

تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية

- دراسة حالة بلدية برج بوعريريج 2016 -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص: اتصال وعلاقات عامة

إشراف الدكتور:

اسعيداني سلامي

إعداد الطالب:

بعزي قويدر

اللجنة العلمية المناقشة:

الأستاذ	الجامعة	الصفة
أ. مرزقلال ابراهيم	جامعة محمد بوضياف - المسيلة -	رئيسا للجنة
د. اسعيداني سلامي	جامعة محمد بوضياف - المسيلة -	مقررا ومشرفا
أ. فقيري ليلي	جامعة محمد بوضياف - المسيلة -	مناقشا

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة وكشف كل ما يحيط بالعمل الإداري الإلكتروني الحديث، وما تم وضعه من استراتيجيات من طرف الدولة، للنهوض بهذا القطاع تحت ما يسمى "عصرنة الإدارة العمومية"، وذلك من خلال دراسة عينة من موظفي بلدية برج بوعرييج، وقد تم الاعتماد على استمارة الاستبيان، لجمع البيانات من الباحثين، وتم تقسيم الاستمارة إلى خمس محاور:

المحور الأول للبيانات الشخصية، المحور الثاني يجيب عن طبيعة الإدارة العمومية وأهم الطرق الحديثة لتسييرها، المحور الثالث يجيب عن شروط التوظيف وأهمية الإدارة الإلكترونية، المحور الرابع يجيب عن تطبيق الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الخدمة العمومية في البلدية، والمحور الخامس يجيب عن مستويات الخدمة العمومية للبلدية في ظل الإدارة الإلكترونية، وبعد معالجة هذه البيانات كميًا وكيفيًا توصلنا إلى جملة من النتائج تمثل صورة تعكس الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي.

الكلمات المفتاحية: الإدارة، الإدارة الإلكترونية، تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، الخدمة العمومية.

Résumé de l'étude :

Cette étude a pour but de découvrir et d'exposer tout ce qui entoure le travail administratif électronique moderne, et ce qui a été développé à partir des stratégies par l'Etat, pour la promotion de ce secteur dans le cadre du soi-disant «modernisation de l'administration publique», Le spectre d'un échantillon de la commune de Bordj Bou Arreridj étude du personnel, a misé sur la forme d'un questionnaire, pour recueillir les données des répondants, était la forme est divisée en cinq thèmes: Le premier axe de données à caractère personnel, le deuxième axe réponses sur la nature de l'administration publique et les méthodes les plus modernes de pistes, le troisième axe répond aux conditions d'emploi et l'importance de l'administration électronique, quatrième axe réponses de l'application de gestion électronique et son impact sur la fonction publique dans la municipalité, Le cinquième axe répondant à des municipalités de la fonction publique en vertu de la gestion électronique, et de post-traitement de ces données quantitativement et qualitativement nous sommes venus à un certain nombre de résultats représentent l'image reflète l'étude théorique et pratique.

Mots clés: gestion, gestion électronique et des technologies de communication et d'information, le service public.

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

كلمة شكر

الحمد لله الذي أنار لنا طريق العلم و وفقنا لإنجاز هذا
العمل و أنعم علينا بالهدى و السداد رغم كل الصعاب.
أشكر كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث من قريب أو من
بعيد و لو بكلمة طيبة أو ابتسامة صادقة من القلب.
أوجه جزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف
د/ سعيداني سلامي "

الذي لم يبخل علي بإرشاداته و توجيهاته و أتمنى له التوفيق في
عمله و مشواره التعليمي إن شاء الله .
كما لا ننسى أستاذة قسم علوم الإعلام والاتصال
إلى طاقم الإدارة بقسم علوم الإعلام والاتصال
إلى جميع طلبة الاتصال والعلاقات العامة

تقديم

إهداء

إلى سيدة الموطن الدافئ والمنبع الطاهر إلى شمس ساحلي وقمر ليلى،
إلى من كانت السبب في وجودي إلى أصدق وأطيب امرأة في الوجود حبيبتى الغالية
أمي الحنون إليك أقدم ثمرة نجاحي الذي طالما تمنيته وسعيت جاهدة لأجله أكثر مني
شاكرا على كل ما قدمته لي من العون المعنوي وكنت نعم الأم ونعم الصديقة،
أقبلك قبلة حارة وأتمنى لك طول العمر ودوام الصحة والعافية
وحفظك الله لي ورعاك وأدامك تاجا فوق رأسي إليك كل هذا أمي العزيزة "وردة"
إلى من تجرع مرارة الشقاء إلى من شق الظلمات من أجلي إلى من علمني أن أكافح
في سبيل البقاء، لمن فتح الطريق أمامي إلى من طبع في نفسي روح الوفاء، وغرس في
قلبي صدق الإخاء، إلى من وهب حياته من أجل العطاء الذي ضحى ولم يبخل وكان العون
لي في تحقيق النجاح، وحفزني عليه، إلى من أوفاني ما وعدني إلى من حرم نفسه ومنحني
أطيب وأحن أب في الوجود حفظه الله وأطال في عمره ووفقني في رد جميل صنيعه إليك
هذا العمل المتواضع أبي الغالي "محمد"

إلى ورود حياتي وسندي في مشوار دراستي وحياتي إخوتي
إبراهيم،الميلود،مبارك،أيمن، عماد الدين حفظهم الله.
أهدي ثمرة نجاحي إلى الذين إذا افديت حياتي من أجلهم لن أردد بعض ما منحوني
الذين غرسوا في روحي الإرادة وحب المثابرة إلى أجدادي رحمهما الله :علي،قويدر.
إلى جدتي رحمها الله:قمير والى جدتي أطال الله في عمرها:حدة
إلى جميع أحوالي وخالاتي وأبنائهم جميعا .
إلى كل من يحمل لقب بعزي وعلى رأسهم أعمامي وزوجاتهم وأولادهم .
إلى عمتي الغالية:وريدة وأولادها جميعا.
إلى زملائي وأصدقائي عبد المالك ،سيف الدين ، ووليد

والى طلبة و أساتذة علوم الإعلام والاتصال وكافة الطاقم الإداري.
واهدي عملي هذا لي كل من وسعتهم ذاكرتي ولما تسعهم مذكرتي.

تقدير

قائمة الجداول والأشكال

الصفحة	عنوان الجدول والأشكال	الرقم
66-65	توزيع المبحوثين حسب الجنس	01
67-66	توزيع المبحوثين حسب طبيعة السن	02
68-67	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	03
69-68	توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية	04
70-69	توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية	05
71-70	مستوى خدمات الإدارة العمومية الالكترونية	06
72	الإدارة العمومية ومدى تحقيقها لمتطلبات المواطن	07
73	مساهمة الإدارة الالكترونية في التقليل من المعوقات والمشاكل الاجتماعية	08
74	مستقبل الإدارة الالكترونية في الوقت الحالي	09
75	مساهمة البرامج والأجهزة المتطورة في التأسيس للإدارة الالكترونية	10
76	مساهمة مستويات الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة للمواطن	11
77	عملية الاتصال بين المواطن والبلدية	12
78	أهم المصالح وأكثرها تأثيرا على المواطن	13
79	النموذج الأكثر طلبا وتماشيا في الإدارة الالكترونية	14
80	انشغالات المواطن في البلدية	15
81	إجابات المبحوثين حول المشاكل التقنية في ظل الإدارة الالكترونية	16
82	تقييم المبحوثين لدور الإدارة الالكترونية على مستوى البلدية	17
83	المعوقات الإدارية على مستوى بلدية البرج حسب إجابات المبحوثين	18
84	إجابات المبحوثين حول الأعمال الالكترونية المنجزة	19
85	إجابات المبحوثين حول اقتراحات ترقية الإدارة الالكترونية	20
86	مستوى خدمات الإدارة العمومية حسب السن والحالة الاجتماعية	21
88-87	الإدارة العمومية ومدى تحقيقها لمتطلبات المواطن حسب السن والحالة الاجتماعية	22

89	مساهمة الإدارة الالكترونية في التقليل من معاناة المواطن حسب السن والحالة الاجتماعية	23
91-90	مستقبل الإدارة الالكترونية في الوقت الراهن حسب السن والحالة الاجتماعية	24
92	مساهمة البرامج والأجهزة المتطورة في التأسيس للإدارة الالكترونية حسب السن والحالة الاجتماعية	25
94-93	مساهمة مستويات الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة للمواطن حسب السن والحالة الاجتماعية	26
95-94	تطبيقات الإدارة الالكترونية الحديثة حسب السن والحالة الاجتماعية	27
96	اقتراحات ترقية الإدارة الالكترونية في بلدية البرج حسب السن والحالة الاجتماعية	28
20	أبعاد مفهوم الإدارة الالكترونية	29

قائمة المحتويات	
الصفحة	- كلمة شكر
/	- إهداء
2-1	- قائمة المحتويات
4-3	- قائمة الجداول والأشكال
أ-ب	- مقدمة
الفصل التمهيدي: الإطار المنهجي للدراسة	
5	- إشكالية الدراسة
6-5	- فرضيات الدراسة
6	- أهمية الدراسة
7-6	- أهداف الدراسة
7	- مبررات اختيار الموضوع
8-7	- مجتمع الدراسة وعينته
9-8	- نوع ومنهج الدراسة
10-9	- أدوات جمع البيانات
12-11	- تحديد المفاهيم والمصطلحات
13-12	- الدراسات السابقة
13	- حدود الدراسة
الفصل الأول: الإدارة الالكترونية (مدخل مفاهيمي)	
15	- تمهيد
15	- تعريف الإدارة
16	- أهمية الإدارة
17	- نشأة الإدارة الالكترونية
20-18	- مفهوم الإدارة الالكترونية
21	- الإدارة الالكترونية المبادئ والأهداف
22	- خصائص الإدارة الالكترونية
27-24	- الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية
30-28	- متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية

34-31	- عناصر ووظائف الإدارة الالكترونية
37-35	- معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية
38	- خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الأطر المعرفية للخدمة العمومية	
44-40	-ضبط مفهوم الخدمة العمومية
44	-منظمات الخدمة العامة
46-45	-أهداف المنظمة العامة
47-46	-أزمة الخدمة العامة والتحول للتسيير العمومي الحديث
48	- دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الخدمة العامة
55-49	-أفاق تطوير إدارة الخدمة العمومية
57-55	- أفاق تحسين الخدمة العمومية في ظل الإدارة الالكترونية
58	-خلاصة الفصل
الفصل التطبيقي: عرض ومناقشة نتائج الدراسة	
60	-مقدمة الفصل
61	-إستراتيجية الجزائر في ترقية البلدية
62	-بطاقة فنية عن بلدية برج بوعريريج
65-62	-الهيكل التنظيمي لبلدية برج بوعريريج
85-65	-تحليل الجداول البسيطة كميا وكيفيا
97-86	-تحليل الجداول المركبة كميا وكيفيا
98-97	- نتائج الدراسة
99-98	-الاقتراحات والتوصيات
100	-خاتمة
-102 105	-قائمة المصادر والمراجع
-107 111	- الملاحق

مقدمه

مقدمة:

دخل العالم بأسره مرحلة متطورة ضمن أفاق مجتمع المعلومات بهدف الاستفادة من التقنيات المتاحة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الذي صار المعيار الأساسي الذي تقاس به درجة تقدم الأمم في القرن الحادي والعشرين، والنتائج الايجابية التي أفرزتها التكنولوجيا على متبنيها سواء على المستوى الكلي (الدول) أو على المستوى الجزئي (المؤسسات) على حد سواء.

وقد احدث هذا التطور انقلابا في مفاهيم وأساليب كانت حتى يوم قريب من المستحيلات، فهذا التطور السريع غير المفاهيم السائدة في أساليب التعامل على مستوى الدول والمؤسسات والمواطنين بحيث صار العالم قرية صغيرة مترابطة الأطراف، وسمح بتجاوز البعد الزمني والمكاني، ليشكل جزءا حيويا فاعلا ومؤثر في تنفيذ هذه المعاملات.

لذا تقوم الدول بتطوير سياساتها العمومية بما يتوافق ومتطلبات هذا القرن، وبتطوير الآليات والوسائل التقنية المستخدمة لمتابعتها تنفيذا لتلك السياسات، والإشراف على سير العمل في الإدارات العمومية بما يكفل القيام بمسؤولياتها، وتحقيق أعلى كفاءة ممكنة لأداء العمل الإداري لديها، ولتهيئة المناخ العام ليتوافق مع التطورات العالمية المتجددة، ولينعم الوطن بمزيد من التقدم والرفاهية والمكانة الدولية المرموقة.

حيث كانت لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها المتطورة والمتجددة، خلال السنوات القليلة الماضية من هذا القرن، فضلا في إنتاج واقع إداري جديد يكاد يكون مختلفا تمام الاختلاف عما كان سائدا، إذ تجلت مظاهره في سقوط العديد من المفاهيم الفكرية والمنظومات التي اعتمدت عليها الدراسات الإدارية سابقا، وتحققن نقلة فكرية نوعية، جعلت الأساليب الإدارية الحديثة تكاد لا تمد بصلة لما كان عليه واقع الفكر الإداري وتطبيقاته في العقود الماضية، وبفعل ذلك فقد تأثرت المؤسسات المعاصرة بمختلف أنواعها وتغيرت هيكلها ومعاملاتها ومعايير أدائها وامتد نطاق خدماتها إلى خارج المواقيت الرسمية سعيا لإنجاز تعاملاتها، متعددة حدود الزمان والمكان، وصولا إلى خدمات تتسم بالسرعة والشفافية والنزاهة.

إذ أن تشعب الأنشطة والخدمات التي تقدمها الإدارات العمومية وأهميتها للمواطنين والمؤسسات تحتم ضرورة تحولها من أسلوب الإدارة التقليدية إلى أسلوب الإدارة الالكترونية من خلال استخدام الوسائل والتقنيات الالكترونية الحديثة، ذلك لتوفير المرونة اللازمة استجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية المتلاحقة، ودعم التواصل بين الإدارة العمومية وفروعها وبين المؤسسات والمواطنين، وصولا إلى اختصار الإجراءات التي تبدد الوقت والجهد والنفقات.

ومنذ فترة ليست بالقصيرة تنبعت بعض الدول النامية ومنها الدول العربية - على غرار الدولة الجزائرية - إلى ما يمكن أن نحققه من مكاسب وإنجازات إذا ما سارعت إلى ملاحقة تلك التطورات في مجال الإدارة الالكترونية والإمساك بمقوماتها، كوسيلة لتحقيق غاياتها المستقبلية ومواجهة متطلبات شؤون الدولة ومواطنيها.

وسعياً لتحقيق هذا الهدف فإن الدولة بادرت في توفير المقومات اللازمة على صعيد متطلبات البنية التحتية أو البنية التشريعية والأمنية، أو تأهيل الموارد البشرية الوطنية القادرة على إدخال التكنولوجيا المتقدمة بمب يتناسب وظروف الدولة، وبحث سبل استخدام تطبيقاتها في مختلف الإدارات العمومية، الأمر الذي تم التمهيد له بجهود حثيثة ومستمرة بتأييد من صناعات القرار في اعلي مستوياته، إذ يعتبر ذلك خطة طموحة لأحداث نقلة حضارية وتحسين أداء الإدارات العمومية لتلقى رضا المواطنين والمؤسسات وذلك هو الهدف المنشود.

وتعد بلدية برج بوعرييج من بين أهم الإدارات العمومية التي يتأثر الأداء فيها باهتمام قطاعات المجتمع ككل (من مواطنين ومؤسسات باختلاف أنواعها)، وذلك بسبب العلاقة المباشرة بين جودة الخدمة المقدمة للمواطنين عامة وتحسين أدائها من جهة، والنمو الاقتصادي والاجتماعي من جهة أخرى، ولقد ازدادت القناعة لدى المسؤولين في الدولة بضرورة التغيير ومواكبة التطورات التكنولوجية خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حتى تتمكن من تحقيق التقدم والازدهار.

وبلدية برج بوعرييج لم تخرج عن هذا المنطلق، فلقد شهدت تغييرات كبرى خلال مسيرة الإصلاح التي عرفتها حيث شهدت أول انطلاقة ببطاقة التعريف البيومترية إضافة إلى سجلات الحالة المدنية التي عممت الكترونياً، كما أصبح المواطن الآن بإمكانه الحصول على البطاقة الرمادية الكترونياً في بضع دقائق حالها حال شهادة الميلاد رقم 12 التي أصبحت تستخرج في ثواني كل ذلك في إطار ما يسمى بعصرنة الإدارة والانتقال من المفهوم الكلاسيكي إلى الالكتروني الحديث من اجل تعزيز مفهوم الإدارة القريبة من المواطن وجعلها تتلاءم مع متطلباته ومحاولة التأقلم مع البيئة الجديدة التي تزداد تطوراً يوماً بعد يوم.

الإطار المنهجي للدراسة

- ❖ إشكالية الدراسة
- ❖ فرضيات الدراسة
- ❖ أهمية الدراسة
- ❖ أهداف الدراسة
- ❖ مبررات اختيار الموضوع
- ❖ مجتمع الدراسة وعينته
- ❖ نوع ومنهج الدراسة
- ❖ أدوات جمع البيانات
- ❖ تحديد المفاهيم والمصطلحات
- ❖ الدراسات السابقة
- ❖ حدود الدراسة

1- إشكالية الدراسة:

إن الإدارة الالكترونية باعتبارها احدث مدرسة في الإدارة قد أفرزت تأثيرات عديدة على نموذج الإدارة التقليدية وبالتالي على شكلها ووظائفها بما فيها الخدمة العمومية ، والتي انتقلت من شكل تقليدي مباشر إلى نموذج الخدمة العامة الالكترونية، حيث تقلصت بفضلها المسافات واختزلت عن طريقها الزمن وتطور بفضلها نوع و مستوى الخدمة العامة ، وبرز ضمنها النموذج الرشيد للخدمات التي تقدمها الأجهزة والمنظمات البيروقراطية الحكومية.

بناء على ما سبق ، و في ضوء التطورات التطبيقية للإدارة الإلكترونية ، التي شهدتها مؤسسات الخدمة العمومية في الجزائر ، تنصب إشكالية هذا البحث أساسا في محاولة الوقوف على تأثير تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارات العمومية ودورها في تحسين الخدمات العمومية، ولتبسيط هذه الإشكالية يمكن صياغتها في السؤال الرئيسي الموالي: **ما هو دور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية لبلدية برج بوعريريج ؟** ولإمام بهذا الموضوع أكثر، يتم تجزئة السؤال الرئيسي إلى أسئلة فرعية:

- ما هي طبيعة الإدارة العمومية وما هي الطريقة الحديثة لتسييرها؟

- ما هو مفهوم الإدارة الالكترونية الحديثة؟

- ما هي أهم تطبيقات الإدارة الالكترونية؟ وكيف تؤثر على نموذج الخدمة العمومية؟

- ما هو مستوى تطور الخدمات بعد تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارات العمومية عامة وفي بلدية برج بوعريريج على وجه الخصوص؟ وهل وصلت حقيقة إلى مفهوم تحسين الخدمة العمومية؟

2- فرضيات الدراسة:

وللإجابة على الأسئلة المطروحة ولمعالجة الموضوع تم إعداد مجموعة من الفرضيات التي تبنى على أساسها الدراسة وهي:

✓ **الفرضية الأولى:** تتيح الإدارة الالكترونية فرصة تيسير إجراءات أعمال الإدارات العمومية والارتقاء بكفاءة أدائها.

✓ **الفرضية الثانية:** التحول نحو الإدارة الالكترونية هو نتيجة فشل نمط الإدارة التقليدية(الورقية) في تحسين الخدمة العمومية.

✓ الفرضية الثالثة:

السرعة في تنفيذ الخدمات، تحسين الخدمة، الفعالية، النزاهة، معالجة انشغالات المواطن، كل ذلك مرتبط بتطبيق نموذج الإدارة الالكترونية.

✓ الفرضية الرابعة:

عرفت الخدمة العمومية في الجزائر تحديات كبيرة عرقلت عملية تحسينها وبلدية برج بوعرييج عانت هي الأخرى من جراء ذلك، بسبب ضعف مؤشر الجاهزية الالكترونية.

3- أهمية الدراسة:

يكتسي موضوع الإدارة الالكترونية وعلاقته بالخدمة العامة أهمية بالغة ، انطلاقا من كون التحول نحو الخدمة العامة الالكترونية هو أساس تحسين الخدمات العمومية ، والنهوض بجهودها ، بما يؤسس لتطوير نظام إدارة الحكم والشؤون العامة، وبالتالي فأهمية هذه الدراسة تأتي من العناصر الآتية:

-جدية موضوع الإدارة الالكترونية الذي ظهر مع العقد الأخير من القرن العشرين.

-قلة الدراسات حول موضوع الإدارة الالكترونية وعلاقته بالخدمات العمومية علي مستوى الطرح الأكاديمي مما يجعل هذا الموضوع يكتسبها لغموض وعدم الوضوح لدى العديد من الدارسين وبالتالي تكمن الأهمية في محاولة توضيح وتبين فحوى هذا الموضوع وتأثيراته على الخدمة العمومية.

- ارتباط الدراسة بجهة حكومية متمثلة في البلدية حيث تؤثر اثر بالغ وهام في حياة المواطنين من خلال مجلسها الإداري وارتباطه المباشر بالمواطن.

- النتائج التي ستتوصل إليها هذه الدراسة ستساعد الإدارات العمومية على الدور الذي تلعبه الإدارة الالكترونية في تحسين أدائها.

4- أهداف الدراسة:

يحاول موضوع الدراسة الوصول إلى الأهداف التالية:

-إزالة الغموض والتعرف علي مفهوم الإدارة الالكترونية وتأثيرها علي تحسين الخدمة العمومية.

-الوصول إلى مدى نجاعة الإدارة الالكترونية كآلية في تحسين الخدمة العمومية، تبعا لتطبيقات النموذج في بلدية البرج، باعتباره يمثل مبادرة دولة تحاول اللحاق بركب الدول المتقدمة.

-محاولة التعرف على إستراتيجية الخدمات العامة الالكترونية، وكيف أثرت آلياتها في الوصول إلى الخدمة العامة، من خلال التجربة الجزائرية باعتبارها من الدول النامية.

- معرفة كل ما يتعلق بالإدارة الالكترونية في بلدية البرج ومدى نجاح هذه العملية ككل.

5- مبررات اختيار الموضوع :

لعل اهتمام الباحث ورغبته في تناول موضوع معين عما سواه هو في الحقيقة مبني على اعتبارات ذاتية ترتبط بشخص الباحث، وتوجه اهتماماته بحكم الميل نحو موضوعات معينة، وأخرى موضوعية ترتبط بمواصفات موضوع الدراسة من حيث قيمتها العلمية، وكذا حداثة الموضوع،

و صلاحية البحث فيه ، مما سبق يمكن تلخيص أهم مبررات تناول هذا الموضوع فيما يلي:

-المبررات الذاتية: والتي تنطلق منا لاهتمام 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 تنشدها لإدارة الإلكترونية التي تهدف إلى إعادة النظر في طبيعة العلاقة بين الدولة والمواطن.

-المبررات الموضوعية :وتنبع هذه الأخيرة من القيمة العلمية لموضوع الإدارة الالكترونية، إضافة إلى توفر عنصر الجدة 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.

6-مجتمع الدراسة وعينته:

1 - مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع البحث هو مجموع محدود أو غير محدود من المفردات المحددة مسبقا حيث تنصب الملاحظات ، وهي أيضا جميع المفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث ومفردات البحث هي تلك الجزء الأساسي المكون للمجموع البحثي أي الأجزاء المكونة لمجتمع البحث.

ويعرفه أيضا "مادلين قرافيت بأنه: مجموعة عناصر له خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي¹.

وتعتبر مرحلة اختيار أو تحديد مجتمع البحث الأصلي أو حجمه، وما يحتويه من مفردات، إلى جانب التعرف على تكوينه الداخلي تعرف دقيق، إحدى الجوانب المهمة من خطوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية

¹-احمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2007، ص166.

والإنسانية، إذ لا يمكن الباحثين الوصول إلى ذلك إلا بعد الدراسة الوافية والدقيقة له من خلال الاعتماد على أساليب علمية معروفة في هذا الصدد¹.

وفي سياق إتمام الجزء المنهجي للدراسة، كان لزاما علينا تحديد مجتمع البحث الأصلي الذي سوف تجرى عليه الدراسة التطبيقية (الميدانية)، والذي يناسب بطبيعة الحال موضوع دراستنا المتمثل في الكشف عن تطبيقات الإدارة الالكترونية ومساهمتها في تحسين الخدمة العمومية من وجهة نظر الموظفين والإداريين ببلدية برج بوعريريج باعتبارهم عينة الدراسة².

ب/ عينة الدراسة:

يعتمد أي باحث في إجراء بحث ميداني، أو غيره من البحوث الأخرى على طريقة اختيار وتحديد عينة تؤخذ من مجتمع البحث الكلي، وذلك قصد الوصول إلى معلومات وحقائق تفي بغرض الدراسة، وتسري هذه النتائج المتوصل إليها من حيث تمثيلها على كل مجتمع البحث.

وعينة البحث هي جزا من الكل يختارها الباحث بأساليب مختلفة وبطريقة تسمح بتمثيل المجتمع الأصلي بدقة، وقد اعتمدت في دراستي والتي تتناول الكشف عن تطبيقات الإدارة الالكترونية ببلدية البرج على عينة من الموظفين بهذه البلدية بطريقة العينة القصدية وبأسلوب قصدي.

والعينة القصدية هي التي يختارها الباحث عن قصد بسبب وجود دلائل على أنها تمثل المجتمع الأصلي، كان يختار الباحث إحدى المحافظات التي تعد ممثلة لجميع المحافظات وذلك في ضوء بحوث سابقة³.

وقد تم تحديد عينة البحث بـ 50 موظف وموظفة، مقسمة 27 ذكور و 23 إناث، حيث تم توزيع 50 استمارة استبيان على العينة وفق ما سبق، عادت جميع الاستمارات الموزعة ولم يتم إلغاء أي منها نظرا لوضوح الأسئلة وبساطتها.

7- نوع ومنهج الدراسة:

أ/ نوع الدراسة:

إن بحوث الإعلام والاتصال كغيرها من البحوث لها أنواع وتقسيمات تختلف من نوع لأخر حسب طبيعة الموضوع المتناول ودراستنا هذه تنتمي إلى ما يعرف بالبحوث الوصفية التحليلية لأننا نسعى من ورائها إلى عرض

²- احمد بن مرسلبي: المرجع السابق، ص99.

³- عامر مصباح: منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2008، ص221.

صورة دقيقة لملامح الظاهرة، التي تركز على الوصف الدقيق¹، والتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد للحصول على نتائج علمية بطريقة موضوعية، ويتجلى الاعتماد على هذا النوع من الدراسات من خلال سرد، ووصف وتحليل أهم خصائص وعناصر الإدارة الالكترونية، وكذا التطرق لمفهوم الخدمة العامة، وإستراتيجية تطبيقاتها، كما تم استخدام هذا النوع أثناء تناول أوجه تطبيقات الخدمات الالكترونية من خلال واقع التجربة الجزائرية، بتوضيح أنماط وشكل الأعمال الالكترونية المقدمة التي تعكس نمط العلاقة القائمة بين الأجهزة الحكومية وجمهور المواطنين.

ب/ منهج الدراسة:

بما أنني بصدد دراسة ظاهرة من الظاهر الإعلامية فلا بد من إتباع منهج من المناهج التي تستعمل في البحوث والدراسات الإعلامية، لأن عملية اختيار المنهج تعتبر أساسية في اختيار البحث. والمنهج هو الطريق المؤدي إلى البحث عن الحقيقة، مستخدمين في ذلك مجموعة من القواعد العامة التي تنير طريق البحث للباحث للوصول إلى النتيجة ويسمى العلم الذي يبحث في طرق البحث عن الحقيقة بعلم المناهج ، وبما أن دراستي تنتمي للدراسات الوصفية التحليلية فان من ابرز المناهج التي نعتد عليها هو منهج دراسة الحالة والذي يعرف على انه²:

منهج دراسة الحالة (Case Study Method) الذي يهدف إلى جمع المعطيات والبيانات حول الحالة المدروسة، ويظهر توظيف هذا المنهج في البحث من خلال محاولة جمعا كبر قدر ممكن من المعلومات حول تطبيقات الإدارة الالكترونية في بلدية البرج، والبحث في آليات عملها وإنجازاتها ومحاولة تقييمها، كما تم الاعتماد على أساسيات هذا المنهج عند التطرق إلى ما تم تقديمه وما تم إنجازه من طرف ما يعرف بالحكومة الالكترونية بالجزائر.

8- أدوات جمع البيانات:

يرتبط نجاح أي بحث علمي أو دراسة بمدى فعالية الأدوات التي استخدمت في جمع البيانات والتي تعرف على أنها الوسيلة التي يستعين بها الباحث في جمع البيانات اللازمة والمتعلقة بموضوع البحث³، وهو ما دفعني إلى اختيار الأداة والمتمثلة في "استمارة الاستبيان" التي تعرف على أنها مجموعة أسئلة تطرح على أفراد عينة البحث،

¹-رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص 41-42.

²-احمد بن مرسلبي: مرجع سابق، ص 286، 289.

³-عبد الكريم بوخفص: دليل الطالب لإعداد وإخراج البحث العلمي، دار المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 26.

والتي تعطينا إجابات لتفسير موضوع البحث، كما تعرف أيضا على أنها مجموعة أسئلة عامة التي يجيب عنها المبحوث، وهي محضرة ومحددة من طرف الباحث¹.

وتتميز أسئلة الاستمارة بأنها لا تخرج عن إطار إشكالية البحث التي وضعت من اجلها، ولما كانت دراسية تهدف إلى معرفة "تطبيقات الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية" فقد حاولت ربط الاستمارة بإشكالية بحثي واعتمدت على طرح أسئلة في هذا الإطار، وقد انتظمت هذه الأسئلة في خمسة محاور تجيب على أسئلة الدراسة وهي:

المحور الأول: يتضمن بيانات شخصية للمبحوثين: بيانات حول الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الحالة الاجتماعية.

المحور الثاني: يجيب عن طبيعة الإدارة العمومية وأهم الطرق الحديثة لتسييرها: بداية بمستوى الخدمات ومدى تحقيق الإدارة العمومية للمتطلبات، إضافة إلى معرفة مساهمة الإدارة الالكترونية في التقليل من المعوقات..... الخ

المحور الثالث: يجيب عن شروط التوظيف وأهمية الإدارة الالكترونية: من خلال الأساليب المستخدمة في الإدارة الحديثة، وكيف ساهم ذلك في التأسيس للإدارة الالكترونية، مروراً بعملية الاتصال بين الإدارة والمواطن..... الخ

المحور الرابع: يجيب عن تطبيق الإدارة الالكترونية وتأثيرها على الخدمة العمومية في البلدية: من خلال معرفة أهم المصالح وأكثرها طلباً لدى المواطن، معرفة المشاكل التقنية على مستوى الإدارة، مدى نجاح الإدارة الحديثة في معالجة المشاكل....

المحور الخامس: يجيب عن مستويات الخدمة العمومية للبلدية في ظل الإدارة الالكترونية: من خلال تقييمنا الشامل لتجربة الإدارة الالكترونية على مستوى البلدية، بالإضافة إلى ما تم إنجازه، وتقديمنا لاقتراحات من أجل ترقية الإدارة الالكترونية أكثر على مستوى البلدية.

الملاحظة: هي "عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها، بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته"²

- قمنا باستخدام الملاحظة من خلال الزيارة الميدانية لواقع الإدارة العمومية وقد لاحظنا العملية الإدارية بين المواطن والبلدية عن قرب من خلال مجموعة من التعاملات الإدارية الحاصلة في هذا المجال.

¹-رشيد زرواتي: مرجع سابق، ط1، ص219.

² - محمد عبيدات، منهجية البحث العلمي، دار وائل للنشر، الأردن، (د، س)، ص 77.

9-تحديد المفاهيم والمصطلحات:

الإدارة لغة: **administration** أصلها لاتيني تتكون من مقطعين اثنين (ad+minister)، والتي يقابلها في اللغة الإنجليزية (to+serve) أي يخدم، وبناء على ذلك، فالإدارة تعني "الخدمة" أي خدمة الآخرين من خلال مجهودات بشرية لتحقيق أهداف محددة.

الإدارة اصطلاحاً: الإدارة ترتبط أساساً بالابداع، بالخروج عن القواعد والإجراءات، وتجاوز العقبات وإيجاد حلول للمشاكل مع قلة المعطيات المتعلقة بها "مشاكل مفتوحة"، وتتعلق بالجوانب النوعية الحدسية والعاطفية، الإدارة تعني التفكير العرضي "الكشف عن المشاكل الحقيقية والإجابة خاصة على السؤال لماذا؟ للوصول إلى حلول أصيلة"، وكيفية استخدام الطرق التقنية في الاتجاه الأحسن، الإدارة تهتم بإيجاد سبل تأقلم المؤسسة مع بيئتها الدينامية وتتوجه أساساً إلى النتائج¹

التعريف الإجرائي: الإدارة هي مجموعة من القواعد والأسس المنظمة لظاهرة من الظواهر، وبالتالي فهي متعلقة بجميع العمليات التي يكون الغرض منها الوصول إلى درجة وهدف معين يوضع من أجلها، وإيجاد حلول لكل المشاكل التي تعترضها.

الإدارة الالكترونية اصطلاحاً: هي المؤسسة أو الإدارة التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أو تكنولوجيا الانترنت لتحسين أداء مهامها وعملياتها المختلفة، ونقلها لمن يحتاج إليها في داخلها وخارجها لعملائها الحاليين وكذلك محاولة الوصول إلى عملاء جدد، من أجل ضمان البقاء والتواجد في عالم متغير على الدوام.

التعريف الإجرائي: هي تلك الإدارة التي تكون جميع معاملاتها الكترونياً وليس ورقياً أي أنها خالية من جميع العمليات التقليدية بالاعتماد على جميع أنواع التكنولوجيا الحديثة .

تعريف التكنولوجيا-لغة: التكنولوجيا يرجع أصل لفظها إلى اللغة اللاتينية والمركبة من كلمتين هما: **techno** وتعني الفن أو الصناعة، و**logos** وتعني الدراسة أو العلم، ويعني المصطلح في أصله علم الصناعة أو دراسة الفن.

اصطلاحاً: يدرس العلم العلاقات بين الظواهر بصفة موضوعية قصد الوصول إلى قوانين لها، فهو يستهدف الإجابة عن السؤال: لماذا تحدث ظاهرة ما؟ وهذا ما يساعد على تراكم المعرفة العلمية وإثرائها على المستوى النظري، وللتكنولوجيا مجالات عدة على غرار تكنولوجيا الالكترونيات الدقيقة، تكنولوجيا الفضاء، تكنولوجيا الطاقة النووية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهذا ما يصعب على تقديم تعرف جامع للتكنولوجيا، ويمكن تعريفها على

¹- فيصل احمد عابد شعبي، الإدارة العامة في العهد النبوي، جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، جدة 2004، ص 28.

أثما: "مجموعة المعارف والمهارات والخبرات الجديدة التي يمكن تحويلها إلى طرق إنتاج و استعمالها في إنتاج سلع وخدمات وتسويقها أو استخدامها في توليد هياكل تنظيمية جديدة"¹

التعريف الاجرائي: هي مجموعة مترابطة ومتكاملة من الأدوات التقنية تتفاعل مع بعضها في حجز المعلومات وإنتاجها وتخزينها واسترجاعها وإيصالها، فهي إذا تشمل فرعين أساسيين هما: تشغيل أو استغلال المعلومات (حجزها وإنتاجها وتخزينها واسترجاعها) وإيصال المعلومات (عن طريق ربط مجموعة من الحواسيب بشبكة تسمى بشبكة الحواسيب)

الخدمة العمومية-اصطلاحاً²: يوحى مصطلح الخدمة العامة أو الخدمة المدنية بتلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية ، والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات ، وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة .

التعريف الإجرائي: هي تلك الخدمات والخطوات والقواعد التي يكون فيها عنصراً فعالاً بينه وبين الإدارة العمومية، وترجع هذه الخدمة بالأساس على الفائدة وتحقيق الطموحات والمتطلبات.

10-الدراسات السابقة:

1-دراسة تحت عنوان "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة

الأمريكية والجزائر: وهي عبارة عن مذكرة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية في جامعة منتوري بقسنطينة "كلية الحقوق والعلوم السياسية"، للطلّاب عشور عبد الكريم، وهي دراسة ميدانية تهدف إلى معرفة واقع الإدارة الإلكترونية بالولايات المتحدة الأمريكية ومدى نجاح هذه العملية وتعميمها هناك، إضافة إلى التجربة الجزائرية في ذلك وما وصلت إليه من أرقام ونتائج، وقد كانت هذه الدراسة في سنة 2009، وبالتالي أظهرت الدراسة دعماً كلياً لإدخال مفاهيم وأساليب عمل الحكومة الإلكترونية باعتبارها تمثل تطوراً نوعياً، وتحولاً إيجابياً في وظائف الإدارة العامة، بما يسهل ويرتقي بمستوى مشاركة الأفراد المواطنين في الشؤون العامة، وتعزيز الرقابة والمسؤولية في أجهزة الدولة.

2-دراسة تحت عنوان "الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية" وهي عبارة عن

مذكرة ماستر في علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر 3 سنة 2010 -
2011 للطلّاب بوقلاشي عماد، وتوسعى هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الإدارات العمومية -دراسة حالة وزارة العدل- وهذا من خلال التعرف على مختلف المفاهيم والخصائص المنصبة حول الإدارة

¹- فيصل احمد عابد شعبي، مرجع سابق، ص 29.

²- محمد عبيدات، مرجع سابق، ص 80.

العمومية والتنويه بضرورة عصرنتها من خلال تبنيها لمفهوم الإدارة الالكترونية في تعاملاتها، إضافة إلى مزايا الإدارة الالكترونية التي تمنحها للمواطنين والمجتمع وللإدارات العمومية نفسها.

لقد حاولت اغلب الدراسات السابقة تدعيم موضوع إدارة الحكومة الالكترونية ، وبشكل دقيق إثراء الإطار المفاهيمي، مما قدم إسهامات فكرية انطلق من خلالها الباحثين ضمن هذا المجال في بناء أفكار وتصورات معرفية ، أمام ما يعتري الموضوع من جدية على مستوى الطرح العلمي الأكاديمي، اعتبارا من حداثة موضوع الإدارة الالكترونية والتي تعود إلى سنة 1995 انطلاقا من ذلك تحاول هذه الدراسة إلى جانب ما سبقها من دراسات ، إثراء الموضوع في جوانبه التطبيقية ، بالتطرق إلى تطبيقات الإدارة الالكترونية ، من خلال دراسة وصفية تحليلية ترقى إلى محاولة الكشف عن دور الإدارة الالكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية.

11- حدود الدراسة:

--حدود مكانية:

يقتضي هذا البحث ربط دور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية بإدارات عمومية جزائرية، وكان لبلدية برج بوعرييج النصيب الأكبر لهذه الدراسة باعتبارها مجتمع الدراسة الأصلي، وهذا باعتبارها إدارة عمومية تسعى إلى تحسين الخدمة العمومية من خلال الاستفادة من برامج وتطبيقات الإدارة الالكترونية.

--حدود زمانية:

يتوافق سياق التحليل في هذا البحث في مجاله الزمني مع التحولات التي طرأت وما زالت تطرأ على مستوى الواقع الإداري الناتج عن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الأعمال اليومية للإدارات العمومية ، والتي عجلت ب بروز إدارة الكترونية للوجود ، والدراسة من حيث الحدود الزمنية مفتوحة لعدم وصول الإدارة الالكترونية إلى النضج الكامل، أما عن فترة إجراء الدراسة فهي من جانفي إلى ماي 2016.

الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية (مدخل مفاهيمي)

❖ تمهيد

❖ تعريف الإدارة

❖ أهمية الإدارة

❖ نشأة الإدارة الإلكترونية

❖ مفهوم الإدارة الإلكترونية

❖ الإدارة الإلكترونية المبادئ والأهداف

❖ خصائص الإدارة الإلكترونية

❖ الانتقال من الإدارة/ت إلى الإلكترونية

❖ متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

❖ عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية

❖ معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

❖ خلاصة الفصل

تعتبر الإدارة الصورة المعبرة عن مدى تقدم الدولة أو تخلفها فهي تستمد قوتها وصلابتها من قوة وصلابة الدولة كما تستمد عجزها من عجز الدولة وبذلك نحصل على إدارة قوية ومتحضرة أو العكس إدارة متخلفة وبالية، ومنذ أن عرفت الدول المتقدمة منها والمتخلفة أهمية الإدارة سعت لتجعلها أداة رئيسية لتسيير شؤونها، فهي لا تخضع للتخمين والعشوائية بل لقواعد ومبادئ علمية

وموضوعية . أما بالنسبة للإدارة الجزائرية فهي تميل إلى التخلف أكثر منها إلى التحضر ما أدى إلى إصابتها بأمراض عديدة كالرشوة والفساد وغيرها من المظاهر السلبية التي أدخلت المجتمع في أزمة متعددة الجوانب " هكذا يقول البعض " ، لذا وجب على الحكومة الإسراع في إجراء تحديث و عصرنة لإدارتها العمومية للخروج من الأزمة ولمسايرة التطورات العالمية والالتحاق بركب الدول المتقدمة الناجحة في هذا المجال، والبعض يقول أن الإدارة والتنظيم الإداري في الجزائر شهد قفزة نوعية بعد الاستقلال بفضل رجالها السياسيين والإداريين العظماء المخضرمين الذين عايشوا زمن الكفاح وزمن الحرية.

1-تعريف الإدارة :

لقد تعددت التعاريف لمعنى الإدارة حيث يقول:

"لانسبرج" أن الإدارة لفظة عامة و تعطي جميع العوامل الداخلة في تشغيل منشأة ما . ويقول " تايلور" أن الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم نتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة . كما يقول "تشرثمان" أن الإدارة هي علم استخدام الجهد الإنساني تماما كالكيمياء التي هي علم استخدام خصائص العناصر و مركباتها . كما يقول " ويب " أن الإدارة هي المختصة بتجنب أي ضياع في الجهد الإنساني . أما " فايول" فيقول أن معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب. يقول " دراكر " أن الإدارة هي وظيفة ومعرفة وعمل يتم انجازه ، ويطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتولي هذه الأعمال . ويقول " سيسك " أن الإدارة هي التنسيق بين الموارد من خلال عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة حتى يمكن الحصول على الأهداف المحددة .ويقول " كونتر " أن الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين . من خلال كل هذه التعاريف يمكن أن نقول أن الإدارة هي : تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة والتي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم ، التوجيه والرقابة¹.

¹-ابو زيد فهمي مصطفى، الإدارة العامة: نشاطها وأموالها، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص.80 .

1-2 أهمية الإدارة:

تؤدي الإدارة دورا هاما في توجيه الجهود الجماعية على اختلاف مستويات تجمعها وعلى اختلاف أنواعها، فكلما ضم عدة أفراد جهودهم إلى بعضها البعض للوصول إلى هدف معين تظهر أهمية الإدارة و تتزايد هذه الأهمية كلما تزايد اعتماد المجتمع على الجهود الجماعية وتداخلت هذه الجهود في علاقاتها وتعدت في طبيعتها ، فالإدارة لها دورها الهام على مستوى الأسرة وعلى مستوى جماعات العمل وعلى مستوى المجتمع لأنها الأسلوب الذي يتولى به الإيوان رعاية شؤون الأسرة، وهي الأداة التي توجه بها الجهود المتفاوتة لأفراد الجماعة، وهي الوسيلة التي يستخدمها الحاكم أو القائد لتوجيه ورعاية المجتمع . وللإدارة أيضا دور هام في توجيه الجهود الجماعية المتنوعة، فرغم أن الإدارة ظهرت بطريقة علمية في المصانع إلا أنها نمت وتبلورت وأصبحت على ما هي عليه من مكانة وقوة وتأثير في ميادين متنوعة فالدارة هي الدعامة التي تعتمد عليها أنشطة الاقتصادية والاجتماعية والحكومية والتعليمية والعسكرية لأنها جامعة الموارد الاقتصادية النادرة لتتبع بها الحاجات الجماعية والفردية وهي صانعة التقدم الاجتماعي ويعتمد عليها العصر في تحقيق الرفاهية الإنسانية وهي رائدة الحكومات الرشيدة ووسيلتها في توجيه شؤون الحكم من اجل تحقيق الأهداف الوطنية والقومية وهي وجهة المتعلمين والباحثين في سعيهم لمعالجة مشاكل العصر ومواجهة التغيرات السريعة وهي قوة المجتمع وحماية استقلاله وثرواته من الإطماع الخارجية.

1-3 الإدارة بين الفن والعلم:

إن الكتاب والممارسين يختلفون في تفسيرهم للإدارة، فيقول المؤيدون للفن إن الإدارة هي فن خالص، أما المؤيدون للعلم، فيدعون أنها علم خاص . أما المعتدلون فيدعون أن العملية الإدارية هي خليط من الفن والعلم يشير الفريق الأول إلى الإدارة على أنها تنفيذ الأشياء عن طريق الغير وأنها تتطلب استعدادا إنسانيا خاصا تحبه الطبيعة، وتنمية الممارسة والخبرة . فالإدارة تتعامل مع البشر، وهم مختلفون من حيث مكوناتهم الشخصية والسلوك. في ميدان الفنون يطلق على من يؤديون هذا العمل بمهارة المبدعون . أما في ميدان الإدارة فيطلق عليهم القادة فالموقف الأول يعتبر الإدارة مجرد فن من الفنون التطبيقية التي تكتسب بالخبرة والممارسة والمهارة لا بالدرس والتعلم والتجربة والتأهيل لقواعدها وذلك بحجة أنها قد وجدت منذ القدم في معظم المجتمعات دون أن تكون هنالك أية أصول وقواعد علمية معينة تحكم وجودها أو عملياتها وإنما قامت على الاعتبارات والاجتهادات والتجارب الشخصية فقط.

يشير الفريق الثاني إلى أن الإدارة علم استخدام الجهد الإنساني فهي علم عقلي مثلها مثل بقية الظواهر الأخرى الموجودة في المجتمع - والطبيعة . وأنه لا بد من توافر القدرات العقلية لدى المهتمين أو القائمين بالإدارة حتى

يتمكنوا من اكتشاف قواعدها، ويصلوا إلى التطبيق الأمثل لها يسعى العلم دائما إلى استبدال التخمين بالمعرفة الدقيقة ، وذلك بجمع المعلومات وتنظيمها وتفسيرها ، بغرض الوصول إلى حقائق وقواعد وقوانين عامة تستخدم لتفسير الظواهر و التنبؤ بحدوثها . والإدارة بمفهومها الحديث لها جوانب من العلم لأن الكثير من الظواهر أصبحت تخضع للبحث وتختبر علميا والمدير الذي يمارس الإدارة دون فهم للمبادئ والممارسات الإدارية ، إنما يعتمد على الحظ والخبرة الماضية للاسترشاد بها . أما المدير الذي يسترشد بالمبادئ الإدارية والمدخل العلمية للممارسات الإدارية، فإنه يكون في مركز أفضل يؤدي به إلى حل ول سليمة و مجدية للمشاكل التي تواجهه.

الإدارة فن وعلم: الموقف الثالث هو موقف توفيقى حاول أن يوفق بين الموقفين ، وينظر إلى الإدارة على اعتبار أنها علم وفن ، و ذلك على اعتبار أن لها قواعد و مبادئ عامة ، في الوقت الذي يحتاج تطبيقها إلى الخبرة والدراسة والمهارة الشخصية أيضا وممارسة الإدارة تحتاج إلى هذين الجانبين، ولذلك فهي خليط من الفن والعلم.¹

2-1 ماهية الإدارة الإلكترونية :

يركز هذا المبحث على الجوانب المرتبطة بنشأة الإدارة الإلكترونية، و محاولة ضبط مختلف ما قدم حولها من تعاريف ، وأهم المبادئ ، والأهداف دون إهمال ما تتسم به الإدارة الإلكترونية من خصائص ، مع التطرق إلى أهم مراحل ، ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

2-1-1 نشأة الإدارة الإلكترونية :

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية ، كي تحسن من مستوى أعمالها ، و جودة خدماتها ، وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية ، أو إدارة الحكومة الإلكترونية ، أو الإدارة الإلكترونية .بذلك فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية ، والأعمال الإلكترونية وانتشار شبكة الانترنت.² في حين ترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية ، ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل، وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

1- ابو زيد فهمي مصطفى، مرجع سابق، ص84.

2- ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005، ص03.

وبالتالي فالإدارة الالكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة ، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا ، أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس، ويعملون ، ويتبادلون العلاقات الاجتماعية ، ويتواصلون في شتى بقاع العالم.

ومما سبق يمكن القول أن نشأة الإدارة الالكترونية كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة ، في ظل ثورة المعلومات ، وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن والمؤسسات ، وربط الإدارات العامة والوزارات عبر آليات

التكنولوجيا ، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويره.

إن نشأة الإدارة العامة الإلكترونية تعود إلى التحول للعمل بأشكال وأساليب مختلفة ، إذ كانت تقتصر على استخدام بعض برامج الحاسوب التي تستخدم لأغراض الإحصاء ، و يستخدم بعضها الآخر للمساعدة في إظهار بعض النتائج المختلفة في موازنات الدول ، و كذا طريقة توزيع بنودها وقد ظهر أول استخدام للتقنية في أنشطة الحكومات.

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

ومن ثم فالإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية ، وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائر صنع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة ، تساعدهم على إنجاز المهام المناطة لها ، وتنفيذها على الوجه الأكمل ، فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية ، وتبعها فيما بعد دول أخرى مثل المملكة المتحدة والنمسا ، خلال العقد الأخير من القرن الماضي¹.

¹-ياسين سعد غالب، مرجع سابق، ص15.

2-1-2. مفهوم الإدارة الالكترونية:

بالرغم من حداثة مصطلح الإدارة الالكترونية وفق ما تشير إليه أدبيات الفكر الإداري المعاصر، إلا أن هناك العديد من التعارف التي قدمت لهذا المصطلح ، وأن كان أغلبها قدم لتعريف الحكومة الالكترونية نظرا لوجود تداخل وترابط مفاهيمي بين مصطلح الحكومة الالكترونية ، والإدارة الالكترونية ، حيث عرفت الإدارة الالكترونية بأنها " استخدام الوسائل ، والتقنيات الالكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة ، أو التنظيم ، أو الإجراءات أو التجارة، أو الإعلان ¹" وانطلاقا مما تضيفه تطبيقات الإدارة الالكترونية على الأجهزة البيروقراطية الحكومية، وخاصة منها الخدمية توجهت تعريفات للإدارة الالكترونية حاولت ربطها بالخدمة العامة المعقلنة ، إذ يرى الباحث سعيد بن معلا العمري بأن الإدارة الالكترونية " تمثل تحولا أساسيا في مفهوم الوظيفة العامة ، بحيث ترسخ قيم الخدمة العامة ، ويصبح جمهور المستفيدين من الخدمة محور اهتمام مؤسسات الدولة، كما يتعدى مفهومها هدف التميز في تقديم الخدمة إلى التواصل مع الجمهور بالمعلومات ، وتعزيز دوره في المشاركة ، والرقابة من خلال تطوير علاقات اتصال أفضل بين المواطن والدولة " في حين ركزت دراسات أخرى على محاولة تبيين مدى إمكانية اختصار الوقت والسرعة في إنجاز المعاملات ، وتقريب المسافات ، فعرفت الإدارة الالكترونية بأنها "إنجاز المعاملات الإدارية، وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت ، دون أن يضطر العملاء للانتقال إلى الإدارات شخصيا .لإنجاز معاملاتهم ، مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات " أما الدكتور سعد غالب إبراهيم فيقدم تعريفا للإدارة الالكترونية، انطلاقا من محاولة التمييز بينها وبين بعض المصطلحات المرادفة لها ، مثل الحكومة الالكترونية ، والأعمال الالكترونية ، ويعرف الإدارة الالكترونية باعتبارها منظومة متكاملة ، وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة" هي إطار يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الالكترونية للأعمال ، والحكومة الالكترونية للدلالة على الإدارة الالكترونية العامة أو الإدارة الالكترونية لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين ، أو الموجهة للأعمال ، أو الموجهة لمؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة².

كما عرفت الإدارة الالكترونية انطلاقا من شكل العلاقة التي أصبحت تحدد طبيعة التواصل بين الفواعل داخل الدولة الوطنية ، وكيف أثر التحول لتوظيف التكنولوجيا الحديثة على صياغة تلك لروابط باختلاف أنواعها ، حيث عرفت الإدارة الإلكترونية من طرف البنك الدولي بأنها مفهوم ينطوي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، بتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنين ، والمؤسسات التجارية مع الحكومة للسماح بمشاركة

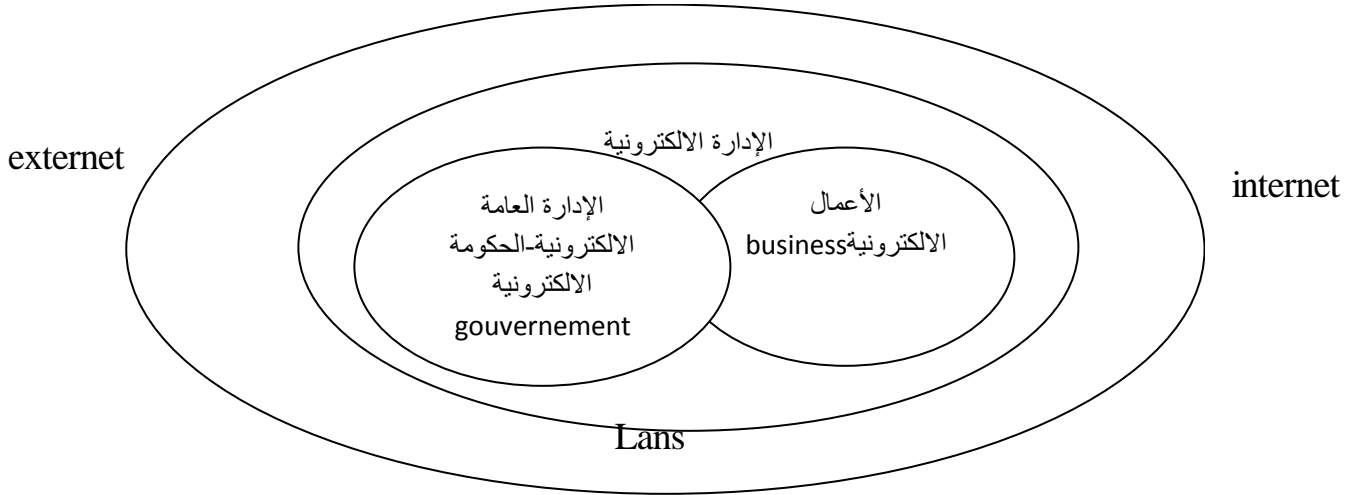
¹-محمد،محمود الطعامة،طارق،شريف العلوش،الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي،2004،ص11،10.

²-ياسين سعد غالب، مرجع سابق،ص21

³- Raidh.bouriche »le roule des tic dans la bonne gouvernance »universitémantouré2009.p03.

المواطنين في عملية صنع القرار ، و ربط طرق أفضل في الوصول إلى المعلومات ، وزيادة الشفافية ، وتعزيز المجتمع المدني¹ ومنه يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في طبيعة العلاقة بين الدولة والمواطن ، انطلاقاً من التغيير الحاصل في مفاهيم الإدارة العامة ، ومضامين الخدمة العامة ، كمحصلة للتحوّل في عمل الأجهزة والمؤسسات الحكومية من الشكل التقليدي ، إلى شكل يركز أساساً على تقنيات الإنترنت ، والانترنت ، والاكسترنات والبرمجيات ، لتلبية حاجيات المواطنين بشكل يزيد من رضا الأفراد على عمل الحكومات ، ولعل هذا ما يمكن توضيحه في الشكل رقم (1) .

شكل رقم (1): أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية.
infra



وبالتالي إذا كانت الإدارة الإلكترونية هي المصلحة التي تطوى في إطارها أنشطة إدارة الأعمال، والإدارة العامة، فإنها أيضاً الفضاء الرقمي الذي يسهم في توحيد معايير إجراءات العمل الإلكتروني، بغض النظر عن نوع وطبيعة المنظمة.

من خلال الشكل المبين يتضح أن الإدارة الإلكترونية مفهوم يشمل كل الأعمال الإلكترونية في إشارة إلى قطاع منظمات الأعمال ، كما يحتوي على الحكومة الإلكترونية ، الإدارة العامة الإلكترونية (والتي تمثل الهيئات ذات الطابع الخدمي الحكومي ، التي توجه خدماتها للأفراد أو المؤسسات ، في مقابل ذلك تعمل الإدارة الإلكترونية وفق آلية شبكية تضم الانترنت ، الإكسرانت، الانترنت ، في ظل وجود نظام معلومات² .

¹ -محمد، محمود الطعمانة، مرجع سابق، ص12.

² -ياسين سعد غالب، مرجع سابق، ص22.

2-1-3: الإدارة الإلكترونية المبادئ والأهداف:

يرتكز مفهوم الإدارة الإلكترونية على العديد من المبادئ ، والأهداف ، والتي سيتم تناولها في:

أولاً-المبادئ: يرى الأستاذ الدكتور عمار بوحوش أن من مبادئ الإدارة الإلكترونية الحكومية مايلي¹:

1-تقديم أحسن الخدمات للمواطنين(Citizen oriented):

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

2-التركيز على النتائج(Rusults oriented):

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

3-سهولة الاستعمال و الإتاحة للجميع ، أي إتاحة تقنيات الحكومة الإلكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكاتب لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.

4-تخفيض التكاليف : ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات ، وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ، يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

5-التغير المستمر : وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية ، بحكم أن تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن ، أو بقصد التفوق في التنافس.

ثانياً / الأهداف: تعمل اغلب مبادرات الإدارة الإلكترونية على تحقيق انتقال ، وتحول جذري من الأساليب

الإدارية التقليدية ، إلى العمل الإلكتروني ، لتجسيد عدد من الأهداف العامة نوجزها في الآتي²:

-إدارة الملفات ، و استعراض المحتويات بدلا من حفظها ، ومراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها -النحو

نحو الاعتماد على مراسلات البريد الإلكتروني بدلا من الصادر والوارد.

1-عمار، بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون، بيروت، دار الغرب الإسلامي، 2006، ص191، 189.

2-علاء، عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، الأردن، دار وائل للنشر، ص39.

- اختصار الوقت وسرعة إنجاز المعاملات ، حيث أن التعامل الإلكتروني يتم بشكل آني دون انتظار.

- تخفيض حدة الجهاز البيروقراطي وتعقيده ، إذ لاجحة إلى تضخم المستويات الإدارية وتعددتها

-التحول نحو الخدمة العامة المعقلنة عن طريق تطوير الإدارة العامة ، بالآليات التقنية الحديثة

-التوجه نحو شفافية العمل الإداري ، و شفافية المعلومات وعرضها أمام العملاء ، المواطنين ، الموردين...إلخ.

وبالتالي تعتبر إدارة الحكومة الإلكترونية تحولا أساسيا في مفهوم الخدمة العامة ، بما يرسخ قيم الخدمة العامة ، ويصبح الجمهور المستفيد من الخدمة محور اهتمام مؤسسات الدولة ، ويزيد مفهومها عن مجرد التميز في أداء الخدمات العامة ، إلى خلق التواصل مع الجمهور عن طريق المعلومات ، وتعزيز دوره في المشاركة ، والرقابة ، كما تتضمن تعديلات هيكلية في البناء التنظيمي للإدارة. ومن ثم فالإدارة الإلكترونية تعمل على تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة ، إلى أيادي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ مشاريع الإدارة ، عن طريق إعادة التأهيل لمواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة ، والاستغناء على الموظفين غير الأكفاء ، وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد ، وتقليل معوقات اتخاذ القرار ، عن طريق توفير البيانات ، وربطها بدوائر صنع القرار¹.

ومما سبق يلاحظ تركيز هذه الأهداف والمبادئ التي قدمت للإدارة الإلكترونية ، على الجوانب المتصلة بعمليات الإصلاح الإداري ، كالقضاء على الروتين ، وزيادة فعالية الأجهزة الإدارية ، والتعامل الجيد مع طالبي الخدمة بشكل يدعم الثقة لدى عملاء الإدارة ، حيث يسجل عدم اهتمامها بالمحددات البيئية ، والتي تنعكس على مستوى المردود المنتظر أن يحققه التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية ، بسبب المشاكل التي تفرزها هذه البيئة ، والتي تؤثر سلبا على محتوى ونوع الخدمات الإلكترونية ، وجعل أسرار الأعمال الحكومية عرضة للتهديد، ومخاطر الجرائم الإلكترونية، كإتلاف المواقع والبيانات ، وتدميرها عن طريق الفيروس المعلوماتي.

1- بدر، بن محمد عبد الملك، الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المصارف السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير نشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص13.

2-1-4: خصائص الإدارة الالكترونية:

لعل اختلاف نمط الإدارة من الشكل التقليدي ، إلى نموذج إدارة الكترونية مبني أساسا على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال ، يجعل هذه الأخيرة تتسم بجملة من الخصائص ، حددها الدكتور رأفت رضوان عند تطرقه لمكاسب الإدارة الالكترونية في جملة من السمات والخصائص :¹ يمكن إجمالها في الآتي¹ :

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.

-تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.

-تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة ، و تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.

-توفير تكنولوجيا المعلومات من اجل دعم وبناء ثقة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.

-التعلم المستمر وبناء المعرفة ، وتوفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية ، مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ، والمتابعة والإدارة لكافة الموارد.

إن الإدارة الالكترونية تعني مختلف التدفقات الإدارية للبيانات ، إذ يصبح شكلها الكترونيا ، ومتداولا بين الأجهزة والمستويات الإدارية المختلفة ، و إذ يميز الإدارة الالكترونية عن غيرها من الإدارات التقليدية سمات عديدة منها السرعة والفعالية في تقديم الخدمات بشكل يقضي على العراقيل البيروقراطية والتعقيدات الإدارية ، كما أنها إدارة بدون ورق حيث يستبدل التعامل الورقي بالبريد الالكتروني ، والأرشفة الالكترونية والرسائل الصوتية ونظم المتابعة الآلية.

إذ أن تقليل استخدام الورق يقضي على مشكلة عمليات الحفظ والتوثيق وفتح المجال نحو استخدام أماكن حفظ الأرشيف إلى مجالات أخرى ، و تسهيل الاتصالات داخل المؤسسة ، وخارجها ، ودقة ووضوح الوظائف الإدارية لدى المنظمات.

-صفة التواصل الدائم فهي إدارة بلا زمان إذ تستمر 24 ساعة متواصلة ، الأمر الذي ينهي معاناة الأفراد في طابور الانتظار ، و يرفع من جودة الخدمات المقدمة للمواطن.

-مرونة تنظيمية يعكسها طابع المؤسسات الشبكية ، والمؤسسات الذكية ، باعتبارها تعتمد على صناعة المعرفة كما يضمن تطبيق الإدارة الالكترونية مرونة على التنظيم الإداري ، ويوفر الخدمات بشكل مباشر ، و يسمح

1- رأفت، رضوان، "الإدارة الالكترونية"، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، القاهرة، مركز المعلومات واتخاذ القرار، 2004، ص4.

بالتخلص من التبعية للصيقة بالمؤسسة العامة ، والخاصة ، وحتى طبيعة الخدمات ، وبفضل المهام المنوطة لها تسمح الإدارة الالكترونية برقمنة جميع الوثائق ، وتحقيق نوعية رفيعة في معالجة البيانات ، وخفض عدد العناصر الهامة الضرورية لخدمات غير محدودة .

وبذلك فالإدارة الالكترونية تحقق مزيدا من الترابط في انجاز المعاملات ، والقيام بالوظائف الإدارية بشكل يخلق مزيدا من التشاركية ، بين مختلف القطاعات الحكومية ، والعمل على زيادة المصداقية في تقديم الخدمة المدنية ، واكتمال عنصر الشفافية إذا ما تم تعزيز علاقة الدولة بالمواطن ، من خلال الخدمات العامة الالكترونية . إضافة إلى ذلك تمثل الإدارة الالكترونية مدخلا تكامليا لاستثمار الجهد والوقت والحيز ، والكيونة الاقتصادية وتعزيز الخدمة ، وتحقيق الرضا للجميع ، فضلا عن أنها عمل مستمر . حيث تتميز الإدارة الالكترونية بتقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة، وتقليل معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير قاعدة للبيانات ، وربطها بمراكز اتخاذ القرار¹ ، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات ، لدعم وبناء ثقافة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين. مما سبق يمكن صياغة بعض الخصائص الجوهرية للإدارة الالكترونية وفق الآتي:

أ /زيادة الإتقان : إن الإدارة الالكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري ، والتغيير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام ، والأنشطة الإدارية التقليدية ، وتنطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات ، والدقة والوضوح التام في انجاز المعاملات.

ب /تخفيض التكاليف : إذا كانت الإدارة الالكترونية في البداية تحتاج لمشاريع مالية معتبرة □ دف دفع عملية التحول ، فان انتهاج نموذج المنظمات الالكترونية بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة، حيث لم تعد الحاجة في تلك المراحل لليد العاملة ذات العدد الكبير.

ج /تبسيط الإجراءات : أمام الحاجة للتحديث ، والعصرنة الإدارية عملت جل الإدارات على إدخال المعلومات إلى مصالحها ، وحرصت على استخدامها الاستخدام الأمثل ، لما لها من إمكانيات، وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع ، خاصة في ظل تنوع الفئات التي تستهدفها أنشطة المنظمات العامة².

د /تحقيق الشفافية : فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الالكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الالكترونية، التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات ، " إذ تعرف الشفافية بأنها الجسر الذي

¹-رافت رضوان، مرجع سابق،ص5.

²-احمد،درويش،الشفافية والنزاهة حلمنا القادم،نشرية تكنولوجيا الإدارة،العدد الثامن،فيفري/مارس 2007،مصر،ص03.

يربط بين المواطن ، ومؤسسات المجتمع المدني ، من جهة ، والسلطات المسؤولة عن مهام الخدمة العامة من جهة أخرى ، فهي تتيح مشاركة المجتمع بأكمله في الرؤية " .

إن خصائص تطبيق الإدارة الالكترونية قد مثلت دافعا أساسيا لدى القائمين على مبادرات التحول الالكتروني في الكثير من الدول ، والحكومات وتوج بخلق استراتيجيات الكترونية متنوعة ، مقسمة على مراحل حسب الظروف ، والإمكانيات ، وهذا ما يبين أن التحول للإدارة الالكترونية لا بد أن يتم عبر مراحل.

2-1-5: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية:

إذا كان تطبيق الإدارة الالكترونية دفعة واحدة يؤدي إلى خلل في إستراتيجية التطبيق كون الانتقال نحو واقع معين يرتبط دائما بتهيئة الظروف والمناخ الملائم ، فإن أفضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم لإستراتيجية الإدارة الالكترونية ، هو العمل على تقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الالكترونية ، بما يتماشى والظروف المحيطة بالمنظمات ، والهيئات الإدارية التي تشهد عملية التحول الالكتروني.

لقد قدمت العديد من الإسهامات الفكرية حول المراحل الأساسية لتطبيق الإدارة الالكترونية ، حيث ترى إحدى هذه الإسهامات ، أن التحول الناجح من نموذج الإدارة التقليدية التي تتصف بجمود الهيكل التنظيمي والروتين المميز للوظائف والأنشطة ، والتعقيد البيروقراطي الناتج عن تضخم الأجهزة الإدارية ، وزيادة مستويات التنظيمية إلى نموذج الإدارة الالكترونية ، لا بد أن يمر بمراحل ذات أهمية ، والتي تشمل ما يلي:

أولا /مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة: حيث يتم خلال هذه المرحلة تفعيل الإدارة التقليدية ، ومحاولة تنميتها وتطويرها ، وذلك بالتوازي مع عملية الشروع في تنفيذ مشروع الإدارة الالكترونية ، إذ يستطيع المواطن بذلك تخليص معاملاته ، وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين ، أو ممانعة ، في الوقت الذي يستطيع فيه كل فرد يملك حاسب شخصي ، أو عبر الأكشاك ، الاضطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات واحداث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الالكترونية ، مع إمكانية طبع أو استخراج الاستثمارات اللازمة ، وتعبئتها لانجاز أي معاملة¹.

ثانيا /مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل : تعد هذه المرحلة هي المرحلة الوسيطة ، والتي يتم فيها تفعيل تكنولوجيا الهاتف والفاكس ، حيث يتمكن المتعامل أو المواطن الاعتماد على الهاتف المتوفر في كافة الأماكن والمنازل ، والذي يوفر خدمات بشكل معقول التكلفة ، إذ يمكن الأفراد من الاستفسار عن الإجراءات ، والأوراق والشروط اللازمة لانجاز أي معاملة بشكل سهل ، كما يمكن للأشخاص في هذه المرحلة استعمال الفاكس لإرسال

¹ - احمد درويش ، مرجع سابق، ص05، 04.

واستقبال الأوراق والاستثمارات وغيرها، وفي هذه المرحلة يكون اغلب الأفراد ، أو المتعاملين وطالبي الخدمة العامة ، قد اكتسبوا تجربة فيما يتعلق بنمط الإدارة الالكترونية.

إن اكتساب تجربة أولية للتعامل عن طريق تقنيات الإدارة الالكترونية يؤدي بكبار التجار والإداريين والمتعاملين في هذه المرحلة ، إلى التمكن من انجاز معاملاتهم عن طريق الشبكة الالكترونية، نظرا لان عدد مستخدمي الانترنت في هذه المرحلة يكون متوسط ، كما من الطبيعي أن تكون المعرفة في هذه المرحلة اكبر من الهاتف والفاكس.

ثالثا / مرحلة الإدارة الالكترونية الفاعلة: هي المرحلة الأخيرة وفق ما يرى أصحاب هذا الاتجاه ، والتي يتم من خلالها التحلي عن الشكل التقليدي للإدارة ، بعد أن يصبح عدد المستخدمين للشبكة الالكترونية يقارب 30 بالمائة من المواطنين ، ويجب أن يصاحب ذلك توفر الحواسيب ، سواء بشكل شخصي ، أو عن طريق الأكشاك ، أو في مناطق عمومية ، بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ويسيرة لجميع المواطنين ، مما يتيح ويمكن كل الأفراد من استعمال الشبكة الالكترونية لانجاز أي معاملة إدارية ، وبالشكل المطلوب و بأسرع وقت ، واقل جهد ، واقل تكلفة ممكنة ، وبأكثر فعالية كمية جودة ونوعية ، وبذلك يكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الالكترونية ، تقبلها، وتفاعلية معها ، وتعلم طرق استخدامها.

والملاحظ للمراحل الخاصة بالتحول للإدارة الالكترونية التي يقدمها أصحاب هذا التوجه ، يجد أنها ركزت على خطة انتقال تساعد على اندماج المجتمع بشكل تدريجي ، لكي يكون هناك تقبل طوعي لإستراتيجية الإدارة الالكترونية ، مما يؤدي إلى تخفيض شدة مقاومة التغيير التنظيمي ، التي تنتج غالبا عندما يكون هناك مشروع يتعلق بتحول جذري ، ومفاجئ في الأساليب الإدارية.

إن وجهة النظر سابقة الذكر قد أولت اهتماما بالمعدات ، والأجهزة الالكترونية اللازمة ، وهذا شيء منطقي، انطلاقا من أن التحول للإدارة الالكترونية يتطلب توفير البنية التحتية الداعمة للأعمال الالكترونية ، غير أن ذلك لا يمكن أن يفتح المجال واسعا لإنجاح مبادرات الإدارة الالكترونية¹ ، لأن هذه الأخيرة تتطلب بالأساس وجود وعي ثقافي ، ومستوي علمي مناسب ، يتماشى وبيئة العمل الالكترونية ، فمراحل التحول نحو الإدارة الالكترونية لا بد أن يصاحبه القضاء على الأمية الالكترونية ، عن طريق بناء مجتمع معلومات، و تكوين حلقات التواصل الإلكتروني.

¹- بدر، بن محمد عبد الملك، مرجع سابق، ص21.

مقابل ذلك تتجه بعض الدراسات في تحديد مراحل التحول للإدارة الإلكترونية إلى طريقة تصنيف الخدمات الإلكترونية ، ووضعها في شكل الكتروني على شبكة الانترنت ، وتبعاً لذلك يمكن اختصار عملية التحول للإدارة الإلكترونية وفق ما تراه هذه الدراسات في الآتي¹ :

1-الخدمات على الانترنت بطريقة صحيحة تبعاً لنوع الخدمة وتشمل:

-خدمات شخصية ، خدمات تجارية ، خدمات تعليمية ، خدمات صحية.

2-الخدمات الإلكترونية تبعاً لمراحل العمر وتشمل:

-خدمات طلب شهادة ميلاد، الكشف الطبي ، الالتحاق بالمدارس ، خدمات التجنيد ، خدمات انتخابية، خدمات التشغيل والتوظيف.

3-الخدمات الإلكترونية تبعاً لنوع المستخدمين من الخدمة وتشمل:

-خدمات فردية تقدم للمواطنين ، خدمات مؤسسية تقدم للشركات وللنوادي.

و يركز أصحاب هذا الاتجاه دائماً على ضرورة توفير بعض الميكانزمات الضرورية ، والتي يجب أن تكون

مصاحبة لكل مراحل التحول نحو خدمات الإدارة الإلكترونية والتي تتجسد في الآتي:

-يجب البدء بالقطاعات الأكثر إلحاحاً والقضاء على الهوة بين النظري ، والتطبيقي ، وامتلاك الكوادر

البشرية المؤهلة.

-يجب توفير التمويل الكافي بالبحث عن مصدر رسوم دائمة لسد نفقات التشغيل.

-توظيف العناصر الماهرة ، وإشاعة ثقافة التدريب ، ونشر الثقافة الإلكترونية المبسطة والمتقدمة -توعية

المواطنين والإدارات الحكومية بفوائد وعوائد الإدارة الإلكترونية.

لقد حاول هذا الاقتراح أن يلم بجملة من المراحل الضرورية الخاصة بتطبيق مبادرة الإدارة الإلكترونية ، غير أنه

يركز بشكل جلي على تقنية الانترنت كشبكة معلومات يمكن أن يتم الاستناد إليها في تقديم الخدمات الإلكترونية،

و يهمل بعض التقنيات الأخرى ، والتي هي ضرورية في البناء الهيكلي للإدارة الإلكترونية ، مثل شبكات الانترنت

والاكستراتات وخطوط الهواتف سواء الثابت أو النقال وكذا تقنية الفاكس.

في حين تركز إحدى الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية الحكومية (الحكومة الإلكترونية) على

ضرورة توفير ثلاث خطوات متكاملة في تطبيق الحكومة الإلكترونية تشمل الآتي²:

¹-عبد الرحمان، تيشوري، "الإدارة الإلكترونية"، الحوار المثمن، العدد1418 متاح في: www.ahewar.org 13/12/2008.

²-صلاح، مصطفى قاسم، التحديات الأمنية للحكومة الإلكترونية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2003، ص51.

-البدء في عملية ربط كافة المكاتب داخل كل وزارة على حدى إلكترونيا.

-تعزيز عملية التشبيك الإلكتروني بين كافة الوزارات في الدولة.

-تعزيز نظم اتصال هذه الوزارات بمؤسسات الحكومة.

مما سبق يمكن اقتراح بعض الخطوات التي يمكن أن تعبر عن عملية انتقال سلسلة ، و ناجحة في تطبيق الإدارة

الإلكترونية والتي يمكن حصرها في هذه النقاط:

1-إحداث تحول نوعي ليس بممكنة الوظائف الحكومية فحسب ، بل بالتأسيس لمجتمع معلومات له القدرة

على التعامل مع المستجدات التقنية.

2-خلق شراكة بين جل القطاعات والمؤسسات ، بما فيها المؤسسات العامة ، والخاصة التي يجب أن تتقاسم

عمليات التحضير ، والإعداد لمرحلة التحول نحو الإدارة الإلكترونية

3-ضرورة خلق البنية التقنية والتحتية مع مراعاة عنصري الأمن المعلوماتي ، والخصوصية أثناء تطبيق الإدارة

الإلكترونية.

4-تبويب المعلومات :إذ يكتمل هذا العنصر بإيجاد محتوى معلومات كامل مع تيسير الوصول

الجماهيري لمختلف تلك المعلومات ، وإقامة نظام تصنيف واضح على مواقع خدمات الإدارة الإلكترونية (

مثل تحديد الشرائح المستهدفة بالخدمة ، وهو ما يعرف بالعملاء) ؛ والتبويب الدقيق والواضح لأنواع الخدمات

المدنية.

5-التأسيس لنظام قانوني كفيل بحماية الإدارة الإلكترونية من مخاطر البيئة الإلكترونية مثل (مخاطر

القرصنة والتجسس الإلكتروني) يهدف إلى إزالة تخوف المتعاملين من مخاطر العمل الإلكتروني ، وما يمكن

أن يلحقه من أضرار على مصالحهم أثناء انجاز تعاملاتهم مثل العديد من البيانات والمعلومات الشخصية التي

يقدمها كل عميل وطالب للخدمة على شبكات الإدارة الإلكترونية المختلفة وتمثل مراحل الانتقال أنفة الذكر نقطة

أساسية ، وهامة في تطبيق الإدارة الإلكترونية ، والتي يولى لها قادة مبادرات التحول الإلكتروني اهتماما بالغا ، وهو

ما يجعل العديد من تلك المبادرات. تركز مسبقا على توفير كل الشروط اللازمة ، لتحقيق الأهداف المسطرة في

برامج ومخططات مشروع الإدارة الإلكترونية.

2-1-6: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية:

يقتضي التحول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية متطلبات عديدة نذكر من أهمها:

أ/ المتطلبات الإدارية والأمنية¹: تنحصر المتطلبات الإدارية والأمنية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة

الالكترونية في العناصر التالية:

1- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: والتي يمكن أن تشمل إدارة، أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط، والمتابعة، والتنفيذ لمشاريع الحكومة الالكترونية، وفي هذه المرحلة لا بد من توفير الدعم، والتأييد من طرف الإدارة العليا في الهرم الإداري، مع توفير مخصصات مالية كافية لإجراء التحول المطلوب.

2- توفر البنية التحتية للإدارة الالكترونية: إذ لا بد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات، بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة، ومستوعبة للكُم الهائل من الاتصالات، دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات، وأجهزة، وحاسبات آلية، ومحاوله توفيره وإتاحته للأفراد والمؤسسات.

3- تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي: بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية، ومختلف الوظائف الحكومية، بما يجعلها تنسجم ومبادئ الإدارة الالكترونية مثل إلغاء إدارات، استحداث إدارات جديدة تسير التطور التكنولوجي.

4- متطلب الكفاءات والمهارات المتخصصة: وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة، تمتلك زادا معرفيا يحيط بمبادئ التقدم التقني، ولها من الخبرة ما يمكنها من أن تصبح موردا بشريا مؤهلا لاستخدام تقنيات المعلومات.

5- وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية (قبل التطبيق عن طريق تحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحول الالكتروني وأثناء التطبيق أي تكملة للنقائص والفرغ القانوني اللازم، والذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول، وبعد التطبيق بوضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعاملات الالكترونية وتحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الإدارة الالكترونية.

وفي هذا السياق نجد أن الدول التي اعتمدت تطبيقات الإدارة الالكترونية لم تصدر تشريعات عامة، تلزم الإدارات والمؤسسات الحكومية بأداء جميع معاملات الإدارية مع المواطنين عن بعد، بالوسائل الالكترونية إلى جانب الوسائل التقليدية، حيث أن التشريعات الحديثة في الكثير من الدول الغربية قد يتراوح مضمونها بين إقرار المبدأ، أي الإعلان عن حق المواطن في الحصول على المعاملات الإدارية والخدمات العامة بوسائل معلوماتية باستثناء ما يشترط القانون صراحة حضور المعني شخصيا إلى المراكز الإدارية لإتمام، وبين إلزام الإدارات العامة على تقديم بعض

¹- سعيد، بن معلا العمري، مرجع سابق، ص 18، 21.

الخدمات الإلكترونية في مجالات أو قطاعات مثل مجال نشر القوانين، والقرارات الإدارية والمعلومات الإدارية و مجال وضع نماذج المعاملات الإدارية عبر شبكة الانترنت ، إضافة إلى مجالات التصاريح المالية والضرورية ، بحيث تلزم الشركات التجارية ، وبعض فئات التجار بتقديم تلك التصاريح إلكترونياً وفق شروط تحدد بأدوات تعاقدية.

6- متطلب الإصلاح الإداري¹ : في إطار الوصول إلى تحقيق تحول ناجح في تطبيق الإدارة العامة الإلكترونية ، يقترح الدكتور علي السيد الباز ضرورة الإصلاح الإداري ، والذي يشمل التخصص الوظيفي في تشغيل البرامج الإلكترونية ، وخبراء لتأمين المعلومات ، وحماية البرامج والتعاملات ، والوثائق أي محاولة إحداث تغييرات جذرية ، وجوهرية في المفاهيم الإدارية والفنية ، والحاجة إلى قيادات واعية متحمسة ولها القدرة الإدارية، وترشيدها ، وتطوير العلاقات بين المنظمات الإدارية المختلفة والبحث عن حلول كفيلة تؤدي إلى تحسين انجاز الخدمة الوظيفية، إضافة إلى ضرورة بسط قواعد الإثبات فيما يتعلق بالتصرفات الإلكترونية كما فعل القانون رقم 230 سنة 2000 في فرنسا (، والحاجة إلى تشريعات جديدة تخص التوقيع الإلكتروني ، وحمايته مثل تشريع اعتماد التوقيع الإلكتروني عام 1998 في الولايات المتحدة الأمريكية.

ب/المتطلبات السياسية : حيث تترجمها وجود إرادة سياسية داعمة لإستراتيجية التحول الإلكتروني ، ومساندة لمشاريع الإدارة الإلكترونية ، عن طريق تقديم العون المادي ، والمعنوي المساعد على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الإلكتروني والإدارة الإلكترونية.

إذ تمثل مبادرة الإدارة الإلكترونية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة على الصعيد العربي إحدى النماذج التي وجدت تجنيد سياسي ، وإرادة لدى القيادة، حيث انطلقت مبادرة دبي عام 1999 بموجب إعلان رسمي أصدره الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي ، إذ سرعان ما تحولت المبادرة إلى واقع ملموس عبر برنامج عمل يقوم على نقاط منها²:

-اعتماد قناة موحدة لخدمة العملاء ، بالتعاون مع إدارة الخدمات الإلكترونية ، من أجل تعزيز مستويات الكفاءة والفعالية.

-تبسيط عمليات الحصول على الخدمات الحكومية اعتماداً على إحداث التقنيات.

-ابتكار خدمات حكومية جديدة وربط بيئات العمل في الدوائر الحكومية ، لتحقيق التكامل الذي يمهّد الطريق لمبدأ حكومة بلا أوراق وبدون طابور.

¹-علي، السيد الباز، الحكومة الإلكترونية والإدارة المحلية، متاح في www.arablawnfo تاريخ الاطلاع: 2008 /12/18.

²-صلاح، مصطفى قاسم مرجع سابق، ص54.

-تحديث الإجراءات الحكومية ووضع مقاييس متقدمة.

-توعية المجتمع بجدوى التحول الإلكتروني ، وضمان الحد الأدنى من المعرفة ، بكيفية استخدام الأدوات التي تمكنهم من الحصول على خدماتهم من الدوائر الحكومية.

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

د/متطلبات البنية التحتية للاتصالات: ترتبط بإيجاد حواسيب إلكترونية ونظم بيانات متكاملة ، وأكشاك إلكترونية في الأماكن العمومية ، والهواتف والفاكسات ، وتعمل بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية داخل الدولة . و تمثل " رؤية الملك عبد الله الثاني عربيا إحدى الاستراتيجيات المحورية في تطبيق الإدارة العامة الإلكترونية من خلال التنمية الاجتماعية والاقتصادية ، التحول الى اقتصاد المعرفة ، والاستفادة من الموارد البشرية ورأس المال ، و الاهتمام بإصلاح القطاع العام ، واستخدام التكنولوجيا كأداة تمكينية " ، وتختلف متطلبات الإدارة الإلكترونية بين مبادرة إلكترونية وأخرى ، وهذا حسب برامج التحول الإلكتروني ، وتبعاً لحجم المشروع الذي يستهدف الأتمتة الكلية ، أو الجزئية لوظائف وأنشطة المنظمات الإدارية¹.

¹ -« dubei-gouvernement. **Virtual government .e all.dubai.issu47** september2007.p03.

2-2-2: عناصر ووظائف الإدارة الالكترونية:

يتطلب تطبيق الإدارة الالكترونية ضرورة توفير عناصر أساسية تترجم أعمال الكترونية ، وتخلق وظائف تندرج ضمن سياق التحول الالكتروني في الإدارة التقليدية ، والتي يمكن توضيحها وفق التالي¹:

أ/عناصر الإدارة الالكترونية : تشمل عناصر الإدارة الالكترونية ثلاثة مكونات أساسية كالتالي 1/ عتاد الحاسوب: (Hardware) يضم المكونات المادية للحاسوب ، ومختلف نظمه ، وملحقاته.

2/البرمجيات: (Software) تشمل برامج النظام مثل نظم التشغيل (Operating system) ونظم إدارة الشبكة ، الجداول الالكترونية ، أدوات تدقيق البرمجة ، كما تضم برامج التطبيقات ، مثل برامج البريد الالكتروني ، برامج التجارة ، قواعد البيانات ، وبرامج إدارة المشروعات ، إضافة إلى مختلف الشبكات الإنترنت ، الإكسترنات ، الإنترنت. (وكل ما يشمل الرأس).

3/ صناعات المعرفة (Digital Leaderships) : إذ تمثل القيادات الرقمية مال الفكري والمديرون ، والمحلون للموارد المعرفية ؛ فدور صناعات المعرفة يكمن في محاولة خلق ثقافة معرفية جديدة داخل الإدارة الالكترونية ، عن طريق تغيير طرق التفكير ، وترقية أساليب العمل الإداري ، وفق ما يتمتعون به من خبرات ، ومعارف في مجال المعلوماتية . ويجدر التأكيد على ضرورة وجود عنصر التكامل أثناء التأسيس الفعلي لنموذج الإدارة الالكترونية، عن طريق إعطاء الأولوية لتكامل العمليات ، التي تمثل وسيلة تتحد من خلالها أنظمة معلومات ، ومناهج العمل ، وهذا يهدف إلى تجزئة المصالح مما يسمح للمستخدمين بالتوجه نحو شبك . وانطلاقا من العناصر الأساسية للإدارة الالكترونية الأنفة الذكر تقوم هذه الأخيرة بالعديد من الوظائف ، والتي يمكن التطرق إليها في العنصر الموالي.

ب /وظائف الإدارة الالكترونية: تؤدي الإدارة الالكترونية عددا من الوظائف الأساسية مثلت مركزات هامة في الإصلاح الإداري ، وتغييرا جذريا في أساليب الإدارة التقليدية ، وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

1 - التخطيط الالكتروني: (E-planing) يختلف التخطيط الالكتروني على التخطيط التقليدي في

ثلاث سمات²:

-أن التخطيط الالكتروني يمثل عملية دينامية في اتجاه الأهداف الواسعة ، والمرنة، والآنية ، وقصيرة الأمد والقبالة للتجديد ، والتطوير المستمر والمتواصل.

¹-عبد الستار،علي، وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006، ص240.

²-محمد، بن عبد العزيز الضائي، "مدى امكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في المديرية العامة للجوازات لمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص23.

- أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق.

- أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الالكتروني في كل مكان وزمان.

تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الالكتروني ، انطلاقاً مما يميز البيئة الرقمية من التغير بسرعة ، عبر الشبكات المحلية، والعالمية ، مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار، والأسواق ، والمنتجات ، والخدمات غير الموجودة ، وهذا ما يعطي ميزة ، وأفضلية لعملية التخطيط الالكتروني على حساب الشكل التقليدي.

2/ **التنظيم الالكتروني: (E- Organizing)** في ظل التحول الالكتروني يرى الدكتور نجم عبود أن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الالكتروني¹ ، 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 السلطة².

3/ **الرقابة الالكترونية: (E- controlling)**³ إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ ، فإن الرقابة الالكترونية 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 الالكترونية والولاء الالكتروني ، سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة ، مما يعني أن الرقابة الالكترونية تكون أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة.

1- نجم، عبود نجم، الإدارة الالكترونية، الاستراتيجيات الوظيفية والمشكلات، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر، ص248، 247.

2- نجم، عبود نجم، مرجع سابق، ص249.

3- محمد، بن عبد العزيز الضائي، مرجع سابق، ص27/نقل عن: [Afromeworkformanagement.dessler/p22](http://www.afromeworkformanagement.dessler/p22)

4/ القيادة الالكترونية:

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

***القيادة التقنية العملية:** حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت ، وتتسم بزيادة توفير المعلومات، وتحسين جودتها ، إضافة إلى سرعة الحصول عليها ، وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة، (Technology sense والبرمجيات، وتمكن القائد الالكتروني 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 الالكتروني يتسم بمواصفات جديدة ، هي سرعة الحركة ، والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال ، واتخاذ القرارات .

***القيادة البشرية الناعمة:** تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية ، والزماد 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 للمتعاملين.

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

إن التحول في وظائف الإدارة الالكترونية على حساب الوظائف التقليدية للإدارة ، يؤدي إلى نتيجة تتمثل في القضاء على إبداعات الفرد داخل المنظمة 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 ، ولها ما يمثلها. مدرسة العلاقات الإنسانية في التنظيم¹.

¹ -محمد، بن عبد العزيز الضافي، مرجع سابق، ص28.

2-2-3: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية:

يجابه تطبيق الإدارة الالكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر ، تبعا لنوع البيئة التي تعمل في محيطها كل مبادرة ، وعموما يمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تعترض أغلب برامج الإدارة الالكترونية فيما يلي¹:

1-المعوقات الإدارية: تتجه بعض الدراسات إلى تحديد ، ومحاولة حصر المعوقات الإدارية في تطبيق

الإدارة الالكترونية ، وترجعها إلى الأسباب الآتية :

-ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الالكترونية.

-عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الالكترونية ، من إضافة أو دمج بعض الإدارات ،

أو التقسيمات ، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات ، وتدفق العمل بينها.

-غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، بما يخدم التحول

نحو منظمات المستقبل الالكترونية.

-المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية ، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.

-مقاومة التغيير في المنظمات ، والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة

خوفا على مناصبهم ، ومستقبلهم الوظيفي.

2-المعوقات السياسية والقانونية : تشمل هذه المعوقات ما يلي²:

-غياب الإرادة السياسية الفاعلة ، والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الالكترونية،

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 ، وتنظر في تقارير اللجان

المكلفة بتقويم برامج التحول الالكتروني ، لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الالكترونية وترقيته.

-عدم وجود بيئة عمل الكترونية محمية وفق اطر قانونية ، تحدد شروط التعامل الالكتروني مثل غياب

تشريعات قانونية تحرم اختراق، وتخريب برامج الإدارة الالكترونية، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها .

¹-محمد، قبلا ن آل فطیح، "دور الادارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض، 2008، ص43.

²-محمد، قبلا ن آل فطیح، مرجع سابق، ص44.

إضافة إلى الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الالكتروني وحجية الإثبات في المراسلات الالكترونية ، 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 الالكترونية.

3/المعوقات المالية والتقنية : حيث تتمحور حول:

- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الالكترونية ، وهو ما يجد من تقدم مشاريع التحول الالكتروني.
- قلة الموارد المالية لتقدم برامج تدريبية ، والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذلك كفاءة عالية.
- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الالكترونية ، ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الالكترونية.
- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الانترنت ، نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الكثير من الأفراد.

-معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة.

4/المعوقات البشرية : ويمكن تحديدها في الآتي:

- الأمية الالكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية ، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة
- غياب الدورات التكوينية ، ورسكلة موظفي الإدارة ، والأجهزة التنظيمية في ظل التحول للإدارة الالكترونية.
- الفقر وانخفاض الدخل الفردي ، أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الالكترونية.
- تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه (فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقدها) ، أدى إلى ازدياد حدة التفرق ، و أضعف مشاريع الإدارة الالكترونية.
- إشكالات البطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة الالكترونية ، وحلول الآلة محل الإنسان، هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الالكتروني خوفا عن امتيازاته ومنصبه.

5/المهددات الأمنية: تتمثل هذه المهددات في الآتي¹:

- التخوف من التقنية وعدم الإقتناع بالتعاملات الالكترونية ، خوفا عن ما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصر ي الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية و يمثل فقدان الإحساس بالأمان تجاه الكثير من المعاملات الالكترونية ، مثل التحويلات الالكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان ، أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية ، حيث من مظاهر أمن المعلومات بقاء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها وجددير بالذكر أن تحقيق الأمن المعلوماتي يرتكز 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 ، و خبرات 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.

¹ -حمد ،قبلا آل فطيح،المرجع نفسه ،ص46،45.

خلاصة الفصل:

لقد مثلت الإدارة الإلكترونية حلقة جديدة في بناء تصور حديث لمفاهيم الخدمة العمومية ، مما نتج عنه تحولا جوهريا في طرق أداء الخدمات للمواطنين، في مرحلة اتسمت بتشكّل معالم ومنطلقات مغايرة توحى بنهاية التعقيدات ، والمعوقات التي تعترض الخدمات العمومية.

-إن إدخال مفهوم الإدارة الإلكترونية كآلية لتقديم الخدمة العمومية أصبح يقدم تحسينات هامة على شكل تلك الخدمات بما ينتج عنه تطوير المهام والأنشطة المقدمة من طرف المنظمات الخدمية الحكومية ، وبذلك عمدت العديد من التجارب الحكومية إلى تطبيق الخدمات العامة الإلكترونية ،بهدف تحقيق مفاهيم تمثل في مضامينها مرتكزات للحكم الراشد هي الشفافية ، الرقابة ، المحاسبة ، روح المسؤولية ، دولة الحق والقانون ، سرعة الاستجابة للخدمات العامة ... وغيرها بما يصل إلى غاية تحسين الخدمة العمومية.

الفصل الثاني: الأطر المعرفية للخدمة العمومية

_ ضبط مفهوم الخدمة العمومية

_ منظمات الخدمة العامة

_ أهداف المنظمة العامة

- أزمة الخدمة العامة والتحول للتسيير العمومي الحديث

- دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الخدمة العامة

- أفاق تطوير إدارة الخدمة العمومية

- أفاق تحسين الخدمة العمومية في ظل الإدارة الالكترونية

- خلاصة الفصل

2- ضبط مفهوم الخدمة العمومية:

يُوحى مصطلح الخدمة العامة أو الخدمة المدنية بتلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية، والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات ، وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة ، و لذلك يركز الدكتور ثابت عبد الرحمن إدريس في تعريفه للخدمة العامة على محورين¹ :

أولاً: مفهوم الخدمة العامة كعملية: (Serviceas process)

حيث يمكن أن اعتبار الخدمة التي تقدمها المنظمات الحكومية ، أو العامة على أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي ، تنطوي على مدخلات وتشغيل ومخرجات ، وبالنسبة للمدخلات فان هناك ثلاثة أنواع يمكن أن تجري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة وهي:

أ /الأفراد: إذ يمثل المواطن طالب الخدمة أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة ، أي عندما تؤدي هذه العمليات على المواطن بذاته .مثال ذلك عندما يدخل مريض إلى المستشفى ، فإن عمليات العلاج والوقاية ومختلف الخدمات الصحية تجري عليه بذاته ، ويجري هذا الأمر على مختلف الخدمات العامة ، مثل محاكمة الأفراد ، وسفرهم وغيرها من الأمثلة.

ب /الموارد (meterials) : حيث يمكن أن تصبح مختلف الموارد والأشياء هي أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة المقدمة من المنظمات العامة ؛ أي عمليات الخدمة التي يتم إجراؤها على الأشياء ، وليس على الأفراد ، وتسمى عمليات الأشياء المملوكة ، مثل خدمات رخص مرور السيارات ، والخدمات العامة المختلفة في خطوط السكك الحديدية.

ج /المعلومات : (Information) : تمثل أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة ويطلق عليها عمليات تشغيل المعلومات ، ويعكس هذا النوع الجانب الحديث للخدمة العامة ، كمنحصة للتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، مثل خدمات تحليل البيانات في مراكز المعلومات ، وعمليات تشغيل البيانات في مراكز البحوث والجامعات.

ثانياً :/مفهوم الخدمة العامة كنظام (Service as a system) : انطلاقاً من مفهوم النظم يمكن النظر إلى الخدمة التي تقدمها المنظمات العامة كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تشمل ما يلي² :

¹-ثابت،عبد الرحمان إدريس،المدخل الحديث في الإدارة العامة،(دب ن)،الدار الجامعية،2001،ص 455،456.

²-نفس المرجع،ص457،458.

وفق هذا النظام (Service operation system) -نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة (Inputs) تتم عمليات التشغيل على مدخلات ووفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة (Service delivery) :- نظام تسليم الخدمة، ثم التسليم النهائي للخدمة ، وإيصالها للمواطن طالب الخدمة . ويتضمن مفهوم الخدمة العامة كنظام شكلين :- خدمة عامة مرئية أو منظورة لمستقبل الخدمة(المواطن) .

-خدمة عامة غير مرئية أو غير منظورة ، ويطلق عليها جوهر الخدمة الفني(Technical Core) غير أن بعض الدراسات تميل إلى استخدام تعبير المكتب الأمامي بالنسبة للأجزاء المرئية، (Front office) أو المنظورة في نظام الخدمة ، وتعبير المكتب الخلفي (Back office)، بالنسبة للأجزاء غير المرئية أو غير المنظورة. ولتوضيح مفهوم الخدمة العامة كنظام يمكن تقديم أحد الأمثلة انطلاقاً من الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة في المجتمع ، فقد يتوجه مواطن لتسجيل سيارته أو استخراج رخصة لها ، فبداية يقوم بتقديم مختلف الوثائق والأوراق اللازمة لدى مكتب الخدمة ، ويسدد ما هو مخصص ومطلوب من نقود لمثل هذه الوثائق في الخزينة ، وعليه بالانتظار قليلاً لكي تنتهي الخدمة، وهنا يمكن القول أن هذا الجزء من الخدمة يمثل الجزء المرئي للمواطن (يراه بنفسه) ، لأنه يرى الإدارة والموظفين والمعدات الإدارية والأجهزة ، غير أنه وحتى يحصل على الخدمة المطلوبة، يتطلب الأمر مهام وأعمال أخرى تجري داخل مكتب الخدمة العامة (مكتب المرور مثلاً) ، مثل الفحص في الدفاتر أو الحاسب الآلي عن تاريخ السيارة ، والمخالفات ، التسجيل ، المراجعة الداخلية ، وكل هذه الأعمال تتم في المكتب الخلفي، الذي لا يراه المواطن ، وهو ضرورياً لاستكمال الخدمة وتقديمها .

2-2-1: نظم وأنواع الخدمة العامة:

يمكن تقسيم نظم الخدمة العامة كما هو معمول به في مجال الوظيفة لدى المجتمعات المعاصرة إلى نظامين: نظام الخدمة العامة المفتوحة ، ونظام الخدمة العامة المقفلة.

1/نظام الخدمة العامة المفتوحة¹: حيث يتم النظر في النظام المفتوح إلى الوظيفة بأنها مثل أي مهمة مجتمعية، يتم إعداد الفرد لها ، ويتفرغ لممارستها طول حياته العملية ، و تقوم المؤسسات أو المنظمات العامة وفق هذا النظام باستقطاب عدد من العاملين وفقاً لنوع الخدمة (اقتصادية ، زراعية، تجارية) ، حيث يتم تعيين العاملين تبعاً لمتطلبات العمل الحقيقية ، بغية تقديم خدمة محددة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

1- عبد الحميد، محمد أنعمي، مبادئ الإدارة العامة، دون بلد النشر، منشورات 1997 ، ص166

وما هو جدير بالذكر هو أن منظمات الخدمة العامة قبل توظيف الأفراد تقوم بتحديد الشروط الواجب توفرها في المرشحين للوظائف العامة ، إلى جانب إجراء مقارنة بين الوظائف المتشابهة ، بهدف الحد من الازدواجية في المسؤوليات والتضارب في الاختصاصات ، حيث تدون مهام كل وظيفة في كتيب خاص يسمى (كتيب المهام). ويمتاز نظام الخدمة العامة المفتوحة بجملة من الخصائص تتمثل في:

1-1 البساطة : إذ يظهر ذلك من خلال:

-لا تبذل المنظمة جهدا في إعداد الموظفين الذين يتوجب عليهم إعداد أنفسهم ، وتحمل نفقات هذا الإعداد.

-لا مسؤولية الإدارة عن التدريب أثناء العمل ، سواء بدورات تدريبية أو غيرها (الموظف هو المسئول عن تحسين مستواه بنفسه) ، حيث تنص مسؤوليات المنظمة وفق نظام الخدمة المفتوح على الآتي:
-تصنيف الوظائف وتقييمها والإبقاء على هذا التقويم صالحا على الدوام -تقديم دراسات حول الرواتب ، ومقارنتها بالرواتب التي تمنحها المؤسسات الخاصة ، والتأكد من مدى استقطاب هذه الرواتب للموظفين الذين تحتاجهم المنظمة.

2-1 مرونة النظام : تترجم حرية الإدارة في التخلي ، وإلغاء الوظائف التي لم تعد الحاجة إليها قائمة ، كما يعطي هذا النظام هامش حرية للموظف، كي يبحث على وظيفة أخرى ، تتناسب مع ميوله ، واستعداداته أو تضمن له عائدا أكبر.

3-1 اقتصادية النظام¹: تنبع اقتصادية النظام من الاعتبارات التالية:

-التعيين في الوظيفة تتم وفق الاحتياجات الحقيقية للعمل ، كما للإدارة حق الاستفادة من العناصر المتخصصة، التي يتم إعدادها في القطاعات الأخرى ، وبذلك تتجنب الإدارة التزامات الإعداد والتدريب.
-عنصر الانفتاح على المجتمع ، وعدم تمييز العاملين الحكوميين عن غيرهم في القطاعات الأخرى أما عيوب النظام المفتوح للخدمة العامة فتكمن في انه يتطلب العمل بالمنظمات العامة نظام ما، وذهنية خاصة ، و مهارات تختلف عن المهارات المطلوبة في القطاعات الخاصة ، إضافة إلى افتراضية وجود أنظمة تعليمية تشمل مختلف التخصصات ، تقوم بإعداد موظفين مؤهلين ، وتضمن توفيرهم للمنظمة العامة ، وبالتالي هناك حاجة لوجود قطاع خاص متطور ، يتبادل الخبرات في إطار متكامل مع القطاع العام ، بهدف نقل الخبرة وتنمية المهارات².

¹ - نفس المرجع، ص165-166.

² -عبد الحميد، محمد لنعمي، المرجع نفسه، 167، 168.

2/نظام الخدمة العامة المقفلة¹: وفق هذا النموذج تقوم الإدارة غالبا بعمليات إعداد الموظفين قبل التحاقهم بالعمل ، واستمرار التدريب أثناء العمل بغية رفع المستويات المهنية، وتنمية القدرات ، و اكتشاف الاستعدادات ، كما أن القاعدة العامة للنظام المقفل في الخدمة العامة هي استمرارية عمل الموظف مع الإدارة ضمن توازن في الحقوق والواجبات .ويرتكز نظام الخدمة العامة المقفلة على محورين هما كالتالي:

1-2قانون الموظفين : هو مجموعة قواعد قانونية محددة لأوضاع مختلف العاملين في المنظمات الحكومية ، تجعلهم يتميزون عن الموظفين في القطاعات الأخرى ، فقانون الموظفين ينطوي على قواعد خاصة، تتعلق بالتعيين ، والمعاملة المالية ، والإجازات والمنافع المادية ، والمعنوية المختلف ، كما يحدد أيضا كل المسؤوليات والواجبات العامة لكل موظف ، ومختلف الإجراءات الجزائية ، الخاصة بإهمال أي شرط من شروط العمل في الخدمة العامة.

2-2حياة وظيفية متميزة²: إذا كان النظام المفتوح للخدمة العامة يتم التحاق الفرد فيه من أجل شغل وظيفة محددة ، فإن النظام المقفل يتم التوظيف وفقه من خلال موافقة الإدارة على استخدام عامل ، استنادا إلى العديد من الاعتبارات ، تتعلق بما ينتظر منه أثناء تواجده في خدمة المنظمة، وما يمكن أن يقدمه طول حياته من خلال أدائه لوظائف كثيرة . يقوم نظام الخدمة العامة المقفلة على بعض المميزات وهي:

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

أما عيوب هذا النظام يمكن إجمالها في الآتي:

-صعوبة قيام الإدارة بعمليات ترتيب الوظائف والترقيات والعلاقات ، مما يضفي التعقيد في الهياكل الإدارية.
-إشكالات قياس حجم الإنتاجية ، ومقارنتها بين القطاع العام والخاص (إنتاجية الموظف).
-كثرة الحقوق والامتيازات للعاملين تؤدي في العادة إلى كثرة الخمول ، و الإنكالية ، والقضاء على عنصر التحديد والابتكار، مع إشكالات الرواتب ، وإمكانية استقطابها للكفاءات ، والخبرات التي تحتاجها الإدارة.
وتمثل إدارة شؤون الأفراد نمودجا آخر لنظام الخدمة المقفلة ، حيث أن ما يلاحظ على نظام الخدمة العمومية في فرنسا ، هو منحه صفة الموظف العام للمستخدمين في المرافق الحكومية التقليدية (التعليم ، الصحة ، الأمن..و)

¹-ثابت،عبد الرحمان إدريس،مرجع سابق،ص29.

²-عبد الحميد،محمد النعيمي،مرجع سابق،ص170،169.

مع ظهور بعض النشاطات الجديدة الناتجة عن تطور مؤسسات الإدارة ، شملت صفة الموظف العام العاملين في وظائف ذات علاقة بالنظام الاقتصادي ، وتختص منهم ذوي الوظائف القيادية في هذه المؤسسات ، دون غيرهم من العاملين في المؤسسات الاقتصادية.

2-2-2: منظمات الخدمة العامة:

تضطلع المؤسسات الحكومية بمهام متنوعة ، تلبية لرغبات الأفراد ، وإشباعا لحاجاتهم المتعددة على اختلاف أنواع المطالب الجماهيرية ، مما جعل الأمر يستدعي ضرورة وجود منظمات عامة ، تركز نشاطاتها بشكل مباشر على تقديم الخدمات للمواطنين ، والتي تعرف بمنظمات أو مؤسسات الخدمة العامة.

1/تعريف المنظمة العامة: هي كل هيئة أو جهاز يقوم بإنتاج، أو توفير خدمة عامة ، بغرض إشباع حاجة عامة من حاجات المجتمع ، أو هي كل مشروع يعجز ، أو يحجم الأفراد ، والجماعات الخاصة عن القيام به، إما لضخامة ما يتطلبه من موارد وإمكانيات ، أو لقلّة أو انعدام الربح المتوقع تحقيقه في الأجل القصير¹.

وتعرف بعض الدراسات المنظمة العامة انطلاقا من تعريف المرفق العام ، إذ ترى بان المرفق العام " هو منظمة تقوم بأداء خدمة عامة ، وتسيطر عليها الدولة ، و أن المرفق العام أو المنظمة العامة تمتاز بما يلي² :

- الدولة هي المسؤولة عن إحداثه عندما تقرر نشاطا يقتضي أن تقوم به تحقيقا لمصلحة عامة.
- الخضوع للسلطة الإدارية ، ولا يمكن أن يفصل عن سلطة الدولة فتحدد نظامه ، وموظفيه وتمويله.
- يتم استحداثه بهدف تحقيق حاجات النفع العام ، والخدمات العامة ، مع خضوعه لنظام قانوني.
- يأخذ شكل أنواع مختلفة (منظمات إدارية ، مهنية ، اقتصادية).

وبالتالي فالمنظمة العامة هي عبارة عن مرفق عام ، يكرس وجود خدمات عامة ، تقدمها الجهات الحكومية ، تلبية لحاجات الجماهير وكسب رضاهم ، كما تسير وفق أطر تنظيمية ، وقواعد قانونية محددة.

¹- ثابت، عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص29.

²- علي، زغدود، المؤسسات العمومية والإدارية، المعهد الوطني لمستخدمي التربية، الجزائر، دون تاريخ النشر، ص12، 13.

2/ أهداف المنظمة العامة:

تسعى المنظمات العامة إلى تحقيق بعض الأهداف الأساسية والتي يمكن ذكر أهمها¹:

1-2 الأهداف الإدارية والاقتصادية: تشمل توفير مختلف الخدمات الإدارية بجودة عالية ، وتقديم السلع والمنتجات التي تعتبر ضرورية في تحقيق الاستقرار ، وضمان السيورة الاجتماعية ، إضافة إلى الدعم اللازم للجوانب الاقتصادية ، عن طريق رفع كفاءة السياسة الاقتصادية ، وبالتالي رفع نمو الاقتصاد القومي.

2-2 الأهداف السياسية: إذ تتعلق بكل ما من شأنه أن يحقق النظام ، والاستقرار السياسي، وحماية الأنظمة الاجتماعية الموجودة ، وحماية الأفراد ، والدفاع عنهم من الاعتداءات الخارجية.

2-3 الأهداف الاجتماعية والدينية: حيث يتطلب من الحكومات توفير منظمات عامة بهدف التنشئة الاجتماعية ، وتضبط سلوك الأفراد من الانحرافات ، والارتقاء بمستويات التعليم ، ومحاولة نشره وتعميمه لكل الفئات والشرائح ، كما يتطلب كذلك إنشاء وتخصيص مؤسسات عامة ، تهتم بالبعد الديني ، أو الروحي والجوانب المتعلقة بالعقائد ، حيث تتدخل الدولة عن طريق تشريعات ، وإصدار قوانين بهدف خلق مؤسسات عامة، تنمي وتحفظ الجانب الروحي لدى كل المواطنين بشكل عام ، مثل وزارة الشؤون الدينية والأوقاف ، ومديرية الشؤون الدينية والأوقاف بالجزائر.

3 /أسباب إقامة المنظمات العامة: صحيح أن انتشار المنظمات العامة يجد مبرراته في الدول الاشتراكية ، لان ذلك رديف بفلسفة النظام السياسي القائم في هذه البلدان ، إلا انه يمكن القول أن التوسع في إنشاء منظمات عامة تملكها الدولة كلياً أو جزئياً ، هو موجود في الأنظمة التي تأخذ فلسفة نظمها السياسية بالرأسمالية ، التي تؤمن بمبدأ الملكية الفردية ، وبذلك فان مبررات إنشاء المنظمات العامة تعود في حقيقة الأمر إلى²:

-مبررات تتعلق بعدم إقبال رأس المال الخاص عليها ، بسبب ضخامة رؤوس الأموال اللازمة لإنشاء هذه المنظمات مثل : حالة ومحاولة الحكومة تقديم منتجاتها بأسعار تكون في متناول جميع طبقات المجتمع ، و أحيانا بسبب انخفاض أو انعدام معدلات العائد ، وكذلك صافي الأرباح المتوقعة ، وتقديم مشاريع عامة معينة ، تقدم خدماتها لفائدة صغار المنتجين بغية حمايتهم من استغلال الرأسمالية لهم ، مثل تقديم القروض بأسعار فائدة ميسرة لصغار المنتجين ، عن طريق بنوك صناعية ، وبنوك الائتمان العامة.

¹-علي، زغدود، المرجع نفسه، ص14.

²-ثابت، عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص96، 97.

-دواعي تتعلق بتزايد المخاطر التجارية ، فتتولى الدولة إقامة المشروعات التي تكون عرضة لإخطار تجارية عالية ، مما يجعل أصحاب رأس المال من الأفراد والجماعات لا يرغبون فيها ، ويترددون في النقل الجوي ، والسكك الحديدية ، وإما لارتفاع تكاليف تشغيلها ، قبولها .

-أسباب مرتبطة بالأمن القومي ، مثل إنفراد الدولة بإنشاء مشاريع الأسلحة ، والطاقة النووية -أسباب تتعلق بالتأميم نتيجة اعتبارات قومية ، حيث تنقل الدولة ملكية بعض المنظمات إليها من أجل وضع حد للسياسات الانتهازية لأصحابها ، والتي يمكن أن تستغل طبقات المجتمع ، ومصدر ثروات وموارد المجتمع .

-مبررات تتعلق بحماية الموارد ، والتي ترتبط بحماية مظاهر الحياة في المجتمع ، وحماية الممتلكات والموارد ، مثل منظمات إطفاء الحرائق والشرطة وبعد التطرق إلى أسباب إقامة المنظمات العامة ، لا يمكننا إهمال ما تتسم به من عيوب تكاد تكون السمة المشتركة لدى دول العالم الثالث ، والتي تتمحور حول تسخير القطاع العام من أجل الربح وليس المصلحة ، ضعف الرقابة البرلمانية والحكومية عليها مما أدى إلى الفساد المالي والإداري ، والانحراف عن أهداف المنظمة .

مما سبق يمكن القول أن إقامة المنظمات العامة جاء تجسيدا لدور القطاع العمومي ، كي يلعب دورا رئيسيا في أسلوب إدارة منظمات الخدمة ، ويتفرد بدور واسع في رعاية الحاجات العامة للمواطنين ، وفق منطق الدولة المتدخلة ، غير أن هذا الأسلوب عرف تحديات وأزمات ستتم مناقشتها في العنصر الموالي .

2-2-3: أزمة الخدمة العامة والتحول للتسيير العمومي الحديث:

يعود تراجع الدور الأساسي للمرافق العمومية إلى جملة من الأسباب، مثلت تحديات عرقلت سير وكفاءة المرفق العام ، وقد اجتهد العديد من الباحثين في محاولة ضبط هذه الأسباب ، وتبيين مدى تأثيرها في أزمة الخدمة العمومية، وبالتالي فهناك من يرجع أزمة التسيير العمومي الى الأسباب التالية:

أولا /ضعف الأداء والفعالية : دفعت العديد من العوامل الى ضرورة رفع أداء كفاءة المرافق و القطاعات العمومية ، فالعديد من الدول المتقدمة وحتى النامية قد عرفت تغييرا جذريا على مستوى تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية و الاجتماعية باتجاه التقليل ، غير أن ذلك لم يحقق النتائج المطلوبة بالنظر إلى عدم كفاءة القطاع العمومي من حيث مستوى الأداء ، و كفاءة استخدام الموارد المتاحة¹.

¹-ليلي، بن عيسى، أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جوان، بسكرة، 2006، ص42.

وقد لعبت تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة ، وكذا العولمة ، إضافة إلى أزمة مالية الدولة، والأنماط الجديدة في التسيير ، وتجديد الفكر الليبرالي ، دورا أساسيا في دفع القطاع العمومي إلى تبني ورفع كفاءة استخدام الموارد المتاحة له ، من خلال الإصلاحات التي أدخلت على تسيير هذا القطاع.

ثانيا / تراجع دور الدولة: لقد كان دور الدولة لعقود كثيرة يأخذ طابع تأمين خدمات الأمن، و الدفاع الخارجي ، و القضاء ، و هو ما يعرف بالدولة الحارسة ، و أول استعمال لهذا المصطلح كان مع سنة 1780 ، وابتداء من منتصف القرن 19 تزايد تدخل الدولة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية ، حيث أصبح دورها يشمل على مايلي:

-توفير الخدمات الأساسية للمجتمع.

-وضع القواعد العامة المنظمة للنشاط الاقتصادي.

-وضع نظام قضائي لحماية الحقوق واحترام التعاقدات.

-فرض الضرائب.

ومع منتصف السبعينات عرفت كثير من الدول المتقدمة أزمة حادة في اقتصادياتها تعود بوادها إلى بداية الستينات ، وبالرغم من كل الإصلاحات إلا أن السياسات المطبقة لم تحقق النتائج المنتظرة ، إذ مثلت عوامل الأزمة أسبابا حقيقية لدى أغلب المفكرين ، في بروز عملية تجديد الفكر الرأسمالي في تلك المرحلة ، حيث انطلقت بعض الرؤى الفكرية من أن تعاضم دور الدولة ، وما تركه من آثار على مختلف المهام والأنشطة ، قد كان سببا رئيسيا في تفاقم الأزمات التي وصلت إليها اقتصاديات الدول الغربية.

لقد صيغت نظريات جديدة في هذا المجال كنظرية الاختيارات العمومية ، نظرية تكاليف الصفقات ، نظرية الوكالة... الخ ، و قد عرفت هذه الأفكار الجديدة تطبيقا متزايدا لها في الدول الغربية ، و كانت بريطانيا ، نيوزيلندا، و الولايات المتحدة سباقة في هذا المجال ، غير أن العديد من الدول الأخرى المتقدمة و النامية سارت فيما بعد في نفس الاتجاه ، الذي أدى إلى مراجعة أشكال تدخل الدولة ، بما في ذلك طرق تسيير حتى المرافق ذات الطابع الإداري البحث ، و ذلك نظرا لاعتبار الطرق التقليدية للتسيير باتت غير فعالة ، و على القطاع العام اعتماد أشكال أقرب ما تكون إلى ممارسات المنظمات الاقتصادية الخاصة ، و آليات السوق¹.

¹ - نفس المرجع، ص43.

2-2-4 دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الخدمة العامة:

تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصال حلقة جديدة ضمن أساليب التطوير الإداري الحديث ، إذ يؤدي الاعتماد على هذا البديل إلى إحداث سلسلة من التغيرات المتلاحقة ، بغية زيادة مردودية الخدمة العمومية وتحسين أنشطة المؤسسات العمومية التي تضطلع بالأنشطة والمهام الخدمية.

1- أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على فعالية منظمات الخدمة العمومية:

لقد أصبح استخدام التكنولوجيا الحديثة من وسائل اتصالات وشبكات إلكترونية في مجال الخدمات العامة ، يحقق مزايا عديدة ، إذ تحقق درجة عالية من الراحة والملائمة مقارنة بتسليم مع تسجيل السرعة في إنجاز المهام ، الخدمة وجها لوجه ، أو الاتصال المباشر (Face- to- Face Contact) ، وأداء الخدمات والحصول عليها أو طلبها ، والسهر على إشباع رغبة المواطن ، كما تؤدي إلى محدودية ، وقلّة نسبة الأخطاء في أداء وتسليم الخدمة ، بسبب الدقة المتناهية التي تميز الأنشطة الإلكترونية ، توفير واختصار الوقت لصالح طالبي الخدمة ، بشكل ينهي مشاكل التعقيد الإداري ، والمرض البيروقراطي ، من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قاعدة متكاملة من أدوات المعالجة ، والتي يمكن نشرها لمعالجة مشكلات التنمية التقليدية بطرق ابتكاره¹.

إن التوجه للخدمات العامة الإلكترونية ، وجعلها بالقرب من المواطنين ، والزبائن ، والشركاء ، سيمكن الإدارة الإلكترونية للحكم من تسهيل توصيل الخدمات بشكل أفضل للمستخدم ، وإقامة روابط اقتصادية محسنة مع المشروعات التجارية ، وكذلك توفير إدارة أكثر كفاءة والتزاماً للمشروعات الحكومية.

ومن الأمثلة التي أحدثت نجاحاً في هذا المجال بالنطاقات الأقل نمواً في مجال التكنولوجيا ، نجد دولة الهند أين تتواجد الأكشاك المقامة وسط المجتمعات ، حيث تدار بالكمبيوتر المعلومات الأساسية ، وعمليات التوثيق والاستمارات ، التي يحتاجها المواطنون في المناطق الريفية ، وبهذا تعمل على توفير وقت المواطنين ، وأموالهم ، كما تعمل على توسيع نطاق تقديم الخدمات على المستوى المحلي فلا يمكن إغفال الدور الريادي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ، في تحقيق تطوير نوعي على مستوى مؤسسات الخدمة العمومية ، وتقديم بديل للنماذج القائمة في صورتها التقليدية ، حيث تعد التقنية الحديثة آلية للتغيير التنظيمي إذ بإمكانها تغيير طريقة عمل الأفراد داخل مؤسسات الخدمة العمومية و على رسالة ، أو هدف المنظمة من خلال تغيير الظروف ، وإزالة المشكلات التي تجاهاها².

¹ - « <http://www.undp.org/governance/20-02-2009a9h> . **undp public administration reforme** » -¹

² - ستيفن، كوهين رونالد، براند، إدارة الجودة الكلية في الحكومة، (ترجمة عبد الرحمان بن احمد هيجان) ددن، السعودية، 1997، ص103.

2- أفاق تطوير إدارة الخدمة العمومية:

إن تطوير إدارة الخدمات العامة يكمن في تسيير شبكة من المنظمات العمومية في إطار محيط يتميز بالتطور و التغيير المستمرين، انطلاقاً من قيم و مكتسبات غير قابلة للتراجع الديمقراطية و الحرية و الإنصاف مع التقيد بمفهوم القيمة. فلب موضوع واهتمام بتطوير إدارة الخدمات العامة هو التنسيق بين مختلف التنظيمات المستقلة، حيث يعنى بالتنفيذ وفق أهداف سياسية معظمها متناقضة فيما بينها و غير واضحة.

يهدف تطوير أداء إدارة الخدمة العمومية إلى خلق التوازن بين حجم المنظمات أو مجموعات من المنظمات الخدمية و محيطها الطبيعي و الاجتماعي. و يتطلب تحقيق هذا الهدف الأخذ في الاعتبار العديد من العوامل منها: محدودية الموارد في محيط المنظمة، الشكل السلطوي للمنظمات، العلاقة بين المنظمة و الزبائن و التي لا يمكن أن تعتمد بشكل كلي على عرض الخدمات بل على المنظمات العمل على التأثير في المحيط بشكل نوعي، ضرورة قيام المنظمة بتسيير علاقتها مع الجمهور و الحصول على تأيد لأهدافها، العمل على تفحص و إعادة النظر بشكل مستمر في الأهداف الخاصة بالمنظمة كون الهدف النهائي هو حصول إدارة الخدمة العمومية على الشرعية المفتقدة في عصر العولمة التي نعيش فيه¹.

إن إدارة الخدمة العمومية بالمفهوم الحديث² هي إدارة تنظيم معين بشكل يكون فيه الجمهور واعاً بآثار الأنشطة التي يقوم بها التنظيم على محيطه الاقتصادي و الاجتماعي، و أنه المستهدف من الأنشطة التي تقوم بها الإدارة، و ليس فقط السوق الذي تعمل من خلاله. كما ترتبط كفاءة إدارة الخدمة العمومية بالعديد من الجوانب: مدى تكافؤ تنظيمها مع مراكز القوة المتواجدة في المحيط، مدى تحقيقها لهدف تهيئة الإقليم و الأهداف الأيكولوجية من خلال علاقتها بالفضاء الخارجي، مدى تأثيرها بالمظهر المؤسساتي من خلال علاقتها بالجمهور، و مدى تقبلها من طرف الجمهور و بشكل عام مدى شرعيتها، ويعد هذا الأخير الهدف الأساسي لها.

كما نجد أن هناك العديد من المميزات لإدارة الخدمة العمومية في إطار تحقيق الشرعية: فهي إدارة واعية و جوب التفكير في الأهداف التي من الواجب أن تحققها و المتحصلة على دعم كافي كون الهدف النهائي هو شرعية المنظمة، كما أنها إدارة علاقات بمعنى أن المنظمات تقدم حالياً خدمات علاقاتية مرتبطة بالثقة أكثر منها يبيع للخدمات، الأمر الذي يوحي بأن هدف التسيير في هذا النوع من الإدارة هو تسيير علاقة ثقة مع المستخدمين بخصوص الخدمات المقدمة. و إدارة الخدمة العمومية مستخدمة لسلطة واضحة و بالتالي تحتاج إلى تسيير سياسي

¹- ليان، قطي، تطبيقات الحكومة الالكترونية في مراكز خدمة المواطن، مؤتمر الشام الدولي للمعلوماتية، سوريا، سبتمبر 2006، ص50.

²- رفيع، شريفة، "نظرية الإدارة العامة ودورها في معالجة إشكالية الخدمة العمومية"، مجلة الباحث، ورقة، عدد 2008/06 ص24.

على مجمل شرائح المواطنين، لهذا يجب أخذ بعين الاعتبار تنظيماتهم و أسلوب تحركهم، و هي إدارة مستخدمة لسياسة اتصال تعمل على المراقبة و التأكد أن الشرعية التي يبحث عنها التنظيم مجسدة فعلا.

و الأزمات التي مست إدارة الخدمات التقليدية باعتبارها قطاع لا يهدف إلى الربح، ناجمة من كون اليد الخفية للسوق لا توجهه ولا تضبط الأنظمة، في حين القرارات التي يتخذها المقررين على مستوى هذا القطاع أصبحت تفتقد بشكل تدريجي الشرعية المطلوبة، كونها لم تعد قادرة على احترام المبادئ التي أنشأت من أجلها. إن التشخيص الدقيق للظروف الداخلية و الخارجية المحيطة بإدارة الخدمات العامة يوضح بشكل مقنع لماذا ألتمس مؤخرا طلبا متزايدا و بإلحاح تغيير نمط تسيير إدارة الخدمات العامة. فعلى الصعيد العالمي أكد الخبراء المتحمسين للاتجاه الليبرالي أن نمو القطاع العام قد أحدث تدمير في قواعد الضبط في السوق، و أنشأ تضخم وتدهور في الاقتصاد الطويل المدى، و قال النقاد الأقل تطرفا إن الحكومات أصبحت محملة بأكثر ما تطيق و أنها تحاول أن تعالج عددا من المشكلات أكبر مما تستطيع، و إن الإفراط في الإنفاق و التوظيف الحكومي يتعدى على إمكانيات القطاع الخاص، و إن الدولة تتجه إلى الإفلاس أما من الجانب التسويقي فإن الانتقادات الموجهة لإدارة الخدمة العمومية متعلقة بالمبادئ التي تستخدمها إدارة الخدمات العامة، وهي الحرية، الاحتكار، المساواة، الاستمرارية و المجانية، و التي أصبحت محل جدل في الآونة الأخيرة ويتم إعادة النظر فيها مؤخرا نظرا للاعتبارات التالية¹:

-حرية اللجوء إلى الخدمة العامة التي تنادي بها إدارة الخدمة العمومية وهمية كونها خاضعة في معظم الأحيان إلى شروط تعجيزية.

-تعمل ميزة الاحتكار لمعظم الخدمات من طرف الإدارة العامة على الحد من حرية المستخدمين سواء من ناحية التفاوض أو من ناحية النقاش بخصوص شروط، ظروف، و أنماط تقديم هذه الخدمة.

-المساواة بين المستخدمين التي تنادي بها إدارة الخدمات العامة هي مساواة مجردة و غامضة و مستعملة بين مستخدمين غير متجانسين، هؤلاء ليس لهم ظروف متشابهة و بالتالي تطبيق مبدأ المساواة سوف يؤدي بالضرورة إلى انعدام العدالة في الميدان، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع بعض الأصوات ضد هذه الممارسات و المطالبة بأن تمول الخدمات العامة من طرف مستخدميها فقط.

-بخصوص الاستمرارية، فالجميع يشهد مؤخرا أن استمرارية الخدمة العمومية متأثرة بالظروف السياسية، مما يدل أن الإدارة العامة غير حيادية بشكل كامل.

1-رفاع، شريفة، مرجع سابق، عدد 06/2008، ص 25.

و من ثم، الجميع يعلم أن باعتبار إدارة الخدمة العمومية محتكرة لبعض الخدمات فهي ليست مضطرة إلى استخدام سياسية « تسويق العام » المرتكزة على الحوار، التشاور، و الإقناع، بل على المواطنين الذهاب إلى الإدارة العمومية و بذل مجهود لفهم لغتها و الشبكات التي تستخدمها، أو يمنعون من الاستنفاع بتلك الخدمات مع عدم إمكانية تليتها بطرق بديلة. و بهذا الشكل تلبس الخدمات العامة صفة الديكتاتورية، عدم الإنسانية و البيروقراطية، بالمقارنة مع " الخواص " الذين يوصفون على أنهم شديدي الحرس على تفهم العملاء و العمل على إرضائهم.

كما توصف إدارة الخدمات العامة بضخامة التكاليف على مستواها بالمقارنة مع الخواص، و بشكل أعمق ما يزعج المستخدم أكثر من التكلفة هو كون ممتلكات الدولة ملك للجميع و في الوقت نفسه لا يملكها أحد، الأمر الذي يجعل مسألة الحفاظ عليها وحسن استخدامها و عدم تبذيرها مسألة صعبة. و ينبغي الملاحظة هنا، أنه رغم وجود مراقبة إدارية و برلمانية حول استخدام أموال العامة، إلا أن هذه المراقبة غير فعالة كونها تهتم بمراقبة قانونية العمليات المنجزة لا غير.

إضافة إلى ذلك يتم تحميل تكلفة عمليات المراقبة الباهظة هذه على المواطنين أنفسهم، و مما لا شك أن قانونية العمليات المالية لا تكفي لضمان استعمال أحسن لأموال العامة، لهذا فإن التقييم الملازم للمراقبة سيسمح بمعرفة ماذا نفعل و ليس فقط كيف نفعل فالدولة يجب أن تتعلم كيف تنفق بشكل أحسن.

في السياق نفسه، نجد كذلك أن المواطنين لا يتقبلون التضخم في التوظيف ضمن إدارة الخدمات العامة، خصوصا أن هذا التضخم لا يرافقه ارتفاع في نوعية الخدمات المقدمة. أما على مستوى التسيير الداخلي تتعرض إدارة الخدمات العامة نفسها إلى ضغوطات تحد من كفاءتها و تمنعها من تحقيق أهدافها و هي على النحو التالي¹:

1. إدارة تتبنى أهداف خارجية عن المنظمة في شكل الصالح العام و تضع نصب أعينها تطبيق القوانين و اللوائح لا غير.

2. غياب مردودية رأس المال، فإدارة الخدمات العامة لا تجبر على تحقيق مردودية مالية لمجمل تدخلاتها، ولا تعد القيمة المضافة لرأس المال المستثمر معيار لتحليل الأنشطة المنجزة، لهذا نجد معظم حسابات المنظمات العمومية ذات أرصدة سالبة.

3. إنجاز المهام في إطار منافسة معدومة أو غير واضحة المعالم: بفعل القوانين واللوائح، غيبت المنافسة في تحقيق الأنشطة العمومية ورسخت الاحتكارية و شبه الاحتكارية التي عملت بدورها على إلغاء الضبط عن طريق السوق.

¹-كرون وولش، الخدمات العامة واليات السوق، ترجمة محسن ابراهيم الدسوقي، الادارة العامة للطباعة والنشر، 1991، ص68.

4. خضوع الإدارة العامة التام للسياسة: كنتيجة حتمية لدولة القانون، تخضع أنشطة الإدارة العامة للقرارات السياسية. ويؤدي النقاش السياسي الساخن و استعمال صيرورة البرامج إلى تحديد رزنامة من القرارات من الممكن أن لا تبت بصلة كبيرة مع الواقع المعاش والعمل على حل المشكلات بشكل عمودي و الغلق على الاستراتيجيات. بالمجمل هذه الإشكاليات جعلت إدارة الخدمات العامة في وضعية أدت إلى عدم قدرة المنظمات الحكومية الخدمية على التأقلم مع معطيات المحيط نظرا لترسخ آلية قوية "الإدارة البيروقراطية" من جهة و عدم قدرة هذه المنظمات على مواجهة التزاماتها و تحقيق الأداء من جهة أخرى. و كنتيجة بديهية لهذه الصعوبات أصبحت إدارة الخدمات العامة تتخبط بين عدة متناقضات: الحفاظ على الصالح العام مع عدم القدرة في الاستمرار في (ندرة الموارد). (أي الدفاع عن أسس النظرية الاقتصادية الاجتماعية (CORPORATISMES) التي توصي بإنشاء منظمات مهنية تخصصية ملزمة من ناحية الأداء أمام السلطات العمومية مع تحقيقها للأهداف الاجتماعية و عدم القدرة على تحقيق ذلك نظرا لوجود الأزمات المالية العمومية .

و لتعمق أكثر في تشخيص أزمة إدارة الخدمات العامة كان من الضروري البحث في الحجج الاقتصادية المختلفة لاختيار نمط توفير الخدمات، إلا أننا اكتشفنا أنها لا تتناول الكيفية التي يجب أن تستخدمها الدولة لتلبية هذا الطلب بل أن هذه الحجج لا تتضمن بالضرورة أن تكون الحكومة منتجة للسلع و الخدمات أو تنظم نفسها على نحو خاص باستخدامها للنظام البيروقراطي. و لا يوجد في أي من هذه الحجج ما يشير إلى أن الحكومة تحتاج بالضرورة إلى تعيين عدد كبير من الموظفين أو احتكار أي من الموارد الإنتاجية في حين كان الإجماع على الدور الأساسي للحكومة وهو التأكد من صدور قرارات جماعية معقولة¹.

و بالرغم من وجود حجج قوية تؤكد على ضرورة تدخل الدولة المباشر في توفير الخدمات العامة إلا أن معظم الباحثين والخبراء يؤكد على ضرورة أخذ بعين الاعتبار الجانب الاقتصادي كونه عامل مهم في استمرارية إدارة الخدمات العامة، فالخزينة العمومية لم تعد قادرة على مواجهة تمويل الأنشطة الاقتصادية و الاجتماعية ذات تكلفة متنامية بدون اقتطاع ضريبي متزايد، رصيد خزينة سالب، و ارتفاع مستوى المديونية و التي تهدد بدون شك مستقبل الأجيال.

في السياق نفسه، يؤكد الباحثين أن مظاهر إخفاق الدولة في تقديم الخدمات العامة بالشكل التقليدي و المؤلف واضحة وخصوصا إذا ما لحظنا أن الإطار المؤسساتي لتطبيق نشاط الدولة و سياستها يعمل بصعوبة و في

¹-كرون وولش، مرجع سابق، ص69.

بعض الدول بدون كفاءة الأمر الذي يؤدي حتما إلى التبذير¹. كما تعد مشكلة توافر المعلومة أكثر وضوحا في الاقتصاد الذي تسيطر عليه الدولة، أي الدولة المحتكرة لمعظم الخدمات. من جانب آخر من معروف أن العمل وفق مبادئ البيروقراطية و العقلانية لMax Weber يتطلب قدرا كبيرا من المعرفة و من المعلومات و القدرة على صياغة القرارات المبنية على المعلومات إلى حد لا يتيح لذلك العمل أن يكون فعالا نظرا لتشابك العمليات و تأثيرها على بعضها البعض لهذا نجد في معظم الدول بيروقراطية الدولة بطيئة الاستجابة، فكلما كبرت المنظمات أو عدد الإدارات زاد احتمال أن تختلف النتيجة عن القصد الأساسي بسبب عدد حلقات الربط التي لا بد أن توجد بين من يضعون السياسات و من يتولون تنفيذها. و من الصعوبات الجمة التي تواجه إدارة الخدمات العامة، هو عدم وجود نظام مناسب لتقدير القيم الأمر الذي يجعل معرفة ما إذا كانت نشاطات الحكومة تنتج أي شيء لا يمكن إنتاجه من طرف الغير بأقل تكلفة.

كما أنه من الصعب معرفة ما إذا كان التطبيق الفعال قد تم لأنه و ببساطة لا توجد مقاييس فعالة للأداء. أما بالنسبة لمؤسسة تابعة للقطاع الخاص، فيوجد المقياس النهائي وهو الأداء المالي و مدى الربح، أما الإدارة العامة بالرغم من تعدد البحوث فقد أخفقت لحد الآن على نحو بارز في إيجاد مجموعة مقبولة من مؤشرات الأداء. و تميل مقاييس أداء الخدمات العامة أن تكون داخل المنظمة و أن تكون بمرتلة ادعاءات بالفضيلة و الشرعية أكثر منها انعكاسات للواقع المعاش في حين نعلم أن الإدارة في القطاع الخاص تستخدم مقاييس خارجية ستبين نجاح المنظمة من عدمه و مثال ذلك أسعار الأسهم في البورصة، النسب المؤوية المختلفة للأداء القياسي².

-ويؤكد محلولو السياسات أيضا على أهمية القيود المفروضة على المعلومات في إدارة الخدمات العامة، وكذا الأسس التي تبنى عليها الميزانية الخاصة بالخدمات العامة منذ السبعينات و الثمانينات و التي مفادها أن أي تغيير لمستوى الميزانية يجب أن يكون إلا على الهامش. كما أنه من المستبعد أن تتعرض الميزانيات الأساسية للانتقادات بسبب طبيعة المؤسسات السياسية، البيروقراطية الراسخة، نقص المعلومات، و الوقت اللازم و المتباعد لتحليل الشامل لسياسات المتبعة. والملاحظ أن البيروقراطيين و السياسيين يستخدمون آليات متنوعة و مناورات للدفاع عن ميزانياتهم ضد أي هجوم و هناك دائما إخفاق في إعادة تقييم الميزانيات، وإعادة تخصيص الموارد لجعلها تتوافق مع الاحتياجات و الأولويات المتغيرة. ففي الإدارة العامة التقليدية ما إن يتم إرساء نمط معين من الإنفاق حتى يميل لأن يصبح أمرا مؤسساتيا و يستمر من عام لآخر دون تأقلمه، مع إجراء قليل من الجدل حوله. و بمرور الوقت تصبح

¹-رفاع، شريفة، مرجع سابق، ص29.

²-كرون وولش، المرجع نفسه، ص70.

أنماط الإنفاق بعيدة عن أنماط الحاجة .و لوحظ أن الموازنة هي في الأساس انعكاس لقرارات و انتصارات سياسية مضت .بالمقابل لهذه الوضعية الصعبة، تظهر التقارير الدولية أن الطلب على ما يوفره القطاع العام قد أصبح أكثر إلحاحا بمرور الوقت، و هناك خمسة أسباب لهذا النمو في الطلب هي :الوعي الزائد للنواحي السلبية للسوق، التنظيم السياسي، هيكل المكافآت السياسية، الاعتماد على الجهد المبذول من طرف رجال السياسة، و عدم المزاوجة بين الأعباء و المنافع حيث يؤكد الباحثين أن كل ظرف من هذه الظروف سوف يؤدي إلى الإفراط في توفير البضائع المنتجة للجمهور دون النظر إلى النتائج الوخيمة في المستقبل¹.

و على العموم يؤكد الباحثين أن خصائص الإمداد و الإنتاج لدى الهيئات التابعة لإدارة الخدمات العامة متميزة الأمر الذي يخلق صعوبة في²:

-تحديد و قياس النتائج سواء من ناحية المبدأ أو التطبيق، كما توجد مشكلات خاصة بتقويم الجودة.

-توفير الخدمات في القطاع العام يقع في أيدي هيئة احتكارية يدعمها القانون، لهذا من الغير ممكن أن يقوم القطاع الخاص أو السوق بمنافستها.

-نمط الإنتاج و تمويله غير مستقر و بالتالي ليس من السهل تحديد العلاقة بين المدخلات و المخرجات.و ينصب اهتمام جزء كبير من القطاع العام على إنتاج الخدمات التي يوجد فيه مشكلات متأصلة في تعريف تقنيات الإنتاج و السيطرة عليها.

-عدم وجود نتيجة نهائية في القطاع العام، و عدم وجود آلية لإنهاء السياسات الحكومية الغير ناجحة. و يؤكد الباحث³ Wolf أن خصائص العرض و الطلب للسلع و الخدمات في القطاع العام سوف تؤدي إلى إخفاقات منهجية، كون الآليات التي تعمل على التوازن بين العرض و الطلب للخدمات العامة ضعيفة، و ذلك لأنها عملية سياسية في الأساس، تتميز بالفتور و المعوقات و التحالفات المؤقتة و تبادل الخدمات، إلى آخر الخصائص المشوشة التي يتميز بها السلوك السياسي .و بالتركيز على الاعتبارات الاقتصادية ، هناك أربعة عناصر تؤدي إلى فشل إدارة الخدمات التقليدية و هي : فصل بين التكاليف والإيرادات بسبب صعوبة تحديد التكلفة الحقيقية و الدقيقة، فإدارة الخدمات العامة لا تعلم حقيقة تكاليفها نظرا لعدم وجود التبادل على مستوى السوق.- افتقار إدارة الخدمات العامة إلى مقاييس الموضوعية للأداء، لهذا كان لابد لها أن تستعوض عنها بمقاييس خاصة و

1-دوناهيو، جون،"قرار التحول إلى القطاع الخاص"،ترجمة محمد مصطفى عني،القاهرة،الجمعية المصرية لنشر المعرفة،1991،ص111،287.

2-محمد، عبد الفتاح حافظ،الإدارة الالكترونية للموارد،الإسكندرية، دار الفتح للتجليد الفني،2008،ص288،289.

3-رفاع، شريفة،مرجع سابق،العدد2008/06.

هي حسب رأي الباحثين مقياس فيها شيء من التضليل و المسماة بالمسائل الداخلية. و لا تحمل هذه المقاييس بالضرورة أية علاقة بالصالح العام.

-تولد آثار جانبية غير متوقعة ناتجة عن مختلف السياسات العامة -عدم المساواة في التوزيع و خاصة في توزيع السلطة و الامتيازات، حيث يتمتع السياسيون و البيروقراطيون الكبار بمساحة مناورة لا مبرر لها. بالجملة هذه القضايا، ساعدت مؤخرًا على المطالبة وبلحاح إدخال مبدأ العقلانية في تسيير إدارة الخدمات العامة. فقد أظهرت الإدارة العامة التقليدية عجزًا وضحًا حيث لم تعد الدولة غير قادرة على تلبية و حل الأزمات فحسب، بل تعمل أحيانًا على تعقيدها باستخدامها لسياسة أو أخرى عن طريق التجربة والخطأ، و التي تقع نتائجها السلبية في النهاية على المواطنين و المؤسسات، باستخدام الضرائب و اقتطاعات بأشكال مختلفة، وبتقليل الاستثمارات.

2-3-3: أفاق تحسين الخدمة العمومية في ظل الإدارة الإلكترونية:

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

وبالتالي جاء مصطلح الحكومة الإلكترونية للدلالة على استخدام نتاج الثورة التكنولوجية ، لتحسين مستويات الأداء في الأجهزة الحكومية ، ورفع كفاءتها ، وتعزيز دورها في تحقيق الأهداف ، ويشمل ذلك الاستفادة من تراكم المعرفة ، وتزايد التقدم التقني المرافق لها ، في توسيع قاعدة المستفيدين من الخدمة العمومية ، من حيث وفرة هذه الخدمة ، وتحسين أساليب تقديمها ، عبر طرق غير تقليدية إلكترونية ، تمكن من الاطلاع على الخدمة، وإكمال التبادل بين الدوائر الحكومية وجمهور المستفيدين من خدماتها¹.

إن ترشيد الخدمة العمومية ، يدفع إلى ضرورة اعتماد مبدأ عمل مراكز خدمة المواطن " الذي يبنى على وجود مراكز قادرة على الاتصال بكافة إدارات الدولة ، تستطيع بالنيابة على المواطن متابعة كافة معاملاته ، بما في تلك المعاملات التي تتم عبر أكثر من إدارة واحدة ، حيث لا يضطر المواطن إلى الانتقال من إدارة إلى أخرى لمتابعة معاملاته.

إذ مع ازدياد اعتماد المؤسسات الحكومية على أنظمة المعلومات ، خاصة مع ظهور شبكة الانترنت ، و ظهور خدمات المواقع الإلكترونية ، والبريد الإلكتروني على مستوى الدوائر الحكومية، أصبحت خدمة المواطن تتم من خلال الموقع ، الذي يخزن الطلبات في أنظمة الحاسوب المبرمجة مسبقًا لقبول الطلب ، وإرجاع نتائجه للعميل ، ومن

1-فؤاد، ناصر، مراكز الخدمات الجماهيرية،"نشره تكنولوجيا الإدارة"، مصر، وزارة الدولة للتنمية الإدارية، العدد الثامن، فيفري/ مارس 2007، ص22.

ثم يتم تحويل خلاصة التعامل بين العميل وجهاز الحاسوب إلى موظف الدائرة الحكومية ، الذي أصبح بعيدا تماما عن العملية الإجرائية المباشرة¹.

مما سبق يمكن القول أن أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على آفاق ترشيد الخدمة العمومية يتركز على وجوب تحقيق العناصر الآتية²:

- مردودية الخدمة العمومية: حيث يتعلق الأمر بمدى مردودية مشاريع الخدمة العمومية ، ومختلف إسهاماتها في إعادة ترتيب الخدمة المقدمة للمواطنين ، و ما هي فوائد تطبيق هذا النموذج من الخدمات على واقع الجهاز البيروقراطي الحكومي ، وهل حقيقة تم الوصول إلى كسب رضا المواطن ، وثقته بمؤسسات الخدمة العامة

- تقليص تكاليف الخدمة: من خلال الاتصال عبر الخط دون الانتقال ، والتوصل للخدمة من خلال النوافذ يتيح تخفيض التكاليف، الناتج عن التنقل الالكتروني بين بوابات الخدمة العمومية.

- سرعة الاستجابة و احترام المواعيد: حيث يعتمد إلى استخدام تقنية الشبكات الوحيد للأنشطة الإدارية المتماثلة، وهذا لربح الوقت ،ودفع الإدارة للقيام بالالتزامات مع تحقيق سرعة الاستجابة للخدمة دون تأخر.

- الدقة: تشير الدقة وفق نموذج الإدارة الالكترونية للخدمات، إلى انجاز الأعمال وفق مقاييس مضبوطة ، تحدد من خلال أنظمة معالجة معلوماتية ، بشكل يحد من الأخطاء الإدارية ، ويمنع التجاوزات أثناء تقديم الخدمة.

-سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة : انطلاقا من توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل كامل في أداء الخدمة العمومية ، يؤدي ذلك إلى إمكانية المحاسبة على كل جزئيات تلك المهام والأنشطة ، من خلال وجود النشر الالكتروني لكل مراحل الخدمة ، إذ لا مجال لإخفاء المعاملات ، ولا فرصة للاستئثار بخدمة جهات دون أخرى ، فالمصلحة تصبح عامة مادامت الخدمة عامة.

وبالرغم من المزايا سابقة الذكر التي تختص بها تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء ، وتسليم الخدمة العامة للمواطنين ، وما تحفقه من تطوير في نوع العلاقة التي تربط المواطنين بأجهزة الخدمة العامة، فإن التحول للخدمات الالكترونية ، لا يخلو هو الآخر من مخاطر وسلبيات قد تعرقل ، وتشوه مضمون الخدمة العمومية، فالاعتماد على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة في تقديم الخدمة العامة ، قد ينجم عنه بعض السلبيات مثل :عدم شعور طالب الخدمة بالاهتمام والرعاية الشخصية ، بسبب افتقار التفاعل الشخصي بينه وبين مقدمي الخدمة ، و التباين في الرغبات بين المواطنين ، الذين يطلبون نفس الخدمة ، خاصة مع وجود

¹-ليان،قطبي، مرجع سابق،ص3.

²-نفس المرجع،ص4.

الأمية التكنولوجية وما تطرحه من إشكالات حول استخدام التقنية الحديثة للحصول على الخدمة ، في ظل نقص الصيانة للأجهزة والمعدات واحتمال التلف أو التخريب¹.

إن الانتقال نحو الخدمات العامة الالكترونية يؤدي إلى بناء الثقة بين المنظمات العامة والمواطنين ، ومن ثم الوصول إلى السرعة في إنجاز وتقديم الخدمات بشكل مباشر ، فيتم بذلك توفير الجهد والوقت والتكلفة ، وهو ما يؤدي إلى حل مشاكل الطابور ، ومختلف العراقيل البيروقراطية ، "ولهذا تعطي مبادرات التحول الإلكتروني أولوية بالغة لتقديم خدماتها للمواطن العادي مباشرة وفق مبدأ العميل أولاً، أكثر من الاهتمام بالخدمات التي تقدم لقطاع الأعمال" .

في هذا السياق أدى وجود الحاسب واستخداماته في عمليات تشغيل البيانات إلى اختفاء بعض مشاكل الرقابة الداخلية الهامة ، التي كانت تحوز على اهتمام كبير في الأنظمة اليدوية ، حيث أصبحت من المزايا التي تقدمها تلك الحاسبات هي تحقيق الدقة مقارنة بالعنصر البشري ، الثبات والذي يعني تنفيذ تعليمات البرنامج في جميع الأحوال (Consistency) الحافز ، فالآلة صماء ليس لديها أي إحساس كي تقوم بالسرقة أو الاختلاس، كما لا يوجد للحاسب مصلحة شخصية بعكس الموظف².

¹ -لين، قطبي، المرجع نفسه، ص4،5.

² محمد، عبد الفتاح حافظ، الإدارة الالكترونية للموارد، الإسكندرية، دار الفتح للتجليد الفني، 2008، ص288،289.

خلاصة الفصل:

يمكن القول أن مفهوم الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للأفراد يأخذ معاني وأبعاد جديدة ، تبعا للتطورات السياسية والاقتصادية العالمية والمحلية ، ففي ظل الوقت الراهن أصبح الاهتمام بالغا بمفهوم تحسين الخدمة العمومية ، التي تترجم سياسة الإدارة العامة ، وتفاعلاتها في إطار إقامة حكم راشد على مستوى منظمات ومؤسسات الخدمة العمومية ، وما أصبح يعرف بالخدمات العامة الالكترونية ، التي يطرحها بديل الإدارة الالكترونية ، كآلية أثبتت الدراسات العلمية نجاعتها في خلق نمط جديد من الخدمات العمومية ، يدعم عناصر التראה ، الشفافية ، العدالة ، سرعة الاستجابة لحاجيات الأفراد ، والاهتمام بالمواطن الذي يمثل محور التنمية المحلية ، وتفعيل مبدأ التوجه بالعميل داخل مراكز ومؤسسات الخدمة العمومية.

وانطلاقا من أن المعرفة الدقيقة لأثر الإدارة الالكترونية على ترشيد الخدمة العمومية تكون أكثر وضوحا إذا ما تم التطرق إلى بعض النماذج التطبيقية ، للإدارة الالكترونية في الجزائر، بالتركيز على أثر تطبيق هذه الآلية على نمط الخدمة العمومية ، وإلى أي مدى يمكن الحكم على وجود خدمة عمومية رشيدة من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية.

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

باتت الإدارات العمومية تهتم بالاستفادة القصوى من معطيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين أدائها وتقديم خدمات أكثر جودة، حيث تعد جودة الخدمات العمومية مطلباً أساسياً للوفاء برسالة الإدارات العمومية والتخفيف على كاهل طالبي الخدمة من المواطنين والمؤسسات، فإذا كان تحقيق مستوى خدمات أفضل للمواطنين ما زال وسيظل الهدف الأسمى للإدارة العمومية، وإذا كانت حاجات ومتطلبات هؤلاء المواطنين متعددة ومتجددة باستمرار، فإن التغيير لا بد وأن يوجد لإحداث التكيف مع متغيرات البيئة الجديدة للإدارة العمومية، وهو ما انبثق عنه ميلاد مصطلح الإدارة الإلكترونية الذي جاء ليتلاءم مع التطورات التكنولوجية الحديثة.

وتعد البلدية من بين أهم الإدارات العمومية الحساسة بسبب العلاقة المباشرة بينها وبين المواطن ومن هذا المنطلق ازدادت القناعة لدى المسؤولين في الحكومة بضرورة ومواكبة التطورات التكنولوجية خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حتى تتمكن من التقدم والازدهار وتطبيق البلدية لنموذج الإدارة الإلكترونية تنتقل من المفهوم الكلاسيكي القديم إلى الإدارة الإلكترونية العصرية والمثالية وتعزيز مفهوم الإدارة القريبة من المواطن وعصرنه الخدمات المقدمة من أجل رفاهية المواطن والمجتمع والتكيف مع البيئة الجديدة التي تزداد تطوراً يوماً بعد يوم.

وعلى هذا الأساس يحمل هذا الفصل في طياته العديد من النقاط، بدءاً لتطرقه في مبحثه الأول لإستراتيجية الجزائر في ترقية البلدية من خلال مجموعة من الأهداف، وفي المبحث الثاني نتكلم عن بلدية برج بوعريرج على وجه الخصوص باعتبارها تمثل مجتمع الدراسة من خلال بطاقة فنية عن البلدية والهيكل التنظيمي لها، ثم نتناول في المبحث الثالث عرض وتحليل البيانات على ضوء فرضيات الدراسة ومحاولة تفسيرها وصولاً إلى نتائج الدراسة وجملة التوصيات والاقتراحات وأخيراً الخاتمة.

1- إستراتيجية الجزائر في ترقية البلدية:

تعتمد إستراتيجية الجزائر الالكترونية على صناعة المضامين وتطبيقات استخدام التكنولوجيا الحديثة في حياة المواطن الجزائري، وهو ما يدفع بمشروع التحول الالكتروني إلى ضرورة توفير المنشأة القاعدية، خلال المرحلة اللاحقة، ويتطلب وقتا إضافيا لبلوغ هدف الحكومة الالكترونية، خاصة وان اللجنة الالكترونية بالوزارة قد سطرت لنجاح مشروع الإدارة الالكترونية (الإدارة العامة الالكترونية)، برنامج يرمي إلى تطوير تطبيقات وخدمات الكترونية موجهة للإدارات عن طريق خلق شبكة داخلية.

ولعل أهم خطوة في تفعيل إستراتيجية الجزائر الالكترونية ما تم تسطيره من مشروع يهدف إلى عصرنه وثائق الهوية، والسفر، الحالة المدنية، في إطار أهداف إستراتيجية لتحسين فعالية ونجاعة أداء الإدارة، حيث سيصبح جواز السفر البيومتري الالكتروني عمليا خلال السداسي الأول من سنة 2016، فيما ستصبح بطاقة التعريف البيومترية الوطنية الالكترونية عملية خلال نفس الفترة، علما انه في جانفي من نفس السنة تم الشروع في تجريب جواز السفر البيومتري الالكتروني في عينة من البلديات، وإطلاق نموذج شهادة الميلاد الخاصة، وعملية تصوير سجلات الحالة المدنية بواسطة السكانير علو مستوى جميع البلديات على المستوى الوطني، إضافة إلى إطلاق نموذج البطاقة الرمادية الكترونيا.

وتركز اتجاهات أخرى على أن نجاح مشروع الإدارة الالكترونية في الجزائر، والمراد دخوله حيز الخدمة مرهون بوجود المواطن الالكتروني، الذي بحوزته جهاز كمبيوتر، وبإمكانه النفاذ إلى الشبكة المعلوماتية بالسرعة الفائقة، وبأسعار معقولة وهو ما يتطلب تطوير المنشآت القاعدية الالكترونية، تزامنا والتنفيذ التدريجي لمشروع التحول الالكتروني في الخمس سنوات القادمة.

2- بطاقة فنية عن بلدية برج بوعريريج:

الاسم: الشعبي البلدي لبلدية برج بوعريريج.

رئيس البلدية: عربي سليم (عهدة 2012-2017)

تعداد السكان: 168346 نسمة (إحصاء 2008)

الكثافة السكانية: 2075.78 نسمة/كم.

تاريخ التأسيس: 1984

الموقع الجغرافي: تقع بلدية برج بوعريريج في الجهة الغربية من الهضاب العليا الشرقية بارتفاع متوسط عن سطح البحر يقدر بـ 950 م ، يحدها من الشمال بلدية مجانة ومن الشرق بلدية سيدي مبارك، ومن الجنوب بلدية الحمادية والعناصر ومن الغرب بلدية اليشير وتربع على مساحة تقدر بـ 206.30 كم².

الرمز العام: 34.

3- الهيكل التنظيمي للبلدية:

1- مكتب الأمانة والعلاقات الخارجية:

يلحق مباشرة برئيس المجلس الشعبي البلدي، ويتكفل بمهام منتظمة ودورية مرتبطة أساسا برئيس المجلس الشعبي البلدي، يتكفل بالأمن الداخلي لمقر البلدية، ويتكفل أيضا بتحضير التظاهرات والاستقبالات الرسمية ويسهر على ضمان الأمانة الخاصة برئيس المجلس الشعبي البلدي ويضم:

-مصلحة أمانة المجلس والبريد.

- مصلحة الأرشيف.

-مصلحة الإحصاء والإعلام الآلي.

-مصلحة الصفقات. للمزيد من المعلومات انظر لملاحق الأمانة العامة.

2-مديرية الإدارة والشؤون المالية:

1-مصلحة تسيير الموارد البشرية ويضم:

-مكتب موظفي الأسلاك الإدارية والتقنية.

-مكتب إعداد الأجور والمرتبات.

- مكتب العمال المتعاقدين والمؤقتين.

-مكتب التوظيف والتكوين والتنظيم والتعداد.

2- مصلحة المالية والمحاسبة وتضم:

- مكتب الميزانية.
- مكتب تنفيذ النفقات قسم التسيير
- مكتب تنفيذ النفقات قسم التجهيز.
- مكتب تسديد الأجور والمرتببات. للمزيد من المعلومات انظر لملاحق مديرية الإدارة والشؤون المالية.

3- مديرية التنظيم والشؤون القانونية:

1- مصلحة التنظيم والمنازعات وتضم:

- مكتب المنازعات والشؤون القانونية.
- مكتب التنظيم.

2- مصلحة السكان وتضم:

- مكتب الحالة المدنية.
- مكتب الانتخابات.
- مكتب الفروع الإدارية. للمزيد من المعلومات انظر ملحق مديرية التنظيم والشؤون القانونية.

4- مديرية النشاط الاقتصادي:

1- مصلحة النشاط الاقتصادي وتضم:

- مكتب تسيير ومتابعة المحلات التجارية.
- مكتب النشاط الاقتصادي.

2- مصلحة الشؤون العقارية وتضم:

- مكتب جرد الأملاك العقارية.
- مكتب متابعة الاشهارية والحصائر. للمزيد من المعلومات انظر ملحق م. النشاط الاقتصادي.

5- مديرية الثقافة والشؤون الاجتماعية:

1- مصلحة الشؤون الاجتماعية وتضم:

- مكتب الشؤون الاجتماعية.
- مكتب التمهين وتشغيل الشباب.

2- مصلحة الوقاية والتفتيش والتنظيم الصحي:

- مكتب الوقاية والتفتيش.

- مكتب التنظيم الصحي.

- المكتب البلدي لحفظ الصحة.

3- مصلحة الشؤون الثقافية والرياضية والجماعيات:

- مكتب الثقافة والرياضة.

- مكتب الحركة الجمعوية. للمزيد انظر ملحق م. الثقافة والشؤون الاجتماعية.

6- مديرية التجهيز:

1- مصلحة الوسائل العامة:

- مكتب المخزن الرئيسي.

2- مصلحة التخطيط العمراني:

- مكتب العمران.

- مكتب التهيئة والتخطيط العمراني.

3- مصلحة الحظيرة والورشات:

- مكتب الورشات وصيانة بيانات البلدية.

- مكتب تسيير حظيرة العتاد المتحرك. للمزيد انظر ملحق مديرية التجهيز.

7- المديرية التقنية:

1- مصلحة الدراسة والمتابعة:

- مكتب الري.

- مكتب أشغال الطرقات.

- مكتب التهيئة الحضرية.

- مكتب متابعة أشغال البناء والترميم.

2- مصلحة البيئة والشبكات:

- مكتب تسيير الشبكات وصيانة الطرقات.

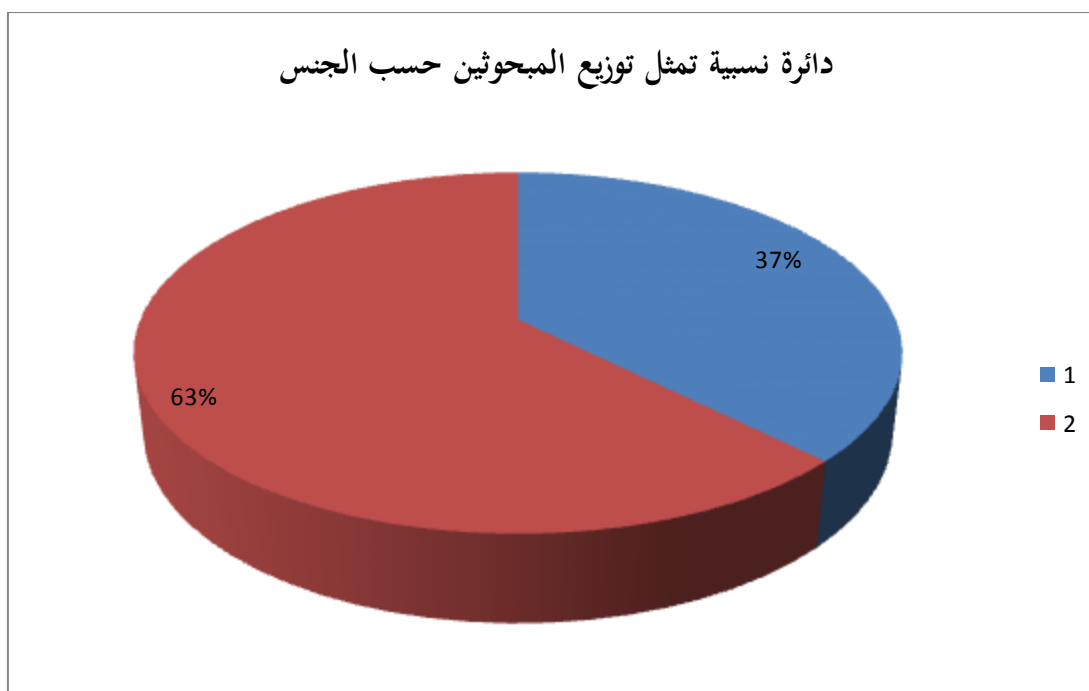
- مكتب النظافة.

- مكتب النقل والمرور.
- مكتب المساحات الخضراء. للمزيد انظر ملحق المديرية التقنية.
- 8- مديرية التهيئة والتعمير:**
- 1- مصلحة التعمير وتضم:**
- مكتب البناء.
- مكتب التنظيم.
- 2- مصلحة التخطيط العمراني:**
- مكتب العمران.
- مكتب التهيئة والتخطيط العمراني. للمزيد انظر ملحق مديرية التهيئة والتعمير.
- 4- عرض البيانات وتحليلها:**

❖ البيانات الشخصية للمبحوثين:

1-جدول(1) يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس:

النسبة	التكرار	معامل ت/ن
		الجنس
%54	27	ذكر
%46	23	أنثى
%100	50	المجموع

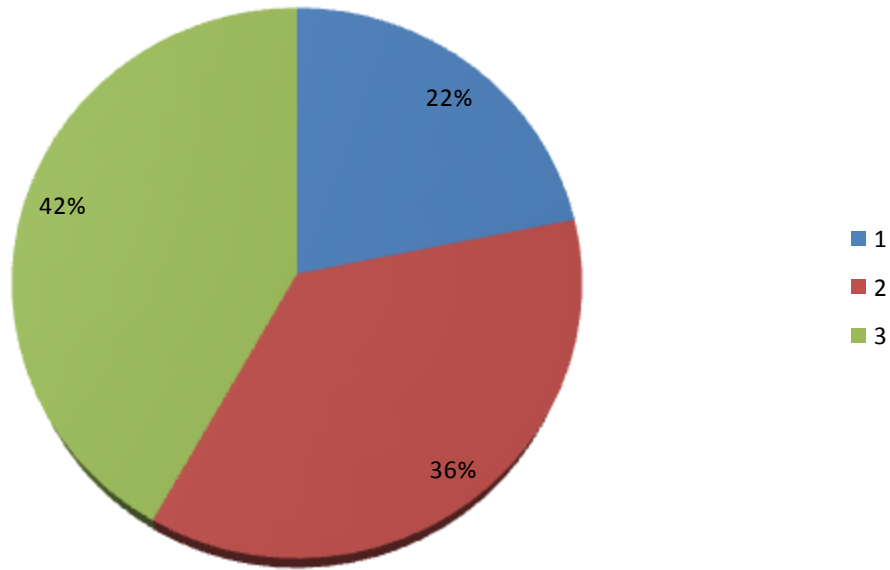


من خلال الجدول والدائرة النسبية أعلاه نلاحظ أن فئة الذكور تكررت 27 مرة بنسبة 54 % عكس فئة الإناث التي تكررت 23 مرة بنسبة 46 % فقد تكون طبيعة الإدارة والتنظيم المعمول به أكثر حكرًا من طرف الذكور بسبب تعقيد العمل الإداري وخاصة الإلكتروني.

2-جدول (2) يبين توزيع المبحوثين حسب طبيعة السن :

المجموع:		النسبة		التكرار		الجنس السن
%100		أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	
نسبة	تكرار	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	
20%	10	06%	14%	03	07	من 18 الى 25
50%	25	30%	20%	15	10	من 25 الى 35
30%	15	10%	20%	05	10	ما فوق 35

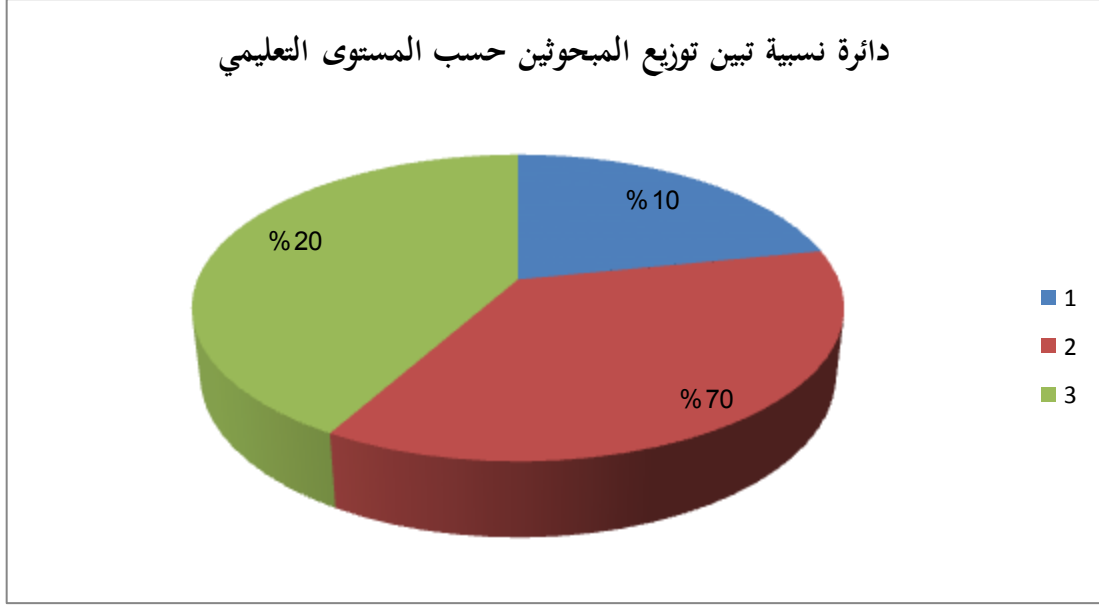
دائرة نسبية تبين توزيع المبحوثين حسب طبيعة الجنس والسن



من خلال الجدول والدائرة النسبية أعلاه نلاحظ أن الفئة العمرية التي يتراوح سنها ما بين 25 إلى 35 هي التي سجلت بها أكبر نسبة 50%، 20% بالنسبة للذكور و30% بالنسبة للإناث، تليها الفئة العمرية ما فوق 35 سنة بنسبة 30%، 20% بالنسبة للذكور و10% بالنسبة للإناث، ثم في الأخير نجد الفئة العمرية من 18 إلى 25 بنسبة 20%، منها 14% للذكور و6% بالنسبة للإناث.

3- جدول رقم (3) يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي :

النسبة	التكرار	المستوى ت+ن
20%	10	ثانوي
70%	35	جامعي
10%	05	تكوين مهني

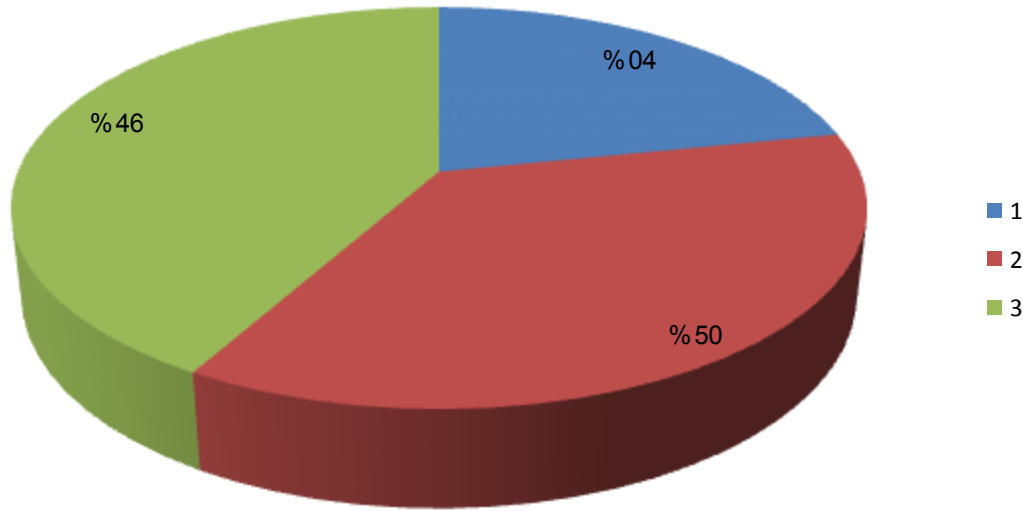


من خلال الجدول أعلاه والدائرة النسبية نلاحظ أن المستوى التعليمي -جامعي- يحتل أكبر نسبة : 70 % موزعة على الذكور بنسبة 34 %، والإناث بنسبة 36 % ، يليه المستوى الثانوي بنسبة 20 % موزع على الذكور 16 %، والإناث بنسبة 04 % ، يليه مستوى التكوين المهني بنسبة 10 % موزع على الذكور بنسبة 04 %، والإناث بنسبة 06 %، وهذا ما يؤكد سيطرة المستوى العالي على العملية الإدارية.

4-جدول رقم(4) يبين توزيع الباحثين حسب الحالة الاجتماعية :

المجموع	أنثى		ذكر		الجنس
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100 %					الحالة الاجتماعية
50 %	26 %	13	24 %	12	أعزب
46 %	20 %	10	26 %	13	متزوج
4 %	00 %	00	4 %	02	مطلق

دائرة نسبية تبين توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية:

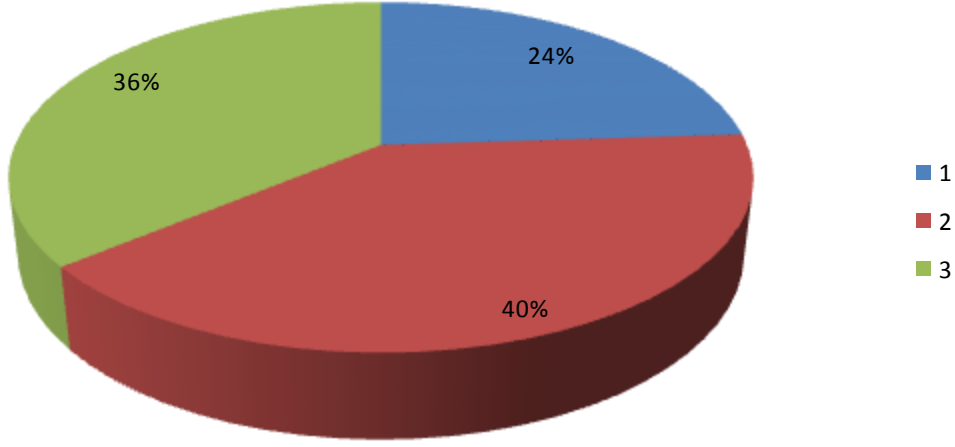


من خلال الجدول والدائرة النسبية أعلاه نلاحظ أن الحالة الاجتماعية - أعزب - تحتل النسبة الأكبر بـ 50% موزعة على الذكور بنسبة 24%، والإناث بنسبة 26%، تليها مباشرة فئة المتزوجين بنسبة 46%، موزعة على الذكور بنسبة 26%، والإناث بنسبة 20%، أما فئة المطلقين فتأتي في الأخير بنسبة 4%، متمثلة في الأساس في الذكور بنفس النسبة ونجدها خالية بالنسبة للإناث.

5-جدول رقم (5) يبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية :

الجنس		الجنس		الخبرة المهنية
أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
10%	05	14%	07	أقل من 5 سنوات
20%	10	20%	10	من 5 إلى 10 سنوات
16%	08	20%	10	أكثر من 10 سنوات

دائرة نسبية تبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية والجنس



من خلال الجدول والدائرة النسبية أعلاه نلاحظ أن توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية من 5 إلى 10 سنوات هي الأكبر بنسبة 40%، موزعة على الذكور والإناث بالتساوي 20%، لكلا الجنسين، ثم تليها الخبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة 36%، موزعة على الذكور بنسبة 20% والإناث بنسبة 16%، تليها الخبرة المهنية لأقل من 5 سنوات في الأخير بنسبة 24%، موزعة على الذكور بنسبة 14%، والإناث بنسبة 10%.

2- عرض وتحليل النتائج على ضوء فرضيات الدراسة:

1- تحليل النتائج على ضوء الفرضية الأولى:

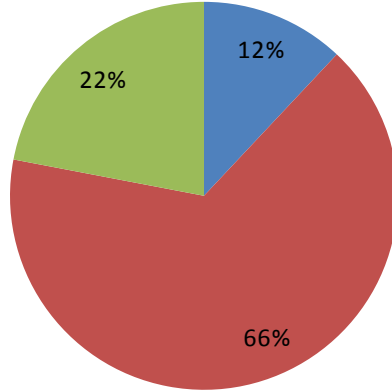
"تتيح الإدارة الالكترونية فرصة تيسير إجراءات أعمال الإدارات العمومية والارتقاء بكفاءة أدائها"

جدول رقم (6) يبين مستوى خدمات الإدارة العمومية الالكترونية :

النسبة	التكرار	المستوى ت+ن
12 %	06	عالي
66 %	33	متوسط
22 %	11	ضعيف

مستوى خدمات الادارة العمومية الالكترونية

■ 1 ■ 2 ■ 3

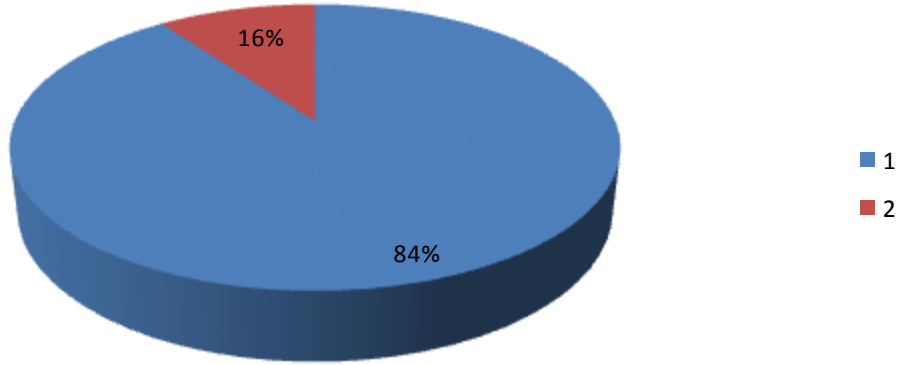


يوضح الجدول والدائرة النسبية أعلاه مستوى خدمات الإدارة العمومية الالكترونية حيث نلاحظ من خلال ذلك أن أكبر نسبة سجلت بالمستوى المتوسط للخدمات العمومية الالكترونية أي أن أفراد العينة يرون بان مستوى الخدمات المقدمة متوسطة بنسبة 66 % ، موزعة على الذكور ب 40 % والإناث بنسبة 26% ، وهو ما يبين أن أفراد العينة ما زالوا يشككون في قدرة الإدارة الالكترونية على تلبية كافة احتياجات المواطن بصورة مثالية وبالتالي فأفراد العينة يرون أن الخدمات المتاحة للمواطن هي عادية ومتوسطة أي أن الإدارة الالكترونية الراقية تحتاج إلى وقت أكثر وجهد اكبر، في حين يرى آخرون أن مستوى الخدمات الالكترونية العمومية هي ذات مستوى ضعيف بنسبة 22 % موزعة على الذكور بنسبة 10 %، والإناث بنسبة 12 % وذلك راجع إلى حداثة مصطلح الإدارة الالكترونية بالجزائر وما يعيشه من تجارب أولى ، في حين نسبة 12 % ترى أن مستوى الخدمات العمومية الالكترونية عالية موزعة على الذكور بنسبة 4 %، والإناث بنسبة 08 %، وهو ما يفسر بالافتناع الموجود بما تم تقديمه وما يقدم من جودة للخدمات وارتقاء بالخدمة العمومية وتيسير للمواطن.

جدول رقم (7) يبين الإدارة العمومية ومدى تحقيقها لمتطلبات المواطن حسب الجنس:

الإجابة	ت+ن	التكرار	النسبة
نعم		42	% 84
لا		/	/
أحيانا		08	% 16

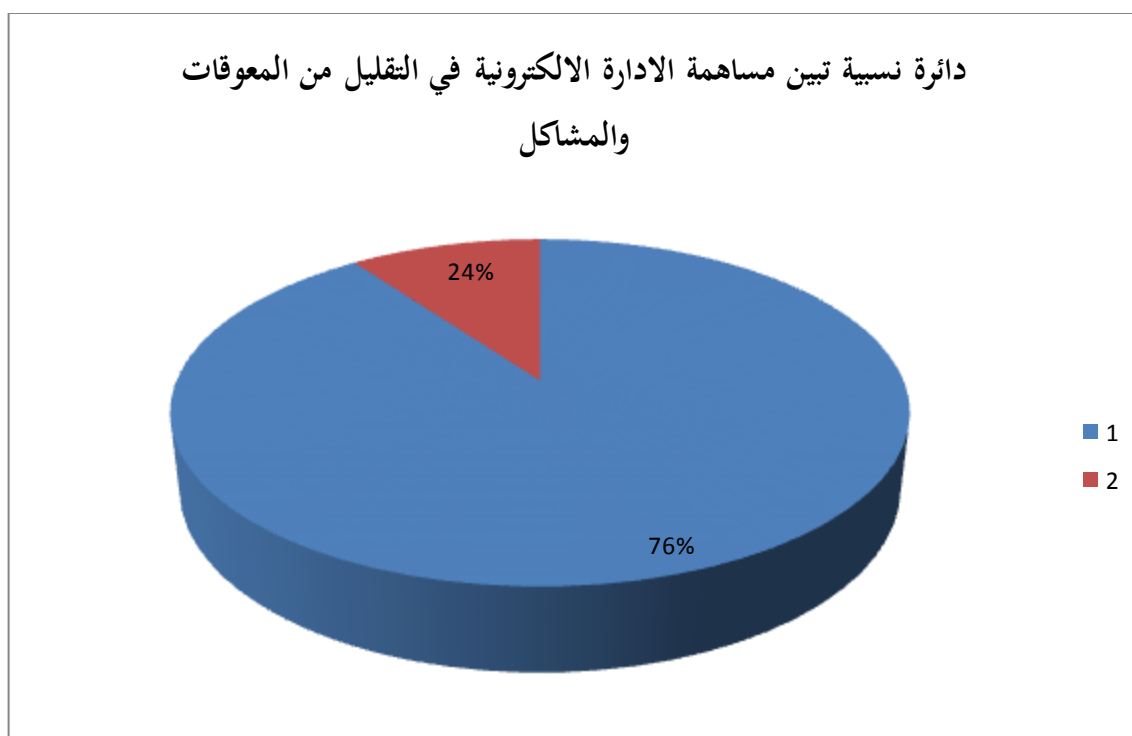
دائرة نسبية تبين مدى تحقيق الادارة العمومية لمتطلبات المواطن



يبين الجدول والدائرة النسبية أعلاه مدى تحقيق الإدارة العمومية لمتطلبات المواطن حيث نلاحظ أن النسبة الأكبر من أفراد العينة أجابت بنعم بنسبة 84 %، موزعة على الذكور بنسبة 44 % والإناث بنسبة 40 % أي أن معظم أفراد العينة مقتنعون بان الإدارة العمومية في خدمة المواطن وبالتالي فهي تحقق جميع متطلباته بفضل كفاءة أدائها مما يسمح للمواطن العمل بكل أريحية، في حين ترى نسبة 16 % ، أن الإدارة العمومية تحقق متطلبات المواطن أحيانا موزعة على الذكور بنسبة 10 % ، والإناث 06 % ، وهو ما يفسر بان الإدارة العمومية على الرغم من امتيازاتها الحالية إلا أنها ليست بتلك الصورة المثالية من جودة للخدمات وإرضاء لكل أفراد المجتمع، في حين لم نسجل أي إجابة ب "لا".

جدول رقم (8) يبين مساهمة الإدارة الالكترونية في التقليل من المعوقات والمشاكل الاجتماعية

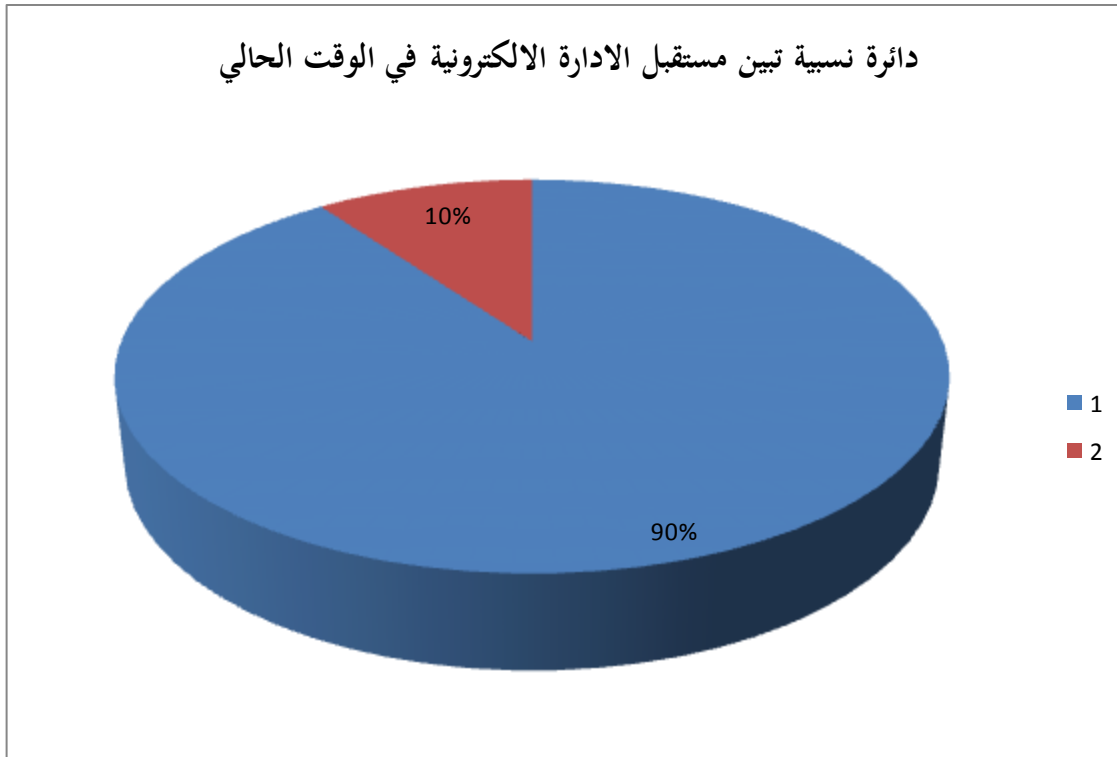
النسبة	التكرار	الإجابة ن+ت
76 %	38	نعم
/	/	لا
24 %	12	أحيانا



يبين الجدول والدائرة النسبية أعلاه مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في التقليل من المعوقات والمشاكل حيث يلاحظ على أفراد العينة ومدى إجاباتهم أن النسبة الأكبر أجابت بنعم بنسبة 76 % موزعة على الذكور بنسبة 40 % والإناث بنسبة 36 %، وهو ما يؤكد أن الإدارة الالكترونية ساهمت بشكل كبير في التقليل من معاناة المواطن بفضل اختصارها للجهد والوقت واختصارها أيضا للمسافات ، في حين ترى نسبة 24 % من أفراد العينة أن الإدارة الالكترونية ساهمت في التقليل من المشاكل أحيانا موزعة على الذكور بنسبة 14 % والإناث بنسبة 10 % ، وهو ما يفسر أن الإدارة الالكترونية حسب هذه الفئة لم تحل المشاكل والمعوقات الإدارية بشكل اكبر وكافي للمواطن ، في حين لم نسجل أي إجابة ب "لا".

جدول رقم (9) يبين مستقبل الإدارة الالكترونية في الوقت الحالي:

النسبة	التكرار	الإجابة نعم/لا
% 90	45	نعم
% 10	05	لا



يبين الجدول والدائرة النسبية أعلاه مستقبل الإدارة الالكترونية في الوقت الحالي حيث من خلال تتبع آراء الباحثين نجد أن 90% أجابوا بنعم و 44% بالنسبة للذكور ، و 46% بالنسبة للإناث، وبالتالي فإن أغلبية الباحثين يرون أن هناك مستقبل للإدارة الالكترونية بفضل التطور الكبير خاصة لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات وسعي الدولة للارتقاء بالخدمة العمومية بفضل البرامج التي تم وضعها لتحسينها أكثر فأكثر ، في يرى بقية أفراد العينة والمتمثلين في نسبة 10% انه لا يوجد مستقبل للإدارة الالكترونية في الوقت الحالي وذلك راجع حسبهم إلى ضعف الخبرات في هذا المجال والبنى التحتية اللازمة لتغطية ذاك العجز والوصول إلى إدارة الكترونية فعالة مستقبلا يتطلب جهودا أكبر.

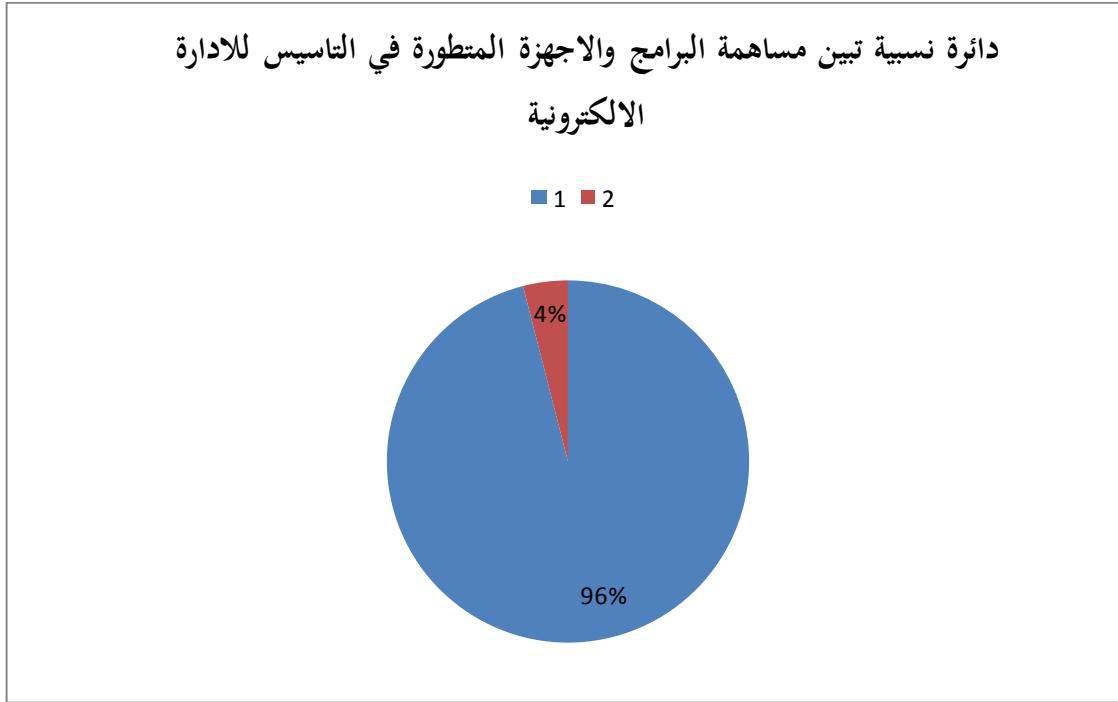
2-تحليل النتائج على ضوء الفرضية الثانية:

"التحول نحو الإدارة الالكترونية هو نتيجة فشل نمط الإدارة التقليدية(الورقية) في تحسين الخدمة

العمومية".

جدول رقم (10) يبين مساهمة البرامج والأجهزة المتطورة في التأسيس للإدارة الالكترونية

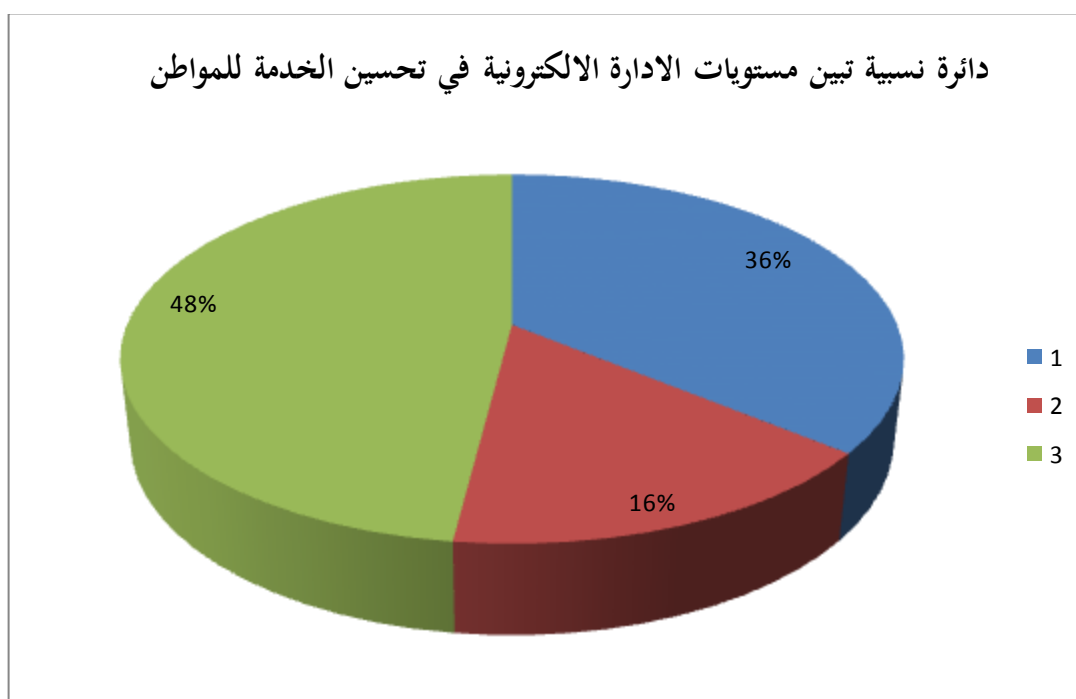
النسبة	التكرار	الإجابة
% 96	48	نعم
% 04	02	لا



يبين الجدول والدائرة النسبية أعلاه مدى مساهمة البرامج والأجهزة المتطورة في التأسيس للإدارة الالكترونية وحسب ما تبين إجابات الباحثين فان الأغلبية بنسبة 96 % أجابت بنعم موزعة على الذكور بنسبة 50 % والإناث بنسبة 46% وهو ما يمثل العدد الإجمالي لهم وبالتالي فأغلبيتهم يرون الإدارة الالكترونية الحديثة لا بد لها من الاعتماد على الأجهزة المتطورة لنجاحها وبالتالي القضاء على كل ما هو تقليدي، في حين ترى نسبة 04 % فقط من الباحثين أن الأجهزة المتطورة والبرامج في حاجة إلى تحسين أكثر لنجاح العملية الإدارية ككل.

جدول رقم (11) يبين مساهمة مستويات الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة للمواطن:

النسبة	التكرار	المستوى ت+ن
36 %	18	كاف
16 %	08	غير كاف
48 %	24	نوعا ما

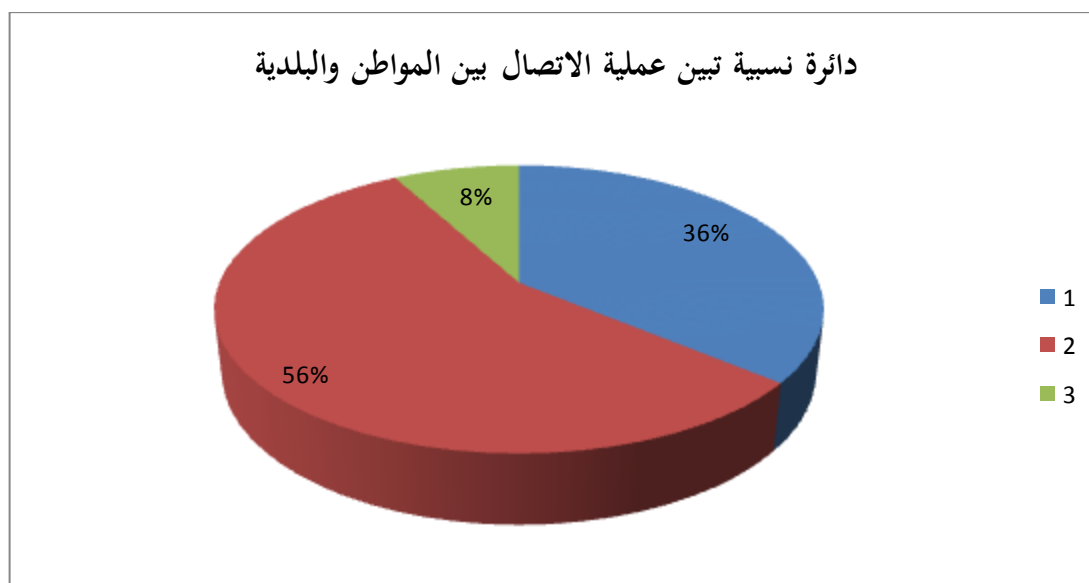


من خلال الجدول والدائرة النسبية أعلاه يتبين لنا أن أكبر نسبة سجلت في المستوى " نوعا ما" بنسبة 48 % موزعة على الذكور والإناث بالتساوي 24 % لكلا الجنسين وذلك راجع إلى الخدمات المقدمة حاليا حيث يتحفظ أفراد العينة من النتائج المقدمة إلى حد الآن ومبررهم في ذلك أن الإدارة الالكترونية ما زالت حديثة النشأة وتعيش تجاربها الأولى، ثم تليها نسبة 36 % من أفراد العينة الذين يرون بان مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة هو مستوى "كاف" موزعين على الذكور بنسبة 20 % والإناث 16 %، وهو ما يؤكد أن إجابات أفراد العينة كانت واضحة بمدى قدرة الإدارة الالكترونية على تحسين الخدمة وتقريب المواطن من المؤسسة بفضل التطور الكبير للبرامج المعتمدة خاصة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ، في حين ترى نسبة 06 % فقط

من أفراد العينة أن الإدارة الالكترونية ما زال مستواها " غير كافي " ربما يعود ذلك إلى بعض القيود التقنية خاصة على مستوى الشبكات بالدرجة الأولى.

جدول رقم(12) يبين عملية الاتصال بين المواطنين والبلدية:

النسبة	التكرار	الإجابة +ن
36 %	18	مرضية جدا
56 %	28	نوعا ما
/	/	سيئة جدا
08 %	04	سيئة نوعا ما



من خلال الجدول والدائرة النسبية أعلاه يتبين لنا أن عملية الاتصال بين المواطنين والبلدية تختلف حسب إجابات أفراد العينة حيث أن معظم أفراد العينة أجابوا وأكدوا أن عملية الاتصال "مرضية نوعا ما" بنسبة 56 % موزعة على الذكور بنسبة 26 % ، والإناث بنسبة 30 % وهو ما يؤكد أن أفراد العينة مقتنعون بان الاتصال بين المواطنين والبلدية موجود بشكل فعلي ولكن يحتاج إلى إمكانيات أكثر وجهد اكبر لتحقيق طموحات المواطن مستقبلا ، في حين تؤكد نسبة 36 % من أفراد العينة موزعين على الذكور بنسبة 24 % والإناث بنسبة 12 % أن عملية الاتصال هي "مرضية جدا" ولا وجود لأي عوائق أو مشاكل من شأنها التأثير على المواطن ، مادامت البلدية في خدمة المواطن، ولعل ابرز نجاح حققته البلدية بينها وبين المواطن وكسب تأييده هي تطبيقات

الإدارة الالكترونية الحديثة التي سهلت على المواطنين كل أشكال العوائق، في حين ترى نسبة 08 % من أفراد العينة أن عملية الاتصال "سيئة نوعا ما" موزعة على الذكور والإناث بالتساوي 04 % لكلا الجنسين ، وذلك راجع إلى بيروقراطية المسؤولين بالدرجة الأولى وغياب الضمير المهني.

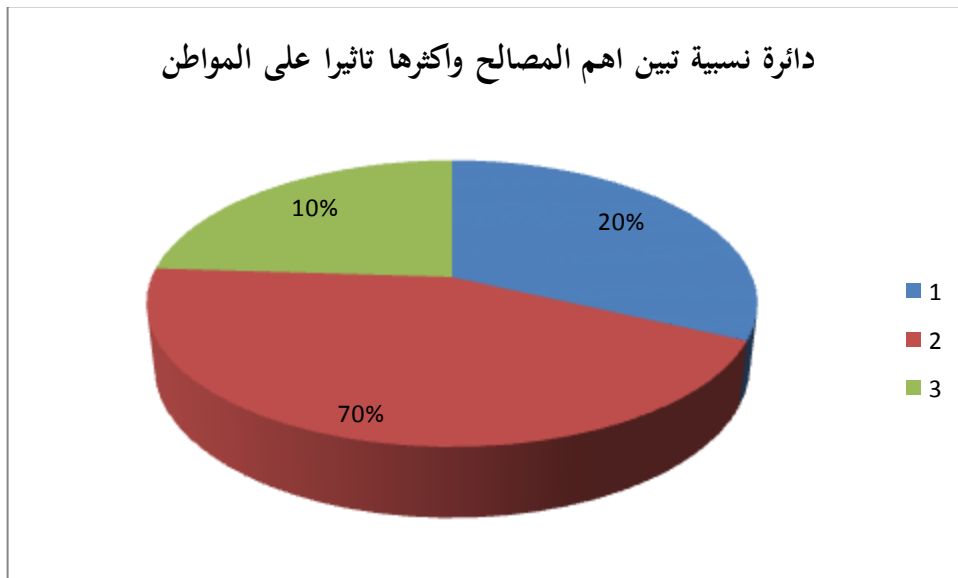
3- تحليل النتائج على ضوء الفرضية الثالثة:

"السرعة في تنفيذ الخدمات، تحسين الخدمة، الفعالية، النزاهة، معالجة انشغالات المواطن، كل

ذلك مرتبط بتطبيق نموذج الإدارة الالكترونية".

جدول رقم(13) يبين أهم المصالح وأكثرها تأثيرا على المواطن:

النسبة	التكرار	المصلحة
70 %	35	وثائق الحالة المدنية
20 %	10	مصلحة البيومتری
10 %	05	مكاتب الشبكة الاجتماعية

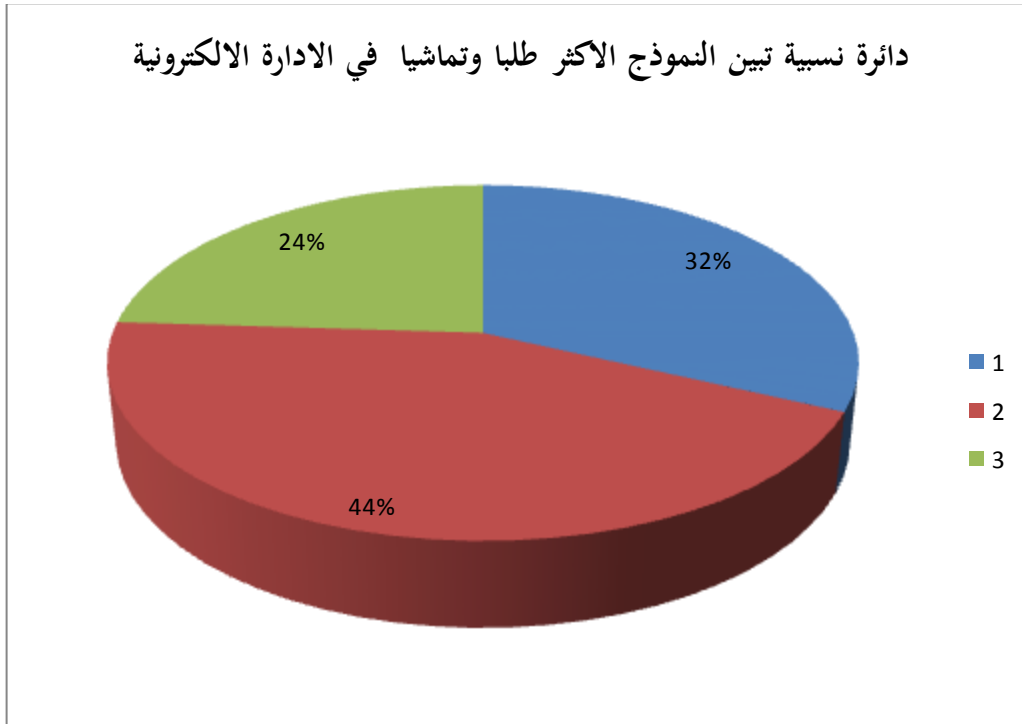


من خلال الجدول والدائرة النسبية أعلاه يتبين لنا أهم المصالح وأكثرها تأثيرا على المواطن هي "وثائق الحالة المدنية" بنسبة 70 % موزعة على أفراد العينة 40 % بالنسبة للذكور و30 % بالنسبة للإناث وتؤكد هذه النسبة أن وثائق الحالة المدنية تحتل حيزا هاما في حياة المواطن وذلك لأنها هي التي تعبر عن هويته، ونموذج الإدارة الالكترونية الحديثة يسعى إلى معالجة انشغالات المواطن وتحقيق النزاهة والفعالية والهدف تحسين الخدمة، تليها نسبة

20 % والمتعلقة بمصلحة البيومتری موزعة على الإناث والذكور بالتساوي 10 % لكل منهما حيث تعتبر مصلحة البيومتری هي الأخرى من أهم القطاعات حسب إجابات أفراد العينة نظرا لأنها تمثل حسيهم ما يسمى بعصرنة الإدارة، ثم تليها نسبة 10 % متعلقة بمكاتب الشبكة الاجتماعية موزعة على الذكور بنسبة 04% والإناث بنسبة 06 % وهو ما يبين أن وثائق الحالة المدنية تمثل الانشغال الأكبر لدى المواطن لأنها بالأساس تعبر عن هوية المواطن الجزائري وهو ما يفسر الإقبال الكبير للمواطن على هذا النوع من الخدمات.

جدول رقم (14) يبين النموذج الأكثر طلبا وتماشيا في الإدارة الالكترونية:

النسبة	التكرار	الإجابة
32 %	16	البطاقات البيومترية
44 %	22	البطاقات الرمادية
24 %	12	سجلات الحالة المدنية

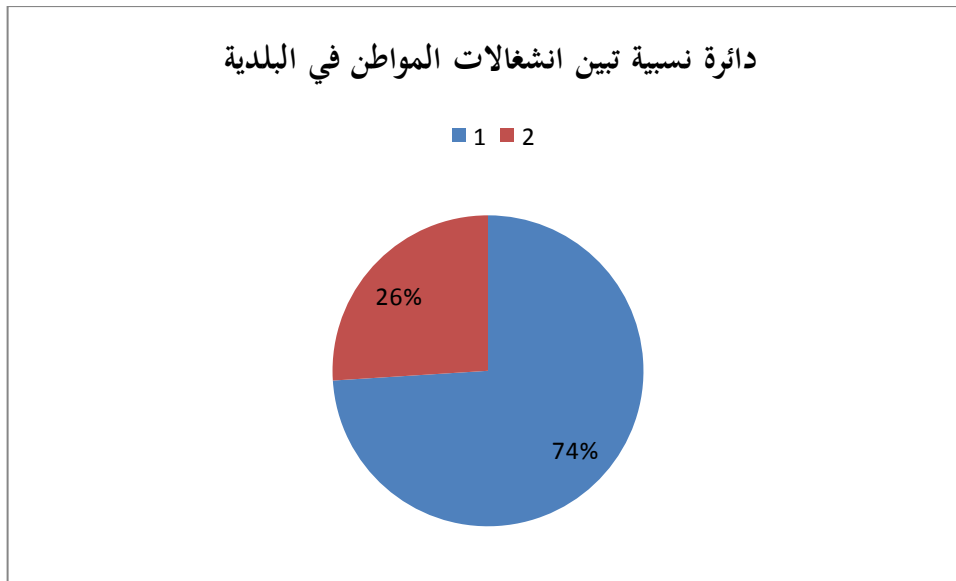


من خلال الجدول والدائرة النسبية أعلاه يتبين لنا حسب إجابات أفراد العينة أن نموذج البطاقات الرمادية يحتل النسبة الأكبر 44 % من على الذكور بنسبة 24 % والإناث بنسبة 20 % وذلك راجع إلى الإقبال الكبير من المواطنين على هذا النوع من البطاقات، تليها البطاقات البيومترية بنسبة 32 % موزعة على الذكور

والإناث بالتساوي 16 % لكل منهما ، وذلك راجع أيضا إلى الطلب المتزايد خاصة لطلبة البكالوريا عبر الوطن والتي منحت لهم الأولوية لاقتناء هذه البطاقة، تليها مباشرة سجلات الحالة المدنية بنسبة 24 % موزعة على الذكور بنسبة 14 % والإناث بنسبة 10 % وهو ما يؤكد على إقبال المواطن على هذه الأخيرة وبالتالي فالبطاقات الرمادية هو النموذج الأكبر تماشيا وذلك راجع لسهولة هذه الخدمة وبساطتها فهذه العملية لا تستغرق بضع دقائق على مستوى الشبابيك المخصصة لذلك مقارنة بالبطاقات البيومترية الحديثة الخدمة والتي تتطلب ميكانزمات ومعايير مدروسة مسبقا.

جدول رقم (15) يبين انشغالات المواطن في البلدية:

النسبة	التكرار	الإجابة ت+ن
74 %	37	نعم دائما
26 %	13	نوعا ما
/	/	لا أبدا

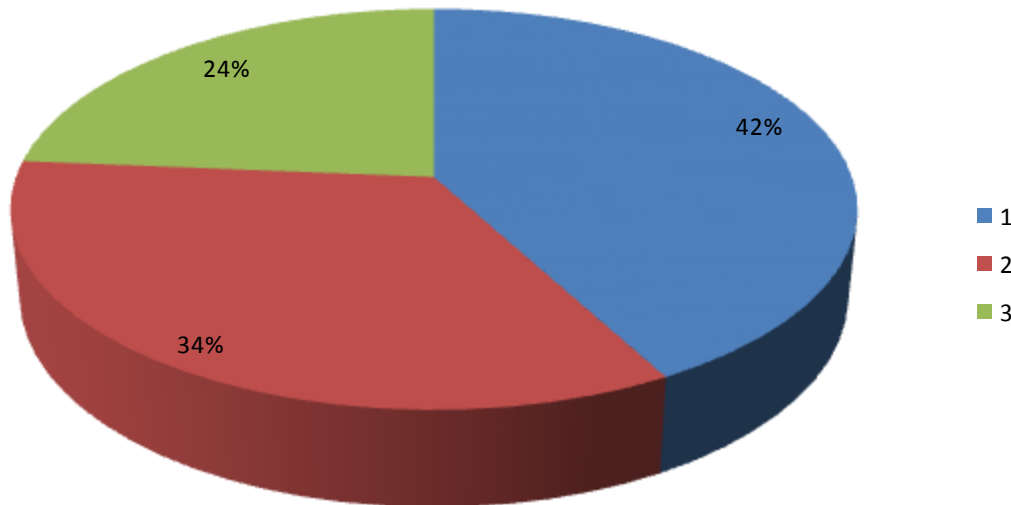


من خلال الجدول والدائرة النسبية أعلاه يتبين لنا حسب إجابات أفراد العينة أن انشغالات المواطن تحل "نعم دائما" بنسبة 74 % موزعة على الذكور بنسبة 40 % والإناث 34 % ، في حين تحل "نوعا ما" بنسبة 26 % موزعة على الذكور بنسبة 14 % والإناث 12%، في حين لم نسجل ولا حالة ب"لا" وهو ما يؤكد على حل انشغالات المواطن بصفة عادية؛ وهو ما يوضح بان جميع انشغالات المواطن تحل بصفة عادية دون حدوث أي مشاكل مما يدل على أن مسئولو البلدية واعون تماما بحجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم .

جدول رقم (16) يبين إجابات الباحثين حول المشاكل التقنية في ظل الإدارة الالكترونية :

الإجابة	ت+ن	التكرار	النسبة
نعم		25	50 %
لا		06	12 %
نوعا ما		19	38 %

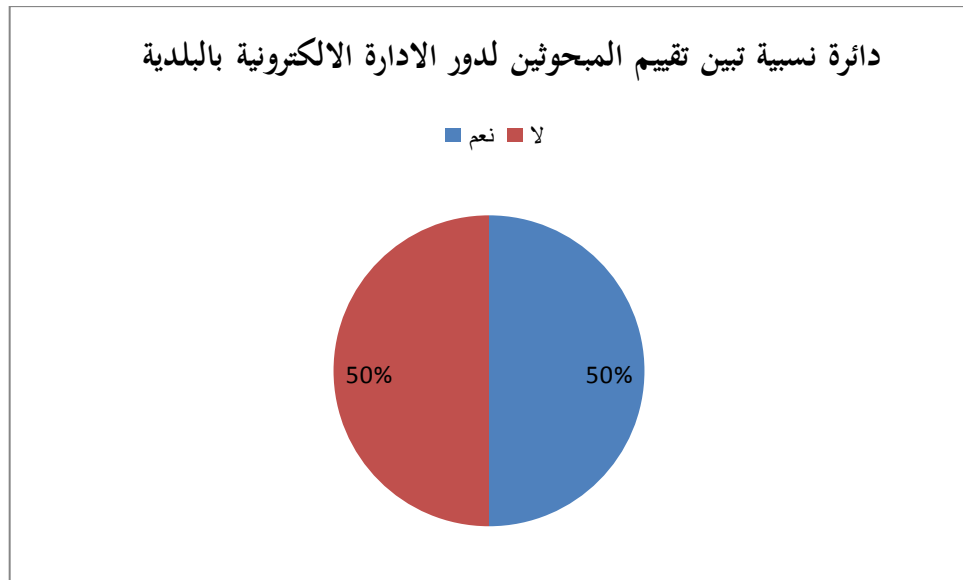
دائرة نسبية تبين المشاكل التقنية في ظل الادارة الالكترونية حسب الجنس



من خلال الجدول والدائرة النسبية أعلاه وحسب إجابات الباحثين فقد لاحظنا أن أفراد العينة يصادفون مشاكل تقنية بنسبة 50 % موزعة على الذكور بنسبة 30 % والإناث 20 % ، وفي المقابل ترى نسبة 38 % أن المشاكل التقنية توجد نوعا ما في حين نسبة 12 % ترى انه لا وجود لهذه العراقيل ، وبالتالي وحسب إجابات أفراد العينة فان السبب وراء ذلك يعود إلى التجارب الأولى التي تعيشها الإدارة الالكترونية.

جدول رقم (17) يبين تقييم المبحوثين لدور الإدارة الالكترونية على مستوى البلدية حسب الجنس:

النسبة	التكرار	ت+ن الإجابة
50 %	25	نعم
50 %	25	لا

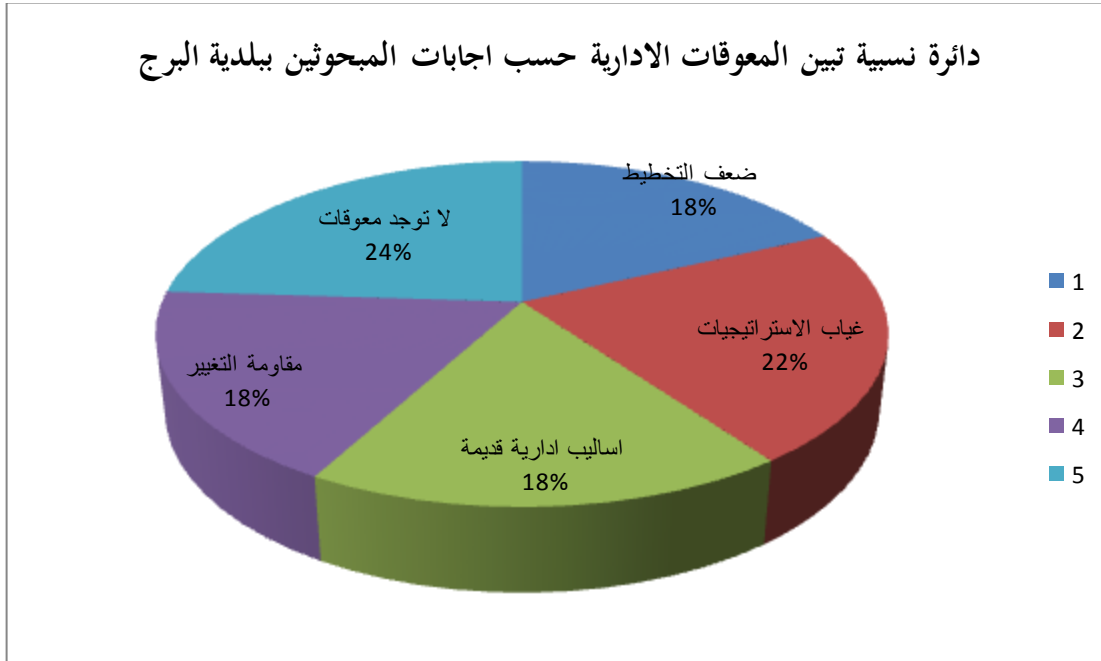


من خلال الجدول والدائرة النسبية أعلاه يتبين لنا أن إجابات المبحوثين بـ "نعم" كانت 50 % ، ونفسها نسبة 50 % للإجابة "لا" وهو ما بين أن المبحوثين منقسمين ومختلفين في مدى نجاح الإدارة الالكترونية من عدمها، وبالتالي وحسب إجابات المبحوثين يتبين لنا أن الإدارة الالكترونية ما زالت لم تفرض نفسها بقوة في مختلف الأعمال في البلدية وذلك يعود إلى أنها ما زالت في التجارب الأولى.

4- تحليل النتائج على ضوء الفرضية الرابعة:

عرفت الخدمة العمومية في الجزائر تحديات كبيرة عرقلت عملية تحسينها وبلدية برج بوغريج عانت هي الأخرى من جراء ذلك، بسبب ضعف مؤشر الجاهزية الالكترونية.
جدول رقم (18) يبين المعوقات الإدارية على مستوى بلدية البرج حسب إجابات المبحوثين :

الإجابة	ت+ن	التكرار	النسبة
نعم وراجع إلى:		38	76 %
ضعف التخطيط		09	18 %
غياب الاستراتيجيات		11	22 %
أساليب إدارية قديمة		09	18 %
مقاومة التغيير		09	18 %
لا توجد معوقات		12	24 %

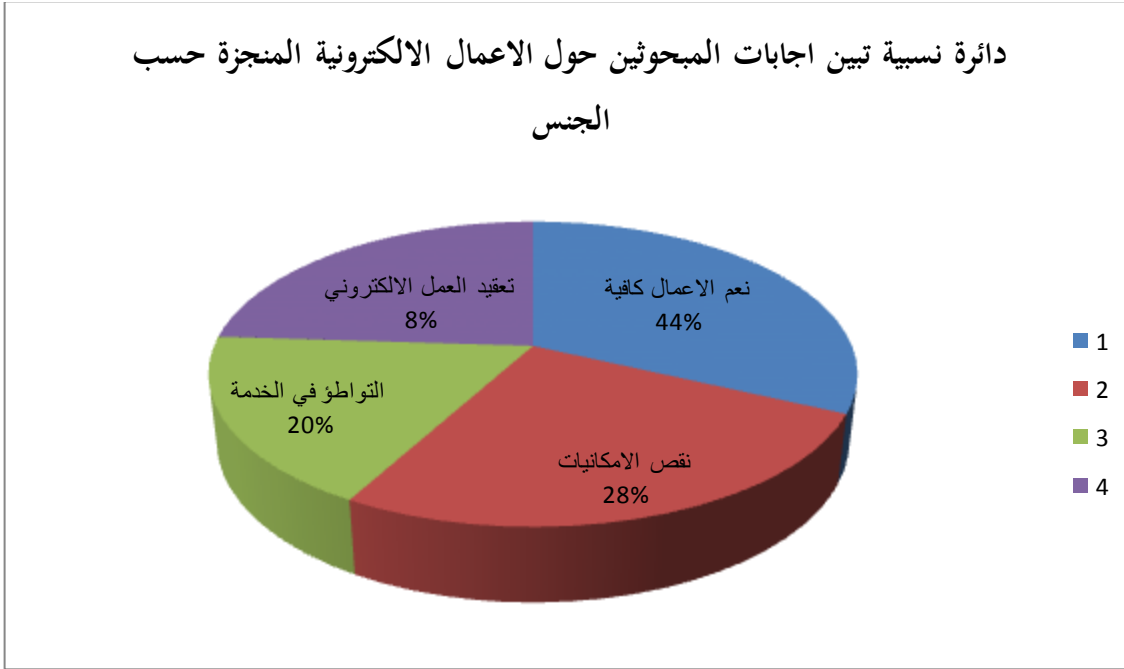


من خلال الجدول والدائرة النسبية أعلاه يتبين لنا حسب إجابات المبحوثين والتي تدرجت "بنعم" بنسبة 76%، وأولها غياب الإستراتيجية الواضحة بنسبة 22 % تليها باقي الإجابات (مقاومة التغيير، ضعف التخطيط، أساليب إدارية قديمة) بنفس النسبة 18 % ، في حين أجاب المبحوثين بأنه "لا توجد معوقات بنسبة

24 % ، وهو ما يدل أن النسبة الأكبر مقتنعون بان المعوقات الإدارية موجودة على مستوى البلدية ، وذلك راجع إلى سياسة البلدية في هذا المجال والتي تبقى غامضة في الكثير من الأحيان .

جدول رقم (19) يبين إجابات المبحوثين حول الأعمال الالكترونية المنجزة :

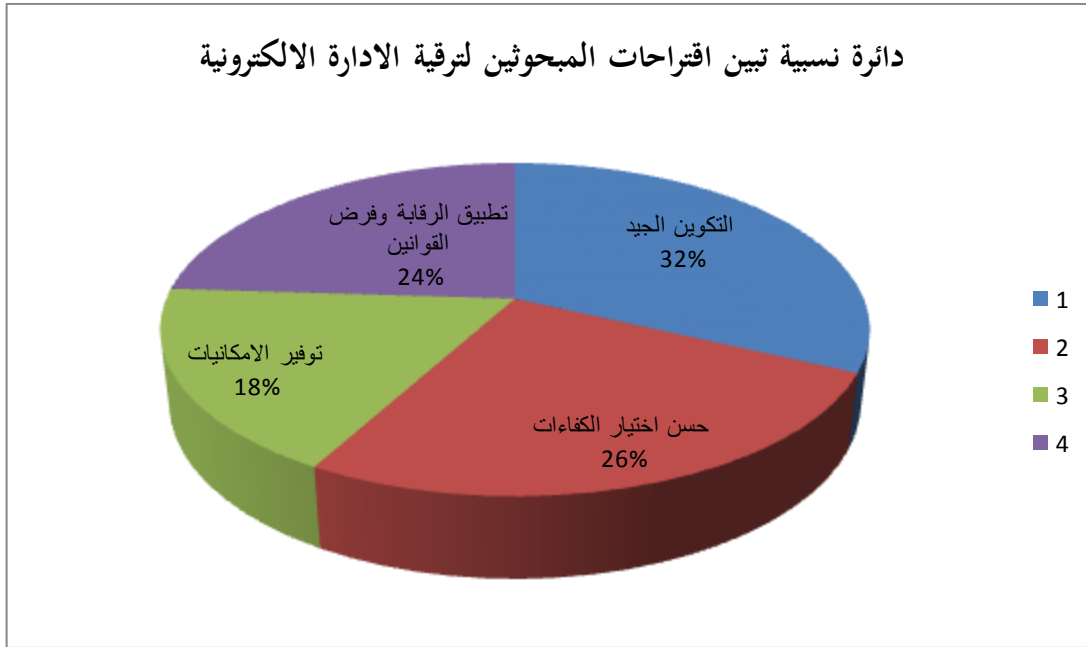
الإجابة	ت+ن	التكرار	النسبة
نعم		22	44 %
لا وذلك راجع إلى :		28	56 %
نقص الإمكانيات		14	28 %
التواطؤ في تقديم الخدمة		10	20 %
تعقيد العمل الالكتروني		04	08 %



من خلال الجدول والدائرة النسبية أعلاه يتبين لنا وحسب إجابات المبحوثين أن النسبة الأكبر ترى بان ا لأعمال الالكترونية المنجزة كافية لمواجهة الطلب المتزايد للجمهور بنسبة 44 % وهو ما يوضح أن الإدارة الالكترونية تسير نحو تلبية احتياجات الجمهور في حين كانت إجابات أفراد العينة ب "لا" بنسبة 56 % وذلك راجع إلى نقص الإمكانيات 28 % ،التواطؤ في تقديم الخدمة 20 % وتعقيد العمل الالكتروني بنسبة 08 % وذلك راجع إلى حداثة مصطلح الإدارة الالكترونية في الجزائر عامة ،وفي البلدية خاصة لان العمل الالكتروني يتطلب جهد اكبر وإمكانيات كبيرة سواء من موارد بشرية أو مادية تقنية.

جدول رقم (20) يبين إجابات المبحوثين حول اقتراحات ترقية الإدارة الالكترونية:

النسبة	التكرار	الإجابة
32 %	16	التكوين الجيد
26 %	13	حسن اختيار الكفاءات
18 %	09	توفير الإمكانيات
24 %	12	تطبيق الرقابة وفرض القوانين



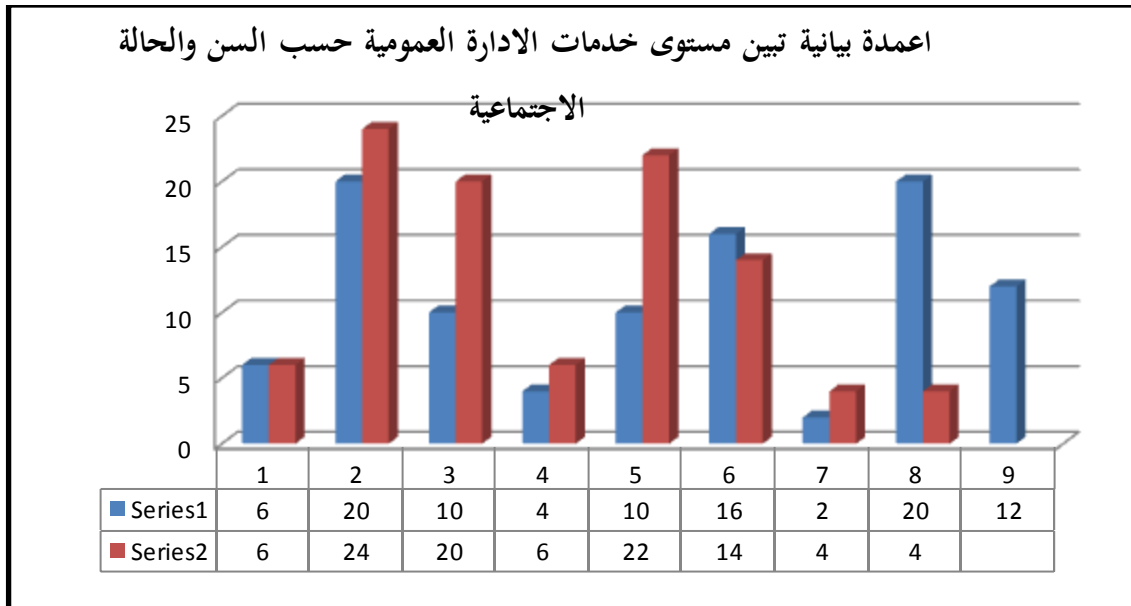
من خلال الجدول والدائرة النسبية أعلاه يرى أفراد العينة أن من بين أهم ما يمكن التركيز عليه هو التكوين الجيد بنسبة 32 % ثم يليه مباشرة حسن اختيار الكفاءات بنسبة 26 % ، ثم يليها مباشرة تطبيق الرقابة وفرض القوانين بنسبة 24 % ، وفي الأخير يجب توفر الإمكانيات لترقية الإدارة الالكترونية وهو ما أجاب عليه أفراد العينة بنسبة 18 % . وبالتالي وحسب المبحوثين فان التكوين الجيد شرط أساسي من شروط الإدارة الالكترونية الناجحة والفعالة نظرا لمساهمته الكبيرة في صنع الكفاءات ، إضافة إلى تطبيق الرقابة وفرض القوانين لان ذلك يولد ما يسمى "بالانضباط" في ممارسة مختلف الأعمال والتقييد ببرنامج العمل وبالتالي التحلي بالمسؤولية والضمير المهني.

2- عرض وتحليل البيانات حسب متغير السن والحالة الاجتماعية للمبحوثين: وحسب الفرضية

الأولى: " تتيح الإدارة الالكترونية فرصة تيسير إجراءات أعمال الإدارات العمومية والارتقاء بكفاءة أدائها"

جدول رقم (21) يبين مستوى خدمات الإدارة العمومية حسب السن والحالة الاجتماعية:

الإجابة	مستوى عالي		متوسط		ضعيف		س+ح	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
السن								
25-18	03	06%	10	20%	05	10%		
35-25	02	04%	05	10%	08	16%		
ما فوق 35	01	02%	10	20%	06	12%		
أعزب	03	06%	12	24%	10	20%		ح/اج
متزوج	03	06%	11	22%	07	14%		
مطلق	/	/	02	04%	02	04%		

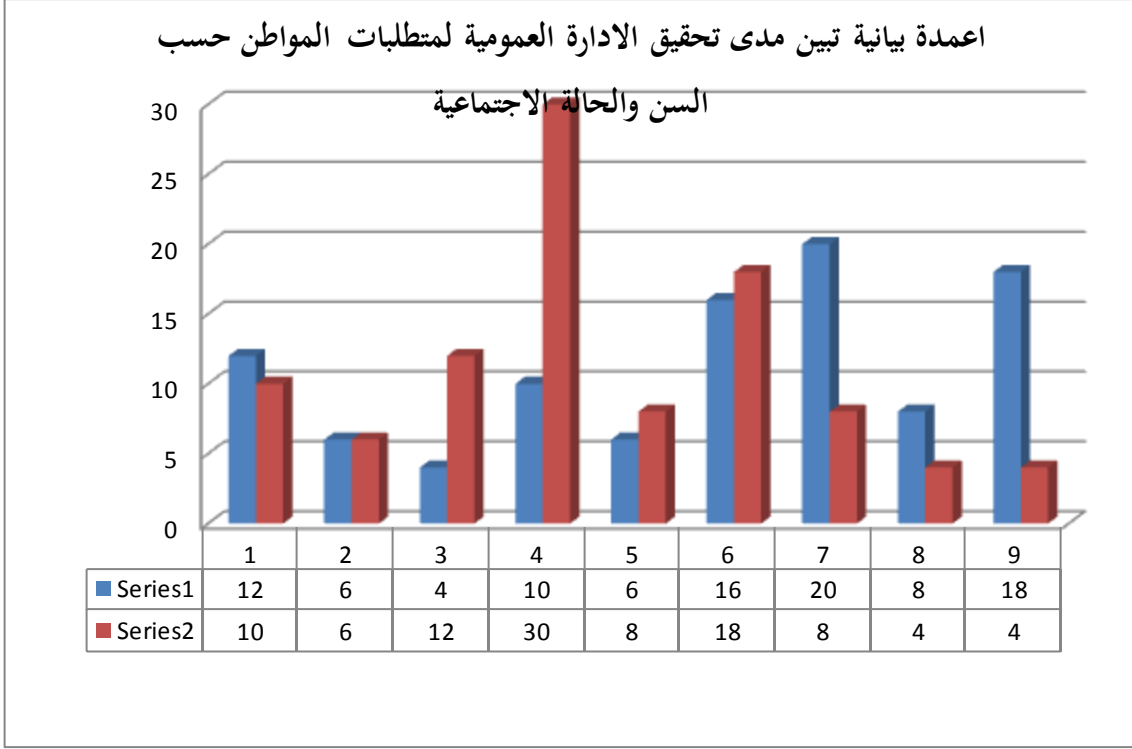


-من خلال الجدول والأعمدة البيانية أعلاه وحسب متغير السن نلاحظ أن الفئة العمرية 18-25 تكررت عشرة مرات والتي أجابت بان مستوى الخدمات متوسط بنسبة 20% حيث احتلت أكبر نسبة ، تليها نسبة 10% من نفس الفئة والتي ترى أن مستوى الخدمات ضعيف في حين نسبة 06% من نفس الفئة أجابت أن مستوى الخدمات عالي، أما فئة 25-35 فسجلت أكبر نسبة في المستوى الضعيف للخدمات بنسبة 16% تليها نسبة 10% للمتوسط و 04% للمستوى العالي، في حين سجلت النسبة الأكبر في فئة ما فوق 35 في المستوى

المتوسط للخدمات بـ 20 % تليها نسبة 12 % للمستوى الضعيف و 02 % فقط للمستوى العالي، أما بالنسبة للحالة الاجتماعية للمبحوثين فسجلت أكبر نسبة 24 % والتي ترى بان المستوى متوسط في فئة "أعزب" متبوعة بنسبة 20 % (مستوى ضعيف)، و 06 % (مستوى عالي)، أما فئة "متزوج" فكانت النسبة الأكبر للمستوى المتوسط 22 % متبوع بنسبة 14 % (مستوى ضعيف) و 06 % (مستوى عالي)، أما فئة "مطلق" فسجلت نفس النسبة 04 % بالنسبة (للمستوى الضعيف والمتوسط)، في حين لم تسجل ولا حالة بالنسبة لفئة الأرمال، وبالتالي حسب هذه النتائج يتبين أن مستوى الخدمات متوسط وضعيف في اغلب الأحيان ويحتاج إلى تطوير أكبر وأكثر فأكثر وهو ما يتطلب جهد مضاعف من طرف المسؤولين بالدرجة الأولى واهتمام من طرف الموظفين باعتبارهم حلقة الوصل بين الإدارة والمواطن.

جدول رقم (22) يبين الإدارة العمومية ومدى تحقيقها لمتطلبات المواطن حسب السن والحالة الاجتماعية:

السن	س+ح		نعم		لا		أحيانا	
	الإجابة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
18-25	25	06	12%	03	06%	02	04%	
25-35	35	05	10%	03	06%	08	16%	
ما فوق 35	35	10	20%	04	08%	09	18%	
أعزب	أعزب	05	10%	03	06%	06	12%	ح/اج
متزوج	متزوج	15	30%	04	08%	09	18%	
مطلق	مطلق	04	08%	/	/	02	04%	
أرمل	أرمل	02	04%	/	/	/	/	

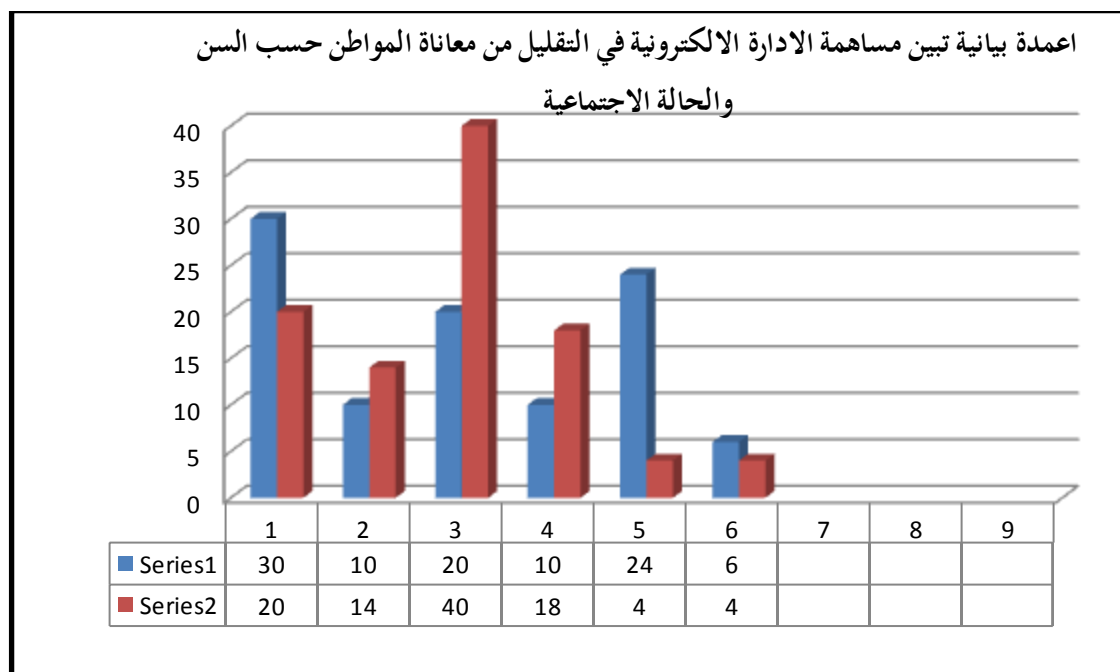


من خلال الجدول والأعمدة البيانية أعلاه وحسب متغير السن والحالة الاجتماعية للمبحوثين يتبين لنا أن فئة 18-25 أجابت "بنعم" بنسبة 12 % متبوعة بـ "لا" بنسبة 06 % و "أحيانا" بنسبة 04 % في حين فئة 25-35 أجابت بنسبة 16 % (أحيانا)، متبوعة بنسبة 10 % (نعم)، و 06 % بـ "لا"، أما فئة ما فوق 35 سنة فسجلت أكبر نسبة في الإجابة بـ "نعم" 20 % ، متبوعة بنسبة 18 % "أحيانا"، و 08 % بـ "لا"، أما بالنسبة للحالة الاجتماعية فقد جاءت كما يلي، فئة "أعزب" أجابت بـ "أحيانا" 12 % ، متبوعة بنسبة 10 % أجابت بـ "نعم" و 06 % بـ "لا" في حين فئة "متزوج" أجابوا بنسبة 30 % بـ "نعم"، و 18 % بـ "أحيانا"، و 08 % بـ "لا"، وفي فئة "مطلق" سجلت أكبر نسبة بـ "نعم" 08 % ، و "أحيانا" 04 % ، وفي فئة "أرمل" سجلنا نسبة 04 % أجابوا بـ "نعم"، وهو ما يوضح أن متطلبات المواطن تحقق غالبا وأحيانا بنسبة أكبر وذلك راجع إلى التحلي بروح المسؤولية لدى المسؤولين ومراعاة الضمير المهني لديهم وهو ما يلاحظ على أفراد مجتمع الدراسة.

جدول رقم(23) يبين مساهمة الإدارة الالكترونية في التقليل من معاناة المواطن حسب السن والحالة

الاجتماعية:

الاجتماعية	س+ح		نعم		لا		أحيانا	
	الإجابة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
السن	25-18	05	%10	03	%06	05	%10	
	35-25	06	%12	04	%08	10	%20	
	ما فوق 35	10	%20	02	%04	05	%10	
ح/اج	أعزب	05	%10	03	%06	07	%14	
	متزوج	15	%30	04	%08	10	%20	
	مطلق	03	%06	01	%02	02	%04	
	أرمل	/	/	/	/	/	/	

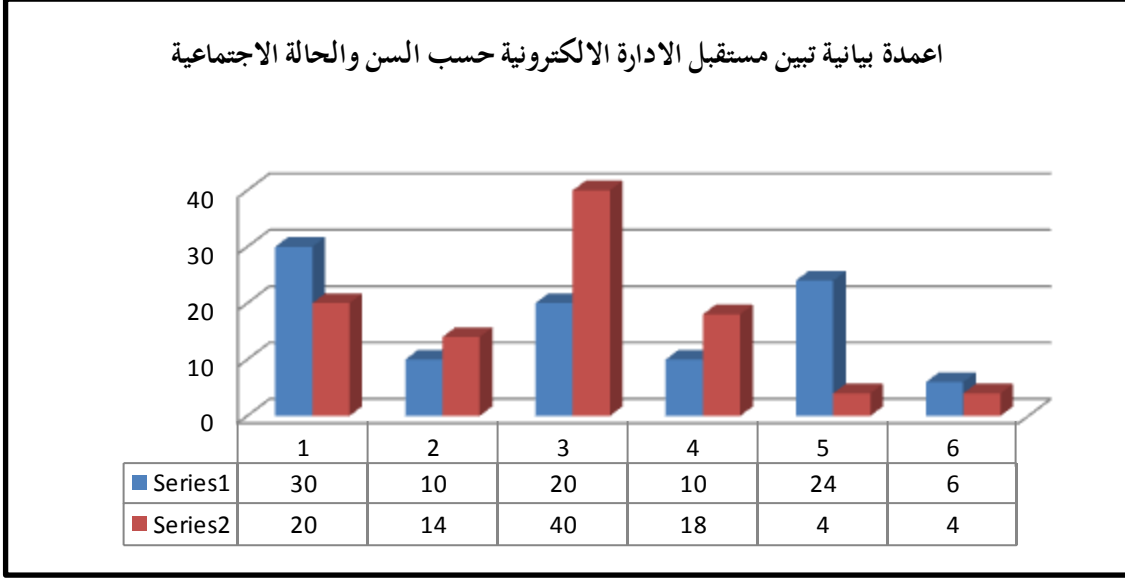


من خلال الجدول والأعمدة البانية أعلاه يتبين لنا أن الفئة العمرية 25-18 أجابت بنسبة 10% ب"نعم"، و"أحيانا" على التوالي ، في حين 06 % على الإجابة "لا"، أما فئة 35-25 فأجابت بنسبة 20 % على الإجابة"أحيانا" و 12 % ب"نعم" و 08 % ب"لا"، أما فئة ما فوق 35 فسجلت أعلى نسبة 20

% على الإجابة ب "نعم"، و10% ب "أحيانا" و 04% على الإجابة "لا"، أما بالنسبة للحالة الاجتماعية فقد سجلنا في فئة "أعزب" النسبة الأكبر للإجابة ب "أحيانا" 14%، متنوعة بنسبة 10% ب "نعم" و06% بالنسبة للإجابة ب "لا"، أما فئة "متزوج" فقد سجلنا نسبة 30% للإجابة "نعم"، و20% للإجابة "أحيانا"، و08% للإجابة "لا"، وفي فئة "مطلق" سجلنا نسبة 06% بالنسبة للإجابة "نعم"، و04% للإجابة "أحيانا"، و02% للإجابة "لا"، في حين لم نسجل أي نسبة لفئة "أرمل"، وبالتالي يمكن القول من خلال هذه النتائج أن مساهمة الإدارة في التقليل من معاناة المواطن هي ايجابية أي حسب إجابات المبحوثين نلاحظ أن الإدارة الالكترونية تلبي حاجات المواطن وتقلل من معاناته ولو بشكل غير كافي أحيانا وذلك راجع إلى حداثة هذا النوع حاليا، لكن على العموم مساهمتها في التقليل من المعاناة سيكون أكثر فأكثر مستقبلا.

جدول رقم (24) يبين مستقبل الإدارة الالكترونية في الوقت الراهن حسب السن والحالة الاجتماعية:

الإجابة	س+ح		نعم		لا	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
السن	25-18	15	30%	05	10%	05
	35-25	10	20%	05	10%	05
	ما فوق 35	12	24%	03	06%	03
ح/اج	أعزب	10	20%	07	14%	07
	متزوج	20	40%	09	18%	09
	مطلق	02	04%	02	04%	02
	أرمل	/	/	/	/	/



من خلال الجدول والأعمدة البيانية أعلاه نلاحظ أن 30 % من الفئة العمرية 18-25 أجابوا ب"نعم يوجد فيه مستقبل للإدارة الالكترونية ، في حين أن نسبة 10 % أجابوا ب"لا"، أما فئة 25-35 ف20 % أجابوا ب "نعم" في حين 10 % أجابوا ب"لا"، أما فئة ما فوق 35 سنة فأجابوا ب"نعم بنسبة 24 % و"لا" بنسبة 06 % ، أما فيما يخص الحالة الاجتماعية ففي فئة"أعزب" أجاب المبحوثين ب"نعم" بنسبة 20 % و ب"لا" بنسبة 14 % ، وفي ما يخص فئة"متزوج" أجاب 40 % من المبحوثين ب"نعم" و 18 % ب"لا"، وفي ما يتعلق بفئة"مطلق" فأجاب المبحوثين بنسبة 04 % لكلا الحالتين، وبالتالي نستنتج من خلال ذلك أن هناك مستقبل للإدارة، الالكترونية في الوقت الحالي بفضل التطور الكبير خاصة لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات وسعي الدولة للارتقاء بالخدمة العمومية بفضل البرامج التي تم وضعها، ولكن رغم ذلك مازالت الإدارة في الجزائر إلى حاجة للتطوير أكثر.

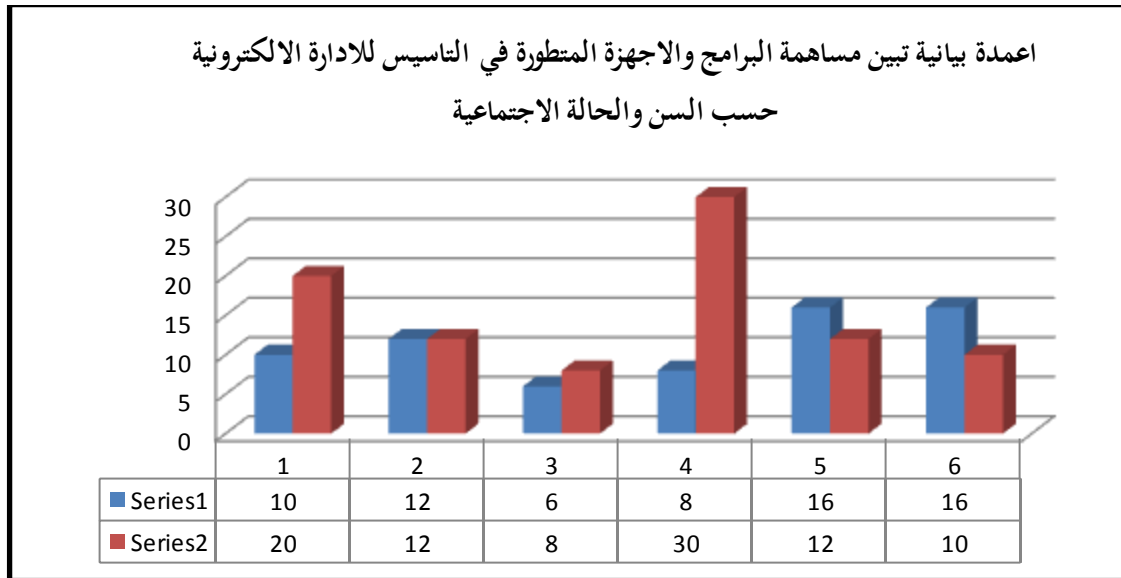
1-2 تحليل النتائج على ضوء الفرضية الثانية: "التحول نحو الإدارة الالكترونية هو نتيجة فشل نمط

الإدارة التقليدية(الورقية) في تحسين الخدمة العمومية".

جدول رقم (25) يبين مساهمة البرامج والأجهزة المتطورة في التأسيس للإدارة الالكترونية حسب السن

والحالة الاجتماعية:

السن	ح/اج		نعم		لا	
	الإجابة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
18-25	25-18	06	12%	04	08%	
25-35	35-25	15	30%	10	20%	
أعزب	ما فوق 35	05	10%	10	20%	
متزوج	أعزب	10	20%	10	20%	
مطلق	متزوج	20	40%	05	10%	
	مطلق	02	04%	03	06%	



من خلال الجدول والأعمدة البيانية أعلاه نلاحظ أن فئة المبحوثين 18-25 أجابت بنسبة 12 % ب"نعم" و 08 % ب"لا"، في حين فئة 25-35 أجابوا بنسبة 30 % ب"نعم" ، و 20 % ب"لا"، أما فئة ما فوق 35 سنة فأجابوا بنسبة 10 % ب"نعم" و 20 % ب"لا"، أما بالنسبة للحالة الاجتماعية ففي فئة "أعزب" أجاب 20 % من المبحوثين ب"نعم" و "لا" على التوالي، في حين فئة "متزوج" اجاب 40 % من المبحوثين ب"نعم" و 10 % ب"لا"، أما فئة "مطلق" فأجابوا بنسبة 04 % ب"نعم" و 06 % ب"لا"، وبالتالي نستنتج أن

الأساليب المستخدمة في الإدارة الالكترونية الحالية غير كافية بالشكل المطلوب وتحتاج إلى تحسينات أكبر وأكثر مستقبلا وبالتالي الوصول إلى إدارة الكترونية فعالة بالتخلص من كل الأمور الورقية وتحسين الخدمة العمومية بشكل أوسع.

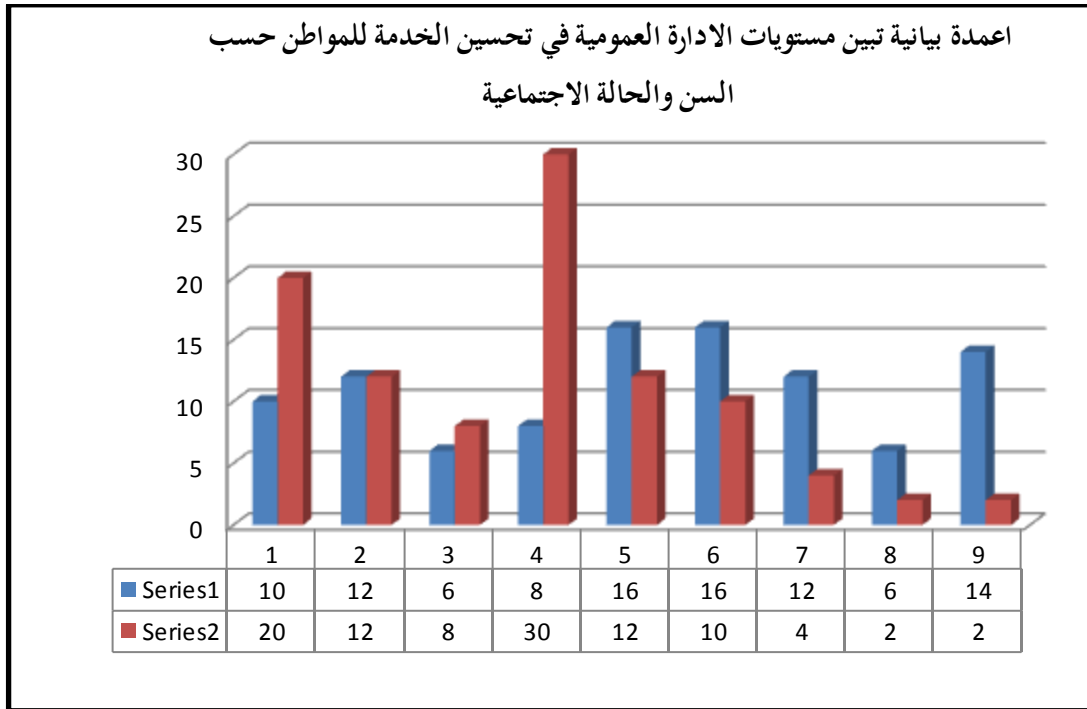
جدول رقم(26) يبين مساهمة مستويات الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة للمواطن حسب السن

والحالة الاجتماعية:

السن	المستوى المتغير	كاف		غير كاف		نوعا ما	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
25-18		05	10%	06	12%	03	06%
35-25		04	08%	08	16%	08	16%
ما فوق 35		06	12%	03	06%	07	14%
أعزب	ح/اج	10	20%	06	12%	04	08%
متزوج		15	30%	06	12%	05	10%
مطلق		02	04%	01	02%	01	02%

من خلال الجدول والأعمدة البيانية في الأسفل نلاحظ أن إجابات المبحوثين تمثلت كما يلي : بالنسبة لفئة السن 25-18 فقد أجاب 10% أن مستوى الإدارة الالكترونية كاف و 12% أجابوا بأنه غير كافي و 06% "نوعا ما" ، في حين فئة السن من 35-25 أجابوا بنسبة 16% بان مستوى الخدمات "غير كاف" ونوعا ما" على التوالي، ونسبة 08% أجابوا بأنه "كاف"، في حين فئة السن ما فوق 35 سنة أجابوا بنسبة 14% أن مستوى الإدارة الالكترونية "نوعا ما" في حين 12% أجابوا ب"كاف" ، و 06% أجابوا بأنه "غير كاف" ، أما بالنسبة للحالة الاجتماعية في فئة "أعزب" نجد 20% من المبحوثين أجابوا بان مستوى الإدارة الالكترونية "كاف" ، و 12% "غير كافي" ، و 10% "نوعا ما" ، أما فئة "متزوج" فأجابوا بنسبة 30% بان المستوى "كاف" ، و 12% "غير كافي" ، و 10% "نوعا ما" ، في حين فئة "مطلق" أجابوا بنسبة 04% بان المستوى "كاف" ، و 02% بان المستوى "غير كافي" و "نوعا ما" على التوالي، وبالتالي نستنتج أن إجابات أفراد العينة كانت واضحة بمدى قدرة الإدارة الالكترونية على تحسين الخدمة وتقريب المواطن من المؤسسة بفضل التطور الكبير للبرامج المعتمدة خاصة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، ولكن رغم ذلك يمكن القول أن الإدارة

الإلكترونية ما زال مستواها " غير كافي " ربما يعود ذلك إلى بعض القيود التقنية خاصة على مستوى الشبكات بالدرجة الأولى.

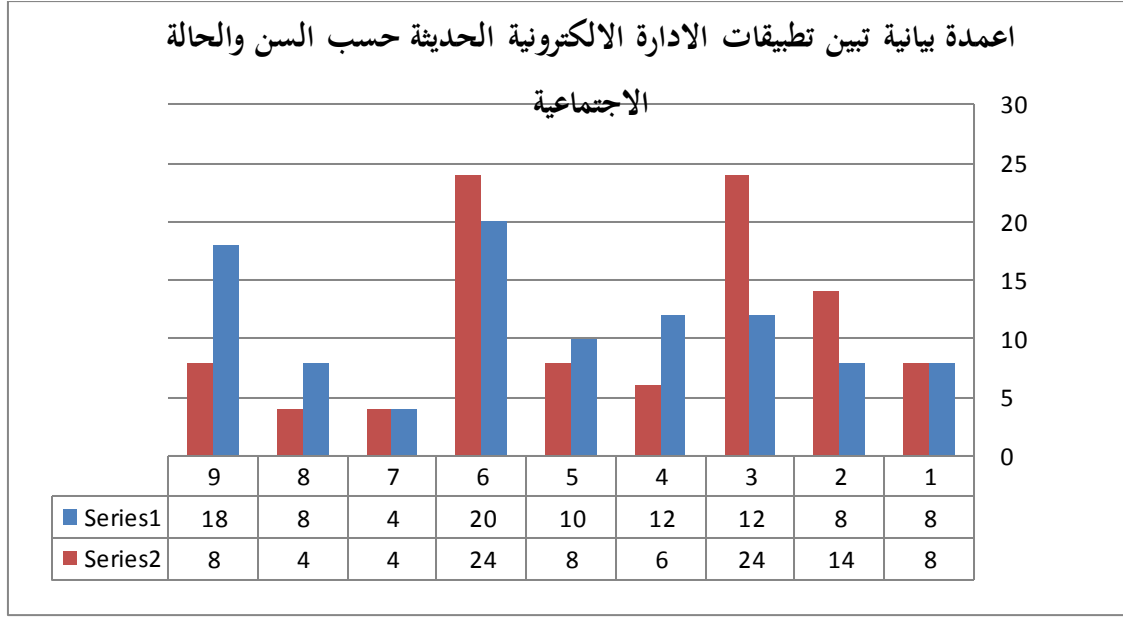


2-1 تحليل النتائج على ضوء الفرضية الثالثة: "السرعة في تنفيذ الخدمات، تحسين الخدمة، الفعالية،

النزاهة، معالجة انشغالات المواطن، كل ذلك مرتبط بتطبيق نموذج الإدارة الإلكترونية".

جدول رقم: 27 يبين تطبيقات الإدارة الإلكترونية الحديثة حسب السن والحالة الاجتماعية:

س/الحالة المدنية		البطاقات الرمادية		البطاقات البيومترية		الإجابة س+ح	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%12	06	%08	04	%08	04	25_18	السن
%20	10	%10	05	%12	06	35_25	
%18	09	%08	04	%04	02	ما فوق 35	
%24	12	%14	07	%08	04	أعزب	ح+اج
%24	12	%08	04	%06	03	متزوج	
%08	04	%04	02	%04	02	مطلق	



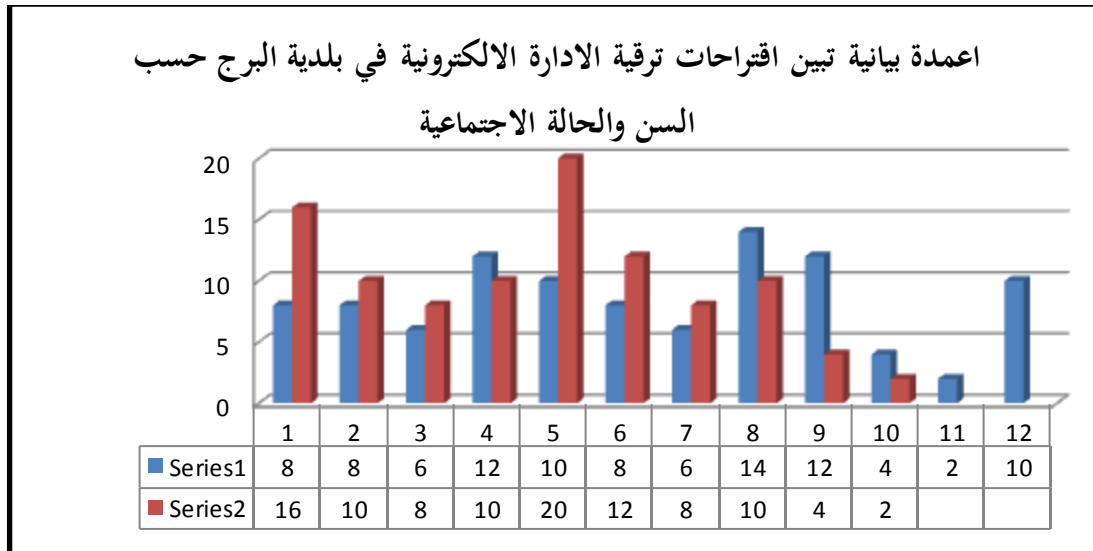
من خلال الجدول والأعمدة البيانية أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة في تطبيقات الإدارة الإلكترونية هي سجلات الحالة المدنية بسبة 12%، موزعة على فئة السن 18_25 متبوعة بالبطاقات الرمادية بنسبة 18%، والبطاقات البيومترية بنسبة 8%، أما فئة 25_35 فاحتلت سجلات الحالة المدنية النسبة الأكبر دائما 20%، متبوعة بالبطاقات الرمادية بنسبة 10%، والبطاقات البيومترية بنسبة 12%، أما فئة ما فوق 35 فاحتلت سجلات الحالة المدنية النسبة الأكبر دائما 24%، متبوعة بنسبة 8% للبطاقات الرمادية، و 4% بالنسبة للبطاقات البيومترية، أما بالنسبة للحالة الاجتماعية، ففي فئة "أعزب" سجلت أكبر نسبة "للسجلات الحالة المدنية ب 24 % متبوعة بنسبة 14 % للبطاقات الرمادية ، و 8 % بالنسبة للبطاقات البيومترية، وفي فئة "متزوج" سجلت أعلى نسبة "للسجلات الحالة المدنية" بنسبة 24 % متبوعة بنسبة 8 % "للبطاقات الرمادية" ونسبة 6 % "للبطاقات البيومترية" أما فئة "مطلق" فسجلت أكبر نسبة "للسجلات الحالة المدنية" دائما 8 % متبوعة بنسبة 4 % على التوالي "للبطاقات الرمادية والبيومترية"، وبالتالي ومن خلال ذلك نستنتج أن سجلات الحالة المدنية تحتل النسبة الأكبر لدى المواطن أما البطاقات الرمادية والبيومترية وان اختلفت نسبها فإنها مازالت نوعا ما لم تحقق الإجماع بسبب حداثة هذه التطبيقات التي تعيش تجاربها الأولى.

2-2 تحليل النتائج على ضوء الفرضية الرابعة: *عرفت الخدمة العمومية في الجزائر تحديات كبيرة

عرقلت عملية تحسينها وبلدية برج بوعرييج عانت هي الأخرى من جراء ذلك، بسبب ضعف مؤشر الجاهزية الالكترونية*.

جدول رقم(28) يبين اقتراحات ترقية الإدارة الالكترونية في بلدية البرج حسب السن والحالة الاجتماعية:

الإجابة	التكوين الجيد		حسن اختيار الكفاءات		توفير الإمكانيات		تطبيق الرقابة وفرض القوانين		س+ح	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
السن	25-18	0	0	0	0	0	0	0	25-18	
		4	8%	4	8%	3	6%	6		
		5	10%	4	8%	3	6%	7	35-25	
ما فوق 35		6	12%	2	4%	1	2%	5		
		8	16%	5	10%	4	8%	5		ح/أج
		10	20%	6	12%	4	8%	5	متزوج	
	2	4%					1			
	02						01			



من خلال الجدول والأعمدة البيانية أعلاه نلاحظ أن "فئة السن" 25-18 أجابت بنسبة أكبر على اقتراح "تطبيق الرقابة وفرض القوانين" بنسبة 12 %، متبوع بنسبة 08 % "للتكوين الجيد" وحسن اختيار الكفاءات"، ونسبة 06 % "للتوفير الإمكانيات"، أما فئة السن "35-25" فأجاب المبحوثين بنسبة 14 % "لتطبيق الرقابة وفرض القوانين"، متبوع بنسبة 10 % "للتكوين الجيد"، و 08 % "لحسن اختيار الكفاءات"،

ونسبة 06 % "التوفير الإمكانيات"، أما فئة السن ما فوق 35 فأجاب المبحوثين بنسبة 12 % على "التكوين الجيد"، و 10 % على "تطبيق الرقابة وفرض القوانين"، ونسبة 04 % "لحسن اختيار الكفاءات"، و 02 % "لتوفير الإمكانيات"، أما بالنسبة للحالة الاجتماعية فنلاحظ في فئة "أعزب" أن أكبر نسبة سجلت "للتكوين الجيد" 16 % متبوعة بنسبة 10 % "لحسن اختيار الكفاءات" وتطبيق الرقابة وفرض القوانين"، أما نسبة 08 % فسجلت "التوفير الإمكانيات"، أما فئة "متزوج" فنلاحظ أن أكبر نسبة 20 % "للتكوين الجيد"، و 12 % "لحسن اختيار الكفاءات"، و 10 % "لتطبيق الرقابة وفرض القوانين"، و 08 % "لتوفير الإمكانيات"، أما فئة "مطلق" فلاحظنا نسبة 04 % "للتكوين الجيد"، و 02 % "لتطبيق الرقابة وفرض القوانين"، في حين لم نسجل الإجابة بالنسبة للاقتراحين الآخرين، ولم نسجل ولا إجابة بالنسبة لفئة "أرمل"، وبالتالي ومن خلال ذلك نستنتج أن "التكوين الجيد" هو أساس الارتقاء بمستوى الإدارة الالكترونية بالإضافة إلى "تطبيق الرقابة وفرض القوانين" التي تعتبر من أهم اقتراحات ترقية الإدارة الالكترونية.

نتائج الدراسة:

إن التجربة الجزائرية في نموذج الإدارة الالكترونية قد مثلت إرصاصات أولية تعبر عن وجود رغبة في التحول للخدمات العامة الالكترونية، وهي بحاجة إلى تطوير برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل أكثر في مؤسسات الخدمة العمومية، ودعم مجتمع المعلومات بما يخلق مسارات هامة وحقيقة ترتقي بترشيد الخدمة العمومية.

أما فيما يتعلق بالنتائج المستخلصة من هذا البحث فيمكن الوصول إلى جملة من النقاط يتم ذكرها في الآتي:
-تؤثر الإدارة الالكترونية على شكل الخدمة العمومية، من خلال آلياتها المتمثلة في شبكة الانترنت ومختلف المعدات التقنية والتكنولوجية.

-تظهر محددات الخدمة العمومية الرشيدة أثناء تطبيق آلية الإدارة الالكترونية، وتتجلى معاييرها في القيم التالية: التواصل الآني، الشفافية، الديمومة والاستمرارية، الاستجابة، السرعة وريح الوقت، الدقة في تحديد المهام.
-يعترض الخدمة الالكترونية في الجزائر مشكل الأمية الالكترونية، التي تكاد تمس جل فئات المجتمع إضافة إلى ضعف حجم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الأمر الذي شكل تهديدا لواقع الجاهزية الالكترونية، وأضعف مردود المحتوى الرقمي، مما يطرح ضرورة الاهتمام بمشكل الأمية التقنية، ودعم برامج التعليم الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال على مختلف مستويات، وأطوار الدراسة، بهدف خلق مجتمع معلومات قادر على التواصل، والتفاعل مع التقنية الحديثة.

-تحتاج الجزائر إلى ترسانة قانونية لتأمين معاملاتها الالكترونية ، ولحماية جميع الوثائق والسجلات عبر الشبكات خاصة علو مستوى البلديات ذات النسبة الأكبر من السكان.

-عرفت الجزائر مبادرات أولية في تطبيق الإدارة الالكترونية العمومية ، تحتاج إلى تجاوز عوائق الجاهزية ، و الاستعانة بالتقارير الدورية الخاصة بالعمليات التقييمية لمراحل تنفيذ التحول ، مع ضرورة إشراك العاملين في تنفيذ برامج التحول.

-تتميز بعض الخدمات الالكترونية من خلال التجربة الجزائرية بدرجة من الرداءة بسبب عدم تطابقها مع خصائص الإدارة الالكترونية ، إضافة إلى بطء أو غياب تسريع تطبيقات الخدمات الالكترونية في مجال الحالة المدنية ، خاصة وأنها تمثل أكبر جهاز خدمة عمومية يرتاده المواطن الجزائري بشكل مستمر ، ويستقبل أعدادا كثيرة من طالبي الخدمات.

-تعرف عملية إصدار البطاقات البيومترية عجزا كبيرا في البلدية وذلك راجع إلى السياسة المنتهجة من طرف الدولة والتي تبقى عاجزة عن تلبية متطلبات المواطن ، في حين تبقى البطاقات الرمادية كنموذج الكتروني حديث يلقي ترحيبا واسعا وارتياحا كبيرا من طرف المواطن.

وتوصي الدراسة الحالية بما يلي:

-تزويد الإدارات العمومية بالمستلزمات التكنولوجية الضرورية وتوفير الدعم المالي المناسب لتغطية كافة التكاليف التقنية والبرمجية لمختلف الإدارات العمومية، والاتجاه نحو توظيف العمالة الخبيرة والمكونة في مجال المعلوماتية من اجل الإعداد السليم لنظام الإدارة الالكترونية، والوصول إلى تطبيقه بشكل يتوافق مع مفاهيمه وأساسياته، وإيجاد الأطر التشريعية والمؤسسية الكفيلة بضمان أداء أفضل لهذه الجهات الحكومية، بعيدا عن جميع السلبيات ومظاهر الفساد الإداري.

-تعزيز البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات انطلاقا من الاهتمام اللازم بهذا القطاع، ومراعاة التوزيع الجغرافي النسبي لها في أنحاء الدولة لتقليل الفجوة الرقمية داخلها ووصول الخدمات إلى جميع مستحقيها.

-إقامة المؤتمرات والندوات العلمية المتخصصة لمناقشة التحول نحو الإدارة الالكترونية وطرح القضايا المتصلة بهذا الموضوع للتحليل العلمي وتبادل الآراء التي تقود إلى تشخيص موضوعي دقيق وإيجاد السبل الملائمة والفعالة لهذا التحول.

-إقرار القوانين الخاصة بالحماية الأمنية لمنع التلاعب بمعلومات الغير أو أي شكل من أشكال اختراق الشبكة للحفاظ على امن وسرية المعلومات.

- ضرورة استفادة باقي الإدارات العمومية من تجربة البلدية في هذا المجال، حتى وان لم تكتمل هذه التجربة بشكل كلي، إلا انه يمكن من خلالها استخلاص الايجابيات والسلبيات، ومن ثم الأخذ بالاجابيات وتجنب السلبيات. بالإضافة إلى الاستفادة من تجارب الدول السبابة في هذا المجال، حيث أن لهذا الموضوع أبعادا كثيرة تمتد في البيئة الداخلية والعالمية خصوصا في ظل الثورة التكنولوجية .

خاتمة

خاتمة:

تمثل الإدارة الإلكترونية مرحلة حاسمة في الانتقال نحو الخدمات العامة الإلكترونية ، والتحول من الاتصال المباشر للمواطنين مع مؤسسات الخدمة العامة ، إلى التواصل الافتراضي عبر الشبكات الإلكترونية المختلفة ، وتنطلق من الاستخدام الأمثل لمختلف الأجهزة ، والمعدات، و برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، لتقدم حلولاً للتعقيدات والمشاكل البيروقراطية التي تعترض الإدارة العمومية في شكلها التقليدي. لقد أصبح من الضروري على كل الحكومات، الدخول في مرحلة تطبيق الإدارة الإلكترونية، والانطلاق مما تتيحه تكنولوجيا الاتصال والمعلومات كأداة لترقية أنشطة ومهام مؤسسات الخدمة العمومية، و تساهم بصورة واضحة في تجسيد إصلاحات الخدمات المقدمة للمواطنين، و ترفع من مستوى رقابة الفرد على كل ما تؤديه المنظمات العامة من خدمات ، بما يتيح درجة عالية من الجودة على وظائفها ، والتي في مقدمتها تقديم الخدمات العمومية.

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية كآلية لترشيد الخدمة العمومية ، يمثل إستراتيجية محورية يمكنها إضفاء نتائج إيجابية على عمل الأجهزة الإدارية الحكومية ، ويحقق مقدار من المصادقية في عمل منظمات الخدمة العمومية، فالتوجه نحو نشر المعلومات الضرورية أمام طالب الخدمة المدنية و إيجاد منافذ للخدمة العمومية من شأنه أن يحقق رضى المواطن على نوعية الخدمات التي يطلبها ، كما يقضي على عنصر الشك لدى المواطن ، و يقلل من حدة العلاقة الصراعية بينه وبين مؤسسات الخدمة العمومية ، عن طريق خلق مؤسسات عامة تتصف بالفعالية والكفاءة، و تستجيب لاحتياجات المواطنين ، وتضمن المساواة في الحصول على خدمات عالية المستوى.

من خلال هذه الامتيازات يضطلع مشروع الإدارة الإلكترونية بتقديم دفع جديد لمؤسسات الخدمة العمومية، ليس كإدارة تدير شؤون الدولة والمجتمع بديلاً عن الإدارة التقليدية ، وإنما كأسلوب جديد في العمل الإداري والتنظيمي ، يحقق قدراً من النضج الإداري ، وتسهيل العلاقة بين المواطن والمؤسسات العمومية ، وتوفير معلومات بشكل متكامل وسريع ، وجعلها سمة مميزة للإدارة العمومية في إطار تفاعل بين الأجهزة الخدمية والمواطنين يتميز بالكفاءة، الكبيرة.

وفي الأخير تعتبر الإدارة الإلكترونية تمثل آلية هامة في بناء وترقية معمار متكامل من الخدمات العامة الإلكترونية ، بما يحقق التزاهة ، المحاسبة ، المساءلة ، الرقابة ، سرعة الاستجابة ، في الخدمات المقدمة لجمهور المواطنين ، ويرفع من مستوى وضوح الخدمة العمومية ، ويقربها من المواطن ، غير أن التباين والاختلاف يبقى بين كل نموذج وآخر ، تبعاً لبيئة وخصوصية التجربة أو النموذج المطبق.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

1- باللغة العربية:

1. احمد بن مرسللي: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2007.
2. احمد، درويش، الشفافية والنزاهة حلمنا القادم، نشرية تكنولوجيا الإدارة، العدد الثامن، فيفري/مارس 2007.
3. اسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1990.
4. ثابت، عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، دون بلد النشر، الدار الجامعية، 2001.
5. دوناهيو، جون، قرار التحول إلى القطاع الخاص، ترجمة محمد مصطفى عني، القاهرة، الجمعية المصرية لنشر المعرفة، 1991.
6. رأفت، رضوان، الإدارة الالكترونية، الإدارة والمتغيرات العملية الجديدة، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، القاهرة، مركز المعلومات واتخاذ القرار، 2004.
7. رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.
8. ستيفن، كوهين رونالد، براند، إدارة الجودة الكلية في الحكومة، (ترجمة عبد الرحمان بن احمد هيجان)، السعودية، 1997.
9. سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، عمان، دار البازور للنشر، 1998.
10. عامر مصباح: منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2008.
11. عبد الحميد، محمود النعيمي، مبادئ الإدارة العامة، دون بلد النشر، منشورات 1997.
12. عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، الأردن 2001.
13. عبد الستار، العلي، وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006.
14. عبد الكريم بوحفص: دليل الطالب لإعداد وإخراج البحث العلمي، دار المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.

15. علاء، عبد الرزاق السالمي، الإدارة الالكترونية، الأردن، دار وائل للنشر 2006.
16. علي عبد الهادي مسلم، مذكرات في نظم المعلومات الإدارية - المبادئ ، والتطبيقات، الإسكندرية مركز التنمية الإدارية، 1994.
17. علي، زغود، المؤسسات العمومية والإدارة، المعهد الوطني لمستخدمي التربية، الجزائر، دون تاريخ النشر 2002.
18. عمار، بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون، بيروت، دار الغرب الإسلامي، 2006.
19. عمر، محمد بن يونس، "المجتمع المعلوماتي والحكومة الالكترونية"، دون بلد النشر، دار الكتاب، 2003 .
20. فهد، بن ناصر العبود، الحكومة الالكترونية بين التخطيط والتنفيذ، ط2، الرياض، مطبوعات فهد الوطنية، 2005.
21. كرون وولش، الخدمات العامة واليات السوق، ترجمة محسن إبراهيم الدسوقي، الإدارة العامة للطباعة والنشر، 1991.
22. محمد عبيدات ، منهجية البحث العلمي ، دار وائل للنشر ، الأردن ، (د ، س) ، ص 77
23. محمد، عبد الفتاح حافظ، الإدارة الالكترونية للموارد، الإسكندرية، دار الفتح للتجليد الفني، 2008.
24. محمد، محمود الطعامة، طارق، شريف العلوش، الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، 2004.
25. نجم، عبود نجم، الإدارة الالكترونية، الاستراتيجيات الوظيفية والمشكلات، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر 2004.
26. ياسين سعد غالب، الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005.

2- باللغة الفرنسية:

27. « dubei- government. **Virtual government .e all**. Dubai .isseu 47 september 2007.
28. Raidh. bouriche » **le roule des tic dons la bonne gouvernance** » université mantouré 2009.

3-مواقع "الوابوغرافية":

29. Afrome work for managment .**dessler.hhttp.fr**
30. <http://www.undp.org/governance/2009>.
31. **-undp public** administration reforme .
32. **www.ahewar.org** 13/12/2008
33. **www.arablawinfo**-18-12-2008.

3-المذكرات والمجلات والمحاضرات:

34. محاضرات حول الإدارة في الجزائر، د، عبد المالك صاوي: السنة الأولى ماستر اتصال وعلاقات عامة، جامعة المسيلة، 2015.
35. بدر، بن محمد عبد الملك، الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المصارف السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
36. رأفت، رضوان، "الإدارة الالكترونية"، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، القاهرة، مركز المعلومات واتخاذ القرار، 2004.
37. احمد، درويش، الشفافية والنزاهة حلمنا القادم، نشرية تكنولوجيا الإدارة، العدد الثامن، فيفري/مارس 2007.
38. عبد الرحمان، تيشوري، "الإدارة الالكترونية"، الحوار المتمدن، العدد 1418 -مجلة البصائر-الرياض 2006
39. صلاح، مصطفى قاسم، التحديات الأمنية للحكومة الالكترونية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2003.
40. عبد الرحمان، سعد القرني، "تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الأجهزة الأمنية"، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية 2007.
41. محمد، بن عبد العزيز الضافي، "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في المديرية العامة للجوازات لمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.

42. حمد، قبلان آل فطيح، "دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض، 2008.
43. ليلي، بن عيسى، أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، ج بسكرة، 2006.
44. رياض، بوريش، محاضرات في الحكم الراشد المحلي، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، مارس، 2007.
45. عبد القادر خلادي، "التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال ودورها في تطوير البحث في علوم الإدارة"، المؤتمر العربي الثالث: البحوث الإدارية والنشر، القاهرة، 15، 14 ماي 2003.
46. رفاع، شريفة، "نظرية الإدارة العامة ودورها في معالجة إشكالية الخدمة العمومية"، مجلة الباحث، ورقلة، عدد 2008/06.
47. فؤاد، ناصر، مراكز الخدمات الجماهيرية، "نشرية تكنولوجيا الإدارة"، مصر، وزارة الدولة للتنمية الإدارية، العدد الثامن، فيفري / مارس 2007.

الملاحق

الملحق رقم (01)
استمارة الاستبيان

جامعة المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال

استمارة استبيان تحت عنوان:

التكنولوجيات الحديثة للإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية
- دراسة حالة لبلدية برج بوعرييج -

ملاحظة: أخي/ أختي العاملة تدرج هذه الاستمارة لمعرفة رأيك في معرفة واقع الإدارة الإلكترونية على مستوى مؤسستك من خلال مجموعة من الأسئلة في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر-تخصص اتصال وعلاقات عامة- لذا نرجو منكم أن تجيبوا بكل موضوعية على هذه الاستمارة كما نؤكد على سرية إجاباتكم وأنها لا تستعمل إلا لأغراض علمية فقط.

من فضلك ضع علامة (x) في الخانة المناسبة لاختيارك.

تحت إشراف الأستاذ:

سعيداني سلامي

من إعداد الطالب:

بعزي قويدر

السنة الجامعية 2016

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس:

- ذكر
 أنثى

2- السن:

- من 18 الى 25
 30-25
 ما فوق 35

3- المستوى التعليمي:

- ثانوي
 جامعي
 تكوين مهني

.....مستوى أحر.....

4- الحالة الاجتماعية:

- أعزب
 متزوج
 مطلق
 أرمل

5-الخبرة المهنية:

- اقل من 5 سنوات
 من 5 إلى 10 سنوات
 أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: طبيعة الإدارة العمومية واهم الطرق الحديثة لتسييرها

6-كيف ترى مستوى خدمات الإدارة العمومية باعتبارك جزء منها؟

- مستوى عالي
 متوسط
 ضعيف

7- هل تحقق الإدارة العمومية متطلبات المواطن من خلال تجسيدها لكل المعلومات التي يحتاجها؟

- نعم
 لا
 أحيانا

8- في رأيك هل ساهمت الإدارة الالكترونية الحديثة في التقليل من معانات المواطن؟

- نعم
 لا
 أحيانا

المحور الثالث: الإدارة الالكترونية-الأهمية والتوظيف-

9- هل ترى بان هناك مستقبل للإدارة الالكترونية في الوقت الراهن؟

- نعم
 لا

لماذا:.....

10- هل الأسلوب المستخدم والبرامج المتطورة من أجهزة الكترونية مختلفة أسس لإدارة الكترونية فعالة؟

- نعم
 لا

11- ساهمت الإدارة الالكترونية بتقريب المواطن من مؤسساتكم بشكل:

- كاف
 غير كاف
 نوعا ما

12- باعتبارك جزء من الإدارة كيف تحكم على عملية الاتصال بين المواطن والبلدية؟

- مرضية جدا
 سيئة جدا
 نوعا ما
 سيئة نوعا ما

المحور الرابع: تطبيق الإدارة الالكترونية وتأثيرها على الخدمة العمومية في البلدية

13- ما هي أهم المصالح والمكاتب الأكثر طلبا وتأثيرا على المواطن؟

استخراج وثائق الحالة المدنية

مصلحة البيومتري

مكاتب الشبكة الاجتماعية

أخرى.....

14- من بين تطبيقات الإدارة الالكترونية الحديثة ما هو النموذج الأكثر طلبا؟

البطاقات البيومترية

البطاقات الرمادية

سجلات الحالة المدنية

أخرى.....

15- هل تتم تسوية انشغالات المواطن من طرف مصالحكم؟

نعم دائما

نوعا ما

لا أبدا

16- هل تواجهون مشاكل تقنية خاصة وان الإدارة الالكترونية تعيش تجارها الأولى؟

نعم

لا

نوعا ما

إذا كانت نعم ما نوعها.....

17- هل ترى بان الإدارة الالكترونية هي عملية ناجحة بكل المقاييس في بلديتك؟

نعم لماذا.....

لا لماذا.....

المحور الخامس: مستويات الخدمة العمومية للبلدية في ظل الإدارة الالكترونية

18- برأيك هل هناك معوقات إدارية تساهم في عرقلة مسار الخدمات العمومية ببلديتك؟

نعم

لا

إذا كانت الإجابة بنعم، فهل ذلك راجع إلى:

ضعف التخطيط

غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

أساليب ومستويات تقليدية إدارية

مقاومة التغيير في المؤسسة من طرف عاملين خوفاً على مستقبلهم الوظيفي

19- ما هو تقييمك لتجربة الإدارة الالكترونية على مستوى بلديتك؟

جيد

مقبول

غير كاف

20- هل تعتقدون بان الأعمال الالكترونية المنجزة كافية لمواجهة الطلب المتزايد للجمهور؟

نعم

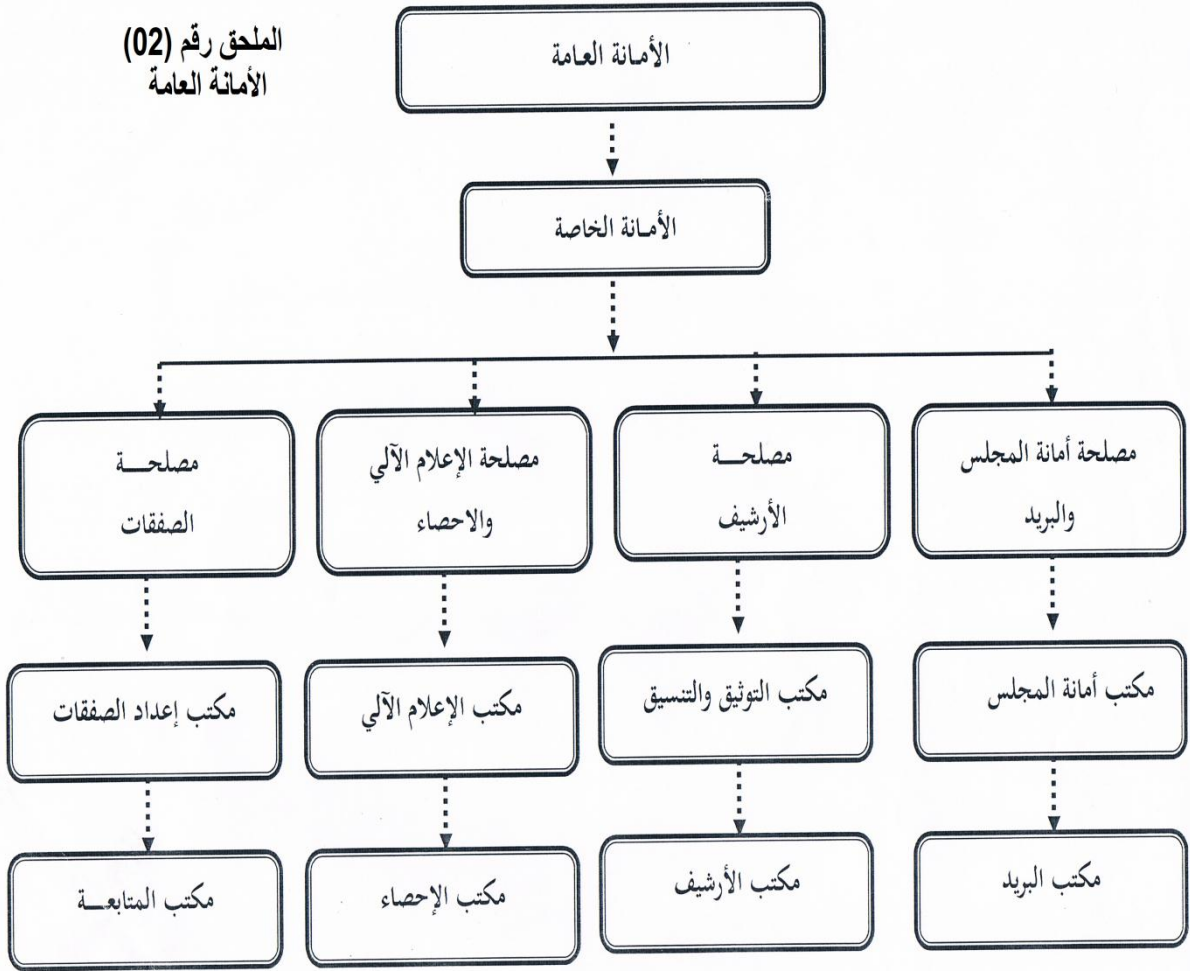
لا

إذا كان لا فلماذا: نقص الإمكانيات التواطؤ في تقديم الخدمة تعقيد العمل الالكتروني أخرى.....

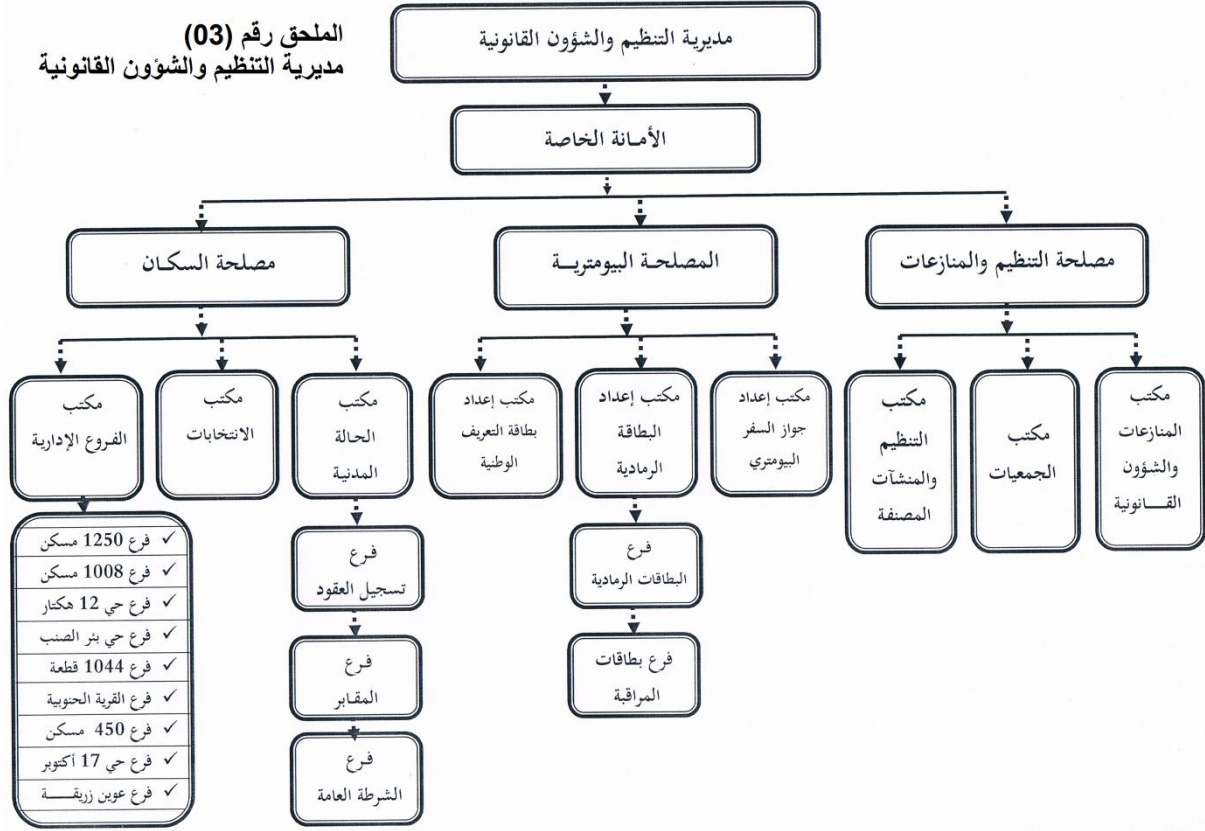
21- ما هي اقتراحاتك لترقية الإدارة الالكترونية أكثر على مستوى

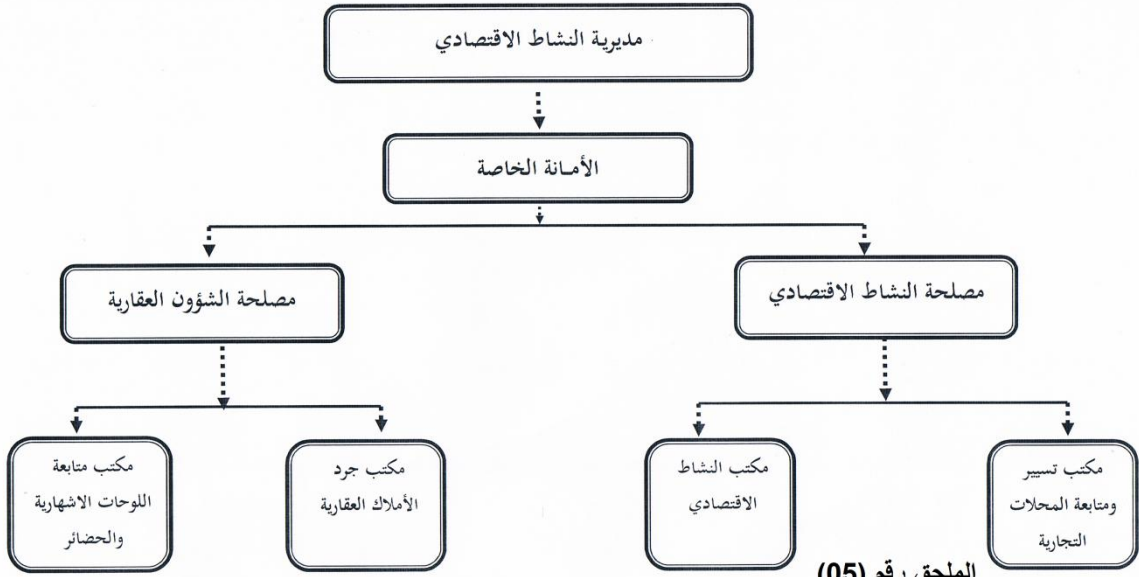
بلديتك؟.....

الملحق رقم (02)
الأمانة العامة

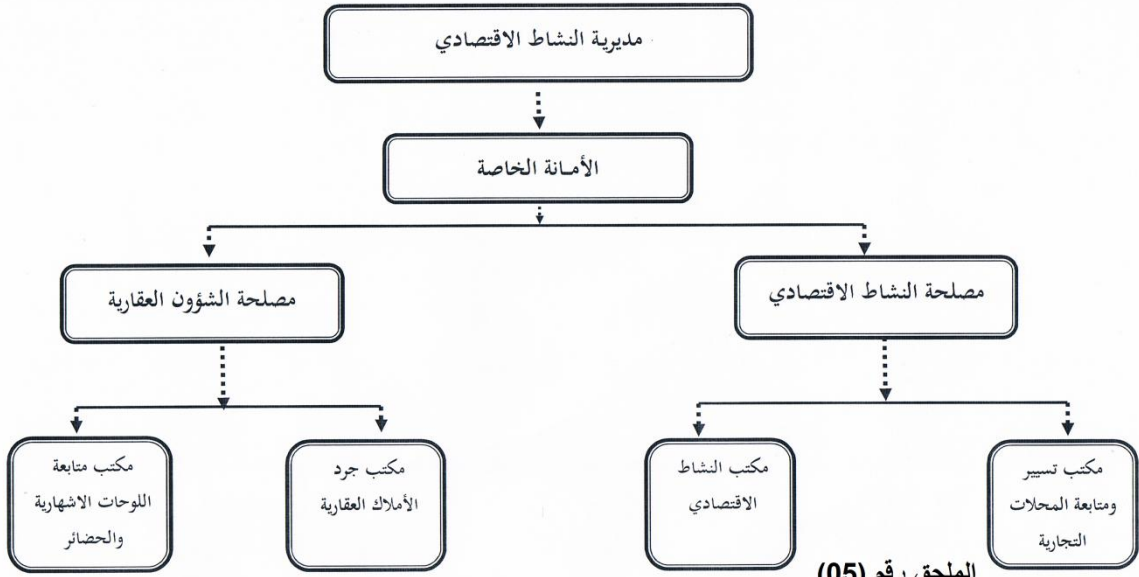


الملحق رقم (03)
مديرية التنظيم والشؤون القانونية

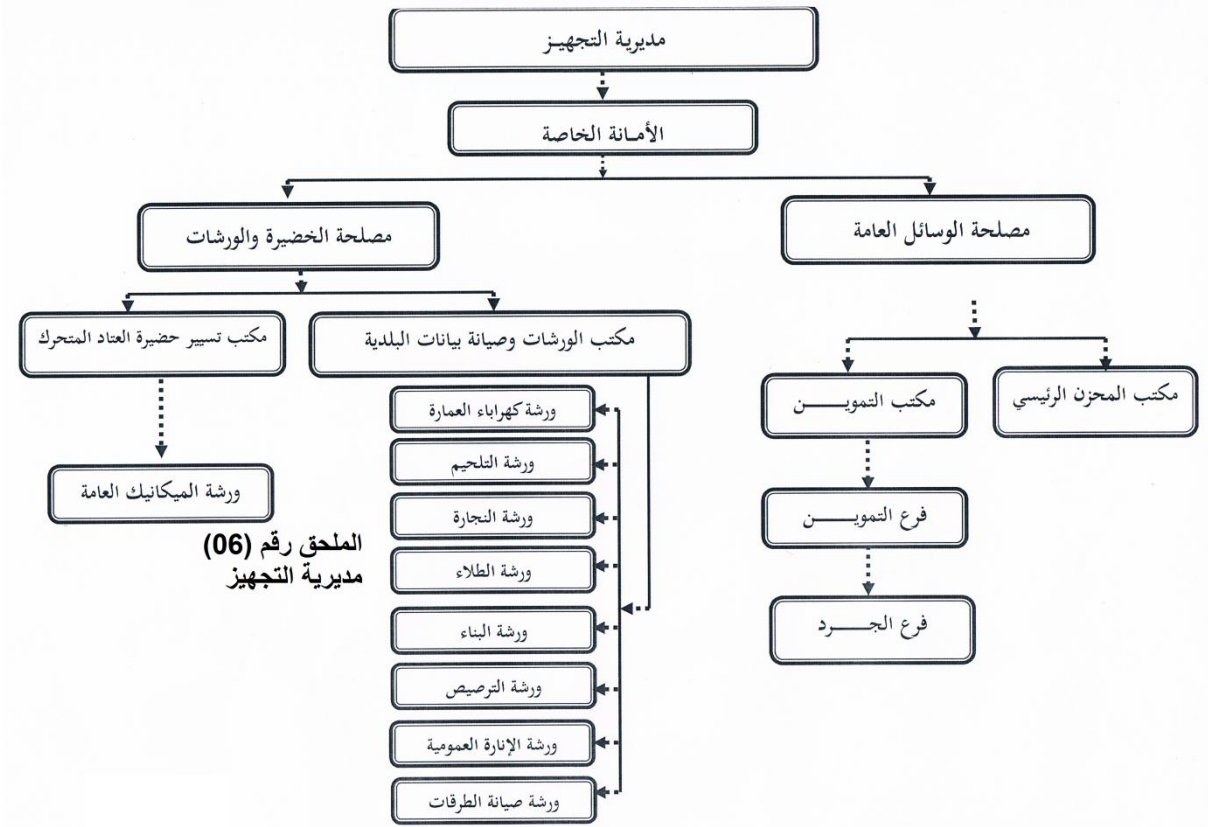


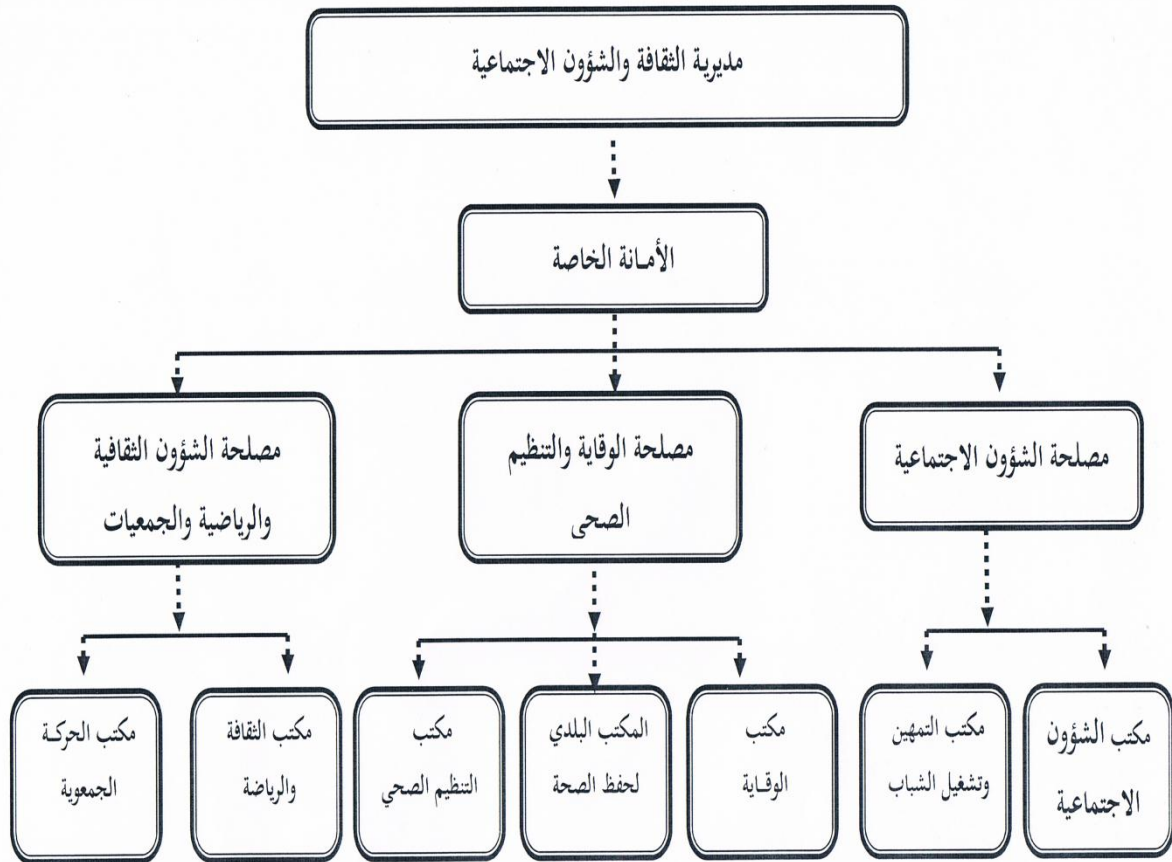


الملحق رقم (05)
مديرية النشاط الاقتصادي



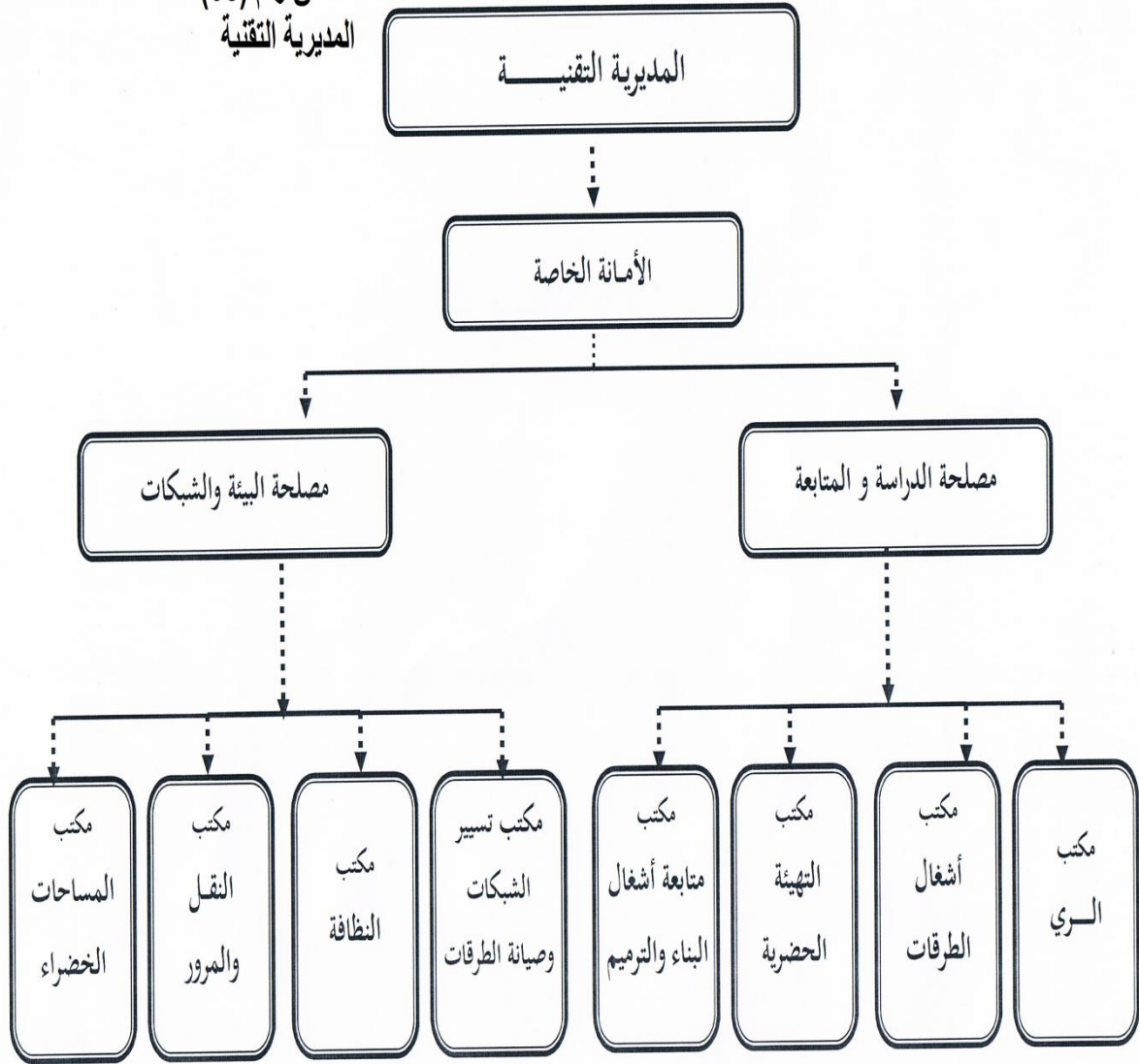
الملحق رقم (05)
مديرية النشاط الاقتصادي



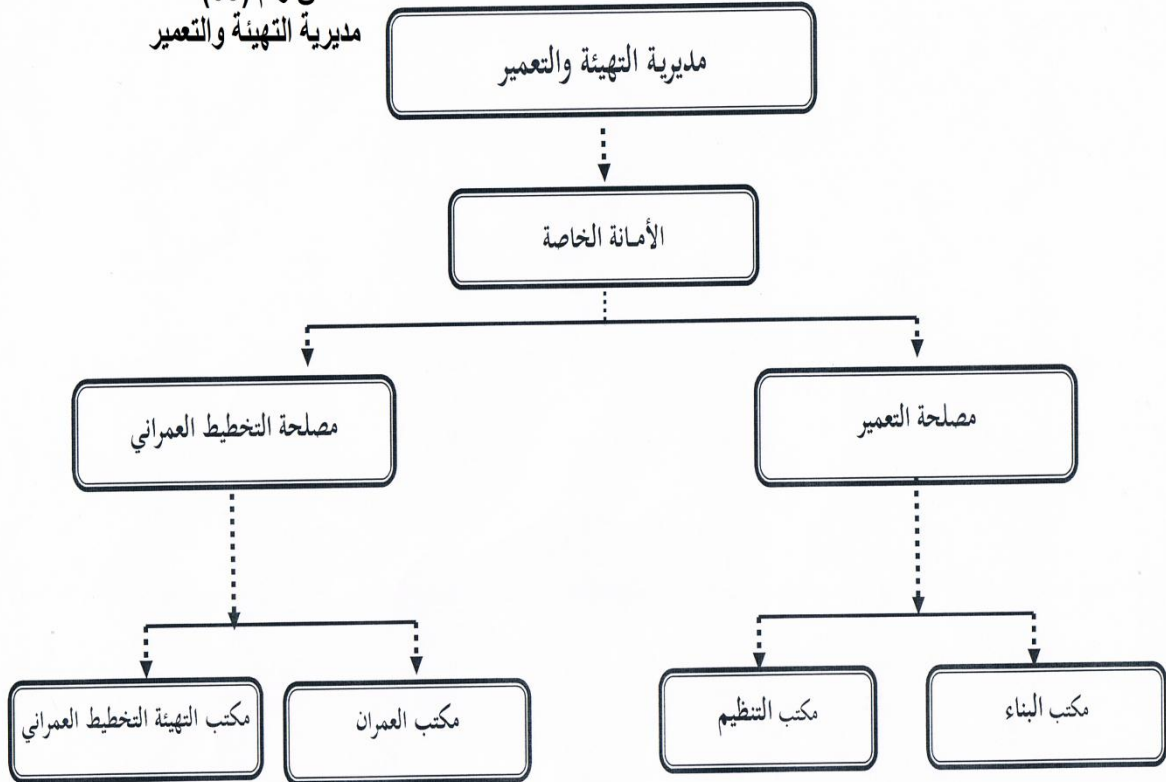


الملحق رقم (07) مديرية الثقافة والشؤون الاجتماعية

الملحق رقم (08)
المديرية التقنية



الملحق رقم (09)
مديرية التهيئة والتعمير



تلاوة