



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي.  
جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة



كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، تسيير و علوم تجارية  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة إنتاج و تمويل

بعنوان:

## دور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية دارسة حالة " بلدية سعيدة "

تحت إشراف الأستاذ:  
- الدكتور: بلهادي عبد القادر

من إعداد الطالبين:  
- زيتوني يونس عبد الحق  
- حمادي فاطيمة الزهراء

أمام اللجنة المكونة من السادة الكرام :

أ. هاشمي الطيب . استاذ تعليم عالي / رئيسا

أ. مهدي عمر . أستاذ محاضر / ممتحن

أ. بلهادي عبد القادر . أستاذ محاضر / مشرفا

السنة الجامعية: 2022/2021

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة  
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، تسيير و علوم تجارية  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة إنتاج و تموين

بعنوان:

دور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية  
دارسة حالة " بلدية سعيدة "

تحت إشراف الأستاذ:  
- الدكتور: بلهادي عبد القادر

من إعداد الطالبين:  
- زيتوني يونس عبد الحق  
- حمادي فاطيمة الزهراء

أمام اللجنة المكونة من السادة الكرام :

أ. هاشمي الطيب . استاذ تعليم عالي / رئيسا  
أ. مهدي عمر . أستاذ محاضر / ممتحن  
أ. بلهادي عبد القادر . أستاذ محاضر / مشرفا

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وعرفان

إلى من زرع هذه الشجرة ، شجرة العلم والمعرفة اهدىهم ثمارها،

أساتذتي المبدعين ومعلمي الفاضلين .

كل من علمني حرفا ونصح لي نصحا.

الأستاذ المشرف : بلهادي عبد القادر صاحب هذا العمل في الحقيقة الذي

يعود له الفضل في إخراج هذه المذكرة إلى النور ، أشكرك أستاذي على

كل التوجيهات القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا العمل وصبرك

وتحملك ..

والى كل من لم تسعني الكتابة ولا الصفحة لأذكرة.

أذكركم في قلبي قبل ذاكرتي.

- شكرا لكم

## إهداء

الحمد لله و كفى و الصلاة و السلام على الحبيب المصطفى.

أهدي نعمة هذا العمل إلى التي حملتني وهنا على وهن و تحملت الحلو و المر من

أجلي...

إلى التي أضاءت دنياي و صححت خطاي و ساعدتني على تحقيق مناي....

إلى التي خفت ألامي و قاسمتني أفراحي إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها أمي

ثم أمي ثم أمي.

إلى رمز الكفاح في الحياة إلى من غرس القيم و الأخلاق في قلبي " أبي العزيز"

و إلى الإخوة و الأخوات

إلى زملاء الدراسة

إلى أستاذ " بلهادي عبد القادر " والى كل أستاذة الكرام في علوم التسيير

إلى من قاسمني هذا العمل

إلى جميع من ساعدني في انجاز هذا البحث

**زيتوني يونس عبد الحق**

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى: قررة العين

إلى من جعلت الجنة تحت قدميها، التي وهبتني كل شيء، أمي الغالية أطال الله في عمرها  
إلى الرجل العظيم، الذي أفنى حياته من أجل تعليمي إلى أعز إنسان، أبي العزيز رحمه الله  
ويجعل له منزل في جنة الفردوس

إلى من هم سندي في هذه الحياة إخوتي (خليفة، لعربي) أخواتي (فاطنة، حنان) بدون أن  
أنسى بنات أختي (جيهان وغفران) إلى رفيقات دربي ومن تميزتا بالوفاء و كانتا معي في  
أصعب اللحظات (منال وأية)

إلى أخواتي اللتان لم تلدهم لي أمي إلي بنات خالي (بشرى، خديجة) وصديقتي عائشة

إلى كل عائلتي جميعا

إلى كل زملاء وزميلات الدراسة أنار الله طريقهم

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد

## قائمة المحتويات :

	الإهداء
	الشكر و التقدير
	الملخص
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ.ب.ج	المقدمة
<b>الفصل الأول: لفصل الأول: الأدبيات للإدارة الإلكترونية و الخدمة العمومية</b>	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
2	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية
5	المطلب الثاني: أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية
8	المطلب الثالث : تطبيق الإدارة الإلكترونية
11	المطلب الرابع: مزايا و معوقات الإدارة الإلكترونية :
13	المبحث الثاني: الإطار لمفاهيمي للخدمة العمومية:
13	المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية
14	المطلب الثاني: أنواع الخدمة العمومية ومراحلها:
16	المطلب الثالث: التقنيات المتطلبة لتقديم الخدمة العمومية
17	المطلب الرابع: معايير الخدمة العمومية
19	المبحث الثالث: مشروع الجزائر الإلكتروني ودوره في تحسين الخدمة العمومية
19	المطلب الأول : مشروع الجزائر الإلكترونية
20	المطلب الثاني: إسهامات الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية
25	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه الإدارة المحلية الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية
26	المبحث الرابع: الدراسات السابقة
27	المطلب الأول: :الدراسات بالعربية
27	المطلب الثاني: الدراسات بالأجنبية.
30	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الإطار التطبيقي</b>	

31	تمهيد
32	المبحث الأول : البطاقة الفنية حول بلدية سعيدة
32	المطلب الأول: مفهوم بلدية سعيدة
34	المطلب الثاني : المجلس الشعبي البلدي
35	المطلب الثالث : رئيس المجلس الشعبي
36	المطلب الرابع: مهام وظائف البلدية
38	المبحث الثاني : الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة
38	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
38	المطلب الثاني: تخطيط وتصميم الدراسة
40	المبحث الثالث : أساليب جمع البيانات والمعلومات
40	المطلب الأول : الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
48	المطلب الثاني : التحليل الإحصائي للعبارات الاستبيان
54	المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة
60	خلاصة الفصل
61	الخاتمة العامة
64	قائمة المراجع والمصادر
	الملاحق



قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل
9	شكل رقم 01 يوضح خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية
33	الشكل (02) يوضح هيكل التنظيمي لبلدية سعيدة
41	الشكل رقم (03) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الجنس
42	شكل رقم (04) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب
43	الشكل رقم (05) يبين توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
44	شكل رقم (06) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية
45	شكل رقم (07) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب دورات تكوينية
45	شكل رقم (08) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب عدد دورات تكوينية

## قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول
40	الجدول رقم(01) : يمثل الصدق و الثبات
40	الجدول رقم (02) عدد المتغيرات
41	جدول رقم (03) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الجنس
42	جدول رقم (04) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب السن
43	جدول رقم (05) يبين توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
44	جدول رقم (06) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية
45	جدول رقم (07) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب دورات تكوينية
45	جدول رقم(08) يوضح حسب عدد دورات التكوين
47	جدول رقم (09) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الفئة المهنية
48	جدول رقم(10) يبين إجابات الأسئلة ودلالاتها
48	جدول رقم(11) يبين حسابا المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور تمتلك بلدية سعيدة الإمكانية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية:
50	جدول رقم(12) يبين حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ساهمت الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في بلدية سعيدة :
51	جدول رقم(13) يبين حسابا المتوسط الحسابي والانحراف المعياري تسهر بلدية سعيدة في تحسين الخدمة العمومية
52	جدول رقم(14) يبين متوسطات أبعاد (تمتلك البلدية الإدارة الالكترونية و وتساهم في تحسين الخدمة العمومية ، والخدمة العمومية )
53	جدول رقم(15) يبين اختبار اعتدالية التوزيع
54	الجدول (16): يبين اختبار الفرضية الفرعية الأولى :
55	الجدول (17): يبين اختبار الفرضية الفرعية الثانية
56	الجدول (18) : يبين إختبار الفرضية الرئيسية
57	الجدول (19) : يبين نتائج إختبار الفرضية الرئيسية
58	الجدول (20) : يبين نتائج اختبار ANOVA

## ملخص الدراسة:

في سياق تقديم خدمات عمومية تتسم بالكفاءة والفعالية والرضا من قبل المواطنين، سعت مختلف الإدارات والمؤسسات العمومية إلى التخلص من الأساليب التقليدية المعتمدة في تقديم الخدمات، ذلك من خلال الإستفادة من داخل المرافق التطورات الحاصلة في مجال تقنية المعلومات و بروز نمط الإدارة الإلكترونية، هذا الأخير كان له تأثيرا كبيرا داخل المرافق العمومية وعلى نوعية الخدمات المقدمة لجمهور المواطنين، حيث تجلت مظاهر هذا التأثير في الانتقال من الشكل التقليدي البيروقراطي في تقديم الخدمة إلى الشكل الإلكتروني القائم على السرعة والشفافية والموضوعية في استفادة الزبون من الخدمات العامة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، الجماعات الإقليمية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الخدمة العمومية.

### Résumé :

Pour fournir des services publics efficaces et satisfaisants par les citoyens, divers départements et institutions ont cherché à se débarrasser des méthodes traditionnelles adoptées dans la prestation de services. Donc, en prenant avantage des développements dans le domaine de l'évolution des technologies de l'information et de l'émergence du style e-gouvernance, ce dernier a eu un impact significatif dans les établissements publics et sur la qualité des services fournis aux citoyens, où la manifestation publique de cette influence se manifeste dans la transition de la forme bureaucratique traditionnelle pour fournir le service à la forme électronique basée sur la vitesse, la transparence et l'objectivité dans la prise de la clientèle de l'avantage des services publics.

Mots clé : Administration électronique, Collectivité locale, Technologie de l'information et de la communication, Service public

مقدمة عامة

يشهد العالم تغيرات سريعة ومتلاحقة في بيئة الأعمال خاصة فيما يتعلق باستخدام وسائل الاللكترونية , الحاسبات الآلية , وشبكات الاتصال وهذا ما ينتج عنه بروز تأثيرات عديدة على شكل نظم الإدارية, والتي أصبحت تركز على أبعاد التكنولوجيا والمعلوماتية في صياغة الخدمات العمومية وبالتالي التحول نحو الإدارة الاللكترونية كمفهوم يعبر عن السرعة والتفاعل الآني الاللكتروني إلى تراجع الإدارية العامة التقليدية نظرا لما تتميز به من إجراءات روتينية طويلة و بطئ عام في تقديم الخدمة العمومية .

وهذا ما شكل تكلفة كبيرة على الدولة من حيث الجهد المبذول ومن حيث أهمية الوقت وكذلك استغلال الموارد المتاحة على الوجه الأمثل , على عكس الإدارة الاللكترونية التي توفر الكثير من فرص النجاح والوضوح والدقة في تقديم الخدمات وانجاز المعاملات بسرعة وفعالية .

كل هذا جعل العديد من الدول تدخل معترك التحول بقوة لتبني مفاهيم الخدمات الاللكترونية في مختلف إداراتها, وتقديم أفضل الخدمات لمواطنيها, حيث هناك جملة من المبادرات التي قدمتها حكومات دول عديدة في مجال نظم الخدمات الاللكترونية وبدأت في تنفيذها تدريجيا .

وقد شهدت الإدارة تطورا متسارعا بالمؤسسات العمومية وذلك مواكبة للتطورات الحاصلة في مختلف الجوانب وخاصة التكنولوجيا منها , والخدمة العمومية باعتبارها أهم ما تقدم الإدارة بالمؤسسات العمومية لم تكن بمعزل عن هذه التغيرات حيث أصبحت تعتمد يوما بعد يوم وبشكل متزايد على تكنولوجيا المعلومات , استخدام التكنولوجيا في تحسين الخدمة العمومية نتج عنه ما يعرف بالإدارة الاللكترونية والتي أصبحت في الكثير من المؤسسات العمومية بديلا أثرت فعالية من الإدارة التقليدية .

تعتبر الإدارة الاللكترونية نظاما منتج للمعلومات ذات طبيعية إدارية يتمثل أساسا في الخدمة العمومية , حيث تشكل الخدمة العمومية أهم مخرجات هذا النظام , الأمر الذي يستوجب تحسينها , وبما أن الإدارة الاللكترونية تختلف عن اليدوية منها , وجب إتباع إجراءات وأساليب متطورة خاصة تضمن فعاليتها, حيث تقوم على استخدام تطبيقات الاللكترونية وتكنولوجيا رقمية بهدف عصرنه أجهزتها الإدارية, مما يهمننا في دراستنا هذه الإدارة المحلية في البلدية التي أخذت النصيب الأكبر من هذا التغير و انطلاقا مما سبق تتبلور إشكالية هذه الدراسة من خلال التساؤل التالي :

**ما دور الإدارة الاللكترونية في تحسين الخدمة العمومية ببلدية سعيدة ؟**

من خلال هذه الإشكالية تنبثق مجموعة من الأسئلة الفرعية و المتمثلة فيما يلي :

- كيف تساهم الإدارة الاللكترونية في تحسين الخدمة العمومية ؟
- ما هي متطلبات الإدارة الاللكترونية في بلدية سعيدة ؟
- ما هو واقع استخدام الإدارة الاللكترونية في بلدية سعيدة ؟

**ثانيا: الفرضيات**

**الفرضية الرئيسية:** الإدارة الاللكترونية لها دور في تحسين الخدمة العمومية في بلدية سعيدة.

**الفرضية الفرعية الأولى:** تمتلك بلدية سعيدة الإمكانيات اللازمة لتطبيق الإدارة الاللكترونية.

الفرضية الفرعية الثانية: تساهم الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في بلدية سعيدة.

### ثالثا: مبررات اختيار الموضوع

- هناك الكثير من الأسباب التي دفعت الطالبين لاختيار هذا الموضوع لعل أهمها :
- أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسات العمومية و أثره على المواطن.
- الفضول والدافع المعرفي و الميولات الشخصية بالإدارة الالكترونية .
- محاولة إثراء الموضوع الإدارة الالكترونية في جوانبه النظرية والتطبيقية وهذا راجع لمحدودية الدراسات والأبحاث التي تناولت مثل هذا الموضوع .
- يعتبر الموضوع حديث الساعة لأنه يبين أثر إدارة الالكترونية وتطبيقاتها في تحسين الخدمة العمومية خاصة فيما يتعلق تقريب الإدارة من المواطن.

### رابعا: أهداف الدراسة

يسعى طالبين من خلال هذه الدراسة إلى هذه الأهداف

- الوصول إلى حقائق علمية دقيقة فيما يخص موضوع الإدارة الالكترونية .
- معرفة مدى وعي المواطنين حول تطبيق الإدارة الالكترونية في البلدية .
- تسليط حول أهمية وأهداف الإدارة الالكترونية في الدراسة .
- التعرف على الخدمات العمومية التي تقدمها بلدية سعيدة بتطبيقها الإدارة الالكترونية .
- إزالة الغموض والتعرف على مفهوم المفهوم الإدارة الالكترونية وتأثيرها على تحسين الخدمة العمومية .

### خامسا: حدود الدراسة

تم إنجاز هذا البحث ضمن الحدود التالية :

#### أ- الحدود المكانية:

تتمحور هذه الدراسة حول معرفة دور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية , وذلك بإسقاط الجانب النظري على بلدية سعيدة, وتحديدًا مصلحة جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترين.

#### ب- الحدود الزمنية:

تراوحت مدة الدراسة من منذ تاريخ 15 فيفري 2022 إلى غاية 08 أفريل 2022، والتي تمثلت في دور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية ، حيث تمّ القيام بإعداد الاستبانة وتوزيعها وتحليلها.

### سادسا: المنهج المستخدم في الدراسة

لتحليل إشكالية الدراسة والإجابة عن التساؤلات المطروحة، والإلمام بمختلف جوانب الموضوع وأبعاده واختبار فرضياته، نعتمد على المنهج الوصفي باعتباره الملائم لتقرير الحقائق وعرض الجوانب النظرية للموضوع هذا فيما يخص الجانب النظري للبحث أمّا الجانب التطبيقي فتمّ استخدام المنهج التحليلي باستخدام أساليب التحليل وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من أجل التحليل الإحصائي.

### سابعاً: الأدوات المستخدمة في الدراسة

فيما يخص الجانب النظري تم الاعتماد على مجموعة من المصادر والمراجع كالكتب والمجلات العلمية والمقالات والبحوث العلمية والأطروحات الجامعية، أما الجانب التطبيقي فقد تمّ اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، وإعداد فقرات بالاعتماد على الإطار النظري ذي العلاقة والدراسات السابقة، وتشمل على عدد من الفقرات تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها للإجابة عليها من قبل المبحوثين.

### ثامناً: هيكل الدراسة

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة قسّمنا البحث إلى فصلين تناولنا فيهما: **الفصل الأول:** والذي شكل الجانب النظري للدراسة حيث تضمن مفهوم الإدارة الالكترونية مبادئها خصائصها وأهميتها وأهدافها، كما تضمن مفهوم الخدمة العمومية ومبادئها وأنواعها ومتطلباتها، كما تطرقنا إلى مشروع الجزائر الالكترونية ومدى تأثير الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية ، وكذا الاعتماد على الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** تطرقنا فيه إلى الدراسة الميدانية وتضمن الأدوات المنهجية المستخدمة في الدراسة وطرق جمع البيانات، بالإضافة إلى تحليل بيانات الدراسة، واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

**الفصل الأول:**

**الأدبيات النظرية للإدارة الإلكترونية  
والخدمة العمومية**



### تمهيد:

إن واقع الخدمة العمومية في الجزائر ومسألة إصلاحها ، خاصة في ظل التحولات الجديدة التي يعرفها المرفق العمومي يرتبط بعدة تحديات ، تنصدرها بالدرجة الأولى تحسين علاقة الإدارة بالمواطن ، كما يرتبط بالتحديات الكبرى للإدارة الجزائرية ضمن الألفية الجديدة وهي تحديات اقتصادية واجتماعية وذلك لبلوغ الأهداف التنموية ، ومن جهة أخرى يرتبط بتحديات تكنولوجية تحتم على الإدارة التحكم في التقنيات الجديدة الذي فرضته العولمة فيه حق المواطن الاطلاع على الوثائق الإدارية بهدف تكريس مبدأ الشفافية.

ويتميز الواقع الحالي للمرفق العمومي بأزمة حقيقية في عملية إنتاجه للخدمة ، حيث أنه رغم المحاولات العديدة والمتكررة لإصلاحه ، إلا أن واقع الخدمة العمومية لم يعرف تحسنا مما أثر بصورة مباشرة على نوعية الخدمات العمومية ، وهذا ما فرض ضرورة إصلاح المرافق العمومية .

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الإلكترونيّة و الخدمة العمومية

### المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونيّة

في وقتنا الحاضر، أصبحت تقنية المعلومات التكنولوجية وسيلة رئيسية لمعالجة البيانات في جميع جوانب أنشطة التنظيم الإداري، ومع زيادة استخدام أجهزة الكمبيوتر، تحولت الإدارة اليدوية التقليدية المختلفة إلى أنظمة إلكترونية، وتعد إدارة الإلكترونيّة من أهم الأدوات التي يجب مراعاتها لتحسين الخدمة العمومية.

### المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونيّة

بالنظر للتوجهات الحديثة للإدارات المعاصرة حالياً وانطلاقاتها نحو اقتناء التقنيات المتطورة التي تساعدها على انجاز أعمالها فضلاً عن انتقاء المعرفة العلمية التي تنتجها نحو العقول الإلكترونيّة لتغيير وجه التعاملات الإدارية ومساندة العقول الإستراتيجية الإدارية لتحقيق أهدافها ورسم رؤيتها الإستراتيجية بصياغة فنية وأدبية وفلسفية تأخذ على عاتقها المفردة الإلكترونيّة كانطلاقة لذبذبات حديثة في عالم الأعمال وعليه توجه العالم الى مفردة تكون الأصلح في الانتقال إليها كونها متغير العصر وهي " الإدارة الإلكترونيّة " .

### أولاً: تعريف الإدارة الإلكترونيّة

تعرف على أنها: " القدرة على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات والشبكات الحديثة لتنفيذ الأنشطة عبر الإنترنت وشبكات الحواسيب الآلية في كل مكان و زمان، مما يؤدي إلى الجودة وتحسين الأداء الإدارية إلكترونياً وتوحيد الإجراءات، سرعة التنفيذ، خفض التكلفة وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة بهدف تحقيق أهداف المنظمات الإدارية بأقل وقت وجهد وتكلفة وتطوير العمليات الإدارية"<sup>1</sup>.

وتعرف الإدارة الإلكترونيّة على أنها: " منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في مؤسسات عصر العولمة والتغير المستمر".<sup>2</sup> جاء في تعريف آخر للإدارة الإلكترونيّة أنها: منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة.

لقد تم تعريف الإدارة الإلكترونيّة من طرف الدكتور نجم عبود نجم على أنها: " العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على المواد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة."<sup>3</sup>

هي أيضاً حسب تعريف الدكتور السالمي " الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً.

حسب رأي الدكتورة صفاء فتوح جمعة: " هي إنجاز الأعمال والمهام الإدارية من خلال وسائل الاتصال الإلكترونيّة والمعلوماتية لتطوير ميكنة هذه المهام وتلك الأعمال وتبسيط إجراءاتها وسرعة إنجازها بكفاءة عالية.

<sup>1</sup> علاء أحمد حسين، صدام حسين علي، "مدى توافر بعض متطلبات الاستعداد الاستراتيجي للتحويل نحو الإدارة الإلكترونيّة"، تنمية الرافدين، مجلد33، العدد 104، جامعة الموصل، العراق، 2011، ص59

<sup>2</sup> علي السلمي، خواطر في إدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص. 323

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونيّة، ط. د دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 160.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للإدارة الإلكترونية و الخدمة العمومية

مفهوم الإدارة الإلكترونية حسب الدكتور محمد سمير أحمد: الإدارة الإلكترونية في معناها الحديث هي استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان وبطال هذا المعنى حتى الأمور غير الإدارية .

تتيح الإدارة الإلكترونية المجال الواسع لجميع الإداريين في التعامل الفوري والآني مع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المشتركة وضمان مصالح المنظمة والعملاء .<sup>1</sup>

كما تم تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها قدرة المنظمات المختلفة على إدارة الأنشطة التنظيمية والخدمات الداخلية والخارجية بما يبسر توفيرها و تقديمها للعملاء الداخليين والخارجيين بوسائل ( 5) الإلكترونية و بسرعة وقدرة عالية وبتكاليف و مجهود أقل.<sup>2</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة في المختلف المراجع يمكننا استخلاص التعريف التالي: " الإدارة الإلكترونية هي الاستخدام الكفاء والفعال لنظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنفيذ المهام والأعمال الإدارية، مما يؤدي إلى إنجازها بسهولة ويسر ودقة عالية، وتعمل على توفير الوقت والجهد وتبسيط الإجراءات مع ضمان خصوصية وأمن المعلومات، من أجل تحقيق أهداف و تطلعات المنظمة.

### ثانيا : خصائص الإدارة الإلكترونية

تمتلك الإدارة الإلكترونية مجموعة من الخصائص والتي تميزها عن الإدارة التقليدية، وهي الميزة الأساسية والجوهرية التي تجعل الدول تسعى إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في منظماتها وفيما يأتي سيتم بيان هذه الخصائص:

1. **التشبيك الفائق:** وهذا التشبيك يعمل في إطار تعظيم إمكانيات الشبكة وفق قانون متكالف الذي يقوم على أن القيمة الحقيقية لكل شبكة ذات اتصال باتجاهين تعادل مربع إمكانات عدد المشاركين فيها .

2. **التفاعل الآني على مدار الساعة ، هنا وفي كل مكان:** هذا من خلال التفاعل الحي المباشر بين المتعاملين كما أنه يعمل وفق قاعدة 24 سا/اليوم و 7 أيام في الأسبوع.

مما يوفر إمكانية التعامل والعمل في الوقت الحقيقي مع العاملين والموجودين في أي مكان في ( 2)العالم ببسر وسهولة وبتكلفة اتصال محدودة .

3. **السرعة الفائقة الموارد ، العمل عن بعد وبلا حدود:** سرعة التوصيل الكهربائي التي تقرب من سرعة الضوء حيث يستغرق إرسال رسالة من قارة لأخرى عبر البريد الإلكتروني حوالي 15ثا، فالسمة الأساسية للأعمال أو للعمل الإلكتروني هي إمكانية العمل بلا حدود وهذه السمة تؤدي بنا بدون شك إلى تطوير نظرة الإدارة إلى نفسها والى قدراتها الجوهرية باتجاه المزيد من التنظيم الهائل والمرن .

4. **الرقابة المباشرة والصادقة:** ومن خصائص الإدارة الإلكترونية أيضا أنه أصبح بإمكانها أن تتابع مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكميرات الرقمية التي في وسع الإدارة الإلكترونية أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور وهكذا يصبح لدى الإدارة الأداة المضمونة

<sup>1</sup> عبد الرحمن توفيق، الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية، د.د.ن، 2014، ص 41.

<sup>2</sup> محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، د.ط، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 25.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الالكترونية و الخدمة العمومية

الصادقة، التي تقيم بها أنشطتها وتتابع بها مواقعها باطمئنان بعيدا عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارات

5. **التقليدية**، بما يعرف عنها من مشكلات يأتي في مقدمتها إنعدام الشفافية في كثير من الحالات فضلا عن بطء هذا الأسلوب، ويمكن بوضوح كشف هذا الفارق حين نتصور إدارتين، إحدهما تجلس في انتظار مراقب أو مجموعة مراقبين أرسلتهم ليكتبوا لها تقريرا عن موقع ما، ويتابعوا سير العمل فيه وأخرى تجلس في مكانها تشاهد حركة العمل في هذا الموقع مباشرة، وتسمع أيضا كل ما يدور فيه .

6. **السرية والخصوصية**: من خصائص الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة بما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور .

7. **زيادة الإنتاج**: إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري، والتغيير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام والأنشطة الإدارية التقليدية، وتتطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات.<sup>1</sup>

### ثالثا : الفرق بين الإدارة الالكترونية والإدارة التقليدية :

غالبا تتميز الإدارة الالكترونية عن الإدارة التقليدية بأنها تؤثر سلبا في فعالية أدائها ويمكن الوقوف على أبرز الفوارق كما يلي<sup>2</sup>:

**الحفظ**: في النظام التقليدي كانت الكثير من المعاملات الورقية تتعرض للتلف مع مرور الوقت ،بينما أصبح الملف الالكتروني يضم تلك المعاملات ضمن محتويات محفوظة في مأمون من التلف في الموضع المخصص على شبكة الالكترونية للجهة الإدارة التي يوجد لديها الملف .

**الضياع** : هناك مشكلة يتورط بها المتعاملون لدوائر الإدارة التقليدية ،ترتكز في ضياع المعاملات بين كومة أوراق ألقيت في سلة المهملات بالخطأ ،فهذه هي المشكلة قد تكون كرائية بالنسبة لمراجع ،خاصة إذا كانت تلك الأوراق تخص معاملة على درجة من الحساسية هذا ما يلحق الضرر بصاحب المعاملة أو جهة الإدارة، هذا الأمر لا يواجه إطلاقا مراجع الإدارة الالكترونية نظرا لإلانه لا سبيل إلى فقدان أي بيان أو معاملة أو ملف من ملفات التي تما حفظها عن شبكة الكترونية إلا في القليل النادر .

**الاسترجاع** : الحصول على معلومة أو معاملة من احد الملفات الورقية لنظام التقليدي أمر بالغ الصعوبة نظرا إلى تكديس الملفات والمعاملات هذا ما يحتاج إلى ساعات أو أيام فالانتقال إلى الأرشيف لبحث عن ملق تائه بين مئات أو آلاف الملفات رحلة شاقة ،أما في النظام الالكتروني هذا الأمر لا يكلف الباحث في أرشيف الشبكة الالكترونية للبحث عن هذه المعاملة .

<sup>1</sup> حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ن حو أداء متميز في القطاع الحكومي، المحور الثاني التوجهات والأساليب الحديثة، من 01 إلى 04 نوفمبر 2009، ص 21.

<sup>2</sup> مسعودي مسعودة ، الإدارة الالكترونية و دورها في مكافحة الفساد الإداري،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية، تخصص سياسات عامة و تنمية ،جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة ، دفعة 2017

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الالكترونية و الخدمة العمومية

**التكاليف:** نظام الإدارة التقليدي الورقي يكبد الإدارة الكثير من نفقات في سبيل سعيها للحفاظ تلك الملفات وصيانة مكان الأرشيف التي تحفظ فيه ولا يكلف الأمر في أكثر من ثمن وسائط التخزين أو شبكة التي حملت البيانات . المكان: بعد حفظ المعلومات الورقية وتخزين ملفات التي قد تتجاوز أعدادها تتخطى حاجز أصفار السنة ،في تعد من أكبر المشاكل التي تواجه الإدارة التقليدية،إذن ذلك ستضطر الإدارة إلى توفير مخازن ضخمة. أما هذا الأمر لا يدخل في حساباتها الإدارة الالكترونية بحيث تتسع شبكتها لملايين الملفات .

**الحماية:** تتميز الإدارة الالكترونية عن الإدارة التقليدية في تأمين الشبكات ببرامج حماية تضمن عدم تمكن أحد إلى دخول إليها أو تلاعب في ملفات بحذف أو إضافة.

### المطلب الثاني: أهداف وأهمية الإدارة الالكترونية

#### أولاً : أهداف الإدارة الكترونية :

أن تحقيق النجاح أي منشأة يتم في بداية المشروع فإن الأهداف هي الثمرة التي يجنيها المسؤولون في المنشأة في نهاية المشروع و يمكن تلخيصها في

- تقديم الخدمات للمستفيدين بصورة مرضية خلال 24 ساعة وطيلة أيام الأسبوع.
- تحقيق السرعة المطلوبة لانجاز العمل وبتكلفة مالية مناسبة.
- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع متغيرات العصر التكنولوجي.
- تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبة.
- الحفاظ على أمن و سرية المعلومات و تقليل مخاطر فقدها من حفظها
- إدارة الملفات من الصادر و الوارد عن طريق البريد الالكتروني .
- ضمان تدفق المعلومات بدقة وكفاية وتوقيت ملائم وجاهزية مستمرة

ومن ضمن أهداف الإدارة الإلكترونية أيضا: لقد تمايزت أهداف الباحثين حول أهداف الإدارة الإلكترونية، لكنها لم تخرج عن نطاقها الأساسي والمتمثل في إعادة هندسة الإدارة من خلال تكريس وتطبيق نظام المعلومات والاتصالات، فمنهم من يرى أن أهداف الإدارة الإلكترونية تنقسم إلى<sup>1</sup> :

#### 1- أهداف مباشرة يمكن ترجمتها إلى مكاسب مادية مثل:

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

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

- التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني.

<sup>1</sup> فداء محمود حامد، الإدارة الإلكترونية، ط 1، دار البداية الناشر وموزعون، عمان، 2012، ص51

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الإلكترونيّة و الخدمة العمومية

- التوافق مع بقية دول العالم خاصة المتقدمة منها.
- زيادة وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات.
- توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية.

ويذهب البعض الآخر إلى حوصلة أهداف الإدارة الإلكترونية جملة واحدة بغض النظر عن عوائدها المادية وغير المادية وهي تتمثل فيما يلي :

- تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية خلال 24 ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية ومختلف المناسبات الدينية والوطنية.
- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.
- القضاء على البيروقراطية وتسهيل تقسيم العمل التخصص به.
- إلغاء عامل المكان والزمان في المعاملات الإدارية.
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية و النفوذ.

### ثانيا :أهمية الإدارة الكترونية .

ازدادت أهمية الإدارة الإلكتروني وأصبحت جزءا من واقع الحياة البشرية وتغيرت أساليب العمل في المؤسسات من خلالها واستخدام تكنولوجيا جديدة، وإن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة القضائية بالشكل الصحيح والمتدرج له أثر إيجابي، ويشمل هذا الأثر سرعة الانجاز المعاملات والقضايا وتوحيد وتبسيط إجراءات العمل، والمساهمة في أمن المعلومات بحفظها وإتاحة الاطلاع عليها للمصرح لهم إضافة إلى ضمان جودة العمل ومواكبة التطور .  
وتتمثل أهميتها في التالي<sup>1</sup>:

1. تحسين مستوى أداء المنظمة الحكومية: فالإدارة الإلكترونية تعمل على تحسين الخدمات الحكومية وتبسيط إجراءاتها بأقل وقت وبأعلى مستوى الأداء ويجهد أقل وتكلفة أقل مما يبسر ويسهل الأعمال والمعاملات التي يتم تقديمها للمواطنين وبالتالي تحقيق التواصل بين المنظمة الحكومية والمواطنين، ويصب ذلك في تحقيق أهدافها وتيسير الأعمال والمعاملات الحكومية ويزيل الكثير من الشكوى والمعوقات المتعلقة بها وإنجاز الخدمات الحكومية.
2. المرونة: في عمل الموظفين بحيث يمكن للموظفين سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه والقيام بعملهم في أي وقت ومكان يريدونه مما قلل الجهد والتكلفة في أداء الأعمال.
3. قيام المؤسسات التي تطبق الإدارة الإلكترونية فيها من إشراك المواطنين فيها عن طريق استطلاع آرائهم ووجهات نظرهم حول الخدمات المقدمة لهم.

1 سحر قدوري، الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور، العدد 14 خاص، الجزء الأول، الجامعة المستنصرية ، سنة 2016 ص 157.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للإدارة الإلكترونية و الخدمة العمومية

4. تسهيل طرق الاتصال والتواصل بين دوائر وأقسام المؤسسة وخارجها والدقة والوضوح في إنجاز الأعمال وتطبيق الإدارة الإلكترونية سيقبل من استخدام الأوراق في المؤسسات مما يعالج مشكلة التخلص منه والاحتفاظ به وتوثيقه وبالتالي عدم الحاجة لمكان تخزين له مما يزيد من إيجابية المؤسسة .

5. تقديم الخدمات للمواطنين بصورة أفضل وسريعة وتسهيل وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والزبائن والمراجعين كذلك.

6. سيؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تحويل الأيدي العاملة الزائدة من الحاجة إلى أيد عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة عن طريق إعادة التأهيل لفرص تواكب التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة.

7. تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أراها وتسهيل الحصول عليه من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية وإمكانية الحصول عليها بأقل جهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوفرة.

هناك مزايا نوجزها فيما يلي:

- تخفيض حدة الجهاز البيروقراطي وتعقيده ، إذ لا الحاجة إلى تضخم المستويات الإدارية وتعددتها.
- اختصار الوقت وسرعة إنجاز المعاملات ، حيث أن التعامل الإلكتروني يتم بشكل آني دون انتظار.
- التوجه نحو شفافية العمل الإداري ، و شفافية المعلومات وعرضها أمام المواطنين.
- تبسيط الإجراءات والشكليات الإدارية، فهي تعمل على تقليص الشكليات والمستندات الورقية التي تعين منها الطريقة التقليدية للخدمة الإدارية.
- تمكن المواطنين من أن يكونوا خارج الإدارة لكن في علاقة معها.
- تؤدي إلى تطوير التنظيم الإداري والارتقاء بالخدمة الإدارية، فهي تحقق فعالية أكبر للإدارة، وبالتالي تحسين نوعية إنتاجها وخدماتها.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى تسهيل عمليات الإحصاء والبحث والتحري بالنسبة للدولة عن المعلومات والبيانات المتعلقة بمواطنيها. بتوفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة وفي الوقت المناسب ورفع مستوى العملية الرقابية. و من ناحية أخرى فهي تؤدي إلى تحسين الانتعاش الاقتصادي وجذب الاستثمار من خلال الآليات المتطورة المتوفرة في المؤسسات ذات العلاقة بها . وتقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات و الخزائن لحفظها وكميات الأوراق المستخدمة والإنجاز السريع للمعاملة وهي تضمن التواصل بشكل أفضل والارتباط بشكل أكبر بين إدارات المؤسسة الواحدة والذي من شأنه تقديم خدمات أفضل.

1 سحر قدوري، الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، نفس المرجع السابق ص 158.

### المطلب الثالث : تطبيق الإدارة الإلكترونية

هناك العديد من الأمور عند تطبيق الإدارة الإلكترونية (الحاجة لهذه الإدارة والتكلفة) ،لذا يجب القيام بمراحل عديدة:

#### أولاً: مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة. ومن تلك المراحل ما يأتي:

1- **قناعة ودعم الإدارة العليا في المنشأة أو في الدولة:** ينبغي على المسؤولين بالمنشأة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانات اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.

2- **تدريب وتأهيل الموظفين:** الموظف هو العنصر الأساسي للتحول إلى الإدارة الإلكترونية، لذا لا بد من تدريب وتأهيل الموظفين كي يُجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة. وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين، أو تأهيلهم على رأس العمل.

3- **توثيق وتطوير إجراءات العمل:** من المعروف أن لكل منشأة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل. فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على ورق، أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير ، لذا لا بد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها كي تتوافق مع كثافة العمل، ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية، مع الأخذ بالاعتبار قلة التكلفة وجودة الإنتاجية.

4- **توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:** يقصد بالبنية التحتية أي الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية. من تأمين أجهزة الحاسب الآلي، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها، وتأمين وسائل الاتصال الحديثة.

5- **البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً:**المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة الماسحات الضوئية (Scanners) وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها. على سبيل المثال: إحدى الجهات الحكومية لديها أكثر من (42) مليون مستند ورقي، تم تحويل 70% تقريباً إلى مستند إلكتروني.

6- **البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً:** البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الهدر في استخدام الورق. وعلى سبيل المثال: نموذج طلب إجازة يُطبق في جميع الأقسام بلا استثناء. فمن الأفضل البدء ببرمجته وتطبيقه .<sup>1</sup>

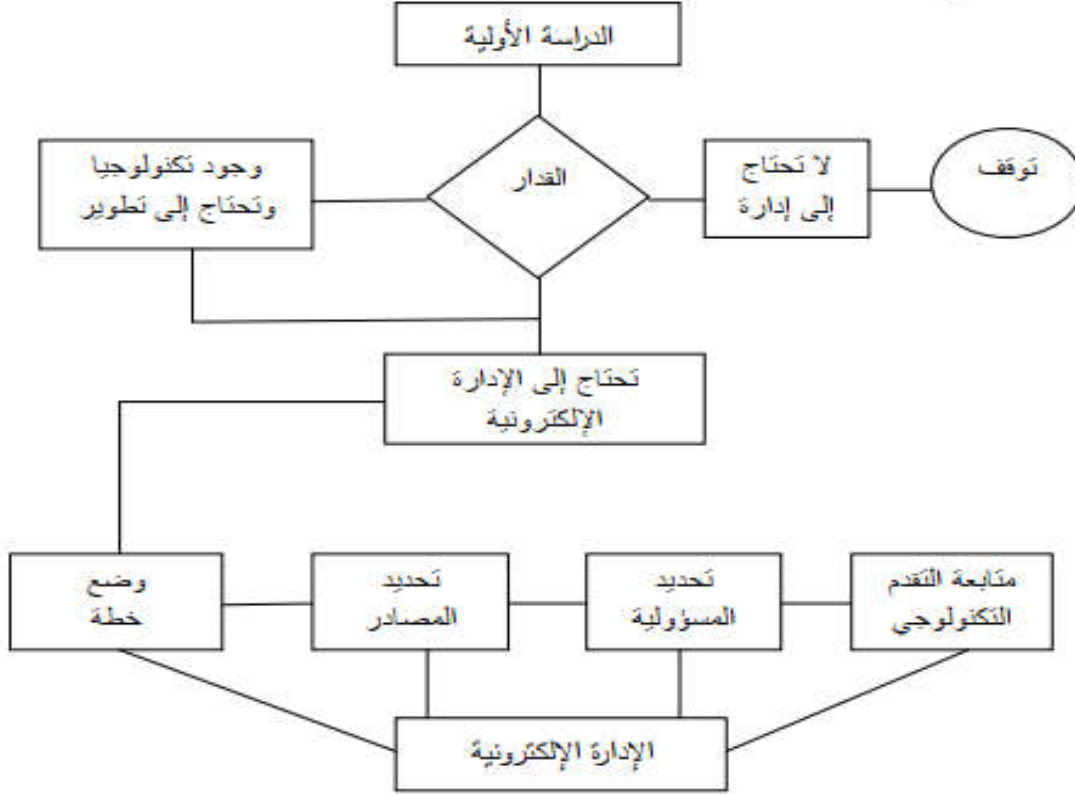
1 علاء عبد الرزاق السالمى و خالد إبراهيم السليطي 'الإدارة الإلكترونية' دار وائل ، عمان ، الأردن ن2008،ص64



### ثانيا :خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية :

التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة, وشكل يوضح التالي يوضحها :

شكل رقم 01 يوضح خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية



المصدر : علاء عبد الرزاق السالمى وخالد إبراهيم السليطي 'الإدارة الإلكترونية' دار وائل عمان الأردن 2008،ص 66

وحتى تتمكن كافة المنظمات والمؤسسات من الاستفادة القصوى من التقنية الحديثة واستثمارها الاستثمار الأفضل وتحويل تلك المنظمات إلى منظمات رقمية , تتعامل بكافة وسائل التقنية الحديثة في انجاز معاملاته وإجراءاتها الإدارية. وهناك خطوات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات , وضحها وهي كالآتي :<sup>1</sup>

**1- إعداد الدراسة الأولية :** وإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضيته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية؛ لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا على بينه من كل النواحي المالية والفنية والبشرية وكذلك الوصول إلى القرارات التالية :

- تحتاج الإدارة إلي تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج إلي تطوير.

1 علاء عبد الرزاق السالمى و خالد إبراهيم السليطي ،نفس المرجع السابق ،ص 65

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للإدارة الإلكترونية و الخدمة العمومية

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

• عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير اقتصادية.

**2- وضع خطة التنفيذ:** عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة، لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

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

**4- تحديد المسؤولية:** عند تنفيذ الخطة، لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والكلف المرصودة إليها.

### ثالثاً : متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية :

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية تهيئة البيئة المناسبة لعملها، فالإدارة هي ابنة بيئتها تؤثر وتتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها وتتفاعل مع كافة العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية لذلك فان مشروع الإدارة الإلكترونية يجب أن يراعي عدة متطلبات منها<sup>1</sup> :

**1- المتطلبات الإدارية والأمنية:** من عناصرها وضع استراتيجيات وخطط التأسيس، توفر البنية التحتية، وتطوير التنظيم الإداري والخدمات المقدمة ووضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية .

**2- المتطلبات الاقتصادية:** تتطلب الإدارة الإلكترونية توفر مستوى مناسب من التمويل من حيث إجراء الصيانة الدورية للأجهزة وتدريب الموظفين والحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا .

**3- المتطلبات السياسية :** وهي تحدد إرادة سياسية داعمة لإستراتيجية التحول الإلكتروني عن طريق تقديم العون المادي والمعنوي وتطوير برامج الإدارة الإلكترونية ، ف نماذج الحية على ذلك :مبادرة الإدارة الإلكترونية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة .

**4- متطلبات البنية التحتية للاتصالات:** وهي ترتبط بإيجاد حواسيب الكترونية ونظم بيانات متكاملة، فهي تعمل على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية داخل الدولة، وتختلف متطلباتها وهذا حسب برامج التحول الإلكتروني تبعاً لحجم المشروع الذي يستهدف الأزمنة الكلية أو الجزئية لوظائف وأنشطة المنظمات الإدارية .

يتضح مما سبق عن الحاجة إلى متطلبات عامة تختص بسياسة الدولة ومتطلبات محلية واقتصادية وأن تكون هناك بنية تحتية ليتم العمل ضمن الإدارة الإلكترونية .

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للإدارة الالكترونية و الخدمة العمومية

### المطلب الرابع: مزايا و معوقات الإدارة الالكترونية :

#### اولا : معوقات الإدارة الالكترونية :

تواجه الحكومات الراغبة بالتحول إلى نظام الإدارة الالكترونية مجموعة من المعوقات التي تتطلب قدرا عاليا من الدراسة والتمحيص ، نظرا للتأثيرات السلبية التي قد تتركها على عملية تنفيذ أعمال الإدارة الالكترونية لبرامجها الطموحة المكرسة لخدمة الأفراد . ومن أجل تسليط الضوء على ذلك سوف نوضح معوقات الإدارة الالكترونية في النقاط التالية<sup>1</sup> :

- عدم وجود وعي حاسوبي ومعلوماتي عند بعض الإداريين الذين يمتلكون قرار إدخال هذه التكنولوجيا مما يؤدي إلى عدم تطبيق هذه الإدارة الحديثة.
- عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة مما يعرقل عدم تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسساتها
- عدم وجود وعي معلوماتي حاسوبي عند الموظفين وهذا يشكل عائق كبير في تطبيق الإدارة الالكترونية ومن ثم الحكومات الالكترونية .
- قلة الموارد المالية وصعوبة توفير السيولة النقدية .
- التمسك بالمركزية وعدم الرضى بالتغيير الإداري .
- النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الالكترونية من حيث تقليلها للعنصر البشري .
- غياب الشفافية ونفوذ مجموعات المصالح الخاصة.
- ارتفاع أسعار بعض الأجهزة والبرمجيات الحديثة كذلك توجد معوقات أخرى تقف في وجه الإدارة الالكترونية: معوقات مالية وتقنية تتمثل أيضا في :
- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان التكنولوجيا معلومات ذات كفاءة عالية.
- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الالكترونية ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الالكترونية.
- معوقات بشرية وتتمثل في:
- الأمية الالكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة .
- الفقر وانخفاض الدخل الفردي أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الالكترونية.
- إشكالات البطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة الالكترونية وحلول الآلة محل الإنسان وهذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الالكتروني خوفا من امتيازاته ومنصبه.
- تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه (فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات، وأخرى تفتقدها مما أدى إلى ازدياد عدة فوارق )

<sup>1</sup> محمد جاسم الاحباني ' اثر الإدارة الالكترونية في إدارة المرافق العامة. دراسة مقارنة ' ماجستير في القانون العام -كلية الحقوق- جامعة الإسكندرية سنة 2010 ص46 .

### ثانيا : مزايا الإدارة الإلكترونية :

إن الإدارة الإلكترونية تعني مقننة عمل ونشاط المنظمة بشكل كفؤ من خلال الاستعانة بالشبكة الالكترونية ،مما يساهم في أداء الأعمال الإدارية كافة باستخدام المحتوى الالكتروني ومن المزايا المحتملة وراء تطبيق الإدارة الالكترونية مايلي :

- السرعة في انجاز العمل باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات.
- المساعدة في اتخاذ قرارات بالتوفير الدائم للمعلومات بين أيدي متخذ القرار .
- معالجة البيروقراطية والرشوة .
- رفع كفاءة العاملين في الإدارة.
- التخطيط للمشاريع المستقبلية.
- تجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني.
- خفض تكاليف العمل الإداري مع رفع مستوى الأداء.
- تحقيق الكفاءة والشفافية وصحة المعلومات وكذلك تبادل المعلومات داخل الحكومة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد جاسم الاحباني ' نفس المرجع السابق ' ص 47 . .

### المبحث الثاني: الإطار لمفاهيمي للخدمة العمومية:

لقد غير تطبيق تقنية المعلومات التكنولوجية في الإدارة من طبيعة الخدمة العمومية ، من حيث تخزين البيانات ومعالجتها واستخراجها، لذلك وجب تعديل إجراءات وطرق من الإدارة إلى الإدارة الإلكترونية ، والابتعاد عن الأساليب والطرق التقليدية، لأن هذه التقنية حسنت من فعالية وكفاءة الخدمة العمومية.

### المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية

وهي مهمة عامة أو أداء خاص يقدم من قبل الدولة لجميع المواطنين لاستخدامها<sup>1</sup>. كما تعرف أيضا على أنها: "نشاط ينفذ مباشرة من قبل الدولة وتحت رقابتها، تهدف إلى خدمة المصلحة العامة"<sup>2</sup>.

والخدمة العمومية ميزتها تكاملية، فهي تتطوي على مدخلات وتشغيل ومخرجات، بالنسبة للمدخلات هناك ثلاثة أنواع يمكن أن تجرى عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة وهي :

1. الأفراد: يمثل الفرد(المواطن)طالب الخدمة أحد أنواع المدخلات في عملية الخدمة العامة، أي عندما تؤدي هذه العمليات على المواطن بحد ذاته، مثال: عند دخول المريض إلى المستشفى، فإن العالج والخدمات الصحية تجرى عليه بذاته، وينطبق هذا الأمر على مختلف الخدمات العامة.

2. الموارد: حيث يمكن أن تصبح مختلف الموارد والأشياء هي أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة المقدمة في المنظمات العامة، أي عمليات الخدمة التي يتم إجراؤها على الأشياء، وليس على الأفراد، وتسمى عمليات الأشياء المملوكة، مثل خدمات رخص سيطرة السيارات، والخدمات العامة المختلفة عبر خطوط السكك الحديدية.

3. المعلومات: تمثل أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة، ويطلق عليه عمليات تشغيل المعلومات ويعكس هذا الجانب الحديث للخدمة العامة محصلة التطور التكنولوجي للمعلوماتية والاتصال، مثال ما تقدمه خدمات تحميل البيانات لدى مراكز البحوث المعلوماتية .

4. الثقافة: هي ذلك الجسر الذي يربط بين المواطن ومؤسسات المجتمع المدني من جهة، والسلطات المسؤولية عن مهام الخدمة العامة من جهة أخرى، فهي تتيح مشاركة المجتمع بأكمله في الرؤية.

5. مصلحة الخدمة العمومية: إن تحديد وضبط مفهوم الخدمة العمومية صعب، الخدمات هي ناتج نشاط لا يتحقق بمجرد ظهور الهياكل المادية، فلو نبحت في تحديد الخدمة العمومية من خلال مضمون المصلحة الوارد أعلاه، فإنه يبرز لدينا نتيجتين: بداية هذا المضمون متنوع، فهو يشمل كل قطاع نشاط إنساني (التعليم، المواصلات، الصحة، الاتصال...إلخ ) كما أنه في أغلب الأحيان ومن المرجح أن يتم إنتاجها سواء من طرف الأفراد أو من قبل الهيئات العمومية. نستنتج إذن أن الخدمة العمومية: تمثل خدمة جوهرية ينظم الأفراد شؤونهم

1 كلثوم الكبيسي 'متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، رسالة ماجستير، قطر، 2008، ص46.

2 أحمد درويش، "الشفافية والنزاهة حلمنا القادم". العدد 8، نشرية تكنولوجيا الإدارة، وزارة الدولة للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص 03

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الإلكترونية و الخدمة العمومية

وفقها، وبالتالي تصبح الحاجة الماسة لحياة الإنسان وتأمين الحياة الكريمة والرفاهية التي يجب توفيرها لأغلبية المواطنين، والالتزام على أن تكون مصلحة غالبية الشعب تقوم بها الدولة بشكل دائم ومستمر مما يستدعي تماشيها مع تطور هذه الحاجات.

### المطلب الثاني: أنواع الخدمة العمومية ومراحلها:

#### أولا : أنواع الخدمة العمومية :

1- الخدمة العمومية التقليدية تظم الخدمة العمومية مجموعة كبيرة وغير متجانسة للخدمات الجماعية المنظمة من طرف الدولة، يمكن حصرها في مجموعة الخدمات التالية<sup>1</sup>:

2- الخدمات الإدارية: مثل خدمة الحالة المدنية بالبلديات.

3- الخدمات الاجتماعية والثقافية: مثل خدمة التمدن الإلزامي، الخدمات الصحية والترفيهية.

4- الخدمات الصناعية والتجارية: مثل خدمة الجزائرية للمياه، خدمة مؤسسة الكهرباء والغاز. كما يمكننا أن نميز من ناحية أخرى بين ثلاثة أنواع من الخدمة العمومية وفق التصنيفات التالية:

من حيث طبيعة الخدمة المقدمة: نجد صنفان:

أ. خدمة فردية كاستخراج الوثائق الإدارية من طرف أي فرد يحتاجها، وخدمة جماعية كالإنارة العمومية.

ب. من حيث طبيعة استهلاك الخدمة: نجد صنفان، خدمة ذات استهلاك إجباري كاستخراج بطاقة التعريف الوطنية للبالغين، وخدمة ذات استهلاك اختياري كاستخراج جواز السفر.

ج. من حيث طريقة تحمل التكلفة: نجد في هذه الحالة ثلاثة أصناف من الخدمات، خدمة مجانية (تقدم دون مقابل وتتحمل تكلفتها كليا الخزينة العمومية للدولة مثل حملات التلقيح، الأمن العمومي والإنارة العمومية)، وخدمة بالمقابل (يتحمل تكلفتها كليا وبشكل مباشر المستفيد منها مثل الكهرباء المنزلية والهاتف العمومي)، وخدمة مدعمة (يتحمل تكلفتها جزئيا المستفيد منها والباقي دعم حكومي لها مثل السكن والسلع الاستهلاكية الأساسية كمادة الحليب والخبز).

كما يذهب البعض إلى تصنيف الخدمة العمومية إلى صنفين وفق المعيار التسويقي:

الصنف الأول: يتمثل في الخدمات غير المسوقة المقدمة والمفروضة على الجميع (مواطنين ومقيمين) من قبل القوة العمومية والحصول عليها مجاني وإنتاجها يمول بواسطة أموال عمومية مغذاة من الإيرادات العامة للدولة (من الحصيلة الجبائية خصوصا) مثل الأمن، الدفاع، خدمات البلدية، الإنارة العمومية، النظافة العمومية وحماية البيئة.

1 لوهة بن عبد الرحمن، الخدمة العمومية، منتديات طاسيلي الجزائرية، منشور على الإنترنت بتاريخ، 28/01/2022/شاهد يوم ، 05/02/2022

<http://www.tassialgerie.com/vb/showthread.php?t=17209>

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الالكترونية و الخدمة العمومية

**الصف الثاني:** يتمثل في الخدمات المسوقة والمقدمة للأفراد بشكل اختياري وطريقة الحصول عليها بمقابل يغطي إجمالي تكلفة الخدمة المقدمة مثل الكهرباء، الغاز والماء، كما يمكن أن تكون مدعمة 4 جزئيا من الخزينة العمومية مثل السلع الاستهلاكية كمادة الحليب والخبز.

### ثانيا : مراحل الخدمة العمومية

إن تطبيق الإدارة الالكترونية وتقديم الخدمات العامة إلكترونيا لا يمكن تنفيذه دفعة واحدة، وإنما يمر بمراحل، لذا نجد العديد من الباحثين الذين حاولوا فهم ظاهرة الإدارة العمومية الالكترونية من وجهة تطويرية ، انطلاقا من تقسيم عملية تطور الإدارة الالكترونية إلى العديد من المراحل من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منه:

- **مرحلة الوجود:** تنشأ المنظمة الإدارية في المرحلة الأولى موقعا على الشبكة العنكبوتية لتزويد المواطنين ورجال الأعمال بالمعلومات التي يحتاجونها، ويمكن في هذه المرحلة لمستخدمي ومستعملي المرافق العامة الحصول على النماذج أو الاستثمارات الإدارية من لشبكة الانترنت مباشرة وتنزيلها في حاسوب، ثم سحب من الاستثمار وتعبئها وإرسالها إلى الإدارة المعنية بالبريد العادي.

- **مرحلة التفاعل:** يتم في هذه المرحلة التفاعل بين الإدارة العامة والمستفيد من الخدمة، وذلك من خلال الطلبات الالكترونية. ومن خصائص إمكانية طرح الاستفسارات والأسئلة باستخدام البريد الإلكتروني. وباستخدام محركات البحث على شبكة المعلومات العالمية، كما يمكنهم بالإضافة لذلك تحميل الاستثمارات والمستندات.

- **مرحلة التنفيذ:** تتزايد التعقيدات في هذه المرحلة ،حيث يتم التفاعل مع البرامج والأنظمة التي تتعرف على طالب الخدمة ومدى إمكانية إنجاز الخدمة له، ثم توافق الاستثمار الالكترونية مع مسارات العمل والوثائق اللازمة للإنجاز المعاملة وتتم هذه العملية دون الحاجة إلى الزيارة أو الذهاب إلى المؤسسة المعنية ،وقد صممت هذه المرحلة بشكل يراعي الجانب الأمني للمعلومات وهذا لاتسام هذه المرحلة بالخصوصية والشخصية حيث سيصبح التوقيع الإلكتروني ضروريا للتحويل القانوني للمعاملات ،ويستطيع مستخدمي المرافق العامة في هذه المرحلة إرسال استثمارات المعالجة آليا عن بعد بالبريد الإلكتروني.

- **مرحلة التكامل:** تميز هذه المرحلة بالتحول إلى لا مادية الإجراءات بصورة مطلقة، إذ يستطيع مستعمل المرفق العام إعطاء المعلومات التي تتعلق بطلباته من خلال الاستثمار الموجودة على شبكة الانترنت ويتلقى من الإدارة رسالة مع علم الوصول وذلك لمتابعة حالة ملفه من خلال الشبكة ويجب على الإدارة المعنية النظر في طلباته ومعالجتها آليا.

أي أن خدمات الإدارة الالكترونية تبدأ بنشر المعلومات على الموقع، ثم التفاعل المتبادل بين المرفق العام أو الإدارة وبين متلقي الخدمة، ثم إيجاد موقع موحد، موحد شخصي للمستخدم يتناسب مع احتياجاته، ومنه يتم تجميع الخدمات المشتركة للوصول إلى التكامل بين المؤسسات الحكومية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>احمدي قبيلات ، قانون الادارة العامة الالكترونية، القاهرة، دار وائل للنشر و التوزيع 2014 ،ص 04

### المطلب الثالث: التقنيات المتطلبة لتقديم الخدمة العمومية

يتطلب تقديم الخدمة العمومية الكترونيا تقنيات عديدة ومتنوعة، ويقصد بالتقنيات هي تلك البرامج والأنظمة الالكترونية المستحدثة في مجال الإدارة الالكترونية، لتحقيق أهدافها المختلفة، ورفع كفاءة وفاعلية أداء المنشأة، وذلك أن تحسين تقديم الخدمة العمومية للتعامل، يتطلب بالإضافة إلى التحول الحكومة الالكترونية، مجموعة من البرامج التقنية والأنظمة الرقمية. تتمثل المتطلبات الفنية عند تطبيق الإدارة الالكترونية في توافر جانبين مهمين هما<sup>1</sup>:

والمتمثل في تصميم البرمجيات ونظم قاعدة البيانات، والجانب المادي والمتمثل في شبكة الحواسيب.

**اولا : الجانب البرمجي:** يعني الشق الذهني من نظم و شبكات تتوزع على فئتين رئيسيتين هما برامج النظام وبرامج تطبيقات.

**أ- برامج التطبيقات:** وتضم برامج تطبيقات عامة مثل مستعرضات الويب، برامج البريد الالكتروني، برامج الدعم الجماعي، الجداول الالكترونية وقواعد البيانات، أما برامج التطبيقات الخاصة فتكون بحكم طبيعتها متنوعة ومتباينة، نذكر منها على سبيل المثال البرامج المحاسبية، حزم البرامج المالية وبرامج تخطيط موارد المنشأة.

**ب- برامج إدارة الحاسوب:** فهي في الواقع أكثر تعقيدا من الناحية التقنية مقارنة بغيرها من البرامج ومن أمثلتها نظام التشغيل operating Systems ، نظم إدارة الشبكة. أما الشبكات فهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الأنترنت.

**ثانيا : نظام إدارة قواعد البيانات:** هو عبارة عن مجموعة من البرمجيات، تتحكم في إنشاء قواعد البيانات وصيانتها واستخدامها، وتعبير آخر يؤدي نظام إدارة قواعد البيانات دور الوسيط البيني، والذي يربط المستفيد بقاعدة البيانات، وهناك عدة برامج يتم تصميمها لإدارة قاعدة البيانات، ولكن أحدثها وأكثرها تطور كان متمثلا بعائلة "أوراكل" الذي يعد أحد أفضل أنظمة إدارة قواعد البيانات بما يتمتع به من قدرات عالية تسمح تخزين كميات كبيرة من البيانات، ويمكن تطبيقه ونقله من أي حاسوب للأخر ، ويتطلب تطبيق تصميم قاعدة البيانات به، لكي تغطي احتياجاته من البيانات المتعلقة بأنشطة المنظمة المعنية والمنظمات ذات العلاقة بها.

**أ- نظم المعلومات الإدارية:** ويقصد بالنظم التي صممت لأداء وظيفة وهي غالبا تتمثل في الأعمال الروتينية اليومية والتي تقوم بدائرة حكومية ما مثل الاتصالات الإدارية للصادر والوارد، إدارة ملفات الطبية في المستشفيات، نظم المحاسبة ونظم شؤون الموظفين.

**ب- إدارة حلقة أو سلسلة التوريد:** وهي تلك الأنظمة والبرامج التكنولوجية، التي تعمل على إدارة دورة الكاملة للمنتجات والخدمات، بدءا من الحصول المواد الخام حتى التسليم إلى المنتج أو للعميل، وهي تسعى إلى تحقيق أعلى درجة من الكفاءة والفاعلية الحكومة الالكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، الادارة الالكترونية، الاردن ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، ص105  
<sup>2</sup> حمدي قبيلات ، قانون الادارة العامة الالكترونية، القاهرة، دار وائل للنشر و التوزيع 2014 ، ص34.



### المطلب الرابع: معايير الخدمة العمومية

تميز الخدمة العمومية مجموعة معايير وهي في الحقيقية مستمدة من المبادئ الأساسية التي تحكم سير المرافق العامة، والتي تتلخص في المعايير الآتية:

#### 1- معيار المساواة:

ويعبر هذا المعيار عن عدم التمييز بين المواطنين على أساس الأصل أو المعتقد أو اللون أو الانتماء الحزبي ،،،،، إ،خ، فهذا المعيار يفرض المساواة بين المستفيدين في حالة وجودهم في وضعيات متماثلة، ويستمد هذا المبدأ وجوده من الدساتير والمواثيق العالية وإعلانات الحقوق التي تقضي بالمساواة أمام القانون ويدلك أمام المرافق العمومية<sup>1</sup>.

ومع ذلك فإن مبدأ المساواة ليس مطلقا إذ يشترط تماثل المراكز من حيث تشابه وتعادل أوضاعهم.

المحددات المقاهيمية للخدمة العمومية للجماعات المحلية

#### 5- معيار التطور أو التكيف

هذا المعيار يسمح بتكيف محتوى الخدمة العمومية مع التطور الاجتماعي والتقدم التقني من جهة واحتياجات المستفيدين من جهة أخرى، مثل الانتقال من الاعتماد على الإدارة الورقية إلى الإدارة الإلكترونية، لمجارات التطورات التكنولوجية وسرعة انتقال المعلومات والمعطيات

#### 6- معيار المجانية النسبية

امتدادا لعيار المساواة بين المواطنين في حالة اختلاف وضعياتهم المادية، يتم اعتماد مسلم بين هذا الاختلاف في أعلاه تدرج الخدمات العمومية التي يكون الوصول لها بمائية كالصحية والأمن، ثم ترتيب تنازلي حسب نوعية الخدمة ومستوى دخل المستفيد، بحيث تتعدد التغيرات وتندرج إلى غاية أسفل السلم، أين يقتضي معيار المساواة في التعامل، بالحصول على الخدمة العمومية مقابل مثل أغلبية الخدمات ذات الصفة التجارية والصناعية

#### 7- معيار الشمولية

انطلاقا من مفهوم الخدمة العمومية كونها خدمة أساسية يكون حق الاستفادة منها مكفولا لكل مواطن لأنها تعتبر ضرورية ومن ثم فإن هذه الخدمة ينبغي أن تكون في متناول جميع المواطنين والسماح لهم بالوصول إليها بشروط مواتية لقدراتهم ومستويات معيشتهم.

ومنه فإن المعيار يقترب من معيار المساواة إلا أنه يمكن أن يجد مرجعيته في ميدا " عدم التخصيص

أي لا يمكن تخصيص خدمة معينة لفئة معينة من المواطنين إلا وفق شروط محددة قانونية.

### 8- معيار الفعالية:

الخدمة العمومية في كل الأنشطة التي يثبت فيها عجز السوق في التصحيح الذي يحصل في حالات الاستغلال غير المتوازن بين مناطق الوطن، فتوفير بعض الخدمات العمومية الجوارية في النقل أو الغاز أو الكهرباء ... إلخ، في المناطق ذات الكثافة السكانية الضعيفة يسهم في خلق التوازن الجهوي والحفاظ على مزاوله النشاطات الاقتصادية خارج التجمعات السكانية الكبرى. وعليه فإن مثل هذه الخدمات تجعل تهيئة وتنمية هذه المناطق أكثر فعالية.

### 9- معيار التضامن:

الخدمة العمومية ما هي إلا تعبير عن التضامن الاجتماعي بين المواطنين تتولى الدولة قيادته وتجسيده ميدانية، بالمساهمة بتقليص الفوارق بين المواطنين بسبب الدخل أو الإعاقة الصحة، ومحاربة الفقر والحرمان، لذا فإن الخدمة العمومية تصنف مهامها لثلاث مهام وفق معيار التضامن الاجتماعي وهي كالآتي:

أ- مهام تهدف لجعل الخدمة العمومية مادية ومالية في متناول المواطنين المهددين بالفقر والتهميش

ب- مهام تهدف للمحافظة على الانسجام الاجتماعي والشعور بالمواطنة.

ج- مهام تهدف للمساهمة في تشجيع الاستعمال الفعال والعاقل للموارد المشتركة<sup>1</sup>

1 محمد الصغير، نفس المرجع السابق ص 209.

### المبحث الثالث: مشروع الجزائر الإلكتروني ودوره في تحسين الخدمة العمومية

شهدت الإدارة العامة الجزائرية في الآونة الأخيرة تحولات وتغيرات جذرية تمحورت أساسا حول تحديث ممارساتها و أنشطتها الإدارية و عصنة شكل ووسائل تقديمها للخدمات وإنجاز المعاملات، وذلك في إطار توجيهها نحو إحلال النمط الإداري الإلكتروني الذي يقوم على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات محل النمط التقليدي، بهدف القضاء على التعقيدات البيروقراطية السلبية السائدة و الارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها للمواطنين و مؤسسات الأعمال شكلا ومضمونا وتجسيد نمط الخدمات الإلكترونية كألية فعالة لترشيدها وتحسينها، و ذلك في إطار مشروع الجزائر الإلكترونية الذي شرعت مختلف القطاعات الحكومية في تطبيقه منذ عدة سنوات. لذلك سنحاول في هذا المبحث أن نعرض على واقع نماذج قطاعية حكومية للإدارة الإلكترونية انطلاقا من وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وزارة العدل و وزارة الداخلية والجماعات المحلية، و انعكاس ذلك على مستوى ترشيدها خدماتها العمومية، باعتبارها قطاعات ذات صلة وثيقة بمصالح المواطنين و مؤسسات الأعمال وأكثر القطاعات إقبالا من قبلهم نظرا لأهمية الخدمات التي تقدمها في حياتهم اليومية من جهة، إضافة إلى كونها من أهم القطاعات الحكومية الخدمية التي قطعت شوطا في تطبيق مشروع الجزائر الإلكترونية مقارنة بباقي القطاعات.

### المطلب الأول : مشروع الجزائر الإلكترونية

#### 1- التعريف بالمشروع

يعد مشروع الجزائر الإلكترونية من المشاريع الكبرى التي أعدتها وزارة البريد و تكنولوجيا الإعلام والاتصال بداية من العام 2009 ، في إطار مشاورات شملت مؤسسات و إدارات عمومية بالإضافة إلى متعاملين اقتصاديين عموميين وخواص ، كما شملت الجامعات و مراكز البحث والجمعيات المهنية التي تنشط في مجال العلوم وتكنولوجيا الإعلام والإيصال ، ومن هذا المنطلق يرمي هذا البرنامج الإستراتيجي إلى الإسراع في تشييد مجتمع المعلومات والإيصال الرقمي في الجزائر من خلال تعميم استخدام التكنولوجيا الحديثة في كافة القطاعات (المؤسسات، الإدارة العمومية، قطاع التربية والتعميم...). بما يساهم في عصنة الإدارة العمومية ويجعلها تقدم خدمات بشكل أفضل و أبسط لمواطنين1.

تضمن مشروع " الجزائر الإلكترونية " ثلاثة عشر محورا رئيسيا ، وتتلخص هذه المحاور في:

- تسريع استخدام تكنولوجيا الإعلام والإيصال في الإدارة العمومية.
- تسريع استعمال تكنولوجيا الإعلام والإيصال في الشركات.
- تطوير آليات و الإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

1 فتيحة فرطاس، "عصنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين"، مجلة الإقتصاد الجديد، العدد (15) فيفري 2016، ص 3

### 2- أهداف مشروع الجزائر الإلكتروني

الهدف الأساسي من مشروع الجزائر الإلكتروني مايلي :

- ضمان الفعالية في تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين ، وأن تكون متاحة للجميع و ذلك
- بتسهيل و تبسيط المراحل الإدارية التي يسعى من خلالها الحصول على وثائق أو معلومات.
- التنسيق بين مختلف الوزارات والهيئات الرسمية.
- مكافحة البيروقراطية التي تشكل كبحا لتنمية البلاد.
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين في مختلف مجالات حياة مجتمعنا والمساهمة كذلك في تجسيد على أرض الواقع مبادئ العدالة الاجتماعية والمساواة وكذا تحقيق السياسة الوطنية الجوارية من تقريب الإدارة للمواطن.

### المطلب الثاني: إسهامات الإدارة الإلكترونيّة في تحسين الخدمة العمومية

#### أولا : الإدارة الإلكترونيّة في قطاع وزارة الداخلية والجماعات المحلية

قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية بتنفيذ لمخطط عمل الحكومة الهادف إلى تحسين المرافق العمومية وجعلها تتميز بالفعالية والشفافية بتجسيد عدة مشاريع هامة وذلك العصرية المرفق العام باستعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة وتمكين المواطن من خدمة عمومية ذات جودة ونوعية وكذلك تخفيف الإجراءات الإدارية ومحاربة البيروقراطية الإدارية، ومن بين أهم الانجازات في هذا المجال نذكر ما يلي: 1.

- رقمنة سجلات الحالة المدنية على المستوى الوطني ووحدات السجل الوطني الآلي للحالة المدنية وربط البلديات وملحقاتها الإدارية وكذلك البعثات الدبلوماسية والدوائر القنصلية به.
- إنشاء السجل الوطني الآلي لترقيم المركبات الذي مكن المواطنين من الحصول على بطاقات الترقيم لمركباتهم بصفة آنية دون تكبد عناء التنقل إلى ولاية التسجيل.
- تقديم الخدمات الإلكترونيّة من خلال تمكين الجالية الجزائرية المقيمة بالخارج بتقديم طلب الحصول على عقد الميلاد 12خ مباشرة عبر خدمة الانترنت، والحصول عليه من الممثلة الدبلوماسية أو القنصلية المسجل فيها

- الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية والجماعات الذي يقدم للمواطنين خدمة جديدة تمكنهم من ملء استمارة التسجيل لموسم الحج المحلية لسنة 2016 مباشرة عبر الانترنت.

قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية وذلك بالوضع التدريجي لنظام وطني للتعريف المؤمن يركز على

محورين:

1- إطلاق بطاقة التعريف الوطنية البيومترية الإلكترونيّة .

2- إطلاق جواز السفر البيومتري الإلكتروني.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الإلكترونيّة و الخدمة العمومية

### ثانيا: الإدارة الإلكترونيّة في قطاع البريد والتكنولوجيات الإعلام والاتصال.

تماشيا مع التطور التكنولوجي المحيط بمؤسسة بريد الجزائر، اتجهت سياسة هذه الأخيرة إلى إجراء إصلاحات معمقة لقطاع البريد تكيفا مع التطورات التكنولوجية السريعة لضم الجزائر إلى مجتمع المعلومات والاعتماد على نموذج الخدمات الذي يكفل احترام حقوق المواطنين وكسب ثقتهم في المؤسسة. موازاة مع محاولة عصنة قطاع البريد تم إدراج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في توفير الخدمات التي تقدمها للمواطنين بهدف تحسينها وتطويرها، وبشكل يعزز من الثقة و يكرس أفضل النتائج والإنجازات، والأكثر من ذلك يكرس التأسيس لنظام الخدمات الإلكترونيّة في مؤسسة بريد الجزائر، باعتبارها من بين مؤسسات الخدمة العمومية الأكثر إقبالا من طرف المواطنين، نظرا لأهمية خدماتها التي تشكل عنصرا مهما في حياتهم اليومية. الأمر الذي أدى إلى عصنة مجمل خدماتها عن طريق إدراج مجموعة من الأنظمة الإلكترونيّة يمكن إجمالها في الآتي:

1. نظام التحويل الإلكتروني للأموال (TEF).
2. نظام الاطلاع على البيانات و التوقيعات.
3. تطبيق خاص بالصندوق الوطني للتوفير والاحتياط يسمح بإجراء العمليات في الوقت الفعلي،
4. نظام متابعة البريد العالمي (IPS) .
5. تطبيق IMO/ISS الذي يأخذ بعين الاعتبار حوالات النظام العالمي.
6. نظام الدخول عن بعد للحسابات الجارية البريديّة.
7. نظام تحميل الوثائق وطباعتها .

نتج عن هذه الأنظمة الإلكترونيّة الخدمات الإلكترونيّة الآتية :

- 1- **الشباك الإلكتروني:** ويقوم بتوفير خدمات للزبائن والمتعاملين، وهيكلًا للأجهزة الإلكترونيّة التي تسمح بعملية سحب الأوراق النقدية أليا1.
- 2- **بطاقة السحب الإلكتروني ( CCP carte la ) :** يتم استعمالها للحصول على الخدمات المالية لدى مؤسسة بريد الجزائر، والتي تعمل مع وجود الشباك الإلكتروني.
- 3- **بطاقة الدفع الإلكتروني "البطاقة الذهبية":** أطلقت مؤسسة بريد الجزائر بطاقة الدفع الإلكتروني "البطاقة الذهبية" التي تسمح بإجراء مختلف المعاملات عبر الانترنت.
- 4- **خدمات ذات القيمة المضافة:** و تتمثل في :
  - الاقتصاد الدوري .
  - كشف الحساب البريدي الجاري (الحساب البريدي الجاري الإلكتروني، رصيدي، الموزعات الاقتطاع الدوري.
  - الآلية للأوراق النقدية).
- الكشف الإلكتروني لحساب التوفير (ECNEP).
- تحويل الأموال إلكترونيا union western .

1 فتيحة فرطاس، "نفس المرجع السابق" ، ص 05

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الإلكترونيّة و الخدمة العمومية

- الحوالات البريدية الإلكترونية الدولية (النظام المالي الدولي IFS)
- التبليغ عن طريق الرسائل القصيرة (بطاقات الحساب البريدي الجاري، دفتر الصكوك البريدية)
- التعبئة الإلكترونية لرصيد الهاتف .
- 5- **خدمة البريد الهجين و النشر بواسطة الحاسوب:** إن مؤسسة بريد الجزائر ملزمة بالاستجابة لمتطلبات الشركات التي تملك نسبة هامة من الزبائن (سونغاز، اتصالات الجزائر، الجزائرية للمياه، متعاملي الهاتف النقال). فمع تحرير السوق، تكون هذه المؤسسات مجبرة على التركيز على مهمتها الأساسية و ترك النشاطات الفرعية لهيئات قادرة على القيام بها حسب الشروط والمعايير الدولية المعمول بها.
- 6- **خدمات عبر الإنترنت والتطبيقات المتنقلة:** قصد التقرب أكثر من المواطن، قام المتعامل العمومي خلال السداسي الأول من سنة 2016، بإطلاق الخدمة الجديدة، بريد الجزائر المتنقل MOBILE-POSTE ALGERIE تعتمد على تطبيق قابل للتحميل عن طريق غوغل بلاي أو آبل ستور، حيث يسمح تطبيق بريد الجزائر المتنقل ب:
  - تحديد مكاتب البريد الخمسة الأقرب من مكان الزبون و هذا محل تواجده .
  - تحديد الموزعات الآلية للأوراق النقدية الخمسة الأقرب من مكان الزبون و هذا محل تواجده - .كشف الحساب/ بيان مصغر .
  - تتبع الإرسالات، حيث تسمح هذه الخدمة للزبون من :
    - أ- متابعة طلب البطاقة .
    - ب- متابعة طلب دفتر الصكوك
    - ج- متابعة البريد.
  - حساب التعريفات المطبقة على مختلف خدمات بريد الجزائر من البريد الطرود، العمليات و الحسابات البريدية الجارية .
  - المتابعة والاستعلام عن الإصدارات الطوابعية الجديدة، والمجموعات البريدية التذكارية وأيضا إجراء البحوث1.
- 7- **خدمة كشف الحساب لبريد الجزائر:** هي عبارة عن خدمة عبر النت، متوفرة على الرابط dz.poste.eccp والتي تسمح لأصحاب الحسابات البريدية الجارية بالاستعلام الفوري عن العمليات التي تجري على حساباتهم عن طريق رسالة قصيرة. SMS و من هذه العمليات:
  - الكشف عن الحساب.
  - الكشف عن بيان العمليات العشر الأخيرة.
  - طلب البطاقة المغناطيسية "بطاقة السحب الإلكتروني. و دفتر الصكوك..
  - طلب الدفع الإلكتروني "البطاقة الذهبية."

1 فتيحة فرطاس، "نفس المرجع السابق" ، ص 06

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الإلكترونيّة و الخدمة العمومية

### ثالثا: الإدارة الإلكترونيّة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي.

في إطار البرنامج الرئاسي لدعم مشروع الإنعاش الاقتصادي، استقادت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي خصصت الحكومة مبالغ مالية كبيرة لدعم هذا القطاع، علما بأن هذه الميزانية تتم تقسيمها على مختلف النشاطات و منها تدعيم مراكز البحث العلمي، لتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر.

حيث عملت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على اعتماد الإدارة الإلكترونيّة وإبراز دورها في مجال التعليم العالي والبحث العلمي، إذ أن أهمية التحول الإلكتروني هي توفير فرص النجاح لأساليب وطرق عمل الجامعة وهو مطلب أساسي يمليه الواقع السياسي، والاقتصادي والاجتماعي للشعوب المتحضرة، والجزائر كغيرها من الدول كان هناك تحول إلى تطبيق تكنولوجيا الاتصال والمعلومات ومفاهيم الحكومة الإلكترونيّة في الجامعات الجزائرية وذلك لتحسين نوع الخدمات، وتحقيق عدد من الأهداف تشمل التطوير النوعي، وتحديث كامل طرق التسيير بما يضمن السرعة العالية في أداء المهام ويدعم تنمية مختلف الأنشطة المتعلقة بالبحث العلمي والانصهار في مجتمع المعلومات، حيث عملت الجامعات الجزائرية إلى جانب المراكز على محاولة تفعيل تقنيات الإدارة الإلكترونيّة من خلال:<sup>1</sup>

1- التسجيلات الجامعية، حيث تمنح للطلبة حاملي شهادة البكالوريا فرصة الاستفادة من التسجيل الأولي عن طريق الانترنت ويكون ذلك وفق المراحل التالية:

أ- ملا وإرسال البطاقة الإلكترونيّة: حيث يتم التسجيل الأولي عبر مواقع الواب ويتمكن الطالب من الدخول عبر الرمز الشخصي الممنوح له ضمن كشف النقاط، وتعتمد عملية التوجيه على العالمية المعلوماتية الوطنية لبطاقات الرغبات لحاملي شهادة البكالوريا ، وكذلك يتم التعرف على قائمة الميادين والجذوع المشتركة والفروع التي يمكن للطلاب الاستفادة والتسجيل ضمنها

ب - مرحلة الاطلاع على نتائج التوجيه: حيث خضع الاختيارات بعد إيداع الاستمارة النظام المعالجة المعلوماتية الوطنية ويتم على أساس ذلك الترتيب والتوجيه حسب الفروع، إذ أن هذه الأخيرة توفر عنصر الحياة والشفافية حيث يتم التعامل أليا دون تدخل العوامل الأخرى ويتم الاطلاع على نتائج التوجيه الخاص بكل طالب غير تفقد المواقع الإلكترونيّة الخاصة بالتسجيل الجامعي الأولي من خلال شبكة الأنترنت عبر الخط مباشرة.

2- مرحلة تأكيد التسجيل: ويكون ذلك عن طريق استمارة إلكترونية يتم الحصول عليها .

3- مرحلة الطعون: إذ يمكن للطلاب الذي وجه إلى تخصص لا يرغب فيه إلى تقديم طعن خاص حول توجيهه وتم الطعون أيضا عبر الخط فقط .

<sup>1</sup> نزار شنفيل، موقع المكتبات ضمن مشروع الحكومة الإلكترونيّة بالجزائر ، جامعة جيجل، فسم المكتبات 2012 ص68

### رابعاً : الإدارة الإلكترونيّة في قطاع العدالة.

يمثل مشروع إصلاح العدالة أحد مشاريع الإصلاح الأساسية في برنامج إدارة الحكومة الجزائرية والذي يرمي إلى محاولة تحقيق النزاهة وإقرار العدالة والتأسيس الدولة الحق والقانون وتطبيقاً للبرنامج الخاص بعصرنة قطاع العدالة و تحسين الخدمات مرفق العدالة وفي هذا الإطار، بادرت وزارة العدل بإنجاز عدة مشاريع ذات بعد استراتيجي في مجال عصرنة العدالة، من خلال الاستغلال الأمثل للتكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال و تكريسها في المجال القضائي بهدف:

- تحسين و ترقية أداء الخدمة العمومية لمرفق العدالة وفق تطلعات القطاع.

- توفير الخدمات القضائية للمواطنين والمتقاضين عن بعد وفي وقت قياسي .

-تبسيط الإجراءات القضائية لفائدة المواطنين .

-المضي في تجسيد الإدارة الإلكترونيّة.

ولتحقيق هذه الأهداف تم إعادة هيكلة شبكة الاتصال القطاعية باستخدام آخر التقنيات التي توصلت إليها تكنولوجيات المعلومات والاتصال مع تعزيز إطار الحماية لهذه التقنيات، و إعادة تطوير الأنظمة بإرساء قواعد معطيات وطنية ومركزية تسمح بالعمل المباشر عن بعد، والأكثر حيث من ذلك إقامة قاعدة معطيات مركزية مؤمنة و إدخال كل البيانات الخاصة بالمواطنين فيها .تمحورت المحاور الأساسية المعتمدة في مجال عصرنة العدل حيث دور هام في تحسين الخدمة العمومية المقدمة من خلال تقريب الخدمات والتصديق الإلكتروني العمومية من المواطن وضمان السرعة والفعالية في أدائها.

يعتبر قطاع العدالة من القطاعات التي سايرت الركب لتواكب التطور التكنولوجي من خلال تطوير آليات

الأداء والاستغلال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتوجه نحو إدارة إلكترونية محورها المواطن من

أجل أن يتمكن هذا الأخير من سهولة الحصول على المعلومة والخدمة في أحسن الظروف.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نزار شنقيل، نفس المرجع السابق ص 67 .



### المطلب الثالث: التحديات التي تواجه الإدارة المحلية الإلكترونيّة في تحسين الخدمة العمومية

يشكل البعد الأمني الإداري أحد أهم تحديات استعمال التكنولوجيا لما لها من آثار تتعلق بإمكانية اختراق المنظومة المنظومة المعلوماتية و فقدان خصوصية وسرية البيانات والمعلومات المتعلقة بالأشخاص و ضمان بقائها و عدم تزويرها او حذقها او تدميرها ، في ظل انعدام التقنية العالية و البنية التحتية و الاتصالات الميسرة على مستوى الإدارة مما يعرقل تطبيق تعميم التكنولوجيا الحديثة و كذلك ارتفاع تكلفة إدخال الأجهزة الإعلام الآلي و اقتناء البرمجيات و البرامج التطبيقية و كذا إدخال الانترنت ، بالإضافة إلى خطر الفيروسات و التزوير و التلاعب بالمعلومات و التخريب المقصود للشبكات

يضاف إلى ذلك عدم وجود التأهيل الكافي داخل الإدارات بما يجعل استعمالها صعب داخل الإدارات التي مازلت كلاسيكية و عدم القدرة على مواكبة التطور التكنولوجي و انعدام الوعي المعلوماتي و الخوف من التعامل الإلكتروني ، بالإضافة نقص في التغطية القانونية لحماية الخدمات المعلوماتية عن طريق الانترنت وصعوبة إيجاد مخارج قانونية في حالة وجود صعوبات و عواقب تطبيقية خاصة ما تعلق بالات مستعصية في أدرج البيانات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وسيلة واعر ، دور الحكومة الإلكترونيّة في تحسين جودة الخدمات الحكومية مذكرة ماجيستر ، ص (89)

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للإدارة الإلكترونية و الخدمة العمومية

### المبحث الرابع: الدراسات السابقة

توصلت معظم الدراسات السابقة والأبحاث في مختلف الدول إلى ضرورة تعزيز الإدارة الإلكترونية لتحسين الخدمة العمومية في ظل التطور التكنولوجي نظرا لأهميتها، وفيما يلي سنقوم بعرض بعض الدراسات السابقة المتوفرة.

#### المطلب الأول: الدراسات بالعربية

الدراسة الأولى 1 : دراسة حسين محمد الحسن من خلال كتابه " الإدارة الإلكترونية 2011:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على الإدارة الإلكترونية ، مفهومها، عناصرها وخصائصها وكذا التطرق إلى دوافع التحول نحو الإدارة الإلكترونية و أهم متطلبات تطبيقها وأثار هذا التحول وأهم المعوقات التي تواجهه. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة : عدم وجود تعريف موحد ومتفق عليه للإدارة الإلكترونية وذلك يعود لعدة أسباب كما أن تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الدولة ومنظماتها يشكل أهمية كبرى لتنميتها وتطويرها ، كونه يؤدي إلى سرعة الرجوع إلى البيانات والمعلومات السابقة ويساعد في حل مشكلة حفظ الملفات ويحقق أسلوب الإدارة بلا أوراق.

وقد خرجت هذه الدراسة بتوصيات أهمها : أن تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية في المنظمات و المؤسسات يتطلب توفير متخصصين في تقنية المعلومات و التنسيق الدائم و المتواصل بين أقسام الإدارة الواحدة وكذا مواكبة المستجدات التقنية في مجال الحاسب الآلي كما أن هناك عقبات واضحة ليست بالسهلة تعترض طريق التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية يجب التغلب عليها وتجاوزها.

. وتتشابه هذه الدراسة مع دراستنا من خلال ما تناوله من مفهوم للإدارة للإلكترونية وآليات تطبيقها ، إلا أن دراستنا لم تتوقف عند هذا الحد فقط بل تتعداه إلى البحث في كفاءات تطبيق الإدارة الإلكترونية على الإدارة المحلية و الدور الذي تلعبه في تحسين نوعية و جودة الخدمات المقدمة للمواطن ودراسة بلدية سعيدة نموذجا<sup>1</sup>.

ثانيا: دراسة من إعداد الطالبتين إيناس بوركوة و خديجة بوعشبية تحت عنوان "تكنولوجيا المعلومات و الإتصال وفعاليات الإدارة المحلية في الجزائر"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - حسين محمود الحسن ، الإدارة الإلكترونية : المفاهيم ، الخصائص ، المتطلبات . عمان : الوراق للنشر والتوزيع ، 2011.  
<sup>2</sup> بوركوة إيناس، بوعشبية خديجة ،"تكنولوجيا المعلومات و الإتصال وفعاليات الإدارة المحلية في الجزائر" ،(مذكرة ماستر ، جامعة جيجل ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، 2017

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الإلكترونيات و الخدمة العمومية

تهدف هذه الدراسة إلى : إبراز فعالية تكنولوجيا الإعلام و الإتصال في الإدارة المحلية بدولة الجزائر من خلال قياس الواقع و البنية الرقمية ومدى مواكبتها للتطورات التكنولوجية التي تحدث في الخارج مع إبراز دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تحسين الخدمة العمومية .

النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة : أن تكنولوجيا المعلومات و الإتصال ساهمت بشكل كبير في الانتقال إلى الخدمات الإلكترونية و القضاء على أشكال الإدارة التقليدية من خلال القضاء على مشاكل البيروقراطية والتقليص من الإجراءات الروتينية التي يعاني منها المواطن . أن التطور التكنولوجي في الجزائر يبقى نسبي مقارنة مع الدول المتقدمة فالجزائر تواجه الضعف الإلكتروني من حيث البنية و المتطلبات بالإضافة إلى ضعف الثقافة الإلكترونية

. وقد خرجت هذه الدراسة بعدة توصيات من بينها - : إنشاء بيئة قانونية وتنظيمية تساعد على تطوير

تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في الإدارات العمومية و تسهيل الإجراءات الإدارية - . توفير برامج تدريبية تستهدف مختلف الإدارات و صقل موارد بشرية مؤهلة قادرة على التنفيذ الإلكتروني

. ويمكن الفرق بين هذه الدراسة و الدراسة التي نقوم بها في تركيزهم على تكنولوجيا المعلومات و الإتصال ودورها في تحقيق فعالية الإدارة المحلية من خلال تطوير أجهزتها و أساليبها في حين تركز دراستنا على الإدارة الإلكترونية و دورها في ترقية وتفعيل الخدمات التي تقدمها الخدمة العمومية ، كما ركزت دراستهم على جانب تكنولوجيا الاتصالات ومدى فعاليتها في تقديم الخدمة العمومية في حين تركز دراستنا على الإدارة الإلكترونية بمكوناتها المعلوماتية و الإتصالية و الخدماتية ودورها في تحسين الخدمات على المستوى المحلي.

### ثالثا دراسة آسيا سليمان 2014<sup>1</sup>

بعنوان " واقع الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الاقتصادية و دورها في تطوير العمل الإداري " دراسة حالة المديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب RTE لولاية سكيكدة مذكرة لماجستير جامعة 02 أوت - : أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق أهداف علمية وأخرى عملية كما يلي: جمع الأفكار و المعلومات النظرية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية و إبراز أهمية العمل الإداري و زيادة فاعليته من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات؛ التعرف على مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب لولاية سكيكدة؛ معرفة مدى إسهام شبكات الاتصالات في تطوير العمل الإداري لدى المديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب لولاية سكيكدة؛ نتائج الدراسة: تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي

<sup>1</sup> آسيا سليمان 2014 بعنوان " واقع الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الاقتصادية و دورها في تطوير العمل الإداري " دراسة حالة المديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب RTE لولاية سكيكدة مذكرة لماجستير جامعة 02 أوت - 5511 سكيكدة

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الإلكترونيّة و الخدمة العمومية

إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق الإدارة التقليدية. تعد الإدارة الإلكترونية المضلة التي تدخل تحتها كل من الأعمال الإلكترونية ، التجارة الإلكترونية ، و الحكومة الإلكترونية . تتوفر لدى المديرية المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بدرجة متوسطة ما نسبته 62.18% تتوفر لدى المديرية المتطلبات الأمنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بدرجة عالية ما نسبته 70.88% - هناك واقع عالي لتطبيق الإدارة الإلكترونية لدى المديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب لولاية سكيكدة و ذلك 73,70% بنسبة.

وساعدت أيضا أن التكنولوجيا الحديثة على تعاون الموظفين مع بعضهم البعض لإنتاج عمل متكامل. ومن مميزات التكنولوجيا التي أظهرتها الدراسة أنها تساعد الموظفين على تقييم أعمالهم، وتساعدهم على حفظ أعمالهم في عدة أنواع من التكنولوجيا لعدم فقدانها، وبينت الدراسة أن استخدام التكنولوجيا عمل على تسهيل عملية الاتصال مما ساعدتهم ذلك على تحسين الإنتاج.

المطلب الثاني: الدراسات بالأجنبية.

اولا دراسة 1996 Pedroni<sup>1</sup>

**A study aimed at revealing the importance of using technology in the field of institutions:**

دراسة هدفت إلى الكشف عن أهمية استخدام التكنولوجيا في مجال المؤسسات . أجريت هذه الدراسة على بعض المؤسسات الموجودة في جنوب ايلونز، استخدمت الدراسة أسلوب الفحص لنتائج تحصيل الموظفين في الأمور المستخدمة للتكنولوجيا الحديثة، أظهرت الدراسة أن التكنولوجيا الحديثة تقلل من دور رب العمل .

ثانيا دراسة 2000 clay<sup>2</sup>

**Technological and training sufficiency of the employee in state institutions :**

دراسة هدفت إلى التعرف على الكفاية التكنولوجية والتدريبية لدى الموظف في مؤسسات الدولة ومدى ملائمة هذه الكفايات في إكسابه لصفات تميزه عن غيره من العاملين لتحسين نوعية الإنتاج. واستخدم الباحث استبانة مكونة من (33) كفاية تكنولوجية تدريبية مبنية وفقا للمقاييس المطورة من قبل الجمعية الدولية لاستخدام التكنولوجيا، وتكونت عينة الدراسة من (146 م) وظف في مؤسسات ب الولايات المتحدة الأمريكية بالإضافة إلى (76) مدير ورئيس قطاع بمراكز نظم المعلومات. ودلت نتائج الدراسة أن الموظفين لديهم كفاية تكنولوجية المعلومات أقل من توقعات المدراء بمراكز المعلومات.

في حين تدنت استجابات المدراء عن المقاييس الدولية. وقد أوصى الباحث بضرورة توظيف تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسات المعلوماتية، وفهم عملية الاتصال معلوماتي وتقدير أهمية تكنولوجيا المعلومات في إعداد وتطوير وتنفيذ وتقويم استراتيجيات العمل

ثالثا دراسة ويست, 2002<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Pedroni A study aimed at revealing the importance of using technology in the field of institutions 1996

<sup>2</sup> clay Technological and training sufficiency of the employee in state institutions 2000

**entitled: Civil Electronic Government - Brown University, USA:**

هدفت الدراسة إلى تقديم عرض لمستوى التحديث السنوي الثاني لمواقع انترنت المؤسسة الحكومية في 80مدينة بأمريكا، والتعرف على مفهوم الحكومة الإلكترونيّة لدى كافة سكان المدن، وأهم نتائج هذه الدراسة:

- أن المدن قد عملت الخطوات الرئيسيّة نحو وضع المعلومات والخدمات على الشبكة.
- أن هناك زيادة كبيرة في عدد المواقع حيث بلغ 1527موقع حكومي يعرض % 49من مواقع الخدمات القابلة للتنفيذ على الشبكة، تماما عن نسبة %25في العام الماضي.

رابعاً دراسة **John born 2002**

**bourne A study entitled Improving government services through e-government :**

هدفت الدراسة<sup>2</sup> إلى تناول العلاقة بين الخدمات الحكومية والحكومة الإلكترونيّة حيث ذكرت أن تقديم الخدمات الحكومية الكترونياً يؤدي إلى زيادة توقعات المستخدمين بحث تكون الخدمات سريعة وشاملة وأن تلبّي كافة احتياجات المتعاملين معها، وكذلك الحاجة إلى إعادة هندسة الأعمال الإداريّة التي تقدمها الحكومة، ذلك من خلال القيام بمراجعة العمليات الإداريّة وأتمنتها الأمر الذي يؤدي إلى اختصارها واستغلالها بطريقة أفضل نتائج الدراسة:

- أن للحوافز التشجيعية دور في استقطاب المزيد من العملاء لاستخدام خدمات الحكومة الإلكترونيّة.
- أن حافز التعليم في مجال تصميم وتطوير ومراجعة برامج تعليم تكنولوجيا المعلومات يؤدي لنجاح تقديم الخدمات الحكومية الكترونياً لكل المواطنين والقطاع الخاص ويعمل على تقليل الفجوة ما بين من يعرف ومن لا يعرف.

خامساً دراسة **عاشور عبد الكريم 2010**<sup>3</sup>

بعنوان دور الإدارة الإلكترونيّة في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات الأمريكيّة والجزائر رسالة ماجستير، علوم التسيير، جامعة منتوري، 2010 :

حاول الباحث الإجابة على الإشكالية وقد توصل إلى عدة نتائج نذكر منها:

- تأثير الإدارة الإلكترونيّة على الخدمة العامة الإلكترونيّة في أمريكا وذلك من خلال آلياتها المتمثلة في شبكة الانترنت.

- نجاح تجربة الخدمة العامة الإلكترونيّة في أمريكا وذلك من خلال التقدم تكنولوجيا الاتصال
- فقدان الجزائر إلى بيئة الكترونية مناسبة لإستراتيجيتها الإلكترونيّة .

سادساً دراسة **Kenneth Goga Riany 2021**

<sup>1</sup> West study, 2002, entitled: Civil Electronic Government - Brown University, USA.

<sup>2</sup> John bourne A study entitled Improving government services through e-government 2002

<sup>3</sup>دراسة عاشور عبد الكريم بعنوان دور الإدارة الإلكترونيّة في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات الأمريكيّة والجزائر رسالة ماجستير، علوم التسيير، جامعة منتوري، 2010 ص 12 .

**Influence of Electronic Administration on Public Service Delivery among State Agencies in Kenya. article Vol. 6 No. 2 (2021):<sup>1</sup>**

تظل الإدارة الإلكترونية إحدى الاستراتيجيات الرئيسية للحكومة الإلكترونية التي تسعى إلى ضمان إدارة المؤسسات والمنظمات الحكومية إذا تم القيام بها بشكل فعال لتعزيز الفعالية وتقديم الخدمات المناسبة. كان الغرض من هذه الدراسة هو فحص تأثير الإدارة الإلكترونية على تقديم الخدمات العامة بين وكالات الدولة في كينيا. اعتمدت الدراسة تصميم بحث وصفي لجمع البيانات من السكان المستهدفين الذين يتألفون من 4230 موظفًا ضمن الكادر الإداري في 132 وكالة حكومية محددة. تم استخدام تقنية مريحة لأخذ العينات من قبل الدراسة لأخذ عينات من المستجيبين ضمن 132 وكالة حكومية محددة. تم تطبيق معادلة أخذ العينات لحساب حجم العينة من 365 موظفًا واستخدمت الاستبيانات المطورة ذاتيًا لجمع البيانات من العينة. تم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي والاستنتاجي. وجدت الدراسة أن الإدارة الإلكترونية كان لها تأثير كبير وإيجابي على تقديم الخدمات العامة من قبل وكالات الدولة في كينيا. أثبتت الدراسة كذلك أن تنفيذ الاستراتيجية كان له تأثير معتدل كبير على العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وتقديم الخدمات العامة من قبل وكالات الدولة في كينيا. وأوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى الحكومة من خلال أجهزة الدولة الإدارة الإلكترونية كوسيلة لتعزيز تقديم الخدمات العامة. علاوة على ذلك ، يجب أن تتبنى إدارة أجهزة الدولة ممارسات تنفيذ الإستراتيجية من أجل تمكين نجاح الإدارة الإلكترونية.

**ما تتميز به الدراسات الحالية عن الدراسات السابقة:**

إن جل الدراسات السابقة تناولت أحد متغيرات الدراسة الحالية وربطها الباحثون فيها بمتغير آخر، في حين أننا ومن خلال هذه الدراسة حاولنا أن ندرس دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية، وقد نجد أن أحد هذه الدراسات السابقة قد جمعت بينهما إلا أن دراسة الحالة قد اختلفت وتباينت، ففي حين كانت دراسة الحالة فيها ضمن مؤسسات مختلفة من حيث الزمان والمكان (، الولايات الأمريكية ، سكيكدة، ، عمان. جيجل الخ)، قد ارتأينا أن نجد العلاقة بين المتغيرين في المؤسسة العمومية (بلدية سعيدة ولاية سعيدة) ومن حيث المقارنة الزمنية فإن الدراسات السابقة كانت ما بين 2002-2021 ، بينما كانت الدراسة الحالية في سنة 2022 كما ان دراستنا مست قطاع له علاقة مباشرة مع المواطن ( البلدية) مما مكننا من معرفة التأثير و الدور الحقيقي الذي تلعبه هذه الادارة من خلال استغلال الوسائل الالكترونية الحديثة في تلبية حاجيات و متطلبات السكان.

**خلاصة الفصل**

من خلال هذا الفصل يظهر لنا التطور الذي عرفته الإدارة الإلكترونية ومدى أهميتها بنسبة للمؤسسات في هذه الفترات الأخيرة، مما أدى بالمجتمعات الالتحاق بالركب تجنباً لاحتمالات العزلة والتخلف ومواكبة عصر السرعة والمعلومات، والتنافس في تقديم الخدمات، خاصة عندما بدأت الإدارة الإلكترونية تهتم بقطاع الخدمات العمومية، وفق لمعايير الدقة، السهولة وذلك من اجل خلق بيئة وثقافة إدارية إلكترونية حديثة، تهدف إلى تحسين المستمر في الخدمة العامة، وتخفيض من تكاليف وريح الوقت، وذلك من خلال إشراك المواطنين

<sup>1</sup> Kenneth Goga Rianny Influence of Electronic Administration on Public Service Delivery among State Agencies in Kenya. article Vol. 6 No. 2 (2021)

## **الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الاللكترونية و الخدمة العمومية**

---

"الزبائن" في معاملات المؤسسة، والحصول عليها وفق تسهيلات الجديدة من اجل مواصلة سيرورة العمل وفق تكنولوجيا الحديثة بما يوافق مع الخدمات العامة للمواطنين.

# الفصل الثاني : الجانب التطبيقي



### تمهيد:

تعد البلدية النواة الأولى لانطلاق العمل التنموي بحكم قربها من المواطن والإداري لتطلعاته وحتى يتسنى للبلدية القيام بذلك لا بد من وجود جهاز تسييري كفى يكفل لهم تحقيق ذلك، ومن بين البلديات على مستوى الوطني قمنا باختيار بلدية سعيدة و قمنا بإسقاط دراسة الفصول السابقة عليها وذلك لمعرفة مساهمة و دور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية لدى البلدية انطلاقا من دراسة مديرية التنظيم العام والشؤون العامة "البيومترية " .

## المبحث الأول : البطاقة الفنية حول بلدية سعيدة

ينتج من المادة 15 من الدستور لسنة 1989 أن التجمعات الإقليمية للدولة هي: الولاية، البلدية، الدائرة

### المطلب الأول: مفهوم بلدية سعيدة

#### 1. تعريف بلدية سعيدة

عرف المشرع البلدية بموجب المادة الأولى من القانون رقم (90-08) المؤرخ في 17 أبريل 1990 المتعلق

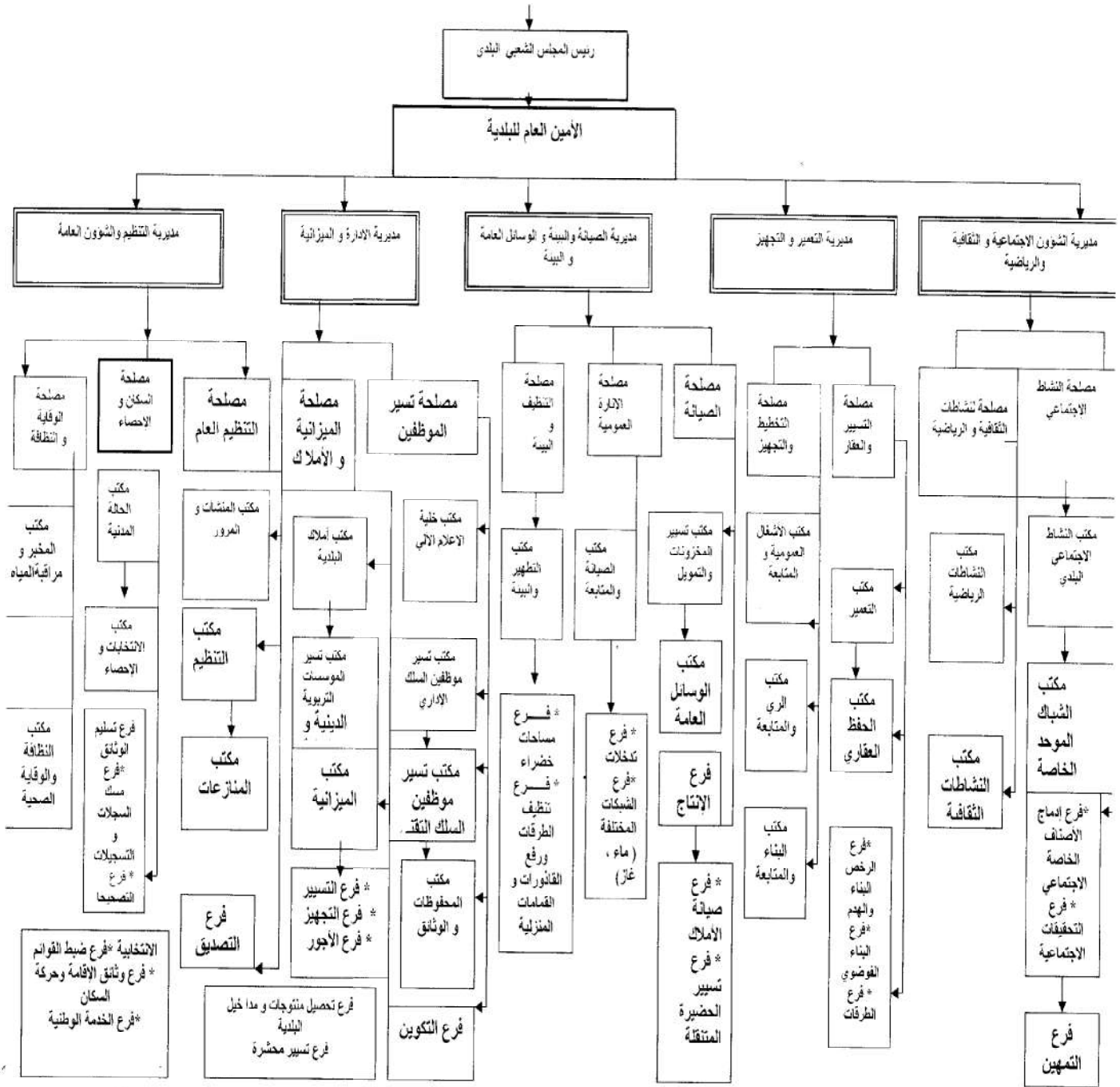
بقانون البلدية: "البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي" وعرفها قانون البلدية لسنة 1967 بأنها:(البلدية هي الجماعة الإقليمية السياسية و الإدارية والاقتصادية والاجتماعية و الثقافية الأساسية )

ولقد تضمنت مختلف الدساتير في الجزائر الإشارة إلى البلدية باعتبارها قاعدة لامركزية وهذا ما ورد في المادة 09 من دستور 1963 والمادة 36 من دستور 1976.

كما إن للبلدية وجودا قانونيا تضمنه القانون المدني في نص المادة 49 و للبلدية مكانة مهمة في التنظيم الإداري للدولة الحديثة حيث تتمتع بخصائص عديدة منها:

- البلدية مجموعة إقليمية يوجد بين مواطنيها مصالح مشتركة مبنية على حقائق تاريخية واقتصادية
- البلدية مجموعة لامركزية أنشئت وفقا للقانون و تتمتع بالشخصية المعنوية
- البلدية مقاطعة إدارية للدولة مكلفة بضمان السير الحسن للمصالح العمومية البلدية.

الشكل (02) يوضح هيكل التنظيمي لبلدية سعيدة



المصدر : اعتماد على وثائق المؤسسة

## المطلب الثاني : المجلس الشعبي البلدي:

يتولى إدارة البلدية جهازي يسمى المجلس الشعبي البلدي يرأسه رئيس المجلس الشعبي البلدي

### 1- تعريف المجلس الشعبي البلدي

هو مجلس تداولي ينتخب لمدة خمس سنوات بطريقة الاقتراع النسبي على القائمة مع تطبيق نظام الباقي الأقوى ( المادة 75 من القانون العضوي 97-07) و يتراوح عدد أعضائه بين 11 و 37 عضو (المادة 97 ق.الانتخابات)

### 2- صلاحيات المجلس الشعبي البلدي

أ-في مجال التهيئة العمرانية و التخطيط و التجهيز:

يحدد القانون البلدي صلاحيات البلدية وهي الصلاحيات التي يمارسها المجلس الشعبي البلدي من خلال المداولات وهذا الأخير يمارس صلاحيات كثيرة تمس جوانب مختلفة من شؤون الإقليم لعل أهمها :  
رسم النسيج العمراني للبلدية مع مراعاة مجموع النصوص القانونية والتنظيمية السارية المفعول و خاصة النصوص المتعلقة بالتشريعات العقارية تنظيم الأسواق المغطاة و الغير مغطاة على اختلاف أنواعها وفي مجال الضبط أعطى المشرع للبلدية صلاحية إقامة إشارات المرور التي لا تعود إلى هيئات أخرى (مصالح الأمن)

### ب-في المجال الاجتماعي :

التكفل بالفئات الاجتماعية المحرومة و مد يد المساعدة إليها في مجالات الصحة و التشغيل و السكن و أزم البلدية بالإشراف على المراكز الصحية و قاعات العلاج، مؤسسات التعليم في بعض الجوانب و ذلك في حدود قدرتها المالية.

### ج- في المجال المالي:

يتولى المجلس الشعبي البلدي سنويا المصادقة على ميزانية البلدية سواء الميزانية الأولية وذلك قبل 31 أكتوبر من السنة السابقة للسنة المعنية أو الميزانية الإضافية قبل 15 جوان من السنة المعنية و تتم المصادقة على الاعتماد المالية .

### د- في المجال الاقتصادي :

تطوير الأنشطة الاقتصادية المسطرة في برنامجها التنموي و كذلك تشجيع المتعاملين الاقتصاديين و ترقية الجانب السياحي في البلدية و تشجيع المتعاملين في هذا المجال و أجاز قانون البلدية للمجلس الشعبي البلدي إنشاء مؤسسات عامة ذات طابع اقتصادي تتمتع بالشخصية المعنوية .  
من جميع ما تقدم يتضح لنا أن البلدية كقاعدة لامركزية مهامها كبيرة و متنوعة و ذات صلة وثيقة بالجمهور وإمكاناتها المالية خاصة في المدة الأخيرة عرفت انخفاضات كبيرا أثر بالسلب على دورها و نطاق خدماتها.

### المطلب الثالث : رئيس المجلس الشعبي

- يرأس المجلس الشعبي البلدي رئيس المجلس الشعبي البلدي
- يشكل الهيئة التنفيذية للبلدية و هو المكلف بتنفيذ مداوات المجلس الشعبي البلدي ويعين من بين أعضاء المجلس.

#### 1-تعريف رئيس المجلس الشعبي البلدي

يشكل الهيئة التنفيذية للبلدية وهو المكلف بتنفيذ مداوات المجلس الشعبي البلدي ويعين من بين أعضاء المجلس.

أ- اختصاصات رئيس المجلس الشعبي البلدي

ب-يتمتع رئيس المجلس الشعبي البلدي بالازدواجية في الاختصاص حيث يمثل البلدية تارة و يمثل و يعمل لحساب الدولة تارة أخرى.

#### ❖ بالنسبة لتمثيله البلدية

لما كانت البلدية تتمتع بالشخصية المعنوية و تحتاج إلى من يعبر عن إرادتها فقد أسند القانون البلدي مهمة تمثيلها إلى رئيس المجلس الشعبي البلدي حيث يتكفل بممارسة الصلاحيات التالية:

-تسيير إيرادات البلدية والإذن بالإنفاق.

-القيام بكل الأعمال القانونية المتعلقة بأملك البلدية من حيث اكتسابها واستعمالها واستغلالها والتصرف فيها والمحافظة عليها.

- برام صفقات البلدية ومراقبة تنفيذها طبقا للمادة 8 من المرسوم 91-434.

-توظيف مستخدمي البلدية والإشراف على تسييرهم وممارسة السلطة الرئاسية عليهم حيث تنص المادة 128 من القانون البلدي على أن "تخضع إدارة البلدية للسلطة السلمية لرئيس المجلس الشعبي البلدي".

-إعداد و اقتراح ميزانية البلدية على المجلس ثم القيام بمتابعة تنفيذها.

-السهر على وضعية المصالح و المرافق و المؤسسات البلدية.

#### ❖ بالنسبة لتمثيله الدولة:

باعتباره ممثلا للدولة في إقليم البلدية يتمتع الرئيس بصلاحيات واسعة وارده بالعديد من النصوص القانونية و تتعلق بمجالات شتى خاصة:

1- **الحالة المدنية** : بناء على المادة 68 من القانون البلدي للرئيس صفة ضابط الحالة المدنية التي

تحوله القيام بنفسه أو التفويض لأحد نوابه أو لموظف بالبلدية استلام تصريحات الولادات والزواج والوفيات وكذا تسجيل جميع الوثائق والأحكام القضائية في سجلات الحالة المدنية وهو ما أكدته مم قبل الأمر رقم 70-20 قانون الحالة المدنية.

كما يقوم رئيس المجلس الشعبي سنويا بإحصاء المعنيين بالخدمة الوطنية.

2- **الشرطة القضائية** : بناء على المادة 68 السالفة الذكر يتمتع الرئيس بصفة ضابط الشرطة القضائية طبقا للمادة 15 من قانون الإجراءات الجزائية و ذلك تحت سلطة النيابة العامة.

3- **الشرطة الإدارية** : في إطار تمثيله الدولة و باعتباره سلطة من سلطات الشرطة أو الضبط الإداري يتولى رئيس المجلس الشعبي البلدي المحافظة على النظام العام.

### المطلب الرابع: مهام وظائف البلدية

يهدف التسيير الحسن لمختلف المصالح، لجأت الدولة الى وضع هيكل تنظيمي مرن للوظائف من أجل تنظيم أعمالها و كذا توظيف الأشخاص أصحاب الكفاءة كل حسب موقعه في هذا التنظيم باعتبار البلدية هي الوحدة المركزية القاعدية للتسيير و سيتم عرض مهام ووظائف الهيكل التنظيمي للبلدية

#### أ- رئيس المجلس الشعبي البلدي:

هو الشخص الفائز عن طريق الانتخاب من طرف الأعضاء المنتخبين أو المعين من طرف والي الولاية في حالات الانسداد.

#### - الأمانة العامة

تعتبر الأمانة العامة عصب البلدية حيث يتولى الأمين العام للبلدية و تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي بالمهام التالية:

جمع مسائل الإدارة العامة (المصالح) توكل القضايا و المهام المتعلقة بها. - القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي-القيام بتنفيذ المداولات -القيام بتبليغ محاضر مداولات المجلس الشعبي البلدي و القرارات للسلطة الوصية إما على سبيل الأخبار أو من أجل ممارسة الموافقة و المراقبة.

#### - مصلحة التنظيم العام و تضم بدورها مكتبان هما :

1- مكتب المنازعات.

2 - مكتب الحالة المدنية

#### - مصلحة الشؤون الاجتماعية: و تنقسم بدورها ألى مكتبان هما

1- مكتب الحركة الاجتماعية

2 - مكتب الفلاحة و الري

3- مديرية المالية و الوسائل العامة

تحدد مهامهم المسئول على مديرية المالية و الوسائل العامة كما يلي'

يتولى تحت سلطة الأمين العام تنشيط المصالح التي يشرف عليها و التنسيق بينها و تضم المديرية ثلاث مصالح و هي:

#### - مصلحة المالية: و تضم ثلاث مكاتب و هي

1- مكتب الميزانية

2- مكتب الأجور

3- مكاتب الصفقات

- مصلحة تسيير ممتلكات البلدية: و تضم مكتبان هما :

1- مكتب الممتلكات العقارية.

2- مكتب الممتلكات المنقولة.

- مصلحة الوسائل العامة و تضم بدورها مكتبان هما:

1- مكتب صيانة بنايات البلدية

2- مكتب الحظائر ومديرية البيئة و العمران:

تحدد مهام المسئول على مديرية البيئة و العمران كما يلي:

يتولى تحت إشراف الأمين العام وتنشيط المصالح التي يشرف عليها و التنسيق بينها وتضم المديرية مصلحتان و هما:

- مصلحة العمران: و تضم مكتب الدراسات و التهيئة.

- مصلحة النظافة و البيئة: و تضم مكتبان هما:

1- مكتب النظافة و البيئة

2- مكتب حفظ الصحة و التطهير

## المبحث الثاني : الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة

سنتناول في هذا المبحث دراسة عينة بلدية سعيدة بمديرية التنظيم العام والشؤون العامة 'مصلحة البطاقة البيومترية' لإبراز طبيعة العلاقة بين الإدارة الالكترونية وتحسين الخدمة العمومية قصد الخروج بنتائج معبرة عن موضوع الدراسة

### المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

تم الاعتماد على المنهج التحليلي في محاولة الإجابة على إشكالية الدراسة و لرسم تصور أدق لظاهرة موضوع الدراسة، حيث شملت الدراسة على الإجراءات المنهجية التالية: تحديد مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، بيانات الاستمارة،

#### أولاً: مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع دراستنا على 90 موظف من موظفي بلدية سعيدة.

#### ثانياً: عينة الدراسة

تم اختيار العينة بطريقة عشوائية حيث وزعت الاستمارة على 100 عامل وكان عدد الاستمارة المسترجعة والصالحة التي تم إخضاعها للدراسة 90 استمارة أي بنسبة 90% من إجمال عمال البلدية وهذا يعني أن عينة الدراسة شبه مثالية..

### المطلب الثاني: تخطيط وتصميم الدراسة

#### أ- طبيعة ونوعية الدراسة :

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة والوقت المسموح به والإمكانات المادية تم اعتماد على مقياس لدراسة مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في بلدية سعيدة هو الاستبيان، وقد تم تصميمه كما يلي:

**الجزء الأول:** البيانات الشخصية لعينة الدراسة والتي تنقسم إلى ثمانية فقرات (الجنس، العمر، المؤهل

العلمي و الخبرة المهنية، التكوين والدورات التكوينية، الوظيفة)

**الجزء الثاني:** ويشمل مجموعة من الأسئلة في ثلاثة محاور أساسية للإمام بموضوع الدراسة والإجابة على

الفرضيات المطروحة وكانت محاور البحث على النحو التالي



- المحور الأول: تمتلك بلدية سعيدة الإمكانيات اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية.
  - المحور الثاني: ساهمت الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في بلدية سعيدة
  - المحور الثالث: تسهر بلدية سعيدة على تحسين الخدمة العمومية
- وتطرقنا في مقياس الدراسة إلى مقياس الصدق والثبات ثم إلى الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة
- ب- مجال و حدود الدراسة :**

**الحدود المكانية:** بلدية سعيدة "مديرية التنظيم العام والشؤون العامة 'مصلحة البطاقة البيومترية'

**الحدود الزمنية :** منذ تاريخ 15 فيفري 2022 إلى غاية 08 أبريل 2022

المبحث الثالث : أساليب جمع البيانات والمعلومات

المطلب الأول : الاساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

1.معامل الثبات (ألفا كرونباخ ) : لقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من صدق وثبات الاستبيان, بحيث حصلنا على معامل الثبات بقيمة 0.726 كما هو موضح في الجدولين (01) و (02) لمتغيرات القسم الثاني المكونة للمحورين الأول والثاني بحيث أن هذه القيمة تفوق المعدل المتعارف عليه والذي يقدر ب 0,60 ومنه نستنتج أن نتائج الاستبيان حققت صدق وثبات في التقديرات

الجدول رقم(01) : يمثل الصدق و الثبات

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.726	18

المصدر : من إعداد طالبين باعتماد على نتائج spss

القيمة 18 تمثل عدد المتغيرات الإجمالي لمتغيرات المحور الأول والمحور الثاني (فقرات مقياس ليكرت الخماسي )

الجدول رقم (02) عدد المتغيرات

écapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	90	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	90	100,0

المصدر : من إعداد طالبين باعتماد على نتائج spss

بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتضح لنا ان قيمة معامل الفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان للإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية قد بلغت 0.726.وهي نسبة ثبات عالية مما يدل على أن عبارات الاستبيان تتسم بالتناسق الداخلي وبالموثوقية وهذا ما يجعلها صالحة للدراسة والتحليل واستخلاص النتائج

N: يمثل العدد الكلي للعينة ( 90 مجيب على الاستبيان)

2. التحليل الإحصائي الوصفي للمحور الأول ( البيانات الشخصية ) :

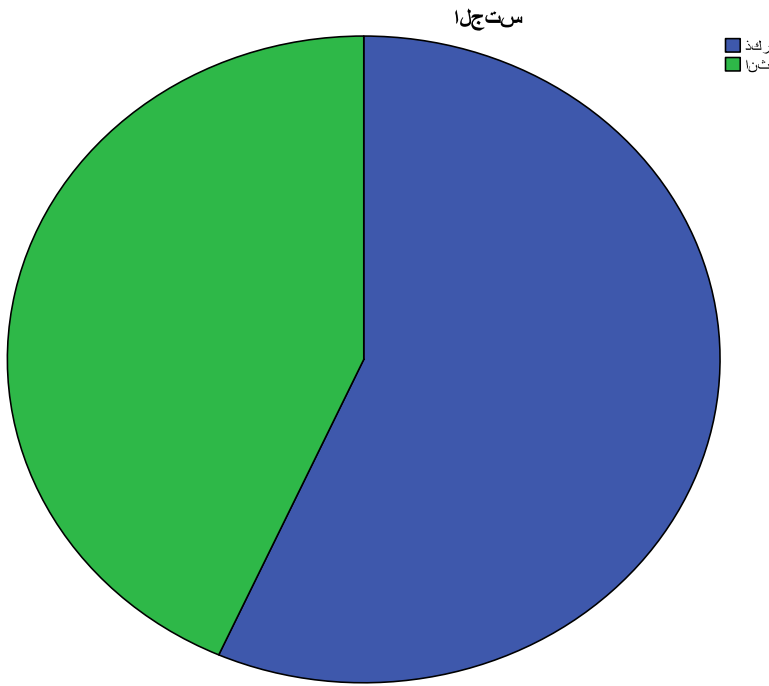
أ- الجنس

جدول رقم (03) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	
%57,8	52	ذكر
%42,2	38	أنثى
%100	90	المجموع

المصدر: من إعداد طالبين باعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (03) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد طالبين باعتماد على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول السابق أن أغلبية أفراد العينة أي 52 فرد بنسبة %57,8 هم من ذكور في حين 38 فرد أي بنسبة %42,2 من العينة هم من الإناث في ما يخص متغير الجنس بالنسبة للعينة، وهذا راجع لما تحتله الأفراد من الجنسين في مجتمعنا وقدرتهم على الانجاز .

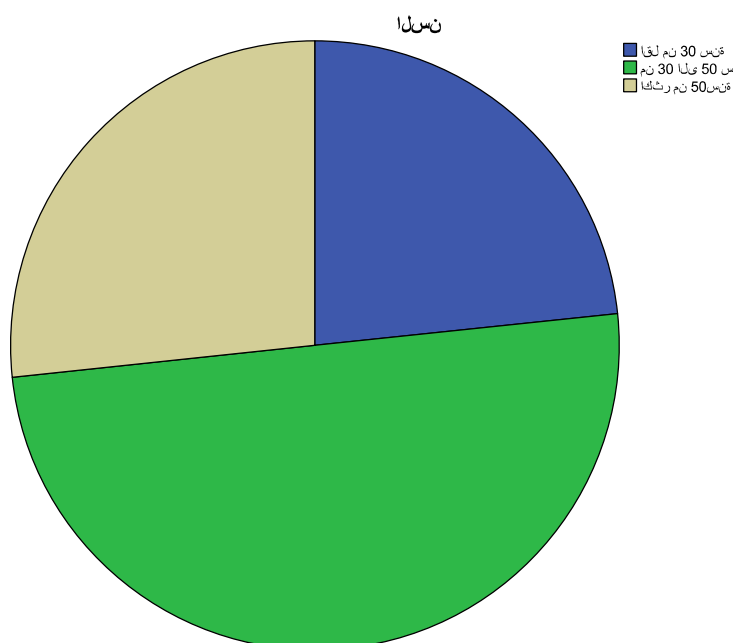
ب- السن:

جدول رقم (04) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب السن

النسبة	التكرار	
24,4 %	22	اقل من 30 سنة
50,0 %	45	من 30 الى 50 سنة
25,6 %	23	اكثر من 50 سنة
100 %	90	المجموع

المصدر: من إعداد طالبيين باعتماد على نتائج spss

شكل رقم (04) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد طالبيين باعتماد على نتائج spss

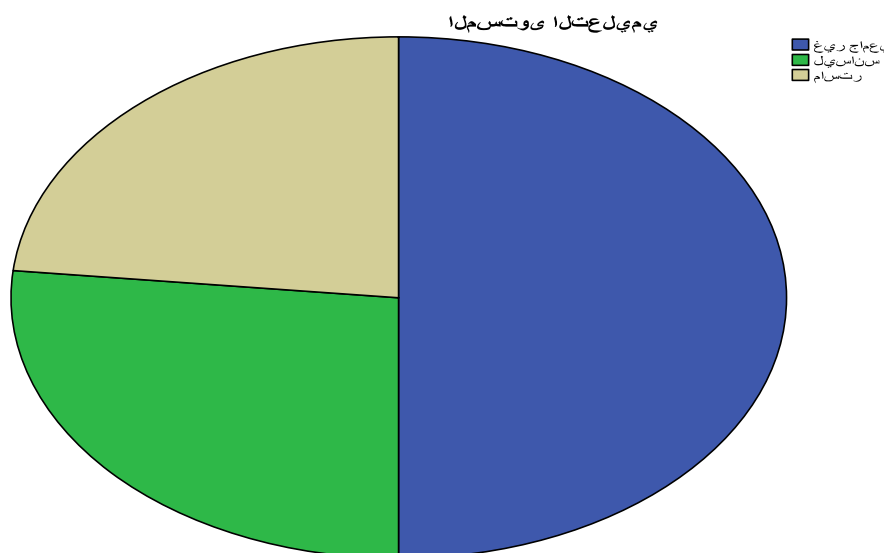
يوضح الجدول السابق أن نسبة 24,4% قد مثلت فئة أفراد الأقل من 30 سنة تليها نسبة 50.0% من فئة الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين 30 و 50 سنة ، وهذا مؤشر إيجابي بالنسبة للبلدية من شأنه أن يعزز القدرة على اكتساب المعرفة فيها وانجاز، ثم تأتي في الفئة الأخيرة نسبة 25.6% من فئة الأفراد التي أعمارهم أكثر من 50 سنة، وهي الفئة المقبلة على التقاعد..

جدول رقم (05) يبين توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	
% 51.1	46	غير جامعي
% 25,6	23	ليسانس
% 23,3	21	ماستر
%100	90	المجموع

المصدر: من إعداد طالبين باعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (05) يبين توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد طالبين باعتماد على نتائج spss

يبين الجدول السابق أن (15) فرد أي نسبة 51.1 % من أفراد عينة أي 46 فرد ذوي مستوى غير جامعي وهذا مؤشر أن البلدية لا تحتاج لأصحاب الشهادات من اجل انجاز أعمالها مما يدل على أن العمل سهل ويمكن إدارته بطريقة سهلة، في حين 23 فرد أي بنسبة 25.6 % من عينة الدراسة ذوي مستوى جامعي (ليسانس) وهم من يدرون العمل، أما في ما يخص ماستر 21 فرد أي بنسبة 23.3 % كانوا يدرسون وتحصلوا على شهادات عليا يستلزم وجود ذو خبرات وشهادة افتعالية ، يمكن للبلدية من الاستفادة من معارفهم العلمية .

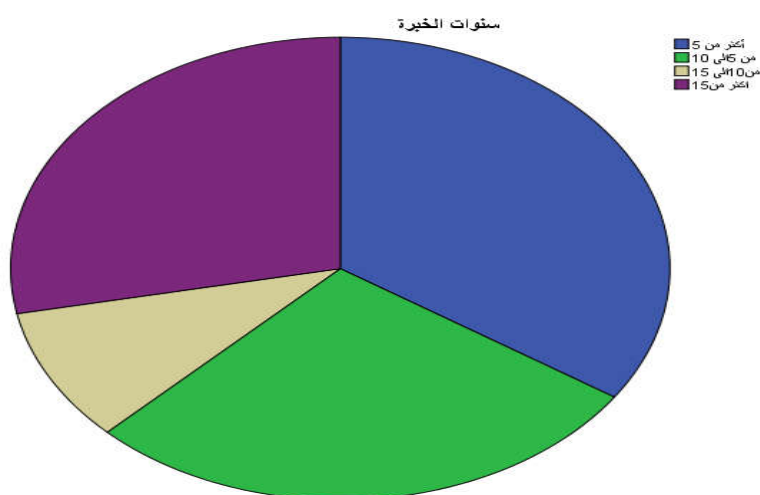
ح- الخبرة المهنية

جدول رقم (06) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية

النسبة	التكرار	
11,1 %	10	أقل من 05 سنة
33,3 %	30	من 6 الى 10 سنة
25,6 %	23	من 11 الى 15 سنة
16,7 %	15	من 16 الى 20 سنة
13,3 %	12	أكثر من 20 سنة
100 %	90	المجموع

المصدر: من إعداد طالبيين باعتماد على نتائج spss

شكل رقم (06) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية



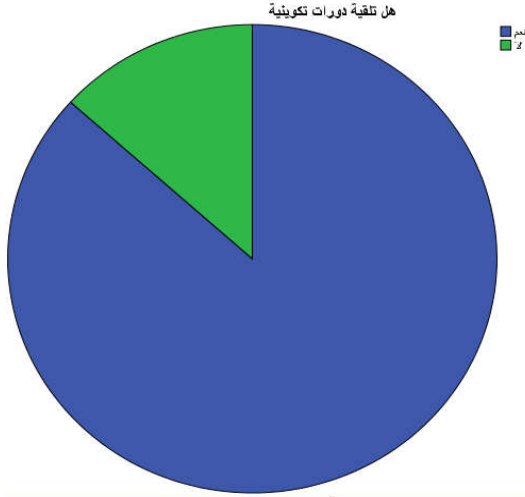
المصدر: من إعداد طالبيين باعتماد على نتائج spss

يبين الجدول السابق رقم (06) أن 10 أفراد أي نسبة 11.1 % من أفراد عينة الدراسة لديهم سنوات الأقدمية أقل من 5 سنوات، في حين 30 فرد أي نسبة 33.3 % من أفراد عينة الدراسة انحصرت سنوات الأقدمية لديهم بين 6 و 10 سنوات، 23 فرد أي نسبة 25.6 % من أفراد عينة الدراسة لديهم أقدمية تتراوح بين 11 و 15 سنة في حين 15 فرد أي نسبة 16.7 % انحصرت أقدميتهم بين 16 و 20 سنة و 12 فرد أي نسبة 13.3 % تجاوز سنوات أقدميتهم 20 سنة ، وهذا دليل على أنها يعتمدون على الفئة ذات الخبرة والديهم قدرة وصبر في انجاز الاعمال .

خ- دورات تكوينية

جدول رقم (07) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب دورات تكوينية

شكل رقم (07) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب دورات تكوينية

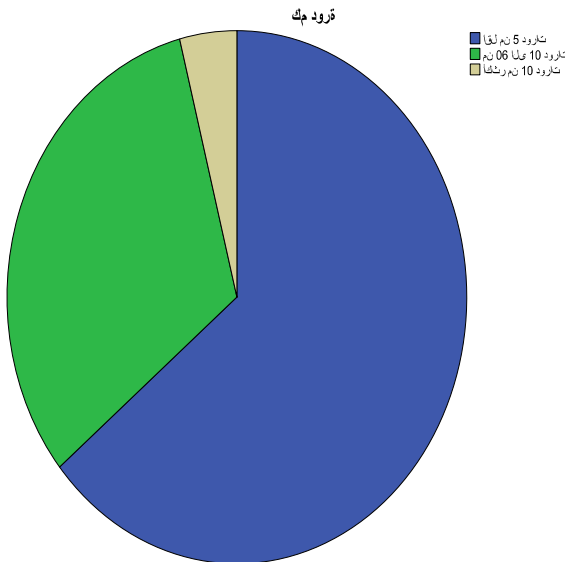


النسبة	التكرار	
%86,7	78	نعم
%13,3	12	لا
%100	90	المجموع

المصدر: من إعداد طالبيين باعتماد على نتائج spss

شكل رقم (08) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب عدد دورات تكوينية

جدول رقم (08) يوضح حسب عدد دورات التكوين



النسبة	التكرار	
%54,4	49	أقل من 5 دورات
%25,6	23	من 06 الى 10 دورات
%3,3	3	أكثر من 10 دورات
%83,3	75	المجموع

المصدر: من إعداد طالبيين باعتماد على نتائج spss

يبين الجدول السابق رقم (07) أن 78 فرد أي نسبة 86.7 % من أفراد عينة الدراسة لديهم يتلقون دورات تكوينية، وهذا راجع أن الدولة تهتم بضرورة التكوين لكون البلدية تشجع العاملين وتوفير الجودة، وتطور أداء الفرد من أجل تحقيق خدمة جيدة والتجديد المستمر والعمل على تطوير في حين 12 أفراد أي نسبة 13,3% من أفراد عينة الدراسة لم يتلقوا تكوين وهذا راجع لطبيعة عملهم أو رفضهم التكوين بتقديم الحجج ونقص الرقابة في البلدية.

أما في ما يخص جدول رقم (08) بوضح لنا عدد الدورات التي تقدمها البلدية فيما يخص 49 فرد أي بنسبة 54,4% قاموا بـ اقل 05 دورات، و23 أفراد أي بنسبة 25.6% قاموا بـ 06 إلى 10 دورات، وأخيرا 03 افراد أي بنسبة 3,3% قاموا بـ اكثر من 10 دورات، وهذا راجع إلى النشاط المهني والتغيرات التكنولوجية في الوقت الراهن الذي يقومون به في البلدية ، لتحسين الخدمة العمومية.



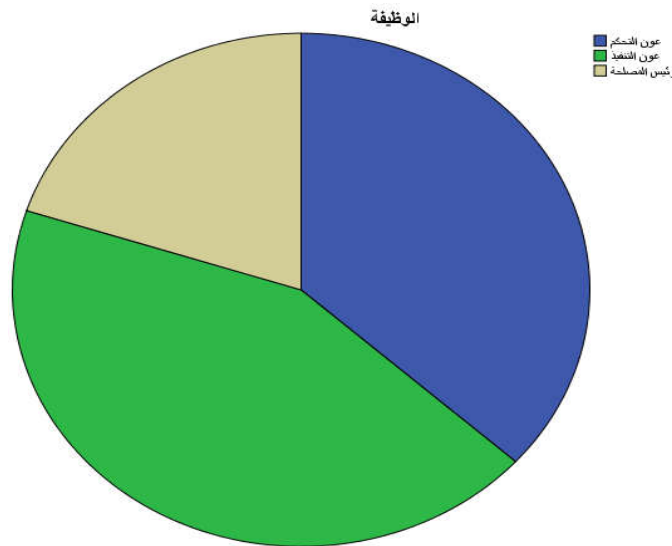
د- الوظيفة

جدول رقم (09) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الفئة المهنية

النسبة	التكرار	
% 37.8	34	عون التحكم
% 42.2	38	عون التنفيذ
% 20.0	18	رئيس المصلحة
%100	90	المجموع

المصدر: من إعداد طالبيين باعتماد على نتائج spss

شكل رقم (09) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الفئة المهنية



المصدر: من إعداد طالبيين باعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول السابق رقم (09) يتضح لنا أن 34 فرد أي بنسبة 37.8 % من عينة الدراسة هم عون تحكم في حين أن 38 فرد أي نسبة 42.2 % من عينة الدراسة هم أعوان تنفيذ، أما 18 فرد أي نسبة 20 % من عينة الدراسة هم إطارات . ونجد إن الإطارات تحتاجها المؤسسة في الوظائف التسييرية عوض عن الوظائف التقنية لمالها من امتيازات يستفيد منها هؤلاء.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي للعبارات الاستبيان

1. المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري :

جدول رقم(10) يبين إجابات الأسئلة ودلالاتها

ملاحظة	المتوسط الحسابي	الرمز	إجابة عن الأسئلة
جيد وله دلالة قوية	من 1 إلى اقل من 1.79	1	موافق
جيد جدا وله دلالة قوية	من 1.80 إلى اقل من 2.59	2	موافق بشدة
متوسط	من 2.60 إلى اقل من 3.39	3	محايد
غير جيد وليس له دلالة قوية	من 3.40 إلى اقل من 4.19	4	غير موافق
غير جيد جدا وليس له دلالة قوية	من 4.20 إلى اقل من 5.00	5	غير موافق بشدة

المصدر: من إعداد طالبين باعتماد على نتائج spss

جدول رقم(11) يبين حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور تمتلك بلدية سعيدة

الإمكانية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية:

الرقم	العبرة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	حققت الإدارة الالكترونية عصره المصلحة التي تنتمي إليها	1,73	0,934
2	تمتلك البلدية أجهزة ومعدات تكنولوجيا متطورة وملائمة لتوظيف الإدارة الالكترونية	1,80	1,144
3	تعمل البلدية على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الالكترونية	1,32	0,650
4	توفير البلدية بالتقنيات اللازمة لتحقيق الخدمات الالكترونية	1,67	1,081
5	تتبنى البلدية إستراتيجية واضحة في مجال تقديم الخدمات الالكترونية	1,60	0,958
6	تمتلك البلدية نظام السرية لحماية الملفات والوثائق	1,58	0,670
	<b>المتوسط الإجمالي</b>	1,60	0,885

المصدر: من إعداد طالبين باعتماد على نتائج spss

يبين الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الخاص لأمتك بلدية سعيدة الإمكانية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا المحور 1.60 وانحراف معياري قدر ب 0.885 وهذا يعني أن أفراد العينة يميلون في إجاباتهم على عبارات المحور الأول إلى المجال الذي يحوي عبارة موافق، وهو ما يعبر على وجود دلالة جيد وفعلة كونها تمنح مجال لعمال من خلال عملية التكوين وتحفيز العمال وتحقيق الإدارة الالكترونية عصره المصلحة التي تنتمي إليها.

في حين جاءت العبارة الثانية « تمتلك البلدية أجهزة ومعدات تكنولوجيا متطورة وملائمة لتوظيف الإدارة الالكترونية » في المرتبة الأول بمتوسط حسابي 1.80 وانحراف معياري 1.144، وهو ما يعبر على موافقة

بشدة بمعنى جيد جدا وله دلالة قوية، كما جاءت العبارة " حققت الإدارة الالكترونية عصره المصلحة التي تنتمي إليها " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 1.73 وانحراف معياري 0.934، بينما حصلت العبارة الرابعة على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 1.67 وانحراف معياري 1.081 أما العبارة السادسة جاءت بمتوسط حسابي 1.58 وانحراف معياري 0.670، أما المرتبة الأخيرة فقد كانت للعبارة الثالثة " تعمل البلدية على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الالكترونية " بمتوسط حسابي 1.32 وانحراف معياري 0.650 ما يعني أن البلدية لا تعتمد على الاستقطاب ولكن تقوم بتكوين واستقطاب الداخلي لأصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الالكترونية ، وهذا حقيقة ما تم ملاحظته أثناء حضورنا الشخصي داخل البلدية، إذ أن البلدية تمتلك الإمكانيات و توفير التقنيات اللازمة لتحقيق الخدمات الالكترونية بإضافة إلى تبنيها إستراتيجية واضحة في مجال تقديم الخدمات الالكترونية ، وتمتلك نظام السري لحماية الملفات والوثائق الخاص ، وكل فرد يتحمل مسؤوليته المخولة له في حدود صلاحياته، بإضافة إلى الدقة في معالجة البيانات والسرعة في التنفيذ .

جدول رقم(12) يبين حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ساهمت الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في بلدية سعيدة :

الرقم	العبارة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الإدارة الالكترونية حافظت على سرية في تعاملات الإدارية	1,69	0,788
2	الإدارة الالكترونية تضمن سرية وامن المعلومات المتناقلة في أي وقت وأي مكان	1,83	0,585
3	يساهم تطبيق الإدارة الالكترونية في زيادة مردودية الموظفين	1,58	0,670
4	توفير الإدارة الالكترونية الجهد والوقت للعاملين في أداء مهامهم	1,41	0,669
5	يساهم تطبيق الإدارة الالكترونية في سرعة حل المشكلات واتخاذ القرارات	1,37	0,485
6	تنظم الإدارة الالكترونية أنجح من نظام الإدارة التقليدية	1,53	0,502
	<b>المتوسط الإجمالي</b>	1.56	0.607

المصدر: من إعداد طالبين باعتماد على نتائج spss

أما المحور الثاني مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في بلدية سعيدة فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية له 1.56 و بانحراف معياري قدره 0.607 هذا يعني ان درجة الموافقة الكلية لأفراد كانت بدرجة موافق وهذا يدل على مساهمة البلدية في تحسين الخدمة العمومية من خلال رغبتهم في تجسيد الإدارة الالكترونية وتبني المناهج الجديدة في العمل وهذا ما يتبينه اجابات المحور كونها مالت كلها إلى مجال موافق.

في حين جاءت العبارة الثانية « الإدارة الالكترونية تضمن سرية وامن المعلومات المتناقلة في أي وقت وأي مكان " في المرتبة الأول بمتوسط حسابي 1.83 وانحراف معياري 0.585 وهو ما يعبر على موافقة بشدة بمعنى جيد جدا وله دلالة قوية، كما جاءت العبارة " الإدارة الالكترونية حافظت على سرية في تعاملات الإدارية " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 1.69 وانحراف معياري 0.788، بينما حصلت العبارة الثالثة على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 1.58 وانحراف معياري 0.670 أما العبارة السادسة جاءت بمتوسط حسابي 1.53 وانحراف معياري 0.502، أما المرتبة الأخيرة فقد كانت للعبارة الرابعة والخامسة على التوالي بمتوسط حسابي 1.41 و 1.37 اما انحراف معياري 0.669 و 0.485 ما يعني أن البلدية تسعى إلى تبني الإدارة الالكترونية وتنظيمها لتحسين الخدمة العمومية لأنها توفر الجهد والوقت وتحقق المر دودية وتساهم في سرعة حل المشكلات واتخاذ القرارات، وتسعى بضرورة تحقيق وحافظت على سرية في تعاملات الإدارية .

جدول رقم(13) يبين حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري تسهر بلدية سعيدة في تحسين الخدمة العمومية

الرقم	العبارة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الإدارة الالكترونية حققت تسهيلات في أداء الخدمة العمومية	1,70	0,785
2	أداء العاملين هو المحدد الرئيسي	1,43	0,498
3	تحسين الخدمة العمومية بمدى استغلال مزايا الإدارة الالكترونية	1,94	0,853
4	تحسين الخدمة العمومية ساهم بتكريس مبدأ تقرب الإدارة من المواطن وتحسين صورتها لديه	1,58	0,560
5	حصول على التدريب المناسب وظروف العمل الجيدة تساعد على الأداء الفعال	1,63	0,550
6	تعمل إدارة المؤسسة على منح كفاءات للعاملين بهدف رفع الأداء	1,74	0,894
	<b>المتوسط الإجمالي</b>	1.66	0.671

المصدر: من إعداد طالبيين باعتماد على نتائج spss

أما المحور الثالث تسهر بلدية سعيدة في تحسين الخدمة العمومية فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية له 1.66 وانحراف معياري قدره 0.671 هذا يعني ان درجة الموافقة الكلية لأفراد كانت بدرجة موافق وهذا يدل على إلزامية البلدية في تحسين الخدمة العمومية من خلال رغبتهم في تحسين الأداء وهذا ما يشير إليه إجابات المحور كونه يميل إلى مجال موافق.

في حين جاءت العبارة الثالثة " تحسين الخدمة العمومية بمدى استغلال مزايا الإدارة الالكترونية" في المرتبة الأول بمتوسط حسابي 1.94 وانحراف معياري 0.853 وهو ما يعبر على موافقة بشدة بمعنى جيد جدا وله دلالة قوية، كما جاءت العبارة الأولى والسادسة متقاربة في المرتبة الثانية بمعد لحسابي 1.74 و 1.70 وانحراف معياري 0.894 و 0.7858 على التوالي، أما المرتبة الأخيرة فقد كانت للعبارات الخامسة والرابعة والثانية على التوالي بمتوسط حسابي 1.63 و 1.58 و 1.43 أما انحراف معياري 0.550 و 0.560 و 0.498 ما يعني أن البلدية تسعى إلى تحسين الخدمة العمومية وذلك عن طريق تقديم تسهيلات في تحسين الأداء واعتباره العامل الأساسي في البلدية وتكريس مبدأ تقرب الإدارة من المواطن وتحسين صورته عن طريق التدريب المناسب و توفير ظروف العمل الجيدة التي تساعد على الأداء الفعال الذي يمنح كفاءات للعاملين بهدف رفع الأداء وتحقيق أهداف المرجو بتحسين خدمة العمومية .

جدول رقم (14) يبين متوسطات أبعاد (تمتلك البلدية الإدارة الالكترونية و تساهم في تحسين الخدمة العمومية ، والخدمة العمومية )

الرقم	البيانات	المتوسط الحسابي	مستوى الإجابة
01	المحور الأول	1,6	مرتفع
02	المحور الثاني	1.56	مرتفع
03	المحور الثالث	1.66	مرتفع
	المتوسط العام لأبعاد	1.607	مرتفع

المصدر: من إعداد طالبين باعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك مستوى عالي بين الإدارة الالكترونية والخدمة العمومية؛ بمتوسط حسابي يقدر بـ 1.607 والذي يدل على موافقة قوية و دلالة جيد للتحقق من صحة هذه الفرضية ، وهذا يعني أن أفراد العينة يميلون في إجاباتهم للمحاور الثالث إلى المجال الذي يحوي عبارة موافق، وهو ما يعبر على وجود فعلي لإدارة الالكتروني من خلال عملية التكوين من اجل تحسين الخدمة العمومية .

## 2. اختبار اعتدالي التوزيع ( اختبار التوزيع الطبيعي):

و من اجل معرفة فيما إذا كانت بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، نقوم بإجراء اختبار one (sample kolmogorov-smirnov test) كولموجروف-سمينوف، حيث نختبر فرضية العدم القائلة بان البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي ضد الفرضية البديلة أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، والجدول التالي يوضح ذلك

### جدول رقم(15) يبين اختبار اعتدالية التوزيع

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
تمتلك بلدية سعيدة الإمكانيات اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية	,190	90	,095	,868	90	,185
تسهر بلدية سعيدة في تحسين الخدمة العمومية	,149	90	,168	,863	90	,183
ساهمت الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في بلدية سعيدة	,186	90	,159	,926	90	,183

a. Correction de signification de Lilliefors

### المصدر: من إعداد طالبيين باعتماد على نتائج spss

يظهر جدول النتائج أن قيمة (sig) في اختبار ( Smirnova-Kolmogorov ) للمحاور الثالث " تمتلك بلدية سعيدة الإمكانيات اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية - ساهمت الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في بلدية سعيدة - تسهر بلدية سعيدة في تحسين الخدمة العمومية" تساوي (0.095، 0.168، 0.159، ) على الترتيب، وجميعها أكبر من مستوى المعنوية (0.05) .

يظهر جدول النتائج أن قيمة (sig) في اختبار ( Wilk-Shapiro ) للمحاور الثالث تساوي (0.185، 0.183، 0.183، ) على الترتيب، وجميعها أكبر من مستوى المعنوية (0.05) .

أي أن قيمة (sig) في هذه المحاور تقع في منطقة القبول، وبالتالي نرفض الفرض الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة " تتبع التوزيع الطبيعي".

حيث وجدنا قيمة sig للمتغيرين الإدارة الالكترونية وتحسين الخدمة العمومية اكبر من 0.05 اي انهما يتبعان التوزيع الطبيعي.

**المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة :**

الفرضية الرئيسية: الإدارة الالكترونية لها دور في تحسين الخدمة العمومية في بلدية سعيدة.  
 الفرضية الفرعية الأولى: تمتلك بلدية سعيدة الإمكانيات اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية.  
 الفرضية الفرعية الثانية: تساهم الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في بلدية سعيدة.  
 سنبدأ بتحليل اختبار الفرضيات الفرعية ثم ننتقل إلى تحليل اختبار الفرضية الرئيسية  
**1- إختبار الفرضيات الفرعية :**

**1-1 إختبار الفرضية الفرعية الأولى :**

تنص هذه الفرضية الفرعية الأولى على أنه: تمتلك بلدية سعيدة الإمكانيات اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية.  
 قمنا بتحليل الارتباط الثنائي بيرسون لتحديد وجود علاقة إرتباط بين المتغير المستقل (الإدارة الالكترونية) والمتغير التابع (تحسين الخدمة العمومية) ثم انتقلنا إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ولخصنا النتائج في الجدول التالي

**الجدول (16): اختبار الفرضية الفرعية الأولى :**

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R بيرسون	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح R <sup>2</sup> -	قيمة F	الدلالة sig	الثابت Constant	معامل الانحدار الغير المعيارية Beta
الخدمة العمومية	الإدارة الالكترونية	0,636**	0,404	0.202	11.133	0.001	0.445	0,335

**المصدر: من إعداد طالبين باعتماد على نتائج spss**

الإشارة \* تدل على أن الارتباط طردي قوي وتم عند مستوى الدلالة الإحصائية 0,01 ( 1%)  
 ينت نتائج الجدول(16) صحة هذه الفرضية بوجود علاقة قوية ذات أثر معنوي لها تأثير ذو دلالة إحصائية تطبيق الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية، وأظهرت نتائج الارتباط الثنائي بيرسون وجود علاقة ارتباط قوية وطرديّة بين المتغيرين المستقل والتابع بمعامل إرتباط بقيمة 0,636 وأثبتت نتائج الإنحدار الخطي البسيط أن نموذج الإنحدار معنوي وذلك من خلال قيمة ( F ) البالغة 11.133 بدلالة إحصائية 0,001 أصغر من مستوى المعنوية (0,05) أي نستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال الاعتماد على المتغير المستقل (المتنبأ)، وتفسر النتائج أن تطبيق الإدارة الالكترونية يؤثر بنسبة 40,4% من التباين الحاصل في تحسين الخدمة العمومية وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R<sup>2</sup>) الذي جاءت قيمته ب 0,404 . كما جاءت قيمة بيتا Beta التي توضح العلاقة بين تطبيق الإدارة الالكترونية و تحسين الخدمة العمومية بقيمة 0,335 ذات دلالة إحصائية أي كلما زاد تطبيق الإدارة الالكترونية زاد تحسين الخدمة العمومية بمقدار 0,335



ويمكننا كتابة معادلة الإنحدار الخطي كالاتي :

$$Y = 0.445 + 0,335 * X$$

بحيث :

Y يمثل المتغير التابع " الخدمة العمومية

X يمثل المتغير المستقل " الادارة الالكترونية"

Constant = 0.445 هو الثابت ويمثل قيمة تطبيق الإدارة الالكترونية في حالة انعدام تحسين الخدمة العمومية

0,335 تمثل قيمة المعامل B (معامل الانحدار غير المعياري) .

يمكننا القول ان بلدية سعيدة تمتلك الإمكانيات اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية

### 2-1 اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

**الفرضية الفرعية الثانية:** تساهم الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في بلدية سعيدة.

قمنا بتحليل الارتباط الثنائي بيرسون لتحديد وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل ( الإدارة الالكترونية) والمتغير التابع (تحسين الخدمة العمومية) ثم انتقلنا إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ولخصنا النتائج في الجدول (17) :

**الجدول (17): اختبار الفرضية الفرعية الثانية**

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط بيرسون R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F	الدلالة sig	الثابت Constant	معامل الإنحدار الغير المعيارية Beta
تحسين الخدمة العمومية	الإدارة الالكترونية	0,560**	0,314	12,78	0,000	2,042	0,547

**المصدر: من إعداد طالبيين باعتماد على نتائج spss**

بينت نتائج الجدول (17) صحة هذه الفرضية بوجود علاقة قوية ذات أثر معنوي لها تأثير ذو دلالة إحصائية للمساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية , وأظهرت نتائج الارتباط الثنائي بيرسون وجود علاقة ارتباط متوسطة وطردية بين المتغيرين المستقل والتابع بمعامل ارتباط بقيمة 0,560 وأثبتت نتائج الإنحدار الخطي البسيط أن نموذج الإنحدار معنوي وذلك من خلال قيمة ( F ) البالغة 12,78 بدلالة إحصائية 0.000 أصغر من مستوى المعنوية (0.05) أي نستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال الاعتماد على المتغير المستقل وتفسر النتائج أن المساهمة الإدارة الالكترونية تؤثر بنسبة 31,4% من التباين الحاصل في تحسين الخدمة العمومية وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R<sup>2</sup>) الذي جاءت قيمته ب 0,314 . كما جاءت قيمة بيتا Beta التي توضح العلاقة بين المساهمة الإدارة الالكترونية و تحسين الخدمة العمومية بقيمة 0,547 ذات دلالة إحصائية أي كلما زادت مساهمة في تطبيق الإدارة الالكترونية زاد تحسين الخدمة العمومية بمقدار 0,547.

ويمكننا كتابة معادلة الإنحدار الخطي كالاتي :

$$Y = 2,042 + 0,547 * X$$

بحيث :

Y يمثل المتغير التابع " مساهمة الإدارة الالكترونية "

X يمثل المتغير المستقل " تحسين الخدمة العمومية "

Constant = 2,042 هو الثابت ويمثل قيمة مساهمة الإدارة الالكترونية في حالة إنعدام تحسين الخدمة

العمومية

0,547 تمثل قيمة المعامل B (معامل الانحدار غير المعياري) .

يمكننا ان الإدارة الالكترونية تساهم في تحسين الخدمة العمومية في بلدية سعيدة

**اختبار الفرضية الرئيسية:**

الإدارة الالكترونية لها دور في تحسين الخدمة العمومية في بلدية سعيدة.

**الجدول (18) : يبين إختبار الفرضية الرئيسية**

المتغير المستقلة	المتغيرات التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	الدلالة sig
الإدارة الالكترونية	تحسين الخدمة العمومية	0,693**	0,421	0.003

**المصدر: من إعداد طالبيين باعتماد على نتائج spss**

بينت نتائج الجدول (18) صحة الفرضية الرئيسية بوجود علاقة ذات ارتباط موجب و متوسط ذات أثر

معنوي لها تأثير ذو دلالة إحصائية لتأثير محور الإدارة الالكترونية على تحسين الخدمة العمومية , حيث

جاءت قيمة الإرتباط الثنائي بيرسون 0,693 وهي قيمة معبرة على وجود علاقة ارتباط قوية و طردية بين

المتغير المستقل والمتغير التابع , وأثبتت نتائج الإنحدار الخطي المتعدد أن نموذج الإنحدار معنوي حيث

جاءت قيمة الدلالة الإحصائية 0,003 أصغر من مستوى المعنوية (0,05) أي نستطيع التنبؤ بالمتغير التابع

من خلال الاعتماد على المتغيرات المستقلة (المتنبأة), وتفسر النتائج أن محور الإدارة الالكترونية يؤثر بنسبة

42,1% من التباين الحاصل على تحسين الخدمة العمومية وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R<sup>2</sup>) الذي جاءت

قيمتها ب0.421 اما النسبة المتبقية التي تقترب من 60% فهي ترجع الى عوامل اخرى.

الجدول (19) : يبين نتائج إختبار الفرضية الرئيسية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط بيرسون R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F	الدلالة sig	الثابت Constant	معامل الإنحدار الغير المعيارية Beta
تحسين الخدمة العمومية	الإدارة الالكترونية	<b>0,693**</b>	<b>0,421</b>	09.44	0,003	5.456	0.311

المصدر: من إعداد طالبيين باعتماد على نتائج spss

أثبتت نتائج الانحدار الخطي البسيط في الجدول (19) أن نموذج الإنحدار معنوي وذلك من خلال قيمة ( F ) البالغة 09.44 بدلالة إحصائية 0.003 أصغر من مستوى المعنوية (0.05) أي نستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال الاعتماد على المتغير المستقل وتفسر النتائج أن الإدارة الالكترونية تؤثر بنسبة 42.1% من التباين الحاصل في تحسين الخدمة العمومية وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R<sup>2</sup>) الذي جاءت قيمته ب 0.421 . كما جاءت قيمة بيتا Beta التي توضح العلاقة بين الإدارة الالكترونية و تحسين الخدمة العمومية بقيمة 0.311 ذات دلالة إحصائية أي كلما زادت مساهمة في تطبيق الإدارة الالكترونية زاد تحسين الخدمة العمومية بمقدار 31.10% .

ويمكننا كتابة معادلة الإنحدار الخطي كالاتي :

$$Y = 5.456 + 0.311 * X$$

بحيث :

Y يمثل المتغير التابع " الخدمة العمومية "

X يمثل المتغير المستقل " الادارة الالكترونية "

Constant = 5.456 هو الحد الثابت ويمثل قيمة الخدمة العمومية في حالة انعدام الادارة الالكترونية

0.311 تمثل قيمة المعامل B (معامل الانحدار غير المعياري) .

يمكننا القول أن الإدارة الالكترونية لها تأثير بمقدر متوسط على تحسين الخدمة العمومية

2- اختبار تأثير المعلومات الشخصية ANOVA على الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية: عند مستوي الدلالة sig اقل من 0.005 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية

الجدول (20) : يبين نتائج اختبار ANOVA

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
الجنس	Inter-groupes	2,991	8	,374	1,597	,139
	Intra-groupes	18,964	81	,234		
	Total	21,956	89			
السن	Inter-groupes	8,225	8	1,028	2,265	,031
	Intra-groupes	36,764	81	,454		
	Total	44,989	89			
المستوى التعليمي	Inter-groupes	24,527	8	3,066	6,990	,000
	Intra-groupes	35,529	81	,439		
	Total	60,056	89			
الخبرة المهنية	Inter-groupes	36,856	8	4,607	3,936	,001
	Intra-groupes	94,800	81	1,170		
	Total	131,656	89			
هل تلقية دورات تكوينية	Inter-groupes	3,550	8	,444	5,247	,000
	Intra-groupes	6,850	81	,085		
	Total	10,400	89			
كم دورة	Inter-groupes	4,359	7	,623	2,148	,050
	Intra-groupes	19,427	67	,290		
	Total	23,787	74			
الوظيفة	Inter-groupes	20,698	8	2,587	7,364	,000
	Intra-groupes	28,457	81	,351		
	Total	49,156	89			

المصدر: من إعداد طالبين باعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن الإدارة الالكترونية تطبق في البلدية وتساهم في تحسين الخدمة العمومية وان المعلومات الشخصية لعينة الاستبانة لها تأثير على تطبيق الإدارة الالكترونية بحيث كانت النتائج كالتالي :

اولا : الجنس لا يساهم في تطبيق الإدارة الالكترونية حيث sig اكبر من 0.005 بحيث يساوي 0.139 إذن الجنس لا يؤثر في تطبيق الإدارة الالكترونية في البلدية .

ثانيا : السن يساهم في تطبيق الإدارة الالكترونية حيث sig اصغر من 0.005 بحيث يساوي 0.037 ، إذن الجنس يؤثر في تطبيق الإدارة الالكترونية في البلدية .

ثالثا : المستوى التعليمي يساهم في تطبيق الإدارة الالكترونية حيث sig أصغر من 0.005 بحيث يساوي 0.000، إذن المستوى التعليمي يؤثر في تطبيق الإدارة الالكترونية في البلدية.

رابعا : الخبرة المهنية تساهم في تطبيق الإدارة الالكترونية حيث sig أصغر من 0.005 بحيث يساوي 0.001، إذن الخبرة المهنية تؤثر في تطبيق الإدارة الالكترونية في البلدية .

خامسا : التكوين يساهم في تطبيق الإدارة الالكترونية حيث sig اصغر من 0.005 بحيث يساوي 0.00، إذن التكوين يؤثر في تطبيق الإدارة الالكترونية في البلدية .

سادسا : عدد الدورات التكوينية تساهم في تطبيق الإدارة الالكترونية حيث sig تساوي من 0.005 بحيث يساوي 0.050، إذن عدد الدورات التكوينية تؤثر في تطبيق الإدارة الالكترونية في البلدية.

سابعا : الوظيفة تساهم في تطبيق الإدارة الالكترونية حيث sig أصغر من 0.005 بحيث يساوي 0.000، إذن الوظيفة تؤثر في تطبيق الإدارة الالكترونية في البلدية .

وفي الأخير من خلال حساب معامل anova يتضح أن المعلومات الشخصية لها تأثير كبير من حيث تطبيق ومساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية لدى بلدية سعيدة.

خلاصة الفصل:

على الرغم من توفر أساليب مختلفة لتحسين الخدمة العمومية إلا أن التسيير الحديث له دور كبير في تنمية وتطوير قدرات ومهارة وزيادة الثقة بالنفس لدى العاملين مما يحقق للمؤسسة أهدافها المسطرة، كما تساهم في خلق ميزة تنافسية ومواكبة التطور التكنولوجي الذي يحيط بالمؤسسة مع منافسيها، وحتى تكون العملية أكثر مصداقية ومطابقة للواقع.

فقد قمنا بالدراسة ميدانية لبلدية سعيدة من خلال اختيارنا للعينة المجتمع وتوزيع استمارات الاستبيان على أفراد هذه العينة واسترجاعها في مدة محددة وتفرغها في بيانات بالاعتماد على الوسائل الإحصائية توصلنا إلى القول بأن الإدارة الالكترونية تساهم في تحسين الخدمة العمومية وهي أمر ضروري لا بد منه إذا أرادت المؤسسة الارتقاء والاستقرار و تحسين علاقتها بالمواطن او العميل من خلال الخدمات المقدمة اليه وكذا مواكبة التغيرات الحاصلة في العالم الخارجي خاصة في مجال التكنولوجيات الحديثة واستعمال الآلة.

الخاتمة العامة

## خاتمة:

لقد تمحورت دراستنا الراهنة حول موضوع دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية نظرا لأهمية الموضوع حيث الإدارة الإلكترونية حققت نجاحا نسبيا على مستوى المرافق العمومية المحلية وساهمت في تحسين العديد من خدماتها لان تطبيقها لا يزال في بدايته مقارنة بالدول المتطورة حيث عرفت الخدمات في المراكز العمومية المحلية عدة تطورات مقارنة بالسنوات السابقة رغم العوائق التي تعرقل تجسيد الإدارة الإلكترونية. وهذا من المنطلق وما لحظنا في إطار الدراسة الميدانية وجملة النتائج المتوصل إليها عبر أداة الاستبانة فقد كشفت لنا الدراسة بعض العوائق التي تقف في وجه نجاح أسلوب العمل الإداري الإلكتروني. ولتقديم الخدمات الإلكترونية وتلبية حاجات ورغبات المواطنين تحتاج لي مزيد من الموارد المدخلات التي تسمح لها ببلوغ مستوى المطلوب لتحقيق وتقديم أحسن خدمة بالإضافة إلى ضرورة تأهيل الموارد البشرية وتدريبها وهذا ما يحقق فاعلية أكثر ويساهم هذا التقدم في طبيعة الخدمات المقدمة.

ورغم تواصل جهود الدولة الجزائرية في تحسين متطلبات الإدارة الإلكترونية إلا أن هذا التحول مازال في مراحله الأولى، لأن هناك عدة معوقات تحول دون تطبيقها، كضعف الجاهزية وضعف التجاوب مع الإدارة الإلكترونية وغيرها من الصعوبات التي ترتبط بالجانب الإداري والتقني والتشريعي والأمني، هذه المعوقات لا تبرر الوضع التقليدي للإدارة الإلكترونية ليست مؤهلة ظرفيا، إذ لا بد من إعادة بعث مشروع الإدارة الإلكترونية وإيجاد الحلول للعتبات التي تواجهها مع الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أساس التحول الناجح، وبالتالي تحقيق النجاح المراد الوصول إليه دون خسارة للوقت والمال والجهد لهذا التحول، فالتجربة الجزائرية تحتاج إلى جهد ودعم للوصول إلى الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمائية من خلال وضع رؤية إستراتيجية شاملة بمشاركة الدولة وجميع الفاعلين بما يضمن الانتقال الإيجابي من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، ومن ثم تحسين الخدمات العمومية للمواطنين والرفع من مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية



## النتائج الخاصة باختبار صحة الفرضيات

### الفرضية الرئيسية :

أثبتت الدراسة انه هناك مستوى عالي في تأثير الإدارة الالكترونية في تحسين المؤسسة العمومية بلدية سعيدة محل الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الإدارة الالكترونية والخدمة العمومية، وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته ( 1.607 ) و هو مستوى عالي

**الفرضية الفرعية الأولى:** أثبتت الدراسة ان بلدية سعيدة تمتلك الإمكانيات اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية ، و بالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية تبين امتلاكها الإمكانيات اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية

**الفرضية الفرعية الثانية :** تساهم الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في بلدية سعيدة، وأثبتت الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدور الإدارة ومساهمتها في تحسين أداء الخدمة العمومية واعتبارها ضرورة حتمية لا بد منها بالاعتماد على الإدارة الالكترونية.

ومن خلال دراستها تمكنا من الوصول إلى نتائج ذات صلة بالبحث نذكرها على النحو التالي :

- أصبح التوجيه لمحو إرساء دعائم الإدارة الإلكترونية في المنظمات بصفة عامة والجماعات الإقليمية بصفة خاصة ضرورة حتمية، وذلك في ظل مختلف التطورات التكنولوجية التي أصبحت تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، نظرا لعلاقتها الكثيفة و للتبادلية مع المواطنين.

- بطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرفق العمومية وفي الكثير من الأحيان ضرورة توفير مجموعة من المتطلبات الإدارية، الأمنية، البشرية والتقنية.

- تؤثر الإدارة الإلكترونية على شكل الخدمة العمومية من خلال آلياتها المتمثلة في شبكة الإنترنت ومختلف المعدات التقنية و التكنولوجيا.

- استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق مسيرة العمل مثل عامل الوقت، أمن المعلومات، المكان والزمان و غيرها ،

ومن خلال دراستنا تواصلنا إلى بعض الاقتراحات التي يمكن أن تفيد بعض الدراسات المستقبلية وكذا المؤسسة في ذاتها ومن بينها:

- دعم البنية التحتية السياسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المجالات التقنية والبشرية والمادية والإدارية .
- ضرورة توفر الرغبة الحقيقية من قبل المسؤولين والإدارة العليا في تجميد المشروع وتوفير كامل الدعم المالي والتنظيمي له
- تطوير وتحفيز الأفراد وذلك من خلال تدريبهم وتكوينهم وتوفير الدعم المالي والعيني لهم خاصة المتفوقين في مجال الإدارة الإلكترونية.
- ضرورة توفير كل المتطلبات النجاح الإدارة الإلكترونية ودراسة جميع المعوقات كل على حدا خاصة الراضين لهما لأجل أعراضهم الشخصية .
- إنشاء نافذة إلكترونية لبلدية سعيدة تتوفر فيها جميع المعلومات الخاصة بطريقة الحصول على الخدمات من غير القدوم إلى مقر البلدية لأجل ذلك،
- تشجيع الموظفين على المتقدم للإدارة مقترحات لتطوير برنامج العمل الإلكتروني وطرح أفكار عمل جديدة مع ضمان انتقائها ومناقشتها بسلبياتها وإيجابياتها لغرض الوصول إلى حلول تساعد في إنجاح الإدارة الإلكترونية .
- تهيئة بيئة العمل المناسبة للموظفين من أجل تحسين الخدمة العمومية .
- إقامة دورات تدريبية متخصصة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية للموظفين محل الدراسة
- القضاء على مشكلة الأمية الرقمية ونشر الثقافة والوعي الإلكتروني للعاملين والمواطنين بمفهوم الإدارة الإلكترونية وأعبائها .
- التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال والتطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين .
- ترقية المؤهلين المتخصصين في مجال البرمجة باستخدام أجهزة الحاسوب المتطورة .

قائمة المصادر

والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

### الكتب

1. حمدي قبيلات ، قانون الادارة العامة الالكترونية، القاهرة، دار وائل للنشر و التوزيع 2014 ،
2. سحر قدوري، الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور، العدد 14 خاص، الجزء الأول، الجامعة المستنصرية ، سنة 2016
3. سعد غالب ياسين، الادارة الالكترونية، الاردن ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع،
4. عبد الرحمن توفيق، الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية، د. د. ن، 2014.
5. علاء عبد الرزاق السالمي و خالد إبراهيم ألسليطي 'الإدارة الالكترونية ' دار وائل ، عمان ، الأردن ن2008.
6. علي السلمي، خواطر في إدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر ، 2001.
7. فداء محمود حامد، الإدارة الإلكترونية، ط 1، دار البداية الناشر وموزعون، عمان، 2012.
8. محمد الصغير بعلمي، القانون الإداري، دار العلوم النشر، عنابة، الجزائر، ط 1، 2004
9. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، د. ط، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
10. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، ط. د. دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
11. حسين محمود الحسن ، الإدارة الإلكترونية : المفاهيم ، الخصائص ، المتطلبات . عمان : الوراق للنشر والتوزيع ، 2011.

### المذكرات

1. آسيا سليمان 2014 بعنوان " واقع الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الاقتصادية و دورها في تطوير العمل الإداري" دراسة حالة المديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب RTE لولاية سكيكدة مذكرة لماجستير جامعة 02أوت - سكيكدة.
2. دراسة عاشور عبد الكريم بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات الأمريكية والجزائر رسالة ماجستير، علوم التسيير، جامعة منتوري، 2010،
3. بوركوة إيناس، بوعشبية خديجة ،"تكنولوجيا المعلومات و الاتصال وفعالية الإدارة المحلية في الجزائر" (مذكرة ماستر ، جامعة جيجل ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، 2017
4. كلثوم الكبيسي ' متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، رسالة ماجستير، قطر، 2008.

5. محمد جاسم الاحباني ' اثر الإدارة الالكترونية في إدارة المرافق العامة. دراسة مقارنة ' ماجيستر في القانون العام -كلية الحقوق- جامعة الإسكندرية سنة 2010 .
6. مسعودي مسعودة ، الإدارة الالكترونية و دورها في مكافحة الفساد الاداري،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية، تخصص سياسات عامة و تنمية ،جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة ، دفعة 2017
7. موسى عبد الناصر ومحمد قريشي مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة،2011

### المجلات والمؤتمرات

1. أ حمد درويش، "الشفافية والنزاهة حلمنا القادم". العدد 8، نشرية تكنولوجيا الإدارة، وزارة الدولة للتنمية الإدارية، مصر، 2007،
2. حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ن حو أداء متميز في القطاع الحكومي، المحور الثاني التوجهات والأساليب الحديثة، من 01 إلى 04 نوفمبر 2009.
3. علاء أحمد حسين، صدام حسين على،"مدى توافر بعض متطلبات الاستعداد الاستراتيجي للتحوّل نحو الإدارة الإلكترونية"، تنمية الرفادين، مجلد33، العدد 104، جامعة الموصل ،العراق، 2011.
4. فتيحة فرطاس،"عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين"،مجلة الإقتصاد الجديد،العدد 15(فيفري 2016)

- 5.مجلة الجامع في الدراسات النفسية و العلوم التربوية العدد 06 سبتمبر 2017 د.ربيع شفيق لطفي
6. نزار شنقيل، موقع المكتبات ضمن مشروع الحكومة الإلكترونية بالجزائر ، جامعة جيجل، فسم المكتبات 2012

### المراجع الأجنبية

- 1.clay Technological and training sufficiency of the employee in state institutions 2000
- 2.John bourn A study entitled Improving government services through e-government 2002
- 3.Kenneth Goga Riany Influence of Electronic Administration on Public Service Delivery among State Agencies in Kenya 2021

4.Pedroni A study aimed at revealing the importance of using technology in the field of institutions 1996

5.West study, 2002, entitled: Civil Electronic Government – Brown University, USA.

### الانترنت

<sup>1</sup>. لوهة بن عبد الرحمن، الخدمة العمومية، منتديات طاسيلي الجزائرية، منشور على الإنترنت بتاريخ،2022/01/28/شوهديوم ، 23/11/2013

2. [.http://www.tassialgerie.com/vb/showthread.php?t=17209](http://www.tassialgerie.com/vb/showthread.php?t=17209)





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة -  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
**استبيان**



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

يطيب لنا أن نقدم لسيادتكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة المتعلقة بـ " دور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية للبلديات " الخاص بمذكرة التخرج الذي يندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الإنتاج والتمويل ، وعليه نرجو منكم الإسهام في إثراء موضوعنا بوضع علامة ( √ ) أمام الاختيار الذي يتفق مع إجاباتكم التي ستكون لها أثر كبير للوصول إلى نتائج صادقة ومفيدة. علما أن إجاباتكم ستبقى محفوظة ضمن حدود الدراسة ولن تستخدم إلا لأغراض علمية ، وستكونون أحد المساهمين في انجاز هذا العمل وشكرا .

### المحور الأول :

#### البيانات الشخصية :

#### 1 الجنس :

أنثى  ذكر

2 السن: من 20 - 30 س  من 31 - 40 س  من 41 - 50 س  أكثر من 50 س

3 المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

4 عدد سنوات الخبرة: اقل من 05 سنو  من 05 إلى 10 سنو  أكثر من 10 سنو

هل حققت الإدارة الالكترونية عصرة المصلحة التي تنتمي اليها  ن

حسب رأيك الإدارة الالكترونية حافظت على سرية في تعاملات الادارية ن  ن

هل حققت الإدارة الالكترونية تسهيلات في أداء الخدمة العمومية ن  ن



لا يحدث	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	العبرة
<b>المحور الثاني: تمتلك بلدية سعيدة الامكانيات اللازمة لتطبيق الادارة الالكترونية</b>					
					- تمتلك البلدية أجهزة ومعدات تكنولوجيا متطورة وملائمة لتوظيف الادارة الالكترونية
					- تعمل البلدية على استقطاب اصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الالكتروني
					- توفر البلدية بالتقنيات اللازمة لتحقيق الخدمات الالكترونية
					- تتبنى البلدية استراتيجية واضحة في مجال تقديم الخدمات الالكترونية
					- تمتلك البلدية نظام السرية لحماية الملفات والوثائق
<b>المحور الثالث: ساهمت الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في بلدية سعيدة</b>					
					- الادارة الالكترونية تضمن سرية وأمن المعلومات المتناقلة في أي وقت وأي مكان
					- يساهم تطبيق الادارة الالكترونية في زيادة مردودية الموظفين
					- توفر الادارة الالكترونية الجهد والوقت للعاملين في أداء مهامهم
					- يساعد تطبيق الادارة الالكترونية في سرعة حل المشكلات واتخاذ القرارات
					- نظام الادارة الالكترونية انجح من نظام الادارة التقليدية
<b>المحور الرابع: تسهر بلدية سعيدة على تحسين الخدمة العمومية</b>					
					- أداء العاملين هو المحدد الرئيسي
					- تحسين الخدمة العمومية ساهم بتكريس مبدأ تقرب الادارة من المواطن وتحسين صورتها لديه
					- يرتبط تفعيل الخدمة العمومية بمدى استغلال مزايا الادارة الالكترونية
					- حصولي على التدريب المناسب وظروف العمل الجيدة تساعد على الأداء الفعال
					- تعمل ادارة المؤسسة على منح كفاءات للعاملين بهدف رفع الأداء

## الملاحق

Sans titre1 التعوين.sav [\$Ensemble\_de\_données] - PASW Statistics Editeur de données

Fichier Edition Affichage Données Transformer Analyse Marketing direct Graphes Utilitaires Fenêtre Aide

1ع : 58 2 Visible : 29 variables sur 29

	الجنس	السن	المستوى	الخبرة	التكوين	دورات	الوظيفة	1ع	2ع	3ع	4ع
70	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1
71	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	2
72	1	1	3	2	1	1	1	3	1	1	4
73	1	2	1	4	1	2	2	1	1	3	1
74	2	2	1	4	1	1	1	1	2	1	1
75	1	1	2	2	1	1	3	1	4	3	1
76	2	2	2	2	1	1	3	1	1	1	3
77	2	3	2	5	1	3	3	4	4	1	4
78	1	2	2	3	1	2	1	2	1	1	4
79	2	3	1	5	1	1	2	1	1	1	1
80	1	3	1	4	2	.	2	1	1	1	1
81	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2
82	1	2	3	3	1	2	2	2	2	1	1
83	2	2	3	2	1	2	3	2	2	1	1
84	2	3	2	3	1	1	1	2	1	1	2
85	2	2	3	3	1	2	3	2	1	1	1
86	2	2	1	2	1	1	2	5	1	1	1
87	1	1	3	3	1	1	3	2	1	1	1
88	1	2	3	2	1	1	1	2	2	1	1
89	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
90	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
91											
92											

Affichage des données Affichage des variables

Le processeur PASW Statistics est prêt

Sans titre1 التعوين.sav [\$Ensemble\_de\_données] - PASW Statistics Editeur de données

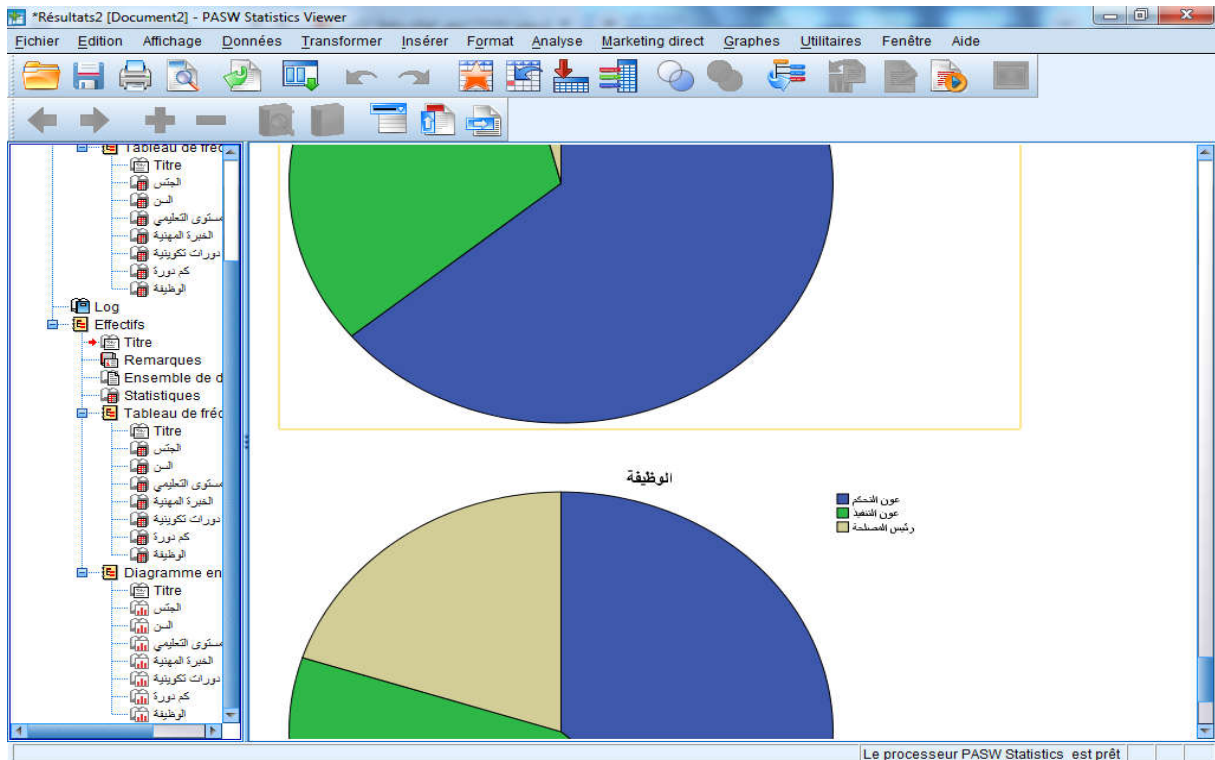
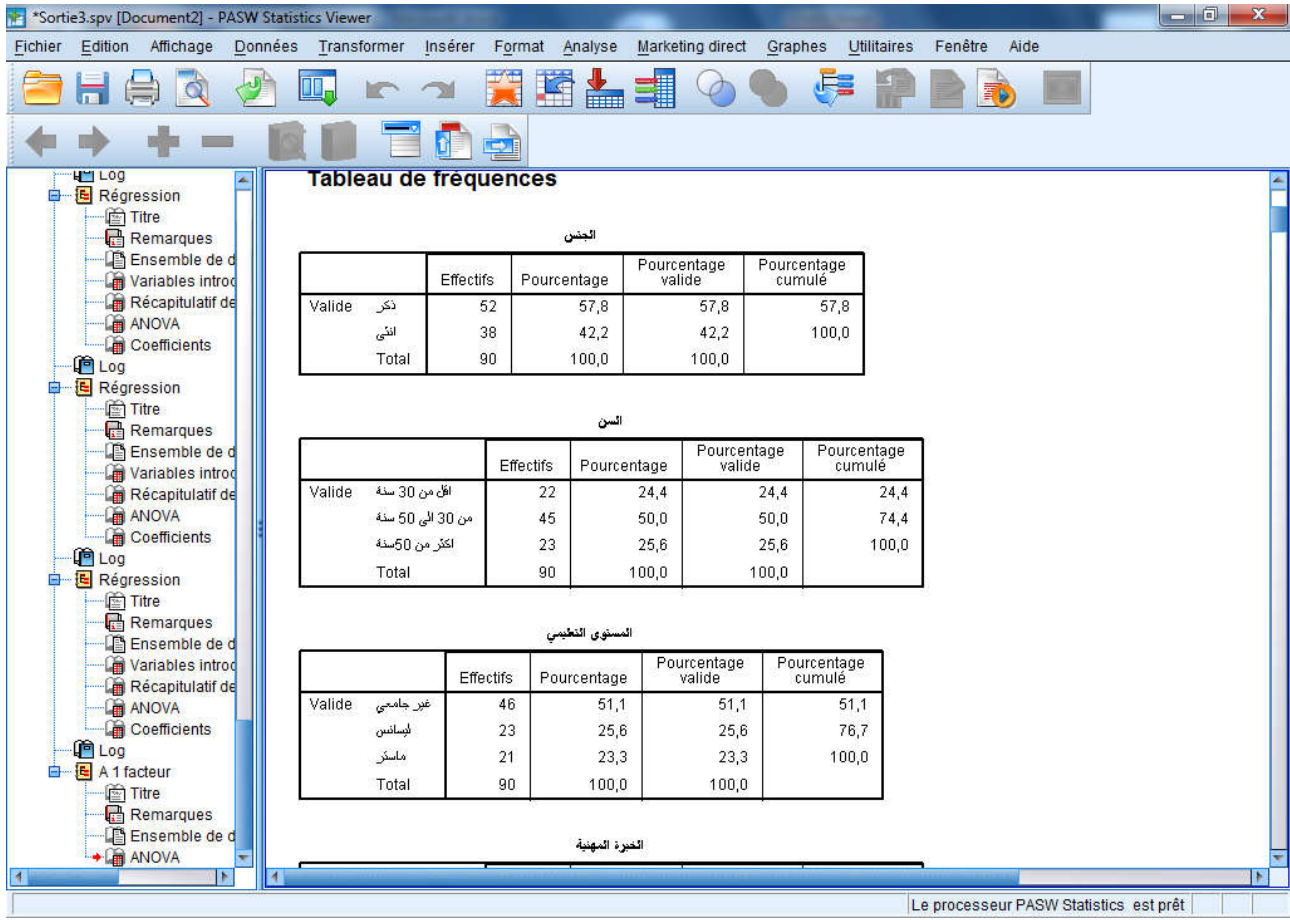
Fichier Edition Affichage Données Transformer Analyse Marketing direct Graphes Utilitaires Fenêtre Aide

	Nom	Type	Largeur	Décimales	Etiquette	Valeurs	Manquant	Colonnes	Align	Mesure	Rôle
1	الجنس	Numérique	8	0		{1, ذكر}...	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	Entré
2	السن	Numérique	8	0		{1, أقل من 30}...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	Entré
3	المستوى	Numérique	8	0	المستوى التعليمي	{1, غير جامعي}...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	Entré
4	الخبرة	Numérique	8	0	الخبرة المهنية	{1, أقل من 05}...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	Entré
5	التكوين	Numérique	8	0	هل تلقية دورات تكوينية	{1, نعم}...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	Entré
6	دورات	Numérique	8	0	كم دورة	{1, أقل من 5}...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	Entré
7	الوظيفة	Numérique	8	0		{1, عون}...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	Entré
8	1ع	Numérique	8	0	حسنت الإدارة	{1, موافق}...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	Entré
9	2ع	Numérique	8	0	تمتلك البلدية أجهزة	{1, موافق}...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	Entré
10	3ع	Numérique	8	0	تعمل البلدية على	{1, موافق}...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	Entré
11	4ع	Numérique	8	0	توفير البلدية بالتقنيات	{1, موافق}...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	Entré
12	5ع	Numérique	8	0	في البلدية استراتيجية	{1, موافق}...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	Entré
13	6ع	Numérique	8	0	في البلدية نظام السرية	{1, موافق}...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	Entré
14	7ع	Numérique	8	0	الإدارة الإلكترونية	{1, موافق}...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	Entré
15	8ع	Numérique	8	0	الإدارة الإلكترونية	{1, موافق}...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	Entré
16	9ع	Numérique	8	0	يساهم تطبيق الإدارة	{1, موافق}...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	Entré
17	10ع	Numérique	8	0	الإدارة الإلكترونية	{1, موافق}...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	Entré
18	11ع	Numérique	8	0	يساهم تطبيق الإدارة	{1, موافق}...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	Entré
19	12ع	Numérique	8	0	الإدارة الإلكترونية	{1, موافق}...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	Entré
20	13ع	Numérique	8	0	الإدارة الإلكترونية	{1, موافق}...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	Entré
21	14ع	Numérique	8	0	العاملين هو المحدد	{1, موافق}...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	Entré
22	15ع	Numérique	8	0	سين الخدمة العمومية	{1, موافق}...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	Entré
23	16ع	Numérique	8	0	سين الخدمة العمومية	{1, موافق}...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	Entré
24	17ع	Numérique	8	0	حصول على التدريب	{1, موافق}...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	Entré
25	18ع	Numérique	8	0	الإدارة الإلكترونية	{1, موافق}...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	Entré

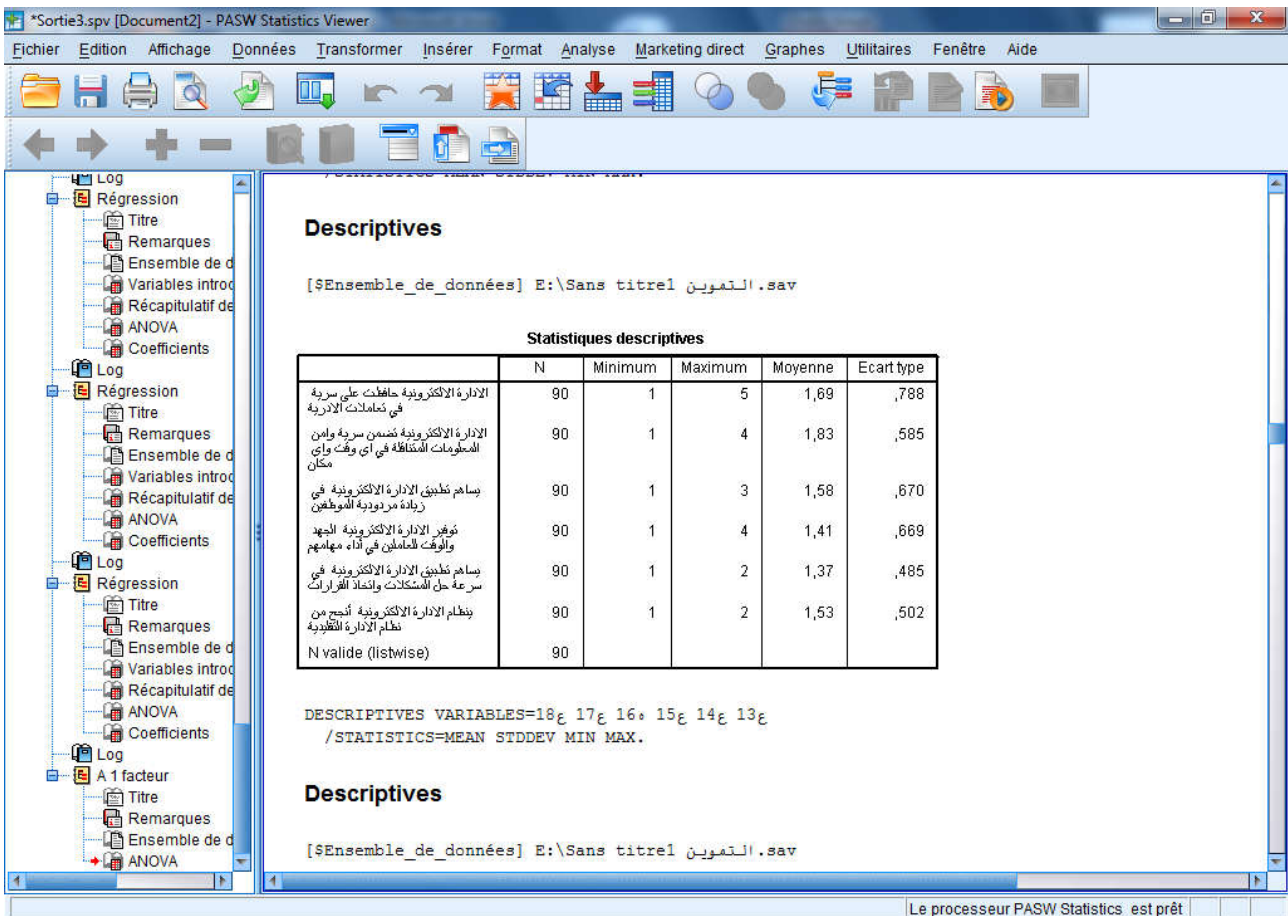
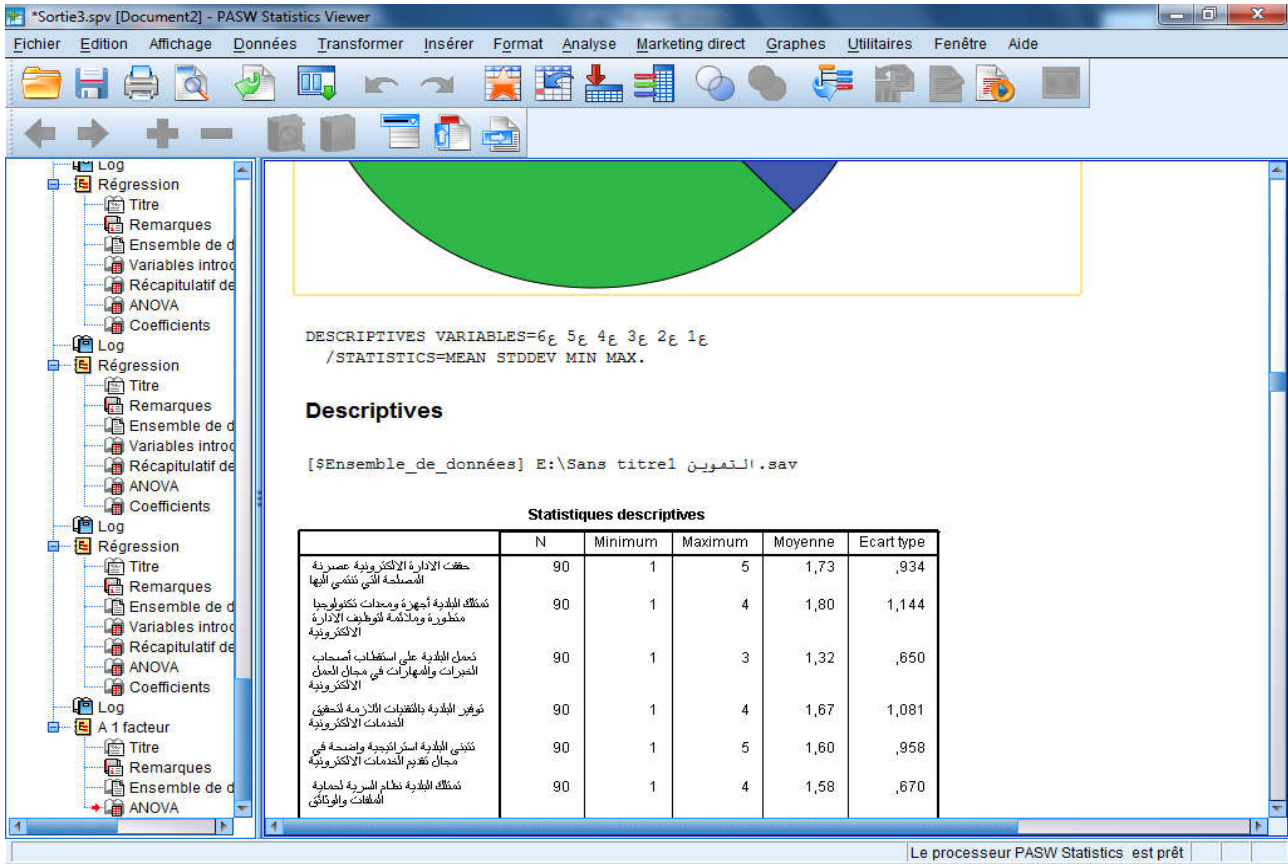
Affichage des données Affichage des variables

Le processeur PASW Statistics est prêt

## الملاحق







\*Sortie3.spv [Document2] - PASW Statistics Viewer

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing direct Graphes Utilitaires Fenêtre Aide

Log  
 Régression  
 Titre  
 Remarques  
 Ensemble de données  
 Variables introduites/supprimées  
 Récapitulatif de modèles  
 ANOVA  
 Coefficients  
 Log  
 Régression  
 Titre  
 Remarques  
 Ensemble de données  
 Variables introduites/supprimées  
 Récapitulatif de modèles  
 ANOVA  
 Coefficients  
 Log  
 Régression  
 Titre  
 Remarques  
 Ensemble de données  
 Variables introduites/supprimées  
 Récapitulatif de modèles  
 ANOVA  
 Coefficients  
 Log  
 A 1 facteur  
 Titre  
 Remarques  
 Ensemble de données  
 Variables introduites/supprimées  
 Récapitulatif de modèles  
 ANOVA

### Descriptives

[\$Ensemble\_de\_données] E:\Sans titre1 التموين.sav

#### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الإدارة الإلكترونية حققت سهولت في أداء الخدمة العمومية	90	1	5	1,70	,785
أداء العاملين هو المحدد الرئيسي	90	1	2	1,43	,498
تحسين الخدمة العمومية بمدى استغلال مزيا الإدارة الإلكترونية	90	1	5	1,94	,853
تحسين الخدمة العمومية ساهم بتكريس مبدأ تقرب الإدارة من المواطن وتحسين صورتها لديه	90	1	3	1,58	,560
حصول على التدريب المناسب وظروف العمل الجيدة ساعد على الاداء الفعال	90	1	3	1,63	,550
تعمل إدارة المؤسسة على منح مكافآت للعاملين بهدف رفع الاداء	90	1	5	1,74	,894
N valide (listwise)	90				

RELIABILITY  
 /VARIABLES=18ع 17ع 16ع 15ع 14ع 13ع 12ع 11ع 10ع 9ع 8ع 7ع 6ع 5ع 4ع 3ع 2ع 1ع  
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
 /MODEL=ALPHA.

### Fiabilité

Le processeur PASW Statistics est prêt

\*Sortie3.spv [Document2] - PASW Statistics Viewer

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing direct Graphes Utilitaires Fenêtre Aide

Log  
 Corrélations  
 Titre  
 Remarques  
 Ensemble de données actives  
 Corrélations  
 Log  
 Corrélations partielles  
 Titre  
 Remarques  
 Ensemble de données actives  
 Corrélations  
 Log  
 Corrélations  
 Titre  
 Remarques  
 Ensemble de données actives  
 Corrélations  
 Log  
 Régression  
 Titre  
 Remarques  
 Ensemble de données actives  
 Variables introduites/supprimées  
 Récapitulatif de modèles  
 ANOVA  
 Coefficients  
 Log  
 Régression  
 Titre  
 Remarques  
 Ensemble de données actives

### Statistiques de fiabilité

[\$Ensemble\_de\_données] E:\Sans titre1 التموين.sav

#### Echelle : TOUTES LES VARIABLES

##### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	90	100,0
Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	90	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

##### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,726	18

COMPUTE 1م=MEAN(6ع + 5ع+ 4ع + 3ع + 2ع + 1ع).  
 VARIABLE LABELS 1م 'تمتلك بلدية سعيدة الامكانيات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية'.  
 EXECUTE.  
 COMPUTE 2م=MEAN(12ع + 11ع + 10ع + 9ع + 8ع + 7ع).  
 VARIABLE LABELS 2م 'ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في بلدية سعيدة'.  
 EXECUTE.  
 COMPUTE 3م=MEAN(18ع + 17ع + 16ع + 15ع + 14ع + 13ع).  
 VARIABLE LABELS 3م 'تسهر بلدية سعيدة في تحسين الخدمة العمومية'.  
 EXECUTE.

Le processeur PASW Statistics est prêt

\*Sortie3.spv [Document2] - PASW Statistics Viewer

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing direct Graphes Utilitaires Fenêtre Aide

[SEnsemble\_de\_données] E:\Sans titre1\التموين.sav

### Corrélations

		شهر بلدية سعيدة في تحسين الخدمة المعمومية	ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة المعمومية في بلدية سعيدة
شهر بلدية سعيدة في تحسين الخدمة المعمومية	Corrélation de Pearson	1	,735**
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	90	90
ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة المعمومية في بلدية سعيدة	Corrélation de Pearson	,735**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	90	90

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

REGRESSION  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT 12 م  
/METHOD=ENTER 3 م.

### Régression

[SEnsemble\_de\_données] E:\Sans titre1\التموين.sav

Le processeur PASW Statistics est prêt | H: 2,58, W: 5,28 in