

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم: .....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان:

## دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية - دراسة حالة جامعة المسيلة -

تحت إشراف الدكتور:

\* النوي نورالدين

من إعداد الطالبتين:

\* انيسة ساسي

\* شيماء دوشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
الطاهر ميمون	استاذ محاضراً	جامعة المسيلة	رئيسا
نوي نور الدين	استاذ محاضراً	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
مهدي نزيه	استاذ مساعد أ	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2021-2022



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

أحمد الله تعالى على أن وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل من غير حول

مني ولا قوة فهو الذي له الفضل أولا وأخيرا.

ثم أتقدم بعميق شكري وفائق امتناني واحترامي للدكتور

" نوي نور الدين "

على تفضله بالإشراف على هذا البحث وعلى ما قدمه لي من توصيات قيمة

وتوجيهات سديدة، وعلى ما بذله من جهد ووقت في سبيل إخراج هذه

المذكورة على شكلها الحالي.

كما أتقدم بالشكر إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة بالشكر الجزيل على

تشریفهم لي بتقييمهم ومناقشتهم لهذا العمل.

وأشكر كل من ساعدني بشكل مباشر أو غير مباشرة في إنها هذه المذكورة

# إهداء

باسم الله الذي أنار دربي بنوره وغرس في قلبي حب العلم في يوم بعثه إلى الوجود، " باسم  
الله نور السموات والأرض"، الذي باسمه وحده تذلل الصعوبات وتكسر المعوقات وقلبي  
كله إيماناً، شكراً ربي لأنك سهلت دربي وأنرت الظلمات في قلبي.

إلى قرة عيني وسر بسمتي وحقيقة سعادتي إلى رمز الحنان، القلب الطيب أمي الحبيبة،  
أسأل الله أن يحفظك.

إلى الذي يستحق كل التقدير والاحترام، إلى من علمني أن أرتقي سلم الحياة، إليك أبي  
العزیز، أسأل الله أن يحفظه ويطيل في عمره.

إلى من تقاسمت معهم الرحم إخواني وأخواتي:

إلى كل أفراد عائلتي...

إلى صديقاتي ورفقاء دربي التي زادت رفقتهم حلاوة الأيام.

إلى كل من علمني حرفاً في حياتي...

إلى كل من سخرهم لي الله عوناً وسنداً...

إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم مذكرتي.

## أنيسة




# إهداء

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على  
أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن  
اتبعهم إلى يوم الدين.

أهدي ثمرة جهدي المتواضع  
إلى الذين قال فيهما الله عز وجل:  
"وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا..."  
أبي،... حفظه الله.

أمي... حفظها الله خاصتنا  
إلى إخوتي .. إلى زوجي ... إلى صديقاتي

شيماء



# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

شكر و عرفان

إهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول والأشكال

مقدمة.....أ-د

### الفصل الأول

#### الإطار النظري حول الإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية


5	تمهيد.....
6	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية.....
6	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية.....
12	المطلب الثاني: مبادئ وأهداف الإدارة الإلكترونية.....
15	المطلب الثالث: دوافع ومتطلبات الإدارة الإلكترونية.....
19	المطلب الرابع: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.....
20	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للخدمة العمومية.....
20	المطلب الأول: تعريف الخدمة العمومية ومبادئها.....
26	المطلب الثالث: جودة الخدمة العمومية.....
29	المبحث الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية.....
29	المطلب الأول: علاقة الإدارة الإلكترونية بالخدمة العمومية.....
30	المطلب الثاني: تأثير الإدارة الإلكترونية على إصلاح الخدمة العمومية.....
32	المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية.....
34	خلاصة.....

### الفصل الثاني

#### دراسة حالة جامعة المسيلة

36	تمهيد.....
37	المبحث الأول : منهجية وأدوات الدراسة الميدانية.....
37	المطلب الأول: المنهج والاجراءات.....
40	المطلب الثاني: التحقق من ملائمة الأداة للدراسة.....
47	المبحث الثالث: تحليل بيانات المحاور واختبار فرضيات الدراسة.....
47	المطلب الأول: تحليل وتفسير بيانات محاور الاستبيان.....

56.....	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.....
62.....	خاتمة.....
66.....	قائمة المراجع.....



فهرس الجداول  
والأشكال

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
39	استثمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة	01
39	درجات مقياس الدراسة	02
40	محاور الاستبيان	03
43	اختبار الثبات لمحاور الاستبيان	04
44	الاتساق الداخلي لبعء البنية التكنولوجية	05
45	الاتساق الداخلي لبعء استعداد الموارد البشرية لتبني الإدارة الالكترونية	06
46	الاتساق الداخلي لبعء استعداد الادارة العليا للجامعة	07
47	الاتساق الداخلي لمحور تحسين الخدمة	08
48	اختبار كولموجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) للبواقي	09
49	تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس	10
50	تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق السن	11
51	تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الخبرة	12
52	تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الرتبة	13
53	تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق خبرة الادارة الالكترونية	14
54	تحليل معطيات بعد البنية التكنولوجية	15
55	تحليل معطيات بعد استعداد الموارد البشرية لتبني الإدارة الالكترونية	16
56	تحليل معطيات بعد استعداد الادارة العليا للجامعة	17
57	تحليل معطيات أبعاد محور تحسين الخدمة	18
59	نتائج اختبار ستودنت (T-Test) للفرضية الأولى	19
59	نتائج اختبار ستودنت (T-Test) للفرضية الثانية	20
60	نتائج اختبار ستودنت (T-Test) للفرضية الثالثة	21
61	نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الرابعة	22

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
12	فوائد الإدارة الإلكترونية	01
49	شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس	02
50	شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق السن	03
51	شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق الخبرة	04
52	شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق الرتبة	05
53	شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق خبرة الادارة الإلكترونية	06

# مقدمة

نتج عن التقدم العلمي والتقني وانتشار شبكة الانترنت، بروز تأثيرات عديدة على طبيعة وشكل عمل النظم الإدارية، والتي تراجعت معها أشكال الخدمة العامة التقليدية إلى نمط جديد يرتكز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي، لإعادة صياغة الخدمات العمومية، وجعلها قائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال، وبالتالي التحول نحو الإدارة الالكترونية كمفهوم يعبر عن السرعة والتفاعل الآني واختراق الحدود . لقد أفرز التحول نحو الإدارة الالكترونية جملة من التغييرات على مفهوم الخدمة العمومية، تؤسس في النهاية إلى مقولة نهاية الإدارة العامة التقليدية، ف نموذج الإدارة الإلكترونية يوفر الكثير من فرص النجاح، والوضوح والدقة، في تقديم الخدمات، وإنجاز المعاملات، وبالتالي يمثل ثورة تحول مفاهيمي ونقلة نوعية في نموذج الخدمة العمومية. إضافة إلى ذلك أصبح التحول نحو الإدارة الالكترونية يمثل توجها عالميا، يشجع على تبني نظم الخدمات الإلكترونية، التي من بينها الخدمة العمومية الالكترونية، حيث كانت هناك جملة من المبادرات قدمتها حكومات دول عديدة توجت بنجاح كبير في مناطق منها، وعرفت تحديات، وصعوبات في دول أخرى.

يكتسي موضوع الإدارة الالكترونية وعلاقته بالخدمة العمومية أهمية بالغة، انطلاقا من كون التحول نحو الخدمة العامة الالكترونية هو أساس ترشيد الخدمات العمومية، وتحسينها، والنهوض بجهودها.

مما سبق يمكننا صياغة الإشكالية الرئيسية كالتالي :

**أولا :إشكالية الموضوع:** من خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل التالي:

ماهي اهم الاستعدادات من طرف جامعة لتطبيق الإدارة الإلكترونية كأحد آليات تحسين الخدمة العمومية ؟

للإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

**الفرضية الرئيسية:** هناك مجموعة من الاستعدادات تطبيق الادارة الالكترونية من طرف جامعة المسيلة من اجل تحسين الخدمة العمومية..

- **التساؤلات الفرعية:** من خلال ما سبق يمكن طرح التساؤلات التالية:

- هل توفر جامعة الاستعدادات التكنولوجية لتطبيق الادارة الالكترونية؟

- هل تتوفر لدى الموظفين الاستعدادات لتطبيق الادارة الالكترونية؟

- هل تدعم ادارة الجامعة مشروع تطبيق الادارة الالكترونية؟.

- هل تساهم الادارة الالكترونية في تحسين اداء الخدمة من وجهة الموظفين ؟

**الفرضيات الجزئية :**

- "تتوفر الجامعة على الاستعدادات التكنولوجية اللازمة لتطبيق الادارة الالكترونية بالجامعة عند مستوى معنوية 0.05".

- "تتوفر جامعة المسيلة على الاستعدادات البشرية اللازمة لتطبيق الادارة الالكترونية بالجامعة عند مستوى معنوية 0.05".

- "هنالك استعداد كاف من قبل الإدارة العليا لتبني الإدارة الالكترونية بجامعة المسيلة عند مستوى معنوية 0.05".

**ثالثا: أهمية الدراسة**

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تعالجه والذي يتعلق بموضوع دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، فهو من أهم المواضيع المطروحة في الوقت الحالي، وذلك لما للإدارة الالكترونية من أهمية وتأثيرها على تقديم الخدمة العمومية.

**رابعا: أهداف الدراسة**

تهدف الدراسة لتحقيق مجموعة من الاهداف هي:

1. تحديد العلاقة بين الادارة الالكترونية والادارة العمومية ؛

2. تبيان متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية ؛

3. التعرف على دور الادارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة المسيلة المسيلة .

## سادسا: حدود الدراسة

قصد التقيد بإطار البحث وضعنا مجموعة من الحدود بهدف تركيز جهودنا داخلها وعدم الخروج عنها وتتمثل هذه الحدود في:

- الحدود المكانية: المسيلة، بلدية المسيلة .

- الحدود الزمانية: ابتداء من مارس الى غاية ماي 2022 .

## سابعا: منهج الدراسة وأدوات الدراسة

لدراسة موضوع بحثنا استعملنا المنهج الوصفي التحليلي من خلال استعراض موضوع الادارة الالكترونية من حيث المفهوم، الخصائص، والمتطلبات واستعراض مفهوم الخدمة العمومية ومبادئها ثم العلاقة بين الادارة الالكترونية والخدمة العمومية .

كما تم الاعتماد على مجموعة من الادوات العلمية للحصول على المعلومات وتحليلها ابرزها المسح المكتبي، الاستبيان.

## تقسيمات البحث :

من أجل الامام بالموضوع من مختلف جوانبه تم تقسيم الدراسة الى فصلين:

الفصل الاول والذي جاء بعنوان الإطار النظري حول الإدارة الالكترونية والخدمة العمومية، حيث تناول في مبحثه الاول الاطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية اما في المبحث الثاني فقد تم التطرق الى الاطار المفاهيمي للخدمة العمومية، أما في المبحث الثالث فقد تم التطرق إلى دور الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية.

أما الفصل الثاني فقد جاء بعنوان دراسة حالة جامعة المسيلة.

اما خاتمة البحث فتضمنت حوصلة النتائج النظرية والتطبيقية وكذا اختبار الفرضيات، وكذا بعض التوصيات والمقترحات .

# الفصل الأول

الإطار النظري حول الإدارة  
الالكترونية والخدمة العمومية

## تمهيد

أصبح اليوم لتكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة استخدامات متعددة، وبشكل واسع في الإدارات العمومية، وتزامن ذلك ظهور نموذج جديد في تقديم الخدمة العمومية، عرف بالإدارة الإلكترونية ونتج عن ذلك تحول عميقا في طرق إدارة الخدمات العمومية ونوعية الخدمات المقدمة. وسنحاول في هذا الفصل التعرف على الإدارة الإلكترونية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للخدمة العمومية

المبحث الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية

### المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية ليست مسألة فنية بحسب ولكنها مسألة حضارية وثقافية فهي ترتبط بتغير قيم ومفاهيم وعادات سائدة بين المواطنين. فالأخذ بمفهوم الإدارة الإلكترونية، سوف يؤدي بالضرورة لزيادة الكفاءة والفاعلية للجهاز الحكومي.

#### المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية.

أولاً: تعريف الإدارة الإلكترونية<sup>1</sup>.

نظراً لاعتماد الإدارة الحديثة حالياً على التقنية المتطورة التي تساعدها على إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بشكل سريع ودقيق وبأقل الكلف لذا نجد من الضروري التطرق إلى مفهوم شائع بكثرة هذه الأيام في الكثير من الدول العربية يطلق عليه الإدارة الإلكترونية الذي أهم عناصره تقنيات المعلومات التي تتطور بسرعة مذهلة ولذا يتطلب من دوائرنا ومؤسساتنا الاستفادة منها في تطبيق الإدارة الحديثة المعتمدة على هذه التقنيات بأسرع ما يمكن لنستطيع أن نسد فجوة التقنيات بيننا وبين دول العالم المتقدم.

وفيما يلي استعراض لبعض التعاريف التي وردت بشأن الإدارة الإلكترونية:

\* عرفها الدكتور علاء عبد الرزاق السالمي وخالد إبراهيم السليطي بأنها: "هي عملية مكتبة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً".

وأيضاً: "أنها الاستغناء على المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً"<sup>2</sup>.

\*التعريف الذي قدمه نجم عبود نجم حيث اعتبرها بأنها: "تلك العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميز للانترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> موفق التكريتي، "عرض لتجارب دولية ولمشاكل ناجمة عن تطبيق الحوكمة الإلكترونية"، ندوة القيادات العليا حول الحكومة الإلكترونية، سلطنة عمان، 2001.

<sup>2</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، والسليطي خالد إبراهيم، الإدارة الإلكترونية e-management، دار النشر، عمان، 2008، ص31-

\*وعرفها فداء حامد على أنها: "وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة وليست بديلا عنها ولا تهدف إلى أنها دورها هي إدارة بلا ورق وأنها تستخدم الأرشيف الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية وهي إدارة بلا مكان وتعتمد أساسا على الهاتف المحمول وهي إدارة بلا زمان حيث تعمل 365/7/24 أي العالم يعمل في الزمن الحقيقي 24 ساعة. وهي إدارة بلا تنظيمات جامدة فالمؤسسات الذكية تعتمد على عمال المعرفة وصناعات المعرفة وأصبحت اليوم صناعات اللا معرفة تقذف إلى الجنوب وإلى العرب وإلى العالم النامي"<sup>2</sup>.

وعرفها محمود عبد الفتاح رضوان هي: "أحد سمات تطبيق الأعمال الإلكترونية، خاصة بعد انتشار الانترنت واستخداماتها في تعبير وتطوير أسس ومبادئ إدارة الأعمال. فقد فتحت أبوابا عديدة وبلا حدود للدخول المستمر في مجالات جديدة وإضافة مزايا جديدة والمحافظة على الميزة التنافسية والتعامل مع العولمة. وإضافة أنشطة جديدة في الأسواق الحالية والمرتبقة، والانطلاق إلى خارج الحدود"<sup>3</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا استخلاص التعريف التالي: "أن الإدارة الإلكترونية تعتمد أساسا على استخدام خليط من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القيام بجميع المعلومات الإدارية الخاصة بمؤسسة ما، وذلك بهدف تحسين أدائها وتعزيز مركزها التنافسيين".

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، "الإستراتيجية-الوظائف-المجالات"، دار اليازوري، عمان، 2008، ص120.

<sup>2</sup> الدكتور فداء حامد، الإدارة الإلكترونية، "الأسس النظرية والتطبيقية"، ط1، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 193-194.

<sup>3</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، "الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2012، ص19.

## ثانيا: خصائص الإدارة الإلكترونية

مع نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، وفي ضوء العولمة وانتشار الاقتصاد الشبكي، وتزايد حدة المنافسة وتزايد الضغوط على المنظمات لتحسين الأنماط الإدارية والأنظمة التي تستخدمها، تزايدت أهمية الإدارة الإلكترونية والتي تتميز بالخصائص التالية<sup>1</sup>:

1- أنها إدارة بلا ورق: حيث تعتمد على البريد الإلكتروني والأرشفة الإلكترونية والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات الإلكترونية ونظم المتابعة الإلكترونية.

2- إدارة بلا مكان: والتي تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية، واستخدام التليفون المحمول والعمل عن بعد والتعامل مع المؤسسات الافتراضية (Virtual).

3- إدارة بلا زمان: تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة لا تتقيد بحدود زمنية.

4- تقوم بالاعتماد على النظم المتطورة: والبعد عن التنظيمات الجامدة، حيث المؤسسات الشبكية والذكية والتي تقوم على أساس المعلومات والمعرفة.

5- إدارة الملفات والوثائق بدلا من الحفظ والكتابة.

6- استخدام البريد الإلكتروني والصوتي بدلا من الصادر والوارد.

7- تتميز بالابتكارية والعالمية والاعتماد على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال.

8- تحتاج إلى أنظمة إلكترونية مثل أنظمة التحصيل المجمعة والخدمة عن بعد والشراء الإلكتروني وأنظمة المتابعة الفورية وأنظمة تخطيط الموارد ونقاط البيع الإلكتروني والتجارة الإلكترونية والبنوك الإلكترونية...إلخ.

9- تهتم باكتشاف المشاكل بدلا من حلها.

10- التركيز على الإجراءات التنفيذية والإنجازات.

وهناك خصائص أخرى نذكر منها:

1- زيادة الإتقان: إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري والتغيير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام، والأنشطة الإدارية التقليدية، وتتطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات، والدقة والوضوح التام في إنجاز المعاملات.

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، نفس المرجع، ص 20-21.

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

**3- تبسيط الإجراءات:** أمام الحاجة للتحديث، والعصرنة الإدارية عملت جل الإجراءات على إدخال المعلومات إلى مصالحها، وحرصت على استخدامها الاستخدام الأمثل، لما لها من إمكانيات، وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط سريع، خاصة في ظل تنوع الفئات التي تستهدفها أنشطة المنظمات العامة.

**4- تحقيق الشفافية:** فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية، التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات.

إن خصائص تطبيق الإدارة الإلكترونية قد مثلت دافعا أساسيا لدى القائمين على مبادرات التحول الإلكتروني في الكثير من الدول، والحكومات وتوج بخلق إستراتيجيات إلكترونية متنوعة، مقسمة على مراحل حسب الظروف والإمكانيات، وهذا ما بين أن التحول للإدارة الإلكترونية لا بد أن يتم عبر مراحل.

#### ثالثا: فوائد الإدارة الإلكترونية.

إن اهتمام العالم المتقدم باستخدام تقنيات المعلومات الإدارية لم يأتي من فراغ بل وجد فوائد كبيرة حصلت ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها ومن أهم هذه الفوائد<sup>1</sup>.

- 1- تبسيط الإجراءات داخل هذه المؤسسات وينعكس إيجابا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين كما تكون نوع الخدمات المقدمة أكثر جودة.
- 2- اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- 3- الدقة والموضوع في العمليات الإنجازية المختلفة داخل المؤسسة.
- 4- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.

<sup>1</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق، ص37-38.

5- إن استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح ستقلل استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجاباً على عمل المؤسسة.

6- كما أن تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن خزن حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى. والإدارة الإلكترونية سوف تؤدي إلى تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة والاستغناء عن الموظفين الغير أكفاء والغير قادرين على التكيف مع الوضع الجديد<sup>1</sup>.

كما توفر الإدارة الإلكترونية فوائد بالنسبة للعاملين منها<sup>2</sup>:

- 1- وضوح الاختصاصات والمسؤوليات للعاملين في ظل الإدارة الإلكترونية.
- 2- تنمية المهارات والقدرات التقنية للعاملين.
- 3- سهولة أداء الأعمال نتيجة توحيد نماذج إجراءات العمل إلكترونياً.
- 4- استمرار الاتصال الفعال بين العاملين والمستويات الإدارية المختلفة.
- 5- تحقيق اللامركزية الإدارية مما يحقق سرعة أداء المهام ببسر وسهولة.
- 6- سرعة الحصول على المعلومات اللازمة لأداء الأعمال من خلال الأرشيف الإلكتروني للمنظمة.
- 7- التوثيق الإلكتروني لجهود العاملين من خلال الرقم السري لكل موظف ما يحفزهم للإبداع والتميز.

توفر الإدارة الإلكترونية فوائد بالنسبة للمواطنين من خلال<sup>3</sup>:

- 1- الإسهام في تحقيق اتصال أفضل وأسرع وأوسع مما يوفر للمواطنين خدمات عالية الجودة وبتكلفة أقل.
- 2- تمكن المواطنين من إيجاد المعلومات والحصول على الخدمات في أماكن وجودهم من غير الحاجة إلى مراجعة الدوائر المعنية.

<sup>1</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق، ص38.

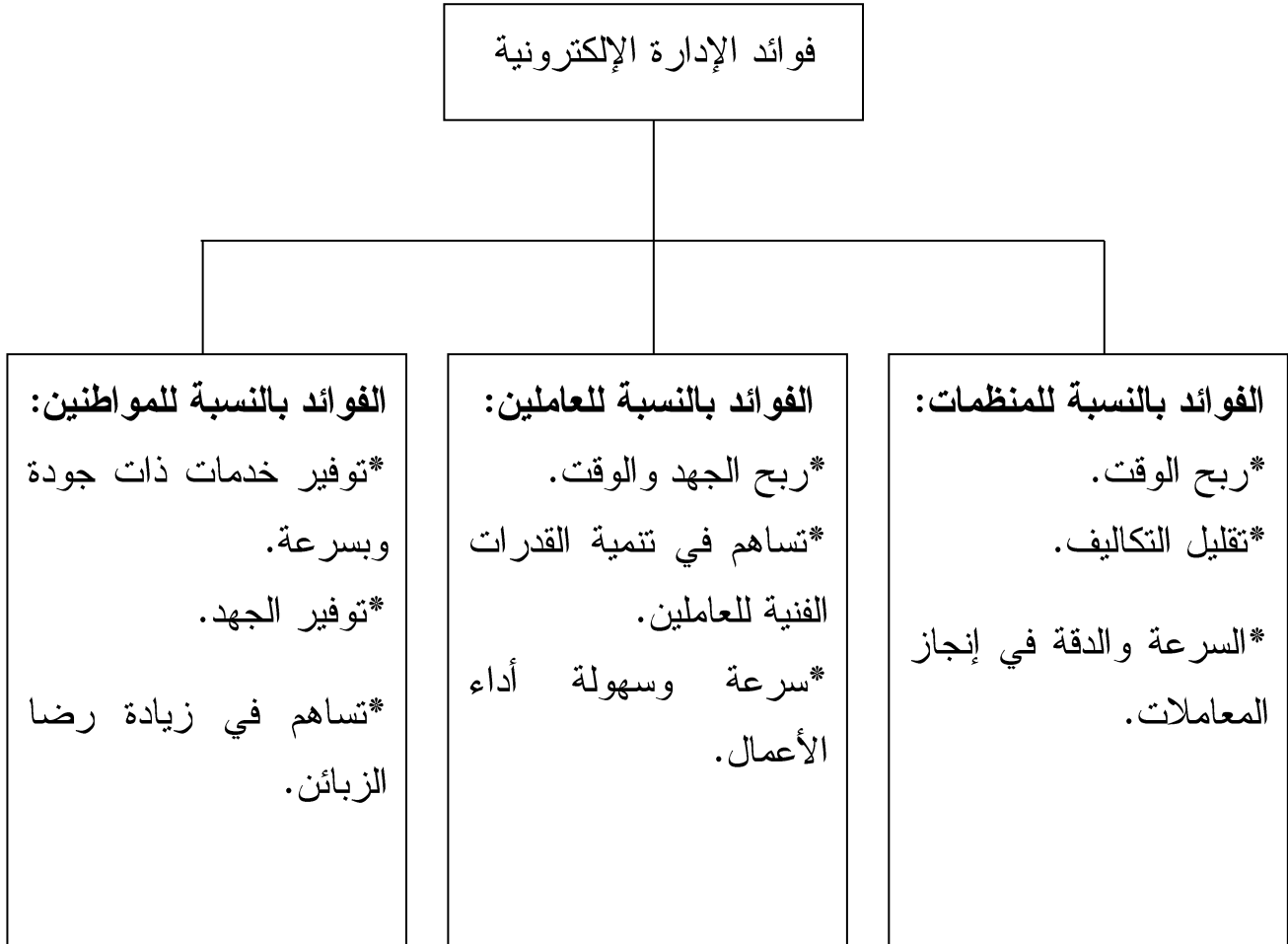
<sup>2</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق، ص37-38.

<sup>3</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق، ص37-38.

3- تساعد على زيادة ولاء الزبائن نتيجة للاستجابة السريعة للاحتياجات والتسليم المبسط للخدمات المقدمة لهم.

والشكل الآتي يوضح فوائد الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمنظمات والعاملين والمواطنين.

الشكل رقم (01): فوائد الإدارة الإلكترونية



المصدر: علاء عبد الرزاق السالمي، والسليطي خالد إبراهيم، الإدارة الإلكترونية e-management،

دار النشر، عمان، 2008، ص 37.

## المطلب الثاني: مبادئ وأهداف الإدارة الإلكترونية أولاً: مبادئ الإدارة الإلكترونية

يرى الأستاذ الدكتور عمار بوحوش أن مبادئ الإدارة الإلكترونية ما يلي<sup>1</sup>:

### 1- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين: (Citizen Oriented).

وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات، المهياة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع، والقيام بتحليلات دقيقة، وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف، واستخلاص النتائج، واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.

### 2- التركيز على النتائج: (Results oriented)<sup>2</sup>.

حيث ينصب اهتمام الحكومة الإلكترونية (الإدارة العامة الإلكترونية) على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في ارض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء على المواطنين من حيث الجهد، والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة (دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف، الغاز، لتسديد الرسوم...).

### 3- سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع

أي إتاحة تقنيات الحكومة الإلكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكاتب لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.

### 4- تخفيض التكاليف

وهذا يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ينتج عنهما تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء وتوسيع نطاق الخدمات إلى عدد معتبر من المشاركين الذين يستفيدون من الخدمات بأسعار زهيدة كما كثر عددهم.

<sup>1</sup> عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بيروت، دار الغرب الإسلامي، 2006، ص189-191.

<sup>2</sup> عمار بوحوش، مرجع سابق، ص189-191.

## 5-التغير المستمر

تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء، سواء بقصد ترضية الزبائن أو بقصد التفوق في مجال المنافسة وفي جميع الحالات فإن الزبون هو المستفيد الأول من هذا التحسين المستمر والمتواصل.

وهذه المبادئ السابقة الذكر تسهم في إيجاد بيئة حكومية إلكترونية فعالة تساعد على الاستفادة من التقنية الحديثة والتخلص من الأسلوب التقليدي مما يسهل معه متابعة المستفيد للمعلومات والخدمات المقدمة دون حواجز مكانية وزمانية، تضيف إلى ذلك نوع من الثقة بين المواطن والإدارة العامة.

### ثانياً: أهداف الإدارة الإلكترونية<sup>1</sup>

إن الفلسفة الرئيسية للإدارة الإلكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات، والمواطن والشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك فإن للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة نذكر منها:

- تقليل كلفة الإجراءات (الإدارية) وما يتعلق بها من عمليات.
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.
- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.
- إلغاء نظام الأرشيف الوطني الرقمي واستبداله بنظام أرشفة إلكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان.

<sup>1</sup> فداء حامد، مرجع سابق، ص 228-229.

- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.
  - إلغاء عامل المكان، إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال "الفيديو كونفراس" ومن خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة.
  - إلغاء عامل تأثير الزمن، ففكرة الصيف والشتاء لم تعد موجودة وفكرة أخذ العطل أو الإجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية تم الحد منها إلى أقصى حد ممكن.
- وأخيرا وليس آخرا من أهداف الإدارة الإلكترونية التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفردها الحديث فالجودة كما هي في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة وعرفتها مؤسسة أودي أي الأمريكية المتخصصة... بأنها إتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة ومن هنا تأتي الإدارة الإلكترونية لتؤكد على أهمية تلبية احتياجات العمل في الوقت والزمان الذي يكون فيه العميل محتاجا إلى الخدمة في أسرع وقت ممكن.
- وذكر الدكتور محمد سمير بعض الأهداف منها<sup>1</sup>:
- تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية وفي خلال 24 ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية.
  - صغر المكان المجهز لحفظ المعلومات الإلكترونية.
  - تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل وبتكلفة مالية مناسبة.
  - إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني.
  - تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.
  - الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار.

<sup>1</sup> الدكتور محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص73.

• زيادة حجم الاستثمارات التجارية.

• الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدها.

**المطلب الثالث: دوافع ومتطلبات الإدارة الإلكترونية**

**أولاً: متطلبات مشروع الإدارة الإلكترونية<sup>1</sup>**

إن مشروع الإدارة الإلكترونية شأنه شأن أي مشروع أو برنامج آخر 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 المحيطة بها وتتفاعل مع كافة العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية لذلك فإن مشروع الإدارة الإلكترونية يجب أن يراعي عدة متطلبات منها:

**أولاً: البنية التحتية:** إذ أن 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 الإدارية نفسها من جهة وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى.

**ثانياً: توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها للإدارة الإلكترونية:** والتي تستطيع 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.

**ثالثاً: توافر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالانترنت:** ونشدد على أن تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان من أجل فتح المجال لأكثر عدد ممكن من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية في أقل جهد وأقل كلفة ممكنة.

<sup>1</sup> فداء حامد، مرجع سابق، ص 224 إلى 227.

**رابعاً: 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 وبفضل أن يتم ذلك بواسطة معاهد أو مراكز تدريب متخصصة وتابعة للحكومة، أضاف إلى ذلك أنه يجب نشر ثقافة استخدام الإدارة الإلكترونية وطرق ووسائل استخدامها للمواطنين أيضاً بنفس الطريقة السابقة.

**خامساً: توافر مستوى مناسب من التمويل:** بحيث يمكن التمويل الحكومة من إجراء صيانة دورية وتدريب الكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية على مستوى العالم.

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

**سابعاً: وجود التشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصدقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها.**

**ثامناً: توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية لصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث والتركيز على هذه النقطة لما لها من أهمية وخطورة على الأمن القومي والشخصي للدولة أو الأفراد.**

**تاسعاً: خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لاستخدام الإدارة الإلكترونية وإبراز الحملة جميع وسائل الإعلام الوطنية من إذاعة، تلفزيون، وصحف والحرص على الجانب الدعائي وإقامة الندوات والمؤتمرات واستضافة المسؤولين والوزراء والموظفين في حلقات نقاش.**

بالإضافة إلى هذه العناصر يجب توفير بعض العناصر الفنية والتقنية التي تساعد على تبسيط وتسهيل استخدام الإدارة الإلكترونية بما يتناسب مع ثقافة جميع المواطنين ومنها:

توحيد أشكال المواقع الحكومية والإدارة وتوحيد طرق استخدامها وإنشاء موقع شامل كدليل  
لعاوين جميع المراكز الحكومية الإدارية في البلاد.

### ثانيا: دوافع التحول نحو الإدارة الإلكترونية<sup>1</sup>

إن موجة التغيير في مجال تقديم وإيصال المعلومات قد دفعت بجميع الحكومات للتحول نحو  
الإدارة الإلكترونية وبنيتها منها ما يتعلق بالمسؤولين الحكوميين الذين يقومون بتطوير طرق جديدة  
لتطوير العمل الحكومي ولزيادة الفعالية وكفاءة الأفراد العاملين في توصيل الخدمات وأحيانا استجابة  
لضغوط المواطنين أو قطاع الأعمال أو أطراف أخرى لها علاقة بالعمل الحكومي، لذلك نجد في كل  
دولة دوافع تدعو للتحول إلى الإدارة الإلكترونية على حساب دوافع أخرى، حسب وضع الدولة  
الاقتصادي والسياسي، ونذكر من أهم هذه الدوافع ما يلي:

**1- 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.

**2- توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية:** حيث اعتبرت دافعا للعديد من الدول لتحسين  
خدماتها لترتقي للمستويات العليا للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية، ولإرضاء  
المواطن من ناحية أخرى، بعد أن أصبح أمامه معيارا عالميا يستطيع من خلاله مقارنة ما تقدمه دولته  
من خدمات محلية بما تقدمه من الدول المتقدمة من خدمات راقية لمواطنيها.

**3- التحولات الديمقراطية:** وما رافقها من إصلاحات إدارية مطلوبة من كل دولة ترغب في الانضمام  
إلى منظمة التجارة العالمية أو تلبية مطالب جمعيات حقوق الإنسان المحلية والدولية، إن تغير الأوضاع  
الدولية واقع أجبر الجميع على الدخول فيها، والذي لا يستطيع المواكبة سوف يعيش في عزلة دائمة  
وذلك يعني تضرر الدولة ومواطنيها.

<sup>1</sup> عمار بوحوش، مرجع سابق، ص 183-184.

4-تزايد الضغط الشعبي على الحكومات: تعبر عن تطلعات المواطنين للحصول على خدمات أفضل، أسرع وأسهل في الوصول إلى المعلومات، وقد تدعم هذا الوعي الشعبي بشعور كل مواطن بدقة في الوصول إلى معلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار السياسي.

5-زيادة مساهمة المواطنين: يطالب المدافعون عن الإدارة الإلكترونية بزيادة مساهمة المواطنين في الحكومة، حتى تعطيم شعورا بالمشاركة في اتخاذ القرار.

6-الكفاءة في تقديم الخدمات العامة: فالكفاءة تأخذ عدة أشكال منها تخفيض الأخطاء، وتحسين الدخل، 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.

7-تقديم خدمات جديدة ومتطورة: إن تقديم الخدمات بصور 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 الرقابة وإجراءات أفضل من خلال استخدام التقنيات التي تحسن من نوعية الخدمة.

8-الشفافية: دعم الشفافية مرتبط بالفساد الحكومي، ويزيد من تعقيدات الإجراءات الروتينية، ويجعل من الديمقراطية هدفا مستحيلا، ويزيد من حالات التشاؤم لدى المواطنين، فالإدارة الإلكترونية تقلل من الرشاوي، وتزيد من الشفافية السياسية وتدعم ثقة المواطن بالإدارة.

9-السيطرة الإلكترونية: إن التقنية المستخدمة في مشروع الإدارة الإلكترونية تساعد على مضاعفة الرقابة الإدارية المستمرة والمباشرة، وتتوقع الخلل وتتبع معاملات المواطنين وتقلل من البيروقراطية وتمنع احتكار الحكومة لصالح فئة معينة، وهذا ما يحقق تطورا اقتصاديا أسرع، واستقرارا أكبر.

#### المطلب الرابع: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:<sup>1</sup>

إن مجرد وجود إستراتيجية متكاملة للتحويل إلى نمط الإدارة الإلكترونية لا يعني أن الطريق ممهدة لتطبيق وتنفيذ هذه الإستراتيجية بسهولة وسلاسة وبشكل سليم وذلك لأن العديد من العوائق والمشاكل ستواجه تطبيق الخطة ولذلك يجب على المسؤولين من وضع وتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية التمتع بفكر شامل ومحيط بكافة العناصر والمتغيرات التي يمكن أن تطرأ وتعيق خطة عمل وتنفيذ إستراتيجية الإدارة الإلكترونية وذلك إما لتفاديها أو إيجاد الحلول المناسبة لها ومن هذه العوائق التي يمكن أن تعيق عملية الإدارة الإلكترونية:

**أولاً:** التخطيط السياسي والذي يمكن أن يؤدي إلى مقاطعة مبادرة الإدارة الإلكترونية وفي بعض الأحيان تبديل وجهتها، ويشكل هذا العنصر خطراً كبيراً على مشروع الإدارة الإلكترونية.

**ثانياً:** عدم توفر الموارد اللازمة لتمويل مبادرة الإدارة الإلكترونية لاسيما في حال تدني العائدات المالية الحكومية.

**ثالثاً:** تأخير متعمد أو غير متعمد في وضع الإطار القانوني والتنظيمي المطلوب والذي يشكل أساساً لأي عملية تنفيذ للإدارة الإلكترونية.

**رابعاً:** الكوارث الوطنية الناجمة عن نزاع إقليمي والتي يمكنها تعطيل البنية التحتية لفترة من الزمن مما من شأنه أن يعيق تنفيذ إستراتيجية الإدارة الإلكترونية.

**خامساً:** مقاومة هائلة للتغيير من قبل الموظفين الحكوميين الذي يخشون على عملهم المستقبلي بعد تبسيط الإجراءات وتنظيم العمليات الحكومية.

**سادساً:** عدم استعداد المجتمع لتقبل فكرة الإدارة الإلكترونية والاتصال السريع بالبنية التحتية المعلوماتية الوطنية عبر الانترنت نظراً للأزمات الاجتماعية، الاقتصادية خاصة إذا كانت هذه العملية مكلفة مادياً.

<sup>1</sup> فداء حامد، مرجع سابق، ص 235 إلى 237.

سابعاً: نقص في القدرات على الصعيد قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات محلياً أو دعم غير كاف من قطاع التكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدولي للجهود الحكومية الرامية إلى تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

#### المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للخدمة العمومية

يعد موضوع الخدمة العمومية من المواضيع المهمة نظراً للتطور الذي عرفته الإدارة العمومية، إذ تعتبر هذه الأخيرة المجسد الحقيقي والمنفذ لسياسة الدولة، وترتكز أهم الآليات أساساً في التوجه نحو الإدارة الإلكترونية باعتبارها أحد أهم الإستراتيجيات المتبعة قصد تحسين الخدمة العمومية.

#### المطلب الأول: تعريف الخدمة العمومية ومبادئها

##### أولاً: تعريف الخدمة العمومية

#### تعريف الخدمة

يعرفها فيليب كوتلر "بأنها نشاط أو إنجاز مرتبط بعملية تبادلية يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساساً غير ملموسة، ولا ينتج عنها أية ملكية، وأن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي أو لا يكون.

وعلى ضوء هذا التعريف يمكن القول أن الخدمة هي "عبارة عن أنشطة غير ملموسة، تحدث من خلال عملية تبادلية بين الطرفين، وقد تكون مقترنة بمنتج مادي أو العكس مع عدم إمكانية نقل ملكيتها"<sup>1</sup>.

#### تعريف الخدمة العمومية

قدمت عدة تعريفات للخدمة العمومية، وذلك باختلاف وجهات نظر الباحثين والكتاب نذكر منها:

<sup>1</sup> يمينة عمرون، الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية، مذكرة الماستر أكاديمي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، المسيلة، 2017، ص20.

- إن مصطلح الخدمة العمومية يوحي إلى: "تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية"<sup>1</sup>.
- وتعرف أيضا على أنها: "تلك التي تعد تقليديا خدمة فنية، تزود بصورة دائمة بواسطة مؤسسة عمومية كاستجابة لحاجات عمومية ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمون على إدارتها مبادئ المساواة والاستمرارية والملائمة لتحقيق مصلحة"<sup>2</sup>.
- ويعرفها خبراء الإدارة العامة على أنها: "الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها لغالبية الشعب والالتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين"<sup>3</sup>.
- وحسب تعريفها كنظام فإن الخدمة العمومية التي تقدمها المنظمات العمومية كنظام يتكون من أجزاء مختلفة:
- نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة: وفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل على مدخلات الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة.
- نظام تسليم الخدمة: ووفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة ثم التسليم النهائي لها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عشور عبد الكريم، "دور الإدارة الإلكترونية كإستراتيجية فعالة لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر-الواقع والمأمول"، مداخلة مقدمة بمناسبة الملتقى الوطني حول الإدارة الإلكترونية، جامعة قسنطينة، 13-17-12 فيفري 2015.

<sup>2</sup> المرسي سيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة، النظرية والتطبيق، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص 29.

<sup>3</sup> يمينة عمرون، مرجع سابق، ص 20.

<sup>4</sup> د. مريزق عثمان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، الجزائر، جسور للطبع والتوزيع، 2015، ص 36.

### ثانيا: المبادئ التي تحكم تقديم الخدمة العمومية

هناك مجموعة من المبادئ التي تحكم نشاط الخدمة العمومية لكي يرقى لمستوى المصلحة العامة:

#### أولاً: مبدأ الاستمرارية في تقديم الخدمة العمومية

تقوم المرافق العمومية بتوفير خدمات أساسية للمواطنين وتؤمن حاجات عمومية جوهرية في حياتهم كالترويد بالمياه، النظافة، الغاز، النقل... ونظرا لضرورة هذه الخدمات ودورها وحاجة المرفقين للترويد بما يجب أن يكون عمل المرافق العمومية منتظما ومستمر دون انقطاع أو توقف وأي توقف ولو لمدة قصيرة يشكل إخلالا ومساسا بفكرة الخدمة العمومية، فاستمرارية الخدمة العمومية مرتبط بشكل أساسي باستمرارية الدولة واستقرار سلطاتها المركزية وجماعاتها المحلية ومؤسساتها وهيئاتها<sup>1</sup>.

#### ثانيا: مبدأ المساواة

يقوم هذا المبدأ على أساس التزام الجهات القائمة على إدارة المرفق بأن تؤدي خدماتها لكل من يطلبها من الجمهور، ممن تتوفر فيهم شروط الاستفادة منها دون تمييز بينهم بسبب اللون أو الجنس أو المركز الاجتماعي أو الاقتصاد أو اللغة أو الدين<sup>2</sup>.

#### ثالثا: مبدأ التكيف أو الملائمة

يرى بعض الفقهاء أن مبدأ تكيف الخدمات المرفقية مرتبط بقاعدة استمرار المرفق العمومي إذ أن تطبيق هذه القاعدة الأخيرة يكون استنادا في ذلك إلى أن جهود الخدمة المرفقية عند نشأتها الأولى في ظل التطور الدائم لاحتياجات المواطنين كماً وكيفا، سوف يؤدي بالضرورة إلى التوقف الفعلي لهذه

<sup>1</sup> عبد القادر براينيس، "التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، دراسة حالة المؤسسات الصحية بالجزائر العاصمة"، لجامعة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، 2007، ص121.

<sup>2</sup> علاء الدين عشي، مدخل القانون الإداري، الجزائر، دار الهدى، ج2، 2010، ص28.

الخدمات عن تلبية الاحتياجات العامة، لذلك وجب ضرورة التطور المستمر للخدمات التي يقدمها المرفق بتجنب انفصالها عن حاجات المواطنين<sup>1</sup>.

#### رابعاً: مبدأ الأحادية

بمعنى أن يشتغل مقدمو الخدمة العمومية بتحقيق المصلحة دون اعتبارات أخرى<sup>2</sup>.

#### خامساً: مبدأ المجانية

بمعنى أن تقديم الخدمة العمومية دون مقابل<sup>3</sup>.

المطلب الثاني: نظم وأنواع الخدمة العمومية

أولاً: نظم الخدمة العمومية<sup>4</sup>

يمكن تقسيمها إلى نظامين

#### 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 العاملين، وفقاً لنوع الخدمة الاقتصادية، زراعية، تجارية...، حيث يتم تعيين العاملين تبعاً لمتطلبات العمل الحقيقية، بغية تقديم خدمة محددة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

<sup>1</sup> ضريفي نادية، "تسيير المرفق العام والتحويلات الجديدة"، جامعة الجزائر، بن عكنون، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق، فرع الدولة والمؤسسات العمومية، كلية الحقوق، 2007، ص27.

<sup>2</sup> المرسي سيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة، النظرية والتطبيق، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص29.

<sup>3</sup> نور الدين شنوفي، "دروس في المانجمنت العمومي"، تاريخ الاطلاع 20 أبريل 2022، على الساعة 10:07.

<sup>4</sup> يمينة عمرو، الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة المسيلة، سنة 2017، ص23.

## 2- نظام الخدمة العامة المقفلة:

وفق هذا النموذج تقوم الإدارة غالباً بعمليات إعداد الموظفين قبل التحاقهم بالعمل، واستمرار التدريب أثناء العمل بغية رفع المستويات المهنية وتنمية القدرات، كما أن القاعدة للنظام المقفل في الخدمة العمومية هي عمل الموظف ضمن توازن في الحقوق والواجبات.

وبهذا نقول من أجل أن تحقق الخدمات العمومية الأهداف التي تسعى إليها الدولة لا بد أن تخضع لمجموعة من القواعد تضمن تحقيق هذه الأهداف فقطاع الخدمات العمومية يحتل أهمية خاصة وموقعا متميزا بحكم طبيعة تلك الخدمات من أجل تحقيق المصلحة العمومية. والعمل على إرسال المساواة بين أفراد المجتمع في الاستفادة من تلك الخدمات.

### ثانياً: أنواع الخدمات العمومية<sup>1</sup>

تأخذ الخدمة العمومية عدة أشكال منظمة من طرف الدولة، ويمكن حصرها في مجموعة الخدمات التالية:

#### 1- من حيث طبيعة نشاط الخدمة

##### 1-1- الخدمات الإدارية

هي الخدمات التي تقدمها الإدارات العمومية عدة أو المرافق العمومية الإدارية سواء على المستوى المحلي أو المركزي مثل خدمات مرفق الحالة المدنية.

##### 1-2- الخدمات الاجتماعية والثقافية

تتمثل في الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية ذات الطابع الاجتماعي والثقافي مثل خدمة التمدريس الإلزامي والخدمات الصحية، ومن بين هذه الخدمات يتم ذكر خدمات المكتبات العمومية، المتاحف، والمنزهات العمومية... إلخ<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> حيمر حكيم، دومي حورية، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، سنة 2019، ص 20-21.

### 1-3- الخدمات الصناعية والتجارية

تتمثل في الخدمات التي تقدمها المؤسسات ذات الطابع الصناعي والتجاري، مثل خدمة مؤسسة المياه والكهرباء والغاز.

### 2- من حيث طبيعة الخدمة المقدمة<sup>2</sup>

#### 2-1- الخدمات الفردية

تتمثل في الخدمات التي يحصل عليها الفرد دون ارتباط بجماعة، حيث يقوم بطلب توفيرها أو يعمل للحصول عليها.

#### 2-2- الخدمات الجماعية

هي الخدمات التي يحصل عليها ويستغلها الأفراد في إطار جماعة دون أن يقوم بطلب توفيرها (الإنارة العمومية).

---

<sup>1</sup> عبد المطلب حميد، "التمويل المحلي-التنمية المحلية"، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001، ص62-63.

<sup>2</sup> نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص30.

المطلب الثالث: جودة الخدمة العمومية  
أولاً: تعريف الجودة بصورة عامة.<sup>1</sup>

الجودة من المصطلحات التي ارتبطت بالقطاع الخاص والمنافسة كمفهوم اقتصادي مرتبط بنوعية السلع والخدمات وبخصائص وبسمات تجعل من المنتج والخدمة قادرة على المنافسة وإرضاء الزبائن من خلال خصائص تقنية تجعل منها الأحسن.

وإذا حاولنا تقديم تعريف للجودة فهي: "مجموع الخصائص والسمات التي يجب توافرها في المنتج أو الخدمة بحيث تجعله يقوم بوظيفته على أكمل وجه ويرضي المستهلك".

استعمل مصطلح الجودة على المنتج أو الخدمة الجيدة، ويعرفها الأستاذ جونسن بأنها "القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له".

ونظراً للصعوبة تقديم تعريف دقيق للجودة قام الباحث David Garvin بوضع جملة من المعايير لتعريف الجودة في عام 1988 و هي:

- مدخل التفوق.
- مدخل مواصفات المنتج أو الخدمة.
- مدخل رضا الزبون.
- مدخل التصنيع وكيفيات تقديم الخدمة (خالية من العيوب)
- مدخل القيمة (القيمة وتطابقها مع السعر)

وفي إطار البحث عن الجودة ووضع مقاييس دقيقة تم خلق عدة منظمات وطنية ودولية لتوحيد مقاييس الجودة حسب كل سلعة أو خدمة منها المنظمة العالمية للتقييس.

<sup>1</sup> ضريفي نادية، جودة الخدمة العمومية، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، العدد الرابع، ديسمبر، 2016/ص134.

إن الحصول على شهادة الجودة العالمية ISO لا يعني الكمال، إنما يعني أن جميع الأعمال والإجراءات التي تؤدي في نهاية المطاف إلى إنتاج سلعة أو خدمة ما، هي إجراءات مكتوبة ومراقبة ومطبقة بشكل فعال.

### ثانيا: الجودة كمقاربة جديدة في الخدمة العمومية

تعود الجودة في أصولها للقواعد المطبقة على الخدمات التي يؤديها القطاع الخاص لكن التطور الحاصل وكذا أهمية المصلحة العامة فرضت ضرورة وجود وخضوع الخدمة المقدمة من طرف المرافق العامة لمراقبة النوعية وضرورة تحسينها وفقا لمقتضيات المصلحة العامة.

ويقصد بمبدأ النوعية في المرافق العامة أنه يحق للمنتفع الحصول على خدمة بأفضل نوعية وجودة وبأحسن الأسعار ولهذا المبدأ علاقة وطيدة بمبدأ قابلية المرفق للتطور والتكيف حيث هذا التكيف يفرض تحسين النوعية وتطويرها، ويمكن أن ينص على نوعية الخدمة المقدمة بنص قانوني أو في إطار عقود الامتياز، حيث يبين القانون أو العقد نوعية الخدمة المراد تقديمها وكيفيات تحسينها.

فالخدمة العمومية تتحمل مسؤوليتها الدولة بكل مستوياتها سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة تتمثل هذه الخدمات أساسا في تلك الخدمات التي أعطاها القانون صفة المرفق العام كالتعليم والصحة والمياه والكهرباء.....إلخ، لكن نجاحها في التوفير المتزايد للخدمات العمومة وإنجازات المرافق العامة والحصيلة الكمية الإيجابية غالبا ما تصطدم بواقع سيئ على المستوى النوعي والجودة، ولعل أهم الأسباب:<sup>1</sup>

- عدم تطابق الخدمة المقدمة مع الخدمة المنتظرة والمتوقعة وهذا راجع لعدم مشاركة المواطن في رسم هذه الاحتياجات.

- وكما تبرر دائما الدولة كطرف في هذه المعادلة بأن عدد طالبي الخدمة الكبير هو ما أثر على نوعية الخدمة.

<sup>1</sup> ضريفي نادية، مرجع نفسه، ص 135.

- ومجانيتها في بعض الأحيان زاد من الطلب على هذه الخدمات مما ولد ضغطا كبيرا على هذه المرافق  
إنعكس سلبا على نوعية الخدمة العمومية المقدمة.

لكن المرافق العمومية اليوم مدعوة للمواكبة متطلبات الجودة وتقديم أحسن الأنواع فلم يعد من حق  
المواطن فقط الحصول على الخدمة بل الحصول على خدمة جيدة، لم تعد الخدمة منحة من الدولة  
للمواطن بل حق في الخدمة وبنوعية جيدة خاصة مع التطورات الحاصلة والمنافسة خاصة في ظل فتح  
الخدمات العمومية للخوارج في إطار عقود الامتياز التي من خلالها فرضت الدولة على صاحب الامتياز  
جملة من الشروط المتعلقة خاصة بالجودة.

فالخدمة العمومية اليوم سواء كانت إدارية أو صناعية وتجارية يجب أن تتميز بالجودة التي لم تعد  
مرتبطة فقط بالقطاع الخاص بل حتى بالخدمات العمومية بسبب دخول الخوارج حقل المرافق العامة من  
جهة وخصوصية تحسين نوعية الخدمات العمومية كوسيلة لإعادة ثقة المواطن في الدولة من جهة أخرى،  
بالإضافة إلى المنافسة التي أصبحت حتى الخدمات العمومية محور لها لا سيما الخدمات الصحية  
والتعليمية والاتصالات... الخ

فمفهوم الجودة أصبح يقدم نفسه كمبدأ من المبادئ التي تحكم سير المرافق العامة ابتداء من  
سنوات الثمانينات، إذ أنه يشكل تجسيدا للرغبة في تحديث المرافق العامة، وعلى هذا الأساس تأتي الرغبة  
من السلطات العمومية في التخلي عن المنطق الكمي والاستجابة للنوعية، فالمواطن أصبح يطالب بالخدمة  
مع ضمان الجودة، فتغيرت نظرة المرتفق من النظرة له كهبة أو منحة من الدولة إلى نظرة كحق ينتزعه  
بشروط الخاصة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ضريفي نادية، مرجع سبق ذكره، ص 136.

**المبحث الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية**  
سيتم التطرق في هذا المبحث الى دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، من خلال العلاقة بين متغيري الدراسة.

#### **المطلب الأول: علاقة الإدارة الإلكترونية بالخدمة العمومية.**

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات العمومية، يهدف إلى تطوير وتحسين الخدمة العمومية لذلك تعتبر الإدارة الإلكترونية أداة ونموذج لتحسين الخدمة العمومية، فهناك علاقة بين الإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية وفيما يلي سنوضح ذلك.

إن تفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية العمومية يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة العمومية والمواطن عن طريق تحسين الخدمات العمومية نفسها، وتكيفها مع متطلبات تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ورقمنة الخدمات العامة تعني إنشاء مواقع تضم معلومات عن الخدمات الحكومية وإضافة النماذج المستخدمة لتأدية الخدمة المطلوبة، بحيث يمكن طباعتها وملؤها وهي تعتمد اعتمادا كبيرا على شبكة الانترنت مع توفير بيئة قانونية ومالية وأمنية مناسبة ووجود بنية تحتية قوية للاتصالات وبناء أنظمة معلومات متكاملة.<sup>1</sup>

إن تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية يظهر الوجه الآخر للخدمات العمومية فهي تعمل على تطوير وتحسين مستوى الكفاءة في الخدمات الحكومية وترتبط بين كافة الخدمات والإجراءات الحكومية مما يكفل سهولة ومرونة التعامل في الإدارة العمومية، إضافة إلى تطوير وتبسيط إجراءات وخطوات العمل مما يخفف الأعباء الإدارية على الموظفين والمواطنين على حد سواء، كما أن اعتماد النظام الإلكتروني لتقديم الخدمة العامة للجمهور يساعد الدولة على مواكبة التطور الهائل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

عمدت الجزائر إلى تجسيد إستراتيجية الإدارة الإلكترونية في المرافق العامة، إيمانا منها بأنها الحل الأمثل لعصرنة الخدمة العمومية والرقمي بها وبالتالي تحسين صورة المرفق العام لدى الجمهور، ولهذا من خلال رقمنة الخدمات المقدمة للجمهور، وهذا من خلال رقمنة الخدمات المقدمة للجمهور باعتماد التكنولوجيا الحديثة بما يكفل خدمة عمومية ذات جودة عالية بعدما كانت علاقة المرافق

<sup>1</sup> علاء عبد الرزاق، محمد حسن السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية، ط العربية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص26.

العمومية الإدارية مع المواطن سيئة جدا، مما تسبب في فقدان الثقة بسبب عدم تلبية حاجيات المواطنين واستفحال ظاهرة البيروقراطية وفشل الإصلاحات الإدارية المتتالية، ومع بروز مفهوم جديد لحقوق وحرريات المواطنين وانبعث مجتمع مدني واعى متعلم، يطالب بتحسين نوعية الخدمات المقدمة إليه ملزمة بتطبيق النظام الإلكتروني سعيا لتحقيق النوعية والجودة وإرضاء رغبات الأفراد.

إن رقمنة الخدمات العمومية لا تقتصر فقط على تبسيط وتسهيل الإجراءات بل تعتمد على مشاركة فعالية للمواطنين المستفيدين في كل نشاطات الإدارة، وفي سبيل تكريس ذلك فإنه يتوجب على الإدارة العمل على ضمان مشاركة فعالية للمواطنين المستفيدين من الخدمات الإلكترونية، ولن يتجسد ذلك على أرض الواقع إلا بتسهيل التواصل الإلكتروني بين الإدارات العمومية والمواطنين ونشر وتعميم النفاذ إلى شبكة الانترنت.

إن الإدارة الإلكترونية هي أداة للتغيير الإداري من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني الحديث، وبالتالي فهي تمثل آخر ما وصلت إليه تكنولوجيا الإعلام والاتصال، حيث أدت إلى الانتقال بنا من الخدمات العمومية الورقية الكلاسيكية إلى الخدمات العمومية الإلكترونية، وتقوم على مواكبة هذا التغيير عبر طرق عمل مختلفة بالاعتماد على التدريب التقليدي مثل التدريب على الشبكات.

#### المطلب الثاني: تأثير الإدارة الإلكترونية على إصلاح الخدمة العمومية

##### أولاك تأثير الإدارة الإلكترونية على موظفي المنظمة العمومية<sup>1</sup>

من الواضح أن الموظفين يمثلون العنصر البشري والضروري اللازم لتحقيق أثر الإدارة العامة الإلكترونية على أعمال الموظفين، لأن الوسائل الإلكترونية لا تؤدي الخدمات الحكومية بنفسها، وإنما الموظفين هم الذين يؤدون الخدمات عن طريق هذه الوسائل وهذا يستدعي ضرورة تأهيلهم وتدريبهم على التعامل مع هذه الوسائل التكنولوجية الحديثة.

<sup>1</sup> ففاير فيصل، مراكشي محمد الأمين، الإدارة الإلكترونية وأثرها على إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليلة 2، ص9-10.

### ثانياً: تأثير الإدارة الإلكترونية على مشكل البيروقراطية

أدت البيروقراطية إلى عرقلة الخدمات العمومية عن السير الصحيح لها وصارت مرضاً خبيثاً أعجز المرفق العام عن أداء منافعها والسؤال الذي يطرح نفسه هو كيف يتم التغلب على البيروقراطية من خلال الإدارة الإلكترونية سيؤدي إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تقليص البيروقراطية والتخفيف من الروتين في أداء المرافق العامة لخدماتها لأن المعاملات الإلكترونية ستؤدي إلى الاستغناء عن المستندات الورقية، حيث يستبدل بها المستندات الإلكترونية ويتحول مجتمع الموظفين من مجتمع ورقي 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 ومراجعة أكثر من موقع لمتابعة معاملته مما يوفر لديه الوقت والجهد لكي يستثمرهما في الأمور الحياتية اليومية.

ومن جهة أخرى سيؤدي نظام الإدارة الإلكترونية إلى التغلب ولو بشكل مندرج على مشكلة الوساطة والمحسوبية التي نخر سوسها في عظام الإدارة الإلكترونية على نحو أدى في كثير من الأحيان إلى انهيارها بعد انتشار الفساد الإداري بها وما يرتبط بها من رشوة وتمييز بالمخالفة لمبدأ المساواة أمام المرفق العام.

### ثالثاً: تأثير الإدارة الإلكترونية على تفعيل مبدأ مساواة الأفراد في الخدمة العمومية

يقصد بهذا المبدأ أن يقدم المرفق العام خدماته إلى من يطلبها من الأفراد بنفس الشروط المقررة لتقديم الخدمة دون تمييز بينها ومعنى أن المرفق العام يجب أن يلتزم بالمساواة في التعامل مع المستخدمين له بحيث يكونوا في مركز قانوني متماثل في الانتفاع بخدماته وتحمل نفقات الانتفاع بصرف النظر عما قد يوجد بينهم من تفاوت لا يتعلق بشروط الانتفاع.

وفي النهاية فإن الإدارة العامة الإلكترونية ستجعل جميع المتعاملين مع الخدمة العمومية متساويين في اتباع إجراءات الحصول على هذه الخدمات ويعلق المواطن على أمل كبيرة على نظام الإدارة الإلكترونية في تحقيق مبدأ المساواة أمام الخدمة العمومية بصور عملية وذلك بمنع أو التقليل

من التمييز بين الأفراد على أساس العلاقات الشخصية أو علاقات القرابة والطائفية والانتماء السياسي وغيرها من الأمور التي يمنعها مبدأ حياد المرفق العام.

### المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية:<sup>1</sup>

تعتبر عملية تخفيف الإجراءات الإدارية وتقريب الإدارة من المواطن ضمن التوجهات الكبرى التي باشرت فيها الدولة حيث اتخذت السلطات العمومية جملة من التدابير التي من شأنها تسمح بتسهيل الأمور للمواطن ورفع العوائق البيروقراطية من أجل تقليص الهوة الموجودة بين الإدارة والمواطن حيث تلعب الإدارة الإلكترونية دورا هاما في تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال:

- تقليص الضغوط على مستوى شبابيك الخدمة وتقليص آجال الانتظار.
- تسهيل معاملات الأفراد وإعادة هيكلة الإجراءات نحو التبسيط والتسهيل.
- تقليل التراكم الورقي بإحلال الوثائق الإلكترونية بديلا من الوثائق الورقية.
- استخدام الإمكانيات الهائلة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال لتوفير المعلومات والخدمات بسهولة ويسر.
- التقليل من التراحم وعدد المرات التردد على المكاتب وتخفيف مبدأ العدالة والمساواة.
- تهيئة الجهاز الحكومي للاندماج في النظام العالمي حتى يواكب مستوى النظم الحديثة في العالم مثل: جواز السفر البيومتري مطابق للمعايير المملاة من طرف المنظمة الدولية للطيران المدني.
- التشجيع على نشر التعامل مع الحاسب الآلي وسط المجتمع ومحو الأمية المعلوماتية.
- نقص الدورات التدريبية للموظفين في مجال الإدارة الإلكترونية، وفي بعض الأحيان تكون الإمكانيات موجودة لكن لا يوجد الكفاءات اللازمة لاستعمال التجهيزات المتوفرة وبالتالي اهتلاكها أو

<sup>1</sup> فتيحة فرطاس، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15، (فيفري 2016)/ص318.

إتلافها بسبب استعمالها من قبل أشخاص ليس لهم الكفاءة اللازمة. وهناك أيضا المعوقات المتعلقة بالجانب التشريعي المتمثل في غياب قانون المعاملات الإلكترونية.

• تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين في مختلف مجالات الحياة والمساهمة في تجسيد على أرض الواقع مبادئ العدالة الاجتماعية والمساواة وكذا تحقيق السياسة الوطنية الجوارية عن طريق تقريب الإدارة من المواطن.

• من الأمور التطويرية التي سعت إليها الحكومة الإلكترونية الوصول إلى المناطق النائية بخدماتها، حتى تسهل على سكان تلك المناطق القضاء وتيسير أمورهم وعدم تحملهم عناء التنقل لإنهاء معاملاتهم.

• سهولة وسرعة التنقل بفضل المراقبة الإلكترونية السريعة لوثائق المسافرين، إضافة إلى التعرف على الموثوق التي تسمح به وثائق السفر الإلكترونية والبيومترية.

## خلاصة

بناء على ما سبق يمكن القول أن الثورة الرقمية ساهمت بشكل كبير في احداث نقلة في حياة الأمم والشعوب، وأن طلب الخدمات والحصول عليها من خلال التطور التقني الذي سخرته الحكومات لخدمة مواطنيها، وفي ظل التطور الهائل والمتسارع الذي شهده العالم في مجالات التكنولوجيا والمعلومات، تحاول الكثير من الدول توظيف هذه التكنولوجيا في نشاطاتها وخدماتها المقدمة للمواطنين والمؤسسات.

ويعد مفهوم الإدارة الالكترونية من ابرز نتائج الرقمية والتكنولوجية، فهو مفهوم يرتبط أساسا باستخدام التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات في تسيير وفعالية العمل الإداري فرضته جملة من الظروف المحيطة.

## الفصل الثاني

دراسة حالة جامعة المسييلة

### تمهيد

لقد تطرقنا في الدراسة النظرية لأهم النقاط حول موضوع الادارة الالكترونية والخدمة العمومية ولتسليط الضوء أكثر على الموضوع قمنا بإجراء دراسة تطبيقية لمعرفة دور الادارة الالكترونية في تحسين اداء الخدمة العمومية سنحاول في هذا الجزء ابراز الطريقة المستخدمة وذلك باستعمال البرنامج الاحصائي spss وكذلك من خلال عرض نتائج الوصف الاحصائي، وسيتم في هذا الفصل التطرق الى:

المبحث الاول: منهجية وادوات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: تحليل بيانات المحاور واختبار فرضيات الدراسة

### المبحث الأول: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث المنهجية المستخدمة في الدراسة متضمنة كلا من إجراءات الدراسة الميدانية المتعلقة بالمنهج وتصميم الأداة والاختبارات اللازمة للتأكد من صلاحية الأداة وطبيعية بياناتها.

### المطلب الأول: المنهج والإجراءات

بعد تحديد كل ما يتعلق بالظاهرة موضوع الدراسة ومختلف أبعادها من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، ولتحديد مدى استعداد جامعة المسيلة لتطبيق الإدارة الالكترونية كأحد آليات تحسين الخدمة العمومية من وجهة نظر الهيئة التدريسية فقد اتبع المنهج الوصفي والتحليلي، الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لها وتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضوع الدراسة.

### أولاً: المنهج المستخدم

تم استخدام مصدرين أساسيين للبيانات هما:

- **المصادر الأولية:** لتحليل مختلف البيانات ذات الطبيعة التحليلية ميدانياً تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية ممثلة في الاستبيان كأداة رئيسية للبحث
- **المصادر الثانوية:** وهي المصادر اللازمة لمعالجة الإطار النظري للبحث كما يستند عليها كذلك في اتخاذ القرارات وتفسير النتائج الميدانية، والمتمثلة أساساً في مختل المراجع كالكتب، المقالات، رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه.

### ثانياً: المجتمع والعينة

يضم المجتمع المدروس من كل من يمارس نشاطاً إدارياً أما وحدة التحليل فتمثلت في جامعة محمد بوضياف المسيلة والتي تم اختيار عينة عشوائية من الذين يزاولون نشاطاً إدارياً فيها حسب ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (01): استمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة

الاستبيانات	العدد	النسبة من الاجمالي
استثمارات موزعة	200	%100
استثمارات مسترجعة	167	%83.5
استثمارات صالحة للتحليل	149	%74.5

المصدر: إعداد الطالبة.

يتضح من خلال الجدول أنه تم توزيع (200) استمارة على الأساتذة الجامعيين بجامعة المسيلة أسترجم منها (167) استمارة بنسبة استرجاع قدرت بـ: (83.5%)، في حين أن الاستثمارات المستخدمة فعليا للتحليل هو (167) استمارة بنسبة (74.5%) من اجمالي الاستثمارات الموزعة.

ثالثا: أداة الدراسة

#### 1- تصميم الاستبيان:

صُممت الأداة بالاستناد إلى الدراسات السابقة والجانب النظري للبحث، ولتحديد درجات الاجابة لكل فقرة من فقرات تم الاعتماد على سلم ليكرت خماسي الأبعاد كمقياس للإجابة على هذه الفقرات المندرجة تحت ثلاثة (03) محاور أساسية، حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (02): درجات مقياس الدراسة

الاختيار	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	كبير	كبير جدا
المجال	[1.79-1.00]	[2.59-1.80]	[3.39-2.60]	[4.19-3.40]	[5.00-4.20]
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على سلم ليكرت (Likert) الخماسي.

لتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على أبعاد المقياس الخمسة للحصول على طول البعد أي (5/4 = 0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح إلى

غاية الوصول إلى القيمة العظمى للمقياس (القيمة 5) مع طرح القيمة (0.01) ثم من كل مجال لتفادي مشكل ازدواجية القيم، كما تم تجزئة عبارات الاستبيان إلى محاور حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): محاور الاستبيان

المحور	البعد	الفقرات
01	البيانات الشخصية	-
02	الاستعدادات لتطبيق الإدارة الالكترونية	البنية التكنولوجية
		استعداد الموارد البشرية لتبني الإدارة الالكترونية
		استعداد الإدارة العليا للجامعة
	المحور ككل	من 01 إلى 22
03	تحسين الخدمة	المحور ككل
		من 23 إلى 33

المصدر: إعداد الطالبة.

يبين الجدول أعلاه ان محاور وأبعاد الاستبيان تم تقسيمها كالتالي:<sup>1</sup>

- **المحور الأول:** وهو محور المعلومات الشخصية الخاصة بمفردات العينة محل الدراسة مشتملة على: الجنس، السن، الخبرة، الرتبة، خبرة الإدارة الالكترونية.
- **المحور الثاني:** يشتمل على المحور على المتغير المستقل للدراسة ممثلا في الاستعدادات لتطبيق الإدارة الالكترونية بمختلف أبعاده (البنية التكنولوجية، استعداد الموارد البشرية لتبني الإدارة الالكترونية، استعداد الإدارة العليا للجامعة).

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم 1 (ملحق الاستبيان).

- المحور الثالث: يدرس هذا المحور المتغير التابع ممثلاً في تحسين الخدمة.

## 2- الاختبارات المستخدمة في التحليل:

يهدف اختبار صدق وثبات أداة الدراسة ومعالجة مختلف محاورها واختبار فرضياتها يتم استخدام مجموعة من الأدوات والاختبارات الإحصائية بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS)النسخة (26) كالتالي:

- اختبارات الصدق والثبات: للتأكد من صلاحية وملائمة أداة الدراسة للغرض الذي صممت من أجله.

- اختبار التوزيع الطبيعي: لتحديد مدى اتباع البيانات المعالجة للتوزيع الطبيعي.

- معامل الارتباط: لمعرفة قيمة واتجاه ومعنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة.

- الاختبارات الوصفية: كالتكرارات والمتوسطات للوقوف على التوجه العام لإجابات وآراء أفراد العينة.

- معامل الانحدار: لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع وتحديد قيمته واتجاهه ومدى معنويته مع الاستعانة بكل من معامل التحديد ( $R^2$ )، اختبار فيشر (Fisher)، اختبار ستودنت (T-test).

## المطلب الثاني: التحقق من ملائمة الأداة للدراسة

يشتمل التحقق من ملائمة الأداة للدراسة على دراسة واختبار صدق وثبات الاستبيان، اختبار الاتساق الداخلي للفقرات بالإضافة إلى تحديد شكل البيانات (طبيعة التوزيع).

## أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية لتحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة بهدف التأكد من سلامة بناء الأداة من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:<sup>1</sup>

- دقة وصحة صياغة الفقرات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه؛

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم 2 (ملحق قائمة المحكمين).

- مدى قابلية الاستثمار لمعالجة مشكل الدراسة؛

- اقتراح ما يروونه ضروري من تعديل أو ادراج أو حذفه.

وبناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من لجنة التحكيم، تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل للوصول إلى الشكل النهائي للاستمارة.

#### ثانيا: اختبار الثبات

يقصد بثبات الأداة أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أي مدى الاستقرار في النتائج استمارة عند إعادة التوزيع، وفيما يلي نتائج اختبار الثبات:

الجدول رقم (04): اختبار الثبات لمحاور الاستبيان

المحور	البعد	Cronbach's Alpha
الاستعدادات لتطبيق الإدارة الإلكترونية	البنية التكنولوجية	0.863
	استعداد الموارد البشرية لتبني الإدارة الإلكترونية	0.855
	استعداد الادارة العليا للجامعة	0.915
	المحور ككل	0.922
تحسين الخدمة		0.907

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) للمتغير المستقل (الاستعدادات لتطبيق الإدارة الإلكترونية) قد تراوح بين (0.855) و(0.915) للأبعاد

و(0.915) بالنسبة للدرجة الكلية للمحور، حين بلغ مستوى الثبات بالنسبة للمتغير التابع (تحسين الخدمة) (0.907)، وهي قم تفوق القيمة المعيارية (0.65) وعليه فان الأداة تتسم بخاصية الثبات.

### ثالثا: الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

يوضح الاتساق الداخلي مدى ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي له، وفيما يلي عرض لمستويات الاتساق المحسوبة لكل محور:

1-محور الاستعدادات لتطبيق الإدارة الالكترونية: فيما يلي عرض لقيم الاتساق الداخلي الخاصة بمحور الاستعدادات لتطبيق الإدارة الالكترونية.

### -بعد البنية التكنولوجية

الجدول رقم (05): الاتساق الداخلي لبعد البنية التكنولوجية

البعد	رقم الفقرة	Pearson	Sig
البنية التكنولوجية	01	0.854	0.000
	02	0.734	0.000
	03	0.645	0.000
	04	0.496	0.000
	05	0.490	0.000
	06	0.638	0.000
	07	0.869	0.000

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تشير بيانات الجدول أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين بعد البنية التكنولوجية والفقرات التي تنتمي إليه تراوحت بين نسبة (49%) ونسبة (86.9%) وهي ارتباطات طردية تميل من المتوسط إلى القوي وبدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ أقل من (5%) لكل فقرات البعد، وعليه فان الاستبيان يتميز باتساق داخلي بخصوص بعد البنية التكنولوجية.

- بعد استعداد الموارد البشرية لتبني الإدارة الالكترونية

الجدول رقم (06): الاتساق الداخلي لبعث استعداد الموارد البشرية لتبني الإدارة الالكترونية

البعد	رقم الفقرة	Pearson	Sig
استعداد الموارد البشرية لتبني الإدارة الالكترونية	08	0.857	0.000
	09	0.722	0.000
	10	0.571	0.000
	11	0.687	0.000
	12	0.738	0.000
	13	0.785	0.000
	14	0.871	0.000

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يتضح من خلال الجدول أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين بعد استعداد الموارد البشرية لتبني الإدارة الالكترونية والفقرات التي تنتمي إليه تراوحت بين نسبة (57.1%) ونسبة (87.1%) وهي ارتباطات طردية تميل من المتوسط إلى القوي وبدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ أقل من (5%) لكل فقرات البعد، وعليه فإن الاستبيان يتميز باتساق داخلي بخصوص بعد استعداد الموارد البشرية لتبني الإدارة الالكترونية.

-بعد استعداد الإدارة العليا للجامعة

الجدول رقم (07): الاتساق الداخلي لبعء استعداد الادارة العليا للجامعة

البعء	رقم الفقرة	Pearson	Sig
استعداد الادارة العليا للجامعة	15	0.876	0.000
	16	0.686	0.000
	17	0.683	0.000
	18	0.715	0.000
	19	0.671	0.000
	20	0.610	0.000
	21	0.546	0.000
	22	0.895	0.000

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تراوحت قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين بعء استعداد الادارة العليا للجامعة والفقرات التي تنتمي إليه بين نسبة (54.6%) ونسبة (89.5%) وهي ارتباطات طردية تميل من المتوسط إلى القوي وبدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ أقل من (5%) لكل فقرات البعء، وعليه فان الاستبيان يتميز باتساق داخلي بخصوص بعء استعداد الادارة العليا للجامعة.

2-محور تحسين الخدمة: يوضح الجدول التالي قيم الاتساق الداخلي لكل بعء من أبعاد هذا المحور.

الجدول رقم (08): الاتساق الداخلي لمحور تحسين الخدمة

المحور	رقم الفقرة	Pearson	Sig
تحسين الخدمة	23	0.835	0.000
	24	0.817	0.000
	25	0.784	0.000
	26	0.800	0.000
	27	0.653	0.000
	28	0.771	0.000
	29	0.776	0.000
	30	0.750	0.000
	31	0.704	0.000
	32	0.702	0.000
	33	0.790	0.000

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تراوحت قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين محور تحسين الخدمة والفقرات التي تنتمي إليه بين نسبة (65.3%) ونسبة (83.5%) وهي ارتباطات طردية تميل من المتوسط إلى القوي وبدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ أقل من (5%) لكل فقرات البعد، وعليه فإن الاستبيان يتميز باتساق داخلي بخصوص محور تحسين الخدمة.

### 3- اختبار طبيعية البيانات

لاختبار طبيعية البيانات البواقي كل متغير تابع مع المتغير المستقل يتم الاعتماد على اختبار كولنمجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) الذي يستخدم للعينات ذات المفردات الأكبر من (50) مفردة، حيث ان قاعدة اتخاذ القرار هنا تكون عكس باقي الاختبارات الإحصائية، أي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ما عدا في حالة ان الدلالة الإحصائية لاختبار كولنمجروف-سميرنوف

(Kolmogorov-Smirnov) أكبر من القيمة المعيارية (0.05) وليس أقل، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (09): اختبار كولنمجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) للبواقي

المتغير التابع	الأبعاد/البواقي	Sig Kolmogorov- Smirnov	طبيعة التوزيع
الاستعدادات	البنية التكنولوجية	0.097	طبيعي
لتطبيق الإدارة	استعداد الموارد البشرية لتبني الإدارة الإلكترونية	0.198	
الإلكترونية	استعداد الإدارة العليا للجامعة	0.200	
البواقي		0.200	

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يوضح الجدول أعلاه أن الدلالة الإحصائية كولنمجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) أكبر من القيمة المعيارية (0.05) وعليه فإن أبعاد المتغير المستقل وكذا البواقي المحصل عليها باستخدام الانحدار البسيط بين أبعاد المتغير المستقل (الاستعدادات لتطبيق الإدارة الإلكترونية) والمتغير المستقل (تحسين الخدمة) تأخذ شكل التوزيع الطبيعي وهو شرط ضروري لاستخدام لاختبارات المعلمية (البارامترية) على غرار اختبار ستودنت، واختبار فيشر ونماذج الانحدار بصف عامة.

### المبحث الثالث: تحليل بيانات المحاور واختبار فرضيات الدراسة

يتضمن المبحث الثاني تحليل وتفسير بيانات محاور الاستبيان (البيانات الشخصية والمحاور) بالإضافة إلى تحليل النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات.

#### المطلب الأول: تحليل وتفسير بيانات محاور الاستبيان

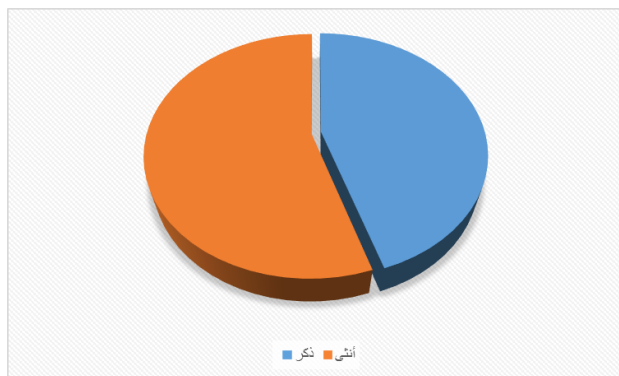
من خلال هذا المطلب يتم عرض وتحليل محور البيانات العامة (البيانات الشخصية) المتعلقة بمحوري الدراسة.

#### أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية

#### 1- تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس

لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الجنس نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم (02): شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس



الجدول رقم (10): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس

النسبة (%)	التكرار	الجنس
45	67	ذكر
55	82	أنثى
100	149	المجموع

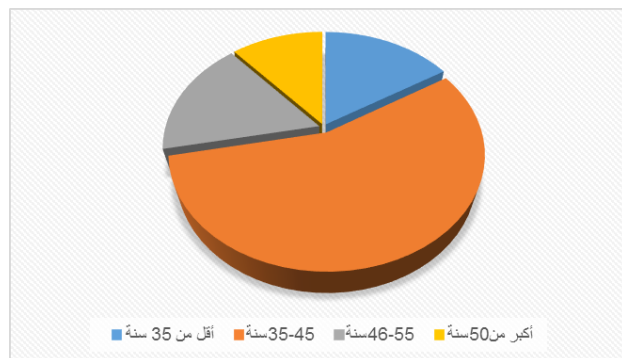
المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

يشكل الطلبة الإناث أغلبية مفردات العينة محل الدراسة بنسبة (55%) بالمقارنة مع نسبة الذكور التي شكلت نسبة (55%) وهي نسب جد متقاربة حيث أن العمل بالجامعة لا يتطلب شروط تتعلق بالجنس وعليه فإن النسب تكون مقاربة في الواقع.

#### 2- تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق السن

لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير السن نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (11): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق السن  
الشكل رقم (03): شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق السن



السن	التكرار	النسبة (%)
أقل من 35 سنة	24	16.1
35-45 سنة	83	55.7
46-55 سنة	25	16.8
أكبر من 50 سنة	17	11.4
المجموع	149	100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

تشكل الفئة السنوية (35-45 سنة) ما نسبته (55%) ثم تليها فئة (46-55 سنة) بنسبة (16.8%) وفئة الأقل من (35 سنة) والأكبر من (55 سنة) بنسب: (16.1%)، (11.4%)، على التوالي، والملاحظ هنا أن:

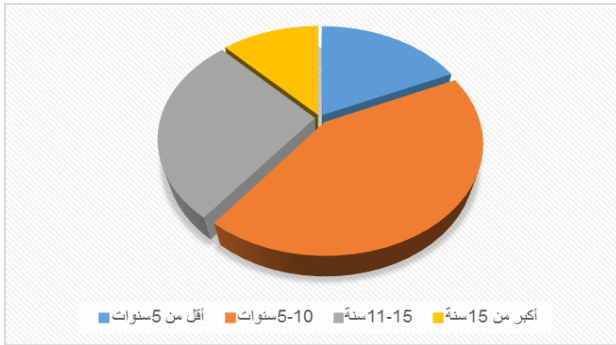
- الجامعة تمتلك كفاءات تنتمي إلى فئات عمرية متنوعة؛
- أغلبية الأستاذة ينتمون إلى فئات عمرية متوسطة العمر (طاقات).

### 3- تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الخبرة

لدراسة توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب الخبرة نستعرض كلا من الجدول والشكل

التاليين:

الشكل رقم (04): شكل توزيع بيانات محور  
البيانات الشخصية وفق الخبرة



الجدول رقم (12): تحليل بيانات محور  
البيانات الشخصية وفق الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	27	18.1
5-10 سنوات	63	42.3
11-15 سنة	41	27.5
أكبر من 15 سنة	18	12.1
المجموع	149	100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

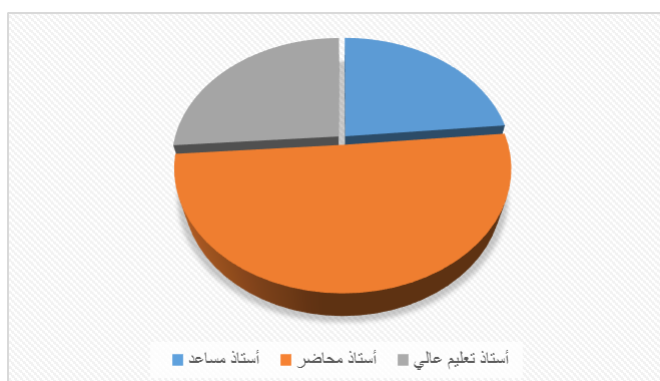
يتطابق تحليل توزيع خصائص العينة حسب السن مع تحليل خصائص العينة حسب الخبرة، ويظهر ذلك من خلال ميول أغلب المفردات إلى الفئة ذات الخبرة المتوسطة نسبياً عند (5-10) سنوات بنسبة (42.5%) والفئة (11-15) سنوات بنسبة (27.5%)، في حين تتقاسم باقي الفئات النسبة المتبقية.

#### 4-تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الرتبة

لدراسة توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب الرتبة نستعرض كلا من الجدول والشكل

التاليين:

الشكل رقم (05): شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق الرتبة



الجدول رقم (13): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الرتبة

الرتبة	التكرار	النسبة (%)
أستاذ مساعد	35	23.5
أستاذ محاضر	75	50.3
أستاذ تعليم عالي	39	26.2
المجموع	149	100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

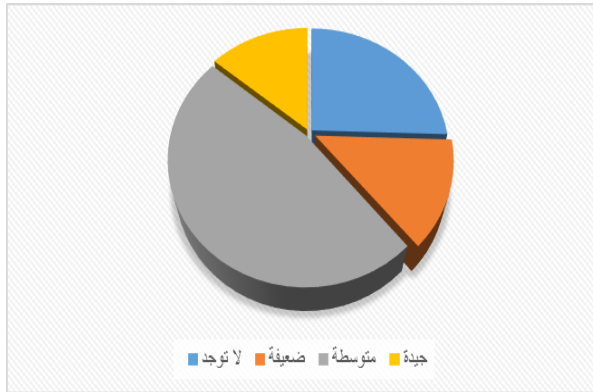
يُلاحظ أن أفراد عينة البحث حسب الرتبة تتوزع إلى (50.3%) للأساتذة المحاضرين،

(26.2%) لأساتذة التعليم العالي والنسبة المتبقية (23.5%) لفئة الأساتذة المساعدين.

### 5- تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق خبرة الادارة الالكترونية

لدراسة توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب خبرة الادارة الالكترونية نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (06): شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق خبرة الادارة الالكترونية



الجدول رقم (14): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق خبرة الادارة الالكترونية

التصنيف المهني	التكرار	النسبة (%)
لا توجد	38	25.5
ضعيفة	20	13.4
متوسطة	70	47
جيدة	21	14.1
المجموع	149	100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

يمتلك أغلب مفردات العينة محل الدراسة خبرة متوسطة في التعامل مع الإدارة الإلكترونية حيث بلغت نسبتهم (47%)، تليها فئة الأساتذة الذين لا يملكون أي خبرة بخص هذه الإدارة بنسبة (25.5%) في مقابل (14.1%) و(13.4%)، لفئة الخبرة عندي المستويين: جيد، ضيف على التوالي.

ثانيا: عرض وتحليل أبعاد محور الاستعدادات لتطبيق الإدارة الالكترونية

من أجل دراسة وتحليل أبعاد المتغير المستقل للدراسة (الاستعدادات لتطبيق الإدارة الالكترونية) نستعرض ما يلي:

### 1. تحليل بعد البنية التكنولوجية

الجدول رقم (15): تحليل معطيات بعد البنية التكنولوجية

البعد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه المتوسط
البنية التكنولوجية	01	2.58	0.73	ضعيف
	02	2.65	0.94	متوسط
	03	2.55	0.89	ضعيف
	04	3.19	0.81	متوسط
	05	3.13	0.74	متوسط
	06	2.64	0.83	متوسط
	07	2.44	1.09	ضعيف

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تراوح المتوسط الحسابي لبعدها البنية التكنولوجية بين (2.44) و(3.19) عندي الدرجتي: ضعيف (03 فقرات) والمتوسط (04 فقرات)، مع تسجيل انحرافات معيارية متفاوتة والتي لم تتجاوز (1.09) في أقصى حالاتها بسبب وجود تجانس نسبي وتوافق في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا البعد وسيتم التأكد من معنوية هذا التجانس من خلال اختبار الفرضية الأولى.

## 2. تحليل بعد استعداد الموارد البشرية لتبني الإدارة الإلكترونية

الجدول رقم (16): تحليل معطيات بعد استعداد الموارد البشرية لتبني الإدارة الإلكترونية

البعد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه المتوسط
استعداد الموارد البشرية لتبني الإدارة الإلكترونية	08	3.38	0.71	متوسط
	09	3.72	0.71	كبير
	10	2.38	0.89	ضعيف
	11	3.38	0.84	متوسط
	12	3.91	1.01	كبير
	13	3.70	1.06	كبير
	14	3.46	0.77	كبير

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تراوحت اجابات أفراد العينة فيما يخص هذا البعد بين (3.38) و(3.91) عند الدرجات: ضعيف (فقرة وحدة)، متوسط (فقرتين)، كبير (04 فقرات) مع عدم تسجيل انحرافات معيارية متفاوتة والتي لم تتجاوز (1.06) في أقصى حالاتها وهذا يدل على ان البيانات غير متشتتة نسبيا عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس نسبي وتوافق في إجابات افراد العينة فيما يخص هذا البعد وسيتم التأكد من معنوية هذا التجانس من خلال اختبار الفرضية الثانية.

### 3. تحليل بعد استعداد الادارة العليا للجامعة

الجدول رقم (17): تحليل معطيات بعد استعداد الادارة العليا للجامعة

البعد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه المتوسط	
استعداد الادارة العليا للجامعة	15	3.01	0.73	متوسط	
	16	2.70	0.82	متوسط	
	17	3.07	0.99	متوسط	
	18	2.76	1.07	متوسط	
	19	2.84	1.03	متوسط	
	20	2.83	0.81	متوسط	
	21	3.19	0.95	متوسط	
	22	2.95	0.86	متوسط	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تميل إجابات أفراد العينة فيما يخص البعد الثالث إلى درجة المتوسط لكل الفقرات حيث تراوحت بين (2.70-3.19)، مع تسجيل انحرافات معيارية متفاوتة والتي لم تتجاوز (1.07) في أقصى حالاتها وهذا يدل على ان البيانات غير متشتتة نسبيا عن متوسطها الحسابي بسبب وجود نسبي تجانس وتوافق في إجابات افراد العينة فيما يخص هذا البعد. وسيتم التأكد من معنوية هذا التجانس من خلال اختبار الفرضية الثالثة.

### ثالثا: عرض وتحليل أبعاد محور تحسين الخدمة

من أجل دراسة وتحليل المتغير التابع للدراسة (تحسين الخدمة) نستعرض الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): تحليل معطيات أبعاد محور تحسين الخدمة

المحور	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه المتوسط
تحسين الخدمة	23	3.59	0.88	كبير
	24	3.32	1.06	متوسط
	25	3.15	0.86	متوسط
	26	3.70	0.95	كبير
	27	3.39	0.86	متوسط
	28	3.59	0.87	كبير
	29	3.12	0.89	متوسط
	30	3.49	0.95	كبير

والبيانات			
متوسط	0.93	3.24	31
متوسط	0.93	3.28	32
متوسط	0.84	3.18	33
متوسط	0.97	3.37	الكلية
الدلالة الإحصائية للمتوسط = باستخدام اختبار ستودنت $T$ -test 0.000			

**المصدر:** إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تقترب المتوسطات الحسابية الخاصة بفقرات محور الاستعدادات لتطبيق الإدارة الإلكترونية عند القيمة (3.37) عند درجة المتوسط، مع ملاحظة عدم تسجيل انحرافات معيارية كبيرة والتي لم تتجاوز (1.06) للدرجة الكلية للأبعاد وعند للمحور ككل (0.97)، وهذا يدل على ان البيانات غير متشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس وتوافق في إجابات افراد العينة فيما يخص هذا المحور.

#### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على نموذج الانحدار البسيط المحسوب باستخدام برنامج (SPSS).

#### أولاً: اختبار صحة الفرضية الأولى

للتأكد من قبول أو عدم قبول الفرضية الأولى نستخدم اختبار ستودنت (T-Test)، حيث أظهر الاختبار النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): نتائج اختبار ستودنت (T-Test) للفرضية الأولى

عدد المفردات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	اتجاه المتوسط	Sig T
149	2.81	1.18	-1.938	متوسط	0.054
, Mean Normative = 3.19, DF = 0.05 ≤ α					

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يتضح من البيانات الواردة أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعدها التكنولوجية قدر بلغ (2.81) بدرجة استعداد متوسط في حين أن الانحراف المعياري الذي قدر بـ: (1.18) يدل على ان البيانات مشتتة عن متوسطها الحسابي نسبياً، أما قيمة معنوية اختبار ستودنت (T-Test) فقد كانت عند مستوى (0.054) أكبر من القيمة المعيارية (0.05) أي أن قيمة المتوسط الحسابي غير دالة احصائياً، وعليه يتم رفض الفرضية الأولى التي تنص على الآتي: "تتوفر الجامعة على الاستعدادات التكنولوجية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية بالجامعة عند مستوى معنوية 0.05".

ثانياً: اختبار صحة الفرضية الثانية

للتأكد من قبول أو عدم قبول الفرضية الثانية نستخدم اختبار ستودنت (T-Test)، حيث أظهر الاختبار النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (20): نتائج اختبار ستودنت (T-Test) للفرضية الثانية

عدد المفردات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	اتجاه المتوسط	Sig T
149	3.69	1.01	7.685	كبير	0.000
, Mean Normative = 3.19, DF = 0.05 ≤ α					

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يتضح من البيانات الواردة أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعدها الموارد البشرية لتبني الإدارة الالكترونية قدر بلغ (3.69) بدرجة استعداد كبير في حين أن الانحراف المعياري الذي

قدر بـ: (1.01) يدل على ان البيانات مشتتة عن متوسطها الحسابي نسبيا، أما قيمة معنوية اختبار ستودنت (T-Test) فقد كانت عند مستوى (0.000) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن قيمة المتوسط الحسابي دالة احصائيا، وعليه يتم قبول الفرضية الثانية التي تنص على الآتي: "تتوفر جامعة المسيلة على الاستعدادات البشرية اللازمة لتطبيق الادارة الالكترونية بالجامعة عند مستوى معنوية 0.05".

#### ثالثا: اختبار صحة الفرضية الثالثة

للتأكد من قبول أو عدم قبول الفرضية الثالثة نستخدم اختبار ستودنت (T-Test)، حيث أظهر الاختبار النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (21): نتائج اختبار ستودنت (T-Test) للفرضية الثالثة

عدد المفردات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	اتجاه المتوسط	Sig T
149	3.26	0.93	3.405	متوسط	0.001
, Mean Normative = 3.19, DF = 0.05 ≤ α					

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يتضح من البيانات الواردة أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعدد استعداد الادارة العليا للجامعة لتبني الإدارة الالكترونية قدر بلغ (3.26) بدرجة استعداد متوسط في حين أن الانحراف المعياري الذي قدر بـ: (0.93) يدل على ان البيانات مشتتة عن متوسطها الحسابي نسبيا، أما قيمة معنوية اختبار ستودنت (T-Test) فقد كانت عند مستوى (0.001) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن قيمة المتوسط الحسابي دالة احصائيا، وعليه يتم قبول الفرضية الثالثة التي تنص على الآتي: "هنالك استعداد كاف من قبل الإدارة العليا لتبني الإدارة الالكترونية بجامعة المسيلة عند مستوى معنوية 0.05".

رابعاً: اختبار صحة الفرضية الرابعة

لدراسة دور الاستعدادات لتطبيق الإدارة الالكترونية (E-Management) "EM" من خلال بعد الاستعدادات التكنولوجية "Tec"، استعداد الموارد البشرية "HR"، استعداد الإدارة العليا "HM"، في تحسين الخدمة (I-Service) "IS" بجامعة المسيلة، نستعين بنتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (22): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الرابعة

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.635	0.404	32.735	0.000
النموذج المقدر	المعامل		قيمة اختبار T	دلالة T
الثابت	1.100		3.890	0.000
Tec	0.037		0.467	0.641
HR	0.537		8.885	0.000
HM	0.156		2.012	0.046

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي متوسط القوة بنسبة (63.5%) بين تحسين الخدمة واستعدادات الجامعة لتطبيق الإدارة الالكترونية بحيث كلما تحسن مستوى المتغير المستقل تحسن معها المتغير التابع بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.404) أي أن استعدادات تطبيق الإدارة الالكترونية يفسر ما نسبته (40.4%) من التغيرات التي تطرأ على تحسين الخدمة، وهذا ما مكن من بناء نموذج الانحدار المتعدد الموضح أدناه:

$$IS = 1.100 + 0.037Tec + 0.537HR + 0.155HM$$

اعتماداً على الجدول والمعادلة أعلاه يمكن ملاحظة الآتي:

- بالنظر لبلوغ معنوية اختبار "فيشر" مستوى (0.000) أقل من القيمة المعيارية (0.05) فهذا يعني أن النموذج دال احصائياً.
- بالنظر لبلوغ معنوية اختبار "ستودنت" لبعده الاستعدادات التكنولوجية مستوى (0.641) أكبر من القيمة المعيارية (0.05) فهذا يعني أن هذا البعد لا يؤثر على مستوى تحسين الخدمة بالجامعة بالنظر لكونه لا يزال بحاجة إلى مزيد من المجهودات لتوفير المزيد من المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة.
- بالنظر لبلوغ معنوية اختبار "ستودنت" لبعده استعدادات الموارد البشرية مستوى (0.000) أقل من القيمة المعيارية (0.05) فهذا يعني أن هذا البعد يؤثر إيجاباً على تحسين الخدمة بالجامعة بدرجة (0.537) أي كلما تحسن هذا البعد بوحدة واحدة تحسنت معه الخدمة بمستوى (0.537).
- بالنظر لبلوغ معنوية اختبار "ستودنت" لبعده استعداد الادارة العليا مستوى (0.046) أقل من القيمة المعيارية (0.05) فهذا يعني أن هذا البعد يؤثر إيجاباً على تحسين الخدمة بالجامعة بدرجة (0.156) أي كلما تحسن هذا البعد بوحدة واحدة تحسنت معه الخدمة بمستوى (0.156).
- يلاحظ أن الاستعدادات لتطبيق الإدارة الإلكترونية يؤثر إيجابياً على تحسين الخدمة بالجامعة من خلال بعدي: الموارد البشرية، الإدارة العليا وهو ما يؤكد قبول الفرضية الرابعة التي تنص على: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستعدادات تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى الخدمة بالجامعة عند مستوى معنوية 0.05".

# خاتمة

## خاتمة

تمثل الإدارة الإلكترونية مرحلة حاسمة في الانتقال نحو الخدمات العامة الإلكترونية، والتحول من الاتصال من الاتصال المباشر للمواطنين مع مؤسسات الخدمات العمومية، الى التواصل الافتراضي عبر الشبكات الإلكترونية المختلفة، وتطلق من الاستخدام الامثل لمختلف الاجهزة، والمعدات، وبرامج تكنولوجيا الاعلام والاتصال، لتقديم حلولاً للتعقيدات والمشاكل البيروقراطية التي تعترض الإدارة العمومية في شكلها التقليدي .

إن نوعية الإدارة في ظل التحولات الإلكترونية والرقمية قد بدأت تتشكل بإعادة هيكلة شاملة لمفاهيم البنى التنظيمية والمؤسسية، النظم الإدارية، والمالية، والسلوكية والتقنية، نحو غاية الارتقاء بفعالية الإدارة في كافة جوانبها، وابعادها الكمية، والنوعية ومعايير التكلفة والتوقيت، والرضا العام للمستهلكين والمستثمرين والعاملين .

لقد اصبح من الضروري على كل الحكومات، الدخول في مرحلة تطبيق الإدارة الإلكترونية، والانطلاق مما تتيح تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات كأداة لترقية أنشطة ومهام مؤسسات الخدمة العمومية، وتساهم بصورة واضحة في تجسيد إصلاحات الخدمات المقدمة للمواطنين، وترفع من مستوى رقابة الفرد على كل ما تؤديه المنظمات العامة من خدمات بما تتيح درجة عالية من الجودة على وظائفها والتي في مقدمتها تقديم الخدمات العمومية.

بذلك مثلت الإدارة الإلكترونية مطلباً هاماً تفرضه التحولات الإلكترونية وتنتهجه برامج الإصلاح الإداري كمرحلة ضرورية في ضل العصر الرقمي والانفتاح على المجتمعات العالمية والتفاعل الانساني، وهو ما يقتضيه التطور الحقيقي لمؤسسات الخدمة العمومية، الرامي الى القضاء على التحديات البيروقراطية وتسهيل مهمة طالبي الخدمات العمومية.

## نتائج اختبار الفرضيات :

- اتضح من خلال الدراسة أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعده البنية التكنولوجية قدر بلغ (2.81) بدرجة استعداد متوسط ، أما قيمة معنوية اختبار ستيودنت فقد كانت عند مستوى (0.054) أكبر من القيمة المعيارية (0.05) أي أن قيمة المتوسط الحسابي غير دالة احصائياً، وعليه يتم رفض الفرضية الأولى التي تنص على الآتي: "تتوفر الجامعة على الاستعدادات التكنولوجية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة عند مستوى معنوية 0.05".

- اتضح من خلال هذه الدراسة أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعده استعداد الموارد البشرية لتبني الإدارة الالكترونية قدر بلغ (3.69) بدرجة استعداد كبير ، أما قيمة معنوية اختبار ستيودنت مع دلالة قيمة المتوسط الحسابي احصائيا، وعليه يتم قبول الفرضية الثانية التي تنص على الآتي: "تتوفر جامعة المسيلة على الاستعدادات البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية بالجامعة عند مستوى معنوية 0.05".

- يتضح من البيانات الواردة أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعده استعداد الإدارة العليا للجامعة لتبني الإدارة الالكترونية قدر بلغ (3.26) بدرجة استعداد متوسط ، أما قيمة معنوية اختبار ستيودنت فقد كانت عند مستوى (0.001) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن قيمة المتوسط الحسابي دالة احصائيا، وعليه يتم قبول الفرضية الثالثة التي تنص على الآتي: "هنالك استعداد كاف من قبل الإدارة العليا لتبني الإدارة الالكترونية بجامعة المسيلة عند مستوى معنوية 0.05".

- يلاحظ أن الاستعدادات لتطبيق الإدارة الالكترونية يؤثر إيجابيا على تحسين الخدمة بالجامعة من خلال بعدي: الموارد البشرية، الإدارة العليا وهو ما يؤكد قبول الفرضية الرابعة التي تنص على: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستعدادات تطبيق الإدارة الالكترونية في تحسين مستوى الخدمة بالجامعة عند مستوى معنوية 0.05


ومن خلال هذه الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية :

- تعزيز الجامعة بمختلف البرمجيات والمنصات التي تساعد على أداء العمل؛
- توفير الجامعة وسائل الكترونية تساعد على عقد اللقاءات والاجتماعات عن بعد
- توفير الجامعة نظام للحوافز يشجع على العمل باستخدام التقنيات الحديثة في مجال التدريس
- تنظيم ادارة الجامعة دورات تكوينية لصالح الموارد البشرية في مجال استخدام البرمجيات والمنصات التعليمية

وكافاق وتطلعات للبحث يمكنكم اقتراح المواضيع التالية :

- دور الادارة الالكترونية في تحسين جودة التعليم عن بعد؛

- الادارة الالكترونية ودورها في تعزيز تنافسية المؤسسات الجامعية ،
- الادارة الالكترونية كمدخل للاداء المتميز للجامعة .



# قائمة المراجع

قائمة المراجع  
الكتب

1. عبد المطلب حميد، "التمويل المحلي - التنمية المحلية"، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001.
2. علاء الدين عشي، مدخل القانون الإداري، الجزائر، دار الهدى، ج2، 2010.
3. علاء عبد الرزاق السالمي، والسليطي خالد إبراهيم، الإدارة الإلكترونية **e-management**، دار النشر، عمان، 2008.
4. علاء عبد الرزاق، محمد حسن السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية، ط العربية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
5. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بيروت، دار الغرب الإسلامي، 2006.
6. فداء حامد، الإدارة الإلكترونية، "الأسس النظرية والتطبيقية"، ط1، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
7. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
8. المرسي سيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة، النظرية والتطبيق، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004.
9. محمود عبد الفتاح رضوان، "الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2012.
10. مريزق عثمان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، الجزائر، جسور للطبع والتوزيع، 2015.

11. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، "الإستراتيجية -الوظائف-المجالات"، دار اليازوري، عمان، 2008.

### المذكرات والأطروحات

1. حيمر حكيمية، دومي حورية، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، سنة 2019، ص20-21.

2. ضريفي نادية، "تسيير المرفق العام والتحولت الجديدة"، جامعة الجزائر، بن عكنون، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق، فرع الدولة والمؤسسات العمومية، كلية الحقوق، 2007، ص27.

3. عبد القادر براينيس، "التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، دراسة حالة المؤسسات الصحية بالجزائر العاصمة"، لجامعة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، 2007، ص121.

4. ففاير فيصل، مراكشي محمد الأمين، الإدارة الإلكترونية وأثرها على إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة 2.

5. يمينة عمرون، الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية، مذكرة الماستر أكاديمي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، المسيلة، 2017.

6. يمينة عمرون، الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة المسيلة، سنة 2017.

### الندوات والملتقيات

1. عشور عبد الكريم، "دور الإدارة الإلكترونية كإستراتيجية فعالة لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر-الواقع والمأمول"، مداخلة مقدمة بمناسبة الملتقى الوطني حول الإدارة الإلكترونية، جامعة قسنطينة، 13-17-12 فيفري 2015.

2. موفق التكريتي، "عرض لتجارب دولية ولمشاكل ناجمة عن تطبيق الحوكمة الإلكترونية"، ندوة القيادات العليا حول الحكومة الإلكترونية، سلطنة عمان، 2001.

### المجلات العلمية

1. ضريفي نادية، جودة الخدمة العمومية، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، العدد الرابع، ديسمبر، 2016/ص134.
2. فتيحة فرطاس، عصنة الإدارة العمومية في الجزائر ممن خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15، 2016.

### المواقع الإلكترونية

1. نور الدين شنوفي، "دروس في المانجمنت العمومي،

[www.foad8.ufc.dz/cours/administateur/management publique/menu.html](http://www.foad8.ufc.dz/cours/administateur/management_publicque/menu.html).

### المراسيم التنفيذية

1. ينظر الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: العدد37، قانون 11-10 المؤرخ في 22 جوان 2011 المتعلق بالبلدية، الصادرة في 03/07/2011، المواد(02،01،03،04).

# الملاحق

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

### وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

### جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

### كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

### قسم علوم التسيير

## استمارة استبيان

سيدي الكريم، سيدي الكريمة تحية طيبة وبعد،

نضع بين أيديكم استمارة الاستبيان والتي تعد جزءا من متطلبات إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير بعنوان " مدى استعداد جامعة المسيلة لتطبيق الإدارة الالكترونية كأحد آليات تحسين الخدمة العمومية من وجهة نظر الهيئة التدريسية

"، راجين منكم التكرم بالإجابة على ما تضمنته الاستمارة من تساؤلات بتمعن ودقة.

ونعلمكم أن إجاباتكم ستعامل بشكل سري ولغايات وأغراض البحث العلمي حصرا وستوضع نتائج الدراسة تحت تصرفاتكم في أي وقت.

شاكرين تعاونكم معنا.....والله الموفق.

ملاحظات عامة:

- يرجى بيان اتفاقك مع كل فقرة من الفقرات من خلال وضع ( V ) في المكان المناسب الذي يتفق مع رأيك بدقة.
- ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة، فنحن نطلب رأيك الصريح والدقيق اتجاه العبارة المطروحة.
- يرجى عدم ترك أي عبارة من دون الإجابة عليها، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.

المحور الأول: المعلومات الشخصية

- الجنس: ذكر  أنثى
- السن: أقل من 35 سنة  35-45 سنة  أكثر من 55 سنة
- الرتبة: أستاذ مساعد  أستاذ محاضر  أستاذ التعليم العالي
- الأقدمية: أقل من 05 سنوات  06-10 سنوات  11-15 سنة
- الخبرة في مجال الإدارة الالكترونية: لا توجد خبرة  أكثر من 15
- الخبرة في مجال الإدارة الالكترونية: لا توجد خبرة  ضعيفة
- الخبرة في مجال الإدارة الالكترونية: لا توجد خبرة  متوسطة
- الخبرة في مجال الإدارة الالكترونية: لا توجد خبرة  جيدة

## المحور الثاني: الاستعدادات لتطبيق الإدارة الالكترونية

مستوى الاستعداد					مضمون العبارة	رقم العبارة
كبير جدا	كبير	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا		
					<b>أولاً: البنية التكنولوجية</b>	
					1	تتوفر الجامعة الاجهزة والنظم الحاسوبية بما يتناسب وفق ما تقتضيه الادارة الالكترونية
					2	توفر الجامعة مختلف البرمجيات والمنصات التي تساعد على اداء العمل
					3	يتوفر بالجامعة القدرة على التخلي عن الاعمال الورقية والتحول الى الاعمال الالكترونية ( صفر ورق)
					4	تعتمد الجامعة في تبادل المعرف باستخدام التبادل الالكتروني عن طريق البريد الالكتروني
					5	توفر الجامعة موقع خاص على الانترنت متاح للجميع كل حسب حاجته
					6	توفر الجامعة وسائل الكترونية تساعد على عقد اللقاءات والاجتماعات عن بعد
					7	تقوم الجامعة بتوفير جميع البرمجيات الحديثة التي تساعد على اداء العمل البيداغوجي
					<b>ثانياً: استعداد الموارد البشرية لتبني الإدارة الالكترونية</b>	
					8	أقبل جميع البرامج المتعلقة بالادارة الالكترونية التي توفرها الجامعة وأدعمها
					9	لدي استعداد للعمل أكثر إذا ما تبنت الجامعة العمل بما تقتضيه الادارة الالكترونية
					10	توفر الجامعة نظام للحوافز يشجع على العمل باستخدام التقنيات الحديثة في مجال التدريس
					11	لدي المهارات والخبرات الكافية لإنجاز العمل باستخدام التكنولوجيات الحديثة
					12	لدي استعداد لتطوير مهاراتي في مجال استخدام التقنيات الحديثة في العمل
					13	أدعم دائما عملية التحول الى استخدام التكنولوجيات الحديثة في العمل
					14	أفضل العمل باستخدام التقنيات الحديثة بدلا من الاساليب التقليدية
					<b>ثالثاً: استعداد الادارة العليا للجامعة</b>	
					15	تعتمد فلسفة مشروع الجامعة بالجامعة على فكرة استخدام التقنيات الحديثة في العملية الادارية
					16	يساعد التنظيم السائد بالجامعة على تبني الادارة الالكترونية
					17	لدى ادارة الجامعة القناعة الكاملة بأهمية وضرورة تبني الإدارة الالكترونية

					توفر ادارة الجامعة الدعم الكامل لتنفيذ برامج الادارة الالكترونية	18
					تعمل الجامعة على توفير الكوادر البشرية المؤهلة لتنفيذ ومتابعة برامج الادارة الالكترونية	19
					تقييم ادارة الجامعة دورات تكوينية لصالح الموارد البشرية في مجال استخدام البرمجيات والمنصات التعليمية	20
					تمتلك الجامعة مصلحة للرقمنة والتعليم الالكتروني	21
					توفر الجامعة مستودع معلوماتي على مستوى موقعها الالكتروني يتيح الحصول على المعلومات بسهولة	22
<b>مستوى التحسين</b>					<b>المحور الثالث: تحسين الخدمة</b>	
<b>كبير جدا</b>	<b>كبير</b>	<b>متوسط</b>	<b>ضعيف</b>	<b>ضعيف جدا</b>		
					تساهم الإدارة الالكترونية في توفير الجهد والوقت والمال	01
					تساهم الإدارة الالكترونية في تأمين التواصل بين مختلف الأطراف الموارد البشرية والادارة	02
					تساعد الإدارة الالكترونية في الحصول على المعلومات في وقتها	03
					توفر الادارة الالكترونية المرونة والسرعة في تقديم وتنفيذ برامج العمل	04
					استخدام الادارة الالكترونية قلل من الأخطاء في تنفيذ المهام الموكلة الي	05
					تساهم الادارة الالكترونية في توفير المنصات والبرامج التي تساعد على تأدية مهامى الادارية	06
					يساهم تطبيق الادارة الالكترونية في الجامعة من تحقيق مراكز متقدمة في الرقمنة بين مختلف المؤسسات	07
					تزود الإدارة الالكترونية إدارة الجامعة بمختلف الإحصائيات والبيانات	08
					ساهمت الادارة الالكترونية في التقليل من عناء التنقل من خلال الاعتماد على الطلب الالكتروني	09
					ساهمت الادارة الالكترونية في توفر المعلومات لكل الاطراف ذات العلاقة بالجامعة	10
					ساهمت الادارة الالكترونية في تحسين عملية التفاعل بين الزبائن والجامعة	11

## أولاً: معامل الثبات

المحور الثاني: الاستعدادات لتطبيق الإدارة الإلكترونية

أولاً: البنية التكنولوجية

## Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.863	7

ثانياً: استعداد الموظفين لتبني الإدارة الإلكترونية

## Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.855	7

ثالثاً: استعداد الإدارة العليا للمؤسسة

## Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.915	8

المحور الثالث: تحسين الخدمة

## Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
70.9	11

## ثانياً: الاتساق الداخلي

## Correlations

		البنية_التكنولوجية
تتوفر الجامعة الاجهزة والنظم الحاسوبية بما يتناسب وفق ما تقتضيه الادارة الالكترونية	Pearson Correlation	.854**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	149
توفر الجامعة مختلف البرمجيات والمنصات التي تساعد على اداء العمل	Pearson Correlation	.734**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	149
يتوفر بالجامعة القدرة على التخلي عن الاعمال الورقية والتحول الى الاعمال الالكترونية ( صفر ورق)	Pearson Correlation	.645**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	149
تعتمد الجامعة في تبادل المعرف باستخدام التبادل الالكتروني عن طريق البريد الالكتروني	Pearson Correlation	.694**
	Sig. (2-tailed)	.000

		N	149
توفر الجامعة موقع خاص على الانترنت متاح للجميع كل حسب حاجته	Pearson Correlation	0**9.4	
	Sig. (2-tailed)	.000	
		N	149
توفر الجامعة وسائل الكترونية تساعد على عقد اللقاءات والاجتماعات عن بعد	Pearson Correlation	.638**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
		N	149
تقوم الجامعة بتوفير جميع البرمجيات الحديثة التي تساعد على اداء العمل البيداغوجي	Pearson Correlation	.869**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
		N	149

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

### Correlations

		استعداد الموظفين	
أقبل جميع البرامج المتعلقة بالادارة الالكترونية التي توفرها الجامعة وأدعمها	Pearson Correlation	.857**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
		N	149
لدي استعداد للعمل أكثر إذا ما تبنت الجامعة العمل بما تقتضيه الادارة الالكترونية	Pearson Correlation	.722**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
		N	149
توفر الجامعة نظام للحوافز يشجع على العمل باستخدام التقنيات الحديثة في مجال التدريس	Pearson Correlation	.571**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
		N	149
لدي المهارات والخبرات الكافية لانجاز العمل باستخدام التكنولوجيات الحديثة	Pearson Correlation	.687**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
		N	149
لدي استعداد لتطوير مهاراتي في مجال استخدام التقنيات الحديثة في العمل	Pearson Correlation	.738**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
		N	149
أدعم دائما عملية التحول الى استخدام التكنولوجيات الحديثة في العمل	Pearson Correlation	.785**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
		N	149
أفضل العمل باستخدام التقنيات الحديثة بدلا من الاساليب التقليدية	Pearson Correlation	.871**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
		N	149

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

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

### Correlations

		استعداد الادارة العليا	
تعتمد فلسفة مشروع الجامعة بالجامعة على فكرة استخدام التقنيات الحديثة في العملية الادارية	Pearson Correlation	.867**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	149	
يساعد التنظيم السائد بالجامعة على تبني الادارة الالكترونية	Pearson Correlation	.686**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	149	
لدى ادارة الجامعة القناعة الكاملة بأهمية وضرورة تبني الإدارة الالكترونية	Pearson Correlation	.683**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	149	
توفر ادارة الجامعة الدعم الكامل لتنفيذ برامج الادارة الالكترونية	Pearson Correlation	.715**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	149	
تعمل الجامعة على توفير الكوادر البشرية المؤهلة لتنفيذ ومتابعة برامج الادارة الالكترونية	Pearson Correlation	.671**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	149	
تقييم ادارة الجامعة دورات تكوينية لصالح الموظفين في مجال استخدام البرمجيات والمنصات التعليمية	Pearson Correlation	.610**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	149	
تمتلك الجامعة مصلحة للرقمنة والتعليم الالكتروني	Pearson Correlation	.546**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	149	
توفر الجامعة مستودع معلوماتي على مستوى موقعها الالكتروني يتيح الحصول على المعلومات بسهولة	Pearson Correlation	.895**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	149	

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

### Correlations

		الخدمة	
تساهم الإدارة الالكترونية في توفير الجهد والوقت والمال	Pearson Correlation	.835**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	149	
تساهم الإدارة الالكترونية في تأمين التواصل بين مختلف الأطراف الموظفين والادارة	Pearson Correlation	.817**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	149	
تساعد الإدارة الالكترونية في الحصول على المعلومات في وقتها	Pearson Correlation	.784**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	149	
توفر الادارة الالكترونية المرونة والسرعة في	Pearson Correlation	.800**	

تقديم وتنفيذ برامج العمل	Sig. (2-tailed)	.000
	N	149
استخدام الادارة الالكترونية قلل من الأخطاء في تنفيذ المهام الموكلة الي	Pearson Correlation	.653**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	149
تساهم الادارة الالكترونية في توفير المنصات والبرامج التي تساعد على تأدية مهام الادارية	Pearson Correlation	.771**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	149
يساهم تطبيق الادارة الالكترونية في الجامعة من تحقيق مراكز متقدمة في الرقمنة بين مختلف المؤسسات	Pearson Correlation	.776**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	149
تزود الإدارة الالكترونية إدارة الجامعة بمختلف الإحصائيات والبيانات	Pearson Correlation	.750**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	149
ساهمت الادارة الالكترونية في التقليل من عناء التنقل من خلال الاعتماد على الطلاب الالكتروني	Pearson Correlation	.704**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	147
ساهمت الادارة الالكترونية في توفر المعلومات لكل الاطراف ذات العلاقة بالجامعة	Pearson Correlation	.702**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	149
ساهمت الادارة الالكترونية في تحسين عملية التفاعل بين الزبائن والجامعة	Pearson Correlation	.790**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	149

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

### ثالثا: تحليل المحاور

#### المحور الأول: البيانات الشخصية

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	67	45.0	45.0	45.0
	أنثى	82	55.0	55.0	100.0
Total		149	100.0	100.0	

## قائمة المراجع

		السن			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أقل من 35 سنة	24	16.1	16.1	16.1
	35-45 سنة	83	55.7	55.7	71.8
	46-55 سنة	25	16.8	16.8	88.6
	أكبر من 55 سنة	17	11.4	11.4	100.0
Total		149	100.0	100.0	

		الخبرة			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	27	18.1	18.1	18.1
	5-10 سنوات	63	42.3	42.3	60.4
	11-15 سنة	41	27.5	27.5	87.9
	أكبر من 15 سنة	18	12.1	12.1	100.0
Total		149	100.0	100.0	

		الرتبة			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أستاذ مساعد	35	23.5	23.5	23.5
	أستاذ محاضر	75	50.3	50.3	73.8
	أستاذ التعليم العالي	39	26.2	26.2	100.0
Total		149	100.0	100.0	

		خبرة الإدارة الإلكترونية			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	لا توجد	38	25.5	25.5	25.5
	ضعيفة	20	13.4	13.4	38.9
	متوسطة	70	47.0	47.0	85.9
	جيدة	21	14.1	14.1	100.0
Total		149	100.0	100.0	

المحور الثاني: الاستعدادات لتطبيق الإدارة الإلكترونية  
أولاً: البنية التكنولوجية

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تتوفر الجامعة الاجهزة والنظم الحاسوبية بما يتناسب وفق ما تقتضيه الادارة الالكترونية	149	2.5772	34127.
توفر الجامعة مختلف البرمجيات والمنصات التي تساعد على اداء العمل	149	2.6510	38559.
يتوفر بالجامعة القدرة على التخلي عن الاعمال الورقية والتحول الى الاعمال الالكترونية ( صفر ورق)	149	2.5503	86298.
تعتمد الجامعة في تبادل المعرف باستخدام التبادل الالكتروني عن طريق البريد الالكتروني	149	3.1946	08388.
توفر الجامعة موقع خاص على الانترنت متاح للجميع كل حسب حاجته	149	3.1342	43947.
توفر الجامعة وسائل الكترونية تساعد على عقد اللقاءات والاجتماعات عن بعد	149	2.6443	30658.
تقوم الجامعة بتوفير جميع البرمجيات الحديثة التي تساعد على اداء العمل البيداغوجي	149	2.4430	93350.1
Valid N (listwise)	149		

## ثانياً: استعداد الموظفين لتبني الإدارة الإلكترونية

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
أتقبل جميع البرامج المتعلقة بالادارة الالكترونية التي توفرها الجامعة وأدعمها	149	3.3758	07347.
لدي استعداد للعمل أكثر إذا ما تبنت الجامعة العمل بما تقتضيه الادارة الالكترونية	149	3.7248	14477.
توفر الجامعة نظام للحوافز يشجع على العمل باستخدام التقنيات الحديثة في مجال التدريس	149	2.3826	92388.
لدي المهارات والخبرات الكافية لانجاز العمل باستخدام التكنولوجيات الحديثة	149	3.3826	44438.
لدي استعداد لتطوير مهاراتي في مجال استخدام التقنيات الحديثة في العمل	149	3.9060	11810.1

## قائمة المراجع

أدعم دائما عملية التحول الى استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل	149	3.6980	59180.1
أفضل العمل باستخدام التقنيات الحديثة بدلا من الاساليب التقليدية	149	3.4631	73127.
Valid N (listwise)	149		

### ثالثا: استعداد الادارة العليا للمؤسسة

#### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تعتمد فلسفة مشروع الجامعة بالجامعة على فكرة استخدام التقنيات الحديثة في العملية الادارية	149	3.0067	30047.
يساعد التنظيم السائد بالجامعة على تبني الادارة الالكترونية	149	2.6980	23118.
لدى ادارة الجامعة القناعة الكاملة بأهمية وضرورة تبني الإدارة الإلكترونية	149	3.0738	91729.
توفر ادارة الجامعة الدعم الكامل لتنفيذ برامج الادارة الالكترونية	149	2.7584	.066251
تعمل الجامعة على توفير الكوادر البشرية المؤهلة لتنفيذ ومتابعة برامج الادارة الالكترونية	149	2.8389	25120.1
تقييم ادارة الجامعة دورات تكوينية لصالح الموظفين في مجال استخدام البرمجيات والمنصات التعليمية	149	2.8322	06968.
تمتلك الجامعة مصلحة للرقمنة والتعليم الالكتروني	149	3.1879	54029.
توفر الجامعة مستودع معلوماتي على مستوى موقعها الالكتروني يتيح الحصول على المعلومات بسهولة	149	2.9530	64578.
Valid N (listwise)	149		

### المحور الثالث: تحسين الخدمة

#### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تساهم الإدارة الإلكترونية في توفير الجهد والوقت والمال	149	3.5919	81718.
تساهم الإدارة الإلكترونية في تأمين التواصل بين مختلف الأطراف الموظفين والادارة	149	3.3248	59940.1
تساعد الإدارة الإلكترونية في الحصول على المعلومات في وقتها	149	3.1523	62518.

توفر الادارة الالكترونية المرونة والسرعة في تقديم وتنفيذ برامج العمل	149	3.7047	53199.
استخدام الادارة الالكترونية قلل من الأخطاء في تنفيذ المهام الموكلة الي	149	3.3893	60808.
تساهم الادارة الالكترونية في توفير المنصات والبرامج التي تساعد على تأدية مهامي الادارية	149	3.5913	73468.
يساهم تطبيق الادارة الالكترونية في الجامعة من تحقيق مراكز متقدمة في الرقمنة بين مختلف المؤسسات	149	3.1174	87148.
تزود الإدارة الالكترونية إدارة الجامعة بمختلف الإحصائيات والبيانات	149	3.4906	46699.
ساهمت الادارة الالكترونية في التقليل من عناء التنقل من خلال الاعتماد على الطلب الالكتروني	147	3.2442	25379.
ساهمت الادارة الالكترونية في توفر المعلومات لكل الاطراف ذات العلاقة بالجامعة	149	3.2839	33649.
ساهمت الادارة الالكترونية في تحسين عملية التفاعل بين الزبائن والجامعة	149	3.1812	41488.
الخدمة	149	3.4866	66939.
Valid N (listwise)	147		

### رابعاً: اختبار الطبيعية

#### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الفرضية 01	.067	149	.097	.991	149	.438
الفرضية 02	9.04	149	*198.	0.99	149	62.5
الفرضية 03	.048	149	.200*	.992	149	.523
الفرضية 04	.056	149	.200*	.988	149	.258

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

## خامسا: اختبار الفرضية الأولى

## One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
البنية_التكنولوجية	149	2.8121	1.18333	.09694

## One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
البنية_التكنولوجية	-1.938-	148	.054	-.18792-	-.3795-	.0036

## سادسا: اختبار الفرضية الثانية

## One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
استعداد_الموظفين	149	3.6980	.86601.	.09082

## One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
استعداد_الموظفين	7.685	148	.000	.69799	.5185	.8775

## سابعا: اختبار الفرضية الثالثة

## One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
استعداد_الادارة_العليا	149	3.2617	.93827	.07687

## One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
استعداد_الادارة_العليا	3.405	148	.001	.26174	.1098	.4136

### تاسعا: اختبار الفرضية الرابعة

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.635 <sup>a</sup>	.404	.391	.83230

a. Predictors: (Constant), استعداد\_الإدارة\_العليا, استعداد\_الموظفين, البنية\_التكنولوجية

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	68.029	3	22.676	32.735	.000 <sup>b</sup>
	Residual	100.444	145	.693		
	Total	168.473	148			

a. Dependent Variable: الخدمة

b. Predictors: (Constant), استعداد\_الإدارة\_العليا, استعداد\_الموظفين, البنية\_التكنولوجية

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.100	.283		3.890	.000
	البنية_التكنولوجية	.037	.080	.035	.467	.641
	استعداد_الموظفين	.537	.060	.583	8.885	.000
	استعداد_الإدارة_العليا	.156	.078	.154	2.012	.046

a. Dependent Variable: الخدمة



## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

المولود(ة) بتاريخ: 1999 / 11 / 17 ب... المسيلة الطالب (ة): \* نيسة ساسي

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 2073886 الصادرة بتاريخ: 2019 / 01 / 19 عن: المسيلة المسيلة

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: ... تخصص: ... خلال السنة الجامعية: 2019 / 2020

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان\*\* : ... الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الصحية

... دراسة حالة جامعة المسيلة

أصح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2022 / 05 / 15

التوقيع والبصمة

.....



## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة)\*: **دوسنة شتيها** المولود(ة) بتاريخ: **2000/02/23** ب: **المسيلة**

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: **67795494** الصادرة بتاريخ: **2008/04/24** من: **المسيلة**

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: **المسيلة** تخصص: **تسيير** خلال السنة الجامعية: **2023/2024**

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: **دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة الحكومية**

**المسيلة**

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: **2023/06/15**

التوقيع والبصمة

**Douch**