فكرة عن ما تقدمه المؤسسة سواء كان سلعة أو خدمة.

1- خصائص المواقع الإلكترونية:

- هناك العديد من الخصائص التي يفترض توفرها في الموقع الإلكتروني لتقديم الخدمات الإلكترونية للمستخدمين وإبراز صورة المنظمة ومن أهمها ما يلي: (2)
- أن يكون تصميم الموقع الإلكتروني بسيط وأن يسهل التعامل معه.
 - أن يتميز الموقع الإلكتروني بوضوح الهدف بحيث يستطيع الزائر معرفة طبيعة الخدمات التي يقدمها الموقع الإلكتروني والخدمات التي يستطيع الاستفادة منها من خلال الصفحة الأولى للموقع.
 - أن تكون المعلومات المتاحة في الموقع الإلكتروني محددة ومحدثة ومتراصة.
 - أن يتجاوب الموقع الإلكتروني مع احتياجات المستخدمين ويأخذ بعين الاعتبار آرائهم في الموقع وخدماته.
 - أن يتم زيادة بنية الموقع الإلكتروني أكثر من اللازم، وأن يكون شعار المنظمة ظاهر في جميع صفحات الموقع، وأن تكون الروابط في مكان مناسب وثابت على جميع الصفحات وأن تكون ألوان الصفحات تتناسب مع طبيعة المعلومات والخدمات المعروضة فيها.
 - أن يكون نوع وحجم الخط المستخدم في الموقع الإلكتروني مناسب لعرض المعلومات.

¹R Mcleod, J shell, Management information systems, pearson education, 2006, p65.

¹- عمار سلامة الرواحنة، أثر جودة الموقع الإلكتروني لديوان الخدمة المدنية في تحقيق رضى العاملين، مذكرة ماجستير في الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 29-30.

- أن تكون واجهة الموقع الإلكتروني جذابة وتظهر سرعة كبيرة عندما يتم زيارتها من قبل المستخدمين.
- أن يكون الموقع الإلكتروني متاحا دائما وأن يستوعب أكبر عدد ممكن من متلقي الخدمات.
- أن يمتاز بالاستقرار والموثوقية والحماية من الاختراق.

2- مزايا المواقع الإلكترونية:

- تقدم المواقع الإلكترونية خدمات عديدة ومتنوعة وذلك لأجل تسهيل الحصول عليها مما يعود بالنفع العام على المنظمة ومتلقي الخدمة ومن أهم المزايا التي تقدمها المواقع الإلكترونية نذكرها على النحو التالي⁽¹⁾:
- إمكانية الوصول للعملاء: تتميز المواقع الإلكترونية بقدرتها على الوصول إلى قاعدة عريضة من العملاء دون التقييد بمكان أو زمان معين، كما تتيح لهم إمكانية طلب الخدمة في أي وقت وعلى مدار أيام الأسبوع وهو ما يوفر ميزة للمنظمات من خلال راحة العميل.
 - تقديم خدمات مختلفة: يمكن أن توفر المواقع الإلكترونية خدمات تقليدية وخدمات متطورة عبر الانترنت تميزها عن غيرها كإعلانية وتقديم الخدمات، والتعرف على المنظمة وغيرها.
 - خفض التكاليف: من أهم ما يميز المواقع الإلكترونية أن تكاليف تقديم الخدمة من خلالها قليلة نسبيا بالمقارنة مع الطرق التقليدية الأخرى وعموما تتيح المواقع الإلكترونية خيارات أوسع للمتعاملين بها وحرية أكثر في اختيار الخدمات ونوعيتها كما أنها تعمل على جذب الزائرين للاطلاع على الخدمات التي تقدمها المنظمة بسبب سهولة الوصول إلى المواقع الإلكترونية ومقارنة خدمات المنظمة مع المنظمات المنافسة.

3- ميزات العملاء الإلكترونيين:

- يختلف العملاء الإلكترونيين عن غيرهم من العملاء كونهم يتميزون بالخصائص والسمات التالية:
- الرغبة في الحصول على معلومات وبيانات نوعية تتفق مع حاجاتهم ورغباتهم، أي يبحثون عن معلومات وبيانات محددة.
 - الرغبة في تلبية حاجاتهم ورغباتهم في أقرب وقت ممكن.
 - الرغبة في إنجاز معاملاتهم دفعة واحدة وليس على مراحل متعددة.
 - الحصول على خدمات وحلول مثالية.
 - الحصول على خدمات لاسلكية على مدار الساعة، وفي الوقت والمكان المحدد من قبل العميل.

¹ - قنديل نعمة أحمد، التجارة الإلكترونية، بدون دار نشر، القاهرة، 2004، ص 86.

المبحث الرابع: متطلبات ومعوقات إرساء الإدارة الإلكترونية

إن مشروع الإدارة الإلكترونية شأنه شأن أي مشروع أو برنامج يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة والمواتية لطبيعة عمله كي يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه وبالتالي يحقق النجاح والتفوق وإلا سيكون مصيره الفشل وسيسبب ذلك خسارة في الوقت والمال والجهد ونعود عندها إلى نقطة الصفر فالإدارة هي ابنة بيئتها تؤثر وتتأثر بكافة عناصر البيئة المرتبطة بها وتتفاعل مع كافة العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية لذلك فإن مشروع الإدارة الإلكترونية يجب أن يراعي عدة متطلبات منها⁽¹⁾، وبالمقابل ومن جهة ثانية يواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية عدة معوقات تحول بينها وبين تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: المتطلبات التقنية والمالية لإرساء الإدارة الإلكترونية

فيما يلي أهم المتطلبات التقنية والمالية:

أولاً- المتطلبات التقنية (البنية التحتية):⁽²⁾

- إن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب إن لم نقل عال من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات نفسها من جهة وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى.
- توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية والتي نستطيع بواسطتها التواصل معها ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة والهاتف الشبكي وغيرها من الأجهزة التي تمكننا من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد وبأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليها.
- توافر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالانترنت ونشدد على أن تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان من أجل فتح المجال لأكثر عدد من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية في أقل جهد وأقصر وقت وأقل كلفة ممكنة.
- التدريب وبناء القدرات، وهو يشمل تدريب كافة الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه "الإدارة الإلكترونية" بشكل سليم.

1 - فداء محمود حامد، مرجع سبق ذكره، ص 88.

2 - فداء محمود حامد، المرجع نفسه، ص 88، 89.

ثانياً- المتطلبات المالية:

يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة والتي تحتاج إلى أموال طائلة، لكي نضمن له الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة، من تحسين مستوى البنية التحتية، وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية، وتحديثها من وقت لآخر وتدريب العناصر البشرية باستمرار.

ولذلك فإن مشروع الإدارة الإلكترونية مشروع ضخم وكبير ويحتاج إلى أموال طائلة وكبيرة لذلك لابد من توفير التمويل الكافي لهذا المشروع¹.

المطلب الثاني: المتطلبات الإدارية والبشرية لإرساء الإدارة الإلكترونية

أهم المتطلبات الإدارية والبشرية نوجزها على النحو التالي:

أولاً- المتطلبات الإدارية:

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب الحكومية، بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية، وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق إدارة إلكترونية أسرع وأكثر كفاءة وفاعلية، مع مراعاة أن يتم التحول في إطار زمني متدرج⁽²⁾، وأهم الجوانب التي يجب مراعاتها لتطوير التنظيمات الإدارية قبل الشروع في تطبيق الإدارة الإلكترونية هي⁽³⁾:

أولاً- الدعم والمساندة من قبل المستويات العليا للإدارة، وذلك عن طريق دعم القيادة العليا والقيادة التنفيذية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

- القيادة العليا: تتولى وضع السياسات العامة للمنظمات الحكومية وتحديد الخطوط الإستراتيجية العريضة لها، لذلك يجب انطلاق مبادرة تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية من قبلها، كمتطلب مهم لنجاح التحول لتطبيقات الإدارة الإلكترونية.

- القيادة التنفيذية: تتولى تنفيذ السياسات العامة للمنظمات، ولذلك يقع على عاتقها وضع مشروع الإدارة الإلكترونية في نطاق التنفيذ الفعلي عن طريق تحديد الأدوار، ومتابعة سير عمل والتوجيه واتخاذ الخطوات التصحيحية، والتأكد من إجراء التغييرات اللازمة بهدف ترجمة الخطط المرسومة إلى واقع ملموس.

1 - محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، ط1، 2006، الإسكندرية (مصر)، ص76.

2 - إيهاب خميس احمد المسير، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض (السعودية)، 2007، ص30.

3 - إيهاب خميس احمد المسير، المرجع نفسه، ص 31.

ثانياً- المتطلبات البشرية:

إن التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية لا يعني الاستغناء عن العنصر البشري، ولكن يجب توفير العناصر البشرية التي لديها المهارات و القدرات الفنية والإدارية، وتتقبل فكرة الإدارة الإلكترونية وتعي أبعادها ومنطلقاتها وأهدافها لكي تستطيع الوفاء بمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية والإلمام بأساليب التعامل مع الوسائل التقنية الحديثة، وذلك عن طريق العناية بعمليات الاختيار للكفاءات والتدريب المكثف على تقنية المعلومات⁽¹⁾.

وهناك مجموعة من المتطلبات البشرية نوجزها كما يلي:

- تحديد الاحتياجات الحالية و المستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات و البرمجيات والعمل على الانترنت.

- استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات و البرمجيات.

- إيجاد نظم فعالية للمحافظة على الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم.

- التمكين الإداري للأفراد من اجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية.

المطلب الثالث: المتطلبات الأمنية و التشريعية لإرساء الإدارة الإلكترونية

أهم المتطلبات الأمنية والتشريعية من خلال التالي:

أولاً- المتطلبات الأمنية:

تتمثل المتطلبات الأمنية للإدارة الإلكترونية في ضمان امن وحماية المعلومات ويقصد بأمن المعلومات حماية وتأمين كافة الموارد المستخدمة في معالجة المعلومات بحيث تؤمن المنشأة نفسها والعاملين بها، وأجهزة الحاسوب المستخدمة فيها، ووسائط المعلومات التي تحتوي على بيانات المنشأة عن طريق إتباع إجراءات ووسائل حماية متعددة لضمان سلامة المعلومات التي تعد كنزاً ثميناً للمنشأة يجب الحفاظ عليه⁽²⁾، كما يعتبر ضعف الأمن في مجال العمل إلكترونياً ضعفاً للثقة مما يتطلب توفيرها ضمن الأنظمة الإلكترونية ومستخدميها والبيئة الحاضنة أيضاً، ولكي تتحقق هذه الثقة والتي تمثل الأمن المعلوماتي ينبغي مراعاة العناصر التالية⁽³⁾:

- التوثيق: أو التحقق من المستخدم بمعنى التأكد من أن الأطراف المشتركة في العملية هم نفس الأشخاص المعنيون بالعمل دون وجود دخلاء .

- التصديق: أي التأكيد على السماح بالوصول إلى المعلومات الإلكترونية للأشخاص المحددين فقط وذلك من خلال الأرقام السرية التي تسمح بالدخول.

¹ - العلاق بشير عباس، مرجع سبق ذكره، ص 217.

² - داود أحسن الطاهر، الحاسب وأمن المعلومات، معهد الإدارة العامة بدون طبعة، الرياض (السعودية)، 2001، ص 14

³ - بكري سعد الحاج، العمل إلكترونياً ومسألة امن المعلومات، مجلة الفيصل (309)، الرياض (السعودية)، 2002، ص 8.

الفصل الأول: أساسيات حول الإدارة الإلكترونية

- السرية: وتعني تأكيد عدم إفشاء المعلومات إلى الأطراف غير المصرح لها بالاطلاع على تلك المعلومات والمحافظة عليها.
 - التكامل: وتعني تأكيد انه لم يجري تعديل أو تلاعب بالبيانات أثناء نقلها منذ اللحظة التي أرسلت فيها من المرسل إلى اللحظة التي وصلت فيها إلى المستقبل.
 - وبما أن الانترنت هي الأداة الفاعلة في الإدارة الالكترونية فان مشكلة الأمن تزداد حده في الشبكات عنها في أجهزة الحاسوب المستقلة غير المرتبطة بالشبكات، هذه الميزة الترابطية بين أجهزة الحاسوب التي يراها كثير من المختصين ايجابية قد خلقت مشكلات أمنية جانبية، زادت من الهواجس الأمنية لدى المؤسسات التي ترتبط حاسوباتها بالانترنت ولتحقيق أمن المعلومات والتقليل من التأثيرات السلبية لاستخدام الانترنت، فإن الإدارة الالكترونية تتطلب القيام باتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك، واهم هذه الإجراءات ما يلي⁽¹⁾:
 - وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات لكي تشمل كافة الخدمات, ووضع القوانين والعقوبات المتعلقة بالتعديلات و المخالفات الأمنية.
 - تطوير أدوات التشفير في البرمجيات الحديثة، وخصوصا في تلك المتعلقة بخدمات الانترنت لتمكين المستخدم من المحافظة على سرية شخصيته وتعاملاته عبر الشبكة.
 - أهمية تبني إستراتيجية وطنية لأمن المعلومات بحيث تضمن تعاون أجهزة القطاعين العام والخاص في تنفيذها⁽²⁾.
 - التعاون والتنسيق فيما بين الدول العربية فضلا عن الانخراط في جهود التعاون الدولي في مجال حماية امن المعلومات⁽³⁾.
 - الحث على بث القيم والفضائل الإسلامية في النفوس ومراقبة الذات فهي خير وسيلة لتحصين المجتمعات العربية والإسلامية وحماية أفرادها وشعوبها من التأثيرات السلبية للانترنت على الأمن بمفهومه الشامل .
- ثانيا- المتطلبات التشريعية:**

يجب على أي دولة وقبل البدء بالتعاملات الالكترونية لأعمالها أن تراعي ضرورة خلق بيئة تشريعية ملائمة ومناخ قانوني يستجيب لمتطلبات الإدارة الالكترونية ويسهل معاملاتها ويضعها موضع الاعتراف الوطني والدولي.

1 - السويل محمد إبراهيم، دور البنية التحتية للمفاتيح العمومية في دعم الحكومة الالكترونية في المملكة العربية السعودية، ملتقى الحكومة الالكترونية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2002، ص2-5.

2- الشهري عبد الله محمد، المعوقات الإدارية في التعامل الأمني مع جرائم الحاسب الآلي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة الملك سعود الرياض(السعودية)، 2001، ص 99.

3 - إبراهيم حسنين توفيق، مقال الانترنت و الأمن منشور في مجلة الشرطة الإماراتية، العدد 318، 1997، ص 20.

الفصل الأول: أساسيات حول الإدارة الإلكترونية

إضافة إلى ضمان القضايا الخاصة بتدابير الأمن والحماية السرية، ولذلك يجب على المنظمات أن تقوم بعملية مسح وتمحيص شامل لكل الأنظمة والقوانين لديها، وذلك لتحقيق الأهداف التالية⁽¹⁾:

- إعطاء المشروعية للأعمال الإلكترونية الخاصة بالإدارة الإلكترونية، وتحديد المباح والمحرم منها والعقوبات المفروضة.

- تحقيق سهولة الوصول إلى المعلومات، ووضوح الإجراءات التي تحكم هذه العملية.

- تحقيق الأمن الوثائقي، وخصوصية وسرية المعلومات.

- تحديد معايير ثابتة وشفافة لجميع التطبيقات الإلكترونية.

- إعطاء مشروعية لاستعمال الوثائق الإلكترونية كإثبات الشخصية الإلكترونية واستخدام التوقيع الإلكتروني والبصمة الإلكترونية إلى غير ذلك .

- وضع الأطر التشريعية اللازمة للإدارة الإلكترونية وتحديثها وفقاً للمستجدات.

ولضمان فعالية التشريعات والأنظمة والقوانين يجب مراعاة مايلي⁽²⁾:

- شمولية الأنظمة لجميع الأنشطة ومجالات عمل المنظمة.

- استقرارها ووضوحها، مما يدعم التطبيقات الإلكترونية.

- إعطاء الوقت الكافي لدراستها وتحليلها قبل اعتمادها.

- أن تكون مرنة بالقدر الكافي، بما يدعم ويعزز التحديث والتطوير دون تعقيد أو تأخير .

- ضمان مشاركة المختصين في إعداد مشاريع تغيرات الأنظمة.

- أن تكون سهلة الفهم والتطبيق.

كما أن القوانين والتشريعات المنظمة للعمل الإلكتروني يجب أن تساير مشروع الإدارة الإلكترونية منذ بدايته كفكرة وحتى تطبيقه، وذلك يتطلب المرور بعدة مراحل⁽³⁾:

المرحلة الأولى: إقرار الإطار القانوني والتنظيمي للهيئة أو الهيئات الرسمية التي ستتولى التحضير لتطبيقات الإدارة الإلكترونية .

المرحلة الثانية: تحضير مجموعة القوانين والمراسيم التي من المفترض أن تسبق البدء بتطبيقات الإدارة الإلكترونية.

¹ - شائع بن سعد مبارك القحطاني، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية الرياض (السعودية)، 2006، ص 33.

² - شائع بن سعد مبارك القحطاني، المرجع نفسه، ص 34.

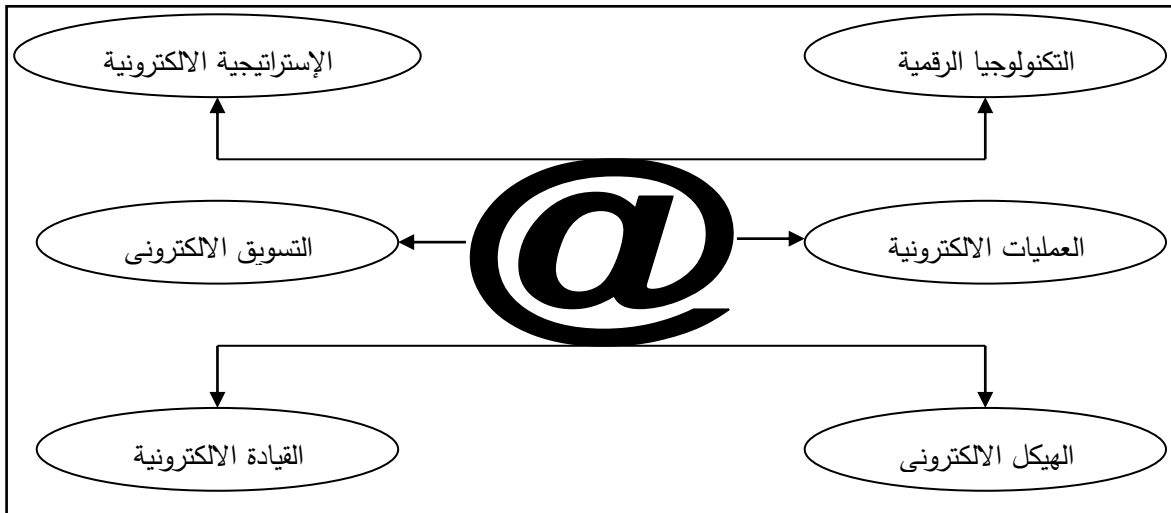
³ - عيسى طوني، مستوى جاهزية لبنان للوصول إلى الحكومة الإلكترونية، الإطار القانوني والتشريعي، مجلة المعلوماتي، عدد 99 مركز المعلومات القومي، دمشق (سورية)، 2000، ص 253.

الفصل الأول: أساسيات حول الإدارة الإلكترونية

المرحلة الثالثة: استكمال وضع الأطر القانونية و التنظيمية التي تناسب التطبيقات وكذلك القضايا التي لها علاقة بالإدارة الإلكترونية بشكل غير مباشر.

- ويمكن من خلال ما سبق إبراز وإيضاح عدة عناصر وشروط أساسية لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية⁽¹⁾:
- التكنولوجيا الرقمية: ترتبط أنشطة الأعمال الإلكترونية بجمع أنماط التكنولوجيا الرقمية من وسائط وشبكات وأدوات، وربط بعض أنشطة الأعمال بخدمات الأكشاك التفاعلية، والتلفاز التفاعلي.
 - العمليات الإلكترونية: وتولد من تحويل الارتباطات والمهام الجزئية المجمعة في بنية العملية العادية إلى سلسلة قيمة من الأنشطة الرقمية المصممة على أساس تدفق للمعلومات والعمليات من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتقنيات شبكة الانترنت.
 - الإستراتيجية الإلكترونية: وتعطي أنشطة التحليل الاستراتيجي بيئة الأعمال الإلكترونية وتحديد مصادر التميز عن المنافسين.
 - التسويق الإلكتروني: ويرتكز على التوجه نحو الزبون والتحليل العميق لاحتياجاته، وتكوين صلات تفاعلية مباشرة معهم.
 - الهيكل الإلكتروني: فالإدارة الإلكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة أفقية وعمودية باتصالها، إضافة إلى بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلومات متطورة.
 - القيادة الإلكترونية: تطوير قيادة إدارية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، و يوضح الشكل رقم(16) أهم شروط نجاح الإدارة الإلكترونية :

الشكل رقم (16): المتطلبات الستة للإدارة الإلكترونية



المصدر: ياسين سعد غالب، مرجع سبق ذكره، ص 234.

1 - ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005، ص 234-238.

المطلب الرابع: معوقات إرساء الإدارة الإلكترونية وكيفية مجابته

ظهرت الإدارة الإلكترونية نتيجة للتطورات المتسارعة في مجال تقنيات المعلومات، ولذلك فهي تعد قيد التجارب وبالتالي فلا بد من وجود مشكلات ومعوقات تعترض سبيل تطبيقها وفي المقابل تبرز مجموعة من الميكانيزمات والطرق لمجابهة هذه المشكلات والمعوقات.

أولاً- المعوقات التقنية والإدارية والأمنية

1- المعوقات التقنية:

أحدثت تكنولوجيا المعلومات المعاصرة تقدماً واضحاً في العديد من الدول المتقدمة وكان لها دور إيجابي على شعوبها، فعن طريق هذه التقنية وتطبيقاتها يمكن وضع المنظمات في موقع تنافسي عن طريق توظيفها في إدارتها ومؤسساتها، وبالمقابل يلاحظ على الدول النامية أنها لم تستطع الاستفادة من إمكانيات التقنية وذلك بسبب وجود معوقات تقنية تقف عائق في سبيل أي تقدم في المجال المعلوماتي من أهمها ضعف مستوى البنية التحتية للاتصالات والمعلومات، ويمكن أن نذكر مجموعة من المعوقات التقنية على النحو التالي⁽¹⁾:

- عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة مما يعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها.
- اختلاف القياس والمواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة الربط بينهما.
- عدم وجود وعي حاسوبي ومعلوماتي عند بعض الإداريين.
- يمكن أن نذكر أهم الأسباب التي تؤدي إلى الضعف المعلوماتي والحاسوبي لدى الإداريين في النقاط التالية:
- هدم انجاز البنية التحتية والشبكات المطلوبة للاتصالات.
- قلة الوعي بما تتيحه شبكة الانترنت من فرص معرفية وبخثية واستثمارية.
- محدودية انتشار واستخدام أجهزة الحواسيب في المجالات الصيانة المختلفة.
- ارتفاع تكلفة الاشتراك في شبكة الانترنت.
- معوقات اللغة، خاصة وان معظم الموارد والمعلومات الموجودة على الشبكة هي باللغة الانجليزية.

2- المعوقات الإدارية:

الإدارة الإلكترونية باعتبارها منهج إداري حديث يقوم على تبسيط الإجراءات وكافة المعاملات الإدارية والعمل على أساس من الشفافية والمساواة ولتحقيق هذا كان لزاماً عليها اجتياز جملة من العوائق منها⁽²⁾:

- انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية.

¹ - قنديلجي عامر إبراهيم، السامرائي إيمان فاضل، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، مؤسسة الوراق للنشر، ط1، عمان(الأردن) 2002، ص 54.

² - السبيعي مناحي عبد الله، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض(السعودية)، 2005، ص 53.

- ضعف اهتمام الإدارة العليا بتقييم ومتابعة تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط المنظمة حتى التي تملك نفس الأنواع من الأجهزة والبرمجيات⁽¹⁾.
- عدم وجود هياكل تنظيمية محددة وواضحة، وعدم تضمن تلك الهياكل للوظائف التي تغطي كافة الأنشطة بالمنظمة.
- ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية⁽²⁾.
- عدم التدرج في تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة لدى معظم الدول وخاصة العربية بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول نحو المنظمات الإلكترونية .
- الإدارة الضعيفة لمعظم مشاريع تكنولوجيا المعلومات في القطاع الحكومي.
- عدم توافر التدريب المتخصص بشكل واسع في المواقع المرغوبة⁽³⁾ .
- صعوبة إيجاد التنظيم الإلكتروني لما يترتب عليه من إعادة الهيكلة للمنظمة بشكل كامل.

3- المعوقات الأمنية:

بعد ثورة المعلومات والتقنيات التي اجتاحت العالم، قلصت دول العالم خاصة المتطورة منها اعتمادها على العنصر البشري على الرغم من أهمية وألويته في كثير من المجالات لصالح التقنية، والتجسس إحدى هذه المجالات، ومن الطبيعي انه عندما تعتمد إحدى الدول على نظام الإدارة الإلكترونية فإنها ستحول أرشيفها إلى أرشيف الكتروني هو ما يعرضه لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق وكشفها ونقلها وحتى إتلافها لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق وأرشيف الإدارة سواء المتعلقة بالأشخاص أو الشركات أو الإدارات أو حتى الدول.

فمصدر الخطورة هذا لا يأتي من تطبيق الإدارة الإلكترونية كي لا يفهم البعض أننا ننادي إلى الإبقاء على النظام التقليدي للإدارة، وإنما مصدر الخطورة يكمن في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الإلكترونية والذي يعتبر

¹ - العمري سعيد معلا، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض (السعودية)، 2003، ص 22، 23.

² السبيل عبد الله محمد، التطوير الإداري والحكومة الإلكترونية، ندوة الحكومة الإلكترونية، الواقع والتحديات، عمان(الأردن) 2003، ص 10.

³ - مفتي محمد حسن، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها، أنموذج إداري جديد، المجلة العربية، 2004، الرياض، ص 23.

أولوية في مجال تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية, ومصدر خطر التجسس الإلكتروني يأتي غالبا من ثلاث فئات:(1)

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

ثانيا: المعوقات البشرية والمالية والتشريعية

1- المعوقات البشرية:

تعد العناصر البشرية من ابرز العناصر التي تقود مجتمعاتها إلى تحقيق التقدم والرقي في مختلف المجالات إلا أن النقص في عدد الأفراد المؤهلين للتأقلم مع البيئة الرقمية أصبح أمر تعاني منه اغلب الدول وبالأخص الدول النامية حيث أن النقص في الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع العصر الرقمي يعد معوقا يواجه المؤسسات عن ممارستها للتكنولوجيا الحديثة(2).

ومن ابرز تلك المعوقات البشرية ما يلي(3):

- عزوف الكفاءات المتميزة عن العمل في المنظمات الحكومية لقلّة الحوافز.
- قلة العناصر البشرية المدربة والقادرة على التعامل والتشغيل والصيانة لهذه التقنية الجديدة والمعقدة.
- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي.
- عدم توافر الحافز القوي لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول، وعدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية التحول والنجاح.
- مقاومة العاملين للتغيير والخوف من فقدان وظائفهم ومن ذلك تنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بأن التغيير يشكل تهديدا لسلطتهم.
- ضعف مهارات اللغة الانجليزية لدى بعض الموظفين، والخوف من التعامل مع الأجهزة الإلكترونية.
- عدم تشجيع المسؤولين وأجهزة الإعلام للأفراد على التعلم الذاتي لبرامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية وتقنية المعلومات.

1 - فداء محمود حامد، مرجع سبق ذكره، ص 94،93

2 Jessup Leonard, Valacich, Joseph , Information systems today managing in the digital world, 2006 ,P31.

3 شاسع بن سعد القحطاني، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون، مرجع سبق ذكره، ص42.

2- المعوقات المالية:

إن مشروع مثل مشروع الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى أموال ضخمة تتلاءم مع هذا الأسلوب التقني الحديث وتوفير كافة مستلزماته، لكن تعاني معظم المنظمات من النقص في الإمكانيات المادية اللازمة لمثل هذه المشاريع، وتمثل أهم المعوقات المالية في ما يلي⁽¹⁾:

قلة الموارد المتاحة بسبب الارتباط بميزانيات ثابتة ومحدد فيها الإنفاق.

ارتفاع تكاليف توفير البنية التحتية من شراء الأجهزة والبرامج التطبيقية وإنشاء المواقع وربط الشبكات.

محدودية المخصصات المالية المخصصة لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات.

ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة لأجهزة الحاسبات الآلية.

تكلفة الحاسب الآلي الشخصية للأسر المتوسطة والفقيرة.

تكلفة استخدام الشبكة العالمية للانترنت.

3- المعوقات التشريعية:

تحول بعض المعوقات التشريعية دون تعميم التقنية الحديثة على الدوائر الإدارية، وهي معوقات عامة تحتاج إلى

التدخل على مستوى الدول، ومن تلك المعوقات:

- قصور التشريعات والقوانين: مثل قواعد الإثبات والحجية والمصدقية مما يجعل الخوف كبيراً داخل مقدمي على خوض التعاملات الإلكترونية في ظل غياب ما يثبت حقوقهم القانونية، وعدم الاعتراف بحجية الوثائق الإلكترونية واعتمادها أدلة إثبات أو الاعتراف بمصداقيتها.

- احتياج الواقع الإداري الإلكتروني إلى جهد ووقت طويلين لوضع القوانين والتشريعات التي تضبط علاقتها وتضع الأطر القانونية لممارسته.

- عدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الإدارة والمعاملات الإلكترونية، مما يجعل هذا البديل لا يفي بالحاجة في ظل غياب الأنظمة واللوائح التي تضبط علاقات العمل والتعاون داخل الإدارات الإلكترونية.

- تأخر وضع التشريعات التي تجرم مخترق شبكات الإدارة الإلكترونية، ووضع العقوبات الرادعة لمرتكبي تلك الجرائم، يجعل المتعاملين مع هذه الدوائر لا يشعرون بالأمان إلى درجة أن يتحرق بعضهم الابتعاد عن المعاملات الإلكترونية قدر الإمكان مع قيام احتمال السطو على معاملته وبخاصة الحسابات البنكية والمستندات ذات الخصوصية وأسرار الشركات التي تخوض المنافسات التجارية.

ويوضح الشكل رقم (17) معوقات التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

¹ شاسع بن سعد القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 43.

الشكل رقم (17): معوقات التحول إلى الإدارة الإلكترونية

اختلاف نظم الإدارة في المنظمة	عدم اقتناع المنظمة بدواعي التحول ومتطلباته	التحول من العمل الإداري التقليدي إلى الإلكتروني
صعوبة الوصول للتكامل الإداري الإلكتروني	معوقات التحول وتطبيق الإدارة الإلكترونية	قلة الاعتمادات المالية
قلة الكفاءة البشرية		الخوف من التكنولوجيا والتغيير
عائق اللغة		ضعف التنسيق وغياب التشريعات
تداخل المسؤوليات والصلاحيات	عدم الثقة في التقنية	غياب الشفافية وغموض المعلومة

المصدر: عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية، نماذج معاصرة، دار السحاب والتوزيع القاهرة، 2007، ص 55. (بتصرف)

ثالثاً- أهم ميكانيزمات وسبل مجابهة معوقات الإدارة الإلكترونية:

فيما يلي سنحدد تسعة مجموعات من التوصيات التي يجب مراعاتها لأجل مجابهة معوقات الإدارة الإلكترونية والمتمثلة في تطوير البنية التحتية (الأساسية) والسياسة العامة، الفجوة الرقمية المعرفة الإلكترونية، بناء الثقة، حفظ خصوصية التعاملات، الأمن، الشفافية، وإدارة السجلات⁽¹⁾.

- تطوير البنية الأساسية:

ضرورة تهيئة البنية الأساسية لنجاح الحكومة في أداء أعمالها، ويتم ذلك من خلال توفير نظم اتصالات فعالة لنقل البيانات والمعلومات وتدفعها من وإلى المصالح والدوائر الحكومية إلى جمهور المتعاملين من المواطنين ومنشآت الأعمال ومنظمات المجتمع المدنية وذلك من خلال⁽²⁾:

✓ تطوير مشروعات متوافقة مع بنية الاتصالات الأساسية المتوافرة بالفعل.

1 - محمد القدوة، مرجع سبق ذكره، ص 283.

2 - محمد القدوة، المرجع نفسه، ص 283، 284.

✓ تشجيع القطاع الخاص على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللاسلكية للإسراع في استخدامها وانتشارها على نطاق واسع.

✓ تدريب المتعاملين والقوى العاملة على أساليب التعامل والتكيف مع التكنولوجيا المتطورة وحثهم على الاستفادة القصوى منها.

- ترشيد السياسة العامة والقانون:

قد تواجه تطبيقات الإدارة والحكومة الإلكترونية والخدمات التي تقدمها معوقات قانونية أو قد تتعارض مع السياسات العامة القائمة، لذلك يجب تحديث القوانين والتشريعات لإضفاء الشرعية والقبول للوثائق والمعاملات الإلكترونية من خلال:

✓ توضيح القوانين والتشريعات والتوجيهات وتوحيدها بما يتلائم مع بيئة العمل الإداري والحكومي.

✓ إصلاح العمليات والإجراءات الإدارية من خلال تبسيط الإجراءات وتدقيق مهام العمل.

- سد الفجوة الرقمية:

توجد فجوة رقمية بين دول العالم المتقدم الغنية ودول العالم الأخرى التي في سبيل التقدم، بل وبين المناطق المختلفة أو الصحراوية أو الحضرية في الدولة الواحدة، وتتمثل الفجوة الرقمية بين من يمتلكون الوصول لتكنولوجية المعلومات والاتصالات والانترنت وبين غير القادرين على ذلك، ولسد هذه الفجوة الرقمية يجب توجيه برامج الحكومة الإلكترونية نحو الفئات المنعزلة والمحرومة أصلاً من الخدمات الحكومية، بحيث توجه للارتقاء بمستويات المواطنين الاقتصادية والثقافية.

- تشجيع استيعاب المعرفة الإلكترونية:

لدى جمهور المتعاملين وذلك من خلال:

✓ تحقيق العدل والمساواة للجميع في الوصول إلى الخدمات الحكومية باستعمال التقنية.

✓ التأكد من أن واجهات التفاعل البينية سهلة الاستخدام.

- بناء الثقة: يجب بناء ثقة بين جمهور المتعاملين مع المصالح والدوائر الحكومية.

- المحافظة على خصوصية المعلومات والمعاملات الشخصية:

يقصد بالخصوصية حماية المعلومات الشخصية التي تجمعها الحكومة حول الأفراد والمنشآت، حيث أنه من الملاحظ أن المصالح والأجهزة الإدارية المختلفة تجمع كم هائل من البيانات عن المواطنين ومنشآت الأعمال من خلال المعاملات التي تحدث معهم، وبتنامي حجم ونطاق الخدمات الإلكترونية تزايد وتتضخم قواعد ومستودعات البيانات، والمحافظة على خصوصية وسرية البيانات والمعلومات المخزنة في قواعد ومستودعات البيانات مهم جداً لبناء الثقة بين جمهور المتعاملين والمصالح الإدارية الحكومية أو الخاصة. ويتم ذلك من خلال:

الفصل الأول: أساسيات حول الإدارة الإلكترونية

- ✓ تدريب وتوعية الموظف العام حول أهمية المسائل والقضايا المتعلقة بالخصوصية والسرية والشخصية.
 - ✓ تصميم وتطوير التطبيقات الإدارية التي تضمن وسائل حماية الخصوصية والسرية.
 - ✓ إتباع الممارسات الأحسن في مجال المعلومات، وتقليص عمليات تجميع المعلومات الشخصية والاحتفاظ بها إلا في الحالات ذات الطبيعة القصوى.
 - ✓ عدم السماح آليا للعاملين بالتطفل على المعلومات الشخصية التي تتسم بدرجة عالية من الخصوصية.
- حماية أمن المعلومات:**

- يتصل امن المعلومات بحماية مواقع الإدارة الالكترونية ضد هجمات القرصنة وسوء الاستخدام، والتجاوز في حماية امن المعلومات يفقد ثقة المواطنين بالحكومة والإدارة الالكترونية فالثقة كما سبق بيانه، تعتبر عنصرا رئيسيا وجوهريا من عناصر مشروعات وبرامج الحكومة الالكترونية ولذلك يجب:
- ✓ وضع سياسة محددة عن امن المعلومات وتعيين مسؤول محدد لتنفيذ هذه السياسة وفقا للمعايير الدولية في هذا الشأن.
 - ✓ التقييم المستمر والمتواصل لنظم الأمن للتأكد من تنفيذها لكل ما يتعلق بالإجراءات الوقائية الأمنية بشكل سليم.
 - ✓ عدم الإفصاح عن المعلومات الشخصية دون الحصول على إذن مسبق.
 - ✓ توعية وتدريب العاملين على القضايا المتصلة بأمن المعلومات وتكنولوجياها بشكل منتظم ومتواصل.
 - ✓ تقييم أداء مديري نظم المعلومات بالالتزام بممارسة عمليات ومهام الأمن.
- تدعيم شفافية المعلومات :**

- ويكون ذلك من خلال الآتي:
- ✓ تحويل المكاتب الرسمية للموظفين وخاصة المديرين إلى مواقع ايجابية مفتوحة تكون بمثابة أمثلة للالتزام واحترام الشفافية ليكونوا قدوة للآخرين من الموظفين.
 - ✓ إعطاء المواطنين كل الفرص المتاحة لمتابعة سير معاملاتهم وتعريفهم على الخطط والإجراءات المتخذة خطوة بعد أخرى وفي الوقت الحقيقي.
 - ✓ توحيد الشفافية وإصلاح العملية الإدارية لتبسيط الإجراءات والتعليمات الإدارية.
- إدارة السجلات:**

- يجب توفير إطار عمل مرن لإدارة السجلات الالكترونية الموثقة والمحدثة بصفة مستمرة باعتبارها العصب الرئيسي والمصدر الأساسي للحصول على البيانات والمعلومات في الوقت الحقيقي.

المطلب الخامس: تجارب بعض الدول في مجال الإدارة الإلكترونية

فيما يلي عرض بعض تجارب الدول في مجال الإدارة الإلكترونية، حيث تعتبر هذه الدول رائدة ومن شأن الدول السائرة في تكريس الإدارة الإلكترونية نقل هذه التجارب إليها والاستفادة منها:

أولاً- عرض بعض التجارب الدولية الغربية في مجال الإدارة الإلكترونية:

بدأت تجارب تطبيق الحكومة الإلكترونية منذ فترة ليست بالبعيدة حيث تباين استخدام وتطبيق الدول لهذا النوع من الحكومات حسب الكثير والكثير من المتغيرات، سواء السياسية أم الاقتصادية أم الاجتماعية كما لعب العلماء والفنيين في مجالات علوم الكمبيوتر والاتصالات الدور الكبير في البدء في التطبيق كما توقف هذا التطبيق كذلك على الإمكانيات المادية للدول وفي هذا المحور سنتعرض لبعض التجارب العربية والدولية في هذا المجال لكي يمكن الاسترشاد بها وتقييمها.

1- تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:

تفوق الولايات المتحدة الأمريكية على جميع دول العالم في مجال المعلوماتية، سواء من حيث التصنيع المعلوماتي لمختلف المنتجات وأنواع التقنيات أو من حيث حجم الاستثمارات، الأمر الذي أدى إلى حدوث ثورة حقيقية في عالم الاتصالات ولاسيما بعد ظهور شبكة الانترنت لذا كانت تجربة الولايات المتحدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال الإتاحة الكاملة لجميع المعلومات والقوانين واللوائح الحكومية على شبكة الانترنت بصورة تحقق لأي مستخدم التعرف الكامل على جميع القوانين التي تحكم أي موضوع معين أو قضية معينة فمثلا الولايات المتحدة الأمريكية أكبر قاعدة معلومات تشريعية متاحة على شبكة الانترنت، هي قاعدة معلومات (lixus)، حيث يستطيع من خلالها أي مستفيد سواء أكان منظمة أعمال أم زبائن التعرف على الإطار التنظيمي والقانوني لأي قضية من خلال التحوار والتفاعل فضلا عن قيامها بإتاحة النماذج المستخدمة في أداء الخدمة وما يتبعه من إمكانية طباعة المستفيد لهذه النماذج على طابعته الخاصة ثم ملئها في إطار التعليمات الموضحة مثل التوجه إلى مراكز أداء المعلومات، وهذا الأسلوب يقضي على أحد الاختلافات الرئيسية التي تؤثر في أداء الخدمة⁽¹⁾.

كما أن هناك مبادرة خاصة قامت بها وزارة الدفاع الأمريكية في نهاية عام (1999) لإدارة و تنظيم مشترياتها من خلال بناء شبكة متكاملة للمعاملات الخاصة بالتوريدات الحكومية².

2- تجربة الاتحاد الأوروبي:

تأتي الدول الأوروبية في المرتبة الثانية بعد الولايات المتحدة الأمريكية من حيث التصنيع والاستثمار المعلوماتي، حيث يحظى تطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الدول بالاهتمام الكبير نظرا لأهميته في مجال الخدمات التي تقدمها الحكومة إلى قطاع الأعمال والمواطنين كما تحاول دول الاتحاد الأوروبي دائما

1 - عادل حرحوش المرفجي وآخرون، الإدارة الإلكترونية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص135.

2 - عادل حرحوش المرفجي وآخرون، المرجع نفسه، ص136.

اللاحق بركب التقنيات الحديثة بشكل تحاول فيه مجارة النموذج الأمريكي، تبنى الاتحاد الأوروبي فكرة الانتقال إلى المجتمع المعلوماتي، ومن ثم التمهيد لإجراء إصلاحات في مؤسساته تؤدي في النهاية إلى الإدارة الإلكترونية حيث أطلقت أوروبا شعار أوروبا الإلكترونية وهي بذلك تدعو جميع أعضاء الاتحاد الأوروبي للقيام بمساعيهم لتحويل حكوماتهم إلى حكومة إلكترونية .

3- التجربة الماليزية :

لقد كان وما زال تقديم الخدمات يمثل عنصر جوهريا في التزام أي حكومة اتجاه مواطنيها ومع ظهور تقنيات المعلومات والاتصالات، أصبحت هناك حاجة أكثر إلى أن تعتمد الحكومات على هذه التقنيات لتقديم خدمات أفضل وبصورة فعالة للجمهور، ونتيجة لتقنية المعلومات والاتصالات المتقدمة أصبح في مقدور الخدمة العامة في ماليزيا تعزيز إمكانية إحداث ثورة في تقديم الخدمات عن طريق حكومة متلاحمة ومتكاملة بواسطة تطبيقات قيادة حكوماتها الإلكترونية، إن مشروع الحكومة الإلكترونية في ماليزيا يركز على تسخير تقنية المعلومات والوسائط المتعددة لمزيد من الإنتاجية والتميز في الخدمة، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز كفاءة العمليات الداخلية للهيئات الحكومية ويحسن من أسلوب تقديم الخدمات للمستخدمين من تلك الخدمات ويتمثل الهدف من الحكومة الإلكترونية الماليزية إعادة تنظيم الحكومة الماليزية من خلال تحديد علاقة الحكومة بالمواطنين وقطاع الأعمال ولقد تمثلت مبادرة الحكومة الماليزية فيما يلي¹:

- إنشاء بيئة المكتبة العامة لمكتب رئيس الوزارة الذي يقدم بيئة عمل الحكومة إلكترونية بصورة متكاملة وفي إطار شمولي، بحيث تكون هذه البيئة موزعة أي غير مركزية القرار.
- إنشاء نظام مراقبة المشاريع الحكومية والذي يسمح بمراقبة المشاريع الحكومية عن بعد إلكترونياً وبالتركيز على المراحل المختلفة لها.
- إنشاء بوابة الخدمات الإلكترونية، بحيث تقوم الحكومة الماليزية بإقامة خدماتها إلكترونية عبر التقنيات المختلفة كالانترنت وخدمات الواب.
- تطوير نظام معلومات إدارة الموارد البشرية و نظام تبادل العملة إلكترونية.

ثانياً- عرض بعض التجارب العربية في مجال الإدارة الإلكترونية:

تواجه المدينة العربية تحديات كبيرة تتلخص في قدرتها على مواجهة التحولات العالمية المتسارعة التي أنتجت ثورة المعلومات والاتصالات، حيث بدأت تظهر مفاهيم جديدة لم تعهدها المدينة من قبل، فمن الثورة المعلوماتية إلى العصر الرقمي والعولمة والتجارة الإلكترونية فالحكومة الإلكترونية وغيرها من المفاهيم مما خلق جوا من

¹ علي محمد بن العزيز بن درويش، تطبيقات الحكومة الإلكترونية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض (السعودية) 2005، ص 81، 80.

التحدي والتنافس بين مدن المنطقة ووضعتها على المحك في مواجهة التغيير فيما أن ترتقي مدنا لمستوى التحدي وتتخذ موقعا مميزا على خارطة المدن العالمية الحديثة، أو تبقى في صفحات التاريخ تتغنى بانجازاتها وتاريخها العريق.

1- تجربة الإمارات المتحدة:

إن مشروع الإدارة الإلكترونية في دولة الإمارات العربية المتحدة مشروعاً رائداً ومتقدماً وخاصة في إمارة دبي، حيث تسعى هذه الدولة إلى جعل مهام إدارتها المختلفة محوسبة وصولاً إلى تطبيق شامل للإدارة الإلكترونية الحكومية¹، إن حكومة دبي الإلكترونية تسعى إلى توحيد جميع الخدمات الحكومية التي تقدمها الدوائر الحكومية بغية تهيئتها تحت مظلتها الإلكترونية، وتعتبر من الحكومات القليلة في العالم التي تبنت مثل هذه المبادرة²، إن دولة الإمارات العربية المتحدة بصورة عامة وإمارة دبي على وجه الخصوص تعد مركزاً للتجارة والصناعة في منطقة الشرق الأوسط، كما تتركز جهود تحويل اقتصاد الإمارات إلى اقتصاد المعرفة والإدارة الإلكترونية على بنية تقنية ومعلوماتية جيدة على مستوى كل إمارة³.

2- تجربة المملكة الأردنية الهاشمية:

في دراسة لإحدى كبريات الشركات الاستشارية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ترى أن المملكة الأردنية الهاشمية تحتل مرتبة متوسطة من حيث المعدل بين دول العالم ذات الجاهزية لتبني تطبيقات الإدارة والأعمال الإلكترونية وتأمل المملكة أن تصبح خلال السنوات القليلة القادمة مركزاً رئيسياً في المنطقة العربية لتطوير البرمجيات والخدمات الأخرى ذات الصلة بتكنولوجيا المعلومات وقد اتخذت مجموعة من القرارات التي تمكنها من دخول أسواق تكنولوجيا المعلومات من أوسع أبوابها ومن أهمها:

- إصدار تشريعات وقوانين عدة من شأنها تعزيز البيئة الرقمية الأردنية وتمتينها.
- إنشاء وزارة للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وتوفير قيادات واعدة وذات كفاءة لتسيير أعمالها وتقديم الدعم الكامل لها لأداء مهامها⁴.

1 - علاء عبد الرزاق السالمي، تق: خالد إبراهيم السليطي، مرجع سبق ذكره، ص 324، 325.

2 - كتوعة هشام صالح، نظم المعلومات الإدارية، ط2، الأردن، 2004، ص 498.

3 - ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض (السعودية)، 2007، ص 299.

4 - العلاق بشير عباس، مرجع سبق ذكره، ص 201-215.

خلاصة الفصل:

عموماً يمكن الجزم بأن إدخال تقنيات المعلومات والاتصالات هو ثورة حقيقية في الإدارة لما يحدثه من تغيير في أسلوب العمل الإداري وفعاليته وأدائه، وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية تعني الانتقال من العمل التقليدي إلى تطبيقات معلوماتية مستخدمة في ذلك شبكات الحاسب الآلي لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها البعض لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة وإنجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمستفيدين بكفاءة وبأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن، وبمعنى أدق أن الإدارة الإلكترونية هي منظومة رقمية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من النمط اليدوي إلى النمط الإلكتروني، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف. وهذا بطبيعة الحال يترتب عنه فوائد كالسرعة في إنجاز العمل والمساعدة في اتخاذ القرار وهذا بالتوفير الدائم للمعلومات بين يدي متخذي القرار مع خفض تكاليف العمل الإداري ورفع أداء الإنجاز وتجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني ومعالجة البيروقراطية والرشوة وإحداث إصلاحات في الهيكل الإداري بالمجتمع وتطوير آلية العمل ومواكبة التطورات.

الفصل الثاني:

الجودة والخدمات العمومية

تمهيد:

أثار مصطلح الجودة جدلا واسعا في الأوساط الإدارية على المستوى العالمي، وليس سرا القول أن نجاح هذا المصطلح يعود إلى المبادئ الإدارية التي بني عليها، وعلى نفس المنوال سارى مفهوم الخدمات العمومية وعرف عدة محطات بارزة للوصول إلى ما هو عليه الآن، من خلال هذا الفصل سنتعرف على أهم المفاهيم والجوانب الخاصة بالجودة والخدمات العمومية ومشاكلها من خلال تناولنا للمباحث التالية:

المبحث الأول: التأصيل النظري للجودة

المبحث الثاني: نظريات الجودة الشاملة

المبحث الثالث: قطاع الخدمات الأهمية والمفهوم

المبحث الرابع: الخدمات العمومية وأهم مشاكلها في الجزائر

المبحث الأول: التأصيل النظري للجودة

تعد الجودة من أهم القضايا التي تهتم بها الإدارة العليا للمنظمة مهما كانت نوعية نشاطها وحجمها، فهي تسعى دائما لرفع مستوى أدائها من حيث عمليات تقديم الخدمة، حتى تصل إلى درجة التميز في الأداء الذي يعد مثلا ينبغي الجميع الوصول إليه وتحقيقه، حيث تقوم منظمات الخدمة باستخدام العديد من الأساليب والأدوات التي تمتلكها لتحسين مستوى جودة خدماتها، والتي يقصد من ورائها توفير الخدمات التي تشبع الرغبات الكاملة لزبائنهم، سواء الداخليين (العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية) أو الخارجيين (الزبائن باختلاف طلباتهم ورغباتهم) وذلك عن طريق تلبية متطلباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم المعلنة وغير المعلنة.

المطلب الأول: ماهية الجودة (Quality)

أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية والوظيفة الأولى لأي منظمة وفلسفة إدارية للحصول على ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة، مما أدى إلى أن أصبحت الجودة سلاحا استراتيجيا للمنظمات⁽¹⁾ وفيما يلي نبرز عدة تعاريف للجودة:

1- الجودة (لغة):

جاد الشيء يجود (جودة) بفتح الجيم وضمها أي صار جيدا، و (أجاد) الشيء (فجاد) و (جوده) أيضا (تجويدا)، وشاعر (مجاد) بالكسر أي يجيد كثيرا⁽²⁾.

2- الجودة (اصطلاحا):

إن كلمة الجودة مشتقة من الكلمة اللاتينية "quality" والتي تعني طبيعة الشخص، طبيعة الشيء أو درجة الدقة والإتقان⁽³⁾.

3- مفهوم الجودة من منظور إسلامي:

تعد جودة العمل وإتقانه في كل شؤون الحياة أساسا من أساسيات ديننا الحنيف إذ ورد الأمر بذلك في غير ما مناسبة في كتاب الله تعالى وفي سنة نبيه محمد صلى الله عليه وسلم ولقد وجه سبحانه إلى أن صفتي الحفظ والعلم أساس لنجاح العامل في عمله وسبب لجودة العمل وإتقانه قال تعالى "قال اجعلني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم" يوسف(55) وأورد سبحانه في أية أخرى أهمية التحلي بصفتي القوة والأمانة في كل من يسند إليه عمل.

1- المحياوي قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم وعمليات وتطبيقات)، إدارة الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان (الأردن)، 2006، ص 23.

2- زين الدين محمد بن أبي بكر الرازي، مختار الصحاح، تحقيق أحمد إبراهيم زهوة، دار الكتاب العربي، ط1، بيروت(لبنان) 2002، ص 67.

3- الدراركة مأمون، طارق الشبلي، الجودة في المنظومة الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 16.

قال تعالى "قالت إحداهن يا أبت استأجره إن خير من استأجرت القوي الأمين) القصص (26). ومدار كل هذه الصفات يدور حول إحسان العمل وإجادته، إذ العبرة ليست بكثرة العمل بقدر ما هو بحسنه، قال تعالى: "الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملا وهو العزيز الغفور" الملك(3) وعلى السياق نفسه يأتي تأكيد السنة المطهرة في قوله صلى الله عليه وسلم (لا تكونون إمعة تقولون إن أحسن الناس أحسنا وإن ظلموا ظلمنا ولكن وطنوا أنفسكم أن تحسنوا وإن أساءوا فلا تظلموا). من خلال ما أوردنا سابقا من آيات قرآنية وأحاديث نبوية شريفة يمكن تلخيص تعريف الجودة من منظور إسلامي في كلمة (الإحسان) (تلخيصا وليس تحديدا) وفيما يلي بعض من آيات الله تبرز أهمية الإحسان وإتقان الأعمال للوصول إلى جودة الأمان.

قال تعالى "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون" التوبة (105).

قال تعالى "وأحسنوا إن الله يحب المحسنين" البقرة (195).

قال تعالى "وتعاونوا على البر والتقوى" المائدة (2).

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا فليتيقنه"

وإذا كان البعض في الغرب يدعي أن الحضارة الغربية في القرن العشرين لها الفضل في ابتكار وتطبيق الجودة، فإن الحقيقة أن الإسلام من قديم الزمن من خلال آيات القرآن الكريم والأحاديث والسيره النبوية الشريفة وسيرة الخلفاء الراشدين والصحابة قد أرسى أسس السلوك الإنساني وفقا لكثير من مبادئ الجودة المتعارف عليها حاليا ومن تلك المبادئ إتقان العمل والشورى، حرية الإنسان، المساواة والعدالة، التعاون، والتكافل، احترام العمل، تقدير العلم، العمل الجماعي، الحوافز (الثواب، العقاب) وغيرها من المبادئ. فمثلا دعى الإسلام إلى الالتزام بمبدأ الشورى الذي يعني اتخاذ القرارات حيال المشكلات من خلال مبدأ التشاور مع أفراد الجماعة، حيث خاطب ربنا سبحانه عز وجل نبيه الكريم قائلا له (فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر) (آل عمران: 159).

وبما أن الجودة تعني الإتقان في كل شيء حيث يقول صلى الله عليه وسلم مخاطبا أمته (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه)، من خلال هذا الحديث الشريف يتضح لنا جليا أن الإسلام يجب أن يكون الفرد مسؤولا عن جودة عمله وإتقانه بما يسمح بتحقيق وترغيب الأفراد للعمل إلى ما هو أحسن.

4- تعاريف للجودة من وجهة نظر روادها:

تعددت وتباينت التعاريف التي أوردتها رواد الإدارة في هذا الموضوع ولهذا من الصعب أن نجد تعريفا شاملا ويظهر ذلك جليا من خلال التعاريف التي سنعرضها فيما يلي:

- يعرفها (JM juran)(جوران) بأنها مدى ملائمة المنتج للاستعمال⁽¹⁾.

¹ - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2008، ص 19.

- (E.Deming)(ديمينغ): الجودة يجب أن ترضي حاجيات العميل الحالية والمستقبلية⁽¹⁾.
 - كما عرفها (Johnson)(جونسون): بأنها القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم إليه⁽²⁾.
 - M.Crosby(كروسبي): الجودة على أنها المطابقة مع المتطلبات ويمكن تحقيق قياسها من خلال كلفة عدم المطابقة⁽³⁾
- كما تم تعريفها وفق عدة جهات ذات الصلة:
- المكتب الوطني للتنمية الاقتصادية ببريطانيا بأنها "الوفاء لمتطلبات السوق من حيث التصميم الجيد وخدمات ما بعد البيع"⁽⁴⁾.
 - وعرفت المنظمة الدولية للتقييس (ISO 9000-2000) الجودة بأنها "درجة تلبية مجموعة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا في المنتج لمتطلبات العميل.
 - وتعرفها الجمعية الأمريكية أنها الهيئة أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية حاجات صريحة وضمنية"⁽⁵⁾.
 - الجودة هي توافر مواصفات وخصائص في المنتج أو الخدمة تلي متطلبات وحاجات وتوقعات العميل المعلنة والضمنية بالوقت والكلفة المقبولة⁽⁶⁾.
 - وتعني الجودة الإتقان وهي نتيجة الاهتمام بالكيف والنوع، وتكون محكومة بمواصفات ومعايير ومقاييس نسبية وتختلف من فرد لآخر ومكان وزمان لآخر⁽⁷⁾.

1- رعد عبد الله الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان (الأردن)، 2008، ص 29.

2- فيلالى عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة، الأدوات وأبعاد تنمية أداء المؤسسات، الملتقى العلمي الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، سعيدة (الجزائر)، 2010، ص 4.

3- فيلالى عبد الرحمان، المرجع نفسه، ص 4.

4- توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات:مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، ط1، القاهرة (مصر)، 1995، ص 13.

6 -Saddik abdellah, mamagement de la qualite, office des publications universitaires, alger 2003, p 23

5- رعد عبد الله الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 29.

6- عمر أيمن، مقدمة في مداخل وتطبيقات الجودة، منشأة المعارف، الإسكندرية (مصر)، 2010، ص 15.

7- عبودي زيد، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان (الأردن)، 2006، ص 32.

- وتعتبر الجودة مجموعة من المزايا والخصائص مرتبطة بالمنتج أو الخدمة تسهم في إشباع رغبات العملاء وتصل إلى توقعاتهم⁽¹⁾.

- كما تعبر الجودة على رضا العميل أو الملائمة للاستعمال وهي تعبر عن نوعين من العملاء هم الداخلون والخارجيون (Extetal, Internal)⁽²⁾، حيث يأخذ المنتج 3 أشكال رئيسية:

✓ السلع (Goods) والتي تكون ملموسة ومدركة بالحواس الطبيعية.

✓ البرمجيات (Softwzre): وهي عوامل مساعدة في تقديم الخدمات وزيادة الجودة، ومن أمثلتها البرامج والتعليمات الحاسوبية.

✓ الخدمة (Service): وهي عناصر غير ملموسة وغير مدركة بالحواس الطبيعية ومن أمثلتها الأعمال المصرفية والتأمين والنقل وغيرها.

بالرغم من وجود بعض الاختلافات في وجهات نظر القائمين على صياغة مفهوم الجودة إلا أن هناك اتفاقا على أهميتها ودورها الفعال في تحقيق موقف تنافسي متميز في السوق فلا تستطيع المؤسسات نتيجة للمتغيرات البيئية التي تعمل في ظلها الاستمرار في السوق دون تبني إستراتيجية فعالة تجاه جودة منتجاتها .

يتعدى مفهوم الجودة في رأي الكثيرين جودة المنتج نفسه ليشمل أيضا جودة الخدمات وجودة الاتصالات وجودة المعلومات وجودة الأفراد وجودة الإشراف والإدارة وهذا ما تؤكد عليه الكتابات الآن أو ما يسمى بالجودة الشاملة والتي لا تفرق بين ما هو مادي وما هو غير مادي وبين ما هو ملموس وغير ملموس هذا ما أدى إلى بروز وزيادة الاهتمام بالخدمات وتطويرها سواء في القطاع الخاص أو العام.

المطلب الثاني: أبعاد الجودة⁽³⁾

يرتبط تعريف الجودة وأوجه الجودة بخصائص المنتج أو الخدمة، لذلك لا بد من تحديد مجالات تلك الخصائص أو أصنافها وهي ما تعرف بأبعاد الجودة.

يعتبر تصنيف (Garvin) سنة 1984 لأبعاد الجودة الأكثر استعمالا في التسيير حيث صنفها إلى 08 أصناف وهي (الأداء، المظهر، المعمولية، المطابقة، المتانة، القابلية للخدمة، الجمالية والجودة المدركة).

في الدراسات الحديثة تم الاستغناء عن صنفين من أبعاد الجودة تمثلت في المطابقة والجودة المدركة لأنهما لم يعودا في الوقت الحاضر أبعادا للجودة بل أوجه لها.

وفيما يلي نبرز جدولان (04،05) يوضحان أبعاد الجودة، الأول يمثل السلعة المادية والثاني خاص بالخدمة.

¹- عبوي زيد، مرجع سبق ذكره، ص 32.

²-Juran J.M and Gryna FM, Quality planing and analysis From product development through use (3^hed), Singapor, MC Graw hill, 1993, p03.

³- يوسف رشيد، بن حراة حياة، إدارة الجودة الشاملة وصعوبات تطبيقها، ملتقى علمي وطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات، جامعة سعيدة (الجزائر)، 2010، ص 05.

الجدول رقم (04): أبعاد الجودة الخاصة بالسلع المادية

أبعاد الجودة	معناها
1-الأداء performance	-خصائص الأساسية للمنتوج
2-المظهر Features	-الخصائص غير الأساسية للمنتوج
3-المعولية Reliability	-احتمالية استمرار المنتوج بالعمل بكفاءة دون عطب خلال فترة زمنية معينة.
4-المتانة Durability	-مدى طول العمر التشغيلي للمنتوج
5-القابلية للخدمة Serviceability	-مدى إمكانية إصلاح المنتوج
6-الجمالية Acsthetics	-كيف يبدو مظهره، مذاقه، رائحته

المصدر: يوسف رشيد، بن حراة حياة، إدارة الجودة الشاملة وصعوبات تطبيقها ملتقى علمي وطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات جامعة سعيدة (الجزائر)، ص 05.

الجدول رقم (05): أبعاد الجودة الخاصة بالخدمات

أبعاد جودة الخدمة	معناها
Time زمن التسليم	كم ينتظر العميل للحصول على الخدمة ومدى الدقة في الالتزام بالموعد المحدد سابقا
Completeness الاتمام	مدى الإلمام بكفاءة جوانب الخدمة
Consistense التناسق	مدى التماثل والنمطية في الخدمة المسلمة لكل عميل
Accurcy الدقة	مدى إنجاز الخدمة بصورة صحيحة من أول مرة
Courtesy المعاملة	مدى ترحيب العاملين بكل عميل وللجميع دون تمييز
Convenience سهولة المنال	مدى سير الحصول على الخدمة
Responsivences الاستجابة	مدى قيام العاملين على تقديم الخدمة بالتفاعل سريعا مع ما هو غير متوقع أو خاص لدى العميل
Tangibles الملموسة	مدى توفر شواهد مادية للخدمة
Compétence الكفاءة	مدى توفر المهارات والمعارف والمعدات لتقديم الخدمة
Security الأمان	مدى خلو تقديم الخدمة من الأخطار

المصدر: يوسف رشيد، بن حراة حياة، مرجع سبق ذكره، ص 06.

المطلب الثالث: أوجه الجودة

إن تعاريف الجودة المشار إليها سابقا قد تذهب للتركيز على وجه من أوجه الجودة، فمثلا تعريف Grosby (1979) كان يركز على جودة المطابقة، بينما تعريف Juran (1974) كان التركيز على جودة الأداء ويركز من يعمل في مجال التصميمات والهندسة على جودة التصميم، بينما يركز الاتجاه الحديث خاصة مع تبني سياسة الجودة الشاملة على المزج والتفاعل بين هذه المتغيرات الثلاث لأجل تحقيق جودة عالية للسلعة أو الخدمة. تعريف العناصر والمتغيرات الثلاث السابقة الذكر المتعلقة بأوجه الجودة نذكرها كما يلي (1):

1- جودة التصميم:

تشير جودة التصميم إلى الخصائص المحددة للمنتج أو العملية بكلفة معينة ولقطاع سوقي معين، وهي مقاييس مدى حسن ملائمة التصميم للمتطلبات (الخصائص) المتفق عليها وأهم جانب في التصميم وهو نوعين:

- المواصفات الوظيفية **Spécifications fonctionnel**: وتتعلق بالكيفية التي يعمل بها المنتج ويؤدي الوظيفة التي يطلب لأجلها.

- مواصفات المنتج **Spécifications de orodnit**: وتتعلق بكيفية صنع المنتج حيث تساهم مختلف الإدارات (التسويق الإنتاج والعمليات الهندسية، المالية...إلخ) في تحديد خصائص المنتج، وبالتالي تؤثر في مستوى جودة التصميم.

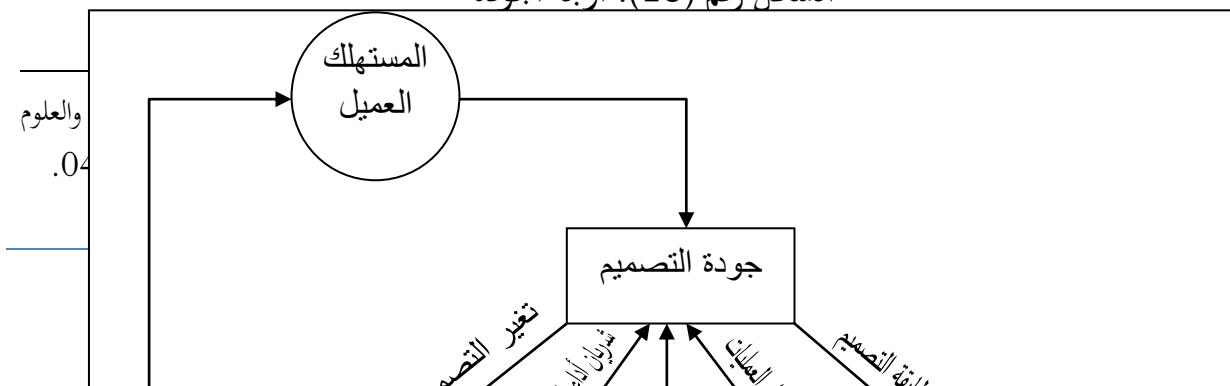
2- جودة المطابقة **Qualité de confunands**:

هي تعبير عن مدى تحقيق مستوى جودة التصميم في المنتج الفعلي، وتعتمد المنظمات العديد من الأساليب للسيطرة على جودة المطابقة مثل منع المعيب، أو إيجاد والكشف عن المعيب وإصلاحه، أو تحليل الأسباب واتخاذ الإجراءات التصحيحية، أو مزيج من عدة أساليب، وما تعتمد المنظمة في السيطرة على جودة المطابقة يلعب دورا في التأثير على جودة وكلفة المنتج.

3- جودة الأداء **Qualité de performance**:

هي مدى حسن إدراك وقبول المنتج من العميل عند استعماله، وتعتبر جودة الأداء دالة لكل من جودة التصميم وجودة المطابقة، من هنا فإن توفر التغذية العكسية بين جوانب الجودة الثلاث أمرا ضروريا. والشكل رقم (18) يوضح أوجه الجودة.

الشكل رقم (18): أوجه الجودة



المصدر: رعد الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2008، ص 03.
تعددت استعمالات ومدلولات الجودة إلا أن كلها تشير إلى ما هو ممتاز سواء من ناحية الأداء أو المطابقة أو التصميم أو المزج بينهم سواء في حالة السلعة أو الخدمة،

المطلب الرابع: خطوات تحقيق الجودة في خدمة العملاء

تتباين وجهات النظر بشأن الخطوات التي يمكن إتباعها بغية تحقيق الجودة المناسبة والملائمة لخدمة العملاء وتحقيق إرضاء المستهدف من قبل العملاء تجاه المنظمة والخدمات التسويقية التي ينبغي أن تقدم لهم ومن أكثر الخطوات شيوعاً في هذا المجال ما يلي (1):

1- جذب الانتباه وإثارة الاهتمام بالعملاء:

إن النجاح الذي يتحقق بشكل رئيسي يتأتى من خلال جذب انتباه العملاء وإثارة اهتمامهم من خلال المواقف الإيجابية التي يظهرها عادة في مجالات خدمة العملاء فالاستعداد النفسي والذهني لملاقاة العملاء وحسن المظهر والابتسامة الجذابة والسلوك الإيجابي الفعال والثقة بالنفس ... إلخ كلها بمثابة صور ذهنية فاعلة ترفع الهمم وتوقظ الرغبة لدى العملاء في الحصول على الخدمة المستهدفة، وفيما يلي بعض الإرشادات لجذب انتباه العملاء وإثارة رغبتهم:

- الاستعداد النفسي والذهني لمقابلة العملاء والاهتمام بهم.
- جالية مظهر مقدم الخدمة والمقابلة الإيجابية.
- الابتسامة والرقعة في التعامل مع العملاء وإظهار روح الود في التعامل معهم.

¹ - خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط4، عمان (الأردن)، 2015، ص 220.

- عدم التفريق في التعامل مع الأجناس (ذكر، أنثى).
- قوة الشخصية في التفاعل الآني والبيئي.
- وصف تام وشامل ودقيق لمواصفات الخدمة المستهدفة.
- إبراز القدرات الخدمية للمنظمة وإشعار العملاء بالأمن والطمأنينة.

2- خلق الرغبة لدى الزبائن وتحديد حاجاتهم:

- يعتمد خلق الرغبة للعملاء وتحديد حاجاتهم وتفضيلاتهم بالأساس على المهارات والكفاءات المستعملة من طرف المؤسسة الخدمية ومن بين المتطلبات الأساسية التي يتم اعتمادها بهذا الشأن ما يلي⁽¹⁾:
- العرض السليم والمنطقي والمرتب لمزايا السلعة أو الخدمة المرتكزة على الخصائص والتركيب والوفرة وغير ذلك.
 - اعتمادية كافة المعدات البيعية كوسيلة للتأثير على حاسة السمع واللمس والتذوق ... إلخ فالرؤية والتذوق تغني عن الاستماع.
 - الإجابة على كافة انشغالات واستفسارات الزبائن وعلى مجهز الخدمة أن يكون مستعد للرد على تلك الاستفسارات بموضوعية ودقة دون مبالغة أو تحويل.
 - التركيز على الجوانب الإنسانية في التعامل كالترحيب والابتسام والشعور بأهمية توفير الحاجات الحالية والمستقبلية للزبائن.

3- إقناع العميل ومعالجة الاعتراضات لديه:

- عملية إقناع وخلق الرغبة لديه باقتناء تلك السلعة أو الخدمة ليست بالأمر الهين أو البسيط، حيث تتطلب جملة من الجهود الإقناعية والسلوكية للتأثير الإيجابي على الزبون من خلال تقديم الخدمات القادرة على استقطاب قناعتهم ومعالجة الاعتراضات التي يديها بعض الزبائن عند قيامه بالحصول على الخدمة، وفيما يلي مجموعة من القواعد التي يمكن الاعتماد عليها في الرد على اعتراضات العملاء والتي يمكن توضيحها كما يلي:
- أن يلتزم مقدم الخدمة بالقاعدة الذهنية في فن التعامل مع الزبائن وأن يظهر للزبون أنه على حق وأن يكون الرد عليه بطريقة دبلوماسية، فمن الخطأ أن يثبت مقدم الخدمة للزبون أنه مخطئ من وجهة نظره الأولى حتى ولو كانت هذه النظرة خاطئة وبعيدة عن الصواب، فعلى مقدم الخدمة أن يتعامل بحنكة وذكاء مع خطأ ووجهة نظر الزبون من خلال الآتي⁽²⁾:
 - ✓ أن الاعتماد على مبدأ نعم هذا صحيح ولكن في هذه الحالة يثبت مقدم الخدمة للزبون أنه على صح وبعدها يبرز رأيه بإدخال كلمة لكن وطرح معطيات من شأنها تغيير وتحويل وجهة نظر الزبون الخاطئة.

¹- خيضر كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 221.

²- خيضر كاظم حمود، المرجع نفسه، ص 222.

- ✓ الاقلال قدر الإمكان من الاعتماد على النفي المباشر مع إمكانية الاعتماد عليه في الحالات التي لا يكون منها مفر من اللجوء إليه.
- ✓ طريقة التعويض: فإذا قام الزبون بالاعتراض على ثمن السلعة أو الخدمة مثلا وعلى مقدم الخدمة أو رجل البيع أن يتفق مع الزبون في ارتفاع ثمن هذه الخدمة أو السلعة لكن مع توضيح جودة الخدمة وإظهارها بأنها الأوفر من الناحية الاقتصادية.
- ✓ طريقة العكس: تقوم هذه الطريقة على قلب الاعتراض إلى ميزة تنافسية بحيث يستعمل مقدم الخدمة وجهة نظر الزبون البيئية في التعريف بخصائص هذه الخدمة أو السلعة.
- كما يجب على مقدم الخدمة أن يكون منصت لا مستمع فقط للزبون.
- كما يجب على مقدم الخدمة أن يكون يقظا لاعتراضات الزبون فقد تكون انطلاقا من قناعته الشخصية وقد يكون لأجل الاعتراض و فقط ففي هذه الحالة على مقدم الخدمة أن ينهي النقاش بأدب ولباقة وعدم تضييع الوقت أكثر

4- التأكيد من استمرارية العملاء بالتعامل مع المنظمة.

- عملية التأكيد من استمرارية العملاء بالتعامل مع المنظمة وخلق الولاء بينهم تتأني من خلال التالي:
- ✓ الاهتمام بشكاوي الزبائن وملاحظاتهم وذلك من خلال الاعتذار لهم وإشعارهم بأهمية الشكاوي أو تعويضهم أو أي مبادرة ترجع لهم الثقة في المنظمة وخدماتها.
- ✓ توفير الخدمات بعد اتمام عملية البيع وتقديم الخدمة.

المبحث الثاني: نظريات الجودة الشاملة

أدى الاهتمام المتزايد بتحسين الجودة إلى الانتقال من التركيز على المنتج وأهمية إنتاجه بمواصفات تلبي رغبات الزبائن والمواطنين عموما إلى اعتبار الجودة ما هي إلا محصلة للأداء الجيد لمختلف وظائف المؤسسة وأنشطتها (الإنتاجية، المالية، التسويقية)، نتيجة للاستغلال الأمثل لمواردها وأصولها المالية والبشرية والتكنولوجية، فالنظرة الحديثة للجودة تتمثل على الأبعاد الإستراتيجية والتنظيمية والتجارية والمالية والبشرية مما أدى إلى بروز ما يعرف بالجودة الشاملة المرتبطة بجميع وظائف المؤسسة لا بالمنتج فقط وأن تطبيقاتها تتم من قبل جميع الأفراد لا المختصين بالجودة فقط

المطلب الأول: المداخل الفلسفية لإدارة الجودة الشاملة

تعود بدايات نجاح اليابان الذي تحقق في مجال تحسين الجودة بالأساس إلى كل من الباحثين (Edwards deming) و (Joseph juran) الأمريكيين الأصل ومن بعدها المفكرون الرواد اليابانيون الذين ساهموا كثيرا في إظهار عمليات تحسين الجودة على ما هي عليه في الوقت الحاضر، أما في الولايات المتحدة الأمريكية فقد برز الكثير من الباحثين في مجال إدارة الجودة ومن أبرزهم (philip crosby) و feigenbanm (armand) اللذان قدما الكثير من الأعمال في المراحل المبكرة لظهور وتطوير نظام إدارة الجودة الشاملة. وفيما يلي عرض لأهم المداخل الفلسفية التي اعتمدها كل هؤلاء الرواد في مجال إدارة الجودة الشاملة.

أولا- فلسفة deming:

يعتبر ديمنج الأمريكي الأول الذي قدم مبادئ الجودة إلى اليابان بصورة واسعة، حيث أفاده اللقاء الذي جمعه ب (shewhart) سنة 1927 بتطوير أفكاره ونقلها إلى المجتمع الياباني الذي كان متعطشا لسماع خبراته وفلسفته، وجد ديمنج عند زيارته لليابان في بداية الخمسينات اليابان بلدا فقيرا يحتاج له، حيث كان يقدم محاضراته مجانا.

وخلال سنوات عمله في اليابان قام ديمنج بتأسيس فلسفته حول الجودة وتركيزها في (14) نقطة التي أصبحت فيما بعد المفردات التي اعتمدها الإدارة العليا ليس فقط باليابان وإنما في معظم البلدان الصناعية، وقد تغيرت المبادئ الأربعة عشر لديمنج خلال السنوات اللاحقة لتلك الحقبة والتي ندرجها بالآتي⁽¹⁾:

- توليد الولاء أو الاستقرار لفرض تحقيق التحسينات اللاحقة للمنتج أو الخدمة. تعلم الفلسفة الجديدة.
- التوقف عن الاعتماد فقط على الإجراءات الخاصة بفحص المنتج لتحقيق الجودة وإنما يتطلب الحصول على ثوابت إحصائية لعملية السيطرة مع إبراز الأجزاء الحرجة.
- شراء المواد فقط إذا كان المورد يمتلك عملية الجودة والانتهاى من التطبيقات اللاحقة التي تستند فقط على عامل السعر.
- استخدام الطرق الإحصائية لغرض إيجاد وتحديد النقاط المثيرة للمتاعب مع إجراء التحسين المستمر للنظام.
- تسهيل عملية التدريب في موقع العمل.
- تأسيس طرق جديدة للإشراف.
- القضاء على حالة الخوف لدى العاملين.

¹ - عبد الستار العلي، مرجع سبق ذكره، ص 64.

- رفع الحواجز ما بين أقسام العمل المختلفة.
- اختزال الأهداف المتعددة.
- مراجعة معايير العمل المستخدمة في حساب الجودة.
- رفع الحواجز التي تقيد الأفراد من تحقيق مهارة عالية.
- تأسيس برنامج ناجح لتدريب العاملين على اكتساب المهارات الجديدة.
- بناء الهيكل التنظيمي في الإدارة العليا، الذي سوف يدعم النقاط الثلاثة عشر أعلاه يوميا.
- وتأسيسا على ما جاء في أعلاه بالإمكان التركيز على ثلاثة فئات فلسفية وفق دومينج "deming" وهي:
- تحقيق هدف الولاء أو الاستقرار.
- التحسين المستمر.
- التعاون ما بين الوظائف المختلفة

ثانيا- فلسفة Juran:

جوران هو واحد من المهندسين الأوائل الذين قدموا الإضافة للجودة باليابان من خلال مساهمته الفعالة في بناء ثورة الجودة (Quality revolution) عمل (Juran) سنة 1924 في شركة (Western etectnic howthorne) مباشرة بعد تخرجه من الجامعة حيث نشر مؤلفه الأول والموسوم بـ (Quality control hand book) إ يعتبر عملا بناء في هذا المجال وصل (Juran) إلى اليابان بعد أربعة أعوام من وصول ديمينج إليها حيث أسس معهد Juran في العام 1979، وعمل (Juran) على عدة جبهات فيما يخص الجودة وأكد على أن إدارة الجودة تشمل على ثلاثة مراحل (ثلاثية Juran) أو عمليات وهي:

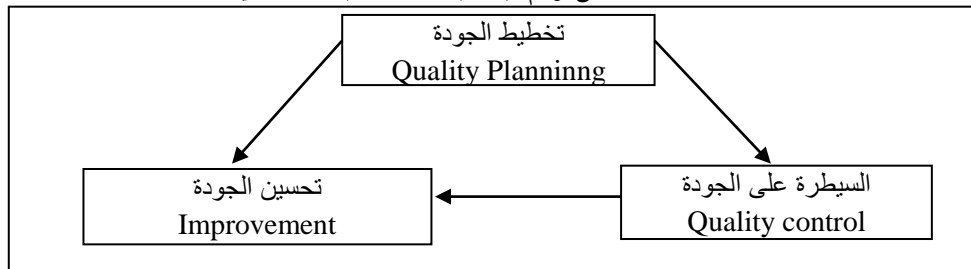
- تخطيط الجودة Quality planning

- السيطرة على الجودة Quality control.

- تحسين الجودة Quality improvement.

والشكل رقم(19) يوضح هذه الثلاثية

الشكل رقم (19): ثلاثية (Juran)



المصدر: عبد الستار العلي، مرجع سبق ذكره، ص 67.

وفيما يلي شرح مختصر لأهم ما تقوم عليه هذه الفلسفة:

1- تخطيط الجودة: يشمل على:

- التحديد الدقيق لمن هم عملاء المنظمة.
- تحديد حاجات ومطالب وتوقعات الزبائن.
- تصميم السلعة أو الخدمة بشكل يلي حاجات ومطالب وتوقعات الزبائن.
- وضع خطة تحقيق الجودة موضع التنفيذ.

2- السيطرة على الجودة: وتشمل على ما يلي:

- قياس الأداء أو الإنجاز المتحقق.
- مقارنة ما تحقق مع المعايير الموضوعية سابقا للجودة.
- تحديد الانحرافات وضبطها.
- الرقابة الدورية والمستمرة.

- استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة الشاملة

3- التحسين المستمر للجودة: ويشتمل على ما يلي:

- تحديد الأهداف الطويلة والقصيرة لعملية التحسين المستمر.
- زرع وتنمية روح الجماعة لدى العاملين في المنظمة وتوعيتهم بأهمية التحسين المستمر.
- تنظيم عمل الأفراد والجماعات بشكل يحقق عملية التحسين المستمر.
- التدريب والتطوير لقدرات العاملين.
- الإدارة بالمشاركة تسمح بتحقيق التحسين الفعال.
- مشاركة جميع الوظائف والأفراد في عملية التحسين، حيث يعتبر التحسين المستمر عملية شاملة.
- يعتبر التحسين المستمر العمود الفقري لإدارة الجودة الشاملة.

ثالثا- فلسفة Crosby:

لقد عمل (Crosby) بواسطة مهندس متخصص في المعولية Reliability بمؤسسة (Martin Merietta corporation) ومن ثم ساهم في مشروع بيرشن للصواريخ التي حققت مستوى عال جدا من الجودة.

عرف Crosby: الجودة على أنها السلعة أو الخدمة المتحررة "freedefects" من العيوب أو الخالية من العيوب كما عرفها بأنها مطابقة المنتج لمتطلبات "requirements" حيث دعى هذا الأخير إلى تحقيق المعيب الصفري

باعتباره الهدف المراد الوصول إليه، واقترح 14 نقطة أيضا (كما هو الحال في منهجية ديمنج لغرض تحسين الجودة وهي⁽¹⁾):

- التزام الإدارة العليا التام بتحسين الجودة واعتبارها حاجة ملحة.
- ضرورة تكاتف الجهود من طرف الجميع بما في ذلك الوظائف المختلفة ورؤساء الأقسام في عملية تحسين الجودة وتحديد المسؤول عن تطبيق برامج الجودة ككل.
- تأسيس إدارة أو هيئة متخصصة في إعداد معايير الجودة في كافة الأنشطة.
- تقييم تكلفة الجودة الإجمالية.
- رفع مستوى الإدراك الخاص بالجودة سواء بالنسبة للأهمية أو الكلفة.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي ترمي إلى النهوض بالجودة وفي المجالات المحددة في النقاط السابقة.
- التخطيط بجعل المخرجات (منتج، خدمة) خالية من العيوب وتحقيق هدف المعيب الصفري.
- تطوير نماذج التدريب بما يتوافق مع برامج تحسين الجودة.
- تحديد يوم كل سنة للاحتفال بالنتائج التي حققتها الشركة في الوصول إلى هدف المعيب الصفري ويشترك فيه المنتسبين كافة.
- تشجيع وتمكين العاملين على المشاركة في وضع أهداف وبرامج الجودة.
- تذليل الصعاب والقضاء على العوائق التي تمنع العاملين من تحقيق أهدافهم من خلال تشجيعهم على إعلام الإدارة عن هذه العوائق أولا بأول.
- العمل على تمييز المساهمين في برنامج تحسين الجودة.
- تأسيس مجلس الجودة الذي يحتوي على رئيس الفريق وأعضاءه من المتخصصين بالجودة.
- الرجوع إلى جميع النقاط السابقة مرة أخرى للتحقق من تحسين الجودة باعتبارها عملية مستمرة.

رابعا- فلسفة **Feigenbanm**:⁽²⁾

عمل (Armand feigenbanm) في شركة جنرال البكتريك (G. E) بمدينة نيويورك في العام 1944 حيث اكتشف أن الأساليب الإحصائية ساعدته كثيرا في عملية تحسين أداء المحركات التي كان يعمل عليها، وقد استطاع من خلال عمله في جامعة ماساشوش للتكنولوجيا (MIT) من تطوير مفهوم السيطرة الشاملة على الجودة (Total quality control).

¹- عبد الستار العلي ، مرجع سبق ذكره، ص 70، 71.

²- عبد الستار العلي، مرجع سبق ذكره، ص 72.

لقد عرف (Feigenbanm) الجودة الشاملة (Total quality) على أنها المفهوم الذي يركز على التميز بدلا من كونه مفهوم يركز على العيوب فقط.

إتفق (Feiganbanm) مع (Juran) فيما يخص المستهلك حيث أكد أن هذا الأخير هو الذي يحدد الجودة، وأكد Feigenbanm بأن فلسفة الجودة تمتد إلى ما بعد (أي خارج) حدود المعمل لكي تشمل جميع الوظائف بداخل المنظمة، وهنا يتطابق (Frigenbanm) مع وجهة نظر (Crosby) المتعلقة بمحدود إدارة الجودة الشاملة (TQM).

خامسا- المداخل اليابانية:

1- فلسفة Ishikawa:

مهندس ياباني وأحد المساهمين الفاعلين في تطوير مفاهيم الجودة الشاملة ويطلق عليه (أبو حلقات الجودة) حيث حدد أفكاره الأساسية في⁽¹⁾.

- مسؤولية جودة المنتج أو الخدمة تقع على عاتق كل القيادات الإدارية المسؤولة عن الجودة.
- اقتراح مخطط (Ishikawa diagram) الذي أستخدم لتتبع شكاوي المستفيدين (الزبائن) عن الجودة وتحديد مصادر الخطأ والتقصير.

وصفوة القول تعتمد فلسفة (Ishikawa) على تكريس ونشر التعليم والنوعية لدى الأفراد والعاملين، حيث أكد أن الأفراد المتعلمين بمقدورهم معالجة المشاكل الخاصة بالمنتجات وبالعملية الإنتاجية في آن واحد، كما بمقدورهم حل مشاكل أوضاعهم المهنية والحياتية، أما دور الإدارة فهو العمل بمثابة المدرب وضرورة الاستماع إلى الحقائق وتحليل المعطيات التي يقدمها الأفراد العاملين وساعدتهم في تطبيق الأدوات الإحصائية المستخدمة في حل هذه المسائل.

بموجب هذه الفلسفة والتي تعتمد على مساعدة العاملين المتدربين فإن وظيفة السيطرة على الجودة لا تحتاج من أن تعزل في إدارة خاصة بها (أو قسم خاص بها) طالما أن تصنيع المنتجات ذات الجودة الجيدة سيكون جزءا من عمل كل فرد من الأفراد المساهمين في حلقات السيطرة على الجودة.

2- فلسفة Taguchi:

عمل (Taguchi) في شركة نيبون للهاتف والتلغراف (Nippon telephone and telegraph) حيث حقق نجاحا كبيرا ومؤثرا في حركة الجودة باليابان، إذ ركز (Taguchi) في عمله على الجودة على استخدام الأدوات الإحصائية في السيطرة على الجودة مما جعله حائزا ديمنج في مجال الجودة باليابان في العام 1960.
اعتبر (Taguchi) الجودة على أنها القضية الأساسية للمنظمة ككل، حيث ركز عمله على استخدام الأساليب والطرق الإحصائية في تحسين الجودة وخاصة في مجال تصميم المنتج.

¹ - سوسن شاكر مجيد، مرجع سبق ذكره، ص 68.

لقد تعدد المداخل الفلسفية لإدارة الجودة الشاملة منها الأمريكية ومنها اليابانية ومنها الأمريكية اليابانية وكل واحدة منهم قدمت بالإضافة للجودة الشاملة على اعتبار أن الباحثين عاجلوا قضايا الجودة من زوايا مختلفة ساهمت في إثراء هذا السياق والنهج الإداري الحديث، ولا يمكن إنكار الإضافات الأخرى التي جاءت من طرف المملكة المتحدة وفرنسا حيث احتكت هذه الإضافات بالمداخل السابقة منعشة بذلك مفاهيم الجودة الشاملة وحلقاتها.

سادسا- أنموذج بارتون ومارسون (Partown et marsson):

يسمى هذا الأنموذج بأنموذج القطاع العام (Public sector model) حيث تمكنا من تطوير أنموذج لإدارة الجودة الشاملة يمكن تطبيقه في المنظمات الحكومية حيث يشتمل على⁽¹⁾:

من المعروف أن أي جهاز حكومي لأي دولة يتكون من عدد كبير من المنظمات والمؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات الكثيرة والمتنوعة للمواطنين الذين يعتبرون بمثابة المستهلكين أو الزبائن بالنسبة لها وأن تكون هذه المؤسسات مسخرة لخدمتهم بأعلى كفاءة على اعتبار أنهم يدفعون الضرائب وبالتالي يتوقعون الحصول على الخدمات ذات الجودة العالية منها، لذلك وكنقطة بداية يتطلب الأنموذج الحكومي لإدارة الجودة الشاملة من أي منظمة حكومية تود تطبيقه، أن تحدد شريحة المواطنين أو الجمهور المستفيد من خدماتها التي تقدمها لهم.

- بعد تحديد الجمهور المستهدف، يجب معرفة الحاجات والتوقعات للجمهور (المواطن) من أجل الاطلاع عليها ومعرفتها.
- بعد الخطوتين السابقتين يجب على المنظمة الحكومية إجراء تصميم لسياساتها كافة، وطرق أداء الخدمة لديها بشكل يؤدي إلى تحقيق تطلعات ورغبات المواطنين.
- تحديد التقنيات الحديثة التي سوف يستخدمها الموظفون في تقديم خدماتهم للمواطنين، لأجل تحقيق الجودة والمرونة في الخدمات.
- القيام بدورات تدريبية للموظفين قصد شرح الفلسفة والنهج الجديدين وتمكينهم من تطبيقه، وجعل إرضاء الجمهور هدفهم الأول والأخير.
- تكريس اللامركزية وتفويض السلطة إلى جانب مركزية أداء الخدمة وذلك من أجل تسهيل تقديمها للمواطنين.
- القيام باستطلاعات مستمرة لرأي المواطنين للخدمة ومدى مطابقتها لتوقعاتهم وطموحاتهم، والأخذ باقتراحاتهم.

¹ - سوسن شاعر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 75، 76.

- إجراء مقارنات دورية بين المنظمات الحكومية لمستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل هذه المنظمات وذلك لأجل تحديد المنظمات ذات الجودة العالية في خدماتها والرضا العالي لدى جمهورها.
- التحفيز المادي والمعنوي للمتفوقين في مجال جودة أداء الخدمات سواء على صعيد المنظمات أو على صعيد العاملين بداخلها تقديرا لجهودهم.

ملاحظة:

ينبغي الإشارة إلى أن الباحث ووجد تداخل كبير بين الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة فيجب أن نوضح أن الجودة تشير إلى المواصفات، أما إدارة الجودة الشاملة فتعني جميع الأنشطة التي يبذلها مجموعة من الأفراد المسؤولين عن تسيير شؤون المؤسسة والتي تشمل التخطيط والتنفيذ والمراقبة، أو بعبارة أخرى هي عملية التنسيق التي تتم داخل المؤسسة بغرض التغلب على ما فيها من مشكلات والمساهمة بشكل مباشر في تحقيق النتائج المرجوة وبالتالي فهي عملية مستمرة لتحسين الجودة والمحافظة عليها.

المطلب الثاني: مفاهيم الجودة الشاملة

لا يوجد ثمة تعريف متفق عليه وذو قبول عام لدى المفكرين والباحثين، إلا أن هناك بعض التعاريف التي أظهرت تصور عام لمفهوم الجودة الشاملة. ويمكن تناول مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفقا للكلمات الثلاثة المكونة لهذا المفهوم.

- الإدارة (Management):

تعني تطوير القدرات التنظيمية والقيادات الإدارية حيث تصبح قادرة على التحسين المستمر لغرض المحافظة على المستوى العالي من جودة الأداء.

- الجودة (Quality):

تحقيق رغبات الزبائن والمستفيدين وميولاتهم وتفضيلاتهم مما تقدمه المنظمة من سلع أو خدمات، بل تصل أيضا إلى محاولة تقديم أعلى من تلك التفضيلات والميولات والرغبات الشاملة (Total): إدخال عناصر العمل كلها في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات الزبون ورغباته والعمل على بذل جهد فردي وجماعي لأجل تحقيق ما يصبوا إليه الزبون كما يجب أن تلمس العمليات الإنتاجية جميع وظائف المؤسسة لتحسين مستوى المخرجات.

- الشاملة (Total):

معناها تشمل جميع الأنشطة والعمليات.

كما يعرفها (R. hodgett) بأن إدارة الجودة الشاملة هي نظام للتسيير يركز على الموارد البشرية ويهدف إلى تحقيق تقدم مستمر في خدمة الزبون وذلك بأقل التكاليف⁽¹⁾.

¹ -Brilman. J, les meilleures pratiques du management au Coeur des entreprises, 3^{eme} edition, editions d'organisation, paris, 2000, p 216

وعرفت من طرف (périgort et fournier) سنة 1993 بأنها مجموعة مبادئ وطرق منظمة ضمن إستراتيجية تهدف إلى تحفيز المؤسسة لإرضاء أو لإشباع الحاجات الداخلية والخارجية والمحتملة للزبائن بأقل تكلفة⁽¹⁾.

منظمة الإيزو رأت في الجودة بأنها مدخل إداري يركز على الجودة بمساهمة جميع أفراد المؤسسة من أجل تحقيق النجاح الطويل الأمد من خلال إرضاء الزبون وتحقيق المنفعة للجميع⁽²⁾ ومن بين محاولات الإلمام بتعريف الجودة الشاملة كان تعريف منظمة الجودة البريطانية (BQA) حيث عرفت (TQM) على أنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا⁽³⁾.

أما من وجهة نظر أمريكية فإن تعريف (TQM) هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث أن كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرقبين⁽⁴⁾.

يظهر لنا من خلال طرح التعاريف السابقة أن مداخل إدارة الجودة الشاملة متنوعة، لكن كلها تصب في نطاق التحسين المستمر للسلعة والخدمة والتركيز على الزبون أكثر من السلعة وذلك باستخدام ومراقبة كل العمليات وكل الأفراد داخل المؤسسة لمقابلة احتياجات المستهلك الحاضرة والمستقبلية مما جعلها تنفرد بخصائص متميزة عن النظرات الإدارية السابقة، حيث تستهدف الجودة الشاملة بعدين أساسيين في مجمل الأدبيات والفلسفات الإدارية المتنوعة.

- بعد اقتصادي مرتبط بتخفيض التكاليف للحصول على الجودة.

- بعد اجتماعي مرتبط بتعبئة وتحفيز العاملين وإرضاء الزبون.

الجدول رقم (06) يشرح باختصار أهم الفروقات الأساسية بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.

¹ -Neuveill -Jean- philipe, la qualité en question" revue francaise de gestion N⁰ 108, mars-avril-mai, 1996, p 39.

² - توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، دار النهضة العربية، القاهرة (مصر)، 1998، ص 119.

³ - محمود أحمد عبد الفتاح، إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة (مصر)، 2012، ص 23.

⁴ - محمود أحمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 23.

الجدول رقم (06): أهم الفروقات بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

الإدارة	التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
وجهة المقارنة		
الهدف الأساسي	أرباح قصيرة الأمد	تلبية توقعات الزبائن
الموظفون	مورد باهظ الثمن	أصل استراتيجي
الجودة	تعامل الجودة على أنها تكلفة	تعامل الجودة على أنها ربح
هدف الإدارة	النتائج	العمليات (تحسينها) والنتائج
الأسلوب	تحقيق التكاليف	تحسين الجودة (المحافظة على وزيادة عدد الزبائن
التطلعات	الفردية	العمل الجماعي

المصدر: محمود أحمد عبد الفتاح، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 25.

المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تتسم لمبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة بالتكامل والترابط فيما بينها، فكل مبدأ منها يستلزم توفير وتحقيق المبادئ الأخرى، وفيما يلي يمكن أن توضح ونلخص أهم هذه المبادئ.

1- التركيز على العملاء:

المقصود بالعميل ليس فقط العميل الخارجي أو الزبون الذي تركز المؤسسة كل وقتها وجهودها لأجل تحفيزه لشراء منتجاتها وذلك ابتداء بدراسة السوق وتحديد متطلبات الزبائن واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية ثم ترجمتها إلى أهداف رئيسية تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وتلبية ميولات ورغبات زبائنهم حتى تحافظ عليهم وتتواصل معهم.

ونقصد بكلمة عميل كل عميل للمؤسسة سواء من الخارج أو من الداخل، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة العملاء على أنهم شركاء للمؤسسة لأنهم يساهمون في عملية اتخاذ القرارات، كما تسعى لنيل رضاهم ويكون ذلك من خلال توفير حزمة من الشروط مثل (الجودة، الحجم، الوقت، المكان، التكلفة) بالإضافة إلى الاعتماد المستمر على التحسين والتطوير المستمر في الأداء مما يستدعي تضافر الجهود وكذا تحفيز الأفراد ودفعهم إلى التجديد والابتكار.

2- التحسين المستمر :

وتتطلب هذه العملية تحيين ومتابعة دورية وتركز على :

- الوقت :

إدارة الجودة الشاملة تلعب دورا كبيرا فيما يخص عملية التصميم أو التنفيذ أو المراقبة مما يسمح من خفض أوقات هذه العمليات وبالتالي تقليص حجم المعاملات واختصار الوقت.

- المستوى التكنولوجي :

ترتبط عملية التحسين المستمر ارتباطا وثيقا على تطور وتقدم البحث العلمي والمستوى التكنولوجي للمؤسسة وذلك من خلال متابعة الإبداعات والاختراعات وكذا نظم التصنيع والإنتاج الحديثة كما يمكن تطوير المستوى التكنولوجي داخل المؤسسة من خلال تحفيز الأفراد وحثهم على استغلال طاقاتهم البشرية من خلال الإبداع والتجديد هذا ما يسمح بإدخال آليات وميكانيزمات جديدة لأجل إرساء معالم إدارة الجودة الشاملة. إن عملية التحسين مستمرة في ذاتها ولا بد من أن توليها الإدارة أهمية قصوى لا تقل عن 50% من الوقت.

3- مشاركة العاملين :

من أهم مكونات إدارة الجودة الشاملة نجد العنصر البشري الذي يجب أن توفر له إدارة الجودة الشاملة الجو المناسب لتحقيق أهدافه وذلك من خلال إشراكه وتمكينه في اتخاذ قرارات المؤسسة بالإضافة إلى تكوين فرق العمل وتنمية روح الجماعة لأجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة ومنها تحقيق الأهداف الشخصية للأفراد. تشجيع الإبداع والابتكار من خلال تحفيز الأفراد لأجل استغلال الطاقات البشرية.

4- التزام الإدارة العليا :

إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية ولذا فإن إرادة والتزام الإدارة العليا في دعمها وتطويرها وتنشيط حركة القائمين عليها يعد من المهام الأساسية التي تؤدي إلى نجاحها ويتمثل التزام الإدارة العليا في تعزيز ثقافة الجودة وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمؤسسة وأهدافها وكذلك تعزيز وتطوير إمكانيات العاملين لتحسين أدائهم.

5- الإدارة من الخلف (par l'amont) بواسطة الأسباب الوقائية والتصميم :

كانت الإدارة التقليدية تركز على النتائج المتحصل عليها عند تنفيذ أي عملية بالقيام بدراسة وتحليل الانحرافات وإن وجدت فالمعالجة بتنفيذ العمليات التصحيحية وهذا ما يسمى بالإدارة من الأمام (Mangement par l'aval) ، إلا أن تطبيق نهج الجودة الشاملة وخاصة الإدارة من الخلف قد أثبت نجاعتها إذا علمنا أنها تبحث في الأسباب وتعمل على تصحيح الانحرافات القبلية قبل حدوثها حيث تصل إلى نتيجة جيدة خالية من عيوب الانحرافات الموجودة في الإدارة التقليدية.

المطلب الرابع: أهمية ومميزات ومعوقات إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة أهمية قصوى في القطاعين العام والخاص ومجموعة من المميزات والمعوقات نوجزها

في العرض التالي:

أولاً- أهمية إدارة الجودة الشاملة:

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنشآت هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع تخفيض التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم، وذلك من خلال⁽¹⁾:

- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
- إشراك جميع العاملين في التطوير والتنمية.
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
- تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات من المواد الأولية إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء.
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.
- تحسين نوعية المخرجات.
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
- تحسين الربحية والإنتاجية.
- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى مشاكل أصغر حتى يمكن السيطرة عليها.
- تعلم اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق لا المشاعر.
- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
- تقليل المهام عديمة الفائدة وزمن العمل المتكرر.
- زيادة القدرة على جذب العملاء وتقليل شكواهم.
- زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للشركة.

¹ - ديمنج، روبرت هاغستروم، تر: هند رشدي، إدارة الجودة الشاملة (أسس ومبادئ وتطبيقات)، كنوز للنشر والتوزيع، بدون ذكر الطبعة، القاهرة، 2009، ص 15، 16.

ثانيا- مميزات إدارة الجودة الشاملة:

من بين أهم المميزات الشائعة في الأدبيات الإدارية فيما يخص الجودة الشاملة نذكر منها ما يلي⁽¹⁾:

- تقليل الأخطاء الشائعة داخل المنشأة.
- تقليل الوقت اللازم لإنهاء المهام والمسؤوليات.
- الاستفادة المثلى من الموارد الموجودة في المنشأة.
- تقليل عمليات المراقبة المستمرة بدون جدوى.
- زيادة رضا المستفيدين.
- زيادة رضا العاملين من إداريين وفنيين في المنشأة.
- تقليل الاجتماعات واللجان غير الضرورية.
- تحديد المسؤولية وعدم إلقاء التبعات على الآخرين عند حدوث أي أمر غير مبرر.
- تقوية الولاء للعمل والمؤسسة والمنشأة.
- بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية والاجتماعية.
- تحسين بيئة العمل بتوفير كافة الخدمات.
- تحديد أنماط قيادية مناسبة لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- تأسيس نظام معلوماتي دقيق لإدارة الجودة الشاملة.

ثالثا- معوقات إدارة الجودة الشاملة:

ككل نظام إداري جديد لابد أن يواجه ببعض المشاكل والمعوقات التي قد تنشأ في ظل تغير القيادات السياسية، ومثل هذا التعاقب في القيادات على الأجهزة الإدارية لا يمنحها الفرصة لتطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة أو حتى فهم هذا النموذج لاسيما في حال ما كان الجهاز قد بدأ فعلا في تطبيق النموذج، كما أن لكل قيادة اهتماماتها التي تختلف عن اهتمامات القيادات الأخرى السابقة أو اللاحقة وقد لا يكتب لها البقاء لترى تطبيق هذه البرامج أو متابعة نتائجها ومن بين جملة من المعوقات نذكر التالي:

- ضعف المتابعة الإدارية على الإدارات والأقسام.
- نقص الخبرة الإدارية لدى بعض المسؤولين.
- عدم قدرة بعض الرؤساء على اتخاذ القرار.

¹ - ديمنج، روبرت هاغستروم، تر: هند رشدي، إدارة الجودة الشاملة (أسس ومبادئ وتطبيقات)، مرجع سبق ذكره، ص 15،

- ضعف التنسيق بين الأجهزة ذات العلاقة.
- عدم وجود الموظف المناسب في المكان المناسب.
- عدم فهم بعض المسؤولين للمتغيرات الداخلية والخارجية.
- عدم إزالة الخوف بأن يشعر الموظف وبشكل معقول بالأمان داخل المنشأة.
- عدم إزالة الحواجز بين الإدارات وذلك بالقضاء على الحواجز التنظيمية والتنسيق وتفعيل الاتصال بين الإدارات والأقسام على المستويين الأفقي والعمودي، ولتكن الجودة هي الهدف وليس المنافسة بين الزملاء والإدارات.
- عدم إنشاء مراكز للتدريب والتطوير الفعال وتدريب الموظف تدريبا محددًا متعلقًا بعمله.

رابعاً- متطلبات أساسية قبل تطبيق الجودة الشاملة:

- من بين أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة يجب توفر عدة نقاط:
- إعادة تشكيل الهيكل الثقافي داخل المؤسسة.
- التعرف ببرنامج (TQM) بشكل فعال وإزالة الغموض عليه.
- التدريب والتكوين على نهج إدارة الجودة الشاملة.
- الاستعانة بمختصين في هذا الشأن وخاصة مجال الموارد البشرية.
- تشكيل فرق العمل لتسود روح الجماعة.
- التشجيع المتواصل لفرق العمل والدفع بهم لاستغلال طاقاتهم البشرية.
- يجب توقع النجاح أو الفشل في آن واحد.

المبحث الثالث: قطاع الخدمات الأهمية والمفهوم

يعد قطاع الخدمات أهم الاتجاهات الحديثة للاقتصاديات المعاصرة بالنظر إلى الحصة التي يستحوذ عليها في ميدان الشغل وكذا مساهمته المهمة في الإنتاج الإجمالي بعد ما كان هذا القطاع يعاني الإهمال ويرتب في المرتبة الثالثة كونه لا يساهم في خلق الثروة بسبب لا مادية منتجاته.

المطلب الأول: أهمية قطاع الخدمات وأسباب تنامي دوره في الاقتصاد

سنوضح في هذا المطلب الأهمية الاقتصادية لقطاع الخدمات وما مبررات زيادة الاهتمام به:

أولاً- أهمية قطاع الخدمات:

بعد الثورة الصناعية والتطور الصناعي تطور قطاع الخدمات بسرعة فائقة وحولت معظم الاقتصاديات إلى اقتصاديات خدمية وحاليا يعتبر قطاع الخدمات قلب الاقتصاد المعاصر مثل ما كانت الصناعة قلب الاقتصاد المعاصر مثل ما كانت الصناعة قلب الاقتصاد الصناعي والزراعة قلب الاقتصاد التقليدي.

وبما أننا مستهلكين نجد أنفسنا نتلقى يوميا الخدمات مثل التكلم في الهاتف مشاهدة التلفاز، كتابة شيك أو سحبه، استعمال النقل، متابعة الدروس، تلقي العلاج... إلخ وتعتبر الفنادق البنوك، المستشفيات، الجامعات... إلخ من تقوم بأداء هذه الخدمات، ولكن عادة لا توفق هذه المؤسسات في تحقيق الجودة والقيمة المضافة المنتظرة فيما يخص التناسب أو التوافق الشخصي مع الزبائن، ولما أصبح الزبون أحد طرفي الخدمة وبدونه لا تنتج الخدمة تبلورت فكرة لدى المؤسسات الخدمية وهي التقرب من الزبون قدر الإمكان وفهم رغباته وتطلعاته وتلبية حاجاته بهدف كسب ثقته وولائه مما يتيح لها تعزيز مركزها التنافسي وضمان نموها واستقرارها واستمراريتها⁽¹⁾.

وبينت الدراسات التي أجريت في هذا الشأن أن مهمة الحفاظ على الزبائن الأصليين هي أسهل بكثير من مهمة استقطاب زبائن جدد لا من حيث الجهد أو التكلفة، من هذا المنطق عملت المؤسسات على زيادة الاهتمام بجودة خدماتها وتقليص نسبة الفوارق بين أداء الخدمة وتطلعات الزبائن ومما لا ريب فيه أن أداء المؤسسات الخدمية مرتبط أساسا بمدى تطابق أداء خدماتها بتطلعات وانتصارات زبائنها ويتوقف نشاطها على مدى إقبال هؤلاء الزبائن على اقتناء منتجاتها.

إن تنامي دور وأهمية قطاع الخدمات في الاقتصاد الوطني لبلدان العالم تعكسها الكثير من الإحصائيات والأرقام والتي تشير بدون شك لتنامي هذا القطاع وبشكل كبير، في اقتصاديات بلدان العالم بشكل القطاع الخدمي 79% من الناتج القومي و 76% من القوى العاملة وذلك عام 1996⁽²⁾.

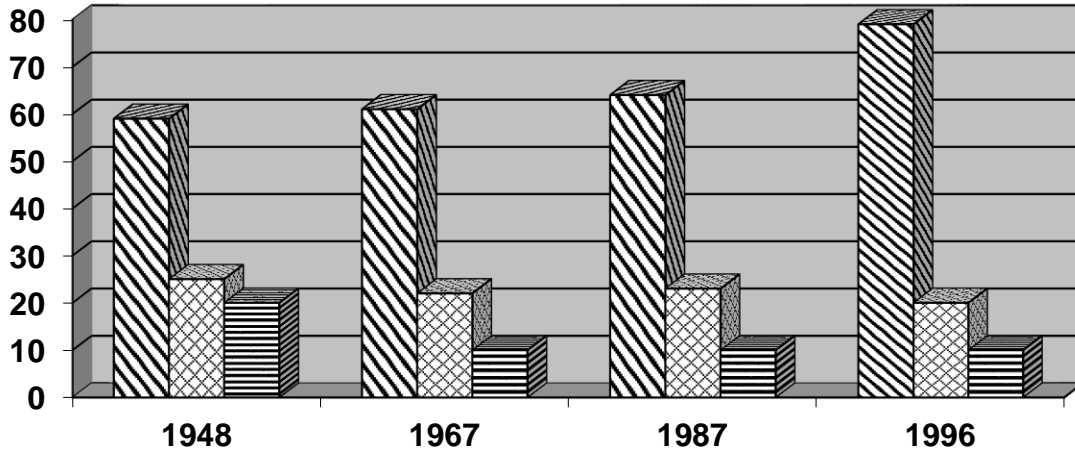
1- تنامي نسبة مساهمة القطاع الخدمي في الناتج المحلي:

إن نسبة مساهمة القطاع الخدمي في الناتج المحلي للولايات المتحدة الأمريكية للفترة من 1948 لغاية 1996 قد بلغت حدود 53% كما يعكس الشكل رقم (20).

¹ - بوصالح سفيان، التحكم في جودة الخدمة البنكية دراسة نوعية - كمية في البنك الوطني الجزائري BNA، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة العمليات والإنتاج، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2015-2016، ص 18.

² -Zéithaml Valatie & bitner mary, services marketing, integrating customer focus across the firm, 2nd edition, international edition, Irwin me grow hill, boston, 2000, p6.

الشكل رقم (20): تطور نسبة مساهمة القطاع الخدمي في الناتج القومي الأمريكي
(نسبة إلى الناتج القومي المحلي (Precut of USA GDP)



التعدين والزراعة Minig and agriculture صناعة تحويلية Manufacturing خدمات Services

Source: zeithaml v and bitner m, services marketing, op.cit, p 6.

يتضح من خلال الشكل السابق النمو المسارع لمساهمة قطاع الخدمات في الناتج القومي الأمريكي، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على الأهمية البالغة لهذا القطاع في الاقتصاد الأمريكي وكذلك في البلدان الأخرى كما يبرزه الجدول رقم (07).

الجدول رقم (07): نسبة مساهمة قطاع الخدمات في الناتج القومي لبعض البلدان (1989)

الدولة	نسبة مساهمة قطاع الخدمات في الناتج القومي لعام 1989
جنوب إفريقيا	53.6
مصر	55.6
اليابان	56.8
البرازيل	57.5
كندا	62.0
المملكة المتحدة	62.9
فرنسا	64.3
استراليا	64.8
الولايات المتحدة	72.3

Source: zeithaml v and bitner m, op.cit, p7.

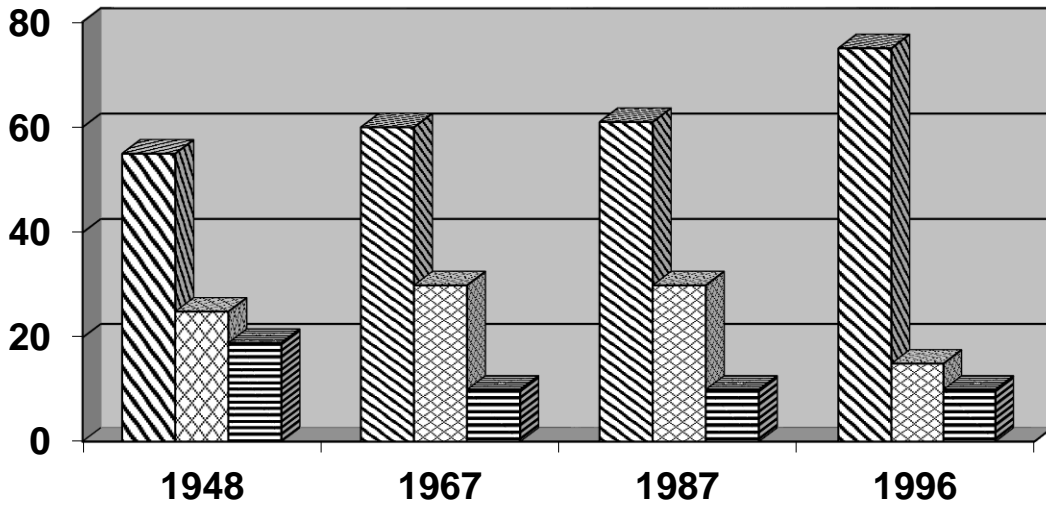
الاستعراض للنسب الواردة في الجدول أعلاه يؤكد بأن نسبة مساهمة قطاع الخدمات في الناتج القومي تفوق 50% في كثير من البلدان على رأسها الولايات المتحدة وأستراليا المملكة المتحدة وغيرها، وهذا ما يعطي صورة واضحة لمدى أهمية المملكة المتحدة وغيرها، وهذا ما يعطي صورة واضحة لمدى أهمية قطاع الخدمات في الاقتصاد والتنمية الاقتصادية للبلدان.

2- تنامي نسبة القوى في قطاع الخدمات:

تشكل القوى العاملة في القطاع الخدمي النسبة الأعلى من العاملين في القطاعات الاقتصادية الأخرى، إن تطور نسبة تشغيل القوى العاملة تحت أعلى نسبة بين القطاعات الاقتصادية وفي دول العالم كافة، فقد ارتفعت نسبة التشغيل القوى العاملة في قطاع الخدمات الأمريكي بين 1948 إلى 1996 إلى 22% من قبل القوى العاملة الأمريكية كما يوضحه الشكل رقم (21).

الشكل رقم (21): تطور نسبة مساهمة القوى العاملة في القطاع الخدمي الأمريكي.

(نسبة القوى العاملة في أمريكا)



التعدين والزراعة Minig and agriculture صناعة تحويلية Manufacturing خدمات Services

Source: zeithaml v and bitner m, services marketing, op.cit, p6.

من الملاحظ أن نسبة العاملين في قطاع الخدمات في الولايات المتحدة تزايدت سنويا بنسبة كبيرة وهذا يدل على أهمية القطاع الخدمي ودوره في الاقتصاد، هذا الدور لا يختص بالولايات المتحدة الأمريكية فقط وإنما في اقتصاديات العديد من بلدان العالم كما يوضح ذلك الجدول رقم (08).

الجدول رقم (08): تطور نسبة مساهمة القوى العاملة في قطاع الخدمات لبعض الدول سنة 1987.

الدولة	نسبة مساهمة القوى العاملة في القطاع الخدمي 1987
جنوب إفريقيا	42.1
مصر	34.1
المكسيك	24.0
اليابان	55.9
البرازيل	46.0
اسبانيا	46.0
كندا	67.5
المملكة المتحدة	59.6
فرنسا	55.0
استراليا	65.2
الولايات المتحدة	67.7

Source: zeithanl v and bitner m, op.cit, p7.

يلاحظ من الجدول السابق أن نسبة مساهمة القوى العاملة في قطاع الخدمة يسجل تزييدا مستمرا مع مرور السنوات حيث سجلت الولايات المتحدة أعلى نسبة تليها كل من كندا ثم استراليا المملكة المتحدة لفرنسا. وتأتي باقي الدول بعد ذلك بنسب متفاوتة.

يعكس هذا التزايد في مساهمة القوى العاملة في الولايات المتحدة والدول الأخرى مدى اهتمام هذه الدول بسياسة تنويع الخدمات وتوسيعها بما يحقق لها التنامي في قدراتها الاقتصادية.

ثانيا- أسباب تنامي دور قطاع الخدمات:

هناك الكثير من الأسباب التي أدت إلى تنامي القطاع الخدمي وهذا راجع لعدة نقاط نذكرها على النحو التالي⁽¹⁾:

- زيادة في نمو الطلب على الخدمات التقليدية والجديدة أدى إلى زيادة مشاركة الجهد من قبل العاملين في قطاع الخدمات من أجل تلبية الطلب المتزايد على الخدمات وهذه الزيادة أدت إلى إعادة هيكلة القوى العاملة في القطاعات الصناعية والزراعية.
- ظهور الحاجة لدى المنظمات المختلفة عامة أو خاصة صناعية أو زراعية.
- تبلور فكرة لدى المستثمرين بكون قطاع الخدمات أكثر ربحا من القطاعات الأخرى.

¹ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 20، 21.

- فرص نمو القطاع الخدمي في شارع كبير حتى بلغت أكثر من 50% في الكثير من البلدان عام 1988، الأمر الذي أدى إلى دخول الكثير من المهتمين بالخدمات إلى هذا القطاع ما انعكس على عدد وحجم المنظمات العاملة فيه، في حين تقلص هذا العدد في القطاع الصناعي والزراعي.
- حاجة الكثير من السلع المادية إلى خدمات داعمة خاصة بعد البيع، كضمان الصيانة.
- ازدياد الوعي الثقافي، الصحي، التعليمي، المصرفي والمالي لدى الأفراد مما دفعهم إلى طلب المزيد من الخدمات لسد احتياجاتهم المتنامية.

المطلب الثاني: مفهوم الخدمات:

- عند إلقاء نظرة على واقع الخدمات، أول ما يجلب الانتباه هو أنه رغم أهمية هذا القطاع إلا أنه من القطاعات الصعبة التعريف ويرجع ذلك إلى عاملين اثنين:
- قلة الدراسات المخصصة لهذا القطاع.
 - صعوبة تحديد الحدود والفواصل بين هذا القطاع والقطاع الإنتاجي.
- فما المقصود بمصطلح الخدمات وما هي أهميته حسب الدراسات التي أجريت في هذا الشأن؟
- حسب (لوفلوك) (Lovelok): نشاط اقتصادي يقدم من طرف إلى آخر لا يصاحبه انتقال للسلع، يخلق القيمة من خلال تأجير أو استغلال سلع، يد عاملة، تجهيزات أو هياكل، شبكات أو أنظمة، بشكل فردي أو جماعي الأنشطة والمنافع والإشباع التي تقدم للبيع أو تكون مصاحبة للسلع المادي⁽¹⁾.
- يعرف (lovelok) الخدمة بالاعتماد على ما يشتريه الزبون أو العميل في الأساس بغض النظر عما يرافق ذلك الشراء من توابع وملحقات⁽²⁾.
- ويرى (كريستوفر) (christopher) أن الخدمة هي مجموعة من النشاطات والعمليات تسعى إلى تحقيق رضا وقبول المستهلك مقابل ثمن ويجب أن لا يصاحب تقديمها أي خطأ⁽³⁾.
- أما (غرونروس) (gronroos) فقد عرف الخدمة انطلاقاً من حملة خصائصها حيث أنها مدرك بالحواس وقابل للتبادل تقدمها شركات أو مؤسسات مختصة في هذا المجال أو تعتبر نفسها مؤسسة خدمية⁽⁴⁾.
- كما يرى آخرون الخدمة: هي أي نشاط أو منفعة يقدمها طرف لآخر وتكون أساساً غير ملموسة ولا ينتج عنها أية ملكية وإنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبط بمنتج مادي ملموس أو لا يكون⁽¹⁾.

¹ -Levolock et al, Marking des services, 6^{eme} édition pearson education, paris 2008, p 609

² -C. H lovelock, Under standing costs and developing pricing strategy service inarketing, new york prentice hill, p 236.

³ -Christopher Martin and Mc Donald, Marketing and introduction intend, Macmillion press, ttd, 2001, p 282.

⁴-C. Gronroos, A service quality model and its marketing implications, European journal of marketing 18 (4), 2001, p44.

كما تعرف بأنها ذلك النشاط أو العملية التي تحقق منفعة أو قيمة أو مخرجا غير ملموس، يقدمه طرف منتج له لطرف مستهلك له في إطار مؤسسي، من أجل تحقيق التفاعل بينهم⁽²⁾.

من خلال التعريفين السابقين والتعاريف الأخرى يتضح لنا أن الخدمة غير ملموسة وهي إحدى الخصائص الرئيسية للخدمات والتي سنتطرق إليها لاحقا.

كما يمكن تعريفها بأنها خدمة غير ملموسة تتضمن أداء عمل معين أو جهد ولكن لا يمكن تملكها وعادة ما تقدم من خلال جهد أشخاص أو من خلال تفاعل بين (المنتج للخدمة، المستهلك للخدمة).

ولإزالة اللبس الحاصل بين الخدمة والسلعة نستطيع القول بأن علاقتها يمكن أن تكون ارتباطية أو جزئية أو استقلالية من خلال أخذ إحدى الأنماط التالية:

- سلع حقيقية بحتة: عند تقديمها لا تصاحبها خدمة.
- سلع مرتبطة بخدمات: للخدمة دور إسنادي عند تقديمها (السيارات مثلا).
- خدمات يعتمد تقديمها على مساندة السلع: أي يكون للسلع هنا دور إسنادي (خدمات المطاعم مثلا).

- خدمات صرفة (بحتة): مثل خدمات الطبيب والمحامي أي لا ترتبط عند تقديمها بأي سلعة. وعرفت الجمعية الأمريكية الخدمة بأنها "النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة".

وقد اتفق كل من (Kotler et lovelok) على أن الخدمة عبارة عن عمل أو أداء أو نشاط يقدم من طرف شخص إلى آخر، وهذه العملية قد ترتبط بمنتج مادي أو قد لا ترتبط ويتصف هذا النشاط باللاملموسية ولا ينتج عنه أي امتلاك للطرف الثاني⁽³⁾.

يلاحظ من خلال التعاريف السابقة وجود اتفاق تام بينهم، إذ تشترك في كون أن الخدمة نشاط غير ملموس يقدم لمنفعة الآخرين لإشباع حاجاتهم ورغباتهم ولا ينتج عن الخدمة نقل ملكية وأن انتاجها قد يرتبط بسلعة مادية فمفهوم الخدمة يقوم على مجموعة من العمليات ذات المضمون النفعي والذي تتغلب فيه العناصر الغير ملموسة على العناصر الملموسة، ويتجسد مضمون الخدمة في بعدين أساسيين هما:

1- **البعد النفعي:** الذي يرتبط بالعمل ويمثل المنافع المادية المباشرة التي ينبغي العميل للحصول عليها من

جاء التعامل مع مقدمي الخدمة.

¹ - الضمور هاني حامد، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، عمان (الأردن)، 2008، ص 14.

² - المنصور كاسر، ثقافة الخدمة "المرتكزات والأخلاقيات، دار الرضا للنشر والتوزيع، ط1، دمشق (سوريا)، 2003، ص 4.

³ - P kotler, Marketing management, new jersey pearson, prentice hall, 2006, p 402

-lovelock Christopher, Service marketing, people technology strategy new jersey: prentice hall 2003, p 03

2- البعد السمائي: الذي يرتبط بالخدمة من خلال خصائصها وسماتها والتي يجب أن تكون في مستوى تطلعات وتوقعات العميل.

ولإيضاح جوهر الاختلافات بين السلع والخدمات نبرز الجدول التالي:

الجدول رقم (09): يوضح الفرق بين السلعة والخدمة

الخدمة	السلعة
الخدمة لا توجد من قبل بل تخلق أثناء تقديمها	السلعة تصنع قبل أن يتم وضعها في السوق
المنتج والمستهلك مسؤولون عن الجودة والنجاعة	المنتج يتحكم في النجاعة والجودة
لا يمكن حقيقة التحكم في النتيجة فالمنتج لا يستطيع التعهد على النتيجة	يتحكم المنتج في النتيجة وهو المسؤول عنها
القيمة الاستعمالية هي العنصر الأكثر أهمية	القيمة التبادلية هي المحددة
السوق ليس مكان لتجديد السعر والكمية فالتفاوض والمعلومات هي المحددات الرئيسية	تبادل السلع في السوق هو الذي يلعب دور الحكم
الخدمة غير ملموسة	السلعة ملموسة
الخدمة لا يمكن إعادة بيعها	السلعة يمكن إعادة بيعها
في الواقع لا يمكن إثبات الأشياء النظرية فالخدمة غير موجودة قبل التراء	السلعة يمكن إثباتها
الخدمة لا يمكن تخزينها	السلعة يمكن تخزينها
يتم الإنتاج والبيع والاستهلاك في آن واحد	الإنتاج والبيع والاستهلاك متفرق في المكان
الخدمة لا تنقل المنتجون هم الذين ينتقلون	السلعة يتم نقلها
اتصال مباشر بين المنتج والزبون وهذا الاتصال ضروري	اتصال غير مباشر بين المؤسسة والزبون
يتزامن الإنتاج والاستهلاك	الاستهلاك يتبع الإنتاج

Source: liliane bensahle, Introduction a l'économie du service, presse universitaire de gronoble, Paris, 1997, p 21.

المطلب الثالث: خصائص الخدمات

تتميز الخدمات عن السلع المادية كونها تتصف بمجموعة من السمات نذكرها على النحو التالي:

1- اللاملموسة: أي لا يستطيع المشتري استخدام حواسه الخمسة لإدراك الخدمة قبل شرائها، أي بمعنى أنه لا يستطيع فحصها، فطالب الخدمة لن يكون بمقدوره إصدار قرارات أو إبداء الرأي بالخدمة استنادا إلى تقييم محسوس من خلال استعمال حواسه قبل شرائه الخدمة مثلما يحصل لو أنه اشترى سلعة مادية⁽¹⁾.

¹ - حميد الطائي، محمود الصميدعي وآخرون الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن، 2006، ص 199.

- 2- التلازمة أو عدم الانفصال: ونعني بها الترابط الوثيق بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها الأمر الذي يترتب عليه ضرورة حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها كما هو الحال في الخدمات الطبية، مما يترتب على هذه الخاصية ما يلي⁽¹⁾:
- التوزيع المباشر هو الأسلوب الوحيد الذي يمكن استخدامه في توصيل هذا النوع من الخدمات إلى طالبيها.
 - تكون العلاقة بين مقدم الخدمة والمستفيد منها قوية ووطيدة وقد تتطور المعرفة بينهما لمعرفة الشخصية لتصل في بعض الأحيان إلى صدقات وعلاقات عائلية.
 - عرض هذا النوع من الخدمات غير مرن بمعنى أن الطبيب لا يستطيع أن يزيد من كمية الخدمات المقدمة إلى زبائنه إلا إذا ما زاد الطلب عليها.
 - ومن نتائج التلازمة ونتيجة حضور المستفيد إلى أماكن تقديم الخدمات الصورة الذهنية التي تتولد لدى هذا الأخير (المكان، نظافته، سمعته، تنظيمه... إلخ) هذا ما يجعل المستفيد يتردد أو لا يتردد على المؤسسة الخدمية.

3- الخدمات غير متجانسة ومتنوعة:

- إذا كانت الخدمة ترتبط ارتباطا وثيقا بشخص مقدم الخدمة فإنها تتنوع تنوعا كبيرا اعتمادا على من يقدم الخدمة، وعلى حالة مقدم الخدمة وخاصة حالته الجسمانية والنفسية وقت تقديم الخدمة، هذا ما يزيد من درجة تعقيدها وتنوعها، بالإضافة إلى ذلك فإن كل حالة تتطلب معالجة مختلفة حتى تحظى كل خدمة برضا العميل. ومن هنا فإن على منظمات الأعمال والخدمات أن تعمل على⁽²⁾:
- بذل مجهود كبير لتقديم خدمات تتسم بالثبات الكبير في الجودة قدر الإمكان.
 - وضع برنامج دقيق لاختيار ورفع كفاءة مقدمي الخدمة.
 - زيادة درجة الآلية في أداء الخدمة قدر الإمكان.
 - وضع نظام لرصد وقياس درجة رضا العميل عن الخدمة المقدمة إليه، ولعل من أهم الوسائل نظم الشكاوي والمقترحات والكشوف الدورية لمستهلكي الخدمة.

¹ - محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص 223.

² - أحمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج، عمان(الأردن)، 2008، ص 66.

3- الخدمات غير قابلة للتخزين وفنائية:

تعرض الخدمات للزوال والفناء فهي غير قابلة للتخزين أو الامتلاك حيث تستهلك لحظة تقديمها من طرف مقدمها إلى طالبها هذا ما يجعل تكلفة التخزين والإبداع منخفضة نسبيا أو كليا في المؤسسات الخدمية وهذا يمكن النظر إليه كنتيجة إيجابية لخاصية الفنائية.

4- الملكية:

إن عدم انتقال الملكية تمثل صفة وخاصة مميزة للخدمات مقارنة بالسلع المادية، فالنسبة لهذه الأخيرة فإن لمستخدميها حق التصرف بها، وامتلاكها واستخدامها واستهلاكها بشكل كامل وبإمكانية تخزينها أو بيعها في وقت لاحق، وعندما يدفع ثمنها فإن المستهلك يمتلك السلعة، أما بالنسبة للخدمة فإن المستفيد له فقط الحق باستعمال أو استخدام الخدمة لفترة معينة والوقت محدد في الكثير من الأحيان (مثل تأجير غرفة في فندق أو مقعد في طائرة) وما يدفعه يكون إلا لقاء الاستعمال أو الحصول على منفعة مباشرة من الخدمة المقدمة إليه فهو لا يمتلكها كما في السلع المادية، مما يسبب مشكلة تسويقية لأن المستهلك يشعر بالسعادة عند تملكه للسلعة مما يلقي بعبء كبير على رجل تسويق الخدمة حتى يشعر بهذه الخدمة⁽¹⁾.

من خلال استعراضنا للخدمة وخصائصها تبين لنا أن للخدمة خصائص تميزها عن السلعة وذلك راجع لطبيعة الخدمة نفسها وفيما يلي نستعرض الجدول رقم (10) والذي يوضح علاقة الجودة بخصائص الخدمة.

الجدول رقم (10): علاقة الجودة بخصائص الخدمة

خواص الخدمة	نتائجها على الجودة
غير ملموسة (نشاط وليس مادة)	- صعوبة وضع معايير عامة للجودة. - غير ممكن مراقبة الجودة قبل انجاز الخدمة. - صعوبة تحديد المعايير التي يقيم على أساسها الزبون جودة الخدمة
غير متجانسة من منتج لآخر من مستهلك لآخر ومن يوم لآخر	- صعوبة فرض تقييم موحد للخدمة من طرف أشخاص الخدمة. - نقص في التطابق بين ما تريد المؤسسة تطبيقه والخدمة الفعلية المقدمة للزبون
عدم انفصالها بين إنتاجها واستهلاكها	الجودة تصنع من خلال - عند انجازها وليس في المصنع - عند التقاء الزبون والشخص المقدم للخدمة - مشاركة الزبون في انجاز الخدمة وبالتالي يصعب التحكم في ذلك الجزء الخاص بمدخلات الزبون.

المصدر: بوضالح سفيان ، مرجع سبق ذكره، ص 24.

¹ - فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أحمد بوقرة، مذكرة ماجستير تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، بومرداس (الجزائر)، 2011-2012، ص 30، 31.

الفصل الثاني : الجودة والخدمات العمومية

ويمكن القول في الأخير وبعد تطرقنا إلى جملة خصائص الخدمات سواء كانت خاصة (قطاع الأعمال) أو القطاع العام أن هذه الأخيرة تعتمد بالأساس على كيفية طرحها وتقديمها من طرف مقدمها بالإضافة إلى درجة قبولها وإشباعها من طرف مستهلكيها، ونظرا لطبيعة الخدمة وخصائصها المعقدة نبرز الجدول التالي الذي يوضح كيفية معالجة المشكلات الناتجة عن هذه الخصائص.

الجدول رقم (11): بعض المشكلات الناتجة عن خصائص الخدمات وأساليب معالجتها.

الخصائص	بعض التطبيقات	بعض طرق المعالجة
عدم الملموسية	- صعوبة توفير عينات - وجود قيود كثيرة على عنصر الترويج في المزيج التسويقي. - صعوبة وجود تحديد السعر والتنوعية مقدما. - استخدام السعر كمؤشر للجودة. - صعوبة تقييم الخدمات المتنافسة.	- التركيز على الفائدة. - زيادة الملموسية للخدمة. - استخدام التوصية الشخصية كمدخل لبيع الخدمة - تطوير الشهرة - تخفيض تعقيدات الخدمة
التلازم	- تتطلب تواجد مقدم الخدمة. - البيع المباشر. - محدودية نطاق العمليات.	- تعلم الكل في مجموعات كبيرة - العمل بسرعة - تحسين أنظمة تسليم الخدمات
الاختلاف وعدم التجانس	- تعتمد المعايير على من يقدمها - صعوبة التأكد من النوعية	- تدريب عدد أكبر من الموظفين الأكفاء - الحرص على اختيار وتدريب الموظفين
الزوال والفناء	- لا يمكن تخزينها. - مشاكل التذبذب.	- إتمام العمليات قدر المستطاع - المحاولة المستمرة لإيجاد توافق بين العرض والطلب

المصدر: فليسي ليندة، مرجع سبق ذكره، ص 31

ويمكن تقسيم الخدمات التي تمتاز بعدم الملموسية إلى⁽¹⁾

- 1- الخدمات تمتاز بعدم الملموسية الكاملة مثل خدمات الأمن والحماية.
- 2- خدمات تعطي قيمة مضافة للشيء الملموس مثل خدمات التأمين وعقود الصيانة.
- 3- الخدمات تعمل على توفير شيء مادي ملموس كخدمات محلات التجزئة.

ويمكن إيضاح الأنواع الثلاث السابقة في الجدول رقم (12):

¹ - هاني حامد الضمور ، مرجع سبق ذكره، ص 22، 23.

الجدول رقم (12): تصنيف درجة الملموسية

خدمات المستهلك	خدمات المنتج	درجة الملموسية
المتحف، وكلاء التوظيف، أماكن الترفيه، التعليم، خدمات النقل والسفر	الأمن، الحماية، أنظمة الاتصالات التمويل	الخدمات التي تتصف بعدم الملموسية بشكل كامل وأساسي
خدمات التنظيف، التصليح، التأمين والعناية الشخصية	التأمين، عقود الصيانة، الاستشارات الهندسية، والاعلانات	الخدمات التي تعطي قيمة مضافة للسلع الملموسة
متاجر التجزئة، البيع الآلي، الخدمات البريدية، العقارات	متاجر الجملة، وكلاء النقل المستودعات، البنوك	الخدمات التي توفر منتجات مادية

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 23.

المطلب الرابع: أنواع الخدمات وقنوات توزيعها

تصنف الخدمات حسب عدة أصناف ولها طرق وأنماط معينة في التوزيع هذا ما سنتعرف عليه في هذا

المطلب:

أولاً- أنواع الخدمات:

تصنف الخدمات إلى أنواع عديدة وفق معايير مختلفة منها:

1- حسب طبيعة نشاط المؤسسة الخدمية: لقد تم تعريف الخدمة على أنها عمل أو حدث أو انجاز يتضمن

تحويل المدخلات إلى مخرجات ويتضمن هذا المعيار أربعة تصنيفات وهي (1):

- أعمال ملموسة أو نشاطات موجهة للسلع والممتلكات المادية الأخرى مثل: خدمات الشحن وخدمات الصيانة والتنظيف.

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

- أعمال غير ملموسة أو نشاطات موجهة إلى فكر الأفراد وعقولهم مثل: خدمات التعليم والإذاعة والتلفزيون.

ويمكن أن نلخص مختلف الخدمات التي تدخل ضمن التصنيف السابق في الجدول رقم (13):

¹ - زعرور نعيمة، أساليب مثلى لترشيد تكاليف الخدمات العامة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر(وكالة بسكرة)، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة(الجزائر) 2014-2015، ص 79.

الجدول رقم (13): تصنيف الخدمات حسب طبيعة نشاط المؤسسة الخدمية

الممتلكات	الأشخاص	المعيار
خدمات موجهة للسلع والممتلكات المادية الأخرى-الشحن-تصليح وصيانة المعدات- خدمات التنظيف	خدمات موجهة نحو أجسام الأفراد - العناية الصحية-النقل للأفراد-المطاعم	نشاطات ملموسة
خدمات موجهة نحو ممتلكات غير ملموسة -البنوك-خدمات قانونية-الحاسبة -التأمين	خدمات موجهة نحو فكر وعقول الأفراد -التعليم-الإذاعة-خدمات معلوماتية	نشاطات غير ملموسة

المصدر: زعرور نعيمة، أساليب مثلى لترشيد تكاليف الخدمات العامة، ص 79.

2- حسب مشاركة العميل (الزبون): حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الخدمات المقدمة إلى (1):

- خدمات تتطلب حضور العميل: هناك بعض الخدمات تتطلب حضور العميل ومشاركته في الحصول على الخدمة مثل العمليات الجراحية، خدمات النقل.
- خدمات لا تتطلب حضور العميل: نجد أن هناك بعض الخدمات لا تتطلب حضور ومشاركة العميل في الحصول على الخدمة مثل الخدمات الإلكترونية.

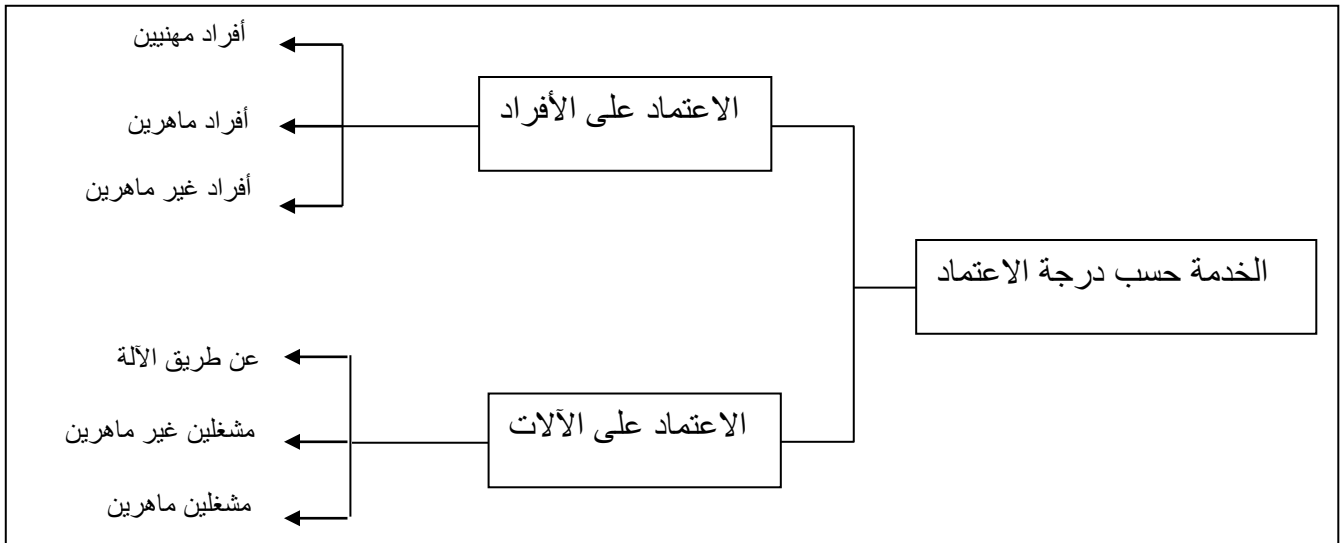
3- حسب درجة الاعتمادية: حسب هذا المعيار يمكن تصنيف الخدمات إلى (2):

- خدمات تعتمد على الأفراد: وتعني الخدمات التي تعتمد في تقديمها على الأفراد كما تتنوع هذه الخدمات حسب أداء أفرادها ماهرين أو غير ماهرين أو مهنيين.
- خدمات تعتمد على الآلات: وتعني أن هناك بعض الخدمات تعتمد في تقديمها على الآلات بدرجة كبيرة، كما أن هذه الخدمات التي يتم الاعتماد في تقديمها على الآلات هي الأخرى تنقسم إلى خدمات يتم الاعتماد فيها على الآلات يشغلها الأفراد إما يملكون مؤهلات والخبرات أو لا يملكون، وإيضاح ذلك نبرز الشكل رقم(22).

¹- زعرور نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص 57.

²- زعرور نعيمة، المرجع نفسه، ص 58.

الشكل رقم (22): تصنيف الخدمات حسب درجة الاعتمادية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات السابقة

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

- تقديم الخدمات على أساس منتظم: وتعني أن يحصل العميل على الخدمة بصورة دورية ومنتظمة، أي نتيجة الاستمرارية والدورية تنتج علاقة رسمية بين العميل ومقدم الخدمة مثل خدمة البنوك.
- تقديم الخدمات بصورة منقطعة وغير دورية: أي أن يحصل العميل عن الخدمات بصورة غير منتظمة وفي فترات زمنية غير محددة المعالم وقد ينتج عن هذا إما علاقة رسمية أو غير رسمية.

5- حسب جهة تقديم الخدمة وأهدافها: حيث تنقسم إلى (1):

1-5 حسب جهة تقديم الخدمة:

- خدمات تقدم من طرف جهات عامة: ويعني أن هذه الخدمات تقدمها مؤسسات عامة تابعة للدولة.
- خدمات تقدم من طرف جهات خاصة: أي أن هذه الخدمات تقدمها مؤسسات خاصة.

2-5 حسب أهداف مقدمي الخدمة نجد:

- خدمات تهدف إلى تحقيق الربح: تتولى تقديم هذه الخدمات مؤسسات اقتصادية.
- خدمات لا تهدف إلى تحقيق ربح: هناك الكثير من المؤسسات العامة تهدف إلى عدم تحقيق الربح في تقديم خدماتها.

6- حسب طبيعة العرض والطلب: تنقسم الخدمات إلى:

1-6 - حسب مستوى الطلب مقارنة بالعرض: تنقسم حسب هذا المعيار إلى:

¹ - زعرور نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص 60.

- خدمات يكون فيها الطلب أكبر من العرض.
- خدمات يكون فيها الطلب أصغر من العرض.
- خدمات يكون فيها العرض والطلب متساويان.

6-2- حسب تقلبات الطلب: هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى تقلبات الطلب تتمثل أهم هذه

الأسباب:

- عادات العميل أو تفضيلاته.
 - أعمال بواسطة أطراف أخرى يشترك في تقديمها أكثر من جهة.
 - أحداث غير متوقعة مثل حالات الطقس، الأعراس الصحية.
- بعد الاطلاع على مختلف تصنيفات وأنواع الخدمات يتضح لنا أن الخدمات تتسم بطابع المرونة حيث تصنف حسب مصدرها إلى عدة أنواع وحسب مقدمها إلى عدة أنواع أخرى وحسب نوع العلاقة مع العميل إلى عدة أنواع أخرى غير الأنواع الأولى.
- فلذلك لا نستطيع أن نجزم بأن الأنواع التي ذكرناها سابقا هي كل أنواع الخدمات لما تحتويه هذه الأخيرة من تضارب في التعاريف وقصر في الدراسات.

ثانيا- قنوات تقديم الخدمة:

القناة هي وسيلة تواصل بين المتعاملين والجهات الحكومية ويتم تقديم الخدمات عبر قنوات مختلفة يعتبر بعضها قنوات تقليدية تتطلب الحضور الشخصي للمتعامل (المواطن) لإنجاز المعاملة، وقنوات أخرى ذكية يتم تقديمها من خلال استخدام الأجهزة الذكية، والشكل رقم (23) يوضح ما سبق.

الشكل رقم (23): قنوات تقديم الخدمة

قنوات تقديم الخدمة				
القنوات الرقمية		القنوات المطورة		القنوات التقليدية
الأكشاك التفاعلية	تطبيقات الهواتف الذكية	البريد الإلكتروني	مركز اتصال	الحضور الشخصي لمتلقي الخدمة
WWW المواقع الإلكترونية	الهاتف التلقائي IVR	الفاكس	الاتصال الهاتفي بالجهة	

المصدر: دليل تعريف الخدمات وتوثيق إجراءاتها، إمارة أبو ظبي الإصدار الثاني، 2016، ص 8.

وفيما يلي شرح مختصر للقنوات السالفة الذكر:

- **القنوات التقليدية:** هي القنوات التي يتوجب فيها الحضور الشخصي إلى مزودي الخدمة ويكون التفاعل فيها مباشر بين مقدم الخدمة والمتعامل للحصول على الخدمة.
 - **القنوات المطورة:** هي القنوات التي يتم التفاعل فيها بين مقدم الخدمة وملتقي الخدمة دون الحضور الشخصي عند تقديم الطلب وتكون عن طريق الهاتف أو الفاكس أو البريد الإلكتروني، حيث لا يتم فيها إنجاز المعاملة بشكل كامل ويتوجب الحضور لاستلام المخرج النهائي من الخدمة.
 - **القنوات الرقمية:** هي القنوات التي يتم تقديم الخدمة فيها من خلال قنوات رقمية مثل الموقع الإلكتروني للجهة أو الأجهزة الذكية أو الأكشاك التفاعلية في الأماكن العامة وغيرها، وعلى هذا الأساس يمكننا الحديث على الخدمات الإلكترونية فماذا نقصد بها ؟
- الخدمات الإلكترونية:**

إن التأثير الواسع للتطورات التقنية السريعة قد ظهر بصفة عامة على طريقة إنتاج الخدمة وتسليمها للعملاء، فالابتكار الذي حدث في جوهر العديد من الخدمات كان نتيجة للتطورات التقنية وذلك ابتداء من الوسائل الآلية الحديثة والإلكترونية المستخدمة في تقديم الخدمات ومن الملاحظ أن معظم التطورات ذات الدلالة في إنتاج وتقديم

الخدمة ترتبط بثورة تكنولوجيا الاتصالات اللاسلكية والحاسبات الآلية وخاصة في المظاهر الداعمة للخدمة، كما ساعد الانفجار المعلوماتي الحاصل في يومنا هذا على تحديث نوع الخدمات وذلك بتجنب التواجد المادي في عملية إنتاج الخدمة أو الحصول عليها وفيما يلي نبرز تعريفين للخدمات الالكترونية الأكثر تداولاً⁽¹⁾:

- الخدمات الالكترونية تنطوي على تقديم خدمات عبر الوسائل التكنولوجية والشبكات الالكترونية مثل الانترنت والإكسترنات.

- الخدمات الالكترونية هي التفاعل مع الخدمات دون أن يكون هناك تدخل مباشر من العنصر البشري وذلك بالاعتماد على تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

وعموماً فإن الخدمات الالكترونية تسهل على مستقبل الخدمة الحصول على هذه الأخيرة، بطرق تكنولوجية حديثة من دون الاحتكاك المباشر مع منتج الخدمة وذلك بزيارة الموقع الالكتروني لصاحب الخدمة والاطلاع على صفاتها وأهميتها وشروط الحصول عليها.

المبحث الرابع: الخدمات العمومية وأهم مشاكلها في الجزائر

تمثل الخدمة العمومية عصباً حيويًا موجهًا للمواطنين دون تمييز أو استثناء والتي تتكفل مؤسسات الدولة بضمائمها وتلبيتها كخدمة الصحة، التعليم، الأمن، القضاء، الحماية... إلخ وهذا من أجل تسيير وتحسين الحياة اليومية للمواطن.

المطلب الأول: مفاهيم حول الخدمات العمومية

سننظر في هذا المطلب إلى مفاهيم عامة حول الخدمات العمومية بالإضافة إلى معرفة علاقة النظم بالخدمات العمومية وماهي أهم أنواعها .

أولاً- مفاهيم عامة :

تشير الخدمة العمومية إلى جميع أنواع الخدمات التي من غير الممكن استغلالها إلا في إطار جماعي إجباري وفق قاعدة المساواة التي ينص عليها القانون إذ تتحمل الدولة توفيرها والقيام بها، وتعتبر أيضاً تنظيم يكون فيه الجمهور واع بأنه المستهدف من الأنشطة التي تقوم بها الإدارة من أجل تلبية رغبته⁽²⁾

كما تم تعريفها على أنها الخدمة العامة أو الخدمة المدنية التي تجمع بين الإدارة الحكومية والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة⁽¹⁾.

¹- مشعل عبد المجيد الكساسبة، أثر جودة الخدمات الحكومية الالكترونية في أداء العاملين دراسة حالة وزارة التربية والتعليم في محافظة لكرك، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال الالكترونية، تخصص إدارة الأعمال الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط، 2014 ص 20.

²- كروش وولتس، تر: محسن إبراهيم الدسوقي، الخدمات العامة وآليات السوق، الإدارة العامة للطبع والنشر، الأردن، 1991 ص 68.

وتتميز الخدمة العمومية بالتوافر أي تكون متاحة للجميع وتستند على مفهوم المصلحة العامة⁽²⁾ ومن من أشهر رواد تعريف الخدمة العمومية هو (Jacques chevalier)⁽³⁾ الذي يرى بأن الدولة ليست السلطة التي تقود سيادة فقط وإنما هي تخلق وتآزر خدمات عامة منظمة ومسيرة من قبل الحاكمين. وعرفت الخدمة العمومية بشكل موسع من ذي قبل وذلك باعتبارها حزمة من الأنشطة والخدمات التي تقدمها وتتولاها الدولة⁽⁴⁾.

يتفق مجمل خبراء الإدارة العامة على أن الخدمة العمومية توفر الحاجات الضرورية لحفظ حياة وكرامة الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها بالنسبة لغالبية الشعب والالتزام في طريقة توفيرها، حيث وجب مراعاة مصلحة الغالبية العظمى من شرائح المجتمع عند تقديمها بهدف خلف توازن الصالح العام.

تخضع الخدمة العمومية لمجموعة من القواعد الموضوعية لغرض المصلحة العامة يمكن تلخيص أهمها في التالي: (5)

- مبدأ الاستمرارية: أي ضمان سير إنتاج الخدمات العمومية دون انقطاع.
- مبدأ الملائمة: والذي يعني تناسب إنتاج المصالح العمومية مع رغبات الجمهور
- مبدأ المساواة: والذي يعني إلغاء الفروقات والامتيازات للأشخاص أمام المصلحة العامة الموضوعية للجميع.

وكخلاصة لمجمل التعاريف والإشارات السابقة للخدمة العمومية يمكن القول بأن هذه الأخيرة هي علاقة ثنائية بين الحكومة والمواطن تتسم بتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية بالإضافة إلى ضرورة توفر عنصر الإشباع والرغبة لدى المواطن من خلال احترام مجموعة من المبادئ (الملائمة، الاستمرارية، المساواة).

ثانيا- مفهوم الخدمة العمومية كنظام:

انطلاقاً من مفهوم النظم يمكن النظر إلى الخدمة التي تقدمها المنظمات العامة كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تشمل ما يلي: (1)

¹ - ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، بدون بلد نشر، 2001، ص 455، 456.

² -Horgues-debat. J: Service public et an public: de qui parle-ton? Definition et classement des termes et des concepts, Association pour le développement en reseau des territoires des services (adrets), 2007, p 3

³ -Jacques chevalier, le service public, 1^{er} edition, Press universitaires de France,1971, p 21.

⁴ - فارس جار الله نايف، الخدمات العامة ودورها في تخفيض الفقر -دراسة حالة العراق- مقال بمجلة تنمية الريف، العدد 113، المجلد 35، العراق، 2013، ص 255.

⁵ - عبد القادر براينيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية - دراسة حالة البريد والاتصالات في الجزائر- أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007، ص 58.

- نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة.
 - الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة تتم وفق عمليات تشغيل على مدخلاتها.
 - تسليم الخدمة: وفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة ثم التسليم النهائي للخدمة وإيصالها للمواطن طالب الخدمة.
- ويتضمن مفهوم الخدمة العامة كنظام شكلين(2):
- خدمة عامة مرئية أو منظورة لمستقبل الخدمة (المواطن).

- خدمة عامة غير مرئية أو غير منظورة، ويطلق عليها جوهر الخدمة الفني.

ولتوضيح مفهوم الخدمة العامة كنظام يمكن تقديم أحد الأمثلة انطلاقا من الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة في المجتمع، فقد يتوجه مواطن إلى استخراج شهادة الجنسية أو السوابق العدلية من محكمة ما أو مجلس قضاء معين، فبداية عليه تقديم بعض الوثائق المرئية مثل شهادة الميلاد والرسوم الضريبية حيث تعتبر هذه الوثائق مرئية بالنسبة إليه وفي نفس الوقت تعتبر مدخلات بالنسبة للموظف حيث يقوم بإدخال بيانات المواطن ومعالجتها في صورة غير مرئية للمواطن وبعدها يقوم بتسليم المخرجات للمواطن في شكل صحيفة السوابق العدلية أو غيرها.

الخدمة العمومية كنظام يمكن اعتبارها ذات طابع تكاملي، تنطوي على مدخلات وتشغيل ومخرجات وبالنسبة للمدخلات فإن هناك ثلاث أنواع يمكن أن تجري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة وهي:

- 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 والوقاية ومختلف الخدمات الصحية تجري عليه بذاته، ويجري هذا الأمر على مختلف الخدمات العامة، مثل محاكمة الأفراد وسفرهم وغيرها من الأمثلة.

- الموارد:

حيث يمكن أن تصبح مختلف الموارد والأشياء هي أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة المقدمة من المنظمات العامة، أي عمليات الخدمة التي يتم إجراؤها على الأشياء، وليس الأفراد، وتسمى عمليات الأشياء المملوكة.

¹ - علاوي عبد الفتاح وآخرون، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية- التجربة الجزائرية كنموذج- الملتقى العلمي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أحمد بوقرة بومرداس، (الجزائر)، 2014، ص 7.

² - علاوي عبد الفتاح وآخرون، المرجع نفسه، ص 8.

- المعلومات:

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

ثالثا- نظم الخدمة العمومية:

يمكن تقسيم نظم الخدمة العامة كما هو معمول به في مجال الوظيفة لدى المجتمعات المعاصرة إلى نظامين⁽¹⁾:
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 (اقتصادية، زراعية، تجارية) حيث يتم تعيين العاملين تبعا لمتطلبات العمل الحقيقية، بغية تقديم خدمة محددة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وما هو جدير بالذكر هو أن منظمات الخدمة العامة قبل توظيف الأفراد تقوم بتحديد الشروط الواجب توفرها في المرشحين للوظائف العامة، إلى جانب إجراء مقارنة بين الوظائف المتشابهة تهدف للحد من الازدواجية في المسؤوليات والتضارب في الاختصاصات.

2- نظام الخدمة العامة المقفلة:

وفق هذا النموذج تقوم الإدارة غالبا بعمليات إعداد الموظفين قبل التحاقهم بالعمل، واستمرار التدريب أثناء العمل بغية رفع المستويات المهنية وتنمية القدرات واكتشاف الاستعدادات، كما أن القاعدة العامة للنظام المقفل في الخدمة العامة هي استمرارية عمل الموظف مع الإدارة ضمن توازن في الحقوق والواجبات، ويرتكز نظام الخدمة العامة المقفلة على محورين هما⁽²⁾.

- قانون الموظفين: هو مجموعة قواعد قانونية محددة لأوضاع مختلف العاملين في المنظمات الحكومية، تجعلهم يتميزون عن الموظفين في القطاعات الأخرى.

- حياة وظيفة 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.

¹- محي الدين مكاحلية، أثر الحوكمة الالكترونية على ترشيد الخدمة العمومية، ملتقى دولي حول متطلبات إرساء الحوكمة الإلكترونية كضرورة لترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بومرداس(الجزائر)، 2013 ص 6.

²- محي الدين مكاحلية، المرجع نفسه، ص 7.

المطلب الثاني: مميزات وتصنيفات الخدمات العمومية

تتمتاز الخدمات العمومية كباقي الخدمات الأخرى بمجموعة من الميزات والتصنيفات، سنحاول في ما يلي الإلمام بهذه المميزات والتصنيفات:

أولاً- مميزات الخدمات العمومية:

يتميز قطاع الخدمات العمومية بمجموعة من الخصائص نذكرها على الشكل التالي⁽¹⁾:

- إن الصفة المشتركة لكل هذه المؤسسات العمومية هي تركزها في القطاعات القاعدية كونها كلها قطاعات مهمة لأسباب سياسية اجتماعية واقتصادية وغيرها، وهذا ما يلغي الفكرة القائلة بأن القطاع العمومي هو مستشفى المؤسسات المريضة.
- أغلب هذه المؤسسات للخدمات العمومية موجودة في وضعية احتكارية للسوق، أي أنها متواجدة في سوق الاحتكار الكامل (عارض وحيد وطالبن متعددين) مثل احتكار الكهرباء والغاز في الجزائر من طرف Sonalgaz واحتكار SnCF للسكة الحديدية واحتكار ptt لخدمات البريد والاتصالات ولذلك فكامل زبائن هذه المؤسسات هم من النوع الخاضع.
- أغلب هذه المؤسسات للخدمات العمومية هي مؤسسات ضخمة وكبرى من حيث معدل تشغيلها ورقم أعمالها ومعدل استثماراتها المحققة.
- لا تتميز الخدمات العمومية بعلاقات مع زبائن معينين أو زبائن النخبة.
- ليس من أولويات أغلب مؤسسات الخدمات العمومية وحتى ذات الطابع الصناعي والتجاري البحث عن تحقيق الربح المادي بل تحقيق الربح الاجتماعي ولكن مع ذلك فإن عدم البحث المنهجي في هذه المؤسسات عن الربحية لا يعني منعها لأنه في أحيان كثيرة لا يتناقض الربح الاجتماعي مع الربح المادي.
- يختلف سلوك منتجي المؤسسات العمومية للخدمات عن سلوك أي مسؤول في مؤسسة عادية، وذلك بالنظر إلى طبيعة الإنتاج العادي من جهة وإلى القيود والعراقيل التي تفرضها السلطات العمومية والتي يخضع لها هذا المنتج من جهة أخرى مما يقلل هامش تحركه ويحدد مبادراته في استخدام تقنيات التسويق.
- تتميز المؤسسات العمومية للخدمات بمعيار "كثافة الرأسمال" وذلك بالنظر إلى انتمائها إلى قطاع الصناعات الثقيلة المتميزة المركزة والمكلفة، وبالاستثمارات الواسعة ذات المردودية الضعيفة على المستوى (المدى) القصير.

¹ - عبد القادر براينيس ، مرجع سبق ذكره، ص 58، 59.

ثانيا- تصنيف الخدمات العمومية:

هناك وجهات نظر متعددة لتصنيف الخدمات العامة وفيما يلي نظرة على مختلف تصنيفاتها⁽¹⁾:

1- تصنيف الخدمات وفقا للسلطة التي تقدم الخدمة:

ضمن هذا المعيار يمكن تقسيم الخدمات إلى خدمات عامة مركزية وخدمات عامة محلية

1-1- الخدمات العامة المركزية:

- وهي الخدمات التي تقدمها الهيئات والمؤسسات التابعة للدولة والتي يتم تحديدها مركزيا ومن مزايا هذا النظام أنه يستند إلى مبدأ العدالة في توفير الخدمات للمواطنين إلا أنه يعاب عليه ما يأتي:
- أنه يقوم في مجمله على تجاهل رغبات الأفراد المتفاوتة من إقليم لآخر ومن منطقة لأخرى إذ أنه يقوم على فرضية مقياس واحد يناسب جميع الأذواق.
 - تختفي في النموذج المركزي فكرة المنافسة بين مقدمي الخدمة على أساس أنه ليس أمام المستهلك سوى الحصول على الخدمة من مقدم واحد.
 - على الرغم من أن النموذج المركزي يستند إلى مبدأ العدالة في توفير الخدمة إلا أن الواقع العلمي أثبت أن كثير من الخدمات العامة وتوفرها يرتبط بعلاقات القوى وجماعات المصالح من دون تحقيق هدف العدالة المنشود.

1-2- خدمات عمومية محلية (لامركزية):

هي خدمات تندمج في نطاق المجتمعات المحلية وهي مستقلة عن القرارات العامة للسلطة المركزية لكنها تحت رقابتها وسيطرتها ويحسب لهذا النظام أنه:

- يسمح للسلطات المحلية القيام بتوفير الخدمات العامة بما يتوافق مع اختيارات الفرد.
 - تقديم الخدمات من خلال أنموذج اللامركزية الذي يسمح بإدخال حرية الاختيار والمنافسة بين ما يتم تقديمه من سلع أو خدمات.
- وفي المقابل فإن النظام اللامركزي يهمل قضية أساسية وهي أن بعض الخدمات العامة لا يمكن أن تقدم من خلال السلطات المحلية (كالدفاع والأمن مثلا) كما أن زيادة قدرة المؤسسات المحلية أو الأفراد على المستوى المحلي قد يؤدي أحيانا إلى سوء استخدام تلك السلطة.

¹- فارس جار الله نايف ، مرجع سبق ذكره، ص 256.

2- تصنيف الخدمات تبعا لطبيعة الجهة التي تقدم الخدمة:

يتم وفق هذا المعيار تصنيف الخدمات العامة إلى:

2-1- خدمات إدارية:

تتمثل في وزارات الدولة التقليدية التي تقوم على إدارة وتقديم مجموعة من الخدمات العامة ذات الطابع الجماعي مثل وزارة الداخلية، وزارة العدل.

2-2- خدمات اقتصادية:

وهي الخدمات التي تدعم الأنشطة المنتجة مباشرة ولها دور مهم في تعزيز رأس المال العام وتحقيق النمو الاقتصادي للبلد وتشمل الطرق والمطارات والنقل البحري وشبكات الصرف الصحي وشبكات الغاز والكهرباء.

2-3- الخدمات الاجتماعية:

والتي توصف بأنها مجموعة البرامج التي تقابل الاحتياجات الاجتماعية، وتهدف إلى تأمين مستوى مناسب من الحياة لكافة أفراد وجماعات المجتمع وتحقيق التوازن والاستقرار الاجتماعي مثل الصحة والتعليم، الإسكان، ويضيف بعض الكتاب صنفا رابعا وهو الخدمات الترفيهية والتي توفر فوائد لمستخدميها سواء على المستوى الفردي أو الجماعي وتشمل خدمات المعلومات كالمكتبات والترفيه مثل المراكز الرياضية والفنون ومرافق المجتمع الأخرى.

3- تصنيف الخدمات العمومية وفقا لقابليتها على التجزئة:

وفق هذا المعيار تقسم الخدمات العامة إلى قسمين:

3-1- خدمات عمومية غير قابلة للتجزئة:

في هذه الحالة تكون الخدمات العامة غير قابلة للتقسيم إلى وحدات صغيرة توزع على الأفراد بحسب رغبتهم، بل يجب أن تقدم للجميع ولا يستطيع أحد الأفراد رفض هذه الخدمة، مثل ذلك خدمات الأمن والدفاع والقضاء وبعض المشاريع العامة، هذه الخدمات يجب أن تقدم للجميع ولا يصلح نظام الثمن لتحديد أسعارها لكل فرد، لذلك تتبع الدولة نظام فرض الضرائب لتغطية النفقات اللازمة لتقديم هذه الخدمات

3-2- خدمات عامة قابلة للتجزئة:

وهي الخدمات التي يمكن قبولها ورفضها من قبل المواطن، وبالتالي يمكن قياس مدى انتفاع الشخص منها، ومن ثم تحديد ثمن هذا الانتفاع، هذا الثمن يسمى الرسم وعادة تستخدمه الدولة بالأساس لتغطية نفقات الخدمات غير القابلة للتجزئة، مثل خدمات تصديق الوثائق والعقود ورسوم التقاضي في المحاكم ورسوم الأموال العقارية والسيارات.

المطلب الثالث:مشكلات الخدمات العمومية في الجزائر وأهم ملامحها التقليدية

نستعرض من خلال هذا المطلب بعض المشاكل التي تعانيها الخدمات العمومية في الجزائر ولامحها التقليدية كما سنعرج على الأسباب التي أدت إلى الدفع لتغيير الأساليب التقليدية في تقديم الخدمات العمومية:

أولاً- أهم مشكلات الخدمات العمومية في الجزائر⁽¹⁾:

- البطء في أداء الخدمة العمومية لأسباب تعود إلى طول وتعقيد الإجراءات والعمليات اللازمة لإنتاج الخدمة.
- سوء تقديم الخدمة العمومية.
- التمييز في أداء الخدمة بسبب تفشي ظاهرة الواسطة.
- غياب الاتصال بين الإدارة في منظمات الخدمة العمومية وبين جماهير الخدمة، الأمر الذي ينتج عنه وجود فجوة بين ما يتم تقديمه من أداء للخدمات العمومية وبين ما يتوقع المواطن نحو هذه الخدمات.
- افتقار الابتكار والتطوير الناتج عن السياسات المخططة والمدروسة للتغيير في عمليات وإجراءات إنتاج وتقديم الخدمة العامة للجمهور.
- الغياب الكامل للبحوث والدراسات التطبيقية في الوحدات التنظيمية التي تقدم الخدمة العمومية، وعدم الاهتمام بالاستفادة من مثل هذه البحوث والدراسات التي تتوافر بشكل كبير في المؤسسات والمنظمات الأكاديمية والبحثية.
- ضعف نظام المتابعة والتقييم للخدمات العامة وتحقيق الرقابة الفعالة، بغرض التحقق من وصول هذه الخدمات للمواطنين وفقاً للقوانين والتشريعات المنظمة لها.
- سوء استخدام الموارد التنظيمية المتاحة في إنتاج وتقديم الخدمة العامة، وذلك إما بسبب الإهمال واللامبالاة، أو عدم الخبرة والدراية.
- افتقار الإحساس بالمظاهر الجمالية في الخدمة العامة والتي يقصد بها نظافة وجاذبية المباني الخاصة بمنظمات الخدمة العامة.
- تفشي ظاهرة الفساد الإداري في الهياكل والعلاقات التنظيمية لوحدات الخدمة العامة، الأمر الذي كان له انعكاساته السلبية الحادة على العاملين في هذه الوحدات، وعلى قيم العمل وعلى مستوى أداء الخدمة العامة.

¹- مقال من كتاب التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة للدكتور مريزق عدمان، بواسطة دار جسر 23 جانفي 2016، 00:18، www.joussourdz.com.

- عدم القدرة على المحافظة على المستوى الجيد للخدمة العامة نظرا لغياب المعايير الخاصة بالرقابة على جودة هذه الخدمة ويمكن إضافة النقائص التالية:
- قدم أنماط التسيير .
- انتشار ظاهرة الرشوة .
- عجز وقصور في الجانب الإستراتيجي .

ثانيا- عرض لملامح الخدمة العمومية التقليدية في النقاط التالية⁽¹⁾:

- هيكل تنظيمي هرمي مع تعدد المستويات الإدارية .
- تكس العمالة .
- بيروقراطية الإدارة .
- مركزية السلطة .
- الإدارة الورقية .
- التوجه بالبيروقراطية وتواضع التوجه بالعملاء .
- غياب التفويض والتمكين .
- تواضع دوافع التغيير .
- قصور معايير اختيارات وتدريب المديرين .
- تواضع التخطيط الاستراتيجي .
- تقادم التكنولوجيا .

ثالثا- ملامح الخدمة العمومية المعاصرة فيمكن أن نستعرضها كالتالي:

يختلف مفهوم الخدمات العامة الجديدة عن منهجيات الخدمات العامة التقليدية من حيث تركيزها على المواطن وعلى تعزيز الصالح العام من خلال تصميم الخدمات وتوفيرها بصورة شاملة، ويغدو التركيز على كفاءة الخدمات وخدمة المتعاملين والابتكار معيارا مقبولا في العالم العربي بهدف توفير الخدمات. بات المواطن يلقي تقديرا أكبر بصورة متزايدة باعتباره المتعامل الذي يعد رضاه وملاحظاته أمرا جوهريا لعمل الحكومة، وابتعد مفهوم الخدمات العامة الجديد عن الخدمات المركزة على العمليات البيروقراطية إلى خدمات مبسطة وسريعة يمكن بسهولة الوصول إليها، حيث ساهمت هذه المنهجيات الجديدة في دفع الإدارة العمومية نحو

¹ - مقال من كتاب التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة لعدهمان مرزوق، مرجع سبق ذكره.

إستغلال الحقة الرقمية في توفير الخدمات العامة وبصورة أولية في استخدام ابتكارات تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتوفير خدمات أكثر كفاءة وشمولا وأقل تكلفة.

رابعاً- دوافع ومبررات تغيير أساليب الخدمة العمومية:

إن اعتماد الإدارة في معاملاتها على أساليب وطرق تسييره متجاوزة أصبح يشكل عائقا كبيرا أمامها لتحسين مردوديتها وجودة خدماتها المقدمة للمنتفعين، خاصة وأن جل الإدارات في الدول النامية بشكل عام تعاني من الانغلاق تجاه تجارب الدول الأخرى في ميدان الإدارة، وبالتالي عدم الاستفادة من التكنولوجيا العالمية والبحث العلمي والمستجدات في مجال الإدارة الذي يمكنه أن يساهم في تقدم وازدهار هذه الأخيرة.

بدأت التقنيات الإدارية تتقدم خاصة بعد الثورة التكنولوجية التي شهدتها الدول المتقدمة، فكان لزاما على هذه الدول ومنها الجزائر أن تستبدل الطرق والأساليب المتبعة والتي أبانت عن قصورها، واستبدالها بالتقنيات المتطورة كالحاسوب والأساليب التكنولوجية الأخرى التي من شأنها ترشيد عمليات اتخاذ القرارات داخل الإدارات وبالتالي الرقي بمستوى حسن تسيير هذه الإدارات.

وقصد بلوغ هذه الغاية عمل المسير بالأساس على تجاوز التقنيات التي كان يعتمد عليها وإنشاء بنى أخرى كفيلة باحتضان التكنولوجيا والأساليب المتقدمة بما يتماشى ومتطلبات الإصلاح، فبدل اعتماد الإدارة على تقنيات متقدمة قد تضيع الوقت والجهد وتزيد من التكاليف فإن الهدف من التحسين هو توفير وسائل وتقنيات أخرى أبانت عن نجاعتها في تجارب أخرى وفي دول أخرى متقدمة بما يخدم صالح المؤسسات العمومية فكان إدراج الحاسوب في جميع مستويات الهرم الإداري أبرز تقنية حديثة ومتطورة يتم العمل بها داخل الإدارة كبديل عن أي تقنية أخرى أو أسلوب في العمل أبان عن تقادمه⁽¹⁾.

هذا من جهة أساليب عمل الإدارة والتي كان من الضروري النظر فيها وإعادة هيكلتها بما يتماشى مع التغيرات البيئية التكنولوجية، كما أن إعادة النظر في الأطر الإدارية التي تعمل داخل الإدارة أصبح أكثر من ضروري حيث وجب تزويد الإدارات العامة بأطر ذات مستويات تعليمية عالية من خريجي المدارس والمعاهد والجامعات، كون الاقتصار على الأطر ذات الخبرة والتمدرس الإداري فقط أصبح أسلوب متجاوزا في تسيير الإدارة العامة، خاصة وأن هذه الشريحة من العاملين يغلب عليها الطابع التقليدي البيروقراطي المفرط في التسيير.

إن إعطاء الفرصة للشباب وخريجي المعاهد والجامعات يعد بمثابة خطوة إلى الأمام كونهم حاصلين على شهادات وديبلومات تسمح لهم بتجاوز أنماط التسيير التقليدي المبني على نموذج Max weber (الإفراط في استعماله)، فتشجيع الأطر الشابة التي تتميز بمبادئ التسيير الحديثة تضيء طابع حديث للإدارة العامة، وهذا ما يصب في مصلحة الخدمة العمومية ورفيها.

¹ - محمد نصر مهنا، الإدارة العامة الحديثة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية (مصر)، ص 126.

أما بخصوص أساليب الإدارة في التواصل مع الجمهور فهو الآخر أبان عن عدة نقائص سمتها عدم الفعالية والنجاعة فكان اعتمادها يستدعي استبدالها بطرق وأساليب أخرى تتماشى مع دواعي الإصلاح الإداري.

فإذا كانت الإدارة من قبل تضع حاجزا بينها وبين الجمهور الشيء الذي كان يحول دون تواصل بيني وحقيقي يجمع بين الإدارة والمنتفع (متلقي الخدمة)، خاصة وأن النمط التقليدي والعقلية السلطوية المتسلطة كانت هي السائدة إضافة إلى القمع والمحسوبية وسوء تعامل بعض المسؤولين مع المواطنين كرس النفور من التعامل مع الإدارة لدى المواطنين وبالتالي فالشعور بالضعف والغبن أمام ممارسات الموظفين السلطوية يتحول إلى تخوف ونفور من القدوم واللجوء إلى الإدارة المتعنتة والتعامل مع المسؤولين فيها، لذلك فإن إتباع الإدارة لأساليب قمعية وممارسات سلطوية تجاه المواطنين أصبح يتطلب تغييرا جذريا لهذا النمط من التسيير.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يتضح أن الجودة عملية ديناميكية وإستراتيجية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركيتها من المعلومات التي تمكننا من استغلال كفاءات ومهارات العاملين واستثمارها على نحو إبداعي للوصول إلى جودة شاملة سواء في السلع أو الخدمات، وتطبيق الجودة في المنظمات سوف يؤدي إلى تحقيق النتائج المرغوبة وعلى رأسها بناء ثقافة مؤسسية صلبة تساعد وتدعم مبادئ الجودة الشاملة، بينما تعتبر الخدمات العمومية وسيلة التقاء الإدارة بالمواطن، حيث تسمح لنا بقياس رضا المواطن على إدارته من خلال احتكاكه المتواصل والدائم بها، وعمدت الإدارات العمومية على تحسين خدماتها العمومية بإدخال ديناميكية الجودة وتقنياتها عليها، وهذا ما سنتطرق إليه في جزء من الفصل القادم الذي يوضح علاقة الجودة بالخدمات العمومية.

الفصل الثالث:

جودة الخدمات العمومية في ظل الإدارة الإلكترونية

تمهيد:

تسعى المنظمات بكافة أنواعها خاصة أو عامة، ربحية أو غير ربحية، سلعية أو خدمية إلى تحقيق الجودة في أعمالها، وقد جاء مصطلح الجودة بعدة مفاهيم شمولية تستوعب ما عداها من مصطلحات، ارتبطت كلها بتحسين السلعة أو الخدمة، و ركزت الأدبيات المعاصرة على كيفية ربط الجودة بالخدمة حيث صبت جل الدراسات الكلاسيكية السابقة على السلعة باعتبارها شيئا ملموسا، ولم تلقى جودة الخدمة القدر الكافي من الاهتمام إلا بعد ازدياد الاهتمام بالخدمات وتأثيرها على اقتصاديات الدول، وذهب الأمر أكثر من ذلك حين تبنت المؤسسات العمومية الخدمية مفهوم الجودة، حيث عملت هذه المؤسسات على لعب دور مهم في تبني مبادئ الجودة الشاملة في تقديم خدماتها، واستعملت عدة وسائل لأجل الوصول إلى الرقي في خدماتها وتعاملاتها، ولعل من بين أبرز الوسائل المستخدمة للوصول إلى هذا المبتغى هو تكريس معالم الإدارة الإلكترونية لما لها من أهمية بالغة في المساعدة على تقريب الإدارة من المواطن، والتي تعتبر من بين أهم الأسلحة لبلوغ الجودة والوصول إلى المواطن وإرضائه.

يستعرض هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: جودة الخدمات العمومية ونماذج قياسها

المبحث الثاني: المؤسسات العمومية في الجزائر

المبحث الثالث: تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر وأثرها المتوقع على جودة الخدمة العمومية

المبحث الأول: جودة الخدمات العمومية ونماذج قياسها

بعد تناولنا لأهم تعريفات الجودة ومدخلها الفلسفية بالإضافة إلى فهمنا للخدمات العمومية، سنحاول من خلال هذا المبحث معرفة أهم مفاهيم جودة الخدمات والمؤسسات العمومية، بالإضافة إلى نماذج قياسها وأهم الإضافات المقدمة من طرف الرواد في هذا المجال.

المطلب الأول: ماهية جودة الخدمات

تعد جودة الخدمات على درجة كبيرة من الأهمية وذلك يعود إلى تزايد أعداد المنظمات الخدمية وتنامي حدة المنافسة بينها حيث لم يعد يكفي تقديم خدمات بجودة وسعر معقول بدون توفر المعاملة الجيدة وفهم للعملاء مع حرص المنظمات على ضرورة استمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة عملائها.

أولاً- مفهوم جودة الخدمات:

يرى (Kumar) (كيمار) أن جودة الخدمات التي يتوقعها العملاء أو التي يدركونها فعلياً هي التي تحدد رضا العميل ومن ثم هي المحدد الرئيسي وليس الوحيد لمدى جودة الخدمة المقدمة⁽¹⁾. من خلال هذا التعريف وحسب (Kumar) يتضح أن جودة الخدمة هي درجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء.

وتعرف جودة الخدمات بمدى توفر الخدمات التي تشبع الرغبات الكاملة للزبائن سواء الداخلية (العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية) أو الخارجين (الزبائن باختلاف طلباتهم ورغباتهم)، وذلك عن طريق تلبية متطلباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم المعلنة وغير المعلنة⁽²⁾.

كما عرف (Badiro) جودة الخدمات بأنها مجموعة من السمات والخصائص تتوفر في الخدمة مبنية على قدرة المنظمة الخدمية واحتياجات زبائنهم⁽³⁾.

كما تشتمل جودة الخدمات على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية حيث يتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة.

أما الجانب الشخصي للخدمة فهو كيف يتعامل ويتفاعل العاملون أو مقدموا الخدمات حسب اتجاهاتهم السلوكية واللفظية مع العملاء⁽⁴⁾.

من خلال استعراض جملة التعاريف السابقة يتضح لنا أن تعريف جودة الخدمات ليس بالأمر الهين كونه مرتبط ارتباطاً مباشراً بتوقعات وإدراكات العميل حيث نجد أنها عملية مقارنة من طرف العميل بين ما هو متوقع

¹ -Kumar s, Total quality management, laxmi publications (p) ltd 22 golden house, daryagany, new delhi, 2006, p2.

² - المساعد زكي خليل، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر، عمان (الأردن)، 2006، ص 41.

³ - توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، مكتبة النهضة المصرية، مصر، 2006، ص 40.

⁴ - الدراكة سليمان مأمون، الجودة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان (الأردن)، 2006، ص 118.

الفصل الثالث: جودة الخدمات العمومية في ظل الإدارة الإلكترونية

وما هو حقيقي، وهذا يعني أن جودة الخدمات هي الفرق بين تطلعاتهم وشعورهم بعد تلقي الخدمة من هنا نستنتج أن تقييم الخدمة يخضع إلى:

- انتظارات العملاء أو توقعاتهم.

- شعور العملاء إزاء الخدمة المقدمة لهم من طرف المؤسسة الخدمية.

للإشارة فقط أنه هناك مجموعة من الباحثين في مجال تسويق الخدمات من أمثال تايلور (taylor) و (cronin) (كرونين) يرون أن جودة الخدمة تعبر فقط عن الأداء الفعلي للخدمة أو ما يدركه الزبون ولا أساس لتوقعاته القبلية.

ويمكن أن نوجز الآراء السابقة وفق المعادلتين التاليتين:

جودة الخدمة= إدراك الزبون للأداء الفعلي- توقعات الزبون لمستوى الأداء

جودة الخدمة= الأداء الفعلي للمؤسسة الخدمية أو الإدراك المباشر للخدمة من طرف العميل

حسب المعادلة الأولى يمكن أن نميز 3 أنواع للخدمة.

- **الخدمة الرديئة:** وتتحقق هذه الخدمة عندما تفوق توقعات العميل مستوى الأداء الفعلي.

- **الخدمة العادية:** عندما تساوي توقعات العميل مع الآراء الفعلي تتحقق الخدمة العادية.

- **الخدمة الممتازة:** يتحقق هذا النوع من الخدمة عندما يفوق مستوى الأداء الفعلي توقعات العميل بالنسبة لها.

ثانيا- جودة الخدمات الإلكترونية:

نعني بجودة الخدمة الإلكترونية إلى أي مدى يسهل الموقع الإلكتروني عملية البيع والشراء وتسليم الخدمات والمنتجات بكفاءة وفعالية⁽¹⁾

كما يمكن فهم جودة الخدمات الإلكترونية من خلال تقييم العملاء للخدمات المقدمة لهم عن طريق التفاعل مع الخدمة⁽²⁾، بالإضافة إلى درجة استمتاع العميل بالموقع الإلكتروني لمقدم الخدمة من خلال وصوله إلى درجة إشباع معينة.

¹ -Zeithaml V, Parasuraman A et al, conceptual framework for understanding e service quality: implications for future research and managerial practice, marketing science institute working paper report n0. 00-115, 2000, p363.

² - نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص 472.

تبرز التعاريف السابقة أن جودة الخدمات الإلكترونية تعبر عن مدى تفاعل العملاء مع مقدم الخدمة عن طريق الاتصال غير المباشر مستغلة في ذلك تكنولوجيا المعلومات بما في ذلك شبكة الانترنت والأجهزة المحمولة والبريد الإلكتروني.

ثالثاً- ISO وجودة الخدمات:

أصدرت المنظمة العالمية للتنميط (التقييس) (International organization for standardization) كجزء من سلسلة نماطيات ISO 9000 نمطية تحدد خطوات إرشادية لعناصر نظام الجودة في الخدمات تشتمل هذه النمطية -ISO 9000-2- على كل شيء في نظام الجودة من أولى خطوات التسويق التي تعرف احتياجات العميل إلى تسليم الجودة إلى العميل وتحليل جودتها بعد ذلك وتطبق على الخدمات الرئيسية وكذلك الخدمات المساعدة التي تصاحب الخدمة الرئيسية، أو المنتج الملموس وتغطي على ذلك عددا من المواقف التي تتراوح من موقف الخدمة المصاحبة لعملية جارية تشمل منتجا ملموسا (كما في حالة بيع السيارة، إلى ذلك الذي يحمل فيه المنتج الملموس أهمية أقل في العملية الجارية (كما في حالة المطعم) إلى ذلك الذي لا يوجد فيه منتج ملموس (كما في حالة الخدمات القانونية)، كما تناول ISO-9004-2 احتياجات كل من مستخدمي الخدمات الداخليين والخارجيين، وتطبق هذه النمطية في حالة عدد من الخدمات مثلما يلي⁽¹⁾:

- المطاعم، والفنادق، والخدمات السياحية والتسليية والراديو والتلفاز.
- النقل والاتصالات: المطارات والخطوط الجوية والسكك الحديدية والطرق والنقل البحري والاتصالات المبرقة، والخدمات البريدية.
- خدمات الرعاية الصحية: الأطباء والمستشفيات، وخدمات الإسعاف، والمعامل الطبية، وأطباء الأسنان وأطباء العيون.
- الخدمات العامة: خدمات الماء، الغاز، الكهرباء، الطاقة، الأمن، الصحة، التعليم، العدالة،... إلخ.
- التجارة: تجارة الجملة، وتجارة التجزئة، المستودعات، التوزيع.
- الخدمات المالية: البنوك وشركات التأمين، واتحادات الإقراض ووكالات الممتلكات العقارية والمحاسبة.
- الخدمات المهنية: المعمارين والأمن الخاص، والتدريب والهندسة وإدارة المشروع، وإدارة الجودة.
- الخدمات الإدارية: أقسام الأفراد وأقسام نظم الحاسبات.
- الخدمات التقنية: الاستشارات والتصوير ومعامل الاختبارات.
- الخدمات العلمية: الأبحاث والتطوير والمساعدة في اتخاذ القرار والدراسات.

¹ جوزيف كيدا، تر: سرور علي إبراهيم سرور، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 176، 177.

الفصل الثالث: جودة الخدمات العمومية في ظل الإدارة الإلكترونية

وتحدد ISO9004-2 أنه يجب تعريف متطلبات الخدمة المراد توفيرها بوضوح بالنسبة إلى الخواص التي يمكن مشاهدتها ويمكن أن يقومها العميل، كما تحدد أيضا أنه يجب تعريف العملية المستخدمة في توفير الخدمة بالنسبة إلى خواص تؤثر بصورة مباشرة على تنفيذ الخدمة، حتى إذا لم يمكن أن يلاحظها العميل.

وتتكون دورة جودة الخدمة حسب ISO9004-2 من ثلاث عمليات رئيسية⁽¹⁾:

- عملية التسويق: وهذا من خلال أبحاث السوق التي تشمل على دراسة احتياجات العملاء ومعرفة ميولاتهم بالإضافة إلى معرفة أداء وقيمة المنافسون في مجال الخدمة المقدمة.

- عملية التصميم: تضمن عملية التصميم أن الخدمة المراد تقديمها قد صممت حسب ما سطر لها خلال عملية التسويق، وتذهب لأبعد من ذلك من خلال محاولة الإلمام بالتوقعات حتى وإن كان نسبيا بالإضافة إلى تحديد العملية اللازمة لمراقبة جودة الخدمة.

- عملية تسليم الخدمة: وتشمل على مجموعة من النقاط الأساسية

✓ توفير المعلومات الخاصة بالخدمة.

✓ إدخال الأوامر وتشغيلها.

✓ عمل الفواتير وجمع قيمها.

تقويم نتائج الخدمة بالمقارنة مع تقويم العميل حيث يحظى تقويم العميل بأقصى اهتمام، بعد هذه العمليات تحلل عملية تسليم الخدمة انطلاقا من المورد وصولا إلى العميل، إذ يسمح هذا التقويم بمعرفة مدى الفجوة بين الطرفين وتقليصها إلى أقصى حد ممكن، ما يحقق التحسين المستمر للخدمة ومن ثم إلى جودة الخدمة.

رابعاً- أبعاد جودة الخدمات

إن المؤسسة الإنتاجية تسعى إلى التميز في تقديم خدماتها إلى المستفيدين وإلى سوق العمل، وهذا التميز لا يتحقق إلا من خلال الارتقاء إلى مستوى متميز من الجودة.

وقد تناولت الدراسات والبحوث مسألة الجودة من زوايا متعددة وأشارت هذه الدراسات والبحوث إلى أن جودة الخدمة يجري تقويمها من منظور المستفيد ومن منظور سوق العمل، ومن منظور المؤسسة التي تقدم الخدمة ومن منظور القيمة التي تعكسها الخدمة⁽²⁾.

¹ - جوزيف كيدا، تر: سرور علي إبراهيم سرور، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 177، 179.

² - سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات في الصناعة والتعليم)، دار صفاء للنشر والتوزيع ط2، عمان (الأردن)، 2015، ص 47.

الفصل الثالث: جودة الخدمات العمومية في ظل الإدارة الإلكترونية

ولتبسيط وتسهيل مفهوم جودة الخدمة، فإن هناك أكثر من باطن ذهبوا إلى أن للجودة أبعاد، وهذه الأبعاد متنوعة وكل مستفيد وسوق العمل يركز على حزمة من الأبعاد عندما يعمل على تقييم جودة الخدمة المستلمة، وتتباين آراء الباحثين في عدد الأبعاد الأساسية لجودة الخدمة، غير أن المؤسسة بإمكانها دراسة وتحليل جميع الأبعاد التي يتناولها الباحثون، وترى ما يناسب المؤسسة أكثر، وما يهتم ويركز عليه المستفيد وتأخذ به وتركز عليه⁽¹⁾.

من بين أهم ما جاءت به الدراسات في مجال أبعاد جودة الخدمات نجد⁽²⁾:

دراسة كوتلر (Kotler,2000)، حيث يرى أن للجودة الحديثة خمسة أبعاد أساسية هي: الضمان (Assurance) والاعتمادية (Reliability) والتعاطف (Empathy) والاستجابة (Responsiveness) والتجسيد المادي (Tangibility).

ومن وجهة نظر الكاتب (massy) "ماسي" حيث عمل سنة 2003 على أربعة أبعاد أساسية هي التفوق (Excellence) وتحقيق و/أو تجاوز التوقع (Metting and/ar exceeding) والقيمة (Value) ومواءمة المواصفات (Conformance to specification).

أكد لوفلوك (Lovlock)⁽³⁾ أن لجودة الخدمة عشرة أبعاد أساسية هي الكفاية (الجدارة) (Comoetence) والاعتمادية (Reliability) والمجاملة (التعامل) (Courtesy) والاستجابة (Responsiveness) وفهم الزبائن (المستفيدين من الخدمة) والأمان (security) والمصدقية (credibility) وإمكانية وسهولة الحصول على الخدمة (Accessibility) والاتصالات (Communication) والتجسيد المادي (Tangibility).

أما الرائد في هذا المجال (Parasuraman) وزملاؤه (Berry) و (Zeithaml) فقد قاموا بدراستين شملت قطاعات الإصلاح والصيانة، البيع بالتجزئة، خدمة شملت قطاعات الإصلاح والصيانة، البيع بالتجزئة، خدمة الهاتف سمسة السندات، وبطاقات الائتمان حيث حددوا مجموعة من الأبعاد لجودة الخدمة.

دراسة سنة 1985 حددوا فيها عشرة أبعاد رئيسية وهي: الوصول للخدمة والتفاهم، المجاملة، والكفاءة والأمن والمصدقية والاتصالات والموثوقية والموجودات الشاملة.

¹ - سوسن شاکر مجید، محمد عواد الزیادات، مرجع سبق ذکره، ص 48.

² - سوسن شاکر مجید، محمد عواد الزیادات، المرجع نفسه، ص 48.

³ - Lovelock Christopher and lauren wright, Principles of service marketing and management, new jer sey: prentice-hall international 2002, p465.

الفصل الثالث: جودة الخدمات العمومية في ظل الإدارة الالكترونية

وفي دراسة لاحقة تمكن (Parasuraman) وزملاؤه سنة 1988 من دمج هذه المؤشرات العشرة في خمسة أبعاد رئيسية لجودة الخدمة السيرفكوال (Servqual) ⁽¹⁾ ويضم كل من بعد الملموسية والاعتمادية، الاستجابة، الضمان، التعاطف وفيما يلي عرض مختصر يفسر ويوضح أهم الأبعاد المذكورة آنفا:

- **الاعتمادية:** القدرة على تنفيذ الخدمة المتعهد بها باعتمادية ودقة وثقة وفي الوقت المحدد.
- **الملموسية:** استعداد أو رغبة العاملين لتقديم الخدمة وتشمل (ارسال الخدمة حالا، ايصال سريع مع الزبون منح خدمة سريعة).

- **المقدرة:** تعني امتلاك المهارات والمعرفة اللازمة لتقديم الخدمة ولأدائها بشكل إيجابي وتشمل (معرفة ومهارة مقدم الخدمة).

- **اللباقة/الجمالة/التعامل:** ويقصد بها التهذيب والاحترام لموظف الاستقبال (مقدم الخدمة).

- **الاتصال:** العناية بالزبائن باللغة التي يفهمونها والاستماع إليهم بالإضافة إلى قدرة المؤسسة الخدمية على فهم وتوضيح انشغالات الزبائن والرد عليها.

- **المصدقية:** وتشمل الإخلاص والثقة وإعطاء الزبائن أفضل الاهتمام.

- **الأمان:** وتعني غياب الأخطار وتقليص الشكوك اتجاه المؤسسة وتشمل (أماكن المعدات والأدوات المستخدمة)

- **معرفة الزبون:** أي الجهود المبذولة لمعرفة اتجاهات وميولات وحاجات الزبائن.

- **الوصول:** وتعني الاقتراب وسهولة الوصول والاتصال إلى مقدمي الخدمة (سهولة الوصول إلى الخدمة، وقت الانتظار غير طويل، أوقات ملائمة لأداء الخدمة، موقع ملائم لتسهيل الخدمة).

لابد من الإشارة أن جل مداخل وأدبيات ودراسات الجودة الشاملة تركز على أن الزبون هو الذي يحدد تعريف الجودة والمتغيرات التي تؤثر على إدراكه لجودة الخدمة المقدمة علما بأن المتغيرات التي تؤثر على ذلك الإدراك قد تتغير وفقا للظروف والزمن والخبرة. كما ويلعب موردي الخدمة دورا كبيرا في التأثير على تلك المتغيرات وبالتالي على جودة الخدمة.

ويأتي إدراك الزبون الكلي لقيمة الخدمة من مصدرين أساسيين هما ⁽²⁾:

الأول:

إدراك الزبون لقيمة الخدمة والناجمة عن أسلوب لتقديم الخدمة نفسها.

¹ -Parasuraman et al, Servqual multiple, iten scal for measuring- consumer perception of service quality, journal of retailing volume 64, number 1, 1988, p 23.

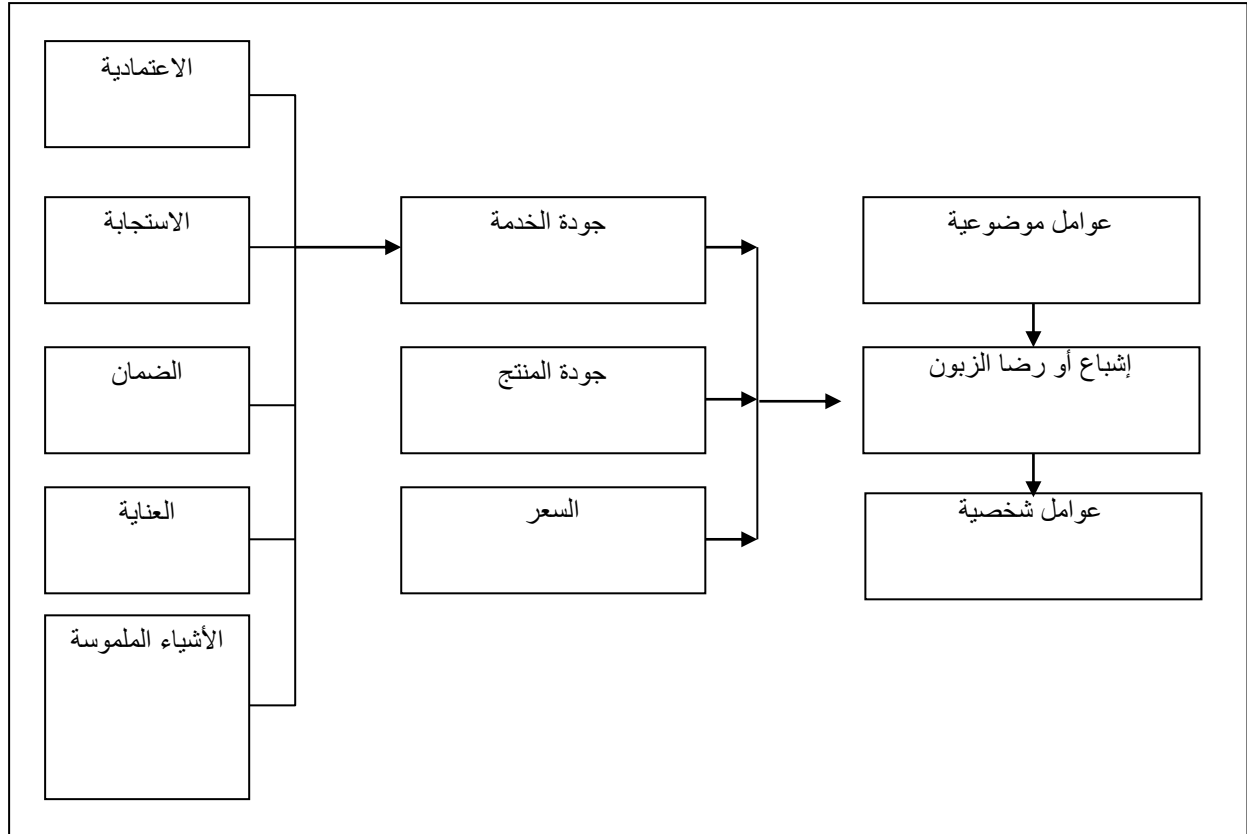
² - عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان (الأردن)، 2008، ص 289.

الثاني:

إدراك الزبون لقيمة الخدمة الناجمة عن جودة الأداء (أداء الخدمة).

في حين ترى بعض الدراسات القليلة كدراسة (Taylor) و (Cronin) أن جودة الخدمات ترتبط ارتباطاً مباشراً بالإدراك الفعلي الآتي للخدمة ولا أساس لتوقعاته القبلية في تحديد مستوى جودة الخدمة. وفيما يلي الشكل رقم (24) يقدم نموذجاً بسيطاً يربط بين إدراكات الزبون للجودة واشباع رضا هذا الزبون.

الشكل رقم (24): إدراكات الزبون للجودة



source : Zeithaml v and bither m, services marketing, integrating customer focus across the firm, 2nd edition, international edition irwin, mc graw hill, boston, 2000, p 75.

خامساً- أبعاد قياس جودة الخدمات الإلكترونية:

إن الالتزام بتقديم الخدمة هي الأساس في توفير جودة الخدمة وإمكانية اعتماد العميل عليها فالمؤسسة المتميزة في تقديم خدماتها هي تلك المؤسسة التي تلتزم بثقافة أساسية في عملها وأداء الخدمة بشكل صحيح ودقيق في الوقت المحدد، وأن وضع المقاييس التي تقيس الجودة بدقة ووضوح على شكل مواصفات وأساليب تسهم في الحصول على المعرفة الجيدة لجودة الخدمات المقدمة ثم تطويرها، وجودة الخدمة تتميز عادة بنوعين من الخصائص القابلة للقياس⁽¹⁾:

¹ - كاظم خضير، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان (الأردن)، 2002، ص 22.

- الصفات المتغيرة:

وتمثل الأشياء التي يسهل قياسها كالوزن والطول والحجم إذ أن هذه الخصائص أو السمات تخضع بطبيعة القياس لاعتبارات كمية أو رقمية وليس هناك في تحديد مقاييسها أية اعتبارات شخصية (غير موضوعية).

- الصفات النوعية:

وتمثل المعايير أو خصائص الخدمات التي لا يتم قياسها بالكمية أو بالرقم وإنما تخضع لاعتبارات معينة، ولذا فإن الاعتبارات والمقاييس لمثل هذه الخصائص غالباً ما يكون المعيار الشخصي أكثر تأثيراً في تحديدها.

هناك عدة اختلافات بين جودة الخدمات الإلكترونية والتقليدية أهمها عملية التواصل، إذ أن الخدمات التقليدية تكون عملية التواصل فيها بين العميل ومقدم الخدمة بشكل شخصي غالباً، أما في الخدمات الإلكترونية فتكون بين مقدم الخدمة والعميل من خلال الوسائل الإلكترونية بالإضافة إلى أنه في الخدمات التقليدية تكون المعلومات المتوفرة عن العملاء بناء على عملية الاحتكاك المباشرة بين العميل ومقدم الخدمة.

أما في المعاملات الإلكترونية يمكن الحصول على المعلومات بناء على قاعدة البيانات المتوفرة لدى مقدم الخدمة أين يمكنه معرفة تفضيلات وميولات العملاء من خلالها بالإضافة إلى قدرته على تقسيم مستقبلي الخدمة بالاعتماد على هذه القاعدة أين يمكنه تبويبهم وتصنيفهم إلى فئتين، كل فئة منها تمتاز بصفات معينة.

ولقياس جودة الخدمات الإلكترونية اقترح الباحثين في هذا المجال (12) بعداً للقياس، حيث بدأ العمل لإيجاد مقياس لقياس جودة الخدمات الإلكترونية على يد (Parasuraman) سنة 1985 وتم من خلاله استخدام خمسة أبعاد لقياس جودة الخدمة الإلكترونية وهي الاعتمادية والاستجابة، والوصول والمجاملة، والأمان، وكانت هذه الأبعاد الخمسة امتداد لنموذج (E. Servqual) لقياس جودة الخدمة التقليدية، حيث تم إضفاء الطابع التكنولوجي الخدمي عليه. وأضاف (Zeithaml) سنة 1988 بعدين إضافيين هما التعاطف (المجاملة) والضمان، واستمر العمل بهذه الأبعاد لقياس جودة الخدمات الإلكترونية حتى عام 2000 عندما أضاف عليهم (Kayama et Black) بعدين هما التصفح للموقع الإلكتروني، وتقييم صفحات الموقع الإلكتروني، ثم عاد ليضيف (Zeithaml) سنة 2000 بعدين آخرين هما الكفاءة، والخصوصية وأخيراً تمت إضافة بعد سهولة الاستعمال من قبل (Yang et Fang).⁽¹⁾

وفيما يلي شرح مختصر لأهم الأبعاد المعتمد عليها في الدراسات الحديثة من قبل الباحثين⁽²⁾:

¹ - نعيم عبد الكريم الطراونة، أثر أبعاد جودة الخدمات الإلكترونية في تحقيق الرضا لدى ممثلي المنشآت الخاضعة للضمان الاجتماعي (الأردني)، مذكرة ماجستير في الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال الإلكترونية قسم الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، عمان (الأردن)، 2011، ص 47.

² - مشعل عبد الحميد كساسبة، أثر جودة الخدمات الحكومية الإلكترونية في أداء العاملين، مرجع سبق ذكره، ص 37.

- سهولة الاستخدام: يشير إلى مدى قابلية التفاعل بالنسبة للعملاء مع الموقع الإلكتروني وذلك بسهولة التنقل وتنظيم الموقع بشكل جيد، وتشير أيضا إلى سهولة وسرعة إنجاز العملاء لمصالحهم.
 - تصميم الموقع: تعني أن يعكس الموقع تصميمًا مميزًا وجذابًا وأن يتم من خلاله تزويد العميل بالخدمات التي يحتاجها على نحو مميز ويميز لجمالية وشكل وصور وفيديوهات المشكلة لهذا الموقع.
 - الاعتمادية: تعني القدرة على توفير معلومات دقيقة وأداء الخدمة المطلوبة بالموعد المحدد وتقاس بإتاحة الموقع بشكل دائم والعمل الصحيح والدقة والأهمية والقابلية للفهم وهذا يحقق مستوى رضا عال.
 - الأمان: تنطوي على حماية المعلومات الشخصية وحماية المستخدمين من الاختراق والاطلاع على المعلومات الشخصية.
 - الاستجابة: تعني تقديم المساعدة وتزويد العملاء بالخدمة بشكل سريع ودقيق حيث تقاس بسرعة الرد على أسئلة العملاء وحل مشكلاتهم على الفور وقدرة الشركة على توفير حلول للمشكلات بشكل آلي مثل (تقديم شكوى عن طريق الانترنت).
 - التعاطف: توفير الرعاية والاهتمام الفردي للعملاء، حيث أن إبداء العناية والاهتمام الشخصي بالعميل تجعل مقدم الخدمة يركز على فهم طبيعة العملاء وحاجاتهم وتحقيقها وبالتالي كسب رضاهم.
- وتنطوي التحديات التي تواجه الخدمات الإلكترونية ليس فقط على استقطاب العملاء، وإنما أيضا على إرضائهم والاحتفاظ بهم، ولكي تحقق الخدمة الإلكترونية تقبلا أكثر في مرحلة مبكرة ينبغي على مقدمها أن يصمم الخدمة الإلكترونية بحيث تكون موجهة للعميل، وأكثر استجابة لرغباته وتوقعاته، وينبغي على العميل أن يتعلم كيفية التعامل مع الخدمة والحصول عليها بأقل تكلفة ووقت ممكن، لذلك من الضروري تحديد المعايير التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تقديم الخدمات الإلكترونية، نذكر منها ما يلي⁽¹⁾:
- ✓ أن تكون الخدمة مطابقة لبروتوكولات تشغيلها مع ما يتوقعه العميل.
 - ✓ ينبغي أن تكون الخدمة ذات كفاءة، بحيث لا تستنزف وقتا كبيرا ولا يشعر العميل بالملل أو الحيرة أثناء الحصول عليها.
 - ✓ ينبغي أن تكون الخدمة إستجابية بمعنى تجنب أي شكل من أشكال التأخير بسبب بطء الإجراءات أو وجود مشاكل في التصميم.
 - ✓ أن تكون الخدمة الإلكترونية متوافقة مع الأدوات المتاحة للعملاء وأن تكون ذات موثوقية كافية.

¹- العلق بشير عباس، الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق (مدخل تسويقي استراتيجي)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة (مصر)، 2004، ص 131، 132.

المطلب الثاني: نماذج وطرق قياس جودة الخدمات (Service quality models)

إلى وقت قريب كانت المؤسسات الخدمية تعتمد على المقاييس المستخدمة في الإنتاج إلا أنه خلال السنوات القليلة الماضية بدأت هذه المؤسسات في تطوير بعض طرق القياس الأكثر مناسبة لظروفها وعلى الرغم من ذلك فما زالت عملية القياس في قطاع الخدمات غاية في الصعوبة قياسا بما هو سائد في مؤسسات الإنتاج، وعلى الرغم من وجود صعوبة في قياس جودة الخدمات فهذا لا يمنع من وجود جملة من الدراسات ساهمت بشكل كبير في إثراء هذا المجال لصناعة وتحسين الخدمات.

أولاً- نماذج وطرق قياس الجودة الذاتية للخدمة:

يعد (سيرفكوال) (servqual) اليوم النموذج الكلاسيكي للجودة المدركة للخدمة فلا تخلو دراسة في هذا المجال من تطبيقه أو الاستلham منه أو نقده بوجه من الوجوه فيما يلي نبرز أهم ما جاء به هذا النموذج وما تبعه من تحسينات حسب رأي بعض الباحثين الآخرين في مجال قياس جودة الخدمة الذاتية.

1- نموذج (servqual) سيرفكوال (النموذج التقليدي):

إن هذا النموذج قدم من قبل كل من (Parasuraman, zeithmal and berry) سنة 1985 والذي أطلق عليه نموذج الفجوات ويستند هذا النموذج إلى مقدار الفجوة ما بين ما يتوقعه الزبون لجودة الخدمة والجودة الفعلية المدركة من قبله، لقد وضع هذا النموذج وفقا للمفهوم التقليدي لجودة الخدمة 5 فجوات أهمها الفجوة بين الأداء الذي يتوقعه الزبون من مؤسسات الخدمات عموما والأداء الفعلي للمؤسسة⁽¹⁾ ومن هنا تأتي المعادلة الموضحة أدناه لتبين انطلاقة نموذج (servqual) الجودة = الإدراكات - التوقعات.

$$Q_i = \sum (P_{ij} - E_{ij})$$

$$Q = \sum Q_i$$

$$i = 1 \dots n$$

$$j = 1 \dots l$$

Q_i : الجودة المدركة لدى المستوجب E_{ij}/i التوقع لدى المستوجب i في البند j

P_{ij} : الأداء المدرك لدى المستوجب i في البند j

Q : الجودة المدركة للخدمة في المؤسسة n : عدد المستوجبين.

I : عدد البنود في المقياس.

¹- بوعبد الله بوصالح، نماذج وطرق قياس الجودة، دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2013-2014، ص 54.

بالإضافة للفجوة بين إدراكات وتوقعات الزبون، توصل الكتاب الثلاثة إلى أربع فجوات أخرى افترضوا أنها تؤثر في النهاية على تقييم الزبون للجودة وهي⁽¹⁾:

- الفجوة الأولى:

الفرق بين توقعات الزبون وتصور الإدارة فالإدارة قد لا تمتلك التصور الصحيح عما يريده الزبائن أولاً تدرك أهميته الصحيحة لدى الزبائن.

- الفجوة الثانية:

وتنتج نتيجة خلل بين تصور الإدارة وميزان جودة الخدمة، فقد يكون لدى الإدارة تصور صحيح لرغبات الزبائن إلا أنها لا تضع قياساً لأداء معين فقط، فقد تطلب إدارة المستشفى من الممرضات تقديم خدمات سريعة دون تحديد نوع هذه الخدمات أو عددها من الناحية الكمية مما يخلق فجوة في مجال تقديمها.

- الفجوة الثالثة:

تنتج بين القيام بالخدمة والاتصالات الخارجية حيث تتأثر توقعات الزبائن بالتصريحات التي يدلي بها ممثلو الشركات واعلامها، فالاتصال الخارجي قد يشوه ما كان الزبون يتوقعه ما ينجم عنه خلل في تقييم مستوى الجودة.

- الفجوة الرابعة:

تنتج بين خصائص جودة الخدمة وتقديمها حيث يمكن للعاملين أن يتلقوا تدريباً محدداً أو أن يقوموا بأعمال تفوق قدراتهم وطاقاتهم أو أنهم غير قادرين أو غير راغبين في تحقيق ما مطلوب منهم، أو قد يعترضون على قياسات معينة كالاستماع للزبائن بشكل مطول مما يضعف من تقديم الخدمة بالشكل المطلوب والنوعية المطلوبة.

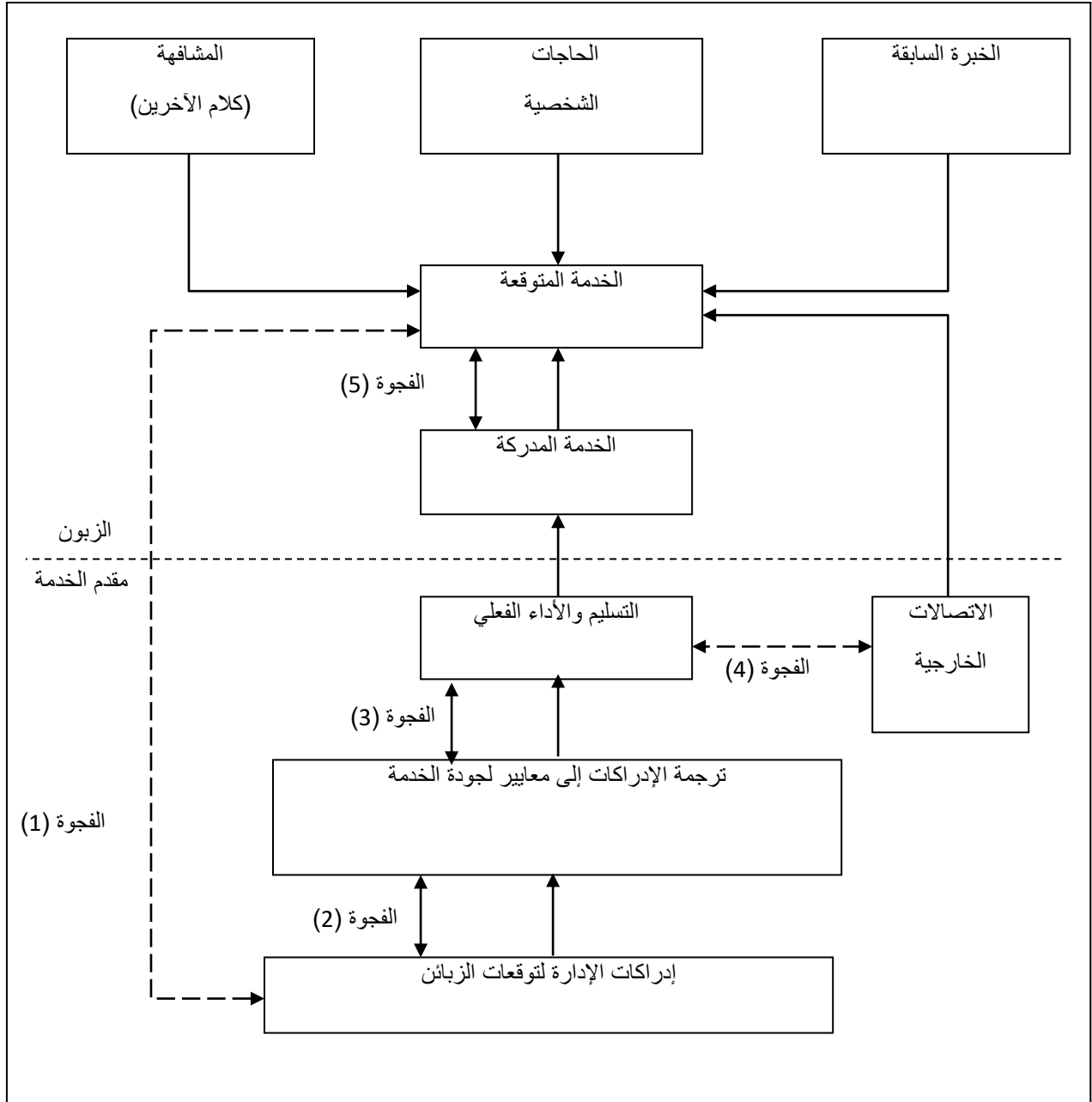
حيث ترتبط الفجوة رقم خمسة (05) بالفجوات الأربعة المذكورة سابقاً وفق النمط التالي

$$GAP5 = F(GAP1, GAP2, GAP3, GAP4)$$

والشكل رقم (25) يوضح هذا النموذج (servqual) حسب مدخل الفجوات الذي يميزه.

¹- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان (الأردن)، 2010، ص 102.

الشكل رقم (25) نموذج (servqal) سيرفكوال لجودة الخدمة



Source: Parasuraman et al, A conceptual model of service quality and implications for future research journal of marketing, Volune 49, p 44.

استخدم مقياس (servqal) بكثرة رغم بعض التحفظات عليه من قبل بعض الباحثين ومن بين أسباب الاعتماد الكبير على هذا المقياس صعوبة بناء مقياس مخصوص خاصة عندما لا يكون هذا هو هدف الباحث الأساسي، كأن يكون الهدف دراسة علاقة الجودة المدركة بمفاهيم أخرى مثل الرضا أو الولاء، أو المقارنة بين مؤسسات أو قطاعات مختلفة..

لقد طرح الباحثون في مجال تسويق وقياس الخدمات بدائل لنموذج سيرفكوال منها ما هو تكميلي لهذا الأخير ومنها ما ينافيه في المبدأ والمضمون (servperf)، من بين البدائل التكميلية لنموذج (servqal) نجد

الفصل الثالث: جودة الخدمات العمومية في ظل الإدارة الإلكترونية

رائد المدرسة الشمالية (Gronroos) (1) والذي يرى أنه من بين محددات الجودة بالإضافة إلى ما أتى به (Parasuraman) وزملائه المكون التقني وهو ما تقدمه الخدمة من فائدة للزبون والمكون الوظيفي وهو الكيفية التي تقم بها الخدمة.

في سنة 1994 قدم (lovelock) (2) وطرح نموذج جديد يدعم ويقدم بالإضافة لـ (servqual)، حيث أن هذا النموذج لا يختلف جوهريا عن النموذج السابق، فقد حدد سبعة فجوات بدلا من خمسة فجوات التي يقدمها النموذج التقليدي وسمي بنموذج الفجوات المطور (Gaps model advance)، والذي يعتبر أكثر تفضيلا من النموذج السابق لإحتوائه على مؤشرات لم تكن موجودة سابقا، وفيما يلي شرح مختصر للفجوات السبعة المكونة لنموذج الفجوات المطور (3).

- فجوة المعرفة (The knowledje gap): تمثل الاختلاف بين ما يعتقد تجهز الخدمات حول ما يتوقع أن يحصل عليه المستفيد من الخدمات وحاجاته وتوقعاته الفعلية.
- فجوة المعايير القياسية (The standards gap): تمثل الاختلاف بين إدراك الإدارة لتوقعات الزبون ومعايير الجودة المعتمدة لتسليم الخدمة.
- فجوة التسليم (The delivery gap): تمثل الاختلاف بين المعايير المحددة لتسليم الخدمة والأداء الفعلي لمجهز الخدمة ضمن هذه المعايير.
- فجوة الاتصالات الداخلية (Internal communications gap): تمثل الاختلافات بين ما تعلن منظمة الخدمة عن جدارة خدماتها وتميزها وبين ما يعتقد المجهزون (رجال البيع) حول جدارة الخدمة ومستوى الجودة وماذا تستطيع المنظمة فعلا أن تقدمه.
- فجوة الإدراك (The perceptions gap): الاختلاف بين ما يسلم فعلا وما يدركون الزبائن بأنهم استلموا (لأن الزبائن غير قادرين على تقييم نوعية الخدمة بدقة).
- فجوة التفسير (Interpretation gap): ويمثل الاختلاف بين جهود الاتصال من قبل مجهزي الخدمة (قبل تسليم الخدمة) و الوعود التي تقطع، وما يعتقد الزبائن بأنهم وعدوا بأن يحصلوا عليه.
- فجوة الخدمة (The service gap): ويمثل الفرق بين ما يتوقع الزبائن أن يحصلوا عليه وإدراكهم للخدمة المستلمة.

¹ -Gronroos c, A service quality and its marketing implication, european journal of marketing 18 (4), p36-43.

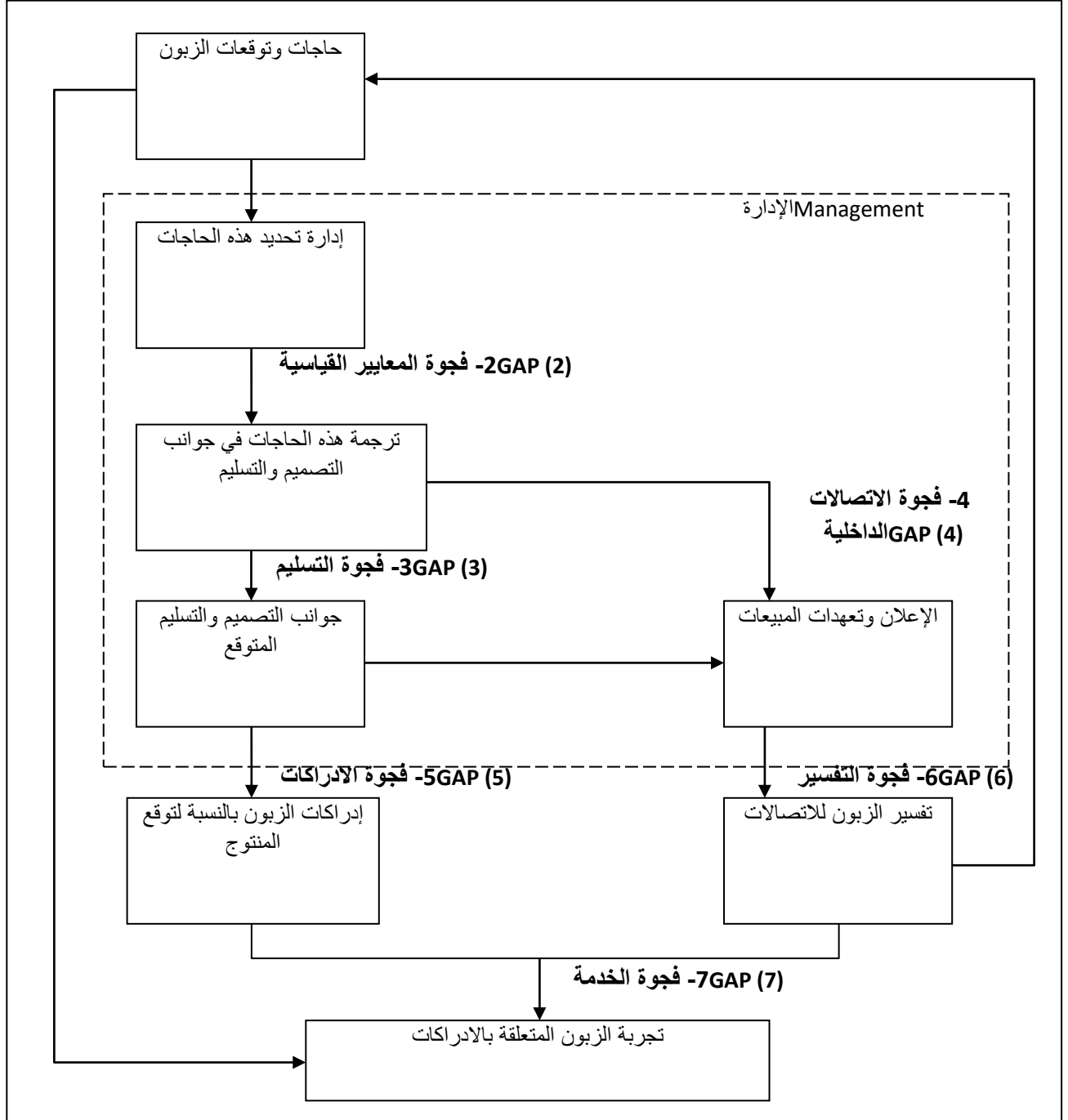
² -lovelock c, wirtz joch en, Services marketing, people technology stratege, 5th edition, pearson education international, prentice-hill, USA, 2004, p 400.

³ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 102.

الفصل الثالث: جودة الخدمات العمومية في ظل الإدارة الإلكترونية

الفجوات الأولى والخامسة والسادسة والسابعة هي بمثابة فجوات خارجية ما بين الزبون والمنظمة، أما الفجوات الثانية والثالثة والرابعة فهي فجوات داخلية ما بين الوظائف والإدارات في المنظمة والشكل رقم (26) يوضح أكثر هذه الفجوات.

الشكل رقم (26): نموذج الفجوات لجودة الخدمة المطور



Source: Lovelock and wirtz (2004), op.cit, p402.

ومن جهة أخرى ظهر تيار معارض ومنتقد بشدة لنموذج (servqual) ورواده، متمثل في (cronin) و (Taylor) أصحاب نموذج سيرفبارف (servperf)، فما هو هذا النموذج وما الجديد الذي أتى به؟

2- نموذج (سيرفبارف) (serveperf):

هذا النموذج يقيس الجودة من خلال الأداء الفعلي الذي يدركه الزبون حسب النموذج التالي :

$$\text{الجودة} = \text{الأداء}$$

يقصد بالجودة هنا الجودة المدركة ويقصد بها الأداء الفعلي الذي يدركه الزبون، وهو نفسه المفهوم الذي يقيسه مقياس (servqual) سيرفكوال مع التوقعات، لكن نموذج (servperf) سيرفبارف لا يعتمد على التوقعات في حساب الجودة المدركة.

في سنة 1994 اقترح كل من (cronin) و (Taylor) ⁽¹⁾ في مقال صدر لهما وبعد دراسة معمقة شملت عدة قطاعات خدمية، حيث أظهرت هذه الدراسة أفضلية نموذج الأداء وقدرته على تحسين التباين في إدراك الزبائن لجودة الخدمة إذ يركز هذا النموذج على حذف جميع الفجوات الناتجة عن توقعات الزبون وربط الجودة مباشرة بالأداء الفعلي.

يخضع قياس الجودة الذاتية للخدمة إلى مجموعة من النماذج والطرق لكل واحدة منهم أساليبها الخاصة ولكل واحدة مؤيديها ومنتقديها، فعلى مؤسسات الخدمات أن تراعي ظروفها وتسقطها على النموذج الأنسب إليها في قياس وتحسين جودة خدماتها، كما تستطيع هذه المؤسسات تعديل هذه النماذج وأبعادها بما يتوافق والحالة المدروسة.

ثانيا- نماذج وطرق قياس الجودة الموضوعية للخدمة:

يقصد بالقياس الموضوعي القياس الذي يعتمد على مؤشرات موضوعية وتقوم به المؤسسة عن طريق الاحصائيات الداخلية مثل مدة الخدمة عدد الأعطال المسجلة وعدد الشكاوي المعالجة في المؤسسات الخدمية، ومن هنا نستطيع أن نميز نوعين أساسيين للقياس المباشر (الموضوعي) الجودة الخدمة.

1- مناهج الاستقصاء:

بموجب هذه الطريقة تأخذ المؤسسة الخدمية عينة من المجتمع بحيث تمس هذه العينة الأطراف المؤثرة على الخدمة، حيث توزع على أفراد العينة استمارة الاستقصاء مكونة من مجموعة من الأسئلة وعلى الأفراد الإجابة على هذه الأسئلة التي تتسم بالوضوح وعدم الغموض، ومن ثم تقوم أجهزة مختصة من طرف المؤسسة الخدمية

¹-Cronin j, Taylor S, Servperf vursus servqual, Reconciling performance(based and perception), expectations measurement of service quality, journal of marketing 58(1), 1994, p127

بتبويب الإجابات وتحليل المعلومات والإجابات للحصول على نتائج، حيث تباشر المؤسسة الإجراءات المناسبة انطلاقاً من هذه النتائج.

2- الملاحظة المباشرة:

في هذا الأسلوب تتولى الإدارة الخدمية مهمة قياس جودة خدماتها بنفسها، حيث تقوم هذه الأخيرة بملاحظة عملياتها الإدارية المختلفة في ميدان العمل ذو الاحتكاك المباشر بالعملاء وملاحظة ردود أفعالهم، وتقوم بمراقبة أداء مقدمي الخدمات أثناء تقديم الخدمات، بالإضافة إلى توجيه أسئلة مباشرة للعملاء حول مدى رضاهم عن مستوى الخدمة وما هي اقتراحاتهم لتدعيمها وتطويرها وزيادة مستوى رضاهم..

المطلب الثالث: أهداف جودة الخدمة ودورة حياتها

نستعرض في هذا المطلب مجموعة من الأهداف الخاصة بجودة الخدمات ثم نعرض على دورة حياة هذه الأخيرة.

أولاً- أهداف جودة الخدمة:

إن الهدف الأساسي من تطبيق جودة الخدمة في المنظمات هو⁽¹⁾:

- انخفاض شكاوي الزبائن والمستهلكين بالنسبة لجودة السلع والخدمات المقدمة لهم.
 - زيادة المبيعات، الحصص السوقية والأرباح.
 - زيادة الإنتاجية وتحسين نوعيتها.
 - تحقيق الفاعلية في أداء الأنشطة بسبب تخفيض المخزون.
 - تخفيض الأخطاء، تخفيض مدة التسليم وتخفيض التكاليف.
 - الارتقاء لمقاييس الجودة للوصول إلى مستوى الجودة العالمية.
 - تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات وأقسام المنظمة.
- كما يمكن تلخيص أهم أهداف الجودة في التالي:
- خفض التكاليف: تعمل الجودة على تقليص التكاليف وذلك من خلال العمل على تقليل نسبة الأخطاء وتذليل العقبات أمام العمليات الصحيحة.
 - الاقتصاد في الوقت: وذلك من خلال القضاء على العمليات والوظائف التي تعمل في صالح ثقل الإجراءات الإدارية وبالتالي تعمل الجودة على تقزيم الإجراءات الطويلة والعمليات الروتينية الثقيلة.

¹ - بئينة لقمان أحمد، تأثير معايير جودة الخدمات في رضا الزبائن - دراسة ميدانية في الشركة العامة لاتصالات بريد نينوي - مجلة تنمية الرافدين، العدد 109 مجلد 34، كلية الإدارة والاقتصاد، 2012، ص 35.

- تحقيق الجودة: تعمل الجودة بجميع أبعادها على تحسين وتطوير المخرجات حسب مبدأ إدارة الجودة الشاملة ما يسمح بتحسين صورة المؤسسة وبالتالي تحقيق الأرباح والحفاظ على الاستمرارية.

ثانيا- دورة حياة جودة الخدمة:

للسلع دورة حياة اتفق عليها الباحثون كما أن لجودة الخدمة أيضا دورة حياة ارتبطت نتيجة عن ارتباطها الجزئي بالسلع المادية ويمكن أن نميز أربع مراحل لجودة الخدمة وهي كالتالي:

- المرحلة الأولى:

من خلال هذه المرحلة تتعرف المؤسسة على توقعات عملائها وأسباب الرضا من خلال مناهج استقصائية تسويقية.

- المرحلة الثانية:

تسعى المؤسسة الخدمية في هذه المرحلة إلى دراسة محيطها الخارجي والمتمثل في منافسيها بدرجة أولى وذلك لمعرفة نقاط قوتها وضعفها بالمقارنة معهم حتى تتمكن من تحديد الجودة المرغوبة.

- المرحلة الثالثة:

عند تحديد الجودة المرغوبة تنتقل المؤسسة إلى تحديد المعايير التي تتبعها والتي تساعد على تحقيق جودة الخدمة.

- المرحلة الرابعة:

في هذه المرحلة تهتم المؤسسة بالجودة المدركة من قبل العميل، وهذا حتى تتمكن من قياس مستوى الرضا العام لديه حول الخدمة المقدمة ومقارنتها بالجودة المتوقعة قبل تقديم الخدمة للعميل.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في جودة الخدمات

حسب الباحثين فإن الجودة وتقييمها يرتبط أساسا بالزبون في حد ذاته وكيف يفكر، ومن هنا فإن كل ما يؤثر في الزبون له علاقة انعكاسية سواء (الإيجابية أو سلبية) على جودة الخدمة، هذا ما أدى بالمؤسسات الخدمية إلى زيادة درجة تحليل المؤشرات المباشرة والغير مباشرة على الزبون ومن ثم على جودة الخدمة.

أولا- الزمن وجودة الخدمة:

إذا انطلقنا من العبارة الإنجليزية الشهيرة (Time is money) فإننا ندرك ما للوقت من أهمية في مخرجات المؤسسات الخدمية في جميع مراحل العملية الإنتاجية وفي المقابل نجد أنه لا يمكن التحكم فيه نظرا لطبيعته المستمرة ومروره بشكل منسق ومتزن.

يعتبر الوقت أحد العوامل التي تساهم في أداء الخدمة أي أنها تنجز خلال وقت معين من كلا الطرفين (المؤسسة، الزبون) (1).

1- من منظور المؤسسة.

- وقت أداء الخدمة.

- وقت الانتظار لإنجاز الخدمة.

2- من منظور الزبون.

- زمن تلقي الخدمة.

- زمن الانتظار لتلقي الخدمة.

إن المؤسسة الخدمية والزبون يتقاسمان وقت ويختصان بالوقت الآخر، فالوقت الذي يشتركان فيه هو وقت أداء الخدمية بينما يبقى وقت الانتظار مشكل لكليهما.

ثانيا- المكان وجودة الخدمة(2):

إن الزبون عادة ما ينتقل من مكان لآخر قصد اقتناء الخدمة أو يتلقى الخدمة عن بعد، مما يظهر عامل المكان أو المنافسة في إنتاج الخدمة سواء في مكان مخصص لها أو في أماكن مختلفة أو عن بعد، مما يظهر عامل المكان أو المسافة في إنتاج الخدمة سواء في مكان مخصص لها أو في أماكن مختلفة أو عن بعد، فإما الزبون هو الذي يتجه نحو المؤسسة الخدمية أو العكس.

والجدول التالي يبين تقديم الخدمة من خلال عامل المكان:

1- سعيداني محمد، بوصالح سفيان، ملتقى وطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، مداخلة بعنوان: قياس أداء الخدمة وفق تطلعات العملاء وتأثيرها على القدرة التنافسية للمؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة(الجزائر)، ص 4.

2- سعيداني محمد، بوصالح سفيان، ملتقى وطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، مداخلة بعنوان: قياس أداء الخدمة وفق تطلعات العملاء وتأثيرها على القدرة التنافسية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 15.

الجدول رقم (14) علاقة المكان بالخدمة

نقاط الخدمة		العلاقة
مركز واحد	عدة مراكز	زبون/مقدم الخدمة
- مسرح - حلاق	- خدمات النقل	الزبون يتجه نحو مقدم الخدمة
- الاعتناء بالحديقة المنزلية - طاكسي	- توزيع الرسائل	مقدم الخدمة يتجه نحو الزبون
بطاقة ائتمانية - إذاعة محلية	- هاتف - مركز إذاعي	الخدمة عن بعد

المصدر: سعيداني محمد، بوصالح سفيان، مرجع سبق ذكره، ص 15.

إن المؤسسات الخدمية تتنافس فيما بينها قصد الاقتراب أكثر من الزبون وذلك بغرض تفادي كون عامل المكان يصعب من انتقال الزبون لتلقي الخدمة وهذا ما يفسر التكاليف الباهضة التي تنفقها المؤسسات في كراء أماكن أو شرائها عادة ما تكون هذه الأماكن باهضة الثمن. ولا تقتصر أهمية المكان على المسافة بل تتمثل أيضا ديكور المؤسسة وملحقات من محطات توقف للسيارات وقاعات الاستقبال والانتظار..

ثالثا- الاتصال وجودة الخدمة:

يعد الاتصال أمر مصمما وحيويا للتأثير على جودة الخدمة وذلك بسبب تأثيره المباشر على الزبون فغالبا ما تحدث أخطاء في العملية الاتصالية بين مقدم الخدمة ومتلقيها ما يؤثر سلبا في تقييم جودة الخدمة من طرف الزبون.

تلعب المحادثات دورا مهما في العملية الاتصالية إذ أنها تمثل جوهر جودة الخدمة وما ينتج عنها من فهم للزبون ومعرفة مدى الإشباع المرغوب فيه من طرف هذا الأخير والذي يتوقع من مقدم الخدمة الوضوح والإيجاز والهدوء وكذا حفظ الأسرار.

المحادثات بين مقدم الخدمة والزبون قد تكون مباشرة (وجها لوجه) أو غير مباشرة عن طريق الوسائط التكنولوجية المختلفة، هذا ما ينجم عنه أحد الحالات التالية:

- رضا متميز.
- رضا مقبول.
- خلاف بسيط.
- خلاف حاد.

الفصل الثالث: جودة الخدمات العمومية في ظل الإدارة الالكترونية

يمكن للمؤسسة الخدمية أن تتحكم ولو نسبيا في زيادة رضا الزبائن أو التقليل من شدة سوء الفهم بين الزبائن ومقدمي الخدمات وذلك بمحاولة زيادة كفاءة ومهارة مقدمي الخدمات ومحاولة فهم سلوكيات زبائنهم والتقليل من الضبابية بين طرفي الخدمة.

يوضح الشكل التالي العوامل الثلاثة المؤثرة على جودة الخدمة.

الشكل رقم (27): العوامل الثلاثة المؤثرة على جودة الخدمة



المصدر : من اعداد الطالب.

المطلب الخامس: جودة الخدمة العمومية وأهم موائيقها

تعتبر جودة الخدمات العمومية من بين أهم أهداف الإدارات الحالية لأجل الرقي بخدماتها والوصول إلى مواطنيها بأسرع وأنجع وسيلة ممكنة فماذا نقصد بها وماهي أهم موائيقها؟

أولا- مفهوم جودة الخدمات العمومية:

تعرفها جمعية فرنسا للجودة العامة بأنها قدرة المنظمة الحكومية على تلبية حاجيات المواطنين الداخلية والخارجية ذات النفع العام⁽¹⁾.

ويمكن إيجاد تعريف عام لجودة الخدمة العمومية من خلال ما ذكر سابقا:

- توافق الخدمة المقدمة للمواطنين مع حاجياتهم وتوقعاتهم.
- تلبية الحاجات الضمنية والصريحة للمواطنين بما يتوافق مع ميولات وتوقعاتهم.
- مدى فهم توقعات المواطنين وترجمتها إلى أفعال تصب في اتجاه الصالح العام.
- تحقيق رضا المواطنين والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

¹ -Nassera Touati, La gestion de la qualité dans le secteur public A-T on fait le tour de la question, revue de la l'innovation dans le secteur public, voll 14, article 1, 2009, p 3.

ثانيا- موثيق جودة الخدمات العامة:

وضعت بعض الدول مجموعة من المعايير استهدفت بهم تحسين جودة خدماتها المقدمة للمواطنين ومن بين أهم هذه الموثيق نذكر:

- ميثاق ماريان (la charte Marianne) التجربة الفرنسية.
- ميثاق مارك (the charter mark) التجربة البريطانية.
- نموذج إطار التقييم المشترك للمرافق العامة^(*) (CAF).

1- ميثاق ماريان (la charte Marianne):

وهو عبارة عن وثيقة مرجعية تحدد الالتزامات الواجب مراعاتها لتحقيق الجودة في خدمات الاستقبال بجميع صورها سواء كان مباشرا (شخصي) أو غير مباشر عن طريق الهاتف أو البريد الإلكتروني أو غير ذلك من وسائل الاتصال المختلفة، وقد تم إنشاء هذه الوثيقة في نوفمبر 2003 بفرنسا بهدف تحسين نوعية الاستقبال للمواطنين وسماع انشغالاتهم المختلفة وابتداء من سنة 2005 تم تعميم هذا الميثاق في جميع النواحي الفرنسية، وينص هذا الأخير على خمسة التزامات مذكورها على النحو التالي⁽¹⁾:

- تسهيل عملية الاتصال واليسر في تقديم الخدمات للمواطنين.
- التعاطف.
- السماع للمواطنين ومحاوله الإجابة على جميع أسئلتهم وانشغالاتهم بشكل واضح ومفهوم وفي الوقت المحدد.
- الاهتمام بالشكاوي ومعالجتها.
- الأخذ بعين الاعتبار لمقترحات المواطنين لتحسين الجودة.

كما وضع هذا الميثاق بعض الالتزامات المختلفة وجهت لمجموعة من المنظمات الخدمية وفئة معينة من المواطنين (الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة مثلا).

ويسعى ميثاق (marianne) إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المختلفة سواء على مستوى المنظمة أو المواطن ومن بين هذه الأهداف:

- الرقي بجودة خدمة الاستقبال في المؤسسات العمومية.
- العمل بمنهج التحسين المستمر لجودة خدمة الاستقبال.
- دفع الإدارة العامة الفرنسية والأجنبية للعمل بهذا الميثاق.

* cadre d'auto- evaluation des fonctions publiques

¹ -la charte Marianne, site web, www.vie.publique.fr j:08/05/2017 h:17:35.

2- ميثاق مارك (The charter mark): أطلق مكتب رئاسة الدولة البريطانية سنة 1992 ميثاق مارك وهو عبارة عن شهادة تمنح للإدارة الملتزمة بجودة خدماتها من خلال الالتزام بتطبيق عشرة معايير تتمثل فيما يلي: (1)

- قياس الأداء من خلال تحديد المستويات وتقديم النتائج بكل شفافية ووضوح.
- تسهيل الحصول على الخدمات.
- التعامل بنزاهة مع المواطنين.
- التعلم من الأخطاء وتقبل الانتقادات وتصحيح الانحرافات.
- عدم التبذير واستخدام الموارد بكفاءة.
- الاستماع والإصغاء وسهولة الاتصال.
- الأخذ باقتراحات المواطنين ومقدمي الخدمات.
- الإبداع والتقدم.
- التنسيق والفعالية مع المؤسسات العمومية الأخرى.
- رضا المواطنين أولوية أولى للمؤسسة العمومية الخدمية ويقوم هذا الميثاق على المبادئ التالية (2):
 - ✓ وضع مجموعة من المعايير المحددة للخدمات والإعلان عنها حتى تكون توقعات المواطنين.
 - ✓ شفافية المعلومات وحرية انتقالها وإعلان النتائج الفعلية والحقيقية لأداء المؤسسة العمومية وذلك فيما يتعلق بكيفية إدارة الخدمات وتكلفتها.
 - ✓ توفير البدائل للمواطنين وإتاحة الفرص أمامهم من خلال معرفة آرائهم واقتراحاتهم والأخذ بها فيما يخدم الصالح العام.
 - ✓ حسن المعاملة الدائمة للمواطنين من قبل مقدسي الخدمات والتصحيح المستمر للأخطاء عملاً بمبدأ التحسين المستمر في إدارة الجودة الشاملة.

¹ -The charter mark, www.gov.scot. j:5/08/2017 h:17:37.

² - صليحة رقاد، تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (أفاقه ومعوقاته) -دراسة ميدانية لمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري- أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1 الجزائر، 2013-2014، ص 18.

3- نموذج إطار التقييم المشترك للمرافق العامة (CAF) (1):

في نوفمبر 1998، بادر وزراء بلدان الاتحاد الأوروبي المكلفين بالإدارة العامة من خلال الشبكة الأوروبية للإدارة العامة (L'eupan) (*) بإعداد بيان وزاري ذكرت فيه المبادئ العامة لتحسين جودة خدمة المواطنين وبعدها تم تطوير ما جاء في هذا البيان من قبل فريق التجديد للمرافق العامة (IPSG) (**).

حيث أعد إطار مرجعي للجودة يعرف بالإطار المشترك للتقييم (CAF)، يمكن من خلاله قياس مستوى الجودة الذي بلغته المؤسسات العمومية الخدمية، وقد تم عرضه لأول مرة خلال المؤتمر الأوروبي للجودة في المرافق العامة الذي أقيم بمدينة لشبونة (البرتغال) في مايو سنة 2000، ونشرت أول صيغة له سنة 2002 من خلال المؤتمر الأوروبي الثاني للجودة بمدينة كوبنهاغن الدنماركية وبعدها تم تطوير هذه الصيغة عدة مرات إلى غاية سنة 2008 أي صدرت صيغة شبه نهائية تمتاز بشهرة عالية تسمح بالحصول على الاعتراف الدولي.

يتميز نموذج إطار التقييم المشترك لجودة الخدمات العمومية بالخصائص التالية (2):

- المرونة حيث يمكن استخدامه في جميع منظمات الخدمات العمومية كل حسب اختصاصاته وخصوصياته.
- يشمل جميع خطوات الإدارة (تخطيط، تنفيذ، رقابة)، لأجل التقييم الأمثل والتشخيص المبكر وتحديد مجالات التطوير.
- الشراكة والتبني إذ يساهم أصحاب المصلحة في عملية التقييم وتشخيص الصعوبات ونقاط القوة ومجالات التحسين لضمان تبني الإصلاحات المقترحة والانخراط في عملية التحسين المستمر.
- رفع مستوى التنسيق وتبادل المعارف والمهارات بين مختلف هياكل القطاع العام، بالإضافة إلى الاقتداء بالتجارب والممارسات الناجحة المحلية والأجنبية.
- الاستغلال الأمثل للموارد والعمل بمبدأ الفاعلية والكفاءة في تحقيق الأهداف.
- القياس والمقارنة إذ أن استعمال معايير موحدة لقياس الأداء سيضمن مصداقية التقييم ويسهل المقارنة مع البلدان المنافسة وبالتالي الاعتراف الدولي بالنتائج المسجلة، والشكل الموالي يوضح نموذج التقييم المشترك للمؤسسات العمومية

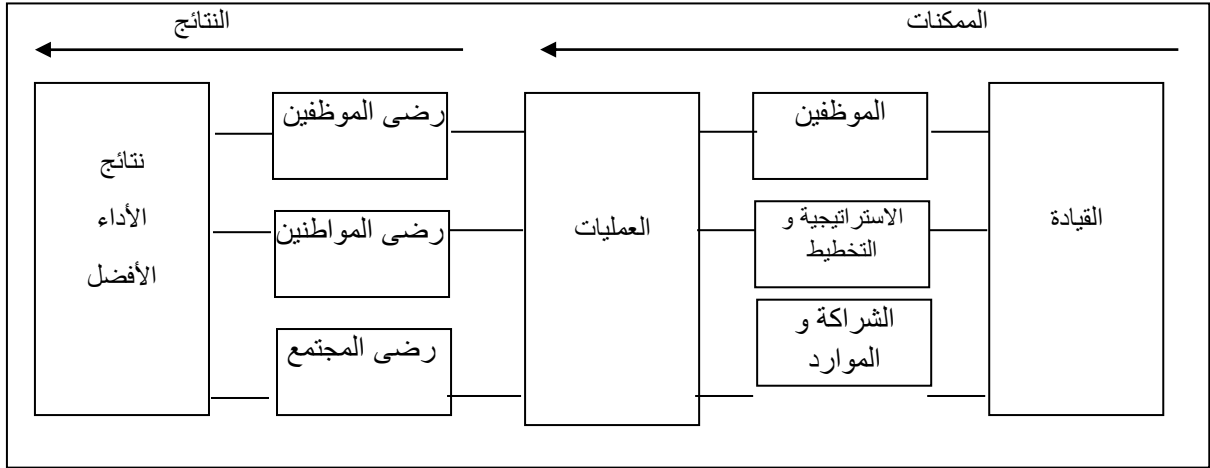
¹ - صليحة رقاد، مرجع سبق ذكره، ص 18.

* - The European public administration network.

** - Innovative public services group.

² - صليحة رقاد، مرجع سبق ذكره، ص 19.

الشكل رقم (28): هيكلية نموذج إطار التقييم المشترك للمؤسسات العمومية



المصدر: صليحة رقاد، مرجع سبق ذكره، ص 20.

يتضح من خلال الشكل السابق أن هذا النموذج يتكون من شقين هما الممكنات والنتائج، حيث يتكون الشق الأول من خمسة معايير إذا تم التحكم فيها فإنها تؤثر إيجاباً على الشق الثاني المكون من (رضى المواطنين والموظفين، والمجتمع ونتائج الأداء الأفضل)، فلهذا حسب هذا النموذج فإن المؤسسات العمومية مطالبة بتحقيق النتائج بكفاءة عالية من خلال التحكم في (التخطيط، الإستراتيجية، الموظفين، المشاركة، الموارد والعمليات) وهذا لا يتسنى إلا من خلال وجود قيادة رشيدة وفعالة.

وقد وضعت قيم للمعايير التسعة السالفة الذكر حسب النموذج الأوروبي للتميز، وتختلف هذه القيم من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعتها واختصاصاتها.

وفيما يلي نعرض الشكل رقم (29) والذي يمثل النموذج المستقبلي لتقديم الخدمات العمومية

الفصل الثالث: جودة الخدمات العمومية في ظل الإدارة الإلكترونية

الشكل رقم (29): النموذج المستقبلي لتقديم الخدمات العمومية



المصدر: دليل خدمة المتعاملين حكومة أبو ظبي، الطبعة الثانية، إصدار 2015، ص 10.

المبحث الثاني: المؤسسات العمومية في الجزائر

تشكل المؤسسات العمومية بالإضافة إلى المصالح الحكومية مثل الوزارات والشركات الحكومية هيكل القطاع العام، حيث يقصد بالقطاع العام ملكية الدولة لقطاع الأعمال العام وما يجويه من مؤسسات وشركات هادفة للربح المادي، بالإضافة إلى ملكية الثروات الطبيعية التي هي بالأساس ملك للدولة وأيضاً المرافق العامة والخدمات سواء كانت منشآت قاعدية مثل الطرق والموانئ والمواصلات أو منشآت اجتماعية مثل المدارس والمستشفيات.

المطلب الأول: مفاهيم حول المؤسسات العمومية واتجاهات الإدارة العامة

كما أسلفنا سابقاً تعتبر المؤسسات العمومية قاعدة هيكل القطاع العام لأنها تلامس المواطن بشكل مباشر فماذا نقصد بالمؤسسات العمومية وكيف تطورت في الجزائر؟

أولاً- مفاهيم حول المؤسسات العمومية:

قبل التطرق لتعريف شامل لمفهوم المؤسسات العمومية لا بد من الإشارة إلى (اللبس) الكبير الحاصل في تعريف المؤسسة العمومية، حيث يوجد من الباحثين من يعرفها انطلاقاً من كونها مرفق عام وهناك من يدمجها مع الإدارة العامة ومنهم لا تهمه التسميات بقدر ما يهمه تقديم الخدمات من طرف هذه الأخيرة للصالح العام وانتفاع المواطن منها، سنحاول إعطاء جملة من هذه التعريفات لإلمام بهذا الموضوع حسب رؤى متعددة.

1- حسب الإتحاد الأوروبي: كل مؤسسة تستطيع الدولة ممثلة في السلطات العامة، التأثير عليها وتعود ملكيتها لها⁽¹⁾.

2- عرفها القانون العام والقانون الإداري بأنها شخصية معنوية يسودها مبدأ التخصص⁽²⁾.

كما يعرفها (laubadere) (لوبدار) بأنها مرفق عام يتمتع بشخصية معنوية مستقلة وتعد الصورة العادية لتنظيم الأشخاص وفق مبدأ التخصص⁽³⁾.

كما تعتبر وحدة إدارية أو جهاز إداري من منظمات القطاع العام مستقلة بذاتها بشخصية معنوية، تمتاز بالاستقلال المالي والإداري حيث يتم إنشاؤها بقانون يضبط أعمالها وتوجهاتها وحقوقها وواجباتها⁽⁴⁾.

من خلال مجمل التعاريف السابقة يمكن أن نصل إلى شبه تعريف مشترك للمؤسسة العامة حيث نستطيع القول بأنها عبارة عن منظمات حكومية تقوم بنشاطات ذات أوجه مختلفة تتمتع بالشخصية المعنوية

¹- Feredric Parat, gouvernement d'entreprise, Maxima, Paris, 1999, p17.

²- صادق المجذوب، الإدارة العلمية والوظيفة العامة، دار الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 449.

³- علي خطار شطاوي، نظرية المؤسسات العامة وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، الأردن 1990.

⁴- فهمي محمود شكري، مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1989، ص 305، 306.

والاستقلال المالي والإداري تنتج خدمات نفعية للمواطن قد تكون ربحية تدخل ضمن قطاع الأعمال العام وقد تكون مجانية ينتفع منها الجميع.

ولسيرورة المؤسسات العمومية لا بد من محرك لهذه الأخيرة عرف في أدبيات المناجمنت بالإدارة العامة، فما هو مفهومها وكيف تطورت في الجزائر؟.

ثانيا- إتجاهات الإدارة العامة

بالنظر إلى تعدد واختلاف المحاولات التي قام بها الباحثون للوصول إلى تعريف واضح ومحدد للإدارة العامة فإنه يمكن رد هذا الاختلاف إلى كيفية فهم هؤلاء لماهية ووظيفة الإدارة العامة، فبعضهم يقوم بتعريف الإدارة العامة بذكر خصائصها والآخر يركز على وظائفها وعلى الرغم من هذا التعدد والتباين بشأن تعريف الإدارة العامة فإننا نميز بين اتجاهات ثلاثة: أولها يربط بين الإدارة العامة والسياسة العامة، وثانيها يربط بين الإدارة العامة والنشاط الإداري، والأخير يربط بين الإدارة العامة والأجهزة الإدارية⁽¹⁾.

الاتجاه الأول: الربط بين الإدارة العامة والسياسة العامة.

يرى (ليونارد وايت) (Lionard white) وهو أول من كتب مؤلفا علميا في هذا الموضوع بعنوان "مقدمة في دراسة الإدارة العامة" في عام 1926م، بأن هذه الأخيرة تشمل جميع العمليات التي من شأنها تنفيذ السياسة العامة وتحقيق الأهداف. هذا التعريف يغطي مختلف العمليات في كافة الميادين كما يتناول كافة أوجه أنشطة الحكومة كالأمن والتعليم والصحة... الخ⁽²⁾.

كما عرف نايجرو (Nigro) الإدارة العامة بأنها مجهودات جماعية تعاونية تشمل فروع السلطات الحكومية الثلاث، القضائية والتشريعية والتنفيذية وعلاقتها مع بعضها، وهي تلعب دورا مهما في صناعة السياسات العامة³.

من خلال إبراز وجهات النظر السابقة حول الإدارة العامة، يتضح بأن المؤلفين يتفقون على كون الإدارة العامة تنفذ السياسة العامة وتعمل على تحقيق الأهداف، إلا أن هذه التعاريف اهتمت بالجانب الموضوعي وأغفلت أو تناست الجانب العضوي لها، حيث أن تنفيذ السياسات العامة لا يقتصر فقط عن الإدارة العامة وإنما تسهم فيه الإدارة الخاصة بنصيب كبير وخاصة البلدان الاشتراكية.

1 - مجدي عريف، نظم المعلومات الإدارية ودورها في حل مشكلات الإدارة العامة (دراسة ميدانية على مديرية المالية في اللاذقية) مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2008، ص31.

2- Lionard white, Introduction to the study of public administration, New York, The Macmillan Co, 1926, p2,3.

3- طلق عوض الله، السواط وآخرون، الإدارة العامة (مفاهيم، وظائف، الأنشطة)، دار حافظ للنشر والتوزيع، القاهرة، ص05.

الاتجاه الثاني: الربط بين الإدارة العامة والنشاط الإداري.

عرف (غلادن) (Gladden) الإدارة العامة بأنها أنشطة إدارية حكومية، أي أنها النشاط الذي تقوم به جهة عامة أو حكومية⁽¹⁾، وحسب النظرة العربية للإدارة العامة يرى حسن أحمد توفيق بأن مجمل ما يدور حول الإدارة العامة هو النشاط الإداري الموكل إلى موظفي الحكومة في قطاع السلطة التنفيذية للدولة⁽²⁾، حيث يفصل بين ما يدور داخل السلطة التشريعية والسلطة القضائية والتنفيذية.

بين الرؤيتين السابقتين نلاحظ إهمال واضح لهدف الإدارة العامة وهو تنفيذ السياسات العامة على غرار ما ذهب إليه الاتجاه الأول. فبدون هدف واضح لا يمكن الكلام على إدارة عامة في وجود الضبابية. كما يظهر التعريف الثاني محدوديته نظرا لحصر النشاط الإداري على السلطة التنفيذية عكس ما نلاحظه اليوم، فالنشاط الإداري يمتد إلى جميع السلطات دون تمييز، يبقى فقط طبيعة وعقلية النشاط الإداري حسب كل سلطة على حدى.

الاتجاه الثالث: الربط بين الإدارة العامة والأجهزة الإدارية.

يصف (Charles Debbasch) الإدارة العامة بأنها جزء من إدارة الأعمال الخاصة وهي وسيلة لها تتمثل في مجموعة المرافق التي تعمل على تحقيق الأهداف المسطرة وذلك بواسطة السلطة السياسية⁽³⁾. جل التعاريف التي وردت حسب هذا الاتجاه ركزت على الجانب العضوي للإدارة العامة وأهملت جانب الموضوع (تنفيذ السياسة العامة).

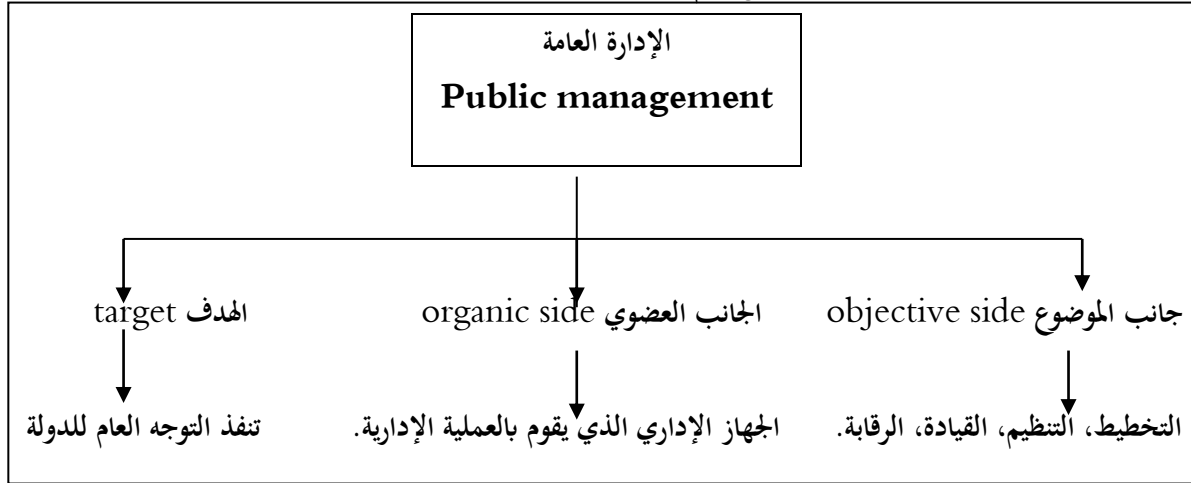
وكجملته اختصار للاتجاهات السابقة يمكن القول أن الإدارة العامة نشاط إداري يهتم بالسياسة العامة للدولة (state) تتولاه الأجهزة التابعة لها لغرض تحقيق هدف معين عن طريق استعمال مبادئ إدارة الأعمال المعروفة. ولإيضاح الصورة أكثر نبرز الشكل رقم (30).

¹ - E.N.Gladden, An introduction to public administration, London, states press, p12.

² - حسن أحمد توفيق، الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1974، ص09.

³ -Charles Debbasch, Science administrative, third edition, Paris, dalloz, p01.

الشكل رقم (30): اتجاهات الإدارة العامة.



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على معطيات سابقة.

المطلب الثاني: نشأة وتطور الإدارة العمومية الجزائرية

باستقلال الجزائر سنة 1962 وجدت نفسها في وضعية اجتماعية اقتصادية وسياسية صعبة، بالإضافة إلى عقم مالي وإداري في تسيير المؤسسات والمرافق العمومية، خاصة بانتشار الأمية آنذاك الناجمة عن مخلفات الاستعمار حيث بلغت 80% من إجمالي الشعب الجزائري.

غياب الإطارات والكفاءات الجزائرية عن الإدارة في السنوات التي سبقت الاستقلال والاعتماد على المعمرين في كل الإدارات نتيجة لغة الإقصاء للمستعمر الفرنسي، بالإضافة إلى شح الإمكانيات المادية، أدخل الإدارة العمومية الجزائرية في ركود شبه كلي، ما استوجب على الدولة الجزائرية الفتية إدخال بعض الإجراءات العاجلة لإدخال نوع من التحسن على هذه الإدارات.

كانت البداية سنة 1963 بتخفيض عدد البلديات من 1485 إلى 676 بلدية، بهدف رغبة الحكومة الجزائرية في تقليص الاحتياجات المادية والبشرية للإدارات العمومية، وتم حل المندوبيات الخاصة القائمة آنذاك واستبدلت بمندوبيات جديدة.

بالنسبة لقوانين الإدارة العمومية التي تحكم سيرها ونشاطها تم الإبقاء عليها كما كانت في العهد الاستعماري إلا ما كان يتعارض مع أهداف الاستقلال والمصلحة الجزائرية.

بعد سنوات من ذلك ازدادت رغبة الدولة الجزائرية في الملمة وإصلاح الإدارة العمومية، وذلك من خلال عدة إجراءات وقوانين تنظم وتبين معالم الإدارة العمومية حيث تم⁽¹⁾:

- صدور أول قانون للتوظيف العامة عام 1966.

¹ حدار جمال، الإدارة الموقفية وتطبيقها في الإدارة العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013، ص118.

- صدور أول قانون للبلدية وميثاقها عام 1967.

- صدور أول قانون للولاية والميثاق الخاص بها 1969.

- تعديل قانون الوظيفة العامة عام 1985.

مع انتهاج الجزائر إلى غاية نهاية الثمانينات من القرن الماضي النهج الاشتراكي وما يصاحبه من ملكية جماعية لوسائل الإنتاج، كان القطاع العمومي هو ركيزة الاقتصاد الوطني خاصة من حيث عدد الأفراد الذين يشتغلون به، وكانت جميع المؤسسات ذات الطابع الصناعي والتجاري تابعة للدولة، ما ألزم هذه الأخيرة العناية الخاصة بمؤسساتها العامة، وذات الطابع الصناعي والتجاري، لأن استقرارها وثباتها مرتبط بثبات مؤسساتها. لا يزال القطاع العام والإدارة العمومية الجزائرية يشكل الأغلبية من حيث الوظيفة العمومية لما له من علاقة مباشرة مع المواطن البسيط، الأمر الذي حتم على الدولة زيادة عدد القوانين والنصوص المحددة للوظيفة العمومية والمرفق العام، حيث صدر سنة 2006 قانون جديد للوظيفة العمومية يبين مختلف التنظيمات واللوائح والنصوص المنظمة لهذه الأخيرة.

لا شك أن الإدارة العمومية الجزائرية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا وهي في حركة دؤوبة لأجل تحديد النصوص التي تنظم سير المرفق العام لتحسين خدماتها أمام جمهور المواطنين، لكن ما يشاع عنها أو على الأقل ما أنتجته هذه القوانين يبقى بعيدا نوعا ما على ما وصلت إليه بعض الدول المتقدمة التي جعلت لإصلاح الإدارة العمومية غاية لها.

مع دخول الجزائر في مرحلة التعددية الحزبية التزمت الإدارة العمومية الحياد بموجب دستور 23 فيفري 1989 الذي يقر مبدأ حياد الإدارة كما هو الشأن بالنسبة للنظم السياسية التي تركز على مبدأ التعددية الحزبية¹. بعد سنة 1999 سعت الدولة لإرساء مبادئ الحكم الراشد (حكم القانون) ومنح الحوافز والمكافآت، بالإضافة إلى اعتماد أنماط جديدة في التسيير مقتبسة من إدارة الأعمال مثل الإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة وهذا لأجل التخلص من سلوكيات الإدارة البيروقراطية وتداعياتها والانتقال إلى ثقافة المبادرة والإبداع. ولعل أهم ما يميز هذه المرحلة هو اعتماد الدولة على تصنيفات إدارية جديدة لأجل ربط المواطن بأقرب إدارة إليه، حيث تم اعتماد ولايات منتدبة جديدة تحت إدارة وأشراف ولاية منتدبين تحت سلطة الوالي.

¹ - ناصر لباد، التنظيم الإداري، منشورات دحلب، الجزائر، 1999، ص23.

المطلب الثالث: خصائص وأهداف المؤسسات العمومية

كنظيرتها في المؤسسات الخاصة تتميز المؤسسات العمومية بمجموعة من الخصائص جعلتها تنفرد بخصوصيتها بالإضافة إلى سعيها المتواصل لتحقيق حزمة من الأهداف المتداخلة والمتنوعة نوجزها في مايلي:

أولاً- خصائص المؤسسات العمومية:

على اختلاف تعاريف المؤسسات العمومية وبالرغم من جملة التحديات التي تواجه وضع أطر شاملة للمؤسسات العمومية، فإنه يمكننا الإحاطة بجملة من الخصائص الرئيسية لهذه الأخيرة نذكرها على النحو التالي:

- المؤسسة العمومية جزء من القطاع العام حيث تشتمل على صفة الرسمية والعمومية، وهذا ما ينجم عليه ملكية جماعية أو جزئية لوسائل الإنتاج.

- تخضع المؤسسات العمومية للأحكام القانونية والدستورية المعمول بها داخل إقليم الدولة.

- نشأة المؤسسة العمومية لغرض تلبية حاجات ونقائص المواطن في عدة مجالات اقتصادية وخدمية على وجه الخصوص، وبالتالي فهي مؤسسات هادفة ومتخصصة تتمتع بصلاحيات قانونية تمكنها وتؤهّلها للقيام بواجباتها وفق أسس ومعايير محددة سلفاً.

- تنشأ المؤسسات العامة بقانون وتحل بقانون فهي خاضعة لسلطة الدولة والقانون، حيث تعتبر كيان قانوني مستقل.

- من بين أهم الخصائص التي تتمتع بها المؤسسة العمومية هو اكتسابها الشخصية الاعتبارية أو المعنوية حيث يترتب على ذلك⁽¹⁾:

✓ الاستقلال المالي من الحقوق الالتزامات والملكية والتصرف وفق أطر قانونية معينة، أي أن المؤسسات العمومية لها الحق في التصرف بأموالها وممتلكاتها وعوائدها.

✓ استقلال المؤسسات العمومية بموازنة خاصة بها، وحسابات ونظم محاسبة تحتوي على أوضاعها المالية المستقبلية والسابقة وذلك لأغراض التخطيط والرقابة والتقييم الإداري والمالي، وغيرها من العمليات الإدارية الواجب القيام بها.

✓ تتمتع المؤسسات العمومية بالحقوق والتزامها بالواجبات والمسؤوليات عن تصرفاتها وهذا ما يطلق عليه بالأهلية القانونية المنبثقة عن كيانها القانوني المستقل.

✓ تحوي المؤسسات العمومية داخلها مجموعة من الأفراد (الموظفين) يسهرون على سيرورتها وديمومتها وتمثيلها أمام الغير والنيابة عنها في مختلف التصرفات المالية والإدارية.

¹ - نائل عبد الحافظ العوالم، إدارة المؤسسات العامة، دار زهران للنشر، عمان(الأردن)، 2010، ص26.

✓ تخضع المؤسسات العمومية للرقابة والإشراف العام التشريعي والتنفيذي والقضائي، أي أنها مسؤولة في تصرفاتها أمام مختلف أجهزة الرقابة التابعة للدولة والتي تهدف إلى الحفاظ على المسؤولية والمحاسبة العامة ضمن إطار الشرعية القانونية العامة وتوجيه الجهود للنفع العام.

ثانيا- أهداف المؤسسات العمومية:

للمؤسسات الاقتصادية جملة من الأهداف نذكرها على النحو التالي:

1- الأهداف الاقتصادية:

من بين أهم الأهداف الاقتصادية للمؤسسة العمومية هو تحقيق الربح، حيث لا يمكن لها الاستمرار في ظل استمرارية الخسائر ودعم الدولة، كل مؤسسة عمومية اقتصادية يجب أن تسعى دائما إلى تحقيق هامش من الأرباح لرفع رأس مالها وتسديد ديونها وتغطية خسائرها. بالإضافة إلى تحقيق الربح تسعى المؤسسات العمومية إلى تحقيق متطلبات المجتمع، حيث تسعى هذه الأخيرة لمعرفة نقائص السلع والخدمات التي يعاني منها السوق والسعي وراء تغطية هذه النقائص لأجل أن ينتفع بها أطياف المجتمع.

إذن يعتبر تحقيق الربح وتحقيق متطلبات المجتمع جوهر عملية المؤسسات العمومية الاقتصادية.

2- الأهداف الاجتماعية والخدمية:

تسعى المؤسسات العمومية إلى خلق نوع من التوازن الاجتماعي وذلك عن طريق:

- تحسين مستوى الأجور: حيث يعتبر الأجر الذي يتقاضاه العامل في المؤسسات العمومية أمر حتمي وضروري له لتلبية حاجاته ومتطلباته والحفاظ على بقائه، إلا أن هذه الأجور تبقى تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب أهمية كل قطاع.
- تحسين مستوى معيشة العمال: إن التطور التكنولوجي والإبداعي الحاصل في المجتمعات يفرض على المؤسسات العمومية أن تجعل من تحسين المستوى المعيشي للعمال الهدف الأسمى لها.
- تأمين العمال: تسعى المؤسسات العمومية في ظل عدم استقرار ظروف العمل لتأمين عمالها، مثل التأمين الصحي، والتأمين ضد الحوادث، وتوفير المساكن، وهذا لغرض مصلحة العامل وتوجيهه نحو الهدف العام للمؤسسة.

أما بالنسبة للأهداف الخدمية المقدمة للصالح العام والموجه لغرض الانتفاع من الخدمات، تعمل المؤسسات العمومية الخدمية مثل: المستشفيات، والمدارس، والعدالة... إلخ. على إشباع رغبات المواطنين، من جملة الخدمات التي تقدمها هذه الأخيرة العمل على احترام كرامة المواطن، وتوفير الحاجيات الضرورية له.

3- الأهداف الثقافية والرياضية:

- يمكن إيجاز أهداف المؤسسات العمومية الثقافية والرياضية على النحو التالي:
- توفير وسائل الترفيه والقراءة والقيام برحلات سياحية دورية لصالح العمال وذلك لإخراجهم من دائرة ضغوط العمل والروتين.
 - تكوين العمال ثقافيا وغرس روح المبادرة والاطلاع لديهم.
 - إعلام العمال وتكوينهم وتمكينهم من استيعاب التكنولوجيات الحديثة، حيث يجد العمال أنفسهم في بعض الحالات أمام آلات لا يستطيعون تشغيلها أو فهمها.
 - تخصيص وقت للأنشطة الرياضية للعمال والموظفين .

المطلب الرابع: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية

إذا كان التنافس هو السبب الرئيسي وراء تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخاص، فماذا عن الأسباب التي يمكن أن تدفع بالمؤسسات الحكومية إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟

لقد كانت الإدارة ولا تزال تركز على ما يسمى بالعملية الإدارية التي تتضمن التخطيط والتنظيم والإشراف واتخاذ القرارات والرقابة، ومن منطلق تحقيق أهداف الإدارة أو المؤسسة المحددة سلفا تعطي الأولوية لعملية الرقابة وإتباع الصيغ الرسمية.

إن الاستمرار في اتباع هذا الأسلوب البيروقراطي الحريص على تحقيق الأهداف بغض النظر عن نوعية الانجاز قد أثار انتباه الكثير من المنظرين الإداريين الذين رأوا أن تحقيق الأهداف في حد ذاتها لا ينبغي أن يكون نهاية المطاف بالنسبة لدور المؤسسات العمومية، بل ينبغي التركيز على نوعية أو جودة هذه الأهداف المحققة، وبالتالي رأوا أفضل طريقة لتحسين مستوى المعيشة ونوعية الخدمة المقدمة هو تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة⁽¹⁾.

وحسب "جوزيف جابلونسكي" فإن إدخال إدارة الجودة الشاملة في القطاع العمومي يبرره عاملان على جانب كبير من الأهمية⁽²⁾:

العامل الأول:

ارتباط الجودة بالإنتاجية، وفي هذا الصدد يذكر الخبراء أن ما نسبته 40% إلى 50% من تكاليف الخدمات التي تقدمها مؤسسات القطاع الحكومي تضيع هدرًا بسبب غياب التركيز على الجودة.

¹ - هند بوراس، تأثيرات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على أداء القطاع الحكومي، ملتقى دولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري (قسنطينة)، ص 8.

² - هند بوراس، المرجع نفسه، ص 9.

العامل الثاني:

إن تطبيق جودة الخدمة جاء كنتيجة حتمية للمشاكل التي سببتها البيروقراطية وما تتطلبه من إجراءات تنظيمية مطولة ومعقدة بالإضافة إلى تطور القطاع الخاص حتى أصبح يضرب به المثل في الاهتمام بالزبون.

كما ذكر (رونالد ستباك) (Ronald S) أن الكثير من المنظرين في مجال التطوير الإداري كانوا يعتقدون ويركزون على استحالة تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة على القطاع العام، وهذا لتباين الرؤى والأهداف بين الاتجاهين (العام والخاص)، غير أنه يرى أن هذه النظرة خاطئة نتيجة الطلب المتزايد للمواطنين (الزبائن) بجودة الخدمات العمومية ونتيجة عدة أسباب أخرى نوجزها فيما يلي:

- تزايد وارتفاع الاهتمام الجماهيري بجودة الخدمات.
- تزايد الطلب على مشاركة الزبون (المواطن) في العملية الإدارية من خلال تكريس مبدأ المشاركة (تقديم الاقتراحات).

- تزايد الطلب على تمكين الزبون (المواطن) من الحكم على جودة الخدمات. ينطوي تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية على العديد من الآثار الإيجابية التي تعود بالفائدة على المرفق العام المواطن والموظف، تتعلق بتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين من حيث النوعية والتكلفة على اعتبار أن القطاع العام هو الجهة التي تتولى إنتاج وتقديم هذه الخدمات وبالتالي رفع مستوى الأداء نظرا لاعتماد هذا الأخير على دليل إدارة الجودة الشاملة وكسب بذلك رضا المواطن فيما يتعلق بمستوى جودة الخدمة العامة وتنمية مهارات الموظفين من خلال منحهم التدريب والوقت اللازمين لاكتشاف واستعمال قدراتهم. وعليه يمكن الجزم وفق عدد من المنظرين بأن المؤسسة التي تعمل في ظل فلسفة إدارة الجودة الشاملة تقوم بدور مختلف عنها في ظل فلسفة الإدارة البيروقراطية، ذلك أن تطبيق مبادئ وعناصر (TQM) يتطلب تحليلا مفصلا وشاملا لأنظمة تقديم الخدمات والسلع.

المبحث الثالث: تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر وأثرها المتوقع على جودة الخدمة العمومية

قامت الحكومة الجزائرية بالتخطيط لخلق الحكومة الإلكترونية والعمل على تعميم استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال من خلال مشروع "الجزائر الإلكترونية" والذي يهدف أساسا إلى تعزيز كفاءات الاقتصاد الوطني والمؤسسات والإدارة وتحسين قدرات التربية والبحث والإبداع وتوفير خدمات إلكترونية تعمل على تسهيل تعامل المواطن والشركات مع الإدارة العمومية في مختلف المجالات، تم إطلاق المشروع نهاية 2008 لآفاق 2013 وتتلخص المؤشرات التي تم الاعتماد عليها في تقييم وضعية قطاع تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الجزائر حسب نص الوثيقة التي تعرض مضمون استراتيجية "الجزائر الإلكترونية" في مؤشرات الجدوى، النفاذ الرقمي، التحضير الإلكتروني، مؤشر نشر تكنولوجيا الإعلام والاتصال بالإضافة إلى مؤشر التحضير الخاص بالحكومة الإلكترونية.

المطلب الأول: إستراتيجية الجزائر الإلكترونية

لقد تضمنت استراتيجية الجزائر الإلكترونية 13 محورا رئيسيا تحدد الأهداف الرئيسية والخاصة المزمع تحقيقها على مدى السنوات الخمس المقررة بالإضافة إلى ضبط الإجراءات اللازمة لتنفيذها، وتتلخص هذه المحاور في استخدام تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية تسريع استعمالها في الشركات، تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيايات الإعلام والاتصال ودفع تطوير الاقتصاد الرقمي تعزيز الشبكة الأساسية للاتصالات ذات الدفع السريع والفائق السرعة، تطوير الكفاءات البشرية، تدعيم ثلاثية البحث والتطوير والابتكار وضبط مستوى الاطار القانوني بالإضافة إلى محور الإعلام والاتصال الذي يهدف إلى تحسين بدور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين معيشة المواطن والتنمية الاجتماعية والاقتصادية للجزائر⁽¹⁾، زيادة على تامين التعاون الدولي في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصالات الذي يخص امتلاك التكنولوجيايات والمهارات ذات الصلة من خلال المشاركة الفعالة في الحوار والمبادرات الدولية، كما تتضمن الاستراتيجية في آخر محور لها الجانب بآليات التقسيم والمتابعة وتهدف إلى تحديد نظام مؤثرات معينة تعني بالمتابعة والتقسيم وتسمح بقياس مدى تأثير تكنولوجيايات الإعلام والاتصال على التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

بعد مرور سنتين من انطلاق المشروع أصدرت هيئة الأمم المتحدة⁽²⁾ تقريرا حول المؤشر العالمي(*) لمدى جاهزية وسرعة الحكومة الإلكترونية لعام 2010، احتلت الجزائر المركز 13 عربيا وال 141 عالميا من إالحاح 184 دولة كما احتلت المرتبة 136 سنة 2014 مختلفة على دول مثل العراق وليبيا والتي مرت بأزمات أمنية وسياسية خانقة، وجاء تصنيف 2016 مخالفا لمساعي الحكومة حول تطوير هذا النهج الإداري الجديد المبني على تكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث احتلت الجزائر المرتبة 150 عالميا ومختلفة على مجموعة من البلدان التي تعيش أزمات ونكبات مثل تونس وليبيا اللذين احتلنا المرتبة (72) و (118) على التوالي وفيما يلي عرض لترتيب الدول في مجال تطور الحكومة الإلكترونية، للإشارة فإن الأمم المتحدة تعتمد على ثلاث مؤشرات رئيسية لقياس مدى تقدم وتطور الحكومة الإلكترونية في البلدان وهي: مؤشر خدمة الأنترنت ومؤشر البنية التحتية للاتصال بالإضافة إلى مؤشر رأس المال البشري، والجداول الموالية توضح ترتيب بعض الدول العربية والغربية لسنة 2016 التطوير والمشاركة الإلكترونية.

¹ - علام كريمة، فعالية الحكومة الإلكترونية في ترقية الخدمة العمومية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، الملتقى الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الإلكترونية حالة البلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة بومرداس (الجزائر)، 30/29 أكتوبر 2014، ص 10.

² - موقع الأمم المتحدة www.un.org/ar/index.html يوم 2017/03/16 الساعة 18:52.

* - المؤشر العالمي لتطوير الحكومة الإلكترونية مكون من ثلاث مؤشرات رئيسية لتقييم التقدم حول استخدام الحكومة الإلكترونية وهم مؤشر خدمة الأنترنت ومؤشر البنية التحتية للاتصالات، بالإضافة إلى مؤشر رأس المال البشري.

الفصل الثالث: جودة الخدمات العمومية في ظل الإدارة الإلكترونية

الجدول رقم(15): الدول العشر الأولى في "مؤشر تطوير الحكومة الإلكترونية" في آسيا

Table 5.5. Top 10 countries for e-government in Asia

Country	Region	Sub-Region	OSI	HCI	TII	EGDI	EGDI Level	2016 Rank	
Republic of Korea	Asia	Eastern Asia	0.9420	0.8795	0.8530	0.8915	Very High	3	
Singapore	Asia	South-Eastern Asia	0.9710	0.8360	0.8414	0.8828	Very High	4	
Japan	Asia	Eastern Asia	0.8768	0.8274	0.8277	0.8440	Very High	11	
Israel	Asia	Western Asia	0.8623	0.8619	0.6175	0.7806	Very High	20	
Bahrain	Asia	Western Asia	0.8261	0.7178	0.7762	0.7734	Very High	24	
United Arab Emirates	Asia	Western Asia	0.8913	0.6752	0.6881	0.7515	Very High	29	
Kazakhstan	Asia	Central Asia	0.7681	0.8401	0.5668	0.7250	High	33	
Kuwait	Asia	Western Asia	0.6522	0.7287	0.7430	0.7080	High	40	
Saudi Arabia	Asia	Western Asia	0.6739	0.7995	0.5733	0.6822	High	44	
Qatar	Asia	Western Asia	0.6739	0.7317	0.6041	0.6699	High	48	

المصدر: تقرير الأمم المتحدة حول استخدام الحكومة الإلكترونية لسنة 2016

الجدول رقم (16): الدول العشر الأولى في "مؤشر تطوير الحكومة الإلكترونية" في إفريقيا

Table 5.3. Top 10 countries for e-government in Africa

Country	Region	Sub-Region	OSI	HCI	TII	EGDI	EGDI Level	2016 Rank	
Mauritius	Africa	Eastern Africa	0.7029	0.7067	0.4596	0.6231	High	58	
Tunisia	Africa	Northern Africa	0.7174	0.6397	0.3476	0.5682	High	72	
South Africa	Africa	Southern Africa	0.5580	0.7253	0.3807	0.5546	High	76	
Morocco	Africa	Northern Africa	0.7391	0.4737	0.3429	0.5186	High	85	
Seychelles	Africa	Eastern Africa	0.4058	0.6861	0.4624	0.5181	High	86	
Cape Verde	Africa	West Africa	0.4565	0.6031	0.3629	0.4742	Medium	103	
Egypt	Africa	Northern Africa	0.4710	0.6048	0.3025	0.4594	Medium	108	
Botswana	Africa	Southern Africa	0.2826	0.6553	0.4215	0.4531	Medium	113	
Libyan Arab Jamahiriya	Africa	Northern Africa	0.1087	0.7588	0.4291	0.4322	Medium	118	
Kenya	Africa	Eastern Africa	0.5580	0.5169	0.1808	0.4186	Medium	119	

المصدر: تقرير الأمم المتحدة حول استخدام الحكومة الإلكترونية لسنة 2016

الجدول رقم (17): الدول الخمسين الأولى في "مؤشر المشاركة الإلكترونية"

Table 3.2. Top 50 performers in e-participation in 2016

Rank	Country	Rank	Country
1	United Kingdom	27	Germany
2	Japan	27	Norway
2	Australia	27	India
4	Republic of Korea	27	Sweden
5	Netherlands	32	Chile
5	New Zealand	32	United Arab Emirates
7	Spain	32	Bahrain
8	Singapore	32	Ukraine
8	Canada	34	Russian Federation
8	Italy	37	Brazil
8	Finland	37	Slovenia
12	France	39	Uruguay
12	United States of America	39	Mongolia
14	Austria	39	Ireland
14	Mexico	39	Saudi Arabia
14	Poland	43	Tunisia
17	Israel	43	Luxemburg
17	Morocco	43	Vietnam
17	Lithuania	43	Bulgaria
17	Montenegro	47	Malaysia
17	Serbia	47	Uzbekistan
22	Estonia	47	Azerbaijan
22	China	50	Portugal
22	Denmark	50	Sri Lanka
25	Malta	50	Republic of Moldova
25	Croatia	50	Mauritius
27	Colombia	50	Iceland

المصدر: تقرير الأمم المتحدة لمؤشر المشاركة الإلكترونية لسنة 2016

بالرغم من حلول سنة 2013 وهو نهاية البرنامج الحكومي المسطر لتطبيق الحكومة الإلكترونية إلا أن الجزائر لازالت في بدايات الدخول إلى هذا النمط الإلكتروني وهذا ما تعكسه التقارير الدولية والأممية الصادرة في هذا الشأن، إلا أنه لا يجب علينا إنكار الجانب المضيء لبعض الخدمات العمومية الإلكترونية التي تم تطبيقها وعادت بالإيجاب على الصالح العام، سنتعرف على هذه الخدمات وغيرها في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: أهم جوانب استخدام الإدارة الإلكترونية في الجزائر

تعتبر الجزائر من بين مجموعة من الدول التي رأت في الإدارة الإلكترونية مخرجاً لمشاكل خدماتها العمومية وهذا لما لهذه الأخيرة من مزايا تنعكس إيجاباً على المواطن بشكل عام والإدارات العمومية بشكل خاص. فيما يلي نلخص مجموعة من الأعمال التي قامت بها الجزائر لأجل تطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف إداراتها العمومية:

- 1- بطاقة التعريف البيومترية وجواز السفر البيومتري المنجز من قبل الإدارة المحلية (وزارة الداخلية) وهو مسعى طالب به الرأي العام والمجتمع الدولي، حيث استطاعت الجزائر باتخاذها هذا النهج الإلكتروني أن يخفف كثيراً من مشاكل المواطن والتخفيف من الضغوطات الورقية والبيروقراطية في سبيل الحصول على بطاقة التعريف وجواز السفر.
- 2- تسهيل عملية استخراج مختلف الوثائق الإدارية إلكترونياً من طرف وزارة العدل (موضوع الباحث).
- 3- تكريس عملية الإيمضاء الإلكتروني ومحاولة تعميمية ليحل محل الإيمضاء الخطي حيث يتمتع الإيمضاء الإلكتروني بنفس قيمة الإيمضاء الخطي.
- 4- إنشاء مواقع إلكترونية لمختلف الهيئات الحكومية تسمح للمواطنين بالحصول على المعلومات الخاصة بالخدمة العمومية على الأنترنت.
- 5- الدخول أو بداية ظهور ملامح الدفع الإلكتروني في بعض المؤسسات العمومية الاقتصادية.
- 6- التسجيلات الإلكترونية عن بعد المتخذة من طرف وزارة التربية الوطنية وظهور بعض نتائج الامتحانات على مواقعها الإلكترونية أظهر نوع من الارتياحية والشفافية لدى المواطن البسيط.
- 7- المحاولات المتعددة لوزارة التعليم العالي لتكريس مبدأ الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية من خلال تنظيم عدة لقاءات وملتقيات للتعريف بإيجابيات النمط الإداري المعاصر (الإدارة الإلكترونية) أزال الكثير من الغبار واللبس الناجم من تحوف العديد من المسؤولين حول تداعيات الإدارة الإلكترونية.
- 8- التسجيلات الجامعية بالنسبة للطلبة وتلقي الإجابات الإلكترونية أراح شريحة واسعة من الأساتذة والطلبة.

هذه الأعمال وأعمال أخرى جعل الإدارة الإلكترونية في الجزائر ترى النور وانتقلت من البرامج إلى التطبيقات والتجسيد الفعلي على أرض الواقع لكنه لا يزال في مراحل الأولى ولم يتمكن من أن يحقق فروقات واضحة على غرار ما وصلت إليه الدول الأجنبية وذلك راجع لعدة أسباب ومعوقات نذكر منها (1):

- الخوف من التغيير.
- تداخل المسؤوليات وضعف التنسيق.
- نقص التشريعات المتاحة.
- نقص الاعتمادات المالية.
- قلة وعي الجمهور بالميزات والتحسينات الموجودة.
- غياب الشفافية ونفوذ مجموعات المصالح الخاصة.
- معوقات انتشار الانترنت مثل التكلفة العالية والبطء الشديد في سرعة الانترنت.
- الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية وعدم استيعاب أهدافها.
- قلة الموارد المالية خاصة بعد دخول الجزائر في سياسة التقشف.
- التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير الإداري.
- وجود الفجوة الرقمية بين أناس متخصصين في مجال التقنية وآخرون لا يفقهون شيئاً في أجهزاتها.

المطلب الثالث: تأثير استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات العمومية

يتجلى تأثير تطبيق واستخدام نظام الإدارة الإلكترونية على عدة مبادئ خاصة بالمؤسسة العمومية سواء كانت هذه المبادئ مميزة للمؤسسة العمومية عامة أو اكتسبتها نتيجة تواجدها المحلي ونظرة المواطن إليها.

1- تأثير الإدارة الإلكترونية على مبدأ سير وديمومة الخدمة العمومية:

ويعني استمرار مؤسسات الدولة في تقديم الخدمات بشكل مستمر وبدون انقطاع (24/24، 7/7) حيث يترتب التأثير على هذا المبدأ من طرف الإدارة الإلكترونية في فتح مكاتب الموظفين بصورة إلكترونية مستمرة دون انقطاع الخدمة، حيث يعمل المرفق العام على مدار الساعة ولا يتوقف، إلا في حالة حدوث أعطاب تقنية خارجة عن نطاق المؤسسة.

إذ يمكن للموظف من داخل بيته وفي غير أوقات العمل الرسمية أن يؤدي خدماته للجمهور عن طريق البريد الإلكتروني للإدارة التي يعمل بها كما سيعمل على التقليل من التعرض لوجود الموظف الفعلي في الظروف العادية.

إن نظام ومنهج الإدارة الإلكترونية ولطبيعته المرنة يؤدي إلى تعامل المنتفعين وهم مطمئنون إلى عدم سماعهم مقولة: إن مواعيد العمل قد انتهت أو نحو ذلك، فالفرد يمكن أن يدخل إلى شبكة المعلومات ولو في

1- جلام كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 11.

منتصف الليل لمعرفة الإجراءات والمعلومات الخاصة بإنجاز معاملته أو قضاء مصلحة له لدى مقدمي الخدمات العمومية⁽¹⁾.

توفير البوابات الإلكترونية في الهيئات العمومية ومؤسسات الدولة من شأنه أن يؤثر إيجاباً على أوقات العمل بالمؤسسات العمومية حيث تدخل هذه المؤسسات في نظام الدوام العمل شبه كلي وذلك على مدار 24 ساعة ويومياً دون إجازات أو عطلات، هذا ما يسمح للجمهور المنتفع أن يتخلص من كابوس الطابور والصفوف الطويلة والتي لطالما أعاقت سير العملية الإدارية لأجل أمور بسيطة كالحصول على بعض المعلومات مثلاً.

2- تأثير الإدارة الإلكترونية على تكريس مبدأ المساواة بين المواطنين:

نعني في هذا الشأن أن مستخدمي الإدارة الإلكترونية متساوون أمام المرافق العامة ما توافرت فيهم الشروط المطلوبة سواء فيما يتعلق بتحمل الأعباء أو فيما يتعلق بالانتفاع بالخدمة وذلك بصرف النظر عما قد يوجد بينهم من اختلافات لا تتعلق بالشروط القانونية المستلزمة، هذا ما يسمح بتجنب ظواهر إدارية سيئة كالحسوية أو ظاهرة الرشوة والتمييز البشري الذي يمارسه بعض الموظفين التقليديين ذوي المصالح، وحتى تكون هذه المساواة عادلة وجدية ينبغي مساعدة أولئك الذي يعانون من ظاهرة التخلف الإلكتروني حيث لا يستطيعون الولوج إلى الإدارة الإلكترونية نتيجة عدم تحكمهم في التكنولوجيا الحديثة، هذا ما يخلق ما يعرف بالفجوة الإلكترونية بين المواطن البسيط ومقدمي الخدمات العمومية.

والمساواة المقصودة هنا ليست المساواة المطلقة والتامة بين كل الأفراد والتي يطلق عليها المساواة الرياضية أو الحسائية فهذا لا يمكن تحقيقه لأن الناس متفاوتون في المواهب ومختلفون في القدرات والاستعدادات الفطرية، وإنما المراد من المساواة في هذه الحالة هي المساواة القانونية والتي تنص على وجود معاملة وانتفاع الفرد بصورة متساوية مع باقي أفراد جلدته دون اللجوء إلى مراكز الأفراد أو قيمهم أو عاداتهم أو طائفتهم... إلخ.

إن نظام الإدارة الإلكترونية يجعل من جميع المواطنين متساوين أمام المؤسسات العمومية الخدمية في إتباع إجراءات الحصول على الخدمات.

3- تأثير الإدارة الإلكترونية على الهيكل التنظيمي للمؤسسات العمومية ولوائحها:

ونعني أن من حق الإدارة العمل في أي وقت لأجل تعديل بعض الوظائف أو تحسين بعض البرامج وفق ما تمليه الظروف المختلفة عليها لأجل إقناع الصالح العام، فإذا تغيرت الظروف أو ظهرت مستجدات تسمح بزيادة جودة أداء المؤسسات العمومية الخدمية فإن الإدارة العمومية تتدخل وتغلب المصلحة العامة إذ اقتضى الأمر دون أن يأخذ ذلك وقت أو جهد وحتى الاقتصاد في الجانب المالي يكون له أثر في هذه الحالة.

¹ - مختار حماد، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2007، ص 73.

ولاشك أن تطبيق هذا المبدأ يسمح بتغيير إدارة المؤسسات العامة من النظام التقليدي إلى النظام الإلكتروني وذلك بصرف النظر عن طريقة الإدارة المتبعة⁽¹⁾

4- تأثير الإدارة الإلكترونية على تسهيل عمل موظف القطاع العام:

من المتوقع أن تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى تبسيط وتسهيل عمل الموظف بشكل يسمح له من نسخ وتدوين وتوقيع وختم الوثائق الإدارية إلكترونياً هذا ما يكرس الشفافية وحب العمل حيث تسمح مثل هذه الإجراءات بمحاكاة مبادئ إدارة الأعمال خاصة فيما يخص بتقسيم العمل والرقابة الإدارية بالإضافة إلى عنصر التنظيم الذي تفتقده معظم الإدارات العمومية اليوم، كل هذا يصب في صالح الجميع من موظفين ومواطنين لأجل الرقي بالخدمة العمومية.

5- استخدام الإدارة الإلكترونية يسهل المعاملات اليومية للأفراد:

إن استخدام تقنية المعلومات أصبح أمراً حتمياً يفرض نفسه على واقع الحياة في مختلف المجالات الوظيفية والخدمية وهو أمر دعا الكثير من الحكومات إلى تطبيق فكرة الإدارة الإلكترونية بغرض إنجاز وإيصال خدماتها إلى المواطنين والمستفيدين كافة، وفي نظام الإدارة الإلكترونية يعمل الموظفون على تسهيل معاملات الأفراد وحسن سيرها من خلال ما يلي⁽²⁾:

- التغلب على مشكل البيروقراطية:

أدت البيروقراطية إلى عرقلة الخدمات الحكومية عن السير الصحيح لها وصارت مرضاً خبيثاً أعجز المرفق العام (المؤسسة العمومية) عن أداء منافعها، ووجه ذلك أن الأصل في خدمات المرفق العام أن تكون ميسرة وأن تؤدي المؤسسة العمومية خدماتها دون أن يظهر المنتفعون منها إلى الإلحاح والمطالبة.

حيث أن الإدارة الإلكترونية تسعى إلى تلبية احتياجات الأفراد دون حاجة بخوض رحلة التعب بين دواوين الحكومة وعناء التنقل بين المكاتب وأروقة الوزارات وتقليب الموظفين للأوراق الموجودة على الرفوف.

ولاشك أن الأخذ بفكرة الإدارة الإلكترونية سوف يؤدي إلى تسهيل إجراءات المعاملات الحكومية من على شبكة الانترنت وبصورة تضبط العلاقة بين الجمهور والمواطنين، ولكن بشرط أن تكون هناك رقابة إدارية فعالة تعمل على التزام الموظف بأداء واجبه بدقة وأمانة واحترام الجمهور الذي ما وجدت الوظيفة العامة إلا لخدمته وإسعاده وتحقيق آماله والاستجابة لتطلعاته.

¹ - ماجد الحلو، الحكومة الإلكترونية والمرافق العامة، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الأول للشرطة دبي، 26-28 أبريل 2003، ص 15.

² - مختار حماد، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتأثيراتها على الدول العربية، مرجع سبق ذكره، ص 79.

- استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى تقليص البيروقراطية والتخفيف من الروتين:

المعاملات الإلكترونية ستؤدي إلى الاستغناء عن المستندات الورقية حيث يستبدل بها المستندات الإلكترونية ويتحول مجتمع الموظفين من مجتمع ورفي إلى مجتمع إلكتروني، حتى الموظف نفسه سيتحول إلى موظف عام إلكتروني يسهل على المتعاملين الحصول على الخدمات التي تقدمها الإدارة التي يعمل بها دون تكبد لمشقة انتقال الأفراد إلى مقر الجهة الحكومية، والوقوف في طوابير أو صفوف ومواجهة أكثر من موقع لمتابعة معاملته مما يوفر لديه الوقت والجهد لكي يستثمرها في الأمور الصيانة اليومية الأخرى.

كما تستطيع الإدارات العامة باستخدام الإدارة الإلكترونية أن تبرم بعض الصفقات العمومية إلكترونياً دون الحاجة إلى استقبال الكم الهائل من الملفات من طرف المقاولين، ومعالجتها بصورة بينية إلكترونية بشكل يسمح برفع درجة الشفافية وتقليل تكاليف الصفقات الناجمة عن طرح المناقصات والاستثمارات المحلية والدولية.

6- تأثير استخدام الإدارة الإلكترونية على توسيع نطاق الممارسات الديمقراطية:

تعمل الإدارة الإلكترونية على إتاحة قدر أكبر من مشاركة الأفراد في إدارة الشؤون العامة، مما يشعرهم بقدر أكبر من الرضا عن حكوماتهم والاقتناع بأعمالها، مما يفتح الباب واسعاً حول إجراء انتخابات عامة إلكترونية ذات قدر عالٍ من الشفافية والمسؤولية.

خلاصة الفصل:

تعددت الكتابات حول ما تقتضيه منظمات الأعمال من جوانب وجب مراعاتها لتحقيق الجودة في خدماتها، فمنهم من يركز على الجانب العلمي الشمولي وفقا لعدة أسس ومعايير ومن ثم اتخاذ الإجراءات الفعالة للتحسين والاستمرار ورفع مستوى الجودة في إطار أبعاد ومبادئ تساعد على ذلك، ومنهم من يركز على الطرف الثاني (زبون- مواطن) في عملياته الخارجية وفق أنماط معينة محددة سلفا، ومنهم من يركز على العمليتين معا وهذا ما تدعو إليه الدراسات الحديثة حول موضوع جودة الخدمات العمومية، هذه الأخير اتخذت من الجودة سبيلا لها لتحقيق ما تصبوا إليه، مستغلة في ذلك عدة أساليب إدارية حديثة لعل أبرزها استخدام الإدارة الالكترونية والتي لها دور كبير في تفعيل الأنماط الإدارية التقليدية والانتقال بها إلى إدارات ذكية رقمية تساعد على التخلص من الروتين والإجراءات المعقدة المألوفة لدى العام والخاص.

ترى المؤسسات العمومية في الإدارة الالكترونية المخرج لها من مشاكلها باعتبارها تقوم أساسا على مبادئ أساسية مثل تكريس الشفافية والأمان وسهولة الاستخدام، حيث رأينا من خلال مرورنا على مباحث هذا الفصل أهمية استخدام الإدارة الالكترونية في الإدارات العمومية وأهم القيم المضافة لها في حالة تجسيدها حقا وتوفير إرادة حقيقية لذلك.

الفصل الرابع:

دراسة تطبيقية على قطاع العدالة الجزائرية

تمهيد:

يتناول هذا الفصل في أوله جملة الأعمال الالكترونية التي قام بها قطاع العدالة وذلك بعد المرور على هيكلته التنظيمية الحالية وبعدها نتوقف لوصف إجمالي منهجية الدراسة من حيث المجتمع والعينة، وكذا أداة الدراسة المستخدمة من حيث التطوير وقياس الصدق والثبات، وأخيرا تحليل النتائج المتوصل إليها واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: الإنجازات المحققة في مجال عصنة قطاع العدالة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة (الإطار المنهجي للبحث).

المبحث الثالث: نتائج التحليل واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: الإنجازات المحققة في مجال عصرنه قطاع العدالة

اعتُبر إصلاح قطاع العدالة محورا أساسيا ضمن برنامج فخامة السيد رئيس الجمهورية وقد تم البدء في تجسيده اثر تنصيب اللجنة الوطنية لإصلاح العدالة سنة 1999، التي أنيطت بها مهمة أساسية تتمثل في إعداد وتشخيص دقيق وفعال للوضع السائدة آنذاك واقترح تدابير من شأنها تحقيق تطلعات القطاع بما في ذلك إرساء دولة القانون.

وعلى هذا الأساس، أدرجت اللجنة المذكورة مجموعة من الإصلاحات، من بينها عصرنه قطاع العدالة، عن طريق إدماج التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المجال القضائي، للوصول إلى عدالة في متناول المواطن بأكثر نجاعة وأقل جهد ووقت ممكنين.

وتجسيدها لهذه المساعي، تمكن قطاع العدالة من تحقيق قفزة نوعية، بالاعتماد على تكنولوجيات الإعلام والاتصال، ظهرت معالمها ابتداء من سنة 2003، لتتخذ مسارا ملموسا نحو العالم الرقمي ابتداء من ديسمبر 2013، لاسيما بفضل استخدام تقنيتي التصديق والتوقيع الإلكترونيين.

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للإدارة المركزية لوزارة العدل

تتماز وزارة العدل كباقي الوزارات الأخرى بهيكل تنظيمي موسع، سنتطرق أولا إلى معرفة الإدارة المركزية ومكوناتها ثم سنتوسع في وصف مكونات المديرية العامة لعصرنه العدالة والتي لها علاقة مباشرة بموضوع البحث:

أولا- نظرة عامة للإدارة المركزية لوزارة العدل:

المرسوم التنفيذي رقم 04-333 المؤرخ في 10 رمضان عام 1425، الموافق 24 أكتوبر 2004 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة العدل (مستخرج من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 67، المؤرخ في 10 رمضان عام 1425، الموافق 24 أكتوبر 2004):

تشتمل الإدارة المركزية في وزارة العدل الموضوعة تحت سلطة وزير العدل، حافظ الأختام على ما يأتي:

1- الأمين العام: و يلحق به مكتب البريد و الاتصال و المكتب الوزاري للأمن الداخلي في المؤسسة و يساعده ثمانية (8) مديري دراسات، من بينهم ستة (06) ينتدبون لمهام في إطار نشاطات لجنة تنشيط إصلاح العدالة و متابعتة.

2- رئيس الديوان: ويساعده ثمانية (8) مكلفين بالدراسات و التلخيص، يكلفون على الخصوص بما يأتي

- تحضير مشاركة الوزير في النشاطات الحكومية و تنظيمها
- الإعلام و الاتصال و العلاقات مع وسائل الإعلام
- متابعة العلاقات مع المؤسسات العمومية و المجتمع المدني و تنشيطها
- متابعة العلاقات مع الجمعيات و المنظمات الاجتماعية و المهنية
- متابعة إعداد تلاميذ تعنى بتطوير القطاع
- تقديم حصائل نشاط القطاع

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على قطاع العدالة الجزائرية

- تحضير ملفات التعاون الدولي و استغلالها و متابعتها
- متابعة نشاط الوزير مع المنظمات و الهيئات الدولية.
- بالإضافة إلى أربعة (04) ملحقين بالديوان.

3- المفتشية العامة: التي يحكمها نص خاص

4- الهياكل الآتية:

- المديرية العامة للشؤون القضائية و القانونية.
- المديرية العامة للموارد البشرية.
- المديرية العامة للمالية و الوسائل.
- المديرية العامة لعصنة العدالة
- المديرية العامة لإدارة السجون و إعادة الإدماج، التي يحكمها نص خاص.

ثانيا- المديرية العامة لعصنة العدالة:

تتولى مهمة القيام بعصنة النظام القضائي من حيث تنظيمه و سيره الداخلي و علاقاته مع المحيط الوطني و الدولي، و تكلف بهذه الصفة، بما يأتي

- اقتراح الأعمال و الوسائل الضرورية من أجل ترقية تنظيم العدالة و عصنتها و متابعة إنجاز ذلك
- ضمان ضبط مقاييس الإجراءات و الوثائق و المستندات المستعملة في الجهات القضائية و في الإدارة
- ضمان ترقية استعمال أداة الإعلام الآلي و تكنولوجيات الإعلام و الاتصال.

و تضم مديرتين:

1- مديرية الاستشراف و التنظيم:

- تتولى إنجاز كل دراسة تتعلق بقطاع العدالة، و بتصور تنظيم النظام القضائي و كذا مناهج العمل، قصد السير الحسن لجهاز العدالة، و تكلف بهذه الصفة بما يأتي:
- القيام بتصور المخطط العام لتنظيم الجهاز القضائي حسب المعايير التي تراعي على الخصوص تمركز السكان و الدور الاقتصادي للمناطق بالرجوع إلى المقاييس الدولية.
- إجراء التقييم المستمر للمرفق العام للعدالة و مناهج العمل القضائي و الإداري.
- تحليل المعطيات المتعلقة بسير الجهات القضائية و المؤسسات العقابية، بالتنسيق مع المصالح المعنية.

و تضم مديرتين (2) فرعيتين:

1-1- المديرية الفرعية للاستشراف: و تكلف بما يأتي:

- القيام بتصور المخطط العام لتنظيم الجهاز القضائي.
- تحديد مصادر المعلومات الواجب جمعها و تركيزها و معالجتها و نشرها، و طبيعة هذه المعلومات و نوعيتها و حجمها.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على قطاع العدالة الجزائرية

- إبداء توصيات لرفع مستوى نجاعة الهياكل و ملاءمتها و متابعة تطبيقها.
- اقتراح كل التدابير الكفيلة بترشيد إجراءات العمل و تبسيطها و تخفيض كلفتها و بالرفع من مردودية المستخدمين.

- ضبط مقاييس الإجراءات و المستندات و الوثائق المستعملة في الهياكل القضائية و الإدارية و ضمان تنسيقها.

- تحديد المعايير في مجال الموارد البشرية و الوسائل المادية و المالية المخصصة لمختلف الهياكل.
- المشاركة في تصور البطاقات التقنية للإنجازات الجديدة في إطار عصرنة قطاع العدالة و السجون.

1-2- المديرية الفرعية للتنظيم: و تكلف بما يأتي:

- القيام بالتدقيق و الدراسات حول تنظيم مصالح إدارة العدالة و هياكلها.
- القيام بكل دراسة مقارنة تسمح بتقدير نجاعة النظام القضائي بالنسبة للمقاييس الدولية.
- مساعدة الهيئة المكلفة بتنشيط و متابعة إصلاح العدالة في مهمتها.

2- مديرية الإعلام الآلي و تكنولوجيات الإعلام و الاتصال:

- تتولى مهمة ترقية تنظيم قطاع العدالة و عصرنته، بإدخال الإعلام الآلي و تعميمه بالرجوع إلى المقاييس الدولية و كذا وضع شبكات عصرية لتبادل المعلومات بين مختلف هياكل القطاع، و تكلف بهذه الصفة بما يأتي:
 - ضمان ترقية استعمال المعلوماتية و تكنولوجيات الإعلام و الاتصال في كل مستويات قطاع العدالة.
 - تحديد الحاجات من التجهيزات و تطبيقات الإعلام الآلي و ضمان متابعة إنجازها و صيانتها.
 - متابعة تطور تكنولوجيات الإعلام.
 - إدخال المعايير العصرية في مجال الهاتف و وضع شبكة أترانات خاصة بقطاع العدالة.
 - السهر على الاستخدام الحسن للشبكات المعلوماتية و توسيع استعمالها.
 - السهر على ترقية استعمال أحدث الوسائل المرتبطة بتكنولوجيات الاتصال الجديدة المتعلقة بنشاط العدالة.
- و تضم مديرتين فرعيتين:

1-2- المديرية الفرعية لأنظمة الإعلام الآلي: و تكلف بما يأتي:

- إعداد المخطط الرئيسي لإدخال الإعلام الآلي إلى قطاع العدالة.
- تقييم تكلفة عملية إدخال الإعلام الآلي إلى القطاع و الوسائل المرافقة.
- تحضير دفاتر الشروط المتعلقة بالدراسات و الإنجازات الواجب تحقيقها.
- إجراء تقييم للقدرة الوظيفية لأنظمة الإعلام الآلي مع أهداف القطاع.
- وضع الآليات الكفيلة بضمان الصيانة الفعالة لتجهيزات الإعلام الآلي.
- السهر على إقامة تكنولوجيات الإعلام و الاتصال.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على قطاع العدالة الجزائرية

2-2- المديرية الفرعية لتطبيقات الإعلام الآلي: و تكلف بما يأتي:

- اقتناء و إعداد برامج إدخال الإعلام الآلي على المهام المرجعية.
- ترقية إدخال المعلوماتية بصفة تدريجية فيما يخص إعداد الوثائق القضائية و غير القضائية.
- توفير شروط الوصول إلى بنوك المعطيات القانونية الداخلية و الخارجية.
- ضمان متابعة برامج و تطبيقات الإعلام الآلي و تنفيذها.
- المساهمة في تأسيس بنك معطيات معلوماتي لصالح القطاع.
- تنظيم شبكات جمع المعلومات و نقلها و استغلالها و تخزينها و توزيعها.

المطلب الثاني: ترقية أساليب التسيير القضائي والإداري لوزارة العدل

وفق هذا المحور تم العمل على مجموعة من النقاط الأساسية التي من شأنها ترقية أساليب التسيير القضائي والإداري نذكرها تباعا كما يلي:

- إنجاز وتوسيع ورفع تدفق شبكة الاتصال الإلكتروني لأنظمة الإعلام الآلي الداخلية الخاصة بقطاع العدالة:

تم إنجاز وتوسيع شبكة الاتصال الداخلي لقطاع العدالة، التي تربط كافة الجهات القضائية والمؤسسات العقابية، كما تم العمل على رفع التدفق بما يتناسب مع استغلال الأنظمة المعلوماتية التي تم تطويرها والخدمات المتعددة التي تمت إتاحتها.

- استحداث النظام الآلي لتسيير الملف القضائي (SGDJ) والتحيين المستمر:

يسمح هذا النظام بتسيير ومتابعة الملف القضائي، بدءا من تسجيل القضية (مدنية، جزائية، إدارية) إلى غاية البت النهائي فيها، وقد مكنت هذه الآلية من:

- ✓ إطلاع المواطن عن مآل قضيته عبر الشباك الإلكتروني الموجود على مستوى كافة الجهات القضائية.
- ✓ الإطلاع على الشباك الإلكتروني للمحكمة العليا ومجلس الدولة انطلاقا من المجالس القضائية.
- ✓ تسجيل الطعون بالنقض عن بعد بالمحكمة العليا في المادة المدنية والجزائية أمام المجلس القضائي مصدر القرار محل الطعن.
- ✓ إمكانية الإطلاع على مآل القضايا المطروحة أمام المحاكم والمجالس القضائية عبر الإنترنت.
- ✓ التبادل الإلكتروني للملفات الجزائية بين قضاة النيابة وقضاة التحقيق.
- ✓ الحصول على إحصائيات مَحَيَّنة ودقيقة حول تطور النشاط القضائي.
- ✓ إضفاء الشفافية على العمل القضائي.
- ✓ المعالجة السريعة للقضايا.

وقصد ضمان السير الحسن لهذا النظام بما يتماشى والأحكام القانونية السارية المفعول تسهر المصالح المختصة بوزارة العدل على تطويره وتحيينه بصفة مستمرة.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على قطاع العدالة الجزائرية

- استحداث قاعدة معطيات مركزية لشهادة الجنسية:

تسمح قاعدة المعطيات المركزية لشهادة الجنسية للمواطنين المسجلين بها من الحصول على شهادة الجنسية على مستوى أية جهة قضائية عبر التراب الوطني، بمجرد تقديم بطاقة التعريف الوطنية، كما تتيح له الاستفادة من خدمة استخراجها عبر الإنترنت.

- استحداث قاعدة معطيات مركزية لصحيفة السوابق القضائية:

أتاحت قاعدة المعطيات المركزية لصحيفة السوابق القضائية:

- ✓ سحب المواطن للقسيمة رقم (03) من أية جهة قضائية عبر التراب الوطني القضائية.
- ✓ سحب القسيمات رقم (02 و 03) من طرف الجهات القضائية والإدارات العمومية عن بعد.
- ✓ سحب المواطن للقسيمة رقم (03) عبر الإنترنت.

- إنشاء تطبيق خاصة بمتابعة وتسيير إنجاز المنشآت القاعدية وتجهيزها:

في إطار تكريس أسلوب التسيير الإلكتروني في مجال المالية والوسائل، تم اعتماد تطبيق خاصة بمتابعة تسيير إنجاز المنشآت القاعدية وتجهيزها، موضوعة تحت إشراف المديرية العامة للمالية والوسائل، تمكن من المراقبة الآنية لعملية تسيير المشاريع الإستراتيجية الخاصة بقطاع العدالة، لاسيما احترام الآجال المحددة لانجازها.

- إنشاء تطبيقية مركزية لتسيير طلبات الحصول على الجنسية الجزائرية بصفة آلية:

- تشكل هذه التطبيقية أداة للمعالجة والمتابعة الآلية لطلبات الحصول على الجنسية الجزائرية وقد مكنت من:
- ✓ تقليص آجال معالجة الملفات.
 - ✓ تبسيط الإجراء المعمول به سابقا.
 - ✓ ضبط الإحصائيات المتعلقة بطلبات التجنس.

- إدماج تقنية التصديق والتوقيع الإلكترونيين في المجال القضائي:

في إطار استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال، بادرت وزارة العدل بتجسيد مشروع إدماج تقنية التصديق والتوقيع الإلكترونيين في المجال القضائي، بهدف إتاحة الخدمات القضائية عن بعد لفائدة المواطنين والمتقاضين ومساعدتي العدالة.

- وضع مركز شخصية الشريحة للإمضاء الإلكتروني حيز الخدمة:

- وقد تم تجهيز هذا المركز بمعدات حديثة ومؤمنة، تسمح بممارسة مهامه المتمثلة أساسا في:
- ✓ تسجيل المستخدمين والأعوان التابعين لوزارة العدل.
 - ✓ شخصية شرائح الإمضاء الإلكتروني، للمتدخلين في النظام القضائي المعلوماتي.
 - ✓ ضمان مراقبة جودة شريحة الإمضاء الإلكتروني والحفاظ على مصداقيتها.
 - ✓ تنظيم دورات تكوينية وتقديم المساعدة الفنية لمستعملي التوقيع الإلكتروني.
 - ✓ السهر على ضمان تطوير الأنظمة والبرمجيات المتعلقة بالشريحة الإلكترونية.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على قطاع العدالة الجزائرية

- ✓ التكفل بإرسال المفاتيح المشخصة نحو مختلف الجهات القضائية.
- ✓ تسيير أنظمة الإعلام الآلي وقواعد المعطيات المنصبة على مستوى مركز الشخصية.
- ✓ وضع حلول تقنية بغرض الاستجابة لاحتياجات المتدخلين في المنظومة القانونية.
- ✓ إجراء البحوث والأشغال الخاصة بتطوير استخدام الشريحة الإلكترونية.
- ✓ إعداد التقارير والكشوف المتعلقة بمجال تطبيق واستخدام شرائح التوقيع الإلكتروني.
- ✓ وضع حلول تقنية لحفظ المعلومات وضمان سلامة الأرشيف الإلكتروني.
- ✓ توفير الشروط والظروف اللازمة لتخزين التجهيزات (الشرائح والمفاتيح الإلكترونية).

- إعداد إطار تشريعي خاص بعصرنة العدالة:

بهدف التأطير القانوني لعملية إدماج تقنية التصديق والتوقيع الإلكترونيين في المجال القضائي، تم إصدار قانون خاص يتعلق بعصرنة قطاع العدالة بتاريخ 01 فيفري 2015، تحت رقم 15-03، ينص صراحة على إمكانية إهمار الوثائق والمحركات القضائية التي تسلمها مصالح وزارة العدل والمؤسسات التابعة لها والجهات القضائية بتوقيع إلكتروني.

- إنشاء السلطة الجذرية للتصديق الإلكتروني لوزارة العدل:

إن هيكل المفاتيح العمومية (PKI)، المعتمد من طرف وزارة العدل هو نموذج للثقة، مؤسس على قواعد التصديق وفق نظام هرمي، تصدره السلطة الجذرية التي تتولى مهمة منح الشهادات من أجل الإمضاء الإلكتروني.

- إنشاء سلطة التصديق الإلكتروني:

هي عبارة عن هيئة تتولى مهمة إنشاء الشهادات الرقمية للإمضاء الإلكتروني ومنحها لطالبيها، تقوم بإمضاء الشهادات التي تصدرها وتكون مسؤولة عن كافة إجراءات التصديق تجاه الأشخاص المستفيدين من الشهادات التي قامت بإصدارها، وكذا تجاه أي شخص وضع ثقته في هذه الشهادات.

- تكريس الحماية القانونية للأنظمة الآلية وبرمجيات التوقيع الإلكتروني:

كسابقة من نوعها، بادرت وزارة العدل باتخاذ إجراءات تسجيل البرمجيات المعتمدة في حلول التوقيع الإلكتروني على مستوى كل من المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية (INAPI) والديوان الوطني لحقوق المؤلف والحقوق المجاورة (ONDA) بهدف بسط الحماية القانونية لها، وتمثل هذه البرمجيات أساسا في:

✓ الشعار الرسمي لوزارة العدل المثبت على شريحة الإمضاء الإلكتروني من أجل حظر كل الاستعمالات غير المشروعة له.

✓ برمجيات التوقيع الإلكتروني (داخليا وعلى المستوى الدولي).

- الاعتماد على تقنية البريد الإلكتروني الداخلي لتبادل الوثائق والمراسلات الإدارية إلكترونيا:

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على قطاع العدالة الجزائرية

يهدف تطوير أساليب التسيير الإداري، تم الاعتماد على آلية البريد الإلكتروني الداخلي في تبادل المراسلات بين الإدارة المركزية، الهيئات تحت الوصاية وبين مختلف الجهات القضائية، مما أدى إلى إضفاء السرعة والمرونة على المعاملات الإدارية، وترشيد النفقات الناجمة عن استخدام المحررات الورقية.

- نظام التسيير الآلي للأوامر بالقبض والإخطارات بالكف عن البحث:

تم استحداث قاعدة معطيات مركزية للأوامر بالقبض والإخطارات بالكف عن البحث الصادرة عن السلطات القضائية، مع وضع تطبيقية خاصة تحت تصرف مصالح الضبطية القضائية للاطلاع على هذه الأوامر والإخطارات الموقعة إلكترونياً، الأمر الذي يضمن التسيير الفعال لها وبالتالي ضمان الحريات الفردية من جهة وحسن سير العدالة من جهة أخرى.

- النظام الآلي لتسيير أوامر المنع من مغادرة التراب الوطني:

تم استحداث قاعدة معطيات مركزية خاصة بأوامر المنع من مغادرة التراب الوطني بحيث تم استحداث نافذة على مستوى تطبيقية تسيير الملف القضائي، تسمح بالتوقيع الإلكتروني لأوامر المنع من مغادرة التراب الوطني أو التجديد أو الرفع وإرسالها إلى المصالح المختصة للضبطية القضائية بصفة إلكترونية.

تهدف هذه العملية إلى ضمان النشر الواسع لأوامر المنع من مغادرة التراب الوطني على مستوى مصالح الضبطية القضائية، من أجل تمكينهم من الإطلاع عليها آنياً، بمجرد صدورهما عن الجهات القضائية.

- استخدام تقنية المحادثة المرئية عن بعد، أثناء سير الإجراءات القضائية: وقد سمح ذلك بـ:

✓ تسهيل الإجراءات القضائية.

✓ تنظيم المحكمة، وسماع الشهود والأطراف المدنية والخبراء عن بعد.

✓ اجتناب تحويل المحبوسين وتنقل الشهود من مناطق بعيدة بغرض سماعهم.

✓ كما يتم استخدامها لتنظيم دورات تكوينية وإلقاء المحاضرات عن بعد لفائدة القضاة ومستخدمي قطاع

العدالة وكذا في تنظيم جلسات العمل المختلفة التي تتم داخل القطاع أو خارجه.

- اعتماد تقنية السوار الإلكتروني في مجال الرقابة القضائية:

انطلقت وزارة العدل في وضع آلية المراقبة الإلكترونية حيز الخدمة، كإجراء جديد يدخل في إطار التزامات الرقابة القضائية، وفقاً لأحكام المادة 125 مكرر 01 من قانون الإجراءات الجزائية المعدل والمتمم بالأمر رقم 02-15، المؤرخ في 23 جويلية 2015.

تهدف هذه الآلية إلى تعزيز الحقوق والحريات الفردية وضمان احترام المتهم لالتزامات الرقابة القضائية فضلاً على مساعدته على الاندماج في المجتمع، ويتم حالياً العمل على تعميم هذه التقنية على مستوى كافة الجهات القضائية عبر التراب الوطني.

– الاعتماد على نظام التسيير الإلكتروني للوثائق الإدارية "GED"

تجسيدا لمبدأ الإدارة الإلكترونية والمساهمة في عملية التجريد المادي للوثائق، شرعت وزارة العدل في عملية رقمنة الوثائق والمحركات الإدارية، بواسطة أجهزة المسح الضوئي، بهدف الاستغلال الأمثل لأرشيف القطاع مع استحداث نظام معلوماتي (تطبيق وقاعدة معطيات مركزية) يتيح عملية التسيير الإلكتروني للأرشيف ومختلف الوثائق القضائية والإدارية، من شأن هذه الآلية، المساهمة الفعالة في تحقيق مسعى ترشيد النفقات الناجمة عن استخدام وحفظ المحركات في شكلها الورقي.

ومن جهة أخرى، تم تصميم هذا النظام ل يتيح عملية رقمنة سجلات الحالة المدنية الممسوكة على مستوى المجالس القضائية (ميلاد، زواج و وفاة) وكذا تسييرها واستغلالها بصفة آلية.

وقد تم الشروع بصفة فعلية في عملية رقمنة سجلات الحالة المدنية على مستوى كل من مجلس قضاء قلعة البليدة، بجاية، الشلف، عنابة، ورقلة والأغواط، كمواقع نموذجية.

والجدير بالذكر أن تعميم عملية الرقمنة تتطلب توفير تجهيزات أساسية تتصف بمقاييس معينة على غرار الموزعات، أجهزة المسح الضوئي وآلات التصوير الرقمية.

– النظام الآلي للإنذار عن الإختطاف:

في إطار محاربة ظاهرة اختطاف الأطفال عبر كافة القطر الوطني، تم استحداث نظام آلي يسمح بالإعلان عن إنذار بحالة اختطاف عبر وسائل الإعلام (إذاعة، صحافة مكتوبة، دعائم إعلانية أخرى)، وبالتالي المساهمة في النشر الواسع للمعلومة بصفة آنية وعن بعد، والمساعدة في إجراءات البحث والتحري من طرف كافة شرائح المجتمع.

يضم هذا النظام الآلي قاعدة معطيات وتطبيق، تم وضعها في متناول السادة وكلاء الجمهورية على مستوى الجهات القضائية، يتم من خلالها تسجيل كافة المعلومات المتوصل إليها بخصوص حالة الاختطاف، وتحويلها بصفة آنية إلى قاعدة المعطيات المركزية لوزارة العدل، ليتم نشرها وتعميمها على مختلف وسائل الإعلام السمعي البصري والصحافة المكتوبة.

– المصادقة الإلكترونية على مختلف الوثائق القضائية الموجهة للاستعمال بالخارج:

في إطار تبسيط إجراءات التصديق على الوثائق الموجهة للاستعمال في الخارج استحدثت وزارة العدل آلية جديدة، تسمح للمواطنين بإجراء التصديق على الوثائق القضائية الموجهة للاستعمال بالخارج، على مستوى المجالس القضائية وإعفائهم من التنقل إلى مقر وزارة العدل.

ولهذا الغرض، تم إنشاء قاعدة معطيات مركزية تتضمن كافة نماذج التوقيعات الخاصة بالنواب العامين لدى المجالس القضائية، المؤهلين للتصديق على مختلف الوثائق القضائية والتي تم وضعها في متناول المصالح المختصة بوزارة الشؤون الخارجية، لتمكينها من التحقق من مدى مطابقة هذه التوقيعات مع تلك الموجودة على مستوى قاعدة المعطيات، عبر واجهة البحث الأوتوماتيكي المعدة لذلك.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على قطاع العدالة الجزائرية

- النظام الآلي لتسيير طلبات تغيير اللقب:

تم استحداث تطبيقية مركزية خاصة بتسيير طلبات تغيير اللقب، بهدف ضمان المعالجة الفعالة والسريعة لهذه الطلبات والمتابعة الآلية لها.

- النظام الآلي لتسيير البريد:

بغرض تسهيل العمل الإداري على مستوى مختلف المصالح المركزية التابعة لوزارة العدل تم استحداث تطبيقية خاصة بتسيير البريد (الصادر والوارد)، مع إمكانية حفظه واستغلاله.

- اعتماد البطاقة المهنية البيومترية في مجال تسيير الموارد البشرية:

اعتمدت وزارة العدل نظام البطاقة المهنية البيومترية في تسيير المسار المهني لكافة قضاة ومستخدمي قطاع العدالة، بحيث يتم تحصيل المعلومات الشخصية والمهنية والبيومترية الخاصة بالمعني بواسطة تطبيقية الشخصية، ويتم استغلال هذه البطاقة بواسطة تطبيقية خاصة تسمح بقراءة المعلومات المدرجة بها وتعيينها عن بعد. كما تتيح هذه البطاقة، الحصول على مختلف الوثائق المتعلقة بالمسار المهني (شهادة العمل، كشف الراتب، مقرر الإجازة السنوية...) ممضاة إلكترونياً.

في هذا الصدد، اعتمدت وزارة العدل حلاً متكاملًا، يمكن من إنشاء وشخصنة بطاقة مهنية مؤمنة تقوم على تكنولوجيا البطاقة الذكية (بطاقة ذات شريحة) مع الارتكاز على تكنولوجيا متطورة تضمن مساندة التغييرات الحاصلة على المسار المهني لصاحبها.

- تكريس تقنية البصمة الوراثية في المجال القضائي:

تم بموجب القانون رقم 03-16، المؤرخ في 19 جوان 2016، المتعلق باستعمال البصمة الوراثية في الإجراءات القضائية والتعرف على الأشخاص، إنشاء المصلحة المركزية للبصمات الوراثية، التي يديرها قاض وتساعدته خلية تقنية، وقد أشرفت هذه المصلحة على العمليات الآتية:

✓ إنشاء قاعدة المعطيات المركزية الخاصة بالبصمات الوراثية وتزويدها بجميع العينات البيولوجية المتعلقة بالأشخاص المشتبه فيهم والضحايا والمفقودين... الخ.

✓ وضع نظام آلي لتسيير وإدارة قاعدة المعطيات المركزية، يسمح بإجراء عملية البحث والمقارنة. وتتمثل مهمتها الأساسية في إدارة قاعدة المعطيات المذكورة وإجراء البحث عن الروابط بين مختلف العينات والقضايا، وكذا إجراء المقارنة عند احتمال وجود علاقة بينها، لفائدة الجهات القضائية والمصالح الضبطية القضائية.

- النظام البيومتري للتحقق من الهوية:

في هذا المجال، تم استحداث نظام معلوماتي بيومتري يشمل جميع بصمات المتقاضين، من أجل المساهمة في التعرف على هوية الأشخاص المتابعين قضائياً والمشتبه فيهم والضحايا في وقت قياسي (بمجرد وضع بصمات الأصابع على اللوحة البيومترية) وإضفاء المرونة والسرعة على الإجراءات القضائية.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على قطاع العدالة الجزائرية

كما من شأنها تسهيل عملية تسيير المؤسسات العقابية والتعرف على المسبوقين قضائيا عند المثل أمام الجهات القضائية أو أمام مصالح الضبطية القضائية وبالتالي تفادي حالات انتحال الشخصية، وتتيح للمواطن الحصول على الخدمات العمومية لمرفق القضاء دون تقديم أية وثيقة لإثبات الهوية. تتطلب هذه العملية اقتناء اللوحات البيومترية للتمكن من تحصيل البيانات البيومترية وكذا قراءتها على مستوى كافة الجهات القضائية والمؤسسات العقابية.

- اعتماد إستراتيجية البرامج ذات المصدر المفتوح:

باعتباره خيارا استراتيجيا جريئا وخطوة شجاعة تتطلب دراسة معمقة ومؤهلات بشرية وتقنية ضخمة قامت وزارة العدل انطلاقا من سنة 2015، بتعيين خلية عمل، أناطت بها مهمة دراسة قدرات الأنظمة الآلية ذات المصدر المفتوح، صياغة الأطر الاستدلالية والتوجيهية الملائمة وإعداد إستراتيجيات لاستبدال التكنولوجيات الاحتكارية الموجودة ذات المصدر المغلق، بالتكنولوجيات الحرة حيث يسمح هذا الخيار بما يلي:

- ✓ إعادة هيكلة النظام المعلوماتي بالاعتماد على البرامج ذات المصدر المفتوح.
- ✓ تحقيق الاستقلال التكنولوجي، من خلال اجتناب البنود الإذعانية موضوع رخص الاستعمال المسلمة من طرف المؤسسات صاحبة البرمجيات مغلقة المصدر.
- ✓ المساهمة في مسعى ترشيد النفقات.
- ✓ تجنب المخاطر المتعلقة بتسرب المعطيات.
- ✓ منح الإمكانية لتطوير برمجيات مؤهلة ومؤمنة.
- ✓ المرونة في تخصيص البرمجيات أو التطبيقات لتناسب مع الاحتياجات.

- وضع المقر الاحتياطي لأنظمة الإعلام الآلي الخاص بوزارة العدل حيز الخدمة:

إن الأنظمة الآلية المعتمدة في مجال عصنة العدالة، لا يمكنها بلوغ النجاعة المرجوة، دون توفير آليات للحماية وضمان السلامة والديمومة.

ونظرا لطبيعة الخدمة العمومية لمرفق العدالة وحساسية المعطيات القضائية لارتباطها بالمصالح الخاصة بالمواطنين، فإن حماية هذه الأنظمة والسهر على السير الحسن والمستمر لها تعد ضرورة إستراتيجية ملحة.

وقد تم تحقيق ذلك، من خلال إنشاء موقع احتياطي (Backup) لحماية مركز البيانات الأساسي (Data Center) التابع لوزارة العدل، حيث يسمح المقر الاحتياطي باستمرار سير مجمل الخدمات التي يقدمها قطاع العدالة بصفة مستقلة تماما عن الموقع المركزي الأساسي، وذلك في حالة وقوع (حوادث، كوارث طبيعية،...). عند الضرورة، يقوم الموقع الاحتياطي بإعادة مجمل النظام إلى عمله بصفة فورية.

- حفظ وتأمين الأنظمة الآلية وقواعد المعطيات:

تم وضع حيز الخدمة آليات جد متطورة لتأمين مختلف الأنظمة الآلية وقواعد المعطيات وكذا الشبكة الداخلية، في إطار تبني سياسة تأمين وحماية مستمرة، بهدف التصدي لكافة الهجمات الإلكترونية.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على قطاع العدالة الجزائرية

في هذا الصدد، تم اعتماد برنامج معلوماتي جد متطور لحماية موزع البوابة الإلكترونية الخاصة بوزارة العدل المخصصة للخدمات المتاحة عبر الإنترنت، وتثبيت أجهزة الحماية ضد مختلف محاولات الاختراق (جدار حماية Pare-feu)، بالإضافة إلى التحيين المستمر للبرامج المضادة للفيروسات على جميع الحواسيب والخوادم (serveurs) الخاصة بالقطاع.

- إنشاء خلية يقظة على مستوى وزارة العدل:

تم استحداث خلية يقظة بهدف السهر على تأمين مختلف الأنظمة المعلوماتية الخاصة بوزارة العدل بكشف المخاطر المرتبطة باستخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال، توفير نظام الإنذار المبكر ضد البرمجيات الخبيثة والهجمات الإلكترونية الداخلية والخارجية والتصدي للأزمات التي قد تهدد سلامة الشبكة الداخلية، مع تنسيق عمليات الوقاية والاستغاثة في حالة وجود أي طارئ وكذا توفير الوسائل اللازمة لضمان بيئة آمنة للتعاملات الإلكترونية للقطاع.

تضم الخلية مهندسين وتقنيين مختصين في مجال الأمن المعلوماتي، يشرف عليها قاض، تسهر على تأمين المنظومة المعلوماتية المركزية ومختلف التطبيقات والخدمات القضائية المتاحة عبر الموقع الإلكتروني لوزارة العدل www.mjustice.dz، على مدار 24 ساعة في اليوم.

- تعميم التكوين في مجال عصنة العدالة:

بهدف التحكم في أنظمة الإعلام الآلي المستخدمة في مجال عصنة قطاع العدالة وضمان الاستغلال الأمثل لمختلف الأنظمة الآلية المستحدثة، يتم بصفة مستمرة تنظيم دورات تكوينية لفائدة القضاة، أمناء الضبط، المهندسين والتقنيين السامين، تتمحور أساسا حول المواضيع الآتية:

- ✓ استخدام تقنية الإمضاء الإلكتروني في المجال القضائي.
- ✓ المفاهيم المتعلقة بالأنظمة المعلوماتية المستحدثة.
- ✓ كيفية استغلال، استخدام وتسيير التطبيقات الآلية المستحدثة.

المطلب الثالث: تطوير الخدمات القضائية عن بعد لفائدة المواطن

من خلال استحداث قواعد معطيات مركزية واستخدام تقنية الإمضاء الإلكتروني، تم توفير عدة خدمات عن بعد لفائدة المواطنين، تتمثل أساسا في:

- خدمة سحب صحيفة السوابق القضائية (القسيمة رقم 03) وشهادة الجنسية، مضماتين إلكترونيا عبر الإنترنت:

أتاحت هذه الخدمة، حصول المواطن على صحيفة السوابق القضائية وشهادة الجنسية آنيا عبر الإنترنت دون الانتقال إلى الجهة القضائية، شريطة أن يتم تسجيله للمرة الأولى على مستوى قاعدة المعطيات المركزية المنشأة لهذا الغرض.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على قطاع العدالة الجزائرية

- خدمة سحب صحيفة السوابق القضائية (القسيمة رقم 03) وشهادة الجنسية ممضاة إلكترونيا عبر الإنترنت لفائدة الجالية الجزائرية حيث تساعد هذه الآلية على:

- ✓ تسمح هذه الآلية للجالية الجزائرية بالخارج والأجانب الذين يثبتون إقامتهم الشرعية بالجزائر سحب صحيفة السوابق القضائية (القسيمة رقم 3) و/أو شهادة الجنسية ممضاتين إلكترونيا، عبر الإنترنت.
- ✓ استخراج صحيفة السوابق القضائية (القسيمة رقم 03) و/أو شهادة الجنسية ممضاتين إلكترونيا على مستوى الممثلات الدبلوماسية أو القنصلية بالخارج
- ✓ وتمكن هذه الخدمة للجالية الجزائرية بالخارج أو الأجانب الذين سبق لهم الإقامة بالجزائر من الحصول على صحيفة السوابق القضائية القسيمة رقم 03 و /أو شهادة الجنسية، ممضاة إلكترونيا، عبر الممثلات الدبلوماسية أو القنصلية.

- سحب النسخة العادية للأحكام والقرارات القضائية الموقعة إلكترونيا:

مواصلة لجهود تقريب العدالة من المواطن، أتاحت وزارة العدل إمكانية سحب النسخة العادية للقرارات الصادرة عن المحكمة العليا ومجلس الدولة، موقعة إلكترونيا انطلاقا من المجالس القضائية، دون الحاجة إلى التنقل إلى مقر المحكمة العليا أو مجلس الدولة.

- التصحيح الإلكتروني للأخطاء الواردة بسجلات الحالة المدنية:

أتاحت هذه الخدمة للمواطنين تقديم طلبات التصحيح الإلكتروني للأخطاء الواردة في سجلات الحالة المدنية والوثائق المرفقة بها، عن بعد، دون عناء التنقل إلى الجهة القضائية المختصة، إذ يتم إيداع الطلب وفق إحدى الطرق الآتية:

- ✓ إيداع طلب التصحيح على مستوى الممثلات الدبلوماسية أو القنصلية بالخارج.
- ✓ تقديم طلب التصحيح عبر الإنترنت.
- ✓ إيداع طلب التصحيح على مستوى أقرب محكمة.
- ✓ إيداع طلب التصحيح على مستوى أقرب بلدية.

- التصحيح الإلكتروني للأخطاء الواردة في سجلات الحالة المدنية الممسوكة على مستوى الممثلات الدبلوماسية أو القنصلية بالخارج:

يسمح هذا الإجراء للجالية الجزائرية بالخارج من تقديم طلب تصحيح الأخطاء الواردة في سجلات الحالة المدنية على مستوى الممثلات الدبلوماسية أو القنصلية، ليرسله أوتوماتيكيا إلى الجهة القضائية المختصة بعملية التصحيح، وبعد إصدار أمر التصحيح موقعا إلكترونيا، يرسل بصفة آلية إلى كل من:

- ✓ الممثلة القنصلية أو الدبلوماسية، الممسوك على مستواها سجل الحالة المدنية محل إجراء التصحيح أو القيد (لتنفيذ أمر التصحيح).

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على قطاع العدالة الجزائرية

- ✓ الممثلية القنصلية أو الدبلوماسية محل إيداع الطلب (لتبليغ المعني).
- ✓ المصالح المختصة بوزارة الشؤون الخارجية (للتأشير على الأصل الثاني من السجل).
- إيداع طلب التصحيح على مستوى أقرب محكمة أو بلدية عبر التراب الوطني:
يقوم المواطن بإيداع طلب التصحيح على مستوى المحكمة أو البلدية الأقرب إليه، ليحول الطلب أوتوماتيكيا إلى الجهة القضائية المختصة، وبعد إصدار أمر التصحيح موقعا إلكترونيا يرسل بصفة آلية إلى كل من:
 - ✓ البلدية الممسوك على مستواها سجل الحالة المدنية (لتنفيذ الأمر).
 - ✓ المحكمة أو البلدية محل إيداع الطلب (لتبليغ المعني).
- المصادقة على صحة الوثائق القضائية، الموقعة إلكترونيا والمسحوبة عبر الإنترنت:
بهدف تمكين المواطنين والإدارات والمؤسسات العمومية من التحقق من مدى مطابقة وصحة البيانات الواردة بالوثائق الممضاة إلكترونيا، قامت وزارة العدل بوضع آلية (تطبيقية) خاصة بالمصادقة الآنية على صحة الوثائق القضائية الممضاة إلكترونيا والمسحوبة عبر الإنترنت.
- إنشاء مركز وطني للنداء: بعنوان قطاع العدالة:
يسمح هذا المركز بتوفير الخدمات القضائية عن بعد للمواطنين والمتقاضين، من خلال توجيههم والتكفل بالرد على استفساراتهم في المجالين القضائي والقانوني وكذا تقديم المعلومات المتعلقة بمآل قضاياهم وبمختلف الخدمات المقدمة عبر الإنترنت، وذلك عن طريق وضع الرقم الأخضر (78-10) تحت تصرفهم.
إضافة إلى فتح عناوين إلكترونية على مستوى موقع الواب لوزارة العدل بهدف تقريب العدالة من المواطن والاستفادة من الخدمات القضائية عن بعد:
- ✓ البريد الإلكتروني "infocasier@mjustice.dz" للإجابة على أسئلة المواطنين، بخصوص خدمة طلب وتلقي صحيفة السوابق القضائية (البطاقة رقم 03) عبر الانترنت.
- ✓ البريد الإلكتروني "infonationalite@mjustice.dz" للإجابة على أسئلة المواطنين، بخصوص خدمة طلب وتلقي شهادة الجنسية الجزائرية عبر الانترنت.
- ✓ البريد الإلكتروني "contact@mjustice.dz" للإجابة، على أسئلة المواطنين بشكل عام.
- إرسال الوثائق والإجراءات القضائية بالطريق الإلكتروني:
تندرج هذه الخدمة في إطار تبسيط وتحسين الإجراءات الإدارية لفائدة المتقاضين من خلال:
 - ✓ تمكين الجهات القضائية من إرسال الاستدعاءات إلكترونيا، عوضا عن إرسالها بالطرق القانونية التقليدية الأخرى (كالبريد العادي).
 - ✓ إعلام المتقاضين بمآل قضيتهم، وبمختلف المعلومات التي تخصه بواسطة مجرد رسالة نصية قصيرة SMS.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على قطاع العدالة الجزائرية

- إنشاء قاعدة معطيات مركزية خاصة بالأرشيف التاريخي:

في إطار تقريب العدالة من المواطن، تمت عملية رقمنة السجلات الخاصة بالأشخاص المحبوسين إبان ثورة التحرير الوطنية، ويهدف تجنيب المواطن عناء التنقل، تم إنشاء قاعدة معطيات مركزية على مستوى وزارة العدل. بفضل هذه القاعدة المركزية، أصبح بإمكان المواطنين الحصول على شهادة تواجدهم في السجن إبان فترة ثورة التحرير الوطنية المجيدة، على مستوى أي مجلس قضائي، عبر التراب الوطني، وقد تم تمكين الجهات القضائية من الولوج إلى هذه القاعدة، عبر الشبكة المعلوماتية لوزارة العدل.

- خدمة طلب استخراج نسخ من عقود المحاكم الشرعية عن بعد:

في إطار تقريب العدالة من المواطن، تم توفير خدمة جديدة عن بعد لفائدة المواطنين، تتمثل في إمكانية الحصول على نسخة رسمية من عقود المحاكم الشرعية عن بعد.

المطلب الرابع: تعزيز التعاون القطاعي المشترك عن طريق الإدارة الإلكترونية

إن تعزيز التعاون بين وزارة العدل وبقية الإدارات والمؤسسات العمومية الأخرى، هو من أهم الأهداف الإستراتيجية المسطرة لقطاع العدالة نظرا لما يحققه من أثر مباشر في تحسين الخدمة العمومية لصالح المواطن، وقد تم في هذا الإطار:

- ربط المركز الوطني للسجل التجاري، بواجهة البحث في قاعدة المعطيات الوطنية لصحيفة السوابق القضائية:

يسمح هذا الربط بوضع واجهة بحث، تحت تصرف المصالح المختصة على مستوى المركز الوطني للسجل التجاري لتمكينها من الإطلاع وسحب القسيتين رقم (02) و(03) لصحيفة السوابق القضائية الممضاة إلكترونيا، الخاصة بطالبي الحصول على السجل التجاري.

- ربط مصالح القضاء العسكري، بواجهة البحث في قاعدة المعطيات المركزية لوزارة العدل

يسمح هذا الربط، بوضع واجهة بحث، تحت تصرف المحاكم العسكرية الست (06) بهدف تمكينها من الإطلاع الآني على:

✓ القسيتين رقم (02) و(03) لصحيفة السوابق القضائية الممضاة إلكترونيا.

✓ أوامر القبض والإخطارات بالكف عن البحث، الصادرة عن الجهات القضائية والممضاة إلكترونيا.

- ربط مصالح المديرية العامة للأمن الوطني وقيادة الدرك الوطني بواجهة البحث في قاعدة المعطيات المركزية لوزارة العدل:

تسمح هذه الآلية، بوضع واجهة بحث، تحت تصرف مصالح الضبطية القضائية، لتمكينها من الولوج إلى قاعدة المعطيات المركزية بهدف الإطلاع الآني على:

✓ صحائف السوابق القضائية (القسيتين رقم 02 و03)، الموقعة إلكترونيا.

✓ أوامر القبض والإخطارات بالكف عن البحث، الممضاة إلكترونيا.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على قطاع العدالة الجزائرية

✓ أوامر المنع من مغادرة التراب الوطني، الموقعة إلكترونيا.

- ربط مصالح المعهد الوطني للأدلة الجنائية وعلم الإجرام بالجهات القضائية:

في إطار استخدام آلية إرسال الوثائق والإجراءات القضائية بالطريق الإلكتروني، تم ربط المركز الوطني للأدلة الجنائية وعلم الإجرام، بشبكة الاتصال الداخلية لوزارة العدل، بهدف إرسال تقارير الخبرة وتبادل الوثائق بين الجهات القضائية والمعهد الوطني للأدلة الجنائية وعلم الإجرام.

- ربط وزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة بواجهة البحث في قاعدة المعطيات المركزية لوزارة العدل:

يسمح هذا الربط بوضع واجهة بحث، تحت تصرف المصالح المختصة على مستوى وزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة، لتمكينها من الإطلاع على القسيمة رقم (03) لصحيفة السوابق القضائية الممضاة إلكترونيا.

- ربط وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي بواجهة البحث في قاعدة المعطيات المركزية لوزارة العدل:

يسمح هذا الربط، بوضع واجهة بحث، تحت تصرف المصالح المختصة على مستوى وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، لتمكينها من الإطلاع على القسيمة رقم (03) لصحيفة السوابق القضائية الممضاة إلكترونيا.

- ربط وزارة العدل، بواجهة البحث في قاعدة المعطيات الوطنية للحالة المدنية التابعة لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية:

يسمح هذا الربط بوضع واجهة بحث تحت تصرف الجهات القضائية، لتمكينها من الإطلاع واستخراج عقود الحالة المدنية بصفة أنية.

- ربط وزارة الداخلية والجماعات المحلية بواجهة البحث في قاعدة المعطيات الوطنية لصحيفة السوابق القضائية:

سمح هذا الربط بوضع واجهة بحث، تحت تصرف المصالح المختصة على مستوى وزارة الداخلية والجماعات المحلية لتمكينها من الإطلاع وسحب القسيتين رقم (02) و(03) لصحيفة السوابق القضائية الممضاة إلكترونيا.

- ربط وزارة التهيئة العمرانية والسياحة والصناعة التقليدية بواجهة البحث في قاعدة المعطيات المركزية لوزارة العدل:

سمح هذا الربط بوضع واجهة بحث، تحت تصرف المصالح المختصة على مستوى وزارة التهيئة العمرانية والسياحة والصناعة التقليدية، لتمكينها من الإطلاع على القسيمة رقم (03) لصحيفة السوابق القضائية الممضاة إلكترونيا.

- ربط مصالح الأمن الداخلي لرئاسة الجمهورية بواجهة البحث في قاعدة المعطيات المركزية لوزارة العدل:

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على قطاع العدالة الجزائرية

سمح هذا الربط بوضع واجهة بحث، تحت تصرف مصالح الأمن الداخلي لرئاسة الجمهورية لتمكينها من الإطلاع على القسيتين رقم (02 و 03) لصحيفة السوابق القضائية الممضاة إلكترونيا.

- ربط المصلحة العلمية والتقنية للشرطة بالجهات القضائية:

وذلك قصد إتاحة استخدام آلية إرسال الوثائق والإجراءات القضائية بالطريق الإلكتروني في إرسال تقارير الخبرة وتبادل الوثائق ممضاة الكترونيا بين الجهات القضائية المصلحة العلمية والتقنية للشرطة الأمر من شأنه تخفيف الإجراءات وتحقيق السرعة في معالجة القضايا، وترشيد النفقات بالتخلي عن الدعائم الورقية.

- آلية تحصيل الغرامات والمصاريف القضائية على مستوى الجهات القضائية:

بموجب أحكام المرسوم التنفيذي رقم 121/17، المؤرخ في 22 مارس 2017، المحدد لشروط وكيفية تحصيل الغرامات والمصاريف القضائية من قبل الجهات القضائية، أنشأت وزارة العدل نظاما آليا يرتكز على قاعدة معطيات مركزية، لتحصيل الغرامات والمصاريف القضائية، تم وضعه تحت تصرف مختلف الجهات القضائية، حيث دخلت هذه الآلية حيز الخدمة بتاريخ 02 أكتوبر 2017، وقد أدت إلى تحقيق نتائج جد إيجابية من خلال المساهمة في تمويل الخزينة العمومية، فضلا عن تبسيط الإجراءات وتقريب المرفق العمومي من المواطن.

- مشروع مساعدة ومرافقة وزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة في مجال العصرية واستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال

- مشروع مساعدة ومرافقة وزارة العدل لدولة مالي في مجال عصرية العدالة التعاون الدولي:

استجابة لطلب الاستفادة من الخبرة الجزائرية تقدمت به دولة جمهورية مالي تنقل فريق متكون من قضاة وخبراء من أجل وضع آليات لعصرية قطاع العدالة في هذا البلد.

- اعتماد تقنية المراقبة المرئية بالمؤسسات العقابية:

بهدف تعزيز وتدعيم آليات المراقبة والأمن، إضفاء الشفافية وترقية أساليب تسيير المؤسسات العقابية، تبنت وزارة العدل مشروع تزويد كافة الهياكل العقابية المتواجدة عبر التراب الوطني، بتقنية المراقبة المرئية (Télésurveillance).

- اعتماد نظام الرقابة الالكترونية (تقنية السوار الإلكتروني) في مجال تكييف العقوبات (2018):

بموجب القانون رقم 01/18، المؤرخ في 30 جانفي 2018، المتمم لقانون تنظيم السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين، تم اعتماد نظام المراقبة الإلكترونية كآلية بديلة لتطبيق العقوبات السالبة للحرية وسيتم العمل على تعميمها على كامل التراب الوطني، وبالتالي المساهمة في ترشيد النفقات وتدعيم سياسة إعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على قطاع العدالة الجزائرية

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة أثر استخدام الإدارة الالكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية ولتحقيق هذا الهدف اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي عبر استخدام الأسلوب التطبيقي المتضمن استخدام عدد من الطرق والمعالجات الإحصائية ذات العلاقة بالموضوع.

ويتضمن هذا المبحث عدة نقاط أساسية وضرورية في أي بحث علمي والمرتكزة أساسا على:

- مجتمع الدراسة وعينتها.
- المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات.
- الطرق الإحصائية المستعملة.
- صدق أداة الدراسة وثباتها (Cronbach Alpha)

المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينتها والخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

أولاً- مجتمع الدراسة وعينتها:

1- مجتمع الدراسة:

يقصد بالمجتمع مجموع المفردات التي تشترك في مجموعة من الخصائص⁽¹⁾، تحديد مجتمع الدراسة المستهدف يعتبر من بين لأهم الخطوات في عملية البحث الاستقصائي وغالبا ما تتميز هذه الخطوة بالبساطة والسهولة، حيث يتمثل مجتمع دراستنا الحالي في مجموعة موظفي قطاع العدالة في الجزائر ومجموع الجمهور المستفيد من الخدمات القضائية من مجالس القضاء ووزارة العدل، أي كل واحد يستطيع إبداء رأيه في الخدمات المقدمة من طرف قطاع العدالة.

2- عينة البحث (وحدة المعاينة):

يقصد بها الفئة (المفردة) المستهدفة بالدراسة⁽²⁾، وهي الفئة التي تتم عليها عملية القياس، وفي حالتنا هذه (بحسبنا الحالي) تتمثل عينة الدراسة في مجموعة المحامين والمحضرين القضائيين والموثقين والمتعاملين بشكل مباشر ودوري مع مجلس قضاء المسيلة ومجموعة من محاكمه (سيدي عيسى، بوسعادة، عين الملح).

3- تبرير اختيار عينة البحث:

نظرا لكبر حجم المجتمع لجأ الباحث أولا إلى مجموعة موظفي قطاع العدالة وبالتحديد موظفي المديرية العامة لعصنة العدالة والذين لهم علاقة مباشرة مع الإدارة الالكترونية وهذا لأجل اختيارهم كعينة للدراسة، إلا أن الباحث اصطدم أولا بعامل الذاتية الذي يميز إجابات الموظفين من جهة وعامل الرفض المطلق من جانب

¹ - صالح بوعبدالله، محاضرات التقنيات الكمية للبحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة (الجزائر)، 2016، ص 03.

² - صالح بوعبدالله، المرجع نفسه، ص 03.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على قطاع العدالة الجزائرية

المسؤولين حول اختيار الموظفين كعينة لأجل إجراء الدراسة عليها، وهذا حسبهم بسبب عدم إفشاء أسرار الإدارة وخاصة قطاع العدالة لما لهو من أهمية خاصة وحساسة على المواطن والدولة.

بعد رفض المسؤولين لجأ الباحث إلى الجمهور العام (المواطنين) الذين يستفيدون من الخدمات من الوزارة ومجالس القضاء إلا أننا اصطدمنا بحاجز الأمية الالكترونية الذي يميز العديد من مستخدمي الخدمات العمومية القضائية.

بعد الاتصال والتشاور مع مجموعة من الأساتذة والباحثين تم الاستقرار على عينة لها علاقة مباشرة بقطاع العدالة وتعامل معه بشكل دوري، ألا وهي فئة المحامين والمحضرين القضائيين والموثقين، والذين يمتازون برؤية محايدة لجودة الخدمات العمومية وتأثير الإدارة الالكترونية عليها، بالإضافة إلى وعيهم الالكتروني وتحكمهم في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات ومفردات الإدارة الالكترونية والجودة.

الجدول رقم (18) يوضح عينة البحث وعددها وعدد الاستبيانات المسترجعة والمعمول بها في مجلس قضاء المسيلة وبعض المحاكم التابعة له.

الجدول رقم (18): عينة البحث وعدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

الرقم	المحامين/المحضرين القضائيين/الموثقين.	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات المعمول بها	النسبة
01	مجلس قضاء المسيلة	57	52	48	34.31 %
02	محكمة بوسعادة	44	41	40	28.61 %
03	محكمة عين الملح	30	25	22	27.41 %
04	محكمة سيدي عيسى	35	33	30	15.7 %
	المجموع	166	151	140	100 %

المصدر: من إعداد الطالب.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على قطاع العدالة الجزائرية

ثانيا- الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.

تم اختيار مجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة مثل (الجنس، الوظيفة، العمر والخبرة العلمية)، وذلك لأجل إيضاح بعض الحقائق المتعلقة بهذه الفئة من المجتمع، حيث يبرز الجدول أسفله النتائج المتوصل إليها فيما يتعلق بخصائص أفراد العينة.

الجدول رقم (19): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغيرات (الجنس، العمر، الوظيفة، الخبرة)

المتغير	الفئة	العدد (التكرار)	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	89	63.6 %
	أنثى	51	36.4 %
	المجموع	140	100 %
العمر	أقل من 25 سنة	5	3.6 %
	25 - 34 سنة	44	31.4 %
	35 - 44 سنة	47	33.6 %
	45 سنة فأكثر	44	31.4 %
	المجموع	140	100 %
طبيعة الوظيفة	محامي	88	62.9 %
	موثق	23	16.4 %
	محضر قضائي	29	20.7 %
	المجموع	140	100 %
عدد سنوات الخبرة	أقل من 05 سنوات	20	14.3 %
	05 - 10 سنوات	34	24.3 %
	11 - 15 سنة	24	17.1 %
	16 - 20 سنة	44	31.4 %
	أكثر من 20 سنة	18	12.9 %
المجموع	140	100 %	

من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال قراءتنا لنتائج الجدول رقم (19) يتضح لنا ما يلي:

1- الجنس:

تشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن عدد الذكور بلغ (89)، أي ما نسبته (63.6 %) من إجمالي عينة الدراسة، بالمقابل بلغ عدد الإناث (51) بنسبة (37.4%)، ومن الواضح أن أفراد عينة الدراسة يمتزجون بين الإناث والذكور وبنسبة متفاوتة لصالح الذكور، وهذا بسبب طبيعة القطاع وما يحتاجه من الذكور على حساب الإناث.

2- العمر:

يتضح من الجدول رقم (19) والمتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر أن الفئة العمرية أقل من 25 سنة تمثل ما نسبته (3.6%) وهي أقل نسبة مقارنة بنسب الفئات العمرية الأخرى. حيث بلغت الفئة العمرية (35- 44 سنة) النسبة الأعلى بـ (33.6%) ثم فئة (25- 34 سنة) و (+ 45 سنة) بنفس النسبة والمقدرة بـ (31.4%)، وفي قراءة لنا نلاحظ أن هذه النسب تعكس مدى شبابية العينة أي أن معظم أفراد العينة من الشباب الأقل من 45 سنة، هذا ما يعكس رغبة أفراد مجتمع الدراسة خاصة الشباب منهم إلى العمل مع قطاع العدالة، ومن جهة أخرى لا يمكن أن ننكر أصحاب الخبرة الذين تجاوزت أعمارهم 45 سنة، حيث كانت نسبتهم أيضا مرتفعة وهذا بسبب رغبتهم في الاستمرارية والنجاح في قطاعهم المتعاملة مع سلك العدالة.

3- طبيعة الوظيفة:

في دراسة للنتائج المتوصل إليها في الجدول رقم (19)، يتبين لنا أن أعلى نسبة لأفراد العينة حسب طبيعة الوظيفة كانت للمحامين بنسبة (62.9%) تليها نسبة (20.7%) للمحضرين القضائيين ثم الموثقين بنسبة (16.4%)، هذه النسب هي انعكاس مباشر لطبيعة المسابقات التي تنظم من طرف وزارة العدل حيث تفرض قيود وشروط على وظيفة المحضر القضائي والموثق ولا تفتح هذه المسابقات إلا مرة كل أربعة أو خمسة سنوات ومناصب شحيحة، بينما المحامين غير معنيين بمثل هكذا مسابقات لمزاولة نشاطهم، حيث يكفي توفر بعض الشروط العادية فيهم لاكتساب صفة محامي.

4- عدد سنوات الخبرة:

توضح النتائج أن ما نسبته (12.9%) من أفراد العينة يمتلكون خبرات أكثر من 20 سنة، تلاها بعد ذلك ما نسبته (14.3%) ممن يتمتعون بخبرات أقل من 5 سنوات، وكانت أعلى نسبة (31.4%) لمن يمتلكون خبرات بين 16- 20 سنة فكانت نسبتهم (17.1%)، وتدل هذه النتائج على أن أفراد العينة يتمتعون بخبرة سنوات عملية جيدة وأن إجاباتهم تسمح لنا بمعالجة إشكالية بحثنا لما لهم من زاد معلوماتي حول طبيعة الموضوع.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات لتحقيق هدف الدراسة

تم الاعتماد على الأدوات التالية للحصول على البيانات والمعلومات لأجل الوصف والتحليل.

1- المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من الدراسة: تم الاعتماد فيها مباشرة على المقالات والكتب العلمية الأجنبية والعربية بالإضافة إلى مجموعة متخصصة من الرسائل الجامعية والتي لها تشابه مع موضوع الدراسة.

2- الهدف من هذا البحث هو تسليط الضوء على جملة الروابط بين أبعاد الإدارة الالكترونية وجودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية حسب اتجاه قطاع العدالة، وقد اعتمدنا في ذلك على أداة البحث المتمثلة في الاستبيان من أجل جمع البيانات.

2-1- تبرير استخدام الاستبيان لجمع البيانات:

جمع البيانات عن طريق الاستبيان له مجموعة من المزايا والحدود، حيث يظهر الاستبيان كأفضل طريقة لجمع البيانات نظرا لعدم أو صعوبة الحصول على البيانات عند إجراء الدراسة الكيفية، وأيضا إمكانية توحيد القياس أي تعميم النتائج وإمكانية استخدام ذلك من قبل جميع الباحثين في جل أرجاء العالم لقياس الظاهرة المدروسة، بالإضافة إلى كون الاستبيان يساعد ويركز على أمن وسرية مصادر البيانات⁽¹⁾.

2-2- المعايير التي تم الاعتماد عليها في تصميم الاستبيان:

كأول خطوة تم التوجه إلى ميدان الدراسة لأجل أن يكون الباحث نظرة عامة على ما يجري داخل قطاع العدالة (المديرية العامة لعصنة العدالة)، أي إجراء دراسة كيفية أولية هدفها الأساسي ربط الإطار النظري بالميدان حول واقع الإدارة الالكترونية في قطاع العدالة.

بعد إجراء الدراسة الكيفية داخل وزارة العدل وإجراء مجموعة من المقابلات مع إطارات المديرية العامة لعصنة العدالة، تكونت للباحث فكرة عامة حول واقع الإدارة الالكترونية وتأثيرها على جودة الخدمات، بعدها اتجهنا إلى الدراسات السابقة المتمثلة في المقالات العلمية الحديثة والرسائل الجامعية ذات الصلة بالموضوع والتي انتهجت الدراسات الكمية للتحقق من فرضياتها، وهذا قصد تصميم استبيان واضح الأبعاد والمعالم ويمس جميع نقاط الدراسة.

كآخر خطوة تم تصميم استبيان يجمع بين الدراسة الكيفية التي قام بها الباحث والدراسات العلمية الكمية والكيفية السابقة التي قام بها الباحثون.

2-3- مكونات الاستبيان:

يتكون الاستبيان المصمم للدراسة من ثلاث محاور رئيسية:

- المحور الأول:

مخصص لخصائص عينة الدراسة (الخصائص الديمغرافية) والمتمثلة في (الجنس، العمر، طبيعة الوظيفة، مكان العمل، عدد سنوات الخبرة)، وهذا لغرض وصف العينة وصفا شموليا يساعدنا على معرفة توجهات أفراد العينة حول مؤشرات الاستبيان وإجراء بعض المقارنات لاستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء الخصائص الديمغرافية.

- المحور الثاني: تضمن أربعة أبعاد تقيس المتغير المستقل (الإدارة الالكترونية) وهي: الأجهزة والمعدات، البرامج والتطبيقات، شبكة الاتصالات، صناع المعرفة.

- المحور الثالث: مخصص لقياس جودة الخدمات العمومية ويتضمن أربعة أبعاد، وهي: الزمن (الاعتمادية والاستجابة)، المكان، سهولة الاستخدام، الشفافية والأمان.

¹ -Roussel P et F Wacheux, Management desressowses ,méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, Belgique, Bruxelles, éditions de Boeck université, 2005, p14.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على قطاع العدالة الجزائرية

والجدول رقم (20) يبين عدد مؤشرات كل بعد من أبعاد المحورين السابقين ومقياس ليكارت المستخدم.

الجدول رقم (20): عدد المؤشرات ومقياس ليكارت المعمول به

الأبعاد	عدد المؤشرات	مقياس ليكارت
المحور الثاني:		
الأجهزة والمعدات	05	الخماسي
البرامج والتطبيقات	04	الخماسي
شبكة الاتصالات	05	الخماسي
صناع المعرفة	04	الخماسي
المحور الثالث:		
الزمن	06	الخماسي
المكان	04	الخماسي
سهولة الاستخدام	06	الخماسي
الشفافية والأمان	04	الخماسي

المصدر : من إعداد الطالب.

تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي من أجل الحصول على مجال تباين واسع نسبيا لأنه في عملية تحليل البيانات يعطي معطيات جيدة تعكس الظاهرة المدروسة، وتم استبعاد مقياس ليكارت الثلاثي لأنه يعطينا مجال تباين ضيق، كما لم نعمل بمقياس ليكارت السباعي بسبب طول هذا المقياس وصعوبة فهمه عند بعض الأفراد.

المطلب الثالث: التقنيات الإحصائية المستخدمة لتحليل معطيات البحث باستخدام برنامج (SPSS):

لتحليل معطيات البحث تم استخدام عدة تقنيات إحصائية باستخدام برنامج SPSS، نتطرق في هذا المطلب لأهم هذه التقنيات الإحصائية المستخدمة في هذا البحث وفق هذا البرنامج.

1- تحليل الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" "Cronbach alpha" لأجل التأكد من درجة الثبات، ومعامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح ما بين الصفر والواحد.

2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة البحث والإحاطة بأهمية ومكانة كل مؤشر على حدى.

3- التكرارات والنسب المئوية: لبيان وصف خصائص مفردات العينة.

4- اختبار كولموغوروف سميرونوف: لمعرفة طبيعة توزيع بيانات الاستمارة ومدى معلمتها، ويستخدم عندما يكون حجم العينة أكبر من 50.

5- اختبار شبيرو ويلك: لمعرفة طبيعة توزيع بيانات الاستمارة ومدى معلمتها، ويستخدم عندما يكون حجم العينة أقل من 50.

6- اختبار ويلكوكسن: يستخدم لإختبار العينة الأحادية في حالة البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على قطاع العدالة الجزائرية

7- الأهمية النسبية لمقياس ليكرت الخماسي .

$$\text{مستوى الأهمية} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \text{مستوى الأهمية}$$

وبذلك تكون الأهمية المنخفضة من 1- أقل 2.33.

والأهمية المتوسطة من 2.33 - 3.66.

والأهمية المرتفعة أكبر أو تساوي 3.67.

للتوضيح أكثر من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (31): مقياس ليكرت وعلامة كل إجابة من الاقتراحات الخمسة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
↕	↕	↕	↕	↕
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مقياس ليكرت.

المطلب الرابع: صدق أداة الدراسة وثباتها.

لدراسة صدق أداة الدراسة وثباتها تم المرور بثلاثة خطوات رئيسية:

1- الخطوة الأولى: عرض الاستبيان على الخبراء الأكاديميين وإطارات وزارات العدل بعد الانتهاء من تصميم الأول من طرف الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة وكذا مجموعة المقابلات مع إطارات وزارة العدل الجزائرية، تم تقديم الاستبيان بصورته الأولية إلى مجموعة من الخبراء الأكاديميين لتحكيمه وللتحقق من محتواه نظريا يبين الملحق رقم (01) مجموعة الأساتذة الأكاديميون الذين قاموا بتحكيم الاستبيان، والجدول رقم (21) يوجز أهم الملاحظات المقدمة من طرف الخبراء لأجل أخذها بعين الاعتبار.

الجدول رقم (21): أهم الملاحظات المقدمة من طرف الخبراء

الملاحظات المقدمة
- تبسيط بعض المفاهيم الخاصة ببعض المؤشرات.
- ضبط المفاهيم بما يتماشى مع الجانب الميداني.
- يجب الإحاطة التامة بالبعد عن طريق مراعاة مجمل المؤشرات.
- مراعاة ترتيب المؤشرات من العام إلى الخاص أو من الخاص إلى العام.
- تجنب المفاهيم والعبارات الطويلة وعدم ذكر العبارات المركبة لتسهيل الفهم على المجيب.
- ربط المؤشرات موضع القياس مع الفئة المستهدفة.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على ملاحظات الخبراء.

كما تم طرح الاستبيان على مجموعة من الإطارات العاملة بوزارة العدل والتي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة، والتي هي الأخرى أعطت مجموعة من التوضيحات جلها كانت موجهة نحو ضرورة التعريف بمجهودات الإطارات الوطنية داخل الوزارة وذكر أهم الدعائم والإضافات المقدمة من طرف هؤلاء.

2- الخطوة الثانية: تجريب الاستبيان.

بعد عرض الاستبيان على مجموعة الخبراء الأكاديميين وإطارات وزارة العدل، تم تجريب الاستبيان عن طريق توزيع عينة صغيرة على الفئة المستهدفة لغرض معرفة أهم النقاط التي تحول دون التوصل إلى نتائج حقيقية وفعالية حيث ساعدتنا هذه الخطوة على معرفة اللبس الذي يمكن حدوثه أثناء قراءة الاستبيان وما هي أهم المؤشرات التي رفضت الفئة المستهدفة الإجابة عنها.

3- الخطوة الثالثة: ثبات أداة الدراسة.

بعد جمع المعلومات الأولية حول الاستبيان وأهم الملاحظات المقدمة حوله من قبل الأساتذة والإطارات الممارسة للإدارة الالكترونية بقطاع العدالة الجزائرية، بالإضافة إلى مجموعة النقاط المستفاد منها عن طريق العينة الاستطلاعية تم تقديم الاستبيان في صورته النهائية.

لقياس ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لأجل اختبار الاتساق الداخلي للتأكد من ثبات سلامة القياس المستخدمة في إعداد الاستبيان.

وكما هو معمول به فإن النتائج الواقعة بين (0.7 - 0.9) تكون مقبولة جدا وفق "Cronbach alpha"¹

الجدول رقم (22) يبين معامل ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (مقياس كرونباخ ألفا).

¹ - Boudjemaa, A, Performance de l' entreprises, éditions Europeans, 2014, p 225.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على قطاع العدالة الجزائرية

الجدول رقم (22): قيمة معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة

معامل الثبات (كرونباخ ألفا)	اسم المتغير	تسلسل الفقرات
79%	الأجهزة والمعدات	05 - 01
89%	البرامج والتطبيقات	09 - 06
78%	شبكة الاتصالات	14 - 10
89%	صناع المعرفة	18 - 15
94%	الإدارة الالكترونية	18 - 02
83%	الزمن (الاعتمادية، الاستجابة)	24 - 19
77%	المكان	28 - 25
95%	سهولة الاستخدام	34 - 29
67%	الشفافية والأمان	40 - 35
88%	جودة الخدمات العمومية	40 - 19
90%	معامل الثبات الكلي	40 - 01

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.

بناءً على مخرجات SPSS من الجدول أعلاه يتضح لنا جلياً أن قيم كرونباخ ألفا لجميع متغيرات الدراسة وللإستبيان بشكل عام كانت أعلى من (60%) وهي نسبة مقبولة لإجراء البحوث والدراسات.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

يستعرض هذا المبحث التحليل الإحصائي لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة، ويعتمد هذا التحليل الإحصائي على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير جزئي من متغيرات الدراسة، والأهمية النسبية وفق السلم الموضوع سلفاً. كما يتناول هذا المبحث الإجابة على الفرضيات الموضوعية لغرض التأكد من صدقها أو خطأها والدلالات الإحصائية الخاصة بها، وكل هذا من خلال التعرض إلى المطالب التالية:

المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة الخاصة بالمتغير المستقل.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة الخاصة بالمتغير التابع.

المطلب الثالث: الأثر بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة الخاصة بالمتغير المستقل (الإدارة الالكترونية)

تم استخدام عدد من أساليب الإحصاء الوصفي للمتغيرات الخاصة بالإدارة الالكترونية، وذلك للاعتماد عليها في تحليلنا للمتغيرات الجزئية الخاصة بهذه الأخيرة، سنستعرض فيما يلي الجداول رقم (23،24،25،26) لإبراز توجهات أفراد العينة للمتغير المستقل (الإدارة الالكترونية) من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مؤشر من متغيرات الدراسة الخاصة بالإدارة الالكترونية.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على قطاع العدالة الجزائرية

1- النتائج المتعلقة بالمتغيرات الجزئية لمتغير الإدارة الالكترونية.

1-1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير الجزئي (الأجهزة والمعدات) من خلال الجدول رقم (23).

الجدول رقم (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة عن فقرات متغير الأجهزة والمعدات مرتبة ترتيباً تنازلياً

الترتيب	مستوى الأهمية حسب السلم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
1	مرتفع	1.03	3.81	توفر وزارة العدل مستلزمات الحاسوب الضرورية (فاكس، طابعة، لواحق...).	03
2	مرتفع	0.97	3.79	توفر مجالس القضاء التابعة لوزارة العدل أجهزة الحاسوب ذات التقنية الحديثة.	01
3	متوسط	1.1	3.62	هناك ضرورة لاستبدال الأجهزة الحاسوبية الحالية المتواجدة بمجالس القضاء.	05
4	متوسط	1.03	3.50	عدد أجهزة الحاسوب المتوفرة تتناسب مع الاحتياجات الضرورية لتقديم الخدمات.	02
5	متوسط	1.29	3.45	تعمل وزارة العدل من خلال مجالس القضاء على تحويل محتوى الأصول الورقية الموجودة ضمن الأرشيف التقليدي إلى محتوى رقمي مخزن في الحواسيب.	04
5-1	مرتفع	0.80	3.64	الأجهزة والمعدات.	5-1

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.

يظهر الجدول رقم (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمختلف إجابات أفراد العينة على فقرات المتغير الجزئي المستقل (الأجهزة والمعدات) إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.45) و(3.81)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير الأجهزة والمعدات (3.64) وانحراف معياري (0.80)، فقد جاءت فقرة " توفر وزارة العدل مستلزمات الحاسوب الضرورية (فاكس، طابعة، لواحق...)" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري قدره (1.03)، وجاءت الفقرة " تعمل وزارة العدل من خلال مجالس القضاء على تحويل محتوى الأصول الورقية الموجودة ضمن الأرشيف التقليدي إلى محتوى رقمي مخزن في الحواسيب" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.29)، وبناءً على إجابات الأفراد على فقرات متغير الأجهزة والمعدات فقد كان مستوى الأهمية متوسط وذلك بالرجوع إلى المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (3.64) وهو مستوى متوسط حسب السلم الموضوع سلفاً.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على قطاع العدالة الجزائرية

1-2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير الجزئي (البرامج والتطبيقات) موضحة في الجدول رقم (24) الجدول رقم (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات متغير البرامج والتطبيقات مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية حسب السلم	الترتيب
09	تعتمد مجالس القضاء على تكنولوجيات التخزين مثل قواعد ومستودعات التخزين.	3.92	1.14	مرتفع	01
08	تحرص وزارة العدل على تبني كل ما هو جديد في البرامج والتطبيقات.	3.68	0.92	مرتفع	02
06	توفر مجالس القضاء التابعة لوزارة العدل البرامج والتطبيقات الحاسوبية الجاهزة.	3.67	0.95	مرتفع	03
07	يتم تحديث البرامج المستخدمة باستمرار.	3.53	0.97	متوسط	04
9-6	البرامج والتطبيقات	3.70	0.86	مرتفع	4-1

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS.

تشير معطيات الجدول رقم (24) بأن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية جاءت متباينة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.53) و (3.92) بينما تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.92) و(1.14)، وامتازت الفقرة "تعتمد مجالس القضاء على تكنولوجيات التخزين مثل قواعد ومستودعات التخزين" بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (3.92) حسب إجابات أفراد العينة، بينما جاءت الفقرة "يتم تحديث البرامج المستخدمة باستمرار" في المرتبة الأخيرة وبأهمية متوسطة توقفت عند حد (3.53) وبناءً على إجابات الأفراد الخاصة بالمتغير الجزئي (البرامج والتطبيقات) فإن إجابات أفراد العينة جاءت مرتفعة من حيث الأهمية وبمتوسط حسابي قدره (3.70) وانحراف معياري (0.86).

1-3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير الجزئي (شبكة الاتصالات) من خلال الجدول رقم (25).

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على قطاع العدالة الجزائرية

الجدول رقم (25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات متغير شبكة الاتصالات مرتبة ترتيباً تنازلياً

الترتيب	مستوى الأهمية حسب السلم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
01	مرتفع	0.94	3.95	تعمل مجالس القضاء على توفير شبكة داخلية من الحواسيب مرتبطة مع بعضها البعض.	12
02	متوسط	1.03	3.61	يتم استحداث وزيادة فعالية الانترنت بين مختلف الأقسام.	13
03	متوسط	0.94	3.60	تسعى الوزارة إلى زيادة فعالية شبكة الانترنت بشكل دوري.	14
04	متوسط	1.25	3.42	لدى وزارة العدل موقع الكتروني تتوفر فيه الخدمات الالكترونية الضرورية.	10
05	متوسط	1.26	3.05	يتلقى المواطن بعض الخدمات في بريده الالكتروني مرسله من مكاتب الوزارة ومجالس القضاء.	11
05-01	متوسط	0.80	3.53	شبكة الاتصالات	-10 14

المصدر: من أعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS.

يبين الجدول رقم (25) إجابات أفراد العينة حول المتغير الجزئي (شبكة الاتصالات)، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمختلف الفقرات الخاصة به، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.05) و(3.95) وجاءت الفقرة الموسومة بـ " تعمل مجالس القضاء على توفير شبكة داخلية من الحواسيب مرتبطة مع بعضها البعض " في المرتبة الأولى وبأهمية مرتفعة بلغت (3.95)، كما جاءت الفقرة الموسومة بـ " يتلقى المواطن بعض الخدمات في بريده الالكتروني مرسله من مكاتب الوزارة ومجالس القضاء " في المرتبة الأخيرة وبأهمية نسبية متوسطة بلغت (3.05).

وبناءً على ما سبق ومعطيات الجدول رقم (25) يتضح بأن متغير شبكة الاتصالات يحظى بأهمية متوسطة لدى قطاع العدالة حسب إجابات أفراد العينة وذلك بمتوسط حسابي عام قدره (3.53) وانحراف معياري قدر بـ (0.80).

1-4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير الجزئي (صناع المعرفة) يوضحه الجدول رقم (26).

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على قطاع العدالة الجزائرية

الجدول رقم (26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات متغير صناع المعرفة مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الترتيب	مستوى الأهمية حسب السلم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
01	مرتفع	1.13	3.68	تعاملت مع الإدارة يشعرك برغبة هذه الأخيرة في تكريس الإدارة الالكترونية.	18
02	متوسط	1.07	3.64	تتوفر وزارة العدل ومجالس القضاء على كوادر بشرية في مجال تكنولوجيا المعلومات.	15
03	متوسط	1.12	3.49	تعمل سياسة التوظيف المتبعة من قبل وزارة العدل على استقطاب الكفاءات.	17
04	متوسط	1.20	3.10	عدد الموظفين كافي لتطبيق الإدارة الالكترونية.	16
04-01	متوسط	0.98	3.48	صناع المعرفة	18-15

المصدر: من أعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS.

حسب الجدول رقم (26) جاءت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مختلفة ومتباينة وبأهمية نسبية بين المتوسطة والمرتفعة وذلك لمختلف فقرات المتغير الجزئي (صناع المعرفة)، حيث قدر المتوسط الحسابي العام بـ (3.48) وبمستوى أهمية متوسط، وامتازت الفقرة "تعاملت مع الإدارة يشعرك برغبة هذه الأخيرة في تكريس الإدارة الالكترونية" بأهمية نسبية مرتفعة وجاءت في المرتبة الأولى بـ (3.68)، بينما حلت فقرة "عدد الموظفين كافي لتطبيق الإدارة الالكترونية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.10). وبناءً على هذه الإجابات يتضح لنا جلياً وحسب أفراد العينة أن مستوى الأهمية لهذا العنصر متوسطة في المؤسسات محل الدراسة.

2- ملخص لنتائج المتغيرات الجزئية والمتغير الكلي المستقل الإدارة الالكترونية يوضحه الجدول رقم (27).

الجدول رقم (27): ملخص نتائج المتغيرات الجزئية (الأجهزة والمعدات، البرامج والتطبيقات، شبكة الاتصالات، صناع المعرفة) والإدارة الالكترونية.

الترتيب	مستوى الأهمية حسب السلم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير	الرقم
02	متوسط	0.80	3.64	الأجهزة والمعدات	1
01	مرتفع	0.86	3.70	البرامج والتطبيقات	2
03	متوسط	0.80	3.53	شبكة الاتصالات	3
04	متوسط	0.98	3.48	صناع المعرفة	4
4-1	متوسط	0.76	3.58	الإدارة الالكترونية	4-1

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على قطاع العدالة الجزائرية

تظهر النتائج المتوصل إليها فيما يخص المتغيرات الجزئية الخاصة بالمتغير المستقل الكلي (الإدارة الالكترونية) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية جاءت متباينة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.48) و(3.70) بينما جاءت الانحرافات المعيارية بين (0.80) و(0.98)، حيث وفي قراءة لنا لمخرجات الجدول رقم (27) يتضح لنا بأن المتغير البرامج والتطبيقات جاء في المرتبة الأولى وبأهمية نسبية مرتفعة قدرها المتوسط الحسابي بـ (3.70)، وجاءت المتغيرات الجزئية الأخرى (الأجهزة والمعدات، شبكة الاتصالات، صناع المعرفة) بأهمية متوسطة من ناحية التطبيق بمتوسطات حسابية (3.64) (3.53) (3.48) على التوالي.

بناء على الجدول رقم (27) يلاحظ بشكل عام أن المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت بين المتوسطة والمرتفعة، وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع الفقرات حيث يشير المتوسط الحسابي العام لهذه المتغيرات الجزئية والذي يعتبر مؤشر رئيسي لمستوى أهمية الإدارة الالكترونية في قطاع العدالة من وجهة نظر أفراد العينة إلى ما قيمته (3.58)، وهو متوسط حسابي أكبر من المتوسط المعياري المعمول به في تحديد مستوى التطبيق لهذا المتغير.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة الخاصة بالمتغير التابع (جودة الخدمات العمومية).

تم الاعتماد في تحليلنا على نفس الإجراءات المتبعة في تحليل المتغير المستقل، وذلك بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك لإيضاح توجهات أفراد العينة حول المتغيرات الجزئية المكونة للمتغير التابع جودة الخدمات العمومية، والجدول رقم (28،29،30،31) تبين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مختلف فقرات المتغيرات الجزئية التابعة المكونة لجودة الخدمات العمومية.

1- النتائج الخاصة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات الجزئية التابعة لجودة الخدمات العمومية.

1-1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمختلف فقرات المتغير الجزئي التابع (الزمن) يوضحها الجدول رقم (28).

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على قطاع العدالة الجزائرية

الجدول رقم (28): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير الجزئي (الزمن) مرتبة ترتيبا

تنازليا

الترتيب	مستوى الأهمية حسب السلم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
01	مرتفع	1.02	4.04	تسمح الخدمات المقدمة إلكترونيا من موقع وزارة العدل بتوفير الجهد اللازم للحصول على الخدمة.	22
02	متوسط	1.02	3.65	تراعي وزارة العدل ومجالس القضاء الوقت بدقة عند تنفيذ طلبات المواطنين.	19
03	متوسط	1.18	3.51	تسمح الخدمات المقدمة إلكترونيا من موقع الوزارة بتقليل الوقت اللازم للحصول على الخدمات.	23
04	متوسط	1.28	3.11	الخدمات المقدمة إلكترونيا من موقع الوزارة خالية من الأخطاء على الدوام.	21
05	متوسط	1.20	2.83	تمتاز الخدمات المقدمة إلكترونيا بالسرعة في الاستجابة ومن دون تأخير.	20
06	متوسط	1.19	2.60	يتم الرد على استفسارات المواطنين الإلكترونية في وقت قصير.	24
-01	متوسط	0.85	3.29	الزمن.	-19
06					24

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS.

يظهر الجدول رقم (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمختلف إجابات أفراد العينة على فقرات المتغير الجزئي التابع (الزمن) إذ تراوحت المتوسطات الحسابية له بين (2.60) و(4.04)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير الزمن (3.29) وانحراف معياري بلغ (0.85)، وقد جاءت فقرة " تسمح الخدمات المقدمة إلكترونيا من موقع وزارة العدل بتوفير الجهد اللازم للحصول على الخدمة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري قدره (1.03)، وجاءت الفقرة " يتم الرد على استفسارات المواطنين الإلكترونية في وقت قصير " بمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري قدره (1.19).

تشير النتائج السابقة إلى اختلاف وتباين نسبي بين المتوسطات الحسابية حيث تراوحت الأهمية النسبية للفقرات بين المتوسطة والمرتفعة، كما أشارت النتائج إلى مستوى أهمية متوسط بالنسبة لمتغير الزمن وذلك بالرجوع إلى المتوسط الحسابي العام الخاص به والذي قدره (3.29).

1-2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمختلف فقرات المتغير الجزئي التابع (المكان) يوضحها الجدول رقم (29).

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على قطاع العدالة الجزائرية

الجدول رقم (29): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير الجزئي (المكان) مرتبة ترتيبا تنازليا

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية حسب السلم	الترتيب
27	بتوفر خدمة انترنت جيدة يمكن لأي مواطن جزائري في أي ولاية كانت الاستفادة من الخدمات المقدمة إلكترونيا.	4.09	0.88	مرتفع	01
26	أي مواطن جزائري مقيم في الداخل أو الخارج له الحق في الاستفادة من الخدمات الإلكترونية.	4.08	0.83	مرتفع	02
28	بإمكان المواطنين الاستفادة من الخدمات في أماكن إقامتهم دون الحاجة إلى الانتقال لمجالس القضاء بعد القيام بالإجراءات الأولية.	3.91	1.14	مرتفع	03
25	تراعي وزارة العدل خصوصية المكان بالنسبة للمواطن عند تقديم الخدمات عن بعد.	3.23	1.29	متوسط	04
-25	المكان	2.83	0.81	مرتفع	-01
28					04

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS.

تشير نتائج الجدول رقم (29) بأن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية جاءت متباينة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.23) و(4.09) بينما تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.83) و(1.29)، وامتازت الفقرة " بتوفر خدمة انترنت جيدة يمكن لأي مواطن جزائري في أي ولاية كانت الاستفادة من الخدمات المقدمة إلكترونيا" بأهمية نسبية على باقي الفقرات الأخرى وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.09) وانحراف معياري قدره (0.88)، كما جاءت الفقرة " تراعي وزارة العدل خصوصية المكان بالنسبة للمواطن عند تقديم الخدمات عن بعد" في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي ومستوى الأهمية، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.23) ومستوى أهمية متوسطة.

وبناءً على هذه النتائج الخاصة بإجابات أفراد العينة حول المتغير الجزئي التابع (المكان)، نستطيع القول أن مستوى أهمية هذا المتغير جاءت مرتفعة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.83) وانحراف معياري بلغ (0.81).
1-3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمختلف فقرات المتغير الجزئي التابع (سهولة الاستخدام) يوضحها الجدول رقم (30).

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على قطاع العدالة الجزائرية

الجدول رقم (30): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير الجزئي (سهولة الاستخدام)

مرتبة ترتيبا تنازليا

الترتيب	مستوى الأهمية حسب السلم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
01	مرتفع	1.11	4.11	الخدمات الالكترونية المقدمة ساعدت على تقليص الإجراءات المتخذة في تقديم الخدمات التقليدية.	34
02	مرتفع	1.00	3.87	تتوفر الخدمات الالكترونية للمواطنين على نحو مستمر.	33
03	مرتفع	0.92	3.85	يمتاز الموقع الالكتروني لوزارة العدل بالوضوح وسهولة الاستخدام.	29
04	مرتفع	1.09	3.81	يستطيع المواطنون التحول من خدمة إلى أخرى بسهولة.	32
05	متوسط	1.09	3.64	يتمكن المواطنون من استخدام الخدمات الالكترونية بسرعة.	31
06	متوسط	1.09	3.54	يتمكن المواطنون من استخدام الخدمات الالكترونية بسهولة.	30
06-01	مرتفع	0.95	3.80	سهولة الاستخدام.	-29 34

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS.

يبين الجدول رقم (30) إجابات أفراد العينة حول المتغير الجزئي التابع (سهولة الاستخدام) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمختلف الفقرات الخاصة به، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.54) و(4.11)، حيث جاءت الفقرة الموسومة بـ "الخدمات الالكترونية المقدمة ساعدت على تقليص الإجراءات المتخذة في تقديم الخدمات التقليدية" في المرتبة الأولى وبأهمية نسبية مرتفعة عن باقي الفقرات الأخرى المكونة لهذا المتغير، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه الفقرة بـ (4.11)، وانحراف معياري بلغ (1.11)، بينما جاءت الفقرة الموسومة بـ "يتمكن المواطنون من استخدام الخدمات الالكترونية بسهولة"، في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.54) وانحراف معياري قدره (1.09).

وعلى ضوء هذه النتائج يتضح بأن متغير سهولة الاستخدام يحظى بأهمية مرتفعة لدى قطاع العدالة حسب إجابات أفراد العينة وذلك بمتوسط حسابي عام قدره (3.80) وانحراف معياري قدره (0.95).
1-4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمختلف فقرات المتغير الجزئي التابع (الشفافية والأمان) يوضحها الجدول رقم (31).

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على قطاع العدالة الجزائرية

الجدول رقم (31): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمختلف فقرات المتغير الجزئي (الشفافية

والأمان) مرتبة ترتيبا تنازليا

الترتيب	مستوى الأهمية حسب السلم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
01	مرتفع	0.94	4.20	تتعامل وزارة العدل مع المعلومات الخاصة بالمواطن بسرية تامة.	38
02	مرتفع	0.92	3.98	تتصف المعلومات والنتائج حول أداء الخدمات إلكترونيا بالمصادقية.	37
03	مرتفع	0.75	3.97	تعمل وزارة العدل بمبدأ شخصية الأفراد.	40
04	مرتفع	0.95	3.92	تحرص وزارة العدل على حماية سلامة المعلومات الخاصة بالأفراد .	39
05	متوسط	1.21	3.35	تتصف المعلومات حول أداء الخدمات إلكترونيا بالشفافية.	35
06	متوسط	1.23	3.25	تتصف المعلومات حول أداء الخدمات إلكترونيا بالدقة.	36
06-01	مرتفع	0.80	3.74	الشفافية والأمان.	-35 40

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS.

حسب الجدول رقم (31) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية متباينة وبأهمية نسبية بين المتوسطة والمرتفعة، وذلك لمختلف فقرات المتغير الجزئي التابع (الشفافية والأمان)، حيث جاءت الفقرة " تتعامل وزارة العدل مع المعلومات الخاصة بالمواطن بسرية تامة" في المرتبة الأولى، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.20) وانحراف معياري (0.94)، وبمستوى أهمية مرتفع، بينما جاءت الفقرة " تتصف المعلومات حول أداء الخدمات إلكترونيا بالدقة " في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.25) وانحراف معياري قدره (1.23) وبأهمية متوسطة.

وعلى ضوء هذه النتائج لمختلف فقرات هذا المتغير حدد المتوسط الحسابي العام بـ (3.74) وانحراف معياري عام (0.80)، وكانت الأهمية النسبية له مرتفعة.

2- ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات الجزئية التابعة للمتغير الكلي التابع (جودة الخدمات العمومية)، والجدول رقم (32) يوضح ذلك.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على قطاع العدالة الجزائرية

الجدول رقم (32): ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات الجزئية (الزمن، المكان، سهولة الاستخدام، الشفافية والأمان).

الترتيب	مستوى الأهمية حسب السلم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير	الرقم
02	متوسط	0.85	3.29	الزمن	05
01	مرتفع	0.81	3.83	المكان	06
03	مرتفع	0.95	3.80	سهولة الاستخدام	07
04	مرتفع	0.80	3.74	الشفافية والأمان	08
04-01	متوسط	0.78	3.65	جودة الخدمات العمومية	-05 08

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.

تظهر النتائج المتوصل إليها فيما يخص المتغيرات الجزئية الخاصة بالمتغير التابع الكلي (جودة الخدمات العمومية)، أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية جاءت متباينة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.29) و (3.83)، بينما جاءت الانحرافات المعيارية بين (0.80) و (0.95)، وفي قراءتنا لنا لمخرجات الجدول رقم (32) يتضح لنا بأن المتغير الجزئي (المكان) جاء في المرتبة الأولى وبمستوى أهمية مرتفع، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (3.83)، والانحراف المعياري بـ (0.81)، بينما جاءت المتغيرات الجزئية الأخرى على التوالي (سهولة الاستخدام، الشفافية والأمان، الزمن) بمتوسطات حسابية قدرت بـ (3.80)، (3.74)، (3.29).

بناء على هذه النتائج، يلاحظ بشكل عام أن المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت إيجابية على جميع المتغيرات حيث يشير المتوسط الحسابي العام لهذه المتغيرات الجزئية إلى ما قيمته (3.65) وهو متوسط أكبر من المتوسط المعياري (3) المعمول به في تحديد أهمية هذا المتغير التابع.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على قطاع العدالة الجزائرية

المطلب الثالث: الأثر بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات.

سيتم اختبار فرضيات الدراسة بمستوى ثقة (95%) بمعنى مستوى دلالة (5%)، وسيتم أولاً اختبار مدى إتباع البيانات في كل فرضية للتوزيع الطبيعي من أجل تحديد الاختبار المناسب لكل منها، علماً أن فرضية العدم تتضمن عدم إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي وذلك عندما يكون مستوى الدلالة المحسوبة أقل من (0.05) في حين أن الفرضية البديلة تتضمن إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي¹.

كما سيتم اختبار الفرضيات التي تتضمن إجابات مفردات العينة حول واقع استخدام الإدارة الالكترونية في القطاع محل الدراسة بالإضافة إلى تأثيرها على عناصر جودة الخدمات العمومية وفق مقارنة المتوسط العام لكل متغير من متغيرات البحث مع المتوسط المعياري والذي قيمته تساوي (3)، وهذا بسبب استخدامنا لمقياس ليكارت الخماسي في قياس المتوسطات ومعرفة توجهات أفراد العينة، وهذا لأجل معرفة وتحديد إذا كان المتوسط المحسوب للمتغير أعلى من المتوسط المعياري أم لا بشكل دال إحصائياً.

كما سيتم تفعيل النتائج ومعرفة أثر المتغيرات على بعضها البعض والتي لا تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي عن طريق إجراء الاختبارات (testes) وفق ويلكوكسن.

أولاً- اختبار الفرضية الأولى

تتمثل الفرضية الأولى فيما يلي:

يتم استخدام عناصر الإدارة الإلكترونية بالقطاع محل الدراسة بشكل فعال.

بالاعتماد على اختبار العينة الأحادية أظهرت نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لهذا المتغير المستقل الرئيسي (الإدارة الالكترونية) الجدول الموالي:

¹ - موسى بن البار، تأثير تكنولوجيا المعلومات على استراتيجيات المزيح التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية بولاية برج بوعريش، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016، ص242.

الجدول رقم(33): اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الأولى

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
1 ^a	,219	140	,000	,867	140	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

كولموغوروف سميرونوف		الاختبار
مستوى الدلالة	درجة الحرية	المتغير(الإدارة الالكترونية)
0,000	140	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يلاحظ أن مستوى الدلالة وفق اختبار كولموغوروف سميرونوف شبه معدوم 0,000 وهو أقل من 0,05 لذا نستنتج أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي سيتم استخدام اختبار ويلكوكسن، والجدول الموالم يظهر نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم(34): نتائج اختبار ويلكوكسن للفرضية الأولى

Récapitulatif du test d'hypothèse

	Hypothèse nulle	Test	Sig.	Décision
1	La médiane de 1 _a est égale à 3,000	Test de rang signé de Wilcoxon d'un seul échantillon	,000	Rejeter l'hypothèse nulle.

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau d'importance est 05.

مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
0,000	0,76	3,58

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من نتائج اختبار ويلكوكسن الموضحة أعلاه والنتائج الإحصائية الوصفية السابقة يتضح أن المتوسط الحسابي العام للإدارة الإلكترونية أكبر من المتوسط المعياري ومستوى الدلالة يؤول إلى الانعدام (أقل من 0,05) وهذا يعني قبول الفرضية البديلة على أساس أنه: يتم استخدام عناصر الإدارة الإلكترونية بالقطاع محل الدراسة بشكل فعال.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على قطاع العدالة الجزائرية

ثانيا- اختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على مايلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0,05 لاستخدام الإدارة الإلكترونية على عنصر الزمن (الاستجابة، الاعتمادية) بالقطاع محل الدراسة.

بالاعتماد على اختبار العينة الأحادية أظهرت نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات هذا المتغير (الزمن) الجدول

الموالي:

الجدول رقم(35): اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الثانية

Tests de normalité						
Statistiques	Kolmogorov-Smirnov ^a			Statistiques	Shapiro-Wilk	
	ddl	Sig.	Ddl		Sig.	
ب5	,144	140	,000	,940	140	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

كولموغوروف سميرنوف		الاختبار
مستوى الدلالة	درجة الحرية	المتغير (الزمن)
,000	140	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يلاحظ أن مستوى الدلالة وفق اختبار كولموغوروف سميرنوف شبه معدوم 0,000 وهو أقل من 0,05 لذا نستنتج أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي سيتم استخدام اختبار ويلكوكسن، والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم(36): نتائج اختبار ويلكوكسن للفرضية الثانية

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of ب5 equals 3.000	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
0,000	0,85	3,29

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على قطاع العدالة الجزائرية

من نتائج الاختبار الموضحة في الجدول أعلاه والنتائج الإحصائية الوصفية السابقة يتضح أن المتوسط الحسابي العام لمتغير الزمن أكبر من المتوسط المعياري ومستوى الدلالة شبه معدوم 0,000 وهذا يعني قبول الفرضية البديلة على أساس أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0,05 لاستخدام الإدارة الإلكترونية على عنصر الزمن (الاستجابة الاعتمادية) بالقطاع محل الدراسة.

ثالثاً- اختبار الفرضية الثالثة

وتتضمن مايلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0,05 لاستخدام الإدارة الإلكترونية على عنصر المكان بالقطاع محل الدراسة.

بالاعتماد على اختبار العينة الأحادية أظهرت نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات هذا المتغير (المكان)

الجدول الموالي:

الجدول رقم(37): اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الثالثة

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ب6	.161	140	.000	.899	140	.000

a. Lilliefors Significance Correction

كولموغوروف سميروف		الاختبار
مستوى الدلالة	درجة الحرية	المتغير (المكان)
,000	140	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

مستوى الدلالة وفق اختبار كولموغوروف سميروف شبه معدوم 0,000 وهو أقل من 0,05 لذا نستنتج أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ومنه سيتم استخدام اختبار ويلكوكسن لمعرفة مستوى الدلالة والأثر، والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على قطاع العدالة الجزائرية

الجدول رقم (38): نتائج اختبار ويلكوكسن للفرضية الثالثة

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of ب equals 3.000	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
0,000	0,81	3,83

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

تظهر نتائج اختبار الجدول أعلاه والنتائج الإحصائية الوصفية السابقة أن المتوسط الحسابي العام لمتغير المكان أكبر من المتوسط المعياري بالإضافة إلى مستوى دلالة شبه معدوم 0,000 وهذا يعني قبول الفرضية البديلة على أساس أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0,05 لاستخدام الإدارة الإلكترونية على عنصر المكان بالقطاع محل الدراسة.

رابعا- اختبار الفرضية الرابعة

مضمون هذه الفرضية هو:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0,05 لاستخدام الإدارة الإلكترونية على عنصر سهولة الاستخدام بالقطاع محل الدراسة.

بالرجوع إلى اختبار العينة الأحادية أظهرت نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات هذا المتغير (سهولة الاستخدام) الجدول التالي:

الجدول رقم (39): اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الرابعة

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
ب7	.245	140	.000	.847	140	.000

a. Lilliefors Significance Correction

كولموغوروف سميروف		الإختبار
مستوى الدلالة	درجة الحرية	المتغير (سهولة
,000	140	الإستخدام)

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على قطاع العدالة الجزائرية

يبين الجدول أعلاه طبيعة التوزيع الغير طبيعي حسب اختبار كولموغوروف سميرونوف حيث مستوى الدلالة شبه معدوم 0,000 وهو أقل من 0,05 ، وبالتالي سيتم استخدام اختبار ويلكوكسن لمعرفة مستوى الدلالة والأثر، والجدول رقم(40) يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم(40): نتائج اختبار ويلكوكسن الرابعة

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of 7ب equals 3.000	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
0,000	0,95	3,80

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

نتائج الاختبار في الجدول أعلاه والنتائج الإحصائية الوصفية السابقة توضح أن المتوسط الحسابي العام لمتغير سهولة الاستخدام أكبر من المتوسط المعياري بالإضافة إلى مستوى دلالة شبه معدوم 0,000 وهذا ما يعكس قبول الفرضية البديلة على أساس أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0,05 لاستخدام الإدارة الإلكترونية على عنصر سهولة الاستخدام بالقطاع محل الدراسة.

خامسا- اختبار الفرضية الخامسة

حيث كان مضمون هذه الفرضية التالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0,05 لاستخدام الإدارة الإلكترونية على عنصر الشفافية والأمان بالقطاع محل الدراسة.

دائما بالاعتماد على اختبار العينة الأحادية أظهرت نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات هذا المتغير(الشفافية والأمان) الجدول التالي:

الجدول رقم(41): اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الرابعة

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
ب8	.169	140	.000	.901	140	.000

كولموغوروف سميرنوف		الاختبار
مستوى الدلالة	درجة الحرية	المتغير (سهولة الاستخدام)
,000	140	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يبرز لنا الجدول أعلاه طبيعة التوزيع الغير طبيعي حسب اختبار كولموغوروف سميرنوف حيث مستوى الدلالة يكاد يكون معدوم 0,000 وهو أقل من 0,05 ، وبالتالي سيتم اللجوء لاستخدام اختبار ويلكوكسن لمعرفة صحة الفرضية المدروسة، والجدول رقم(42) يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم(42): نتائج اختبار ويلكوكسن للفرضية الخامسة

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of 8ب equals 3.000	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	.000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
3,74	0,80	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

تظهر نتائج الاختبار المبينة في الجدول أعلاه والنتائج الإحصائية الوصفية السابقة أن المتوسط الحسابي العام للمتغير الشفافية والأمان أكبر من المتوسط المعياري بالإضافة إلى مستوى دلالة شبه معدوم 0,000 وهذا ما يدفع بنا لقبول الفرضية البديلة على أساس أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0,05 لاستخدام الإدارة الإلكترونية على عنصر الشفافية والأمان بالقطاع محل الدراسة.

انطلاقاً من نتائج هذه الدراسة يوضح لنا الجدول رقم (43) مقارنة مع نتائج الدراسات السابقة:

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على قطاع العدالة الجزائرية

الجدول رقم(43): مقارنة بين نتائج هذه الدراسة ونتائج الدراسات السابقة

صاحب الدراسة	العنوان	نتائج الدراسات السابقة	نتائج هذه الدراسة
الفرضية الأولى: يتم استخدام عناصر الإدارة الإلكترونية بالقطاع محل الدراسة بشكل فعال.			
عاشور عبد الكريم 2010-2009	دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر	- الإدارة الإلكترونية مرحلة حاسمة في الانتقال نحو الخدمات العامة الإلكترونية والتحول من الاتصال المباشر للمواطنين مع مؤسسات الخدمات العمومية إلى التواصل الافتراضي عبر الشبكات الإلكترونية المختلفة	- أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى تحقق الفرضية الأولى، حيث تبين أن القطاع
مختار حماد 2008-2007	تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية	- الإدارة الإلكترونية تعتبر فرصة وأداة لأجل الرقي بالإدارة العمومية وسيرورتها - معظم الدول العربية مازالت تتخبط في مشاكلها الإدارية المعهودة بالرغم من محاولاتها المتكررة لتكريس الإدارة الإلكترونية بسبب افتقارها لسياسة تكنولوجية ثابتة تعتمد على رؤية مستقبلية جيدة	محل الدراسة يستخدم كل من الأجهزة والمعدات والبرامج والتطبيقات وشبكة الاتصالات وصناع المعرفة بشكل فعال، كما بينت الدراسة أن قطاع العدالة يسعى دائما إلى زيادة تفعيل هذه العناصر الأساسية الداعمة للإدارة الإلكترونية كما ونوعا.
سحر قدوري 2010	الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة	- ضرورة تبني المؤسسات استراتيجيات تكوين وتأهيل وتعزيز البنى التحتية للإدارة الإلكترونية	- بينت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية لمختلف أبعاد الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في القطاع محل الدراسة.
محمد خير وآخرون 2007	أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة	- المؤسسات قيد الدراسة تطبق أبعاد الإدارة الإلكترونية والجودة الشاملة	

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على قطاع العدالة الجزائرية

<p>الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0,05 لاستخدام الإدارة الإلكترونية على عنصر الزمن (الاستجابة الاعتمادية) بالقطاع محل الدراسة.</p>			
<p>عرفات علي محمد نصار 2012</p>	<p>أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير الأداء في الكليات التقنية في محافظات غزة</p>	<p>- تشجيع الموظفين على استخدام الإدارة الإلكترونية لما لها من فائدة في تخفيض الجهد والوقت والتكلفة المطلوبة لإنجاز المهام.</p>	<p>- المضي قدما في تكريس معالم الإدارة الإلكترونية لما لها من أثر مباشر في تقليل الوقت والجهد لأجل الحصول على الخدمات إلكترونيا، حيث يظهر هذا الأثر من خلال توفر المعدات والآلات التكنولوجية وشبكة الانترنت التي تسمح بتقديم خدمة عمومية ذات جودة مرتبطة بعنصر الزمن.</p>
<p>الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0,05 لاستخدام الإدارة الإلكترونية على عنصر المكان بالقطاع محل الدراسة.</p>			
<p>Mirlinda Batalli</p>	<p>أثر ابتكارات الإدارة العمومية على تعزيز توقعات المواطنين</p>	<p>- الثورة الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تؤثر على أداء الحكومة من جهة وتعزيز ثقة المواطنين بما من جهة أخرى من خلال فعالية الاتصال.</p> <p>- إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أحدث تغيير كبير في الإدارات العمومية نحو تسهيل الحصول على الخدمات زمنيا ومكانيا لصالح المواطنين.</p>	<p>وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الإدارة الإلكترونية على عنصر المكان الخاص بجودة الخدمة العمومية فمن خلال وجود عملية اتصالية فعالة يمكن لأي مواطن جزائري الحصول على مختلف الخدمات القضائية عن بعد دون الانتقال الشخصي للمصالح الإدارية وذلك بعد حصوله على رمزين سريين في بداية الإجراءات الأولية.</p>

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على قطاع العدالة الجزائرية

الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0,05 لاستخدام الإدارة الإلكترونية على عنصر سهولة الاستخدام بالقطاع محل الدراسة.			
عاشور عبد الكريم 2010-2009	دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر	الاستخدام الأمثل لمختلف الأجهزة والمعدات وبرامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال يقدم حلولاً للتعقيدات والمشاكل البيروقراطية التي تعترض الإدارة العمومية في شكلها التقليدي.	- أظهرت النتائج المتحصل عليها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الإدارة الإلكترونية على عنصر سهولة الاستخدام الخاص بجودة الخدمة العمومية، فمجمّل العناصر الإلكترونية تساهم وتؤثر في تسهيل وتقليص إجراءات الحصول على الخدمة بالقطاع محل الدراسة.
مختار حماد 2008-2007	تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية	- معظم الدول العربية مازالت تتخبط في مشاكلها الإدارية المعهودة بالرغم من محاولاتها المتكررة لتكريس الإدارة الإلكترونية بسبب افتقارها لسياسة تكنولوجية ثابتة تعتمد على رؤية مستقبلية جيدة	- تعتبر الأمية الإلكترونية من بين أهم المحددات التي تحول دون استخدام كامل للإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الخدمائية، لما لها من أثر سلبي على فهم المواطن لإدارته وعدم تصرفه وفق ما تقتضيه الخدمات الإلكترونية.
سحر قدوري 2010	الإدارة الإلكترونية وإمكاناتها في تحقيق الجودة الشاملة	- ضرورة تشجيع كافة فئات المجتمع على إمكانية الوصول للإدارة الإلكترونية بغض النظر عن قدراتهم الجسدية والفكرية أو مواقع تواجدهم	الخدمة بالقطاع محل الدراسة.
الفرضية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0,05 لاستخدام الإدارة الإلكترونية على عنصر الشفافية والأمان بالقطاع محل الدراسة.			
مختار حماد 2008-2007	تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية	زيادة الأجهزة والمعدات وتطوير شبكة الانترنت في المكاتب يعتبر بمثابة زينة فقط ما لم تتوفر الإرادة الحقيقية في تكريس الشفافية من خلال الإدارة الإلكترونية.	- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الإدارة الإلكترونية على عنصر الشفافية والأمان الخاص بجودة الخدمات بالقطاع محل
سحر قدوري	الإدارة الإلكترونية وإمكاناتها	- شددت الباحثة على أهمية	

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على قطاع العدالة الجزائرية

<p>الدراسة، هذا ما يسمح بحفظ معلومات وبيانات الأفراد وتكريس الثقة بين الإدارة والمواطن</p> <p>الاستخدام وإصدار تشريعات وقوانين تحفز المؤسسات الحكومية والخاصة على تبني التكنولوجيا المتقدمة لمساعدة المواطنين</p> <p>وجود إرادة حقيقية لدى إدارات وزارة العدل في تكريس الإدارة الالكترونية وتكريس الشفافية.</p>	<p>أمن المعلومات وذلك بحماية مواقع الإدارة الالكترونية ضد هجمات القرصنة وسوء الاستخدام وإصدار تشريعات وقوانين تحفز المؤسسات الحكومية والخاصة على تبني التكنولوجيا المتقدمة لمساعدة المواطنين</p>	<p>في تحقيق الجودة الشاملة</p>	<p>2010</p>
<p>وجود مجموعة من القوانين التي تحدد التعاملات الالكترونية بين أفراد الوطن الواحد وبين أفراد الوطن والعالم الخارجي، حيث تعمل هذه القوانين على حماية أمن المعلومات ومواجهة جميع أعمال القرصنة وكشف سرية الأفراد</p>	<p>- توظيف الإدارة الالكترونية ساهم في زيادة فاعلية الأداء الوظيفي وتحسين الجودة وحماية أمن المعلومات بنسب مختلفة ومتفاوتة.</p>	<p>أثر الإدارة الالكترونية في تحسين وتطوير الأداء في الكليات التقنية في محافظات غزة</p>	<p>عرفات علي محمد نصار 2012</p>

المصدر: من إعداد الطالب.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل في البداية واقع استخدام الإدارة الالكترونية في وزارة العدل، حيث عرضنا بالتفصيل جميع التعاملات الإدارية الالكترونية التي قامت بها المديرية العامة لعصرنة العدالة لأجل تكريس الإدارة الالكترونية في تعاملاتها الإدارية والوصول إلى جودة في خدماتها العمومية، ومن أجل الإجابة على إشكالية البحث تم التطرق إلى المنهج المتبع في الدراسة والأدوات والأساليب الإحصائية التي تم العمل بها، كما تم وصف خصائص العينة بمعالجة البيانات العامة المتعلقة بمفردات العينة، ثم اختبار الفرضيات بالاعتماد على عدة أساليب إحصائية تطرقنا إليها في بداية المبحث الثالث، وفي الأخير تم تحليل نتائج الاختبارات والوصول إلى نتائج ساعدتنا في فهم ومعالجة إشكالية البحث، هذه النتائج تمت مقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة ومعرفة نقاط التشابه والاختلاف بينها وبين دراستنا، كما سيتم الاعتماد عليها في الخاتمة العامة لهذا البحث وتقديم اقتراحات للمؤسسات العمومية وقطاع العدالة بالجزائر.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

تناولنا في الجانب النظري أهم مفاهيم الإدارة الإلكترونية واستخداماتها في المؤسسات العمومية وأهم المداخل الفلسفية للجودة وعلاقتها بالخدمات العمومية، تطرقنا بعدها لأهم مشاكل الإدارات العمومية التي دفعت بهذه الأخيرة نحو التسريع في انتهاج الإدارة الإلكترونية كسبيل للخروج من مشاكلها المستمرة من بيروقراطية وثقل في الإجراءات، وبعد تشخيصنا لواقع الإدارة الإلكترونية في قطاع العدالة الجزائرية باعتباره واحدا من أهم القطاعات التي تبنت منهج الإدارة الإلكترونية للرفع من جودة خدماته وذلك من خلال انتقالنا لوزارة العدل والوقوف على أهم إنجازات القطاع اعتمدنا على الاستبيان في دراستنا الكمية، حيث تم توزيع مجموعة منه على عينة من المتعاملين الدوريين مع قطاع العدالة وذلك للوصول إلى الإجابة على إشكالية الدراسة بعد تحليل البيانات وتبويبها. من خلال ما سبق أضفت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات والآفاق نذكرها على النحو التالي:

أولاً- عرض نتائج الدراسة:

في هذا العنصر سيتم التطرق إلى نتائج الدراسة الميدانية وفقا للفرضيات التي وضعت في مقدمة الدراسة.

1- نتائج اختبار الفرضية الأولى:

يتم استخدام عناصر الإدارة الإلكترونية بالقطاع محل الدراسة بشكل فعال.

أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى تحقق الفرضية الأولى، حيث تبين أن القطاع محل الدراسة يستخدم كل من الأجهزة والمعدات والبرامج والتطبيقات وشبكة الاتصالات وصناع المعرفة بشكل فعال، كما بينت الدراسة أن قطاع العدالة يسعى دائما إلى زيادة تفعيل هذه العناصر الأساسية الداعمة للإدارة الإلكترونية كما ونوعا.

2- نتائج اختبار الفرضية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0,05 لاستخدام الإدارة الإلكترونية على عنصر الزمن (الاستجابة الاعتمادية) بالقطاع محل الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الإدارة الإلكترونية على عنصر الزمن الخاص بجودة الخدمة العمومية، حيث يظهر هذا الأثر من خلال توفر المعدات والآلات التكنولوجية وشبكة الانترنت التي تسمح بتقديم خدمة عمومية ذات جودة مرتبطة بعنصر الزمن، فطالما اعتبر ثقل الإجراءات الإدارية حاجزا متينا بين الإدارة والمواطن في الاستخدامات الإدارية التقليدية حال دون الوصول إلى جودة في الخدمات العمومية.

3- نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0,05 لاستخدام الإدارة الإلكترونية على عنصر المكان بالقطاع محل الدراسة.

من خلال الدراسة الميدانية أظهرت النتائج المتحصل عليها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الإدارة الإلكترونية على عنصر المكان الخاص بجودة الخدمة العمومية، فمجموعة العناصر الإلكترونية من أجهزة ومعدات

وشبكات وبرامج سمحت بإمكانية الحصول على الخدمات دون الانتقال المباشر لمجالس ومحاكم قطاع العدالة، فعدم انتقال المواطن وتكبده عناء السفر إلى مقرات العدالة ساهم بشكل مباشر في تأثير الإدارة الإلكترونية على عنصر المكان، ومن ذلك تحقيق جودة خدمة عمومية خاصة بهذا العنصر.

4- نتائج اختبار الفرضية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0,05 لاستخدام الإدارة الإلكترونية على عنصر سهولة الاستخدام بالقطاع محل الدراسة.

أظهرت النتائج المتحصل عليها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الإدارة الإلكترونية على عنصر سهولة الاستخدام الخاص بجودة الخدمة العمومية، فمجملة العناصر الإلكترونية تساهم وتأثر في تسهيل وتقليص إجراءات الحصول على الخدمة بالقطاع محل الدراسة، فطالما اشتكى المواطن والموظف من ضخامة الملفات وتكدسها وبطء الإجراءات الإدارية نتيجة جمود القوانين والبيروقراطية الإدارية في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى العدد الهائل من المواطنين المتوافدين على مجالس ومحاكم القطاع طالبين لمختلف الخدمات، فاستخدام الإدارة الإلكترونية سمح بتسهيل الحصول على الخدمة حتى وإن لم يكن يرقى للمستوى المراد الوصول إليه.

5- نتائج اختبار الفرضية الخامسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0,05 لاستخدام الإدارة الإلكترونية على عنصر الشفافية والأمان بالقطاع محل الدراسة.

من خلال الدراسة الميدانية أظهرت النتائج المتحصل عليها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الإدارة الإلكترونية على عنصر الشفافية والأمان الخاص بجودة الخدمة العمومية، وذلك من خلال تأثير عناصر ومكونات الإدارة الإلكترونية على شفافية ودقة ومصداقية المعاملات الإلكترونية بين الإدارة والمواطن، هذا ما يحقق رضى وارتياح لدى المواطن ما يساهم ويؤثر بشكل مباشر في جودة الخدمة العمومية.

اختبار الفرضيات السابقة والوصول إلى النتائج الموضحة آنفاً سمح لنا بالحكم على وجود أثر لاستخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية بقطاع العدالة من منظور عينة من متعاملي القطاع بولاية المسيلة، كما يمكننا القول أن تأثير هذا الاستخدام على مختلف عناصر جودة الخدمات كان بدرجات متفاوتة نتيجة اهتمام القطاع بعنصر أكثر من عنصر آخر.

ثانياً- الاقتراحات:

من خلال الدراسة النظرية وبناء على نتائج الدراسة الميدانية يتقدم الباحث بمجموعة من الاقتراحات على المستويين الكلي والجزئي، فأما ما يتعلق بالمستوى الكلي فهو مرتبط مباشرة بالهيئات والإدارات العمومية التي تسعى إلى تحقيق جودة في خدماتها من خلال استخدام الإدارة الإلكترونية مثل وزارة الداخلية والجماعات المحلية

وزارة التعليم العالي ووزارة التربية الوطنية وغيرها من المنظمات والمؤسسات العمومية، وأما فيما يتعلق بالمستوى الجزئي فهو مرتبط بالأساس بقطاع العدالة محل الدراسة ومجالسه ومحاكمه.

1- اقتراحات على المستوى الكلي

- ضرورة التنسيق المشترك فيما بين مختلف الجهات الإدارية العمومية التي تسعى إلى تقديم خدمات عمومية ذات جودة، وذلك عن طريق توفير بنية تحتية صلبة لشبكة الاتصالات والمعلومات.
- إقامة ملتقيات ومؤتمرات بينية ودورية بين مختلف الجهات الحكومية للتعريف باستخدامات الإدارة الالكترونية ومزاياها والحلول التي تقدمها لأجل التخلص من البيروقراطية وثقل الإجراءات الإدارية المميزة للإدارة التقليدية.
- محاربة الأمية الالكترونية عن طريق نشر مفاهيم الإدارة الالكترونية وتعبئة المواطنين من خلال تعليمهم وحثهم على استعمال تكنولوجيات الاتصال والمعلومات.
- إعادة النظر في هيكلة تكاليف استخدامات الانترنت وذلك لما له من أهمية في تشجيع المواطنين على طلب الخدمات العمومية إلكترونيا دون إثقال كاهلهم بمصاريف تكبح حصولهم على الخدمات.
- ثقل الانترنت في بعض المناطق على حساب مناطق أخرى جعل من الحصول على بعض الخدمات إلكترونيا أمرا صعبا، فلهذا الرفع من جودة الانترنت وتحسين تدفقها ضرورة حتمية لتكريس الإدارة الالكترونية ومساهمتها في تبسيط إجراءات الحصول على الخدمات.
- تدارك التأخر المسجل في استكمال بناء البنية التحتية للاتصالات في بعض الإدارات والمؤسسات الحكومية.
- العمل على تنفيذ بنود ومحاور مشروع الجزائر الالكترونية وتحيينه وفق المتغيرات البيئية الحاصلة والمتوقعة، بالإضافة إلى توفير إرادة سياسية جادة تتبنى مخرجات المشروع والذهاب به بعيدا لرسم معالم الشفافية والمصداقية في الخدمات العمومية.
- استكمال وضع القوانين والتشريعات الملائمة والتي توضح استخدامات الإدارة الالكترونية في سبيل الحصول على جودة للخدمات العمومية، بالإضافة إلى تقديم نصوص عقابية واضحة تردع مخترقي سرية وأمن معلومات الأفراد.
- تدريب وتكوين الموظفين للرفع من كفاءتهم في مجال الإدارة الالكترونية وجودة الخدمات العمومية.
- فتح فروع وتخصصات خاصة بالإدارة الالكترونية وعلاقتها بتسيير الخدمات العمومية في الجامعات للحصول على مخرجات بشرية ذات كفاءة وجودة عاليتين تسمح باختصار الطريق أمام المؤسسات الحكومية في تكريس المعاملات الالكترونية بين المتعاملين.
- الاهتمام بمخرجات المؤتمرات والأيام الدراسية التي يجريها الباحثون في الجامعات والمؤسسات الحكومية لأجل الرقي بالخدمات العمومية وتجويدها باستغلال نظم المعلومات الالكترونية.

2- اقتراحات على المستوى الجزئي

- الاهتمام أكثر بالمناطق الداخلية والجنوبية ومدعم بتكنولوجيات متطورة وحديثة، والحرص على زيادة التنسيق الالكتروني بين كل مجالس ومحاكم الوطن.
- زيادة حصص التدريب والتكوين لإطارات وموظفي قطاع العدالة لأجل تمكينهم من التحكم الأفضل بتقنيات الإدارة الالكترونية.
- توفير قاعدة بيانات إضافية في منطقة خارج العاصمة، والحرص على توفير الحماية الالكترونية لها.
- السعي وراء الحصول على التطبيقات والبرامج الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال عموما وشبكة الانترنت خصوصا.
- إنشاء مصلحة خاصة بقطاع العدالة تتولى مهمة البحث والتطوير الخدماتي بين القطاع ومتلقي الخدمات.
- القيام بمؤتمرات وملتقيات دورية يكون فيها قطاع العدالة أساسيا لبحث سبل تدعيم تقنيات الإدارة الالكترونية والتي تسمح بتقريب الإدارة من المواطن والوصول إلى مسافة الصفر بينهما عن طريق التقنيات الحديثة لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات.
- زيادة التنسيق بين قطاع العدالة والجامعة لأجل تبادل الآراء والخبرات بين الطرفين وتسهيل حصول الموظفين على الشهادات العلمية خاصة في مجال الإدارة الالكترونية، بالإضافة إلى تكوين نخبة وأفراد من طرف الجامعة لصالح مجالس ومحاكم قطاع العدالة.
- تحديث الموقع الإلكتروني أكثر وزيادة تسهيله من منطلق أن بعض مرتادي الموقع محدودي التحكم في تكنولوجيات المعلومات والاتصال.
- الاعتماد على التجارب الدولية الرائدة في هذا الشأن وتقليدها ومقارنتها بتجربة قطاع العدالة الجزائرية والعمل على تصحيح الانحرافات والأخطاء التي تحول دون الوصول إلى خدمة عمومية ذات جودة.

ثالثا- آفاق الدراسة

من خلال دراستنا هذه وكأي بحث آخر فقد اتضح لنا مجموعة من المتغيرات التي لم يتسن لنا تناولها، ولهذا فإننا نعتقد أنها تمثل مرفأ لأبحاث مستقبلية تساهم في إيجاد حل لإشكاليات بحثية ترتبط بمجموعة من العناوين المختلفة نذكرها على النحو التالي:

- أثر استخدام الإدارة الالكترونية على ترشيد نفقات الخدمات العمومية بقطاع العدالة في الجزائر.
- أثر تبني مفهوم الإدارة الالكترونية على ثقافة المؤسسات الحكومية- قطاع العدالة نموذجاً-
- انعكاسات مشروع الجزائر الالكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية.
- أثر الانترنت على زيادة كفاءة وفعالية الخدمات العمومية- قطاع العدالة نموذجاً-
- دور نظم المعلومات الالكترونية في تحسين الخدمات العمومية بقطاع العدالة الجزائرية.

قائمة المراجع

الكتب :

1. أبو النجا محمد عبد العظيم، التسويق الالكتروني، دار الفجر الجامعي، مصر، 2008.
2. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات- الدار الجامعية، ط6، الإسكندرية، 1997.
3. أحمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج، عمان(الأردن)، 2008.
4. إدريس ثابت عبد الرحمان، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية 2005
5. توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات:مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية ط1 القاهرة (مصر)، 1995.
6. توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، دار النهضة العربية، القاهرة (مصر)، 1998.
7. توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، مكتبة النهضة المصرية، مصر، 2006.
8. ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، بدون بلد نشر، 2001.
9. ثابت عبد الرحمان إدريس، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005، مصر.
10. جوزيف كيدا، تر: سرور علي إبراهيم سرور، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة.
11. حسن أحمد توفيق، الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1974.
12. الحسين أحمد، تحليل السياسات، (مدخل جديد للتخطيط في الأنظمة الحكومية)، جمعية الاجتماعيين ط1 الشارقة (الإمارات)، 1994.
13. حسين محمد الحسن، الإدارة الالكترونية (المفاهيم- الخصائص- المتطلبات)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
14. حميد الطائي، محمود الصميدعي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
15. خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الالكترونية، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2010.
16. خواجه عبد العزيز، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار الغرب للنشر والتوزيع وهران، 2005
17. خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط4، عمان (الأردن)، 2015.
18. داود أحسن الطاهر، الحاسب وامن المعلومات، معهد الإدارة العامة بدون طبعة، الرياض، 2001.
19. الدراكة سليمان مأمون، الجودة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان (الأردن) 2006.
20. الدراكة مأمون، طارق الشبلي، الجودة في المنظومة الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
21. ديمنج، روبرت هاغستروم، تر: هند رشدي، إدارة الجودة الشاملة (أسس ومبادئ وتطبيقات)، كنوز للنشر والتوزيع، بدون ذكر الطبعة، القاهرة، 2009.
22. ربحي عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار الصفاء، ط 1، الأردن، 2005.
23. رعد عبد الله الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان (الأردن)، 2008.

24. زين الدين محمد بن أبي بكر الرازي، مختار الصحاح، تحقيق أحمد إبراهيم زهوة، دار الكتاب العربي، ط1، 2002، بيروت (لبنان)
25. السبيل عبد الله محمد، التطوير الإداري والحكومة الالكترونية، ندوة الحكومة الالكترونية، الواقع والتحديات، عمان 2003.
26. سوسن شاکر مجيد، محمد عواد الزیادات، إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات في الصناعة والتعليم)، دار صفاء للنشر والتوزيع ط2، عمان (الأردن)، 2015.
27. شريف درويش اللبان، تكنولوجيا الاتصال، المخاطر والتحديات والتأثيرات الاجتماعية، المكتبة الإعلامية القاهرة، 2000.
28. صادق المجذوب، الإدارة العلمية والوظيفة العامة، دار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
29. صالح بوعبدالله، محاضرات التقنيات الكمية للبحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2016.
30. الضمور هاني حامد، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، عمان (الأردن)، 2008.
31. طلق عوض الله، السواط وآخرون، الإدارة العامة (مفاهيم، وظائف، الأنشطة)، دار حافظ للنشر والتوزيع القاهرة.
32. عادل حرحوش المفرجي وآخرون، الإدارة الالكترونية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007.
33. عبد الرحمان عزوي وآخرون، عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
34. عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان (الأردن)، 2008.
35. عبودي زيد، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان (الأردن)، 2006.
36. علاء عبد الرزاق السالمي، تق: خالد إبراهيم السليطي، الادارة الالكترونية، دار وائل للنشر، ط1، عمان 2008.
37. العلاق بشير عباس، الإدارة الرقمية (المجالات والتطبيقات)، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية ط1، أبو ظبي، 2005.
38. العلاق بشير عباس، التسويق الالكتروني، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
39. العلاق بشير عباس، الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق (مدخل تسويقي استراتيجي)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة (مصر)، 2004.
40. علي خطار شنتاوي، نظرية المؤسسات العامة وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 1990.
41. علي ميا، وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية، 2008.
42. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون، دار العرب الإسلامي، بيروت، 2010.
43. عمر أيمن، مقدمة في مداخل وتطبيقات الجودة، منشأة المعارف، الإسكندرية (مصر)، 2010.

44. غنيم أحمد محمد، الإدارة الالكترونية، أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، 2004.
45. فداء محمود حامد، الإدارة الالكترونية، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2012.
46. فهمي محمود شكري، مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1989.
47. قنديل نهلة أحمد، التجارة الإلكترونية، بدون دار نشر، القاهرة، 2004.
48. قنديلجي عامر إبراهيم، السامرائي إيمان فاضل، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، مؤسسة الوراق للنشر، ط1، عمان 2002.
49. كاظم خضير، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان (الأردن)، 2002.
50. كتوعة هشام صالح، نظم المعلومات الإدارية، ط2، الأردن، 2004.
51. كروش وولتس، تر: محسن إبراهيم الدسوقي، الخدمات العامة وآليات السوق، الإدارة العامة للطبع والنشر، الأردن، 1991.
52. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2008.
53. محمد الزغي، التغيير الاجتماعي، دار الطليعة للنشر، القاهرة، 1998.
54. محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، 2009.
55. محمد الفيومي، مقدمة الحاسبات الالكترونية وتطبيقاتها في نظم المعلومات المحاسبية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 1999.
56. محمد القدوة، الحكومة الالكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
57. محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
58. محمد نصر مهنا، الإدارة العامة الحديثة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية (مصر).
59. محمود أحمد عبد الفتاح، إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة (مصر)، 2012.
60. محمود القدوة، الحكومة الالكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
61. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان (الأردن)، 2010.
62. الحياوي قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم وعمليات وتطبيقات)، إدارة الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان (الأردن)، 2006.
63. مرسي نبيل محمد، التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005.
64. المساعد زكي خليل، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر، عمان (الأردن)، 2006.
65. المغربي عبد الحميد، نظم المعلومات الإدارية، الأسس والمبادئ، الإسكندرية، 2002.
66. مفتاح محمد دياب، معجم مصطلحات نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الدار الدولية للنشر والتوزيع القاهرة، 1995.
67. مفتي محمد حسن، الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها، نموذج إداري جديد، المجلة العربية، الرياض، 2004.
68. منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002.

69. المنصور كاسر، ثقافة الخدمة "المرتكزات والأخلاقيات"، دار الرضا للنشر والتوزيع، ط1، دمشق (سوريا)، 2003.
70. ناصر لباد، التنظيم الإداري، منشورات دحلب، الجزائر، 1999.
71. نائل عبد الحافظ العوالم، إدارة المؤسسات العامة، دار زهران للنشر، عمان(الأردن)، 2010.
72. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، الإستراتيجية والوظائف، المشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
73. نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
74. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، الإستراتيجية والوظائف، المشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض 2004.
75. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط عربية، عمان، 2009.
76. النمر وآخرون، الإدارة العامة-الأسس والوظائف- مكتبة الشقري، ط2، الرياض، 2002.
77. ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005.
78. ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان 2010.
79. يعقوب فهد العبيد، التنمية التكنولوجية، الدار الدولية، القاهرة، 1989.
80. يوسف رشيد، بن حراة حياة، إدارة الجودة الشاملة وصعوبات تطبيقها، ملتقى علمي وطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات، جامعة سعيذة (الجزائر)، 2010.
- المقالات و المداخلات :**
81. إبراهيم حسنين توفيق، مقال الانترنت و الأمن منشور في مجلة الشرطة الإماراتية، العدد 318، 1997.
82. إبراهيم حسنين توفيق، مقال الانترنت و الأمن منشور في مجلة الشرطة الإماراتية، العدد 318، 1997.
83. أمل إبراهيم أبو رحمة، نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2005.
84. بثينة لقمان أحمد، تأثير معايير جودة الخدمات في رضا الزبائن - دراسة ميدانية في الشركة العامة لاتصالات بريد نينوي- مجلة تنمية الرافدين، العدد 109 مجلد 34، كلية الإدارة والاقتصاد، 2012.
85. بثينة لقمان أحمد، تأثير معايير جودة الخدمات في رضا الزبائن - دراسة ميدانية في الشركة العامة لاتصالات بريد نينوي- مجلة تنمية الرافدين، العدد 109 مجلد 34، كلية الإدارة والاقتصاد، 2012.
86. بكري سعد الحاج، العمل الكترونيا ومسالة امن المعلومات، مجلة الفيصل(309)، الرياض، 2002.
87. بكري سعد الحاج، العمل الكترونيا ومسالة امن المعلومات، مجلة الفيصل(309)، الرياض، 2002.
88. بن حميدة محمد، الملتقى العلمي الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مداخلتة بعنوان: إدارة ونظام الجودة الشاملة، جامعة مولاي الطاهر سعيذة(الجزائر)، 2010.

89. بن حميدة محمد، الملتقى العلمي الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مداخلة بعنوان: إدارة ونظام الجودة الشاملة، جامعة مولاي الطاهر سعيدة(الجزائر)، 2010.
90. بوخاوة إسماعيل، عطوي عبد القادر، مداخلة بعنوان: التسويق والتجارة الإلكترونية: بين إفرزات التكنولوجيا وضرورة التأقلم جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2008.
91. سعيداني محمد، بوصالح سفيان، ملتقى وطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، مداخلة بعنوان: قياس أداء الخدمة وفق تطلعات العملاء وتأثيرها على القدرة التنافسية للمؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة(الجزائر).
92. السويل محمد إبراهيم، دور البنية التحتية للمفاتيح العمومية في دعم الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية، ملتقى الحكومة الإلكترونية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2002.
93. عبد الباسط محمد عبد الوهاب، استخدام تكنولوجيا الاتصال في الإنتاج الإذاعي والتلفزيوني، دراسة تطبيقية ميدانية (ذ.م.ن: المكتب الجامعي الحديث)، 2005.
94. عزاوي عمر وعجيلة محمد، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية، رؤية مستقبلية، مجلة الباحث كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، العدد الرابع، جامعة ورقلة، 2006.
95. علام كريمة، فعالية الحوكمة الإلكترونية في ترقية الخدمة العمومية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، الملتقى الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية حالة البلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس(الجزائر)، 30/29 أكتوبر، 2014.
96. علاوي عبد الفتاح وآخرون، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية- التجربة الجزائرية كنموذج- الملتقى العلمي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوقرة بومرداس، (الجزائر)، 2014.
97. العواملة نائل عبد الحافظ، الحوكمة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة، مجلة دراسات في العلوم الإدارية عدد1، عمان 2002.
98. عيسى طوني، مستوى جاهزية لبنان للوصول إلى الحكومة الإلكترونية، الإطار القانوني والتشريعي، مجلة المعلومات، عدد99، مركز المعلومات القومي، دمشق، 2000.
99. فارس جار الله نايف، الخدمات العامة ودورها في تخفيض الفقر -دراسة حالة العراق- مقال بمجلة تنمية الرفادين، العدد 113، المجلد 35، العراق، 2013.
100. فايز جمعة النجار، نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع (دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية) مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 26، العدد الثاني، 2010.
101. فيلاي عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة، الأدوات وأبعاد تنمية أداء المؤسسات، الملتقى العلمي الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، سعيدة (الجزائر)، 2010.
102. ماجد الحلو، الحوكمة الإلكترونية والمرافق العامة، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الأول للشرطة دبي 26-28 أبريل 2003.

103. محي الدين مكاحلية، أثر الحوكمة الالكترونية على ترشيد الخدمة العمومية، ملتقى دولي حول متطلبات إرساء الحوكمة الإلكترونية كضرورة لترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بومرداس(الجزائر)، 2013.
104. هند بوراس، تأثيرات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على أداء القطاع الحكومي، ملتقى دولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري (قسنطينة).
- الأطروحات و المذكرات :**
105. أمل إبراهيم أبو رحمة، نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2005.
106. إيهاب خميس احمد المسير، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
107. بشير كاوجة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف بورقلة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة(الجزائر)، 2013.
108. بشير كاوجة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف بورقلة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2013.
109. بوصالح سفيان، التحكم في جودة الخدمة البنكية دراسة نوعية -كمية في البنك الوطني الجزائري BNA أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة العمليات والإنتاج، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد (تلمسان)، 2015-2016.
110. بوعبد الله بوصالح، نماذج وطرق قياس الجودة، دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر 2013-2014.
111. حدار جمال، الإدارة الموقفية وتطبيقها في الإدارة العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013.
112. رافيق بن مرسللي، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، دراسة حالة الجزائر 2001-2011، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية -كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة مولود معمري-تيزي وزو، الجزائر، 2011.
113. زعرور نعيمة، أساليب مثلى لترشيد تكاليف الخدمات العامة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر(وكالة بسكرة)، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة(الجزائر) 2014-2015.

114. السبيعي مناحي عبد الله، إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للمرور من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض 2005.
115. شائع بن سعد مبارك القحطاني، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في السجون، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية الرياض، 2006.
116. الشهري عبد الله محمد، المعوقات الإدارية في التعامل الأمني مع جرائم الحاسب الآلي، مذكرة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة الملك سعود الرياض، 2001.
117. صليحة رقاد، تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (أفاقه ومعوقاته) -دراسة ميدانية لمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري- أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2013-2014.
118. عبد القادر براينيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية - دراسة حالة البريد والاتصالات في الجزائر- أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007.
119. عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية- كلية الحقوق والعلوم السياسية-جامعة منتوري، قسنطينة 2010/2009.
120. علي محمد بن العزيز بن درويش، تطبيقات الحكومة الالكترونية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2005.
121. عماد أحمد إسماعيل، خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الاستراتيجي في الإدارتين العليا والوسطى مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين 2011.
122. عمار سلامة الرواحنة، أثر جودة الموقع الإلكتروني لديوان الخدمة المدنية في تحقيق رضى العاملين، مذكرة ماجستير في الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
123. العمري سعيد معلا، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الالكترونية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
124. فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أحمد بوقرة، مذكرة ماجستير تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، بومرداس (الجزائر)، 2011-2012.
125. مجدي عريف، نظم المعلومات الإدارية ودورها في حل مشكلات الإدارة العامة (دراسة ميدانية على مديرية المالية في اللاذقية)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2008.
126. محمد بن عبد العزيز الضافي، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في المديرية العامة للجوازات لمدينة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
127. مختار حماد، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2007.

128. مشعل عبد المجيد الكساسبة، أثر جودة الخدمات الحكومية الالكترونية في أداء العاملين دراسة حالة وزارة التربية والتعليم في محافظة لكرك، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال الالكترونية، تخصص إدارة الأعمال الالكترونية جامعة الشرق الأوسط، 2014.
129. موسى بن البار، تأثير تكنولوجيا المعلومات على استراتيجيات المزيج التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية بولاية برج بوعرييج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016.
130. نعيم عبد الكريم الطراونة، أثر أبعاد جودة الخدمات الإلكترونية في تحقيق الرضا لدى ممثلي المنشآت الخاضعة للضمان الاجتماعي (الأردني)، مذكرة ماجستير في الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال الإلكترونية قسم الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، عمان (الأردن)، 2011.
131. ياسع ياسمين، دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010/2011.

الكتب و المقالات الأجنبية :

132. Alter Steven, Information systems, A management perspective, 4th Ed, Benjamin Cummings Publishing company, 2004.
133. Boudjemaa A, Performance de l' entreprises, éditions Europeans, 2014.
134. Brillman. J, les meilleures pratiques du management au Coeur des entreprises, 3^{eme} edition, editions d'organisation, paris, 2000.
135. C. Gronroos, A service quality model and its marketing implications, european journal of marketing 18 (4), 2001.
136. C. H lovelock, under standing costs and developing pricing strategy service in marketing, new york prentice hill.
137. Charles Debbasch, Science administrative, third edition, Paris, dalloz.
138. Christopher martin and Mc Donald, marketing and introduction intend, macmillion press, ttd, 2001.
139. Cronin j, Taylor s, Servperf vursus servqual, Reconciling performance(based and perception), expectations measurement of service quality, journal of marketing 58(1), 1994, p127-lovelock Christopher, Service marketing, people technology strategy new jersey: prentice hall 2003.
140. E.N.Gladden, An introduction to public administration, London, stales press.
141. Feredric Parat, gouvernement d'entreprise, Maxima, Paris, 1999.

142. Grongoos c, A service quality and its marketing implication, european journal of marketing 18 (4).
143. Hadid Noufel, Information de gestion de l'approche classique a l'approche objet, article Revue des sciences Economique de gestion de commerce, faculté des sciences de gestion université d'Alger, 2003.
144. Horgues-debat. J: Service public et an public: de qui parle-ton? Definition et classement des termes et des concepts, Association pour le développement en reseau des territoires des services (adrets), 2007,
145. Jacques chevalier, le service public, 1^{er} edition, Press universitaires de France,1971.
146. Jessup Leonard, Valacich, Joseph , Information systems today managing in the digital world, 2006.
147. Juran J.M and Gryna FM,Quality planing and analysis From product development through use (3^hed), Singapor,MC Graw hill,1993.
148. Kumar s, Total quality management, laxmi publications (p) ltd 22 golden house, daryagany, new delhi, 2006.
149. L moigne, Jean Louis, les systèmes de décision dans les organisations, Ed: P.U.F. Paris,1974.
150. Lamizet Bernard et Silem Ahmed, Dictionnaire encyclopédique des science de l'information et la communication, Ed : Ell: pses, Paris, 1997.
151. Levolock et al, marking des services, 6^{eme} édition pearson education, paris 2008.
152. Lionard white, Introduction to the study of public administration, New York, The Macmillan Co, 1926.
153. lovelock c, wirtz joch en, Services marketing, people technology stratege, 5th edition, pearson education international, prentice-hill, USA, 2004.
154. Lovelock Christopher and lauren wright, Principles of service marketing and management, new jer sey: prentice-hall international 2002.
155. M vonder, G white, operation Management, West Publishing Co, USA, 1998.
156. Michel ferrary et Yvon pasquex, management de la connaissance, ed Economica, Paris,.1998.

157. Michel Paquin, Management of information Technology, Agency Edition, Canada, 1990.
158. Muid Colin, Information systems and public management- Aview from the center, public administration, number (1), 1994.
159. Nassera Touati, La gestion de la qualité dans le secteur public A-T on fait le tour de la question, revue de la l'innovation dans le secteur public, voll 14, article 1, 2009.
160. Neuveill -Jean- phillipe, "la qualité en question" revue francaise de gestion N⁰ 108, mars-avril-mai, 1996.
161. P kotler, Marketing management, new jersy pearson, prentice hall, 2006,
162. Parasuraman et al, Servqual multiple, iten scal for measuring- consumer perception of service quality, journal of retailing volume 64, number 1, 1988.
163. Paul et Jean-Pierre, Dictionnaire d'économie, Ed : Eyrolles, Paris, 1992.
164. Ph Kotler, Marketing management Analysis planing, implementation and control Nortgen University, B edition, 2003,
165. R Mcleod, J shell, Management information systems, pearsan education, 2006.
166. R Rein, Théorie d'organisation système d'information, édition Vuibert, Paris, 1995.
167. Roussel P et F Wacheux, Management desressowses ,méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, Belgique, Bruxelles, éditions de Boeck université, 2005.
168. Saddik abdellah, mamagement de la qualite, office des publications universitaires, alger 2003,
169. S-Haag, M.Comming, J.Daw kins, Management information systems for the Information Age, MC-Graw-Hill, USA, 1998.
170. Zeithaml V, Parasuraman A et al, conceptual framework for understanding e service quality: implications for future research and managerial practice, marketing science institute working paper report n0. 00-115, 2000.
171. Zéithaml Valatie & bitner mary, services marketing, integrating coustomer focus across the firm, 2nd edition, international edition, Irwwin me graw hill, boston, 2000.

مواقع الكترونية :

172 . la charte Marianne, site web, www.vie.publique.fr j:08/05/2017 h:17:35

173 . The charter mark, www.gov.scot. j:5/08/2017 h:17:37

174 . مقال من كتاب التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة للدكتور مريزق عدمان، بواسطة دار

جسور 23 جانفي 2016، 00:18، www.joussourdz.com.

175 . موقع الأمم المتحدة www.unorg/ar/index.html يوم 2017/03/16 الساعة 18:52

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة المحكمين لأسئلة الاستبيان

المؤسسة الجامعية	الرتبة العلمية	اسم المحكم	الرقم
جامعة البويرة	أستاذ التعليم العالي	أحمد جميل	01
جامعة المسيلة	أستاذ محاضر	صلاح الدين شريط	02
جامعة المسيلة	أستاذ محاضر	فاروق حرزوي	03
جامعة المسيلة	أستاذ محاضر	موسى بن البار	04
جامعة المسيلة	أستاذ محاضر	بوجمعة عمرون	05
جامعة المسيلة	أستاذ محاضر	حسان بوبعاية	06

الملحق رقم (02): الاستبيان

أخي الفاضل / أختي الفاضلة
تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول (أثر استخدام الإدارة الالكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية- قطاع العدالة نموذجاً-)، لغرض الحصول على شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير.

يرجى التكرم بقراءة عبارات الاستبانة المرفقة بدقة والإجابة عنها بموضوعية لما لذلك من أثر على صحة النتائج، كما أؤكد لكم أن البيانات المقدمة منكم ستعامل بسرية ولأغراض البحث العلمي فقط. ولكم جزيل الشكر مسبقاً على مساهمتكم القيمة في إثراء هذا الموضوع. * الخدمات الالكترونية (صحيفة السوابق العدلية، الجنسية، الأحكام القضائية، التصحيح الالكتروني).

الباحث: رابح الوافي

المحور الأول: الخصائص الشخصية.

يرجى وضع إشارة (X) في المربع المناسب.

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 25 25-34 سنة 35-44 سنة 45 سنة فأكثر
3. طبيعة الوظيفة: محامي محضر قضائي موثق
- 4- مكان العمل: مجلس قضاء المسيلة محكمة سيدي عيسى محكمة عين الملح محكمة بوسعادة
5. عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات من 11-15 سنة من 16-20 سنة أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: أبعاد الإدارة الالكترونية.

يرجى وضع إشارة (X) أمام العبارة التي تراها مناسبة.

1- الأجهزة والمعدات						
رقم تسلسل	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	توفر مجالس القضاء التابعة لوزارة العدل أجهزة الحاسوب ذات التقنية الحديثة.					
02	عدد أجهزة الحاسوب المتوفرة تتناسب مع الاحتياجات الضرورية لتقديم الخدمات.					
03	توفر مجالس القضاء التابعة لوزارة العدل مستلزمات الحاسوب الضرورية (فاكس، طابعة، لواحق... الخ).					
04	تعمل وزارة العدل من خلال مجالس القضاء على تحويل محتوى الأصول الورقية الموجودة ضمن الأرشيف التقليدي إلى محتوى رقمي مخزن في الحواسيب.					
05	هناك ضرورة لاستبدال الأجهزة الحاسوبية الحالية المتواجدة بمجالس القضاء لأنها تمتاز بالقدم وعدم مسايرتها للتكنولوجيات الحديثة.					
2- البرامج والتطبيقات						
رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	توفر مجالس القضاء التابعة لوزارة العدل البرامج والتطبيقات الحاسوبية الجاهزة.					
02	يتم تحديث البرامج المستخدمة باستمرار.					
03	تحرص وزارة العدل على تبني كل ما هو جديد في البرامج والتطبيقات.					
04	تعتمد مجالس القضاء على تكنولوجيات التخزين مثل قواعد ومستودعات التخزين.					
3- شبكة الاتصالات						
رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	لدى وزارة العدل موقع إلكتروني تتوفر فيه الخدمات الالكترونية الضرورية.					
02	يتلقى المواطن بعض الخدمات في بريده الالكتروني مرسله من مكاتب الوزارة ومجالس القضاء.					
03	تعمل مجالس القضاء على توفير شبكة داخلية من الحواسيب مرتبطة مع بعضها البعض.					

					04	يتم استحداث وزيادة فعالية الانترنت بين مختلف الأقسام.
					05	تسعى الوزارة إلى زيادة فعالية شبكة الأنترنت بشكل دوري.

4- صناعات المعرفة						
رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تتوفر وزارة العدل ومجالس القضاء على كوادر بشرية في مجال تكنولوجيا المعلومات.					
02	عدد الموظفين كافي لتطبيق الإدارة الالكترونية.					
03	تعمل سياسة التوظيف المتبعة من قبل وزارة العدل على استقطاب الكفاءات.					
04	تعاملك مع الإدارة يشعرك برغبة هذه الأخيرة في تكريس الإدارة الالكترونية.					

المحور الثالث: أبعاد جودة الخدمات

يرجى وضع إشارة (X) أمام العبارة التي تراها مناسبة

1- الزمن (الاعتمادية، الاستجابة)						
رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تراعي وزارة العدل ومجالس القضاء بدقة عند تنفيذ طلبات المواطنين الإلكترونية					
02	تمتاز الخدمات المقدمة الكترونيا بالسرعة في الاستجابة ومن دون تأخير.					
03	الخدمات المقدمة الكترونيا من قبل وزارة العدل خالية من الأخطاء على الدوام.					
04	تسمح الخدمات المقدمة الكترونيا من موقع وزارة العدل بتوفير الجهد اللازم للحصول على الخدمة.					
05	تسمح الخدمات المقدمة الكترونيا من موقع الوزارة بتقليل الوقت اللازم للحصول على الخدمات.					
06	يتم الرد على استفسارات المواطنين الإلكترونية في وقت قصير.					

2- المكان						
رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

بشدة						
					01	تراعي وزارة العدل خصوصية المكان بالنسبة للمواطن عند تقديم الخدمات عن بعد (مكان تواجد المواطن له أهمية في تقديم الخدمات الإلكترونية)
					02	أي مواطن جزائري مقيم في الداخل أو الخارج له الحق في الاستفادة من الخدمات الإلكترونية.
					03	بتوفير خدمة أنترنت جيدة يمكن لأي مواطن جزائري في أي ولاية كانت الاستفادة من الخدمات المقدمة إلكترونيا.
					04	بإمكان المواطنين الاستفادة من الخدمات في أماكن إقامتهم دون الحاجة إلى الانتقال لمجالس القضاء بعد القيام بالإجراءات الأولية.

3- سهولة الاستخدام

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يمتاز الموقع الإلكتروني لوزارة العدل بالوضوح وسهولة الاستخدام.					
02	يتمكن المواطنون من استخدام الخدمات الإلكترونية بسهولة.					
03	يتمكن المواطنون من استخدام الخدمات الإلكترونية بسرعة.					
04	يستطيع المواطنون التحول من خدمة إلى أخرى بسهولة.					
05	تتوفر الخدمات الإلكترونية للمواطنين على نحو مستمر.					
06	الخدمات الإلكترونية المقدمة ساعدت على تقليص الإجراءات المتخذة في تقديم الخدمات التقليدية.					

4- الشفافية والأمان

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تتصف المعلومات حول أداء الخدمات الكترونيا بالشفافية.					
02	تتصف المعلومات حول أداء الخدمات إلكترونيا بالدقة.					
03	تتصف المعلومات والنتائج حول أداء الخدمات إلكترونيا بالمصداقية.					
04	تتعامل وزارة العدل مع المعلومات الخاصة بالمواطن بسرية تامة.					
05	تحرص وزارة العدل على حماية سلامة المعلومات الخاصة بالأفراد.					
06	تعمل وزارة العدل بمبدأ شخصنة الأفراد (كل فرد ومعلوماته الخاصة محفوظة في قاعدة البيانات)					

الملحق رقم (03): الانحرافات المعيارية و المتوسطات الحسابية و اختبارات ويلكسون

One-Sample Statistics				
	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Std. Error Mean
N1	140	3.7929	.97077	.08205
N2	140	3.5071	1.03532	.08750
N3	140	3.8143	1.03594	.08755
N4	140	3.4571	1.29399	.10936
N5	140	3.6286	1.10813	.09365
ب1	140	3.6400	.80438	.06798
N6	140	3.6786	.95411	.08064
N7	140	3.5357	.97013	.08199
N8	140	3.6857	.92981	.07858
N9	140	3.9214	1.14470	.09674
ب2	140	3.7054	.86824	.07338
N10	140	3.4286	1.25888	.10640
N11	140	3.0571	1.26816	.10718
N12	140	3.9571	.94352	.07974
N13	140	3.6143	1.03594	.08755
N14	140	3.6000	.94298	.07970
ب3	140	3.5314	.80243	.06782
N15	140	3.6429	1.07336	.09072
N16	140	3.1000	1.20729	.10203
N17	140	3.4929	1.12842	.09537
N18	140	3.6857	1.13851	.09622
ب4	140	3.4804	.98736	.08345
م1	140	3.5889	.76476	.06463
N19	140	3.6571	1.02326	.08648
N20	140	2.8357	1.20318	.10169
N21	140	3.1143	1.28122	.10828
N22	140	4.0429	1.02397	.08654
N23	140	3.5143	1.18434	.10010
N24	140	2.6000	1.19832	.10128
ب5	140	3.2940	.85537	.07229
N25	140	3.2357	1.29532	.10947
N26	140	4.0857	.83525	.07059
N27	139	4.0863	.88040	.07467
N28	140	3.9143	1.14732	.09697
ب6	140	3.8304	.81536	.06891
N29	140	3.8571	.92582	.07825
N30	140	3.5429	1.09526	.09257
N31	140	3.6429	1.09329	.09240
N32	140	3.8143	1.09666	.09269

N33	140	3.8714	1.00246	.08472
N34	140	4.1143	1.11294	.09406
7ب	140	3.8071	.95047	.08033
N35	140	3.3571	1.21780	.10292
N36	140	3.2500	1.23571	.10444
N37	140	3.9857	.92903	.07852
N38	140	4.2000	.94603	.07995
N39	140	3.9286	.95693	.08088
N40	78	3.9744	.75549	.08554
8ب	140	3.7493	.80643	.06816
2م	140	3.6549	.78775	.06658

Récapitulatif du test d'hypothèse

	Hypothèse nulle	Test	Sig.	Décision
1	La médiane de 5ب est égale à 3,00	Test de rang signé de Wilcoxon d'un seul échantillon	,000	Rejeter l'hypothèse nulle.
2	La médiane de 6ب est égale à 3,00	Test de rang signé de Wilcoxon d'un seul échantillon	,000	Rejeter l'hypothèse nulle.
3	La médiane de 7ب est égale à 3,00	Test de rang signé de Wilcoxon d'un seul échantillon	,000	Rejeter l'hypothèse nulle.
4	La médiane de 8ب est égale à 3,00	Test de rang signé de Wilcoxon d'un seul échantillon	,000	Rejeter l'hypothèse nulle.
5	La médiane de 1پ est égale à 3,00	Test de rang signé de Wilcoxon d'un seul échantillon	,000	Rejeter l'hypothèse nulle.

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau d'importance es