



جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت عنوان:

# دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية دراسة حالة بلدية سعيدة

تحت إشراف الأستاذ:

➤ الدكتور يعقوبي

من إعداد الطالبة:

➤ سحنون خديجة.

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06/22

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور(ة): شريفي جلول..... رئيسا

الدكتور(ة): يعقوبي خليفة..... مشرفا

الدكتور(ة): مغنية هواري..... مناقشا

السنة الجامعية:

2022/2021



جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

# دور الادارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية دراسة حالة بلدية سعيدة

تحت إشراف الأستاذ :

➤ الدكتور يعقوبي خليفة.

من إعداد الطالبة:

➤ سحنون خديجة.

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06/22

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور(ة): شريفي جلول.....رئيسا

الدكتور(ة): يعقوبي خليفة..... مشرفا

الدكتور(ة): مغنية هواري..... مناقشا

السنة الجامعية:

2022/2021





اللَّهُمَّ صَلِّ وَسَلِّمْ وَبَارِكْ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ

## إهداء وشكر

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلي والدي وأن اعمل صالحا ترضاه  
وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

الحمد لله على نعمه التي لا تحصى، ولا يؤدي شيء من الأنواع شكرها، أحمده تعالى على  
هذا المقام

الذي وفقنا لإتمام هذا العمل وأصلي وأسلم على نور القلوب وضيائها رسولنا الكريم  
أشرف خلق الله محمد صلى الله عليه وسلم.

أهدي ثمرة نجاحي وجهدي إلى والدي الكريمين تاج راسي ومصدر قوتي وإلى إخوتي  
وأخواتي سندي في الحياة، عائلتي الكريمة، أصدقائي، طلبة دفعتي.  
أتقدم بكلمات الشكر والتقدير لأستاذي الفاضل الدكتور يعقوبي خليفة لإشرافه على بحثي  
وما قدمه لي من إرشادات وتوجيهات

كما أبسط جزيل الشكر على لجنة المناقشة الذي سيتولون مناقشة هذه المذكرة  
وتقديمهم النصائح والإرشادات اللازمة لتصويب هذا العمل وإلى كافة أساتذة  
قسم علوم اقتصادية وأخص بالذكر أساتذة تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات.  
وإلى كافة من مد لي يد العون من أساتذة محترمين وإداريين بالجامعة وإلى رئيس  
المجلس الشعبي البلدي وجميع موظفي البلدية

## الملخص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة مدى تأثير الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية دراسة حالة بلدية سعيدة، ولبلوغ أهداف الدراسة تناولنا في الجانب النظري جملة من المفاهيم المحيطة بالموضوع ارتبطت مباشرة بالإدارة الالكترونية وجودة الخدمة العمومية وعلاقة الإدارة الالكترونية بجودة الخدمة العمومية، في حين تضمن الفصل التطبيقي دراسة لواقع الإدارة الالكترونية ببلدية سعيدة ودورها في تحسين جودة الخدمة العمومية.

تم اعتماد الاستبيان كأداة للحصول على المعلومات واللجوء إلى العديد من الأساليب الإحصائية لتحديد طبيعة البيانات والاختبارات المناسبة لكل فرضية اخذين بذلك عينة عشوائية متكونة من 113 موظف، وتم التوصل إلى أن بلدية سعيدة تطبق الإدارة الالكترونية، بالإضافة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية على أبعاد جودة الخدمة العمومية ببلدية سعيدة.  
**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الالكترونية، جودة الخدمة العمومية.

## Abstract:

This research aims to study the extent of the impact of electronic management on improving the quality of public service, a case study of Saida municipality. A study of the reality of electronic administration in Saida municipality and its role in improving the quality of public service. The questionnaire was adopted as a tool for obtaining information and resorting to determine the nature of the data and appropriate tests for each hypothesis. Taking a random sample consisting of 113 employees. THE RESULT WAS THAT Saida municipality applies electronic management. In addition to the EXISTENCE of a statistically significant effect of electronic management on the dimensions of the quality of public service IN SAIDA municipality

**Keywords:** electronic management. Quality of public service.





# قائمة المحتويات



# قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة
	الإهداء والشكر
أ- ز	المقدمة العامة
	<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية.</b>
01	تمهيد
02	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.
02	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية ونشأتها.
04	المطلب الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية.
10	المبحث الثاني: أسباب، أهداف، متطلبات ومعوقات الإدارة الإلكترونية.
10	المطلب الأول: أسباب، أهداف التحول إلى الإدارة الإلكترونية.
13	المطلب الثاني: متطلبات ومعوقات الإدارة الإلكترونية.
16	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني: الخدمة العمومية.</b>
18	تمهيد
19	المبحث الأول: التأصيل النظري للخدمة العمومية.
19	المطلب الأول: تعريف الخدمة العمومية وخصائصها.
20	المطلب الثاني: مبادئ وأنواع الخدمة العمومية.
24	المبحث الثاني: أساسيات حول جودة الخدمة العمومية.
24	المطلب الأول: تعريف جودة الخدمة العمومية.
26	المطلب الثاني: معايير قياس جودة الخدمة العمومية ومتطلبات تحقيقها.
30	خلاصة
	<b>الفصل الثالث: الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمة العمومية</b>
32	تمهيد
33	المبحث الأول: تحسين جودة الخدمة العمومية.
33	المطلب الأول: مفهوم تحسين جودة الخدمة العمومية.

33	المطلب الثاني: أساليب تحسين جودة الخدمة العمومية.
36	المبحث الثاني: علاقة الإدارة الالكترونية بتحسين جودة الخدمة العمومية.
36	المطلب الأول: دور الادارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية.
38	المطلب الثاني: أثر تطبيق الادارة الالكترونية وتطبيقاتها في تحسين جودة الخدمة العمومية
40	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الرابع: الدراسة الميدانية</b>
42	تمهيد
43	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة و الإطار المنهجي للدراسة
43	المطلب الأول: تقديم عام حول بلدية سعيدة
49	المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
52	المبحث الثاني: تحليل نتائج واختبار فرضيات الدراسة
52	المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان
54	المطلب الثاني: تحليل النتائج
75	خلاصة
77	الخاتمة العامة
81	المراجع
87	الملاحق



# قائمة الجداول

# قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
04	جدول رقم (01) يبين الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني
07	جدول رقم (02) يبين الفرق التنظيم التقليدي والتنظيم التقليدي
44	جدول رقم (03): يبين البطاقة الفنية لبلدية سعيدة
51	الجدول رقم (04): مقياس ليكرت الخماسي
51	الجدول رقم (05): الأوزان النسبية
52	الجدول رقم (06): يوضح صدق أداة الدراسة
53	الجدول رقم (07): يوضح اختبار الثبات
54	الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة من حيث الصنف
55	الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث السن
56	الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي
58	الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة من حيث الأقدمية
59	الجدول رقم (12): يوضح المتوسطات المرجحة للإدارة الإلكترونية
60	الجدول رقم (13): يوضح المتوسطات المرجحة لمعيار الملموسية
61	الجدول رقم (14): يوضح المتوسطات المرجحة لمعيار الاعتمادية
62	الجدول رقم (15): يوضح المتوسطات المرجحة لمعيار الاستجابة
63	الجدول رقم (16): يوضح المتوسطات المرجحة لمعيار الأمان
64	الجدول رقم (17): يوضح المتوسطات المرجحة لمعيار التعاطف
65	جدول رقم (18): علاقة الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمة العمومية
67	الجدول رقم (19): يوضح ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط بين الإدارة الإلكترونية ومعيار الملموسية لجودة الخدمة العمومية
68	جدول رقم (20): جدول تحليل التباين ANOVA
68	جدول رقم (21): جدول تحليل معامل الانحدار
69	الجدول رقم (22): يوضح ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط بين الإدارة الإلكترونية ومعيار الاعتمادية لجودة الخدمة العمومية
69	جدول رقم (23): جدول تحليل التباين ANOVA
70	جدول رقم (24): جدول تحليل معامل الانحدار
70	الجدول رقم (25) يوضح ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط بين الإدارة

	الإلكترونية ومعيار الاستجابة لجودة الخدمة العمومية
71	جدول رقم (26): جدول تحليل التباين ANOVA
71	جدول رقم (27): جدول تحليل معامل الانحدار
72	الجدول رقم (28) يوضح ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط بين الإدارة الإلكترونية ومعيار الأمان لجودة الخدمة العمومية
72	جدول رقم (29): جدول تحليل التباين ANOVA
73	جدول رقم (30): جدول تحليل معامل الانحدار
73	الجدول رقم (31) يوضح ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط بين الإدارة الإلكترونية ومعيار التعاطف لجودة الخدمة العمومية
74	جدول رقم (32): جدول تحليل التباين ANOVA
74	جدول رقم (33): جدول تحليل معامل الانحدار



# قائمة الأشكال

# قائمة الأشكال

الصفحة	الجدول
09	الشكل رقم 01: وظائف الإدارة الإلكترونية
12	الشكل رقم 02: يوضح أهداف الإدارة الإلكترونية
14	الشكل رقم 03: يبين متطلبات الإدارة الإلكترونية
28	شكل رقم (04): يوضح أبعاد جودة الخدمات الخمس
48	شكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لبلدية سعيدة
53	الشكل (06): توزيع أفراد العينة من حيث الصنف
54	الشكل رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث السن
55	الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي
57	الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة من حيث الأقدمية



# قائمة الملاحق

# قائمة الملاحق

الصفحة	الملاحق
88	الملحق رقم (01): الاستبيان
92	الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي لبلدية سعيدة





### مقدمة عامة

ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إحداث ثورة على مستوى العالم ككل مما كان لها أثر كبير على مستوى الإدارة الشيء الذي دفع بالمنظمات بوجوبية الوعي وضرورة مواكبة هذا التغيير وتطوير الأساليب الإدارية.

وكان وليد هذا التطور والتغيير ظهور مفاهيم جديدة أهمها مفهوم الإدارة الالكترونية، حيث جاء هذا الفكر مغيرا ومغايرا لأسلوب التسيير الإداري التقليدي كونه يستخدم منجزات وتقنيات في تطوير العمليات الإدارية وإكسابها مميزات نوعية، حيث أثبتت الإدارة الالكترونية أهميتها وجدارتها في ادارة الأزمات الوبائية كجائحة كورونا من خلال تقليل الاكتظاظ والحد من تنقل الأفراد الى الإدارات العمومية.

ونظرا لكون المنظمات تعمل على إرضاء الأفراد الذين تتعامل معهم من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية فان توظيف وتطبيق مفهوم الإدارة الالكترونية في مجال الأعمال يحقق هذا الهدف ويجسده على ارض الواقع وهذا لما تقدمه هذه الأخيرة من تسهيلات جعلت من مستوى الخدمات يرتقي إلى مستويات عالية.

#### إشكالية الدراسة:

سعت الجزائر كغيرها من دول العالم إلى إحداث تغييرات وعصرنة إدارتها حيث تبنت هي الأخرى مفهوم الإدارة الالكترونية بغية تقديم خدمة عمومية ذات جودة عالية مراعية بذلك مصالح مواطنيها من جهة ومن جهة أخرى تحسين أدائها الإداري على مستوى الإدارات بصفة عامة والإدارة العمومية بصفة خاصة متخطية بذلك حاجز الزمان والمكان والتكلفة والجهد...

ضمن هذا السياق نصل إلى إبراز إشكالية دراستنا المتمثلة في:

فيما يكمن دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية في بلدية سعيدة؟

وينبثق من هذه الإشكالية أسئلة فرعية تمثلت في:

- ❖ ما هو مفهوم الإدارة الالكترونية؟
- ❖ ماذا نقصد بجودة الخدمة العمومية؟
- ❖ ما دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية (البلدية)؟

#### فرضيات الدراسة:

- للإجابة على الإشكالية قمنا بوضع الفرضية الرئيسية التالية:

\* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية وتحسين جودة الخدمة العمومية في بلدية

سعيدة.

## دوافع اختيار الموضوع:

- لم يكن اختيار موضوع البحث محض صدفة وإنما يرجع لعدة أسباب منها:  
أسباب موضوعية:

- + نقص الدراسات الميدانية التي تطرقت إلى دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية في دراسة بلدية سعيدة بجميع ملحقاتها على مستوى الطرح الأكاديمي على مستوى كلية العلوم الاقتصادية بجامعة سعيدة وذلك من خلال المذكرات التي تمت مناقشتها على حد علمي.
- + إبراز دور تطبيق مفهوم الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية.
- + ملائمة موضوع البحث لميدان الدراسة مما يتيح لنا إسقاطه على أرض الواقع والتعرف على حيثيات الموضوع بنوع من الدقة.

## أهمية الدراسة:

- يكتسي موضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقته بالخدمة العامة أهمية بالغة، انطلاقاً من كون التحول نحو الخدمة العامة الإلكترونية هو أساس ترشيد الخدمات العمومية، وتحسينها والنهوض بجهودها، وبالتالي فأهمية هذه الدراسة تأتي من العناصر الآتية:
- + حداثة موضوع الإدارة الإلكترونية الذي ظهر مع العقد الأخير من القرن العشرين.
  - + إسهام هذه الدراسة من خلال تقديم نتائج تعكس الواقع التطبيقي لمتغيرات الدراسة، وهي الإدارة الالكترونية وجودة الخدمة العمومية في بلدية سعيدة.

## أهداف الدراسة:

- يحاول موضوع الدراسة الوصول إلى الأهداف التالية:
- تسليط الضوء على واقع الإدارة الالكترونية في بلدية سعيدة محل الدراسة.
  - التعرف على مستوى جودة الخدمة العمومية في بلدية سعيدة.
  - محاولة تقييم واقع الإدارة العمومية خاصة بلدية سعيدة من خلال الدور الذي لعبته الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية داخل بلدية سعيدة.
  - إثراء الرصيد المعرفي ورصيد المكتبة.

## صعوبات الدراسة:

كأي طرح أكاديمي فإنه لا يخلو من أي صعوبات ومن بينها:

- عدم وجود وضوح لمصطلح الإدارة الالكترونية وتداخلها في أحيان أخرى مع مصطلحات أخرى- الحكومة الالكترونية- وتعدد المراجع الذاكرة لهذين المفهومين صعب علينا اعتماد المراجع المناسبة.
- التداخل في بعض المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة خاصة الإدارة الالكترونية والحكومة الالكترونية في حالة ترجمتها
- تخوف بعض المستجوبين من موضوع الطرح أثناء توزيعنا للاستبيان واتصالنا بهم.
- عدم اعتياد بعض موظفي البلدية على الإجابة على الاستبيانات.

### منهج الدراسة:

لمعالجة الإشكالية المطروحة والفرضيات الموضوعية لغرض التأكد وتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي، من خلال استعراض لبعض الجوانب المتعلقة بالإدارة الالكترونية والخدمة العمومية وجودتها والعلاقة التي تربط بين مفهومي الإدارة الالكترونية كمتغير مستقل وجودة الخدمة العمومية كمتغير تابع وفي الجانب التطبيقي اعتمدنا على منهج دراسة الحالة واستعملنا المنهج الإحصائي أي جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً.

كما تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات العلمية للحصول على المعلومات وتحليلها وأبرز هذه الأدوات هي:

- ❖ **المسح المكتبي:** يتمثل في الاطلاع والاستعمال للمراجع والمصادر المختلفة ذات الصلة المباشرة والغير المباشرة بموضوع دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية.
- ❖ **الاستبيان:** حيث تم الاستعانة بالاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات وتوزيعها على العينة المستهدفة (موظفو البلدية) إذ أنه يسمح بإعطاء الحرية في الإجابة في موضوع البحث تم تبويب وتحليل البيانات عن طريق استخدام برنامج spss.

### حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

- **الحدود المكانية:** تم اختيار بلدية سعيدة من أجل القيام بالدراسة الميدانية.
- **الحدود البشرية:** الموظفون العاملون بالإدارة ببلدية سعيدة.
- **الحدود الزمنية:** السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2021/2022.

## الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسة السابقة مهمة بالنسبة للباحث لما توفره من معلومات نظرية جاهزة كما تساعد الباحث في تحديد المراجع والدراسات التي يمكن الاستفادة منها فلكل دراسة حديثة نماذج سابقة حتى وإن اختلفت في مضمونها وشكلها لكن هذا لا ينفي وجود بعض العناصر الشبيهة لهذه الدراسة، والتي يمكن أن تتفق معها في احد متغيراتها أو كلها، الأمر الذي يبين أن البحث العلمي له خاصية تراكمية وتتابعية ، فكل دراسة تكمل دراسات سبقتها لفتح المجال لإشكاليات تأتي من بعدها، حتى تواصل مسيرة البحث العلمي وقد وردت في هذا الموضوع جملة من الأدبيات والدراسات من بينها:

## ❖ مقال لونس هدى بعنوان " الإدارة الالكترونية في الجزائر بين الخطة والانجازات "كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس مجلد 11 رقم 02(2018)

L'administration Electronique En Algérie, Entre Plan Et Réalisations

The E-Administration in Algeria, Between Plan and Achievements.

هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة إجراءات تحديث الإدارة العامة والتشكيك في معدل تنفيذ الخطة وكذلك معوقات استكمالها حيث خلصت إلى أن رقمنة الإدارة في الجزائر أصبحت حقيقة واقعة، فرقمنة الخدمات العامة لها تأثير في: تقليل الأعمال الورقية الوفيرة، السماح للمستخدمين بالوصول إلى خدمات متعددة بسرعة أكبر دون جهد حركي. لكن العديد من المشاريع لا تزال غير مكتملة أو لم تبدأ بعد، على وجه الخصوص الخدمات التي تهدف إلى تسهيل إنشاء شركة أو تلك التي تمكنه من تنفيذ عملياته اليومية مثل التصريح عن ضرائبه أو دفع فواتيره. ثم إدخال الدفع الالكتروني مؤخرًا، ولم يعنى سوى عدد قليل من الإدارات، ولا يزال تعميم العملية بعيدًا جدًا، مع نزوب الموارد، فإن السؤال المركزي يتعلق بتمويل هذه المشاريع، على افتراض بالطبع أن مشروع الرقمنة نفسه يحتفظ بأهميته الإستراتيجية. ولم يعد بإمكان الدولة الاستمرار في كونها المستثمر الوحيد في تنمية البلاد.

البديل الواضح هو إشراك الصناعيين من القطاع الخاص، ليس فقط في قطاع الاتصالات، فهم يمتلكون رأس المال والمستفيدون النهائيون من أي تحديث يتم إجراؤه في قطاعاتهم الخاصة. وتبقى العقبة الأكثر إثارة للقلق أمام تحديث الإدارة هي ضعف الاستجابة والثقل في تنفيذ الخطط، والناجم جزئياً عن البيروقراطية المستمرة ومركزية صنع القرار. إنه لمن الوهم التفكير في النجاح في الرقمنة الكاملة للإدارة دون تغيير أسلوب العمل القديم.

## ❖ مقال الدكتور المكي دراجي وطالبة الدكتوراه راشدة موساوي جامعة الشهيد حمه لخضر

الوادي-الجزائر" دور الإدارة الالكترونية في تطوير الخدمة العمومية و المرفق العام في الجزائر-دراسة لنموذجين قطاعين: العدالة-الداخلية والجماعات المحلية- مجلة العلوم القانونية و السياسية-عدد 17-جانفي 2018 تمثل الإشكال المطروح فيها في: ما دور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر من خلال قطاعي العدالة والداخلية والجماعات المحلية؟ حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

- ✚ محاولة إبراز الجهود المبذولة من طرف الدولة الجزائرية لعصرنة الإدارة العمومية.
- ✚ إبراز مدى تطبيق نظام الإدارة الالكترونية في الجزائر من خلال قراءة قطاعي العدالة والداخلية والجماعات المحلية.
- ✚ التعرف على واقع الإدارة الالكترونية في الإدارة العمومية الجزائرية انطلاقا من إبراز إيجابياتها وسلبياتها والتحديات التي تواجهها.
- حيث توصلت هذه الدراسة إلى استنتاجات مفادها كالاتي:
- ✚ تعتبر الإدارة الالكترونية أسلوبا جديدا من أساليب العمل الإداري الذي يقوم على التقنيات التكنولوجية الحديثة.
- ✚ إن الإدارة الالكترونية في الجزائر لا تزال في بداية خطواتها الأولى، إلا أن ذلك لم يمنع من سرعة انتشارها واستخدامها.
- ❖ جهود الدولة الجزائرية في للتكفل بمشروع الإدارة الالكترونية دليل قوي وذلك ما يعكس وبصورة واضحة المساعي الجزائرية في تطوير وعصرنة الإدارة بما يتماشى والتطورات المحلية والدولية في ذات المجال والسعي للولوج إلى عالم الإدارة الرقمية.
- ❖ **لشليحي الطاهر - قريني ربحية** الإدارة الالكترونية ومدى مساهمتها في تحسين الخدمة العمومية بالبلديات عرض لمشروع البلدية الالكترونية في الجزائر " تناولت هذه الدراسة الطرح التالي: كيف تساهم الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية في إطار تجسيد مشروع البلدية الالكترونية بالجزائر؟ متوصلة بذلك إلى النتائج التالية:
- ✚ الإدارة الالكترونية هي الأفضل في الاستجابة لمتطلبات الإدارة في الألفية الجديدة للعصر الرقمي نظرا لقدرتها في تسهيل انجاز الأعمال الالكترونية وتقديمها إلى المستفيدين في الوقت وبالشكل المناسب،
- ✚ الإدارة الالكترونية أصبحت تمثل الخيار التنظيمي الأول للبلديات في سبيل ترشيد الخدمات العمومية، لما تمنحه من امتيازات وتسهيلات وسرعة في الاستجابة ولما تضيفه من قيم الخدمة العامة المعقلنة؛
- ✚ هناك الكثير من الدول في العالم قد وصلت إلى قناعة لم تعد قابلة للتراجع عنها بأن التحول إلى أسلوب الإدارة الالكترونية وتطبيقها بشكل فاعل هو الانجاز الأهم الذي يمكن أن تحققه تلك الدول؛
- ✚ إن تطبيق البلدية الالكترونية يتطلب إعادة هيكلة الإدارات بما يتلاءم والمتطلبات الالكترونية؛
- ✚ إن وضع شبك وحيد مادي وافترضني، يسمح بتحسين نوعية ومردودية خدمات البلدية من خلال ضمان سرعة ومصداقية المعالجات، الدخول إلى المعلومة والخدمات، الشفافية الأمن...

حيث كانت تهدف إلى معرفة فوائد تطبيق الإدارة الالكترونية ومدى أهميتها في تحسين جودة الخدمات العمومية من خلال تقديم خصائص، وأهداف، شروط ومتطلبات الإدارة الالكترونية.

**✚ حورية قارطي وإيمان مداوي** "دراسة أثر استخدام الادارة الالكترونية من طرف مصالح الخدمة العمومية في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر: دراسة استطلاعية حول خدمة استخراج جواز السفر

اليوممترى حيث تمثلت اشكالية الطرح: فيما مدى تأثير استخدام الادارة الالكترونية من طرف مصالح الخدمة العمومية على تحسين جودة خدمة استخراج جواز السفر اليوممترى؟ وهدفت إلى التعرف على مدى تأثير استخدام الادارة الالكترونية من مصالح الجماعات المحلية ( البلدية و الدائرة) في الجزائر في تحسين جودة استخراج جواز السفر اليوممترى بأبعدها الخمسة (الاعتمادية، الاستجابة، التوكيد، الملموسية، التعاطف) وهذا حسب servperf، ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثين بجمع المعلومات اللازمة عن طريق توزيع استبيان على عينة ميسرة من مجتمع الدراسة، بلغ حجمها 166 مفردة من أصل 210 مفردة تم توزيع الاستبيان عليها بغية اختبار فرضيات الدراسة و لأجل ذلك تم استخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية أهمها: الوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسب المئوية، ومعامل الارتباط، ومعامل التحديد، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها توجد علاقة طردية قوية بين كل استخدام الادارة الالكترونية من طرف مصالح الادارة العمومية وكل من بعد الاستجابة والملموسية والتعاطف لجودة خدمة استخراج جواز السفر اليوممترى، أي بالنسبة لكل من بعدي الاعتمادية والتوكيد فهناك علاقة طردية ضعيفة بينهما وبين استخدام الادارة الالكترونية من طرف مصالح الجماعات المحلية.

**✚ بربار نور الدين وبالجيلالي فتيحة** "أثر تطبيق الادارة الالكترونية على تحسين جودة خدمات مصالح الضرائب" مجلة دراسات جبائية المجلد 8/ العدد 1 (2019) ص.ص. 40-61 وتمثلت اشكالية الدراسة في ما أثر تطبيق الادارة الالكترونية على تحسين جودة خدمات مصالح الضرائب من وجهة نظر الموظفين؟ حيث شمل مجتمع الدراسة 127 موظف بالاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة، هدفت هذه الدراسة إلى قياس الأثر المترتب من جراء قياس الأثر المترتب من جراء تطبيق الادارة الالكترونية على جودة الخدمات التي تقدمها مصالح الضرائب في الجزائر، وتم قياس الأثر من وجهة نظر الموظفين نظرا لكون المواطن في كثير من الأحيان غير راضي على هذه المصالح كونه ينظر إليها من زاوية انقاصها من دخله وهي غير عادلة، وباستعمال المدخل الكمي في الدراسة على عينة من مصالح الضرائب بولاية البليدة، المدينة، البويرة كشفت الدراسة أن تطبيق الادارة الالكترونية على مستوى مصالح الضرائب ساهم إلى حد كبير في تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل هذه المصالح مثل الحد من ظاهرة التهرب من خلال إمكانية حصر المتعاملين

والوصول إليهم بكل سهولة لذا تطبيق الادارة الالكترونية ساهم في تحسين فعالية عمل المصالح الضريبية.

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة

**أولاً:** فيما يتعلق بالدراسة الأولى فقد تم دراسة الإجراءات المتبعة من قبل الدولة لتحديث الإدارة بصفة عامة وإبراز أهم المعوقات التي تحول دون ذلك أما دراستنا فقد تناولت الإدارة الالكترونية في الإدارة العمومية على وجه التخصيص وما مدى تأثيرها على تحسين جودة الخدمة المقدمة فيها.

**ثانياً** فيما يخص الدراسة الثانية فقد اتفقت مع دراستنا في دراسة جانب الداخلية والجماعات المحلية اخذين البلدية كعينة للدراسة.

**ثالثاً** فيما يتعلق بالدراسة الثالثة فلقد درس الباحث واقع تطبيق الإدارة الالكترونية وتأثيرها على الخدمة العمومية في بلديات الجزائر لكن ما تميزت به دراستنا هو دراسة الإدارة الالكترونية وتأثيرها على الخدمة المقدمة داخل بلدية سعيدة.

**رابعاً** الدراسة الرابعة تناولت دراسة أثر استخدام الإدارة الالكترونية من طرف مصالح الخدمة العمومية في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر: دراسة استطلاعية حول خدمة استخراج جواز السفر البيومتري فقد اختلفت هذه الدراسة من حيث تركيزها على خدمة معينة وهي خدمة استخراج جواز السفر البيومتري.

**خامساً** الدراسة الخامسة عالجت موضوع أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على تحسين جودة خدمات مصالح الضرائب" مختلفة بذلك عن دراستنا من جانب الإطار المكاني بالإضافة اعتمادها على ثلاث معايير هي الاستجابة، الاعتمادية، الأمان إلى جانب التحديث والتميز في تقديم الخدمة.

### هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية موضوع الدراسة اعتمدنا التقسيم التالي:

**الفصل الأول** تمثل في الإطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية والذي قسم إلى مبحثين هما على التوالي: ماهية الإدارة الالكترونية- أسباب، أهداف، متطلبات، معوقات الإدارة الالكترونية.

**الفصل الثاني** تمثل في الخدمة العمومية وقسم إلى مبحثين هما على التوالي: التأصيل النظري للخدمة العمومية، سياسيات حول جودة الخدمة العمومية.

**الفصل الثالث** تمثل في الإدارة الالكترونية وجودة الخدمة العمومية حيث ضم في المبحث الأول تحسين جودة الخدمة العمومية أما المبحث الثاني تمثل في علاقة الإدارة الالكترونية بتحسين جودة الخدمة العمومية.

**الفصل الرابع** تمثل في الدراسة الميدانية وقسمت بدورها إلى مبحثين، المبحث الأول تعلق التعريف بميدان الدراسة و الإطار المنهجي للدراسة والمبحث الثاني تحليل نتائج و اختبار فرضيات الدراسة.



# الفصل الأول :

الاطار المفاهيمي

للادارة الالكترونية

## تمهيد:

تعتبر الإدارة الإلكترونية أحد مفاهيم الثورة الرقمية ونتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة، في ظل ثورة المعلومات وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة العلاقة بين المواطن والمؤسسات وربط الإدارات فيما بينها، فكان لهذه الأخيرة آثار جمة على كافة الأصعدة فقد عملت على تحويل أسلوب الإدارة من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني بالإضافة إلى تسهيل حياة الأفراد فيما يخص المعاملات الإدارية وسهولة الحصول على المعلومة

## المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

يركز هذا المبحث على بعض المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإلكترونية والتي هي على الشكل التالي:

## المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية ونشأتها.

لقد تعددت التعاريف الخاصة بتحديد مفهوم الإدارة الإلكترونية فقد عرفها السالمي: بأنها "عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكوين كل إدارة جاهزة لربطها مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً"<sup>1</sup>

- كما عرفت على أنها الانتقال من إنتاج و تقديم الخدمة العامة من شكلها الروتيني إلى استخدام الوسائل الإلكترونية، مع التنبيه إلى أن الإدارة الإلكترونية لا تعني القيام بجميع أعمالها الإلكترونية عبر شبكة المعلومات، بل الأمر قاصر على الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية مثل: دفع الضرائب، تسجيل وتجديد الرخص والتصاريح استخراج شهادات الميلاد إلى غير ذلك من الأنشطة التي تؤدي إلى رفع مستوى الخدمات الحكومية، وتسهيل الحصول عليها<sup>2</sup>

وعرفها البنك الدولي بأنها "مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات إلى المواطن ومجتمع الأعمال، وتمكينهم من المعلومات بما يدعم كافة النظم الإجرائية الحكومية، ويقضي على الفساد، وإعطاء الفرصة للمواطنين للمشاركة في كافة مراحل العملية السياسية والقرارات المتعلقة بها، والتي تؤثر على مختلف نواحي الحياة"<sup>3</sup>.

ونجد من يعرفها على أنها 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"

<sup>1</sup> فداء حامد-الإدارة الإلكترونية- دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع عمان طبعة 1/ 2015-1436 هـ ص 73.

<sup>2</sup> تيراس محمد جاسم الأحباني-أثر الإدارة الإلكترونية في إدارة المرافق العامة-دراسة مقارنة- دار الجامعة الجديدة الاسكندرية طبعة 1/ 2018 ص 16.

<sup>3</sup> سميرة فرحات "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات العمومية دراسة ميدانية لعينة من مدرء المؤسسات التربوية في ولاية بسكرة" مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة المجلد 04(العدد 02/2021) ص 501.

ومن زاوية أخرى هي انجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت دون أن يضطر العملاء بالانتقال إلى الإدارات شخصيا لانجاز معاملاتهم مع ما يترافق من إهدار الوقت والجهد والطاقات.<sup>1</sup>

مما سبق من تعاريف نجد أن كل تعريف أعطى مفهوم للإدارة الإلكترونية من جانب معين يمكن إجمالها في تعريف واحد متمثل في:

هي القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة لتنفيذ الأنشطة الإدارية الكترونيا والعمل على تقديم خدمات أفضل للمتعاملين وهذا عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية ضمن حيز الكتروني في أي زمان ومكان بغية تحسين الأداء وتوفير الوقت والجهد وتخفيض التكاليف وتبسيط الإجراءات وتوفير المعلومات الصحية اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة لتحقيق الأهداف المرجوة منها.

تعود نشأة الإدارة الإلكترونية إلى أواسط الثمانينات في عام 1986 في الدول الإسكندنافية بربط القرى البعيدة بالمركز وسميت بالقرية الإلكترونية ويعد لارس LARS من جامعة أودنيس في الدنمارك رائد في هذه التجربة وأطلق عليها مراكز الخدمة عن بعد، ومن رواد المشروع مايكل دل DILL صاحب شركة دل التي لها دور ريادي في ميدان الحلول الإلكترونية.

وفي المملكة المتحدة بدأت التجربة عام 1985 في مشروع قرية مانشستر كمرحلة أولية يهدف إلى ترقية ومتابعة التطورات الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية والمهارية وقد بدأ المشروع فعليا عام 1991. وفي عام 1992 عقد مؤتمر الأكوخ البعيدة في المملكة المتحدة لمتابعة هذه المشاريع، وقد تبنى مجلس لندن مشروع بونتيل الاتصالات البعيدة التقنية لذا أكد جمع ونشر وتنمية المعلومات بوسائل الكترونية كالبريد الإلكتروني والوصول عن بعد لقواعد المعلومات، وقد ظهرت محاولات أخرى في الولايات المتحدة عام 1995 بولاية فلوريدا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عربية خديجة "أثر تبني الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام-دراسة حالة بلدية حمام لزلعة-" مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة السنة الجامعية 2017-2018 ص 4.

<sup>2</sup> منير عبد الله عثمان الطائش "علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي دراسة وصفية تحليلية-" رسالة ماجستير قسم الإدارة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بملانج سنة جامعية 2016 ص 21-22.

## المطلب الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية:

- يمكن حصر وظائف الإدارة الإلكترونية في أربع وظائف أساسية:

### التخطيط الإلكتروني E-PLANING<sup>1</sup>:

يمثل التخطيط وظيفة إدارية تعكس رسالة المنظمة وأهدافها في فترات مختلفة مما يساهم في تحديد الأهداف الثانوية والفرعية الخاصة بأقسام ووحدات وجماعات عمل المنظمة. حيث يندرج تحت وظيفة التخطيط نوعين مهمين من التخطيط وهما التخطيط الاستراتيجي (STRATEGIC PLANING) الذي هو عبارة عن عملية تحليل أبعاد رسالة المؤسسة واستخلاص أهدافها العامة، ليتم في الأخير تحديد الإستراتيجية الأساسية لرسم أبعاد وتوزيع الموارد الأساسية المتاحة للمنظمة. أما النوع الثاني من التخطيط فهو التخطيط التكتيكي (TRADICAL PLANING) الذي يهتم بصناعة القرارات التفصيلية على المدى القصير والمتعلقة بنوع العمل والشخص المنفذ له وكيفية التنفيذ. ومن خلال ما سبق يمكن حصر مفهوم التخطيط الإلكتروني على أنه يركز بدرجة كبيرة على استخدام التخطيط الاستراتيجي ساعيا إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية. حيث تتميز القرارات المستخدمة في النظم الإلكترونية بالشمولية في تخطيط أعمالها لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإدارتها. وفي ظل الثورة الإلكترونية التي تعمل بنظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، والنظم الخبيرة، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية معتمدة بذلك على تبسيط نظم وإجراءات العمل.

### جدول رقم (01) يبين الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني:<sup>2</sup>

الفقرات	التخطيط التقليدي	التخطيط الإلكتروني
عدد الخطط	خطة واحدة توجه أعمال واتجاه المؤسسة	خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة
أفق التخطيط	- خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد لا يقل أمدها عن سنة واحدة	- خطط قصيرة آنية (أمدها أيام أسابيع أو فصل أو شهر - الخطة قواعد بسيطة أو

<sup>1</sup> د أحمد فتحي الحيث 'مبادئ الإدارة الإلكترونية' دار حامد للنشر والتوزيع عمان الطبعة الأولى 2015-1436 هـ ص 49-54.

<sup>2</sup> بوشفيرات رضوان-بو عبد الله علي 'دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل خدمات الإدارة المحلية-دراسة حالة بلدية الشقفة' "مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الجماعات المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-السنة الجامعية 2017/2018 ص 30.

	- الخطة تحدد الأهداف والمراحل ووسائل تنفيذها	مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يقيد
المرونة	الالتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لغرض التنسيق ووحدة الاتجاه	الخطة مرنة جدا من اجل الالتزام للاستجابة الديناميكية للتغيرات
التركيز	الخطة تركز على قدرات الشركة	الخطة تركز على الاسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم الآنية المحتملة
الابتكار	الابتكار ضروري من اجل وضع الخطة الأفضل	الابتكار ضروري عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة
المخططون	المديرون هم المخططون والعاملون وهم المنفذون	المخططون هم المبادرون من المديرين والعاملين (مدخل الجميع في كل الاتجاهات الشبكية)
الأهداف	الأهداف محددة وواضحة وقابلة للقياس لضمان النجاح	الأهداف عامة غامضة ودرجة عدم التأكد عالية
الوسائل	الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح	الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وحسب الزبائن
المعايير	معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه	الثقة في الأداة الرئيسية فيما هو مطلوب انجازه من أجل المؤسسة.

المصدر: بوشفيرات رضوان-بو عبد الله علي"نور الإدارة الإلكترونية في تفعيل خدمات الإدارة المحلية-دراسة حالة بلدية الشقفة " مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الجماعات المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل-السنة الجامعية 2018/2017 ص 30.

**التنظيم الإلكتروني E-ORGANZIN:**<sup>1</sup> يعمل التنظيم الإلكتروني على التوزيع الواسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية بغية تحقيق التنسيق الآني وكل مكان لبلوغ الهدف المشترك لمنظمة لكونه

<sup>1</sup> عبد الله حسن مسلم"إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات "دار المعزز للنشر والتوزيع-عمان- الطبعة الأولى 2015-1436هـ ص 214-215.

يتميز بإطاره الفضايف فالانترنت ساهمت في إحداث التحويل على مستوى المنظمة من تركيز هذه الأخيرة على الهياكل والخصائص التنظيمية الرسمية إلى التركيز على الهدف الواحد المتقاسم. وحسب ما جاء به غنيم فان هذا النوع من التنظيم الإلكتروني يحدث تغيرات في مستويات وشكل الهياكل التنظيمية من الشكل الطويل إلى الشكل المفلطح وكذلك وجوب إحداث تغيير في الهياكل التنظيمية لمواجهة كل مشكلات التنظيمات الإدارية التقليدية والقضاء عليها وهذا بتجميع الوظائف، أو إعادة توزيع الاختصاصات، أو استبعاد، استحداث وحدات إدارية من التنظيم فالمنظمات المعاصرة يتطلب تنظيمها الإداري وجود وحدات إدارية جديدة أهمها:

✚ إدارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة الإلكترونية.

✚ إدارة الدعم التقني للمستفيد.

✚ إدارة العلاقات للعملاء إلكترونيا.

إن أهم مستلزم للتحويل من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية هو وجود هيكل تنظيمي إلكتروني الذي يحمل في مضمونه النظري نفس الخصائص الهيكلية التقليدية من وظائف رئيسية وأخرى سائدة وثالثة فنية زيادة على ذلك توزيع الأدوار والمسؤوليات، والصلاحيات وغيرها.

✚ فالصفة الغالبة لهذا النوع من التنظيم (التنظيم الإلكتروني) هو استعماله لتقنية المعلومات بأركانها الرئيسية بشكل مكثف ومناسب، وبغية تحويل الهيكل التقليدي إلى هيكل إلكتروني لابد من دراسة علاقات العمل وطبيعة الهيكل التقليدي في المؤسسة.

ويضيف نجم بان هناك تغيرات تتوافق مع إعادة التنظيم للمنظمات والمؤسسات في ظل شبكة الانترنت العالمية وثورة الاتصالات والمعلومات وهي كما يلي:

1- التنظيم الشبكي مقابل أشكال التنظيم التقليدي: حيث يتسم التنظيم الشبكي بكونه تنظيما مرنا

بالاتصال والتعاون بين الأفراد.

2- تحقق الانترنت التشبيك الفائق والواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية

مع شبكات الأعمال والانترنت وأصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من الشركات، وهي الشركات الافتراضية التي قمت على توظيف مزايا الانترنت في تبادل البيانات الإلكترونية.

جدول رقم (02) يبين الفرق التنظيم التقليدي والتنظيم التقليدي<sup>1</sup>

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

المصدر: رابح الوافي " أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية- قطاع العدالة نموذجا- أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة السنة الجامعية 2018/2019 ص 41.

## التوجيه القيادة الإلكترونية E- LEADERSHIP<sup>2</sup>:

تعرف القيادة الإلكترونية على أنها فن التأثير على الناس لكي يمارسوا أعمالهم برغبتهم الكاملة لتحقيق أهداف الجماعة.

وحتى يتمكن القائد الناجح من الوصول إلى أكبر انجازاته وجب عليه أن يكون على دراية كافية للصفات الفردية مرؤوسيه بغية كسب ولائهم واحترامهم.

<sup>1</sup> رابح الوافي " أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية- قطاع العدالة نموذجا- أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة السنة الجامعية 2018/2019 ص 41.

<sup>2</sup> حسين محمد الحسن " الإدارة الإلكترونية المفاهيم.. الخصائص. المتطلبات مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع -عمان ط 2011/1 ص 92-93-98-

ونجاح الإدارة الإلكترونية يعتمد على الموارد المادية فقط بل يتعداها إلى الاهتمام بالقوى البشرية والتي تعد هي الأصل في نجاح هذه الأخيرة كون التقنيات بمنجزاتها الكبيرة ما هي إلا أفكار نتجت عن عقول بشرية عبقرية صنعت منها واقع التقنية بتطبيقاتها التي أدهشت العالم الآن.

تعد القيادة حجر أساس في نجاح الإدارة من منطلق تعدد القيادات المطلعة على كل ما هو جديد وبعيد عن فكر الإدارة التقليدي الذي يجعل من المدير محور أساس الإدارة.

وفي ضوء ما تقدم يمكن تقسيم القيادة الإلكترونية إلى أنماط ثلاثة هي:

**القيادة التقنية العملية:** تعتمد على استخدام الانترنت من خلال العمل على المعلوماتية والسرعة مع الجودة.

**القيادة البشرية الناعمة:** أو القيادة ذات الحس الإنساني بربط الإدارة بواسطة جذب القوى البشرية العاملة بالإضافة إلى توثيق الصلة مع الفئة المستهدفة بخدمات الإدارة ومنتجاتها.

**القيادة الذاتية:** ونقصد بها اعتماد القائد الإلكتروني على نفسه في إدارة موقعه داخل الإدارة وجاهزيته في اتخاذ القرارات السريعة في الحالات الطارئة زيادة على ذلك قدرته على تقسيم عمله وتعديل مساره ذاتيا في أي وقت.

ويظهر جليا أهمية القيادة في الإدارة الإلكترونية لكون القائد يتواجد في مستويات مختلفة من المنظمة الإلكترونية لسببين هما: تواجد اللامركزية وتفويض السلطة زيادة على ذلك تسييد مبدأ كل موظف قائد في الإدارة الإلكترونية فهو مسؤول عن مهمة الاتصال الداخلي أو الخارجي الأفقي أو العمودي، الشيء الذي يمنحه فرصة خلق مناخ ملائم لإيصال رسائله للمعنيين عبر شبكة الاتصالات الإلكترونية البسيطة والسريعة، إضافة إلى مسؤولية القيام بالتحفيز المباشر، ونظرا لكونه قائد فهو موجه للجماعة التي يقودها، من خلال إرشاد وتشجيع المرؤوسين لبلوغ الأهداف .

### الرقابة الإلكترونية E-CONTROLLING: <sup>1</sup>

تعد الرقابة الإلكترونية مرحلة تأتي بعد التخطيط والتنفيذ حيث تسمح بالرقابة الآنية بواسطة شبكة المؤسسة أو الشبكة الداخلية، مما يؤدي إلى تقليص الفجوة الزمنية بين عمليتي اكتشاف وتصحيح الانحراف أو الخطأ.

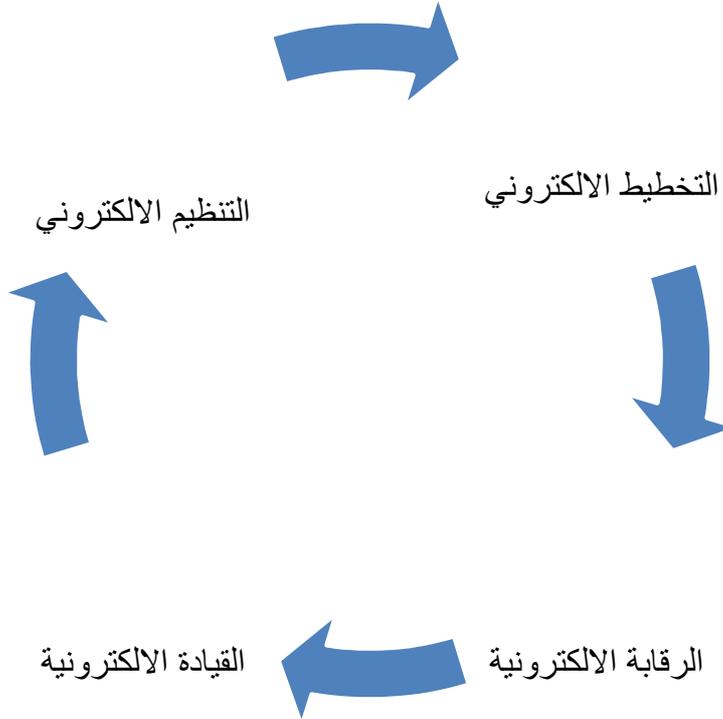
فالرقابة الإلكترونية تتميز بكونها عملية مستمرة، متجددة تكشف عن الانحراف أول بأول، بواسطة تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين والعاملين والموردين والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه، الأمر الذي يؤدي زيادة تحقيق الثقة والولاء الإلكتروني بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة مما يعني أن الرقابة الإلكترونية أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة.

<sup>1</sup> رايح الوافي، مرجع سبق ذكره ص 43

ومن مميزات هذا النوع من الرقابة الإلكترونية نذكر:

- 1- هي رقابة مستمرة وليست دورية.
- 2- هي رقابة آنية وليست رقابة تعتمد على الماضي فهي رقابة بالفترات بدلا من الرقابة بالتقارير.
- 3- تجنب المفاجآت الداخلية من الرقابة حتى لا تتفاقم داخل المؤسسة دون معرفة ما يحدث.
- 4- تحفيز العلاقات القائمة على الثقة، الأمر الذي يقلل الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.
- 5- تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت من خلال مساعدة الجميع في الاشتراك في معرفة ماذا يحدث في المنظمة.

الشكل رقم 01: وظائف الإدارة الإلكترونية



المصدر: سايح فطيمة "الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية المحلية مع الإشارة على حالة الجزائر، مجلة  
النماء للاقتصاد والتجارة العدد4 ديسمبر 2018 ص 70.

## المبحث الثاني: أسباب، أهداف التحول إلى الإدارة الإلكترونية ومتطلبات، معوقات الإدارة الإلكترونية

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية من قبل المنظمات جاء نتيجة أسباب عديدة بغية منها الوصول إلى أهداف، لكن هذا السبيل واجهته مجموعة من المعوقات حيث قسم هذا المبحث كالتالي:

**المطلب الأول: أسباب وأهداف التحول إلى الإدارة الإلكترونية.**

**الفرع الأول: أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية.**

ترجع أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية لعدة أسباب نذكر منها:<sup>1</sup>

- ❖ زيادة تكلفة العمل نتيجة الإجراءات والعمليات المعقدة.
- ❖ عدم التوازن في التطبيق جراء القرارات والتوجيهات الفورية.
- ❖ عدم القدرة على توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
- ❖ صعوبة تداول المعلومات لدى عاملي المؤسسة.
- كما أضاف العميري أسباب أخرى تمثلت في:
- ❖ تسارع التقدم العلمي والتكنولوجي.
- ❖ ترابط المجتمعات الإنسانية في ظل التوجهات العولمة.
- ❖ محاولة التكيف والاستجابة مع البيئة المحيطة.
- ❖ التحولات الديمقراطية وما رافقها من متغيرات وتوقعات اجتماعية.
- ❖ متابعة القرارات والتوصيات الفورية.<sup>2</sup>
- ❖ صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
- ❖ توظيف استخدام التكنولوجيا والمعلومات في اتخاذ القرارات.
- ❖ تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على نطاق اتساع العمل.

ومن وجهة نظر سعدان ترجع دوافع وأسباب التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية إلى:

- ❖ زيادة الطلب من قبل جمهور المراجعين للحصول على خدمات أفضل وأسرع وأسهل

في الوصول إلى المعلومات.

- ❖ تقديم خدمات جديدة ومتطورة وذات كفاءة عالية.

<sup>1</sup> بن ناصر عبد القادر "دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الجامعية-دراسة ميدانية لجامعة المسيلة" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، السنة الجامعية 2020-2021 ص 41.

<sup>2</sup> مصطفى مفيد مصطفى عبيد "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المقدمة في هيئة التقاعد الفلسطينية" رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة- 1442-2021 ص 19.

إعطاء المراجعين صفة الشعور بالمشاركة والمساهمين في اتخاذ القرار.

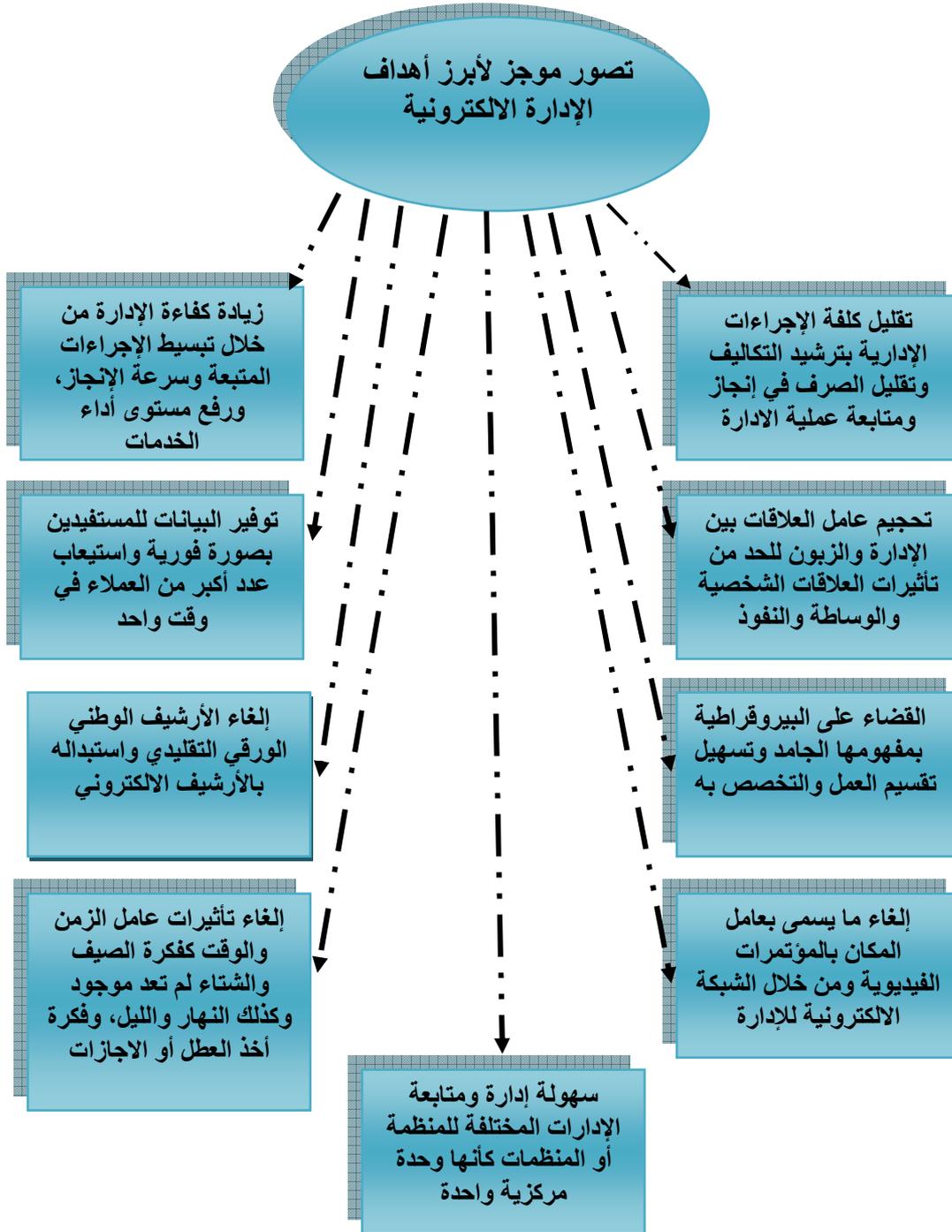
### الفرع الثاني: أهداف التحول إلى الإدارة الإلكترونية<sup>1</sup>

إن السعي وراء تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية لم يكن وليد الصدفة وإنما جاء بغية تحقيق مجموعة من الأهداف هي على سبيل المثال وليس الحصر تمثلت في:

- ❖ تبسيط الإجراءات الإدارية والابتعاد عن التعقيدات الإدارية.
  - ❖ الحد من استخدام الورق وما يتبعه من عيوب في الحفظ والتوثيق.
  - ❖ الاستغناء عن اليد العاملة الزائدة عن الحاجة.
  - ❖ المساعدة على التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعمل الإنساني
  - ❖ الحد من الفساد الإداري والممارسات الإدارية الغير لائقة من خلال تقليل تأثير العلاقات الشخصية في انجاز المعاملات.
  - ❖ ضمان السرية والخصوصية للمعلومات المهمة في ظل توافر البيانات.
  - ❖ زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات بواسطة القدرات المعلوماتية العالية مما يمكنها من معرفة رغبات المستهلكين من أجل تطوير منتجاتها.
  - ❖ ضمان دقة المعاملات الإدارية بفعل ثبات أداء النظام الإلكتروني وكفاءة نظم الحفظ فيه.
  - ❖ التوافق مع بقية دول العالم التي تطبق العمل الإلكتروني.
  - ❖ توفير المعلومات والبيانات للجهات المعنية.
  - ❖ تحسين مستوى الخدمات بخفض التكاليف وتقليص الوقت مع استمرارية عمل المنظمة على مدار الساعة وأداء العاملين عن بعد.
  - ❖ التعلم المستمر وبناء المعرفة.
  - ❖ توظيف تكنولوجيا المعلومات في دعم وبناء ثقافة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين.
- ويمكن ايجاز أبرز أهداف الادارة الإلكترونية في الشكل التالي:

<sup>1</sup> غربي شيما - صغيري هجير "أثر المناخ التنظيمي على تطبيق الإدارة الإلكترونية - دراسة حالة جامعة المسيلة-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص ادارة استراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة السنة الجامعية 2020-2021 ص 28-29.

الشكل رقم 02: يوضح أهداف الإدارة الإلكترونية



المصدر: د-عامر ابراهيم قنديلجي "الحكومة الإلكترونية" دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى 2015-1436، عمان، ص 128.

## المطلب الثاني: متطلبات ومعوقات الإدارة الإلكترونية.

### الفرع الأول: متطلبات الادارة الإلكترونية.

يستلزم تطبيق الادارة الإلكترونية العديد من المتطلبات المتكاملة نظرا لكونها نظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والتشريعية والبشرية، حيث تعتمد تقنية الادارة الإلكترونية في تقديم الخدمة ووسائل نقل المعلومات وطلب الخدمات من قبل المستفيدين على مبدئين اساسيين هما:<sup>1</sup>

-المبدأ التقني: يتمثل في المعاملات الإلكترونية وتناقلها عبر شبكة الانترنت مع ضمان سيرها.

-المبدأ الاجرائي ويقصد به تمثيل المعاملات والخدمات عن بعد عبر شبكة الانترنت مع ضمان

صحتها ومصداقيتها دون الحاجة لحضور طالب الخدمة شخصا أو استخدام النماذج والوثائق الورقية.

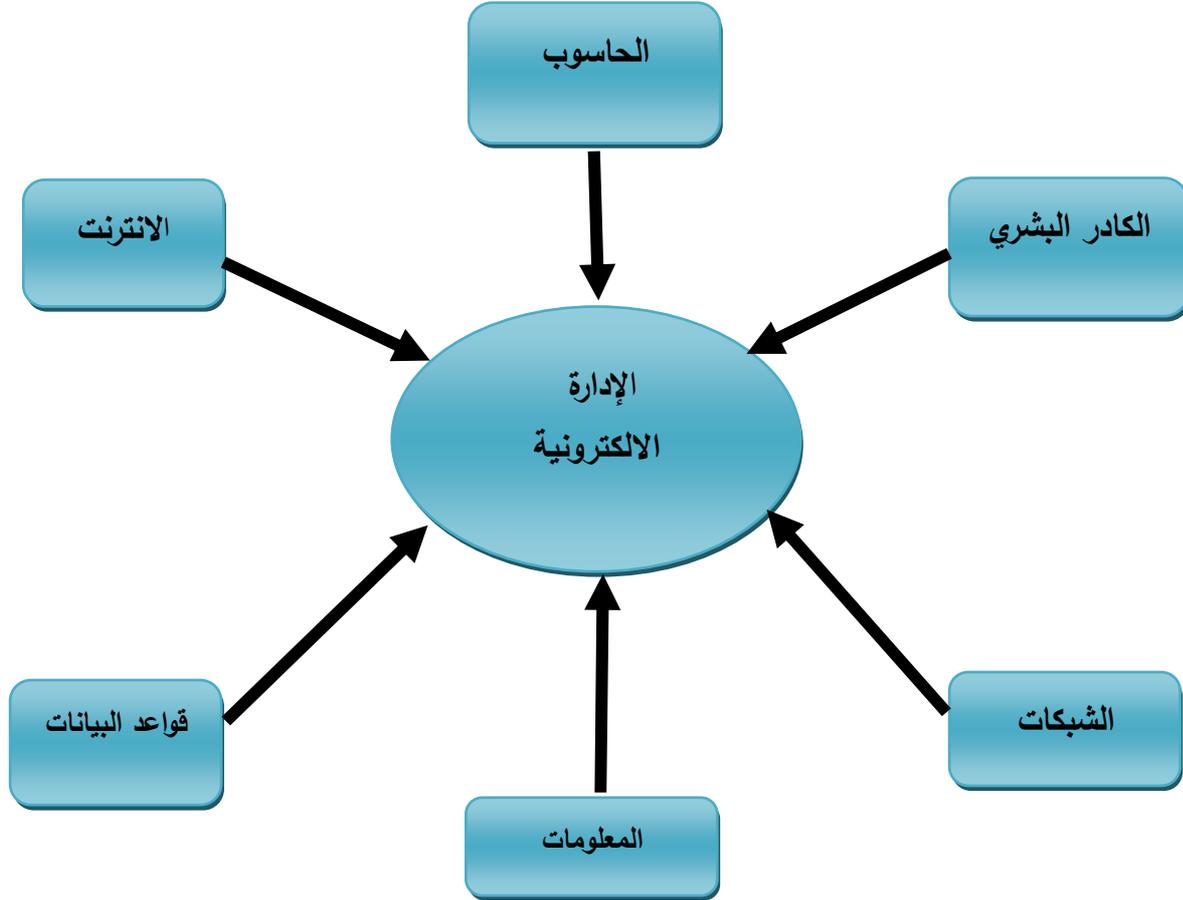
ومن أهم متطلبات تطبيق الادارة الإلكترونية نجد:

- ✚ وضع استراتيجيات وخطط التأسيس.
- ✚ وضع البنية التحتية للإدارة الإلكترونية.
- ✚ تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات وفق تحول تدريجي.
- ✚ تعليم وتدريب العاملين وتوعيتهم وتنقيفهم.
- ✚ إصدار التشريعات الضرورية وتعديل التشريعات الحالية وتحديثها.
- ✚ ضمان أمن وحماية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.
- ✚ توافر مستوى كافي من التمويل لمشروع شامل للإدارة الإلكترونية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رشاد خضير وحيد الداني "أثر الادارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة-دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين (حالة دراسية)" رسالة ماجستير في ادارة الأعمال كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط ديسمبر 2010 ص 22-23.

<sup>2</sup> سليمة بن حسين "دور الادارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الادارية قسم العلوم السياسية جامعة الجزائر 3، الجزائر، لمجلة الجزائرية للأمن والتنمية العدد 7 جويلية 2014، ص 7.

الشكل رقم 03: يبين متطلبات الإدارة الإلكترونية



المصدر: رحاوي عبد الرحيم-أ. قاسمي خديجة "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية" مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية المجلد 01. العدد (03) أوت 2017

### الفرع الثاني: معوقات الإدارة الإلكترونية<sup>1</sup>

نظرا لكون الإدارة الإلكترونية ذات أهمية بالغة نتيجة تأثيراته على مستوى كافة المستويات سواء الفردية والمؤسساتية، الجزئية أو الكلية فإن معوقات الإدارة الإلكترونية يمكن تبويبها في عدة جوانب:

المعوقات من الجانب الإداري:

<sup>1</sup> قذيفة عثمان "دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاستثمار المحلي-دراسة حالة الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI الشباك الوحيد غير المركزي بالمسيلة"مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير (تخصص تسيير عمومي)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، السنة الجامعية 2015-2016 ص 38-40.

✚ عدم اتضاح الرؤيا حول مفهوم الإدارة الإلكترونية من قبل الإدارات والمواطنين.  
✚ اختلاف الرؤى وانتشار الفوضى والصراعات على السلطة نتيجة لعدم توافق أهداف الإدارة الإلكترونية.

✚ إعادة توزيع المهام والصلاحيات وزيادة المسؤوليات وحجم الأعمال والخوف من عدم القدرة من مجارة التكنولوجيا الجديدة ينجر عنه ظهور مقاومة لهذا النوع من التغيير.  
✚ إدخال تقنية المعلومات بشكل مستقل بكل قسم.

#### المعوقات من الجانب البشري:

✚ قلة الخبرات التكنولوجية والكفاءات العالية في تقديم الخدمات.  
✚ انخفاض عدد الدورات التدريبية للمتعاملين بالأجهزة الإلكترونية.  
✚ اختيار القائمين على الأجهزة الإلكترونية بناء على المقابلة الشخصية وليس الممارسة العملية مما يؤثر على مستوى تطور هاته الفئة.

✚ التبنّي السلبي لأهمية التكنولوجيا وتطبيقاتها.  
✚ الأمية الإلكترونية لدى بعض العاملين بسبب عدم وجود وعي معلوماتي وحاسوبي.

#### المعوقات من الجانب المالي:

✚ قلة الموارد المالية لتوفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية.  
✚ عدم وجود مخصصات مالية كافية لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات.  
✚ ارتفاع تكاليف خدمة صيانة أجهزة الحاسوب وشبكاتها.

#### المعوقات من الجانب القانوني:

✚ عدم الاعتراف بمصادقية الوثائق الإلكترونية مقارنة بالوثائق الورقية.  
✚ وضع الأطر القانونية وتحديد القواعد الضابطة لتطبيق الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى وقت وجهد كبير

✚ غياب التشريعات القانونية لاعتماد التواقيع الإلكترونية والدفع المالي والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية طالب الخدمة.

#### المعوقات من الجانب الأمني:

✚ الخوف من الاختراق البيانات على مستوى الإدارات وحذفها واستغلالها في أعمال غير قانونية مما يؤدي إلى فقدان حس الأمان في كثير.

### خلاصة الفصل

الإدارة الإلكترونية هي استخدام التكنولوجيا الحديثة للمعلومات و الاتصال في تسيير وتفعيل العمل الإداري فرضته جملة من الظروف المحيطة فهو مشروع يقتضي توفر جملة من العناصر لضمان نجاحه و لقد حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإلكترونية متطرقين إلى أهم التعاريف التي جاءت من وجهات نظر مختلفة، النشأة بالإضافة إلى الأسباب والأهداف التي جعلت من دول العالم تغير أسلوب تسيير إدارتها موضحين بذلك متطلبات ووظائف الإدارة الإلكترونية ومعوقاتهما.



الفصل الثاني :  
جودة الخدمة  
العمومية

**تمهيد**

اصبحت الجودة في الآونة الاخيرة من اهم القضايا التي لاقى اهتمام المؤسسات باختلاف انشطتها رغبة منها كسب ميزة التميز عن غيرها، فمؤسسات الخدمة العمومية تسعى جاهدة لكسب رضا عملائها الذي هو محور نشاطها رافعة بذلك مستوى ادائها في تقديم الخدمة.

وبازدياد ضرورة تطبيق الجودة وأهميتها، أصبحت مؤسسات الخدمة العمومية تسعى وراء التقرب من عملائها من خلال التعرف على احتياجاتهم ورغباتهم وسلوكياتهم اتجاه ما تقدمه من خدمات محققة بذلك أكبر قدر من الاستجابة لهذه الاحتياجات، الشيء الذي من شأنه كسب ثقة ورضا العميل من أجل علاقة طيبة معهم.

## المبحث الأول: التأصيل النظري للخدمة العمومية

### المطلب الأول: تعريف الخدمة العمومية وخصائصها.

قبل التطرق إلى مفهوم الخدمة العمومية وجب علينا إعطاء مفهوم للخدمة من منظور عام فهي ذلك الفعل أو الانجاز الذي يقوم به طرف لطرف آخر، ويكون بالعادة غير ملموس ولا يؤدي إلى حصول الملكية وإن إنتاجه قد يكون أو لا يكون مقرونا بمنتج مادي.<sup>1</sup>

➤ يعرفها جيلي بيل " الأنشطة أو المنافع التي تعرض للبيع أو ترتبط بتقديمها بالسلع المبيعة" كما يحمل مفهوم الخدمة العمومية معنيين مختلفين كونها نشاط يخدم المصلحة العمومية والذي تتكفل به الإدارة العمومية وهما:

❖ **المعنى الضيق:** تعرف على أنها خدمة مدنية فهي تربط بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين من أجل تلبية وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من قبل الجهات الإدارية والمنظمات العامة.

❖ **المعنى الواسع:** هي حفظ للإنسان بتلبية حاجاته الضرورية وتأمين رفاهيته بإتاحتها لكافة الشعب وبغية رفع مستوى المعيشة للمواطن يجب أن يكون المحرك الأساسي لكل سياسته في شؤون الخدمات هي مصلحة الغالبية.<sup>2</sup>

ومن جهة أخرى فمفهوم الخدمة العمومية يمكن حصره في مجموعة الأنشطة التي تقدمها الدولة أو الجهة الرسمية في بلد ما لصالح الجمهور العام أو المواطنين دون تمييز وتقوم على أساس تحقيق المنفعة العامة للجميع فهي متعلقة بعموم الشعب ولا تختص بفئة دون الأخرى وتحمل الدولة بمؤسساتها المختلفة من وزارات؛ وهيئات؛ ومجالس بلدية؛ ومراكز للشرطة؛ ومحاكم وغيرها المسؤولة عن أي تقصير في تقديمها وهي عمل رسمي صادر وخدمة لا تتلقى الدولة مقابلها المال دائما.<sup>3</sup>

كما تمثل تلك العلاقة التي تربط الهيئات العمومية بالمواطنين من خلال توفير خدمات تكون أساس العلاقة التي تربطهم بعضهم البعض.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> وسيلة واعر " مداخلة بعنوان دور الحكومة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية-الجزائر -"الملنقى الدولي حول ادارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات جامعة منثوري قسنطينة-كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2017-2018 ص 34.

<sup>2</sup> بن براهيم لحول " الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين جودة الخدمة العمومية-دراسة حالة بلدية أولاد براهيم-ولاية سعيدة"مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص حكومات مقارنة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، السنة الجامعية 2017-2018 ص 34.

<sup>3</sup> خلاصي عبد الإله، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان وناصري منال جامعة باجي مختار، عنابة "الإدارة الالكترونية كخيار استراتيجي لتحسين الخدمات الصحية في الجزائر" ص 04.

<sup>4</sup> نذير قويدر "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فعالية تقديم الخدمة العمومية دراسة ميدانية-الوكالة الولائية للتشغيل بولاية المسيلة-" مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، السنة الجامعية 2017/2018 ص 14.

ومن المنظور العضوي أو الشكلي تمثل الخدمة العمومية الإدارة أو الهيئة مهما كان مستواها الإداري: وزارة، مديرية، مصلحة عمومية... وتخضع الخدمة العمومية لنظام قانوني خاص يسمى نظام القانون الإداري.<sup>1</sup>

وخلاصة القول الخدمة العمومية هي: تلك الخدمات التي تكون من جهات رسمية من الدولة تتميز بكونها متاحة لعامة العامة بمقابل جزئي أو كلي أو بدون مقابل لأغراض مختلفة. وأهم خصائص الخدمة العمومية نذكر:

❖ الخدمة العمومية يقابلها بالضرورة حاجة عامة، فلولا هذه الأخيرة لم استلزم ذلك إنشاء مرافق متعددة بتحقيق حاجات الجمهور المختلفة.

❖ تحقيق المصلحة العامة هو الباعث الأول على تقديم الخدمات العمومية لأجل ذلك فإن تقديمها ينبغي أن يكون متاحا للجميع دون تمييز، وبالكيفيات والإجراءات نفسها.

❖ إن الهدف الأسمى لتقدم الخدمة العمومية هو حفظ الإنسان وصيانتته، وكذا رفع مستوى معيشته نتيجة التحسن المستمر لنوعية الخدمة التي يحصل عليها، إذ أن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) يعرف تحسين الخدمة العمومية باعتماده لمصطلح مرادف للفظ التحسين مصطلح "إصلاح" يقول إن إصلاح الخدمة العمومية يعني بناء قطاع عام يتسم بالكفاءة والفعالية وقادر على خدمة حاجات الجماهير.

❖ وبالتالي فإن إصلاح الخدمة العمومية يتألف من تغييرات محدثة على مستوى الهيئات والمؤسسات القائمة على تقديم هذه الخدمة وكذا طرق عملها، بهدف إدارتها على نحو أفضل، ويكون ذلك باستعمال آلات للتحسين الإداري بشكل عام سواء فيما يخص وضع السياسات أو بناء هياكل مؤسساتية قوية وتطبق اللامركزية أو توزع الصلاحيات وإدارة الموارد البشرية، إضافة إلى استعمال أنظمة الاتصالات والمعلومات.

### المطلب الثاني: مبادئ وأنواع الخدمة العمومية.

#### الفرع الأول: مبادئ الخدمة العمومية.

تقديم الدولة للخدمات العمومية يكون سببا لبلوغ مجموعة من الأهداف أهمها الارتقاء بمستوى المصلحة العامة الأمر الذي يقتضي تطبيق مجموعة من المبادئ هي:

➤ **مبدأ المساواة:** يقوم هذا المبدأ على توفير الخدمة لصالح النفع العام بدون انقطاع تقاديا لأي خلل أو اضطراب في حياة الناس ولكون الخدمة العمومية عنصر جوهري في تنظيم شؤون الفرد.

<sup>1</sup> د-غالم إلهام مصطفى "الحكومة الالكترونية كمدخل للإصلاح الإداري أسس نظرية وآليات، التطبيق تجربة الجزائر" المجلة المصرية لعلوم المعلومات مجلد 5 عدد 2 أكتوبر 2018 ص 222.

- **مبدأ التكيف أو المرونة:** هي قابلية تماشي سير الخدمات العمومية مع التغيرات التكنولوجية والتي تتغير بدورها بتغير الظروف والاحتياجات العامة وهذا حتى يكون تقديم الخدمة العمومية في أحسن طريقة وفقا لما أنشأت عليه.
  - **مبدأ الشمولية:** يعتمد هذا المبدأ على فكرة توفير الخدمة لجميع المواطنين بشروط مناسبة لقدراتهم ومستويات معيشتهم كون الخدمة العمومية أساسية وضرورية في أغلب الأحيان في حياة المواطنين.
  - **مبدأ المجانية النسبية:** الاختلاف المادي للمواطنين ينجر عنه اعتماد سلم يبين هذا الاختلاف يكون أعلاه الخدمات العمومية المجانية كالصحة والأمن، ثم ترتيب تنازلي حسب نوع الخدمة.<sup>1</sup>
  - **مبدأ الأحادية:** العمل على تحقيق الصالح العام من قبل مقدمو الخدمات دون اعتبارات أخرى.<sup>2</sup>
  - **مبدأ الفعالية:** تهيئة وتنمية المناطق بشكل أكثر فعالية من خلال توفير بعض الخدمات العمومية الجوارية كالنقل، الكهرباء، الغاز... فالخدمة العمومية تعمل على خلق التوازن بين مناطق الوطن.
  - **مبدأ التضامن:** إن القيادة وتجسيد التضامن الاجتماعي ميدانيا تعبر عنه الدولة بالخدمة العمومية والتي تحارب فيها ظاهرة الفقر والحرمان بغية تقليص الفوارق بين المواطنين المرتبطة بالدخل أو الإعاقة الصحية والمادية.
- ومما سبق يمكن تقسيم المهام التي تقوم بها الخدمة العمومية اعتمادا على معيار التضامن الاجتماعي إلى:<sup>3</sup>
- ❖ مهام تهدف إلى جعل الخدمة العمومية مادية ومالية في متناول المواطنين المهددين بالفقر وتهميش (الفئات المعوزة)؛
  - ❖ مهام تهدف إلى المحافظة على الانسجام الاجتماعي والشعور بالمواطنة؛
  - ❖ مهام تهدف إلى المساهمة في تشجيع الاستعمال الفعال والعادل للموارد المشتركة.
  - **مبدأ الاستقلالية اتجاه السوق:** يشمل هذا المبدأ عنصرين هما:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فراحي وهيبة "الإدارة الالكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية-دراسة حالة بلدية البويرة-مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال استراتيجية قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج -البويرة، السنة الجامعية 2018-2019 ص 39.

<sup>2</sup> حمدي خلية إيمان، بورايو محمد ياسين "واقع الإدارة الالكترونية ومساهماتها في تحسين جودة الخدمة العمومية على مستوى الجماعات المحلية"مجلة طنبه للدراسات العلمية الأكاديمية مجلد 3 العدد2 سنة 2020 ص 336.

<sup>3</sup> شليحي الطاهر، قرينعي رحية" الإدارة الالكترونية ومدى مساهمتها في تحسين الخدمة العمومية بالبلديات\_عرض لمشروع البلدية الالكترونية في الجزائر" مجلة الآفاق علوم الإدارة والاقتصاد المجلد 3 العدد 02(2019) ص193-194.

<sup>4</sup> عبد القادر براينيس "التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية (دراسة على قطاع البريد والاتصالات في الجزائر) -أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر السنة الجامعية 2006/2007 ص 128-129.

1- غياب منطلق السوق: لا وجود للسوق للخدمات العمومية ذات الطابع الإداري أي لا وجود لعمليتي البيع والشراء بين مقدمي الخدمة ومستعمليها، ولا يمكن اعتبار حجم عدد الزبائن مؤشراً ومعيّاراً لمستوى الخدمات المؤداة فالعدد الكبير للأشخاص الزائرين للبلدية لقضاء حاجاتهم لا يعبر عن مستوى نجاح ونجاعة الإدارة.

2- حضور المراقبة العمومية: ارتفاع وزيادة سلطة السلطات العمومية لتعويض محدودية سلطة السوق والتي يعبر عنها على أنها لا اختفاء للخدمة العمومية في ظل عدم كفاية الموارد المتأتية من السوق وهذا لكون الخدمة العمومية مرتبطة بالمصلحة العامة إذ من الضروري أن تؤدي بأي ثمن وأن أي عجز مهما كان وزنه يجب أن يؤخذ على عيب السلطات العمومية هذا من جهة ومن جهة أخرى فتحديد سلطة السوق لا يعفي الخدمة من العقاب في حال وجود سوء تسيير وعدم انسجام مع رغبات المواطنين، وهذا العقاب قد لا يمر مباشرة إنه يصدر عبر القناة السياسية ووسائل الإعلام.

### الفرع الثاني: أنواع الخدمة العمومية.

يعود التباين في نوع الخدمات إلى الاختلاف في الاتجاهات والباحثين بالإضافة إلى تنوع طلبات المواطنين والتي تتأثر بتغير الظروف المعيشية، والتقدم التكنولوجي والعلمي ومما سبق يمكن تبويب الخدمة العمومية إلى:<sup>1</sup>

- خدمات إدارية: كالخدمات المقدمة من قبل الإدارات العمومية (البلديات...).
- الخدمات الاجتماعية والثقافية: التمدرس، الصحة...
- الخدمات الصناعية والتجارية: مثل خدمة مؤسسة المياه، خدمة مؤسسة الكهرباء والغاز، ...

ومن منظور آخر يمكن تبويب الخدمة العمومية إلى:

- حسب طبيعة الخدمة المقدمة: نجد هناك خدمة فردية وخدمة جماعية.
- حسب طبيعة استهلاك الخدمة: والتي تقسم بدورها إلى نوعين: -
- ❖ خدمة ذات استهلاك إجباري: وهي خدمات ضرورية للفرد أو الجماعة كالسكن...
- ❖ خدمة ذات استهلاك اختياري: هي خدمات تخضع لاختيار الفرد أو الجماعة كإجراء معدات صناعية...
- حسب طريقة تحمل تكلفة الخدمة: تنقسم إلى:

<sup>1</sup> جميلة ذهبية "الإدارة الإلكترونية و دورها في تحسين الخدمة العمومية-دراسة حالة بلدية خنشلة-" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الجماعات المحلية، قسم العلوم السياسية كلية الحقوق و العلوم السياسية جامعة 08 ماي 1945-قالمة-، السنة الجامعية 2015-2016 ص73.

- ❖ **خدمة مجانية:** هي خدمة تتحملها الخزينة العمومية للدولة مثل حملات التلقيح، الأمن العمومي، الإنارة العمومية...
- ❖ **خدمة بمقابل:** هي خدمة يتحملها المستفيد منها بصفة كلية ومباشرة مثل الكهرباء والغاز، الهاتف العمومي، الماء الشروب...
- ❖ **خدمة مدعمة:** يتحملها المستفيد منها بصفة جزئية والجزء الآخر تتحملها الدولة في شكل دعم مثل النقل العمومي، السكن، السلع الاستهلاكية الأساسية كمادة الحليب...  
وفي سياق آخر قسمت الخدمة العمومية بناء على المعيار التسويقي إلى صنفين:
- **الخدمات المسوقة:** يتم تقديمها للفرد بصورة اختيارية بمقابل أي تغطي إجمالي تكلفة الخدمة المقدمة (الكهرباء والغاز، الماء) أو تكون مدعمة جزئياً من طرف الخزينة العمومية مثل النقل العمومي، السلع والخدمات...
- **الخدمات غير المسوقة:** هي خدمات مجانية مفروضة على جميع أفراد المجتمع من قبل القوة العمومية وإنتاجها يمول بواسطة أموال عمومية من الإيرادات العامة للدولة (الجبائية)؛ وتتمثل هذه الخدمات في: الأمن، خدمات البلدية، الإنارة العمومية، النظافة العمومية، حماية البيئة.

## المبحث الثاني: أساسيات حول جودة الخدمة العمومية.

## المطلب الأول: تعريف جودة الخدمة العمومية.

تعرف الجودة حسب المنظمة الأوروبية لضبط الجودة على أنها "مجموعة من الصفات التي يتميز بها منتج معين تحدد قدراته حسب تلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم"<sup>1</sup>

وعليه يمكن وضع مفهوم الجودة في سياق هو مدى إشباع حاجات الفرد إرضاء لتطلعاته.

واستنادا لما سبق فجودة الخدمات من وجهة نظر باديرو BADIRO: " هي مستوى متعادل لصفات تتميز بها الخدمة مبنية على قدرة المنظمة لخدمة واحتياجات الزبائن ويضيف أن مجموعة الصفات التي تحدد قدرة جودة الخدمة على إشباع حاجات الزبائن هي مسؤولية كل عامل او مستخدم في المنظمة". كما يرى Lewis And Booms: "أن جودة الخدمة هي مفهوم يعكس مدى ملائمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات المتقدم للحصول على هذه الخدمة، أي أن تسليم الخدمة يعني المطابقة لمواصفات الخدمة المقدمة للتوقعات الخاصة لهذه المواصفات وعليه الذي يحكم على جودة الخدمة هو المستفيد الفعلي منها.

وهناك من يعرفها على أنها: " جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة أي التي يتوقعها الزبائن أو يدركها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيسي لرضا الزبون أو عدم رضاه حيث يعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية التي تريد تعزيز مستوى الجودة في خدماته.

ويرجع هذا التباين في التعاريف إلى عدة اعتبارات نذكر منها: الاختلاف في حاجات وتوقعات الزبائن عند الرغبة في جودة الخدمة المطلوبة؛ وكذلك الاختلاف في الأعمار، الاختلاف في العمل أو درجة الأعمال فوجهة نظر رجل الأعمال تختلف عن نظرة العميل أو الزبون فيما يخص جودة الخدمة... وتكمن أهمية جودة الخدمة في:

- ❖ نمو مجال الخدمة: ارتفاع عدد المؤسسات التي تتعامل في مجال الخدمات.
- ❖ ازدياد المنافسة: الاعتماد على جودة الخدمات من قبل المؤسسات سيؤدي بهذه الأخيرة إلى اكتساب مزايا تنافسية عديدة.
- ❖ فهم العملاء: الزبون لا يكتفي بالحصول على خدمة ذات جودة وسعر مقبول بل يبحث في نفس الوقت على المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للزبائن.

<sup>1</sup> شافية شراييط، كريمة بوشملة" دور الادارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية-دراسة ميدانية ببلدية جيجل- " مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص عمل وتنظيم، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جامعة جيجل، السنة الجامعية 2016/2015، ص 12.

❖ المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة: إن الاهتمام بمستوى الجودة في الخدمة سوف يؤدي بالمؤسسة إلى اجتذاب زبائن جدد محافظة بذلك على زبائنها الحاليين الأمر الذي يؤدي إلى توسيع حصتها السوقية.<sup>1</sup>

وتماشيا مع ما تم ذكره فتعريف جودة الخدمة العمومية حسب ما جاء به خضير كاظم هي: "تقديم نوعية عالية وبشكل مستمر وبصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين" كما يعبر عنها على أنها تلك الجودة التي تشمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية. ومن زاوية أخرى هي معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة.<sup>2</sup>

وفي نفس الصدد فجودة الخدمة العامة حسب ميثاق جنيف والتي اعتمدها المجلس العالمي للاتحادات في 2011، فإن توفر الجودة في الخدمات العامة من شأنه توفير العدالة الاجتماعية والتنمية المستدامة والمساواة، وتحسين نوعية الحياة للمجتمع وهذا من خلال:

- 1) تعزيز المساواة والإنصاف بين الجنسين من خلال ضمان حقهم في الحصول على الخدمات العامة وإتاحتها لهم تحت أي ظرف من الظروف سواء اجتماعية، اقتصادية، جغرافية.
- 2) تحقيق النمو الاقتصادي المستدام والتوزيع العادل للمنافع لا يكون إلا بالاعتراف بأهمية اعتماد الجودة في الخدمات العامة في البلدان النامية والناشئة والمتقدمة.
- 3) اعتماد سياسات واستراتيجيات التنمية البشرية التي تلبي الاحتياجات الأساسية للجميع كالحاجة للمياه والطاقة والغذاء والسكن، وتوفير حصول الجميع على التعليم والصحة والنقل والاتصالات والمعلومات، والحفاظ على التنوع الثقافي والحرية، وضمان الحق في ظروف العمل اللائقة،
- 4) الإدارة الجيدة التي تتميز بالشفافية وخالية من الفساد من أجل خدمة المجتمع المتنوع وغير المتحيز.<sup>3</sup>

أما من وجهة نظر المستهلك فجودة الخدمة العمومية هي قياس لمدى تطابقها مع توقعاته، فتقديم خدمة ذات جودة يعني في النهاية أن تكون الخدمة متوافقة مع توقعات المستهلكين".

<sup>1</sup> جوير حمزة "دور الحكومة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات الصحية -دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية-مقرة-" مذكرة مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير، تخصص مراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، السنة الجامعية 2016-2017 ص 13-14.

<sup>2</sup> نذير قويدر، مرجع سبق ذكره، ص 24.

<sup>3</sup> حططاش نشيدة "جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الالكترونية الذكية -تجربة حكومة دبي-جامعة سطيف الجزائر"مجلة رؤى الاقتصادية جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر العدد 12 جوان 2017 ص 439-440.

## المطلب الثاني: معايير قياس جودة الخدمة العمومية ومتطلبات تحقيقها.

### الفرع الأول: معايير قياس جودة الخدمة العمومي.

لقد تعدد الدراسات التي تناولت أبعاد جودة الخدمة العمومية ولعل من أهمها والمعتمدة لدى كثير من الدراسات هي التي تضم خمسة معايير متمثلة في:<sup>1</sup>

**1- اعتمادية الخدمة:** إيصال رسالة المنظمة من خلال قدرتها على تقديم خدمة تتميز بالصدق في الأداء والقدرة على الوفاء بالوعد بالاعتماد على مؤهلات وكفاءات ومعارف مقدمي الخدمة.

**2- الاستجابة:** مدى الاستعداد والاستمرارية في تقديم الخدمة بشكل دائم أوقات حاجة المواطن على أن تكون هذه الخدمة المقدمة مرفقة بحماس وسعادة وجاهزة مقدم الخدمة.

وتماشيا مع ما تم ذكره فالاستجابة هي قياس مدى السرعة في تنفيذ المعاملة وتقديم الخدمة للمواطن بأجل الوفاء بالخدمة وسرعة الرد على الشكاوى التي يقدمها...

**3- الأمان:** توفر جانب الراحة والاطمئنان للمواطن وقت تلقيه للمعلومات أثناء تقديم الخدمة دون استخدام معلومات ومصطلحات لا يفهمها زيادة على ذلك شعوره بمدى كفاءة العاملين على تقديم الخدمة.

**4- الملموسية:** عندما نتحدث على الملموسية فإننا نقصد الصورة النهائية للخدمة والتي سيستفيد منها متلقي الخدمة من أجل تقييم الجودة؛ بمعنى آخر فهي تمثل المظهر المادي للتسهيلات والمعدات والأفراد ومواد الاتصال وجميع العناصر المادية.<sup>2</sup>

**5- التعاطف:** درجة الاهتمام الفردي والاستماع والمراعاة لكل عميل.<sup>3</sup>  
كما يمكن إدراج معيار التعاطف في النقاط التالية:<sup>4</sup>

❖ تحلي مقدمي الخدمة بالأدب وحسن الخلق.

❖ فهم ومعرفة حاجيات الزبائن.

❖ ملائمة ساعات العمل

<sup>1</sup> بربار نور الدين-بلجيلالي فتحة "أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة خدمات مصالح الضرائب ف الجزائر" مجلة دراسات جيبانية المجلد 8/ العدد 1 (2019) ص 46-47.

<sup>2</sup> يزيد قادة-طلحة عبد القادر "جودة الخدمة ودورها ف تحقق ولاء العمل بالمؤسسة الخدمة-دراسة حالة مؤسسة أوردو للاتصالات-سعيدة" مجلة الأبحاث الاقتصادية جامعة البلدة 2 العقرون الجزائر المجلد 16 العدد 2 ص 229.

<sup>3</sup> Laetitia Roux-Morin « Admiration Electronique Et Qualité Du Service Public L'exemple Des Caisses D'allocation Familiales, Doctorante Au Centre De Gestion Scientifiques/ Ecole Des Mines De Paris Recherche Et Prévisions N 86 Décembre 2006 Dossier Organisation Gestion/Métiers. P 36.

<sup>4</sup> مليكة طلحة " دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة الخدمة -دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية الخاصة بالضياء بورقلة- مذكرة مقدمة لاستكمال ماستر أكاديمي. الميدان العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية شعبة علوم التسيير جامعة قاصدي مرياح-ورقلة السنة الجامعية 2015-2016.

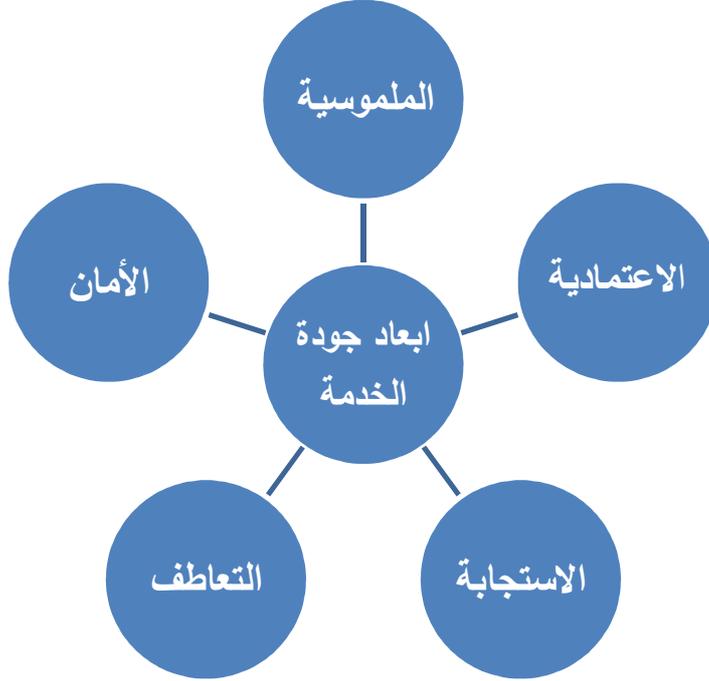
- ❖ وضع مصلحة الزبون في مقدمة اهتمامات الإدارة العليا
- ❖ تقدير ظروف الزبون والتعاطف معه.
- ❖ اللطف في التعامل مع الزبون.

وفي إطار آخر وباعتبار الجودة في قطاع الخدمات العمومية تعبر عن مدى إشباعها لحاجات ورغبات المستفيد من حيث توقيت وزمن ودقة الأداء والمؤثرات السيكولوجية المصاحبة لذلك، كما يمكن تحديد جودة الخدمة العمومية من خلال مدركات المستفيد ودرجة رضائه عنها ومن هذا المنطلق فمعايير قياس جودة الخدمة هي على النحو التالي:

- 1- **الخصوصية:** حماية البيانات الخاصة بالمواطن مثل دخله، رقم بطاقته الائتمانية من الأفراد الذي ليس لديهم الحق في الاطلاع عليها، وذلك لعدم إساءة استخدام هذه البيانات.
- 2- **التكامل:** عدم وجود تعارض في المعلومات وإجراءات تقديم الخدمة بين الجهات المختلفة وأن تقدم الخدمات الالكترونية من بوابة واحدة تضم كافة الجهات التي تشترك في تقديم الخدمة.
- 3- **المصداقية:** صحة المعلومات والنماذج التي يحصل عليها المواطن من الموقع الالكتروني والتأكد من أنها صادقة وقانونية ومستوفاة لكافة البيانات المطلوبة.
- 4- **الثقة والأمان:** عدم تعرض البيانات الخاصة بالمواطن للفقد والتلف، وإعطاء المواطن ما يقيد إتمام المعاملة الالكترونية؛ ووضع القوانين والتشريعات التي تنظم التعامل الالكتروني.
- 5- **التفاعل:** السماح للمواطن بالحصول على خدمة كاملة لما فيها الدفع الالكتروني وإبداء رأيه في الخدمات المقدمة.
- 6- **السرعة والدقة:** سهولة الوصول إلى مواقع الخدمة الحكومية وأن تكون المعلومات والبيانات المتاحة صحيحة ودقيقة.
- 7- **التواجد:** أن تكون خدمات الإدارة المحلية متاحة على الموقع الالكتروني على مدار 24 ساعة، ولا يوجد أي عوائق تكنولوجية تمنع الدخول لذا يلزم عمل الصيانة المستمرة للموقع الالكتروني.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زين يونس-حفوظة الأمير عبد القادر " إسهامات الإدارة الالكترونية في تحقيق جودة الخدمة العمومية" جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي -نموذجاً حوليات جامعة قالملة للعلوم الاجتماعية والانسانية العدد 23 الجزء الأول أبريل 2018 ص 381-382.

شكل رقم(04): يوضح أبعاد جودة الخدمات الخمس



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الجانب النظري

#### الفرع الثاني: متطلبات تحقيق جودة الخدمة العمومية.<sup>1</sup>

إن الوصول إلى الجودة في الخدمة العمومية المقدمة لجمهور المواطنين في المجتمع تستوجب من الإدارة العمومية مراعاة الجوانب المهمة الآتية:

- ❖ الاهتمام بتوقعات قطاعات جماهير المواطنين في المجتمع نحو الخدمة العمومية، والعمل على تقديم الخدمة التي تقابل على الأقل هذه التوقعات.
- ❖ إجراء البحوث والدراسات المستمرة على الخدمة العمومية لقياس مستوى جودتها ورصد التغير في توقعات المواطنين.
- ❖ التطور والابتكار في الخدمة الرئيسية، وإضافة وتحسين الخدمات الإضافية المدعمة لتحقيق التميز في الأداء.
- ❖ بناء وتطبيق معايير موضوعية وعملية للجودة لا تقتصر على المعايير القانونية والمهنية، بل وتأخذ في الاعتبار المعيار المقبول من جانب المستفيدين من الخدمة.
- ❖ إيجاد ثقافة تنظيمية في المنظمات العمومية موجهة بالجودة ونشر الوعي بين جميع العاملين بمفهوم وأهمية الجودة في الخدمة.

<sup>1</sup> رحاوي عبد الرحيم-أ. قاسمي خديجة "دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية" مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية المجلد 01. العدد (03) أوت 2017. ص 113-114.

- ❖ الحرص على إرضاء العاملين المسؤولين عن إنتاج وتقديم الخدمة للمواطنين، من خلال التدريب والتحفيز ونظم الإشراف والترقيات وظروف العمل المادية.
- ❖ التغلب على المعوقات التنظيمية بإحداث تغييرات وتطويرات على المستوى التنظيمي وكذا العلاقات التنظيمية المتشابكة بين الوحدات المشتركة في أداء الخدمة.
- ❖ العمل على تعيين وتطوير الأجهزة والمعدات والتسهيلات المادية الأخرى التي تعمل على أنتاج وتقديم الخدمة العمومية باستخدام أحدث التكنولوجيا.
- ❖ تحقيق السرعة والدقة في أداء الخدمة من خلال الاستخدام الموسع لتكنولوجيا الشيء الذي يسمح بتوفير نظم المعلومات على مستوى الوزارات والأجهزة التابعة لها وكذا على مستوى منظمات الخدمة العمومية.
- ❖ الاهتمام بتطبيق مفاهيم العناية بمستقبل الخدمة وتوفير الاهتمام الشخصي لكل فرد بتوعيته وتعليمه بإجراءات الخدمة العمومية، وكيفية الحصول عليها وكذا الاتصال بمنظمة الخدمة.
- ❖ محاولة السيطرة على مسببات إهدار المال مثل الإهمال والاختلاسات والسرقات كسبيل لترشيد الإنفاق على عمليات إنتاج وتقديم الخدمات العمومية.
- ❖ إحكام الرقابة على الفساد والانحراف المتفشي في منظمات الخدمة والذي يتصدره الرشوة والمحسوبية والوساطة.

## خلاصة الفصل

لقد تعدد الكتابات حول ما تقتضيه منظمات الأعمال من جوانب وجب مراعاتها لتحقيق الجودة في خدماتها، حاولنا في الفصل عرض بعض من المفاهيم المتعلقة بالخدمة العمومية كتعريفها وخصائصها بالإضافة إلى أنواع الخدمة العمومية ثم تطرقنا إلى تعريف جودة الخدمة العمومية ومقاييس ومتطلبات تحقيقها.

## الفصل الثالث:

الادارة الالكترونية وتحسين

جودة الخدمة العمومية

**تمهيد**

ألحت الضرورة على المرافق العامة تحسين معايير خدماتها وتقديم أجودها وأحسنها للمرتفق من منطلق تزايد متطلباته ونوع الخدمة التي يطلبها، وإذا كانت الجودة وإرضاء الزبائن هي هاجس القطاع الخاص في ظل المنافسة التي يعرفها والضامن لاستمراريتها في السوق، فالدولة اليوم تبحث عن تحسين جودة خدماتها لترميم علاقاتها بالمواطن والوصول لرضاه كمدخل للاستقرار الاجتماعي من جهة وإعادة ثقته في الدولة التي أزلتها جملة من المعطيات (كالفساد، رداءة الخدمات العمومية، بعد المواطن عن المرافق العامة وعدم ثقته في الخدمات التي تقدمها...)

فتحسين جودة الخدمات العمومية في هذه الفترة جاء كمدخل للإصلاحات التي تبنتها الدولة في جميع المجالات من أجل تجديد علاقتها مع المواطن عن طريق تبني أسلوب الإدارة الإلكترونية كمحاولة للانتقال من نطاق العمل التقليدي إلى نطاق العمل الإلكتروني الذي يساعد على تبسيط الإجراءات وتحسين الخدمات. وعلى ضوء هذا سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين سنتناول في المبحث الأول تحسين جودة الخدمة العمومية، أما المبحث الثاني علاقة الإدارة الإلكترونية بتحسين جودة الخدمة العمومية.

## المبحث الأول: تحسين جودة الخدمة العمومية

## المطلب الأول: مفهوم تحسين جودة الخدمة العمومية

يمكن وضع مفهوم تحسين جودة الخدمة العمومية في إطار أنه الزيادة في القيمة المضافة للخدمة المقدمة للمستهلك والاهتمام المتزايد بتحسين الجودة أدى إلى الانتقال من التركيز على السلعة وأهمية إنتاجها بمواصفات تلبية رغبات المستهلكين إلى اعتبار الجودة ما هي إلا الأداء الجيد لمختلف وظائف المؤسسة (الإنتاجية، المالية، التسويقية...) ونتيجة الاستغلال الأمثل لمواردها وأصولها البشرية والتكنولوجية، فالزبون هو الهدف الرئيسي للمؤسسة من أجلي امتلاكه فشعور هذا الأخير بالرضا والإشباع والولاء الشيء الذي من خلاله تعمل على تحسين جودة خدماتها وتوسع مجموعة ما تعرضه منها.<sup>1</sup>

فتحسين جودة الخدمة تمكن المرافق العمومية من الحفاظ على مكانتها وضمان استمرارها<sup>2</sup>

المطلب الثاني: أساليب تحسين جودة الخدمة العمومية.<sup>3</sup>

سننتقل إلى بعض الأساليب التي من شأنها أن تعمل على تطوير وتحسن بشكل مستمر من جودة من قبل المنظمات لا سيما العمومية بغية نيل رضا المتعاملين معها وكسب ثقتهم.

1- **وضع نظام لقيادة الجودة:** اعتماد المؤسسات لنظام قيادة الجودة باعتباره أحدث الأساليب بهدف تحسين جودة خدماتها وضمان التنسيق الداخلي للعمليات وكذا الفوز الدائم لزيائنها، هادفة بذلك إلى استغلال المعلومات والبيانات المتوفرة عن بيئة الأعمال في عمليات تطور نشاط المؤسسة من جهة وتحقيق التميز في خدمة العميل بزيادة معدلات الرضا لديه من جهة أخرى مستخدمة بذلك أنظمتها الفرعية؛ حيث يتكون هذا النظام من:

**نظام اليقظة:** من مهامه رصد ومتابعة تطور المجالات المرتبطة بنشاط وتوجه المنظمة خاصة تلك المتعلقة بحاجات الزبائن وطالبي الخدمة ويكون ذلك بشكل انتقائي ومستمر الذي يسمح بتوفير المعلومات الضرورية المساعدة على التنبؤ بالوضعية المستقبلية للمؤسسة اتجاه عملائها، ومن ثم وضع إستراتيجية تخص جودة الخدمات المقدمة من طرفها.

<sup>1</sup> مليكة طلحة، مرجع سبق ذكره ص 13.

<sup>2</sup> حمزة بوتمان "دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرفق العمومي-دراسة حالة بريد الجزائر بولاية المسيلة-"مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص تسيير عمومي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف بالمسيلة السنة الجامعية 2021/2020 ص 30.

<sup>3</sup> دربال ياسمينة"آليات تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر-دراسة اليتين-"مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق الخدمات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل-الموسم الجامعي 2020/2019 ص 55-53.

✚ **تحديد المظهر العام للخدمة المستهدفة:** بالاعتماد على نظام اليقظة الذي يعتبر مصدر للمعلومات تستطيع المؤسسة أن تحدد خصائص الخدمة وأبعادها الملموسة والغير ملموسة تبعاً لتوقعات الزبون أو طالب الخدمة بشكل مميز ليساعد على إرضائه.

✚ **تحديد سياسة الجودة:** بعد تحديد المظهر العام للخدمة تعمل المؤسسة على تكييف سيرورة أداء الخدمة من خلال تحديد الإجراءات الضرورية التي تخص الموارد البشرية بما يسمح بتنفيذ سياسة الجودة وتحقيق الإستراتيجية المخطط لها وكذا تحقيق الأهداف المتعلقة بطالبي الخدمة.

✚ **نظام تقييم رضا طالبي الخدمة والتحسين المستمر:** يتم تقييم رضا طالبي الخدمة بعد تنفيذ سياسة الجودة، وبناء عليه تستغل المؤسسة فرص التحسين وتحقيق فعالية في إجراءاتها ويكون ذلك بالإصغاء لطالبي الخدمة وتحديد توقعاتهم والتعرف على مواقفهم (الشكاوى) اتجاه الخدمة المقدمة لهم.

## 2- تطوير ثقافة الجودة والحصول على شهادة المطابقة: ويكون ذلك من خلال:

✚ **تطوير ثقافة الجودة:** إيجاد ثقافة مناسبة ومشجعة على تحسين جودة الخدمة داخل المنظمة، حيث تمثل الثقافة عامل تأثير على أداء العاملين لكونها مجموعة من القيم والقواعد والمعايير والأنماط السلوكية والاتجاهات التي يحملونها نحو المواقف أو نحو بعضهم البعض في كافة المستويات الإدارية داخل المؤسسة.

وفي نفس السياق فتعزيز ثقافة الجودة داخل المؤسسة لتحسين الجودة والخدمة والارتقاء بمستواها لا يكون إلا من خلال توفر مجموعة من المقومات أهمها:

أ- **خلق الإدراك بأهمية الجودة والحفاظ عليها:** بتجسيد ذلك في نشر المعلومات المتعلقة بالوضع الحالي للجودة بالمؤسسة بغية التعرف على المشاكل وبالتالي توفر الدليل إلى الحاجة لتقديم برنامج عمل لتطوير الجودة في تحقيق الأهداف.

ب- **توفير دليل القيادة الإدارية:** بمعنى دعم الإدارة العليا لعملية تطوير الجودة وتحسينها يكون ذلك من خلال:

- إنشاء مجلس الجودة والمشاركة فيه؛

- تحديد ونشر أهداف الجودة؛

- وضع سياسات الجودة؛

- توفير الموارد؛

- توفير التدريب للموظفين نحو المشاكل الخاصة بالجودة (التدريب على الجودة)؛

- تقديم المكافآت والاعتراف والتقدير؛

ج- **مشاركة الأفراد في جهود التطوير:** بواسطة الاقتراحات التي يقدمونها كحلول للمشاكل

المختلفة للجودة.

## ح- تكريس الرقابة الذاتية

 الحصول على شهادة المطابقة: إن تطور الجودة في المؤسسات يتطلب إعادة النظر في المؤسسات الإدارية وأسلوب أداء العمل، لذلك تعتبر إدارة الجودة الشاملة سلوك إداري حيث تمثل مدخلا إلى التحسين المستمر حيث يشمل كافة مراحل ومجالات الأداء وسعي المؤسسة الخدمية للحصول على شهادة المطابقة لمعايير الجودة يمكنها من الوصول إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3- تنشيط الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية الركيزة الأساسية لجودة الخدمة المقدمة من طرف المنظمات وأساليب تحسينها نظرا لطبيعة الخدمات في حد ذاتها والخصائص المميزة لها من جهة وكذا لأن الاتصال مع طالب الخدمة مرتبط بشكل وثيق بكفاءة الموظفين وسلوكياتهم. ومما سبق فتنشيط الموارد البشرية يعمل على تحسين جودة الخدمة العمومية من طرف المنظمات سواء العمومية أو الخاصة.

**المبحث الثاني: علاقة الإدارة الالكترونية بتحسين جودة الخدمة العمومية.**

تمثل الإدارة الالكترونية الأداة والنموذج الفعال لتحسين جودة الخدمة العمومية

**المطلب الأول: دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية.**

يكمن دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية في النقاط التالية:<sup>1</sup>

**1- تكريس مبدأ استمرارية الخدمة العمومية:** وهي عمل مؤسسات الدولة على تقديم الخدمة للمواطن بشكل مستمر وبدون انقطاع على مدار 24/24-7/7 إلا في حالة حدوث أعطاب تقنية خارجة عن نطاق المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى التخلص من الوقوف لساعات طويلة في طوابير الانتظار وصعوبة سير العمل الإداري.

**2- تكريس مبدأ المساواة بين المواطنين:** ويعني بهذا المبدأ أن الإدارة الالكترونية تسمح بخلق المساواة بين مواطني المرافق العامة والذين تتوافر فيهم الشروط المطلوبة والمتعلقة بتحمل الأعباء، الانتفاع بالخدمة بعيدا عن الظواهر الإدارية السيئة كالمحسوبية أو الرشوة، التمييز البشري الذي يمارسه بعض الموظفين لأغراض شخصية.

لكن هذا المبدأ لا يمكن تطبيقه إلا بواسطة نشر الوعي الالكتروني الذي يسمح لهؤلاء المستخدمين بالولوج إلى الإدارة الالكترونية ببسر مما يقلل الفجوة الالكترونية بين المواطن البسيط ومقدمي الخدمات العمومية.

**3- تسهيل عمل موظف القطاع العام:** يبسط ويسهل عمل الموظف الذي يعمل في نظام الإدارة الالكترونية بشكل يتيح له نسخ وتدوين وتوقيع وختم الوثائق الإدارية الكترونيا مما يكرس الشفافية وحب العمل فمثل هذه الإجراءات تسمح بمحاكاة مبادئ إدارة الأعمال خاصة من ناحية تقسيم العمل والرقابة الإدارية والتنظيم الذي تفنقه معظم الإدارات العمومية اليوم، وكل هذا يصب في صالح الجميع من موظفين ومواطنين لأجل الرقي بالخدمة العمومية.

**4- تسهيل المعاملات اليومية للأفراد:** يسعى الموظفون من خلال تطبيق نظام الإدارة الالكترونية إلى تسهيل معاملات الأفراد وحسن سيرها.

**5- التغلب على مشكل البيروقراطية:** ظهرت الإدارة الالكترونية كعلاج لمرض البيروقراطية الذي أثر علا سير المرافق العامة بعرقلة الخدمة الحكومية وعجزها عن تقديم منافعها من خلال التخلص من رحلة التعب بين مختلف المكاتب والأروقة والبحث في الأرشفة.

<sup>1</sup> حمدي جلييلة ايمان-بورايو محمد ياسين، مرجع سبق ذكره ص 337-338-339.

بمعنى آخر فتطبيق الإدارة الإلكترونية أدى إلى تسهيل إجراءات المعاملات الحكومية من خلال شبكة الانترنت بصفة تضبط العلاقة بين الجمهور والمواطنين لكن بوجود رقابة إدارية فعالة ملزمة بذلك الموظف على أداء واجبه بدقة وأمانة واحترام الجمهور الذي ما وجدت الوظيفة العامة إلا لخدمته.

**6- التحول من مجتمع ورقي إلى مجتمع إلكتروني:** تسمح الإدارة الإلكترونية بتوفير الجهد والمشقة والوقت أثناء الانتقال إلى مقر الجهة الحكومية وهذا لحصول الأفراد على الخدمات التي تقدمها الإدارات العمومية إلكترونياً.

**7- توسيع نطاق الممارسات الديمقراطية:** أتاحت الإدارة الإلكترونية مشاركة الأفراد في إدارة الشؤون العامة وشعورهم والافتتاح والرضا عن حكوماتهم وأعمالها بقدر أكبر، وهذا ما فتح باباً واسعاً حول إمكانية إجراء انتخابات عامة إلكترونية ذات مستوى عالي من الشفافية والمسؤولية.

**8- تقليص تكاليف الخدمة:** إن التنقل الإلكتروني بين بوابات الخدمة العمومية للحصول على الخدمة كالاتصال عبر الخط دون الانتقال يسمح بتخفيض التكاليف.

**9- سرعة الاستجابة واحترام المواعيد:** يتجسد عامل ربح الوقت من خلال استخدام تقنية الشبكات الوحيد للأنشطة الإدارية المتماثلة وقيام الإدارة بالتزاماتها مع تحقيق سرعة الاستجابة للخدمة دون تأخير.

**10- سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة:** لا مجال لإخفاء المعاملات ولا فرصة لاستئثار بخدمة جهات دون أخرى فالمصلحة تصبح عامة مادامت الخدمة عامة وإمكانية المحاسبة موجودة في ظل وجود نشر إلكتروني في كافة مراحل الخدمة، وهذا كله في إطار توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل كامل في أداء الخدمة العمومية.

وفي سياق آخر تعمل الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمات العمومية في الجوانب التالية:

- 1- تقليص الضغوط وأجال الانتظار على مستوى الشبائيك.
- 2- تبسيط وتسهيل معاملات الأفراد من خلال إعادة هيكلة الإجراءات.
- 3- إحلال الوثائق الإلكترونية كبديل للوثائق الورقية وبالتالي تقليل التراكم الورقي.
- 4- إتاحة المعلومات والخدمات بسهولة ويسر بواسطة الاستخدام الهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- 5- سهولة وسرعة التنقل بفضل المراقبة الإلكترونية السريعة للوثائق المسافرين، إضافة إلى التعرف الموثوق التي تسمح به وثائق السفر الإلكترونية والبيومترية.

**المطلب الثاني: أثر تطبيق الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها في تحسين جودة الخدمة العمومية.**

**فرع الأول: أثر تطبيق الإدارة الالكترونية.**

**1- على معيار الاستجابة في جودة الخدمة العمومية:<sup>1</sup>**

**أ- الإدارة الالكترونية والاهتمام بالزبون (المستفيدين من الخدمة):** تطبيق الإدارة الالكترونية يجعلها تعزز في زيادة الاهتمام بالزبون (المستفيد من الخدمة العمومية) عن طريق التعرف أكثر على احتياجاته وأرائه حول نوعية الخدمة المقدمة، ومراسلة المؤسسة مباشرة عبر البريد الالكتروني، وفي حالة عدم تحقيق رضاه، أو بغية الاجابة على تساؤلاته بخصوص الخدمة وبالتالي يزيد شعوره باهتمام المؤسسة به.

**ب- السرعة في تنفيذ المعاملات وتقديم الخدمة العمومية:** تسمح تكنولوجيا الإعلام والاتصال (أجهزة الحاسوب وشبكات الاتصال المختلفة) بسرعة الاستجابة لمطالب واحتياجات المستفيد من الخدمة وتتمثل سرعة الاستجابة كذلك في سرعة الرد على شكاوى الزبائن في حالة وقوع أخطاء في تقديم الخدمة أو عدم فهم الزبون وكيفية تقديم الخدمة العمومية.

**ت- الثقة:** تزيد ثقة الزبائن في المنظمة التي تطبق الادارة الالكترونية نتيجة ضمان حصولهم على خدمة في الموعد المحدد وبسرعة.

وفي سياق أخر فاعتماد الموارد البشرية الكفوة ذات المهارة العالية يقلل من الأخطاء بنسبة كبيرة أثناء تنفيذ المعاملات المختلفة وقت تقديم الخدمة العمومية، مما يرفع من مستوى الثقة لدى المستفيدين من الخدمة العمومية.

**2- على معيار الاعتمادية في جودة الخدمة العمومية:**

تسمح الادارة الالكترونية بخلق مجموعة من المزايا التي تعمل على تحسين جودة الخدمة العمومية، ومن بين هذه المزايا:

**أ- الدقة:** يعبر عنها وفق نموذج الادارة الالكترونية للخدمات العمومية على أنها انجاز الأعمال وفق مقاييس مضبوطة تحدد من خلالها أنظمة معالجة معلوماتية، وبشكل يحد من الأخطاء الإدارية، ويمنع التجاوزات أثناء القيام بالخدمة.

**ب- سهولة الرقابة ووضوح الخدمة:** بدء من توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل كامل في أداء الخدمات العمومية يؤدي ذلك على إمكانية الرقابة على كافة جزئيات المهام والأنشطة، من خلال وجود النشر الالكتروني لكل مراحل الخدمة إذ لا مجال لإخفاء المعاملات،

**ت- المصداقية:** تتجسد من خلال اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال أثناء تقديم الخدمات العمومية بالاعتماد على الطاقات البشرية ذات المهارة والكفاءة العالية من خلال تدريبها المستمر والمتواصل

<sup>1</sup> حيمر حكيمة، دومي حورية، مرجع سبق ذكره ص 26-28.

على آخر تكنولوجيا المعلومات والاتصال بغية التقليل من الأخطاء أثناء أداء المهام وتقديم الخدمة بشكل دقيق وواضح.

إن الأداء الصادق والسليم من طرف مقدمي الخدمة يتجسد في الدقة ووضوح الخدمة وسهولة الرقابة والمصدقية التي تعتبر عناصر أساسية له.

### الفرع الثاني: تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية

من بين التطبيقات التي أوجدتها الإدارة الإلكترونية من أجل تحسين الخدمة العمومية نجد:<sup>1</sup>

1- التوقيع والتصديق الإلكتروني بموجب القانون 04-15 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين.

2- اصدار بطاقة التعريف وجواز السفر البيومتريين حيث نص المرسوم الرئاسي 143-17 على كيفية إعداد وتسليم وتجديد بطاقة التعريف الوطنية البيومترية، بالإضافة إلى رخصة السياقة البيومترية والبطاقة الرمادية البيومترية.

3- السجل التجاري الإلكتروني بموجب المرسوم التنفيذي 112-18 الذي يحدد نموذج مستخرج من السجل التجاري الإلكتروني عن طريق معطيات مستقرة عن التأخر وهو ما يدعم التوجه نحو الإدارة الإلكترونية.

4- عقود الحالة المدنية بموجب القانون 08-14 المعدل بموجب القانون 1703 المتعلق بالحالة المدنية وتصحيح الأوامر والأحكام القضائية الصادر بشأنها وارسالها بالبريد الإلكتروني.

5- السلطة الوطنية للتصديق الإلكتروني وهي سلطة ادارية مستقلة لدى الوزير الأول منظمة بموجب القانون 04-15 وكذا المرسوم 134-16 مكلفة بترقية استعمال التوقيع والتصديق الإلكترونيين.

<sup>1</sup> سهام رابحي "تحسين الخدمة العمومية على مستوى الادارة المحلية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الحقوق تخصص ادارة محلي جامعة باتنة1 السنة الجامعية 2018/2019 ص 178-179.

## خلاصة الفصل

أصبحت الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية يجب السعي لتطبيقها لمواكبة تطور عصر مجتمع المعلومات في النظم والأعمال الإدارية، إذ أن التنفيذ الإلكتروني للمعاملات سيؤدي إلى تحسين الخدمات المقدمة حيث عملت الإدارة الإلكترونية على إعطاء تصور جديد لمفهوم الخدمة العمومية مما نتج عنه تحولا جوهريا في طرق أدائها وتقديمها للمواطنين هذا الشيء الذي من شأنه تحسين جودة الخدمة المقدمة لهؤلاء المواطنين من خلال توفير عدة مزايا كتعدد قنوات التسليم، السرعة في الانجاز والتقديم، زيادة الإتقان، تخفيض التكاليف، تحقيق الشفافية الإدارية، تقليل نسبة الأخطاء التي تحدثها الأساليب غير الإلكترونية... كما عملت الإدارة الإلكترونية على زيادة مرونة التنظيم الإداري من خلال توفير الخدمات بشكل مباشر متخلصة بذلك من التبعية اللصيقة بالمؤسسة العامة والخاصة.



# الفصل الرابع:

## الدراسة الميدانية

**تمهيد**

تعد البلدية إحدى مؤسسات الجماعات المحلية الأكثر أهمية على المستوى الوطني، وهي الجهة الأقرب للمواطنين والمسؤولة على تقديم الخدمات لهم، كما أنها المسؤولة عن تلبية مختلف حاجياتهم ومتطلباتهم بصفة مباشرة؛ حيث يهدف هذا الفصل إلى توضيح واقع الخدمة العمومية في البلديات الجزائرية ومدى الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة هذه الخدمات المقدمة للمواطنين ومدى رضاهم عنها، وقد قمنا بدراسة ميدانية لبلدية سعيدة التي قامت بتجسيد هذا الإجراء وهذا ما سنتطرق له في المبحث الأخير حيث قمنا باختيار عينة الدراسة وطرح مجموعة من التساؤلات في شكل استبيان قدم للموظفين للوصول إلى نتائج دقيقة عن واقع البلدية الإلكترونية.

### المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة والإطار المنهجي للدراسة.

يتناول هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة، وكذلك أساليب جمع البيانات وأداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها، وقبل ذلك لا بد من إعطاء بطاقة تعريف للبلدية وكذا هيكلها التنظيمي.

#### المطلب الأول: تقديم عام حول بلدية سعيدة.

##### الفرع الأول: مفهوم البلدية

اشتقت كلمة بلدية من كلمة بلدة أو بلد، ويقصد به كل مكان عامر أو خال في الأرض. تعددت التعاريف المتعلقة بالبلدية فهناك من عرفها على أنها هيئة محلية ذات حدود معلومة وهي الجزء الأصغر في التنظيم الإداري على مستوى الولاية، ومن وجهة نظر أخرى فهي القاعدة الأساسية في التقسيم الإداري الجزائري.<sup>1</sup>

فتعريف البلدية حسب قانون رقم 11-10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق ل 22 يونيو 2011 المتعلق بالبلدية "البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة و تتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية المستقلة و تحدث بموجب قانون" وهي "القاعدة الإقليمية للمركزية و مكان للممارسة المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية ؛ تمارس صلاحياتها في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون وتساهم مع الدولة بصفة خاصة في إدارة و تهيئة الإقليم و التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمن وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه كما تحمل البلدية اسم وإقليم ومقر رئيسي لها ، كما تمتلك البلدية على هيئة مداولة المجلس الشعبي البلدي وهيئة تنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي، إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي وتمارس هذه الهيئات أعمالها في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زينب مراكشي "مساهمة صندوق التضامن والضمان للجماعات المحلية CSGCL في دعم المشاريع الاستثمارية للبلديات دراسة حالة بلدية سعيدة" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي جامعة محمد بوضياف بالمسيلة السنة الجامعية 2018-2019 م ص27.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية العدد 37 المؤرخة في الأحد أول شعبان عام 1432 هـ الموافق ل 03 يوليو سنة 2011 م المواد 1-2-3-6-15.

الفرع الثاني: البطاقة الفنية والهيكل التنظيمي

1 - البطاقة الفنية: بلدية سعيدة تابعة إداريا إلى دائرة سعيدة ولاية سعيدة

جدول رقم (03): يبين البطاقة الفنية لبلدية سعيدة

<p>❖ كانت تحمل قديما الاسم الأمازيغي تيرسيف حسب ما جاءت به الروايات، كما حملت اسم زوجة عبد الله بن رابي عم مهدي العبد وهو الخليفة الذي حكم المنطقة في القرن 09 م، كما سميت في عهد الفاطميين ب "حاز سعيدة" وترجع هذه التسمية للمياه الساخنة بسيدي عيسى، كما سميت "العقبان" لوجود طائر العقاب بها أما تسمية "سعيدة" فيعود الفضل لهذه التسمية للأمير عبد القادر لما حققه من انتصارات.</p>	<p>أصل التسمية</p>
<p>❖ تقع بلدية سعيدة جنوب الأطلس التلي بمنطقة إستراتيجية مهمة، يحدها شمالا أولاد خالد، جنوبا عين الحجر، شرقا الحساسنة غربا ذوي ثابت.</p> <p>❖ يتميز مناخها بشتاء بارد وممطر، وصيف حار وجاف.</p> <p>❖ تقدر مساحتها ب 75.80م<sup>2</sup>.</p> <p>❖ عدد السكان 353.453 نسمة</p>	<p>الموقع الجغرافي</p>
<p>❖ يعد مقر بلدية سعيدة تحفة معمارية تعود الى الفترة الاستعمارية، تبلغ مساحته 2196 م<sup>2</sup>، بني سنة 1885، وقد استعمل خلال هذه الفترة كمقر لبلدية المختلطة بسعيدة ومزال إلى الحد الآن.</p>	<p>المقر</p>
<p>❖ تضم بلدية سعيدة 05 ملحقات إدارية (بوخرص، داودي موسى، الرائد المجدوب، السلام، البدر).</p>	<p>عدد الملحقات</p>

المصدر: من إعداد الطالبة

## 2- الهيكل التنظيمي

تقوم بلدية سعيدة بالمهام المخولة لها بالاستعانة بالهيكل التنظيمي المعد من طرفها ويتمثل في:

● رئيس المجلس الشعبي البلدي؛

● الأمانة العامة؛

● مديرية الإدارة والميزانية؛

● مديرية التنظيم والشؤون العامة؛

● مديرية التعمير والتجهيز؛

● مديرية الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية؛

● مديرية الصيانة والوسائل العامة والبيئة؛

➤ **رئيس المجلس الشعبي البلدي:** يأتي في قمة الهيكل التنظيمي للبلدية فهو يقوم بمجموعة من

المهام المخول له بها في إطار القوانين والتشريعات ومن بينها:<sup>1</sup>

● السهر على تنفيذ مداورات المجلس الشعبي البلدي.

● تنفيذ ميزانية البلدية وهو الأمر بالصرف.

● القيام بجميع التصرفات الخاصة بالمحافظة على الأملاك والحقوق المكونة لممتلكات البلدية وإدارتها

كالتقاضي باسم البلدية ولحسابها...

● السهر على وضع المصالح والمؤسسات العمومية وحسن سيرها.

➤ **الأمانة العامة:** تسير من قبل الأمين العام للبلدية وهي الركيزة الأساسية في البلدية ويعتبر

المساعد المباشر الأساسي لرئيس البلدية.

وحسب المرسوم التنفيذي رقم 16-320 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1438 الموافق ل 13 ديسمبر

سنة 2016، المتضمن الأحكام الخاصة المطبقة على الأمين العام للبلدية، يكلف الأمين العام للبلدية تحت سلطة

رئيس المجلس الشعبي البلدي بما يأتي:<sup>2</sup>

● **ضمان تحضير اجتماعات المجلس الشعبي البلدي:** ونذكر على سبيل المثال المهام التالية:

❖ تحضير كل الوثائق اللازمة لأشغال المجلس الشعبي البلدي ولجانه؛

❖ وضع كل الوسائل البشرية والمادية الضرورية تحت تصرف أعضاء المجلس من أجل السير

الحسن لأشغال المجلس ولجانه؛

❖ ضمان الحفظ الجيد لسجلات المداورات طبقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما؛ ...

● **ضمان متابعة تنفيذ مداورات المجلس الشعبي البلدي:** في إطار متابعة تنفيذ مداورات المجلس الشعبي

البلدي يكلف الأمين العام للبلدية على الخصوص بما يأتي:

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية العدد 37، مرجع سبق ذكره ص 14.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية المؤرخة في 15 ربيع الأول عام 1438هـ/15 ديسمبر 2016م العدد 73، ص 4-5.

- ❖ ضمان نشر مداوالات المجلس الشعبي البلدي؛
- ❖ ضمان تنفيذ القرارات ذات الصلة بتطبيق المداوالات المتضمنة الهيكل التنظيمي ومخطط تسيير المستخدمين؛
- ❖ متابعة تنفيذ البرامج التنموية للبلدية والمشاريع التي أقرها المجلس الشعبي البلدي؛
- **تنشيط وتنسيق سير المصالح الإدارية والتقنية للبلدية:** ومن بين المهام التي يكلف بها الأمين العام للبلدية في هذا الخصوص:
  - ❖ ممارسة السلطة السلمية على مستخدمي البلدية، تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي؛
  - ❖ ممارسة سلطة التعيين على مستخدمي البلدية بعد تفويض من رئيس المجلس الشعبي البلدي؛
  - ❖ اقتراح التعيينات في المناصب العليا ومناصب الشغل المتخصصة في البلدية؛ ...
  - **مديرية الإدارة والميزانية:** تضم عدة مصالح هي:
    - ❖ **مصلحة تسيير المستخدمين:** تضم هي بدورها عدة مكاتب: مكتب خلية الإعلام الآلي، مكتب تسيير الموظفين السلك الإداري، مكتب تسيير الموظفين سلك التكوين، مكتب المحفوظات.
    - ❖ **مصلحة الميزانية والأملاك:** تشمل مكتب الميزانية، مكتب تسيير المؤسسات التربوية، مكتب أملاك البلدية.
- ومن مهام مديرية الإدارة والميزانية: إعداد الميزانيات، إبرام الصفقات، تسديد الفاتورات والوضعيات المالية...
- **مديرية التنظيم و الشؤون العامة:** تقوم هذه الأخيرة بمهام كثيرة نذكر منها متابعة القضايا المرفوعة من قبل وضد البلدية، استقبال الملفات المتعلقة بالمؤسسات المصنفة والمستقبل للجمهور ودراستها وفق للقوانين والمراسيم المتعلقة بنشاط كل نوع من هذه المؤسسات، اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بتنظيم حركة المرور داخل إقليم البلدية في إطار اللجنة البلدية للمرور، تسليم بطاقة الإقامة وشهادة الإقامة من قبل مكتب الانتخابات، تسليم عقود الحالة المدنية من طرف مكتب الحالة المدنية...تضم هذه المديرية ثلاث مصالح هي:
  - ❖ **مصلحة التنظيم العام:** تضم مكتب المنشآت والمرور، مكتب التنظيم، مكتب المنازعات.
  - ❖ **مصلحة الإحصاء والسكان:** تضم مكتب الحالة المدنية، مكتب الانتخابات والإحصاء.
  - ❖ **مصلحة الوقاية والنظافة:** تضم مكتب المخبر ومراقبة المياه، مكتب النظافة والوقاية الصحية.
  - **مديرية التعمير والتجهيز:** تقوم هذه المديرية بمهمة منح تراخيص متعلقة بالطرق، البناء بالإضافة إلى قرارات الهدم والاعازارات...وتشمل مصلحتين هما:
    - ❖ **مصلحة التسيير والعقار:** تتضمن مكتب التعمير، مكتب الحفظ العقاري.
    - ❖ **مصلحة التخطيط والتجهيز:** تتضمن مكتب الأشغال العمومية والمتابعة، مكتب الري المتابعة، مكتب البناء والمتابعة.

➤ مديرية الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية: تقوم بمهمة حصر الفئات الاجتماعية المحرومة أو المعوزة، كما تقوم بتقديم إعانات للهيكل والأجهزة المكلفة بالشباب والثقافة الرياضة والتسلية... وتنقسم إلى مصلحتين هما:

- ❖ مصلحة النشاط الاجتماعي: تضم مكتب النشاط الاجتماعي البلدي، مكتب الشبك الموحد.
- ❖ مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية: مكتب النشاطات الرياضية، مكتب النشاطات الثقافية.

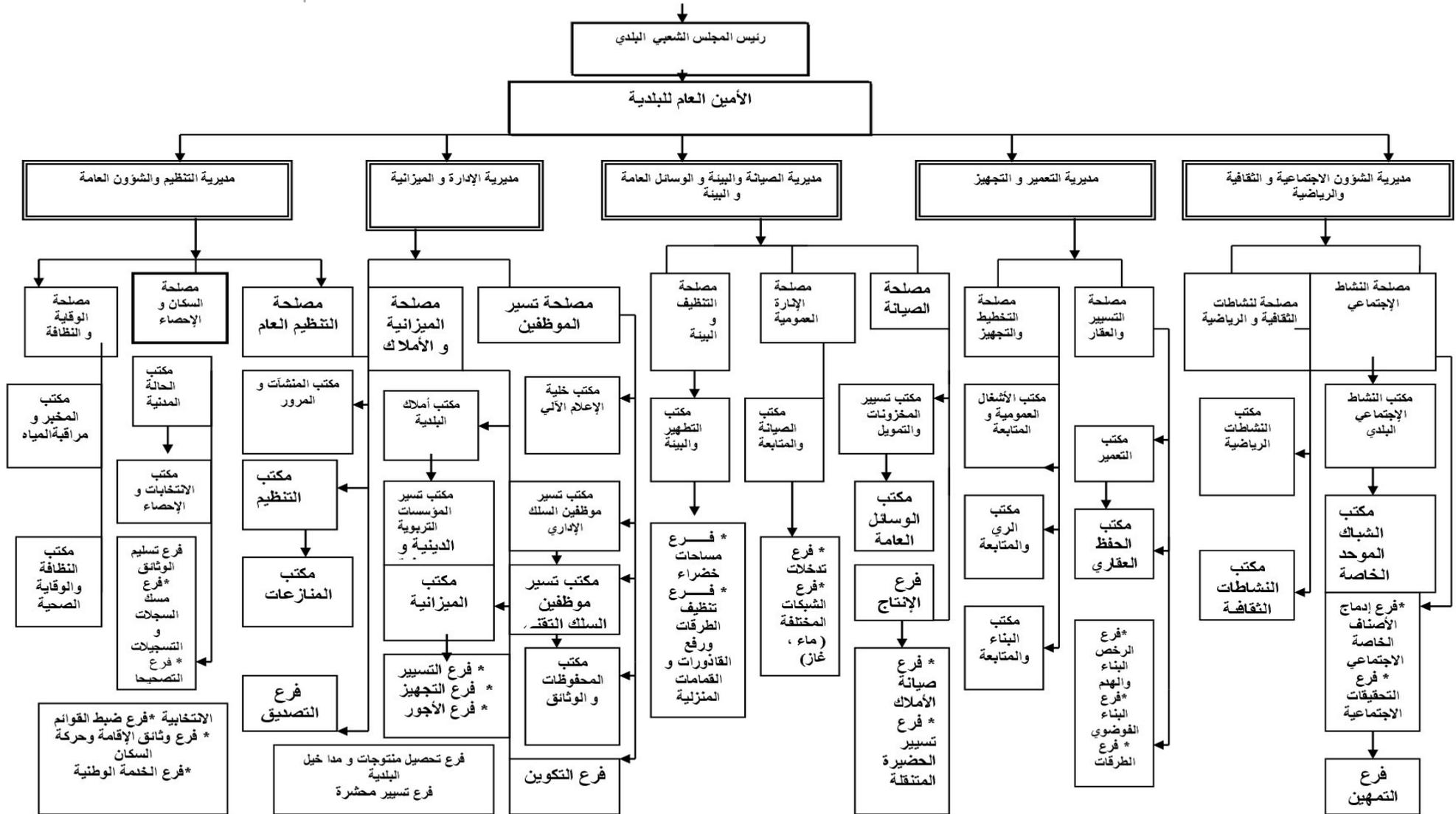
➤ مديرية الصيانة والبيئة والوسائل العامة: تضم ثلاث مصالح هي:

- ❖ مصلحة الصيانة: تضم مكتب تسيير المخزونات، مكتب الوسائل العامة.
- ❖ مصلحة الإنارة العمومية: تضم مكتب الصيانة والمتابعة.
- ❖ مصلحة التنظيف والبيئة: تضم مكتب التطهير والبيئة.

حيث تقوم بمجموعة من المهام حسب كل اختصاص كل مصلحة نذكر منها: صيانة شبكة صرف المياه القدرة، وشبكة تصريف المياه، الإشراف على عملية جمع القمامات المنزلية، وتنظيف الشوارع والأماكن العمومية، كما تشرف على عملية تجميل المحيط ...

الشكل رقم(04): يوضح الهيكل التنظيمي لبلدية سعيدة

الهيكل التنظيمي لبلدية سعيدة



## المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

## الفرع الأول: منهج الدراسة

مفهوم المنهج: يعرف المنهج بأنه الطريق الذي يسلكه الباحث للتعرف على الظاهرة أو المشكلة موضع الدراسة والكشف عن الحقائق المرتبطة بها بغرض التوصل إلى اجابات على الأسئلة التي تثيرها المشكلة أو الظاهرة من خلال استخدام مجموعة من الأدوات لتجميع البيانات وتحليلها والتوصل إلى النتائج التي تساعد في الإجابة على تلك التساؤلات.<sup>1</sup>

وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي الذي هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات البحثية التي يقوم بها الباحث بشكل متكامل لوصف الظاهرة المبحوثة معتمدا على جمع المعلومات والبيانات وتصنيفها، ومعالجتها وتحليلها وإخضاعها للدراسة<sup>2</sup>، مستخدمين إياه في وصف وتحليل الإجابات والمعلومات المتحصل عليها من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية. بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة بهدف استخلاص الحقائق التي تساهم في إثراء الموضوع بمعلومات إضافية جديدة للتوضيح.

كما اعتمدنا على دراسة الحالة والتي تقوم على البحث والتحليل المعمق للظاهرة، آخذين بذلك مؤسسة عمومية وهي بلدية سعيدة من أجل تبيان دور الإدارة الالكترونية كأسلوب لتحسين جودة الخدمة العمومية في بلدية سعيدة.

وقد استخدمنا مصدرين أساسيين للمعلومات.

**المصدر الأساسي الأول:** والتي استعملناها في معالجة الإطار النظري للبحث والتي تتمثل في الكتب والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث والمطالعة في مختلف مواقع الانترنت المختلفة.

**المصدر الأساسي الثاني:** من خلال جمع البيانات الأولية عن طريق استمارة الاستبيان كأداة رئيسية للبحث صممت خصيصا لهذا الغرض.

<sup>1</sup> محمد جاسم العبيدي وآلاء محمد العبيدي "طرق البحث العلمي" دار ديبو نو للنشر والتوزيع-عثمان-الأردن ط 2010/1 ص 17.

<sup>2</sup> العرابوي سحنون "محاضرات وأعمال موجهة مقدمة لطلبة السنة أولى جذع مشترك في ميدان علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية" مطبوعة منهجية البحث العلمي جامعة محمد بوضياف-وهران- معهد التربية البدنية والرياضية 2020/2019 ص 57-63.

الفرع الثاني: مجتمع البحث، عينة وأدوات الدراسة.

1- مجتمع البحث وعينة الدراسة

يعرف مجتمع البحث: " كل الأفراد الذين يحملون بيانات الظاهرة التي تحت الدراسة، فهو مجموع الوحدات الذي يراد منها الحصول على البيانات " أو هو "مجموع عناصر له خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزه عن العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي"<sup>1</sup>

بمعنى أن مجتمع البحث يقصد به الدراسة الشاملة لجميع أفراد وحدات المجتمع محل الدراسة ويتكون مجتمع البحث المستهدف من الموظفين العاملين بإدارة بلدية سعيدة والبالغ عددهم 690 موظف، واعتمدنا أسلوب العينة العشوائية، من خلال توزيع 150 استبيان؛ تم استرجاع 113 استمارة و 17 استبيان غير صالح للدراسة وقد 20 استبيان.

-أدوات جمع البيانات : تعتبر أدوات جمع البيانات من أهم المراحل التي يقوم بها الباحث لإضفاء الموضوعية والدقة اللازمة لأي دراسة علمية، والتي بواسطتها يصل الباحث إلى كشف النقاط عن الظاهرة محل الاهتمام والدراسة وهي مجموعة الوسائل والطرق والأساليب المختلفة التي يعتمد عليها في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لانجاز البحث ومن اجل جمع المعلومات والمعطيات بخصوص الظاهرة، استخدمنا في دراستنا تقنية الاستبيان وهي " وسيلة للحصول على إجابات على عدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج يعد لهذا الغرض ويقوم المجيب بملء الاستمارة بنفسه"

❖ **استمارة الاستبيان:** ولقد اعتمدنا على طرح مجموعة من الأسئلة على موظفو بلدية سعيدة العاملين بالإدارة

**الجزء الأول:** يحتوي على معلومات متعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة من الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية

**الجزء الثاني:** الإدارة الالكترونية في البلدية.

**الجزء الثالث:** جودة الخدمة العمومية يشمل خمس محاور

**المحور الأول:** الإدارة الالكترونية وتحقيق معيار الملموسية في جودة الخدمة العمومية ويتكون من ثلاث فقرات.

**المحور الثاني:** الإدارة الالكترونية وتحقيق معيار الاعتمادية في جودة الخدمة العمومية ويتكون من ثلاث فقرات.

**المحور الثالث:** الإدارة الالكترونية وتحقيق معيار الاستجابة في جودة الخدمة العمومية ويتكون من ثلاث فقرات.

<sup>1</sup> حيمر حكيمة ودومي حورية، مرجع سبق ذكره، ص 33

**المحور الرابع:** الإدارة الالكترونية وتحقيق معيار الأمان في جودة الخدمة العمومية ويتكون من ثلاث فقرات.

**المحور الخامس:** الإدارة الالكترونية وتحقيق معيار التعاطف في جودة الخدمة العمومية ويتكون من ثلاث فقرات.

كما تم تخصيص محاور الاستمارة في شكل مقياس ليكرت الخماسي وذلك وفق الجدول التالي:

**الجدول رقم (04): مقياس ليكرت الخماسي**

الدرجة	التقييم
1	غير موافق بشدة
2	غير موافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق بشدة

## 2- أدوات الدراسة

الأدوات الإحصائية: من أجل تحليل البيانات التي تم تجميعها، والوصول إلى أهداف الدراسة فقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Sciences) التي يرمز لها اختصارا بالرمز (spss).

وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

1- مقياس ليكرت الخماسي باعتباره من أنسب المقاييس التي تسمح لنا بقياس أدراك المبحوثين لمحتويات الجزء الثاني والثالث.

**الجدول رقم (05): الأوزان النسبية**

مجال المتوسط الحسابي	1-1.79	-1.80	-2.60	-3.40	4.20-5
اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
		2.59	3.39	4.19	

2- ألفا كرونباغ يستخدم هذا العامل للتحقق من ثبات اداة القياس المستخدمة.

3- التكرارات والنسب المئوية وذلك لوصف أفراد مجتمع الدراسة وفقا لخصائصهم الشخصية.

4- الانحراف المعياري والمتوسطات الحسابية وذلك للحكم على اتجاه إجابات أفراد العين على متغيرات الدراسة

المبحث الثاني: تحليل نتائج واختبار فرضيات الدراسة  
المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان:

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة (Validity)

الجدول رقم (06): يوضح صدق أداة الدراسة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
<b>الإدارة الإلكترونية</b>			
1	تتوفر البلدية على موقع إلكتروني خاص بها	0.562**	0.01
2	يتلاءم هيكل الإدارة مع أسلوب الإدارة الإلكترونية	0.838**	0.01
3	تتوفر البلدية على تقنيات حديثة تطبق من خلالها مفهوم الإدارة الإلكترونية	0.803**	0.01
4	يخضع الموظفون للتدريب المستمر وفقا للتحويلات التكنولوجية	0.760**	0.01
5	يتم التعامل مع النقائص ومعالجتها في تكنولوجيا المعلومات والاتصال	0.795**	0.01
<b>جودة الخدمة العمومية</b>			
<b>معيار الملموسية</b>			
1	تتوفر البلدية على تصميم داخلي منظم يسهل الاتصال مع مقدمي الخدمة	0.785**	0.01
2	تتوفر البلدية على قاعات ومكاتب لائقة	0.766**	0.01
3	يتم التكفل باحتياجات المواطن بشكل متواصل	0.696**	0.01
<b>معيار الاعتمادية</b>			
1	يتم تقديم الخدمة في الوقت المحدد	0.871**	0.01
2	يتم تقليل عدد الأخطاء نسبيا	0.757**	0.01
3	يحرص الموظفون على تقديم خدمة للمواطن بشكل جيد في المقام الأول	0.822**	0.01

معيار الاستجابة			
0.01	0.832**	يتم التكفل بانشغالات المواطن على مدار الساعة	1
0.01	0.904**	يتم التكفل بخدمة المواطن وفق استعداد تام ودائم	2
0.01	0.785**	يتم الرد على الشكاوى المقدمة من طرف المواطنين بسرعة	3
معيار الأمان			
0.01	0.841**	يتمتع الموظفون بكفاءة عالية	1
0.01	0.893**	يشعر المواطنون بالأمان والثقة عند التعامل مع الموظفون	2
0.01	0.841**	يتم التعامل بالمعلومات التي تخص المواطنين بسرية تامة	3
معيار التعاطف			
0.01	0.926**	يعامل الموظف المواطن بكل لباقة	1
0.01	0.928**	يتم الإصغاء والاهتمام بانشغالات المواطن	2
0.01	0.866**	يتم محادثة المواطن باللغة واللهجة التي يفهمها	3

المصدر من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية spss.v.19

يتضح الجدول رقم (06) والذي يوضح صدق أداة الدراسة أن قيم معامل ارتباط بيرسون لكل العبارات مع محاورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) مما يدل على صدق اتساقها.

#### الفرع الثاني: اختبار الثبات

تم استعمال معامل ألفا-كرونباخ (Cronbach's Alpha) باستخدام برنامج SPSS، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (07) التالي:

#### الجدول رقم (07): يوضح اختبار الثبات

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,912	20

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية spss.v.19

نلاحظ من الجدول رقم (07) الموضح لاختبار الثبات أن معامل الثبات لكافة فقرات الاستبيان هو 0.91 وهي نسبة ثبات مرتفعة ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة

### المطلب الثاني: تحليل النتائج

الفرع الأول: تحليل نتائج البيانات الشخصية، الإدارة الالكترونية وجودة الخدمة العمومية

#### 1- الجزء الأول: البيانات الشخصية

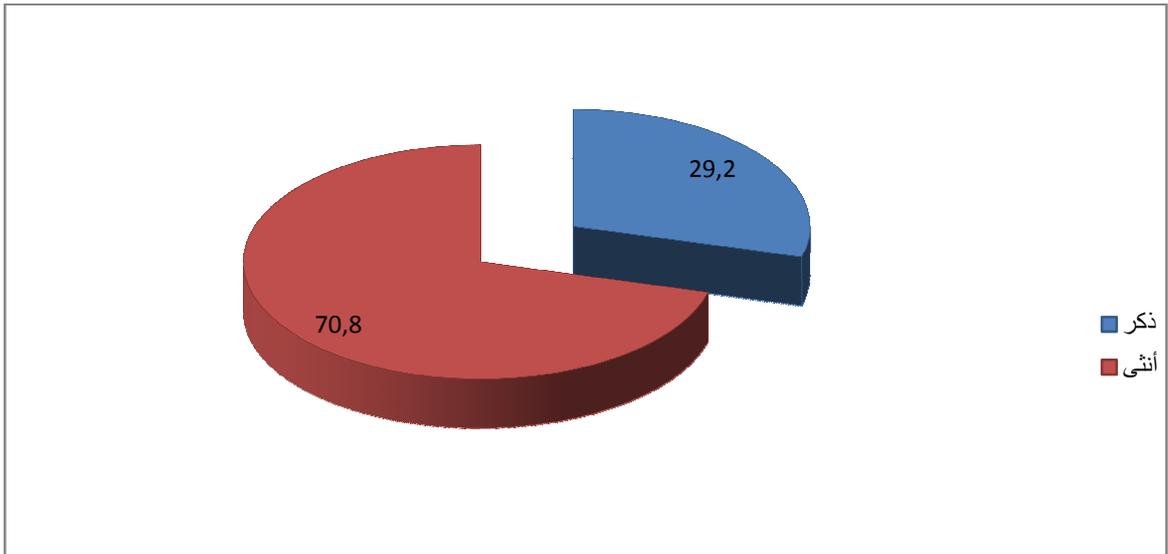
الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة من حيث الصنف

النسبة	التكرار	الصنف
%29.2	33	ذكر
%70.8	80	أنثى
%100	113	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية spss.v.19

تظهر نتائج الجدول رقم (08) المتعلق بتوزيع أفراد العينة من حيث الصنف أن جل أفراد عينة دراسة صنف إناث بنسبة %70.8 يليه صنف الذكور بنسبة البالغة %29.2 وهذا يدل على أن الصنف الغالب على عاملي إدارة بلدية سعيدة هم بنسبة كبيرة العنصر النسوي.

#### الشكل (06): توزيع أفراد العينة من حيث الصنف



المصدر من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية spss.v.19

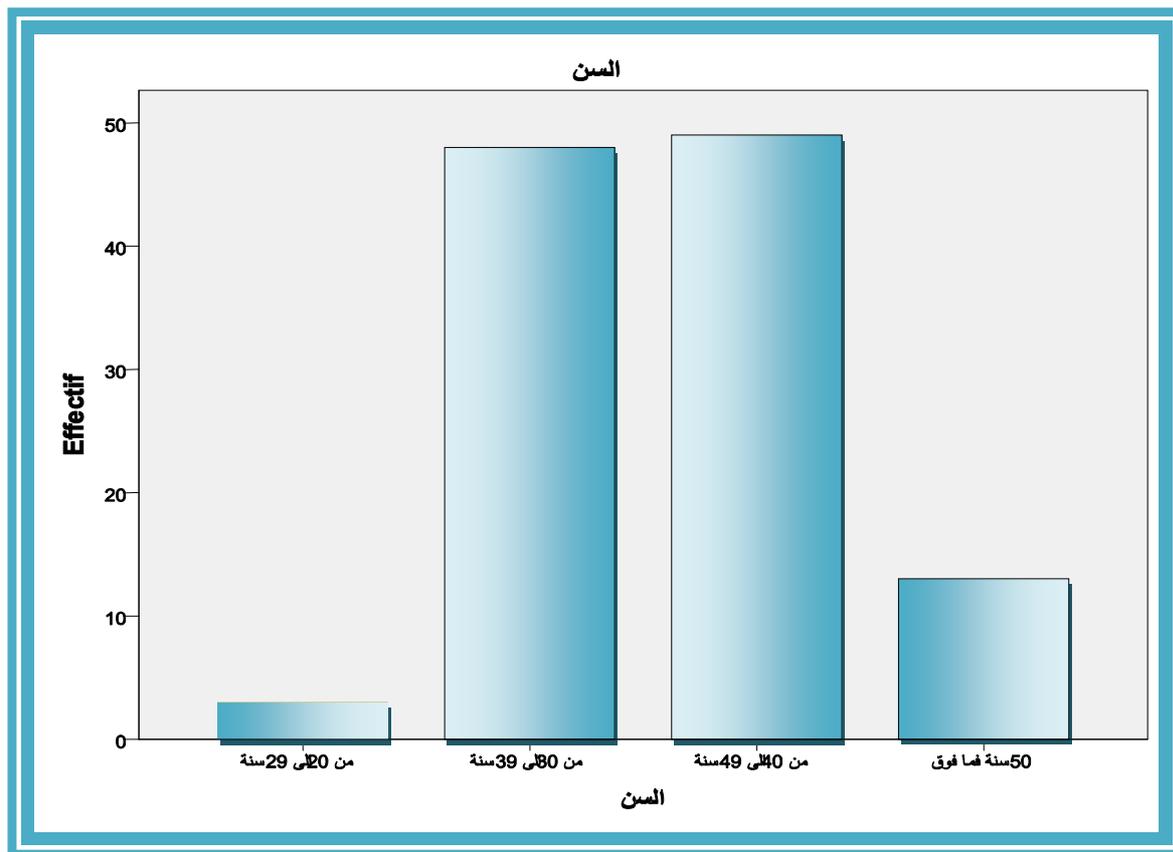
الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث السن

النسبة	التكرار	السن
2.7%	3	من 20 إلى 29 سنة
42.5%	48	من 30 إلى 39 سنة
43.4%	49	من 40 إلى 49 سنة
11.5%	13	50 سنة فما فوق
100%	113	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية spss.v.19

تظهر نتائج الجدول رقم (09) الموضح لتوزيع أفراد عينة الدراسة من حيث السن أن جل أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 40 إلى 49 سنة بنسبة 43.4%، يليهم الأفراد الذين أعمارهم بين 30 إلى 39 سنة بنسبة 42.5%، ثم أفراد العينة الذين أعمارهم فاقت 50 سنة بنسبة 11.5%، وأقل نسبة كانت لفئة من هم بين 20 إلى 29 سنة بنسبة 2.7% وهذا يدل على التنوع العمري لأفراد عينة البحث هذا من جهة ومن جهة أخرى إن النسب المئوية 42.5% و 43.5% الممثلتين للفئتين العمريتين على التوالي [30-39]، [40-49] سنة تعبر على تمتع إدارة البلدية بالموارد البشرية الشابة حيث يتم استغلال هذه الفئة العمرية الراشدة و التي تتميز بالرزانة والحكمة في طرق التعامل مع المواطنين وفي كيفية أدائهم أعمالهم؛ بحكم أن هذه الفئة سهلة الاندماج مع التكنولوجيا الحديثة وبإمكانها التحسين من قدراتها الوظيفية الأمر الذي يجعل إدارة البلدية تعتمد على هذه الفئة شكل أكبر من أجل تجديد العمل الإداري والوظيفي للعاملين على مستوى البلدية.

الشكل رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث السن



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية spss.v.19

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي

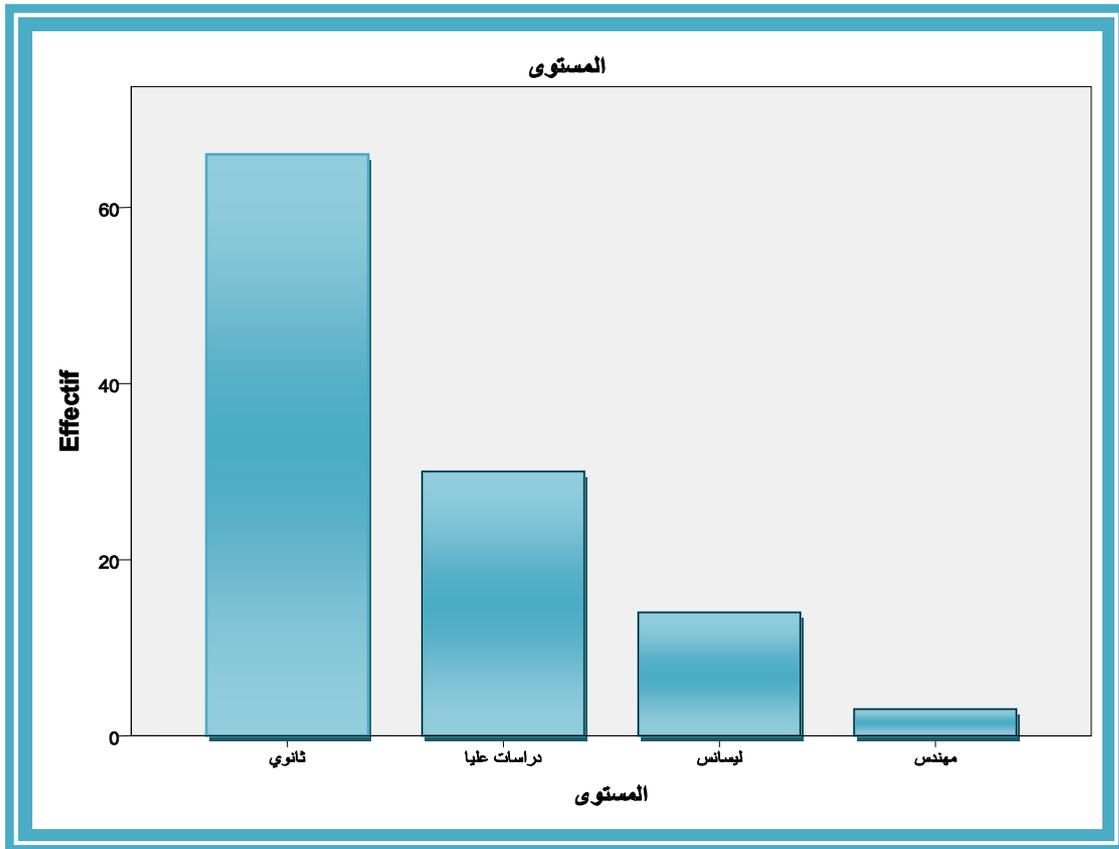
النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
%58.4	66	ثانوي
%26.5	30	دراسات عليا
%12.4	14	ليسانس
%2.7	3	مهندس
%100	113	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية spss.v.19

تظهر نتائج الجدول رقم (10) المبين لتوزيع أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي أن أغلب أفراد عينة دراسة مستواهم الدراسي ثانوي بنسبة %58.4، يليهم من يملكون مستوى دراسات عليا بنسبة %26.5، ثم ليسانس بنسبة %12.4، وأقل نسبة كانت لمن يملك مستوى مهندس حيث قدرت بـ %2.7

وإذا ما قمنا بجمع النسب 26.5% لحاملي الدراسات العليا، 12.4% لحاملي شهادة الليسانس و 2.7% لمتحصلي على شهادة مهندس سوف نحصل على نسبة 41.6% وتعتبر نسبة لا بأس كونها تعتبر موارد بشرية ذات مستوى تعليمي عالي تسمح بتحسين الخدمة العمومية وهذا لضرورة الوظيفة التي تتطلب استخدام الحواسيب والبرمجيات والتكنولوجيا الحديثة.

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية spss.v.19

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة من حيث الأقدمية

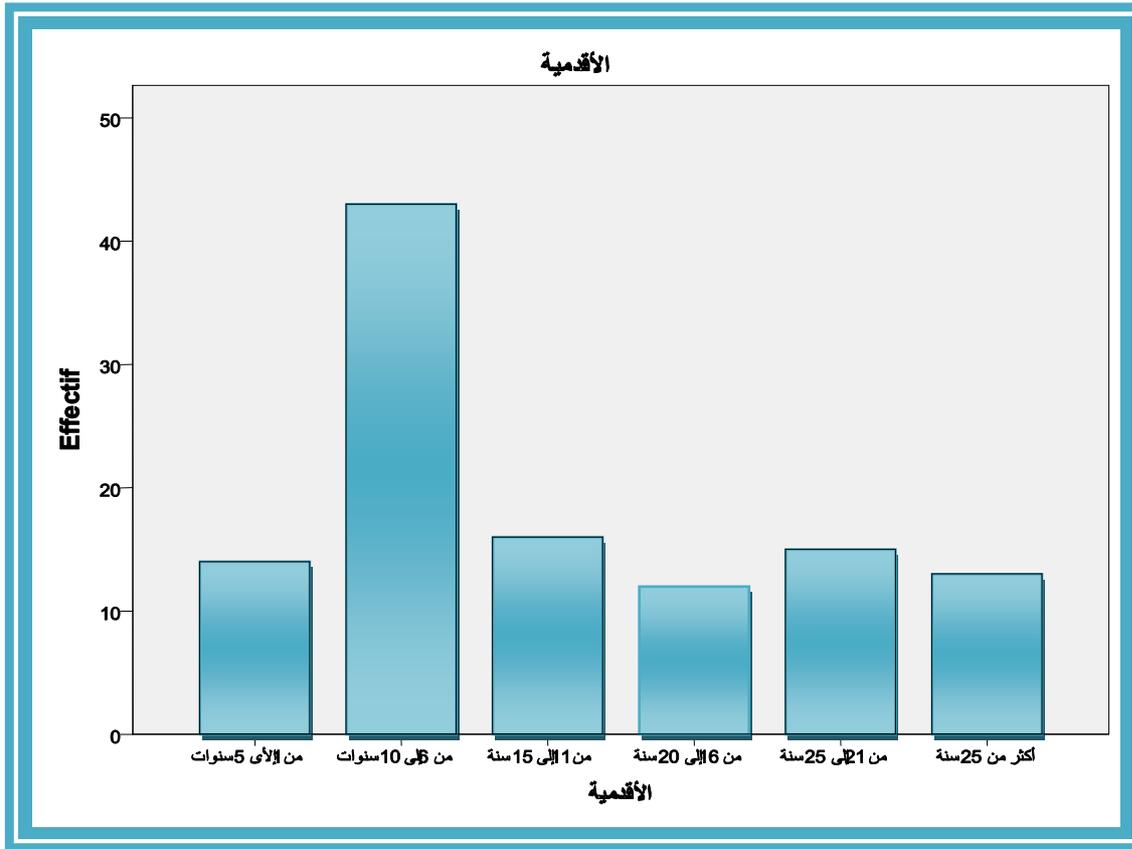
النسبة	التكرار	الأقدمية
12.4%	14	من 1 إلى 5 سنوات
38.1%	43	من 6 إلى 10 سنوات
14.2%	16	من 11 إلى 15 سنة
10.6%	12	من 16 إلى 20 سنة
13.3%	15	من 21 إلى 25 سنة
11.5%	13	أكثر من 25 سنة
100%	113	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية spss.v.19

تظهر نتائج الجدول رقم (11) المتعلق بتوزيع أفراد العينة من حيث الأقدمية أن النسب المئوية متقاربة، فالأقدمية ما بين 6 إلى 10 سنوات نسبتها 38.1%، تليها اقدمية ما بين 11 إلى 15 سنة بنسبة 14.2%، ثم من 21 إلى 25 سنة في المرتبة الثالثة بنسبة 13.3%، ومن 1 إلى 5 سنوات بنسبة 12.4%، ثم أخيراً من 16 سنة إلى 20 سنة بنسبة 10.6%.

وهذا التقارب في الخبرات يسمح بتحسين جودة الخدمة العمومية داخل البلدية من خلال تمكنهم بتطوير مهاراتهم وقدراتهم والتكيف مع الأوضاع الجديدة وانجاز الأعمال بشكل سريع وامتقن وبالتالي العمل على تحسين العمليات الإدارية.

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة من حيث الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية spss.v.19

2- الجزء الثاني: الإدارة الإلكترونية

الجدول رقم (12): يوضح المتوسطات المرجحة للإدارة الإلكترونية

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإدارة الإلكترونية	الرقم
4	موافق	1.056	3.55	تتوفر البلدية على موقع إلكتروني خاص بها	1
3	محايد	1.184	2.84	يتلاءم هيكل الإدارة مع أسلوب الإدارة الإلكترونية	2
1	محايد	1.201	2.94	تتوفر البلدية على تقنيات حديثة تطبق من خلالها مفهوم الإدارة الإلكترونية	3
5	غير موافق	1.224	2.43	يخضع الموظفون للتدريب المستمر وفقا للتحويلات التكنولوجية	4
2	محايد	1.275	2.85	يتم التعامل مع النقائص ومعالجتها في تكنولوجيا المعلومات والاتصال	5
	محايد	4.535	2.90	الإدارة الإلكترونية	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية spss.v.19

من خلال الجدول رقم (12) الموضح للمتوسطات المرجحة للإدارة الإلكترونية أعلاه أن القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لعبارات الإدارة الإلكترونية (2.90) وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات هذا البعد كانت بدرجة "محايد"، حيث جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأولى وهي " تتوفر البلدية على موقع إلكتروني خاص بها " بمتوسط حسابي قدره (3.55)، وهو ما يقابل "موافق" في سلم ليكارت ، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة الرابعة والتي هي " يخضع الموظفون للتدريب المستمر وفقا للتحويلات التكنولوجية " بمتوسط حسابي قدره (2.43) وهو ما يقابل "غير موافق".

من خلال تحليلنا للجزء الثاني من الاستبيان المتعلق بالإدارة الإلكترونية نستنتج ما يلي:

- تتوفر بلدية سعيدة على موقع الكتروني يعتبر شيء جيد لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
  - عدم تلقي الموظفون للتدريب المستمر وفقا للتحويلات التكنولوجية يؤثر سلبا على سير العمليات الإدارية في حال ظهور تكنولوجيا إعلام والاتصال جديدة.
  - وبالتالي لا بد من وجود تكامل لعناصر الإدارة الإلكترونية كالهيكلي الإداري والتقنيات الحديثة والتدريب المستمر للموظفين تماشيا مع التحويلات والتطورات التكنولوجية حتى يتم التعامل مع النقائص وفقها وهذا في إطار تطبيق الإدارة الإلكترونية بمفهومها الصحيح.
- 3- الجزء الثالث: جودة الخدمة العمومية.

• معيار الملموسية:

الجدول رقم (13): يوضح المتوسطات المرجحة لمعيار الملموسية

الرقم	معيار الملموسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	الترتيب
1	تتوفر البلدية على تصميم داخلي منظم يسهل الاتصال مع مقدمي الخدمة	3.04	1.121	محايد	2
2	تتوفر البلدية على قاعات ومكاتب لائقة	2.77	1.232	محايد	3
3	يتم التكفل باحتياجات المواطن بشكل متواصل	3.65	1.138	موافق	1
	معيار الملموسية	3.12	2.699	محايد	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية spss.v.19

من خلال الجدول رقم (13) الذي يوضح المتوسطات المرجحة لمعيار الملموسية أن القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لعبارات معيار الملموسية (3.12) وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على

عبارات هذا البعد كانت بدرجة "محايد"، حيث جاءت العبارة الثالثة في المرتبة الأولى وهي " يتم التكفل باحتياجات المواطن بشكل متواصل " بمتوسط حسابي قدره (3.65)، وهو ما يقابل "موافق" في سلم ليكارت ، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة الثانية والتي هي " تتوفر البلدية على قاعات ومكاتب لائقة " بمتوسط حسابي قدره (2.77) وهو ما يقابل "محايد".

ومما سبق فمعيار الملموسية لجودة الخدمة العمومية والتي يعبر عنها بالمظهر العام للإدارة تطبق من خلال التكفل باحتياجات المواطن بشكل متواصل.  
● معيار الاعتمادية:

الجدول رقم (14): يوضح المتوسطات المرجحة لمعيار الاعتمادية

الترتيب	الاتجاه الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معيار الاعتمادية	الرقم
2	موافق	1.111	3.52	يتم تقديم الخدمة في الوقت المحدد	1
3	موافق	0.927	3.50	يتم تقليل عدد الأخطاء نسبيا	2
1	موافق	1.039	3.64	يحرص الموظفون على تقديم خدمة للمواطن بشكل جيد في المقام الأول	3
	موافق	2.577	3.54	معيار الاعتمادية	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية spss.v.19

من خلال الجدول رقم (14) الموضح للمتوسطات المرجحة لمعيار الاعتمادية أن القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لعبارات معيار الاعتمادية (3.54) وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات هذا البعد كانت بدرجة "موافق"، حيث جاءت العبارة الثالثة في المرتبة الأولى وهي " يحرص الموظفون على تقديم خدمة للمواطن بشكل جيد في المقام الأول " بمتوسط حسابي قدره (3.64)، وهو ما يقابل "موافق" في سلم ليكارت ، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة الثانية والتي هي " يتم تقليل عدد الأخطاء نسبيا " بمتوسط حسابي قدره (3.52) وهو ما يقابل "موافق".

وعليه فيمكن الخروج بنتيجة وهي تطبيق بلدية سعيدة لمعيار الاعتمادية لتحقيق جودة الخدمة العمومية أي قدرة موظفيها على إيصال رسالتها بتقديم خدمة تتميز بالصدق في الأداء والقدرة على الوفاء بالوعد بالاعتماد على مؤهلاتهم وكفاءاتهم ومعارفهم نظرا لتمتع أغليبتهم بالخبرة المهنية التي تفوق خمس سنوات زيادة على اكتسابهم للشهادات العلمية كما يعبر عنها بمدى انضباط والتزام موظفي بلدية سعيدة.

• معيار الاستجابة:

الجدول رقم (15): يوضح المتوسطات المرجحة لمعيار الاستجابة

الرقم	معيار الاستجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	الترتيب
1	يتم التكفل بانشغالات المواطن على مدار الساعة	3.56	1.118	موافق	2
2	يتم التكفل بخدمة المواطن وفق استعداد تام ودائم	3.71	0.990	موافق	1
3	يتم الرد على الشكاوى المقدمة من طرف المواطنين بسرعة	3.27	1.213	محايد	3
	معيار الاستجابة	3.48	2.884	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية spss.v.19

من خلال الجدول رقم (15) الموضح للمتوسطات المرجحة لمعيار الاستجابة أن القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لعبارة معيار الاستجابة (3.48) وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات هذا البعد كانت بدرجة "موافق"، حيث جاءت العبارة الثانية في المرتبة الأولى وهي "يتم التكفل بخدمة المواطن وفق استعداد تام ودائم" بمتوسط حسابي قدره (3.71)، وهو ما يقابل "موافق" في سلم ليكارت، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة الثالثة والتي هي "يتم الرد على الشكاوي المقدمة من طرف المواطنين بسرعة" بمتوسط حسابي قدره (3.27) وهو ما يقابل "محايد".

وعليه يمكن استخلاص النتائج التالية:

• يتم التكفل بانشغالات المواطنين على مدار الساعة.

• يتم التكفل بخدمة المواطن وفق استعداد تام ودائم.

في حين يبقى الرد على الشكاوي المقدمة من طرف المواطنين بسرعة يخضع لعوامل أخرى خارج عن نطاق الخدمة نذكر مثلا انقطاع شبكة الانترنت بسبب انقطاع التيار الكهربائي أو حدوث خلل في مستوى كابل الألياف البصرية والمدة المستغرقة في إصلاحه... هذه العوامل من شأنها أن تعمل على التأخر في الرد من قبل الإدارة حيث احتلت الجزائر المركز 174 عالميا من أصل 176 دولة شملها إحصاء شهر فيفري 2020 وذلك حسب مؤشر "سبيد تست" الرائد في مجال تحليل و اختبار سرعات الانترنت السلبي، وهذا ما يؤدي إلى زيادة مدة انتظار المواطنين عند تلقبهم للخدمات الالكترونية وهو ما يتعارض مع الغاية من تطبيق الإدارة الالكترونية المتمثلة أساسا في اختصار الوقت بالإضافة إلى عامل آخر وهو تباين قدرة الموظفين على التفهم والدراسة بحل المشاكل المهنية والعملية وإمكانية التحكم فيها والتزامهم في التعامل مع المواطنين وتقدير ملاحظاتهم ومعرفة أسباب الشكاوى واتخاذ الخطوات المناسبة للتخلص منها بطريقة موضوعية في سبيل إرضاء المواطن وتحسين وتطوير الخدمة.

● معيار الأمان:

الجدول رقم (16): يوضح المتوسطات المرجحة لمعيار الأمان

الرقم	معيار الأمان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	الترتيب
1	يتمتع الموظفون بكفاءة عالية	3.30	1.085	محايد	2
2	يشعر المواطنون بالأمان والثقة عند التعامل مع الموظفين	3.20	1.255	محايد	3
3	يتم التعامل بالمعلومات التي تخص المواطنين بسرية تامة	3.38	1.227	محايد	1
	معيار الأمان	3.29	3.064	محايد	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية spss.v.19

من خلال الجدول رقم (16) الموضح للمتوسطات المرجحة لمعيار الأمان أن القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لعبارات معيار الأمان (3.29) وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات هذا البعد كانت بدرجة "محايد"، حيث جاءت العبارة الثالثة في المرتبة الأولى وهي " يتم التعامل بالمعلومات التي تخص المواطنين بسرية تامة " بمتوسط حسابي قدره (3.38)، وهو ما يقابل "محايد" في سلم ليكارت ، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة الثانية والتي هي " يشعر الموظفون بالأمان والثقة عند التعامل مع الموظفون " بمتوسط حسابي قدره (3.20) وهو ما يقابل "محايد".

وعليه فمعيار الأمان لجودة الخدمة العمومية يبقى غير واضح نظرا لكون الإجابات على النقاط المتعلقة بهذا المعيار كانت محايدة ويمكن إرجاع أسباب الإجابة بمحايد إلى:

- 1- البند المتعلق بتمتع الموظفون بكفاءة عالية ترجع أسباب الإجابة إلى اختلاف وجهات النظر في تحديد معايير كفاءة الموظف إلى ماذا ترجع؟ فهناك من يربطها بالمستوى التعليمي وآخرون بالخبرة والتجارب العملية والشخصية أما الرأي الثالث فهو من يجمع بين الرأيين.
- 2- البند المتعلق يشعر المواطنون بالأمان والثقة عند التعامل مع الموظفون يمكن إرجاع سبب الإجابة إلى:

- اختلاف شخصية الموظفين من حيث الصنف فمثلا الصنف الأنثوي له القدرة على الصبر والتحمل أكثر من الصنف الذكري خاصة في التعاملات مع المواطنين بكافة أصنافهم (العمرية، المزاجية والعقلية...)

-درجة عناية الموظفين بالمواطنين والتواصل معهم بفعالية وتكريس الوقت والطاقة من أجل تحقيق رضاهم.

3- البند المتعلق ويتم التعامل بالمعلومات التي تخص المواطنين بسرية تامة يمكن إرجاع سبب الإجابة إلى بعض الظواهر كالاختراقات لكلمة السر المتعلقة ببعض الملفات والمعلومات التي تخص المواطنين

4- معيار التعاطف:

الجدول رقم (17): يوضح المتوسطات المرجحة لمعيار التعاطف

الترتيب	الاتجاه الإيجابية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معيار التعاطف	الرقم
3	محايد	1.036	3.69	يعامل الموظف المواطن بكل لباقة	1
2	موافق	0.981	3.70	يتم الإصغاء والاهتمام بانشغالات المواطن	2
1	موافق	0.871	4.01	يتم محادثة المواطن باللغة واللهجة التي يفهمها	3
	موافق	2.623	3.79	معيار التعاطف	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية spss.v.19

من خلال الجدول رقم (17) يوضح المتوسطات المرجحة لمعيار التعاطف أن القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لعبارات معيار التعاطف (3.79) وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات هذا البعد كانت بدرجة "موافق"، حيث جاءت العبارة الثالثة في المرتبة الأولى وهي " يتم محادثة المواطن باللغة واللهجة التي يفهمها " بمتوسط حسابي قدره (4.01)، وهو ما يقابل "موافق" في سلم ليكارت ، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة الأولى والتي هي " يعامل الموظف المواطن بكل لباقة " بمتوسط حسابي قدره (3.69) وهو ما يقابل "موافق".

ونتيجة لذلك فمعيار التعاطف هو تحسين مستوى زرع الثقة والتعاطف الذي يبديه الموظفين نحو الزبائن فهو محقق إلى حد ما في النقطتين المتعلقةتين بالإصغاء إلى المواطن والاهتمام بانشغالاته بالإضافة إلى محادثته باللغة التي يفهمها. وفي سياق آخر فحسن التعامل والاحترام والتقدير والابتسام والوجه البشوش والتعامل الراقي في تقديم الخدمة على أحسن وجه والابتعاد عن التعالي يبعث بالارتياح في نفسية المواطن متلقي الخدمة.

الفرع الثاني: تحليل طبيعة العلاقة بين الإدارة الالكترونية وجودة الخدمة العمومية:

من أجل تحليل طبيعة العلاقة بين الادارة الالكترونية وجودة الخدمة العمومية قدمنا الفرضيات التالية للإجابة على الفرضية الرئيسية التي سبق ذكرها وهي: للإدارة الالكترونية دورا مهم في تحسين جودة الخدمة العمومية في بلدية سعيدة.

الفرضيات الفرعية:

**الفرضية 1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية ومعيار الملموسية لجودة الخدمة العمومية.

**الفرضية 2:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية ومعيار الاعتمادية لجودة الخدمة العمومية.

**الفرضية 3:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية ومعيار الاستجابة لجودة الخدمة العمومية.

**الفرضية 4:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية ومعيار الأمان لجودة الخدمة العمومية.

**الفرضية 5:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية ومعيار التعاطف لجودة الخدمة العمومية.

1- علاقة الإدارة الالكترونية وجودة الخدمة العمومية:

جدول رقم (18): علاقة الإدارة الالكترونية وجودة الخدمة العمومية

		Corrélations					
		الإدارة الالكترونية	الملموسية	الاعتمادية	الاستجابة	الأمان	التعاطف
الإدارة الالكترونية	Corrélacion de Pearson	1	,550**	,344**	,270**	,410**	,254**
	Sig. (Bilatérale)		,000	,000	,004	,000	,007
	N	113	113	113	113	113	113
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).							

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية spss.v.19

من خلال الجدول رقم (18) الذي يبين علاقة الادارة الالكترونية وجودة الخدمة العمومية يتضح

لنا ما يلي:

❖ هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% بين الإدارة الالكترونية

والملموسية لجودة الخدمة العمومية تقدر ب ( ,550\*\* ) وبالتالي فالإدارة الالكترونية عملت على تكريس مبدأ

استمرارية الخدمة العمومية من خلال تقديم الخدمة بشكل مستمر وبدون انقطاع على مدار 7/7-24/24 إلا في حالة حدوث أعطاب تقنية خارجة عن نطاق المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى التخلص من الوقوف لساعات طويلة في طوابير الانتظار وصعوبة سير العمل الإداري.



وعليه تحققت الفرضية الأولى التي تقول توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية ومعيار الملموسية لجودة الخدمة العمومية عند مستوى معنوية 1%

❖ هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% بين الإدارة الالكترونية والاعتمادية لجودة الخدمة العمومية تقدر ب (344\*\*), وبالتالي توفر عامل الدقة التي يعبر عنها على أنها الانجاز الأعمال وفق مقاييس مضبوطة تحدد من خلالها أنظمة معالجة معلوماتية، بشكل يحد من الأخطاء الإدارية ويمنع التجاوزات أثناء القيام بالخدمة بالإضافة إلى سهولة الرقابة ووضوح الخدمة من خلال النشر الالكتروني لكل مراحل الخدمة إلا أن هذه نسبة 34.4% تعتبر ضعيفة نوعا ما.

❖ وعليه تحققت الفرضية الثانية التي تقول توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية ومعيار الاعتمادية لجودة الخدمة العمومية عند مستوى معنوية 1%

❖ هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% بين الإدارة الالكترونية والاستجابة لجودة الخدمة العمومية تقدر ب (270\*\*), وعليه البلدية تهتم بمواطنيها بتعزيز الاهتمام به عن طريق معرفة احتياجاته وأرائه حول نوعية الخدمة المقدمة، بالإضافة إلى السرعة في تنفيذ المعاملات كالدرد على شكاوى المواطنين في حال وقوع أخطاء أو في حالة عدم فهمهم، زيادة على ذلك السهر على تقديم الخدمة في الموعد المحدد وبسرعة.

❖ وعليه تحققت الفرضية الأولى التي تقول توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية ومعيار الاستجابة لجودة الخدمة العمومية عند مستوى معنوية 1%

❖ هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% بين الإدارة الالكترونية والأمان لجودة الخدمة العمومية تقدر ب (410\*\*), مما يعني أن نسبة الأخطاء قليلة نوعا ما الشيء الذي يؤدي إلى رفع مستوى ثقة المواطن كون الخدمة المؤداة خالية من الخطورة بالإضافة إلى توفر عامل السرية والأمان في كافة المعاملات وهذا راجع لتوفر الموارد البشرية الكفوة والخبرة التي كانت نسبتها واضحة من خلال تحليلنا للجزء الأول من الاستبيان حيث وجدنا أن أغلب موظفي البلدية تفوق خبرتهم المهنية خمس سنوات زيادة على ذلك أن نسبة 41.6% هي فئة حاملة للشهادات تعليم عالية.

وعليه تحققت الفرضية الأولى التي تقول توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية ومعيار الأمان لجودة الخدمة العمومية عند مستوى معنوية 1%

❖ هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% بين الإدارة الإلكترونية والتعاطف لجودة الخدمة العمومية تقدر ب (  $254^{**}$  ) يظهر جليا أن البلدية تعمل في هذا الجانب على تكريس مبدأ المساواة بين المواطنين من خلال تطبيقها للإدارة الإلكترونية مبتعدة بذلك عن جميع الظاهر والممارسات الإدارية السيئة كالمحسوبية والرشوة، التمييز البشري الشيء الذي من شأنه تسهيل معاملات المواطنين اليومية وضمان حسن سيرها إلا أن هذه النسبة لا تزال ضعيفة نوعا ما.

وعليه تحققت الفرضية الأولى التي تقول توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية ومعيار التعاطف لجودة الخدمة العمومية عند مستوى معنوية 1%

ومما سبق التوصل إليه من تحقق للفرضيات الخمس نستنتج أن للإدارة الإلكترونية علاقة ذات دلالة إحصائية بتحسين جودة الخدمة العمومية وعليه تحقق الفرضية الرئيسية للإدارة الإلكترونية دورا مهم في تحسين جودة الخدمة العمومية في بلدية سعيدة.

## 2- دراسة علاقة الانحدار الخطي البسيط: معيار الملموسية:

الجدول رقم (19): يوضح نموذج الانحدار الخطي البسيط بين الإدارة الإلكترونية ومعيار الملموسية لجودة الخدمة العمومية

R-deux ajusté	R-deux	R	
,297	,303	,550 <sup>a</sup>	الملموسية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية spss.v.19

من خلال الجدول رقم (19) الموضح لنموذج الانحدار الخطي البسيط بين الإدارة الإلكترونية ومعيار الملموسية لجودة الخدمة العمومية نلاحظ أن معامل الارتباط ما بين المتغيرين بلغ (  $550^a$  )، بينما بلغ معامل التحديد R-deux (,303)، أي أن المتغير المستقل فسرت ما مقداره 30.3% من المتغير التابع المتمثل في الملموسية لجودة الخدمة العمومية بينما النسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى لم يتم ادراجها في النموذج وهي نسبة مقبولة احصائيا كما أن معامل التحديد المصحح قريب من معامل التحديد وقد بلغت قيمته (,297)، مما يدل على جودة النموذج.

جدول رقم (20): جدول تحليل التباين ANOVA

ANOVA <sup>b</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	26,724	1	26,724	48,263	,000 <sup>a</sup>
	Résidu	61,463	111	,554		
	Total	88,187	112			
<p>a. Valeurs prédites : (constantes), الالكترونية الإدارة,</p> <p>b. Variable dépendante : الملموسية</p>						

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية spss.v.19

من خلال جدول رقم (20): جدول تحليل التباين ANOVA نلاحظ أن هناك معنوية كلية للنموذج من خلال اختبار فيشر بحيث أن قيمة فيشر معنوية عند مستوى دلالة 1%.

جدول رقم (21): جدول تحليل معامل الانحدار

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,576	,237		6,647	,000
	الإدارة الالكترونية	,539	,078	,550	6,947	,000
a. Variable dépendante : الملموسية						

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية spss.v.19

من خلال جدول رقم (21): جدول تحليل معامل الانحدار نلاحظ معنوية كل من الثابت (Constante) الذي بلغت قيمته (1.576) والإدارة الالكترونية بقيمة (,539)، ويمكن كتابة معادلة الانحدار على الشكل التالي:  

$$Y = 0.539 + 0.550 X_1$$

معيار الاعتمادية:

الجدول رقم (22): يوضح نموذج الانحدار الخطي البسيط بين الإدارة الإلكترونية ومعيار الاعتمادية لجودة الخدمة العمومية

R-deux ajusté	R-deux	R	
,110	,118	,344 <sup>a</sup>	الاعتمادية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية spss.v.19

من خلال الجدول رقم (22) الموضح لنموذج الانحدار الخطي البسيط بين الإدارة الإلكترونية ومعيار الاعتمادية لجودة الخدمة العمومية نلاحظ أن معامل الارتباط ما بين المتغيرين بلغ (0,344<sup>a</sup>)، بينما بلغ معامل التحديد R-deux (0,118)، أي أن المتغير المستقل فسرت ما مقداره 11.8% من المتغير التابع المتمثل في الاعتمادية لجودة الخدمة العمومية بينما النسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى لم يتم إدراجها في النموذج وهي نسبة مقبولة إحصائياً كما أن معامل التحديد المصحح قريب من معامل التحديد وقد بلغت قيمته (0,110) مما يدل على جودة النموذج.

جدول رقم (23): جدول تحليل التباين ANOVA

ANOVA<sup>b</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	9,495	1	9,495	14,913	,000 <sup>a</sup>
Résidu	70,676	111	,637		
Total	80,171	112			

a. Valeurs prédites : (constantes), الإلكترونية الإدارة,

b. Variable dépendante : الاعتمادية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية spss.v.19

من خلال جدول رقم (23): جدول تحليل التباين ANOVA نلاحظ أن هناك معنوية كلية للنموذج من خلال اختبار فيشر بحيث أن قيمة فيشر معنوية عند مستوى دلالة 1%.  
 خلال اختبار فيشر بحيث أن قيمة فيشر معنوية عند مستوى دلالة 1%.

جدول رقم (24): جدول تحليل معامل الانحدار

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,614	,254		10,283	,000
	الإدارة الإلكترونية	,321	,083	,344	3,862	,000

a. Variable dépendante : الاعتمادية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية spss.v.19

من خلال جدول رقم (24) المتعلق بتحليل معامل الانحدار نلاحظ معنوية كل من الثابت (Constante) الذي بلغت قيمته (2.614) والإدارة الإلكترونية بقيمة (0,321)، ويمكن كتابة معادلة الانحدار على الشكل التالي:  
 $Y = 0.321 + 0.344 X_1$

معيار الاستجابة:

الجدول رقم (25) يوضح نموذج الانحدار الخطي البسيط بين الإدارة الإلكترونية ومعيار الاستجابة لجودة الخدمة العمومية

R-deux ajusté	R-deux	R	
,064	,073	,270 <sup>a</sup>	الاستجابة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية spss.v.19

من خلال الجدول رقم (25) الموضح لنموذج الانحدار الخطي البسيط بين الإدارة الإلكترونية ومعيار الاستجابة لجودة الخدمة العمومية نلاحظ أن معامل الارتباط ما بين المتغيرين بلغ (0,270<sup>a</sup>)، بينما بلغ معامل التحديد R-deux (0,073)، أي أن المتغير المستقل فسرت ما مقداره 7.3% من المتغير التابع المتمثل في الاستجابة لجودة الخدمة العمومية بينما النسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى لم يتم إدراجها في النموذج وهي نسبة مقبولة إحصائياً كما أن معامل التحديد المصحح قريب من معامل التحديد وقد بلغت قيمته (0,064) مما يدل على جودة النموذج.

جدول رقم (26): جدول تحليل التباين ANOVA

ANOVA <sup>b</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	7,169	1	7,169	8,699	,004 <sup>a</sup>
	Résidu	91,483	111	,824		
	Total	98,653	112			

a. Valeurs prédites : (constantes), الالكترونية الإدارة,  
 b. Variable dépendante : الاستجابة  
 المصدر: spss.v.19 المصدر من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية spss.v.19

نلاحظ من خلال جدول رقم (26) المتعلق بتحليل التباين ANOVA أن هناك معنوية كلية للنموذج من خلال اختبار فيشر بحيث أن قيمة فيشر معنوية عند مستوى دلالة 1%.

جدول رقم (27): جدول تحليل معامل الانحدار

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,704	,289		9,351	,000
	الإدارة الالكترونية	,279	,095	,270	2,949	,004

a. Variable dépendante : الاستجابة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية spss.v.19

نلاحظ من خلال جدول رقم (27) المتضمن تحليل معامل الانحدار معنوية كل من الثابت (Constante) الذي بلغت قيمته (2.704) والإدارة الالكترونية بقيمة (0.279)، ويمكن كتابة معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$Y = 0.279 + 0.270 X_1$$

معيار الأمان:

الجدول رقم (28) يوضح نموذج الانحدار الخطي البسيط بين الإدارة الإلكترونية ومعيار الأمان لجودة الخدمة العمومية

R-deux ajusté	R-deux	R	
,160	,168	,410 <sup>a</sup>	الأمان

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية spss.v.19

من خلال الجدول رقم (28) الموضح لنموذج الانحدار الخطي البسيط بين الإدارة الإلكترونية ومعيار الأمان لجودة الخدمة العمومية نلاحظ أن معامل الارتباط مابين المتغيرين بلغ (0,410<sup>a</sup>)، بينما بلغ معامل التحديد R-deux (0,168)، أي أن المتغير المستقل فسرت ما مقداره 16.8% من المتغير التابع المتمثل في الأمان لجودة الخدمة العمومية بينما النسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى لم يتم إدراجها في النموذج وهي نسبة مقبولة إحصائياً كما أن معامل التحديد المصحح قريب من معامل التحديد وقد بلغت قيمته (0,160) مما يدل على جودة النموذج.

جدول رقم (29): جدول تحليل التباين ANOVA

ANOVA<sup>b</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	19,627	1	19,627	22,412	,000 <sup>a</sup>
Résidu	97,206	111	,876		
Total	116,834	112			

a. Valeurs prédites : (constantes), الالكترونية الإدارة,

b. Variable dépendante : الأمان

من خلال جدول رقم (29) المبين لتحليل التباين ANOVA نلاحظ أن هناك معنوية كلية للنموذج من خلال اختبار فيشر بحيث أن قيمة فيشر معنوية عند مستوى دلالة 1%.  
 خلال اختبار فيشر بحيث أن قيمة فيشر معنوية عند مستوى دلالة 1%.

جدول رقم (30): جدول تحليل معامل الانحدار

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,947	,298		6,530	,000
	الإدارة الإلكترونية	,462	,098	,410	4,734	,000
a. Variable dépendante : الأمان						

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية spss.v.19

من خلال جدول رقم (30) الذي يبين تحليل معامل الانحدار نلاحظ معنوية كل من الثابت (Constante) الذي بلغت قيمته (1.947) والإدارة الإلكترونية بقيمة (,462)، ويمكن كتابة معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$Y = 0.462 + 0.410 X_1$$

معيار التعاطف:

الجدول رقم (31) يوضح نموذج الانحدار الخطي البسيط بين الإدارة الإلكترونية ومعيار التعاطف لجودة الخدمة العمومية

R-deux ajusté	R-deux	R	
,056	,065	,254 <sup>a</sup>	التعاطف

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية spss.v.19

من خلال الجدول رقم (31) الموضح لنموذج الانحدار الخطي البسيط بين الإدارة الإلكترونية ومعيار التعاطف لجودة الخدمة العمومية نلاحظ أن معامل الارتباط ما بين المتغيرين بلغ (,254<sup>a</sup>)، بينما بلغ معامل التحديد R-deux (,065)، أي أن المتغير المستقل فسرت ما مقداره 6.5% من المتغير التابع المتمثل في التعاطف لجودة الخدمة العمومية بينما النسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى لم يتم إدراجها في النموذج وهي نسبة مقبولة إحصائياً كما أن معامل التحديد المصحح قريب من معامل التحديد وقد بلغت قيمته (,056)، مما يدل على جودة النموذج.

جدول رقم (32): جدول تحليل التباين ANOVA

ANOVA <sup>b</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	5,529	1	5,529	7,658	,007 <sup>a</sup>
	Résidu	80,146	111	,722		
	Tot	85,676	112			

a. Valeurs prédites : (constantes), الالكترونية الإدارة,  
b. Variable dépendante : التعاطف

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية spss.v.19

من خلال جدول رقم (32) المتعلق بتحليل التباين ANOVA نلاحظ أن هناك معنوية كلية للنموذج من خلال اختبار فيشر بحيث أن قيمة فيشر معنوية عند مستوى دلالة 1%.  
التعاطف

جدول رقم (33): جدول تحليل معامل الانحدار

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,084	,271		11,392	,000
	الإدارة الالكترونية	,245	,089	,254	2,767	,007

a. Variable dépendante : التعاطف

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية spss.v.19

نلاحظ من خلال جدول رقم (33) الموضح لتحليل معامل الانحدار معنوية كل من الثابت (Constante) الذي بلغت قيمته (3.084) والإدارة الالكترونية بقيمة (0.245)، ويمكن كتابة معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$Y = 0.245 + 0.254 X_1$$

ما يمكن استخلاصه من الدراسة:

- هو تأثير الإدارة الالكترونية على تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال التأثير في معاييرها بنسب متفاوتة لهذا وجب على بلدية سعيدة تدارك النقائص التي من شأنها التأثير على درجة تطبيق الإدارة الالكترونية وبالتالي التأثير على جودة خدماتها نظرا لوجود علاقة بين المتغيرين.
- اتفقت دراستنا مع:

1- دراسة شليحي في كون الإدارة الالكترونية هي الأفضل في الاستجابة لمتطلبات الإدارة في الألفية الجديدة للعصر الرقمي نظرا لقدرتها في تسهيل انجاز الأعمال الالكترونية وتقديمها إلى المستفيدين في الوقت وبالشكل المناسب وهذا من خلال موافقة عينة الدراسة على النقطة الثانية المتعلقة بمعيار الملموسية والتي تتعلق بالتكفل باحتياجات المواطنين بشكل متواصل و موافقتهم بمتوسط حسابي 3.65 و موافقتهم كذلك على تقديم الخدمة في الوقت المحدد بمتوسط حسابي 3.52، بالإضافة إلى موافقتهم على النقطتين المتعلقةين بالتكفل بانشغالات المواطن على مدار الساعة بمتوسط حسابي 3.56 و يتم التكفل بخدمة المواطن وفق استعداد تام و دائم متوسط حسابي 3.71.

2- دراسة بربار نور الدين وبالجيلالي فتيحة ودراسة حورية قارطي وإيمان مداوي التي خلصتا إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% بين الإدارة الالكترونية ومعيار الملموسية، الاستجابة، الأمان، التعاطف، الاعتمادية وهو ما تم التوصل إليه في دراستنا. دراسة لونس هدى التي توصلت إلى ضعف الاستجابة يؤثر على تطبيق الإدارة الالكترونية وهو بالفعل ما تم اثباته من نتائج حيث بلغت نسبة الاستجابة في بلدية سعيدة 27%.

## خلاصة الفصل

عملت بلدية سعيدة كهيئة عمومية إقليمية على توفير ما يستلزم من متطلبات لأجل إنجاز مشروع الإدارة الالكترونية، لكن هذه الخطوة لا تزال محتشمة نظرا لوجود نقائص أثرت سلبا على نجاح تطبيق العملية وهذا ما كان واضحا من خلال إجابات الموظفين والنتائج المفسرة لها فكان لتأثير الإدارة الالكترونية على معايير جودة الخدمة متفاوتا و ضعيفا، لكن هذا لا ينفي وجود آثار ايجابية تتضح جليا من خلال توفير المرونة الكافية في تقديم الخدمات الإدارية للمواطنين واختصار الكثير من الوقت والجهد هذا من جانب، ومن جانب آخر فالبلدية تمتلك مؤهلات بشرية لا بأس بها بإمكانها إحداث الفارق .



خاتمة عامة

خاتمة عامة

أصبحت الإدارة الالكترونية حتمية لا بد منها من أجل الارتقاء بمستوى الخدمة وتقديم أجودها نظرا لأن الإدارة الالكترونية هي أسلوب جديد طرح من خلاله البديل في تقديم الخدمة العمومية إذ تسمح بتحسين سرعة الاستجابة والزيادة في فعالية المنظمات العمومية وبالتالي التوفير في عنصر المال، الجهد، الوقت والوصول إلى الدقة والسرعة والسهولة في انجاز المعاملات التي تخص جانب تقديم الخدمة العمومية.

النتائج النظرية:

- 1- تمثل الإدارة الالكترونية منهجا حديثا يقوم على تكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث تتميز هذا المنهج بمميزات وخصائص تميزه عن غيره من المناهج.
- 2- الإدارة الالكترونية تقوم بمجموعة من الوظائف المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، الرقابة، القيادة.
- 3- تطبيق الإدارة الالكترونية يستلزم مجموعة من المتطلبات.
- 4- تطبيق الإدارة الالكترونية يلاقي مجموعة من المعوقات.
- 5- الخدمة العمومية هي همزة وصل بين الإدارة والمواطن.
- 6- تحسين جودة الخدمة العمومية هو بمثابة تجديد للعلاقة بين الإدارة والمواطن.
- 7- للإدارة الالكترونية دور فعال ومهم في تقريب الإدارة من المواطن وتحسين جودة الخدمة العمومي.

ومن خلال الدراسة الميدانية لبلدية سعيدة توصلنا إلى مجموعة من النتائج ووفقها قدمنا اقتراحات وتوصيات.

1- النتائج:

بعد دراستنا لموضوع دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية من الجانب النظري، والدراسة الميدانية التي قمنا بها حول مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال تأثيرها في تحقيق معايير جودة الخدمة العمومية في بلدية سعيدة ومن خلال اختبار الفرضيات توصلنا على النتائج التالية:

- ❖ توفر البلدية على موقع الكتروني.
- ❖ عدم تلقي الموظفون للتدريب المستمر وفقا للتحولات التكنولوجية.

- ❖ هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% بين الإدارة الالكترونية والملموسية لجودة الخدمة العمومية تقدر ب ( $550^{**}$ )
- ❖ هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% بين الإدارة الالكترونية والاعتمادية لجودة الخدمة العمومية تقدر ب ( $344^{**}$ )
- ❖ هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% بين الإدارة الالكترونية والاستجابة لجودة الخدمة العمومية تقدر ب ( $270^{**}$ )
- ❖ هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% بين الإدارة الالكترونية والأمان لجودة الخدمة العمومية تقدر ب ( $410^{**}$ )
- ❖ هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% بين الإدارة الالكترونية والتعاطف لجودة الخدمة العمومية تقدر ب ( $254^{**}$ )
- ❖ من خلال النتائج المتوصل إليها وتفسير نتائج ارتباط الإدارة الالكترونية بمعايير جودة الخدمة العمومية بلدية سعيدة نجد أنها تترتب حسب النسب المئوية من الأقل إلى الأكثر كالتالي: التعاطف بنسبة 25.4%، الاستجابة بنسبة 27%، الاعتمادية بنسبة 34.4%، الأمان بنسبة 41%، الملموسية بنسبة 55% وهذا يدل على توفر البلدية على المظهر العام للإدارة المتمثل في المعدات المادية والبشرية ومعدات الاتصال والمباني والتكنولوجيا المستخدمة والتجهيزات لتقديم الخدمة المتمثل في معيار الملموسية بالإضافة إلى قدرتها على توفير السرية والأمان لمواطنيها أما المعايير الأخرى المتمثلة في الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف فهي تحتاج إلى اهتمام أكثر من قبل الإدارة بغية تقديم خدمة ذات جودة عالية ضمن إطار الإدارة الالكترونية.

#### توصيات واقتراحات:

- ضرورة الاهتمام بمواكبة التطورات السريعة في مجال الإدارة وأساليب تسيير العمل لضمان تقديم خدمة ذات جودة بشكل عام.
- متابعة وتطوير وتحديث البنية التحتية من أجهزة وبرامج وشبكات مع استمرارية ضمان صلاحيتها لتطبيق الإدارة الالكترونية وخصوصا في ظل التطور والتغيير السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- تعزيز استخدام الإدارة الالكترونية في البلديات مع التركيز على تدريب الموارد البشرية وتأهيلها من أجل الرفع من كفاءتهم في مجال الإدارة الالكترونية وجودة الخدمات العمومية.

• فتح فروع وتخصصات في الجامعات خاصة بالإدارة الالكترونية وعلاقتها بتسيير الخدمات العمومية للحصول على مخرجات بشرية ذات كفاءة وجودة عاليتين تسمح باختصار الطريق اما المؤسسات الحكومية

• ضرورة تفعيل أنظمة الثواب والعقاب للكوادر البشرية العاملة داخل الهيئة وربط هذا النظام بقدرة هذه الطواقم على تحقيق رضا المستفيدين، والتميز في حسن المعاملة واللباقة والتعاطف مع متطلباتهم من خلال تفعيل العمل على مواقع التواصل الاجتماعي وربطها بالموقع الالكتروني للهيئة بغية الحصول على تغذية مرتدة حول أداء الطواقم العاملة.

• تفعيل فكرة العمل على تكريم الموظف المثالي في التعامل مع المستفيدين، وتأدية الأعمال الداخلية.

• صرف مكافآت مالية وشهادات تقدير لأفضل العاملين المتعاملين مع المواطن وربط ذلك بملف التقييم السنوي للموظف.

• ربط مختلف أقسام البلدية ببعضها البعض بشبكة.

• عقد اجتماعات دورية مع مقدمي الخدمة من أجل طرح انشغالاتهم ومعالجتها والمتعلقة بعملية تقديم الخدمة للمواطن.

#### أفاق الدراسة:

- تأثير تفكير المسؤول الأول في الإدارة على تطبيق الإدارة الالكترونية.
- دراسة الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية من وجهة نظر المسؤول ومقدم الخدمة.
- دراسة مقارنة لدور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية بين مختلف الملحقات الإدارية للبلدية.
- دراسة دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية من وجهة نظر المواطنين والموظفين.



# قائمة المصادر

قائمة المصادر والمراجع

الكتب

- 1- د-أحمد فتحي الحيث "مبادئ الإدارة الالكترونية" دار حامد للنشر والتوزيع عمان الطبعة الأولى 1436-2015 هـ.
- 2- د-عامر ابراهيم قنديلجي "الحكومة الالكترونية" دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى 1436-2015، عمان،
- 3- حسين محمد الحسن " الإدارة الالكترونية المفاهيم.. الخصائص. المتطلبات مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع -عمان -ط 1/2011.
- 4- عبد الله حسن مسلم "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات" دار المعترف للنشر والتوزيع-عمان- الطبعة الأولى 1436-2015 هـ.
- 5- فداء حامد-الإدارة الالكترونية- دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع عمان طبعة 1/ 1436-2015 هـ.
- 6- محمد جاسم العبيدي وألاء محمد العبيدي "طرق البحث العلمي" دار ديبو نو للنشر والتوزيع-عثمان- الأردن ط 1/2010.
- 7- نبراس محمد جاسم الأحباني-أثر الإدارة الالكترونية في إدارة المرافق العامة-دراسة مقارنة- دار الجامعة الجديدة الاسكندرية طبعة 1/ 2018.

الأطروحات

- رابح الوافي " أثر استخدام الإدارة الالكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية-قطاع العدالة نموذجاً-أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة السنة الجامعية 2019/2018.
- عبد القادر براينيس "التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية (دراسة على قطاع البريد والاتصالات في الجزائر) -أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر السنة الجامعية 2007/2006.
- سهام رابحي"تحسين الخدمة العمومية على مستوى الادارة المحلية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الحقوق تخصص ادارة محلي جامعة باتنة 1 السنة الجامعية 2019/2018.

رسائل ماجستير

- منير عبد الله عثمان الطائش "علاقة الإدارة الالكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي دراسة وصفية تحليلية"- رسالة ماجستير قسم الإدارة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بملائج سنة جامعية 2016.
- مصطفى مفيد مصطفى عبيد" دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات المقدمة في هيئة التقاعد الفلسطينية" رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة- 1442-2021.
- رشاد خضير وحيد الداني "أثر الادارة الالكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة-دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين (حالة دراسية) "رسالة ماجستير في ادارة الأعمال كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط ديسمبر 2010."

المذكرات:

1. بن براهيم لحول " الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين جودة الخدمة العمومية-دراسة حالة بلدية أولاد براهيم-ولاية سعيدة"مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص حكومات مقارنة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، السنة الجامعية 2017-2018.
2. بن ناصر عبد القادر "دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الجامعية-دراسة ميدانية لجامعة المسيلة"مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، السنة الجامعية 2020-2021
3. بوشفيرات رضوان-بو عبد الله علي "دور الإدارة الالكترونية في تفعيل خدمات الإدارة المحلية-دراسة حالة بلدية الشقفة " مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الجماعات المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل-السنة الجامعية 2017/2018.
4. جمبية ذهبية "الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية-دراسة حالة بلدية خنشلة-" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الجماعات المحلية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 08 ماي 1945-قالمة-، السنة الجامعية2015-2016
5. جوبر حمزة "دور الحكومة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات الصحية -دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية-مقرة-" مذكرة مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم

- التسيير، تخصص مراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، السنة الجامعية 2016-2017.
6. حمزة بوتمانى "دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرفق العمومي-دراسة حالة بريد الجزائر بولاية المسيلة"-مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص تسيير عمومي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف بالمسيلة السنة الجامعية 2020/2021.
7. دربال ياسمينه"آليات تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر-دراسة اليتين"-مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق الخدمات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-الموسم الجامعي 2019/2020.
8. زينب مراكشي "مساهمة صندوق التضامن والضمان للجماعات المحلية CSGCL في دعم المشاريع الاستثمارية للبلديات دراسة حالة بلدية سعيدة" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي جامعة محمد بوضياف بالمسيلة السنة الجامعية 2018-2019.
9. شافية شرابط، كريمة بوشملة" دور الادارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية-دراسة ميدانية ببلدية جيجل-" مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص عمل وتنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جامعة جيجل، السنة الجامعية 2015/2016
10. عريبة خديجة "أثر تبني الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام-دراسة حالة بلدية حمام لضلعة"-مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة السنة الجامعية 2017-2018
11. غربي شيماء- صغيري هجير "أثر المناخ التنظيمي على تطبيق الإدارة الالكترونية - دراسة حالة جامعة المسيلة-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير "مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص ادارة استراتيحية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة السنة الجامعية 2020-2021.
12. فراحي وهيبة"الإدارة الالكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية-دراسة حالة بلدية البويرة-مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال استراتيحية قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج-البويرة، السنة الجامعية 2018-2019.
13. فذيفة عثمان"دور تطبيق الإدارة الالكترونية في تفعيل الاستثمار المحلي-دراسة حالة الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI الشباك الوحيد غير المركزي بالمسيلة"مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير (تخصص تسيير عمومي)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، السنة الجامعية 2015-2016.

14. مليكة طلحة " دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة الخدمة -دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية الخاصة بالضياء بورقلة- مذكرة مقدمة لاستكمال ماستر أكاديمي. الميدان العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية شعبة علوم التسيير جامعة قاصدي مرياح-ورقلة السنة الجامعية 2015-2016
15. نذير قويدر "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فعالية تقديم الخدمة العمومية دراسة ميدانية- الوكالة الولائية للتشغيل بولاية المسيلة-" مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، السنة الجامعية 2017/2018.

### المجلات والمقالات العلمية

1. بربار نور الدن-بلجيلالي فتحة "أثر تطبيق الادارة الالكترونية على تحسين جودة خدمات مصالح الضرائب ف الجزائر "مجلة دراسات جبائية المجلد8/ العدد1(2019)
2. حططاش نشيدة "جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الالكترونية الذكية -تجربة حكومة دبي- جامعة سطيف الجزائر "مجلة رؤى الاقتصادية جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر العدد 12 جوان 2017
3. حمدي خليلة إيمان، بورايو محمد ياسين "واقع الإدارة الالكترونية ومساهمتها في تحسين جودة الخدمة العمومية على مستوى الجماعات المحلية"مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية مجلد 3 العدد2 سنة 2020
4. خلاصي عبد الإله، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان وناصرى منال جامعة باجي مختار، عنابة "الإدارة الالكترونية كخيار استراتيجي لتحسين الخدمات الصحية في الجزائر".
5. رحاوي عبد الرحيم-أ. قاسمي خديجة "دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية" مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية المجلد 01. العدد (03) أوت 2017
6. رحاوي عبد الرحيم-أ. قاسمي خديجة "دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية" مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية المجلد 01. العدد (03) أوت 2017.
7. زين يونس-حفوظة الأمير عبد القادر "إسهامات الإدارة الالكترونية في تحقيق جودة الخدمة العمومية" جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي -نموذجا حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والانسانية العدد 23 الجزء الأول أبريل 2018.
8. سايح فطيمة "الإدارة الالكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية المحلية مع الإشارة على حالة الجزائر، مجلة النماء للاقتصاد والتجارة العدد4 ديسمبر 2018 ص 70

9. سليمة بن حسين "دور الادارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمات الادارية قسم العلوم السياسية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية العدد 7 جويلية 2014،
10. سميرة فرحات "معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسات العمومية دراسة ميدانية لعينة من مدراء المؤسسات التربوية في ولاية بسكرة" مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة المجلد 04(العدد 02/2021)
11. شليحي الطاهر، قرينعي ربحية" الإدارة الالكترونية ومدى مساهمتها في تحسين الخدمة العمومية بالبلديات\_عرض لمشروع البلدية الالكترونية في الجزائر " مجلة الآفاق علوم الإدارة والاقتصاد المجلد 3 العدد 02(2019)
12. العربياوي سحنون "محاضرات وأعمال موجهة مقدمة لطلبة السنة أولى جذع مشترك في ميدان علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية" مطبوعة منهجية البحث العلمي جامعة محمد بوضياف-وهران- معهد التربية البدنية والرياضية 2020/2019.
13. غالم إلهام مصطفى"الحكومة الالكترونية كمدخل للإصلاح الإداري أسس نظرية وآليات، التطبيق تجربة الجزائر" المجلة المصرية لعلوم المعلومات مجلد 5 عدد 2 أكتوبر 2018.
14. وسيلة واعر " مداخلة بعنوان دور الحكومة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية-الجزائر-"الملتقى الدولي حول ادارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات جامعة منتوري قسنطينة-كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2017-2018
15. يزيد قادة-طلحة عبد القادر "جودة الخدمة ودورها في تحقيق ولاء العمل بالمؤسسة الخدمة-دراسة حالة مؤسسة أوردو للاتصالات-سعيدة" مجلة الأبحاث الاقتصادية جامعة البلدة 2 العقرون الجزائر المجلد 16 العدد 2

### المراجع الأجنبية:

- 1- Laetitia Roux-Morin « Admiration Electronique Et Qualité Du Service Publique L'exemple Des Caisses D'allocation Familiales, Doctorante Au Centre De Gestion Scientifiques/ Ecole Des Mines De Paris Recherche Et Prévisions N 86 Décembre 2006 Dossier Organisation Gestion/Métiers

### الجرائد الرسمية

1. الجريدة الرسمية العدد 37 المؤرخة في الأحد أول شعبان عام 1432 هـ الموافق ل 03 يوليو سنة 2011م.
2. الجريدة الرسمية المؤرخة في 15 ربيع الأول عام 1438هـ/15 ديسمبر 2016م العدد 73

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سعيدة الدكتور الطاهر مولاي

كلية علوم الاقتصاد والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات

# استبيان البحث

أخي الكريم /أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته... و بعد

بهدف التعرف على دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية يتشرف لنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة في إطار التحضير لشهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات تحت عنوان "**دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية-دراسة بلدية سعيدة-**" راجين منكم التعاون في الإجابة على أسئلتها وفق قناعتكم وذلك ليتسنى لنا استخدام النتائج المستخلصة لأغراض البحث العلمي مع المحافظة على سرية البيانات المقدمة. وتقبلوا خالص الاحترام والتقدير،

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

ضع إشارة (X) في الخانة المناسبة

	ذكر	أنثى	
--	-----	------	--

• الصف

	من 20 إلى 29 سنة	من 30-39	
	من 40-39	فما فوق 50	

• السن

	ثانوي	ليسانس	
	دراسات عليا	مهندس	

• المستوى

التعليمي

	من 01 إلى 05 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	
	من 11 إلى 15 سنة	من 16 إلى 20 سنة	
	من 21 إلى 25 سنة	أكثر من 25 سنة	

• الأقدمية

الجزء الثاني: الإدارة الالكترونية في البلدية

ضع إشارة (X) في الخانة المناسبة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تتوفر البلدية على موقع الكتروني خاص بها					
02	يتلاءم هيكل الإدارة مع أسلوب الإدارة الالكترونية					
03	تتوفر البلدية على تقنيات حديثة تطبق من خلالها مفهوم الإدارة الالكترونية					
04	يخضع الموظفون للتدريب المستمر وفقا للتحويلات التكنولوجية					
05	يتم التعامل مع النقائص ومعالجتها في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال					

الجزء الثالث: جودة الخدمة العمومية

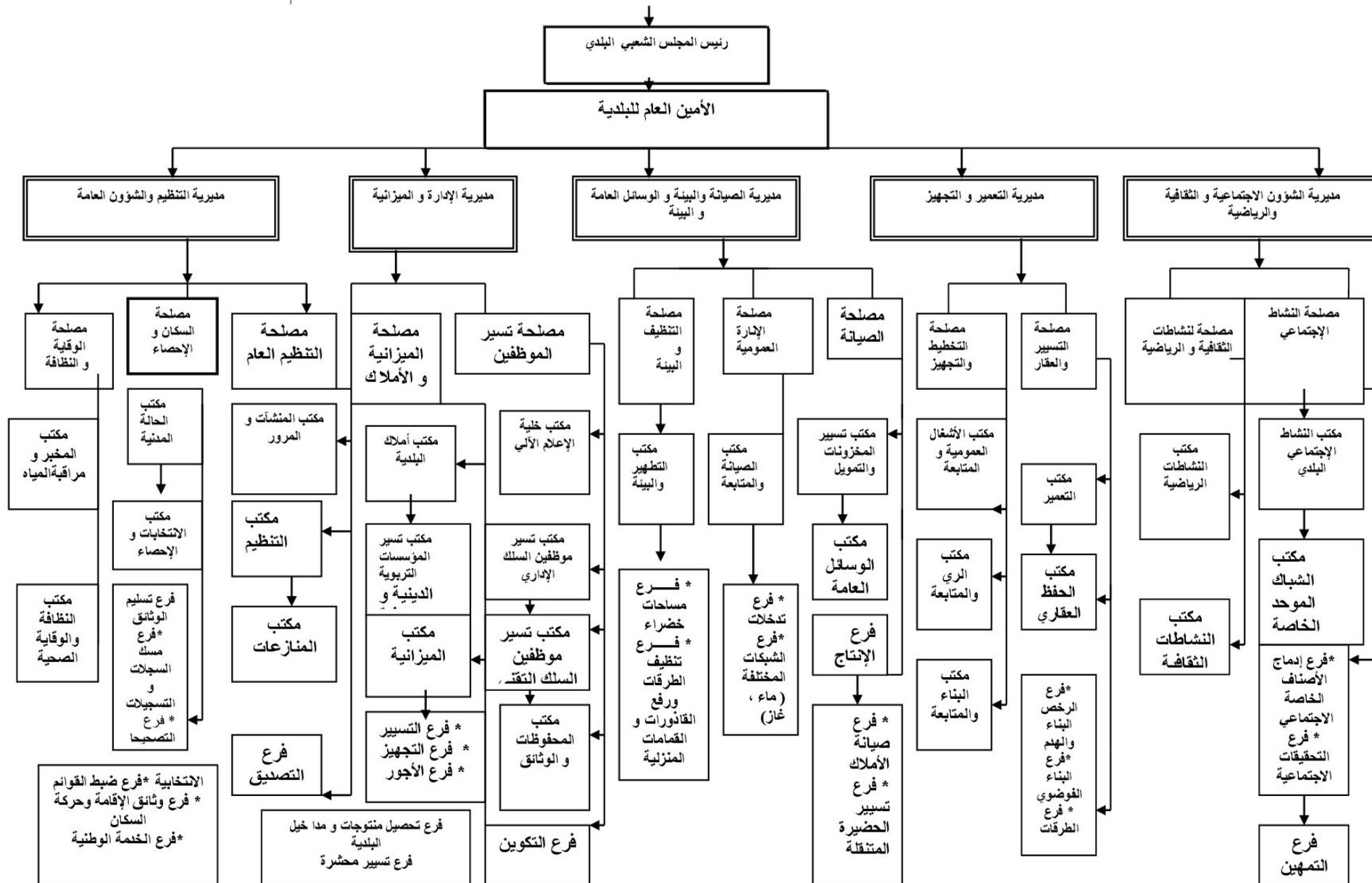
ضع إشارة (X) في الخانة المناسبة

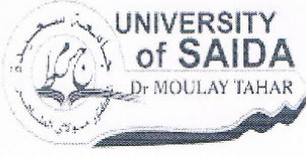
معيار الملموسية						
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تتوفر البلدية على تصميم داخلي منظم يسهل الاتصال مع مقدمي الخدمة					
02	تتوفر البلدية على قاعات ومكاتب لائقة					
03	يتم التكفل باحتياجات المواطن بشكل متواصل					
معيار الاعتمادية						
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يتم تقديم الخدمة في الوقت المحدد					

## قائمة الملاحق

					02	يتم تقليل عدد الأخطاء نسبيًا
					03	يحرص الموظفون على تقديم خدمة للمواطن بشكل جيد في المقام الأول
<b>معيار الاستجابة</b>						
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	الرقم
					01	يتم التكفل بانشغالات المواطن على مدار الساعة
					02	الاستعداد التام والدائم للتكفل بخدمة المواطن
					03	يتم الرد على الشكاوى المقدمة من طرف المواطنين بسرعة
<b>معيار الأمان</b>						
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	الرقم
					01	يتمتع الموظفون بكفاءة عالية
					02	يشعر المواطنون بالأمان والثقة عند التعامل مع الموظفون
					03	يتم التعامل بالمعلومات التي تخص المواطنين بسرية تامة
<b>معيار التعاطف</b>						
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	الرقم
					01	يعامل الموظف المواطن بكل لباقة.
					02	يتم الإصغاء والاهتمام بانشغالات المواطن
					03	يتم محادثة المواطن باللغة واللهجة التي يفهمها

## الهيكل التنظيمي لبلدية سعيدة





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة سعيدة د. مولاي الطاهر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم: 180. / ع إ ق / ك ع ا ق ، ع تج ، ع تس / ج س / 2022

إلى السيد: رئيس المجلس الشعبي البلدي  
ولاية سعيدة

الموضوع: طلب استقبال

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة؛ بطلب استقبال ومساعدة الطالب(ة):

- الطالب(ة): سحنون خديجة: مسجل(ة) في السنة الثانية ماستر تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات.

بتسهيل عملية دخولها إلى المؤسسة التي تشرفون عليها، وتمكينها من الاطلاع على

كل مايساعدها لإنجاز بحثها؛ وذلك حسب القانون الداخلي المتبع لديكم؛ وهذا حتى يتسنى لها

التحضير الجيد لإعداد البحث .

في الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

حررت) بسعيدة في: 2.4.2022. أبريل 2022.....

رئيس القسم  
جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة  
قسم العلوم  
الاقتصادية  
رئيس قسم العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
طبيبي نسايس

وافق  
رئيس المجلس الشعبي البلدي  
إمضاء: دحان عبد الكريم وحيد