جامعة وهران 2
كلية العلوم الاجتماعية
قسم **علم الاجتماع**
مذكرة
لـــــنيـــــل شهادة **ماستر**
في **علم اجتماع عمل وتنظيم**

مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية

دراسة ميدانية لمصلحة: "مديرية التنظيم العام وإدارة أملاك البلدية مصلحة أملاك البلدية " بلدية وهران - ولاية وهران

من إعداد الطالب:
بولنوار محمد حسام الدين

الأستاذ المشرف
د. بن كحيل شهرزاد

تشكيلة لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء
رئيسا	د. بن شارف حسين	أستاذ محاضر أ	جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
مشرفا	د. بن كحيل شهرزاد	أستاذة محاضرة ب	جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
مناقشا	د. بن هملة نسيمة	أستاذة محاضرة ب	جامعة وهران 2 محمد بن أحمد

الموسم الجامعي
2026/2025

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي وفّقنا لإتمام هذا العمل المتواضع، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين.

أريد في هذا المقام أن أتقدّم بخالص شكري وعظيم امتناني إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذه المذكرة.

أتوجّه بالشكر الجزيل إلى أستاذتي المشرفة الفاضلة بن كحيل شهرزاد، التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها القيّمة وملاحظاتها البنّاءة، وكانت نعم المرشدة والسند طوال مراحل إعداد هذا البحث.

كما أتقدّم بالشكر الكبير إلى أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل على تفضّلهم بقراءة هذا العمل وتقييمه.

وأخصّ بالشكر جميع أساتذة الكلية الذين أمدّونا بالعلم والمعرفة على مدار سنوات الدراسة.

ولا يفوتني أن أشكر زميلتي العزيزة نور الهدى على دعمها المستمر ووقوفها إلى جانبي في كل مراحل هذه المسيرة.

وفي الختام، أشكر كل من مدّ لي يد العون ولم يذكره قلمي، فالفضل لله أولاً وأخيرا

الاهداء

إلى من حملا في قلبيهما حبًّا لا ينضب، وسهرا الليالي من أجل رسم مستقبلي بأجمل الألوان.. إلى والديّ الكريمين، **اللذَين كانا سندي ودعمي وقوتي في كل خطوة من خطوات مسيرتي.**

إلى من أناروا دربي بالعلم والمعرفة، وأمدّوني بتوجيهاتهم القيّمة ونصائحهم السديدة والمفيدة.. إلى أستاذتي الفاضلة بن كحيل شهرزاد، **وإلى جميع** أساتذتي الكرام والمشرفين الأفاضل، **جزاهم الله خير الجزاء على ما قدّموه.**

إلى رفقاء الدرب الذين تقاسمنا معًا لحظات الجدّ والاجتهاد، وآزرونني في أوقات الجدة والعطاء.. إلى زملائي وأصدقائي الأوفياء، **وبالخصوص زميلتي العزيزة** نور الهدى **التي كانت رفيقة المشوار وسندًا حقيقيًا في هذه الرحلة.**

إلى كل هؤلاء، أُهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا، راجيًا من الله العلي القدير أن يكون عملًا نافعًا ومفيدًا.

الفهرس

فهرس المحتويات

	الصفحة
الاهداء	
الشكر والتقدير	
ملخص الدراسة	
قائمة الجداول	
قائمة الاشكال	
مقدمة	
الفصل الأول :الاطار المنهجي للدراسة	
إشكالية الدراسة	01
الفرضيات	01
أهمية الدراسة	02
اهداف الدراسة	02
أسباب اختيار الموضوع	03
مناهج الدراسة	03
أدوات جمع البيانات	03
عينة الدراسة	04
حدود الدراسة	04
المفاهيم الأساسية للدراسة	05
الدراسات السابقة	06
صعوبات الدراسة	06
الفصل الثاني : الاطار النظري والمفاهيمي للدراسة	
تمهيد الفصل	09
1 مفهوم الإدارة الالكترونية	10
1_1تعريف الإدارة الالكترونية	10

نشأة الإدارة الالكترونية	10
خصائص الإدارة الالكترونية	11
الفرق بين الادارة التقليدية والإدارة الالكترونية	12
اهداف الإدارة الالكترونية ودورها في العمل الاداري	13
2) مفهوم الخدمة العمومية	14
2-1 تعريف الخدمة العمومية وأهميتها	14
2-2 خصائص الخدمة العمومية و مبادئ تقديمها	15
2-3 نظم وأنواع الخدمة العمومية	16
خلاصة الفصل	18
الفصل الثالث : تطبيقات الإدارة الالكترونية وأثرها على الخدمة العمومية في الجزائر	
تمهيد الفصل	20
1)تأثير التكنولوجيا الحديثة على أداء الخدمة العمومية	21
3-1 دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الخدمة العمومية	21
انعكاسات وظائف الإدارة الالكترونية على الإدارة والخدمة العامة	22
اساسيات انجاز الخدمات العمومية وفق نظام الإدارة الالكترونية	24
2) الإدارة الالكترونية وآثارها على الخدمة العمومية في الجزائر	25
2-1 مجتمع المعلومات في الجزائر	25
2-2 التحولات الالكترونية في الإدارات العمومية في الجزائر	26
2-3 جاهزية مشروع الحوكمة الالكترونية في الجزائر	27
2-4 كيفية تعزيز الكفاءة والشفافية عبر الإدارة الالكترونية	28
خلاصة الفصل	30
الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمصلحة: "مديرية التنظيم العام وإدارة أملاك البلدية مصلحة أملاك البلدية " بلدية وهران – ولاية وهران	
تمهيد الفصل	32

1)تقديم عام دراسة ميدانية لمصلحة: "مديرية التنظيم العام وإدارة أملاك البلدية مصلحة أملاك البلدية " بلدية وهران – ولاية وهران	33
النشأة والتعريف بالبلدية	33
البنية الهيكلية والتنظمية لمصلحة: "مديرية التنظيم العام وإدارة أملاك البلدية مصلحة أملاك البلدية " بلدية وهران – ولاية وهران	33
الخدمات التي تقدمها البلدية	34
2) عرض وتحليل نتائج الدراسة	36
خلاصة الفصل	56
الخاتمة	57
قائمة الملاحق	61
قائمة المراجع	71

قائمة الجداول

قائمة الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(01)	الفرق بين الإدارة الالكترونية والإدارة التقليدية	12
(02)	الفئة العمرية للمبحوثين	36
(03)	جنس افراد العينة	38
(04)	المستوى التعليمي لأفراد العينة	39
(05)	يمثل الخدمات التي توفرها البلدية للمبحوثين، وكذا الخدمات التي يستفيد منها المواطنين	41
(06)	مستوى استخدام الخدمات الالكترونية	42
(07)	يمثل تقييم جودة الخدمات الالكترونية من ناحية المبحوثين	43
(08)	يمثل الجوانب التي تحتاج الى تحسين من ناحية المبحوثين	45
(09)	يمثل ملاحظة تغير في جودة الخدمة العمومية من طرف المبحوثين	46
(10)	يمثل العوائق عند استخدام الخدمات الالكترونية	47
(11)	يمثل مدى رضا المبحوثين عن مواكبة البلدية للتحول الرقمي	48

ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية، من خلال دراسة ميدانية بمصلحة مديرية التنظيم العام وإدارة أملاك البلدية – مصلحة أملاك البلدية ببلدية وهران. وانطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية تتمثل في معرفة مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة وكفاءة الخدمة العمومية، والكشف عن أبرز التحديات التي تواجه تطبيقها داخل الإدارات العمومية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان أداةً رئيسية لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من 50 مفردة، شملت 20 موظفًا و30 مواطنًا من بلدية وهران.

وتناولت الدراسة الإطارين النظري والميداني للإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية، حيث تم التطرق إلى مفاهيم الإدارة الإلكترونية وأهدافها وخصائصها، إضافة إلى إبراز دورها في تحسين الأداء الإداري وتطوير الخدمات العمومية. كما تم تحليل واقع التحول الرقمي في الجزائر وأثره في تعزيز الكفاءة والشفافية داخل المؤسسات العمومية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة الإلكترونية تسهم بشكل إيجابي في تحسين جودة الخدمات العمومية من خلال تسريع الإجراءات الإدارية، وتقليص البيروقراطية، وتسهيل الوصول إلى الخدمات، وتعزيز الشفافية والكفاءة في الأداء الإداري. كما بينت النتائج وجود بعض الصعوبات التي تعيق التطبيق الفعّال للإدارة الإلكترونية، من أهمها ضعف البنية التحتية الرقمية، ونقص التكوين والكفاءات البشرية المتخصصة، والحاجة إلى تطوير التشريعات الداعمة للتحول الرقمي.

وخلصت الدراسة إلى أن نجاح الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية يتطلب توفير بيئة تنظيمية وتشريعية ملائمة، وتطوير الموارد البشرية، وتعزيز البنية التكنولوجية اللازمة، بما يضمن الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمواطنين وتحقيق أهداف التنمية الإدارية الحديثة.

الكلمات المفتاحية :الإدارة الإلكترونية، الخدمة العمومية، التحول الرقمي، الجودة، بلدية وهران.

Abstract

This study aimed to examine the contribution of e-administration to improving public services through a field study conducted at the Directorate of General Organization and Municipal Property Management, Municipal Property Service, Municipality of Oran, Algeria. The study sought to determine the extent to which e-administration contributes to enhancing the quality and efficiency of public services and to identify the major challenges hindering its effective implementation within public institutions.

The research adopted a descriptive-analytical approach and used a questionnaire as the primary data collection tool. The study sample consisted of 50 respondents, including 20 municipal employees and 30 citizens from the Municipality of Oran.

The study addressed both the theoretical and practical dimensions of e-administration and public services. It explored the concepts, characteristics, and objectives of e-administration, highlighting its role in enhancing administrative performance and improving public service delivery. Furthermore, it analyzed the reality of digital transformation in Algeria and its impact on promoting efficiency and transparency within public institutions.

The findings revealed that e-administration plays a significant role in improving the quality of public services by accelerating administrative procedures, reducing bureaucracy, facilitating access to services, and enhancing transparency and administrative efficiency. The results also indicated several challenges affecting the successful implementation of e-administration, including weak digital infrastructure, insufficient training and specialized human resources, and the need for supportive legal and regulatory frameworks.

The study concluded that the success of e-administration in improving public services depends on providing an appropriate legislative and organizational environment, developing human resources, and strengthening technological infrastructure to ensure better service delivery and achieve the objectives of modern administrative development.

Keywords: E-Administration, Public Service, Digital Transformation, Quality, Municipality of Oran.

مقدمة

مقدمة عامة:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، مع الوقوف على أبرز التحديات التي تعيق تطبيقها، وتحليل مسار الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

وفي هذا السياق، اتجهت الدولة الجزائرية إلى تعزيز الاهتمام بتكنولوجيا الإعلام والاتصال وإدماجها ضمن المؤسسات العمومية، بهدف تطوير الأداء الإداري، والحد من البيروقراطية، والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمواطنين.

وقد تم إسقاط الإطار النظري للدراسة على واقع مصلحة: "مديرية التنظيم العام وإدارة أملاك البلدية مصلحة أملاك البلدية " لبدلية وهران، من خلال تحليل مدى مساهمة توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين تسيير الخدمات العمومية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبيان خاص وُزِّع على عينة من موظفي البلدية والمواطنين. كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال جمع البيانات الميدانية من البلدية إضافة إلى نتائج الاستبيان.

وتناولت الدراسة عدة محاور أساسية، تمثلت في تحديد مفهوم الإدارة الإلكترونية باعتبارها توظيف الوسائط الرقمية في تسيير العمليات الإدارية وتقديم الخدمات عن بُعد، وأهدافها المتمثلة في تحسين الأداء الإداري ومكافحة البيروقراطية، إضافة إلى تحليل أثرها على الخدمة العمومية. كما تم التطرق إلى أبرز التحديات، وعلى رأسها ضعف البنية التحتية الرقمية ونقص الكفاءات البشرية المؤهلة.

وخلصت الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية تمثل ركيزة أساسية لتحسين الخدمة العمومية، شريطة توفير إطار تشريعي ملائم، وتطوير الموارد البشرية، وتعزيز البنية التكنولوجية اللازمة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1/إشكالية الدراسة

2/الفرضيات

3/أهمية الدراسة

4/اهداف الدراسة

5/أسباب اختيار موضوع الدراسة

- أسباب ذاتية
- أسباب موضوعية

6/ مناهج الدراسة

7/أدوات جمع البيانات

8/عينة الدراسة

9/حدود الدراسة

10/المفاهيم الأساسية للدراسة

11/الدراسات السابقة

12/صعوبة الدراسة

1\إشكالية الدراسة:

في ظل التحولات المتسارعة التي يعرفها العالم، أصبحت التكنولوجيا عنصرًا محوريًا في تطوير مختلف مجالات الحياة، خاصة في مجال الإدارة الإلكترونية التي تمثل تحولًا جذريًا في أساليب تسيير المؤسسات وتقديم الخدمات، من خلال الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية بهدف تحقيق الكفاءة والسرعة والشفافية.

ورغم هذه الأهمية المتزايدة، ما يزال تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر يطرح العديد من الإشكالات المتعلقة بجودة الخدمة العمومية، والشفافية، وسهولة الوصول إلى الخدمات. ومن هنا تبرز الإشكالية التالية:

إلى أي مدى تسهم الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة وكفاءة الخدمة العمومية؟ وما أبرز التحديات التي تواجه الإدارات العمومية في تبني وتفعيل هذه الأنظمة بشكل فعّال ومستدام؟

- ولمعالجة هذه الإشكالية، طُرحت التساؤلات الفرعية التالية:

1. **ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمة العمومية من حيث الكفاءة، والسرعة، والشفافية؟**
2. **ما هي التحديات التقنية، والبشرية، والتنظيمية التي تعيق نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية؟**

2\أما الفرضيات فجاءت كما يلي:

الفرضية الرئيسية:

تُسهم الإدارة الإلكترونية بشكل إيجابي في تحسين جودة وكفاءة الخدمة العمومية من خلال تعزيز السرعة، والشفافية، وتقليل البيروقراطية.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين كفاءة الخدمة العمومية .
2. يساهم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسريع إنجاز المعاملات الإدارية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين .
3. تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى تعزيز مبدأ الشفافية والحد من الممارسات البيروقراطية داخل الإدارات العمومية .
4. تعيق التحديات التقنية (مثل ضعف البنية التحتية الرقمية) فعالية تطبيق الإدارة الإلكترونية .

5. تؤثر التحديات البشرية (مثل نقص الكفاءات والتكوين) سلبًا على نجاح التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

3أهمية الدراسة

تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين جودة الخدمات العمومية والحد من المظاهر البيروقراطية والاحتكاكات اليومية بين المواطنين والموظفين، كما تُعد من أهم استراتيجيات الإدارة الحديثة لما توفره من حلول فعّالة تدعم مسار التنمية في الجزائر.

كما تسعى إلى توضيح الانعكاسات الإيجابية لتطبيق الإدارة الإلكترونية على تسيير البلديات في إطار معايير الجودة الشاملة، إضافة إلى التعرف على دور الخدمات الإلكترونية في تحسين الأداء المهني للعاملين داخل المؤسسات.

وتتضمن أيضًا تحليل تأثير خدمات البلدية على المستفيدين، ومدى تأثر هذه الخدمات بتفاعل المواطنين معها وجودة استخدامها.

4اهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، تتمثل فيما يلي:

- الإسهام في إثراء الرصيد العلمي والمعرفي من خلال ما سيتم التوصل إليه من نتائج حول المؤسسات العمومية، مع محاولة إزالة الغموض الذي يحيط ببعض جوانبها .
- تحديد أبرز الانعكاسات الناتجة عن تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية على مستوى مصلحة: "مديرية التنظيم العام وإدارة أملاك البلدية مصلحة أملاك البلدية " بلدية وهران – ولاية وهران
- التعرف على مختلف الخدمات التي تقدمها مصلحة: "مديرية التنظيم العام وإدارة أملاك البلدية مصلحة أملاك البلدية " بلدية وهران – ولاية وهران، في ظل اعتمادها على الإدارة الإلكترونية .
- إبراز واقع الإدارة الإلكترونية من خلال مقارنة تطبيقاتها بالتجارب الدولية المتقدمة في هذا المجال .
- الوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات القابلة للتطبيق بهدف تحسين جودة الخدمات العمومية.

5 أسباب اختيار موضوع الدراسة

هناك مجموعة من الأسباب الذاتية والموضوعية التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع، ويمكن توضيحها كما يلي:

تتمثل الأسباب التي دفعت إلى اختيار هذا الموضوع في أسباب ذاتية وأخرى موضوعية. فمن الناحية الذاتية، تعود الرغبة في دراسة الموضوع إلى الاهتمام بتطوير الخدمات البلدية من خلال توظيف التكنولوجيا، والسعي إلى تحسين تجربة المواطن وتسهيل حصوله على الخدمات، إضافة إلى الإسهام في تطوير الخدمة العمومية. كما أن انتماء الأم إلى نفس مجال الدراسة وفّر معرفة مسبقة بالواقع الميداني وسهّل عملية البحث وجمع المعلومات.

أما الأسباب الموضوعية، فتتمثل في الأهمية العلمية والعملية للإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمات العمومية ودعم الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الرقمية، لما توفره من شفافية في تقديم المعلومات وتقليل الوقت والجهد، إضافة إلى تخفيف الأعباء الإدارية على الموظفين وتحسين مستوى الأداء والإنتاجية داخل مصالح البلدية.

6 امنهج الدراسة

بهدف معالجة موضوع الدراسة والإجابة عن الإشكالية والتحقق من الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى التعريف بالبلدية محل الدراسة، وتحليل هيكلها التنظيمي، مع وصف دقيق لموضوع البحث، إضافة إلى عرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية وخصائصها ومزاياها وعيوبها والتحديات التي تواجه تطبيقها.

كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي لدراسة العلاقات بين المتغيرات المختلفة، وبيان أثر استخدام التكنولوجيا على تحسين جودة الخدمات الإلكترونية، إضافة إلى تحليل العلاقة بين رضا المواطنين ومستوى استفادتهم من هذه الخدمات.

أما فيما يخص أدوات جمع البيانات، فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية، من خلال استمارة تضمنت أسئلة موجهة إلى موظفي بلدية وهران باعتبارهم الأقرب إلى تقديم الخدمة، وكذلك إلى عينة من المواطنين بهدف التعرف على آرائهم وتجاربهم حول الخدمات المقدمة.

8 اعينة الدراسة:

تتنوع العينة المستهدفة في هذه الدراسة بين العينة القصدية والعينة العشوائية، وذلك كما يلي:

العينة القصدية:

وتتمثل في موظفي مصلحة: "مديرية التنظيم العام وإدارة أملاك البلدية مصلحة أملاك البلدية " بلدية وهران – ولاية وهران، حيث تم اختيارهم بشكل مقصود لكونهم الأكثر قربًا واطلاعًا على عملية تقديم الخدمة العمومية.

وتُعرف العينة القصدية (Purposive Sample) بأنها عينة يختارها الباحث عمدًا وفقًا لأهداف دراسته، ويُطلق عليها أحيانًا العينة الفرضية لأنها غالبًا ما تحقق أغراض الباحث. كما قد تتكون من أفراد متطوعين(Volontaires) ، وهم يمثلون عينة جاهزة يتم اختيارها دون اللجوء إلى أي عمليات رياضية في الحساب أو الانتقاء (عصمان و مطبر، 2002، ص 196–197).

العينة العشوائية:

وتشمل مجموعة من المواطنين المقيمين بولاية وهران، حيث يتم اختيار أفرادها بطريقة عشوائية تضمن تكافؤ الفرص بين جميع المفردات في الظهور ضمن العينة، مع إمكانية حساب احتمال اختيار كل مفردة فيها (النقيب، 2008، ص 110).

9 احدود الدراسة:

- المجال المكاني: حدد المجال الجغرافي للبحث في مصلحة: "مديرية التنظيم العام وإدارة أملاك البلدية مصلحة أملاك البلدية " بلدية وهران – ولاية وهران
- المجال الزمني: من22 أفريل 2026 إلى 06 ماي 2026.
- المجال البشري: يتمثل في موظفي مصلحة: "مديرية التنظيم العام وإدارة أملاك البلدية مصلحة أملاك البلدية " بلدية وهران – ولاية وهران. حيث تتكون من 50 مفردة، تضم 20موظفا و30 مواطنا من بلدية وهران

10\المفاهيم الأساسية:

يُعد تحديد المفاهيم الأساسية خطوة منهجية مهمة في البحث العلمي، إذ يساهم في ضبط المتغيرات وفهمها بدقة، وبناء الإطارين النظري والتطبيقي، إضافة إلى تفادي الغموض والالتباس بين المفاهيم.

1.10. الإدارة:

يرجع أصل كلمة الإدارة (*Administration*) إلى الكلمة اللاتينية *Administrare* التي تعني "تقديم خدمة" (جمال، 2012، ص 25). أما اصطلاحًا فهي عملية تنسيق الجهود البشرية بشكل فعال لتحقيق هدف مشترك، ويعرّفها فريدريك تايلور بأنها تحديد المهام ومتابعة تنفيذها لضمان أفضل أداء (دريدي، 2013، ص 28).

2.10. الإدارة الإلكترونية:

هي توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء المهام الإدارية وتقديم الخدمات عبر الوسائط الرقمية، وتقاس من خلال استخدام الأنظمة الإلكترونية، سرعة إنجاز المعاملات، ورضا الموظفين والمستفيدين. أما نظريًا فهي تقديم الخدمات العامة عبر الإنترنت دون تنقل العملاء إلى الإدارات، بما يوفر الوقت والجهد (الحسين، 2011، ص 41).

3.10. الخدمة العمومية:

هي مجموعة الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية لتلبية حاجات المواطنين، وتقاس من خلال توفرها وجودتها وسرعتها ورضا المستفيدين عنها. أما نظريًا فهي كل نشاط تقوم به الهيئات العمومية بشكل مباشر أو غير مباشر لتحقيق المنفعة العامة تحت رقابة السلطة العمومية (تيشات، 2014–2015، ص 19).

11\ دراسات السابقة:

تلعب الدراسات السابقة دورًا مهمًا في بناء البحث العلمي، خاصة في مجال الإدارة الإلكترونية، إذ تتيح فهمًا أعمق للتجارب السابقة، والتحديات، وأفضل الممارسات، كما تساعد على مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.

-1دراسة سمري:(2021)

هدفت إلى دراسة علاقة الإدارة الإلكترونية بالمساءلة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين، والكشف عن الفروق حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان على عينة من 290 موظفًا. وأظهرت النتائج وجود اختلافات في وجهات النظر حسب المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة، وعدم تأثير متغير الجنس، إضافة إلى وجود علاقة بين الإدارة الإلكترونية والمساءلة الإدارية.

-2دراسة بوزكري جيلالي:(2016-2015)

هدفت إلى دراسة واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية والتحديات التي تواجهها، من خلال تحليل مدى تبنيها وتطبيقها. اعتمدت على الاستبيان والمنهج الاستقرائي على عينة من 74 مؤسسة. وتوصلت إلى أن الإدارة الإلكترونية تمثل تحولًا مهمًا في الممارسات الإدارية، لكنها تواجه عقبات مثل الأمية الرقمية وضعف البنية التحتية وقلة الوعي، مع الحاجة إلى إطار قانوني وتقييم مستمر لتطويرها.

-3دراسة نجم العزاوي:(2017)

هدفت إلى معرفة أثر مكونات الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء في مصرف الرافدين بالعراق. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي على عينة من 144 موظفًا. وأظهرت النتائج وجود ضعف في الكفاءات والتكوين، وضعف قاعدة المعلومات والتدريب، إضافة إلى عدم الاهتمام بآراء المستفيدين، مما يؤثر سلبًا على جودة الأداء المصرفي.

خلاصة عامة:

تجمع هذه الدراسات على أهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء والخدمات، لكنها تشير في الوقت نفسه إلى وجود تحديات تقنية وبشرية وتنظيمية تعيق فعاليتها، مما يؤكد الحاجة إلى تطويرها بشكل شامل ومستمر.

12 /صعوبات الدراسة

واجهت الدراسة مجموعة من الصعوبات أثناء إنجازها، تمثلت أساسًا في ندرة الدراسات السابقة بسبب حداثة موضوع الإدارة الإلكترونية، وصعوبة إجراء البحث الميداني نتيجة ضيق وقت موظفي البلدية وانشغالهم، مما أعاق جمع البيانات في الوقت المناسب. كما تم تسجيل صعوبات في الحصول على بعض المعلومات الدقيقة بسبب الطابع البيروقراطي للإدارة.

إضافة إلى ذلك، واجهت الدراسة محدودية في استجابة بعض أفراد العينة من الموظفين والمواطنين، وصعوبة في تنسيق مواعيد توزيع وجمع الاستبيانات بسبب اختلاف أوقات تواجد المبحوثين، فضلًا عن نقص المراجع المتخصصة في التطبيق العملي للإدارة الإلكترونية على مستوى البلديات الجزائرية.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

تمهيد الفصل

1) الإدارة الالكترونية

1-1) نشأة الإدارة الالكترونية

1-2) تعريف الإدارة الالكترونية

1-3) خصائص الإدارة الالكترونية

1-4) الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الالكترونية

1-5) اهداف الإدارة الالكترونية ودورها في العمل الإداري

2) مفهوم الخدمة العمومية

2-1) تعريف الخدمة العمومية وأهميتها

أولا/ تعريف الخدمة العمومية

ثانيا/ أهمية الخدمة العمومية

2-2) خصائص الخدمة العمومية ومبادئ تقديمها

أولا / خصائص الخدمة العمومية

ثانيا / مبادئ تقديم الخدمة العمومية

2-3) نظم وأنواع الخدمة العمومية

أولا / نظم الخدمة العمومية

ثانيا /أنواع الخدمة العمومية

خلاصة الفصل

تمهيد

تُعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال عنصرًا أساسيًا في الحياة المعاصرة، حيث أدت التطورات المتسارعة إلى الانتقال من الأنشطة التقليدية إلى الإلكترونية بهدف تحسين جودة الخدمة العمومية والاستفادة من إمكانات الإنترنت.

كما أصبحت هذه التكنولوجيا ركيزة في الإدارة الحديثة لدعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وفي هذا السياق، تسعى الجزائر إلى مواكبة هذا التحول عبر الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية كخيار استراتيجي لتحديث المرفق العام وتحسين أدائه.

1)الإدارة الالكترونية

الإدارة الإلكترونية تمثل نمطًا إداريًا حديثًا فرضه التطور التكنولوجي وانتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث تهدف إلى تحسين الأداء الإداري من خلال السرعة والدقة والفعالية، والحد من الإجراءات الورقية التقليدية، بما يسهم في تحسين جودة الخدمات وتقريب الإدارة من المواطن، وتُعد اليوم من أبرز مؤشرات تحديث الإدارة العمومية.

نشأت الإدارة الإلكترونية في البداية داخل المؤسسات التجارية في الدول المتقدمة بهدف رفع الإنتاجية وتقليل التكاليف، ثم توسعت لتشمل القطاعين العام والخاص مع تطور الإنترنت وتزايد الحاجة إلى تبادل المعلومات بسرعة ودقة، كما ارتبطت بتوجهات الحكومات نحو الشفافية وتحديث الإدارة (ياسين، 2005، ص 03). وقد بدأت بشكل بسيط قبل أن تتبلور رسميًا سنة 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية كتجربة أولى للتسيير الرقمي (مسعودة، 2017–2018، ص 03).

وفي العالم العربي والجزائر، واجهت الإدارة الإلكترونية تحديات متعددة تتعلق بالبنية التحتية الرقمية، وضعف التكوين، ونقص الموارد البشرية والتقنية، ورغم بعض المبادرات الجزئية، ما تزال الحاجة قائمة إلى استراتيجيات أكثر تكاملًا لتطبيقها بشكل شامل وفعّال.

2.1. تعريف الإدارة الإلكترونية

تتعدد تعريفات الإدارة الإلكترونية بتعدد وجهات نظر الباحثين، لكنها تلتقي في كونها تعتمد على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة مثل الإنترنت والبرمجيات وقواعد البيانات في تسيير العمليات الإدارية، بهدف تحسين الأداء ورفع جودة الخدمات وتسهيل التواصل داخل المؤسسة وخارجها.

فمن جهة، يراها بعض الباحثين مثل روبن برنت عملية إدارية تعتمد على إمكانات الإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة دون قيود جغرافية لتحقيق الفعالية (الحسن، ص 49)، بينما يعتبرها "الفريد" أسلوبًا إداريًا حديثًا قائمًا على استخدام الحاسوب والإنترنت لرفع الكفاءة والفعالية (عمر أحمد، 2013، ص 10). كما يضيف نجم عبود نجم أنها توظيف لتقنيات الشبكات في إدارة موارد المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية (نجم، 2009، ص 157).

أما البنك الدولي فيقدم تعريفًا أشمل يركز على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين العلاقة بين الحكومة والمواطنين والمؤسسات من خلال تعزيز المشاركة والشفافية وتسهيل الوصول إلى المعلومات (جلال، 2011، ص 20).

وبناءً على ذلك، يمكن اعتبار الإدارة الإلكترونية تحولًا شاملًا من الإدارة التقليدية إلى نظام رقمي يعتمد على الوسائط الإلكترونية بدل الورقية في مختلف العمليات الإدارية.

3.1. خصائص الإدارة الإلكترونية

تتميز الإدارة الإلكترونية بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن الإدارة التقليدية، وتساهم في رفع كفاءة الأداء الإداري، ومن أبرزها العمل عن بعد دون قيود مكانية أو زمنية، والسرعة في إنجاز المعاملات الإدارية، إضافة إلى الرقابة الفعالة عبر أنظمة المتابعة الرقمية.

كما تتسم بحماية وسرية البيانات باستخدام تقنيات أمن المعلومات، والاعتماد على الإدارة بلا ورق من خلال الأرشفة الإلكترونية والبريد الرقمي، إلى جانب تحقيق التكامل الإداري بين مختلف مصالح المؤسسة بما يعزز التنسيق الداخلي (الصرايرة، 2022؛ مغربي شهرزاد مروى، 2020–2021، ص 26).

وتشمل أيضًا تقليص البيروقراطية وتسريع اتخاذ القرار، فضلًا عن تعزيز التعلم المستمر وبناء المعرفة من خلال تبادل المعلومات والخبرات داخل المؤسسة.

4.1. الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الالكترونية

تختلف الإدارة الإلكترونية عن الإدارة التقليدية في عدة جوانب أساسية تؤثر بشكل مباشر على فعالية الأداء وجودة الخدمات (مسعداوي، 2014، ص 157).

فالإدارة التقليدية تعتمد على الوسائل الورقية في حفظ المعلومات وإنجاز المعاملات، مما يسبب بطئًا وصعوبة في الأرشفة والاسترجاع، بينما تعتمد الإدارة الإلكترونية على الأنظمة الرقمية التي تسهل تخزين البيانات والوصول إليها بدقة وسرعة مع تقليل الأخطاء.

كما تختلفان في وسائل الاتصال، حيث تقوم التقليدية على المراسلات والاجتماعات الحضورية، في حين تعتمد الإلكترونية على البريد الإلكتروني والشبكات الرقمية التي تسرّع تبادل المعلومات. ومن حيث التنظيم، تتميز الإدارة التقليدية بالهرمية والمركزية، بينما تميل الإدارة الإلكترونية إلى اللامركزية وتمكين الأفراد.

وفيما يخص تدفق المعلومات، فهي محدودة ومركزة في الإدارة التقليدية، مقابل انفتاح أكبر وشفافية أعلى في الإدارة الإلكترونية، التي تساهم أيضًا في تقليص البيروقراطية وتسريع الإجراءات وتحسين جودة الخدمات.

ولنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، يتطلب الأمر تأهيل الموارد البشرية، وتوفير البنية التحتية التقنية، وضمان الدعم الفني، مع المتابعة والتقييم المستمر للأداء. وبناءً عليه، تمثل الإدارة الإلكترونية تطورًا نوعيًا مقارنة بالإدارة التقليدية من حيث الكفاءة والسرعة والتنظيم.

حيث يمكن تلخيص الفرق بين الإدارة الالكترونية والتقليدية في الجدول التالي:

الجدول رقم 1: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية: (المصدر: بتصرف عن مسعداوي، 2014، ص 157)

الإدارة الإلكترونية	الإدارة التقليدية	وجه المقارنة
تعتمد على الأنظمة الرقمية والأرشفة الإلكترونية	تعتمد على الوثائق الورقية	**وسائل العمل**
اتصال عبر الإنترنت والبريد الإلكتروني والشبكات	مراسلات ورقية واتصال مباشر	**وسائل الاتصال**
سريعة وفورية	بطيئة نسبيًا	**سرعة الأداء**
تنظيم مرن يميل إلى اللامركزية	هيكل هرمي مركزي	**التنظيم الإداري**
إدارة الذات	إدارة الآخرين	**نمط التسيير**
معلومات متاحة ومشتركة عبر الشبكات	معلومات محتكرة لدى الإدارة العليا	**تدفق المعلومات**
أكثر سرعة ومرونة	مركزي وبطيء	**اتخاذ القرار**
إلكترونية دقيقة وفورية	تقليدية ومباشرة	**الرقابة**
يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال	يعتمد على الإمكانيات المادية والبشرية	**استخدام الموارد**
منخفضة ومبسطة	مرتفعة ومعقدة	**البيروقراطية**
إلكترونية سهلة الحفظ والاسترجاع	ورقية وصعبة الاسترجاع	**الأرشفة**
عالية وأكثر دقة وشفافية	محدودة	**جودة الخدمة**

5.1. أهداف الإدارة الإلكترونية ودورها في العمل الإداري

في ظل التحولات الرقمية المتسارعة، تسعى المؤسسات الإدارية إلى تحسين أدائها وجودة خدماتها من خلال تبني الإدارة الإلكترونية، التي أصبحت ضرورة لمواكبة متطلبات العصر، لما توفره من إمكانيات في معالجة المعلومات وتخزينها واسترجاعها بكفاءة عالية.

كما أن ارتفاع توقعات المواطنين للحصول على خدمات سريعة وشفافة دفع نحو اعتماد نماذج إدارية رقمية تعزز العلاقة بين الإدارة والمواطن وتحقق رضا المستفيدين.

وتسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية، أهمها تسهيل الوصول إلى الخدمات والمعلومات في أي وقت، وتحقيق التكامل بين مختلف وحدات المؤسسة، وتبسيط الإجراءات عبر تقليص مركزية القرار، إضافة إلى تقليل الاعتماد على الوثائق الورقية وخفض التكاليف.

كما تهدف إلى تعزيز كفاءة الأداء والقدرة التنافسية للمؤسسات، ودعم اتخاذ القرار من خلال توفير معلومات دقيقة وآنية، إلى جانب الحد من البيروقراطية وتعزيز الشفافية ومكافحة المحسوبية، مع ضمان أمن المعلومات وحمايتها (الحسن، ص 57؛ مغربي شهرزاد مروى، 2020–2021، ص 18).

6.1. دور الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري

يتجلى دور الإدارة الإلكترونية في إحداث تحول جوهري في أساليب التسيير الإداري، حيث لم يعد دورها مقتصرًا على الجانب التقني فقط، بل امتد ليشمل مختلف الأبعاد التنظيمية والإدارية.

فهي تسهم في رفع كفاءة الأداء من خلال تسريع المعاملات وتقليل الأخطاء وتحسين استغلال الموارد، كما تعمل على تحسين جودة الخدمات العمومية عبر تقديم خدمات سريعة ودقيقة تلبي حاجات المواطنين. كذلك تعزز التواصل داخل المؤسسة وخارجها من خلال تسهيل تبادل المعلومات وربط الإدارة بالمواطن عبر المنصات الرقمية.

وتدعم الإدارة الإلكترونية عملية اتخاذ القرار عبر توفير قواعد بيانات دقيقة ومحدثة، إضافة إلى تحقيق المرونة في العمل من خلال إمكانية العمل عن بعد وتقليص القيود الزمنية والمكانية. كما تعزز الشفافية والمساءلة من خلال توثيق العمليات وتتبعها، مما يحد من مظاهر الفساد الإداري.

وبذلك تُعد الإدارة الإلكترونية ركيزة أساسية لتحديث الإدارة العمومية وتحسين أدائها وتطوير خدماتها وتعزيز علاقتها بالمواطن.

2) مفهوم الخدمة العمومية

يُعد مفهوم الخدمة العمومية من المفاهيم الأساسية في العلوم الإدارية والقانونية، نظرًا لارتباطه بوظائف الدولة ودورها في تحقيق الصالح العام، وقد حظي باهتمام واسع من الباحثين باعتباره يعكس علاقة الإدارة بالمواطن ويجسد تلبية الحاجات الأساسية للمجتمع.

ونظرًا لتعدد المقاربات النظرية، فإن دراسة هذا المفهوم تستدعي التطرق إلى تعريفه وأهميته، إضافة إلى تحليل خصائصه ومبادئ تقديمه، إلى جانب دراسة النظم التي تحكمه وأنواعه المختلفة.

1.2. تعريف الخدمة العمومية وأهميتها

أولًا/ تعريف الخدمة العمومية

تعددت تعريفات الخدمة العمومية بتعدد توجهات الباحثين، لكنها تلتقي في كونها كل نشاط أو جهد تقدمه المؤسسات العمومية بهدف تلبية حاجات المواطنين وإشباع متطلباتهم (مفيدة، 2017–2018، ص 19). كما تُعد علاقة بين الإدارة والمواطن تقوم على تقديم خدمات عبر سلسلة من المدخلات والعمليات والمخرجات (مفتاح، ص 230).

ويمكن تحليلها من زاويتين :**كعملية** و**كنظام**؛ فبوصفها عملية تقوم على تحويل المدخلات مثل الأفراد والموارد والمعلومات إلى خدمات مقدمة للمواطنين (رقيبي سليمة، 2021–2022، ص 7)، وبوصفها نظامًا تتكون من إنتاج الخدمة وتقديمها بشكل منظم وفعّال، وقد تكون خدمة مرئية أو غير مرئية تضمن سير العملية الإدارية (عباسي، 2021، ص 213).

وعليه، تُعرّف الخدمة العمومية بأنها نشاط تقوم به الدولة أو المؤسسات العمومية بهدف تلبية حاجات المواطنين بشكل مستمر ومنتظم دون هدف ربحي، وفق مبادئ قانونية وتنظيمية تضمن العدالة والفعالية.

أما من حيث الأهمية، فهي عنصر أساسي في الدولة الحديثة، إذ تساهم في تحقيق التنمية والاستقرار ورضا المواطنين، من خلال تحسين الأداء الإداري، ورفع جودة الخدمات، وتقليص وقت الإنجاز، والانتقال نحو الإدارة الإلكترونية، وتعزيز اللامركزية وتطبيق معايير الجودة الشاملة (لبيد عماد، 2021، ص 15).

2.2. خصائص الخدمة العمومية ومبادئ تقديمها

أولًا/ خصائص الخدمة العمومية

تتميز الخدمة العمومية بعدة خصائص تعكس طبيعتها الاجتماعية والتنظيمية، أهمها أن المصلحة العامة تمثل الهدف الأساسي من تقديمها، وأن غايتها الأساسية هي خدمة الإنسان وتحقيق رفاهيته. كما ترتبط بوجود حاجات جماعية تستوجب تدخل الدولة لتلبيتها.

وتتسم كذلك بعدم السعي إلى الربح، بل تحقيق المنفعة العامة، مع ضرورة توفيرها لجميع المواطنين بشكل عادل ودون تمييز. إضافة إلى ذلك، فهي قابلة للتكيف مع التغيرات والتطورات، مع السعي المستمر لتحسين جودتها وأدائها (رحاوي عبد الرحيم، 2017، ص 110؛ رقيبي سليمة، 2021–2022، ص 9).

ثانيًا/ مبادئ تقديم الخدمة العمومية

تخضع الخدمة العمومية لمجموعة من المبادئ الأساسية التي تضمن حسن سيرها وتحقيق أهدافها، والتي وضعها "رولان"، وأهمها مبدأ المساواة الذي يضمن تقديم الخدمة لجميع المواطنين دون تمييز، ومبدأ الاستمرارية الذي يقتضي ضمان تقديم الخدمة بشكل دائم ومنتظم، إضافة إلى مبدأ الملاءمة الذي يفرض تكييف الخدمة مع حاجات المجتمع وتغيراته، ومبدأ الحياد الذي يضمن تقديم الخدمة بموضوعية وشفافية بعيدًا عن أي تحيز (السويسي، 2011–2012، ص 42؛ ذهبية، 2015–2016، ص 69).

وبناءً على ذلك، تُعد الخدمة العمومية عنصرًا أساسيًا في عمل الإدارة العمومية، خاصة في ظل التحولات الرقمية، حيث أصبح تطويرها مرتبطًا بتبني الإدارة الإلكترونية لتحسين الأداء ورفع جودة الخدمات وتحقيق رضا المواطنين.

3.2. نظم وأنواع الخدمة العمومية

تُعد الخدمة العمومية من المفاهيم المركزية في الدراسات الإدارية الحديثة، نظرًا لدورها في تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطنين وتلبية الحاجات الأساسية للمجتمع. كما أدى تطور دور الدولة وتوسع تدخلها في المجالات الاقتصادية والاجتماعية إلى تنوع أساليب تنظيم وتقديم هذه الخدمات من حيث النظم المعتمدة وأنواع الخدمات المقدمة.

أولًا/ نظم الخدمة العمومية

يمكن تصنيف نظم الخدمة العمومية إلى نظامين رئيسيين يختلفان من حيث فلسفة التوظيف وتسيير الوظيفة العمومية، هما النظام المفتوح والنظام المغلق (مفتاح، 2015-2016، ص 41-42).

ويقوم **نظام الخدمة العامة المفتوحة** على اعتبار الوظيفة العمومية جزءًا من النشاط المهني العام، حيث لا يُعد الموظف مرتبطًا بالإدارة مدى الحياة، بل يتم إعداده خارج المؤسسة عبر التعليم والتكوين الأكاديمي أو المهني، ثم يتم استقطابه بناءً على الكفاءة والمنافسة وفق حاجات الإدارة.

ويتميز هذا النظام بالمرونة في التوظيف، وإمكانية التنقل بين القطاعات، إضافة إلى فتح المجال أمام الكفاءات الخارجية، مما يساهم في تعزيز التجديد والابتكار وربط الإدارة بمحيطها الاجتماعي والاقتصادي.

أ. نظام الخدمة العمومية المغلق:

على خلاف النظام المفتوح، يقوم **النظام المغلق** على مبدأ التكوين الداخلي للموظفين داخل الجهاز الإداري، حيث تتولى الإدارة إعدادهم وتأهيلهم قبل أو أثناء الالتحاق بالوظيفة العمومية.

ويهدف هذا النظام إلى تكوين موظف إداري متخصص ينتمي بشكل دائم إلى جهازه الوظيفي، مع ضمان استمرارية التكوين أثناء الخدمة بما يرفع من مستوى الكفاءة المهنية ويحسن الأداء الإداري. كما يتميز بالاستقرار الوظيفي، إذ يقضي الموظف مساره المهني داخل نفس المؤسسة أو القطاع، مما يعزز الانضباط وتراكم الخبرة. غير أن هذا النظام قد يؤدي أحيانًا إلى الجمود الإداري وضعف الانفتاح على الكفاءات الخارجية مقارنة بالنظام المفتوح.

ثانيًا/ أنواع الخدمة العمومية

شهدت الخدمة العمومية تطورًا ملحوظًا نتيجة التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، مما أدى إلى تنوع حاجات المواطنين واتساع مجالات تدخل الدولة، وبالتالي تنوع أنماط الخدمات العمومية حسب طبيعتها ووظيفتها وأهدافها (مغربي شهرزاد مروى، 2020-2021، ص 46-47).

وتشمل هذه الأنماط **الخدمات الإدارية** التي ترتبط بالعلاقة المباشرة بين الإدارة والمواطن، مثل الحالة المدنية والوثائق الإدارية. كما تضم **الخدمات الاقتصادية** التي تهدف إلى تنظيم النشاط الاقتصادي وضبط الأسواق والإشراف على السياسات المالية والضمان الاجتماعي، بما يحقق التوازن والاستقرار.

إضافة إلى **الخدمات الاجتماعية** التي تسعى إلى تحسين مستوى معيشة المواطنين من خلال قطاعات التعليم والصحة والإسكان والحماية الاجتماعية، باعتبارها أدوات أساسية لتحقيق التنمية البشرية.

وهناك تصنيفات أخرى للخدمة العمومية إضافة إلى التصنيف السابق، يمكن تصنيف الخدمة العمومية وفق معايير متعددة تعكس تنوعها وأبعادها المختلفة (ذهبية، 2015–2016، ص 72–73).

فمن حيث طبيعة الخدمة، تنقسم إلى خدمات فردية موجهة لشخص محدد مثل الوثائق الإدارية، وخدمات جماعية يستفيد منها المجتمع ككل مثل الأمن والنظافة. أما من حيث الاستهلاك، فتشمل خدمات إجبارية كالتعليم والصحة، وأخرى اختيارية يمكن للمواطن اختيارها حسب حاجته.

كما يمكن تصنيفها من حيث تحمل التكلفة إلى خدمات مجانية تتحمل الدولة كامل تكلفتها، وخدمات مدفوعة يتحملها المستفيد مباشرة، وخدمات مدعمة تشارك فيها الدولة والمواطن في تحمل التكلفة.

وبناءً على ذلك، يعكس هذا التنوع تطور دور الدولة من مجرد جهاز تنظيمي إلى فاعل تنموي يسعى إلى تحسين جودة الحياة، كما يبرز قدرة الإدارة العمومية على التكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، خاصة في ظل التوجه نحو الإدارة الإلكترونية كخيار استراتيجي لتحديث الخدمة العمومية.

خلاصة الفصل

يتضح من هذا المحور أن الخدمة العمومية تُعد من الركائز الأساسية للدولة الحديثة، باعتبارها أداة لتجسيد المصلحة العامة وتلبية حاجات المواطنين، كما يعكس تطورها انتقال الإدارة من النمط التقليدي البيروقراطي إلى نمط حديث قائم على الفعالية والجودة.

وتنقسم نظم الخدمة العمومية إلى النظام المفتوح الذي يعتمد على المنافسة والانفتاح في التوظيف واستقطاب الكفاءات، مما يعزز المرونة والتجديد، والنظام المغلق الذي يرتكز على التكوين الداخلي للموظفين بما يضمن الاستقرار المهني والتأهيل المستمر رغم بعض مظاهر الانغلاق الإداري.

أما أنواع الخدمة العمومية فهي متعددة، وتشمل الخدمات الإدارية المرتبطة بالإجراءات اليومية، والخدمات الاقتصادية التي تهدف إلى تنظيم النشاط الاقتصادي، والخدمات الاجتماعية التي تسعى إلى تحسين الظروف المعيشية وتحقيق العدالة الاجتماعية، إضافة إلى تصنيفات أخرى حسب طبيعة التقديم والاستهلاك والتمويل.

وبذلك يعكس هذا التنوع شمولية الخدمة العمومية وأهميتها في الحياة العامة، كما يؤكد ضرورة تطويرها وتحديثها، خاصة في ظل التحول نحو الإدارة الإلكترونية كآلية أساسية لرفع الجودة وتحسين الاستجابة لحاجات المواطنين.

الفصل الثالث : تطبيقات الإدارة الالكترونية واثرها على الخدمة العمومية في الجزائر

تمهيد الفصل

1) تأثير التكنولوجيا الحديثة على أداء الخدمة العمومية

1-1) دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الخدمة العمومية

1-2) انعكاسات وظائف الإدارة الالكترونية على الإدارة والخدمة العامة

1-3) اساسيات انجاز الخدمات العمومية وفق نظام الإدارة الالكترونية

2) الإدارة الالكترونية وآثارها على الخدمة العمومية في الجزائر

2-1) مجتمع المعلومات في الجزائر

2-2) التحولات الالكترونية في الإدارات العمومية في الجزائر

2-3) جاهزية مشروع الحوكمة الالكترونية في الجزائر

2-4) كيفية تعزيز الكفاءة والشفافية عبر الإدارة الالكترونية

خلاصة الفصل

تمهيد

شهدت الجزائر في السنوات الأخيرة توجهًا متزايدًا نحو تبني الإدارة الإلكترونية في إطار إصلاحات تهدف إلى تحديث القطاع العمومي وتحسين جودة الخدمات، استجابة لمتطلبات التحول الرقمي والانتقال من الإدارة التقليدية إلى نمط يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

ويهدف هذا التحول إلى تبسيط الإجراءات الإدارية، وتقليص البيروقراطية، وتعزيز الشفافية وفعالية المرافق العمومية من خلال رقمنة الخدمات والمعاملات. وقد تجسدت هذه الجهود عبر تطوير الحكومة الإلكترونية، ورقمنة الوثائق والخدمات، واعتماد أنظمة الدفع الإلكتروني، مما سهل وصول المواطنين إلى الخدمات بشكل أسرع وأكثر كفاءة.

ورغم ذلك، لا يزال تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر يواجه تحديات تتعلق بضعف البنية التحتية الرقمية والحاجة إلى تأهيل الموارد البشرية. ومع ذلك، فقد ساهم هذا التوجه في تحسين الأداء الإداري ورفع جودة الخدمة العمومية وتعزيز رضا المواطنين وثقتهم في الإدارة.

1. تأثير التكنولوجيا الحديثة على أداء الخدمة العمومية

أحدثت التكنولوجيا الحديثة، وخاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تحولات عميقة في طريقة أداء الخدمة العمومية، حيث أصبحت عنصرًا أساسيًا في تحديث الإدارة العمومية وتحسين فعاليتها. وقد ساهم هذا التطور في الانتقال من النمط الإداري التقليدي القائم على الإجراءات الورقية والبطء البيروقراطي، إلى نمط حديث يعتمد على الرقمنة والأتمتة والأنظمة الذكية.

وفي هذا الإطار، لم تعد الخدمة العمومية تقتصر على الأساليب التقليدية، بل أصبحت أكثر مرونة وفعالية بفضل توظيف أدوات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، وأنظمة المعلومات المتكاملة، مما أدى إلى تحسين جودة الخدمة وتسريع تقديمها للمواطن.

1.1. دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الخدمة العمومية

تُعد تكنولوجيا المعلومات اليوم أحد أهم الركائز التي تعتمد عليها الإدارة الحديثة في تحسين أداء الخدمة العمومية، حيث ساهمت في رقمنة المعاملات الإدارية، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز التواصل بين الإدارة والمواطنين بشكل أكثر سرعة وفعالية.

وقد انعكست أدوار تكنولوجيا المعلومات في هذا المجال على مستويين رئيسيين:

أ: أثر تكنولوجيا المعلومات على الأعمال

- يساهم استخدام الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات في توفير معلومات دقيقة حول احتياجات المواطنين وتوقعاتهم، مما يساعد على توجيه السياسات والخدمات بشكل أكثر فعالية (إسماعيل، 2010، ص 26-28) .
- الحد من الاعتماد على الوثائق الورقية وما يترتب عنها من ضياع للوقت والجهد، من خلال اعتماد أنظمة رقمية لحفظ البيانات وأرشفتها (قربوعة إيناس، 2020-2021، ص 17) .
- المساهمة في مكافحة الفساد الإداري من خلال تعزيز الشفافية وتقليل التدخل البشري المباشر في الإجراءات .
- دعم التكوين المستمر وتنمية القدرات المهنية للعاملين في مختلف المجالات (قدوري، 2010، ص 162) .
- خلق فرص عمل جديدة في مجالات متخصصة مثل إدخال البيانات، وأمن المعلومات، وصيانة الشبكات (العجمي، ص 26) .

- تحسين أداء المؤسسات من خلال تقليص المشكلات الإدارية وتسريع إنجاز العمليات (حاج علي وردة، 2015-2016، ص 19) .
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات عبر تحسين سرعة ودقة معالجة وتبادل المعلومات .

ب: أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية (د. عماد أحمد أبو شنب، ص 24-25).

- رفع مستوى السرعة والدقة في أداء المهام الوظيفية
- إنشاء وتحديث قواعد بيانات الموظفين بشكل مستمر ومنظم .
- تحسين عمليات تخطيط وتنظيم القوى العاملة .
- تطوير آليات التوظيف والاستقطاب .
- تعزيز فعالية الرقابة الإدارية على الأداء .

كما يشير **McLeod & Schell (2007)** إلى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تؤدي ثلاثة أدوار رئيسية داخل المؤسسات:

1. دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال توفير البنية التحتية الرقمية اللازمة .
2. العمل كشريك في صياغة الاستراتيجيات التنظيمية .
3. توفير الموارد والدعم اللازم لتنفيذ الخطط الاستراتيجية .

2.1. انعكاسات وظائف الإدارة الإلكترونية على الإدارة والخدمة العامة

أدى تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية، المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة والقيادة، إلى إحداث تحول جذري في طبيعة العمل الإداري، حيث أصبحت الإدارة أكثر مرونة وشفافية وقدرة على الاستجابة للتغيرات.

كما ساهم هذا التحول في تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال تسريع الإجراءات، وتبسيط المسارات الإدارية، وتقليل البيروقراطية، إضافة إلى تعزيز إمكانية الوصول إلى الخدمات عبر المنصات الرقمية.

أولًا: التخطيط الإلكتروني (مغربي شهرزاد مروى، 2020-2021، ص 27)

يُعد التخطيط من أهم الوظائف الإدارية، إذ يقوم على تحديد الأهداف ورسم الوسائل اللازمة لتحقيقها ضمن إطار زمني محدد. وفي ظل الإدارة الإلكترونية، أصبح التخطيط أكثر دقة ومرونة، بفضل تدفق المعلومات بشكل مستمر، مما يتيح إعداد خطط واقعية تتماشى مع التغيرات البيئية.

ثانيًا: التنظيم الإلكتروني(E-organizing)

يعرف التنظيم بأنه عملية ترتيب الأنشطة وتنسيقها لتحقيق أهداف المؤسسة (نجم، 2009، ص 307). وقد أدت الإدارة الإلكترونية إلى تغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي، من أبرزها (دليلة، 2017-2018، ص 104):

- الانتقال من التنظيم العمودي إلى التنظيم المصفوفي أو القائم على المشاريع .
- التحول من الهياكل الثابتة إلى فرق عمل مرنة .
- تقليص الوحدات الإدارية لصالح وحدات أصغر وأكثر كفاءة .
- الانتقال من الهياكل الصارمة إلى هياكل ديناميكية مرنة .

➢ **التقسيم الإداري:**

- الانتقال من التنظيم التقليدي إلى التنظيم الشبكي (الخلايا التنظيمية) .

➢ **سلطة الأوامر:**

- الانتقال من السلطة الخطية إلى فرق ذاتية الإدارة .
- تعدد مستويات القيادة بدلًا من رئيس واحد مباشر .

➢ **الرسمية:**

- الانتقال من التعليمات الصارمة إلى سياسات مرنة .
- اعتماد العمل المرن بدل الجداول الزمنية الثابتة .

➢ **المركزية واللامركزية:**

- الانتقال من المركزية إلى تعدد مراكز اتخاذ القرار .
- تعزيز استقلالية الوحدات التنظيمية .

ثالثًا: التنفيذ الإلكتروني (عبد الرؤوف سلطان، 2020–2021، ص 75)

يمثل التنفيذ المرحلة التي يتم فيها تحويل الخطط إلى إجراءات عملية، حيث يتم إنجاز المهام وفق تنظيم دقيق يضمن تحقيق الأهداف. وقد ساهمت الإدارة الإلكترونية في رفع دقة التنفيذ وتقليل الأخطاء، من خلال المتابعة المستمرة للعمليات.

رابعًا: الرقابة الإلكترونية (القادر، 2016، ص 83)

انتقلت وظيفة الرقابة من النمط التقليدي إلى الرقابة الإلكترونية، التي أصبحت عملية مستمرة وفورية، تعتمد على تدفق المعلومات عبر الشبكات الرقمية. وتتيح هذه الرقابة متابعة الأداء في الوقت الحقيقي، مما يسمح بالكشف المبكر عن الانحرافات ومعالجتها بسرعة، ويعزز الشفافية داخل المؤسسة.

خامسًا: القيادة الإلكترونية (مصطفى، 2018، ص 237)

أفرز التحول الرقمي نمطًا جديدًا من القيادة يُعرف بالقيادة الإلكترونية، والتي تشمل القيادة التقنية والقيادة البشرية والقيادة الذاتية، حيث تعتمد على التفاعل الرقمي، وإدارة الفرق عن بعد، واتخاذ القرار في بيئة مرنة وسريعة التغير.

3.1. أساسيات إنجاز الخدمات العمومية وفق نظام الإدارة الإلكترونية

أصبح تبني الإدارة الإلكترونية ضرورة أساسية لتحسين كفاءة الخدمة العمومية، حيث يساهم هذا النظام في تقليص البيروقراطية، وتسريع الإجراءات، وتحسين تجربة المواطن. وتتمثل أساسيات إنجاز الخدمات العمومية وفق هذا النظام فيما يلي (الطالب د، 2020، ص 35):

- إنشاء نظام معلومات متكامل وتحديثه بشكل مستمر .
- توفير بنية تحتية رقمية متطورة تشمل الأجهزة والشبكات والمنصات الإلكترونية .
- دعم إداري وتنظيمي فعال لتطبيق الإدارة الإلكترونية .
- توفير الوسائل التقنية اللازمة لتمكين المواطنين من استخدام الخدمات الإلكترونية .
- وجود إطار قانوني ينظم العمل الإلكتروني ويضمن مشروعيته .
- توحيد المنصات الحكومية لتسهيل الوصول إلى الخدمات .
- تعزيز أمن المعلومات وحماية البيانات الشخصية .
- تحديث التشريعات بما يتماشى مع التحول الرقمي .

- توفر الإرادة السياسية لضمان نجاح مشاريع الرقمنة .
- تعزيز الأمن السيبراني لحماية المعلومات الوطنية والشخصية .

يتبين من خلال ما سبق أن تكنولوجيا المعلومات والإدارة الإلكترونية أصبحتا عنصرين أساسيين في تطوير الخدمة العمومية، حيث ساهمتا في تحسين الأداء الإداري، وتسريع الإجراءات، وتعزيز الشفافية وجودة الخدمات. كما أن نجاح هذا التحول يتطلب توفر بنية تحتية قوية، وموارد بشرية مؤهلة، وإطارًا قانونيًا مرنًا، بما يضمن بناء إدارة عمومية حديثة تستجيب لتطلعات المواطنين.

2. الإدارة الإلكترونية وأثرها على الخدمة العمومية في الجزائر

1.2. مجتمع المعلومات في الجزائر

يُقصد بمجتمع المعلومات ذلك النمط المجتمعي الذي تصبح فيه عملية إنتاج المعلومات وجمعها ومعالجتها ونقلها واستثمارها من أهم الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، حيث تتحول المعرفة إلى مورد استراتيجي أساسي في التنمية الحديثة. وفي هذا السياق، يؤكد توفلر (Alvin Toffler) أن المعلومات تمثل أهم مادة أولية في العصر المعاصر، باعتبارها موردًا غير قابل للنفاد وقابلًا للتجدد المستمر (الكعبي، 2011، ص 719).

وقد شهدت الجزائر خلال فترة السبعينات وضعًا نسبيًا متقدمًا في مجال وسائل الاتصال مقارنة بالعديد من الدول النامية، حيث خصصت الدولة حوالي 25% من ميزانيتها للاستثمار في هياكل التكوين والتأطير، خاصة في مجال الإعلام الآلي. غير أن هذا المسار عرف تراجعًا لاحقًا بسبب انخفاض أسعار النفط، مما أدى إلى أزمة اقتصادية انعكست على ضعف الاستثمار وتدهور البنية التحتية للشبكات المعلوماتية (ربه، 2005-2006، ص 33).

ومع بداية التسعينات، بدأت تتبلور الحاجة إلى إعادة هيكلة الاقتصاد الوطني، خاصة مع ظهور التوجه نحو اقتصاد السوق، وتبني سياسات اللامركزية والخوصصة والانفتاح الاقتصادي (فاطمة زهراء سعيدي، 2012-2013، ص 96). وقد تواصلت هذه الإصلاحات سنة 1997 من خلال إعادة هيكلة عدد معتبر من المؤسسات العمومية الاقتصادية، بالتوازي مع تحسن الأوضاع الاقتصادية والأمنية، مما سمح بإطلاق إصلاحات جوهرية مست مجالات التجارة الخارجية والقطاع المصرفي ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وفي سنة 2000، تم إصدار قانون البريد والمواصلات الذي شكل محطة مفصلية في تطوير قطاع الاتصالات، حيث تم تحويل المتعامل التاريخي للهاتف إلى شركة تجارية، وإنهاء احتكار الدولة لهذا القطاع، مع إنشاء سلطة ضبط مستقلة لتنظيم السوق.

كما تم سنة 2001 إنشاء لجنة وطنية خاصة بمجتمع المعلومات، ضمت خبراء وممثلين عن مختلف القطاعات، وقد قامت بإعداد تقرير شامل حول واقع الجزائر في هذا المجال، مع تحديد أهم التحديات القانونية والتنظيمية والمالية التي تعيق بناء مجتمع معلوماتي متكامل (فاطمة زهراء سعيدي، 2012–2013، ص 98).

وفي السياق نفسه، أدركت المؤسسات الجزائرية أهمية تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء الإداري والاقتصادي، حيث ساهمت في إعادة هيكلة التنظيمات الداخلية، وتعزيز العمل الشبكي، وربط الفروع والمؤسسات عبر أنظمة معلوماتية متطورة، مما سمح بتحسين تدفق المعلومات وتعزيز الكفاءة التنظيمية، في إطار ما يعرف بالمنظمة الرشيقة (Agile Organization) (شناف، 2016، ص 95)

وبناءً عليه، فإن الانتقال نحو مجتمع المعلومات لم يعد خيارًا تقنيًا فقط، بل أصبح ضرورة استراتيجية تتطلب تطوير الموارد البشرية وتأهيلها بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي.

2.2. التحولات الإلكترونية في الإدارات العمومية في الجزائر

شهدت الجزائر، على غرار العديد من دول العالم، تبني مشروع الإدارة الإلكترونية كخيار استراتيجي يهدف إلى تحديث الإدارة العمومية، وتحسين جودة الخدمات، وتبسيط الإجراءات الإدارية، من خلال اعتماد أنظمة رقمية تسمح للمواطن بإنجاز معاملاته عن بعد بسرعة وفعالية أكبر.

وقد جاء هذا التحول نتيجة مجموعة من العوامل المتداخلة، من أبرزها:

- التطور السريع في تكنولوجيا الحاسوب وتطبيقاته، وما أحدثه من نقلة نوعية في أساليب العمل الإداري .
- التحولات الديمقراطية وما رافقها من إصلاحات إدارية عميقة .
- تزايد مطالب المواطنين بضرورة تحسين جودة الخدمات العمومية وتسريع الحصول عليها (إبراهيم، 2010، ص 49) .

- تأثير العولمة وما فرضته من معايير الجودة والشفافية والنجاعة في تقديم الخدمات (عباسي، 2021، ص 115) .
- الحاجة إلى دعم الموظفين الحكوميين بأنظمة عمل حديثة تعتمد على التكنولوجيا .
- ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات العمومية والخاصة، وضرورة تحسين الأداء .
- تسارع التطور التكنولوجي وضرورة مواكبته في التسيير الإداري .

وعليه، فإن التحول الإلكتروني في الجزائر يمثل خطوة مهمة نحو بناء إدارة عمومية عصرية، إلا أنه يتطلب استمرارية في التكوين، وتحديث البنية التحتية الرقمية، وضمان شمولية التطبيق لجميع فئات المجتمع.

3.2. جاهزية مشروع الحوكمة الإلكترونية في الجزائر

تعرف الحوكمة الإلكترونية بأنها منظومة من السياسات والآليات التي تنظم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسيير الشأن العام، بهدف بناء مجتمع معرفي يقوم على الشفافية والنجاعة وجودة الخدمة العمومية (د. عدنان مريزق، 2021، ص 138).

وفي هذا الإطار، أطلقت الجزائر مشروع "الجزائر الإلكترونية 2008–2013"، الذي يعد من أهم المشاريع الاستراتيجية في مجال الرقمنة، حيث يهدف إلى تحديث الإدارة العمومية، وبناء اقتصاد قائم على المعرفة، وتعزيز رأس المال البشري لمواكبة تحديات التنمية.

وقد اعتمد تنفيذ هذا المشروع على مجموعة من الأسس والإجراءات، من أبرزها:

- توافق المشروع مع التنظيمات الإدارية الداخلية للمؤسسات العمومية .
- توسيع شبكات الاتصال وتسهيل الولوج إلى الخدمات عبر الوسائل الرقمية (الهاتف، الإنترنت، المواقع الإلكترونية) .
- تعزيز الشفافية وتشجيع المشاركة الإلكترونية للمواطنين .
- تنسيق الجهود بين مختلف القطاعات الحكومية لضمان التكامل .
- تطوير آليات التقييم والمتابعة المستمرة للمشاريع الرقمية .
- تحديث الإطار القانوني بما يتماشى مع المعايير الدولية (د. عدنان مريزق، 2021، ص 141) .

- تعزيز البنية التحتية للاتصالات وتطوير خدمات الإنترنت عالية السرعة (مصطفى، 2018، ص 249) .
- الاستثمار في تطوير الكفاءات البشرية وتأهيلها .
- إعداد مخططات وطنية للتوعية بمجتمع المعلومات .
- تخصيص موارد مالية معتبرة لدعم تنفيذ المشروع (مصطفى، 2018، ص 250) .

ورغم هذه الجهود، لا يزال مشروع الحكومة الإلكترونية في الجزائر يواجه تحديات تتعلق بضعف التكامل بين الأنظمة، ومحدودية الجاهزية البشرية، مما يستدعي رؤية استراتيجية موحدة وإرادة سياسية قوية لضمان نجاحه واستمراريته.

4.2. كيفية تعزيز الكفاءة والشفافية عبر الإدارة الإلكترونية

يُعد اعتماد الإدارة الإلكترونية خيارًا استراتيجيًا يهدف إلى ترسيخ مبادئ الحوكمة الرشيدة، من خلال تحسين جودة الأداء الإداري وتعزيز الشفافية والثقة بين الإدارة والمواطنين. كما تسهم هذه الإدارة في رفع مستوى الكفاءة من خلال تقليل الأخطاء وتسريع إنجاز الخدمات.

وتُعرف الشفافية بأنها إتاحة المعلومات وتداولها بحرية ووضوح بين مختلف الأطراف، بما يضمن تقليل الغموض وتعزيز الثقة (نصيرة، 0172، ص 965).

ولتعزيز الشفافية في التسيير الإداري، ينبغي توفر مجموعة من الشروط الأساسية (نصيرة، 2017، ص 967):

- وضوح رؤية ورسالة وأهداف المؤسسات العمومية بشكل دقيق .
- نشر المعلومات والبيانات بشكل واسع ومتاح للجمهور .
- تبسيط الإجراءات الإدارية وتجنب التعقيد .
- تحديث مستمر للإجراءات وفق متطلبات المستفيدين .

كما تسهم الإدارة الإلكترونية في تعزيز الكفاءة من خلال عدة آليات (جيلالي، 2015–2016، ص 59):

- تقليل الأخطاء المرتبطة بالعامل البشري .
- توفير المعلومات بشكل فوري ودقيق للمستفيدين .

- تسريع عملية اتخاذ القرار الإداري .

ويمكن إضافة مجموعة من الأبعاد الأخرى، أهمها:

- تقليص مظاهر الوساطة والمحسوبية وتعزيز مبدأ المساواة .
- تحسين قدرة الإدارة على التكيف مع التغيرات المحيطة .
- مكافحة الفساد الإداري وتعزيز النزاهة .
- تقليل تأثير العلاقات الشخصية في المعاملات الإدارية .
- تعزيز كفاءة الموارد البشرية وتطوير أدائها .

وبناءً على ذلك، فإن تعزيز الكفاءة والشفافية يمثل أحد أهم مخرجات الإدارة الإلكترونية، لما له من دور في تحسين أداء المؤسسات العمومية وتعزيز ثقة المواطن في الإدارة.

خلاصة الفصل

يتبين من خلال هذا الفصل أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية في الجزائر لم يكن مجرد خيار تقني، بل هو نتيجة حتمية للتطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وما رافقها من تغيرات اقتصادية وإدارية واجتماعية. فقد ساهم هذا التحول في إعادة تشكيل مفهوم الخدمة العمومية، من خلال الانتقال من النمط التقليدي القائم على البيروقراطية والبطء في الإجراءات، إلى نمط حديث يعتمد على الرقمنة والسرعة والشفافية والفعالية.

كما أظهر الفصل أن بناء مجتمع المعلومات في الجزائر مرّ بعدة مراحل وتحديات، ارتبطت أساسًا بالتحولات الاقتصادية وإعادة هيكلة القطاعات الاستراتيجية، إلى جانب الجهود المبذولة في تحديث قطاع الاتصالات وإرساء أسس الحوكمة الإلكترونية. ورغم ذلك، لا تزال عملية التحول الرقمي تواجه بعض الصعوبات المرتبطة بالبنية التحتية، والتأهيل البشري، والتكامل بين مختلف الأنظمة الإدارية.

وفي المقابل، أبرز الفصل أن الإدارة الإلكترونية ساهمت بشكل واضح في تحسين أداء الخدمة العمومية من خلال تعزيز الكفاءة الإدارية، وتبسيط الإجراءات، وتقليل الأخطاء، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. كما لعبت دورًا مهمًا في دعم الشفافية ومحاربة البيروقراطية والفساد الإداري، مما أدى إلى تعزيز ثقة المواطن في المرفق العام.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية تمثل خيارًا استراتيجيًا أساسيًا في مسار تحديث الإدارة العمومية في الجزائر، غير أن نجاحها الكامل يبقى مرهونًا بتطوير البنية التحتية الرقمية، وتكوين الموارد البشرية، وتوفير إرادة سياسية وتنظيمية قوية لضمان استدامة هذا التحول.

الفصل الرابع : دراسة دراسة ميدانية لمصلحة: "مديرية التنظيم العام وإدارة أملاك البلدية مصلحة أملاك البلدية " بلدية وهران – ولاية وهران

تمهيد الفصل

1) تقديم عام لمصلحة: "مديرية التنظيم العام وإدارة أملاك البلدية مصلحة أملاك البلدية " بلدية وهران – ولاية وهران

1.1 النشأة والتعريف بالبلدية

2.1. البنية الهيكلية البلدية

1. 3. الخدمات التي تقدمها البلدية

2) عرض وتحليل نتائج الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

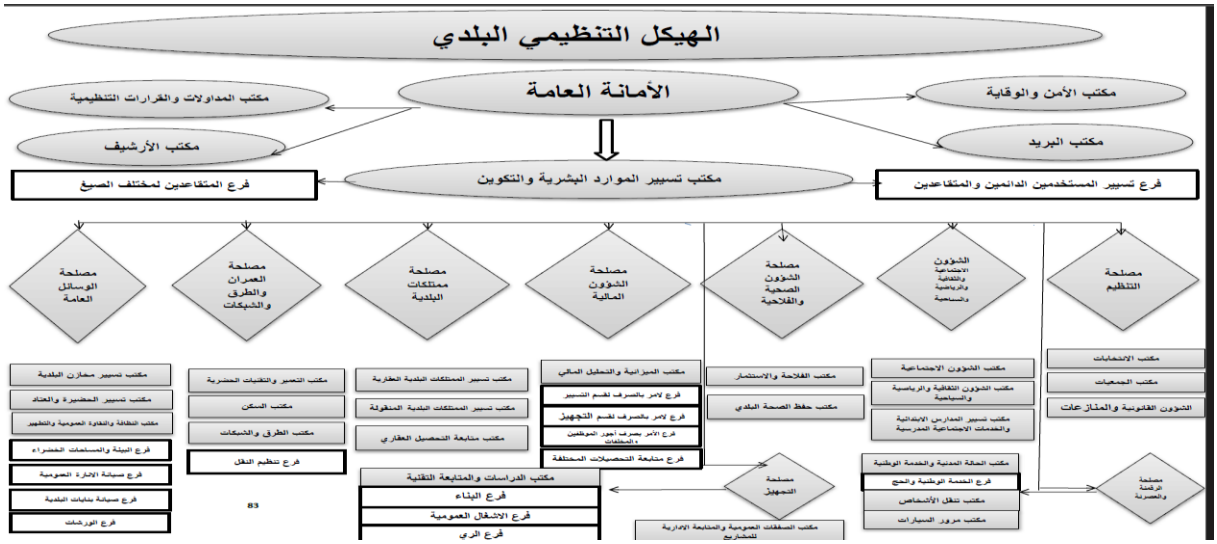
تُعتبر البلدية هيئةً إدارية محلية تُعنى بتنظيم الشؤون العامة للمجتمع داخل حدودها الإقليمية، وتهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة من خلال تسيير المرافق والخدمات العمومية بما يلبي احتياجات المواطنين.

وتتولى البلدية تقديم مجموعة من الخدمات الأساسية، مثل الحفاظ على النظافة العامة، وصيانة الطرقات، وإصدار التراخيص الإدارية، إضافة إلى متابعة وتنظيم الأنشطة التجارية والعمرانية بما يضمن احترام القوانين والتنظيمات السارية.

كما تلعب دورًا مهمًا في دعم التنمية المحلية من خلال تعزيز مشاركة المواطنين في عملية اتخاذ القرار، عبر آليات التشاور والتنسيق حول البرامج والمشاريع التنموية، بما يساهم في تحسين جودة الحياة داخل الإقليم وتعزيز روح المواطنة الفاعلة.

1) تقديم عام لمصلحة: "مديرية التنظيم العام وإدارة أملاك البلدية مصلحة أملاك البلدية " بلدية وهران – ولاية وهران

تأسست بلدية وهران ككيان إداري في الحقبة الاستعمارية وتحديدا بموجب أمرية ملكية فرنسية بتاريخ 31 يناير 1984 لتتطور لاحقا وتصبح الولاية الحالية بموجب مرسوم عام 1968. تعتبر "دار البلدية" في ساحة أول نوفمبر من أبرز معالمها التاريخية وقد شهدت عمليات ترميم وعصرنة لإدارة الخدمات بما فيها تدشين مصلحة تحصيل الجباية المحلية كخطوة نوعية.



مخطط يوضح الهيكل التنظيمي "مديرية التنظيم العام وإدارة أملاك البلدية مصلحة أملاك البلدية " بلدية وهران – ولاية وهران

2) أبرز محطات نشأة و تطور بلدية وهران :

- **التأسيس الإستعماري (1848)** : تم الاعتراف بوهران كبلدية رسميا بموجب الأمرية الملكية المؤرخة في 31 يناير 1848.
- **الحقبة الاستعمارية و ما بعدها** : ارتبطت البلدية تاريخيا بالمقاطعة الفرنسية ثم احتفظ بها كولاية بعد الاستقلال .
- **إعادة التقسيم (1963–1984)** : شهدت المنطقة تقلصا في عدد البلديات من 26 إلى 11 بلدية. ثم استقرت على شكلها الحالي ب 26 بلدية و09 دوائر بعد التقسيم الإداري لعام 1984.

عصرنة المصلحة (حاليا) : تحولت بلدية وهران إلى مركز إداري متطور و تم تسليم مشاريع لعصرنة مصلحة تحصيل الجباية المحلية و تم ترميم مقرها التاريخي (دار البلدية) لضمان تحسين مداخيل البلدية.

يعد مقر بلدية وهران بساحة أول نوفمبر تحفة فنية حيث تمت إعادة تهيئته ليعمل كمقر رئيسي للخدمات الإدارية بما في ذلك مكاتب الحالة المدنية و مندوبيات البلدية .

3) الخدمات التي تقدمها البلدية ومن اهم التي تقوم البلدية بانجازها وهي :

1.3. مصلحة التنظيم العام :

* **مكتب التنظيم :**

- نشر ووضع حيز التنفيذ القرارات التنظيمية الصادرة عن البلدية
- تنظيم حركة المرور و تسمية الشوارع العمومية .

* **مكتب التأمين :**

- القيام بإجراءات التأمين على أملاك البلدية العقارية و المنقولة

2.3. مصلحة الشؤون القانونية :

* **مكتب الإعلام و الإجراءات :**

- تكوين الملفات المحالة على الجهات القضائية المختلفة

* **مكتب النازعات :**

- الدفاع عن مصالح البلدية أمام القضاء المختص
- وضع حيز التنفيذ القرارات القضائية

3.3. مصلحة العقود والصفقات :

* **مكتب الصفقات :**

- تحرير العقود والصفقات المتعلقة بالإنجازات المبرمة بين البلدية والغير

*** مكتب المزايدات والمناقصات:**

- تحضير المزايدات من أجل تأجير أملاك البلدية وبيع العتاد الغير صالح للبلدية

*** مكتب المراقبة والمتابعة:**

- التبليغ والمراقبة ومتابعة تطبيق الصفقات من الناحية التقنية والمالية

4.3. مصلحة أملاك البلدية :

*** مكتب السجل الكبير:**

- تسيير أملاك البلدية المنتخبة والغير منتجة
- الإعلان عن مناقصات لإنجاز المشاريع

*** مكتب سكنات البلدية :**

- تسيير سكنات البلدية
- تحصيل الإيجار

4) عرض وتحليل نتائج الدراسة

الجدول رقم 02: جدول السن بالنسبة للموظفين والمواطنين

الفئة العمرية	المواطنون	النسبة %	الموظفون	النسبة%
أقل من 25 سنة	4	13%	0	0%
من 25 إلى 35 سنة	8	27%	5	25%
من 36 إلى 45 سنة	10	33%	5	25%
أكثر من 45 سنة	8	27%	10	50%
المجموع	**30**	**100%**	**20**	**100%**

يبين الجدول رقم (01) توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية بالنسبة لكل من الموظفين والمواطنين، ويكشف عن وجود فروقات عمرية تعكس طبيعة العلاقة بين السن والمشاركة في المجال الإداري والاجتماعي.

بالنسبة لفئة المواطنين، نلاحظ أن الفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة تحتل المرتبة الأولى بنسبة 33%، أي ما يعادل 10 مواطن من أصل 30، تليها فئتا 25 إلى 35 سنة وأكثر من 45 سنة بنسبة متساوية بلغت 27% لكل منهما، أي 8 مواطنين لكل فئة، في حين سجلت فئة أقل من 25 سنة أدنى نسبة بـ 13% فقط، أي 4 مواطنين.

وتشير هذه النتائج سوسيولوجيًا إلى أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على فئة عمرية تتمتع بالنضج المهني والخبرة الإدارية، وهي الفئة التي غالبًا ما تكون أكثر استقرارًا في العمل وأكثر قدرة على التكيف مع متطلبات الوظيفة العمومية. فالفرد في هذه المرحلة العمرية يكون قد راكم خبرات مهنية واجتماعية تجعله أكثر كفاءة في التعامل مع المواطنين ومع الأنظمة الإدارية المختلفة، بما فيها الإدارة الإلكترونية. وقد أكدت دراسات سوسيولوجية حول العمل والتنظيم أن الخبرة المهنية ترتبط غالبًا بارتفاع مستوى الأداء والقدرة على اتخاذ القرار داخل المؤسسات.

كما أن ضعف نسبة فئة أقل من 25 سنة يمكن تفسيره بكون التوظيف في الإدارات العمومية يتطلب في الغالب مستوى من التأهيل والخبرة لا يتوفر لدى الفئات الشابة حديثة التخرج، إضافة إلى محدودية فرص التوظيف مقارنة بالسنوات السابقة. ويذهب عالم الاجتماع "ماكس فيبر" في تحليله

للبيروقراطية إلى أن الإدارة الحديثة تقوم على الخبرة والتدرج الوظيفي، وهو ما يفسر حضور الفئات الأكثر نضجًا داخل المؤسسات الإدارية.

أما بالنسبة لفئة الموظفين، فتظهر النتائج أن الفئة الأكبر هي فئة أكثر من 45 سنة بنسبة 50% أي 10 أفراد من أصل 20، بينما بلغت نسبة الفئتين من 25 إلى 35 سنة ومن 36 إلى 45 سنة 25% لكل منهما، في حين غابت فئة أقل من 25 سنة تمامًا بنسبة 0.%

ويعكس هذا التوزيع اهتمام الفئات العمرية الأكبر بالتعامل مع الإدارة والخدمات العمومية أكثر من الفئات الشابة، إذ غالبًا ما ترتبط هذه الفئة بمسؤوليات اجتماعية وإدارية متعددة مثل الوثائق الرسمية، العقار، الحالة المدنية، والتقاعد وغيرها من المعاملات التي تستوجب الاحتكاك المستمر بالإدارة. كما أن كبار السن يمثلون الفئة الأكثر اعتمادًا على الخدمات الإدارية التقليدية مقارنة بالشباب الذين يميلون أكثر إلى استخدام الوسائط الرقمية أو تفادي الإجراءات الإدارية المباشرة.

ومن منظور سوسيولوجي، فإن غياب فئة الشباب الأقل من 25 سنة قد يعكس ضعف اهتمام هذه الفئة بالمشاركة في الشؤون الإدارية أو قلة احتكاكها المباشر بالمؤسسات العمومية بسبب عدم تحملها بعد لمسؤوليات اجتماعية كبيرة. كما تشير بعض الدراسات المتعلقة بعلم اجتماع الشباب إلى أن هذه الفئة أصبحت تعتمد بشكل أكبر على الوسائل الرقمية والتكنولوجية في قضاء احتياجاتها اليومية، مما يقلل من حضورها في الفضاء الإداري التقليدي.

كما تكشف النتائج عن وجود علاقة بين العمر ومستوى التفاعل مع الإدارة، حيث تميل الفئات الأكبر سنًا إلى التعامل المباشر مع المؤسسات العمومية بحكم التجربة والمسؤوليات الاجتماعية، بينما تتجه الفئات الأصغر نحو أنماط جديدة من التواصل والخدمات.

وعليه، فإن الجدول يعكس بنية عمرية تتسم بسيطرة الفئات الناضجة سواء لدى الموظفين أو المواطنين، وهو ما يدل على أهمية الخبرة والتجربة الاجتماعية في المجال الإداري، كما يبرز التحولات الاجتماعية المرتبطة بعلاقة الأجيال المختلفة بالإدارة والخدمات العمومية في المجتمع الجزائري.

الجدول رقم03: يمثل الجنس بالنسبة للموظفين والمواطنين

الجنس	المواطنون	النسبة%	الموظفون	النسبة%
ذكور	13	43%	1	5%
إناث	17	57%	19	95%
المجموع	**30**	**100%**	**20**	**100%**

يبين الجدول رقم (02) توزيع الموظفين والمواطنين حسب الجنس، حيث يتضح وجود تفاوت واضح بين الفئتين من حيث التمثيل النوعي (الذكور/الإناث). حيث تشير المعطيات إلى أن عدد المواطنين يبلغ 30 مواطن، منهم:

- 13ذكرًا بنسبة **43%.**
- 17أنثى بنسبة **57%.**

تُظهر هذه النسبة تفوقًا نسبيًا للإناث داخل فئة الموظفين، وهو ما يمكن تفسيره سوسيولوجيًا بتزايد اندماج المرأة في سوق العمل خلال العقود الأخيرة نتيجة التحولات الاجتماعية والثقافية والتشريعية التي دعمت مبدأ المساواة في فرص التشغيل. كما يعكس ذلك ارتفاع المستوى التعليمي للمرأة وتوسع مشاركتها في القطاعات الإدارية والخدمية.

وقد أكدت دراسات عديدة هذا الاتجاه، من بينها تقارير منظمة العمل الدولية التي تشير إلى أن مشاركة النساء في الوظائف الإدارية والخدمات العمومية شهدت نموًا ملحوظًا في العديد من الدول العربية نتيجة السياسات الداعمة لتمكين المرأة. ويتكون مجتمع الموظفين من 20 فردًا:

- 1ذكر بنسبة **5%**فقط .
- 19أنثى بنسبة **95%.**

تكشف هذه النتيجة عن هيمنة شبه كاملة للإناث ضمن فئة المواطنين المستجوبين أو المستفيدين من الخدمة. ويمكن تفسير ذلك سوسيولوجيًا بعدة عوامل:

- طبيعة المؤسسة أو الخدمة المقدمة قد تستهدف النساء أكثر من الرجال .
- النساء غالبًا أكثر ترددًا على بعض المؤسسات الاجتماعية والصحية والتربوية .
- وجود تقسيم اجتماعي للأدوار يجعل المرأة أكثر احتكاكًا بالإدارات والخدمات المرتبطة بالأسرة والأطفال .

ويرى عالم الاجتماع بيير بورديو أن الممارسات الاجتماعية اليومية تعكس توزيعًا غير متكافئ للأدوار بين الجنسين، حيث تؤدي النساء في كثير من الأحيان وظائف الرعاية والتدبير الأسري، مما يزيد من حضورهن في الفضاءات الإدارية والخدماتية.

فبالمقارنة بين الفئتين نلاحظ:

- تقاربًا نسبيًا بين الذكور والإناث لدى المواطنين مع أفضلية للإناث .(57%)
- هيمنة كبيرة للإناث بين الموظفين .(95%)

ويشير هذا الاختلاف إلى أن العينة المدروسة ليست متوازنة من حيث النوع الاجتماعي، وهو ما قد يؤثر على طبيعة النتائج المستخلصة من الدراسة. فمن منظور المنهج السوسيولوجي، ينبغي أخذ هذا التفاوت بعين الاعتبار عند تفسير الاتجاهات والآراء المسجلة.

تعكس النتائج التحولات التي عرفتها البنية الاجتماعية المعاصرة، حيث أصبحت المرأة فاعلًا أساسيًا في المجالين المهني والمدني. وتتفق هذه المعطيات مع نظرية التحديث الاجتماعي التي ترى أن ارتفاع مستويات التعليم والتحضر يؤدي إلى تعزيز مشاركة النساء في مختلف المجالات العامة.

كما تتوافق النتائج مع ما توصلت إليه دراسات الأمم المتحدة للمرأة التي تؤكد أن مشاركة النساء في الحياة الاقتصادية والاجتماعية أصبحت مؤشرًا مهمًا على التنمية البشرية والاندماج الاجتماعي.

الجدول رقم 04: يمثل المستوى التعليمي للمواطنين والموظفين

المستوى التعليمي	الموظفون (تكرار)	الموظفون(%)	المواطنون (تكرار)	المواطنون(%)
متوسط	1	5%	10	33%
ثانوي	6	30%	8	27%
جامعي	13	65%	12	40%
المجموع	**20**	**100%**	**30**	**100%**

من خلال الجدول الموحّد للمستوى التعليمي بين **الموظفين** و**المواطنين** يمكن تقديم التحليل الآتي:

تحليل المستوى التعليمي

- يُلاحظ أن أغلب **الموظفين** يحملون مستوى **جامعي** بنسبة **65%**، وهي أعلى نسبة ضمن الفئات التعليمية، يليها المستوى **الثانوي** بنسبة **30%**، ثم المستوى **المتوسط** بنسبة **5%**فقط.

وهذا يدل على أن الوظائف تتطلب مستوى تعليمياً مرتفعاً، وأن فئة الجامعيين هي الأكثر حضوراً في قطاع العمل .

- أما بالنسبة إلى **المواطنين**، فإن أعلى نسبة كانت أيضاً للمستوى **الجامعي** بنسبة **40%**، تليها فئة **المتوسط** بنسبة **33%**، ثم المستوى **الثانوي** بنسبة .**27%** ويُظهر ذلك وجود تنوع أكبر في المستويات التعليمية لدى المواطنين مقارنة بالموظفين .

المقارنة بين الفئتين

- نسبة الجامعيين لدى الموظفين (**65%**) أعلى بكثير من نسبتها لدى المواطنين(**40%**) ، مما يشير إلى أن التوظيف يرتبط غالباً بالمؤهل الجامعي .
- نسبة ذوي المستوى المتوسط منخفضة جداً عند الموظفين (**5%**) مقارنة بالمواطنين(**33%**) ؛ وهذا يعني أن أصحاب المستوى المتوسط أقل تمثيلاً في الوظائف .
- الفارق في المستوى الثانوي ليس كبيراً، إذ بلغت النسبة **30%**لدى الموظفين مقابل **27%**لدى المواطنين .

الاستنتاج

يمكن الاستنتاج أن المستوى التعليمي الجامعي يُعد الأكثر انتشاراً، خاصة لدى الموظفين، مما يعكس أهمية التعليم العالي في الحصول على فرص العمل، بينما يتميز المواطنون بتوزيع تعليمي أكثر تنوعاً بين المتوسط والثانوي والجامعي.

الجدول رقم 05: يمثل الخدمات التي توفرها البلدية للمواطنين وكذا الخدمات التي يستفيد منها المواطنون

الخدمات التي تم الاستفادة منها	الموظفون (تكرار)	الموظفون(%)	المواطنون (تكرار)	المواطنون : (%)
استخراج الوثائق الإدارية	17	68%	21	33%
تقديم الشكاوى أو الطلبات عبر المنصة	2	8%	2	27%
الاستعلام عن المعلومات والخدمات الإدارية	6	24%	11	40%
المجموع	**25**	**100%**	**34**	**100%**

تحليل الخدمات التي تم الاستفادة منها:

يبين الجدول اختلاف نوع الخدمات الإلكترونية الأكثر استخداماً بين **الموظفين** و**المواطنين**، وذلك على النحو الآتي:

- جاءت خدمة **استخراج الوثائق الإدارية** في المرتبة الأولى لدى الفئتين، حيث بلغت نسبتها **68%** عند الموظفين و **33%**عند المواطنين.

ويشير ذلك إلى أن هذه الخدمة تُعد الأكثر طلباً واستعمالاً، خاصة لدى الموظفين، لما توفره من سرعة وسهولة في الحصول على الوثائق الرسمية .

- بالنسبة لخدمة **الاستعلام عن المعلومات والخدمات الإدارية**، فقد سجلت نسبة مرتفعة لدى المواطنين بلغت **40%**مقابل **24%**لدى الموظفين.

وهذا يدل على أن المواطنين يعتمدون بشكل أكبر على المنصات الإلكترونية للحصول على المعلومات والاستفسارات المتعلقة بالخدمات الإدارية .

- أما خدمة **تقديم الشكاوى أو الطلبات عبر المنصة** فقد كانت الأقل استخداماً لدى الفئتين، حيث بلغت **8%**عند الموظفين و **27%**عند المواطنين.

ويمكن تفسير ذلك بأن هذه الخدمة تُستخدم فقط عند الحاجة أو وجود مشكلات تتطلب المتابعة .

المقارنة بين الموظفين والمواطنين

- الموظفون يركزون بشكل أكبر على الخدمات العملية المباشرة مثل استخراج الوثائق الإدارية .

- المواطنون يظهر لديهم تنوع أكبر في استخدام الخدمات الإلكترونية، خاصة في الاستعلام وطلب المعلومات .
- الفارق الكبير في نسبة استخراج الوثائق الإدارية بين الموظفين والمواطنين يعكس اختلاف طبيعة الاحتياجات الإدارية لكل فئة .

الاستنتاج

يمكن الاستنتاج أن الخدمات الإلكترونية ساهمت في تسهيل الوصول إلى الخدمات الإدارية لكلا الفئتين، إلا أن نوع الخدمة الأكثر استخداماً يختلف بحسب احتياجات المستخدمين؛ إذ يفضل الموظفون الخدمات المرتبطة بالوثائق الإدارية، بينما يميل المواطنون أكثر إلى الاستعلام والحصول على المعلومات والخدمات المتنوعة إلكترونياً.

الجدول رقم 06: يمثل مستوى استخدام الخدمات الالكترونية

مستوى استخدام الخدمات الإلكترونية	الموظفون (تكرار)	الموظفون (%)	المواطنون (تكرار)	المواطنون (%)
أستخدمها دائماً	5	25%	10	33%
أستخدمها أحياناً	9	45%	11	37%
أستخدمها نادراً	5	25%	5	17%
لا أستخدمها إطلاقاً	1	5%	4	13%
المجموع	**20**	**100%**	**30**	**100%**

تحليل مستوى استخدام الخدمات الإلكترونية

يبين الجدول مستوى استخدام الخدمات الإلكترونية لدى كل من **الموظفين** و**المواطنين**، ويظهر وجود تقارب نسبي بين الفئتين مع اختلاف في درجة الاستخدام.

- جاءت فئة "**أستخدمها أحياناً** "في المرتبة الأولى لدى الفئتين، حيث بلغت **45%**عند الموظفين و **37%**عند المواطنين.

وهذا يدل على أن الاستخدام المتوسط للخدمات الإلكترونية هو الأكثر شيوعاً، وأن عدداً كبيراً من الأفراد يلجؤون إليها حسب الحاجة .

- أما فئة "**أستخدمها دائماً** "فقد سجلت نسبة **25%**لدى الموظفين مقابل **33%**لدى المواطنين، ما يشير إلى أن المواطنين يعتمدون على الخدمات الإلكترونية بشكل مستمر أكثر من الموظفين .
- بالنسبة لفئة "**أستخدمها نادراً** "فقد بلغت النسبة **25%**عند الموظفين و **17%**عند المواطنين، وهو ما يدل على أن بعض المستخدمين ما زالوا غير معتادين بشكل كامل على استخدام الخدمات الإلكترونية .
- في حين أن فئة "**لا أستخدمها إطلاقاً** "سجلت أدنى النسب، حيث بلغت **5%**لدى الموظفين و **13%**لدى المواطنين، مما يعكس انتشاراً مقبولاً لاستخدام الخدمات الإلكترونية لدى أغلب الأفراد .

المقارنة بين الموظفين والمواطنين

- المواطنون أكثر ميلاً إلى الاستخدام الدائم للخدمات الإلكترونية مقارنة بالموظفين .
- الموظفون يميلون إلى الاستخدام المتقطع أو حسب الحاجة أكثر من الاستخدام المستمر .
- انخفاض نسبة عدم الاستخدام لدى الفئتين يدل على توسع الاعتماد على الخدمات الرقمية وانتشارها .

الاستنتاج

يمكن الاستنتاج أن الخدمات الإلكترونية أصبحت وسيلة مهمة يعتمد عليها كل من الموظفين والمواطنين، إلا أن مستوى الاستخدام يختلف من فئة إلى أخرى؛ فالمواطنون يظهرون اعتماداً أكبر على هذه الخدمات بشكل دائم، بينما يفضل الموظفون استخدامها بصورة متوسطة أو عند الحاجة فقط.

الجدول رقم 07: يمثل تقييم جودة الخدمات الالكترونية من ناحية المواطنين وكذا الموظفين

تقييم جودة الخدمات الإلكترونية	الموظفون (تكرار)	(%) الموظفون	المواطنون (تكرار)	(%) المواطنون
ممتازة	0	0%	2	7%
جيدة	7	35%	9	30%
متوسطة	12	60%	15	50%
ضعيفة	1	5%	4	13%
المجموع	**20**	**100%**	**30**	**100%**

يبين الجدول تقييم كل من **الموظفين** و**المواطنين** لجودة الخدمات الإلكترونية، ويظهر أن التقييم العام يميل إلى المستوى المتوسط مع وجود بعض الاختلافات بين الفئتين.

- جاءت فئة "**متوسطة** "في المرتبة الأولى لدى الفئتين، حيث بلغت **60%**عند الموظفين و **50%** عند المواطنين.

وهذا يدل على أن أغلب المستفيدين يرون أن الخدمات الإلكترونية مقبولة لكنها ما تزال بحاجة إلى تحسين وتطوير .

- احتلت فئة "**جيدة** "المرتبة الثانية بنسبة **35%**لدى الموظفين و **30%**لدى المواطنين، مما يعكس وجود رضا نسبي عن مستوى الخدمات الإلكترونية المقدمة .
- أما فئة "**ضعيفة** "فقد سجلت نسبة منخفضة نسبياً بلغت **5%**عند الموظفين و **13%**عند المواطنين، وهو ما يشير إلى أن عدداً محدوداً من المستخدمين غير راضين عن جودة الخدمات، إلا أن نسبة المواطنين غير الراضين أكبر مقارنة بالموظفين .
- بالنسبة لفئة "**ممتازة** "فلم تسجل أي نسبة لدى الموظفين**(0%)** ، بينما بلغت **7%**لدى المواطنين، مما يدل على أن مستوى الخدمات لم يصل بعد إلى درجة الامتياز في نظر أغلب المستخدمين .

المقارنة بين الموظفين والمواطنين

- الموظفون يميلون إلى تقييم الخدمات بأنها متوسطة أو جيدة أكثر من المواطنين .
- المواطنون أظهروا تنوعاً أكبر في التقييم، حيث ظهرت لديهم نسبتا "ممتازة" و"ضعيفة" بشكل أوضح .
- ارتفاع نسبة التقييم المتوسط لدى الفئتين يدل على أن الخدمات الإلكترونية تحقق الحد المقبول من الجودة، لكنها تحتاج إلى تطوير في الكفاءة وسرعة الإنجاز وسهولة الاستخدام .

الاستنتاج

يمكن الاستنتاج أن جودة الخدمات الإلكترونية تُعد مقبولة بشكل عام، إلا أنها لم تصل بعد إلى مستوى التميز الكامل. كما أن وجود نسبة معتبرة من التقييمات المتوسطة والضعيفة يشير إلى ضرورة تحسين الخدمات الإلكترونية وتطويرها بما يحقق رضا أكبر لدى الموظفين والمواطنين.

الجدول رقم 08 : يمثل الجوانب التي تحتاج الى تحسين من ناحية المواطنين والموظفين

الجوانب التي تحتاج إلى تحسين	الموظفون (تكرار)	الموظفون(%)	المواطنون (تكرار)	المواطنون(%)
سرعة إنجاز الخدمة	10	31%	10	34%
دقة وجودة الخدمة	6	19%	7	23%
سهولة استعمال المنصة	10	31%	10	33%
سرعة الاستجابة للشكاوى	6	19%	3	10%
المجموع	**32**	**100%**	**30**	**100%**

يبين الجدول أهم الجوانب التي يرى كل من **الموظفين** و**المواطنين** أنها تحتاج إلى تحسين في الخدمات الإلكترونية، وقد أظهرت النتائج تقارباً واضحاً بين الفئتين في بعض الجوانب الأساسية.

- جاءت فئتا **سرعة إنجاز الخدمة** و**سهولة استعمال المنصة** في المرتبة الأولى لدى الموظفين بنسبة **31%**لكل منهما، كما سجلتا أعلى النسب لدى المواطنين أيضاً بنسبة **34%**و **33%**على التوالي. وهذا يدل على أن المستخدمين يركزون بشكل كبير على عامل السرعة وسهولة الاستخدام باعتبارهما من أهم عناصر جودة الخدمات الإلكترونية .
- بالنسبة إلى **دقة وجودة الخدمة** فقد بلغت نسبتها **19%**لدى الموظفين و **23%**لدى المواطنين، مما يشير إلى وجود حاجة لتحسين دقة المعلومات والخدمات المقدمة إلكترونياً .
- أما **سرعة الاستجابة للشكاوى** فقد سجلت أقل نسبة لدى المواطنين **(10%)** مقارنة بالموظفين **(19%)**، وهو ما قد يعني أن الموظفين أكثر احتكاكاً بإجراءات المتابعة ومعالجة المشكلات التقنية والإدارية .

المقارنة بين الموظفين والمواطنين

- هناك اتفاق واضح بين الفئتين على أن سرعة إنجاز الخدمة وسهولة استعمال المنصة هما أكثر الجوانب التي تحتاج إلى تطوير .
- المواطنون أعطوا اهتماماً أكبر لدقة وجودة الخدمة مقارنة بالموظفين .
- الموظفون ركزوا بصورة أكبر على سرعة الاستجابة للشكاوى، بحكم تعاملهم المباشر والمتكرر مع الإجراءات الإدارية .

الاستنتاج

يمكن الاستنتاج أن تطوير الخدمات الإلكترونية لا يقتصر فقط على توفير الخدمة، بل يتطلب تحسين سرعة الأداء، وتبسيط استخدام المنصات، ورفع جودة الخدمات ودقة المعلومات، إضافة إلى تعزيز آليات الاستجابة للشكاوى والمتابعة، بما يساهم في رفع مستوى رضا الموظفين والمواطنين عن الخدمات الإلكترونية.

الجدول رقم 09: يمثل ملاحظة تغير في جودة الخدمة العمومية من طرف الموظفين والمواطنين

ملاحظة تغير في جودة الخدمة العمومية	الموظفون (تكرار)	(%) الموظفون	المواطنون (تكرار)	(%) المواطنون
تحسن كبير	9	45%	13	43%
تحسن طفيف	6	30%	11	37%
لا يوجد تغير	4	20%	4	13%
تدهور في الخدمة	1	5%	2	7%
المجموع	**20**	**100%**	**30**	**100%**

يبين الجدول آراء كل من **الموظفين** و**المواطنين** حول التغير الذي طرأ على جودة الخدمة العمومية، وقد أظهرت النتائج أن أغلب المستجوبين يلاحظون وجود تحسن بدرجات متفاوتة.

- جاءت فئة "**تحسن كبير** "في المرتبة الأولى لدى الفئتين، حيث بلغت **45%**عند الموظفين و **43%** عند المواطنين.

وهذا يدل على أن نسبة معتبرة من المستفيدين ترى أن الخدمات العمومية شهدت تطوراً واضحاً وتحسناً ملموساً، خاصة بعد الاعتماد المتزايد على الخدمات الإلكترونية .

- أما فئة "**تحسن طفيف** "فقد سجلت **30%**لدى الموظفين و **37%**لدى المواطنين، ما يعكس أن جزءاً مهماً من المستخدمين لاحظوا بعض التحسن، لكنه لم يصل إلى المستوى المطلوب بشكل كامل .
- بالنسبة لفئة "**لا يوجد تغير** "فقد بلغت **20%**لدى الموظفين و **13%**لدى المواطنين، وهو ما يشير إلى أن بعض الأفراد لم يلمسوا فرقاً واضحاً في مستوى الخدمات المقدمة .
- في حين سجلت فئة "**تدهور في الخدمة** "أدنى النسب، حيث بلغت **5%**عند الموظفين و **7%**عند المواطنين، مما يدل على أن نسبة قليلة فقط ترى أن جودة الخدمات قد تراجعت .

المقارنة بين الموظفين والمواطنين

- يوجد تقارب كبير بين الفئتين في تقييم التحسن الكبير للخدمات العمومية .
- المواطنون كانوا أكثر ميلاً إلى اعتبار التحسن طفيفاً مقارنة بالموظفين .
- انخفاض نسبتي "لا يوجد تغير" و"تدهور في الخدمة" يعكس اتجاهاً عاماً إيجابياً نحو تقييم الخدمات العمومية .

الاستنتاج

يمكن الاستنتاج أن التحول نحو الخدمات الإلكترونية ساهم في تحسين جودة الخدمة العمومية من وجهة نظر أغلب الموظفين والمواطنين، حيث لاحظت معظم الفئتين تحسناً واضحاً أو جزئياً في مستوى الخدمات، مما يعكس فعالية جهود التحديث والرقمنة في القطاع العمومي.

الجدول رقم 10 : يمثل العوائق عند استخدام الخدمات الالكترونية

العوائق عند استخدام الخدمات الإلكترونية	الموظفون (تكرار)	(%) الموظفون	المواطنون (تكرار)	(%) المواطنون
أعطال تقنية أو بطء في الموقع	10	50%	19	63%
صعوبة في واجهة الموقع أو النظام	4	20%	6	20%
نقص التوجيه والدعم التقني	6	30%	5	17%
المجموع	**20**	**100%**	**30**	**100%**

يبين الجدول أهم العوائق التي تواجه كلًّا من الموظفين والمواطنين عند استخدام الخدمات الإلكترونية، حيث أظهرت النتائج وجود بعض المشكلات المشتركة بين الفئتين.

- جاءت فئة **الأعطال التقنية أو بطء الموقع** في المرتبة الأولى لدى الفئتين، حيث بلغت **50%** عند الموظفين و **63%**عند المواطنين.

وهذا يدل على أن المشكلات التقنية تُعد أكبر عائق أمام الاستخدام الفعّال للخدمات الإلكترونية، خاصة بالنسبة للمواطنين .

- أما **صعوبة واجهة الموقع أو النظام** فقد سجلت النسبة نفسها تقريباً لدى الفئتين، حيث بلغت **20%**لكل من الموظفين والمواطنين، مما يشير إلى حاجة المنصات الإلكترونية إلى تصميم أكثر سهولة ووضوحاً للمستخدمين .
- بالنسبة إلى **نقص التوجيه والدعم التقني** فقد بلغت نسبته **30%**لدى الموظفين مقابل **17%**لدى المواطنين، وهو ما يعكس أن الموظفين أكثر احتكاكاً بالمشكلات المرتبطة بالدعم الفني أثناء أداء مهامهم .

المقارنة بين الموظفين والمواطنين

- المواطنون يعانون أكثر من الأعطال التقنية وبطء الخدمات الإلكترونية مقارنة بالموظفين .
- الموظفون يركزون بصورة أكبر على الحاجة إلى الدعم والتوجيه التقني .
- يوجد اتفاق بين الفئتين حول وجود صعوبة نسبية في استعمال واجهات المنصات الإلكترونية .

الاستنتاج

يمكن الاستنتاج أن نجاح الخدمات الإلكترونية لا يعتمد فقط على توفيرها، بل يتطلب تحسين البنية التقنية للمنصات، وتطوير سرعة الأداء، وتبسيط واجهات الاستخدام، إضافة إلى توفير دعم فني فعّال للمستخدمين، بما يساهم في رفع جودة الخدمات وتحسين تجربة الموظفين والمواطنين.

الجدول رقم 11: يمثل مدى رضا المبحوثين عن مواكبة البلدية للتحول الرقمي

مدى رضا المبحوثين عن مواكبة البلدية للتحول الرقمي	الموظفون (تكرار)	(%) الموظفون	المواطنون (تكرار)	(%) المواطنون
نعم	16	80%	19	63%
لا	4	20%	11	37%
المجموع	**20**	**100%**	**30**	**100%**

يبين الجدول مستوى رضا كل من الموظفين والمواطنين حول مدى مواكبة البلدية للتحول الرقمي، وقد أظهرت النتائج أن أغلب أفراد العينة لديهم نظرة إيجابية تجاه هذا التحول.

- جاءت إجابة "**نعم** "في المرتبة الأولى لدى الفئتين، حيث بلغت **80%**عند الموظفين و **63%**عند المواطنين.

وهذا يدل على أن غالبية المستجوبين يرون أن البلدية تسعى إلى تطوير خدماتها ومواكبة التطور الرقمي .

- أما إجابة "**لا** "فقد سجلت **20%**لدى الموظفين و **37%**لدى المواطنين، مما يشير إلى أن نسبة من المواطنين ما تزال ترى أن التحول الرقمي غير كافٍ أو يحتاج إلى مزيد من التطوير .

المقارنة بين الموظفين والمواطنين

- الموظفون أكثر رضاً عن مواكبة البلدية للتحول الرقمي مقارنة بالمواطنين .
- المواطنون أظهروا نسبة عدم رضا أعلى، وهو ما قد يرتبط بالصعوبات التقنية أو بطء الخدمات الإلكترونية التي يواجهونها أثناء الاستخدام .
- ارتفاع نسبة الرضا لدى الفئتين يعكس وجود جهود ملموسة في مجال الرقمنة وتطوير الخدمات العمومية .

الاستنتاج

يمكن الاستنتاج أن البلدية حققت تقدماً ملحوظاً في مواكبة التحول الرقمي من وجهة نظر أغلب الموظفين والمواطنين، إلا أن استمرار بعض التحديات التقنية والتنظيمية يجعل جزءاً من المواطنين غير راضٍ بشكل كامل، مما يستدعي مواصلة تطوير الخدمات الإلكترونية وتحسين جودتها.

نتائج الدراسة :

بعد إجراء الدراسة الميدانية على عينة مكوّنة من 50 مفردة، تضم 20موظفا و30 مواطنا من بلدية وهران، بهدف التعرف على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج العلمية التي تعكس واقع الخدمات الإلكترونية داخل البلدية، ومدى فعاليتها في تحسين الأداء الإداري وتسهيل المعاملات للمواطنين والموظفين.

وقد تم التوصل إلى هذه النتائج اعتمادًا على تحليل الاستبيانات الموزعة على أفراد العينة، ويمكن عرضها كما يلي:

أولًا: النتائج المتعلقة بالخصائص العامة لعينة الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية المتوسطة والمتقدمة، حيث سجلت فئة أكثر من 45 سنة أعلى نسبة لدى الموظفين بـ50%، في حين سجلت فئة 36 إلى 45 سنة أعلى نسبة لدى المواطنين بـ33%. أما الفئة العمرية أقل من 25 سنة فقد سجلت أدنى نسبة، بل كانت منعدمة لدى الموظفين.

وتدل هذه النتائج على أن الفئات الأكثر نضجًا وخبرة هي الأكثر اهتمامًا ومشاركة في القضايا المتعلقة بالخدمات العمومية والإدارة الإلكترونية، باعتبارها الفئة الأكثر احتكاكًا بالإجراءات الإدارية والاستفادة من الخدمات البلدية.

أما من حيث الجنس، فقد أظهرت النتائج predominance واضحًا للإناث داخل العينة، حيث بلغت نسبة الإناث 57% لدى المواطنين و95% لدى الموظفين، مقابل 43% و5% فقط للذكور.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بارتفاع مستوى اهتمام النساء بالخدمات الإدارية والخدمات الإلكترونية المرتبطة بالحياة اليومية، إضافة إلى تزايد مشاركة المرأة في مختلف المجالات الاجتماعية والمهنية.

وفيما يتعلق بالمستوى التعليمي، فقد تبين أن 65% من الموظفين يحملون مستوى جامعي، مقابل 40% من المواطنين، بينما سجل المستوى المتوسط 5% فقط لدى الموظفين مقابل 33% لدى المواطنين.

وتعكس هذه النتائج أهمية المستوى التعليمي في التعامل مع الوسائل الرقمية والخدمات الإلكترونية، حيث إن ارتفاع نسبة الجامعيين لدى الموظفين يدل على أن الوظائف الإدارية الحديثة أصبحت تتطلب مستوى تعليميًا مرتفعًا وقدرة أكبر على التعامل مع التكنولوجيا.

ثانيًا: النتائج المتعلقة باستخدام الإدارة الإلكترونية

أوضحت نتائج الدراسة أن الإدارة الإلكترونية أصبحت حاضرة بشكل ملحوظ داخل البلدية، حيث تبين أن أغلب المستجوبين يستفيدون من الخدمات الإلكترونية المتوفرة.

وقد جاءت خدمة استخراج الوثائق الإدارية في المرتبة الأولى من حيث الاستخدام، حيث بلغت نسبة الاستفادة منها 68% لدى الموظفين و33% لدى المواطنين.

ويشير ذلك إلى أن هذه الخدمة تُعد من أكثر الخدمات طلبًا واستعمالًا، لما توفره من سرعة وسهولة في الحصول على الوثائق الرسمية دون الحاجة إلى الانتظار الطويل أو التنقل المتكرر بين المصالح الإدارية.

كما أظهرت النتائج أن خدمة الاستعلام عن المعلومات والخدمات الإدارية سجلت نسبة مرتفعة لدى المواطنين بلغت 40% مقابل 24% لدى الموظفين، وهو ما يدل على اعتماد المواطنين بشكل متزايد على الوسائل الرقمية للحصول على المعلومات والاستفسارات المتعلقة بالخدمات العمومية.

أما خدمة تقديم الشكاوى أو الطلبات عبر المنصات الإلكترونية فقد سجلت نسبًا أقل، حيث بلغت 8% لدى الموظفين و27% لدى المواطنين، ويمكن تفسير ذلك بأن هذه الخدمة لا تُستخدم إلا عند الحاجة أو في حالة وجود مشكلات تتطلب المتابعة.

ثالثًا: النتائج المتعلقة بمستوى استخدام الخدمات الإلكترونية

أظهرت نتائج الدراسة أن أغلب أفراد العينة يستخدمون الخدمات الإلكترونية بدرجات متفاوتة، حيث جاءت فئة "أستخدمها أحيانًا" في المرتبة الأولى بنسبة 45% لدى الموظفين و37% لدى المواطنين.

وتشير هذه النتيجة إلى أن الاعتماد على الخدمات الإلكترونية أصبح شائعًا لدى أغلب الأفراد، إلا أن استخدام هذه الخدمات ما يزال مرتبطًا بالحاجة والظروف.

كما بلغت نسبة الاستخدام الدائم للخدمات الإلكترونية 25% لدى الموظفين و33% لدى المواطنين، وهو ما يدل على وجود فئة معتبرة أصبحت تعتمد على الوسائل الرقمية بشكل مستمر في إنجاز معاملاتها الإدارية.

أما نسبة الذين لا يستخدمون الخدمات الإلكترونية إطلاقًا فقد كانت ضعيفة نسبيًا، حيث بلغت 5% لدى الموظفين و13% لدى المواطنين، وهو ما يعكس انتشارًا مقبولًا للخدمات الرقمية داخل البلدية.

وتبرز هذه النتائج أن الإدارة الإلكترونية أصبحت جزءًا مهمًا من التسيير الإداري الحديث، وأن المواطنين والموظفين بدأوا يعتادون تدريجيًا على استخدام الخدمات الرقمية بدلًا من الأساليب التقليدية.

رابعًا: النتائج المتعلقة بجودة الخدمات الإلكترونية

أظهرت نتائج الدراسة أن أغلب المستجوبين يقيمون جودة الخدمات الإلكترونية بالمستوى "المتوسط"، حيث بلغت هذه النسبة 60% لدى الموظفين و50% لدى المواطنين.

ويشير ذلك إلى أن الخدمات الإلكترونية المقدمة داخل البلدية تعتبر مقبولة نسبيًا، لكنها لم تصل بعد إلى مستوى الجودة العالية أو التميز الكامل.

كما اعتبر 35% من الموظفين و30% من المواطنين أن الخدمات الإلكترونية "جيدة"، في حين سجلت فئة "ضعيفة" نسبًا أقل بلغت 5% لدى الموظفين و13% لدى المواطنين. أما فئة "ممتازة" فقد سجلت نسبة ضعيفة جدًا، وهو ما يدل على أن الخدمات الإلكترونية ما تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير والتحسين.

وتؤكد هذه النتائج أن التحول الرقمي داخل البلدية حقق نتائج إيجابية في تحسين الخدمات، لكنه لا يزال يواجه بعض النقائص التقنية والتنظيمية التي تؤثر على مستوى رضا المستفيدين.

خامسًا: النتائج المتعلقة بالجوانب التي تحتاج إلى تحسين

أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر الجوانب التي تحتاج إلى تطوير هي سرعة إنجاز الخدمة وسهولة استعمال المنصات الإلكترونية.

فقد بلغت نسبة المطالبة بتحسين سرعة الإنجاز 31% لدى الموظفين و34% لدى المواطنين، في حين بلغت نسبة المطالبة بتحسين سهولة استعمال المنصة 31% لدى الموظفين و33% لدى المواطنين.

ويعكس ذلك أن المستخدمين يولون أهمية كبيرة لعامل السرعة وسهولة الاستخدام باعتبارهما من أهم عناصر جودة الخدمات الإلكترونية.

كما أشار 23% من المواطنين و19% من الموظفين إلى ضرورة تحسين دقة وجودة الخدمات الإلكترونية، وهو ما يدل على وجود بعض الأخطاء أو الصعوبات المرتبطة بالمعلومات والخدمات المقدمة عبر المنصات

الرقمية. أما سرعة الاستجابة للشكاوى فقد سجلت نسبًا أقل، إلا أنها تبقى من الجوانب التي تتطلب اهتمامًا أكبر من طرف الإدارة لضمان فعالية التواصل مع المواطنين.

سادسًا: النتائج المتعلقة بتحسن جودة الخدمة العمومية

أظهرت نتائج الدراسة أن أغلب أفراد العينة لاحظوا تحسنًا في جودة الخدمة العمومية بعد اعتماد الإدارة الإلكترونية.

فقد صرح 45% من الموظفين و43% من المواطنين بوجود "تحسن كبير" في مستوى الخدمات، بينما أشار 30% من الموظفين و37% من المواطنين إلى وجود "تحسن طفيف."

وتدل هذه النتائج على أن الرقمنة ساهمت بشكل واضح في تحسين الأداء الإداري وتسهيل الإجراءات وتقليل الوقت والجهد المبذولين في الحصول على الخدمات.

أما نسبة الذين لم يلاحظوا أي تغير فقد بلغت 20% لدى الموظفين و13% لدى المواطنين، في حين سجلت فئة "تدهور في الخدمة" نسبًا ضعيفة جدًا بلغت 5% و7% فقط. ويؤكد ذلك أن الاتجاه العام نحو الإدارة الإلكترونية يُنظر إليه بشكل إيجابي من طرف أغلب المستفيدين.

سابعًا: النتائج المتعلقة بالعوائق والتحديات

توصلت الدراسة إلى وجود عدة عراقيل تحد من فعالية الإدارة الإلكترونية داخل البلدية. وقد جاءت الأعطال التقنية وبطء الموقع الإلكتروني في المرتبة الأولى، حيث بلغت نسبتها 50% لدى الموظفين و63% لدى المواطنين.

وتشير هذه النتائج إلى أن ضعف البنية التحتية التقنية يمثل أحد أهم العوائق التي تؤثر على جودة الخدمات الإلكترونية.

كما بلغت نسبة الذين يعانون من صعوبة في استعمال واجهة المنصة الإلكترونية 20% لدى الفئتين معًا، وهو ما يدل على أن بعض المنصات تحتاج إلى تصميم أكثر سهولة ووضوحًا للمستخدمين.

أما نقص التوجيه والدعم التقني فقد سجل 30% لدى الموظفين و17% لدى المواطنين، مما يعكس حاجة الموظفين إلى تكوين وتأهيل أكبر في مجال استخدام الأنظمة الرقمية الحديثة.

ثامنًا: النتائج المتعلقة بمواكبة البلدية للتحول الرقمي

أظهرت النتائج أن أغلبية المستجوبين يرون أن البلدية تسعى إلى مواكبة التحول الرقمي والعمل على تطوير خدماتها الإلكترونية.

فقد بلغت نسبة الرضا عن مواكبة البلدية للتحول الرقمي 80% لدى الموظفين و63% لدى المواطنين.

ويعكس ذلك وجود جهود ملموسة في مجال تحديث الإدارة العمومية وعصرنة الخدمات.

ومع ذلك، فقد أبدى 37% من المواطنين عدم رضاهم الكامل عن مستوى التحول الرقمي، وهو ما يدل على أن الخدمات الإلكترونية ما تزال بحاجة إلى مزيد من التحسين والتطوير.

التحقق من الفرضيات

من خلال النتائج المتوصل إليها، تبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة، والتي تنص على أن الإدارة الإلكترونية تساهم بشكل إيجابي في تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال تسريع الإجراءات وتعزيز الشفافية وتقليل البيروقراطية. كما تم التأكد من صحة الفرضيات الفرعية، حيث أثبتت الدراسة:

- وجود علاقة بين استخدام الإدارة الإلكترونية وتحسين كفاءة الخدمات العمومية.
- مساهمة التكنولوجيا في تسريع إنجاز المعاملات الإدارية.
- دور الإدارة الإلكترونية في تحسين التواصل بين الإدارة والمواطن.
- تأثير التحديات التقنية والبشرية على فعالية تطبيق الإدارة الإلكترونية.

خلاصة الفصل :

يتناول هذا الفصل دراسة ميدانية شملت عينة من موظفي ومواطني بلدية رقان المستفيدين من الخدمات الإلكترونية. وقد بدأ بعرض شامل للبلدية من حيث نشأتها والتعريف بها، مع التطرق إلى هيكلها التنظيمي والإداري، بالإضافة إلى أهم الخدمات العمومية التي تقدمها، ثم تم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واستخلاص أهم التوصيات.

كما حاول هذا الفصل الإجابة عن الإشكالية الرئيسية للدراسة المتمثلة في: إلى أي مدى تسهم الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة وكفاءة الخدمة العمومية؟ وما أبرز التحديات التي تواجه الإدارات العمومية في تبني وتفعيل هذه الأنظمة بشكل فعال ومستدام؟

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الخدمات الإلكترونية داخل البلدية تساهم بشكل ملحوظ في تسهيل الإجراءات الإدارية، خاصة فيما يتعلق باستخراج الوثائق، مما يعكس بداية توجه نحو اعتماد الرقمنة في التسيير الإداري. ومع ذلك، فإن هذا التحول ما يزال يواجه عدة تحديات ترتبط بالجانب الاجتماعي والثقافي للمحيط المحلي.

كما تبين أن نقص التأهيل والتكوين لدى الموارد البشرية يعد من أهم العوامل التي تؤثر على فعالية الخدمة العمومية، حيث لوحظ ضعف في مستوى التدريب لدى بعض الموظفين، وهو ما ينعكس سلبًا على جودة الأداء ويحد من التطبيق الفعلي والفعال للإدارة الإلكترونية.

الخاتمة

شهد العالم في العقود الأخيرة تطورات متسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الأمر الذي فرض على الإدارات العمومية ضرورة التكيف مع متطلبات العصر الرقمي، من خلال تبني الإدارة الإلكترونية كأحد أهم الأساليب الحديثة لتحسين الأداء الإداري وتطوير جودة الخدمة العمومية. وفي هذا السياق، أصبحت الرقمنة خيارًا استراتيجيًا يهدف إلى تحقيق السرعة والشفافية والفعالية في تقديم الخدمات للمواطنين، مع التقليل من التعقيدات الإدارية والبيروقراطية التقليدية.

وانطلاقًا من هذه المعطيات، جاءت هذه الدراسة الموسومة بـ: "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية"، بهدف التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل بلدية وهران، ومدى مساهمتها في تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين، إضافة إلى الكشف عن أهم التحديات والصعوبات التي تواجه هذا التحول الرقمي.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لمثل هذه المواضيع، كما تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من موظفي ومواطني البلدية. وبعد تحليل المعطيات الميدانية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة التي أكدت أن الإدارة الإلكترونية ساهمت بشكل ملحوظ في تحسين جودة الخدمة العمومية، خاصة من خلال تسهيل الإجراءات الإدارية، وتسريع استخراج الوثائق، وتحسين الوصول إلى المعلومات والخدمات الإدارية المختلفة.

كما أظهرت النتائج أن أغلب أفراد العينة لديهم توجه إيجابي نحو استخدام الخدمات الإلكترونية، وأن المواطنين والموظفين أصبحوا يعتمدون بشكل متزايد على الوسائل الرقمية في إنجاز معاملاتهم الإدارية، وهو ما يعكس تطور الوعي بأهمية التحول الرقمي داخل الإدارة العمومية.

وفي المقابل، كشفت الدراسة عن وجود مجموعة من العراقيل التي ما تزال تحد من فعالية الإدارة الإلكترونية، من أبرزها الأعطال التقنية، وبطء المنصات الإلكترونية، وضعف البنية التحتية الرقمية، إضافة إلى نقص التكوين والتأهيل لدى بعض الموظفين، وهو ما يؤثر على جودة الخدمات المقدمة ومستوى رضا المواطنين.

كما بينت الدراسة أن نجاح الإدارة الإلكترونية لا يقتصر فقط على توفير الوسائل التقنية، بل يتطلب أيضًا توفير موارد بشرية مؤهلة، وتعزيز ثقافة الاستخدام الرقمي لدى المواطنين، مع تحسين جودة المنصات الإلكترونية وتبسيط إجراءات استخدامها.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها، يمكن القول إن بلدية وهران قد خطت خطوات مهمة نحو تبني الإدارة الإلكترونية ومواكبة التحول الرقمي، غير أن هذا التحول ما يزال بحاجة إلى المزيد من التطوير والدعم، خاصة في مجال تحسين البنية التقنية، وتوفير التكوين المستمر للموظفين، وتعزيز الثقة في الخدمات الإلكترونية.

وفي الأخير، تبقى الإدارة الإلكترونية رهانًا أساسيًا لتحقيق إدارة عصرية فعالة وقريبة من المواطن، باعتبارها وسيلة حديثة لتحسين الخدمة العمومية وتعزيز مبادئ الشفافية والسرعة والجودة في الأداء الإداري، بما ينسجم مع متطلبات التنمية والتطور التكنولوجي الذي يشهده العالم اليوم.

التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها دعم نجاح التحول الرقمي داخل الإدارات العمومية، خاصة على مستوى البلديات، وتتمثل فيما يلي:

1. ضرورة تطوير البنية التحتية الرقمية داخل الإدارات العمومية، من خلال توفير أجهزة حديثة وشبكات إنترنت ذات تدفق سريع ومستقر .
2. تكثيف برامج التكوين والتأهيل لفائدة الموظفين، قصد رفع كفاءاتهم في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات والإدارة الإلكترونية .
3. نشر الثقافة الرقمية لدى المواطنين وتشجيعهم على استعمال الخدمات الإلكترونية، عبر حملات توعية وإرشاد مستمرة .
4. تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل التعقيدات البيروقراطية، بما يضمن سرعة إنجاز المعاملات وتحسين جودة الخدمات المقدمة .
5. تعزيز أمن المعلومات وحماية البيانات الشخصية للمواطنين، من خلال اعتماد أنظمة حماية إلكترونية فعالة .
6. تحديث القوانين والتشريعات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية بما يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي والتطور التكنولوجي .
7. دعم مشاريع الرقمنة داخل البلديات والمؤسسات العمومية من خلال توفير الإمكانيات المالية والتقنية اللازمة .
8. إنشاء منصات إلكترونية موحدة تسهل على المواطنين الوصول إلى مختلف الخدمات العمومية عن بعد .
9. تعزيز مبدأ الشفافية والرقابة الإلكترونية للحد من الفساد الإداري والمحسوبية داخل الإدارات العمومية .
10. تشجيع البحث العلمي والدراسات الأكاديمية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية، من أجل تطوير حلول حديثة تتماشى مع الواقع الجزائري .

11. العمل على تقييم الخدمات الإلكترونية بشكل دوري، من خلال أخذ آراء المواطنين والموظفين بعين الاعتبار لتحسين الأداء باستمرار .

12. تعزيز التنسيق والتعاون بين مختلف الهيئات والمؤسسات العمومية لضمان نجاح مشاريع الإدارة الإلكترونية وتحقيق التكامل الرقمي.

الملاحق

الملحق رقم (01) : استمارة

جامعة وهران 2

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والانثروبولوجيا

ماستر تخصص: علم الاجتماع عمل وتنظيم

في اطار التحضير لرسالة ماستر بقسم العلوم الاجتماعية، تخصص* علم اجتماع تنظيم وعمل *,والموسومة **بمساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية - دراسة ميدانية لمصلحة: "مديرية التنظيم العام وإدارة أملاك البلدية مصلحة أملاك البلدية " بلدية وهران - ولاية وهران** نرجو منكم التفضل بمساعدتنا في انجاز هذه الرسالة وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة بوضع علامة(X) في الخانة المناسبة او الإجابة على الأسئلة التي تتطلب الإجابة عنها بفقرة مختصرة ,كل الأسئلة المطروحة اجبارية والمعلومات التي ستدلون بها تبقى سرية وستوظف لأغراض علمية بحثية.

وشكرا.

السنة الجامعية:

2026/2025

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. **الجنس :**

- ذكر
- أنثى

2. **الفئة العمرية :**

- أقل من 25 سنة
- من 25 إلى 35 سنة
- من 36 إلى 45 سنة
- أكثر من 45 سنة

3. **المستوى التعليمي :**

- متوسط
- ثانوي
- جامعي

4. **طبيعة العلاقة بالبلدية :**

- مواطن
- موظف داخل البلدية

المحور الثاني: استخدام الإدارة الإلكترونية

5. **هل توفر البلدية خدمات إلكترونية؟**

- نعم
- لا

6. **في حالة الإجابة بنعم، ما هي الخدمات الإلكترونية التي استفدت منها؟ (يمكن اختيار أكثر من خيار)**

- استخراج الوثائق الإدارية
- تقديم الشكاوى أو الطلبات عبر الإنترنت
- الاستعلام عن الإجراءات والخدمات الإدارية
- أخرى ..... :

7. **ما هو مستوى استخدامك للخدمات الإلكترونية البلدية؟**

- استخدام دائم
- استخدام أحيانًا
- استخدام نادر
- لم أستخدمها إطلاقًا

المحور الثالث: تقييم جودة الخدمات الإلكترونية

8. **كيف تقيم جودة الخدمات الإلكترونية المقدمة من البلدية؟**

- ممتازة
- جيدة
- متوسطة
- ضعيفة

9. **في رأيك، ما الجوانب التي تحتاج إلى تحسين في الخدمات الإلكترونية؟**

- سرعة إنجاز الخدمة
- دقة وجودة الخدمة
- سهولة استعمال المنصات الإلكترونية
- سرعة الاستجابة للطلبات والشكاوى

- أخرى ..... :

10. **هل لاحظت تغيرًا في جودة الخدمة العمومية بعد اعتماد الإدارة الإلكترونية؟**

- تحسن كبير
- تحسن طفيف
- لا يوجد تغيير
- تدهور في الخدمة

المحور الرابع: التحديات والمشاكل

11. **ما أبرز الصعوبات التي واجهتك عند استخدام الخدمات الإلكترونية؟**

- أعطال تقنية أو انقطاع النظام
- عدم وضوح الإجراءات والخطوات
- ضعف أو غياب الدعم التقني
- أخرى ..... :

12. **هل ترى أن موظفي البلدية مؤهلون بشكل كافٍ لاستخدام الإدارة الإلكترونية؟**

- نعم
- لا

13. **ما هي اقتراحاتك من أجل تحسين الخدمات الإلكترونية داخل البلدية؟**

.....

.....

الملحق رقم 2: صور لمصلحة: "مديرية التنظيم العام وإدارة أملاك البلدية مصلحة أملاك البلدية " بلدية وهران - ولاية وهران اين تمت الدراسة الميدانية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة وهران
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع الأنثروبولوجيا

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Faculté des sciences sociales
Département de sociologie et d'anthropologie

طلب إجراء دراسة ميدانية

أنا الموقع أسفله السيد رئيس قسم علم الإجتماع والأنثروبولوجيا بكلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران -2- محمد بن أحمد

يشرفني ان أطلب من سيادتكم الموافقة على إجراء دراسة ميدانية لفائدة الطالب (ة):

اللقب و الاسم (ة) : بولنوار محمد حسام الدين

تاريخ و مكان الميلاد : 10.06.2002 ـ وهران

المسجل في: السنة الثانية ماستر علم اجتماع عمل وتنظيم

تحت رقم: 212137058850

برسم السنة الجامعية: 2025 / 2026

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم : 106112134

الصادرة عن: المنطقة ـ وهران بتاريخ: 06-06-2023

موضوع الدراسة الموسوم : مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية

المؤسسة : بلدية وهران لمدة : 15 يوم

تحت إشراف الأستاذ (ة) : بن عمر نصيرة

نلتمس من الهيئات المعنية تسهيل مهمة الطالب (ة) في هذا البحث التكويني فيما يهم الحصول على المعطيات المتصلة بموضوع بحثه والإستفادة من الوثائق الوثيقية المتوفرة لديكم في إطار تحضير رسالته(ها)لنيل شهادة الليسانس و ماستر في علم الاجتماع.

حرر بوهران يوم 17/12/2025

رئيس قسم

د. بن شارف حسين

المختار المشرف على البحث

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Faculté des sciences sociales
Département de sociologie et d'anthropologie

Es-Senia le :...../...../2025

CONVENTION DE STAGE

Entre :

L'Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed, faculté des sciences sociale ayant siège à Es-Senia, campus Mourad Salim Taleb, représenté par le Chef de Département Mr. BEN ACHOUR Salem.

Ci-après désigné par l'Université d'Oran 2.

D'une part,

Et

L'Entreprise.....APC..... d'Oran.....dont le siège social est Sise à .....Place 1er Novembre 1954.....représentée par son Directeur Mr.....Président de APC d'Oran.....

D'autre part,

Il a été convenu ce qui suit :

ARTICLE/1 :

La présente convention a pour objet l'organisation du stage pratique de l'étudiant(e) : .....

Inscrit (e) en Master : .....

En conformité avec le programme et le plan des études de la dite spécialité .....

ARTICLE/2 :

Le stage pratique a pour but d'assurer l'application de l'enseignement donné au département conformément aux programmes et plan des études de la spécialité de l'étudiant(e).

ARTICLE/3 :

Le programme de stage pratique établi par le département de sociologie et contrôler Conjointement avec le département ou se déroule le stage au sein de l'entreprise, est joint à la présente Convention dont il fait partie intégrante.

ARTICLE/4 : -

Le stage pratique se déroule du.....au.....inclus.

ARTICLE/5 :

L'entreprise s'engage à désigner la personne chargée de l'encadrement de l'étudiant(e) au sein de l'organisation. Cette dernière est tenue d'apporter tout le concours nécessaire à la bonne exécution du programme du stage pratique

ARTICLE/6 :

Durant la période du stage pratique, l'entreprise n'est pas tenue d'assurer l'hébergement, le transport et la restauration de l'étudiant (e), toutefois si elle dispose d'une prise en charge selon le tarif en vigueur.

ARTICLE/7 :

Durant la période du stage pratique le travail de l'étudiant (e) doit être suivi dans la mesure du possible par un cadre de l'entreprise en collaboration avec un enseignant désigner par le département de sociologie.

ARTICLE/8 :

Durant la période du stage pratique. L'étudiant (e) est soumis (e) aux mêmes obligations que l'ensemble du personnel de l'entreprise telles qu'elles sont définies dans son règlement intérieur. A cet effet, l'entreprise devra porter à la connaissance de l'étudiant(e), dés son arrivée sur le lieu de stage, l'ensemble des dispositions du règlement intérieur et des consignes d'hygiène et de sécurité en cours.

ARTICLE/9 :

En cas d'infraction aux dispositions du règlement intérieur de l'entreprise par l'étudiant (e), celle-ci peut lui adresser un avertissement que sera communiqué immédiatement au département de sociologie.

ARTICLE/10 :

En cas d'accident survenu à l'étudiant (e), soit au cours du trajet jusqu' à son lieu d'affectation, soit au cours de son stage, soit au cours de lieu d'affectation, l'entreprise demeure dégagée de toute responsabilité. L'étudiant dans de cas pareil et couvert par le contrat d'assurance prépayé par l'Université pour l'ensemble de ses étudiants

ARTICLE/11 :

L'entreprise prendra les dispositions nécessaires pour protéger l'étudiant (e) contre tous risques ou accidents du travail, en particulier elle veillera à l'application des mesures d'hygiène et de sécurité afférentes aux postes de travail ou l'étudiant(e) aura été affecté(e) .

ARTICLE/12 :

L'entreprise s'engage à remettre au département, dans les quinze jours qui suivent la fin du stage pratique, sont appréciation et sa notation sur le déroulement et le résultat du stage pratique de l'étudiant(e). A cet effet, le département de sociologie remettra à l'entreprise des feuilles de notation de l'étudiant(e) qui seront établies par celle-ci en deus exemplaires dont l'un sera transmis au département, et l'autre conservé par l'entreprise.

ARTICLE/13 :

Cet accord est valable pour une durée de six mois, à compter du.....

Et relatif au stage de l'étudiant (es) : Mr

LE DIRECTEUR GENERAL DE L'ENTREPRISE

ع/الرئيس و بالتفويض منه
رئيس قلم التنظيم العام و إدارة
الأملاك البلدية و المستخدمين
إمضاء بلقاصي

2026 افريل 2 21

د. بن شارف حسين

LE REPRESENTANT DE L'UNIVERSITE

قائمة المراجع :

الكتب :

1. العجدالي عصمان، و عياد سعيد مطبر. (2002). *البحث العلمي أساليبه وتقنياته* (المجلد 1). بنغازي/ ليبيا: دار الكتب الوطنية.
2. سعد غالب ياسين. (2005). *الادارة الالكترونية وافاق تطبيقاتها العربية* . المملكة العربية السعودية: معهد الادارة العامة.
3. د.متولى النقيب. (2008). *مهارات البحث عن المعلومات واعداد البحوث في البيئة الرقمية*. القاهرة : الدار المصرية اللبنانية .
4. نجم عبود نجم. (2009). *الادارة والمعرفة الالكترونية* (المجلد العربية). عمان: دار اليازوري.
5. نجم عبود نجم. (2009). *الادارة والمعرفة الالكترونية الاستراتجية الوظائف المجالات*. عمان: دار البازوري.
6. خالد ممدوح ابراهيم. (2010). *الادارة الالكترونية*. الاسكندرية: الدار الجامعية.
7. محمد صادق اسماعيل. (2010). *الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية* (المجلد 1). القاهرة: العربي للنشر والتوزيع.
8. ايهاب جلال. (2011). *الادارة والتجارة في ظل العولمة والتحديات الجديدة للعصر الحديث* . الاسكندرية : دار الفكر الجامعي.
9. حسين محمود الحسين. (2011). *الادارة الالكترونية,المفاهيم,الخصائص,المتطلبات*. عمان: الوارق للنشر والتوزيع.
10. يسرى حرب ,ووجدان ابو البصل د.احمد ابو شنب. (2011). *الخدمات الالكترونية*. الاردن: دار الكتاب الثقافي.
11. منير بن أحمد بن دريدي. (2013). *استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية* (المجلد 1). عمان: دار الابتكار للنشر والتوزيع.
12. غسان الطالب. (2020). *الادارة الالكترونية والتسويق الالكتروني* . دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

13. موازي بلال لبيد عماد. (2021). *الخدمة العمومية الالكترونية في الجزائر* (المجلد الاولى). المانيا برلين: المركز الديمقراطي العربي.
14. مصطفى يوسف كافي. (2024). *الادارة الالكترونية*. دمشق سوريا: دار رسلان.
15. ماجد بن عبد الله الحسن. (بلا تاريخ). *الادارة الالكترونية وتجويد العمل الاداري المدرسي(ضرورة ملحة في ظل الثورة العلمية التكنولوجية)*. القاهرة: المكتب الجامعى الحديث.
16. حمد بن محمد العجمي. (بلا تاريخ). *تطبيقات البرامج الالكترونية وعلاقتها بجودة الخدمة*. الرياض: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع.

- **اطروحات دكتوراه :**

17. بوزكري جيلالي. (2015-2016). *الادارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وافاق*. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، علوم التسيير . جامعة الجزائر3.
18. عبان عبد القادر. (2016). *تحديات الادارة الالكترونية في الجزائر (دراسة سيسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة)*. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، العلوم الاجتماعية. بسكرة: جامعة محمد خيضر.
19. قادة دليلة. (2017-2018). *الادارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية*. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، علوم التسيير. الجزائر: جامعة الجزائر3.

- **رسائل ماجستير**

20. امنة بن عبد ربه. (2005-2006). *الجزائر في مجتمع المعلومات2003*. كلية العلوم السياسية والاعلام، علوم الاعلام والاتصال. جامعة الجزائر
21. دلال السويسي. (2011-2012). *نظام المعلومات كاداة لتحسين جودة الخدمة الصحية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية*. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، علوم التسيير. ورقلة: جامعة قاصدي مرباح .
22. حرشاو مفتاح. (2015-2016). *تاثير البيروقراطية على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر*. كلية الحقوق والعلوم السياسية، العلوم السياسية. ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
23. صفوت محمود عبد الحافظ سمري. (2021). *درجة ادارة الالكترونيةوعلاقتها بالمساءلة الادراية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية*

والتعليم في فلسطين . اطروحة ماجستير ، جامعة النجاح الوطنية ، الدراسات العليا ، نابلس فلسطين .

- مذكرات ماستر

24. سعاد عمراني فاطمة زهراء سعيدي. (2012-2013). *واقع مجتمع المعلومات في الدول العربية حالة الجزائر*. كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، العلوم الانسانية. الجزائر: جامعة 08 ماي 45 قالمة.
25. جميلة ذهبية. (2015-2016). *الادارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية*. كلية الحقوق والعلوم السياسية، العلوم السياسية. قالمة: جامعة 8ماي1945.
26. لونانسي كريمة حاج علي وردة. (2015-2016). *الادارة الالكترونية في الجزائر*. كلية الحقوق والعلوم السياسية، العلوم السياسية. تيزي وزو: جامعة تيزي وزو.
27. مسعودي مسعودة. (2017-2018). *الادارة الالكترونية ودورها في مكافحة الفساد الاداري*. كلية الحقوق والعلوم السياسية، العلوم السياسية . سعيدة الجزائر: جامعة الدكتور مولاي الطاهر.
28. عرعار مفيدة. (2017-2018). *الادارة الالكترونية كالية لتفعيل الخدمة العمومية*. كلية الحقوق والعلوم السياسية، العلوم السياسية. جامعة ورقلة.
29. حصاد ايمن نور الاسلام، و بلال قوايدية. (2018-2019). *تقييم الخدمات العمومية*. مذكرة ماستر ، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، علوم التسيير ، جامعة 8 ماي 1945 قالمة .
30. بن براهيم فارس، و اسماعيل المقدم. (2019- 2020). *اسهامات الادراة الالكترونية في تحقيق جودة الخدمة العمومية*. ورقلة الجزائر: جامعة قاصدي مرباح.
31. عبدي عبير قربوعة ايناس. (2020-2021). *التحول نحو الادارة الالكترونية في الجزائر*. كلية الحقوق والعلوم السياسية، العلوم القانونية والادارية . قالمة: جامعة 8 ماي1945.
32. محمد ايمن بوسليت عبد الرؤوف سلطان. (2020-2021). *اثر تحسين الخدمة العمومية على المواطن*. كلية الحقوق والعلوم السياسية، الحقوق. بسكرة: جامعة محمد خيضر.

33. حاكمي اكرام مغربي شهر زاد مروى. (2020-2021). *الادارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية*. كلية الحقوق والعلوم السياسية، الحقوق. سعيدة: جامعة الدكتور مولاي الطاهر.

34. ناجمي اسماء رقيبي سليمة. (2021-2022). *الاطار القانوني لتقديم الخدمة العمومية في ضوء التشريع الجزائري*. كلية الحقوق والعلوم السياسية، الحقوق. ادرار: جامعة احمد دراية.

- **المجلات**

35. ا.ربيع نصيرة. (جوان, 2017). دور الادارة الالكترونية في تفعيل مبدا الشفافية. *مجلةالحقوق والعلوم السياسية*.

36. ا.لونيس حسينة د.عدمان مريزق. (2021). الحوكمة الالكترونية مدخل لتنمية الادارة العمومية في الجزائر. *مجلةالاقتصاد والتنمية البشرية*.

37. حدار جمال. (2012). *الادارة الموقفية وتطبيقها في الادراة العمومية الجزائرية*. بسكرة: جامعة محمد خبضر.

38. خديجة شناف. (2016). قراءة سوسيولوجية لبنية المجتمع المعلوماتي في الجزائر. *الباحث الاجتماعي*.

39. د.غالم الهام مصطفى. (اكتوبر, 2018). الحكومة الالكترونية كمدخل للاصلاح الاداري اسس نظرية واليات التطبيق تجربة الجزائر. *الحكومة الالكترونية كمدخل لاصلاح الخدمة العمومية*.

سحر قدوري. (2010). الادارة الالكترونية وامكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة. *مجلة المنصور*.

40. سلوى تيشات. (2014-2015). *افاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمت العمومي الجديد بالنظر الى بعض التجارب الاجنبية (نيوزلندا ,فرنسا,والولايات المتحدة الامريكية)*. بومرداس: جامعة احمد بوقرة.

41. قاسمي خديجة رحاوي عبد الرحيم. (اوت, 2017). دور الادارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية. *مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية*(العدد3).

42. كريمة شافي جبر الكعبي. (2011). مجتمع المعاومات في العالم العربي العراق نموذجا. *مجلة كلية الاداب*.

43. كريمة عباسي. (2021). التحول نحو الادارة الالكترونية كنموذج لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر. *مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية issn2602-7321*، الصفحات 207-224.

44. نجاح محمد عارف الصرايرة. (تشرين ثاني, 2022). دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية. *رماح للبحوث والدراسات*، صفحة 90.

45. نجم العزاوي. (2017). اثر مكونات الادارة الالكترونية على اداء المنظمة دراسة تطبيقية على مصرف الرافدين وفروعه في العراق. *العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*.

46. واخرون عمر احمد. (2013). *الادارة الالكترونية مدخل الى الادارة التعليمية الحديثة* (المجلد 1). عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

47. يوسف مسعداوي. (جانفي, 2014). مساهمة الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر. *دراسات العدد الاقتصادي* .

- **روابط الكترونية :**

48. بوزكري، ج .(2016) .*دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر*)مذكرة ماستر، جامعة باتنة، الجزائر). تم الاسترجاع من: https://dspace.univ-batna.dz/handle/123456789/118

49. جامعة برج بوعريريج. (د.ت) .*دور الإدارة الإلكترونية في عصرنة الخدمة العمومية* .تم الاسترجاع من: https://dspace.univ-bba.dz/items/76e9c1ad-a75d-4d14-a635-1833d0623938

50. جامعة الوادي. (د.ت) .*الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية والمرفق العام* .تم الاسترجاع من: https://dspace.univ-eloued.dz/items/5d14f204-f403-4994-88c2-d293bc6d24fd

51. جامعة غرداية. (د.ت) .*واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسات العمومية* .تم الاسترجاع من: https://dspace.univ-ghardaia.edu.dz/jspui/handle/123456789/7272

52. جامعة باتنة. (د.ت) .*الإدارة الإلكترونية وخدمة المواطن: دراسة ميدانية على المؤسسات العمومية* .تم الاسترجاع من:

https://dspace.univ-batna.dz/items/28d80201-5272-450c-ae7f-9ddcc3cdd4f8

53. جامعة المسيلة. (د.ت) *الإدارة الإلكترونية وعصرنة المرافق العمومية: مرفق العدالة نموذجًا*. تم الاسترجاع من: https://repository.univ-msila.dz/items/282986e0-a9bf-44e6-87e8-d16fffd27d02

54. جامعة الوادي. (د.ت) *واقع الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات العمومية في الجزائر*. تم الاسترجاع من: https://archives.univ-eloued.dz/items/b2713710-fc64-46a9-ad26-4fcf031e928b

55. جامعة مستغانم. (د.ت) *دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية في الجزائر* . تم الاسترجاع من: https://e-biblio.univ-mosta.dz/items/2ebf037d-4f46-483a-ac5c-3826f4a3d438