

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur et
de la recherche scientifique

Université de Boumerdes
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة بومرداس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم
التسيير

رقم المذكرة: SGMG 8

مذكرة التخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة أعمال

الموضوع

دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية
دراسة حالة على مستوى "مديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية"

الاستاذ المشرف:

✓ محمد بوستة

من إعداد الطالبة:

✓ عجيرد اكرام

دفعة: 2023

السنة الجامعية: 2022/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وعرfan

الحمد الذي أعاني على إنجاز هذا العمل المتواضع

ولا يسعني إلا أن أتقدم

بجزيل الشكر والعرfan الى فضيلة الأستاذ محمد بوستة الذي شرفني بإشرافه

على

هذه المذكرة وملاحظاته وتوجيهاته المستمرة والقيمة.

كما لا يفوتني أن أشكر المؤطر السيد يوسف وكل موظفي الولاية خاصة
مصلحة الاعلام الالي على كل ما قدموه لي من معلومات خلال الدراسة
الميدانية.

كما يشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل الى كل الأساتذة الأفاضل بقسم علوم
التسيير على كل التشجيع والمساندة المعنوية في كامل مراحل هذه الدراسة.



إهداء

إلى أبي العزيز الغالي الذي لطالما كان سنداً لي ورسم لي درب النجاح...

الذي شجعني في كل خطوة خطوتها في دراستي... حفظك الله ورعاك

وجعل جنة الفردوس مثواك...

إلى من بسمتها غايي وما تحت أقدامها جنتي.....

إلى من حملتني في بطنها وسقنتني وأسكنتني قلبها فغمرتني بحبها...

إلى صديقتي الحميمة وأمي الرحيمة حفظك الله ورعاك

وجعل جنة الفردوس مثواك....

إلى من وقفت بجانبني وفي كل عثرة كانت معي... إلى قرة عيني صغيرتي... مروة

إلى اخوأي يونس وياسين اللذان شجعاني باستمرار

إلى صديقتاي اللتان رافقتاني في السنة الأخيرة... إلى من اعانتاني في عثرتي إلى من شهدتا معي

متاعب الدراسة وسهر الليالي... رفيقة ومرم

إلى صديقة عمري التي ساندتني وكانت عوناً لي في كل مراحل دراستي.. التي لطالما حفرتني بكل

كلمة منها... آمال

إلى صديقات الكلية من ساروا معي في هذه الخطى... وفقهن الله في تخرجهن

إلى روح خالي رحمها الله التي لطالما كانت تريد رؤيتي في هذه المرحلة...

إلى كل أفراد عائلة عجريد ونايلي صغيرا وكبيرا...

ملخص

الدراسة

الملخص:

هدفت الدراسة للتعرف على دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية وهذا بتسليط الضوء على اليات تطبيق الإدارة الالكترونية ودورها في تحقيق الابعاد الخمسة الخاصة بجودة الخدمة العمومية وتبيان اثرها في تحقيق هذه الجودة، بالاعتماد على نموذج servperf ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع استبيان على عينة من الموظفين بلغ حجمها 30 مفردة بغية حيث تم تصميم هذا الأخير لمعظم الموظفين بالمديرية كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام أساليب الاحصاء الوصفي والاختبارات الاستدلالية. حيث تم اعتماد المنهج الوصفي في الجانب النظري للدراسة والتحليلي في الدراسة التطبيقية لتحليل الظاهرة انطلاقا من الإشكالية والتساؤلات الفرعية.

وقد توصلت الدراسة الى ان هناك ارتباط قوي ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية وتحسين جودة الخدمة العمومية.

الكلمات المفتاحية: ادارة الكترونية، جودة الخدمة العمومية، الخدمة العمومية.

Summary:

The study aimed to identify the role of electronic management in improving the quality of public service, by highlighting the mechanisms of applying electronic management and its role in achieving the five dimensions of quality of public service and showing its impact on achieving this quality, based on the servperf model. To achieve this goal, a questionnaire was distributed to a sample of employees. It was 30 items in size, as the latter was designed for most of the employees in the directorate as a main tool for data collection. To analyze the data and test the hypotheses, descriptive statistics and inferential tests were used. Where the descriptive approach was adopted in the theoretical aspect of the study and the analytical in the applied study to analyze the phenomenon based on the problem and sub-questions.

The study concluded that there is a strong correlation with statistical significance between electronic administration and improving the quality of public service.

Keywords: electronic management, public service quality, public service.

الفهرس

الفهرس

المخلص:
الفهرس
قائمة الجداول
قائمة الاشكال
قائمة الملاحق
مقدمة: ب
الفصل الأول: الاطار النظري للإدارة الالكترونية وجودة الخدمة العمومية	1
تمهيد:	2.....
المبحث الأول: أدبيات حول الإدارة الالكترونية	3
المطلب الأول: مفهوم ونشأة الإدارة الالكترونية	3.....
المطلب الثاني: مبادئ وأهداف الإدارة الالكترونية	5.....
المطلب الثالث: خصائص وأهمية الإدارة الالكترونية	7.....
المبحث الثاني: آليات تطبيق الإدارة الالكترونية	11
المطلب الأول: عناصر ووظائف الإدارة الالكترونية	12.....
المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية	17.....
المطلب الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية	20.....
المبحث الثالث: عموميات حول الخدمة العمومية	20
المطلب الأول: مفهوم وخصائص الخدمة العمومية	20.....
المطلب الثاني: أنواع الخدمة العمومية	23.....
المطلب الثالث: أهم معايير ومشاكل الخدمة العمومية	24.....
المبحث الرابع: جودة الخدمة العمومية	26
المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة وأبعادها	26.....

29	المطلب الثاني: متطلبات ومقاييس تحقيق جودة الخدمة العمومية.....
33	المطلب الثالث: العلاقة بين الإدارة الالكترونية وجودة الخدمة العمومية.....
34	خلاصة الفصل.....
35	الفصل الثاني: الإدارة الالكترونية وعلاقتها بتحسين جودة الخدمة العمومية.....
36	تمهيد:
36	المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة قيد الدراسة.....
36	المطلب الأول: مفهوم الولاية.....
41	المطلب الثاني: تنظيم مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية.....
43	المبحث الثاني: واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في مديرية الاتصالات السلوكية واللاسلكية.....
43	المطلب الأول: الآليات المادية التقنية.....
44	المطلب الثاني: أهم البرمجيات المستعملة في رقمنة الوثائق.....
46	المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.....
46	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....
47	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
50	المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان.....
68	خلاصة الفصل:.....
70	الخاتمة:.....
73	قائمة المصادر والمراجع.....
77	قائمة الملاحق.....



قائمة

الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
47	عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	01
48	معاملات الصدق والثبات لمحاور الاستبانة	02
49	مقياس ليكارت الحماسي	03
49	حدود القياس المستعمل	04
50	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	05
51	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	06
52	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	07
53	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	08
54	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	09
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البنية التحتية	10
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كفاءة الموارد البشرية	11
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات ضمان أمن المعلومات في ظل الإدارة الإلكترونية	12
58	تقييم جودة الخدمة العمومية من ناحية مؤشر الاعتمادية	13
59	تقييم جودة الخدمة العمومية من ناحية مؤشر الاستجابة	14
59	تقييم جودة الخدمة العمومية من ناحية مؤشر الملموسية	15
60	تقييم جودة الخدمة العمومية من ناحية مؤشر الامان	16
61	تقييم جودة الخدمة العمومية من ناحية مؤشر التعاطف	17
62	يوضح قيمة معامل بيرسون مع نوع العلاقة	18
65	يبين معاملات الارتباط بين المحور 02 والمحور 03	19
66	نتائج اختبار الفرضية هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على معايير جودة الخدمة	20
67	اختبار نتائج فيشر لإيجاد الفروقات بين متغير الإدارة الإلكترونية والجنس	21
67	اختبار نتائج فيشر لإيجاد الفروقات بين متغير الإدارة الإلكترونية المستوى التعليمي	22
67	اختبار نتائج فيشر لإيجاد الفروقات بين متغير الإدارة الإلكترونية الخبرة	23

قائمة

الاشكال

قائمة الاشكال

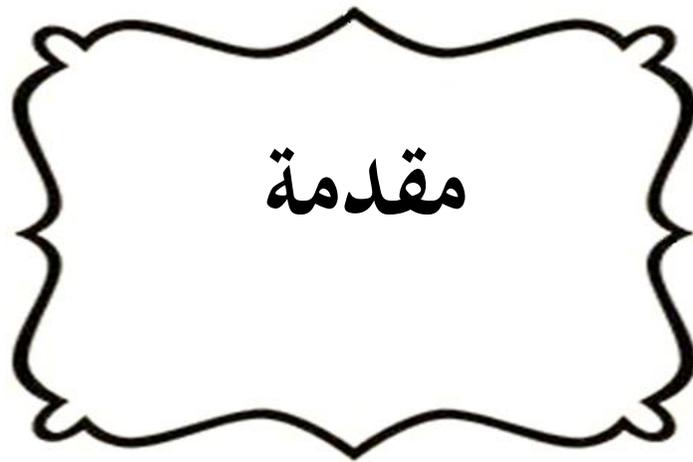
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الاشكال
13	منظومة عناصر الإدارة الالكترونية	01
31	نموذج servperf لقياس جودة الخدمة	02
38	الهيكل التنظيمي للولاية	03
43	الهيكل التنظيمي لمديرية الاتصالات السلوكية واللاسلكية	04
50	التمثيل البياني للأفراد العينة حسب متغير الجنس	05
51	التمثيل البياني للأفراد العينة حسب متغير السن	06
52	التمثيل البياني للأفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	07
53	التمثيل البياني للأفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	08
54	التمثيل البياني للأفراد العينة حسب متغير الوظيفة	09

قائمة

الملاحق

قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
01	نموذج الاستبيان	78
02	مخرجات برنامج SPSS	82



مقدمة:

نظرا للتطورات والتغيرات الحاصلة في جميع المجالات في عصرنا الحالي وخصوصا مجال تكنولوجيا المعلومات التي أحدثت تغيير كبير في الحياة اليومية للإنسان، حيث انعكست ايجابيا على تطور خدمات الإدارة من عدة جوانب وهذا ما أدى إلى حصول تغير جذري في كيفية ممارسة المهام الإدارية والتنظيمية وفي الإطارات التشريعية التي طرحتها الثورة الالكترونية خاصة في الدول المتقدمة. كما فرضت على الدول والحكومات اعادة تقييم الأداء الحكومي وإعادة النظر في وظائفها التقليدية وتحويلها الى نمط جديد يتركز على البعد التكنولوجي لإعادة صياغة الخدمات العمومية وجعلها قائمة على الرقمنة وذلك بالاعتماد على مختلف البرامج والتطبيقات وشبكات الاتصال والمعلومات التي تتوفر عليها الأنترنت وذلك بهدف تحسين الاداء وفعالية التنفيذ والتقليل من النفقات، الخدمات والوصول الى الجودة المرجوة.

إذ تعتبر الإدارة العمومية هي الآلية التي تحرك عجلة التنمية في الدولة وتخدم مصالح المواطنين، لذلك كان من الضروري إدخال البرمجة المعلوماتية داخل نسق هذه الإدارة. وكان لها دورا أساسيا في تسهيل العمليات الإدارية وكذا ساهمت بشكل فعال في تيسير الحصول على الخدمات العمومية.

حيث أصبحت التوجهات نحو الادارة الالكترونية تمثل توجه عالمي وحتمية فرضتها التطورات العالمية التي تشجع على تبني الخدمات الالكترونية. حيث عملت الكثير من الدول على تبني هذا النظام المتطور وتجسيده على الادارات التي تتعامل مع المواطن وذلك لتحقيق الشفافية وتقديم الخدمات بسهولة ومرونة.

وتعد الجزائر من بين الدول التي تسعى الى الإدماج في هذا النظام بالاعتماد على المعلومات وتكنولوجيا الإتصال من خلال عصرنة قطاعاتها العمومية في مختلف المجالات بعدما كانت تعتمد على الادارة التقليدية في تقديم خدماتها العمومية. وهذا ما جعلها تواجه العديد من المشاكل وانعدام الشفافية.

سعت ولاية بومرداس الى تطبيق الالكترونية باعتبارها نقطة تحول في مجال تطوير الخدمات العمومية، اذ كانت البداية بعد انطلاق مشروع العصرية الذي أعدته وزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال في سنة 2013 والذي تجسد من خلاله بداية رقمنة ملفات الحالة المدنية وإصدار بطاقة التعريف البيومترية وجواز السفر البيومتري، وكذا تمكين المواطن من استخراج بعض من وثائقه الكترونيا دون اللجوء الى البلدية او الولاية المعنية وغيرها من الخدمات الإدارية والتي أصبحت تنجز في وقت اسرع وبتكلفة وجهد اقل. الا ان هذه الأخيرة تواجه صعوبات في هذا المجال كعدم وجود محلات لصيانة العتاد البيومتري، وكذا عدم توحيد البيانات على المستوى المركزي أو الوطني في وقت آني مما يؤدي الى عرقلة عملية استخراج الوثائق مصححة في حينها.

بناء على ما تم ذكره يمكن صياغة الإشكالية التالية:

كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية على مستوى مديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية؟

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك تأثير إيجابي للإدارة الالكترونية على جودة الخدمة العمومية؟
- ما هو واقع استعمال الإدارة الالكترونية في مديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية؟
- هل هناك ارتباط قوي ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية وتحسين جودة الخدمة العمومية؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية على معايير جودة الخدمة؟
- هل هناك علاقة تربط متغيرات عينة الدراسة (السن، الخبرة، الوظيفة، المستوى التعليمي) مع جودة الخدمة العمومية؟

وللإجابة عن الأسئلة الفرعية نقترح الفرضيات التالية:

- نفرض وجود تأثير إيجابي للإدارة الالكترونية على جودة الخدمة العمومية.
- هناك تطور ملحوظ من طرف المديرية (قيد الدراسة) في تطبيق الإدارة الالكترونية في معاملاتها.
- هناك ارتباط قوي ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية وتحسين جودة الخدمة العمومية.
- نفرض وجود اثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية على معايير جودة الخدمة
- لا توجد علاقة تربط متغيرات عينة الدراسة (السن، الخبرة، الوظيفة، المستوى التعليمي) مع الإدارة الالكترونية.

الدراسات السابقة:

(أ) دراسة عبد القادر عبان (2016/2015): تحت عنوان "تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس بالجزائر العاصمة"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

هدفت الدراسة الى: قياس درجة تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر كبلد يسعى لان يكون في مسار الدول المتقدمة إداريا وعلميا.

- معرفة ما مدى وعي المدراء والعاملين في الادارات الجزائرية بأهمية التكنولوجي وبالأخص تطبيق الإدارة الالكترونية في اداراتهم.
- قياس رضا المواطنين عن الخدمات الالكترونية التي تقدمها الإدارة الجزائرية.

حيث توصلت الدراسة: الى ان هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الالكترونية في الجزائر وهي تخص عدم توفر اليد العاملة المؤهلة الكترونيا والتحديات التنظيمية والتي تخص نقص الإجراءات والاستراتيجيات الإدارية والتحديات الاجتماعية التي تخص انخفاض وعي المواطنين بالتكنولوجيا الحديثة وكذا التي تخص عدم توفر الأجهزة التكنولوجية بالشكل الذي يساهم في بناء بنية تحتية للإدارات الالكترونية.

(ب) دراسة عبد الكريم عاشور (2010/2009): تحت عنوان " دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية والجزائر"، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة.

هدفت الدراسة الى: التعرف على مدى نجاعة الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية انطلاقا من النموذج الأمريكي الذي يعتبر مثل عن الدول المتقدمة في مجال تكنولوجيا المعلومات، ومحاوله معرفة الاستراتيجيه المطبقة في الجزائر المتعلقة بالخدمات الالكترونية.

حيث توصلت الدراسة: الى ان الإدارة الالكترونية على شكل الخدمة العمومية من خلال آلياتها المتمثلة في شبكة الانترنت ومختلف المعدات التقنية والتكنولوجية.

- الإدارة الالكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في علاقة الفرد بالمؤسسات الحكومية والتحول للروابط الافتراضية، مما يحسن من سرعة الاستجابة ويزيد من مستوى الفعالية لدى الأجهزة والمنظمات الحكومية أثناء تأدية الخدمات.
ت) دراسة سائع بن سعد مبارك السلطان القحطاني (2006/2007): تحت عنوان " مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في السجون، دراسة تطبيقية مع المديرية العامة لسجون بالمملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

حيث هدفت الدراسة: الى التعرف على مدى إدراك القيادات العامة لأهمية تطبيق الإدارة الالكترونية في السجون السعودية، والتعرف على مجالات توظيفها ومعوقات ذلك، وسبل مواجهة المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في السجون السعودية. وكذا دلالة الفروق بين وجهات نظر الباحثين نحو مجالات ومتطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في السجون السعودية.

حيث توصلت الدراسة: الى أهم المعوقات المتعلقة بالإدارة الالكترونية في سجون السعودية و13 معوقا أهمها: ضعف الدعم المالي_ نقص الإمكانيات الفنية_ نقص الكوادر البشرية المتخصصة.

- سرعة الرجوع للبيانات والمعلومات السابقة.

ث) دراسة كلثم محمد الكبيسي (2008/2007): تحت عنوان " متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر"، رسالة ماجستير، جامعة قطر.

حيث هدفت الدراسة: الى الكشف عن متطلبات الإدارة الالكترونية في دولة قطر وذلك من خلال:

التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في قطر.

التعرف على مجالات توظيف الإدارة الالكترونية في دولة قطر.

التعرف على سبل مواجهة المعوقات التي تحول دون تطبيق الادارة الالكترونية.

حيث توصلت الدراسة: الى أهم معوقات الإدارة الالكترونية في التنظيمات الحكومية المتمثلة في مايلى:

ضعف البنية التحتية للاتصالات والمعلومات.

ضعف برنامج التوعية الإعلامية بالإدارة الالكترونية الحكومية.

(ج) دراسة مصطفى مفيد مصطفى مفيد (2021/2020): تحت عنوان " دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة

الخدمات المقدمة في هيئة التقاعد الفلسطينية"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر غزة.

حيث هدفت الدراسة: التعرف على دور الإدارة الإلكترونية بأبعادها المتنوعة التي تشمل (إدارة التخطيط الإلكترونية، إدارة

المعرفة الإلكترونية، إدارة الوثائق الإلكترونية، إدارة الاجتماعات الإلكترونية، إدارة الخدمات الإلكترونية) في تحسين جودة

الخدمة في هيئة التقاعد الفلسطينية.

حيث توصلت الدراسة: إلى وجود مستوى مرتفع من جودة الخدمات المقدمة من قبل هيئة التقاعد الفلسطينية، وكذا وجود

علاقة ارتباطية إيجابية بين توافر أبعاد الإدارة الإلكترونية والمتمثلة في (إدارة التخطيط الإلكترونية، إدارة المعرفة الإلكترونية، إدارة

الوثائق الإلكترونية، إدارة الاجتماعات الإلكترونية، إدارة الخدمات الإلكترونية) وتحسين جودة الخدمة المقدمة من قبل هيئة

التقاعد الفلسطينية.

أهمية الدراسة:

ان موضوع الإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية له أهمية بالغة، كون أن هذه الأخيرة انتقلت من الإدارة التقليدية إلى الخدمة الإلكترونية،

كذا من المعاملات الورقية إلى الإلكترونية، وهو أدى الى تطوير وتحسين نظام الإدارة والشؤون العامة في الخدمات العمومية وكذا محاولة

معرفة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة الإلكترونية.

أهداف الدراسة:

يسعى كل باحث لتحقيق أهداف مرجوة سواء من الجانب النظري أو التطبيقي، ومن حيث دراستنا لموضوع " دور الإدارة الإلكترونية في

تحسين جودة الخدمة العمومية"، فلها مجموعة من الأهداف وهي:

- اظهار دور الإدارة الإلكترونية في مديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية.
- إزالة الغموض على مفهوم الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الخدمة العمومية.
- التعرف على جودة الخدمة على مستوى مديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية.
- اثراء الرصيد المكتبي في البحوث الحديثة خاصة فيما يخص الإدارة الإلكترونية.
- التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

أسباب اختيار الموضوع:

تكمن أسباب اختيار الموضوع فيما يلي:

- كون موضوع الإدارة الإلكترونية حديث فرض نفسه في الساحة العلمية والعملية، وذلك لمواكبة التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي.
- نقص البحوث المتعلقة بموضوع الإدارة الالكترونية خاصة موضوع جودة الخدمة العمومية.
- الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع وحب الإكتشاف.
- محاولة الوصول الى نتائج بشأن تطبيق الإدارة الالكترونية في الخدمة العمومية.
- محاولة التعرف على واقع ودور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية على مستوى مديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية.

حدود الدراسة:

من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة، وللتوصل الى النتائج المرغوب فيها تم تحديد حدودها كالتالي:

- **حدود موضوعية:** اقتصرت الدراسة على متغيرين، الأول المستقل وهو الإدارة الالكترونية اما المتغير الثاني، التابع هو جودة الخدمة العمومية.
- **حدود زمنية:** امتدت الدراسة الميدانية من بداية شهر فيفري الى نهاية شهر ماي 2023. اما الدراسة النظرية فقد كانت منذ شهر نوفمبر 2022 الى غاية شهر جوان 2023.
- **حدود مكانية:** حيث أجريت الدراسة على مستوى مديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية المتواجدة في ولاية بومرداس.

منهج الدراسة:

من أجل الوصول الى الأهداف المرجوة، وعلى حسب طبيعة موضوع الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي في استعراض موضوع الإدارة الالكترونية من حيث المفهوم وآليات تطبيقها وكذا مفهوم الخدمة العمومية، أنواعها وجودتها وعلاقة الإدارة الالكترونية بالخدمة العمومية.

أما في الجانب التطبيقي تم اعتماد منهج التحليلي باستخدام اداتين للدراسة تمثلنا في المقابلة والاستبيان لجمع بيانات المتعلقة بموضوع البحث بالإضافة الى التحديد مختلف الأدوات الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات.

صعوبات الدراسة:

- عدم توفر مراجع كافية في موضوع الخدمة العمومية.
- عدم توفر مراجع حديثة خاصة الكتب.

تقسيمات البحث:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم البحث الى فصلين، حيث خصص الفصل الأول للإطار النظري للإدارة الالكترونية وجودة الخدمة العمومية، اذ تم التطرق فيه الى ثلاثة مباحث: فالأول كان تحت عنوان عموميات حول الإدارة الالكترونية، اما المبحث الثاني جاء فيه آليات تطبيق الإدارة الالكترونية وفي المبحث الثالث تم تخصيصه لعموميات حول الخدمة العمومية والمبحث الأخير كان حول جودة الخدمة العمومية.

وبخصوص الفصل الثاني علاقة الإدارة الالكترونية بجودة الخدمة العمومية، حيث كان مقسم الى ثلاثة مباحث، فالمبحث الأول جاء فيه مفهوم الولاية اما المبحث الثاني تم تخصيصه للأدوات المستخدمة في الدراسة وفي المبحث الثالث فقد تم التطرق الى تحليل نتائج الاستبيان.

الفصل الأول:

الاطار النظري للإدارة الالكترونية

وجودة الخدمة العمومية

تمهيد:

أدت التطورات التكنولوجية الحديثة إلى تحول كبير في مستوى أداء المؤسسات العمومية والخاصة التي تبنت تكنولوجيا الاتصال الجديدة كجزء من عملياتها الإدارية. يتميز هذا التحول بتأثير ملحوظ على التنسيق بين الأنظمة الداخلية والخارجية وتمكين المؤسسات من مواكبة التغيرات المحيطة بها وتقديم خدمات أفضل للمستفيدين.

ويعتبر تبني مشروع الإدارة الإلكترونية كخيار للتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة جزءاً أساسياً من هذا التحول. وللوصول إلى ذلك، ينبغي توفير الموارد المالية والبشرية الكفاء والوسائل اللازمة لتشغيل النظام الإلكتروني بكفاءة وفعالية. وإذا تم تحقيق هذا الهدف، فسينتج عنه زيادة في جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية، مع تسريع عمليات إجراء الأعمال وتحسين التفاعل مع الأفراد والجهات الخارجية، وكذا تساعد على تطوير سلاسل الإنتاج والخدمات وتحسين الكفاءة بشكل عام.

يأتي هذا الفصل مقسم إلى أربعة مباحث، حيث المبحث الأول فيه أدبيات حول الإدارة الالكترونية والمبحث الثاني سنذكر فيه آليات تطبيق الإدارة الالكترونية، أما المبحث الثالث سأتناول فيه عموميات حول الخدمة العمومية وفي الأخير سنتطرق الى جودة الخدمة العمومية.

المبحث الأول: أدبيات حول الإدارة الالكترونية

شهدت كافة المجالات تطورا كبيرا، خاصة مجال تكنولوجيا المعلومات حيث بدأت معظم المؤسسات في استخدامه وذلك من أجل تسهيل وتبسيط العمليات الإدارية. مما أدى الى ظهور مفهوم الإدارة الالكترونية وفي هذا المبحث سيتم عرض الجوانب المرتبطة بهذا المفهوم ومحاولة ضبط مختلف ما قدم حولها من مفهوم ونشأة وكذا مبادئ وأهداف وما تتسم به الإدارة الالكترونية من خصائص واهمية.

المطلب الأول: مفهوم ونشأة الإدارة الالكترونية.

الفرع الأول: مفهوم الإدارة الالكترونية

تعددت تعاريف الإدارة الالكترونية منها ما هو بسيط ومنها ما هو معقد ومركب، ومن أهمها ما يلي:

تعرف على أنها "هي أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال استخدام تقنية معلومات متقدمة من اجل زيادة كفاءة وفعالية الأداء"¹.

كما نجد لدى البعض أنها "تحويل الاعمال والخدمات الإدارية التقليدية والإجراءات الطويلة والمعقدة باستخدام الورق الى أعمال الالكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية"².

ومن تعريفات الإدارة الالكترونية هي " العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة لأنترنت وشبكات الاعمال في التخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية والأخرين بدون حدود من اجل تحقيق أهداف المؤسسة"³.

كما تعرف بأنها "التعامل مع موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الاعمال التي تميل أكثر من أي وقت مضى الى تجريد الأشياء وما يرتبط بها الى الحد الذي اصبح رأس مال المعلوماتي المعرفي الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، والأكثر كفاية في استخدام مواردها"⁴.

في حين ركزت دراسات أخرى على محاولة تبين مدى إمكانية اختصار الوقت والسرعة في انجاز المعاملات وتقريب المسافات، فعرفت الإدارة الالكترونية بأنها "انجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت، دون ان يضطر العملاء للانتقال الى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم، مع ما يتوافق من اهدار للوقت والجهد والطاقات"⁵.

¹الحسن حسين محمد، الإدارة الالكترونية E-MANAGEMENT، المفاهيم، الخصائص، متطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2011، ص40.

²الحسن حسين محمد، مرجع سبق ذكره، ص40

³ بوزكري جيلالي، الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية في واقع وآفاق، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال والتسويق، جامعة الجزائر 03، 2016، ص31،

⁴ ابتسام فرحان علي العنري، دور الإدارة الالكترونية في التنظيم المدرسي في مدارس محافظة الكويت، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة التربوية والأصول، جامعة ال البيت، 2019، ص8،

⁵ وهيبه حارش، سمير يوسف خوجة، متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية وموقعها في الإدارة الجزائرية، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، العدد02، ديسمبر 2021، ص167.

ومما سبق يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية تعتبر نموذجاً حديثاً وديلاً جديداً للإدارة التقليدية، إذ تقوم على استخدام الوسائل الالكترونية وتكنولوجيا المعلومات للتعامل مع الافراد والمنظمات ذلك عبر عملية رقميّة المعلومات. ويتمثل تحول مفهوم الإدارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية في الحاجة الماسة لاستخدام التكنولوجيا في إدارة علاقات المؤسسات والافراد وربط الإدارة العامة ببعضها البعض، ومن هنا فإن هذا التحول يمثل تطوراً نوعياً ينشأ عن تقدم تقنيات الاتصال وثورة المعلومات التي نعيشها.

الفرع الثاني: نشأة الإدارة الالكترونية

ان بدايات الإدارة الالكترونية كانت من سنة 1960م عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعاتها الكهربائية، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت انتباه الإدارة في المكاتب الى انتاج هذه الطابعات عند ربطها بالحاسوب واستخدام معالج الكلمات، وان أول برهان على هذا الطرح ظهر عام 1964م عندما انتجت هذه الشركة جهازاً طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم الشريط الممغنط جهاز الطابعة المختار، حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة بعد ان تطبع اسم وعنوان الشخص المرسل اليه. وهذه العملية وفرت جهداً كبيراً وخاصة عندما يتطلب ارسال نفس الرسالة الى عدد كبير من المرسل إليهم وتوالى ظهور العديد من التقنيات في المجال الإداري، لتطبيقها في المؤسسات على اختلافها وصولاً الى الاهداف المنشودة بأقل التكاليف وجودة عالية في الأداء.

يشير نجم¹ أنه من خلال دراسة الفكر الإداري والمدارس الإدارية يتضح أن الإدارة الالكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها، فقد حدد المختصين في الإدارة مسارا تاريخياً متصاعداً لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمان ابتداءً بالمدارس الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقات الإنسانية، وبعدها تتوالى ظهور العديد من المدارس الإدارية، وفي منتصف التسعينات توجهت مسيرة التطور التاريخي بصعود الإدارة الالكترونية وامتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة، فالتطور التكنولوجي اتجه منذ البدء الى إحلال الآلة محل العامل، ثم تطور حتى وصل الى الانترنت وشبكات الأعمال.

كما يؤكد ياسين² أن ظهور الإدارة الالكترونية جاء نتيجة تطور موضوعي يمتد إلى العقود الخمسة الأخيرة من القرن الماضي، وبدايات ظهور الإدارة الالكترونية تتمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينات والستينات، حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدامها للحاسوب سيعني الإسراع في انجاز الأعمال واختصار للجهد والوقت والموارد³.

¹ نجم عبود نجم لديه رتبة دكتور في الجامعة، وهو عضو في هيئة تدريس في جامعة الزيتونة الأردنية قسم إدارة الأعمال لديه عدة كتب نذكر منها: "العولمة والمحلية في إدارة الأعمال الدولية" والجودة عالمية المستوى.

² أ.د. سعد غالب ياسين أستاذ و باحث و أكاديمي يقسم نظم المعلومات الإدارية بجامعة الزيتونة "الأردن، حصل على درجة الدكتوراه في نظم المعلومات الإدارية من الأكاديمية الاقتصادية في بولندا عام 1991م".

³ ابتسام فرحان علي العنزي، مرجع سبق ذكره، ص10.

المطلب الثاني: مبادئ وأهداف الإدارة الالكترونية

الفرع الأول: مبادئ الإدارة الالكترونية

هناك مجموعة من المبادئ لتطبيق الإدارة الالكترونية وتتلخص أهمها في مايلي:

1. تقديم احسن الخدمات للمواطنين وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع في المهارات والكفاءات المهياة

لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، لان في الإدارة دائما يكون التركيز على توظيف المعلومات واستخلاص النتائج واقتراح الحلول

المناسبة لكل مشكل، وحسن استغلالها في بيئة الإدارة الالكترونية بشكل يسمح ب¹:

_التعرف على جوهر كل مشكلة يقوم بتشخيصها.

_ضرورة انتقاء المعلومات المتعلقة بجوهر الموضوع.

_القيام تحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة.

_تحديد نطاق القوة والضعف والتعرف عليها.

2. التركيز على النتائج ونقص هذا المبدأ أن اهتمام الإدارة الالكترونية ينصب على تحويل الأفكار الى نتائج مجسدة علي أرض

الواقع، لأن المواطنين لا تهمهم كثيرا فلسفة العمل أو الشعارات البراقة وإنما الشيء الذي يهمهم بالدرجة الأولى هو الاثبات

بالبرهان والدليل الفعلي على صحة العملية الالكترونية وبروز نتائجها في أرض الميدان(الواقع العملي).

بمعنى آخر ينبغي أن تحقق الإدارة الالكترونية فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء على المواطنين من حيث الجهد والمال والوقت،

وتوفير خدمة دائمة على مدار الساعة وإنجاز العمل بكفاءة عالية وفي وقت سريع، وكذلك الحصول على خدمة بصورة مبسطة ميسرة،

ودفع الفواتير عن طريق بطاقة الائتمان بدون التنقل الى مراكز الهاتف والغاز لدفع الفواتير المطلوبة. مثل: دفع فواتير الهاتف والانترنت

عبر موقع اتصالات الجزائر دون الحاجة للتنقل الى المركز وهذا يكون في وقت جد قياسي.

3. خلق المناخ التشريعي القانوني الملائم الذي يؤمن تأسيس منظومة الإدارة الالكترونية، اذ لا بد من أن تمارس في إطار بيئة قانونية

محكمة، ويستلزم ذلك تطوير التشريعات الحالية او صياغة تشريعات تقترن بالتوضيح الالكتروني والوثيقة الالكترونية ودورها في

الاثبات واتخاذ القرارات وحل النزاعات وتأيد الحقوق وضمانها. وهذا بدوره سيسهل إتمام الاعمال الالكترونية على نحو آمن

ومضمون²².

4. الاعداد لعملية اصلاح الأساليب الإجرائية في مختلف قطاعات الدولة ولاسيما الخدماتية³³.

¹محمد مختار، تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر، يوسف بن خدة، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2007، ص14.

² عادل حرحوش المرفحي، الإدارة الالكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، الطبعة 2007، ص27،28.

³محمد مختار، مرجع سبق ذكره، ص15.

5. تخفيض التكاليف وهذا يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ينتج عنهما تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء وتوسيع نطاق الخدمات الى عدد معتبر من المشاركين الذين يستفيدون من الخدمات بأسعار زهيدة كلما كثر عددهم¹.

6. التغيير المستمر وهذا مبدأ أساسي في الإدارة الالكترونية لان الإدارة الالكترونية تسعى بانتظام لتحسين واثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء، سواء بقصد إرضاء الزبائن أو بقصد التفوق في مجال المنافسة، وفي جميع الحالات، فان الزبون هو المستفيد الأول من هذا التحسين المستمر والمتواصل².

ويتضح من المبادئ المذكورة سابقا ان الأهداف الرئيسية للإدارة الالكترونية تهدف الى تحقيق أهداف استراتيجية وهامة للحكومة، حيث تسعى الحكومة الى الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة واستخدامها في تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين ورجال الاعمال على حد سواء، من خلال توفير المعلومات والخدمات بسهولة دون تعريضهم لأي عناء أو صعوبات تذكر.

الفرع الثاني: أهداف الإدارة الالكترونية

تعد الإدارة الالكترونية من النظم الرقمية المتكاملة التي تهدف الى تحويل الإداري من الشكل اليدوي الى الشكل الالكتروني باستخدام التكنولوجيا الحديثة. وكذا تحقيق احتياجات المواطنين بسهولة وتكلفة أقل. ومن بين أهداف الإدارة الالكترونية التي تسعى الى تحقيقها مايلي³:

1. تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية وفي خلال 24 ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الاجازة الأسبوعية.
2. تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل وتكلفة مالية مناسبة.
3. تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.
4. الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الابداع والابتكار.
5. زيادة حجم الاستثمارات التجارية.
6. الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدها.

¹ محمد مختار، مرجع سبق ذكره، ص15

² محمد مختار، مرجع سبق ذكره، ص15.

³ محمد سمير أحمد، الإدارة الالكترونية، دار المسيرة للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص73.

كما نجمل الأهداف الأساسية للإدارة الالكترونية من خلال المميزات التي تتحياها كالاتي¹:

- (أ) تحسين مستوى الخدمات: ومن ذلك محاولة تجاوز الأخطاء التي يقع فيها الموظف العادي عند قيامه بعمله، والسهولة في انجاز المعاملات الخاصة بالمستفيدين من خدمات الإدارة وتحقيق عنصر الشفافية وتوفير المعلومات للمستفيد بيسر وسهولة.
- (ب) التقليل من التعقيدات الإدارية: وذلك من خلال تقليل البيروقراطية واختصار مراحل انجاز المعاملات وعدد الدوائر المساهمة في انجاز طلبات ومصالح الجمهور.
- (ت) تخفيض التكاليف: ومن ذلك إمكانية حصول المستفيد على المعلومات والنماذج التي تلزمه للحصول على خدمة معينة عن طريق شبكة الانترنت دون ان يكلف نفسه بمراجعة الإدارة ذات العلاقة بتقديم تلك الخدمة، كما أن الارشفة الالكترونية توفر على الدولة جهود وتكاليف الحفظ والتخزين للسجلات وما قد تتعرض له من تلف او غيره.
- (ث) تحقيق الإفادة القصوى لعملاء الإدارة: ومن ذلك اتباع أسلوبا موحدًا للتعامل مع جميع شرائح الجمهور بما يحقق المساواة في تقديم الخدمة، وكذا قيام نظام الخدمات الالكترونية بالعمل على مدار الساعة. مما يوفر على المستفيد الوقت والجهد والمال.

المطلب الثالث: خصائص وأهمية الإدارة الالكترونية

الفرع الأول: خصائص الإدارة الالكترونية

الإدارة الالكترونية وسيلة لرفع مستوى أداء الإدارة لتحقيق الأهداف والفعالية، ولذا فإن تطبيقها يعطيها الخصائص التالية²:

1. أنها إدارة بلا ورق: حيث تعتمد على البريد الالكتروني والارشيف الالكتروني والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات الالكترونية ونظم المتابعة الالكترونية.
2. إدارة بلا مكان: والتي تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الالكترونية، واستخدام التليفون المحمول والعمل عن بعد والتعامل مع المؤسسات الافتراضية.
3. إدارة بلا زمان: تعمل على مدار اليوم والاسبوع والشهر والسنة ولا تتقيد بحدود زمنية.
4. تقوم بالاعتماد على النظم المتطورة: والبعد عن التنظيمات الجامدة، حيث المؤسسات الشبكية والذكية والتي تقوم على أساس المعلومات والمعرفة.
5. إدارة الملفات والوثائق بلا من الحفظ والكتابة.
6. استخدام البريد الالكتروني والصوتي بدلا من المصادر والوارد.

¹ فريجة رمزي بهاء الدين، الإدارة الالكترونية وأسلوب الإدارة بالاهداف، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، العدد 01، المجلد 56، مجلة صادرة عن جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2019، ص 156.

² محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، المجموعة العربية لتدريب والنشر، طبعة 01، 2012، ص 21.

7. تحتاج الى أنظمة الكترونية مثل أنظمة التحصيل المجمع والخدمة عن بعد والشراء الالكتروني وفي أنظمة المتابعة الفورية وأنظمة تخطيط الموارد ونقاط البيع الالكتروني والتجارة الالكترونية والبنوك الالكترونية....
8. تهتم باكتشاف المشاكل بدلا من حلها.
9. تتميز بالابتكارية والعالمية والاعتماد على المعرفة كأساس لتنفيذ الاعمال.
10. **التعلم المستمر وبناء المعرفة:** وتوفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية، مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا، والمتابعة والإدارة لكافة الموارد.¹
11. **زيادة الانتقان:** ان الإدارة الالكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري، والتغيير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام، والأنشطة الإدارية التقليدية، وتنطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات، والدقة والوضوح التام في انجاز المعاملات.²
12. **تحقيق الشفافية:** فالشفافية الكاملة داخل المنظمة الالكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الالكترونية، التي تتضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات. "اذ تعرف الشفافية بأنها الجسر الذي يربط بين المواطنين ومؤسسات المجتمع المدني، من جهة، والسلطات المسؤولة عن مهام الخدمة العامة من جهة أخرى، فهي تتيح مشاركة المجتمع بأكمله في الرؤية"³.
13. **السرية والخصوص:** توفر الإدارة الالكترونية السرية. والخصوصية للمعلومات المهمة لما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم اتاحتها الا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفذ تلك المعلومات. فعلى الرغم من الوضوح والشفافية التي تتمتع بها الإدارات الالكترونية الا انه ذل لا ينطبق على مختلف أنواع المعلومات فهنا تتفوق الإدارة الالكترونية على الإدارة التقليدية، اذ ان قدرتها على الاخفاء والسرية أعلى، ولديها أنظمة منع الاختراق، ما يجعل الوصول الى اسرارها وملفاتهما المحجوبة أمرا بالغ الصعوبة.⁴

الفرع الثاني: أهمية الإدارة الالكترونية

تكمن أهمية الإدارة الالكترونية في قدرتها على مواكبة التطورات الحاصلة في جل المجالات خاصة مجال تكنولوجيا المعلومات وهي تمثل تحولا ضروريا للمؤسسات في العالم المتقدم ولذلك تتسابق الدول لتطبيقها في مؤسساتها ومن أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية ونذكر مايلي⁵:

¹ عابد عبد الكريم غربي، شريف محمد، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية، المجلة الجزائرية المالية العامة، العدد الثالث، ديسمبر 2013، ص 21.

² عابد عبد الكريم غربي، شريف محمد، مرجع سبق ذكره، ص 21.

³ عابد عبد الكريم غربي، شريف محمد، مرجع سبق ذكره، ص 22.

⁴ بوزكري جيلالي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

⁵ رحمان سناء، دور الإدارة الالكترونية في تحسين تسيير المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر،

2017، ص ص 35، 36.

1. أهمية الإدارة الالكترونية بالنسبة للقطاع الخاص: توفر الإدارة الالكترونية العديد من الفرص للمؤسسات، والتي

تمثل بصفة أساسية فيما يلي:

(أ) انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المؤسسة: فالإدارة الالكترونية تؤدي الى تخفيض التكاليف الخاصة بإنشاء وتشغيل المتاجر، واستخدام يد عاملة أقل وبالتالي رواتب أقل، كما تقلل من مخاطر تراكم المخزون السلعي، لأنها تخفض الوقت المستغرق في معالجة البيانات المتعلقة بالطلبات بالإضافة الى هذا فهي تخفض تكاليف الإجراءات الإدارية وعمليات التبادل التجاري، كل هذا يؤدي الى تخفيض أسعار بيع المنتجات للزبائن والمستهلكين، وبالتالي زيادة مبيعات المؤسسة وزيادة ربحيتها.

(ب) اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المؤسسة: حيث أن الإدارة الالكترونية تمكن المؤسسات من اقتحام أسواق جديدة على المستويين المحلي والعالمي، بقدرتها على تخطي حواجز الزمان والقيود الجغرافية، وهو ما يتطلب من المؤسسات الجديدة المستمر في المنتجات والخدمات المقدمة للمستهلكين، والمصادقية في عرض البيانات وصحتها، والاستثمار المتواصل في البرمجيات، ومتابعة التطورات الحديثة في التقنية والمعلوماتية.

(ت) توجيه الإنتاج وفقا للاحتياجات ورغبات الزبائن والمستهلكين: يوفر العمل وفقا لأسلوب الإدارة الالكترونية معلومات دقيقة عن احتياجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، حيث في ضوء هذه المعلومات تتمكن المؤسسات من توجيه عملياتها الإنتاجية لإشباع رغبات واحتياجات هؤلاء الزبائن والمستهلكين، الامر الذي يزيد من مبيعاتها وربحيتها.

(ث) تحسين جودة المنتجات وزيادة درجة تنافسية المؤسسة: تتيح الإدارة الإلكترونية للمؤسسة التواجد المستمر في الأسواق، ومعرفة رغبات المستهلكين وإشباع احتياجاتهم، وتحسين خدمات ما قبل البيع، وما بعد البيع، وهذا يؤدي الى تحسين درجة التنافسية للمؤسسة.

(ج) تجنب مخاطر التعامل الورقي: لأنه باستخدام الحاسوب يمكن تخزين المعلومات ومراقبة الإنتاج وأعمال المخازن، وتوفير السجلات والدفاتر، الأمر الذي يقضي على التعامل الورقي وأثاره السلبية كالجهد وضياح الوقت، وزيادة التكاليف والتعرض للتلف والفقْد والضياع.

(ح) تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة الى أيدي عاملة أساسية في تنفيذ هذه الإدارة، عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة، والاستغناء عن الموظفين غير الأكفاء وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد.

2. أهمية الإدارة الالكترونية بالنسبة للقطاع العام: لا تقل حاجة القطاع العام الى التقنية عن حاجة القطاع الخاص

ليها، فلدى القطاع العام من المشكلات الإدارية ما يدفعه دائما الى البحث عن حلول لهذه المشكلات، ومن

حلول تغيير أسلوب الإدارة من التقليدي الجامد الى الأسلوب الالكتروني المرن، فالإدارة الالكترونية التي تساهم فيما يلي¹:

(أ) **القضاء على البيروقراطية:** الأخذ بالإدارة الالكترونية يحقق للعمل الإداري المزايا التالية:

❖ رفع كفاءة الأداء الإداري، ويتم ذلك أساسا عن طريق توفير أحدث وأشمل المعلومات المطلوبة، مع تيسير الحصول عليها بعد تصنيفها الكترونيا، وكذلك تسهيل تبادل المعلومات وسبل الاتصالات الالكترونية بين الإدارات المعنية، كما أن تدوير المعلومات يتم الكترونيا من مرحلة التقديم الى مرحلة الحصول على الموافقة بين الإدارات المختلفة والمتعاملين ومعها، بمعنى أن الإجراءات يمكن ان تنجز خلال دقائق أو ثوان بدل ساعات أو أيام.

وزيادة دقة البيانات نظرا لتوفير إمكانية الحصول على المعلومات المطلوبة من جهة الادخال الأولية، أي ان الثقة بصحة البيانات المتبادلة التي اعيد استخدامها تكون مرتفعة، ويزول القلق من عدم دقة المعلومات والاختفاء الناجمة عن الادخال اليدوي.

❖ تقليص الإجراءات الإدارية، فمع توفر المعلومات بشكلها الرقمي تنقلص الاعمال الورقية وتعبئة البيانات يدويا، كما تنعدم الحاجة الى تقديم نسخ من المستندات الورقية طالما أن إمكانية تقديمها تقنيا متاحة، ويتوافق مع هذا الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية، فإذا ما تم احتواء المعلومات بشكل رقمي فإن ذلك سيؤدي الى سهولة تحريكها وإعادة استخدامها الكترونيا من مكان لآخر، وسيصبح من الممكن توجيه الطاقات البشرية للعمل على مهام وأعمال أكثر إنتاجية.

(ب) **الحد من الفساد الإداري:** توفر الإدارة الالكترونية للمواطن أمرين في غاية الأهمية وهما الوقت والمال، فالإجراءات تصبح أكثر يسرا وأقل تكلفة، ومن هنا يظهر دور الإدارة الالكترونية في القضاء على الفساد الإداري والمالي، فالتحول الى التقنية على الروتين القاتل بين الموظفين وخاصة الذين يعملون بتماس مباشر مع الجمهور، كما يجد بشكل كبير من عملية الرشوة ان نقل يقضي عليها بشكل نهائي.

ذلك ان من الأنظمة ووضعت الحدود القانونية، وحتى تطبيق العقوبات الصارمة قد لا تحقق النتائج المتوقعة، اذا لم يصاحبها عدد كبير من الإجراءات الوقائية والخطوات الإدارية الضرورية والموارد المالية المناسبة، بالإضافة الى توافر القوى البشرية المؤهلة والمدرية تدريباً مهنياً عالياً والى توافر عناصر الحياد والعدالة والكفاءة.

(ت) **دعم الاقتصاد الوطني:** فالإدارة الالكترونية تستطيع ان تساهم بفاعلية في حل الكثير من الصعوبات التي تعترض حركة الصادرات في الدولة، بما يتيح لها من فرص التواصل مع الأسواق العالمية ومعرفة احتياجاتهم في حال التصدير، وأيضاً معرفة أهم وأجود المنتجات في حال الاستيراد، للحصول على منتجات الأسواق الخارجية بأسعار معقولة

¹ رحمانى سناء، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص 37، 38.

بالتعرف الى معروضات الأسواق، واختيار الأفضل والانسب من عروضها وأسعارها بعيدا عن هيمنة الوسطاء ومشكلاتهم، وما قد يلحقونه بالمصلحة الوطنية من خسائر.

(ث) زيادة قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المشاركة في حركة التجارة العالمية: الإدارة الالكترونية أداة فعالة لدفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المشاركة في حركة التجارة العالمية، لكون إدارات الدولة الالكترونية نافذة تطل منها هذه المؤسسات الصغيرة، التي يصبح بإمكانها الالتقاء بعملائها في الخارج وتوقيع الاتفاقيات معهم عبر نافذة الدولة.

كما تكون الإدارة الحكومية في موقع معلوماتي مميز، ولديها من العلاقات خارجيا ما يمكنها من عقد صفقات ناجحة في الأسواق العالمية لصغار المستثمرين كالزراع والصناع، لتقديم منتجات تقبلها السوق العالمية، بعد توفير الدولة مواصفاتها لأصحاب المؤسسات الصغيرة، مما يفتح باب التصدير أمامها ويرفع قدرتها على اختراق الأسواق العالمية، بكفاءة وفعالية، ويقلل من تكلفة عمليات التسويق والدعاية والاعلان، وهو ما يزيد من نشاط تلك المؤسسات ويسهم بدوره في تعزيز الاقتصاد الوطني، مما يعد في النهاية مكسبا يصب في خانة هذا الاقتصاد.

(ج) تخفيف عبء إيجاد فرص جديدة للعمل عن كاهل الدولة: بفتح الباب أمام فرص العمل الحرّي وتشجيع المؤسسات الصغيرة وتسويق منتجاتها، ومدّها باستمرار بالنصائح والمواصفات التي من شأنها تطوير منتجاتها، مما يلفت نظر قطاع الشباب وصغار المستثمرين الى فائدة خوض مثل تلك التجارب الناجحة والسعي الى بناء أنفسهم وتنمية قدراتهم عبر تلك الأسواق، باستغلال الإمكانيات التي توفرها لهم الدولة، مما يخلق حالة من التطلع الى العمل الحر الذي يمثل خيارا أفضل للشباب الذين يفضلونه على الاعمال الحكومية التي قد لا تكون مرغوبة بكثرة آنذاك، وهو هدف استراتيجي تنموي سيعود على الدولة بالكثير، كما يرفع عن كاهلها الكثير بفعل الإمكانيات التي توفرها الإدارة الالكترونية والحلول تضعها في أيدي الدول لتجاوز كثير من عقباتها.

المبحث الثاني: آليات تطبيق الإدارة الالكترونية

أصبحت الإدارة الالكترونية عنصرا أساسيا وحيويا في المؤسسات، فهي تساعد على تحسين الكفاءة في العمل ودقته وتسريع إنجازة، إذ تتعدد عناصر هذه الأخيرة ووظائفها، وامام تعدد التحديات والصعوبات التي تفرضها هذه الثورة المعلوماتية الحالية. وعلى الرغم من أهمية هذه التقنية في جميع المجالات إلا أنّها تواجه العديد من المعوقات في تطبيقها وتنفيذها. وهذا ما يتسم به هذا المبحث من حيث عناصر ووظائف الإدارة الالكترونية، وكذا متطلبات تطبيقها وأهم المعوقات التي تواجهها.

المطلب الأول: عناصر ووظائف الإدارة الالكترونية

الفرع الأول: عناصر الإدارة الالكترونية

يتطلب تحقيق الإدارة الالكترونية ضرورة توفير عناصر أساسية تترجم الأعمال الالكترونية، وهذه العناصر يمكن توضيحها فيما يلي¹:

(أ) المعلوماتية: تعد عنصرا مستحدثا ساد في مختلف المجالات بكل قوة، فتقاس المعرفة المتجددة بما توفره من صيغ مبرمجة لمعالجة البيانات وترجمتها الى معلومات.

وبالنظر الى المزايا التي حققتها ثورة المعلومات نستطيع توضيح خصائص المعلومات في اطار تطبيق الالكترونيات كما يأتي:

1. التوقيت: ترتبط هذه الخاصية بالزمن الذي تستغرقه دورة المعالجة (الادخال، عمليات، المعالجة واعداد التقارير والمخرجات) للمستخدم. وبغية الوصول الى التوقيت المناسب للمعلومات يجب تحقيق الوقت الازم لدورة المعالجة، ولا يتحقق ذلك الا باستخدام الحاسوب الالكتروني للحصول على المعلومات وفقا لاحتياجات المستخدمين في الوقت المناسب.
2. الدقة: أي درجة خلو المعلومات من الأخطاء، بنوعيتها، الأخطاء الصريحة والأخطاء الضمنية.
3. الملائمة: تتعلق بمدى ملائمة المعلومات لاحتياجات المستخدم بشكل كبير.
4. المرونة: تتعلق بمدى استخدام المعلومات للعديد من المستخدمين في عدة تطبيقات مختلفة.
5. الوضوح: أن تكون المعلومات واضحة وخالية من الغموض والتناقض.
6. قابلية المراجعة: تشير هذه الخاصية الى درجة الانفاق وبين مختلف المستخدمين من أجل مراجعة وفحص المعلومات.
7. عدم التحيز: تشير هذه الخاصية الى عدم امكان تغيير المعلومات، بحيث تتفق مع أهداف ورغبات المستخدمين.
8. قابلية القياس: تشير هذه الخاصية الى امكان القياس الرقمي للمعلومات الرسمية الناتجة من نظام المعالجة.
9. الشمول: هي الدرجة التي يغطي بها نظام المعالجة احتياجات المستخدمين من المعلومات بحيث تكون كاملة وأكثر قيمة وفائدة.
10. امكان الوصول: تعني سهولة وسرية الحصول على المعلومات، أي زمن استجابة النظام للخدمات المتاحة للاستخدام.

(ب) الاتصالية: هي أداة تنفيذية هائلة ممثلة بشبكات الحاسوب التي توفر السرعة في تناقل البيانات والمعلومات بين مختلف الأجهزة أو الوحدات الإدارية داخل أية منظمة من جهة، وأجهزتها الفرعية والمديريات المختلفة من جهة أخرى.

وتصنف وسائط الاتصال الشبكي الى نوعين رئيسين هما:

¹عادل حرحوش المرفجي، مرجع سبق ذكره، ص29،28

(أ) الوسائط السلكية: تستخدم الاسلاك في نقل المعلومات والبيانات وتتكون من أنواع منها:

-الاسلاك المحورية.

-الاسلاك المزدوجة.

-الاسلاك الالياف الضوئية.

(ب) الوسائط اللاسلكية: هي التي تستخدم موجات الاثير في نقل المعلومات والبيانات مثل:

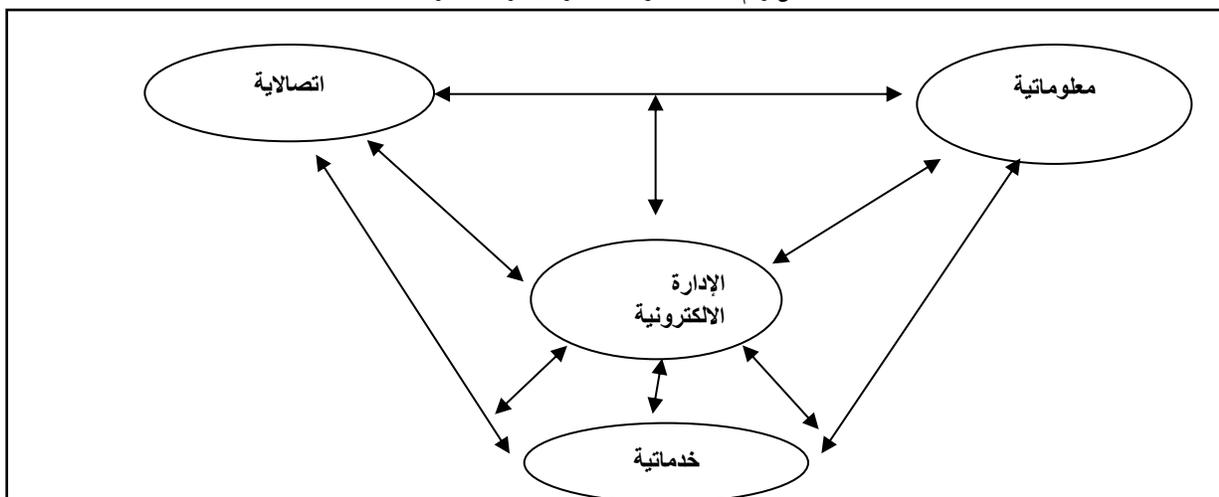
-المايكروويفز.

-الأقمار الصناعية.

(ت) الخدماتية: هو هدف كبير ينبغي أن تقدمه المنظمات التي تسيطر على تطبيق الالكترونيات في أداء أعمالها بأسرع وأفضل ما يمكن، إذ أن التحول النوعي الذي أدى الى بروز عصر الخدمة الالكترونية هو مفهوم يجد مكانة في نقطة التقاء اتجاهين استراتيجيين مهمين للغاية، فمثلا في الأول: تحول أو انتقال الاقتصاد بشكل عام من السلع الى الخدمات. أما الثاني: يتجسد في التوسع السريع في اقتصاد المعلومات والشبكات الالكترونية.

ما نود الإشارة اليه هنا أن مفهوم الخدمة الالكترونية يركز بالدرجة الأولى على(العميل customer)، ولهذا فإن جودة الخدمة الالكترونية المقدمة ضمن عمليات تقديم وتسليم الطلبات تكون في السرية ودقة التوقيت، بينما جودة الزمن الالكتروني ما قبل عملية تقديم الطلبية تكون بالإضافة الى السرعة والدقة في التوقيت في البقاة وحسن المعاملة.

الشكل رقم 01: منظومة عناصر الإدارة الالكترونية



المصدر: من اعداد الطالبة استنادا الى: عادل حرحوش المفرحي، أحمد على صالح، بيداء ستار البياتي، الإدارة الالكترونية، المنظومة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص32.

من خلال ما تقدم يتجسد دور الإدارة الالكترونية بتكامل العناصر الثلاثة آفة الذكر بشكل كبير، من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها من قبل الدولة، وهي في النهاية تعد أهدافا حيوية وخدمة يتم تحقيقها لتسيير عجلة الدولة الحياتية.

ان نجاح المنظمات الإدارية مقاسا في الوقت الحاضر بفاعلية الوظيفية والعمل وكمية المعلومات المتوفرة، لاتخاذ قرارات فورية. مما يسمح بالتنبؤ والتخطيط بشكل أسرع، وعليه فإن التوليفة الثلاثية الجديدة المتكونة من (المعلوماتية، الاتصالية، خدماتية) تمثل تحولا كبيرا في طريقة أداء الاعمال وتؤدي الى ظهور اشكال جديدة لها تستطيع بها الاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة، من اجل الوصول الى مجتمع معلوماتي قادر على انجاز المعاملات بسهولة ويسر كفاءة عالية في الأداء.

الفرع الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية:

تندرج ضمن الإدارة الإلكترونية أربع وظائف إدارية أساسية (التخطيط الإلكتروني - التنظيم الإلكتروني - القيادة الإلكترونية - الرقابة الإلكترونية) وهي كالآتي¹:

- **التخطيط الإلكتروني:** يعتبر التخطيط الوظيفية الإدارية الأولى والأساسية بالمقارنة مع بقية الوظائف الإدارية (التنظيم - صنع واتخاذ القرارات - القيادة - الرقابة)، ومن البديهي التأكيد على أن لا عملية إدارية ولا إدارة أصلا بدون التخطيط، إنه العمل الرئيسي الملازم للمنظمة ويعرف التخطيط (Planning) بأنه عملية وضع الأهداف وتحديد ما يجب القيام به لإنجازها خلال فترة زمنية محددة وضمن ظروف ومعطيات محددة، ويتصف التخطيط بثلاث خصائص تعد بمثابة ثلاث تحديات للإدارة وهي: توقعي ومستقبلي في طبيعته يترجم بجملة من القرارات والإجراءات يركز على الأهداف المستقبلية المرغوبة. في هذا السباق قدم هنري فايول تعريف وتوضيح أكثر دقة المصطلح التخطيط: عبارة عن مجموعة من خطط العمل الواجب اتباعها.

مع الالتزام بالمراحل الخاصة بذلك واستخدام مختلف الطرق والمناهج لتنفيذ الخطط بينما التخطيط الإلكتروني (E-Planning) يركز بصفة أساسية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، والنظم الخبيرة، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية. كما يعتمد أيضا على التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية من حيث تبسيط نظم وإجراءات العمل التي تتسم في ظل الإدارة التقليدية بالتعقيد الشديد، حيث يتم استبدالها بنظم وإجراءات سريعة وحاسمة تعتمد بالدرجة الأولى على شبكات الاتصالات الإلكترونية وبذلك نجد أن التخطيط الإلكتروني يختلف تماما عن التخطيط التقليدي كما تظهر أشكال التغيير في وظيفة التخطيط الإلكتروني في النقاط التالية:

- **أولا: الحاجة إلى التخطيط** في زمن وببئة الانترنت يمكن أن يثار التساؤل إن كان هناك حاجة فعلية للتخطيط وحيث الشركات تعمل في الزمن الحقيقي وبالسرعة الفائقة وضمن بيئة سريعة التغيير بشكل لم يسبق له مثيل في مثل هذه الظروف التي تتغير في كل فصل أو

¹ اشيلي إلهام، واقع تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة، بتصرف، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم

التجارية، المجلد 12، العدد 01، 2019، ص 469، 471

شهر إن لم يتم التغيير بالأسبوع واليوم، على الأرجح ستكون الخطة التقليدية بلا جدوى أو سيكون من الضروري إعادة كتابتها مرة تلو المرة مما يجعل الخطة الجديدة في كل مرة أبعد من سابقتها عن الخطة الأصلية.

- **ثانيا: أفق التخطيط:** إن الخطة طويلة ومتوسطة الأمد قد تكون في الشركات التي تعمل في زمن الانترنت وبيئتها هي الأقرب إلى تقاليد الإدارة القديمة أو في أحسن الأحوال لا تزيد عن عبارة أو مبدأ تأشيرى أو توجيهي عام قليل الكلمات هام المقاصد يتسم بالمرونة العالية التي تغطي نطاقا واسعا من الخيارات والسيناريوهات المحتملة وغير المحتملة.

- **ثالثا: قيود التخطيط** في الممارسة مع أن التخطيط في الشركات المادية التقليدية له مزايا كثيرة في التهيئة المسبقة لما تريد أن تكون عليه الشركة والتحديد المثالي للقدرات الجوهرية للشركة من أجل تحقيق ميزة تنافسية في السوق والتخصيص المدروس للموارد، وفي المقابل كان للتخطيط أوجه نقد عديدة في الممارسة منها أن التخطيط يسبب التقيد وعدم الاستجابة للتغيرات في البيئة وتركيزه على منافسة اليوم وليس البقاء في الغد. بينما التخطيط الإلكتروني يتميز بالمرونة والاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة وانتقال وظيفة التخطيط من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا، بالإضافة إلى مشاركة الزبائن الأهداف في ظل منافسة مواقع الواب.

- التنظيم الإلكتروني:

لقد انصب جوهر التطور الحقيقي في مجال الإدارة في وظيفة التنظيم هو الأكثر ارتباطا بالمكان من حيث الهيكل التنظيمي من أي وظيفة أخرى من وظائف الإدارة والتنظيم هو ترتيب الأنشطة بطريقة تسهم في تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة، وهو الذي يعطي للمؤسسة شخصيتها وميزتها الإدارية، وهذا ما يظهر من خلال المكونات الأساسية للتنظيم والتي تشمل بالهيكل التنظيمي باعتباره الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام والموارد وتجميعها في أقسام وإدارات المؤسسة، والتنسيق بينها لتحقيق أهدافها إضافة إلى التقسيم الإداري، وهو قاعدة تجميع المراكز للمؤسسة وعلى الإدارة وجميع العاملين بما الالتزام به في التوجيه وإنجاز الأعمال حسب المتطلبات الوظيفية لذلك، وسلسلة الأوامر والرسمية وأخيرا المركزية واللامركزية.

يعرف **التنظيم** على انه "عملية تنسيق الجهود البشرية في أية منظمة لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة. ونتيجة للتغيرات الحاصلة واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبحت وظيفة التنظيم تعرف ب "التنظيم الإلكتروني E-Organizing" وهو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية التي تحقق التنسيق الآني وفي كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك الأطراف التنظيم، إنه يتعامل مع مديرين وعاملين (الالكترونيين) في داخل المنظمة وزبائن وموردين (إلكترونيين) خارج المنظمة، فهو يعتمد على البريد الإلكتروني وقاعدة أو مستودع البيانات المشتركة وإدارة علاقات العاملين على أساس شبكي داخل الشركة وإدارة العلاقات الزبونية المتعلقة بالزبائن الإلكترونيين كما يستخدم مصطلح التنظيم الإلكتروني لوصف التحول الإلكتروني للمنظمات في عصر الانترنت اليوم، بحيث تقديم تجارب افتراضية لمختلف الأنشطة التنظيمية بدلا من اللقاء الفعلي للقيام بذلك ويمكن توضيح مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم من خلال النقاط التالية:

- **التنظيم الإلكتروني** هو تنظيم مرن يسمح بالاتصال والتعاون بين مختلف الأفراد؛

- التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية «Intranet» وهذا ما يحقق الصلات القائمة في الوقت الحقيقي وفي كل مكان في المؤسسة.

- اعتمادا على شبكات الأعمال والانترنت أصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من المؤسسات يعمل على إنتاج سلع معينة كما هو الحال في المصنع الافتراضي، أو تقديم خدمات افتراضية عبر التوسط بين مؤسسات أخرى والزبائن.

- تحقيق تغييرات مهمة في قوى العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة.

- تحويل الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين فعالين وذلك من خلال مشاركتهم في تصميم المنتجات التي يطلبونها واختيار الخصائص وتوليقاتها التي يحدونها عبر الحاسوب فتقوم المؤسسة بإنتاجها.

- القيادة الإلكترونية: لا يمكن تصور نجاح خطة معينة من دون أن تتناولها العقول والأيدي والآلات لتنفيذها وفق مراحلها المحددة وصولا إلى أهدافها المقررة، وتلك الأعمال تتطلب وجود الإداري القائد الفعال الذي يوجهها ويأخذ بيدها وينسق بينها ويتواصل مع جمهورها ويشجعها على التعاون والتنافس لكي يرتقي بتلك الأعمال إلى تحقيق أهداف المنظمة. والقيادة هي جوهر التوجيه ويمكن تعريفها على أنها "عملية التأثير على الأفراد باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة والنقطة الأساسية التي يجب التركيز عليها هي أن المؤسسات بحاجة للقيادة القوية والنظام الإداري القوي وهذا لتحقيق الفعالية الأساسية التي يجب التركيز عليها هي ان المؤسسات بحاجة للقيادة القوية والنظام الإداري القوي وهذا لتحقيق الفعالية ومواجهة كافة التحديات الراهنة وإيجاد رؤى مستقبلية، وخلق التركيب التنظيمي الكفء، والإشراف على العمليات اليومية فالقيادة الإلكترونية هي عملية تأثير اجتماعي، تتخللها علاقة تعاونية بين التقنيات والتكنولوجيا لإحداث تغيير على مستوى كل من المواقف المشاعر التفكير السلوك، أداء الفرد أو الجماعة وحتى على مستوى المنظمة ككل فالقيادة الإلكترونية تشير إلى تحدي المعوقات التقليدية وخلق طرق جديدة وتحفيز الموظفين.

- الرقابة الإلكترونية:

الرقابة بشكل عام تعبير عن عملية عقلانية مدروسة أو عفوية ترتبط بكل مسعى إنساني ينشد تحقيق هدف أو أهداف معينة ، فعندما يضع المرء لنفسه هدفا محددًا ويسعى لتحقيقه فلا بد أن يقوم بصفة دورية بمراجعة تقدمه نحو هذا الهدف ، فإذا وجد انحراف عن الهدف أو عثر على عقبات في طريق الوصول إليه فإنه يحاول تصحيح اتجاهه وإزالة العقبات المختلفة ليتمكن من متابعة السير في اتجاه الهدف المنشود، وفي إطار التغيير في النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني في المؤسسات ، تعرضت وظيفة الرقابة إلى تغيير وأصبحت تعرف بـ الرقابة الإلكترونية، التي تعد بأنها: "إحدى الوسائل الحديثة لحل المشكلات التي أفرزتها التطورات التكنولوجية الحديثة في كشف الإساءة الوظيفية وتسريب البيانات". وتستخدم الرقابة الإلكترونية الوسائل الإلكترونية الحديثة لمراقبة الأنشطة والمعاملات داخل المنظمة بما يحقق الاقتصاد في الجهد والوقت والتكلفة للوصول إلى النتائج المطلوبة بأقل ما يمكن من المخاطر يفترض أن الرقابة الإلكترونية أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولا بأول، من خلال رصد الانحرافات، خلال التنفيذ وإطلاع الإدارة عليها ما يمكنها من التعرف على

مواطن الخلل قبل وخلال التنفيذ واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، إذ تسهم الشبكة الداخلية التي تعمل كوسيلة أنية لنقل المعلومات بشكل فوري على تجاوز فجوة الأداء المتوقعة، مما يمكن من معرفة التنفيذ والاطلاع بالتالي على اتجاه النشاط خارج السيطرة لاتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح في نفس الوقت.

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية

لتطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة يجب الاخذ بعين الاعتبار جملة من المتطلبات والتي سنتناولها الآن¹:

1. **الكوادر البشرية المؤهلة:** يتطلب تطبيق الإدارة الالكترونية بنجاح تأهيل الكوادر البشرية وتدريبها على العمل في هذا المجال. وهذا يقتضي من الإدارات المختلفة ادخال التغيير والتطوير على العنصر البشري العامل بما حتى يتمكن من أداء العمل بكفاءة وفاعلية.

ويلاحظ أن تطبيق الإدارة العامة الالكترونية وما ينطوي عليه من تقنية المعلومات الجديدة كثيرا ما يخيف أولئك الذين لا علم به ولم يألفوه من قبل وغالبا ما يحاول الموظفون التقليديون مقاومة ما يجهلون بدلا من محاولة تعلمه والتأقلم معه. لذلك ينبغي اقناع من يمكن إقناعه منهم واستبعاد أولئك الذين يقفون عقبة في سبيل التطور الذي فرض نفسه، ويحل محلهم من يستطيعون القيام به.

ولا شك في أهمية دور القيادة كعنصر أساسي يتولى المبادرة لتحويل الإدارة العامة التقليدية الى إدارة الكترونية تتمكن في تغيير نمط تقديم الخدمات المرفقية الى المواطنين من الأسلوب التقليدي الورقي الى الأسلوب الالكتروني.

2. **المتطلبات التقنية:** يحتاج تطبيق الحوكمة الالكترونية الى أجهزة علمية متطورة ومكلفة، وقد كثرت وتنوعت- السنوات الأخيرة- الأدوات والمنتجات الخاصة بأنظمة تقنية المعلومات والاتصالات المسموعة والمرئية التي يلزم أو يحسن توافرها لإمكان تطبيق نظام الحوكمة الالكترونية بنجاح.

وتتمثل المتطلبات التحتية بشكل رئيسي بما يلي:

(أ) البنية التحتية وتشمل:

✓ توفر الأجهزة الحاسوبية المتطورة لدى طرفي العلاقة سواء الإدارة العامة أو المواطنين متلقي الخدمة فيما بينها والتي عن طريقها يتم التوصل الى البيانات والمعلومات ومن أنواعها:

-**الشبكة الداخلية (intranet):** وهي التي تربط بين عدد من أجهزة الحاسب الآلي داخل المنظمة الواحدة فيستخدمها موظفو تلك المنظمة.

¹ حميدي القبيلات، قانون الإدارة العامة الالكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص 27، 28، 29.

_الشبكة الخارجية(extranet): وهي شبكة مكونة من مجموعة انترانت ترتبط مع بعضها البعض عن طريق الانترنت فهي تقوم بربط مجموعة من المنظمات التي تجمعها أعمال مشتركة وتؤمن لها تبادل المعلومات والمشاركة فيها والمحافظة على خصوصية الانترنت المحلية لكل منظمة.

_الشبكة العالمية(internet): وهي وسيلة اتصال من الشبكات الحاسوبية يصل ما بين حواسيب حول العالم بروتوكول موحد وهو بروتوكول انترنت. تربط الانترنت ما بين ملايين الشبكات الخاصة والعامه في المؤسسات الاكاديمية والحكومية ومؤسسات الاعمال وتبين في نطاقها ما بين المحلي والعالمي وتتصل بتقنيات مختلفة، من الأسلاك النحاسية والألياف البصرية والوصلات اللاسلكية، كما تتباين تلك الشبكات في بنيتها الداخلية تقنيا وإداريا، اذ تدار كل منها، بمعزل عن الأخرى لا مركزيا ولا تعتمد أيا منها في تشغيلها على الاخريات.

تحمل الانترنت اليوم قدرا عظيما من البيانات والخدمات، ربما كان أكثرها شيوعا اليوم صفحات النصوص الفائقة المنشورة على الويب، كما أنها تحمل خدمات وتطبيقات أخرى مثل البريد وخدمات التخاطب الفوري، وبروتوكولات نقل الملفات والاتصال الصوتي وغيرها.

(ت) توفير خدمات الانترنت وتأمينها لكافة أرجاء الدولة.

(ث) إنشاء موقع حكومي واحد على شبكة الانترنت يضم جميع المنظمات الحكومية يمكن للمستفيد من خلاله الوصول الى أي منظمة حكومية أو إدارية يود الانتفاع بخدماتها.

3. المتطلبات التشريعية: إن تطبيق الإدارة العامة الالكترونية وتقديم الخدمات المرافقة عبر شبكة الانترنت يحتاج الى

تشريعات خاصة تحكمها وتقدم لها التنظيم القانوني المناسب الذي يكفل تحقيقها لأهدافها على أفضل وجه ممكن وبما يضمن وسرية المعلومات وذلك من خلال استحداث التشريعات اللازمة أو تعديل التشريعات القائمة التي تتعارض مع هذا النهج الجديد في العمل. ونظرا لحداثة العمل بنظام الإدارة العامة الالكترونية بحسن الاستهداء بتشريعات الدول ذات السبق في هذا المجال، ومع ظروف كل بلد في الحسبان. كما ينبغي النظر بعين الاعتبار والدراسة الى القانون الذي أصدرته الأمم المتحدة بشأن الحكومة الالكترونية واتخذته بعض الدول نموذجا لقانونها¹. وقد أدركت بعض الدول أهمية الحكومة الالكترونية فأصدرت تشريعات متعددة لتحقيقها وجعل تحول الحكومة التقليدية اليها أمرا اجباريا وليس اختياريا ان شاءت الحكومة أنجزته وان شاءت عزفت عنه. وحددت بعض الدول مدة معينة كحد أقصى لتحقيق ذلك. فجعلته بريطانيا على سبيل المثال خمس سنوات تنتهي في عام 2005م، وجعلته امارة دبي سنة ونصف انتهت بالفعل عام 2002م، واتبعت دول أخرى كالولايات المتحدة الأمريكية نمجا

¹ حميدي القبيلات، مرجع سبق ذكره، ص 30،31.

مغاييرا للسعي الى الحكومة الالكترونية دون اجبار صريح او موعد محدد، وذلك باستخدام التشريع لتشجيع المعاملات الالكترونية. ومن امثلة ذلك:

__ جعل تقديم العطاءات أو عروض التعاقد مع الإدارة عن طريق الشبكة الالكترونية. ومن هذا ما يدفع من يريد التعاقد مع الإدارة الى التعامل معها عبر الانترنت.

4. **المتطلبات الإدارية:** يتطلب تحقيق مفهوم الإدارة العامة الالكترونية وتطبيقها على أرض الواقع إجراء مراجعة شاملة لآلية عمل المنظمات الإدارية التقليدية كي تنسجم مع أسلوب عمل الإدارة العامة الالكترونية، ولاسيما في الجوانب التالية¹:

- (ب) تصميم الهياكل التنظيمية لوحدات الإدارة العامة بشكل يتناسب مع متطلبات الإدارة العامة الالكترونية.
- (ت) إعادة توزيع الاختصاصات بين الوحدات الإدارية العامة بالشكل المناسب مع متطلبات الإدارة الالكترونية.
- (ث) إعادة ترتيب نظم الاتصال الإداري بين الأقسام داخل المنطقة الإدارية الواحدة.
- (ج) إعادة النظر بوصف المهام المطلوب تنفيذها في بعض الوظائف.
- (ح) تطوير وتبسيط طرق سير الإجراءات الإدارية.
- (خ) تصميم برامج تدريبية شاملة ومستمرة لتمكين جميع الموظفين.
- (د) التوجه نحو اللامركزية وبناء فرق العمل.
- (ذ) إضافة رؤى وقيم جديدة الى الثقافة التنظيمية.

5. **المتطلبات المالية:** بما أن الوفاء بالمتطلبات السابقة للإدارة العامة الالكترونية يحتاج الى كلف مالية لإنشاء البنية التحتية وتأهيل الكوادر البشرية وتعميم الخدمات الالكترونية، فإن ذلك يتطلب رصد المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ مشروع الإدارة العامة الالكترونية واستمرار تطويره¹.

6. **نشر الثقافة الالكترونية:** بما ان نظام الإدارة العامة الالكترونية لايزال حديث نسبيا فإنه لاشك سيواجه بالمقاومة سواء من قبل الموظفين العموميين الذي اعتادوا تقييم الخدمات العامة بأسلوب معين، أو من قبل الموظفين متلقي الخدمات العامة الذين القوا الاسلوب التقليدي بالحصول على الخدمات العامة، لذلك لا بد من وجود إرادة سياسية عليا للسير في هذا الطريق قادرة كبح جماح قوى مقاومة التغيير، وكذلك نشر الوعي والمعرفة والثقافة الالكترونية لدى كافة الأوساط من خلال حملات الترويج للإدارة العامة الالكترونية عبر وسائل الاعلام والمؤتمرات والندوات وكذلك من خلال منح حوافز للأشخاص الذين يتلقون الخدمات العامة عبر الوسائل الالكترونية وقد تكون هذه الحوافز على شكل تخفيض في الرسوم مثلا أو السرعة في الإنجاز وتقديم الخدم².

¹ حميدي القبيلات، مرجع سبق ذكره، ص32،31.

² ربحي مصطفى عليان، البيئة الالكترونية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2015، ص 41

المطلب الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية

بين المسلمات أن أي مشروع يقام يصاحبه بعض المعوقات فتارة تكون في سوء التخطيط وفي عشوائية التنفيذ وهي تلك المعوقات التي قد تصاحب الإدارة الالكترونية ما يلي²:

- أ) الرؤية الضبابية للإدارة الالكترونية وعدم استيعاب أهدافها.
- ب) عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية أو التساهل في تطبيقها.
- ت) قلة الموارد المالية وصعوبة توفير السيولة النقدية.
- ث) التمسك بالمركزية وعدم الرضى بالتغيير الإداري.
- ج) النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الالكترونية من حيث تقليلها للعنصر البشري.
- ح) وجود الفجوة الرقمية بين الناس المتخصصين في مجال التقنية وآخرين لا يفهمون شيئا من إيجابيتها.
- خ) التخبط السياسي والذي يمكن ان يؤدي الى مقاطعة مبادرة الإدارة الالكترونية وفي بعض الأحيان تبديل وجهتها، ويشكل هذا العنصر خطرا كبيرا على مشروع الإدارة الالكترونية².
- د) الكوارث الوطنية الناجمة عن نزاع إقليمي والتي يمكنها تعطيل البنية التحتية لفترة من الزمن مما من شأنه أن يعيق أن تنفيذ استراتيجية الإدارة الالكترونية
- ذ) مقاومة هائلة للتغيير من قبل الموظفين الحكوميين الذين يخشون على عملهم المستقبلي بعد تبسيط الإجراءات وتنظيم العمليات الحكومية.
- ر) نقص في القدرات على صعيد قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات محليا أو دعم غير كافي من قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدولي للجهود للحكومة الرامية الى تنفيذ تطبيقات الإدارة الالكترونية

المبحث الثالث: عموميات حول الخدمة العمومية

يشير مصطلح الخدمة العمومية الى العلاقة التي تجمع بين الإدارة الحكومية والمواطنين، والتي تهدف الى تلبية رغبات واحتياجات الافراد. حيث تعتبر هذه الأخيرة مؤشرا على جودة الإدارة الحكومية، وتسعى الجهات الإدارية والمنظمات العامة لجعل هذه العلاقة متميزة وتحقيق رضا المواطنين.

وهذا ما سيتم التطرق اليه في هذا المبحث من حيث مفهوم وخصائص الخدمة العمومية وكذا أنواع ومعايير الخدمة العمومية.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الخدمة العمومية

الفرع الأول: مفهوم الخدمة العمومية

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص41..

يتسم مصطلح الخدمة العمومية بالمرونة التي تجعله يحتمل أكثر من معنى، فإن المفهوم الواسع للخدمة العمومية هو: " الحاجات الضرورية لحفظ الانسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها لغالبية الشعب الالتزام في منحج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطن.

نعرف أيضا: " هي جميع أنواع الخدمات التي من غير الممكن استغلالها الا في إطار جماعي تتوفر بشكل اجباري وفق قاعدة المساواة والتي ينص عليها القانون، ويكون من الضروري استغلالها بمعزل عن قواعد السوق، تتحمل الدولة مسؤولية توفيرها والقيام بها من حيث أدائها ومراقبتها"¹.

وهي "كل وظيفة يكون أدائها مضمونا ومضغوطة ومراقبا من قبل الحاكمين، لأن تأدية هذه الوظيفة أمر ضروري لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي"².

مفهوم الخدمة العمومية كنظام:

انطلاقا من مفهوم النظر يمكن النظر الى الخدمة التي تقدمها المنظمات العامة كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تشمل ما يلي³:

- ✓ نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة.
 - ✓ تسليم الخدمة، وفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة ثم التسليم النهائي للخدمة وإيصالها للمواطن طالب الخدمة.
- ويتضمن مفهوم الخدمة العامة كنظام شكلين:

- ✓ خدمة عامة مرئية أو منظورة لمستقبل الخدمة.
- ✓ خدمة عامة غير مرئية أو غير منظورة ويطلق عليها جوهر الخدمة الفني.

مفهوم الخدمة كعملية:

حيث يمكن اعتبار الخدمة التي تقدمها المنظمات الحكومية أو العامة على انها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي تنطوي على تدخلات وتشغل مخرجات بالنسبة للمدخلات هناك ثلاثة أنواع يمكن أن تجري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة وهي⁴:

- الأفراد: اذ يمثل المواطن طالب الخدمة أحد أهم عمليات الخدمة العامة، أي عندما تؤدي هذه العمليات على المواطن بذاته.

¹ رفيقة بوخالفة، سمير أبيض، الخدمات العمومية في ظل الاتصال الخارجي بالبلدية، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد 01، اوت 2017، ص 110.

² عبد القادر براينيس، التسويق في المؤسسات الخدمات العمومية (دراسة على قطاع البريد والاتصالات في الجزائر)، أطروحة نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص 55. بتصرف

³ رابح الوائي، أثر استخدام الإدارة الالكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية (قطاع العدالة)، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2019، ص 12، 130 .

⁴ ميلود طيش، مجدوب فايزة، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 01، العدد 03، 2015، ص 429.

- الموارد: حيث يمكن أن تصبح مختلف الموارد والأشياء هي أحد أنواع عمليات الخدمة المقدمة من المنظمات العامة أي عمليات الخدمة التي يتم إجراؤها على الأشياء وليس الافراد وتسمى عمليات الأشياء المملوكة.
 - المعلومات: ويطلق عليها عمليات تشغيل المعلومة ويعكس هذا النوع الجانب الحديث للخدمة العامة كمحصلة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال مثل: خدمات تحليل البيانات في مراكز المعلومات.
- كما سبق يمكن التوصل الى ان الخدمة العمومية هي علاقة تكاملية بين الحكومة والمواطن، وتتميز كونها لا تركز على المصالح الشخصية بل تعمل لصالح المصلحة العامة. وهدفها الأساسي هو إشباع حاجات المواطن.

الفرع الثاني: خصائص الخدمة العمومية

تفرد للخدمة العمومية بالمقارنة مع السلعة بعدد من السمات والخصائص تتمثل فيما يلي¹:

1. الخدمات غير ملموسة: بما أن الخدمات ليس لها وجود مادي فإنه لا يمكن لمسها أو رؤيتها أو شمها أو سماعها قبل شرائها وهذا أهم ما يميزها عن السلعة، وهذه الصفة تجعل عامل المخاطرة ملازم للمنتجات الخدمية، بحيث ان المستفيد من الخدمة قد لا يجد ما كان يتوقعه من الخدمة ذلك لأنه في كثير من الحالات ما تكون عمليتي الإنتاج والاستهلاك للخدمة تحدثان في آن واحد وعليه يكون من الصعب على الزبون معاينة وتجربة الخدمة قبل شرائها، في هذه الحالة قد يلجأ مسوقو الخدمة الى إضفاء رموز ملموسة على منتجاتهم لإبراز منافعها والتعبير عن جودتها.
2. التلازمية: ونعني بما عدم انفصال الخدمة عن مقدميها فهي تعبر درجة ارتباط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها وهذا بخلاف ما عليه المنتجات الملموسة. بما أن الخدمة تنتج وتستهلك في نفس الوقت فإنه من الصعب فصلها عن مصدرها سواء كان انسان أو آلة فمن يقوم بتقديم الخدمات يتكامل مع العملية المقدمة ويصبح طرف في تكوين جودة ونوعية الخدمة.
3. الخدمات غير متجانسة: يكون من الصعب المحافظة على مستوى نمطي للخدمة وذلك يعود الى المحددات التي تؤثر في مدخلات إنتاج الخدمة وتمثلة في مهارة المورد، التوقيت، المكان، السرعة، الأدوات المستعملة وغيرها، وهذا ما يفسر عدم تماثل وتجانس الخدمات على الدوام. بما أن الخدمات أغلبها تقدم من طرف أشخاص فإن قدرتهم على الأداء تتغير وتتأثر بعدة عوامل بعضها يتعلق بالشخص نفسه وبعضها الآخر يتعلق ببيئة، العمل المادية والاجتماعية المحيطة به مما يجعل تنميط الخدمة شبه مستحيلة.
4. الخدمات غير قابلة للتخزين: إن العديد من الخدمات ذات طبيعة فائية غير قابلة للتخزين من أجل استخدامها في أوقات أخرى مثل السلع، وهذا راجع لأن الخدمة تعتبر مستهلكة لحظة انتاجها بمعنى آخر أنه كلما زادت درجة اللاملموسية انخفضت فرصة تخزينها. ونتيجة لهذه الخاصية فإن الكثير من منظمات الخدمية تحقق خسائر لعدم استغلال كامل إمكاناتها.

¹ بشير بودية، طارق قندوز، أصول ومضامين تسويق الخدمات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2016، ص 124، 125، 127، 126.

5. **عدم تملك الخدمة:** ان صفة عدم انتقال الملكية تميز الإنتاج الخدمي عن الإنتاج السلعي وذلك لأن المستفيد له الحق باستخدام الخدمة لفترة معينة دون أن يمتلكها مثل: تأجير سيارة أو قضاء عدة ليالي في فندق فهذه الخدمات لا يجوز له الحق في امتلاكها بل له حرية التمتع والانتفاع بها مقابل ما يدفعه من نقود.

المطلب الثاني: أنواع الخدمة العمومية

باعتبار الخدمة العمومية تضم مجموعة كبيرة وغير متجانسة للخدمات الجماعية المنظمة من طرف الدولة، يمكن حصرها في مجموعة من الخدمات التالية¹:

1. **الخدمات الإدارية:** مثل خدمات الحالة المدنية بالبلديات.
 2. **الخدمات الاجتماعية والثقافية:** مثل خدمات التمدرس الالزامي، الخدمات الصحية والترفيهية.
 3. **الخدمات الصناعية والتجارية:** مثل خدمات الجزائرية للمياه، خدمة مؤسسة الكهرباء والغاز.
- كما يمكننا أن نميز من ناحية أخرى بين ثلاثة أنواع من الخدمة العمومية وفق التصنيفات التالية:
1. **من حيث طبيعة الخدمة المقدمة:** نجد صنفان، خدمة فردية كاستخراج الوثائق الإدارية من طرف أي فرد يحتاجها، وخدمة جماعية كالإنارة العمومية.
 2. **من حيث طبيعة استهلاك الخدمة:** نجد صنفان، خدمة ذات استهلاك اجباري كاستخراج بطاقة التعريف الوطنية للبالغين، وخدمة ذات اختياري، كاستخراج جواز السفر.
 3. **من حيث طريقة تحمل التكلفة:** نجد في هذه الحالة ثلاثة أصناف من الخدمات خدمة مجانية(تقدم دون مقابل وتحمل تكلفتها كليا الخزينة العمومية للدولة مثل: حملات التلقيح، الامن العمومي، والإنارة العمومية)، وخدمة بالمقابل يتحمل تكلفتها كليا وبشكل مباشر المستفيد منها مثل: الكهرباء المنزلية والهاتف العمومي، وخدمة مدعمة(يتحمل تكلفتها جزئيا المستفيد منها والباقي دعم حكومي لها مثل السكن والسلع الاستهلاكية الأساسية كمادة الحليب والخبز).
- كما يذهب البعض الى تصنيف الخدمة العمومية الى صنفين وفق المعيار التسويقي:

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

¹ ودان بو عبد الله، مركان محمد البشير، البوابة الالكترونية للصفقات العمومية نحو تحسين أفضل للخدمة العمومية في إطار الإدارة الالكترونية، مجلة المالية والأسواق، المجلد 02، العدد 02، 2015، ص99.

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

المطلب الثالث: أهم معايير ومشاكل الخدمة العمومية

الفرع الأول: معايير الخدمة العمومية

من خلال نتائج الاعمال والدراسات التي خلص اليها في مجال المناجحت العمومي (علم الإدارة العمومية) أكدوا أن كل عمليات التسيير لنشاطات الخدمة العمومية ينبغي عليها أن تستخدم قواعد مشتركة، تعد بمثابة قيم تستمد منها شرعيتها وصفاتها، والمتمثلة في المعايير التالية¹:

1. **معيار المساواة:** يعبر عن عدم التمييز بين المواطنين على أساس الأصل أو المعتقد أو اللون أو الانتماء الجزئي: فهو يفرض المساواة بين المستفيدين في حالة وجودهم في وضعيات متماثلة.
2. **معيار الاستمرارية:** هذا المعيار يتطلب الأداء الدائم للخدمة العمومية لضمان استمرارية الرفاهية الاجتماعية والرقى العام للمواطنين من خلال توفير الحاجات المشتركة الضرورية لهم، ولذلك يتعين على الدولة حماية المؤسسات والإدارات العمومية من حالات الفشل والافلاس، كما يستوجب كذلك في حالات الاضراب الشرعي لعمال القطاع العمومي الالتزام بالحفاظ على الحد الأدنى في أداء بعض نشاطات الخدمات العمومية.
3. **معيار التطور:** هذا المعيار يسمح بتكييف محتوى الخدمة العمومية مع التطور الاجتماعي والتقدم التقني من جهة واحتياجات المستفيدين من جهة أخرى، مثلا: إدخال البطاقات البيومترية في الحالة المدنية ومعالجة العمليات الجارية الحسائية بالنظم الآلية الحديثة، وتحديث وسائل النقل الجماعي كالمetro والقطار الكهربائي.
4. **معايير المجانية النسبية:** امتدادا لمعيار المساواة بين المواطنين في حالة ما إذا كانت وضعياتهم متباينة (من حيث مستوى الدخل)، يتم اعتماد سلم يبين هذا التباين بحيث يندرج في أعلى هذا السلم الخدمات العمومية التي يكون الوصول إليها مجانيا للجميع، مثل خدمة الصحة والأمن، ثم ترتيب الخدمات تنازليا حسب نوعية الخدمة ومستوى دخل المستفيد، وتتعدد التسعيرات وتندرج الى غاية أسفل السلم، أين يقتضي معيار المساواة في التعامل، بالحصول على الخدمة العمومية بمقابل، مثل أغلبية الخدمات العمومية ذات الصفة الصناعية والتجارية كالسكن والتأمين وغيرهما، ويكون هذا التسعير خاضعا لثمن تقريبي قابل للمراجعة دوريا.

¹ ودان بوعبد الله، مركان محمد البشير، مرجع سبق ذكره، ص100

5. **معيار الشمولية:** انطلاقاً من مفهوم الخدمة العمومية كونها خدمة أساسية يكون حق الاستفادة منها مكفولاً لكل المواطنين، لأنها تعتبر ضرورية في أغلب الأحيان، ومن ثم فإن هذه الخدمة ينبغي أن تكون في متناول جميع المواطنين، والسماح لهم بالوصول إليها بشروط مواتية لقدراتهم ومستوياتهم المعيشية.
6. **معيار الفعالية:** الخدمة العمومية هي كل الأنشطة التي تثبت فيها عجز السوق في التصحيح الذي يحصل في حالات الاستغلال غير المتوازن بين مناطق الوطن (خلق الفوارق الجهوية)، فتوفير بعض الخدمات العمومية الجوارية، في مجال النقل، الكهرباء، الغاز، الاتصالات، التعليم، الصحة، الأمن وشق الطرق في المناطق ذات الكثافة السكانية الضعيفة، يساهم في خلق التوازن الجهوي والحفاظ على مزاولة النشاطات الاقتصادية خارج التجمعات السكانية الكبرى، وعليه مثل هذه الخدمات تجعل تهيئة وتنمية هذه المناطق أكثر فعالية.
7. **معيار التضامن:** الخدمة العمومية ماهي إلا تعبيراً عن التضامن الاجتماعي بين المواطنين تتولى الدولة قيادته وتجيده ميدانياً، من خلال محاربة ظاهرة الفقر والحرمان، بالمساهمة في تقليص الفوارق بين المواطنين بسبب الدخل أو الإعاقة الصحية والمادية، لذلك فالخدمة العمومية تصنف مهامها إلى جعل الخدمة العمومية مادية ومالية في متناول المواطنين المهتمين بالفقر والتهمةيش (الفئات المعوزة)، مهام تهدف إلى المحافظة على الانسجام الاجتماعي والشعور بالمواطنة، مهام تهدف إلى المساهمة في تشجيع الاستعمال الفعال والعادل للموارد المشتركة.

الفرع الثاني: مشاكل الخدمة العمومية

توجد العديد من التحديات تعيق السير الجيد للمرافق العامة، ما أدت إلى ظهور أزمة في الخدمة العمومية وهذه المشاكل تتمثل في¹:

1. **ضعف الأداء والفعالية:** لقد أصبح القطاع العام في حاجة ملحة إلى الإصلاح، خصوصاً لرفع كفاءة استخدام الموارد المتاحة، ورفع مستواه أداءه، عن طريق تقليص تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية.
2. **تراجع دور الدولة:** لقد دفعت الأزمات التي كانت في منتصف الستينات العديد من الدول على تقليص دور الدولة والعودة إلى دور الدولة الحارسة الذي كان في القرن الثامن عشر، وتم مراجعة دور الدولة وتدخلها في التسيير في المرافق ذات الطابع الإداري والبحث، وتم إدخال أفكار جديدة صيغت على شكل نظريات كنظرية الاختيارات العمومية، نظرية الوكالة.... الخ.
3. **انتشار البيروقراطية على جميع المستويات:** تعد البيروقراطية بمفهومها السلبي ظاهرة تسود غالبية البلدان السائرة في طريق النمو، ولعل السبب يرجع إلى غياب ثقافة تمييز المصلحة العامة عن المصالح الذاتية والشخصية، وتقيد الموظف العام أو المنتخب بقواعد النزاهة والحياد والموضوعية في علاقته مع المواطنين. ومن بين مظاهر البيروقراطية¹:

¹ بن مسعود آدم، قلمين محمد هشام، لرادي سفيان، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 02، العدد 2019، ص 87.

¹ قديد ياقوت، بن عيسى إلهام، عراقيل تقديم الخدمة العمومية وأساليب الإرتقاء بها، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 02، 2018، ص 201، 200.

- التعسف في استعمال السلطة: ان الملاحظ في بعض الإدارات والمرافق العمومية هو تعسف المسؤولين سواء المنتخبين أو المعيّنين في استعمال السلطة التي خولت لهم من قبل القانون لخدمة المصلحة العامة. وهذا التعسف قد يكون وراءه تحقيق أهداف للمعني بالأمر أو بغيره.
 - خرق مبدأ المساواة: يعد أهم المبادئ التي تحكم سير المرفق العمومي إلا أن الملاحظ هو التهميش لبعض فئات المجتمع، وعدم خلق الظروف الملائمة التي تتماشى وطبيعة احتياجاتهم.
4. التمييز في أداء الخدمة وانتشار ظاهرة الرشوة: ومن الأسباب الرئيسية التي كانت وراء فقدان المواطن للثقة في الجهاز الإداري وهي التمييز في تطبيق نفس الإجراءات بين المواطنين، فمن جهة يستفيد مواطن من الخدمة بسهولة وبدون تعقيد وفي المقابل تجد المواطن آخر تفرض عليه مجموعة من التعقيدات للحصول على نفس الخدمة.
- وتعود هذه الظاهرة إلى تفشي ظاهرة الوساطة والمحاباة والرشوة واستغلال الوظيفة، حتى وصل الأمر على قيام قناعة لدى العامة من المواطنين ان الحصول على الخدمات لا يتم الا من خلال طريقة من الطرق المذكورة، مما يشجع الفساد الإداري.
- إضافة إلى ما سبق هنا جملة كبيرة تعترى تقديم الخدمات العمومية نوجز منها ما يلي:
- 5. غياب الاتصال بين الإدارة في منظمات الخدمات العمومية وبين جماهير طالبي الخدمة، الأمر الذي ينتج عنه وجود فجوة بين ما يتم تقديمه من أداء للخدمة العمومية، وبين ما يتوقع المواطن نحو هذه الخدمات.
 - 6. الغياب الكامل للبحوث والدراسات التطبيقية في الوحدات التنظيمية التي تقدم الخدمة العمومية، وعدم الاهتمام بالاستفادة من مثل هذه البحوث والدراسات التي تتوافر بشكل كبير في المؤسسات والمنظمات الأكاديمية والبحثية.
 - 7. ضعف نظم المتابعة والتقييم للخدمات العامة وتحقيق الرقابة الفعالة، بغرض التحقق من وصول هذه الخدمات للمواطنين وفقاً للقوانين والتشريعات المنظمة لها.

المبحث الرابع: جودة الخدمة العمومية

تسعى المنظمات المختلفة، بصورة عامة، لتحقيق مفهوم الجودة فأعمالها، بغض النظر عن نوع الخدمة المقدمة أو المنتج، حيث ظهرت مفاهيم مختلفة مرتبطة بالجودة والتي تشمل تحسين السلع والخدمات، وزيادة جودة المنتجات.

تشير جودة الخدمة العمومية إلى مدى قدرة الجهات الحكومية على تقديم الخدمات التي تلبى احتياجات المواطنين بطريقة مرضية وفعالة وفي الوقت المناسب.

وفي هذا المبحث سنذكر مفهوم جودة الخدمة وأبعادها وفي المطلب الثاني متطلبات ومقاييس جودة الخدمة العمومية وفي المطلب الثالث والأخير العلاقة بين الإدارة الالكترونية وجودة الخدمة العمومية.

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة وأبعادها

الفرع الأول: مفهوم جودة الخدمة

يرى (kumar) أن جودة الخدمات التي يتوقعها العملاء أو التي يدركونها فعلياً هي التي تحدد رضا العميل ومن ثم هي المحدد الرئيسي وليس الوحيد لمدى جودة الخدمة العمومية.

من خلال هذا التعريف وحسب (kumar) يتضح أن جودة الخدمة هي درجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء¹.

تعرف جودة الخدمة على أنها: "تلك الجودة التي تشمل على البعد الاجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، ويتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمات أما الجانب الإنساني أو الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل مع العملاء"².

كما عرف (lewis): تقديم خدمة أفضل من توقعات العميل وتتكون جودة الخدمة من عنصرين أساسيين هما: الجودة التقنية، والتي تعني ما لذي تقدمه بالفعل، وأما العنصر الثاني فهو الجودة الوظيفية والتي تعني كيف تم تقديم الخدمة.

وفي تعريف آخر عرف (حلوز، والضمور، 2012) جودة الخدمة بأنها: قيام المنظمة بتصميم وتقديم خدماتها بشكل صحيح من أول مرة، أما إذا حدث غير مقصود في أداء بعض الخدمات وهو أمر محتمل، فكيف يمكنها أن تتغلب على هذا الموقف وتواجهه؟³

من خلال ما سبق يتضح لنا أن تعريف جودة الخدمات هي قدرة المنظمات على تلبية احتياجات العملاء بشكل مرض وفعال ومتميز. وكذا هي لها توقعات وإدراكات العميل وما هو متوفر في الحقيقة.

الفرع الثاني: أبعاد جودة الخدمة

حتى تقوم المؤسسة بتقديم خدمة تتلاءم مع توقعات العملاء وتلبي احتياجاتهم، فعليها أن تتعرف على أهم الأبعاد التي يبني على أساسها العملاء توقعاتهم للحكم على جودة الخدمة، فبعد اطلاعنا على الدراسات التي تناولت أبعاد جودة الخدمة توصلنا إلى أنها لم تتفق فيما بينها حول ماهية تلك الأبعاد، فقد تميزت بالتنوع والتباين من باحث لآخر وشهدت تعديلات كثيرة تتماشى مع معطيات كل دراسة، ولهذا سنعرض أشهر وجهات النظر حول الموضوع:

¹ رايح الواني، أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية (قطاع العدالة نموذجاً)، أطروحة لنيل دكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2019، ص142.

² جورية قارطي، إيمان مداوي، دراسة أثر استخدام الإدارة الالكترونية من طرف مصالح الخدمة العمومية في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر، المجلد 03، العدد 01، 2017، ص238.

³ مؤمن عبد السميع حسن الحلبي، جودة الخدمات الالكترونية وأثرها على رضا المستخدمين دراسة حالة على برنامج برق بلس، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية بغزة، 2016، ص10.

1. حسب تصنيف **Lehtimen and Lehtimen's (1982)**: يرى أن جودة الخدمات ثلاثة أبعاد تتمثل في¹:
- جودة المؤسسة: ويرتبط هذا البعد بالصورة الذهنية للمؤسسة لدى العملاء.
- الجودة المادية: والتي تتضمن الجوانب المادية للخدمة مثل التجهيزات والمباني.
- الجودة التفاعلية: هي الجودة الناتجة عن التفاعل بين مقدمي الخدمة والعملاء، والتفاعل
2. حسب تصنيف **Gono 1984-1982** يرى في دراسة له سنة 1982 أنه يمكن تصنيف أبعاد جودة الخدمة لبعدين إلا أنه أضاف بعد الصورة الذهنية للمؤسسة في دراسة له سنة 1984:
- الجودة الفنية: تعني ما يتم تقديمه للعميل فعلا، ويمكن قياسها بشكل موضوعي عن طريق العميل كما هو الحال في المنتجات الملموسة، فالجودة الفنية تشير إلى جوانب الخدمة الكمية.
- الجودة الوظيفية: تتمثل في طريقة وأسلوب تقديم الخدمة للعميل، وهي مرتبطة بالتفاعل بين مقدم الخدمة ومنتلقيها، وبالتالي فمن الصعب تقديرها بطريقة موضوعية كما هو الحال في الجودة الفنية.
- الصورة الذهنية للمؤسسة: تعكس انطباعات العملاء عن المؤسسة والتي تتكون نتيجة تفاعل الجودة الفنية والوظيفية، فضلا عن عوامل أخرى أقل أهمية كالعادات والتقاليد، الكلمة المنقولة، الأنشطة التسويقية في المؤسسة.
3. حسب تصنيف **Parasuraman, Zicthaml et Berry (1988-1985)** يعد التصنيف الذي قدموه سنة 1985 من أهم الإسهامات المتعلقة بجودة الخدمة، إذ حددوا أبعادها في الاعتمادية الاستجابة سهولة الوصول اللطافة واللباقة، المصداقية، الأمان، الملموسية، فهم العميل، الجدارة والتمكن، الاتصالات، وفي دراسة لاحقة لنفس الباحثين سنة 1988، قاموا باختصار الأبعاد العشرة في خمسة أبعاد رئيسية على النحو التالي:
- الاعتمادية: هي إدراك العميل مدى الاعتماد مقدمي الخدمة في تأدية الخدمة باحتراف وجدارة، كما يشير أيضا إلى مدى وفاء المؤسسة بوعودها والمحافظة على المصداقية في القول والعمل والدقة عند الحجاز الخدمة.
- الاستجابة: وهي "القدرة على التعامل مع كل متطلبات العملاء والاستجابة لشكاويهم وحلها بسرعة وكفاءة بما يقنع العملاء بأهم محل تقدير واحترام من قبل المؤسسة.
- الملموسة: وتتمثل في مدى توفير المؤسسة لكافة التسهيلات ووسائل الراحة لعملائها من "التجهيزات المادية كالمباني المقاعد المعدات والآلات، وكذا الأفراد العاملين ومعدات الاتصال والأضاءة.
- الأمان: يتمثل في الجهود التي يبذلها مقدمي الخدمة "الغرس الثقة لدى العملاء سلوكياتهم التي تعطي الانطباع للعميل بأن اختياره للمؤسسة كان صائبا".

¹ عيسى مرازقة، سيهام مخلوف، أهمية جودة الخدمة في تحقيق الرضا لدى العميل، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، جوان 2017، ص 390، 389.

التعاطف: ويقصد بها "العناية التي يبذلها مقدم الخدمة من أجل التعرف على احتياجات العميل ومتطلباته واستيعابها ومن ثم تكيف عملية تقديم ونقل الخدمة وفقا لتلك الاحتياجات.

المطلب الثاني: متطلبات ومقاييس تحقيق جودة الخدمة العمومية

الفرع الأول: متطلبات تحقيق جودة الخدمة العمومية

إن الوصول الى الجودة في الخدمة العمومية المقدمة لمهجر المواطنين في المجتمع تستوجب من الإدارة العمومية مراعاة الجوانب المهمة الآتية¹:

- 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 التغيير في توقعات المواطنين.
- تطوير الابتكار في الخدمة الرئيسية، وإضافة وتحسين الخدمات الإضافية المدعمة لتحقيق التمييز 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.
- الحرص على إرضاء العاملين المسؤولين عن إنتاج وتقديم الخدمة للمواطنين، من خلال التدريب والتحفيز ونظم الاشراف والترقيات، وظروف العمل المادية.
- التغيير والتطوير التنظيمي للتغلب على المعوقات التنظيمية، والتعقيدات في إجراءات ولوائح الخدمة، والعلاقات التنظيمية المتشابكة بين الوحدات المشتركة في أداء الخدمة.
- تحديد وتطوير الأجهزة والمعدات والتسهيلات المادية الأخرى المستخدمة في عمليات إنتاج وتقديم الخدمة العمومية والحرص على استخدام التكنولوجيا المتطورة.
- توفير نظم المعلومات على مستوى الوزارات والأجهزة التابعة لها، وكذلك على مستوى منظمات الخدمة العمومية من خلال الاستخدام الموسع لتكنولوجيا المعلومات لتحقيق السرعة والدقة في أداء الخدمة.
- الاهتمام بتطبيق مفاهيم العناية بمستقبل الخدمة وتوفير الاهتمام الشخصي لكل فرد أثناء عمليات تقديم الخدمة.
- توعية وتعليم المواطنين بإجراءات الخدمة العمومية، وكيفية الحصول عليها، وكيفية الاتصال بمنظمة الخدمة.
- ترشيد الإنفاق على عمليات إنتاج وتقديم الخدمات العمومية من خلال التغلب على العوامل المسببة لإهدار المال مثل: الإهمال والاختلاسات والسرفات.
- احكام الرقابة على الفساد والانحراف المتفشي في منظمات الخدمة والذي يتصدره الرشوة والمحسوبية والوساطة.

¹ رحاوي عبد الرحيم، قاسمي خديجة، مرجع سبق ذكره، ص114،113.

الفرع الثاني: مقياس جودة الخدمة

ان اتخاذ الإجراءات اللازمة للتحسين المستمر لجودة الخدمة، يعتمد على توافر مقياس للجودة يتسم بالدقة والموضوعية يساهم في تحليل وتحديد مصادر مشاكل الجودة، لهذا السبب أخذت قضية قياس جودة الخدمة أهمية كبيرة في السنوات الأخيرة، وقد تناولت غالبية الجهود البحثية التي جاءت في هذا الموضوع قياس جودة الخدمة من جهة النظر الخارجية التي تعبر عن موقف الزبائن واتجاهاتهم إزاء ما يقدم لهم¹.

هناك إتفاقا عاما بين الباحثين على أنه يوجد نموذجان رئيسيان لقياس جودة الخدمات ينسب أولهما إلى " Parasurman at al 1985" وأطلق عليه اسم مقياس الفجوة أو مقياس "servqual". أما النموذج الثاني فقد توصل إليه كل من " Groninet al 1985" ويطلق عليه اسم مقياس الأداء الفعلي للخدمة أو مقياس "servperf".

1. مقياس الفجوة servqual:

ينسب هذا المقياس إلى " Parasurman at al 1985" ويعتمد على مقارنة توقعات الزبائن بشأن الخدمة مع إدراكاتهم لمستوى جودة الخدمة المقدمة بالفعل. أي أن مستوى جودة الخدمة يقاس بمدى التطابق بين مستوى الخدمة المقدمة فعلا للزبائن وبين ما يتوقعونه بشأنها.

ويمكن التعبير عن جودة الخدمة حسب هذا المقياس بالمعادلة التالية:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{الأداء} - \text{التوقعات}$$

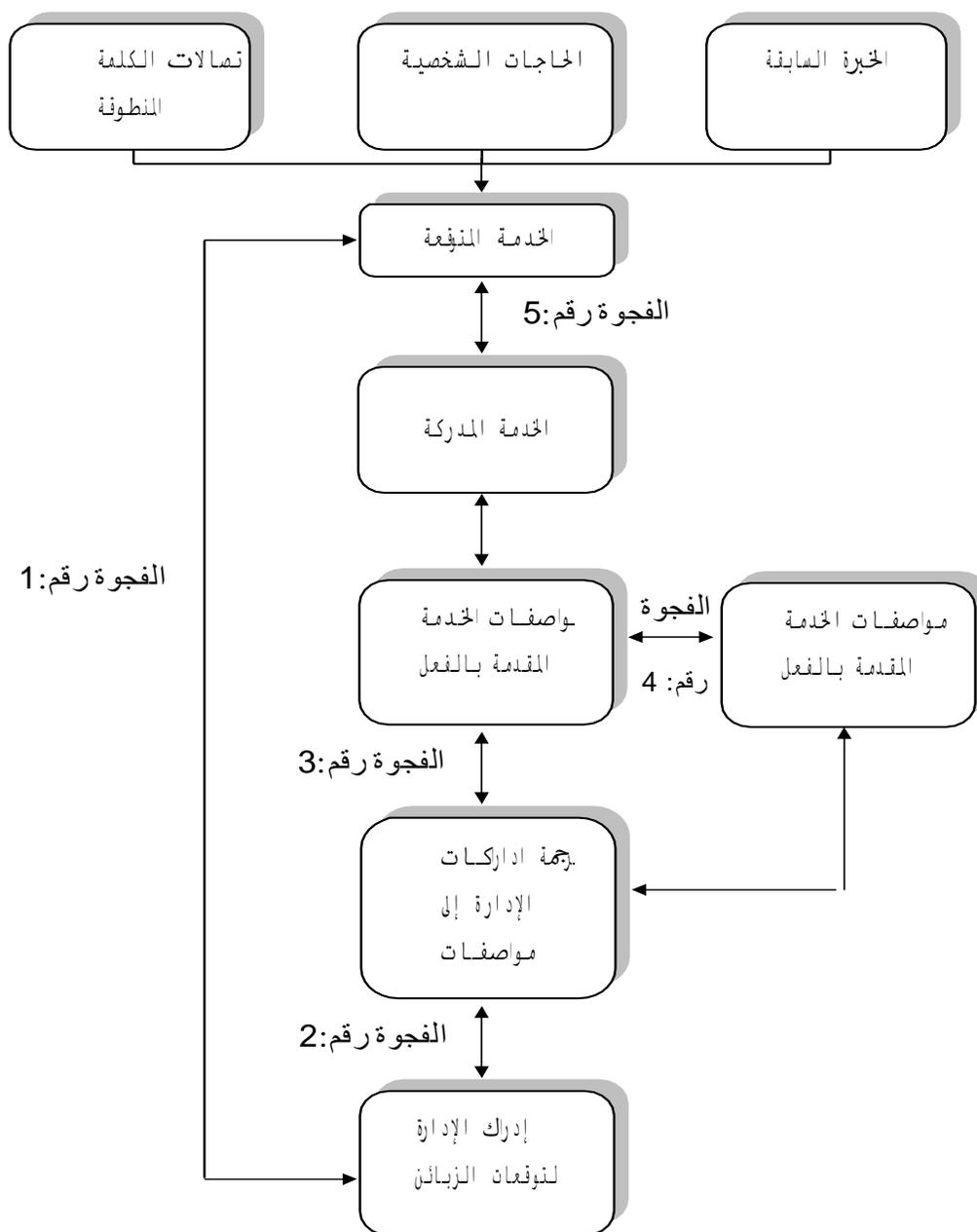
يتكون مقياس الفجوة من مجموعتين كل مجموعة تضم 22 عبارة تغطي الأبعاد الخمسة الممثلة لجودة الخدمة، تهدف المجموعة الأولى إلى قياس توقعات الزبائن لخدمة المؤسسة بينما تهدف المجموعة الثانية إلى قياس ادراك الزبائن نحو أداء المؤسسة وكلاهما يستخدم مقياس ليكرت ذي السبع نقاط (من 1 موافق بشدة إلى 7 غير موافق بشدة).

لقد أوضح Parasurman at al 1985 أن وجود فجوة بين ما أدركه الزبون من مستويات أداء الخدمة وتوقعاته المسبقة لهذه المستويات هي محصلة أربع فجوات أخرى، والتي تؤدي منفردة أو مجتمعة إلى حدوث ما يسمى بمشكلات الجودة.

ويمكن تلخيص الفجوات الخمسة على النحو الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 02: نموذج servqual لقياس جودة الخدمة

¹ بلقرع فاطمة، قرن خيرة، تسيير جودة الخدمات، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 01، العدد 02، مارس 2011، ص 164.



المصدر: بلقرع فاطمة، قرن خيرة، تسيير جودة الخدمات، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 01، العدد 02، مارس 2011، ص 164.

يتضح من الشكل أن الفجوات الأربعة المسؤولة عن الفرق بين الجودة والمتوقعة هي:

- الفجوة 01: الفجوة بين إدراكات الإدارة وبين توقعات الزبون وتنتج هذه الفجوة عن عجز الإدارة عن معرفة احتياجات ورغبات الزبائن المتوقعة.
- الفجوة 02: الفجوة بين إدراكات الإدارة وبين المواصفات المحددة وتنتج عن الاختلافات بين المواصفات الخاصة بالخدمة المقدمة بالفعل وبين إدراكات الإدارة لتوقعات الزبون، بمعنى أنه حتى لو كانت حاجات الزبائن المتوقعة ورغباتهم ومعروفة للإدارة، فإنه لن يتم ترجمتها الى مواصفات محددة في الخدمة المقدمة بسبب قيود تتعلق بموارد المؤسسة أو التنظيم أو عدم قدرة الإدارة على تبني فلسفة الجودة.
- الفجوة 03: الفجوة بين المواصفات المحددة للجودة وبين ما يقدم فعلا، وتظهر بسبب كون مواصفات الخدمة المقدمة بالفعل لا تتطابق مع ما تدرسه الإدارة بخصوص هذه المواصفات، وقد يرجع ذلك إلى تدني مستوى مهارة القائمين على أداء الخدمة، والذي يرجع بدور إلى ضعف القدرة والرغبة لدى هؤلاء العاملين.
- الفجوة 04: الفجوة بين الخدمة المقدمة وبين الاتصالات الخارجية، وتنتج عن الخلل في مصداقية مؤسسة الخدمة، بمعنى أن الوعود التي تقدمها المؤسسة حول مستوى الخدمة من خلال الاتصال بالزبائن (البيع الشخصي والمجهودات الترويجية الأخرى) تختلف عن مستوى الخدمة المقدمة ومواصفاتها بالفعل.
- الفجوة 05: الفجوة بين الخدمة المدركة وبين الخدمة المتوقعة. وهذه الفجوة هي نتائج حدوث أحد أو بعض أو كل الفجوات السابقة.

2. مقياس الأداء الفعلي servperf :

توصل كل من gronin et taylor 1992، إلى هذا المقياس الذي يعتمد على طريقة أكثر بساطة لقياس جودة الخدمة بحيث يقيس إدراك الزبون واتجاهاته مباشرة نحو الأداء الفعلي لخدمة الزبائن بمعنى أن جودة الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال اتجاهات الزبائن وأنه يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية¹:

جودة الخدمة=الأداء الفعلي

¹ بلقرع فاطمة، قرن خيرة، مرجع سبق ذكره، ص 166.

ولم يختلف هذا الأسلوب عن سابقة في الابعاد المستخدمة في قياس مظاهر جودة الخدمة الخاصة بالجوانب الملموسة، الإعتمادية، الاستجابة، التوكيد، التعاطف، ويرى أصحاب هذا المقياس أنه يتميز عن سابقه بالبساطة وسهولة الاستخدام، وكذلك بزيادة واقعيته، إلا أنه يعجز عن مساعدة الإدارة في الكشف عن مجالات القوة والضعف في الخدمة المقدمة والتي تتعلق بجوانب متعددة، وليس فقط بإدراكات الزبون للخدمة.

إذن بالرغم من المزايا التي بها نموذج servperف في قياس وتقييم جودة الخدمة، إلا أنه لا يقلل من أهمية وملائمة نموذج servqual في هذا الصدد، بل أن هذا الأخير يتوفق عن الأول من حيث الدلالات العملية الناتجة عن عمليات القياس والتقييم، بالإضافة إلى أنه الأكثر في قياس جودة الخدمة في العديد من الدراسات الميدانية.

المطلب الثالث: العلاقة بين الإدارة الالكترونية وجودة الخدمة العمومية

يتجه العالم اليوم إلى تبني العديد من التقنيات الحديثة والمتطورة، ومنها تقنية الإدارة الإلكترونية التي تُلبّي حاجة المواطنين وتضمن جودة الخدمة العمومية. فعلاقة الإدارة الإلكترونية بتحسين جودة الخدمة العمومية واضحة ومباشرة، حيث تشكل إدارة الخدمات العامة عبر الإنترنت نقطة تربط بين الموظفين والمواطنين.

وتعتبر علاقة متبادلة وحيوية بين الجهتين، فالإدارة الإلكترونية تسعى إلى تحسين جودة الخدمة العمومية عن طريق تطوير المنظومة الإلكترونية المتكاملة التي تسهل الإجراءات وتسرعها في تقديم الخدمات بأسلوب شفاف وميسر يتلائم مع تطلعات المواطنين ويوفر لهم الوقت والجهد. فبواسطتها يتم حل العديد من المشكلات والاستفسارات التي كانت تأخذ وقتاً طويلاً في الماضي، بحيث يُمكن للمواطن أن يقدم شكواه أو اقتراحاته بسرعة ويتم الرد عليها في غضون وقت قصير. كذلك، يساهم استخدام الموظفين لتقنية الإدارة الإلكترونية في تسهيل إجراءات العمل وتحسين جودة الخدمة المقدمة إلى المواطنين.

وعلى الجهة الثانية، تؤثر جودة الخدمة العمومية على مدى استجابة المواطنين للإدارة الإلكترونية، فإذا كانت الخدمة عالية الجودة ومرضية للاحتياجات والمتطلبات اليومية للمواطنين، فسيكون للإدارة الإلكترونية دور كبير في تحسين وتطوير الخدمات وذلك بالتزامن مع الحفاظ على جودة تلك الخدمات بشكل دائم.

وبالتالي فإن الجودة في الخدمة العمومية تعتبر من أهم المعايير التي ينبغي وضعها في اعتبار الإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال توفير الخدمات الإلكترونية بأساليب عصرية وذكية ترتقي بكفاءة الجهاز الإداري وتلبي متطلبات المواطنين وتفسح المجال لتحقيق التنمية المستدامة وفق أعلى المعايير المطلوبة..

في النهاية، يمكن القول بأنّ الإدارة الإلكترونية تعتبر أداة فعالة لتحسين جودة الخدمات العمومية، إذ تتيح للمواطنين الوصول إلى الخدمات بسرعة، وتساعد الموظفين في تحسين جودة الخدمات وتسهيل إجراءات العمل. لذلك، يجب تطوير الإدارة الإلكترونية بشكل مستمر وتطوير الخدمات العامة المقدمة عبر الإنترنت.

خلاصة الفصل

بعد التعرف عن قرب على مفهوم الإدارة الإلكترونية وبعض أهدافها وخصائصها، يمكن القول بأن تطبيقها يمكنه خلق مجموعة من المزايا للمنظمات العمومية. ومن بين هذه المزايا، يأتي تحسين جودة الخدمات العمومية التي توفرها المنظمات الحكومية. تتحقق هذه الجودة المتعلقة بالسرعة والدقة والجودة العالية بفضل خصائص الإدارة الإلكترونية التي تتيح للمستخدمين إمكانية الحصول على الخدمات بسهولة وسرعة. وتشير بعض الدراسات المرتبطة بالموضوع إلى أن تحسين الجودة في الخدمات العمومية يمكن أن يحقق من خلال تبني الإدارة الإلكترونية، حيث تسمح هذه الأداة بتحقيق بعض أبعاد جودة الخدمات المتعلقة بالمرونة والوفرة والتركيز على العملاء. وبالنسبة للإدارة المحلية، فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية يمكن أن يحقق فوائد كبيرة في تحسين جودة الخدمات العمومية التي تقدمها. ومن المهم الإشارة إلى أن دراسة المزيد حول أطر تبني الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها يمكن أن تساعد في الكشف عن آليات تحقيق جودة الخدمات العمومية وتحديد دور الإدارة الإلكترونية في ذلك.

الفصل الثاني

الإدارة الالكترونية وعلاقتها بتحسين

جودة الخدمة العمومية

تمهيد:

تم التطرق في الدراسة النظرية أهم النقاط حول موضوع الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات العمومية ولتوضيح الموضوع أكثر قمت بإجراء دراسة ميدانية لمعرفة دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية في هذا الجزء سنحاول ترجمة الحقائق الى معطيات ملموسة وذلك بالاعتماد على تقديم استبيان موزع على موظفين الولاية.

وفي ختام هذا الفصل سيتم مناقشة النتائج التي تم التوصل اليها من خلال الدراسة والمعالجة الإحصائية المتحصل عليها من خلال جمع الاستبيان الموزعة على عينة البحث. وذلك باختبار الفرضيات وتحليل النتائج المتوصل اليها بعد معرفة دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية.

وقد تم تقسيم هذا الفصل الى:

المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة قيد الدراسة.

المبحث الثاني: واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في مديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية.

المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة قيد الدراسة

الولاية وحدة إدارية مهمة في التنظيم الإداري الجزائري، وهي تسعى لتحقيق غايات عديدة في المجالات السياسية الاقتصادية، الاجتماعية، والثقافية، تساهم ففي إحداث التنمية وتطبيق الديمقراطية على المستوى المحلي.

انطلاقا من هذا المفهوم، سأطرق في هذا المبحث الى تعريف الولاية وفروعها وكذا هيكلها التنظيمي، أما في المطلب الثاني سأذكر فيه تنظيم مديرية المواصلات السلكية واللاسلكية وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم الولاية

الفرع الأول: تعريف الولاية

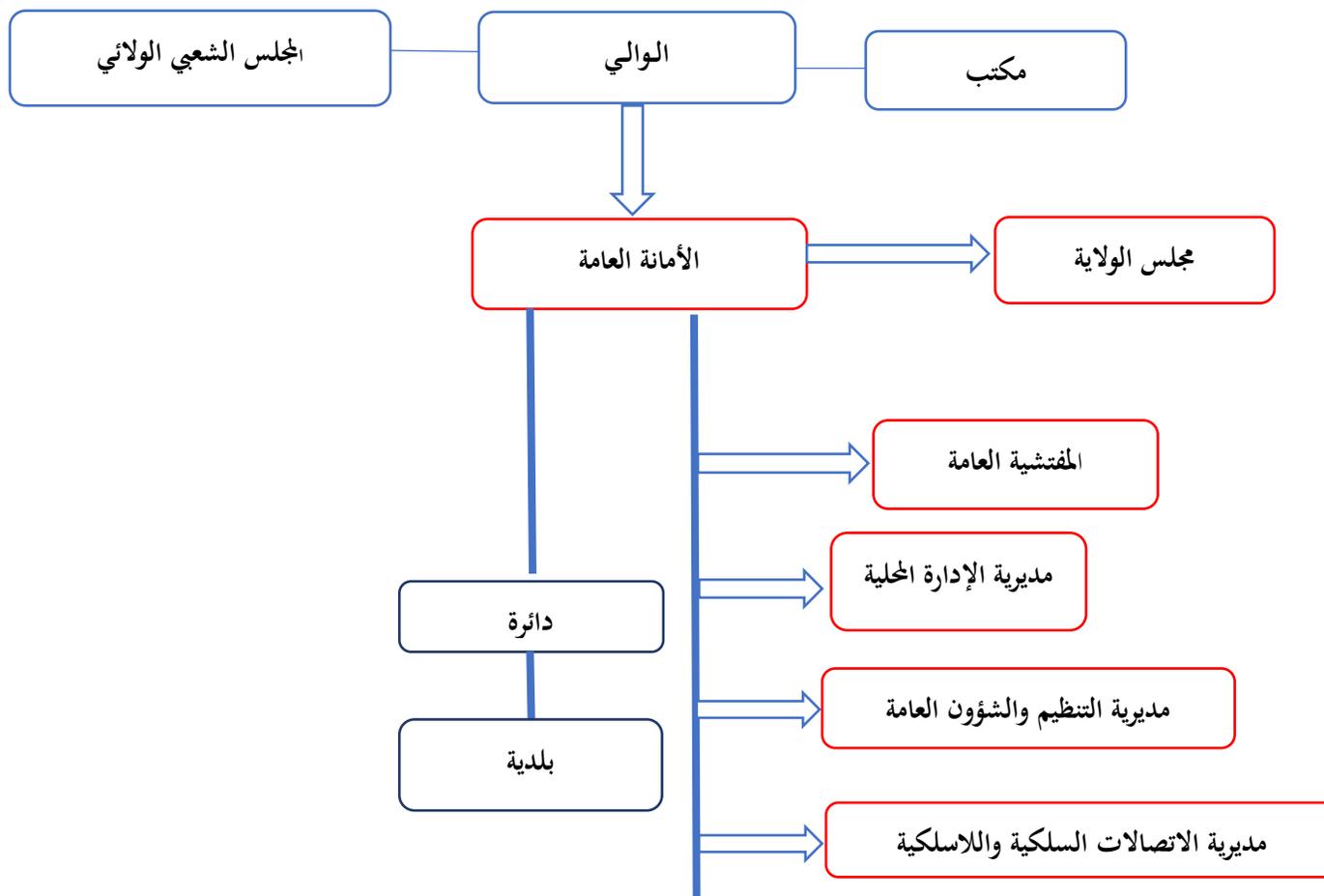
الولاية هي منطقة إدارية لها استقلالها الإداري ويختلف من بلد لآخر، وهي أيضا دائرة إدارية غير ممركزة وتشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسة العمومية التضامنية والتشغيلية بين الجماعات الإقليمية وتساهم مع الدولة في الإدارة والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة وكذا تحسين وترقية الإطار المعيشي للمواطن، وتتدخل في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون.

تقع ولاية بومرداس في الشمال المركزي للجزائر وتمتد على شريط ساحلي يزيد عن 80 كم، تتربع على مساحة تقدر 1456,68 كم² ويقطنها حوالي 831,000 نسمة يحدها غربا ولاية الجزائر ومن الجنوب الغربي ولاية البليدة أما من الشرق فتحدها ولاية تيزي وزو، من الجنوب ولاية البويرة ومن الشمال البحر الأبيض المتوسط.

الفرع الثاني الهيكل التنظيمي لولاية "بومرداس"

يمثل الشكل التالي الهيكل التنظيمي للولاية:

الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي للولاية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

شرح الهيكل التنظيمي لولاية بومرداس:¹

ديوان الوالي: الديوان هو جهاز المساعدة المباشر للوالي، يضمن تحضير نشاطات الوالي وينسق علاقاته مع منظمات المجتمع المدني للمواطنين والصحافة ويتابع تنفيذ قرارات وتعليمات الوالي.

يتشكل ديوان الوالي من رئيس ديوان يعين بموجب مرسوم رئاسي وملحقات بالديوان.

الأمانة العامة: تسيير الأمانة العامة من طرف أمين عام، وهو مكلف بتنشيط إدارة ومصالح الولاية ومتابعة التنمية، يتصرف تحت سلطة الوالي.

يساعد الأمين العام الوالي في أداء مهامه. يكلف لاسيما بتنشيط وتنسيق نشاطات مصالح الأمانة العامة ويسهر على سير مجموع المصالح بمساعدة مختلف المصالح المعنية، يتولى متابعة تنفيذ مخططات الاستثمار، تتمثل مهمته في ضمان متابعة تنفيذ مداورات المجلس الشعبي الولائي وقرارات المحكمة. وكذا القيام بتلخيص التقرير السنوي لسير نشاطات مصالح الدولة في الولاية ويتأسر للجان ذات الطابع الإداري والتقني.

يستخلف الوالي في حالة غيابه أو حصول مانع، ويمارس بهذه الصفة كل الصلاحيات. تتشكل الأمانة العامة من ثلاث مصالح، كما يلي:

- مصلحة التنسيق.
- مصلحة الأرشيف.
- مصلحة التوثيق.

المفتشية العامة: موضوعة تحت سلطة الوالي وتكلف بمهمة تقييم نشاطات الأجهزة والهيكل للتنبؤ بالاختلالات وتقتراح التصحيحات الضرورية ويسهر على تطبيق واحترام التشريعات والتنظيمات سارية المفعول.

مجلس الولاية:

يتشكل مجلس الولاية من المدراء التنفيذيين ومسؤولي مختلف المصالح الخارجية لقطاعات الدولة.

يدرس مجلس الولاية في إطار القوانين والتنظيمات سارية المفعول كل مسألة مخولة له من قبل الوالي.

يشكل مجلس الولاية إطار التشاور لكل المصالح الدولة على المستوى المحلي لتنسيق كل النشاطات القطاعية، وبهذه الصفة يسهر مجلس الولاية على تنفيذ برنامج وتوجيهات الحكومة ويدي رأيه حول كل المشاريع الموضوعة على مستوى إقليم الولاية.

مديرية الإدارة المحلية: تتكون ديرية الإدارة المحلية من ثلاث مصالح هي:

- مصلحة المستخدمين.
- مصلحة التنشيط المحلي.
- مصلحة الميزانية والأموال.

مديرية التنظيم والشؤون العامة:

تم إنشاء مديريةية التنظيم و الشؤون العامة وفق الهيكل و الصلاحيات الموجودة حاليا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-265 المؤرخ في 06 سبتمبر 1995 المحدد لقواعد تنظيم وسير مصالح الشؤون العامة والإدارة المحلية و هي المسؤولة على:

- ضمان تنفيذ وتطبيق القواعد القانونية العامة (نصوص قانونية و تنظيمية).
 - ضمان المراقبة على شرعية التدابير التنظيمية المعتمدة محليا (مداورات المجلس الشعبي الولائي و المجالس الشعبية البلدية).
 - ضمان تقديم التقارير ودراسة الأعمال الإدارية للولاية و البلديات التابعة لها.
 - التكفل بمتابعة الإجراءات الخاصة نزع الملكية و وضعها تحت تصرف الدولة لأجل المنفعة العامة قصد إنجاز مشاريع اقتصادية و اجتماعية و تربية و رياضية في إطار مختلف برامج التنمية المحلية و كذلك برامج التنمية القطاعية.
- و تتكون هذه المديرية من ثلاث مصالح هي:

- مصلحة التنظيم العام.
- مصلحة تنقل الأشخاص.
- مصلحة الشؤون القانونية و المنازعات.

الدائرة: الدائرة هي امتداد إداري للولاية، تمثل مستوى وسيط يساعد البلديات في أداء مهامها. وهي لا تتمتع بالشخصية المعنوية ولا بالاستقلالية المالية.

يساعد رئيس الدائرة الوالي في مهامه (فيما يتعلق بالرقابة، المتابعة وتنشيط البلديات المرتبطة بكل دائرة). ينشط رئيس الدائرة، بوجهه، ينسق ويراقب نشاط البلديات المرتبطة بدائرته. يكلف بتشجيع كل مبادرة فردية أو جماعية للبلديات التي ينشطها.

يعطي رأي استشاري حول تعيين مسؤولي الهياكل التقنية للدائرة التابعة لإدارة الدولة. يكلف الأمين العام للدائرة بمتابعة المهام الموكلة للهياكل المرتبطة بالدائرة والتنسيق فيما بينها.

البلدية: البلدية هي نقطة التنمية المحلية والاجتماعية والثقافية. وتعمل على إشباع حاجيات المواطنين وتحسين شروط معيشتهم. وتكمن صلاحيات البلدية فيما يلي:

لتهيئة العمرانية والتنمية والتخطيط.

التعمير وتأهيل الهياكل القاعدية والتجهيز.

ترقية دور المؤسسات التربوية والحماية الاجتماعية وتفعيل النشاطات الثقافية.

السهر على الحفاظ على نظافة المحيط وحفظ الصحة.

إعداد ميزانية البلدية وإنعاش الاقتصاد البلدي.

المطلب الثاني: تنظيم مديرية المواصلات السلكية واللاسلكية

تعد مديرية المواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية (DTN) من الهيئات الرسمية المحلية ذات الطابع التقني، باعتبارها مصلحة من المصالح الغير مكرزة للمديرية العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية، تحت وصاية وزارة الداخلية والجماعات المحلية، تتكون من أربع مصالح وهي¹:

مصلحة الاستغلال:

يعمل قسم الاستغلال على مدار السنة طوال أيام الأسبوع ليلا ونهارا في شكل كتائب، بما في ذلك عطلات نهاية الأسبوع والعطلات الرسمية.

1. المهام والأنشطة:

(أ) إصدار واستلام جميع البرقيات والرسائل الرسمية الواضحة والمشفرة في جميع أنحاء التراب الوطني (بين الولايات والهيئات الإدارية).

(ب) الرد على المكالمات الهاتفية وتحويلها.

(ت) إرسال واستقبال البرقيات، إما عن طريق التلكس على الشبكة الوطنية (PTT)، أو بالبريد الإلكتروني (النطاق العريض) أو عن طريق الرسائل اللاسلكية للبيانات HF (شبكة الارتباط الاحتياطية).

(ث) تسجيل وتسليم البرقيات لجميع الإدارات المعنية.

(ج) حفظ نسخ من البرقيات الصادرة والواردة.

¹ بالاعتماد على وثائق المؤسسة

مصلحة الإدارة:

تعمل المصلحة التقنية طوال أيام الأسبوع على:

(ح) توفير الوسائل الضرورية للسير الحسن للهيكل.

(خ) متابعة تسيير المخزن العام وإعداد الحصيلة الدورية.

(د) تسيير حظيرة السيارات.

(ذ) السهر على تطبيق الإجراءات وتوفير الوسائل لحماية الممتلكات.

(ر) متابعة وتسيير المستخدمين.

المصلحة التقنية: تعمل المصلحة التقنية طوال أيام الأسبوع، على تصليح أعطاب شبكات الهاتف وضمان السير الحسن للشبكات بما في ذلك في عطلات نهاية الأسبوع والعطلات الرسمية.

مصلحة الاعلام الآلي:

وهي مصلحة الاختصاص والتي فيها قضيت مدة التربص تتكون من رئيس المصلحة ثلاثة

مهندسين محاسب وعون حفظ البيانات، من مهماتها نخص بالذكر:

(أ) متابعة السير الاحسن لمصالح جوازات السفر وبطاقات الهوية البيو مترية ورخص السياقة البيو مترية على مستوى الدوائر والبلديات.

(ب) الحالة المدنية وجميع الإضافات الإدارية من عقود الميلاد، الزواج والوفاة.

(ت) ربط المرفقات الإدارية بالبلديات الأم بالألياف البصرية وضمان السير الحسن لهذه الأخيرة.

(ث) المراجعات الانتخابية وكل ما يتعلق بتسجيل وشطب المواطنين في البطاقة الانتخابية للولاية.

(ج) تشخيص وتصليح معدات الاعلام الآلي ذات الصلة بالولاية أو الدوائر.

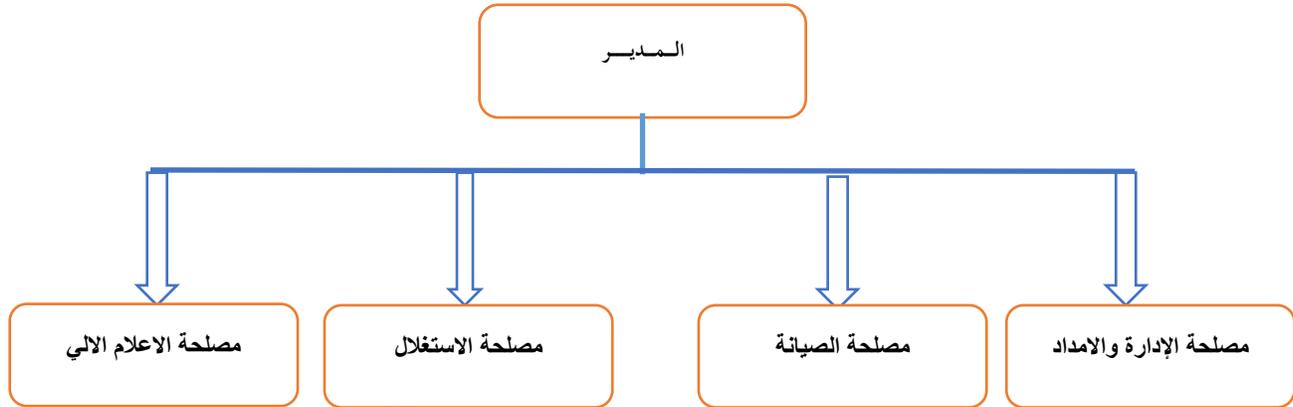
(ح) المساعدة التقنية وإعادة تثبيت أجهزة الاعلام الآلي وخاصة الخوادم الخاصة بالمصالح البيومترية والحالة المدنية على مستوى البلديات.

(خ) إنشاء حسابات المستخدمين للتطبيقات المتصلة بالشبكة الوطنية.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية

يمثل الشكل التالي الهيكل التنظيمي لمديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية، المتواجدة على مستوى ولاية "بومرداس".

الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي لمديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على ملحق رقم 02

المبحث الثاني: واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في مديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية

بعد أن تطرقنا الى التنظيم العام للولاية، والتعرف على مهامها، والتعرف مصلحة الاتصالات السلكية واللاسلكية، ومهام مختلف مصالحها. سوف نحاول من خلال المبحث تقديم تطبيقات الادارة الالكترونية على مستوى مصالح الاتصالات السلكية واللاسلكية في الولاية.

المطلب الأول: الآليات المادية التقنية

لأجل تطبيق الإدارة الالكترونية على مستوى المديرية لا بد من توفر مجموعة من الأدوات والآليات من بينها الآليات المادية التقنية والمتمثلة في كل العتاد والأدوات الملموسة التي تستعمل في هذه الإدارة¹.

الفرع الأول: الفاكس

لدى كل مديرية على مستوى الولاية وكذا كافة مصالحها أجهزة فاكس لاستقبال الرسائل والملفات عن بعد، وهو يسهل عملية ارسالها بين مختلف المصالح خصوصا إذا كانت مستعجلة، حيث هناك على مستوى مصلحة الاستغلال تتواجد مجموعة من أجهزة الفاكس التي تتكفل بتلقي كل البريد الوارد الى المديرية.

¹مقابلة مع رئيس مصلحة الاعلام الالي السيد يوسف خالد، يوم 07 ماي 2023، على الساعة 11 صباحا.

الفرع الثاني: راديو لاسلكي

هي أجهزة ارسال وتلقي الرسائل، راديو متنقل متطور والأكثر استعمالا في العالم مما يعزز من قدرتها على التواصل الفعال دون الحاجة الى تراخيص خاصة. يستعمل بين مختلف أعوان المديرية للإرسال والاستقبال بشكل رسمي في الترددات العالية.

الفرع الثالث: الماسح الضوئي

يسمح الماسح الضوئي وبالإنجليزية scanner يسمح للمستخدم بإدخال البيانات مباشرة من مستند ورقي دون اللجوء الى جهاز الحاسوب، وهذا من خلال اخذ صورة من المستند المطلوب وتحويلها مباشرة الى شكل رقمي.

المطلب الثاني: أهم البرمجيات المستعملة في رقمنة الوثائق

تحتاج عملية رقمنة الوثائق الى مجموعة من البرمجيات تساعد على تطبيق هذه الأخيرة، وفي هذا المطلب سنتناول أهم البرمجيات المستعملة على مستوى مديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية والتي تقوم تساهم في تطبيق الإدارة الالكترونية.

الفرع الأول: بروتوكول نقل الملفات FTP:

بروتوكول FTP هو إختصار للكلمة File Transfer Protoc وهو يُستخدم في نقل الملفات بين الحواسيب سواء من حاسوب إلى حاسوب أو من حاسوب إلى سيرفر.¹

ويعتبر ميثاق بروتوكول نقل الملفات FTP هو أحد المواثيق التي تنضم إلى حزمه مواثيق ميثاق ضبط الإرسال TCP و هي تتميز بالأمان في نقل البيانات و التأكد من عدم فقدان هذه البيانات خلال النقل.

ومن مميزاته أنه يقوم بترجمة شكل الملفات النصية بطريقة أوتوماتيكية حيث تختلف نوعية نُظْم التشغيل المثبتة على أجهزة الحاسب وبالتالي. تختلف صبغة الملفات الموجودة عليها مما يتطلب ترجمة تلك الصبغة لتناسب. أنظمة التشغيل الأخرى المثبتة على الأجهزة المرتبطة في شبكة الإنترنت وهو ما يقوم به بروتوكول FTP.

بروتوكول FTP يجرى على منفذين وهما المنفذ 20 والمنفذ 21 ويعمل بشكل خاص على نظام السيطرة على الإرسال. ويستعمل هذا البروتوكول على مستوى مصلحة الاعلام الالي من أجل تحويل الملفات بين البلديات والدوائر والولاية².

1. من أهم مزايا بروتوكول نقل الملفات FTP :

السرعة: يعد بروتوكول نقل الملفات أحد أسرع الطرق لنقل الملفات من كمبيوتر إلى كمبيوتر آخر.

¹ <https://www.nusurtech.ca/2023/03/what-is-ftp-protocol.html>

مقال، تم الاطلاع عليه بتاريخ 11 ماي 2023، على الساعة 23:09.

² مقابلة مع رئيس مصلحة الاعلام الالي السيد يوسف خالد، يوم 07 ماي 2023، على الساعة 11 صباحا.

الفعالية: لا يحتاج المستخدم إلى إكمال جميع العمليات للحصول على الملف بأكمله.

الأمان: للوصول إلى خادم FTP ، نحتاج إلى تسجيل الدخول باسم المستخدم وكلمة المرور، لذلك، يمكننا القول أن FTP أكثر أمانًا.

النقل باتجاهين: يتيح لنا بروتوكول نقل الملفات نقل الملفات باتجاهين، لنفترض أنك مدير شركة، فأنت ترسل بعض المعلومات إلى جميع الموظفين، ويقومون جميعًا بإرسال المعلومات مرة أخرى على نفس الخادم.

2. ومن أهم عيوب بروتوكول نقل الملفات FTP :

تتطلب القوانين تشفير جميع إرسالات FTP ، ومع ذلك، لا يقدم جميع موفري FTP خدمة التشفير.

يخدم FTP عمليتين، أي إرسال واستقبال الملفات الكبيرة على الشبكة، ومع ذلك، فإن الحد الأقصى لحجم الملف هو 2 غيغابايت، ولا يسمح بتشغيل عمليات نقل متزامنة إلى أجهزة استقبال متعددة.

تُرسل كلمات المرور ومحتويات الملفات بنص واضح، الأمر الذي يجعل الأجهزة عرضة للاختراق.

غير متوافق مع كل نظام.¹

الفرع الثاني: خادم مكافحة الفيروسات kaspersky:

برنامج مكافحة الفيروسات المستند إلى السحابة عبارة عن حل برمجي يعمل على نقل حمل العمل لمكافحة الفيروسات إلى خادم مستند إلى السحابة، بدلاً من إبطاء أداء حاسوب المستخدم بمجموعة كاملة من برامج مكافحة الفيروسات.²

يستعمل على مستوى الولاية في مصلحة الاعلام الاالي يتم توزيعه على البلديات والدوائر ومن خلاله يتم فحص الحواسيب الخاصة بتقديم الخدمة المطلوبة وذلك بمراقبة واختبار شبكة الاتصال بين مختلف البلديات والدوائر عن طريق شبكة تدعى شبكة one.³

الفرع الثالث: تطبيق consolidation:

هو تطبيق منشأ من طرف الوزارة التي تقوم بإرساله للولاية لكي يتم من خلاله توحيد بيانات الحالة المدنية(زواج_ ميلاد_وفاة)

التي تكون قد أنجزت خلال الأسبوع على مستوى البلديات وذلك يكون مرة واحدة في الأسبوع والتي بدورها تقوم بإرسال

¹-<https://teqnyah.com/n/%D8%B4%D8%B1%D8%AD-%D8%B9%D9%86-%D8%A8%D8%B1%D9%88%D8%AA%D9%88%D9%83%D9%88%D9%84-%D9%86%D9%82%D9%84-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA-ftp>

مقال، تم الاطلاع عليه بتاريخ 11 ماي 2023، على الساعة 23:21.

²<https://me.kaspersky.com/resource-center/definitions/cloud-antivirus>

مقال، تم الاطلاع عليه بتاريخ 11 ماي 2023، على الساعة 23:21.

³ مقابلة مع رئيس مصلحة الاعلام الاالي السيد يوسف خالد، يوم 09 ماي 2023، على الساعة 14 مساء.

التعديلات والمعالجات الى المصالح المختصة في الولاية لكي يتم ارساله للوزارة الوصية في شكل ملف واحد حتى يسهل عليهم العمل.

الفرع الرابع: تطبيق 8.0 lottos notes :

يعمل بشبكة خاصة بوزارة الداخلية (غير مزود بالانترنت) يتم من خلاله نقل المراسلات بين المركز الوطني، والمركز الولائي، والولاية 57 ومراكز الدوائر¹.

المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

سيتم التطرق في هذا المبحث الى أهم الطرق والوسائل المستعملة للوصول الى اهداف الدراسة، حيث سنذكر مجتمع الدراسة، الادوات المستخدمة في جمع البيانات، خطوات تصميم الاستبيان وأدوات المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق الى التعريف بمجتمع دراستنا، والعينة التي تم اخذها من هذا المجتمع للدراسة وكذا تحديد المتغيرات.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

(أ) مجتمع الدراسة

هو مجال الدراسة الذي يحوي مجموعة من العناصر التي نرغب بدراستها والحصول على بعض النتائج حولها. وفيما يخص دراستنا تم تطبيقها على القطاع العمومي الذي يعتبر اهم قطاع في الدولة، وبالتحديد على مستوى مديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية ومختلف مصالحها.

(ب) عينة الدراسة

يتكون مجتمع البحث المستهدف من الموظفين الإداريين لمديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية. وتم اعتماد أسلوب الحصر الشامل في طريقتنا، حيث قمنا بإحصاء عينة مكونة من 33 وحدة من الموظفين. وقد تم توزيع استمارة الاستبيان عليهم من خلال زيارة ميدانية لأفراد عينة البحث على مستوى ولاية بومرداس، وتم استرجاع 30 استمارة خلال 3 أيام والجدول التالي يبين ذلك:

¹ مقابلة مع رئيس مصلحة الاعلام الالي السيد يوسف خالد، يوم 09 ماي 2023، على الساعة 10 صباحا

الجدول رقم 01: عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

البيان	العمال	النسبة
الاستبيانات الموزعة	33	%100
الاستبيانات المفقودة	02	%6,06
الاستبيانات الملغاة	01	%3,03
الاستبيانات الصالحة للتحليل	30	%90,90

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثاني: تحديد متغيرات الدراسة

من أجل الوصول الى أهداف الدراسة تم اختبار مجموعة من المتطلبات وعناصر الإدارة الالكترونية كمتغير مستقل وتحسين جودة الخدمة العمومية كمتغير تابع ويمكن توضيحها فيما يلي:

أ) المتغير المستقل: الإدارة الالكترونية

يتمثل المتغير المستقل في دراسة الإدارة الالكترونية (البنية التحتية، كفاءة الموارد البشرية في مجال الإدارة الالكترونية، ضمان أمن المعلومات في مجال الادارة الالكترونية) باعتبار ان الإدارة الالكترونية أحد أهم العوامل التي لها دور في تحسين جودة الخدمة العمومية.

ب) المتغير التابع: جودة الخدمة العمومية

يتمثل المتغير التابع في تحسين جودة الخدمة العمومية والتي تناولت أبعاد جودة الخدمة العمومية (الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية، الأمان، التعاطف).

ت) المتغير الوسيط: البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة).

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

سنذكر في هذا المطلب الأدوات المختلفة التي تم اعتمادها في الدراسة.

المقابلة: هي تفاعل لفظي بين شخصين في موقف مواجهة حيث يحاول أحدهما وهو الباحث القائم بالمقابلة أن يستشير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى الآخر، وهو المبحوث والتي تدور حول آرائه ومعتقداته¹.

¹ بن صغير كريمة، مطبوعة بيداغوجية في مادة منهجية وتقنيات البحث، موجهة لطلبة سنة 2 ليسانس علم النفس، قسم علم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945

الاستبيان: من أهم طرائق جمع البيانات وأكثرها انتشاراً، وهي مجموعة من الأسئلة حول موضوع البحث، ويتم الاستجابة عليها من قبل المستجيب بشكل فردي، ومن الممكن ان يقوم الباحث بتسجيل إجابات المستجيب في الحالات التي يتعذر على المستجيب الإجابة عليها بشكل مستقل. وعلى الباحث ان يلتزم بأسس تطوير هذه الاستبانات وعليه ان يتحقق من خصائصها مثل صدقها وثباتها¹.

وللتعرف أكثر على دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، تم الاعتماد على الاستبيان لأنه الأكثر دقة في جمع البيانات من الميدان. ومن خلاله يمكن قياس جودة الخدمة العمومية في مديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية وكذا دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة ومن اجل ذلك اتبعنا الخطوات التالية:

الاطار الزمني: انطلقت الدراسة الميدانية بالانتقال الى مديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية الموجودة على مستوى الولاية (بومرداس) أين تم التعرف على مختلف مصالح ومكاتب المديرية وكيف تتم فيها مختلف المعاملات وهذا كان في نهاية فيفري 2023 ، بعدها تم اعداد الاستبيان وصدقه ليتم توزيعه في 16 ماي 2023 الى غاية 18 ماي 2023 واسترجاعه، لنبداً مباشرة في عملية تفرغ البيانات والتحليل.

الإطار المكاني: اقتصرت الدراسة على الموظفين والاداريين على مستوى مديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية لولاية بومرداس، بالتحديد مكان اجراء الاستبيان والذي غطى جميع مصالح المديرية.

تصميم الاستبيان: تم اعداد الاستبيان من خلال تصميم أسئلة مغلقة وقبل توزيعه تم اتباع الخطوات التالية:

- اعداد استبيان اولي وعرضه على الأستاذ المشرف لإعطائه بعض الملاحظات كطريقة طرح الأسئلة ومدى ملائمتها مع موضوع الدراسة.
- ومن اجل معرفة الصدق الظاهري للاستبيان تم عرضه على أستاذ محكم ، ليتم بعدها الاخذ بالتعديلات المقترحة من طرفه.
- للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استعمال البرنامج الاحصائي **SPSS.V.26.0** من أجل استخراج وإيجاد معامل ألفا كرونباخ ونسبة الصدق والثبات ولقد تم حسابها وكانت النتائج كما مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 02: معاملات الصدق والثبات لمحاور الاستبانة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	نسبة الصدق والثبات
الإدارة الالكترونية	24	0.927	96.28%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

¹ محمد بلال الزغبى، عباس الطلافحة، النظام الاحصائي SPSS فهم وتحليل البيانات الإحصائية، نشر بدعم من الجامعة الأردنية، الاردن، الطبعة الثالثة،

- بعدها تم توزيع الاستبيان شخصيا على كل افراد العينة وهذا لتوضيح أي غموض حول الأسئلة المطروحة.

الأدوات الإحصائية المستعملة

(أ) المقياس المستعمل: تم اعتماد مقياس ليكارت الخماسي المقسم الى 05 اختيارات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 03: مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	الفئة
موافقة ضعيفة جدا]1.8_01]
موافقة ضعيفة]2.6_1.8]
موافقة متوسطة]3.4_2.6]
موافقة عالية]4.2_3.4]
موافقة عالية جدا]05_4.2]

المصدر: من إعداد الطالبة

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على عدد الفئات {أكبر قيمة} (0.8=5/4) ثم إضافة هذه القيمة في المقياس وهي (01) وصولا الى اعلى قيمة. لتصبح الخلايا كما يلي:

الجدول رقم 04: حدود القياس المستعمل

التقييم	الدرجة
غير موافق تماما	01
غير موافق	02
محايد	03
موافق	04
موافق تماما	05

المصدر: من اعداد الطالبة

(ب) الانحراف المعياري:

أدوات التحليل المستعملة:

- التكرارات النسبية المئوية لوصف البيانات المتعلقة بخصائص العينة.

- متوسطات (المتوسطات الحسابية) الاوزان للأسئلة المتعلقة بسلم ليكارت الخماسي .
- الانحراف المعياري لقياس تشتت الإجابات .

المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان

في هذا المطلب نقوم بتحليل القسم الأول من الاستبيان الخاصة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، من خلال تحليل متغيرات (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة)، ثم تحليل إجابات افراد العينة وأخيرا اختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: تحليل متغيرات الدراسة

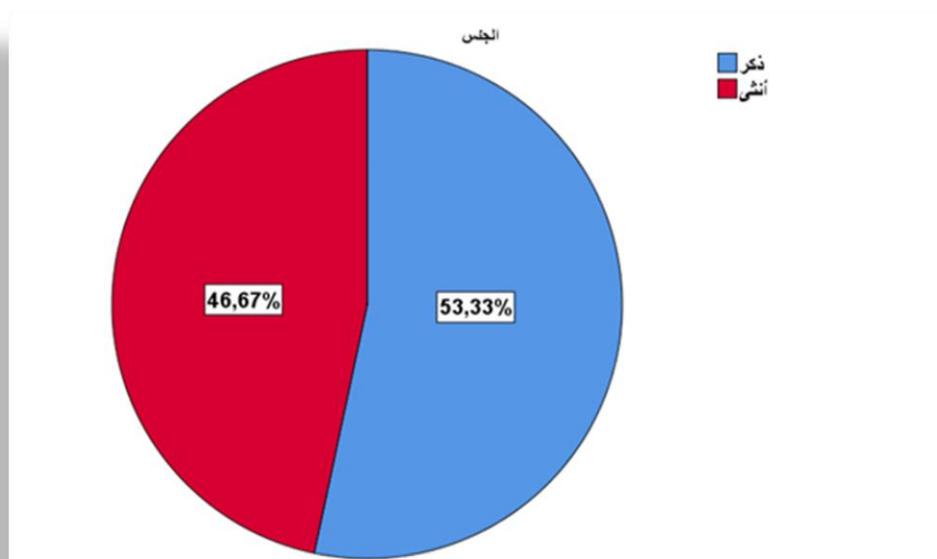
(أ) الجنس: من خلال الجدول والشكل التاليين سنذكر خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس

الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
اناث	14	%46.7
ذكور	16	%53.3
المجموع	30	%100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم 05: التمثيل البياني لأفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم(5) والشكل رقم(5) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس يتضح أن العنصر الذكوري أكبر من الاناث على مستوى المصلحة حيث بلغت نسبتهم ب 53.3% ، في حين بلغت نسبة الاناث ب 46.7% فقط وهذا نفسره بأن الجنس الذكري يتلائم أكثر مع طبيعة الوظائف المختلفة المتوفرة على مستوى المديرية.

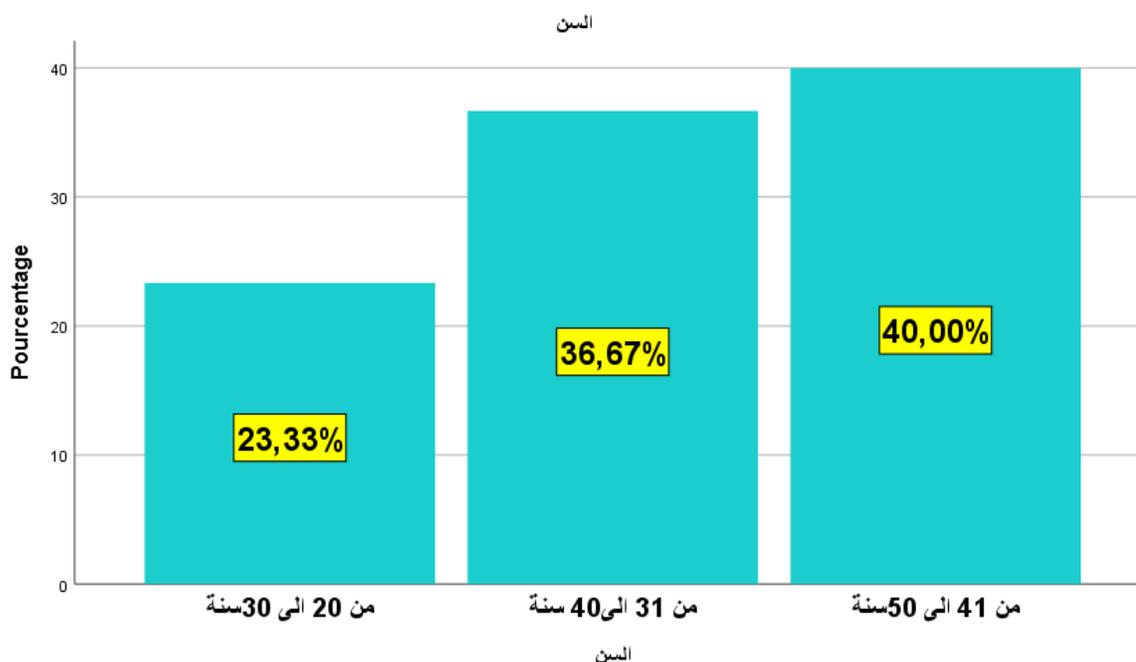
(ب) السن: من خلال الجدول والشكل التاليين سنذكر خصائص عينة الدراسة من حيث السن

الجدول رقم06: يمثل توزيع الافراد حسب متغير السن

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
من 20 الى 30 سنة	7	23.3%
من 31 الى 40 سنة	11	36.7%
من 41 الى 50 سنة	12	40.0%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم06: التمثيل البياني لأفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم(6) والشكل رقم(6) يتضح ان الفئة العمرية من 20 الى 30 سنة تمثل أقل نسبة تقدر ب 23.3% وهي الفئة حديثة التوظيف بالمؤسسة محل الدراسة في حين تصدرت الفئة العمرية 41 الى 50 سنة بنسبة 40% أفراد عينة الدراسة وهي الفئة الراشدة وفئة الشباب وهذا يعني ان المؤسسة تهتم بهذه الفئة أكثر وتستثمر فيهم، ثم تليها الفئة العمرية من 31 الى 40 سنة بنسبة 36.67% وهذا يدل على التنوع العمري في المؤسسة، وهذا الأخير يوفر نطاق كبير من المعرفة كون أن الفئة أكبر سنا يعتمدون غالبا على تجاربهم وهذا يساهم في تقديم خدمة ذات جودة عالية.

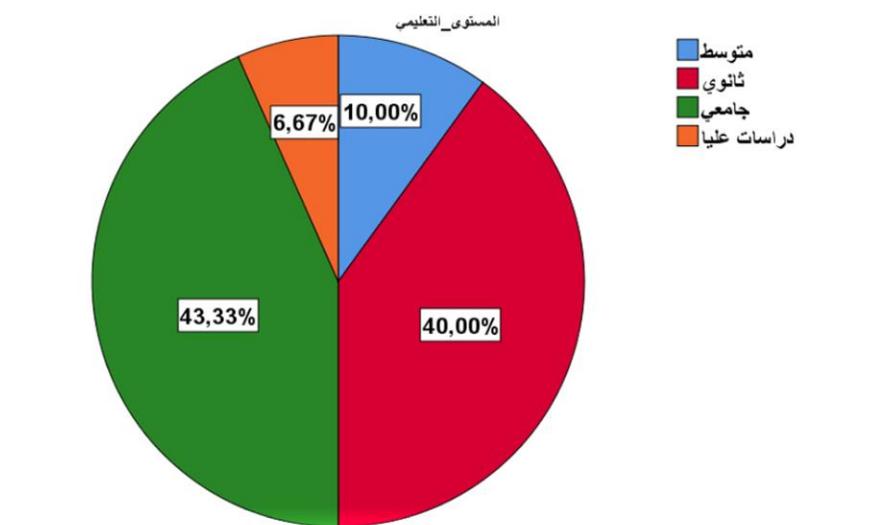
(ت) المستوى التعليمي: من خلال الجدول والشكل التاليين سنذكر خصائص عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي

الجدول رقم 07: يمثل توزيع الافراد حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
10%	3	متوسط
40%	12	ثانوي
43.3%	13	جامعي
6.7%	2	دراسات عليا
100	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم 07: التمثيل البياني لأفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم(7) والشكل رقم (7) يتبين لنا أن المستوى التعليمي الأكبر هو المستوى الجامعي بنسبة 43.3% ثم يليه المستوى الثانوي بنسبة 40%، ثم المتوسط بنسبة 10% وأخيرا الدراسات العليا والتي كانت اقل نسبة حيث قدرت ب6.7% . وهذا ما يدل على ان اغلب الموظفين في المديرية يمتلكون مستوى تعليمي عالي مما يسمح لهم بتحسين الخدمة العمومية، وهذا لضرورة التي تتطلب استخدام الحواسيب والبرمجيات والتكنولوجيا الحديثة.

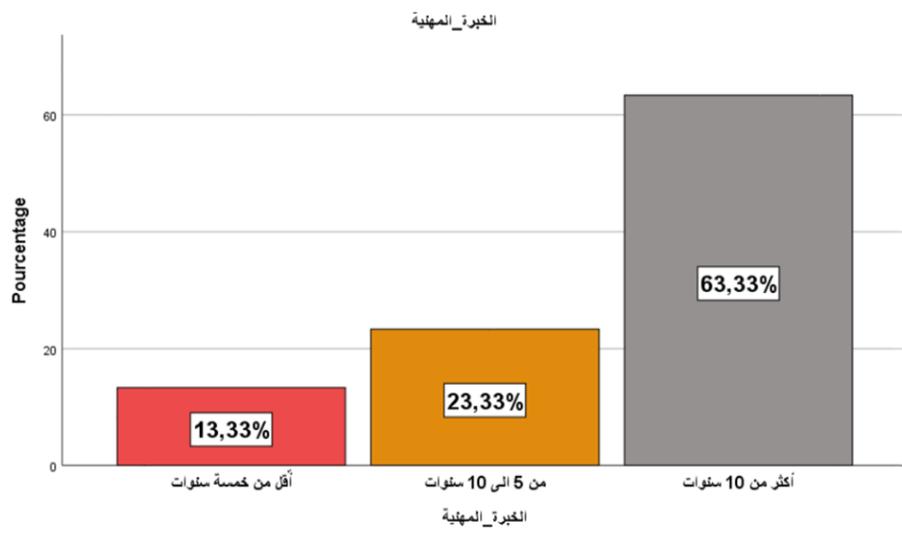
ث) سنوات الخبرة: من خلال الجدول والشكل التاليين سنذكر خصائص عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة

الجدول رقم 08: يمثل توزيع الافراد حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	04	13.3%
من 05 الى 10 سنوات	07	23.3%
أكثر من 10 سنوات	19	63.3%
المجموع	30	100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم 08: تمثيل بياني للأفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول رقم(8) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية ان الموظفين الذين لهم خبرة أكثر من 10 سنوات لديهم أكبر نسبة مغلوبة حيث قدرت ب63.3% وهم الموظفون ذوي الخبرة الطويلة في المؤسسة، وتليها فئة من 05 الى 10 سنوات عمل في المؤسسة وهذا ما تشير اليه النسبة البالغة 23.3% وهذا ما يدل على مهارة وخبرة الموظفين وجهودهم في تقديم الافضل للمؤسسة وأخيرا هناك فئة أقل من 05 سنوات وهم الفئة حديثي الخبرة في المؤسسة حيث قدرت نسبتهم ب 13.3%.

مما سبق نستنتج أن معظم الموظفين لديهم خبرة تفوق 10 سنوات فما فوق وهذا راجع لأقدمية المؤسسة وكذا بسبب عدم فتح مناصب شغل جديدة.

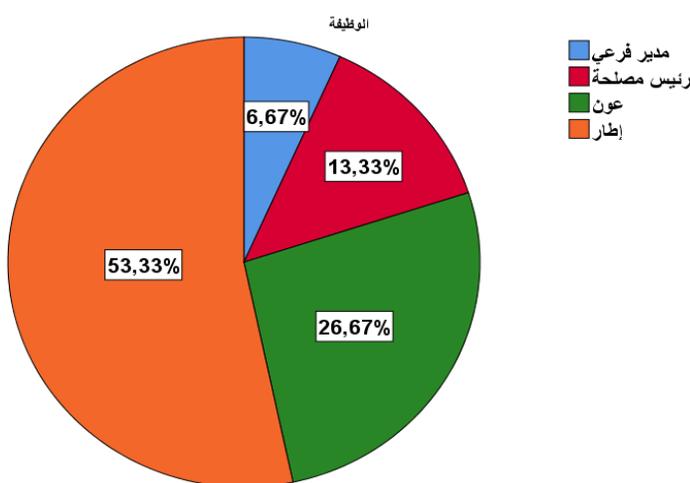
الوظيفة: من خلال الجدول والشكل التاليين سنذكر خصائص عينة الدراسة من حيث الوظيفة.

الجدول رقم 09: يمثل توزيع الافراد حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
مدير فرعي	02	6.7%
رئيس مصلحة	04	13.3%
عون	08	26.7%
اطار	16	53.3%
المجموع	30	100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم 09: تمثيل بياني للأفراد العينة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (9) المتعلق بتوزيع العينة حسب الوظيفة ان وظيفة "اطار" تشكل اعلى نسبة ب 53.3% كون أن "الاطار" عادة ما يكون لديه فكرة عن مجال الإدارة الالكترونية وكذا بسبب ان هذه الوظيفة هي الأكثر طلبا في المؤسسة ثم تليها مباشرة وظيفة الاعوان حيث قدرت نسبتهم ب 26.7% ثم تأتي بقية الوظائف بنسبة قليلة.

ثانيا: تحليل نتائج محور الاستبيان الخاصة بالإدارة الالكترونية

سنعرض في هذا الفرع نتائج إجابات المتعامل الاقتصادي لمحاو الاستبيان الخاصة بكل من: واقع الإدارة الالكترونية في المديرية وذلك من خلال (البنية التحتية، كفاءة الموارد البشرية في مجال الإدارة الالكترونية، ضمان أمن المعلومات في ظل الإدارة الالكترونية).

أ) عرض النتائج المتعلقة بالبعد الأول: البنية التحتية

جدول رقم 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البنية التحتية

الرقم	العبارات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
01	تتوفر المؤسسة على أجهزة الكترونية حديثة لتقديم خدماتها	01	3.7333	1.20153	موافقة عالية
02	تتوفر المؤسسة على خدمة انترنت عالية التدفق في جميع المصالح المعنية	02	3.7333	1.25762	موافقة عالية
03	تعتمد في معاملاتها على البريد الالكتروني في مختلف الخدمات	03	2.9333	1.46059	موافقة متوسطة
	البنية التحتية		3.4666	1.30658	موافقة عالية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم(10) الى أن أغلبية أفراد العينة اتفقت على أن المؤسسة تتوفر على أجهزة حديثة لتقديم خدماتها كما أن المؤسسة تتوفر على أنترنت عالية التدفق قدرت بـ 20 ميجابايت في الثانية حيث قدرت نسبة متوسط الاوزان للعبارتين 01 و 02 بـ 3.73 و 3.73 أي نفس القيمة والتي تعني حسب سلم ليكارت درجة موافقة عالية. اما بالنسبة للعبارة رقم 03 التي تخص اعتماد المؤسسة على البريد الالكتروني في معاملتها قدر متوسط الاوزان بـ 2.93 ما يعني درجة موافقة متوسطة. وجاء المتوسط العام لهذا البعد مساويا لـ 3.46 مما يعني درجة موافقة عالية ومعامل الانحراف قدر بـ 1.30 وهذا يدل على تشتت الإجابات مما يدل على ان توفر البنية التحتية في المؤسسة بشكل جيد عموما لان الولاية حديثة العهد في مجال الإدارة الالكترونية وهي سائرة في تحسين بنيتها التحتية.

ب) عرض النتائج المتعلقة بالبعد الثاني: كفاءة الموارد البشرية في مجال الإدارة الالكترونية

جدول رقم 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كفاءة الموارد البشرية

الرقم	العبارات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
04	تقدم المؤسسة دورات تكوينية تدريبية لبناء قدرات الموظفين في الأجهزة التكنولوجية	03	2.4	1.32	موافقة ضعيفة
05	تتوفر المؤسسة على موظفين يتمتعون بخبرات ومعارف في مجال المعلوماتية	01	3.63	1.18	موافقة عالية
06	لدى المؤسسة عدد من الموظفين المختصين في صيانة أجهزة الحاسوب في المصلحة	02	3.13	1.35	موافقة متوسطة
	كفاءة الموارد البشرية				
			3.053	1.27	موافقة متوسطة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن: قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الافراد محل الدراسة حول كفاءة المورد البشري في هذا المجال اذ قدر متوسط الاوزان العام بـ 3.053 وهو ذو درجة موافقة متوسطة مما يدل على أن هناك توفر درجة مقبولة لكفاءة الموارد البشرية ولا بد من تطويره وتحسينه ليتوافق مع التطورات الحاصلة في المجال.

اتفق أغلب افراد العينة على ان المؤسسة تتوفر على موظفين يتمتعون بخبرات في مجال المعلوماتية حيث جاء متوسط الاوزان بنسبة 3.63 وهذا يعني درجة موافقة عالية وجاء الانحراف المعياري بـ 1.18، اما بعده تأتي عبارة توفر المؤسسة على موظفين مختصين في صيانة أجهزة الحاسوب حيث قدر متوسط الاوزان بـ 3.13 بدرجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.357 يعني ان المؤسسة لديها بعض الموظفين مختصين في هذا المجال لهم القدرة على صيانة الأجهزة ويجب عليها المحافظة عليهم. وأخيرا عبارة دورات تكوينية فجاءت بدرجة ضعيفة قدر متوسط الاوزان بـ 2.4 وانحراف معياري 1.32 يعني ان المؤسسة لا تقدم دورات تكوينية في هذا المجال.

(ت) عرض النتائج المتعلقة بالبعد الثالث: ضمان امن المعلومات في ظل الإدارة الالكترونية

جدول رقم 12 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات ضمان امن المعلومات في ظل الإدارة الالكترونية

الرقم	العبارات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
07	توفر الادارة الالكترونية لتكنولوجيا الامن الالكتروني والسرية الالكترونية لحماية المعلومات.	01	4.07	1.05	موافقة عالية
08	الارشيف الالكتروني يحمي الوثائق من الضياع ويضمن سرعة استرجاعها.	02	4	1.203	موافقة عالية
09	تضفي الادارة الالكترونية جو من الشفافية في العمل الإداري.	03	3.83	1.205	موافقة عالية
10	تعرض قواعد البيانات الخاصة بالمصلحة لاي اختراق او هجوم الكتروني.	04	2.8	1.67	موافقة متوسطة
	ضمان امن المعلومات في ظل الإدارة الالكترونية				
			3.67	1.28	موافقة عالية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الافراد محل الدراسة حول ضمان أمن المعلومات في الإدارة الالكترونية قدرت بـ 3.675 أي درجة موافقة عالية وانحراف معياري قدر بـ 1.28 أي درجة تشنت الإجابات كانت عالية مما يدل على ان هناك ضمان أمن المعلومات في هذا المجال جيد على العموم.

وقد حلت العبارة (07) المرتبة الأولى بمتوسط قدره 4.07 بدرجة موافقة عالية وانحراف معياري قدر بـ 1.05 ويدل على ان الاجابات متشنتة لما توفره الإدارة الالكترونية من حماية للمعلومات ثم تليها مباشرة العبارة (08) بمتوسط قدره 4.0 بدرجة موافقة عالية وانحراف معياري قدر بـ 1.203 يدل على تشنت الاجابات وهذا دل على ان الأرشيف الالكتروني يحمي الوثائق من الضياع. أما فيما العبارة (09) فجاءت بعبارة بمتوسط اوزان قدره 3.83 بدرجة موافقة عالية و انحراف معياري بـ 1.205 يدل على تشنت الاجابات أي ان الإدارة الالكترونية تضفي شفافية عالية في العمل الإداري، وفي المرتبة الأخيرة العبارة (10) حيث جاءت بمتوسط اوزان قدره 2.8 بدرجة موافقة متوسطة وانحراف معياري بـ 1.67 وهذا يدل على تشنت الاجابات وهذا يعني ان قواعد البيانات الخاصة بالمصلحة تتعرض لاختراق وهجوم الكتروني أي لا يوجد اهتمام جيد بهذه القواعد.

ثالثا: تحليل نتائج محور الاستبيان الخاصة بأبعاد جودة الخدمة العمومية

سنعرض في هذا الفرع نتائج إجابات المتعامل الاقتصادي لمحاو الاستبيان الخاصة ب: ابعاد جودة الخدمة العمومية وذلك من خلال الاعتماد على (الملموسية، الاستجابة، الاعتمادية، التعاطف، الأمان).

(أ) الاعتمادية: يوضح الجدول رقم 13 متوسطات الاوزان و الانحرافات المعيارية التي تدل على مدى توافق الافراد على توفر الجودة في الخدمة العمومية من ناحية هذا المؤشر.

جدول رقم 13: تقييم جودة الخدمة العمومية من ناحية مؤشر الاعتمادية

الرقم	العبارات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
11	توفي المؤسسة بوعودها المقدمة للعميل بخصوص جودة الخدمة المقدمة.	03	2.86	1.25	موافقة متوسطة
12	يتم تقديم الخدمات في وقتها المحدد.	02	3.33	1.37	موافقة متوسطة
13	تعتمد المؤسسة على أعوان مؤهلين واكفاء يرقون الى مستوى تقديم الخدمة.	01	3.90	1.21	موافقة عالية
	المجموع		3.37	1.28	موافقة عالية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الافراد محل الدراسة من ناحية مؤشر الاعتمادية قدر بـ 3.37 ما يعكس درجة موافقة عالية نسبيا وانحراف معياري 1.28 أي ان الإجابات متشعبة وتفسر هذه النتيجة اتجاه العبارة التي جاءت تحت درجة موافقة عالية ما يعني اتفاق افراد العينة على تقديم الخدمة من طرف أعوان أكفاء ذو مستوى عالي.

اما العبارات (11) و (12) نحو درجة موافقة متوسطة ما يدل على المديرية لا تبدي اهتمام كبير للوفاء بوعودها المقدمة للعميل بخصوص جودة الخدمة وكذا بخصوص تقديمها في وقتها المحدد.

(ب) الاستجابة: يوضح الجدول رقم 14 متوسطات الاوزان و الانحرافات المعيارية التي تدل على مدى توافق الافراد على توفر الجودة في الخدمة العمومية من ناحية هذا المؤشر.

جدول رقم 14: تقييم جودة الخدمة العمومية من ناحية مؤشر الاستجابة

الرقم	العبارات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
14	تقديم خدمة فورية وسريعة للعميل	03	3.466	1.547	موافقة عالية
15	يتحلى موظفي المؤسسة بالمحادثة الرفيعة والمهذبة	02	3.83	1.261	موافقة عالية
16	يتحلى موظفي المؤسسة بالشفافية اتجاه تقديمهم مختلف الخدمات المطلوبة من طرفهم	01	3.93	1.337	موافقة عالية
	المجموع		3.742	1.381	موافقة عالية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الافراد محل الدراسة من ناحية مؤشر الاستجابة قدر بـ 3.742 بدرجة موافقة عالية وانحراف معياري قدره 1.381 اي ان الإجابات متشعبة وتفسر هذه النتيجة اتجاه العبارات (14) و(15) و(16) حيث جاءت كل العبارات تحت درجة موافقة عالية وهذا يعني اتفاق أفراد العينة على ان المديرية تقدم خدمة فورية وكذا يتحلى الموظفون بالمحادثة المهذبة ويتحلون بالشفافية اتجاه تقديمهم مختلف الخدمات المطلوبة منهم. وهذا يعني ان المؤسسة لديها سرعة استجابة عالية لما يطلبه العميل.

ت) الملموسية: يوضح الجدول رقم 15 متوسطات الاوزان والانحرافات المعيارية التي تدل على مدى توافق الافراد على توفر الجودة في الخدمة العمومية من ناحية هذا المؤشر.

جدول رقم 15: تقييم جودة الخدمة العمومية من ناحية مؤشر الملموسية

الرقم	العبارات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
17	توفر المديرية على مبنى ذو مظهر لائق	01	3.400	1.544	موافقة عالية
18	تتوفر المؤسسة على مكاتب مكيفة	02	2.666	1.268	موافقة متوسط
19	الأدوات التكنولوجية المستعملة ذات حالة جيدة	03	2.9	1.332	موافقة ضعيفة
	المجموع		2.851	1.381	موافقة متوسطة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال أعلاه يتضح أن تقييم الجودة من طرف أفراد العينة من ناحية مؤشر الملموسية كانت ضمن الموافقة المتوسطة بمتوسط اوزان عام قدر بـ 2.85 وانحراف معياري بـ 1.381 يدل على تشتت الإجابات حيث كان المتوسط الحسابي لعبارة تتوفر المديرية على مبنى لائق 3.400 أي درجة موافقة عالية، اما من حيث توفر المؤسسة على مكيفات جاءت تحت درجة موافقة متوسطة بمتوسط اوزان 2.666. وفي الأخير عبارة متوسط الاوزان الخاص بعبارة الأدوات التكنولوجية المستعملة ذات حالة جيدة قدر بـ 2.9 بدرجة موافقة ضعيفة.

وهذا راجع لعدم اهتمام المديرية بهذا الجانب وكذا نقص الموارد المالية لتغطية الاحتياجات.

ث) الأمان: يوضح الجدول رقم 16 متوسطات الاوزان و الانحرافات المعيارية التي تدل على مدى توافق الافراد على توفر الجودة في الخدمة العمومية من ناحية هذا المؤشر.

جدول رقم 16: تقييم جودة الخدمة العمومية من ناحية مؤشر الامان

الرقم	العبارات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
20	تعتمد على معيار المساواة بين المواطنين	02	3.266	1.362	موافقة متوسطة
21	يشعر العملاء بالراحة والاطمئنان عند التعامل مع مختلف موظفي المؤسسة	01	3.866	1.105	موافقة عالية
	المجموع		3.566	1.233	موافقة عالية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه، يتضح ان قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الافراد محل الدراسة من ناحية مؤشر الأمان قدر بـ 3.566 ما يدل على ان درجة الموافقة كانت عالية وانحراف معياري بـ 1.23 يدل على تشتت الاجابات وهذا راجع الى العبارة (21) أي أن العملاء يشعرون بالراحة والاطمئنان عند التعامل مع موظفي المؤسسة. أما العبارة (20) فكانت بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط أوزان قدر بـ 3.26 وانحراف معياري 1.362 يدل على تشتت الاجابات يعني أن المؤسسة لا تعتمد على مبدأ المساواة بين المواطنين.

ج) التعاطف: يوضح الجدول رقم 17 متوسطات الاوزان و الانحرافات المعيارية التي تدل على مدى توافق الافراد على توفر الجودة في الخدمة العمومية من ناحية هذا المؤشر.

جدول رقم 17: تقييم جودة الخدمة العمومية من ناحية مؤشر التعاطف

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	العبارات	الرقم
موافقة عالية	1.217	3.633	01	تحرص المؤسسة على إرضاء كافة العملاء.	22
موافقة عالية	1.299	3.633	02	اتصاف مقدم الخدمة بحسن المعاملة اتجاه العملاء	23
موافقة عالية	1.566	3.40	03	اطلاع الموظفين على احتياجات العملاء ومحاولة تلبيتها بجودة عالية.	24
موافقة عالية	1.36	3.55		البنية التحتية	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق لاحظنا أن درجة الموافقة لجودة الخدمة العمومية من ناحية مؤشر التعاطف كانت عالية، حيث قدر متوسط الاوزان العام بـ 3.55 وانحراف معياري قدر 1.36 وهذا ما يعكسه اتجاه جميع عبارات المؤشر نحو الموافقة العالية وذلك من حيث إرضاء كافة العملاء واتصاف مقدم الخدمة بحسن المعاملة اتجاه العملاء واطلاعهم على احتياجاتهم ومحاولة تلبيتها بجودة عالية.

رابعا: اختبار الفرضيات

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية سنقوم بمناقشتها على ضوء الفرضيات للوقوف على درجة تحققها وانعدامها حيث يتناول هذا الفرع اختبار الفرضيات.

اختبار الفرضية الأولى: نظريا هناك تأثير إيجابي للإدارة الالكترونية على جودة الخدمة العمومية.

من خلال الدراسة النظرية التي تم التطرق اليها في الفصل الأول، تم التوصل الى وجود تأثير إيجابي للإدارة الالكترونية على جودة الخدمة العمومية من خلال تقديم خدمات عالية الجودة، حيث يتم تقديم الخدمات بأساليب علمية مدروسة ومنهجية ذات موثوقية عالية. وهذا يعني ان الفرضية محققة.

اختبار الفرضية الثانية: تطورت المديرية في تطبيق الإدارة الالكترونية في معاملاتها.

من خلال ما تم تناوله في المبحث الثاني من الفصل الثاني التطبيقي الذي ذكرنا فيه مختلف الوسائل المعتمدة في تطبيق الإدارة الالكترونية على مستوى المديرية تم التوصل الى ان المديرية تتوفر على العديد الوسائل والبرمجيات التي تساهم في تطبيق الإدارة الالكترونية.

ومما سبق في دراسة نتائج الاستبيان تم التوصل الى ان المديرية تعتمد في استخداماتها على معدات وأجهزة تكنولوجيا حديثة تساعد على عملية عصرنة الإدارة وهذا يساهم في تطور الإدارة الالكترونية في المديرية حيث لازالت تسعى الى ما هو أحدث في مجال العصرنة، ومن جهة أخرى فالمديرية تعتمد على وسائل مختلفة وحديثة في مجال الاتصالات في جل معاملاتها سواء بين مختلف المصالح أو بين البلديات والدوائر وهذا يسهل عملية تقديم الخدمة ويوفر الوقت والجهد، هذا يعني أن الفرضية المذكورة أعلاه محققة.

اختبار الفرضية الثالثة: نفرض أن هناك ارتباط قوي وذو دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية وتحسين جودة الخدمة العمومية.

قبل الإجابة على الفرضية نسلط الضوء على معامل الارتباط الذي سنستخدمه للإجابة عليها وهو معامل الارتباط بيرسون الذي يمكن تعريفه "لحساب الارتباط بين متغيرين كلاهما من النوع الفئري يستخدم معامل ارتباط بيرسون ويعتبر معامل ارتباط بيرسون مقياساً معيارياً للعلاقة، بمعنى أنه يدخل في حسابه المتوسط والانحراف المعياري لكل من مجموعتي الدرجات المراد إيجاد العلاقة بينهما"¹. مع العلم ان قيم هذا المعامل تقع في المجال [-1 , +1] المبينة في الجدول التالي:

جدول 18: يوضح قيمة معامل بيرسون مع نوع العلاقة

نوع العلاقة	قيمة المعامل
علاقة طردية تامة	01 تماما
علاقة طردية شبه تامة	بين 0.9 و 01
علاقة طردية قوية	بين 0.6 و 0.9
علاقة طردية متوسطة	بين 0.4 و 0.6
علاقة طردية ضعيفة	بين 0 حتى 0.4
لا توجد علاقة أبدا	0 تماما
علاقة عكسية ضعيفة	بين 0 و -0.4
علاقة عكسية متوسطة	بين -0.4 و -0.6
علاقة عكسية قوية	بين -0.6 و -0.9
علاقة عكسية شبه تامة	بين -0.9 و 01
علاقة عكسية تماما	-01 تماما

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS. دار الوفاء، السعودية، ص71

والجدول التالي يبين معاملات الارتباط بين المحور 02 والمحور 03:

الجدول رقم 19: يبين معاملات الارتباط بين المحور 02 والمحور 03

		معامل الارتباط					
		البنية التحتية	كفاءة الموارد البشرية	ضمان امن المعلومات	الاعتمادية	الاستجابة	الملموسية
البنية التحتية	معامل ارتباط بيرسون	1	0.471	0.440	0.181	0.371	0.539
	مستوى الدالة		0.009	0.015	0.339	0.044	0.002
	N	30	30	30	30	30	30
كفاءة الموارد البشرية	معامل ارتباط بيرسون	0.471	1	0.353	0,529	0.488	0.496
	مستوى الدالة	0.009		0.056	0.003	0.006	0.006
	N	30	30	30	30	30	30
ضمان امن المعلومات	معامل ارتباط بيرسون	0.440	0.353	1	0.524	0.659	0.144
	مستوى الدالة	0.015	0.056		0.001	0.000	0.449
	N	30	30	30	30	30	30
الاعتمادية	معامل ارتباط بيرسون	0.181	0.529	0.584	1	0.745	0.116
	مستوى الدالة	0,339	0.003	0.001		0.000	0.541
	N	30	30	30	30	30	30

الاستجابة	معامل ارتباط بيرسون	0.371	0.488	0.659	0.745	1	0.172
	مستوى الدالة	0.044	0.006	0.000	0.000		0.354
	n	30	30	30	30	30	30
الملموسية	معامل ارتباط بيرسون	0.539	0.486	0.144	0.166	0.172	1
	مستوى الدالة	0.002	0.006	0.449	0.541	0.364	
	n	30	30	30	30	30	30
الامان	معامل ارتباط بيرسون	0.300	0.347	0.662	0.642	0.647	0.112
	مستوى الدالة	0.107	0.060	0.000	0.000	0.000	0.556
	n	30	30	30	30	30	30
التعاطف	معامل ارتباط بيرسون	0.406	0.480	0.621	0.745	0.863	0.309
	مستوى الدالة	0.026	0.007	0.000	0.000	0.000	0.097
	n	30	30	30	30	30	30
الإدارة الالكترونية	معامل ارتباط بيرسون	0.756	0.694	0.774	0.615	0.667	0.425
	مستوى الدالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.019
	n	30	30	30	30	30	30

ابعاد جودة الخدمة العمومية	معامل ارتباط بيرسون	0.430	0.548	0.701	0.824	0.860	0.371
	مستوى الدالة	0.018	0.002	0.000	0.000	0.000	0.044
	n	30	30	30	30	30	30

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه معامل الارتباط بين الإدارة الالكترونية وتحسين جودة الخدمة العمومية حيث كان معامل الارتباط للبنية التحتية (0.539) وبإسقاطها على الجدول السابق، نستنتج ان هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الإدارة الالكترونية وتحسين جودة الخدمة العمومية. وذات دلالة إحصائية لأن (sig=0.02) وهي أقل من (0.05).

اما فيما يخص معامل الارتباط لكفاءة الموارد البشرية (0.496) وبإسقاطها على الجدول السابق، نستنتج ان هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الإدارة الالكترونية وتحسين جودة الخدمة العمومية. وذات دلالة إحصائية لأن (sig=0.06) وهي أكبر من (0.05).

وكذا معامل الارتباط لضمان أمن المعلومات (0.144) وبإسقاطها على الجدول السابق، نستنتج ان هناك علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين الإدارة الالكترونية وتحسين جودة الخدمة العمومية. وذات دلالة إحصائية لأن (sig=0.449) وهي أكبر من (0.05).

أما معامل ارتباط بعد الاعتمادية الذي قدر ب(0.116) وبإسقاطها على الجدول السابق، نستنتج ان هناك علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين الإدارة الالكترونية وتحسين جودة الخدمة العمومية وذات دلالة إحصائية لان (sig=0.541) وهي أكبر من (0.05).

أما معامل ارتباط بعد الاستجابة الذي قدر ب(0.172) وبإسقاطها على الجدول السابق، نستنتج ان هناك علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين الإدارة الالكترونية وتحسين جودة الخدمة العمومية وذات دلالة إحصائية لان (sig=0.354) وهي أقل من (0.05).

أما معامل ارتباط بعد الملموسية لذي قدر ب(1) وبإسقاطها على الجدول السابق، نستنتج ان هناك علاقة ارتباط طردية تامة بين الإدارة الالكترونية وتحسين جودة الخدمة العمومية وذات دلالة إحصائية لان (sig=0.354) وهي أكبر من (0.05).

أما معامل ارتباط بعد الأمان الذي قدر ب(0.112) وبإسقاطها على الجدول السابق، نستنتج ان هناك علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين الإدارة الالكترونية وتحسين جودة الخدمة العمومية وذات دلالة إحصائية لان (sig=0.556) وهي أكبر من (0.05).

أما معامل ارتباط بعد التعاطف الذي قدر ب(0.309) وبإسقاطها على الجدول السابق، نستنتج ان هناك علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين الإدارة الالكترونية وتحسين جودة الخدمة العمومية وذات دلالة إحصائية لان (sig=0.019) وهي أقل من (0.05).

ونذكر كذلك معامل ارتباط المحور الأول أي الإدارة الالكترونية الذي قدر بـ(0.425) وبإسقاطها على الجدول السابق، نستنتج ان هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الإدارة الالكترونية وتحسين جودة الخدمة العمومية وذات دلالة إحصائية لان (sig=0.019) وهي أقل من (0.05).

وفي الأخير نذكر معامل ارتباط المحور الأخير تحسين جودة الخدمة العمومية قدر بـ(0.371) وبإسقاطها على الجدول السابق، نستنتج أن هناك علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين الإدارة الالكترونية وتحسين جودة الخدمة العمومية وذات دلالة إحصائية لان (sig=0.044) وهي أكبر من (0.05).

من خلال ما سبق يمكن القول أن الفرضية" نفرض أن هناك ارتباط قوي وذو دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية وتحسين جودة الخدمة العمومية" محققة.

اختبار الفرضية الرابعة: نفرض وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية على معايير جودة الخدمة.

جدول رقم 20: نتائج اختبار الفرضية هناك أثر ذو دلالة إحصائية الإدارة الالكترونية على معايير جودة الخدمة

المحور 02	المتغير التابع	النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	sig
الإدارة الالكترونية	جودة الخدمة	الانحدار	24.740	1	24.740	46.931	b0.000
	العمومية	البواقي	14.760	28	0.527		
		المجموع	39.500	29			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة (sig=0.000) وهي أصغر من (a≤0.05) وبهذا تكون الفرضية: " هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية على معايير جودة الخدمات " محققة.

اختبار الفرضية الخامسة: ليس هناك فروقات في تطبيق الإدارة الالكترونية تعزى للمتغيرات الشخصية

ولاختبار هذه الفرضية تم استعمال اختبار فيشر لكل متغير (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة) الموضح كالتالي:

الجدول رقم 21: اختبار نتائج اختبار فيشر لإيجاد الفروقات بين متغير الإدارة الالكترونية والجنس

مستوى الدلالة	اختبار فيشر	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المجموع
0.855	1.137	1.397	3	4.191	بين المجموعتان
		0.972	26	25.276	بين المجموعتان
			29	29.467	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الجدول رقم 22: اختبار نتائج اختبار فيشر لإيجاد الفروقات بين متغير الإدارة الالكترونية والمستوى التعليمي

مستوى الدلالة	اختبار فيشر	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المجموع
0.764	0.272	0.291	2	0.581	بين المجموعتان
		1.070	27	28.885	بين المجموعتان
			29	29.467	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الجدول رقم 23: اختبار نتائج اختبار فيشر لإيجاد الفروقات بين متغير الإدارة الالكترونية والخبرة

مستوى الدلالة	اختبار فيشر	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المجموع
0.413	0.913	0.933	2	1.866	بين المجموعتان
		1.022	27	27.69	بين المجموعتان
			29	29.467	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة مستوى كل من المتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية) (0.235 ، 0.764 ، 0.413) على التوالي وهو أكبر من 0.05 أن الفرضية صحيحة أي ليس هناك فروقات في تطبيق الإدارة الالكترونية تعزى للمتغيرات الشخصية.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الدراسة التطبيقية على مستوى المؤسسة العمومية ولاية بومرداس بالتحديد مديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية، حيث تم التطرق الى التعرف على الولاية وكذا تنظيم المديرية محل الدراسة والتي تم التوقف على مستواها لرصد مختلف الآليات والبرمجيات المستعملة في عصرنة الإدارة وهذا من خلال المقابلة التي تم اجراءها مع رئيس مصلحة الاعلام الالي "السيد يوسف خالد" وكذا السيد "رضا" وبالاعتماد على برنامج spss تم التطرق الى عرض نتائج الدراسة حيث اقتصر على 30 استبانة صالحة للتحليل، ثم تم تفرغها من اجل اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها.

بعد تحليل الدراسة التطبيقية وذلك من خلال النتائج المتوصل اليها والتي كانت على النحو التالي:

- وجود تأثير إيجابي للإدارة الالكترونية على جودة الخدمة العمومية من خلال تقديم خدمات عالية الجودة.
- المديرية تتوفر على العديد من الوسائل والبرمجيات التي تساهم في تطبيق الإدارة الالكترونية وهذا لتسهيل تقديم خدماتها ولتوفير الجهد والوقت.
- هناك ارتباط قوي وذو دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية وتحسين جودة الخدمة العمومية.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية على معايير جودة الخدمات.
- ليس هناك فروقات في تطبيق الإدارة الالكترونية تعزى للمتغيرات الشخصية.

الخاتمة

الخاتمة:

تعتبر الإدارة الالكترونية حديثة في عالم الإدارة وهذا لما تحمله من وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهي ضرورية في المنظمات العمومية من أجل تقديم خدمة ذات جودة عالية وفق معايير فنية وتقنية عالية تتماشى مع تطورات العصر.

حيث تعتبر هذه الأخيرة نقطة تحول من الإدارة العمومية التقليدية التي تعتمد على الأوراق او المستندات الى الخدمات العمومية الالكترونية، والهدف من هذه الإدارة هو اضافة عنصر الشفافية في تقديم الخدمات وكذا توفير المال، الجهد وريح الوقت.

تم استخلاص من دراستنا ان الإدارة العمومية على غرار المنظمات الاقتصادية، اذا انها مرتبطة ارتباط وثيق بالإدارة الالكترونية من أجل تقديم خدمة ذات جودة عالية وهذا من بالاعتماد على خصائص الإدارة الالكترونية التي تتيح امكانية الحصول على الخدمات بسهولة وسرعة حيث تسمح بتحقيق بعض ابعاد الجودة المتعلقة بالأمان والتعاطف والاعتمادية.

بعد دراسة ومناقشة موضوع دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية ضمن الدراسة النظرية و الميدانية الاستكشافية من أجل معرفة مدى فعالية هذا المشروع في تحقيق أبعاد جودة الخدمة العمومية ومن خلال اختبار فرضيات الدراسة تم التوصل النتائج التالية ووفقها تم اقتراح مجموعة من الاقتراحات والتوصيات.

أولاً: نتائج الدراسة

نتائج نظرية: بعد الدراسة النظرية لموضوعنا "دور الإدارة الالكترونية في تحقيق جودة الخدمة العمومية تم التوصل الى مجموعة من النتائج النظرية المتمثلة فيما يلي:

- ✓ تسمح الإدارة الالكترونية بالحصول على خدمات عالية المستوى.
- ✓ استخدام الإدارة الالكترونية يؤدي الى التغلب على العديد من المشاكل والعراقيل التي كانت تعيق مسيرة العمل الإداري.
- ✓ الهدف من تطبيق الإدارة الالكترونية هو تحقيق الشفافية، الاستمرارية، السرعة، ربح الوقت والجهد.
- ✓ يعتمد قياس جودة الخدمة على نموذجين أساسيين الأول SERVQUAL الذي يقيس الفرق بين الأداء الفعلي والمتوقع، والثاني SERVEPERF الذي يقيس الأداء الفعلي للخدمة المقدمة.
- ✓ يعتمد النموذجان على خمسة ابعاد أساسية: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف.

نتائج تطبيقية: بعد الدراسة والتحليل لموضوع الدراسة من جانب الجانب الميداني التي تم القيام بها على مستوى مديرية الاتصالات السلوكية واللاسلكية، من خلال اختبار فرضيات الدراسة توصلنا الى النتائج التالية:

✓ الفرضية الأولى " نرفض وجود تأثير إيجابي للإدارة الالكترونية على جودة الخدمة العمومية"

من خلال الفصل النظري تم التوصل الى أن هناك تأثير إيجابي للإدارة الالكترونية على جودة الخدمة العمومية كونها تحقق مبدأ الشفافية والسرعة في انجاز المعاملات، وكذا تخفف الضغط على العاملين الذين كانوا يعتمدون على أسلوب الادارة التقليدية، منه تؤكد الفرضية.

✓ **الفرضية الثانية:** " تطورت المديرية في تطبيق الإدارة الالكترونية في معاملاتها".

بالاعتماد على المقابلات والاستبيان تم التوصل الى ان مديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية تطورت في تطبيقها للإدارة الالكترونية كونها تتوفر على العديد من الوسائل والبرمجيات المساعدة على ذلك، لكنها لا زالت تسعى الى التطوير والتحديث في مجال الرقمنة، منه نؤكد الفرضية.

✓ **الفرضية الثالثة:** " نفرض أن هناك ارتباط قوي وذو دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية وتحسين جودة الخدمة العمومية".

من خلال الاستبيان تم التوصل الى ان هناك ارتباط قوي وذو دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية وتحسين جودة الخدمة العمومية كون أن التحسين في مستوى جودة الخدمة العمومية، منه نؤكد الفرضية.

✓ **الفرضية الرابعة:** " نفرض وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية على معايير جودة الخدمة".

بالاعتماد على نتائج الاستبيان تم الوصول الى ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية على معايير جودة الخدمة حيث قدر $\text{sig}=0.000$ ، منه نؤكد الفرضية.

✓ **الفرضية الخامسة:** " ليس هناك فروقات في تطبيق الإدارة الالكترونية تعزى للمتغيرات الشخصية".

دائما من خلال نتائج الاستبيان توصلنا الى لا توجد فروقات في تطبيق الإدارة الالكترونية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي)، منه نؤكد الفرضية.

ثانيا: الاقتراحات

على ضوء النتائج المتوصل اليها من خلال هذه الدراسة، يمكن ان نقدم لمدير المديرية بعض الاقتراحات للتحسين أكثر في جودة الخدمات العمومية لتكون في المستوى المطلوب منها من قبل تعاملها:

✓ جلب الكفاءات المتميزة في مجال الادارة الالكترونية من مديرين واستشاريين لتطوير البرامج وفق التطور التكنولوجي الحاصل.

✓ ضرورة توفير دورات تكوينية في مجال الإدارة الالكترونية لمواكبة آخر التطورات في هذا المجال.

✓ ضرورة تطوير البنية التحتية وتوفير الإمكانيات والوسائل لتقديم الخدمة في أسرع وقت ممكن.

✓ توفير موظفين مختصين في صيانة العتاد البيومتری.

✓ العمل على الوفاء بالوعود المقدمة للعملاء بخصوص جودة الخدمة المطلوبة.

✓ رصد الميزانيات الكافية لتوفير متطلبات الادارة الالكترونية.

✓ ضرورة العمل على تشخيص مواطن الضعف في أبعاد جودة الخدمة العمومية على مستوى المديرية.

ثالثاً: آفاق الدراسة

في الأخير يمكن لنا اقتراح بعض المواضيع، التي يمكن أن تكون مواضيع بحوث مستقبلية:

- العلاقة بين الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي.
- أثر تطبيقات الإدارة الالكترونية على الجودة في القطاع الخاص.
- دور تحسين جودة الخدمات العمومية على توقعات المواطنين.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

1. الحسين حسين محمد، الإدارة الالكترونية e-management المفاهيم، الخصائص، متطلبات، الطبعة 01، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
2. بشير بودية، طارق قندوز، أصول ومضامين تسويق الخدمات، الطبعة 01، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
3. حميدي العبيلات، قانون الإدارة العامة الالكترونية، الطبعة 01، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
4. ربحي مصطفى عليان، البيئة الالكترونية، الطبعة 02، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
5. عادل حرحوش الفرجي، الإدارة الالكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007.
6. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، دار الوفاء، السعودية،
7. محمد بلال الزغي، عباس الطلافحة، النظام الاحصائي spss فهم وتحليل البيانات الإحصائية، الطبعة 03، نشر بدعم من الجامعة الأردنية، الأردن، 2012.
8. محمد سمير أحمد، الإدارة الالكترونية، الطبعة 01، دار الميسرة للنشر، الأردن، 2009.
9. محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، الطبعة 01، المجموعة العربية لتدريب والنشر، مصر، 2012.

ثانياً: الأطروحات والمذكرات

1. ابتسام فرحان علي العنري، دور الإدارة الالكترونية في التنظيم المدرسي في مدارس محافظة الكويت، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، قسم الإدارة التربوية والأصول، جامعة ال البيت، 2019.
2. بوزكري جيلالي، الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية في واقع وأفاق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال والتسويق، جامعة الجزائر 03، 2016.
3. رابح الوافي، أثر استخدام الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية بالمؤسسات العمومية الجزائرية (قطاع العدالة) أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2019.
4. رحمان سناء، دور الإدارة الالكترونية في تحسين تسيير المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.
5. عبد القادر برانيس، التسويق في المؤسسات الخدمات العمومية (دراسة قطاع البريد والاتصالات في الجزائر)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، 2007.

6. محمد مختار، تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة يوسف بن خدة كلية العلوم السياسية والاعلام، 2007.
7. مؤمن عبد السميع حسن الحلي، جودة الخدمات الالكترونية وأثرها على رضا المستخدمين (دراسة حالة على برنامج برق بلس)، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، غزة، 2016.

ثالثا: المجالات

1. بلقرع فاطمة، قرن خيرة، تسير جودة الخدمات، مجلة دفاتر اقتصادية، العدد 02، 2011.
2. بن سعود آدم، قلمين محمد هشام، أرادي سفيان، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، 2019.
3. جورية قارطي، إيمان مداوي، دراسة أثر استخدام الإدارة الالكترونية من طرف مصالح الخدمة العمومية في الجزائر، العدد 01، 2017.
4. رحاوي عبد الرحيم، قاسي خديجة، دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، العدد 03، 2017.
5. رفيقة بوخالفة، سمير أبيض، الخدمات العمومية في ظل الاتصال الخارجي بالبلدية، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم الإنسانية، العدد 02، 2021.
6. عابد عبد الكريم غريبي، شريف محمد، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 03، 2013.
7. عيسى مرازقة، سهام مخلوف، أهمية جودة الخدمة في تحقيق الرضا لدى العميل، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، 2017.
8. فريحة رمزي بهاء الدين، الإدارة الالكترونية وأسلوب الإدارة بالاهداف، مجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، العدد 01، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2019.
9. قديد ياقوت بن عيسى الهام، عراقيل تقديم الخدمة العمومية وأساليب الارتقاء بها، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 02، الجزائر، 2018.
10. ميلود طيش، مجذوب فايزة، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 03، 2015.
11. ودان بو عبد الله، مركان محمد البشير، البوابة الالكترونية للصفقات العمومية نحو تحسين أفضل للخدمة العمومية في اطار الإدارة الالكترونية، مجلة المالية والأسواق، العدد 02، 2015.

12. وهيبية حارش، سمير يوسف خوجة، متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية ومعوقاتها في الإدارة الجزائرية، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، العدد 02، 2021.

رابعاً: المطبوعات الجامعية

1. بن صغير كريمة، مطبوعة بيداغوجية في مادة منهجية وتقنيات البحث، موجهة لطلبة سنة 2 ليسانس علم النفس، قسم علم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، 2018 .

خامساً: المراجع الالكترونية:

1. <https://me.kaspersky.com>
2. <https://teqniyah.com>
3. <https://www.nusurtech.ca>
4. <https://www.wilayamedea.dz>



قائمة
الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أحمد بوقرة - بومرداس

قسم علوم التسيير



كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير

استبيان دراسة موجهة للموظفين حول موضوع:

دورة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة خدمة العمومية

دراسة حالة: مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية لولاية بومرداس

تحياتي لكم:

يشرفني، أن أضع بين أيديكم استبانة خاصة بدراسة *دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة خدمة العمومية - مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية لولاية بومرداس- * لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال.

لذا أرجو من سيادتكم قراءة الأسئلة المطروحة عليكم والإجابة عليها بعناية وموضوعية، وأعدكم أن تحظ معلوماتكم بالسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون دقة إجاباتكم ومساهماتكم عوناً لي في التوصل إلى نتائج علمية موضوعية، وأشكركم مسبقاً على تعاونكم ومساهماتكم في هذا العمل.

المحور الأول: البيانات الشخصية

- (1) الجنس: ذكر أنثى
- (2) السن: من 20 إلى 30 سنة بين 31 إلى 40 سنة بين 41 إلى 50 سنة
- (3) لمستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا
- (4) سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 سنوات فما فوق
- (5) الوظيفة: مدير فرعي رئيس مصلحة عون إطار

المحور الثاني: الإدارة الإلكترونية

أسئلة الاستبيان : يرجى وضع علامة X في الخانة المناسبة :

الرقم	العبارة	درجة الموافقة			
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق
01	البنية التحتية				
	تتوفر المؤسسة على اجهزة الكترونية حديثة لتقديم خدماتها				
02	تتوفر المؤسسة على خدمة الانترنت عالية التدفق في جميع المصالح المعنية				
03	تعتمد في معاملاتها على البريد الالكتروني في مختلف الخدمات				
04	كفاءة الموارد البشرية في مجال الإدارة الالكترونية				
	تقدم المؤسسة دورات تكوينية تدريبية لبناء قدرات الموظفين في الاجهزة التكنولوجية				
05	تتوفر المؤسسة على موظفين يتمتعون بخبرات ومعارف في مجال المعلوماتية				
06	لدى المؤسسة عدد من الموظفين المختصين في صيانة اجهزة الحاسوب في المصلحة				
07	ضمان امن المعلومات في ظل الادارة الالكترونية				
	توفر الادارة الالكترونية لتكنولوجيا الامن الالكتروني والسرية الالكترونية لحماية المعلومات				
08	الارشيف الالكتروني يحمي الوثائق من الضياع ويضمن سرعة استرجاعها				
09	تضفي الادارة الالكترونية جو من الشفافية في العمل الاداري				

					تعرض قواعد البيانات الخاصة بالمصلحة لاي اختراق او هجوم الكتروني	10
--	--	--	--	--	---	----

المحور الثالث: أبعاد جودة الخدمة العمومية

					من حيث الاعتمادية	
					توفي المؤسسة بوعودها المقدمة للعميل بخصوص جودة الخدمة المقدمة	11
					يتم تقديم الخدمات في وقتها المحدد	12
					تعتمد المؤسسة على اعوان مؤهلين واكفاء يرقون الى مستوى تقديم الخدمة	13
					من حيث الاستجابة	
					تقديم خدمة فورية وسريعة للعميل	14
					يتحلى موظفي المؤسسة بالمحاذثة الرفيعة والمهذبة	15
					يتحلى موظفي المؤسسة بالشفافية اتجاه تقديمهم مختلف الخدمات المطلوبة من طرفهم	16
					من حيث الملموسية	
					تتوفر المديرية على مبنى ذو مظهر لائق	17
					تتوفر المؤسسة على مكاتب مكيفة	18
					الأدوات التكنولوجية المستعملة ذات حالة جيدة	19
					من حيث الامان	
					تعتمد على معيار المساواة بين المواطنين	20
					يشعر العملاء بالراحة والاطمئنان عند التعامل مع مختلف موظفي المؤسسة	21
					من حيث التعاطف	
					تحرص المؤسسة على إرضاء كافة العملاء.	22

قائمة الملاحق

					اتصاف مقدم الخدمة بحسن المعاملة اتجاه العملاء	23
					اطلاع الموظفين على احتياجات العملاء ومحاولة تلبيتها بجودة عالية.	24

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	16	53,3	53,3	53,3
	أنثى	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

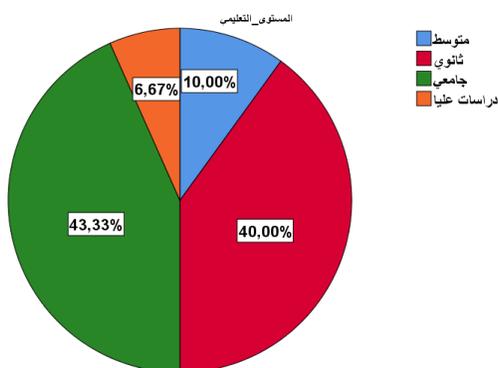
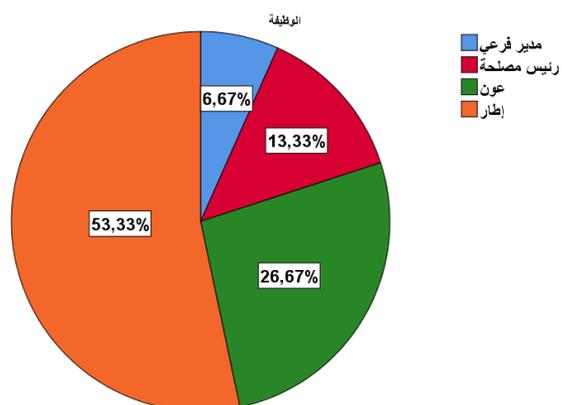
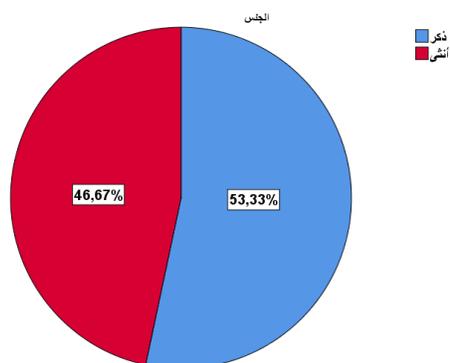
الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير فرعي	2	6,7	6,7	6,7
	رئيس مصلحة	4	13,3	13,3	20,0
	عون	8	26,7	26,7	46,7
	إطار	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المستوى_التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	3	10,0	10,0	10,0
	ثانوي	12	40,0	40,0	50,0
	جامعي	13	43,3	43,3	93,3
	دراسات عليا	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Graphique circulaire



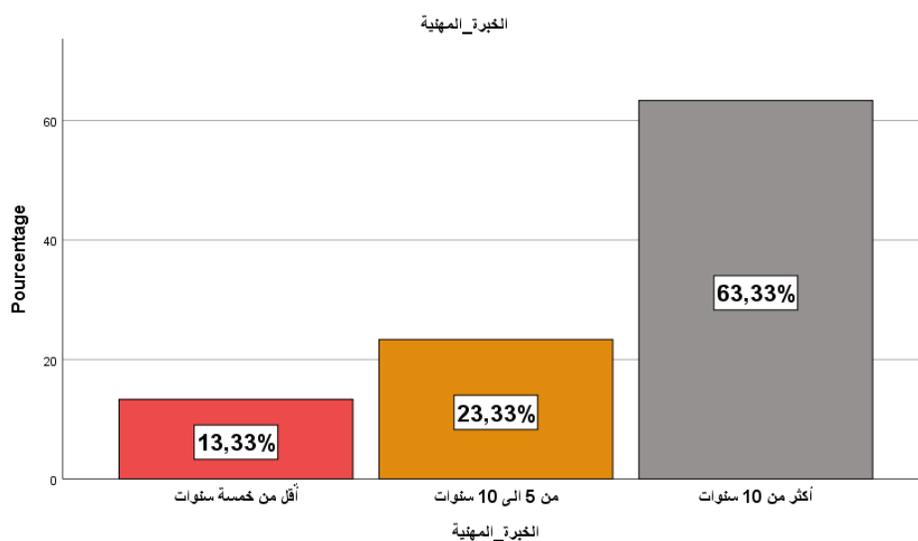
الخبرة_المهنية

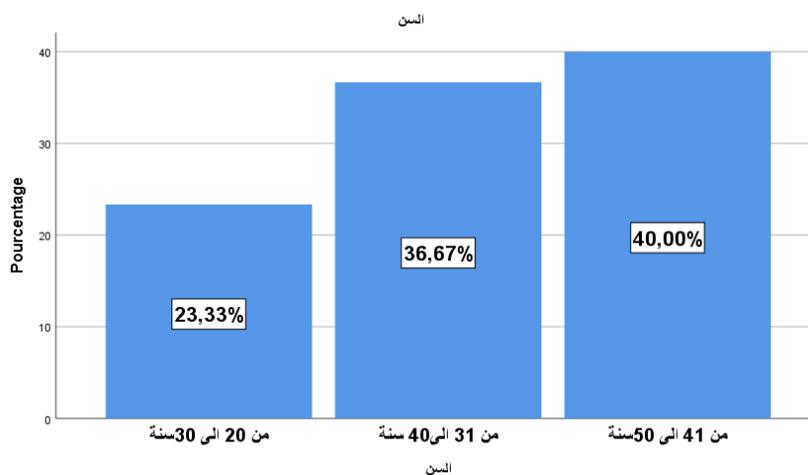
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من خمسة سنوات	4	13,3	13,3	13,3
من 5 الى 10 سنوات	7	23,3	23,3	36,7
أكثر من 10 سنوات	19	63,3	63,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من 20 الى 30 سنة	7	23,3	23,3	23,3
من 31 الى 40 سنة	11	36,7	36,7	60,0
من 41 الى 50 سنة	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Graphique à barres





Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,927	24

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
a1	30	3,7333	1,20153	,21937
a2	30	3,7333	1,25762	,22961
a3	30	2,9333	1,46059	,26667
b1	30	2,4000	1,32873	,24259
b2	30	3,6333	1,18855	,21700
b3	30	3,1333	1,35782	,24790
c1	30	4,0667	1,04826	,19139
c2	30	4,0000	1,20344	,21972
c3	30	3,8333	1,20583	,22015

c4	30	2,8000	1,66919	,30475
d1	30	2,8667	1,25212	,22861
d2	30	3,3333	1,37297	,25067
d3	30	3,9000	1,21343	,22154
d4	30	3,4667	1,54771	,28257
d5	30	3,8333	1,26173	,23036
d6	30	3,9333	1,33735	,24417
d7	30	3,4000	1,54474	,28203
d8	30	2,6667	1,26854	,23160
d9	30	2,5000	1,33261	,24330
d10	30	3,2667	1,36289	,24883
d11	30	3,8667	1,10589	,20191
d12	30	3,6333	1,21721	,22223
d13	30	3,6333	1,29943	,23724
d14	30	3,4000	1,56690	,28608
البيعد1	30	3,6333	1,27261	,23235
البيعد2	30	3,1000	1,21343	,22154
البيعد3	30	3,8000	1,09545	,20000
البيعد4	30	3,4333	1,16511	,21272
البيعد5	30	3,8000	1,37465	,25098
البيعد6	30	2,8333	1,31525	,24013
البيعد7	30	3,7000	1,05536	,19268
البيعد8	30	3,5000	1,57020	,28668
المحور2	30	3,4667	1,00801	,18404
المحور3	30	3,5000	1,16708	,21308

البيعد1

البيعد2

البيعد3

البيعد4

البيعد5

البيعد6

البيعد1	Corrélacion de Pearson	1	,471**	,440*	,181	,371*	,539**
	Sig. (bilatérale)		,009	,015	,339	,044	,002
	N	30	30	30	30	30	30
البيعد2	Corrélacion de Pearson	,471**	1	,353	,529**	,488**	,486**
	Sig. (bilatérale)	,009		,056	,003	,006	,006
	N	30	30	30	30	30	30
البيعد3	Corrélacion de Pearson	,440*	,353	1	,584**	,659**	,144
	Sig. (bilatérale)	,015	,056		,001	,000	,449
	N	30	30	30	30	30	30
البيعد4	Corrélacion de Pearson	,181	,529**	,584**	1	,745**	,116
	Sig. (bilatérale)	,339	,003	,001		,000	,541
	N	30	30	30	30	30	30
البيعد5	Corrélacion de Pearson	,371*	,488**	,659**	,745**	1	,172
	Sig. (bilatérale)	,044	,006	,000	,000		,364
	N	30	30	30	30	30	30
البيعد6	Corrélacion de Pearson	,539**	,486**	,144	,116	,172	1
	Sig. (bilatérale)	,002	,006	,449	,541	,364	
	N	30	30	30	30	30	30
البيعد7	Corrélacion de Pearson	,300	,347	,662**	,642**	,647**	,112
	Sig. (bilatérale)	,107	,060	,000	,000	,000	,556
	N	30	30	30	30	30	30
البيعد8	Corrélacion de Pearson	,406*	,480**	,621**	,745**	,863**	,309
	Sig. (bilatérale)	,026	,007	,000	,000	,000	,097
	N	30	30	30	30	30	30
المحور2	Corrélacion de Pearson	,756**	,694**	,774**	,615**	,667**	,425*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,019
	N	30	30	30	30	30	30

المحور3	Corrélacion de Pearson	,430*	,548**	,701**	,824**	,860**	,371*
	Sig. (bilatérale)	,018	,002	,000	,000	,000	,044
	N	30	30	30	30	30	30

Corrélacions

		البعد7	البعد8	المحور2	المحور3
البعد1	Corrélacion de Pearson	,300	,406*	,756**	,430*
	Sig. (bilatérale)	,107	,026	,000	,018
	N	30	30	30	30
البعد2	Corrélacion de Pearson	,347	,480**	,694**	,548**
	Sig. (bilatérale)	,060	,007	,000	,002
	N	30	30	30	30
البعد3	Corrélacion de Pearson	,662**	,621**	,774**	,701**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30
البعد4	Corrélacion de Pearson	,642**	,745**	,615**	,824**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30
البعد5	Corrélacion de Pearson	,647**	,863**	,667**	,860**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30
البعد6	Corrélacion de Pearson	,112	,309	,425*	,371*
	Sig. (bilatérale)	,556	,097	,019	,044
	N	30	30	30	30
البعد7	Corrélacion de Pearson	1	,697**	,655**	,798**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30
البعد8	Corrélacion de Pearson	,697**	1	,719**	,913**

	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30
المحور 2	Corrélation de Pearson	,655**	,719**	1	,791**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30
المحور 3	Corrélation de Pearson	,798**	,913**	,791**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	24,740	1	24,740	46,931	,000 ^b
	de Student	14,760	28	,527		
	Total	39,500	29			

a. Variable dépendante : المحور 3

b. Prédicteurs : (Constante), المحور 2

ANOVA

المحور 2

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,866	2	,933	,913	,413
Intragroupes	27,601	27	1,022		
Total	29,467	29			

ONEWAY المحور 2 BY الخبرة_المهنية
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

المحور 2

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,581	2	,291	,272	,764
Intragroupes	28,885	27	1,070		
Total	29,467	29			

ONEWAY 2 المحور BY المستوى_التعليمي
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

المحور 2

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	4,191	3	1,397	1,437	,255
Intragroupes	25,276	26	,972		
Total	29,467	29			

ONEWAY 2 المحور BY الجنس
/MISSING ANALYSIS.