

## العنوان

# واقع تطبيق الادارة الالكترونية في الجماعات المحلية دراسة حالة بلديتي : عين الحجل – حمام الضلعة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير.  
تخصص : تسيير عمومي

إعداد الطلبة:

- طيبي مسعود

- طيوب الطاهر

أعضاء لجنة المناقشة

| الاسم واللقب       | الجامعة الأصلية            | الصفة        |
|--------------------|----------------------------|--------------|
| د . بركاتي حسين    | جامعة محمد بوضياف بالمسيلة | رئيسا        |
| د . زيد أيمن       | جامعة محمد بوضياف بالمسيلة | مشرفا ومقررا |
| د . بن حليلة إيمان | جامعة محمد بوضياف بالمسيلة | مناقشا       |

السنة الجامعية: 2024/2023

العنوان

واقع تطبيق الادارة الالكترونية في الجماعات المحلية  
دراسة حالة بلديتي : عين الحجل – حمام الضلعة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير.  
تخصص : تسيير عمومي

إشراف الأستاذ:

د. زيد أيمن

إعداد الطلبة:

- طيبي مسعود

- طيوب الطاهر

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## كلمة شكر

قال الله تعالى : ﴿ قَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ  
وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾

سورة النمل الآية 19

نحمد الله و نشكره على توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل فهو من أنار لنا  
الطريق وسدد لنا خطانا ، وما توفيقنا إلا بالله سبحانه  
كما نسدي كل التقدير والشكر الجزيل للأستاذ المشرف أستاذنا  
الفاضل الدكتور: " د . زيد أيمن "  
فنحن نقدر كل ما بذلته من أجلنا من جهود مضيئة خلال عملية  
الإشراف وتقديم التوجيهات القيمة فلك منا كل الثناء والعرفان .  
و نتقدم كذلك . بالشكر الى لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل  
كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم في هذا البحث من قريب أو من بعيد  
. بقول أو عمل ، أو كلمة طيبة

## إهداء عام

إلى الذين كانا ولا زالا الركيزة المثلى  
والراية الأعلى في مسيرتنا منذ الولادة  
الأم الغالية والأب الكريم  
إلى الإخوة والأخوات  
وكل العائلة الكريمة  
إلى كل الأهل والأحباب



أصبح التحول نحو الإدارة الإلكترونية توجهها عالميا يشجع على تبني نظام الخدمات الإلكترونية الذي نتج عنه جملة من التغيرات على المؤسسات العمومية كإعطائها كثير من فرص النجاح والوضوح والدقة في تقديم الخدمات وانجاز المعاملات، وبالتالي يمثل نقلة نوعية في الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية، وفي هذا الصدد قامت الدولة الجزائرية بجملة من المبادرات عرفت نجاحات في بعض القطاعات كما واجهت تحديات وصعوبات في قطاعات أخرى وهو ما يتطلب المزيد من البحث بغية الكشف عن الصعوبات والمعوقات المانعة من تحقيق التحول نحو الخدمات الإلكترونية في المؤسسات العمومية.

وتعيش المؤسسات الجزائرية العمومية نوعا من التحول الديناميكي في مجال العمل الإداري تقديم الخدمة للمتعاملين ونتيجة لهذا التحول، تواجه إدارة المؤسسات العمومية الجزائرية اليوم، جملة من التحديات مما يحتم عليها مواجهتها لتتمكن من اللحاق بعصر المعلومات والاستفادة القصوى من أسلوب الإدارة الإلكترونية، الأمر الذي ألزم تلك الإدارات بإعادة هيكلة أنظمتها، وتكييف إجراءاتها الإدارية وفق ما يسمح لها ببناء قاعدة أساسية تتوافق مع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية والتي من شأنها تحسين مستوى الأداء وتقريب الإدارة من المواطن والرفع من كفاءتها الإدارية، وعليه نرى أن إدارة المؤسسات العمومية في حاجة إلى إعادة النظر في طرق عملها باعتماد الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد في الوصول الأهداف التي تسعى إليها.

يعتبر مشروع الإدارة الإلكترونية من أكبر المشاريع التي أثبتت نجاحها على مستوى الجماعات الإقليمية، لما حققته من قفزة نوعية في مجال الخدمة العمومية المحلية، مما ساعد على الارتقاء في أداء الجهاز الإداري المحلي، بغرض إرضاء المواطن في جودة ونوعية الخدمة المقدمة له، والذي يعتبر الهدف الأساسي في تجسيده، إذ ساهمت الإدارة الإلكترونية المحلية في تحسين الخدمات الإدارية بصورة أكثر مرونة ودقة دون أي تكاليف، حيث تعتمد الإدارة الإلكترونية المحلية على نظم معلوماتية والشبكات الإلكترونية ذات جودة عالية التي تساهم في تطوير العمليات الإدارية المحلية.

ونجاح مشروع الإدارة الإلكترونية لا بد من عدة متطلبات تضمن تحقيقه خاصة مع تعدد مزاياه كاختصار الجهد والوقت والتكلفة، كما وأنه لا بد من ضمان أمن وسرية المعلومات والبيانات التي تعتبر من أهم المخاطر التي يمكن أن تعرقل وتهدد عمل الإدارات والمؤسسات.

وفي هذا السياق تعتبر وزارة الداخلية والجماعات المحلية من الوزارات السبّاقة في احتضان مشروع " الحكومة الإلكترونية 2013 " بفتحها بوابة المواطن الإلكترونية وتقديم الخدمات عن بعد، غير أن الطريق نحو تطبيق هذا المشروع في أجاله واجه عقبات مادية وصعوبات متعددة.

## أولاً: الإشكالية:

انطلاقاً مما يحققه تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى هياكل وإدارات الجماعات المحلية في الجزائر من مزايا ونتائج تعود عليها بالإيجاب، وأمام حتمية الظروف المستجدة والمتغيرة باستمرار، شرعت وزارة الداخلية والجماعات المحلية في تطبيق مشاريعها الإلكترونية بصفة تدريجية، بإصدار الوثائق البيومترية وتعميمها عبر مختلف بلديات الوطن، وبلديتي عين الحجل وحمام الضلعة ولاية المسيلة من الهيئات الإدارية التي كان لها نصيب من هذا التجسيد الواقعي، وفي ضوء هذه التطورات التطبيقية الإلكترونية التي شهدتها الإدارة المحلية خاصة منها بلديات الوطن.

ونظراً لأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية وما نتج عنه من تحسن الخدمة العمومية ارتأينا في دراستنا هذه لمعرفة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية، ومنه يمكن أن نطرح الإشكالية التالية :

**ما مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية ببلديتي عين الحجل وحمام الضلعة بمصلحة الحالة المدنية والوثائق البيومترية من وجهة نظر موظفيها ؟**

وتتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي جملة من التساؤلات الفرعية التالية :

1. إلى أي مدى يتم تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال البعد التكنولوجي والتقني بمصلحة الحالة المدنية والوثائق البيومترية من وجهة نظر عينة من موظفيها؟
2. إلى أي مدى يتم تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال البعد البشري بمصلحة الحالة المدنية والوثائق البيومترية من وجهة نظر عينة من موظفيها؟
3. إلى أي مدى يتم تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال البعد الإداري بمصلحة الحالة المدنية والوثائق البيومترية من وجهة نظر عينة من موظفيها؟
4. إلى أي مدى يتم تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال البعد القانوني بمصلحة الحالة المدنية والوثائق البيومترية من وجهة نظر عينة من موظفيها؟

**ثانياً: فرضيات البحث :**

للإجابة على إشكالية البحث والأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية والمتعلقة بالجانب التطبيقي:

**الفرضية الرئيسية:** هناك تطبيق للإدارة الإلكترونية ببلديتي حمام الضلعة وعين الحجل من وجهة نظر عينة من موظفيها بمصلحة الحالة المدنية والمصالح البيومترية .

## الفرضيات الفرعية:

1. يوجد تطبيق للإدارة الإلكترونية من خلال بعدها التكنولوجي والتقني ببلديتي عين الحجل وحمام الضلعة بمصلحة الحالة المدنية والوثائق البيومترية بمستوى نسبي
2. يوجد تطبيق للإدارة الإلكترونية من خلال بعدها البشري ببلديتي عين الحجل وحمام الضلعة بمصلحة الحالة المدنية والوثائق البيومترية بمستوى نسبي
3. يوجد تطبيق للإدارة الإلكترونية من خلال بعدها الإداري ببلديتي عين الحجل وحمام الضلعة بمصلحة الحالة المدنية والوثائق البيومترية بمستوى نسبي
4. يوجد تطبيق للإدارة الإلكترونية من خلال بعدها القانوني ببلديتي عين الحجل وحمام الضلعة بمصلحة الحالة المدنية والوثائق البيومترية بمستوى نسبي

## ثالثا : أهمية الدراسة:

يكتسي موضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقته بتطوير أداء الجماعات المحلية أهمية بالغة، من كون التحول نحو الخدمة العمومية الإلكترونية هو أساس تحسين أداء الجماعات المحلية والنهوض بجهودها وبالتالي فأهمية هذا الموضوع تأتي من العناصر الآتية:

- حداثة موضوع الإدارة الإلكترونية الذي ظهر في القرن العشرين؛
- قلة الدراسات حول موضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقته بتطوير أداء الجماعات المحلية؛
- محاولة توضيح وتبيين محتوى هذا الموضوع وتأثيراته على الخدمة العامة؛
- تعتبر الإدارة الإلكترونية من أهم التطورات التي تسعى الجزائر لمواكبتها من خلال الإدارة للحاق بالتحولات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبالتالي تكمن أهمية دراستنا في معرفة دور الإدارة الإلكترونية في مصلحة الوثائق البيومترية؛
- كما تستمد أهمية الدراسة من الأهمية التي تكتسبها البلدية باعتبارها تقدم الخدمة وباعتبارها أقرب إدارة للمواطن، ولا يمكن الاستغناء عنها حيث تسعى لتعميم تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومنه فإن نتائج هذه الدراسة تمثل أهمية لهذه الإدارة.

## رابعا: أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في بيان واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية ودورها في تطوير وعصرنة إدارتها، والتحقق من الفرضيات التي قمنا بوضعها، والوصول إلى نتيجة معينة لحل التساؤل الرئيسي للدراسة ومعرفة الواقع الحقيقي لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية ببلديتي عين الحجل وحمام الضلعة عامة، ومصلحة الوثائق البيومترية على وجه خاص، بالإضافة إلى الأهداف الفرعية التالية :

1. التحديد الواضح والدقيق لمفهوم الإدارة الإلكترونية والجماعات المحلية والإلمام بجميع عناصر المفهومين؛

2. إزالة الغموض حول موضوع الإدارة الإلكترونية ومحاولة الإحاطة بكافة الجوانب النظرية المتعلقة به والتعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية ودورها في تقديم الخدمات؛
3. إبراز أهمية الإدارة الإلكترونية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات وذلك في تقديم الخدمات للمؤسسة والتعرف على الخدمات التي تقدمها المؤسسة؛
4. التعرف على تطبيقات تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية واسهاماتها في تقديم الخدمات المحلية؛
5. إثراء الرصيد المكتبي في البحوث الحديثة خاصة فيما يتعلق بموضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقته بتطوير أداء الجماعات المحلية؛
6. كما تسعى هذه الدراسة إلى تشخيص واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلديتي عين الحجل وحمام الضلعة وبيان دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة بها.
7. البحث في مختلف الأبعاد التشريعية والإدارية خاصة للتحويل الإلكتروني للجماعات المحلية في الجزائر، وتقييم مظاهر هذا التطبيق؛
8. حصر أهداف الإدارة الإلكترونية التي تسعى إلى تحقيقها من خلال تطبيقها على مستوى الجماعات المحلية، وإبراز مختلف الآثار التي يفترض ترتبها بموجب تحقيق هذه الأهداف المرسومة لها خاصة بمصلحة الوثائق البيومترية ببلديتي عين الحجل وحمام الضلعة؛
9. رصد إيجابيات وسلبيات ومختلف معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
10. تمكن هذه الدراسة من التعرف على الطرق والإجراءات الجديدة والحديثة في كيفية استخراج الوثائق البيومترية والخصائص التقنية التي تتمتع بها الوثائق .

#### خامسا : مبررات اختيار الموضوع :

يمكن تلخيص أهم مبررات تناول هذا الموضوع فيما يلي:

- المبررات الذاتية: والتي تتمثل في اهتمامنا الشخصي بموضوع إصلاح وتطوير الخدمة العامة، باعتبارها تمثل مرتكز النهوض بجودة الحكم، وانطلاقا من قناعة الباحث أن أي تطوير أو تحديث داخل الدولة لابد أن يكون موضوعه ، ومحوره إصلاح وتحسين علاقة الفرد والمواطن بمؤسسات الدولة ،وهذا ما تشهدها لإدارة الإلكترونية التي تهدف إلى إعادة النظر في طبيعة العلاقة بين الدولة والمواطن.
- المبررات الموضوعية: وتتبع هذه الأخيرة من القيمة العلمية لموضوع الإدارة الإلكترونية، إضافة إلى توفر عنصر الجد في الموضوع على مستوى الطرح العلمي الأكاديمي ومحدودية الدراسات والأبحاث التي تعنيه وهو ما يشجع ويفتح أمام الدارسين مزيدا من الاجتهاد ومحاولة إثراء الموضوع في جوانبه النظرية والتطبيقية.

#### سادسا: الدراسات السابقة :

- 01..دراسة للباحثين : كلاخي لطيفة( جامعة ابن خلدون تيارت )ورديف مصطفى( مخبر إدارة الابتكار والتسويق، جامعة الجيلالي الياصب، سيدي بلعباس ) بعنوان متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى

**الجماعات المحلية**، دراسة حالة، بلدية تيارت، وهي عبارة عن مقال منشور في مجلة دراسات اقتصادية صادرة عن جامعة زيان عاشور ولاية الجلفة، بتاريخ 01 أوت 2021 مج: 19 ، عدد 02.

انطلقت هذه الدراسة من مشكلة التعرف على مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مقر بلدية تيارت، ومن أهم فرضياتها وجود متطلبات تقنية إدارية، مالية، بشرية، أمنية، تشريعية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ببلدية تيارت، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بالنسبة لمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية. تعزى لكل متغير الجنس، السن، المستوى التعليمي وسنوات الخدمة. هدفها الرئيسي التعرف على مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية (بلدية تيارت) من وجهة نظر عينة من الموظفين وتعتبر هاته الدراسة من الدراسات الوصفية حيث اعتمد الباحثان على منهج المسح واستخدما الإستبيان كأداة لتحقيق أهداف دراستهما

**حيث خلصت لجملة من النتائج** أهمها: أن بلدية تيارت تتوفر بنسب متفاوتة على المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية إذ أنها تتوفر بنسب متوسطة على المتطلبات الإدارية والمالية والتقنية كما أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية وبين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

**02..دراسة للباحث: عبان عبد القادر** بعنوان "تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر وهي دراسة سوسيولوجية لبلدية الكاليتوس بالجزائر العاصمة، وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل أنجزت بجامعة محمد خيضر بسكرة، قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية، السنة الجامعية 2015-2016

انطلقت هذه الدراسة من مشكلة التعرف على التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر وتتطوي على فرضية رئيسية أن هناك العديد من التحديات التي تواجهها هذه الأخيرة في الجزائر وتتبع منها فرضيات فرعية: أن هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر وأنها تساهم بدرجة كبيرة في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة درجة مساهمتها في ذلك والتعرف على الخدمات الإلكترونية التي تقدمها البلديات الجزائرية وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي وتتمثل تقنياته في بطاقة الملاحظة ودليل المقابلة الاستخبار القياسي، بالإضافة إلى المنهج الإحصائي

**وخلصت في الأخير لجملة من النتائج** منها: ليست هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر وهذا راجع إلى نقص الإمكانيات البشرية والمادية والمالية التي من شأنها أن تساهم في تفعيل البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، وأن الإدارة الإلكترونية تساهم بدرجة كبيرة في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر من خلال تحسين خدماتها وترقية أداء العاملين فيها وتسريع ونيرة العمل فيها، وأيضا هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر حتى تساهم في عصنة الإدارة التقليدية، منها: التحديات البشرية والتنظيمية والاجتماعية والتقنية، مما جعل الإدارة الجزائرية تعاني من مخلفات العمل التقليدي، ولا زالت رهينة الإجراءات التقليدية.

03.. دراسة للباحث الوافي رايح، بعنوان : محاولة إرساء الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية - دراسة حالة دائرة سيدي عيسى - مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص :إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج ، البويرة، 2014-2015.

لقد تناولت الدراسة أهم متطلبات إرساء الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية وأهم معوقاتها وسبل مجابقتها. هدفت الدراسة إلى واقع الإدارة الإلكترونية في دائرة سيدي عيسى من خلال معرفة مدى تطبيق البرنامج الوزاري على مختلف مصالح الدائرة خاصة تلك المتعلقة بتنفيذ الاجراءات الخاصة بتحديث الهوية الالكترونية والبيومترية.

04.. الدراسة التي قامت بها بهلول سمية من خلال أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم القانونية تخصص إدارة محلية، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، سنة 2017- 2018 تحت عنوان: " دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل أداء الجماعات الاقليمية في الجزائر" ، وقد ركزت الدراسة على الدور الذي آداه تطبيق الإدارة الالكترونية في تطوير وعصرنة الجماعات الإقليمية في الجزائر، وما مدى مساهمة هذا التطبيق في تفعيل أداء هذه الجماعات الاقليمية، ورفع مستوى الخدمات الإدارية من طرف إدارتها ومرافقها العمومية، وهي تتوافق مع دراستنا، غير أن نقطة الاختلاف تكمن في أن الدراسة شملت كل هيئات القطاع الاقليمية، أما دراستنا فقد أجريناها بمصلحة من مصالح بلديتي عين الحجل وحمام الضلعة بولاية المسيلة

05..دراسة الباحثة سايح فطيمة بعنوان " الإدارة الالكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية المحلية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد الرابع، المركز الجامعي، غليزان، الجزائر، 2018، توصلت الباحثة إلى أن الخدمة العمومية تعد من أهم اهتمامات الدول والحكومات الساعية لتقديم أفضل الخدمات، وهذا ما يدفعها إلى عصرنة وتحديث مستمر للغدرة وتقريبها من المواطن، حيث يرتبط المواطن بعدة إدارات عمومية قصد قضاء حاجاته والاستفادة من الخدمات التي تقدمها، أي أن الإدارة تعمل على تنشيط وتنظيم العلاقة بين المواطن والإدارات العمومية، فالإدارة الالكترونية تمثل أسلوبا إداريا متطورا لتقديم الخدمات للمواطن بحيث تهدف لرفع كفاءة الاداء الحكومي وترشيد الاتصال العمومي واختصار الاجراءات الروتينية التي يعاني منها المواطن وتوفير المعطيات والمعلومات بطريقة بسيطة للاستفادة من التقدم التكنولوجي والرقمي الحاصل في عالم اليوم.

### سابعا : منهج الدراسة :

لتحقيق الأهداف المتوخاة من هذه الدراسة استخدم المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وذلك للتعرف على الأسس النظرية للإدارة الإلكترونية، وواقع تطبيقها في الجماعات المحلية ودورها في تحسين الأداء الإداري فيها وكذلك التعريف بالبلدية والهيكل التنظيمي لها وكذلك تعريف لبلديتي عين الحجل وحمام الضلعة والهيكل التنظيمي لهما وكذلك تحليل الموضوع والحصول على نتائج دقيقة بطريقة موضوعية.

### ثامنا: حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على معرفة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية
- الحدود المكانية: تمت الدراسة بمصلحة الحالة المدنية والوثائق البيومترية بلديتي عين الحجل وحمam الضلعة بالمسيلة.
- الحدود الزمانية : تمت الدراسة الميدانية من شهر أفريل إلى غاية أواخر شهر ماي سنة 2024

### تاسعا: هيكل الدراسة :

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين حيث يشمل الفصل الأول منها على دراسة الجوانب النظرية حول الإدارة الإلكترونية والجماعات المحلية.

أما الفصل الثاني فقد خصص للدراسة التطبيقية من خلال دراسة حالة بلديتي عين الحجل وحمam الضلعة بمصلحة الحالة المدنية والوثائق البيومترية الإلكترونية والوقوف على واقع تطبيقها للإدارة الإلكترونية ومواطن التغيير الذي شهدته المصلحة من كل جوانبها.

A decorative floral frame with intricate scrollwork and floral motifs, surrounding the central text.

# الفصل الأول

مدخل مفاهيمي للإدارة الإلكترونية

**تمهيد:**

مع انتشار استخدام التكنولوجيا الحديثة في هذا العصر الرقمي والتوسع الهائل في تطبيقاتها أصبح دور هذه الأخيرة في المؤسسات أكثر فعالية في رفع أدائها.

وعليه ظهرت ما يسمى بالإدارة الإلكترونية التي تعد من ثمار الإنجازات التقنية في العصر الحديث باستخدام الحاسب الآلي وشبكات الأنترنت في إنجاز جميع أعمالها ومعاملاتها الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، وإنجاز كل الأعمال وتقديم الخدمات لزبائن بطريقة إلكترونية، كما ساهمت العديد من المشكلات الإدارية سواء في محطها الداخلي أو الخارجي فضلا عن سرعة إنجاز المعاملات.

إن التخلي عن الإدارة التقليدية والتوجه نحو تبني نظام الإدارة الإلكترونية أصبح ضرورة وحتمية لا مفر منها على مستوى كافة التنظيمات المحلية والإدارات العمومية، وأن ظهور مصطلح الإدارة الإلكترونية كنموذج إداري متطور يعتمد على التقنيات التكنولوجية في تطوير العمليات الإدارية اكسبها مميزات نوعية تتجلى في توفير الوقت والجهد والتكلفة واختزال المسافات بهدف تقريب الإدارة من المواطن وتحسين مستوى الخدمة المقدمة له .

## المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية:

يعتبر مفهوم الإدارة الإلكترونية مفهوما حديثا وهذا حسب ما تشير إليه أدبيات الفكر المعاصر الذي يهتم بمظاهر التكنولوجيا الحديثة واستخداماتها في مجال العمل والتنظيمات الإدارية، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث .

### المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية :

تعددت تعريفات للإدارة الإلكترونية ( e-management ) التي قدمها مختلف الباحثين والمختصين لكنها لا تخرج عن المعنى والمضمون الذي اجمع عليه جميع من عرفها ولكن بكلمات مختلفة ونعرض بعض التعريفات

#### 1..تعريف الإدارة الإلكترونية:

1.1..الإلكترونية: Electronic هي عملية الالتقاء بين الحاسوب وشبكات الاتصال.

2.1..الإدارة الإلكترونية: تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها تلك الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين، وقطاع الأعمال بسرعة عالية ، وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب، وشبكات الإنترنت مع ضمان سرية أمن المعلومات المتناقلة.<sup>(1)</sup> من خلال هذا التعريف، نرى أنه يركز على الجانب المعلوماتي، وإدارة المعلومات من حيث أهميتها ، والاعتماد على تقنيات الاتصال الإلكترونية وليست الورقية، وأيضا السرعة في الإنجاز وهو ما تراهن عليه الإدارات التقنية ويتوافق مع هذا الطرح الدكتور العمري في كتابه: " المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية " حيث يعرفها على أنها " تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية والإجراءات الطويلة والمعقدة باستخدام الورق إلى أعمال إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية." <sup>(2)</sup>

ويعرفها الدكتور حسن محمود الحسن في كتابه " الإدارة الإلكترونية: المفاهيم، الخصائص، المتطلبات" على أنها: " إنجاز الخدمات العامة عبر شبكة الإنترنت، دون أن يضطر العملاء للانتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملات مع ما يتوافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات." <sup>(3)</sup> ويعرفها الدكتور نجم عبود نجم على أنها: " العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهدافها." <sup>(4)</sup>

- 
- 1- بسام عبد العزيز الحمادي، وليد بن سليمان الحمضي ، الحكومة الإلكترونية : الواقع والمعوقات وسبل التطبيق بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 2003 ، ص 03.
  - 2- سعيد بن معلا العمري ، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية : دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض ، 2003 ، ص 16 .
  - 3- حسين محمود الحسن، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 41 .
  - 4- نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية : الاستراتيجية الوظائف المجالات، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2004 ، ص 58.

من خلال هذا التعريف حاول الدكتور نجم عبود نجم توضيح وشرح الإدارة الإلكترونية، على أنها تشمل جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة ، وتقييم وتحفيز، إلا أنها تتميز بقدرتها على تخليق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف.

## المطلب الثاني: أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية:

### أولاً: أهداف الإدارة الإلكترونية:

يمكن أن نشير إلى أن أهداف الإدارة الإلكترونية عديدة جداً، وكلها تنصب في زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة من جهة وتخفيض التكاليف من جهة أخرى، وسنوجزها في ما يلي:

✍ **تحسين مستوى الخدمات:** عن طريق تجاوز الأخطاء التي قد يقع فيها الموظف عند قيامه بعمله وخصوصاً بما يتعلق بالمؤسسات الإدارية.

✍ **التقليل من التعقيدات الإدارية:** وذلك من خلال التقليل من البيروقراطية في الإدارة واختصار مراحل إنجاز المعاملات، والتقليل من الرزم الورقية، وبالتالي تخفيف الأعباء على المواطنين وتخفيض الجهد والوقت والتكاليف في إنجاز المعاملات.<sup>(1)</sup>

✍ **تخفيض التكاليف:** وذلك من خلال إمكانية حصول الأفراد على المعلومات والبيانات التي تلزمهم للحصول على خدمة معينة عن طريق شبكة الانترنت دون أن يكلف نفسه مراجعة الإدارة.

✍ تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية وفي خلال 24 ساعة وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك العطل الأسبوعية.

✍ تطوير عمليات الإدارة وتعزيز فعاليتها في خدمة أهداف المنظمة.

✍ تدعيم الشفافية والعمل في وضوح تام، مما يضفي المصداقية على الأعمال الإدارية.<sup>(2)</sup>

✍ تقليل معوقات اتخاذ القرارات الإدارية عن طريق توفير البيانات والمعلومات وربطها بمراكز اتخاذ القرار من خلال استخدام تقنية المعلومات الإدارية.<sup>(3)</sup>

✍ إن الإدارة الإلكترونية تعمل على تحقيق أهداف مسطرة من أجل تقديم الخدمات الراقية للمتعامل معها، فهي إدارة تلغي عامل المكان والزمان.

✍ تهدف إلى إلغاء البيروقراطية وحذف نظام الأرشيف والانتقال إلى عصر الرقمنة والتطور في العمل الإداري.

✍ إتاحة الفرصة أمام الموظفين للنقاش والترابط وتبادل الأفكار والآراء عبر شبكة الانترنت.

1- أحمد بن عيشاوي، أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح، دراسة متأصلة في شأن الإدارة الإلكترونية، التنظيم، بناء، الأهداف، المعوقات، الحلول، دار الفكر الجامعي، ط1، مصر ، 2008، ص289 .

2- احمد بن عيشاوي، المرجع السابق، ص 291.

3-خليفة بن صالح خليفة المسعود، المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، السعودية، 2008، ص31.

✓ اعتماد الموظفين على شبكة الانترنت في جلب الأفكار والطرق الحديثة وطرحها من أجل تطبيقها على أرض الواقع.

✓ تطوير نظام العمل بالأقسام المختلفة الأمر الذي يؤدي في بداية الأمر إلى انجاز كافة المهام والوظائف المطلوب أدائها في الوقت المحدد لها.<sup>(1)</sup>

وإضافة لما سبق نقول أن الهدف من الإدارة الإلكترونية هو إعطاء نفس جديد للبلدية حتى تتمكن من تقديم خدمات جيدة ومرضية إلى حد ما للمواطن من شأنها تضيي على العمل الإداري السرعة والدقة والشفافية .

### ثانيا: أهمية الإدارة الإلكترونية:

ازدادت أهمية الإدارة الإلكترونية وأصبحت جزءا من واقع الحياة البشرية وتغيرت أساليب العمل في المؤسسات من خلالها واستخدام تكنولوجيا جديدة، وإن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية بالشكل الصحيح والمتدرج له أثر ايجابي، ويشمل هذا الأثر سرعة انجاز المعاملات وتوحيد وتبسيط إجراءات العمل، والمساهمة في امن المعلومات وحفظها وإتاحة الاطلاع عليها للمصرح لهم إضافة إلى ضمان جودة العمل ومواكبة التطور .

وتتمثل أهميتها فيما يلي:

- 1- تحسين مستوى أداء المؤسسة الحكومية، فالإدارة الإلكترونية تعمل على تحسين الخدمات وتبسيط إجراءاتها بأقل وقت وأعلى مستوى.
  - 2- المرونة في عمل الموظفين بحيث يمكن للموظفين سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه والقيام بعملهم في أي وقت ومكان يريدونه، مما قلل الجهد والتكلفة في أداء الأعمال.<sup>(2)</sup>
  - 3- تسهل طرق الاتصال والتواصل بين دوائر وأقسام التنظيم وخارجه والدقة والوضوح في إنجاز الأعمال .
  - 4- تقديم الخدمات للمواطنين بصورة أفضل وسريعة وتسهيل وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والمواطنين على حد سواء.
  - 5- يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تحويل الأيدي العاملة الزائدة إلى أيادي لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة عن طريق إعادة التأهيل لفرص تواكب التطورات الجديدة.
- وتتضح أهمية الإدارة الإلكترونية أيضا في مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات، بحيث يمكن تسميتها بالثورة المعلوماتية المثمرة أو ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدائمة، فضلا عن ذلك تمثل الإدارة الإلكترونية نوعا من الاستجابة القوية لتحديات القرن الواحد والعشرون.

1- موقع الكتروني، بحث عن الإدارة الإلكترونية، مفهومها، ماهيتها، أهدافها، أهميتها، تاريخ الزيارة 2024/01/28،

www.starshams.com

2- خليفة بن صالح بن خليفة المسعود، مرجع سابق، ص 30 .

### المطلب الثالث: خصائص الإدارة الإلكترونية:

من خلال التعاريف السابقة للإدارة الإلكترونية يمكننا استنتاج على أنها: " نظام يقوم بتحويل الأعمال الورقية إلى أعمال إلكترونية باستخدام الحاسوب و شبكات المعلومات والاتصالات هدفها الوصول إلى أعلى درجات الشفافية والسرعة والإتقان، وبأقل جهد ممكن في تقديم الخدمات ".

ومن كل ما سبق ذكره نستنتج أن التقنيات الحديثة للمعلومات والاتصال في الإدارة الإلكترونية على اختلاف تنوعها جعلها تتميز بمجموعة من الخصائص نذكر من أهمها ما يلي:

**1- سرعة الإنجاز:** من خلال إنجاز المعاملات الإدارية إلكترونياً، يمكن توفير الوقت الضائع في الانتقال إلى مقر الإدارة والبحث عن الموظف المكلف، انتظار الدور وقيام الموظف بالتحقق من شروط الخدمة المطلوبة وإنجاز المعاملة يدوياً... الخ، فمن خلال نظام الإدارة الإلكترونية يمكن تقليل الوقت الذي يستهلكه المواطن للحصول على المعلومات من الأجهزة الإدارية، ويعتبر البريد الإلكتروني مثالا واضحا حول سرعة الانجاز الإلكتروني.<sup>(1)</sup>

**2- تخفيض التكاليف:** تحتاج إقامة نظام الإدارة الإلكترونية في البداية إلى مبالغ غير يسيرة تنفق في شراء الأجهزة والمعدات، إعداد البرامج وتدريب العاملين، تقليل عدد الموظفين المطلوبين للعمل في الإدارة، اختصار الإجراءات ومراحل العمل، فضلا عن التخفيض أو الاستغناء عن كميات الأوراق والأدوات المكتبية المستخدمة في أداء الخدمات.

**3- تبسيط الإجراءات:** يمكن نظام الإدارة الإلكترونية من القضاء على البيروقراطية بمفهومها البغيض المبني على شدة التمسك بالإجراءات، والنظر إليها كما لو كانت غاية في ذاتها، وليست مجرد وسيلة لإدراك أهداف الإدارة، وكذا التخلص من نتائجها السيئة المؤدية إلى إهدار الجهد، الوقت والمال، وعرقلة أصحاب المصلحة.<sup>(2)</sup>

**4- الشفافية الإدارية:** عندما تتم المعاملات بطريقة الكترونية دون اتصال مباشر بين المواطن والموظف المختص فلا يكون هناك مجال للرشوة أو تلاعب الموظفين وسوء معاملتهم، وفي ذلك مكافحة للفساد الوظيفي وجرائم العمل، بالإضافة إلى الانجاز الإلكتروني لا يتم أمام المواطنين، مما يجعله أيسر تحقيقا من خلال تجنبه لمشكلات المواجهة المباشرة مع أصحاب الشأن وطالبي الخدمة، خاصة من ذوي الوعي المنخفض من الناس.<sup>(3)</sup>

1- ماجد راغب الحلو، الحكومة الإلكترونية والمرفق العام، ص27 <http://www.arablawninfo.com/researches27-AR/156.doc>

2- عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الديمقراطية والرشادة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2010، ص18.

3- عاشور عبد الكريم، المرجع نفسه، ص 47.

يتضح مما سبق أن خصائص الإدارة الإلكترونية في البلدية تتمثل في الاستعمال الأمثل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال خدمة وتوظيفاً، الشفافية في تقديم مختلف الخدمات، تحقيق أداء أمثل وخدمة ذات فعالية في التعامل السرعة في تقديم الخدمة للمواطن، سهولة الإجراءات وتبسيط تنظيمها .

### المطلب الرابع: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

تعتبر الإدارة الإلكترونية منظومة متكاملة و متفاعلة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي إلى عمل إداري حديث باستخدام نظم معلوماتية قوية بالاعتماد على عناصر أساسية عامة وعمليات معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية و المالية و التشريعية والبشرية و غيرها .

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولاً شاملاً في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والتشريعية والبشرية والمالية والبيئية وغيرها، وبالتالي لابد من توافر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية وإخراجه إلى حيز الواقع.<sup>(1)</sup>

ومن أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ما يلي:

#### أولاً: المتطلبات الإدارية:

ذكر "الغوي إبراهيم"<sup>(2)</sup> أن المشروعات أيًا كان نوعها وحجمها تحتاج لوجود استراتيجية واضحة بما يتلاءم مع طبيعة المشروع وطبيعة البيئة المحيطة .

ويشير "ياسين أسعد غالب"<sup>(3)</sup> إلى ضرورة وجود قيادات إدارية إلكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة، لذا فإن لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية ينبغي توافر العديد من المتطلبات الإدارية منها:

- 1- تحديد أهداف وغايات الإدارة بشكل واضح.
- 2- التخطيط الفعال لاحتياجات النظام.
- 3- مشاركة الإدارات الرئيسية في المنظمة في الإعداد والتصميم للنظام
- 4- الرقابة والمتابعة المستمرة على كافة عناصر نظام المعلومات.

1- سعيد بن معلا العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002، ص 77 .

2- إبراهيم الغوي، متطلبات نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، غزة، 2007، ص 40.

3- غنيم احمد محمد، الإدارة الإلكترونية، أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، المنصورة، جمهورية مصر العربية، 2004، ص ص 347-348.

مما سبق نرى أن المتطلبات الإدارية في البلدية تتمثل في وضع استراتيجية شاملة متكاملة، تتوفر على كل العناصر المؤثرة في صنع إدارة إلكترونية فاعلة، وتتمثل في التخطيط والمتابعة والتنفيذ، فالهدف الواضح الذي تم الإعداد له جيداً وتتم العناية به باستمرار لا بد أن يصيب غايته خاصة بتكاثف جهود كل الكفاءات والوسائل المتاحة .

### ثانياً: المتطلبات التقنية:

يذكر "عامر عبد الرؤوف"<sup>(1)</sup> إن هذا المتطلب يشكل حجر الأساس لتطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث تمثل الأجهزة والتقنيات اللازمة لإنجاح المشروع، ويتم من خلالها تمثيل المعلومات ونقلها إلكترونياً، مع ضمان سريتها ودقتها وتنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد باستخدام الإلكترونيات.

ويذكر "العوالمة نائل عبد الحفيظ"<sup>(2)</sup> أن توفير البنية التحتية من تكنولوجيا معلومات واتصالات وتوفير الأجهزة والمعدات والبرامج ومصادر المعرفة الملائمة وإتاحتها للاستخدام على أوسع نطاق ممكن من متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

إن المتطلبات التقنية التي يجب أن تتوفر في أي بلدية والتي من شأنها تطبيق إدارة إلكترونية ذات فعالية فإنها تتمثل في وجود التجهيزات المختلفة والمعدات الكافية والمعارف الصحيحة والسليمة والمدرسة والبرامج ذات الدقة والكفاءة العالية.

### ثالثاً: المتطلبات البشرية:

تتطلب الإدارة الإلكترونية وجود كوادر بشرية تمتلك القدرة على تشغيل أدوات الإدارة الإلكترونية ، ويرتبط ذلك بوجود فريق عمل متكامل ومؤهل تتوافر فيه سمات وإمكانيات خاصة ، فضلاً عن وجود الشروط الأساسية في التعيين في الوظائف، مثل الخبرة المعلوماتية التي تسهل وتكسب القدرة على العمل مع أحدث التطورات في مجال التقنية والتكنولوجيا المعلوماتية والرقمية، وقد أصبح الاهتمام بالعنصر البشري يتجاوز مرحلة الاختبار والتدريب إلى وجود مراكز أبحاث متخصصة تسهم في سد فجوة نقص المعلومات.

ذكر "غنيم احمد محمد"<sup>(3)</sup> إن العنصر البشري يعتبر من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي منظمة، لذلك يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية وعليه يجب توفير العناصر المؤهلة ومواصلة تدريبها وتنميتها باستمرار لمواكبة التطور التكنولوجي بكافة أبعاده.

إن نجاح الإدارة الإلكترونية في البلدية مرهون بوجود كفاءات بشرية تتقن العمل بالوسائل الحديثة و تتقن التعامل مع مختلف العمليات الإلكترونية باحترافية، فالعامل البشري هو جوهر العملية كلها، إذ به تتضح المعالم وبه نصل للنتائج المرجوة من تطبيق الإدارة الإلكترونية.

1- عبد الرؤوف عامر طارق، الإدارة الإلكترونية، نماذج معاصرة، القاهرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، 2007، ص 85.

2- نائل عبد الحافظ العوالمة، الحكومة الإلكترونية للموارد البشرية، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، العدد 1، 2000، ص 284

3- غنيم محمد احمد، مرجع سابق، ص 347، 348.

## رابعاً: المتطلبات الأمنية:

يعتبر أمن المعلومات من أهم معضلات العمل الإلكتروني في المؤسسات، فمن الضروري الحفاظ على أمن المعلومات والوثائق التي يجري حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها إلكترونياً من أجل تنفيذ متطلبات العمل ومن أجل تحقيق المعلومات وتقليل التأثيرات السلبية على استخدام شبكة الإنترنت .

إنه على الرغم من كل ما يقدمه عصر المعلوماتية في الوقت الحاضر من امتيازات وخدمات، إلا أن هناك تحديات تواجه سرية المعلومات، وتتضمن هذه السرية عدة محاور متنوعة، منها التكامل توفير المعلومات، معرفة تاريخ دخول أي شخص إلى المعلومات وأمن المعلومات.<sup>(1)</sup>

ومن المتطلبات الأمنية التي تتطلبها الإدارة الإلكترونية لتحقيق أمن المعلومات وتقليل التأثيرات السلبية

لاستخدام شبكة الانترنت نذكر ما يلي:

✍ وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الانترنت .

✍ تبني استراتيجية عامة وشاملة لأمن المعلومات بحيث يضمن تعاون أجهزة القطاعين العام والخاص.

✍ وضع القوانين واللوائح التنظيمية والعقوبات الأمنية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية وتوفير أدوات تشفير البرمجيات الحديثة للمحافظة على الخصوصية وخاصة في البرمجيات المتعلقة بخدمات الانترنت لتمكين المستخدم المحافظة على سرية شخصيته وتعاملاته عبر الشبكة.<sup>(2)</sup>

إن المتطلبات الأمنية في أي بلدية مهمة جداً، خاصة فيما تعلق بسرية العمل الإداري وسرية الوثائق والمعلومات والتعاملات وذلك من خلال توفير واختيار المعدات والبرامج والأنظمة اللازمة التي تتميز بالأمان والدقة وترتبط المتطلبات الأمنية كذلك بوجود موظفين ذو تكوين متخصص ومستمر على الدوام في مجال الإدارة الإلكترونية فالتكنولوجيا تتطور كل يوم وهي ليست ثابتة، لذلك يجب مواكبة ومسايرة كل جديد لتوظيفه والعمل به.

## خامساً: المتطلبات المادية:

هناك ضرورة لوجود متطلبات مادية تختلف في نوعها وحجمها عن المتطلبات المادية اللازمة لتطبيق

نظام وأساليب الإدارة الإلكترونية.<sup>(3)</sup>

1- صلاح الدين الهيتي والريجات، أثر التهديدات الأمنية في ضوء تطبيق الحكومة الإلكترونية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 65، 2005، ص 84.

2- سعيد بن معلا العمري، مرجع سابق، ص 78.

3- غنيم أحمد محمد، مرجع سابق، ص 348.

## ومن أهم المتطلبات المادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية:

● **التخطيط المالي الرشيد**، رصد المخططات الكافية مما يقتضي إعادة النظر في نظام الأولويات

وتوفير الأموال الكافية لإجراء التحول المطلوب.<sup>(1)</sup>

وبشكل عام فإن مشروع الإدارة الإلكترونية يجب أن يراعي عدة متطلبات لتتم العملية بشكل يحقق

الأهداف المرجوة إذ يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

- **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 المؤسسة والمواطن من جهة أخرى.<sup>(2)</sup>
- توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية والتي نستطيع بواسطتها التواصل معها ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة والهاتف الشبكي وغيرها من الأجهزة التي تمكننا من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد وبأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليها.
- توافر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالإنترنت على أن تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان من أجل فتح المجال لأكثر عدد ممكن من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية في ظرف وجيز وبتكلفة قليلة.
- 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 ويفضل أن يتم ذلك بواسطة معاهد أو مراكز تدريب مخصصة وتابعة للحكومة.
- توفر مستوى مناسب من التمويل، بحيث يمكن تمويل الحكومة من إجراءات صيانة دورية وتدريب للكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية على مستوى العالم.
- توفر الإدارة السياسية، بحيث يكون هناك مسؤول 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.<sup>(3)</sup>

1- نائل عبد الحافظ العوالمه، مرجع سابق، ص 269

2- شليحي الطاهر، قرينعي ربحية، الإدارة الإلكترونية ومدى مساهمتها في تحسين الخدمة العمومية بالبلدية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، مجلة أفاق لعلوم الإدارة الاقتصادية، العدد 2، المجلد 3، 2019، ص 200 .

3- شليحي الطاهر قرينعي ربحية، المرجع نفسه، ص 200 .

إن المتطلبات المادية مهمة جدا في صنع إدارة الكترونية فائقة الجودة في أي إدارة خاصة البلدية وأول ذلك وجود شبكة اتصال قوية وأمنة قادرة على إيصال مختلف البيانات والمعلومات في مختلف المجالات بصورة سليمة ومناسبة، توفير برامج لتكوين الموظفين بما يمكنهم من أداء مختلف العمليات الإلكترونية باحترافية، توفير الميزانية الكافية التي من خلالها يتم جلب وصيانة المعدات والأجهزة اللازمة والمتنوعة التي تستعمل في الإدارة الإلكترونية، تمكين الموظفين المتخصصين وأصحاب الخبرة من الإشراف والمتابعة الدورية لمختلف نشاطات العمل الإداري الإلكتروني، وهذا من أجل تعميمه وتعريفه للآخرين وتعليمهم وتدريبهم .

### المبحث الثاني: تطبيقات الإدارة الإلكترونية :

تعتبر عملية إدخال تطبيقات الإدارة الإلكترونية من قبل الإدارة بمثابة آلية جديدة ومتميزة في تقديم الخدمات العامة على المستوى المحلي ، كما أنها أصبحت أمر حتمي لمواكبة التطورات العالمية السريعة وذلك لما لها من دور في ترقية المهام والأنشطة وتطوير الخدمات .

### المطلب الأول: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية ووظائفها :

#### أولا: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

تشمل القطاعات التجارية والحكومية وأخرى خاصة بالمواطنين وفي هذا السياق فإن مفهومها ينطبق على استفادة قاعدة واسعة جدا من الأطراف وإتاحتها للجميع (*Accessibility*) وتصب جميعها في خدمة الفرد والمجتمع ككل (جمهور المستفيدين).

إذ أنها إدارة شاملة لمختلف أوجه العمليات اللوجستية والأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية وإدارة الإمداد وإدارة العلاقات العامة، وعرض الكتالوجات الخاصة بخدمات الخدمة العامة، وضبط طلبات الحصول على الخدمات، وتلبية حاجات عميل الحكومة وهو المواطن، وتنظيم العلاقة بين مؤسسات الدولة والقطاع الخاص والهيئات الرسمية وغير الرسمية، والسيطرة على أمور المستودعات والتزويد، والسيطرة على جودة أعمال ومهام الدولة.

ونشير في أدناه الفضاءات المختلفة التي تطبق الإدارة الرقمية وهي على النحو الآتي:

#### ✍ **حاجة المواطنين والشركات إلى الخدمات الحكومية *Business to Government Services***

تشمل هذه الخدمات الرواتب وتقديم الشكاوى والمعلومات والاتصالات والتجهيز الإلكتروني والشؤون العامة ورعاية الزبائن والانتخابات وغيرها...

#### ✍ **الخدمات داخل المؤسسات: *Intra-Agency Services*** وتشمل هذه الخدمات البحث والاتصالات

والتخطيط وصياغة السياسات وتنفيذها وإدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية وخدمات الإسناد والتمويل ونحوها.

الخدمات بين المؤسسات: *Inter-Agency Services* وتشمل هذه الخدمات متابعة المشاريع والأمر العامة وخدمات المعلومات وإدارة الموارد البشرية والتعليم والتدريب والتخطيط والتنمية والموازنة وملفاتها هزين وإدارة التخزين المتكامل والحسابات.<sup>(1)</sup>

كما تأخذ الإدارة الإلكترونية أنماطاً مختلفة وأشكالاً متعددة تتفق مع طبيعة العمل لدى المنشأة بما يحقق أهدافها، ومن تلك الأنماط ما يلي:

❖ **الحكومة الإلكترونية:** تعد الحكومة الإلكترونية أحد أنماط الإدارة الإلكترونية، ويقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل الكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية، والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية بشفافية عالية.

❖ **التجارة الإلكترونية:** التجارة الإلكترونية هي تبادل المعلومات والخدمات التجارية عبر شبكة (الإنترنت) لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة، ومثال على ذلك البطاقات البنكية واستخداماتها في العمليات التجارية، وتعد التجارة الإلكترونية أول تطبيق ظهر للإدارة الإلكترونية.

❖ **الصحة الإلكترونية:** تقوم الصحة الإلكترونية بتوفير الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المرضى عبر وسائل الكترونية، فالمريض يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الإنترنت.

❖ **التعليم الإلكتروني:** في التعليم الإلكتروني يمكن إجراء الدراسة والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية للمنشأة أو عبر شبكة (الإنترنت).

❖ **النشر الإلكتروني:** من خلال النشر الإلكتروني يمكن متابعة الأخبار العاجلة والنشرات الاقتصادية والاجتماعية والاطلاع على آخر المؤلفات، والاستفادة من محركات البحث المتنوعة وتحقيق سرعة الحصول على المعلومة من مصادرها الأصلية .

مما سبق يستنتج الباحث أن الإدارة الإلكترونية تأتي على أشكال ومجالات متعددة ومتنوعة، وبالتالي لا تختص بمؤسسة دون أخرى وإنما تعم جميع المؤسسات سواء كانت تربية أو غيرها حيث يحدد النمط من هذه الأنماط طبيعة العمل الممارس في تلك المؤسسات.

وبعد التعرف على مفهوم وأهداف وأهمية وخصائص ومجالات الإدارة الإلكترونية في المنظمات

المختلفة، ومنها المؤسسات التربوية، تنتقل الدراسة في الخطوة التالية إلى التعرف على الإدارة الإلكترونية في الجامعة.<sup>(2)</sup>

1- عامر سامح، التميز الإداري في القرن الحادي والعشرين، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1، 2013، ص ص 161، 162

2- ساري عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، قسم الدراسات التربوية، معهد البحوث والدراسات العربية جامعة الدول العربية، القاهرة، 2011م، ص 39، 40 .

لقد أصبحت الإدارة الإلكترونية تطبق في العديد من المجالات في المنظمات على اختلافها ومن أهمها نجد:

- ✗ **الأعمال الإدارية:** تبادل الوثائق والمعلومات والأنظمة والتعليمات الإلكترونية وتسجيل كافة أعمال الاتصالات الإدارية.
- ✗ **المعاملات المالية:** إجراء كافة المعاملات المالية من توثيق وتعاقد وصرف تحويل وغيره عن طريق الشبكة الإلكترونية.
- ✗ **المؤتمرات الإلكترونية:** حيث تعقد الاجتماعات عن بعد محلية ودولية دون تكبد عناء التنقل المجتمعين جغرافيا الأعمال المرتبطة بالموارد البشرية: مثل الإعلان عن الوظائف الاختيار التعيين الترشيح للتدريب والتأهيل.
- ✗ **مجال المتابعة الإلكترونية:** حيث تتم المراقبة والمتابعة عن بعد واكتشاف الأخطاء وقت التنفيذ وهذا ما يوفر التوجيه المناسب لها<sup>(1)</sup>.

إن مجالات الإدارة الإلكترونية كثيرة جدا، فالتطور التكنولوجي مس كافة الميادين وكل القطاعات على غرار البلدية التي استفادت من التطور الهائل والذي مكنها من إجراء اتصال سريع بالمواطن ومكنها كذلك من تسهيل مختلف التعاملات والمعاملات مع مختلف المؤسسات التي ترتبط ارتباطا وثيقا بمصالحها في شتى المجالات الاقتصادية التجارية والسياسية والصحية والتعليمية وكل منظمة أو مؤسسة ذات الصلة .

### ثانيا: وظائف الإدارة الإلكترونية:

تؤدي الإدارة الإلكترونية عددا من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري، وتغييرا جذريا في أساليب الإدارة التقليدية، وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

#### 1- التخطيط الإلكتروني: يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث سمات:

- أن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة، والمرنة، والآنية، وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد، والتطوير المستمر والمتواصل.
- أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق.
- أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان.

تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الإلكتروني، انطلاقا مما يميز البيئة الرقمية من التغير بسرعة عبر الشبكات المحلية والعالمية، مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار، والأسواق، والمنتجات،

1- بحث عن الإدارة الإلكترونية، موقع الكتروني، ستار شمس، تاريخ الزيارة 27 ماي 2022، على الساعة 22:40 مساء ،

والخدمات غير الموجودة، وهذا ما يعطي ميزة، وأفضلية لعملية التخطيط الإلكتروني على حساب الشكل التقليدي.

**2- التنظيم الإلكتروني:** إن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي، يقوم أساساً على الوحدات الصغيرة، والشركات دون هيكل تنظيمي، كما حدث التغير في مكونات التنظيم .

بالتالي يصبح التقسيم الإداري قائماً على أساس الفرق، بدلاً من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتياً، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة<sup>(1)</sup> .

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

#### 4- القيادة الإلكترونية:

أدى التغير في بيئة الأعمال الإلكترونية، والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية، والتي تنقسم للأنواع الثلاثة التالية:

**1.4- القيادة التقنية العملية:** حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الأنترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات، وتحسين جودتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها، وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة والبرمجيات، وتمكن القائد الإلكتروني من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة، والبرمجيات، والشبكات والتطبيقات، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة، هي سرعة الحركة، والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال، واتخاذ القرارات.

**2.4- القيادة البشرية الناعمة:** تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية، والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن، الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم، وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة، والوصول إلى السوق وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات.

**3.4- القيادة الذاتية:** تركز القيادة الذاتية على جملة من الموصفات، يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الانترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس، والتركيز على انجاز المهمات، والرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارة العالية، ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة .

إن التحول في وظائف الإدارة الإلكترونية على حساب الوظائف التقليدية للإدارة، يؤدي إلى نتيجة تتمثل في القضاء على إبداعات الفرد داخل المنطقة الإدارية والتخلي على روح العمل الجماعي الذي ينتج عن الاتصال المباشر بين المرتفقين وأجهزة الإدارة، وضرورة أن تتم مراعاة هذا الجانب، خاصة أن هناك نظريات تركز على العامل الإنساني في المنظمة.<sup>(1)</sup>

تتمثل وظائف الإدارة الإلكترونية في تحويل البلدية في ممارستها للعمل الإداري من النمط التقليدي الورقي إلى النمط الجديد والذي يجعلها تؤدي المهام الآتية والمتمثلة في التخطيط الأمثل والمناسب باستعمال الأدوات اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة، التنظيم وذلك بتوزيع المهام وانجازها، توجيه الفاعلين في هذا المجال وذلك بإكسابهم المهارات اللازمة لمختلف العمليات ذات الطابع الإداري الإلكتروني، مراقبة مواطن الخلل قصد استدراكها واستثمارها لمعرفة الأخطاء وتجاوزها مستقبلا .

### المطلب الثاني: آثار تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يعمل على إحداث العديد من الآثار والأبعاد المترتبة جراء التحول من الإدارة التقليدية الروتينية إلى الإدارة الإلكترونية، وتتفاوت نسبة هذه الآثار والتي ليست بمجملها آثار إيجابية بل هنالك آثار وأبعاد سلبية تدرج تحت تطبيق الإدارة الإلكترونية ومن هذه الآثار ما يلي:

**أولاً: الآثار الإدارية والتنظيمية:** وتشمل هذه الآثار تغيرات جذرية في مفاهيم الإدارة ونظرياتها أي البعد الأكاديمي، كما تشمل تغيرات كبيرة في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والبشرية والإجرائية التشريعية، أي البعد العملي للإدارة، وهذا يتطلب جهوداً أكاديمية حثيثة في كافة مجالات البحث والدراسات النظرية والتطبيقية والمسحية وإقامة الندوات والمؤتمرات التي تستهدف بمجملها تحقيق التأصيل النظري لموضوع الإدارة الإلكترونية، مما يسهل في بلورة هوية جديدة للإدارة العامة لتكون قادرة على مواكبة المستجدات المتسارعة في هذا المجال، أما الجانب العملي فيتضمن إعادة هيكلة مؤسسات القطاع الحكومي (إلغاء، ودمج وإنشاء) للتوجه نحو حكومة إلكترونية مركزية تتميز بالكفاءة والفعالية وسرعة الاستجابة والمشاركة والمسؤولية.

**ثانياً: الآثار السياسية والاجتماعية:** وتتمثل هذه الآثار بمجمل الانعكاسات المتوقع حدوثها نتيجة لاستخدام أساليب وتطبيقات الإدارة الإلكترونية في مجال الخدمات العامة والمعلومات والمشاكل المرتبطة بالجانبين الاجتماعي والسياسي.

وهنا تبرز أسئلة كثيرة بهذا الشأن تتعلق بالعدالة الاجتماعية، والمشاركة السياسية، وتوسع السلطة الرقابية للحكومة، وأمان المعلومات وسريتها، والتغيير الاجتماعي والسياسي المتوقع بسبب الانفتاح والعولمة التكنولوجية في العالم.<sup>(1)</sup>

إن تطبيقات الإدارة الإلكترونية المعتمدة على التقنية الحديثة، وتبادل المعلومات، وجمعها وتحديثها ونقلها وتبادلها، وإتاحتها لأكثر عدد من المستفيدين، يمكن أن تهدد حياة المواطنين الخاصة وحرياتهم، خاصة إذا تم استخدام تلك المعلومات لغايات وأغراض معينة دون علم أصحابها أو موافقتهم وما يترتب على ذلك من تصدعات اجتماعية في حياة الأفراد.

إن الاعتماد على الاتصال عن بعد، وتقليل فرص الاتصال الجماهيري بين الموظفين والمراجعين أو بين الموظفين أنفسهم يؤدي إلى فقدان إمكانية إنشاء علاقات اجتماعية والتي من الممكن أن تنشأ في أماكن العمل.

**ثالثاً: الآثار الاقتصادية والمالية:**

توجد آثار اقتصادية ومالية عديدة ومتزايدة للتحوّل نحو مفهوم الإدارة الإلكترونية وما يرافقها من نظم وأساليب عمل ومتطلبات تنظيمية وتشريعية وبشرية.

ومن الأهداف الأساسية لها تقديم خدمات أفضل بكلفة أقل، وتشمل الكلفة المالية المباشرة، والكلف الأخرى على المستفيدين من الخدمات العامة وتلك التي يتحملها الاقتصاد الوطني من خلال استيراد التكنولوجيا أو الاستثمارات اللازمة للتحوّل الإلكتروني وبناء نظم المعلومات وغيرها، أي أنه يتوقع لكلفة الخدمات العامة أن تنخفض من نواحي مثلما يتوقع لها أن ترتفع من نواحي أخرى.

وقد تميل هذه التكلفة على الارتفاع في الأمد القصير ويؤمل انخفاضها في الأمد الطويل، وذلك أن تنفيذ متطلبات التحوّل نحو الحكومة الإلكترونية يستدعي رصد مخصصات ضخمة لتتنق على بناء نظم المعلومات والتكنولوجيا بشقها المادي (Hardware) وشقها البرمجي (Software) والذي يشمل البرمجيات ونظم التشغيل والربط المعلوماتي وتدريب الكوادر البشرية المطلوبة وما إلى ذلك من استحداث وإصدار قوانين وتشريعات أمنية للحفاظ على أمن وسرية المعلومات والخدمات المقدمة .

**رابعاً: الآثار التكنولوجية:** من المتوقع أن يؤدي التحوّل نحو الحكومات الإلكترونية إلى زيادة الطلب الكلي على المنتجات التكنولوجية ببعديها المادي والمعرفي المتكاملين، كما يشكل ذلك تحدياً إضافياً لمنتجات التكنولوجيا لإحداث المزيد من التطوير وتوسيع الاستثمارات في قطاع التكنولوجيا من أجل تلبية الاحتياجات الكمية والنوعية المتزايدة في هذا المجال.

1- راکز علي محمود الزعاریر، غسان الطالب، الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة ( التسويق الإلكتروني، الميزة التنافسية، ريادة الأعمال، إدارة المعرفة)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص 37 .

ويشمل ذلك التوسع في البرامج الأكاديمية وخطط التطوير التكنولوجي في الجامعات والمعاهد العلمية بحيث تتلاءم نوعية مخرجاتها التعليمية مع متطلبات التحول الإلكتروني وحاجات سوق العمل، وهذا يعني مزيدا من الاستثمار في قطاع التعليم بمراحله المختلفة وخصوصا التعليم العالي.<sup>(1)</sup>

للإدارة الإلكترونية أثر بالغ على كل المجالات وعلى كل القطاعات بصفة عامة وعلى البلديات بصفة خاصة حيث أنها تربط المواطن بصفة مباشرة مع الإدارة وتقربه أكثر من مصالحه، كما أنها تعزز ثقة المواطن بالإدارة وبالتالي تنتعش حياة الجمهور والأفراد بصفة تلقائية في مختلف الأسواق والفضاءات سواء تعلق الأمر بالعمل أو العلم أو السياسة أو الاقتصاد أو التربية أو المجتمع وما إلى ذلك من المجالات الأخرى، إن تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية هو تغير جذري ليس له مثيل حيث أنه الوسيلة الاستثنائية التي نصل بها إلى تلك النتائج الممتازة والقياسية التي تختزل الزمان والمكان والتي من شأنها رفع التحديات ومواجهة الواقع وتلبية كل المتطلبات بكل شفافية وأمان .

### المطلب الثالث: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

عندما نتخذ قرارا أوليا بتطبيق الإدارة الإلكترونية في منظماتنا لابد من التأكد من عدة أمور أهمها الحاجة الفعلية لهذه الإدارة وهل الكلفة التي سوف تصرف عليها موازية للخدمات التي سوف تقدمها وهل تتوفر لدينا العناصر الأساسية لإنجاح هذه الإدارة، إلى غير ذلك من التساؤلات التي تتطلب الإجابة عليها ولذلك لابد من القيام بالخطوات التالية:

#### 1- إعداد الدراسة الأولية:

لإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا على بينة من كل النواحي المالية والفنية والبشرية حيث يصل الفريق إلى إحدى من القرارات التالية:

1.1..تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية.

2.1..وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج إلى تطوير.<sup>(2)</sup>

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

4.1..عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير اقتصادية.

1- راكز علي محمود الزعاري، المرجع السابق ص 37، 38

2- هدار رانية، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، تخصص الإدارة العامة والتنمية المحلية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2017-2018، ص 60 .

**2- وضع خطة التنفيذ:** عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا بتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة أو المؤسسة لابد من إعداد خطة متكاملة و مفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

**3- تحديد المصادر:** وهي التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة.

**4 تحديد المسؤولية:** لتنفيذ الخطة لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها و تمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والكلفة المرصودة لها.

**5 متابعة التقدم التكنولوجي:** نظرا للتطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات الإدارية ولغرض مواكبة آخر الابتكارات في هذا المجال فإن هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة وهو العمل على الحصول على آخر هذه الابتكارات في كافة العناصر التي لها علاقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية.<sup>(1)</sup>

إن خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية الناجح يتمثل في إعداد خطة يمكن من خلالها توفير كل الوسائل التقنية والتنظيمية والكوادر البشرية التي من شأنها إرساء الإدارة الإلكترونية والمضي بها إلى الهدف المنشود ألا وهو تطوير الإدارة والنهوض بها وتخليصها من كل الانتكاسات والفشل الذي أصابها زمن الإدارة التقليدية.

#### المطلب الرابع: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

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

**أولاً: المعوقات الإدارية:** تتجه بعض الدراسات إلى تحديد، ومحاولة حصر المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وترجعها إلى الأسباب الآتية:

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية.
- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية، من إضافة أو دمج بعض الإدارات أو التقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات، وتدفق العمل بينها .
- غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية.
- المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.

1- هدار رانية، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر ، المرجع السابق، ص ص 60-61.

- مقاومة التغيير في المنظمات، والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم، ومستقبلهم الوظيفي.<sup>(1)</sup>

### ثانيا: المعوقات السياسية والقانونية: تشمل هذه المعوقات ما يلي:

- غياب الإرادة السياسية الفاعلة، والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.
- غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي، وتتنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الإلكتروني، لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الإلكترونية وترقيته.
- عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق اطر قانونية، تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق، وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها، إضافة إلى الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الإلكتروني وحجية الإثبات في المراسلات الإلكترونية، و صعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات، في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل، وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية، والسرية في التعاملات الإلكترونية .

### ثالثا: المعوقات المالية والتقنية: حيث تتمحور حول:

- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الإلكترونية، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول الإلكتروني.
- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية، والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذلك كفاءة عالية.
- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية، ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الإلكترونية.
- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الانترنت، نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الكثير من الأفراد.
- معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة.<sup>(2)</sup>

### رابعا: المعوقات البشرية:

ويمكن تحديدها في الآتي:

- الأمية الإلكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة
- غياب الدورات التكوينية، ورسكلة موظفي الإدارة، والأجهزة التنظيمية في ظل التحول للإدارة الإلكترونية
- الفقر وانخفاض الدخل الفردي، أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية.
- تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه (فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقدها) أدى إلى ازدياد حدة التفرق، وأضعف مشاريع الإدارة الإلكترونية إشكالات البطالة التي يمكن أن

1- عبد الكريم عاشور، مرجع سابق، ص 38 .

2- عاشور عبد الكريم، مرجع سابق، ص 39 .

تتجم عن تطبيق الإدارة الإلكترونية، وحلول الآلة محل الإنسان، هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الإلكتروني خوفاً عن امتيازاته ومنصبه.

#### خامساً: المتطلبات الأمنية: تتمثل هذه المتطلبات في الآتي:

التخوف من التقنية وعدم الاقتناع بالتعاملات الإلكترونية، خوفاً عن ما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية ويمثل فقدان الإحساس بالأمان تجاه الكثير من المعاملات الإلكترونية، مثل التحويلات الإلكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان، أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث من مظاهر أمن المعلومات بقاء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها والجدير بالذكر أن تحقيق الأمن المعلوماتي يركز على ثلاث عناصر أساسية هي:

✍ **العنصر المادي:** من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات.

✍ **العنصر التقني:** باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات.

✍ **العنصر البشري:** بالعمل على تنمية مهارات، ورفع قدرات، وخبرات العاملين في هذا المجال .

لكن الإشكال الذي يحتاج إلى نقاش هو كيف يمكن تحقيق التنسيق، والانسجام بين هذه العناصر، في ظل التباين بين محددات كل عنصر منها، خاصة أمام مشكل الفجوة الرقمية، وضعف مؤشرات الجاهزية، وتباين مستوى التقدم التقني بين دول متقدمة وأخرى نامية<sup>(1)</sup>.

إن أعظم معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية يتمثل في عدم جاهزية شريحة كبيرة من العاملين فيها وكذلك جهل شريحة كبيرة من المواطنين لتقنيات الإدارة الإلكترونية وإعراضهم عن التعامل بها، بالإضافة إلى ضعف الربط بشبكة الانترنت أو انعدامه في كثير من الفضاءات الإدارية والذي باعد الهوة بين الإدارة الإلكترونية وتطبيقها على أرض الواقع.

1-عاشور عبد الكريم، مرجع سابق، ص 40.

### المبحث الثالث: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية في الجزائر:

يعد مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 تحولاً نوعياً في أداء وتقديم الخدمات العمومية، من خلال مواكبة مظاهر التطور التكنولوجي والرفع من جودة الإدارات، في ظل الجهود التي تبذلها الدولة في مجال البنية التحتية بالنسبة لشبكة الانترنت والاتصالات التي عرفت نمواً إيجابياً، ونظر لأهمية الخدمات التي توفرها البلدية باعتبارها جماعة اقليمية قاعدية للمواطنين فقد أولت وزارة الداخلية والجماعات المحلية عناية خاصة لرقمنة الإدارة المحلية عن طريق مشروع البلدية الإلكترونية، والذي يهدف إلى تحقيق أداء متميز يساير تطلعات المواطنين طالبي الخدمة العمومية لاسيما وثائق الحالة المدنية، والخدمات والمعاملات الإدارية بشكل إلكتروني.

### المطلب الأول: تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر: ( الأسباب، المستويات، المراحل وآثار تطبيقها في الجماعات المحلية):

لقد أخذت تطبيقات تكنولوجية المعلومات والاتصالات وغيرها من نظم المعلومات التقنية إلى تسهيل العملية الاتصالية والإدارية، وكذلك استغلال الأدوات التكنولوجية الحديثة التي تسعى أغلب الإدارات اليوم إلى تطبيقها والاستفادة من مزاياها في مجال العمل الإداري بغية الوصول إلى أعلى درجة من الكفاءة والفعالية.<sup>(1)</sup>

#### أولاً: دواعي التحول إلى الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية:

ساهمت تطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات في الدعوة إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية، وتمثل عوامل الوقت والجهد والكلفة أحد أهم المجالات التي تلقي على الجماعات المحلية أعباء كبيرة، وتعد معياراً مهماً لتقييم المواطنين لكفاءة تلك الإدارات في إدارة شؤون التقسيم المحلي المعني، ويمكن تلخيص أبرز الأسباب لاعتماد الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية ما يلي:

❖ الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة المعاملات.

❖ ضرورة توحيد البيانات على مستوى الإدارة؛

❖ التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي، والاعتماد على المعلومات باتخاذ القرارات؛

❖ حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين المواطنين بالرغم من تحديات اتساع نطاق أعداد المستفيدين؛

❖ ضرورة توفير قاعدة بيانات موحدة متداولة بين فروع ووحدات الإدارة المحلية المختلفة باختزال الوقت

وتجنب الازدواجية في الإجراءات.<sup>(2)</sup>

1- أمال بوقاسم، "التحول الإلكتروني كخيار استراتيجي وضرورة لإصلاح الإدارة الإلكترونية، المجلة الجزائرية لسياسات العامة، ع08، أكتوبر 2015، ص26.

2- أحمد محمد عصام، باسم حسان ثابت، جاهزية الإدارة المحلية باعتماد الإدارة الإلكترونية، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع93، 2012، ص289.

وهذا التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ليس عملية سهلة بل معقدة، تعتمد على أساليب علمية وتقنيات تتطلب خبرات تستغرق وقتاً في الإعداد والتخطيط وتحولاً في أسلوب عمل الموظفين في كافة المرافق العمومية والمحلية.

ومن بين أهم الأسباب الداعية إلى التحول والاتجاه إلى الإدارة الإلكترونية ما يلي:

- ✍ التطور السريع في أساليب وتقنيات أداء الخدمات؛
- ✍ ترشيد استخدام الموارد وربط الأداء وفق المواصفات الفنية والقانونية والنظم الإدارية المعتمدة؛
- ✍ تحسين مستوى الخدمة العمومية المحلية؛
- ✍ ضبط الأداء وفق مواصفات معينة؛
- ✍ حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين الموظفين والإدارات المحلية.<sup>(1)</sup>

### ثانياً: مستويات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر :

يعرف المجال الإلكتروني بسرعة تطوره وتحديثه لمختلف المعاملات والأساليب المتبعة ضمنه، مما يجعل مختلف الجوانب المستعملة لهذه التقنيات تتأثر بهذا التحديث والولوج إلى هذه البيئة الإلكترونية هي تقوم على مراحل أو تتم بمستويات يمكن من خلالها وضع الأسس الصحيحة والاستغلال الصحيح لفوائده هذه الوسيلة حتى تتمكن الإدارة من الانتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية الحديثة، وعليه فإن هذه العملية تشمل أربع مستويات تتمثل خطوات الانتقال إلى إدارة تعتمد على النهج الإلكتروني:

- ✍ تطوير البنية التحتية لنظم الاتصالات؛
  - ✍ العمل على دعم أسعار الحواسيب لاقتنائها من جميع فئات المجتمع؛
  - ✍ تبني الحكومة استراتيجية تهدف إلى زيادة نسبة استخدام الانترنت؛
  - ✍ تقليص الفجوة الرقمية بين شرائح المجتمع لتحقيق الوصول الشامل لخدمات الاتصالات.
1. **المستوى الأول:** الذي اعتمد من طرف الجزائر كمبادرة لبناء إدارة إلكترونية من خلال مواقع الكترونية على شبكة الانترنت، مع توفر كامل المعلومات ومختلف الإجراءات اللازمة في المعاملات الإدارية.
  2. **المستوى الثاني:** ويعتمد هذا المستوى على تحقيق التفاعل مع المتعاملين عبر شبكة الانترنت بشكل مستمر، وذلك عن طريق النماذج الإلكترونية، البريد الإلكتروني، الاتصال عبر الموقع، حتى يتسنى التأكد من المعلومات، أو طبع الاستثمارات أو الاستفسار عن بعض المعلومات، وتحتاج لهذا المستوى.
    - توفير المعلومات والبيانات وحمايتها بالقوانين؛
    - تمويل الب ارمج التدريبية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات؛
    - توفير الإمكانيات المادية لتحقيق العملية التقنية من تصميم ونشر، تحديث صيانة للموقع.

1- فضيلة خلقون، رياض بوريش، تطوير أداء الجماعات المحلية في الجزائر على ضوء مشروع الإدارة الإلكترونية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 08، ع16، جانفي 2020، ص75.

3. **المستوى الثالث:** في هذا المستوى تقوم الإدارة بإنجاز جزء من المعاملات عن طريق شبكة الانترنت كإبرام الصفقات والمبادلات الإلكترونية دون الحضور الشخصي للمتعاملين ويتطلب هذا وضع الإطار القانوني لهذا النوع من المعاملات لأنه يشترط التوقيع الرقمي، ومن أمثلة هذه الخدمات الإلكترونية: تسديد الرسوم، دفع الضرائب وغيرها.

4. **المستوى الرابع:** تعمل الإدارة على تقديم الخدمات من خلال موقع واحد، ويسمى ذلك بالتكامل والترابط بين مختلف الخدمات ويتحقق الاندماج بين الإدارات وأقسام وفروع الهيئة الإدارية تحت نظام البوابة الإلكترونية، التي تضم قواعد بيانات كاملة عن الأفراد والمؤسسات لتقديم الخدمة من خلال أي وحدة مهما تعددت الجهات المتعامل معها.<sup>(1)</sup>

### ثالثا: مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية:

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية في الجزائر بدأ بمرحلة أولية لها اتصال مباشر بالمواطنين وبصفة متكررة واعتيادية إلا وهي الوثائق الصادرة عن هذه الجماعات من خلال رقمتها لينتقل فيما بعد إلى تأطيرها القانوني حتى يضيف عليها الشرعية والرسمية، والآن الإدارة الإلكترونية في الجماعات الإقليمية تمر بمرحلة التطوير من خلال استحداث نظم تقنية جديدة تواكب التطور الحاصل في هذا المجال وعليه سنتناول ضمن هذا المبحث مرحلة التأسيس، ومرحلة التأطير القانوني من خلال ما يلي:

1. **مرحلة التأسيس :** لقد عمد قطاع الداخلية مؤخرا إلى رقمنة جميع وثائق الحالة المدنية من خلال إعداد ما يسمى بالسجل الوطني الرقمي للحالة المدنية<sup>(2)</sup>، وهو ما اعتبر إنجازا أزاح عن السكان المحليين حملا كبيرا من البيروقراطية ليتم فيما بعد رقمنة البطاقات التي أدخلت عليها عدة تعديلات وتحسينات الأمر الذي ارتقى بتحسين الخدمة العمومية إلى مستويات استحسنها المواطن المحلي تصل إلى حد الرضا التام، وتتويجا لهذا كله فقد عملت وزارة الداخلية إلى إعداد ما يسمى بشبكة الانترنت بينها وبين الجماعات الإقليمية، وبين الأخيرة فيما بينها لا سيما فيما يتعلق باستغلال المعطيات والإحصائيات التي تسهل عمليات اتخاذ القرار وربط هذه الشبكة بالمواطن من خلال شبكة الانترنت، ويبقى فقط تدعيم هذه العمليات التقنية بمنظومة قانونية تفرض احترام قواعدها حتى تحد من التحكم في هذه الآلية والتقنية بطريقة سلبية تفرغها من مقصدها ومضمونها.

2. **مرحلة التأطير القانوني :** لقد صدر القانون الذي يتبنى وبصفة رسمية التوقيع والتصديق الإلكتروني<sup>(3)</sup> حتى يمكن التأطير القانوني للإدارة الإلكترونية في الجزائر، ومنها الجماعات المحلية، فأما عن التوقيع الإلكتروني فقد تبنته المادة 323 من القانون المدني المعدل والمتمم.

1-أمال بوقاسم، المرجع سابق، ص27.

2- المرسوم التنفيذي رقم 15- 315 المؤرخ في 10 ديسمبر 2015، والمتعلق بإصدار ونسخ وثائق الحالة المدنية بطريقة إلكترونية عدد 68، مؤرخة في 27 ديسمبر 2015.

3- القانون رقم 15- 04 المؤرخ في 01 فبراير 2015، المتعلق بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين، عدد 06.

قبل صدور القانون المذكور سلفا بما لا يدع مجالا للشك، غير أن المادة 07 من هذا القانون حددت له شروطا ومتطلبات حتى يكون صحيحا ، أما عن المصادقة فقد أسندها هذا القانون لثلاثة أنواع من السلطة حسب التدرج والتخصص: أولا للسلطة الوطنية للتصديق الإلكتروني طبقا لأحكام المواد 16 و 18 من القانون المذكور وأسند الإشراف عليها للوزير الأول ثم للسلطة الحكومية للتصديق الإلكتروني والتي وضعت تحت سلطة وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال وفي الأخير السلطة الاقتصادية تحت إشراف السلطة المكلفة بضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

#### رابعا: أثر الإدارة الإلكترونية على تنظيم الأجهزة الإدارية في الجماعات المحلية:

الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم المكنة الخاصة بإدارة العمل داخل الإدارات، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة، واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة واجراءات عمل الجماعات المحلية نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية وتشمل الإدارة الإلكترونية جميع مكونات الإدارة التقليدية من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز إلا أنها تتميز بقدرتها على تخليق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف<sup>(1)</sup> ويمكن إجمال آثار الإدارة الإلكترونية الإيجابية على الجماعات المحلية من حيث الدقة والتكاليف وتبسيط الإجراءات وشفافيتها وهو ما سيتضمنه هذين العنصري:

#### 1. آثار الإدارة الإلكترونية من حيث الدقة والتكاليف:

**1.1. 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؛

**2.1. تخفيض التكاليف:** إذا كانت الإدارة الإلكترونية في البداية تحتاج لمشاريع مالية معتبرة بهدف دفع عملية التحول فإن انتهاج نموذج المنظمات الإلكترونية سيوفر ميزانيات ضخمة.

#### 2. من حيث تبسيط الإجراءات وتحقيق الشفافية:

**1.2. تبسيط الإجراءات:** أمام الحاجة لتحديث والعصرنة الإدارية عملت الجماعات المحلية على إدخال المعلومات إلى مصالحها وحرصت على استخدامها الاستخدام الأمثل لما لها من إمكانيات وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع.

**2.2. تحقيق الشفافية والمرونة:** الشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات.<sup>(2)</sup>

1- كلثم محمد الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية الدولية، 2008، ص 93.

2- أحمد درويش، "الشفافية والنزاهة حلمنا القادم"، نشرية تكنولوجيا الإدارة، 08 فيفري /مارس، 2007، ص 03.

وتتميز الإدارة الإلكترونية بتقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة وتقليل معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير قاعدة للبيانات وربطها بمراكز اتخاذ القرار وتوظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.

## المطلب الثاني: نماذج وتحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية بالجزائر:

### أولاً: نماذج تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية بالجزائر:

قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر بتطبيق برنامج متعلق برقمنة الخدمات الإدارية على مستوى الهيئات المحلية من خلال توفير الوسائل التكنولوجية والبيئة التحتية الإلكترونية اللازمة في عملية الاتصال والتواصل بين الإدارة والمواطن حسب الخطوات المتبعة في الجزائر في إطار تبني مشروع الجزائر الإلكترونية فقد كانت حافلة بالتدابير والإجراءات خاصة فيما يتعلق بتبسيط الإجراءات في تكوين الملفات الإدارية وتكملة مراحل التهيئة للإدارة الإلكترونية وتشمل الإنجازات التالية:

#### 1..إنشاء السجل الوطني الآلي للحالة المدنية:

هو نظام رقمي يتضمن كل العقود المسجلة بسجلات الحالة المدنية والتعديلات أو التصحيحات التي يتم تدوينها، وهو سجل متحدث لدى وزارة الداخلية والجماعات المحلية يرتبط بالبلديات و ملحقاتها الإدارية .وكذا البعثات الدبلوماسية و الدوائر القنصلية، كما أنه سجل يربط بين المؤسسات العمومية المحلية لا سيما المصالح المركزية لوزارة العدل.<sup>(1)</sup>

من أهم النتائج التي أنتجها هذا السجل هو تخفيف عبء تنقل المواطن إلى البلدية الأصلية لاستخراج وثائقه، وتوفير فرص تقريبه للإدارة، أيضا إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، وهذا بناء على ما تضمنه المرسوم التنفيذي رقم 15 - 204 المؤرخ في 27 يوليو 2015 المتضمن إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية.

كذلك إصدار نسخ إلكترونية لوثائق الحالة المدنية من السجل الوطني الآلي للحماية المدنية مثلما نص عليه المرسوم التنفيذي رقم 15 / 355 مؤرخ في 10 ديسمبر 2015، المتعلق بإصدار نسخ وثائق الحالة المدنية بطريقة إلكترونية.

#### 2..تخفيف الوثائق الإدارية:

جاء برنامج تطوير الخدمة العمومية المحلية الهادفة إلى التبسيط الممكن من الوثائق المطلوبة إداريا من أجل التخلص من طرف المعوقات وفي هذا الإطار تم إصدار مرسوم تنفيذ لرقم 14/75 الذي يحدد قائمة وثائق الحالة المدنية (مرسوم 14 / 75، 2014، ص 06) الذي نص على التقليل من 28 وثيقة إلى 14 وثيقة، هذا من شأنه رفع الضغط والتوتر على المواطن والموظف الإداري في آن واحد.

1- قانون رقم 14 - 08 المتعلق للحالة المدنية المؤرخ في 09 أوت 2014 المعدل والمتمم للأمر رقم 20، 70، المادة 25 مكرر الجريدة الرسمية، العدد 49 الصادر بتاريخ 20 أوت 2014، ص04.

**03..النظام البيومتري:**

تشكل عملية عصنة وثائق الهوية والسفر أهم أهداف استراتيجية الجزائر الإلكترونية كون هذا المشروع له إيجابيات عديدة تعود بالنفع على المواطن الجزائري، وفي إطار سياسات الإصلاح التي تبنتها الجزائر منذ سنة 2011 الهادفة إلى تخفيف حدة الإجراءات الإدارية والقضاء على البيروقراطية السلبية اتجهت وزارة الداخلية والجماعات المحلية بإطلاق مشاريع لترقية الإدارات العمومية، والإدارات المحلية وذلك من خلال تطبيق نظام وطني للتعريف الإلكتروني المؤمن الذي يركز على ثلاث محاور أساسية هي: (وزارة الداخلية، وثائق التعريف الوطنية، 2015).<sup>(1)</sup>

- إصدار بطاقة التعريف الوطنية الإلكترونية البيومترية؛
- إصدار جواز السفر الإلكتروني البيومتري؛
- إصدار رخصة السياقة البيومترية.

**04.. خدمات عن بعد:**

من خلال هذه الخدمات يمكن للمواطن:

- تحميل وارسال الصورة الرقمية البيومترية، اختيار مركز النقاط المعلومات وأخذ موعد لإيداع الملف ومتابعة ملف جواز السفر عن بعد والاستعلام عنه، يتم ارسال رسالة نصية قصيرة أسماس SMS تتضمن غير مطابقة الصورة المأخوذة للمعايير المطلوبة يمكن للمعني تحميل صورة بيومترية جديدة مطابقة للمعايير المطلوبة عبر حسابه المنشأ لهذا الغرض .

**05..التسجيل الإلكتروني لقرعة الحج:**

حيث بدأت العمل مؤخرا في مارس 2016 كإجراء تجريبي مع بقاء إمكانية التسجيل التقليدية معمول بها حيث يمكن للمعني أو أحد أقربائه تسجيله من أي مكان دون وجود الذهاب إلى الشباك المخصص لذلك حيث يعول على تعميم هذا الإجراء الإلكتروني وحده مستقبلا وعدم فتح إمكانية تسجيل التقليدية.

**06..رقمنة البطاقة الرمادية:**

حيث كان يعتمد في السابق على نظام ممرز باستعمال أجهزة من نوع (HP) ونهايات طرفية موجودة في بعض الأماكن فقط (الولايات والدوائر الإدارية بالعاصمة).

أما خلال ومنذ وقت ليس بالبعيد فقط تم استبدال ما كان متوفر من أجهزة (HP)، بشبكة اتصال عن بعد مبنية بملقم يحتوي على قواعد البيانات الخاصة بالبطاقات الرمادية، تتصل بيه حاسبات موجودة على مستوى البلديات وكذلك على مستوى الدرك الوطني، الذي يستعملها في حالة التأكد والمراقبة، وبذلك فهذه العملية قد حققت نجاحا كبيرا بتقليص الوقت المستغرق في استخراج هذه الوثيقة ونقص الضغط الذي كانت تتميز به المصالح المختصة سابقا.

1- خلفون فضيلة، رياض بوريش، تطوير أداء الجماعات المحلية في الجزائر على ضوء مشروع الإدارة الإلكترونية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية المجلد 08، جانفي 2020.

**07.. تطوير عملية الاتصالات أثناء الانتخابات:**

من خلال شبكة داخلية (انترنت) تتضمن برامج معينة يتم الاعتماد عليها أثناء الانتخابات، بحيث تتكفل بنقل المعلومات، والإحصائيات بين البلديات كمرحلة أولى، ثم كمرحلة ثانية من الدوائر إلى الولايات وفي الأخير تجمع النتائج على المستوى المركزي بالجزائر العاصمة، وهو ما أدى إلى توفير الكثير من الجهد والسرعة في إيصال المعلومات في الوقت المناسب، كما تم الاعتماد على هذه التقنية في عملية تحسين قوائم الانتخابية بمعنى تطهيرها من التسجيل المزدوج للمواطنين في حالة تغييرهم لمكان إقامتهم أو حتى وفاة أحد المواطنين يتم إخراجها من القائمة الانتخابية بطريقة آلية.

**08.. التراسل الإلكتروني:**

حيث تم تنصيب موقع خاص بالبريد الإلكتروني يعمل على تزويد الدوائر بخدمات البريد الإلكتروني حيث يتم إرسال الرسائل الرسمية إلكترونيا مباشرة إلى الجهة المعنية، مما يوفر سرعة كبيرة وفعالية واختصار للوقت والجهد.

كل هذه الخطوات في بناء الإدارة الإلكترونية تلغي كل المعاملات الورقية وكثرة التنقل للمقرات الإدارية في حين أن التكنولوجيا توفر حلول لمعظم المعاملات الإدارية يجعلها أكثر تفاعل و أريحية بالنسبة للمواطن بالدرجة الأولى و أمن المعلومات و حفظها ثانية و تنظيم محيط عمل الموظف ثالثا.<sup>(1)</sup>

**09.. البلدية الذكية:**

من أجل تجسيد حلم البلدية الذكية هذا الأخير الذي يعد سعي وازرة الداخلية تعمل على انشائه وتعميمه على باقي ولايات الوطن في أسرع وقت ممكن والجدير بالذكر أن هذه الخطوة قد شرع في تجسيدها خلال الأشهر الماضية عبر توفير كافة الوسائل التكنولوجية اللازمة في عملية الاتصال بين الإدارة والمواطن لإنشاء نظام الإدارة الإلكترونية، ومنه ضمان توفر قنوات الاتصال وهواتف وشبكة انترنت عالية التدفق وأقمار صناعية قادرة على نقل بيانات بشكل متبادل بين المصالح الإدارية والمواطن.<sup>(2)</sup>

**ثانيا: تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية بالجزائر:**

إن مجرد وجود استراتيجية متكاملة لتحول إلى نمط الإدارة الإلكترونية لا يعني أن الطريق ممهد لتطبيق وتنفيذ الاستراتيجية بسهولة وبشكل سليم على مستوى الجماعات المحلية بالجزائر، ذلك أن العديد من العوائق والمشاكل ستواجه تطبيق الخطة من بين هذه العوائق ما يلي:

**1. المعوقات الإدارية والتنظيمية والتشريعية: من أبرزها:**

- غياب المتابعة والتنسيق بين السلطات العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية؛

1- خلفون فضيلة، رياض بوريش، مرجع سابق، ص378.

2- بوشارب أحمد، مدى نجاعة التسيير الإداري في الجزائر باعتماد نظام الحكومة الإلكترونية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2016، ص ص 310 - 317.

- انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى السلطات المركزية لبرامج الإدارة الإلكترونية وتحديد الوقت الذي يلزم فيه البدء بتنفيذ وتطبيق خدمات المعلومات الإلكترونية؛
- صعوبة إيجاد بيئة تشريعية وقانونية تناسب العمل الإلكتروني، مما يتطلب جهداً ووقتاً.<sup>(1)</sup>

## 2. المعوقات البشرية: تتمثل في:

- قلة العناصر البشرية المدربة والقادرة على التعامل والتشغيل والصيانة لهذه التقنية الجديدة والمعقدة؛
- ضعف الوعي الثقافي في تكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي التنظيمي للجماعات المحلية؛
- عدم الثقة في حماية سرية وأمن التعاملات الشخصية؛
- عدم توفر الحافز القوي لدى أفراد المجتمع المحلي لإنجاح عملية التحول، وعدم احساسهم بأنهم جزء من عملية التحول والنجاح؛
- قلة البرامج التدريبية في مجال التقنية الحديثة والمتطور بإدارات الجماعات المحلية.<sup>(2)</sup>

## 3. المعوقات المالية: وتتمثل فيما يلي:

- تكلفة استخدام شبكة الأنترنت؛
- قلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وخاصة إنشاء شبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة؛
- التكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الإلكترونية؛
- قلة الموارد المالية التي تحتاجها عملية التدريب والتكوين والتأهيل من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية على المستوى المحلي.

## 4. المعوقات التقنية: وتتمثل في:

- عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة، مما يعرقل تجسيد الإدارة الإلكترونية على المستوى المحلي؛
- ضعف في تقنيات دعم اللغة العربية؛
- التطور المتسارع لتقنيات الحاسوب، مما يجعل بعض أجهزة الحاسوب القديمة عديمة الفائدة؛
- قلة الخبرات الفنية المؤهلة.<sup>(3)</sup>

1- سليمة سعيدي، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، بالجامعات الجزائرية"، المجلة الأردنية بالمكتبات والجامعات، المجلد 2013، 48، ص 93.

2- سعد أحمد محمد طيب، محمد مصطفى لقسمي، تشخيص معوقات تطبيق نماذج الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 35، 2013، ص 21.

3- سليمة سعيدي، مرجع سبق ذكره، ص 94.

كما توجد عدة عوامل لنجاح نظام الجماعات المحلية الإلكترونية نذكر منها ما يلي:

- ✍ خلق التوعية الشاملة عند الموظفين بأهمية هذه الإدارة الإلكترونية؛
- ✍ ضرورة وجود بنية فنية مناسبة تتمثل في: توفر الحاسبات الآلية بأسعار مناسبة، وشبكات الاتصال وبنوك المعلومات، وما يستلزم ذلك من توفير شبكات الاتصالات الهاتفية بصورة جيدة، وكذلك عمليات تأمين وحماية البيانات والمعلومات والاتصالات والوثائق الإلكترونية؛
- ✍ ضرورة الإصلاح التشريعي والإداري بما يتزامن مع الهيئات المحلية؛
- ✍ توعية وتدريب الموظفين ورجال الأعمال والجمهور؛
- ✍ المتابعة والتقييم المستمر من أجل الوقوف على النقائص وحصر متطلبات الإدارة الإلكترونية وتكليفها وتحديد مزاياها، وحصر نقائصها من أجل تصحيحها والحفاظ على ديناميكية المسار الذي تم الالتزام به ودعم المجهودات المبذولة مع ضرورة الحرص أن يكون التقييم موضوعيا وواقعا وفي الوقت المحدد؛
- ✍ الرعاية المباشرة والشاملة للجهات العليا بعيدا عن الارتجالية والقرارات غير المدروسة ووضوح الرؤية الاستراتيجية لديها والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية، ونشر ثقافة التغيير بين الإداريين وتهيئتهم لتقبل العمل الإلكتروني.

إذا أن غياب أو ضعف وجود برامج التحول للإدارة الإلكترونية حقيقة في الجزائر، هو نتاج عدم استغلال الظروف في مراحل سابقة، وغياب الترشيح في الإنفاق على مشاريع التحول الإلكترونية الذي هو انعكاس لنقص المسألة والرقابة.

### المطلب الثالث: إسهامات تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الجماعات المحلية بالجزائر:

تعتبر الجزائر من بين مجموعة من الدول التي رأت في الإدارة الإلكترونية مخرجا لمشاكل خدماتها العمومية وهذا لما لهذه الأخيرة من مزايا تنعكس إيجابيا على المواطن بشكل عام وإدارات الجماعات المحلية بشكل خاص، وفيما يلي نلخص مجموعة من الأعمال التي قامت بها الجزائر لأجل تطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف إداراتها المحلية:

- ✍ بطاقة التعريف البيومترية وجواز السفر البيومتري المنجز من قبل وزارة الداخلية وهو يسعى يطالب به الرأي العام والمجتمع الدولي حيث استطاعت الجزائر باتخاذها هذا النهج الإلكتروني أن تخفض كثيرا من مشاكل المواطن والتخفيف من الضغوطات الورقية والبيروقراطية، في سبيل الحصول على بطاقة التعريف وجواز السفر حيث تم تسليم أكثر من 12 مليون جواز سفر بيومتري و 07 ملايين بطاقة التعريف البيومترية لحد الآن.

✍ تسهيل عملية استخراج مختلف الوثائق الإدارية إلكترونيا من طرف وزارة العدل.

- ✍ تكريس عملية الإمضاء الإلكتروني ومحاولة تعميمه ليحل محل الإمضاء الخطي حيث يتمتع الإمضاء الإلكتروني بنفس قيمة الإمضاء الخطي.

✍ إنشاء مواقع إلكترونية لمختلف الهيئات الحكومية تسمح للمواطنين بالحصول على المعلومات الخاصة بالخدمة العمومية على الأنترنت.

✍ الدفع الإلكتروني في بعض المؤسسات العمومية الاقتصادية مثل مؤسسة البريد والمواصلات، شركة سونلغاز، الجزائرية للمياه.

✍ التسجيلات الإلكترونية عن بعد المتخذة من طرف وزارة التربية الوطنية وظهور بعض نتائج الامتحانات والمسابقات على مواقعها الإلكترونية أظهر نوع من الارتياحية والشفافية لدى المواطن البسيط.

✍ التسجيلات الجامعية بالنسبة للطلبة وتلقى الإجابات الإلكترونية أراح شريحة واسعة من الطلبة والأساتذة.

✍ قام قطاع الضرائب باستحداث بعض الوثائق الإلكترونية G50 التي تمكن للمكلف بالضريبة من ملئها إلكترونيا وإرسالها عبر البريد الإلكتروني.

✍ العصرية الشاملة لقطاع الضمان الاجتماعي والذي أنتج بطاقة ذات شريحة تسمى الشفاء إذ تعتبر الجزائر السباق في العمل به قاريا وعربيا، فهو نظام معقد سواء من الناحية التقنية أو العملية أو الوظيفية، متعدد الأبعاد ذو انعكاسات هيكلية على سير الصندوق وبيئته، في بدايته كان المستفيدون منها هم ذوي الأمراض المزمنة والمتقاعدين ثم تم تعميم تطبيق نظام بطاقة "الشفاء" على كل الفئات المؤمن لها اجتماعيا وذلك ابتداء من الفاتح أوت 2011.

**خلاصة الفصل:**

إن الإدارة الإلكترونية هي انقلاب شامل متكامل على الإدارة التقليدية وهي نمط جديد يواكب العصر وتطلعات المواطن الذي يسعى لحياة أفضل، سهلة التواصل مع الإدارة فالتكنولوجيا الحديثة سلم للتقدم والازدهار وتقريب المسافات وهي همزة وصل عظيمة، بما يحدث التغيير المنشود والمأمول .

لقد توصلنا من خلال هذا الفصل الذي تمحور حول مدخل مفاهيمي للإدارة الإلكترونية بما فيه تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية حيث تساهم في تطوير قدرات أجهزتها الإدارية في تقديم الخدمات ذات الجودة العالية من خلال تحقيق الكفاءة العالية في تقديم الخدمات والانفتاح على المواطن والعمل على تقريب الإدارة من المواطن، ولها إسهامات بتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر وتعمل على تطوير الخدمات المحلية.

A decorative floral frame with intricate scrollwork and floral motifs, surrounding the central text.

# الفصل الثاني

الإطار التطبيقي للدراسة

عرض وتحليل النتائج

## تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية إحدى أدوات جمع البيانات والمعلومات حول الظاهرة المدروسة حيث سنعرض مجالات الدراسة ( المكانية، البشرية والزمنية) في مصلحة الحالة المدنية والمصالح الوثائق البيومترية ببلديتي عين الحجل - حمام الضلعة ولاية المسيلة، كما سنقوم بعرض ما جمعناه من خلال استمارة الاستبيان في جداول، تم تحليلها، تفسيرها ومناقشتها بناءً على المقابلة والملاحظة الميدانية، للحصول على النتائج المراد الوصول إليها وبلوغ الهدف الرئيسي من خلال النتائج .

## المبحث الأول : التعريف بمجالات الدراسة ومؤسسات الدراسة الميدانية :

### المطلب الأول: مجالات الدراسة :

وهي تحتوي على المجال الزمني أي المدة الزمانية المستغرقة في إجراء الدراسة ،والمجال البشري والمتمثل في مجتمع البحث أي الأفراد الذين أجريت عليهم الدراسة ،والمجال المكاني الذي أجريت فيه الدراسة .

### 1.. المجال الزمني:

انطلقت دراستنا في أواخر شهر أفريل 2024 بعد ما وافقت اللجنة التقنية على موضوع دراستنا حيث انطلقت الدراسة المنهجية والنظرية إلى غاية ماي ، وتم الشروع في الدراسة التطبيقية (الميدانية) في منتصف شهر أفريل إلى غاية أواخر شهر ماي 2024، وبذلك تكون نتائج هذه الدراسة مرتبطة بهذه الفترة.

### 2.. المجال البشري :

تمثلت في مجموعة العاملين بمصلحة الحالة المدنية والوثائق البيومترية ببلديتي عين الحجل - حمام الضلعة بولاية المسيلة والذين بلغ عددهم 51 موظف لكل بلدية كل منهم يشغل منصب معين ، وهم رئيس المصلحة، مهندس، مكلف باستقبال المعلومات، مكلف بتدوين المعلومات، مكلف لمصادقة على المعلومات، مكلف بأخذ المعلومات البيومترية، مكلف بتسليم الوثائق ويتراوح سنهم ما بين 20، 49

### 3.. المجال المكاني:

قمنا بتطبيق دراستنا في مصلحة الحالة المدنية والوثائق البيومترية ببلديتي عين الحجل - حمام الضلعة ولاية المسيلة.

## المطلب الثاني : التعريف بمؤسسات الدراسة الميدانية:

**أولاً: التعريف ببلدية عين الحجل :** بلدية عين الحجل هي إحدى بلديات ولاية المسيلة تقع في الجهة الغربية من الولاية على مسافة 65 كلم تتربع على مساحة تقدر ب 386 كلم<sup>2</sup> يقطن بها أكثر من 36 ألف نسمة موزعين عبر عدة تجمعات سكانية، أغلبها ريفية تتميز بطابعها الفلاحي الرعوي تشتهر بإنتاج الخضروات والفواكه وبها ثروة حيوانية هائلة من أغنام وأبقار .

وتحتل البلدية موقعا استراتيجيا هاما يؤهلها لأن تصبح قطبا صناعيا هاما في الولاية كونها تتوفر على مساحات واسعة من الأراضي على مستوى مفترق الطرق الرابط ولايات الغرب بالشرق، ولايات الجنوب بالشمال عبر الطريقين الوطنيين رقم 8 الرابط الشمال بالجنوب ورقم 40 الرابط الشرق بالغرب، وتبقى البلدية فضاء مفتوحا للاستثمار لتوفرها على أراض عذراء تنتظر من يستغلها الاستغلال المثل والحسن، بها سوق أسبوعية ترتب الثالثة وطنيا وهي إحدى مصادر الدخل الرئيسية بالنسبة للبلدية، كما يديرها مجلس منتخب و هو المجلس الشعبي البلدي وهيئة تنفيذية والمجلس مكون من 19 تسعة عشر عضوا ففي هذا الفصل ارتأينا أن نقدم مفهوم للبلدية ولهام كل مصلحة من المصالح التي تكون البلدية

**ثانيا: التعريف ببلدية حمام الضلعة :** حمام الضلعة بلدية من بلديات الشمال الغربي بولاية المسيلة، من حيث الاستراتيجية هي مدخل رئيسي بولاية المسيلة (الطريق الوطني رقم 06)

هي هيئة جماعية ذات حدود إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تشرف على مهام التنمية المحلية وتعتبر الوحدة الأساسية في التقييم الإداري للوطن، يشرف على تسييرها المجلس المنتخب وهيئة تنفيذية، وللبلدية عدة مصالح لكل منها تخصص وكل هذه المصالح تعمل على تسيير الحسن للبلدية .

انشأت بلدية حمام الضلعة سنة 1957م من طرف الإدارة الاستعمارية اثناء الإصلاح الإداري، وسميت باسم الخرايشة وفي 16-05-1963 بموجب المرسوم رقم 189/63 تم دمج بلدية حمام الضلعة مع اربع دواوير وهم: ملوزة- بني يلما- الدريعات- الضلعة باسم بلدية ونوغة ومقرها الإداري حمام الضلعة حاليا كانت تشمل رقعة جغرافية واسعة وتضم كل القرى والمدامر المنضوية في اطار البلديات الحالية وهي( تارمونت-حمام الضلعة-بني يلما-ونوغة) وفي سنة 1964 وبعد انفصال بلدية ونوغة والتي تضم معها بني يلما تم انشاء بلدية جديدة باسم حمام الضلعة المكونة من ثالث دواوير كبرى وهم دوار الخرايشة يضم (تارمونت- حمام الضلعة) ودوار الدريعات، دوار الضلعة وكانت تابعة إداريا الى دائرة المسيلة ولاية سطيف الى غاية سنة 1984 تم التقسيم الإداري الجديد بموجب المرسوم 365/84 المؤرخ في 1984/12/01 المحدد لتكوين البلديات ومشتالها وحدودها الإقليمية أصبحت بلدية حمام الضلعة مقرا للدائرة التي تضم أربعة بلديات وهي:

✍ حمام الضلعة.

✍ تارمونت.

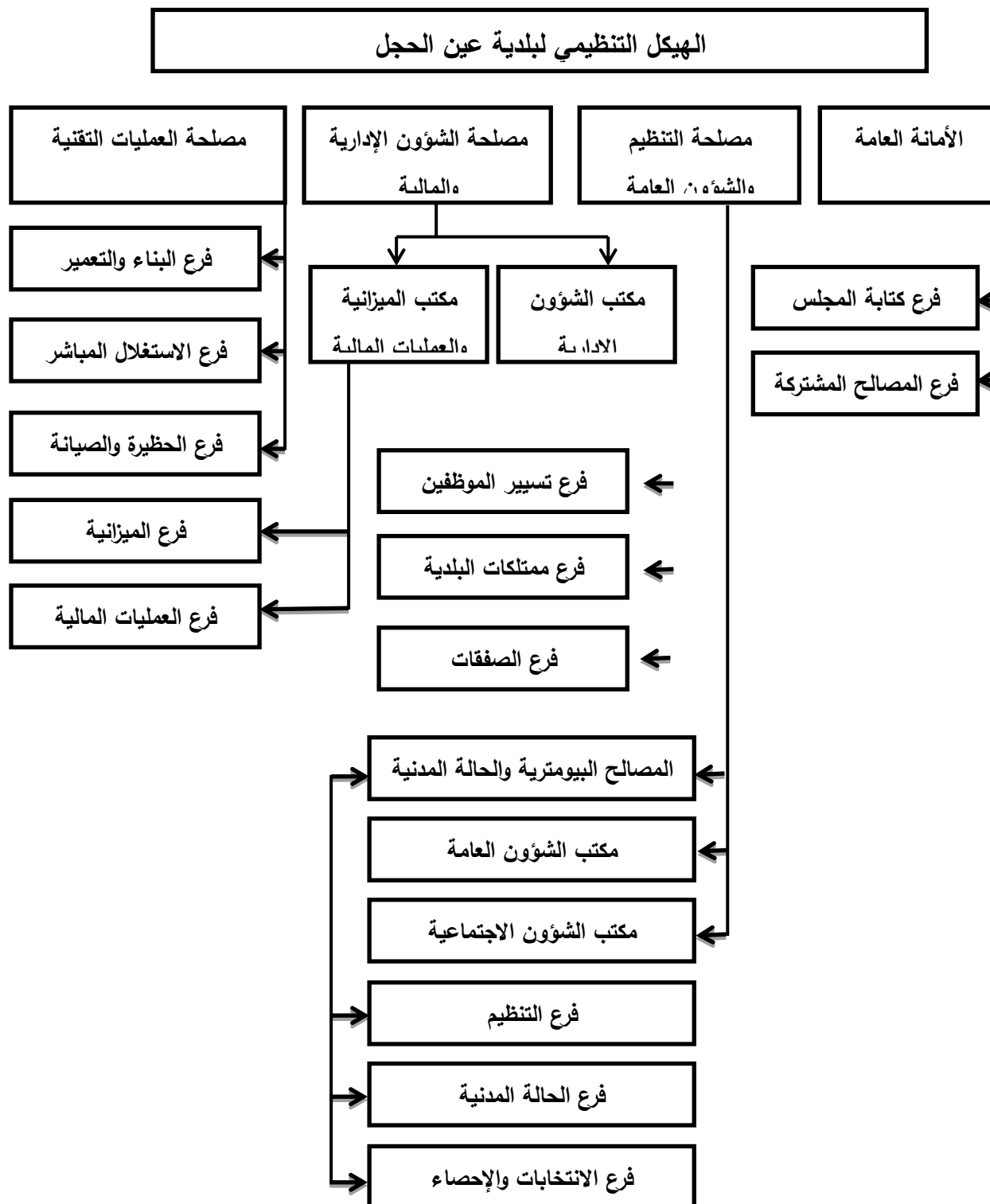
✍ أولاد منصور.

✍ ونوغة..

ثالثا : الهيكل التنظيمي لمؤسسات الدراسة الميدانية:

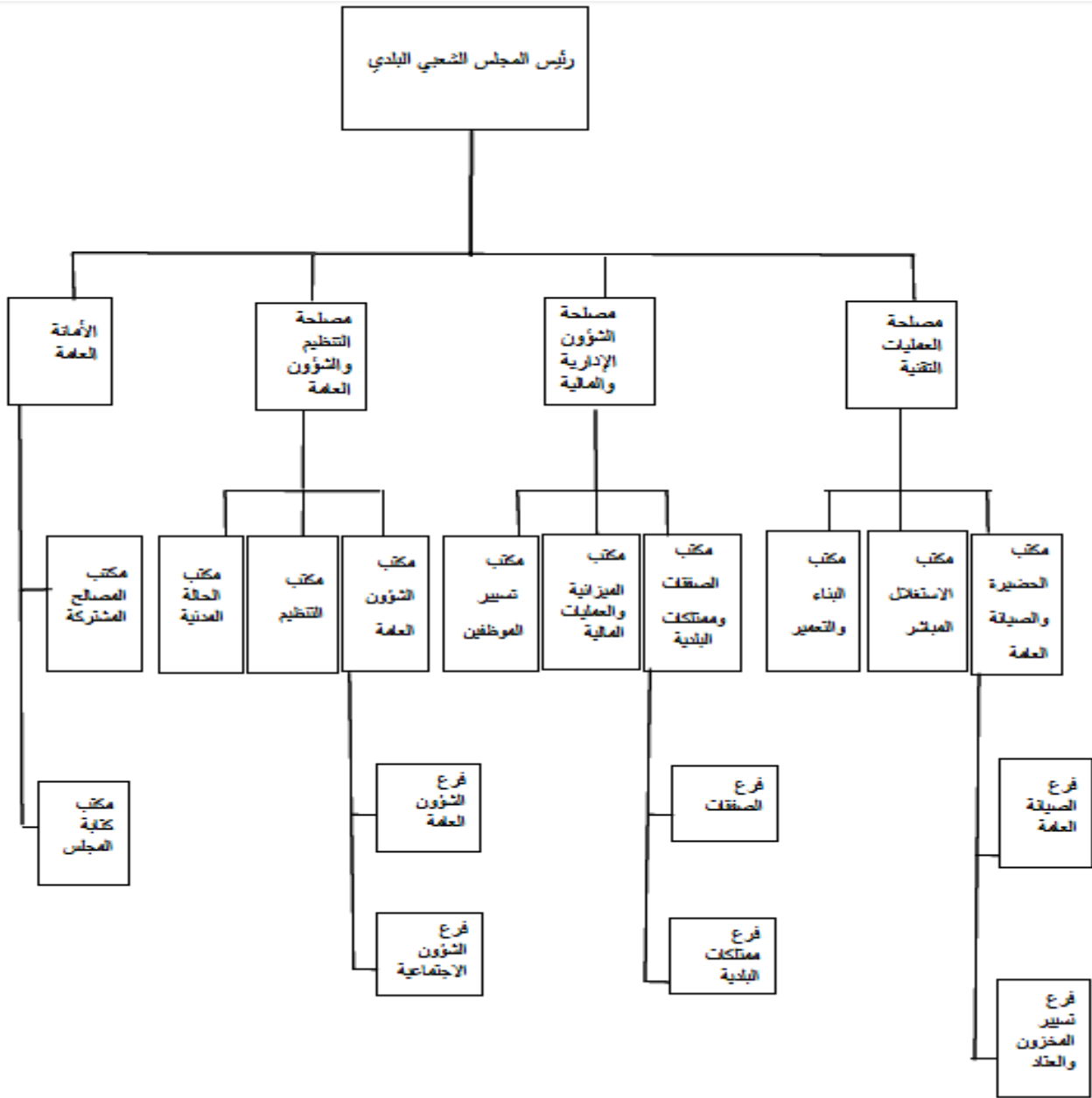
### 01: الهيكل التنظيمي لبلدية عين الحجل

الشكل رقم 01 يبين الهيكل التنظيمي لبلدية عين الحجل + بلدية حمام الضلعة



المصدر : رئيس مصلحة الحالة المدنية والوثائق البيومترية بلدية عين الحجل

## 02: الهيكل التنظيمي لبلدية حمام الضلعة :



المصدر : رئيس مصلحة الوثائق البيومترية بلدية حمام الضلعة

### 03..تعريف مصلحة الوثائق البيومترية:

هي مصلحة تابعة لمديرية التقنين والشؤون العامة ، وضعت حيز الخدمة الأرضية تطبيقا لتعليمات وزير الداخلية والجماعات المحلية لما جاء في البرقية رقم 23532 المؤرخة في 2015/11/04. أعطى إشارة انطلاقها في إطار عصرنة الإدارة والخدمة العمومية . حيث انطلقت عملية استقبال الملفات الإلكترونية جوازات السفر البيومترية في نفس اليوم ثم بطاقة التعريف الوطنية البيومترية في نهاية شهر فيفري.

#### الغرف المكونة لمصلحة الوثائق البيومترية :

- ☞ عينة غرفة الخادم le serveur.
- ☞ قاعة الانتظار نساء - رجال.
- ☞ مراقبة البيانات vérification.
- ☞ حجز البيانات saisie.
- ☞ المصادقة على البيانات certification.
- ☞ أخذ البيانات البيومترية enrôlement.
- ☞ استلام الوثائق المنجزة délivrance.
- ☞ مهندس الإعلام الآلي ingénieur informatique

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

### المطلب الأول: تجهيز البيانات :

#### أولاً: تفرغ البيانات:

تم ترجمة سلم الإجابة الخاص لفقرات الاستبيان من سلم تقدير لفظي حسب مقياس ليكرت الخماسي إلى سلم تقدير كمي، وهو أسلوب لقياس السلوكيات والتفضيلات استنبطه عالم النفس الأمريكي Rensis likert ، يستعمل في الاختبارات النفسية والاستبيانات وخاصة في مجال الاحصائيات، ويعتمد المقياس على ردود واجابات تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض عن عبارة ما، واعتمدنا هذا المقياس لبيان مدى أهمية كل عبارة من عبارات الاستبيان، حيث طلب من أفراد العينة أن يحددوا الإجابة الموافقة لهم وفقاً للمقياس، والمتكون من خمس درجات وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول (01): درجات مقياس ليكرت الخماسي

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 5          | 4     | 3     | 2         | 1              |

المصدر: من إعداد الطلبة

بعد تحويل الإجابات إلى بيانات كمية، تمت مراجعة بيانات قوائم الاستقصاء، للتأكد من اكتمالها وصلاحياتها لأجل إجراء التحاليل الإحصائية اللازمة ومن ثم ترميز قيم جميع العبارات الواردة بتلك القوائم وتفرغها على الحاسب الآلي باستخدام برنامج Microsoft Excel وبرنامج SPSS V.27، علماً أنه قد تم ترميز إجابات عينة الدراسة من خلال إعطاء مجموعة من الأوزان التي تعبر عن الآراء المختلفة لعينة الدراسة وفقاً لمقياس رنيسيس ليكرت الخماسي (Rensis Likert) ، بحساب المدى لتحديد طول الفئات ودرجة الموافقة حيث أن المدى هو الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة<sup>1</sup>:

$$\text{المدى العام: } 4 = 5 - 1$$

أما طول الفئة فهو حاصل قسمة المدى العام على عدد الفئات أي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى العام}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{4}{5} = 0.8$$

وبالتالي يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في مقياس 1 وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول فئة:

الفئة الأولى = طول الفئة + أدنى قيمة =  $1 + 0.8 = 1.8$  وبالتالي نجد أطوال الفئات ومستوى الموافقة

لكل فئة كما هو مبين في الجدول الموالي:

<sup>1</sup> محمود هندي وآخرون، الإحصاء التطبيقي، مطبعة جامعة الملك سعود، الطبعة الثانية، 1995، ص: 17.

الجدول رقم (02): ترميز إجابات عينة الدراسة

| الوزن | الإجابات       | المتوسط المرجح  | المتوسط الحسابي<br>النسبي المقابل له | الاتجاه                   |
|-------|----------------|-----------------|--------------------------------------|---------------------------|
| 1     | غير موافق بشدة | [ 1 - 1.80 ]    | [ 20% - 36% ]                        | مستوى منخفض جدا من القبول |
| 2     | غير موافق      | [ 1.80 - 2.6 ]  | [ 36% - 52% ]                        | مستوى منخفض من القبول     |
| 3     | محايد          | [ 2.60 - 3.40 ] | [ 52% - 68% ]                        | مستوى متوسط من القبول     |
| 4     | موافق          | [ 3.40 - 4.20 ] | [ 68% - 84% ]                        | مستوى عال من القبول       |
| 5     | موافق بشدة     | [ 4.20 - 5 ]    | [ 84% - 100% ]                       | مستوى عال جدا من القبول   |

المصدر: عز حسن عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي باستخدام IBM spss،

الناشر خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، جدة، السعودية، 2017، ص538.

ثانيا: تكوين متغيرات الدراسة: تم تكوين متغيرات الدراسة اعتمادا على العبارات المعبرة عن كل منها،

والجدول التالي يعطي توصيفا للمتغيرات التي تتضمنها التحليلات الإحصائية لاحقا.

الجدول رقم (03): تكوين متغيرات الدراسة

| أبعاد الإدارة الإلكترونية | ترميز الأبعاد | العبارات             | المجموع |
|---------------------------|---------------|----------------------|---------|
| البعد التكنولوجي          | $X_1$         | من 1 إلى العبارة 6   | 06      |
| البعد البشري              | $X_2$         | من 7 إلى العبارة 12  | 06      |
| البعد الإداري             | $X_3$         | من 13 إلى العبارة 18 | 06      |
| البعد القانوني            | $X_4$         | من 19 إلى العبارة 22 | 04      |
| المجموع                   |               | 22 عبارة             |         |

المصدر: من إعداد الطلبة

من خلال الجدول أعلاه، تكونت متغيرات الدراسة لأبعاد الإدارة الإلكترونية من 04 أبعاد، مشتملة على

22 عبارة.

### ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Tests of Normality)

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي (الاعتدالي) من عدمه، وهذا الاختبار ضروري لاختيار نوعية الأدوات والأساليب الإحصائية التي ستستخدم في الدراسة، وللكشف عن مدى ملائمة البيانات للتوزيع الطبيعي استخدمنا اختبارين:

#### 1. اختبار Shapiro-Wilk

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة توزيع البيانات إذا كان حجم العينة أقل من 50 مفردة، بينما يستخدم اختبار Kolmogorov-Smirnov إذا كان حجم العينة أكبر من 50 مفردة، وبالاعتماد على مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية، والعكس نعتد على الاختبارات المعلمية إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (04): يوضح نتائج اختبار Shapiro-Wilk

| Tests of Normality                                 |                                 |    |        |              |    |       |
|----------------------------------------------------|---------------------------------|----|--------|--------------|----|-------|
|                                                    | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |        | Shapiro-Wilk |    |       |
|                                                    | Statistic                       | df | Sig.   | Statistic    | df | Sig.  |
| بيانات الدراسة                                     | 0100،                           | 42 | 0،200* | 0964،        | 42 | 0197، |
| *. This is a lower bound of the true significance. |                                 |    |        |              |    |       |
| a. Lilliefors Significance Correction              |                                 |    |        |              |    |       |

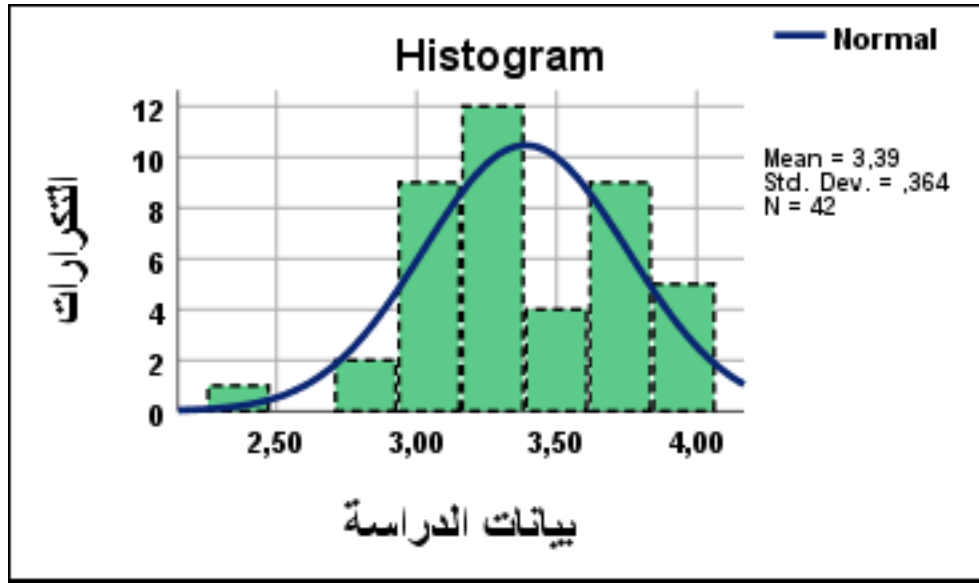
المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يتبين أن القيمة الاحتمالية لاختبار Shapiro-Wilk أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05، وبالتالي بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات المعملية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

#### 2. طريقة المدرج التكراري Histogram

المدرج التكراري يعطينا معلومات غزيرة في شكل بسيط ويعتبر من الأدوات الشهيرة والبسيطة في تحليل البيانات والمدرج التالي يوضح مدى ملائمة البيانات للتوزيع الطبيعي.

شكل رقم (02): توزيع بيانات الدراسة



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الشكل السابق لتوزيع بيانات الدراسة وفق لطريقة المدرجات التكرارية، وبمنظرة سريعة يمكننا أن ندرك أن بيانات الدراسة تتوزع توزيع طبيعي معتادا حيث؛ أن معظم إجابات العينة تركزت بين موافق بدرجة متوسطة (3) وموافق (4).

رابعاً: أساليب المعالجة الإحصائية:

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات وتفسيرها تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) spss، الإصدار 27، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل في:

- 1- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة؛
- 2- المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداماً، يعبر عن مدى أهمية عبارات الاستبيان عند أفراد العينة، كما يعبر عن تركز إجابات العينة حول قيمة معينة، تبعاً للدراجات المعطاة لبدائل المقياس المستخدم؛
- 3- الانحراف المعياري: هو من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات الدراسة حول متوسطها الحسابي، وتكون قيمه جيدة كلما اقترب من الصفر؛
- 4- معامل الارتباط كارل بيرسون: ارتباط ثنائي يستخدم في معرفة قوة العلاقة البينية وقيمتها محصورة بين (-1 و1)، والجدول التالي يوضح معاملات الارتباط وقوة العلاقة واتجاهها.

الجدول رقم (05): مجالات قيم معامل الارتباط وقوة العلاقة واتجاهها

| مجالات قيم معامل الارتباط | قوة العلاقة واتجاهها |
|---------------------------|----------------------|
| [0 إلى 0.3]               | ضعيفة جدا طردية      |
| [0.3 إلى 0.5]             | ضعيفة طردية          |
| [0.5 إلى 0.7]             | متوسطة طردية         |
| [0.7 إلى 0.8]             | قوية طردية           |
| [0.8 إلى 0.99]            | قوية جدا طردية       |
| 1                         | تامة طردية           |
| 0                         | عدم وجود علاقة       |
| [0 إلى -0.3]              | ضعيفة جدا عكسية      |
| [-0.3 إلى -0.5]           | ضعيفة عكسية          |
| [-0.5 إلى -0.7]           | متوسطة عكسية         |
| [-0.7 إلى -0.8]           | قوية عكسية           |
| [-0.8 إلى -0.99]          | قوية جدا عكسية       |
| -1                        | تامة عكسية           |

Source : Emen bnymfarej، **Data analysais**، the statiscal économic and social research and training center for Islamic countries(SESRI) ،Without the edition، Ankara، Turkey، 2015، p : 25 .

- 5- معامل الصدق: يقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه،
- 6- معامل الثبات: يختبر مدى الاعتمادية على أداة الدراسة المستخدمة؛
- 7- اختبار التوزيع الطبيعي: يستخدم لمعرفة واكتشاف اعتدالية توزيع البيانات من عدمها؛
- 8- اختبار ستيودنت **t-test**: من أجل قياس مستوى تواجد الظاهرة بإجراء مقارنة للمتوسطات مع المتوسط الافتراضي الذي يكون عادة في المقياس الخماسي يساوي 3.

**المطلب الثاني: المنهج العلمي المعتمد، مجتمع وعينة الدراسة**

**أولاً: المنهج العلمي المعتمد**

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الميداني الذي يتناسب مع الموضوع المختار، ويعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج التي يتم إتباعها في دراسة الظواهر، والذي يقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف عملي دقيق متكامل للظاهرة أو المشكلة يقوم على الحقائق المرتبطة بها، ومن بين الأساليب الأكثر استخداماً في المنهج الوصفي أسلوب دراسة حالة حيث؛ يقوم هذا الأسلوب على جمع الحقائق والبيانات والمعلومات عن حالة فردية أو مجموع من الحالات بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة أو المجتمع التي تمثلها هذه الحالة.

### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

1- **مجتمع الدراسة:** المجموعة الأكبر التي يفترض أن نعم نتائج الدراسة عليها، وتمثل مجتمع دراستنا في موظفي مصلحة الحالة المدنية والوثائق البيومترية الإلكترونية بلديتي عين الحجل وحمام الضلعة، وأمام كبر حجمه وانتشاره فإنه لا يمكن إجراء عملية مسح شامل له، لذا تم الاكتفاء بعينة من هذا لمجتمع لدراساتها وتعميم النتائج.

2- **عينة الدراسة:** إن اختيار نوع العينة لابد أن يكون بطريقة تضمن التمثيل الصادق للمجتمع، اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة لتلائمها مع دراستنا حيث؛ تسمح هذه الطريقة بتكافؤ الفرص أمام كل مفردات المجتمع، كما تتميز بقلّة خطأ التحيز<sup>1</sup>، كما يعتبر تحديد حجم العينة من الأمور التي على الباحث أن يوليها أهمية خاصة، ذلك أن صغر حجمها قد يجعلها غير ممثلة لمجتمع الدراسة، وفي مقابل ذلك فإن زيادة حجمها بشكل كبير يتطلب الكثير من الجهد والوقت والمال، كانت عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل 42 استمارة وبالتالي حجم عينة الدراسة 42 مفردة، والجدول التالي أكثر تفصيل لحركة الاستبانة.

الجدول (06): يوضح حركة الاستثمارات الموزعة وعينة الدراسة

| عدد أفراد العينة | عدد الاستثمارات الموزعة | عدد الاستثمارات المسترجعة | عدد الاستثمارات غير صالحة للتحليل | عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل |
|------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| 42               | 51                      | 45                        | 3                                 | 42                              |

المصدر: من إعداد الطالبين

### 3. خصائص عينة الدراسة

- توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

جدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| الجنس   | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|---------|------------------|
| ذكر     | 30      | 71.43            |
| أنثى    | 12      | 28.57            |
| المجموع | 42      | 100%             |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه؛ عينة الدراسة تضمنت كلا الجنسين حيث؛ بلغت نسبة مشاركة الذكور 71.43%، ونسبة مشاركة الإناث 28.57%.

<sup>1</sup> جلال الدين الصياد، عبد الحميد محمد ربيع، مبادئ الطرق الإحصائية، الناشر تامة، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 1984، ص: 107.

• خصائص عينة الدراسة حسب متغير السن

الجدول رقم (08): خصائص عينة الدراسة حسب متغير السن

| النسبة المئوية% | التكرار   | السن             |
|-----------------|-----------|------------------|
| 02.38           | 01        | من 20 إلى 29 سنة |
| 45.23           | 19        | من 30 إلى 39 سنة |
| 47.62           | 20        | من 40 إلى 49 سنة |
| 04.76           | 02        | 50 سنة فأكثر     |
| <b>%100</b>     | <b>42</b> | <b>المجموع</b>   |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

قسم متغير العمر إلى 4 فئات حيث نلاحظ من الجدول أعلاه؛ أكبر نسبة كانت للفئة ذات الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة، بنسبة مشاركة 47.62%، ثم تليها الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة، بنسبة مشاركة 45.23%، وفي المرتبة الأخيرة عادت لفئة من 20 إلى 29 سنة، بنسبة مشاركة 02.38%.

1- توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

| النسبة المئوية% | التكرار   | المستوى التعليمي |
|-----------------|-----------|------------------|
| 02.38           | 01        | ابتدائي          |
| 04.76           | 02        | متوسط            |
| 33.34           | 14        | ثانوي            |
| 59.52           | 25        | جامعي            |
| <b>%100</b>     | <b>42</b> | <b>المجموع</b>   |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه؛ أكبر نسبة كانت للمستوى التعليمي جامعي بنسبة مئوية 59.52%، ثم تليها فئة المستوى ثانوي بنسبة مئوية 33.34%، وبعدها فئة متوسط بنسبة مئوية 04.76%، وفي الترتيب الأخير فئة ذات المستوى ابتدائي بنسبة مئوية 02.38%.

## 2- توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

| الوظيفة                        | التكرار   | النسبة المئوية% |
|--------------------------------|-----------|-----------------|
| رئيس مصلحة                     | 04        | 09.53           |
| مهندس                          | 04        | 09.53           |
| مكلف باستقبال المعلومات        | 05        | 11.90           |
| مكلف بتدوين المعلومات          | 13        | 30.95           |
| مكلف بالمصادقة على             | 06        | 14.28           |
| المعلومات                      | 03        | 07.14           |
| مكلف بأخذ المعلومات البيومترية | 07        | 16.67           |
| مكلف بتسليم الوثائق            |           |                 |
| <b>المجموع</b>                 | <b>42</b> | <b>%100</b>     |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت للفئة ذات مكلف بتدوين المعلومات بنسبة مئوية 30.95%، ثم تليها فئة مكلف بتسليم الوثائق بنسبة مئوية 16.67%، وفي الترتيب الأخير فئة مكلف بأخذ المعلومات البيومترية بنسبة مئوية 07.14%.

## 4. توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الأقدمية

الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

| الأقدمية          | التكرار   | النسبة المئوية% |
|-------------------|-----------|-----------------|
| أقل من 5 سنوات    | 20        | 47.62           |
| من 5 إلى 10 سنوات | 09        | 21.43           |
| من 11 إلى 15 سنة  | 07        | 16.67           |
| أكثر من 15 سنة    | 06        | 14.28           |
| <b>المجموع</b>    | <b>42</b> | <b>%100</b>     |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت للفئة ذات الأقدمية أقل من 5 سنوات بنسبة مئوية 47.62%، ثم تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة مئوية 21.43%، وفي الترتيب الأخير الفئة أكثر من 15 سنة بنسبة مئوية 14.28%، ومن الملاحظ أن عينة الدراسة يملكون خبرة قليلة.

### المطلب الثالث: أداة الدراسة :

#### أولاً: تقسيم الاستبيان:

تم اعداد الاستبيان وتصميمه وصياغة عباراته طبقاً لأهداف الدراسة، وبما يتلاءم مع موضوعها، وتجدر الإشارة الى أن الاستبيان تم عرضه في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص كما يظهره الملحق رقم (02) بهدف الوقوف على آرائهم وتقديرهم لمدى صلاحية عبارات الاستبيان وملائمتها للمحاور المقترحة للدراسة، وتم إجراء بعض التعديلات في صياغة وترتيب عباراته وبالتالي إخراجها بشكلها النهائي، مكون من 22 عبارة ومحورين وفيما يلي توضيح ذلك:

**المحور الأول:** ويشمل البيانات الشخصية لعينة الدراسة وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية.

**المحور الثاني:** أبعاد الإدارة الإلكترونية وهي أربعة أبعاد:

- البعد التكنولوجي والتقني وشمل هذا البعد على (06) عبارات.
- البعد البشري وشمل هذا البعد على (06) عبارات.
- البعد الإداري وشمل هذا البعد على (06) عبارات.
- البعد القانوني وشمل هذا البعد على (04) عبارات.

#### ثانياً: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

بعدما تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي لابد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات.

**1. صدق أداة الدراسة:** يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وهناك أنواع كثيرة من الصدق يتم اعتمادها لفحص أداة الدراسة، وسنقتصر في دراستنا على نوعين من الصدق؛ صدق المحكمين الذي يعني أن تكون عبارات الاستبانة مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله، وأن تكون واضحة من ناحية المعنى، والصياغة اللغوية والعلمية والتصميم المنطقي لها، وأنها تغطي المساحات المهمة لمجالها، وللتحقق من صدق المحكمين عرض الاستبيان على مجموعة من السادة المحكمين ذات الاختصاص والخبرة في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة، وطلب منهم إبداء رأيهم حول عبارات وأبعاد الاستبيان وذلك بالحذف والتعديل واقتراح عبارات جديدة ومناسبة لموضوع الدراسة، وبناءاً على ملاحظات السادة المحكمين تم تعديل أداة الدراسة فأصبحت بصورتها النهائية مكونة من 22 عبارة، وبالتالي فإن الاستبيان يتمتع بصدق المحكمين، أما صدق الاتساق الداخلي يقصد به مدى اتساق كل عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للبعد والمحور الذي تنتمي إليه، أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر، وتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط كارل بيرسون بين ارتباط كل درجة من العبارات ببعضها ومحورها الذي تنتمي إليها.

الجدول رقم (12): الاتساق الداخلي لعبارات البعد التكنولوجي والتقني

| رقم العبارة                                                                                                                     | عبارات البعد التكنولوجي والتقني                                                                       | الاتساق مع البعد | الاتساق مع الاستبيان ككل |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------------|
| 01                                                                                                                              | تملك البلدية أجهزة ومعدات تكنولوجية تمكنها من توظيف الإدارة الإلكترونية                               | 0592**           | 0567**                   |
| 02                                                                                                                              | توفر البلدية التقنيات اللازمة لتحقيق الخدمات الإلكترونية                                              | 0824**           | 0539**                   |
| 03                                                                                                                              | تحرص البلدية على تبني كل ما هو جديد في البرمجيات والتطبيقات                                           | 0704**           | 0495**                   |
| 04                                                                                                                              | تستعمل البلديات البرمجيات المضادة للفيروسات لحماية البيانات                                           | 0894**           | 0574**                   |
| 05                                                                                                                              | تملك البلدية آلية لاستعادة البيانات في حال تلفها أو تعطل الحواسيب الآلية                              | 0780**           | 0656**                   |
| 06                                                                                                                              | تملك البلدية برامج تدريب التقني لتزويد الموظفين بالمهارات التقنية لاستخدام الأنظمة الإلكترونية بكفاءة | 0627**           | 0399**                   |
| البعد التكنولوجي والتقني                                                                                                        |                                                                                                       | 733,0**          |                          |
| ** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ .<br>* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ . |                                                                                                       |                  |                          |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه؛ يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع بعدها والاستبيان ككل، أي أن عبارات هذا البعد دالة إحصائياً ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (13): الاتساق الداخلي لعبارات البعد البشري

| رقم العبارة | عبارات البعد البشري                                                                       | الاتساق مع البعد | الاتساق مع الاستبيان ككل |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------------|
| 07          | تقوم البلدية بتوظيف موظفين متمكنين من تقنيات الإعلام الآلي                                | 0656**           | 0333*                    |
| 08          | توفر موظفين متخصصين في صيانة الأجهزة حتى يتم ضمان السير الحسن للخدمة العمومية وعدم تعطلها | 0564**           | 0516**                   |

|                                                               |              |    |                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------|--------------|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0318،*                                                        | 0492**،      | 09 | توفير دورات تدريبية مستمرة (رسكلة) لمواكبة التحديثات للإدارة إلكترونية                                |
| 0325*                                                         | 0639**،      | 10 | دعم المسؤولين رؤساء المصالح للموظفين من أجل مواجهة أي عقبات تمنع تطبيق الإدارة الالكترونية            |
| 0452**،                                                       | 0747**،      | 11 | تعمل البلدية على تقديم حوافز مادية ومعنوية للذين يظهرون كفاءة عالية في التعامل مع الأنظمة الالكترونية |
| 0573**،                                                       | 0823**،      | 12 | الاعتراف بإنجازات الموظف على تقديم أفكارهم وملاحظاتهم حول الأنظمة الالكترونية وتحسينها                |
| 616،0**                                                       | البعد البشري |    |                                                                                                       |
| ** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ . |              |    |                                                                                                       |
| * الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ .  |              |    |                                                                                                       |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه؛ يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع بعضها والاستبيان ككل، أي أن عبارات هذا البعد دالة إحصائيا ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (14): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الإداري

| رقم العبارة | عبارات البعد الإداري                                                                                                  | الاتساق مع البعد | الاتساق مع الاستبيان ككل |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------------|
| 13          | تحقق الإدارة الإلكترونية السرعة في الأداء واختصار الوقت في إنجاز العمل                                                | 04،46**          | 0538**،                  |
| 14          | تعمل الإدارة الإلكترونية على تسهيل الاتصال بين المصالح الإدارية والتناسق بينهم                                        | 0782**،          | 0437**،                  |
| 15          | تقدم الإدارة الكترونيا في البلدية على تنشيط الإجراء وطرق العمل                                                        | 0767**،          | 0488**،                  |
| 16          | تسعى الإدارة الإلكترونية في البلدية على القضاء عن مظاهر البيروقراطية والمنازعات اليومية بين الموظف والموظفين وتنظيمها | 0740**،          | 03،53*                   |
| 17          | تعمل الإدارة الإلكترونية لتقليل طوابير الانتظار وتقليل استعمال الأوراق                                                | 0581**،          | 03،31*                   |
| 18          | تملك البلدية استخدام أدوات وملفات التواصل الرقمي                                                                      | 0743**،          | 0324*                    |

|                                                               |         |
|---------------------------------------------------------------|---------|
| لحل المشكلات الإدارية في العمل                                |         |
| البعد الإداري                                                 | 538,0** |
| ** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ . |         |
| * الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ .  |         |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه؛ يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع بعضها والاستبيان ككل، أي أن عبارات هذا البعد دالة إحصائيا ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (15): الاتساق الداخلي لعبارات البعد القانوني

| رقم العبارة                                                   | عبارات البعد القانوني                                                               | الاتساق مع البعد | الاتساق مع الاستبيان ككل |
|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------------|
| 19                                                            | هناك تشريع قانوني تنظيمي يقضي بتطبيق الإدارة الإلكترونية                            | 0865**           | 0496**                   |
| 20                                                            | هناك تشريعات قانونية تنظم الإدارة الإلكترونية وكل مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال | 0859**           | 0524**                   |
| 21                                                            | تتوفر في البلدية قواعد قانونية تضمن أمن وسلامة البيئة الإلكترونية                   | 0770**           | 0426**                   |
| 22                                                            | يتم الاعتراف مصداقية الوثائق الإلكترونية واعتمادها كبديل للوثائق التقليدية          | 0525**           | 0344*                    |
| البعد القانوني                                                |                                                                                     | 0.593**          |                          |
| ** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ . |                                                                                     |                  |                          |
| * الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ .  |                                                                                     |                  |                          |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه؛ يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع بعضها والاستبيان ككل، أي أن عبارات هذا البعد دالة إحصائيا ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

## 2. ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان؛ أنه يعطي نفس النتائج لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، وتحت نفس الظروف والشروط، بمعنى إذا أعيد توزيع الاستبيان بعد فترات زمنية معينة ولأكثر من مرة نجد استقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير، ولتحقق من ثبات أداة الدراسة اعتمدنا طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbachs)، يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ، للحكم على دقة القياس، بقياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض، وموثوقية النتائج بأن يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تكرار استخدامه في أوقات

## الفصل الثاني الإطار التطبيقي للدراسة عرض وتحليل البيانات

مختلفة، وأن يكون معامل ألفا كرو نباخ يزيد عن القيمة المعيارية (0.6)<sup>1</sup>، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار ألفا كرو نباخ.

الجدول رقم (16): نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لبيانات الدراسة

| بيانات الدراسة      | العبارات | معامل ألفا كرو نباخ |
|---------------------|----------|---------------------|
| من 1 إلى العبارة 22 | 0.804    |                     |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه؛ قيمة معامل الارتباط ألفا كرو نباخ لبيانات الدراسة، أكبر من القيمة المعيارية للاختبار 0.6 الحد الأدنى، وهي قيمة ممتازة وجد مناسبة، وتفي بأهداف وأغراض الدراسة حيث؛ أن قيمة الاستبيان ككل تؤكد ثبات الاستبيان ما يعادل 80.40 %.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

نعرض في هذا المبحث النتائج المتحصل إليها إحصائياً والمتعلقة بأبعاد الاستبيان وكذا اختبار صحة الفرضيات المطروحة في الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتفسير آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة

أولاً: تحليل العبارات المتعلقة بالبعد التكنولوجي والتقني

جدول رقم (17): العبارات المتعلقة بالبعد التكنولوجي والتقني

| رقم العبارة | العبارات                                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | الترتيب | الاتجاه |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------|---------|
| 01          | تملك البلدية أجهزة ومعدات تكنولوجية تمكنها من توظيف الإدارة الإلكترونية | 3,55            | 0,942             | 71,00          | 1       | عال     |
| 02          | توفر البلدية التقنيات اللازمة لتحقيق الخدمات الإلكترونية                | 3,41            | 0,857             | 68,00          | 2       | عال     |
| 03          | تحرص البلدية على تبني كل ما هو جديد في البرمجيات والتطبيقات             | 3,38            | 0,882             | 67,60          | 3       | متوسط   |
| 04          | تستعمل البلديات البرمجيات المضادة للفيروسات لحماية البيانات             | 3,38            | 0,936             | 67,60          | 4       | متوسط   |
| 05          | تملك البلدية آلية لاستعادة البيانات في                                  | 3,21            | 0,976             | 64,20          | 5       | متوسط   |

<sup>1</sup> محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، السودان، 2020، ص 285.

| 06                       | تملك البلدية برامج تدريب التقني لتزويد الموظفين بالمهارات التقنية لاستخدام الأنظمة الالكترونية بكفاءة | 2,86  | 0,926 | 57,20 | 6 | متوسط |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|---|-------|
| البعد التكنولوجي والتقني |                                                                                                       | 3.297 | 0.677 | 65.80 | / | متوسط |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة بالبعد التكنولوجي والتقني، جاءت العبارة رقم 01 (تملك البلدية أجهزة ومعدات تكنولوجية تمكنها من توظيف الإدارة الإلكترونية)، في الترتيب الأول ضمن مجال الاتجاه (عال)، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذه العبارة، بلغ متوسطها الحسابي (3.55) وبانحراف معياري (0.942) أقل من القيمة الحرجة 1، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة، وسجلت وزن نسبي 71.00%، جاءت العبارة رقم (02) في الترتيب الثاني ضمن مجال الاتجاه (عال) حسب المحك المعتمد في الدراسة [3.40-4.20]، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن البلدية توفر التقنيات اللازمة لتحقيق الخدمات الإلكترونية، وبلغ متوسطها الحسابي (3.40) وبانحراف معياري (0.857) أقل من القيمة الحرجة 1

وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة، وبوزن نسبي 68.00%، وقعت العبارة رقم (03) في الترتيب الثالث ضمن مجال الاتجاه (متوسط) حسب المحك المعتمد في الدراسة [2.60-3.40]، أي موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على أن البلدية تحرص على تبني كل ما هو جديد في البرمجيات والتطبيقات، وبلغ متوسطها الحسابي (3.38) وبانحراف معياري (0.882) أقل من قيمة الحرجة 1

وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة وسجلت وزن نسبي 67.60%، وكان الترتيب الأخير للعبارة رقم (06) ضمن مجال الاتجاه (متوسط)، أي موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على أن البلدية تملك برامج تدريب التقني لتزويد الموظفين بالمهارات التقنية لاستخدام الأنظمة الالكترونية بكفاءة بدرجة متوسطة فقط، بلغ متوسطها الحسابي (2.86) وبانحراف معياري (0.926)، بوزن نسبي 57.20%.

بالنسبة للتقييم الكلي للبعد التكنولوجي والتقني، فقد أخذ درجة متوسطة من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.297)، بوزن نسبي 65.80%، وانحراف معياري بقيمة (0.677) أقل من القيمة الحرجة 1، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على البعد التكنولوجي والتقني، ما يجعلنا نقول أن بلديتي عين الحجل وحمام الضلعة محل الدراسة تهتم بدرجة متوسطة فقط بتطبيق البعد التكنولوجي والتقني بهما.

ثانياً: تحليل العبارات المتعلقة بالبعد البشري

جدول رقم (18) العبارات المتعلقة بالبعد البشري

| رقم العبارة  | العبارات                                                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | الترتيب | الاتجاه |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------|---------|
| 07           | تقوم البلدية بتوظيف موظفين متمكنين من تقنيات الإعلام الآلي                                            | 3,21            | 0,842             | 64,20          | 4       | متوسط   |
| 08           | توفر موظفين متخصصين في صيانة الأجهزة حتى يتم ضمان السير الحسن للخدمة العمومية وعدم تعطّلها            | 3,02            | 0,811             | 60,40          | 5       | متوسط   |
| 09           | توفير دورات تدريبية مستمرة (رسكلة) لمواكبة التحديثات للإدارة الإلكترونية                              | 3,00            | 0,796             | 60,00          | 6       | متوسط   |
| 10           | دعم المسؤولين رؤساء المصالح للموظفين من أجل مواجهة أي عقبات تمنع تطبيق الإدارة الإلكترونية            | 3,33            | 0,846             | 66,60          | 3       | متوسط   |
| 11           | تعمل البلدية على تقديم حوافز مادية ومعنوية للذين يظهرون كفاءة عالية في التعامل مع الأنظمة الإلكترونية | 3,36            | 0,821             | 67,20          | 2       | متوسط   |
| 12           | الاعتراف بإنجازات الموظف على تقديم أفكارهم وملاحظاتهم حول الأنظمة الإلكترونية وتحسينها                | 3,38            | 0,825             | 67,60          | 1       | متوسط   |
| البعد البشري |                                                                                                       | 3.218           | 0.539             | 64.20          | /       | متوسط   |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه؛ وحسب ترتيب العبارات الخاصة بالبعد البشري، فقد جاءت العبارة رقم (12) في المرتبة الأولى ضمن مجال الاتجاه (متوسط) أي موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على الاعتراف بإنجازات الموظف على تقديم أفكارهم وملاحظاتهم حول الأنظمة الإلكترونية وتحسينها، بلغ متوسطها الحسابي (3.38) وانحراف معياري (0.825) أقل من القيمة الحرجة 1، هذا يشير إلى تجانس البيانات وتقارب وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة، وسجلت وزن نسبي 67.60%، وجاءت العبارة رقم (11) في الترتيب الثاني ضمن مجال الاتجاه (متوسط) حسب المحك المعتمد في الدراسة [2.60-3.40]، أي موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على أن البلدية تعمل على تقديم حوافز مادية ومعنوية للذين يظهرون كفاءة عالية في التعامل مع الأنظمة الإلكترونية، بلغ متوسطها الحسابي (3.36) وانحراف معياري (0.821)، بوزن نسبي

67.20%، وقعت العبارة رقم (10) في الترتيب الثالث ضمن مجال الاتجاه (متوسط)، أي موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على دعم المسؤولين رؤساء المصالح للموظفين من أجل مواجهة أي عقبات تمنع تطبيق الإدارة الالكترونية، وبلغ متوسطها الحسابي (3.33) وانحراف معياري (0.846)، بوزن نسبي 66.60%، في حين جاءت العبارة رقم (09) في الترتيب الأخير ضمن مجال الاتجاه (متوسط)، أي موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على توفير دورات تدريبية مستمرة (رسكلة) لمواكبة التحديثات للإدارة لإلكترونية، بلغ متوسطها الحسابي (3.00) وانحراف معياري (0.796)، بوزن نسبي 60.00%؛

بالنسبة للتقييم الكلي للبعد البشري، فقد جاءت جميع عباراته ضمن التوجه المتوسط، أخذاً بذلك درجة متوسطة من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.218)، بوزن نسبي 64.20%، وانحراف معياري بقيمة (0.539) أقل من القيمة الحرجة 1، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على البعد البشري، ما يجعلنا نقول أن بلديتي عين الحجل وحمام الضلعة محل الدراسة تهتم بدرجة متوسطة فقط بالبعد البشري.

### ثالثاً: تحليل العبارات المتعلقة بالبعد الإداري

جدول رقم (19): العبارات المتعلقة بالبعد الإداري

| رقم العبارة | العبارات                                                                                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | الترتيب | الاتجاه |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------|---------|
| 13          | تحقق الإدارة الالكترونية السرعة في الأداء واختصار الوقت في إنجاز العمل                                        | 3,45            | 0,739             | 69,00          | 4       | عال     |
| 14          | تعمل الإدارة الالكترونية على تسهيل الاتصال بين المصالح الإدارية والتناسق بينهم                                | 3,57            | 0,737             | 71,40          | 2       | عال     |
| 15          | تقدم الإدارة الكترونية في البلدية على تنشيط الإجراء وطرق العمل                                                | 3,45            | 0,772             | 69,00          | 5       | عال     |
| 16          | تسعى الإدارة الالكترونية في البلدية على القضاء عن مظاهر البيروقراطية والمنازعات اليومية بين الموظفين وتنظيمها | 3,69            | 0,604             | 73,80          | 1       | عال     |
| 17          | تعمل الإدارة الالكترونية لتقليل طوابير الانتظار وتقليل استعمال الأوراق                                        | 3,52            | 0,740             | 70,40          | 3       | عال     |
| 18          | تملك البلدية استخدام أدوات وملفات التواصل الرقمي لحل المشكلات الإدارية في العمل                               | 3,45            | 0,832             | 69,00          | 6       | عال     |
|             | البعد الإداري                                                                                                 | 3.523           | 0.462             | 70.40          | /       | عال     |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه؛ وحسب ترتيب العبارات الخاصة بالبعد الإداري، جاءت العبارة رقم (16) في المرتبة الأولى ضمن مجال الاتجاه (عال) أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن الإدارة الالكترونية في البلدية

تسعى على القضاء عن مظاهر البيروقراطية والمنازعات اليومية بين الموظفين وتنظيمها، بلغ متوسطها الحسابي (3.69) وبانحراف معياري (0.604)، ووزن نسبي 73.80%، جاءت العبارة رقم (14) في الترتيب الثاني ضمن مجال الاتجاه (عالية) حسب المحك المعتمد في الدراسة [3.40-4.20]، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن الإدارة الالكترونية تعمل على تسهيل الاتصال بين المصالح الإدارية والتناسق بينهم، بلغ متوسطها الحسابي (3.57) وبانحراف معياري (0.737)، وزن نسبي 71.40%، وقعت العبارة رقم (17) في الترتيب الثالث ضمن مجال الاتجاه (عال)، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن الإدارة الالكترونية تعمل لتقليل طوابير الانتظار وتقليل استعمال الأوراق، بلغ متوسطها الحسابي (3.52) وبانحراف معياري (0.740)، بوزن نسبي 70.40%، في حين جاءت العبارة رقم (18) في الترتيب الأخير ضمن مجال الاتجاه (عال)، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن البلدية تستخدم أدوات وملفات التواصل الرقمي لحل المشكلات الإدارية في العمل، وبلغ متوسطها الحسابي (3.45) وبانحراف معياري (0.832)، بوزن نسبي 69.00%.

بالنسبة للتقييم الكلي للبعد الإداري، فقد جاءت جميع عباراته ضمن المجال العال من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.523)، بوزن نسبي 70.40%، وانحراف معياري بقيمة (0.462) أقل من القيمة الحرجة 1، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على البعد الإداري، ما يجعلنا نقول أن بلديتي عين الحجل وحمام الضلعة محل الدراسة تهتم بدرجة عالية بالبعد الإداري بهما.

#### رابعاً: تحليل العبارات المتعلقة بالبعد القانوني

جدول رقم (20) العبارات المتعلقة بالبعد القانوني

| رقم العبارة    | العبارات                                                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | الترتيب | الاتجاه |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------|---------|
| 19             | هناك تشريع قانوني تنظيمي يقضي بتطبيق الإدارة الإلكترونية                            | 3,52            | 0,804             | 70,40          | 3       | عال     |
| 20             | هناك تشريعات قانونية تنظم الإدارة الإلكترونية وكل مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال | 3,36            | 0,906             | 67,20          | 4       | متوسط   |
| 21             | تتوفر في البلدية قواعد قانونية تضمن أمن وسلامة البيئة الإلكترونية                   | 3,55            | 0,739             | 71,00          | 2       | عال     |
| 22             | يتم الاعتراف مصداقية الوثائق الإلكترونية واعتمادها كبديل للوثائق التقليدية          | 3,88            | 0,670             | 77,60          | 1       | عال     |
| البعد القانوني |                                                                                     | 3.577           | 0.598             | 71.40          | /       | عال     |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه؛ حسب ترتيب العبارات الخاصة بالبعد القانوني، فقد جاءت العبارة رقم (22) في المرتبة الأولى ضمن مجال الاتجاه (عال) أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن يتم الاعتراف بمصادقية الوثائق الإلكترونية واعتمادها كبديل للوثائق التقليدية، وبلغ متوسطها الحسابي (3.88) وبانحراف معياري (0.670)، وبوزن نسبي 77.60%، جاءت العبارة رقم (21) في الترتيب الثاني ضمن مجال الاتجاه (عال) حسب المحك المعتمد في الدراسة [3.40-4.20]، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن تتوفر في البلدية قواعد قانونية تضمن أمن وسلامة البيئة الإلكترونية، وبلغ متوسطها الحسابي (3.55) وبانحراف معياري (0.739)، وبوزن نسبي 71.60%، وقعت العبارة رقم (20) في الترتيب الأخير ضمن مجال الاتجاه (متوسط)، أي موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على أن هناك تشريعات قانونية تنظم الإدارة الإلكترونية وكل مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وبلغ متوسطها الحسابي (3.36) وبانحراف معياري (0.906)، وبوزن نسبي 67.20%؛

بالنسبة للتقييم الكلي للبعد القانوني، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.577)، وبوزن نسبي 71.40%، وانحراف معياري بقيمة (0.598)، ما يجعلنا نقول أن بلديتي عين الحجل وحمام الضلعة محل الدراسة تهتم بدرجة عالية بالبعد القانوني بهما.

#### خامسا: تحليل عبارات المحور الكلي للاستبانة (واقع الإدارة الإلكترونية)

بالنسبة للتقييم الكلي لمحور الإدارة الإلكترونية، أخذ درجة متوسطة فقط من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.388)، وبوزن نسبي 77.60%، وانحراف معياري بقيمة (0.363)، ما يجعلنا نقول أن بلديتي عين الحجل وحمام الضلعة محل الدراسة تهتم بدرجة متوسطة تطبيق الإدارة الإلكترونية.

#### سادسا: ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد الإدارة الإلكترونية

جدول رقم: (21) ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد الإدارة الإلكترونية

| أبعاد الإدارة الإلكترونية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | الترتيب | الاتجاه |
|---------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------|---------|
| البعد التكنولوجي والتقني  | 3,297           | 0,677             | 65,80          | 3       | متوسط   |
| البعد البشري              | 3,218           | 0,539             | 64,20          | 4       | متوسط   |
| البعد الإداري             | 3,523           | 0,462             | 70,40          | 2       | عال     |
| البعد القانوني            | 3,577           | 0,598             | 71,40          | 1       | عال     |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه؛ حسب ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد الإدارة الإلكترونية، بلديتي عين الحجل وحمام الضلعة، اهتماما أكبر بالبعد القانوني مقارنة بالأبعاد الأخرى، جاء في المرتبة الأولى بدرجة عالية من القبول والموافقة، وبوزن نسبي 71.40% ومتوسط حسابي (3.577)، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة واحد (1) بقيمة (0.598)، وفي الترتيب الثاني البعد الإداري الذي لا يقل أهمية عن البعد الأول، أخذوا الدرجة العالية

كذلك، بوزن نسبي 70.40%، بمتوسط حسابي (3.523)، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة واحد (1) بقيمة (0.462)، وفي الترتب الثالث البعد التكنولوجي والتقني ضمن المجال المتوسط من القبول والموافقة بمتوسط حسابي (3.297)، بوزن نسبي (65.80%) وانحراف معياري (0.677)، في حين يعود الترتيب الأخير للبعد البشري والأقل اهتماما من الأبعاد الأخرى، ضمن المجال المتوسط من القبول والموافقة بمتوسط حسابي (3.218)، بوزن نسبي (64.20%) وانحراف معياري (0.539).

### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة. (Test of Hypotheses)

بعد تقديم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، ووصف العينة إحصائيا، واختبار توزيع البيانات، وكذا قياس استجابات عينة الدراسة نحو عبارات الاستبيان، تأتي مرحلة مهمة والمتمثلة في التحقق من الفرضيات المصاغة من عدمها وهذا ما نتناوله في هذا المطلب.

#### أولا: اختبار الفرضيات للدراسة

##### 1. اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

تنص الفرضية الرئيسية على: يوجد تطبيق للإدارة الإلكترونية ببلديتي عين الحجل وحمام الضلعة (مصلحة الحالة المدنية والوثائق البيومترية الإلكترونية)، من وجهة نظر موظفيها. لاختبار صحة الفرضية الرئيسية للدراسة يتم استخدام اختبار T ستودنت للعينة الأحادية (One-Sample Test)، والجدول الموالي يبين نتائج الاختبار:

الجدول رقم (22): نتائج اختبار T ستودنت للفرضية الرئيسية للدراسة

| One-Sample Test |        |          |          |            |         |          |             |
|-----------------|--------|----------|----------|------------|---------|----------|-------------|
| Test Value = 3  |        |          |          |            |         |          |             |
| n               | df     | T        | T        | Sig        | المتوسط | الانحراف | نتيجة الفرض |
| عدد العينة      | الحرية | المحسوبة | الجدولية | (2-tailed) | الحسابي | المعياري | البديل      |
| 42              | 41     | 6.919    | 2.021    | 0.000      | 3.388   | 0.363    | قبول        |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه، قيمة الانحراف المعياري 0.363 أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات (الإجابات) وتقاربها وقلة تشتتها عن وسطها الحسابي وتطابق وجهات نظر عينة الدراسة، بلغ المتوسط الحسابي 3.388 أكبر من القيمة المعيارية (3)، بذلك تنتمي إجابات المبحوثين إلى المستوى المتوسط من القبول (موافق) حسب محك المعتمد في الدراسة [2.60 - 3.40]، القيمة المحسوبة لاختبار T تساوي 6.919 وهي أكبر من القيمة الجدولية 2.021، عند درجة حرية 41 (2-tailed) وبمستوى دلالة 0.000؛

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار بمقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد تطبيق للإدارة الإلكترونية ببلديتي عين الحجل وحمام الضلعة (مصلحة الحالة المدنية والوثائق البيومترية الإلكترونية)، من وجهة نظر موظفيها بدرجة متوسطة.

## 2. اختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة

تنص الفرضية الفرعية الأولى على:

يوجد تطبيق للإدارة الإلكترونية من خلال بعدها التكنولوجي والتقني ببلديتي عين الحجل وحمام الضلعة (مصلحة الحالة المدنية والوثائق البيومترية الإلكترونية)، من وجهة نظر موظفيها. اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة يتم استخدام اختبار ستودنت للعينة الأحادية (One-Sample Test)، والجدول الموالي يبين نتائج الاختبار

الجدول رقم (23): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الأولى

| One-Sample Test |        |          |          |            |         |          |             |
|-----------------|--------|----------|----------|------------|---------|----------|-------------|
| Test Value = 3  |        |          |          |            |         |          |             |
| n               | df     | T        | T        | Sig        | المتوسط | الانحراف | نتيجة الفرض |
| عدد العينة      | الحرية | المحسوبة | الجدولية | (2-tailed) | الحسابي | المعياري | البديل      |
| 42              | 41     | 2.848    | 2.021    | 0.007      | 3.297   | 0.677    | قبول        |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه؛ قيمة الانحراف المعياري 0.677 وهي أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات (الإجابات) وتقاربها وقلة تشتتها عن وسطها الحسابي وتطابق وجهات النظر حول عبارات البعد التكنولوجي والتقني، وبلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.297 وهو أكبر من القيمة المعيارية (3)، بذلك تنتمي إجابات المبحوثين إلى المستوى المتوسط من القبول (موافق) حسب محك المعتمد في الدراسة [3.40 - 4.20]، القيمة المحسوبة لاختبار T تساوي 2.848 وهي أكبر من القيمة الجدولية 2.021، عند درجة حرية 41 (2-tailed) وبمستوى دلالة 0.007؛

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار، مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل

الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد تطبيق للإدارة الإلكترونية من خلال بعدها التكنولوجي والتقني ببلديتي عين الحجل وحمام الضلعة (مصلحة الحالة المدنية والوثائق البيومترية الإلكترونية)، من وجهة نظر موظفيها بدرجة متوسطة.

### 3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد تطبيق للإدارة الإلكترونية من خلال بعدها البشري ببلديتي عين الحجل وحمام الضلعة (مصلحة الحالة المدنية والوثائق البيومترية الإلكترونية)، من وجهة نظر موظفيها.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية يتم استخدام اختبار ستودنت للعينة الأحادية (One-Sample Test)، والجدول الموالي يبين نتائج الاختبار:

الجدول رقم (24): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الثانية

| One-Sample Test |        |          |          |            |         |          |             |
|-----------------|--------|----------|----------|------------|---------|----------|-------------|
| Test Value = 3  |        |          |          |            |         |          |             |
| n               | df     | T        | T        | Sig        | المتوسط | الانحراف | نتيجة الفرض |
| عدد العينة      | الحرية | المحسوبة | الجدولية | (2-tailed) | الحسابي | المعياري | البديل      |
| 42              | 41     | 2.624    | 2.021    | 0.012      | 3.218   | 0.539    | قبول        |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv27

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري 0.539 وهي أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات (الإجابات) وتقاربها وقلة تشتتها عن وسطها الحسابي وتطابق وجهات النظر حول البعد البشري، وبلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.218 وهو أكبر من القيمة المعيارية (3)، بذلك تنتمي إجابات المبحوثين إلى المستوى المتوسط من القبول والموافقة حسب محك المعتمد في الدراسة [2.60 - 3.40]، القيمة المحسوبة لاختبار T تساوي 2.624 وهي أكبر من القيمة الجدولية 2.021، عند درجة حرية 41 (2-tailed) وبمستوى دلالة 0.012؛

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار، مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد تطبيق للإدارة الإلكترونية من خلال بعدها البشري ببلديتي عين الحجل وحمام الضلعة (مصلحة الحالة المدنية والوثائق البيومترية الإلكترونية)، من وجهة نظر موظفيها بدرجة متوسطة.

#### 4. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد تطبيق للإدارة الإلكترونية من خلال بعدها الإداري ببلديتي عين الحجل وحمام الضلعة (مصلحة الحالة المدنية والوثائق البيومترية الإلكترونية)، من وجهة نظر موظفيها.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة يتم استخدام اختبار ستودنت للعينة الأحادية (One-Sample Test)، والجدول الموالي يبين نتائج الاختبار:

الجدول رقم (25): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الثالثة

| One-Sample Test |        |          |          |            |         |          |             |
|-----------------|--------|----------|----------|------------|---------|----------|-------------|
| Test Value = 3  |        |          |          |            |         |          |             |
| n               | df     | T        | T        | Sig        | المتوسط | الانحراف | نتيجة الفرض |
| عدد العينة      | الحرية | المحسوبة | الجدولية | (2-tailed) | الحسابي | المعياري | البديل      |
| 42              | 41     | 7.347    | 2.021    | 0.000      | 3.523   | 0.462    | قبول        |

المصدر: مخرجات برنامج SPSSv27

من الجدول أعلاه، قيمة الانحراف المعياري 0.462 وهي أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات (الإجابات) وتقاربها وقلة تشتتها عن وسطها الحسابي وتطابق وجهات النظر حول البعد الإداري، وبلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.523 وهو أكبر من القيمة المعيارية (3)، بذلك تنتمي إجابات المبحوثين إلى المستوى العال من القبول (محايد) حسب محك المعتمد في الدراسة [3.40 - 4.20]، القيمة المحسوبة لاختبار T تساوي 7.347 وهي أقل من القيمة الجدولية 2.021، عند درجة حرية 41 (2-tailed) وبمستوى دلالة 0.000؛

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار، مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل المطروح في الدراسة:

يوجد تطبيق للإدارة الإلكترونية من خلال بعدها الإداري ببلديتي عين الحجل وحمام الضلعة (مصلحة الحالة المدنية والوثائق البيومترية الإلكترونية)، من وجهة نظر موظفيها بدرجة عالية.

## 5. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد تطبيق للإدارة الإلكترونية من خلال بعدها القانوني ببلديتي عين الحجل وحمام الضلعة (مصلحة الحالة المدنية والوثائق البيومترية الإلكترونية)، من وجهة نظر موظفيها.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة يتم استخدام اختبار ستودنت للعينة الأحادية (One-Sample Test)، والجدول الموالي يبين نتائج الاختبار:

الجدول رقم (27): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الرابعة

| One-Sample Test |        |          |          |            |         |          |             |
|-----------------|--------|----------|----------|------------|---------|----------|-------------|
| Test Value = 3  |        |          |          |            |         |          |             |
| n               | df     | T        | T        | Sig        | المتوسط | الانحراف | نتيجة الفرض |
| عدد العينة      | الحرية | المحسوبة | الجدولية | (2-tailed) | الحسابي | المعياري | البديل      |
| 42              | 41     | 6.252    | 2.021    | 0.000      | 3.577   | 0.598    | قبول        |

المصدر: مخرجات برنامج SPSSV27

من الجدول أعلاه، قيمة الانحراف المعياري 0.598 وهي أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات (الإجابات) وتقاربها وقلة تشتتها عن وسطها الحسابي وتطابق وجهات النظر حول البعد القانوني، بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.577 وهو أكبر من القيمة المعيارية (3)، بذلك تنتمي إجابات المبحوثين إلى المستوى العال من القبول (موافق) حسب محك المعتمد في الدراسة [3.40 - 4.20]، القيمة المحسوبة لاختبار T تساوي 6.252 وهي أكبر من القيمة الجدولية 2.021، عند درجة حرية 41 (2-tailed) وبمستوى دلالة 0.000؛

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار، مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد تطبيق للإدارة الإلكترونية من خلال بعدها القانوني ببلديتي عين الحجل وحمام الضلعة (مصلحة الحالة المدنية والوثائق البيومترية الإلكترونية)، من وجهة نظر موظفيها بدرجة عالية.

### خلاصة الفصل التطبيقي

في هذا الفصل تم عرض الدراسة الميدانية، ومن خلال تحليل عبارات الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من موظفي مصلحة الحالة المدنية والوثائق البيومترية الإلكترونية بلديتي عين الحجل وحمّام الضلعة، وتمت معالجتها إحصائياً عن طريق برنامج SPSS.V27، حيث تطرقنا إلى التقديم والتعريف بميدان الدراسة، كما تم التطرق لمنهجية وإجراءات الدراسة الميدانية، وعرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية تحليل البيانات الشخصية، واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، وتحليل عبارات الاستبيان، بالإضافة إلى ذلك اختبار صحة الفرضيات المطروحة في الدراسة، باستخدام اختبار  $t$  ستودنت، ومن أهم نتائج الدراسة تحقق فرضيات المطروحة في الدراسة، التي تؤكد وجود تطبيق للإدارة الإلكترونية ببلديتي عين الحجل وحمّام الضلعة (مصلحة الحالة المدنية والوثائق البيومترية الإلكترونية)، من وجهة نظر موظفيها بدرجة متوسطة.



توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والاستنتاجات النظرية والتطبيقية، كما تم طرح مجموعة من الاقتراحات وعدة مواضع تمثل أفاق الدراسة.

### أولا: الاستنتاجات النظرية

1. على مستوى البلديات يوجد بعض التطبيقات الرقمية الخاصة بجوازات السفر وبطاقات التعريف والحالة المدنية وهي عبارة عن عملية رقمنة إدارية وطنية.
2. إلزامية الملفات الورقية بالإضافة إلى الحضور الإجباري للمواطن، علما من أهم أهداف الإدارة الإلكترونية هو تقليص العمل الورقي وفي الإجراءات وتقريب الإدارة من المواطن .
3. يعتبر الغرض الأساسي لتبني هذه التطبيقات هو تسهيل العمل الحكومي والأداء الوظيفي للموظف.

### ثانيا: الاستنتاجات التطبيقية

1. نتج عن تحليل آراء اتجاهات عينة الدراسة حول محور تطبيق الإدارة الإلكترونية، بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة انتمائه لمستوى متوسط من القبول والموافقة بمتوسط حسابي 3.388؛
- نتج عن تحليل آراء اتجاهات عينة الدراسة حول تطبيق البعد التكنولوجي والتقني، بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة انتمائه لمستوى متوسط من القبول والموافقة بمتوسط حسابي 3.297؛
2. نتج عن تحليل آراء اتجاهات عينة الدراسة حول تطبيق البعد البشري، بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة انتمائه لمستوى متوسط من القبول والموافقة بمتوسط حسابي 3.218؛
- نتج عن تحليل آراء اتجاهات عينة الدراسة حول تطبيق البعد الإداري، بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة انتمائه لمستوى عال من القبول والموافقة بمتوسط حسابي 3.523؛
3. نتج عن تحليل آراء اتجاهات عينة الدراسة حول تطبيق البعد القانوني، بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة انتمائه لمستوى عال من القبول والموافقة بمتوسط حسابي 3.577؛
4. نتج عن ترتيب الأهمية النسبية لمختلف أبعاد الإدارة الإلكترونية المطبقة ببلديتي عين الحجل وحمام الضلعة، البعد الأقوى هو البعد القانوني مقارنة بالأبعاد الأخرى بمتوسط حسابي عال 3.577؛
5. نتج عن اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة وجود تطبيق للإدارة الإلكترونية ببلديتي عين الحجل وحمام الضلعة (مصلحة الحالة المدنية والوثائق البيومترية الإلكترونية)، من وجهة نظر موظفيها بدرجة متوسطة؛

6. نتج عن اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة وجود تطبيق لمختلف أبعاد الإدارة الإلكترونية (البعد التكنولوجي والتقني، البعد البشري، البعد الإداري، البعد القانوني) ببلديتي عين الحجل وحمام الضلعة مصلحة الحالة المدنية والوثائق البيومترية الإلكترونية، من وجهة نظر موظفيها.

### ثالثا: الاقتراحات

بعد الدراسة الميدانية، ارتأينا أن نقدم بعض الاقتراحات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية.

1. إنشاء بوابة إلكترونية تقدم كافة الخدمات البلدية عبر الإنترنت.
2. توفير معلومات عن الخدمات، الإجراءات المطلوبة، الوثائق المطلوبة، والرسوم.
3. تطوير نظام يسمح للمواطنين بتقديم الشكاوى والاستفسارات إلكترونياً.
4. اعتماد التوقيع الإلكتروني لتسهيل عملية التصديق على الوثائق والمعاملات الرسمية.
5. التأكد من أمان وموثوقية التوقيعات الإلكترونية.
6. توفير خيارات دفع إلكترونية للرسوم والخدمات مثل تراخيص البناء، الضرائب المحلية، والرسوم البيئية.
7. استخدام نظم إدارة المحتوى لإدارة الوثائق والملفات إلكترونياً.
8. اعتماد نظم المعلومات الجغرافية لتقديم خدمات مثل تحديد مواقع الأراضي، التخطيط الحضري، وتقديم الخرائط الإلكترونية للمواطنين.
9. تدريب الموظفين على استخدام الأنظمة الإلكترونية الجديدة لضمان كفاءة التشغيل.
10. توفير برامج تدريبية منتظمة لتحديث مهارات الموظفين.
11. اعتماد الحوسبة السحابية لتخزين البيانات وتحليلها بشكل آمن وفعال.
12. ضمان استمرارية الخدمة (24/24) وتقليل التكاليف التشغيلية.
13. تطبيق بروتوكولات أمنية قوية لحماية البيانات الشخصية والمالية للمواطنين.

### رابعا: آفاق الدراسة:

يمكن مستقبلا إثراء هذا الموضوع بدراسات مستقبلية نظرا لتجده وتأثره بالتطورات الحاصلة في السنوات المقبلة:

1. واقع الإدارة الإلكترونية بمؤسسات أخرى غير الجماعات المحلية.
2. واقع الإدارة الإلكترونية بالجزائر.



أولا : الكتب

1. أحمد بن عيشاوي، أثر تطبيق الحكومة الالكترونية بين الواقع والطموح، دراسة متأصلة في شأن الإدارة الالكترونية، التنظيم، بناء، الأهداف، المعوقات، الحلول، دار الفكر الجامعي، ط1، مصر ، 2008.
2. أحمد درويش، "الشفافية والنزاهة حلمنا القادم"، نشرية تكنولوجيا الإدارة، 08 فيفري /مارس، 2007
3. بسام عبد العزيز الحمادي، وليد بن سليمان الحمضي ، الحكومة الإلكترونية : الواقع والمعوقات وسبل التطبيق بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 2003
4. جلال الدين الصياد، عبد الحميد محمد ربيع، مبادئ الطرق الإحصائية، الناشر تهامة، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 1984
5. حسين محمود الحسن، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011
6. خلفون فضيلة، رياض بوريش، تطوير أداء الجماعات المحلية في الجزائر على ضوء مشروع الإدارة الإلكترونية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية المجلد 08، جانفي 2020.
7. راكز علي محمود الزعاري، غسان الطالب ،الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة ( التسويق الالكتروني، الميزة التنافسية ،ريادة الأعمال، إدارة المعرفة)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019
8. سعيد بن معلا العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الالكترونية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002
9. عامر سامح، التميز الإداري في القرن الحادي والعشرين، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1، 2013
10. عبد الرؤوف عامر طارق، الإدارة الإلكترونية، نماذج معاصرة، القاهرة، دار السحاب للنشر والتوزيع ، 2007
11. غنيم احمد محمد، الإدارة الالكترونية، أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، المنصورة، جمهورية مصر العربية ، 2004
12. محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، السودان، 2020
13. محمود هندي وآخرون، الإحصاء التطبيقي، مطبعة جامعة الملك سعود، الطبعة الثانية، 1995

14. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية : الاستراتيجية الوظائف المجالات، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2004

ثانيا: المراسيم والقوانين والمناشير :

15. المرسوم التنفيذي رقم 15 - 315 المؤرخ في 10 ديسمبر 2015، والمتعلق بإصدار ونسخ وثائق الحالة المدنية بطريقة إلكترونية عدد 68، مؤرخة في 27 ديسمبر 2015.

16. قانون رقم 14 - 08 المتعلق للحالة المدنية المؤرخ في 09 أوت 2014 المعدل والمتمم للأمر رقم 70،20، المادة 25 مكرر الجريدة الرسمية، العدد 49 الصادر بتاريخ 20 أوت 2014،

17. القانون رقم 15 - 04 المؤرخ في 01 فبراير 2015، المتعلق بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين

ثالثا: الرسائل والأطروحات

18. إبراهيم الغوطي، متطلبات نجاح مشروع الحكومة الالكترونية من وجهة نظر الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، غزة، 2007

19. بوشارب أحمد، مدى نجاعة التسيير الإداري في الجزائر باعتماد نظام الحكومة الإلكترونية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2016،

20. خليفة بن صالح خليفة المسعود، المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، السعودية، 2008،

21. ساري عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، قسم الدراسات التربوية، معهد البحوث والدراسات العربية جامعة الدول العربية، القاهرة، 2011م.

22. سعيد بن معلا العمري" ، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية : دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ "، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض ، 2003 .

23. شليحي الطاهر، قرينعي ربحية، الإدارة الإلكترونية ومدى مساهمتها في تحسين الخدمة العمومية بالبلدية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، مجلة أفاق لعلوم الإدارة الاقتصادية، العدد 2، المجلد 3، 2019،

24. عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،تخصص الديمقراطية والرشادة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة ،2009/2010،

25. كلثم محمد الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، رسالة ماجستير ،الجامعة الافتراضية الدولية،2008،

26. هدار رانية، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، تخصص الإدارة العامة والتنمية المحلية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2017-2018

#### رابعاً: المجلات :

27. نائل عبد الحافظ العوالم، الحكومة الإلكترونية للموارد البشرية، مجلة دراسات ،الجامعة الأردنية، العدد1، 2000، ص 284
28. فضيلة خلقون، رياض بوريش، تطوير أداء الجماعات المحلية في الجزائر على ضوء مشروع الإدارة الإلكترونية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية ،المجلد 08، ع16، جانفي 2020
29. صلاح الدين الهيتي والريجات، أثر التهديدات الأمنية في ضوء تطبيق الحكومة الإلكترونية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد65، 2005
30. سليمة سعيدي، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، بالجامعات الجزائرية "، المجلة الأردنية بالمكتبات والجامعات، المجلد 48، 2013
31. سعد أحمد محمد طيب ، محمد مصطفى لقسي، تشخيص معوقات تطبيق نماذج الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية، مجلة تنمية الراقدين ، مجلد 35، 2013،
32. أمال بوقاسم، "التحول الإلكتروني كخيار استراتيجي وضرورة لإصلاح الإدارة الإلكترونية، المجلة الجزائرية لسياسات العامة، ع08، أكتوبر 2015
33. أحمد محمد عصام، باسم حسان ثابت، جاهزية الإدارة المحلية باعتماد الإدارة الإلكترونية، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع93، 2012

#### خامساً: المواقع الإلكترونية:

34. بحث عن الإدارة الإلكترونية، موقع الكتروني ،ستار شمس، تاريخ الزيارة 27ماي 2022، على الساعة 22:40 مساء <https://www.starshams.com>
35. ماجد راغب الحلو، الحكومة الإلكترونية والمرفق العام، <http://www.arablawninfo.com/researchesAR/156.doc>
36. موقع الكتروني، بحث عن الإدارة الإلكترونية، مفهومها، ماهيتها، أهدافها، أهميتها، تاريخ الزيارة 28/01/2024، [www.starshams.com](http://www.starshams.com)



## الملاحق

الملحق رقم: (1-2) الاستبيان

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير



## استمارة استبيان

**أخي أختي الموظف(ة):**

في إطار إعداد بحث علمي لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي حول واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية (دراسة حالة مصلحة الحالة المدنية والوثائق البيومترية الإلكترونية بلديتي عين الحجل وحمام الضلعة )، نرجو منكم مساعدتنا بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بكل دقة وموضوعية .

**ملاحظة:** التعامل مع البيانات بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكركم على تعاونكم معنا جزيل الشكر

- ضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالبين :

د زيد أيمن

- مسعود طيبي

- طيوب الطاهر

الموسم الجامعي: 2024/2023.

اسم البلدية : - عين الحجل ☐ - حمام الضلعة ☐

### المحور الأول: البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐  
 السن: من [ 29 - 20 ] ☐ من [ 39 30 ] ☐ [ 49-40 ] ☐ من 50 فأكثر ☐  
 المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐  
 الوظيفة: رئيس مصلحة ☐ مهندس ☐ مكلف باستقبال المعلومات ☐  
 مكلف بتدوين المعلومات ☐ مكلف بالمصادقة على المعلومات ☐  
 مكلف بأخذ المعلومات البيومترية ☐ مكلف بتسليم الوثائق ☐  
 الأقدمية (الخبرة):  
 اقل من 05 سنوات ☐ من 05 سنوات إلى 10 سنوات ☐  
 من 11 سنة إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

### المحور الثاني: أبعاد الإدارة الإلكترونية.

#### البعد التكنولوجي والتقني

| رقم | العبارات                                                                                              | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 1   | تملك البلدية أجهزة ومعدات تكنولوجية تمكنها من توظيف الإدارة الإلكترونية                               |            |       |       |          |               |
| 2   | توفر البلدية التقنيات اللازمة لتحقيق الخدمات الإلكترونية                                              |            |       |       |          |               |
| 3   | تحرص البلدية على تبني كل ما هو جديد في البرمجيات والتطبيقات                                           |            |       |       |          |               |
| 4   | تستعمل البلديات البرمجيات المضادة للفيروسات لحماية البيانات                                           |            |       |       |          |               |
| 5   | تملك البلدية آلية لاستعادة البيانات في حال تلفها أو تعطل الحواسيب الآلية                              |            |       |       |          |               |
| 6   | تملك البلدية برامج تدريب التقني لتزويد الموظفين بالمهارات التقنية لاستخدام الأنظمة الإلكترونية بكفاءة |            |       |       |          |               |

#### البعد البشري (القوى البشرية)

|   |                                                               |  |  |  |  |  |
|---|---------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 7 | تقوم البلدية بتوظيف موظفين متمكنين من تقنيات الإعلام الآلي    |  |  |  |  |  |
| 8 | توفر موظفين متخصصين في صيانة الأجهزة حتى يتم ضمان السير الحسن |  |  |  |  |  |

|    |  |  |  |  |                                                                                                       |
|----|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |  |  |  |  | للخدمة العمومية وعدم تعطيلها.                                                                         |
| 9  |  |  |  |  | توفير دورات تدريبية مستمرة ( رسكلة) لمواكبة التحديثات للإدارة الإلكترونية                             |
| 10 |  |  |  |  | دعم المسؤولين رؤساء المصالح للموظفين من أجل مواجهة أي عقبات تمنع تطبيق الإدارة الالكترونية            |
| 11 |  |  |  |  | تعمل البلدية على تقديم حوافز مادية ومعنوية للذين يظهرهم كفاءة عالية في التعامل مع الأنظمة الالكترونية |
| 12 |  |  |  |  | الاعتراف بانجازات الموظف على تقديم أفكارهم وملاحظاتهم حول الأنظمة الالكترونية وتحسينها                |

#### **البعد الإداري:**

|    |  |  |  |  |                                                                                                               |
|----|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 13 |  |  |  |  | تحقق الإدارة الالكترونية السرعة في الأداء واختصار الوقت في إنجاز العمل                                        |
| 14 |  |  |  |  | تعمل الإدارة الالكترونية على تسهيل الاتصال بين المصالح الإدارية والتناسق بينهم                                |
| 15 |  |  |  |  | تقدم الإدارة الكترونية في البلدية على تنشيط الإجراء وطرق العمل                                                |
| 16 |  |  |  |  | تسعى الإدارة الالكترونية في البلدية على القضاء عن مظاهر البيروقراطية والمنازعات اليومية بين الموظفين وتنظيمها |
| 17 |  |  |  |  | تعمل الإدارة الالكترونية لتقليل طوابير الانتظار وتقليل استعمال الأوراق                                        |
| 18 |  |  |  |  | تملك البلدية استخدام أدوات وملفات التواصل الرقمي لحل المشكلات الإدارية في العمل                               |

#### **البعد القانوني**

|    |  |  |  |  |                                                                                     |
|----|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 19 |  |  |  |  | هناك تشريع قانوني تنظيمي يقضي بتطبيق الإدارة الإلكترونية                            |
| 20 |  |  |  |  | هناك تشريعات قانونية تنظم الإدارة الإلكترونية وكل مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال |
| 21 |  |  |  |  | تتوفر في البلدية قواعد قانونية تضمن أمن وسلامة البيئة الإلكترونية                   |
| 22 |  |  |  |  | يتم الاعتراف مصداقية الوثائق الإلكترونية واعتمادها كبديل للوثائق التقليدية          |

**الملحق رقم: (2-2) قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان**

| الجامعة                   | الأستاذ        | الرقم |
|---------------------------|----------------|-------|
| جامعة محمد بوضياف المسيلة | د . زيد أيمن   | 01    |
| جامعة محمد بوضياف المسيلة | د. رابح الوافي | 02    |

**الملحق رقم: (2-3) يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية**

**(SPSS.V27) Statistical Package for the Social Sciences**

**أولاً: نتائج ثبات أداة الدراسة**

RELIABILITY

```

/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18
q19 q20 q21 q22
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

**Reliability**

| Notes                         |                                       |                                                                                       |
|-------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Output Created</b>         |                                       | 02-JUN-2024 18:35:28                                                                  |
| <b>Comments</b>               |                                       |                                                                                       |
| <b>Input</b>                  | <b>Data</b>                           | D:\Desktop\الطايوب الطاهر\q22N42<br>t test الطايوب الطاهر.sav                         |
|                               | <b>Active Dataset</b>                 | DataSet1                                                                              |
|                               | <b>Filter</b>                         | <none>                                                                                |
|                               | <b>Weight</b>                         | <none>                                                                                |
|                               | <b>Split File</b>                     | <none>                                                                                |
|                               | <b>N of Rows in Working Data File</b> | 42                                                                                    |
|                               | <b>Matrix Input</b>                   |                                                                                       |
| <b>Missing Value Handling</b> | <b>Definition of Missing</b>          | User-defined missing values are treated as missing.                                   |
|                               | <b>Cases Used</b>                     | Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure. |

|           |                |                                                                                                                                                                      |
|-----------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Syntax    |                | RELIABILITY<br>/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5<br>q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13<br>q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20<br>q21 q22<br>/SCALE('ALL VARIABLES')<br>ALL<br>/MODEL=ALPHA. |
| Resources | Processor Time | 00:00:00.03                                                                                                                                                          |
|           | Elapsed Time   | 00:00:00.05                                                                                                                                                          |

Scale: ALL VARIABLES

| Case Processing Summary                                       |                       |    |       |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------|----|-------|
|                                                               |                       | N  | %     |
| Cases                                                         | Valid                 | 42 | 100.0 |
|                                                               | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|                                                               | Total                 | 42 | 100.0 |
| a. Listwise deletion based on all variables in the procedure. |                       |    |       |

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| .804                   | 22         |

ثانيا: نتائج التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

```

EXAMINE VARIABLES=المحور الكلي
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.

```

Explore

| Notes          |                                |                                                    |
|----------------|--------------------------------|----------------------------------------------------|
| Output Created |                                | 02-JUN-2024 18:36:11                               |
| Comments       |                                |                                                    |
| Input          | Data                           | D:\Desktop\طوب الطاهر\q22N42 t test طوب الطاهر.sav |
|                | Active Dataset                 | DataSet1                                           |
|                | Filter                         | <none>                                             |
|                | Weight                         | <none>                                             |
|                | Split File                     | <none>                                             |
|                | N of Rows in Working Data File | 42                                                 |

|                        |                       |                                                                                                                                                                           |
|------------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Missing Value Handling | Definition of Missing | User-defined missing values for dependent variables are treated as missing.                                                                                               |
|                        | Cases Used            | Statistics are based on cases with no missing values for any dependent variable or factor used.                                                                           |
| Syntax                 |                       | EXAMINE<br>VARIABLES=المحور الكلي<br>/PLOT BOXPLOT STEMLEAF<br>NPLOT<br>/COMPARE GROUPS<br>/STATISTICS<br>DESCRIPTIVES<br>/CINTERVAL 95<br>/MISSING LISTWISE<br>/NOTOTAL. |
| Resources              | Processor Time        | 00:00:00.89                                                                                                                                                               |
|                        | Elapsed Time          | 00:00:00.75                                                                                                                                                               |

| Case Processing Summary |       |         |         |         |       |         |
|-------------------------|-------|---------|---------|---------|-------|---------|
|                         | Cases |         |         |         |       |         |
|                         | Valid |         | Missing |         | Total |         |
|                         | N     | Percent | N       | Percent | N     | Percent |
| المحور الكلي            | 42    | 100.0%  | 0       | 0.0%    | 42    | 100.0%  |

| Descriptives |                                  |             |           |            |
|--------------|----------------------------------|-------------|-----------|------------|
|              |                                  |             | Statistic | Std. Error |
| المحور الكلي | Mean                             |             | 3.3885    | .05616     |
|              | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 3.2751    |            |
|              |                                  | Upper Bound | 3.5019    |            |
|              | 5% Trimmed Mean                  |             | 3.3994    |            |
|              | Median                           |             | 3.3182    |            |
|              | Variance                         |             | .132      |            |
|              | Std. Deviation                   |             | .36394    |            |
|              | Minimum                          |             | 2.36      |            |
|              | Maximum                          |             | 4.00      |            |
|              | Range                            |             | 1.64      |            |
|              | Interquartile Range              |             | .60       |            |
|              | Skewness                         |             | -.245     | .365       |
|              | Kurtosis                         |             | .077      | .717       |

| Tests of Normality                                 |                                 |    |                   |              |    |      |
|----------------------------------------------------|---------------------------------|----|-------------------|--------------|----|------|
|                                                    | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |                   | Shapiro-Wilk |    |      |
|                                                    | Statistic                       | df | Sig.              | Statistic    | df | Sig. |
| المحور الكلي                                       | ,100                            | 42 | ,200 <sup>*</sup> | ,964         | 42 | ,197 |
| *. This is a lower bound of the true significance. |                                 |    |                   |              |    |      |
| a. Lilliefors Significance Correction              |                                 |    |                   |              |    |      |

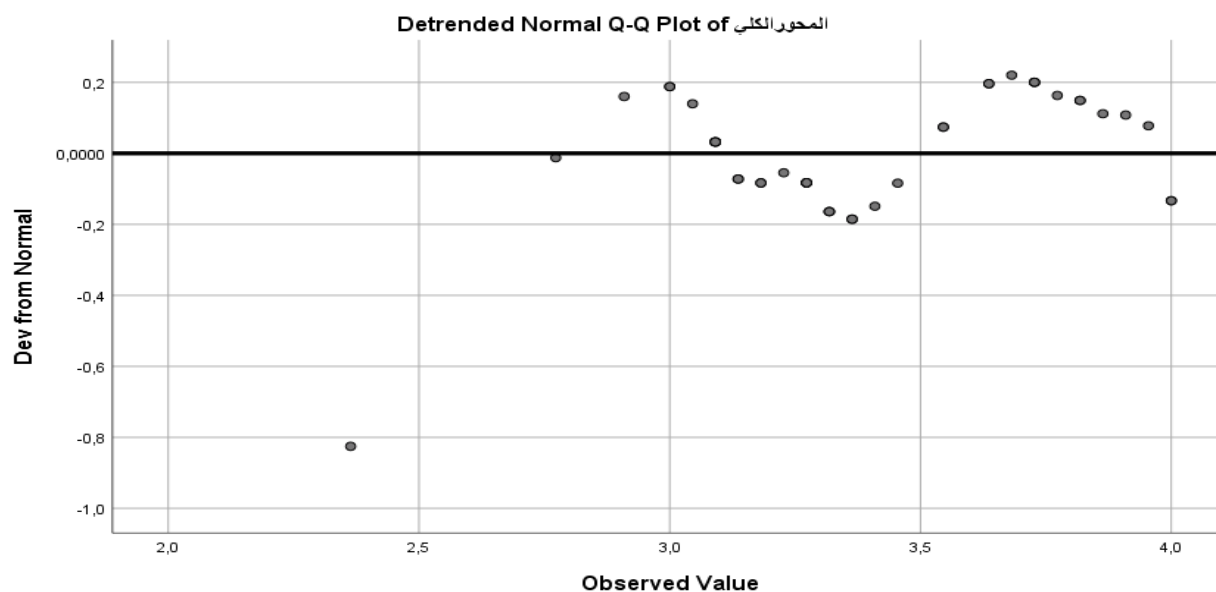
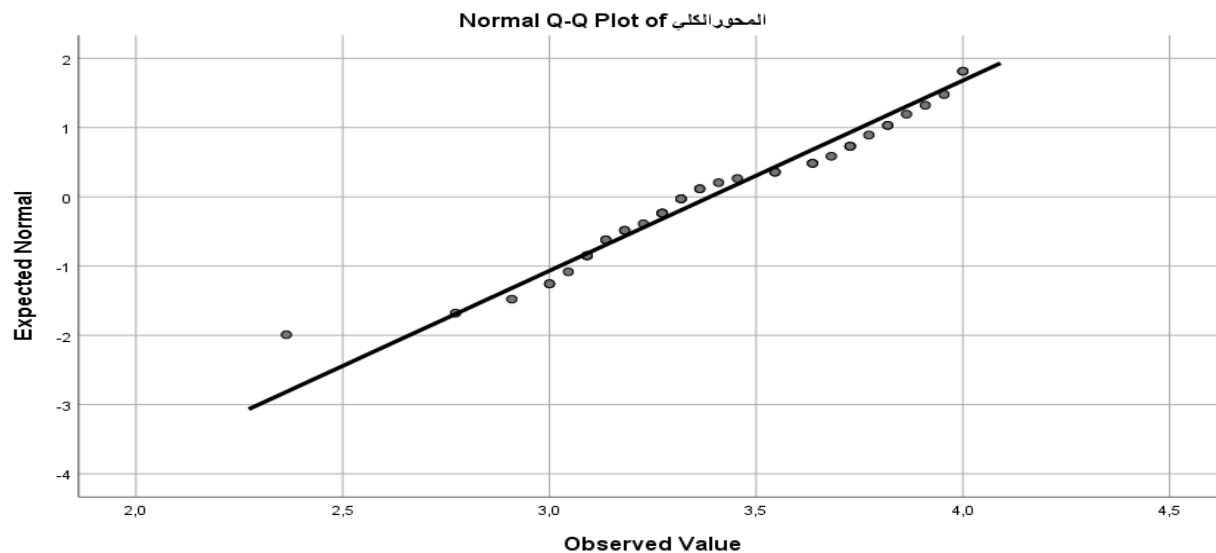
## المحور الكلي

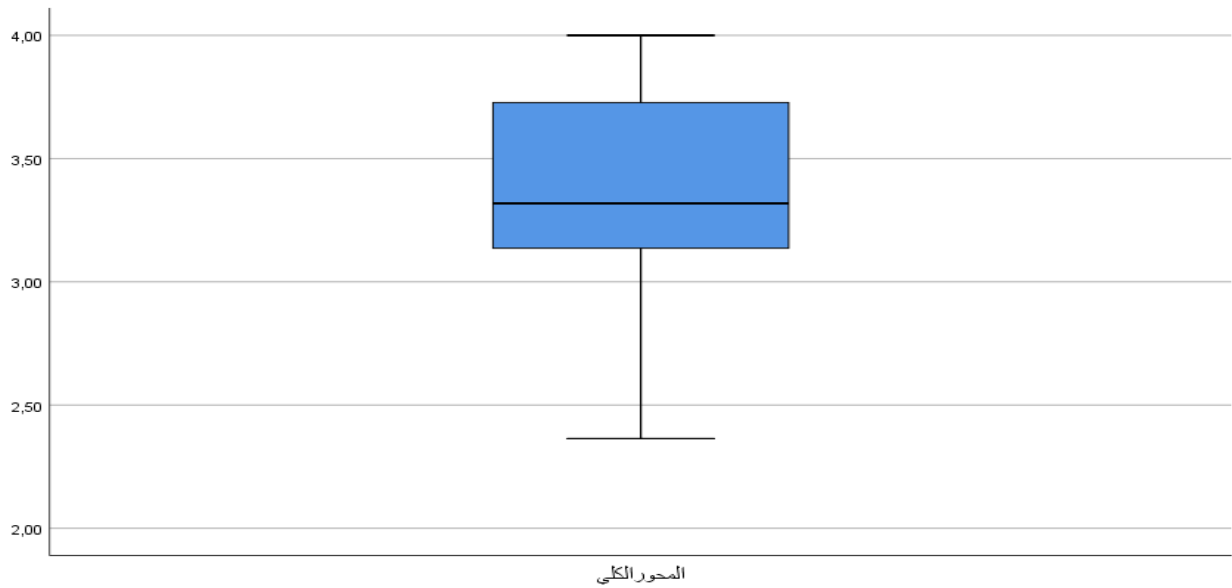
المحور الكلي Stem-and-Leaf Plot

```

Frequency      Stem & Leaf
  1,00          2 . 3
  2,00          2 . 79
 23,00          3 . 00000001111222223333344
 14,00          3 . 556667777788899
   2,00          4 . 00
Stem width:    1,00
Each leaf:     1 case(s)

```





ثالثا: نتائج اختبار فرضيات الدراسة:  
 - نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

T-TEST  
 /TESTVAL=3  
 /MISSING=ANALYSIS  
 /VARIABLES=المحور الكلي  
 /CRITERIA=CI (.95) .

## T-Test

| Notes                  |                                |                                                                                                                            |
|------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Output Created         |                                | 02-JUN-2024 18:36:47                                                                                                       |
| Comments               |                                |                                                                                                                            |
| Input                  | Data                           | D:\Desktop\طوب الطاهر\q22N42<br>t test طوب الطاهر.sav                                                                      |
|                        | Active Dataset                 | DataSet1                                                                                                                   |
|                        | Filter                         | <none>                                                                                                                     |
|                        | Weight                         | <none>                                                                                                                     |
|                        | Split File                     | <none>                                                                                                                     |
|                        | N of Rows in Working Data File | 42                                                                                                                         |
| Missing Value Handling | Definition of Missing          | User defined missing values are treated as missing.                                                                        |
|                        | Cases Used                     | Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis. |

|           |                |                                                                                            |
|-----------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Syntax    |                | T-TEST<br>/TESTVAL=3<br>/MISSING=ANALYSIS<br>/VARIABLES=المحور الكلي<br>/CRITERIA=CI(.95). |
| Resources | Processor Time | 00:00:00.02                                                                                |
|           | Elapsed Time   | 00:00:00.02                                                                                |

| One-Sample Statistics |    |        |                |                 |
|-----------------------|----|--------|----------------|-----------------|
|                       | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| المحور الكلي          | 42 | 3.3885 | .36394         | .05616          |

| One-Sample Test |                |    |                 |                 |                                           |       |
|-----------------|----------------|----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|-------|
|                 | Test Value = 3 |    |                 |                 |                                           |       |
|                 | t              | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |       |
|                 |                |    |                 |                 | Lower                                     | Upper |
| المحور الكلي    | 6.919          | 41 | .000            | .38853          | .2751                                     | .5019 |

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة

T-TEST  
 /TESTVAL=3  
 /MISSING=ANALYSIS  
 /VARIABLES=التكنولوجيا 1  
 /CRITERIA=CI (.95) .

## T-Test

| Notes                  |                                |                                                                                                                            |
|------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Output Created         |                                | 02-JUN-2024 18:37:22                                                                                                       |
| Comments               |                                |                                                                                                                            |
| Input                  | Data                           | D:\Desktop\طوب الطاهر\q22N42<br>t test طوب الطاهر.sav                                                                      |
|                        | Active Dataset                 | DataSet1                                                                                                                   |
|                        | Filter                         | <none>                                                                                                                     |
|                        | Weight                         | <none>                                                                                                                     |
|                        | Split File                     | <none>                                                                                                                     |
|                        | N of Rows in Working Data File | 42                                                                                                                         |
| Missing Value Handling | Definition of Missing          | User defined missing values are treated as missing.                                                                        |
|                        | Cases Used                     | Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis. |

|           |                |                                                                                            |
|-----------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Syntax    |                | T-TEST<br>/TESTVAL=3<br>/MISSING=ANALYSIS<br>/VARIABLES=التكنولوجيا1<br>/CRITERIA=CI(.95). |
| Resources | Processor Time | 00:00:00.00                                                                                |
|           | Elapsed Time   | 00:00:00.00                                                                                |

| One-Sample Statistics |    |        |                |                 |
|-----------------------|----|--------|----------------|-----------------|
|                       | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| التكنولوجيا1          | 42 | 3.2976 | .67729         | .10451          |

| One-Sample Test |                |    |                 |                 |                                           |       |
|-----------------|----------------|----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|-------|
|                 | Test Value = 3 |    |                 |                 |                                           |       |
|                 | t              | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |       |
|                 |                |    |                 |                 | Lower                                     | Upper |
| التكنولوجيا1    | 2.848          | 41 | .007            | .29762          | .0866                                     | .5087 |

## - نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

T-TEST  
 /TESTVAL=3  
 /MISSING=ANALYSIS  
 /VARIABLES=البشرية2  
 /CRITERIA=CI (.95) .

## T-Test

| Notes                  |                                |                                                     |
|------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Output Created         |                                | 02-JUN-2024 18:37:58                                |
| Comments               |                                |                                                     |
| Input                  | Data                           | D:\Desktop\الطاهر\q22N42<br>t test الطاهر.sav       |
|                        | Active Dataset                 | DataSet1                                            |
|                        | Filter                         | <none>                                              |
|                        | Weight                         | <none>                                              |
|                        | Split File                     | <none>                                              |
|                        | N of Rows in Working Data File | 42                                                  |
| Missing Value Handling | Definition of Missing          | User defined missing values are treated as missing. |

|                  |                       |                                                                                                                            |
|------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  | <b>Cases Used</b>     | Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis. |
| <b>Syntax</b>    |                       | T-TEST<br>/TESTVAL=3<br>/MISSING=ANALYSIS<br>/VARIABLES=البشرية2<br>/CRITERIA=CI(.95).                                     |
| <b>Resources</b> | <b>Processor Time</b> | 00:00:00.02                                                                                                                |
|                  | <b>Elapsed Time</b>   | 00:00:00.02                                                                                                                |

| One-Sample Statistics |    |        |                |                 |
|-----------------------|----|--------|----------------|-----------------|
|                       | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| البشرية2              | 42 | 3.2183 | .53911         | .08319          |

| One-Sample Test |                |    |                 |                 |                                           |       |
|-----------------|----------------|----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|-------|
|                 | Test Value = 3 |    |                 |                 |                                           |       |
|                 | t              | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |       |
|                 |                |    |                 |                 | Lower                                     | Upper |
| البشرية2        | 2.624          | 41 | .012            | .21825          | .0503                                     | .3863 |

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

T-TEST  
 /TESTVAL=3  
 /MISSING=ANALYSIS  
 /VARIABLES=الإداري3  
 /CRITERIA=CI (.95) .

## T-Test

| Notes                         |                                       |                                                               |
|-------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| <b>Output Created</b>         |                                       | 02-JUN-2024 18:38:35                                          |
| <b>Comments</b>               |                                       |                                                               |
| <b>Input</b>                  | <b>Data</b>                           | D:\Desktop\الطايوب الطاهر\q22N42<br>t test الطايوب الطاهر.sav |
|                               | <b>Active Dataset</b>                 | DataSet1                                                      |
|                               | <b>Filter</b>                         | <none>                                                        |
|                               | <b>Weight</b>                         | <none>                                                        |
|                               | <b>Split File</b>                     | <none>                                                        |
|                               | <b>N of Rows in Working Data File</b> | 42                                                            |
| <b>Missing Value Handling</b> | <b>Definition of Missing</b>          | User defined missing values are treated as missing.           |

|                  |                       |                                                                                                                            |
|------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  | <b>Cases Used</b>     | Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis. |
| <b>Syntax</b>    |                       | T-TEST<br>/TESTVAL=3<br>/MISSING=ANALYSIS<br>/VARIABLES=الإداري3<br>/CRITERIA=CI(.95).                                     |
| <b>Resources</b> | <b>Processor Time</b> | 00:00:00.02                                                                                                                |
|                  | <b>Elapsed Time</b>   | 00:00:00.02                                                                                                                |

| One-Sample Statistics |    |        |                |                 |
|-----------------------|----|--------|----------------|-----------------|
|                       | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| الإداري3              | 42 | 3.5238 | .46207         | .07130          |

| One-Sample Test |                |    |                 |                 |                                           |       |
|-----------------|----------------|----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|-------|
|                 | Test Value = 3 |    |                 |                 |                                           |       |
|                 | t              | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |       |
|                 |                |    |                 |                 | Lower                                     | Upper |
| الإداري3        | 7.347          | 41 | .000            | .52381          | .3798                                     | .6678 |

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة

T-TEST  
 /TESTVAL=3  
 /MISSING=ANALYSIS  
 /VARIABLES=القانوني4  
 /CRITERIA=CI (.95) .

### T-Test

| Notes                         |                                       |                                                               |
|-------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| <b>Output Created</b>         |                                       | 02-JUN-2024 18:39:08                                          |
| <b>Comments</b>               |                                       |                                                               |
| <b>Input</b>                  | <b>Data</b>                           | D:\Desktop\الطايوب الطاهر\q22N42<br>t test الطايوب الطاهر.sav |
|                               | <b>Active Dataset</b>                 | DataSet1                                                      |
|                               | <b>Filter</b>                         | <none>                                                        |
|                               | <b>Weight</b>                         | <none>                                                        |
|                               | <b>Split File</b>                     | <none>                                                        |
|                               | <b>N of Rows in Working Data File</b> | 42                                                            |
| <b>Missing Value Handling</b> | <b>Definition of Missing</b>          | User defined missing values are treated as missing.           |

|                  |                       |                                                                                                                            |
|------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  | <b>Cases Used</b>     | Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis. |
| <b>Syntax</b>    |                       | T-TEST<br>/TESTVAL=3<br>/MISSING=ANALYSIS<br>/VARIABLES=القانوني4<br>/CRITERIA=CI(.95).                                    |
| <b>Resources</b> | <b>Processor Time</b> | 00:00:00.00                                                                                                                |
|                  | <b>Elapsed Time</b>   | 00:00:00.02                                                                                                                |

| One-Sample Statistics |    |        |                |                 |
|-----------------------|----|--------|----------------|-----------------|
|                       | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| القانوني4             | 42 | 3.5774 | .59849         | .09235          |

| One-Sample Test |                |    |                 |                 |                                           |       |
|-----------------|----------------|----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|-------|
|                 | Test Value = 3 |    |                 |                 |                                           |       |
|                 | t              | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |       |
|                 |                |    |                 |                 | Lower                                     | Upper |
| القانوني4       | 6.252          | 41 | .000            | .57738          | .3909                                     | .7639 |



## فهرس الجداول

| الرقم | الجدول                                           | الصفحة |
|-------|--------------------------------------------------|--------|
| 01    | درجات مقياس ليكرت الخماسي                        | 45     |
| 02    | ترميز إجابات عينة الدراسة                        | 46     |
| 03    | تكوين متغيرات الدراسة                            | 46     |
| 04    | يوضح نتائج اختبار Shapiro-Wilk                   | 47     |
| 05    | مجالات قيم معامل الارتباط وقوة العلاقة واتجاهها  | 49     |
| 06    | يوضح حركة الاستثمارات الموزعة وعينة الدراسة      | 50     |
| 07    | توزيع أفراد العينة حسب الجنس                     | 50     |
| 08    | خصائص عينة الدراسة حسب متغير السن                | 51     |
| 09    | توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي    | 51     |
| 10    | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة             | 52     |
| 11    | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية            | 52     |
| 12    | الاتساق الداخلي لعبارات البعد التكنولوجي والتقني | 54     |
| 13    | الاتساق الداخلي لعبارات البعد البشري             | 54     |
| 14    | الاتساق الداخلي لعبارات البعد الإداري            | 55     |
| 15    | الاتساق الداخلي لعبارات البعد القانوني           | 56     |
| 16    | نتائج اختبار ألفا كرونباخ لبيانات الدراسة        | 57     |
| 17    | العبارات المتعلقة بالبعد التكنولوجي والتقني      | 57     |
| 18    | العبارات المتعلقة بالبعد البشري                  | 59     |
| 19    | العبارات المتعلقة بالبعد الإداري                 | 60     |
| 20    | العبارات المتعلقة بالبعد القانوني                | 61     |
| 21    | ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد الإدارة الإلكترونية | 62     |
| 22    | نتائج اختبار T ستودنت للفرضية الرئيسية للدراسة   | 63     |
| 23    | نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الأولى       | 64     |
| 24    | نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الثانية      | 65     |
| 25    | نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الثالثة      | 66     |
| 26    | نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الرابعة      | 67     |

## فهرس الاشكال

| الرقم | الشكل                                                | الصفحة |
|-------|------------------------------------------------------|--------|
| 01    | الهيكل التنظيمي لبلدية عين الحجل + بلدية حمام الضلعة | 43-42  |
| 02    | توزيع بيانات الدراسة                                 | 48     |

## فهرس المحتويات

إهداء.

كلمة شكر

مقدمة عامة..... أ

### الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الإلكترونية

|                                                                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| تمهيد.....                                                                                                                  | 09 |
| المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية .....                                                                               | 10 |
| المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية .....                                                                               | 10 |
| المطلب الثاني: أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية .....                                                                       | 11 |
| المطلب الثالث: خصائص الإدارة الإلكترونية .....                                                                              | 13 |
| المطلب الرابع: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية .....                                                                      | 14 |
| المبحث الثاني: تطبيقات الإدارة الإلكترونية .....                                                                            | 18 |
| المطلب الأول: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية و وظائفها .....                                                              | 18 |
| المطلب الثاني : آثار تطبيق الإدارة الإلكترونية.....                                                                         | 22 |
| المطلب الثالث : خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية .....                                                                       | 24 |
| المطلب الرابع : معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية .....                                                                      | 25 |
| المبحث الثالث: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية في الجزائر.....                                           | 28 |
| المطلب الأول: تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر: ( الأسباب، المستويات، المراحل<br>وآثار تطبيقها في الجماعات المحلية..... | 28 |
| المطلب الثاني: نماذج وتحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية بالجزائر .....                                   | 32 |
| المطلب الثالث: إسهامات تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الجماعات المحلية بالجزائر.....                               | 36 |
| خلاصة الفصل.....                                                                                                            | 38 |

### الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة عرض وتحليل البيانات

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| تمهيد .....                                                            | 40 |
| المبحث الأول : التعريف بمجالات الدراسة ومؤسسات الدراسة الميدانية ..... | 40 |
| المطلب الأول: مجالات الدراسة.....                                      | 40 |
| المطلب الثاني : التعريف بمؤسسات الدراسة الميدانية.....                 | 40 |
| أولاً: التعريف ببلدية عين الحجل.....                                   | 40 |
| ثانياً: التعريف ببلدية حمام الضلعة.....                                | 41 |

|            |                                                                        |
|------------|------------------------------------------------------------------------|
| 43-42..... | ثالثا: الهيكل التنظيمي لمؤسسات الدراسة الميدانية                       |
| 45.....    | المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة                                  |
| 45.....    | المطلب الأول: تجهيز البيانات                                           |
| 45.....    | أولاً: تفريغ البيانات                                                  |
| 46.....    | ثانياً: تكوين متغيرات الدراسة                                          |
| 47.....    | ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Tests of Normality)           |
| 48.....    | رابعاً: أساليب المعالجة الإحصائية                                      |
| 49.....    | المطلب الثاني: المنهج العلمي المعتمد، مجتمع وعينة الدراسة              |
| 49.....    | أولاً: المنهج العلمي المعتمد                                           |
| 50.....    | ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة                                            |
| 53.....    | المطلب الثالث: أداة الدراسة                                            |
| 53.....    | أولاً: تقسيم الاستبيان                                                 |
| 53.....    | ثانياً: الخصائص السيكو مترية لأداة الدراسة                             |
| 57.....    | المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج                              |
| 57.....    | المطلب الأول: عرض وتفسير آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة              |
| 57.....    | أولاً: تحليل العبارات المتعلقة بالبعد التكنولوجي والتقني               |
| 59.....    | ثانياً: تحليل العبارات المتعلقة بالبعد البشري                          |
| 60.....    | ثالثاً: تحليل العبارات المتعلقة بالبعد الإداري                         |
| 61.....    | رابعاً: تحليل العبارات المتعلقة بالبعد القانوني                        |
| 62.....    | خامساً: تحليل عبارات المحور الكلي للاستبانة (واقع الإدارة الإلكترونية) |
| 62.....    | سادساً: ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد الإدارة الإلكترونية               |
| 63.....    | المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة (Test of Hypothèses)              |
| 68.....    | خلاصة الفصل التطبيقي                                                   |
| 70.....    | الخاتمة                                                                |

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الجداول و الأشكال.

فهرس المحتويات.

ملخص

## ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية دراسة حالة مصلحة الحالة المدنية والوثائق البيومترية الإلكترونية بلديتي عين الحجل وحمام الضلعة، تكونت عينة الدراسة من 42 مفردة، اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات.

### أظهرت نتائج الدراسة:

- وجود تطبيق للإدارة الإلكترونية ببلديتي عين الحجل وحمام الضلعة (مصلحة الحالة المدنية والوثائق البيومترية الإلكترونية)، من وجهة نظر موظفيها.
- وجود تطبيق لمختلف أبعاد الإدارة الإلكترونية (البعد التكنولوجي والتقني، البعد البشري، البعد الإداري، البعد القانوني) ببلديتي عين الحجل وحمام الضلعة مصلحة الحالة المدنية والوثائق البيومترية الإلكترونية، من وجهة نظر موظفيها.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإلكترونية، الجماعات المحلية، مصلحة الحالة المدنية والوثائق البيومترية الإلكترونية بلديتي عين الحجل وحمام الضلعة.

## Abstract:

*The study aimed to know the reality of the application of electronic administration in local communities. A case study of the Civil Status Department and electronic biometric documents in the municipalities of Ain el-hadjel and Hammam el-Dalaa. The study sample consisted of 42 individuals. In our study, we relied on the descriptive approach and used the questionnaire as a main tool in collecting data and information.*

### **The results of the study showed:**

•The existence of an electronic administration application in the municipalities of Ain el-hadjel and Hammam al-Dalaa (**the Department of Civil Status and Electronic Biometric Documents**), from the point of view of its employees.

•The existence of an application of the various dimensions of electronic management (the technological and technical dimension, the human dimension, the administrative dimension, and the legal dimension) in the municipalities of Ain el-hadjel and Hammam el-Dalaa, the Civil Status and Electronic Biometric Documents Department, from the point of view of its employees.

**Keywords:** electronic administration, local groups, civil status authority and electronic biometric documents, the municipalities of Ain el-hadjel and Hammam Al-Dalaa.





تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالب (ة): طوبى الطاهر المولود بتاريخ: 1984/06/23 - علم الصلحة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (ر.س) رقم: 202455147

الصادرة بتاريخ: 2018/05/20 عن بلدية علم الصلحة

المسجل (ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: تسيير محاسبي

خلال السنة الجامعية: 2024/2023

والمعدة (ة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: واقع تطبيق الإدارة

الإلكترونية في الجمعيات المحلية

دراسة حالة: بلدية حمام الصلحة

أصرح بشرفي أنني التزمت معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة

الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ: 2024/06/03

03 جوان 2024

شهود على التوقيع

المصادقة

المستفيد

بحمام الصلحة في

ممن (رئيس المجلس الشعبي البلدي  
ويتفويض منه المتصرف الإقليمي  
عمري فيصل

التوقيع والبصمة

Tau

### تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالب (ة): كبيسي مسعود المولد بتاريخ 1985/07/26 بـ عنابة  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (ر.س) رقم: 204927089  
الصادرة بتاريخ 04/18/2019 عن بلدية عنابة  
المسجل (ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: تسيير عمومي - ماستر -  
خلال السنة الجامعية: 2024/2023

والمعدة (ة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات المحلية  
دراسة حالة بلدية عين الجمل - حمام الزملعة

أصرح بشرفي أنني التزمت بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة  
الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ: .....



التوقيع والبصمة