

# واقع تطبيق الادارة الالكترونية في الخدمة العمومية: دراسة حالة بلدية سيدي محمد

The reality of the application of electronic management in the public service

Case study of the municipality of Sidi Mohamed

يوسف صلاح الدين\*

مخبر إستراتيجيات التحولات الاقتصادية - جامعة الجزائر 3

[salahyoucefi@gmail.com](mailto:salahyoucefi@gmail.com)

تاريخ النشر: 2022/10/13

تاريخ القبول للنشر: 2022/06/20

تاريخ الاستلام: 2022/04/16

## ملخص:

تعتبر الإدارة الإلكترونية أحد أهم الإستراتيجيات المتبعة قصد تحسين الخدمة العمومية وتقريب المواطن من الإدارة، وقد تناولت دراستنا هذه الإدارة الإلكترونية كألية لتحسين الخدمة العمومية-دراسة حالة بلدية سيدي امحمد- والتي تهدف من خلالها إلى إزالة الغموض حول مفهوم الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية. وبناءا على هذا قمنا بطرح اشكالية كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في بلدية سيدي امحمد. وقد إعتدنا على المقابلة التي كان فيها 18 سؤال وقمنا بتوزيعهم على 3 موظفين. وبعد تحليلنا للنتائج تطرقنا إلى أهم النتائج بأن من أسباب التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية هو مواكبة التطورات التكنولوجية وتحديث الإدارة ومن متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية هو توفير كوادر بشرية متخصصة اما غياب الدورات التدريبية من أهم العوائق الذي يواجه الإدارة الإلكترونية. الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية؛ الخدمة العمومية؛ الإدارة التقليدية؛ التدريب. تصنيف JEL: L85، P35.

## Abstract:

Electronic management is one of the most important strategies followed to improve public service and bring citizens closer to the administration. Our study has dealt with this electronic administration as a mechanism for improving public service - a case study of the municipality of SidiM'hamed - through which it aims to remove the ambiguity around the concept of electronic management and its role in improving the public service. On this basis, we raised the problem of the contribution of electronic administration to the improvement of public service in the municipality of SidiM'hamed. We depended on the interview in which there were 18 questions and distributed them to 3 employees. After our analysis of the results, we discussed the most important results, namely that one of the reasons for the transition from traditional management to electronic management is to follow the technological evolution and to modernize the administration. The provision of specialized human

**Keywords:** gestion électronique, service public.

**Jel Classification Codes:** L85; P35.

\* المؤلف المراسل.

نتج عن التقدم العلمي والتقني وانتشار شبكة الانترنت، بروز تأثيرات عديدة على طبيعة وشكل عمل النظم الإدارية، والتي تراجعت معها أشكال الخدمة العامة التقليدية إلى نمط جديد يركز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي، لإعادة صياغة الخدمات العمومية، وجعلها قائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال، وبالتالي التحول نحو الإدارة الإلكترونية كمفهوم يعبر عن السرعة، التفاعل الآني واختراق الحدود.

لقد أفرز التحول نحو الإدارة الإلكترونية جملة من التغييرات على مفهوم الخدمة العمومية، تؤسس في النهاية إلى مقولة نهاية الإدارة العامة التقليدية، فنموذج الإدارة الإلكترونية يوفر الكثير من فرص النجاح، الوضوح والدقة في تقديم الخدمات، وإنجاز المعاملات، وبالتالي يمثل ثورة تحول مفاهيمي، ونقلة نوعية في نموذج الخدمة العمومية.

إضافة إلى ذلك أصبح التحول نحو الإدارة الإلكترونية يمثل توجها عالميا، يشجع على تبني نظم الخدمات الإلكترونية، التي من بينها الخدمة العمومية الإلكترونية، حيث كانت هناك جملة من المبادرات قدمتها حكومات دول عديدة توجت بنجاح كبير في مناطق منها، وعرفت تحديات وصعوبات في دول أخرى، ولعل هذه النجاحات، وفي مقابلها المعوقات هي بحاجة ماسة إلى القيام ببحوث ودراسات عميقة ودقيقة، تمكن من معرفة متطلبات ومرتكزات ومعالم الإنجازات، ومواصلة البحث بغية الكشف عن بعض التحديات، والمعوقات المانعة لتحقيق التحول نحو الخدمة العامة الإلكترونية، كأساس لترشيد الخدمة العمومية.

وتعد الجزائر من بين الدول التي تسعى جاهدة بكل الطرق لإرساء مجتمع يعتمد على المعلومات وتكنولوجيا الاتصال، من خلال عصرة قطاعاتها العمومية في مختلف المجالات بالاعتماد على شبكة الإنترنت والتحول التدريجي من الأنشطة التقليدية إلى الإلكترونية، والإدارة أخذت النصيب الأكبر من هذا التغيير وذلك بعدما كانت تعتمد على المعاملات التقليدية من خلال اكتظاظ الملفات والوثائق الورقية على الموظفين وانتظار المواطنين في لاستخراج الوثائق، ما جعلها تدخل في مشاكل كالبيروقراطية وانعدام الشفافية، ومن أجل التقليل من هذه المشاكل سعت الحكومة الجزائرية لإحداث تغييرات في المجال الإداري بتحديث هياكلها والانتقال للإدارة الإلكترونية، حيث أصبحت هذه الأخيرة ضرورة حتمية يجب السعي لتحقيقها لتسريع عملية إنجاز المعاملات إلكترونيا.

حيث تنطلق هذه الدراسة إلى البحث في مختلف جوانب الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية التي أصبحت محل اهتمام كل المؤسسات الإدارية وغيرها، وحاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على أهم وظائف الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات كالاتصالات خاصة شبكة الإنترنت باعتبارها أهم وسيلة تعتمد عليها الغدارة في تقديم خدماتها من جهة، ومن أكثر التكنولوجيات، التي يلجأ إليها المواطن عند رغبته في الحصول على الخدمة من جهة أخرى، وقد أجريت الدراسة في بلدية سيدي امحمد ولاية الجزائر على جميع عمال مصلحة الوثائق البيوميتريّة على مستوى البلدية،

### 1.1 الإشكالية الرئيسية: تتجه إشكالية هذه الدراسة نحو الآتي:

إلى مدى تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية؟.

ويتفرع عن هذا التساؤل المركزي أسئلة فرعية يمكن إجمالها في الآتي:

❖ ما هي أسباب التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية؟.

❖ ما هي توجهات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية؟.

❖ ما هو مستوى التطور الخدمي بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية؟ وهل وصلت حقيقة إلى مفهوم ترشيد الخدمة العمومية؟.

2.1. فرضيات الدراسة: تقدم هذه الدراسة جملة من الفرضيات يمكن إنجازها في الآتي:

❖ الفرضية الأولى: التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية هو نتيجة فشل نمط الإدارة التقليدية (الورقية) في ترشيد الخدمة العمومية.

❖ الفرضية الثانية: نجاح الخدمة العامة الإلكترونية في المؤسسات العمومية، يعود إلى توفر المتطلبات الإدارية والسياسية، ووضوح الرؤية الاستراتيجية للإدارة العامة الإلكترونية.

❖ الفرضية الثالثة: مستوى التطور الخدمي بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية متوسط حيث عرفت الخدمات العامة الإلكترونية في المؤسسات العمومية تحديات كبيرة عرقلت ترشيد الخدمة العمومية، بسبب ضعف مؤشر الجاهزية الإلكترونية.

3.1. أهداف الدراسة: يسعى موضوع الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

❖ تسليط الضوء على دور الإدارة الإلكترونية في المؤسسة المدروسة بلدية سيدي امحمد وكذا التعرف على المحاسن التي تقدمها الإدارة الإلكترونية للخدمات العمومية.

❖ إبراز أهمية الإدارة الإلكترونية وزيادة فعاليتها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات وذلك في تقديم الخدمات للمؤسسة وكذا التعرف على الخدمات التي تقدمها المؤسسة لربائتها.

❖ التعرف على مختلف تكنولوجيات المستخدمة في المؤسسة من أجل الارتقاء بخدماتها.

❖ اثناء الرصيد المكتبي في البحوث الحديثة خاصة فيما يتعلق بموضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالخدمة العمومية.

4.1. أهمية الدراسة: إن موضوع دور الإدارة الإلكترونية في مصلحة الوثائق البيومترية بلدية سيدي امحمد له أهمية بالغة من حيث الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية وكذا التحول من معاملات ورقية إلى إلكترونية يعتبر من أهم التطورات التي تسعى الجزائر لمواكبتها من خلال عصنة الإدارة للالتحاق بالتحويلات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبالتالي تكمن أهمية دراستنا في معرف دور الإدارة الإلكترونية في مصلحة الوثائق البيومترية.

5.1. الدراسات السابقة: في الجانب النظري من دراستنا ركزنا على المذكرات التي تناولت أجزاء من الموضوع:

❖ دراسة الباحثين منوار بسمة ومرزوق وهيبة، تحت عنوان: تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تحسين الإدارات العمومية دراسة حالة بلدية امشدالة، مذكرة ماستر، جامعة أكلي مخد الحاج -البويرة-، الجزائر، 2017/2018. حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الإدارات العمومية دراسة حالة بلدية امشدالة من خلال الوقوف على مختلف المفاهيم والخصائص المنصبة حول الإدارة العمومية والتأكيد بضرورة عصرتها من خلال تبنيها لمفهوم الإدارة الإلكترونية وتطبيقها في تعاملاتها، فلقد توصل الباحثين بأن الأسباب التي أدت اهتمام الجزائر بالتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية هو الضغط الكبير على الموظفين، تفشي ظاهرة البيروقراطية والمحسوبية واستياء المواطنين من بطء العمل، ورغبة الدولة في مواكبة تطورات العصر الرقمي.

❖ دراسة الباحثة سايح فطيمة بعنوان الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية المحلية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد الرابع، المركز الجامعي، غليزان- الجزائر، 2018. توصلت الباحثة سايح فطيمة أن الخدمة العمومية تعد من أهم اهتمامات الدول والحكومات الساعية لتقديم أفضل الخدمات، وهذا ما

يدفعها إلى عصرنة وتحديث مستمر للإدارة وتقريبها من المواطن، حيث يرتبط المواطن بعدة إدارات عمومية قصد قضاء حاجاته والاستفادة من الخدمات التي تقدمها، أي أن الإدارة الإلكترونية تعمل على تنشيط وتنظيم العلاقة بين المواطن والإدارات العمومية، وكذا تقريبها من المواطن الأمر الذي يكرس لديه روح المواطنة والانتماء للمجتمع وهذا ما يحقق التنمية الاقتصادية والتنمية المستدامة ككل، فالإدارة الإلكترونية تمثل أسلوبا إداريا متطورا لتقديم الخدمات للمواطن بحيث تهدف لرفع كفاءة الأداء الحكومي وترشيد الاتصال العمومي واختصار الإجراءات الروتينية التي يعاني منها المواطنون وتوفير المعلومات والمعطيات بطريقة بسيطة للاستفادة من التقدم التكنولوجي والرقمي الحاصل في عالم اليوم.

❖ دراسة الباحثين عبد الرحيم رحاوي وخديجة قاسمي، تحت عنوان دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد 01، العدد 03، جامعة بشار، الجزائر، 2017. توصل الباحثين أن الاهتمام المتزايد في الجزائر بتحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة العمومية من خلال إنشاء بنية تحتية معلوماتية إلى جانب عصرنة إدارتها باعتمادها الإدارة الإلكترونية كمحاولة منها لتحسين جودة خدماتها، خاصة وأن نموذج الإدارة الإلكترونية يوفر الكثير من فرص النجاح والوضوح والدقة في تقديم الخدمات، وإنجاز المعاملات وبالتالي يمثل ثورة ونقل نوعية في نموذج الخدمة العمومية، ففي ظل الإدارة الإلكترونية تمكنت الإدارة العمومية الجزائرية من القضاء على كافة مظاهر البيروقراطية الإدارية، واستجابة أيضا للتطورات والتحولت العالمية الحاصلة في شتى المجالات، السياسية منها كزيادة اهتمام منظمات المجتمع الدولي بترشيد أداء الحكم في مختلف دول العالم، وضرورة التحول نحو الرقمية وتجسيد قواعد الإدارة الإلكترونية.

#### الاطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية:

##### 1.2. تعريف الإدارة الالكترونية:

وضع الباحثون والخبراء أكثر من تعريف للإدارة الإلكترونية نستعرض أهمها على النحو التالي:

تعرف الإدارة الالكترونية: هي جهود إدارية تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب المتصلة بشبكة المعلومات الدولية مع ضمان سرية وأمن المعلومات المتناقلة. (جمعة، 2014، صفحة 8)

وحسب الدكتور علاء عبد الرزاق السالم: الإدارة الإلكترونية هي الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني، عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا (علاء عبد الرزاق، 2007، صفحة 32).

أما الدكتور سعد غالب ياسين يرى أن الإدارة الإلكترونية هي: منظومة متكاملة وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة في إطار يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية للأعمال والحكومة الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية العامة أو الإدارة الإلكترونية لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين، أو الموجهة للأعمال، أو الموجهة لمؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة (ياسين، 2010، صفحة 26).

ويمكن تعريفها على أنها مدخل من مداخل الإدارة الحديثة التي تعمل على استيعاب واستخدام البنية التحتية لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة وظائف العمليات الأساسية للإدارة والأنشطة الإلكترونية في منظمات إلكترونية تقوم باستخدام البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات (عمر أحمد أبو هاشم الشريف، 2013، صفحة 64).

### 2.2 خصائص الادارة الالكترونية:

تتميز الادارة الالكترونية بمجموعة من الخصائص تتمثل اساسا في مايلي: (بورزكي جيلالي، 2016 ص 45-46، )

❖ **السرعة والوضوح:** في ظل الإدارة الإلكترونية لن تجد تلك الأوراق التي يحتاج إنجازها إلى وقت طويل ليس إنجازها فحسب، بل نسخها أكثر من نسخة إذا استلزم الأمر، وحفظها وإرسالها إلى الجهة التي سببت في أمرها، ثم انتظار عودتها واماكن تكرار ذلك مرات ومرات في حال وقوع خطأ ما وربما البدء من جديد في حال ضياع تلك الأوراق، وهذا كله أمور نتجت عن واقع ومعاناة عاشتها المجتمعات البشرية في ظل الإدارات التقليدية التي كانت تقف دائما عاجزة عن تبديل شيء من هذا الواقع، وهي مشكلات أصبح بالإمكان تجاوزها في ظل السيطرة الإلكترونية على معلوماتها ومعاملاتها، وأيضا ضمان سرعة إنجاز المعاملات الفائقة وإرسالها واستقبالها.

❖ **إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها:** لا تقوم الإدارة الإلكترونية على ممارسات الأفراد من موظفيها وجهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها، بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها دوائرها حسب برامج معينة، ومن تلك البرامج ما يتيح للمراجع إنجاز معاملاته عبر شاشاتها وأزرارها وتبسيطها له بدرجة أشبه بالتعليمية ولا تعني هذا إن الإدارة الإلكترونية لا تحتفظ بالمعلومات والبيانات، بل تضمن لها وسائل الحفظ الأمنية، لكن تتحول تلك الملفات في ظل الإدارة الإلكترونية إلى معلومات تحتفظ بها الإدارة الإلكترونية على شبكتها، حيث يتم استدعاؤها حين يقوم صاحب تلك المعلومات بطلب معاملة ما، أو بناء عليها يوافق البرنامج على منحه تلك المعاملة أو رفضها.

❖ **المرونة:** الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها متجاوزة بتلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، ما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبدا بفعل تلك العوائق في ظل الإدارات التقليدية.

❖ **الرقابة المباشرة:** أصبح بإمكان الإدارة الإلكترونية متابعة مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية التي في وسعها أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور، وهكذا أصبح لدى الإدارة تلك الأداة المضمونة الصادقة التي تقيم بها أنشطتها وتتابع مواقعها باطمئنان بعيدا عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارات التقليدية بما يعرف عنها من مشكلات يأتي في مقدمتها انعدام الشفافية في كثير من الحالات.

❖ **السرية والخصوصية:** توفر الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة لما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور لتنفيذ تلك المعلومات، فعلى الرغم من الوضوح والشفافية الذي تتمتع بهما الإدارة الإلكترونية إلا أنه لا ينطبق على مختلف أنواع المعلومات، فهنا تتفوق الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية، إذ أن قدرتها على الإخفاء والسرية أعلى، ولديها أنظمة منع الاختراق، ما يجعل الوصول إلى أسرارها وملفاتها المحجوبة أمرا بالغ الصعوبة.

### 3. أهداف الإدارة الإلكترونية وعناصرها:

#### 1.3 أهداف الإدارة الإلكترونية:

إن الفلسفة الرئيسية للإدارة الإلكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات، والمواطن والشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك فإن للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها.

حيث تهدف بشكل عام إلى زيادة قدرات الإدارات على الاستفادة من تقنية المعلومات والاتصالات بهدف التنمية،

ويمكن تحديد أهداف تطبيق الإدارة الإلكترونية فيما يلي (جيلالي، 2015، الصفحات 58-60):

❖ أهداف تتعلق بفائدة المستفيدين والعملاء الداخليين والخارجيين للمؤسسة: وهي:

- التقليل من التعقيدات الإدارية.
- تحقيق الفائدة القصوى لعملاء المؤسسة.
- تحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات للمستخدمين والاستغلال الأمثل للموارد.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
- التعلم المستمر وبناء المعرفة.

❖ أهداف تتعلق برفع كفاءة العمل الإداري وهي:

- تحسين مستوى الخدمات.
- تخفيض التكاليف.
- الإنجاز السريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات.
- الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية استمرارية عمل المؤسسة على مدار الساعة وأداء العاملين له عن بعد.

• القليل من الموارد البشرية الزائدة عن الحاجة في الأعمال الإدارية وتحويلها إلى أداء المهام الأساسية للمؤسسة.

❖ أهداف تتعلق بزيادة كفاءة وفعالية وترشيد اتخاذ القرارات الإدارية وهي:

- المساعدة على التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني.
- توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية للمستخدمين.
- توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية لمتخذي القرارات وتسهيل الحصول على الخدمات في أي زمان ومكان وبشكل آلي.
- تجميع البيانات من مصادرها الأجنبية بأسلوب موحد.
- تقليل معوقات اتخاذ القرار.

أهداف تتعلق بزيادة قدرة المؤسسة التنافسية محليا وعالميا وهي:

- التوافق مع بقية دول العالم التي تتجه إلى العمل الإلكتروني بقوة.
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات بمختلف أنواعها.
- الحد من الفساد الإداري.
- تحقيق مبدأ المساواة بين جمهور المؤسسة بإتباعها أسلوبا موحدًا في تقديم الخدمات مما يؤدي إلى التقليل من الوساطة والمحسوبية.
- تقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز الأعمال.
- بالإضافة إلى الأهداف السابقة: (الحيث، 2015، الصفحات 27-28)
- صغر المكان المجهز لحفظ المعلومات الإلكترونية.

- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني.
- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدها.
- زيادة حجم الاستثمارات التجارية.
- تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.

ويمكن أن نضيف:

- تحسين الانتعاش الاقتصادي وجذب الاستثمار من خلال الآليات المتطورة المتوافرة في المؤسسات ذات العلاقة.
- تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد.
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.

### 3.2. عناصر الإدارة الإلكترونية:

يرى ( سعد غالب ياسين، 2010 : ص ص 31-32 ) ان الإدارة الإلكترونية تتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي : عتاد الحاسوب، البرمجيات وشبكة الاتصالات، ويقع في قلب هذه المكونات صناعات المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، وسنتطرق إليهم على النحو التالي:

❖ **عتاد الحاسوب Hard ware** : يتمثل العتاد في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكات وملاحقاته.

❖ **البرمجيات Soft ware** : تعنى بالشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب، وهي تتوزع على فئتين رئيسيتين هما : برامج النظام وبرامج التطبيقات، والتي تضم برامج تطبيقات العامة مستعرضات الويب، برامج البريد الإلكتروني، برامج الدعم الجماعي... الخ، أما برامج التطبيقات الخاصة فهي مثل البرامج المحاسبية، حزم البرامج المالية، برامج التجارة الإلكترونية، برامج إدارة المشروعات وغيرها .

❖ **شبكات الاتصال communication network**: تتمثل في كل من شبكة الانترنت، الانترنت والاكسترنات.

❖ **صناعة المعرفة KnowledgeWorker** : إذ تمثل القيادات الرقمية (Digital Leaderships) والمديرون والمحللون الموارد المعرفية، والرأس المال الفكري في المؤسسة ويتولى صناعة المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى.

### 4. ماهية الخدمة العمومية:

#### 1.4 تعريف الخدمة العمومية:

يتسم مصطلح الخدمة العمومية بالمرونة التي تجعله يحتمل أكثر من معني إذ أن مجال الخدمات وإن اتحد في صفة العمومية والتي تعني انفراد السلطات العمومية في الدولة كأصل عام بتقديم هذه الخدمات لطالبيها إلا أنها تختلف من حيث طبيعتها، شكلها، الهيئة المكلفة بتقديمها...، لذلك سوف نتطرق إلى عدة تعاريف للخدمة العمومية.

تعرف الخدمة العمومية بأنها: الحاجات الضرورية لحفظ الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها لغالبية الشعب والالتزام في منحه توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين (حمداني، 2015-2016، صفحة 10).

ويمكن تعريفها على أنها: "أي نشاط يهدف إلى تحقيق منفعة عامة، تقع على كاهل الدولة عن طريق مؤسسات سواء اقتصادية، أو إعلامية وذلك عن طريق تدخل الإدارة العامة لضمان المنفعة العامة ومراقبتها" (جمبية، 2015-2016، صفحة 61).

كما أنها "وظيفة يكون أداؤها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من قبل الحاكمين، لأن تأدية هذه الوظيفة أمر ضروري لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي. وهي من طبيعة لا تجعلها تتحقق كاملة إلا بفضل تدخل قوة الحاكمين" (سايح، 2016، صفحة 71).

حيث يوحى مصطلح الخدمة العامة أو الخدمة المدنية بتلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية، والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات، وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة (حمزة، 2015-2016، صفحة 13).

ولذلك يركز الدكتور ثابت عبد الرحمان ادريس في تعريفه للخدمة العمومية على محورين:

#### 2.4 مفهوم الخدمة العمومية كعملية:

حيث يمكن اعتبار الخدمة التي تقدمها المنظمات الحكومية أو العمومية على أنها عمليات ذات طابع تكاملي تنطوي على مدخلات، تشغيل ومخرجات، وبالنسبة للمدخلات فإن هناك ثلاثة أنواع يمكن أن تجري عليها عمليات تشغيل الخدمة المطلوبة وهي (وهيبة، 2015، الصفحات 40-41):

❖ الأفراد: إذ يمثل المواطن طالب الخدمة أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العمومية أي عندما تؤدي هذه العمليات على المواطن بذاته مثال ذلك عندما يدخل مريض المستشفى فإن عمليات العلاج والوقاية ومختلف الخدمات الصحية تجري عليه بذاته، ويجري هذا الأمر على مختلف الخدمات العمومية مثل محاكمة الافراد.

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

❖ المعلومات: تمثل أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العمومية، ويطلق عليها عمليات تشغيل والاتصال مثل: خدمات تحليل البيانات في مراكز البحوث والجامعات.

#### 3.4 مفهوم الخدمة العامة كنظام (service as a system):

انطلاقا من مفهوم النظم يمكن النظر إلى الخدمة التي تقدمها المنظمات العامة كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تشمل ما يلي (الكريم، 2009-2010، الصفحات 40-42):

❖ نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة (service operation system) وفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل على مدخلات (Inputs) الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة.

❖ نظام تسليم الخدمة (service delivery) ووفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة، ثم التسليم النهائي للخدمة، وإيصالها للمواطن طالب الخدمة. ويتضمن مفهوم الخدمة العامة كنظام شكلين:

● خدمة عامة مرئية أو منظورة لمستقبل الخدمة المواطن.



• خدمة عامة غير مرئية أو غير منظورة، ويطلق عليها جوهر الخدمة الفني (technical core)، غير أن بعض الدراسات تميل إلى استخدام تعبير المكتب الأمامي بالنسبة للأجزاء المرئية (front office)، أو المنظورة في نظام الخدمة، وتعبير المكتب الخلفي (back office) بالنسبة للأجزاء غير المرئية أو غير المنظورة.

ومن خلال التعاريف السالفة الذكر يمكن اعتبار الخدمة العمومية بأنها "محصلة كل نشاط عمومي هدفه تلبية حاجيات المواطنين سواء من طرف المؤسسات القطاع العمومي أو المؤسسات القطاع الخاص، وهذا في إطار تحقيق المصلحة العمومية، كما تكون هذه الخدمة مباشرة أو غير مباشرة من طرف مسؤولين لضمان تحقيق المساواة والاستمرارية في تقديم نشاط أي خدمة عمومية".

5. واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية سيدي امحمد:

1.5 بطاقة التعريف وجواز السفر الإلكترونيين البيومترين:

وضعت وزارة الداخلية والجماعات المحلية تحت تصرف المواطنين موقع إلكتروني على شبكة الإنترنت لطلب ومتابعة الملف الإلكتروني لاستخراج الوثيقتين، وهذا من خلا إنشاء ملف تعريفى بالتسجيل في الموقع للتعرف على الوثائق المطلوبة ومعايير الصور قبل رفعها، ملء استمارة طلب إلكترونية وطبعها واختيار مركز لإيداع الملف واستكمال الإجراءات في المنصة الإلكترونية للبلدية والمتعلقة بأخذ البصمات البيومترية والتوقيع الإلكتروني، أما في حالة جواز سفر بيومتری فيمكن طلب بطاقة التعريف مباشرة بملء استمارة إلكترونية على الموقع واختيار مركز لاستلامها، وفي كل الحالات يتلقى المواطن رسالة على هاتفه لاستلام وثائقه (وزارة الداخلية والجماعات المحلية 2018) هذا ويمكن لبعض الفئات المتمثلة أساسا في الأشخاص المسنين أو المرضى أو المقعدين أو المتواجدين بالمستشفيات الاستفادة من خدمات المحطة البيومترية المتنقلة التي توفرها الولاية لمصالح البلديات تحت الطلب لإعفاء المذكورين من عناء النقل إلى البلدية قصد إستكمال إجراءات حصولهم على وثائقهم البيومترية (2019).

1.5 رخصة السياقة البيومترية والبطاقة الرمادية الإلكترونية:

استكمالا لتسعى البلدية سيدي امحمد، تم البدء باستخراج أول رخصة سياقة بيومترية بالبلدية شهر جوان 2019، بناء على برقية وزارة الداخلية والجماعات المحلية المتعلقة بتعميم إصدار الوثيقتين عبر كل البلديات بعدا تم اعتمادها في البلديات مركز الولايات كمرحلة أولى لتقييم المنصة الإلكترونية والتأكد من استقرارها، كما سيتم استبدال البطاقة الرمادية في شكلها الحالي ببطاقة إلكترونية لتحسين الخدمة العمومية من جهة والقضاء على تزوير وثائق المركبات من جهة أخرى وهذا قبل نهاية سنة 2019 لتلها عملية ومنح جميع وثائق المركبة (التأمين، المراقبة التقنية) في البطاقة المذكورة (2019).

2.5 رقمنة الحالة المدنية:

قامت البلدية إبتداء من 2012 بمسح جميع العقود الواردة في السجلات وتخزينها في مزود داخلي، لإعادة استخراجها عند الطلب للمواطنين المولودين والمقيمين بالبلدية كمرحلة أولى، تلها عملية إنشاء سجل إلكتروني وطني على مستوى الوزارة يتم تحديثه ثلاث مرات أسبوعيا يحوي بيانات جميع البلديات عبر التراب الوطني وبهذا يمكن لأي مواطن إستخراج الوثائق والعقود من أي بلدية أو ملحقة دون تكبد عناء الإنتقال والسفر إلى محل الإقامة أو الولادة، كما تم استحداث رقم تعريفى وطني وحيد لكل مواطن يتبعه مدى الحياة لحماية جميع الإجراءات والمعاملات التي يستعمل فيها ويتم تسجيله في الوثائق الرسمية لتسهيل عمليات البحث وتقليص الأخطاء وتفادي عمليات التزوير وانتحال الهوية (2019) بالموازة يبقى

المواطن في انتظار استخراج العقود والوثائق عن بعد والذي يعتبر إنتقلا نحو جيل جديد من الخدمات الإدارية العصرية التي ستخلص المواطن من أي تصرف بيروقراطي بفضل حذف التدخل البشري المباشر في تقديم الخدمة وهنا تكون الإدارة قد قطعت شوطا مهما في الخدمة الإلكترونية.

❖ **التسجيل الإلكتروني للحج:** تم البدء في التسجيل الإلكتروني للحج بالبلدية موسم 2016 لتخفيف عبء استخراج مختلف الوثائق والوقوف بالطابور لاستكمال إجراءات التسجيل اليدوي، وتتم العملية حاليا إما من طرف المعني بملء استمارة إلكترونية على موقع وزارة الداخلية أو بالتسجيل في منصة إلكترونية بلدية بطريقة بسيطة وسريعة باستغلال السجل الوطني الإلكتروني وتتبع العملية بإجراء قرعة إلكترونية لاحقا (2019).

❖ **الإعلان (الإشهار) الإلكتروني:** إتمدت البلدية سياسة " إعلان بدون ورق" من خلال الترويج لنشاطاتها وبث إعلاناتها عبر شاشة عرض عملاقة منصبة أعلى مقر البلدية إضافة إلى شاشات تلفزيونية ولوحات الكترونية كبيرة الحجم في واجهات ومداخل المقرات التابعة لها ويتم التحكم في محتوى العرض عن طريق أجهزة حاسوب ببرامج خاصة. كما استغلت البلدية وسائط العالم الافتراضي بإنشاء موقع إلكتروني على الواب سنة 2008 إضافة إلى صفحة تفاعلية على موقع التواصل الاجتماعي فيسبوك لتلقي الاقتراحات والمساهمة في إثراء مختلف النقاشات الهادفة إلى الخروج برؤية مجتمعية توافقية حول تسيير البلدية، كما تم وضع رقم أخضر (مجاني) للاتصال بمصالح البلدية للاستفسار أو التبليغ أو تقديم مقترحات أو ملاحظات (2019).

❖ **الحماية والأمن:** تم تغطية مقر البلدية وباقي المؤسسات والمنشآت التابعة لها بكاميرات عالية الدقة إضافة إلى مجسات ومتحسسات الحرائق متصلة بمنبه صوتي، وفي حالة رصد أي مشكلة يتم الاتصال أليا بأرقام هواتف المسؤولين كونها تعمل وفق نظام في الحاسوب، أما المن الإلكتروني فجميع أجهزة الحواسيب بما فيها الخوادم منصب عليها برامج مكافحة الفيروسات والتجسس وهذا لحماية الأجهزة وقواعد البيانات من أي برامج مضرّة أو محاولة اختراق. (2019)، أما الوثائق الإلكترونية والبيومترية فهي مشفرة ويستلزم تسليمها فك الرموز الأمنية بتطبيق خاص من طرف المهندس المسؤول عن المحطة البيومترية (2019).

- **تطبيقات التسيير:** إضافة إلى مسعى الوزارة في عصنة الإدارة، إنتهجت البلدية بمبادرتها الخاصة سياسة الإدارة الإلكترونية الإلكترونية في تسيير مصالحها من خلال ما يلي (2019):
- **برنامج التأشير الإلكتروني وإعداد الأجور:** يتم تأشير حضور وانصراف الموظفين والعمال إلكترونيا بجهاز قراءة البصمة للحد من الغيابات ومغادرة مقر العمل قبل الوقت يتم إستغلال مخرجات هذا البرنامج لحساب الراتب الشهري ومنحة المردودية أليا دون تدخل بشري إلا في الحالات الاستثنائية.
- **برنامج تسيير المسار المهني:** يهدف البرنامج إلى تسيير الحياة المهنية للموظفين والعمال كالتريص، الترسييم، الترقية في الرتبة أو الدرجة، العطل بأنواعها أو الإحالة على التقاعد.
- **برنامج تسيير الحظيرة والمخزن:** يعمل البرنامج على تسجيل وقت خروج ودخول المركبات بأنواعها وكذا تتبع مسارها وتحديد مواقعها وسرعة سيرها للحد من استعمال عتاد البلدية للأغراض الشخصية ومراقبة سلوك السائقين، أما برنامج تسيير المخزن فيمكننا من معرفة النقص في المقتنيات وإتاحة الفرصة لطلبها قيل نفاذها والتعرف على مكان تخزينها.

- برنامج إعداد الميزانية: برنامج يعنى بتحضير مختلف الميزانيات (الميزانية الأولية، الميزانية التكميلية، الحساب الإداري بشكل آلي).
- برنامج مصلحة التعمير: خاص بمتابعة المشاريع، يمكننا من التعرف بنقرة واحدة على نسب تقدم الأشغال بمختلف المواقع، الأجال المفترضة لاستكمالها ومختلف عراقيل الانجاز. بالإضافة للتطبيقات السابقة وفرت الوزارة الأنظمة المعلوماتية التالية:
  - تسيير الشواطئ.
  - النظافة والمحيط، تسيير المدارس الابتدائية.
  - تسيير التراث.
  - تسيير أملاك البلدية المنتجة للمداخيل.
  - تسيير مصلحة الانتخابات.
  - الخدمة الوطنية.
  - وأخيرا نظام معلوماتي لمتابعة ملف الصفقات العمومية.

### 4.5 الدراسة التطبيقية:

#### ❖ تعريف المقابلة:

يقصد بالمقابلة حوار يتم بين شخصين، المقابل وهو الشخص الذي يجري المقابلة والمقابل (بفتح الباء) هو الشخص الذي تجرى له المقابلة، وذلك بهدف الحصول معلومات المبحوث أو آرائه أو موافقة ذات صلة بمشكلة بحثية معينة. كما يمكن تعريف المقابلة بأنها محادث وجهة يقوم بها فرد مع آخر أو أفراد آخرين لاستغلالها في بحث علمي أو الاستعانة بها في التوجيه والتشخيص للعلاج.

#### ❖ حدود الدراسة:

وهي تحتوي على الزماني أي المدة المستغرقة في إجراء الدراسة، والمجال البشري والممثل في مجتمع البحث أي الأفراد الذين أجريت عليهم الدراسة، والمجال المكاني الذي أجريت فيه الدراسة.

- الحدود الزمانية: تم الشروع في الدراسة التطبيقية (الميدانية) حوالي اسبوعين. بذلك تكون نتائج هذه الدراسة مرتبطة بهذه الفترة.
- الحدود الموضوعية: قمنا بتقسيم الاسئلة الى محورين.
- الحدود المكانية: قمنا بتطبيق دراستنا ببلدية سيدي امحمد.

#### ❖ تحليل المقابلة:

تم بناء المقابلة حتى تكون جاهزة ل طرحها على المبحوثين وفق البنود التالية التي تم إعدادها ضمن أهداف الباحث ككل وما تتطلبه الدراسة من معطيات سواء كانت تكميلية أو تأكيدية لبعض البيانات التي تم جمعها من الميدان. عرض المقابلة التي أجريت مع الأمين العام

أجريت يوم 20/08/2020 من 10:30 سا إلى 12:00 سا.

- مواصفات المبحوث:

- الجنس: ذكر.

- السن: 62 سنة.
- الشهادة المتحصل عليها: الدراسات الجامعية التطبيقية.
- المنصب الحالي: الأمين العام.
- الأقدمية: 15 سنة في بلدية سيدي امحمد.

#### ❖ إجابات المحور الأول:

- عند طرح السؤال هل تم تعميم الإدارة الإلكترونية على جميع المصالح في البلدية؟ كانت الإجابة نعم تم تعميم الإدارة الإلكترونية على جميع المصالح في البلدية لكن لم يتم تعميمها مع المواطنين وبالتالي هي في طور تعميم الإدارة الإلكترونية مع المواطن لكي يستطيع إيداع الملفات واستخراج الوثائق التي يحتاجها بالاعتماد على الإدارة الإلكترونية دون أن يضطر للانتقال إلى البلدية.
- بالنسبة للسؤال ما هو السبب الرئيسي الذي أدى إلى التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية؟ كانت اجابة المبحوث بأن السبب الرئيسي هو مواكبة تغيرات العصر الرقمي الذي أدى إلى بذل مجهودات كبيرة في إنجاز الأعمال لمسايرة التغيرات السريعة والمتلاحقة في كل المجالات، فهذا التفاعل الإيجابي مع هذه المتغيرات سوف يؤدي إلى الابتكار والابداع في الأعمال ومنه تحسين في الأداء الإداري والقدرة على سرعة الإنجاز وبالتالي فإن البلدية في تطور مستمر.
- أما بالنسبة للسؤال ماهي متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية؟ يقول المبحوث بأن متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تتمثل في كادر بشري مدرب على استخدام التقنيات الحديثة وله الإرادة في العمل مع توفر بنية تحتية قوية لربط كافة مؤسسات الدولة بشبكة معلومات واحدة وتبادل المعلومات بين مختلف الجهات وتوفير كذلك بنية معلوماتية قوية (نظم معلومات قوية ومتوافقة في ما بينها).
- وبالنسبة للسؤال هل تتوفر البلدية على معدات حديثة وكافية لإرساء قواعد الإدارة الإلكترونية؟ فكانت الإجابة نعم تتوفر البلدية على معدات حديثة وغير كافية لإرساء قواعد الإدارة الإلكترونية المتمثلة في تجهيزات الاعلام الآلي والذي يسمح بالربط بالشبكة المحلية والوطنية، الانترنت وأخذ المعلومات البيومترية بما فيه التوقيع الالكتروني والبصمات الإلكترونية.
- وعند طرح السؤال هل هناك برامج تدريبية على تطبيقات الإدارة الإلكترونية؟ كانت الإجابة على النحو التالي نعم توجد دورات تدريبية سنويا غير كافية لرفع أداء الموظفين وتمكينهم من التكنولوجيا الحديثة.
- أما بالنسبة لهذا السؤال هل الهيكل التنظيمي لبلدية سيدي امحمد ملائم لتبني الإدارة الإلكترونية؟ كانت إجابة المبحوث بأن الهيكل التنظيمي للبلدية لا يلائم تبني الإدارة الإلكترونية فهو في إطار التحضير حيث تسعى الإدارة الإلكترونية لإعادة بناء هيكل تنظيمي موحد مع البلديات الأخرى والذي يتماشى مع تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- فيما يخص السؤال التالي ماهي أشكال التفاعل الإلكتروني في بلدية سيدي امحمد؟ يقول المبحوث أن التفاعل الإلكتروني يتم عن طريق البريد الإلكتروني ووضع صفحات إلكترونية لتسهيل عملية التواصل مع المواطن ومع العمال لغرض معرفة متطلباتهم وتلبيتها وبالتالي هذا النوع من التفاعل يسمح بتطبيق ديموقراطية تشاركية.
- وعند طرح السؤال هل تتوفر البلدية على كادر بشري ملائم وكفى من حيث العدد والكفاءة لتبني الإدارة الإلكترونية؟ كانت الإجابة نعم يوجد كادر بشري ملائم من حيث الكفاءة فقط لتبني الإدارة الإلكترونية لكنهم للأسف مهمشين

حيث لا يوجد تحفيز والأجور التي يتحصلون عليها غير كافية لتلبية احتياجاتهم وبالتالي هذا العائق سوف يولد الملل وعدم الرغبة في العمل.

- وبالنسبة للسؤال هل توفر البلدية حماية للعناصر المادية ولقواعد البيانات الخاصة بالإدارة الإلكترونية؟ كانت إجابة المبحوث على النحو التالي نعم توجد حماية وذلك عن طريق التشفير فهو يمثل الوسيلة الأكثر أهمية لتحقيق وظائف الأمن الثلاثة السرية والتكاملية وتوفير المعلومات، فالتشفير تقنيات تدخل في مختلف وسائل التقنية المنصبة على تحقيق حماية هذه العناصر، كما أن وسيلة حماية سلامة المحتوى تقوم على تشفير البيانات المتبادلة والتأكد لدى فك التشفير أن الرسالة الإلكترونية لم تتعرض لأي نوع من التعديل أو التغيير، ويعد التشفير بشكل عام وتطبيقاته العديدة وفي مقدماتها التوقيع الإلكترونية الوسيلة الوحيدة تقريبا لضمان عدم إنكار التصرفات التي حدثت عبر الشبكات الإلكترونية.
- أما عند طرح هذا السؤال هل توظف الدولة موظفين متخصصين في برمجة وصيانة الأجهزة على مستوى الإدارة الإلكترونية؟ قال المبحوث أن الدولة تعاني من نقص في المتخصصين في برمجة وصيانة الأجهزة على مستوى الإدارة الإلكترونية وهذا راجع إلى الأجور المنخفضة والغير مرضية.
- وبالنسبة للسؤال هل فعلا الإدارة الإلكترونية تساهم في تقليل التكاليف؟ وكيف ذلك؟ كانت الإجابة أن الإدارة الإلكترونية تساهم بشكل كبير في خفض التكاليف وذلك من خلال الاستغناء عن المعاملات الورقية وتقليل للجهد المبذول في إنجاز المعاملات بحيث لا يضطر المواطنين للانتقال إلى البلدية شخصيا إلا في حالة إيداع الملفات أو أخذ الوثائق التي يحتاجونها وبالتالي هذا يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للوقت والمال.
- أما عند طرح هذا السؤال ماهي أشكال تطبيقات الإدارة الإلكترونية؟ كانت الإجابة أن تطبيقات الإدارة الإلكترونية تتمثل في القيام بإجراءات تحضير الوثائق البيومترية مثل جواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية من خلال أخذ المعلومات البيومترية بما فيه التوقيع الإلكتروني والبصمات الإلكترونية.
- وعند طرح السؤال التالي هل تقبل الموظفون فكرة التغيير والتحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية؟ كانت الإجابة أن الأغلبية تقبلوا فكرة التغيير لأن الإدارة الإلكترونية تساهم في اختصار لمجهود الموظفين كما تعمل على التخفيض من حدة المركزية وذلك من خلال إدارة ومتابعة مختلف الإدارات وكأنها وحدة مركزية والتالي يتم تحقيق الشفافية وذلك من خلال توفير المعلومات ويمكن للأشخاص المخولين بذلك الاطلاع على تلك المعلومات وبالتالي لا يمكن تعديله أو العبث به وبشكل خاص لن يتم تدمير المحتوى أو تغييره عن طريق تدخل غير مشروع والذي يساهم في القضاء على البيروقراطية مما يسهل عملية اتخاذ القرار، تطبيق الإدارة الإلكترونية يعالج مشكلة تعاني منها أغلب البلديات في الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى الأماكن التخزين وتضييع الوقت في البحث عن المعلومات وبالتالي العمل المبرمج سينتهي الموظف خلال ساعات فقط وهذا بفضل مساعدة الأجهزة الإلكترونية المزودة بالبرمجيات وشبكات الإنترنت أما الآخرين لم يتقبلوا فكرة التغيير وذلك بسبب ضعفهم في التواصل عبر التقنيات الحديثة وتخوفهم منها وعدم الاقتناع بالتعاملات الإلكترونية خوفا عما أن تؤذيهم من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات العامة.
- ما بالنسبة لهذا السؤال هل سهل أسلوب العمل بالإدارة الإلكترونية أداء مهام الموظفين؟ يقول المبحوث أن الإدارة الإلكترونية لها دور كبير في تسهيل أداء مهام الموظفين حيث أنها تساهم بتقليل الجهد المبذول وذلك من خلال تقديم

الخدمات العامة عبر شبكة الإنترنت بدون أن يضطر العملاء للانتقال إلى المصلحة شخصيا لإنجاز معاملاتهم وبالتالي يتم تبادل المعلومات ما بين البلديات وما بين الموظفين في نفس البلدية بالاعتماد على الإدارة الإلكترونية، وكذلك كما قلنا سابقا أن الإدارة الإلكترونية تسمح بتوفير المعلومات ويمكن للأشخاص المخولين بذلك الاطلاع عليها وهذا يضمن ربح الوقت ويسهل عملية اتخاذ القرار والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للموظفين والمواطنين

• وعند طرح هذا السؤال ماهي معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية؟ قال المبحوث أن معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية تتمثل في قلة الدورات التكوينية لأنها تتطلب ميزانية كبيرة، ضعف بعض الموظفين في استخدام التقنيات الحديثة، إشكالات البطالة الناجمة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية وحلول الآلة محل الانسان هذا الأخير الذي يرفض التحول الإلكتروني خوفا على منصبه، عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية، أمية بعض المواطنين في التواصل عبر شبكة الإنترنت.

#### ❖ أسئلة المحور الثاني:

• عند طرح السؤال كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية في إطار تجسيد مشروع الإدارة الإلكترونية؟ كانت إجابة المبحوث أن للإدارة الإلكترونية دورا هاما في تحسين الخدمات العامة المقدمة للمواطنين من خلال سرعة في الانجاز وتقليل الاجراءات، خفض من حدة المركزية أي أن الدولة تكون على دراية بأعمال البلدية مما يؤدي إلى تحقيق الشفافية والاتقان في الخدمة وذلك من خلال تطبيق الرقابة الوقائية، إمكانية تسوية بعض الاجراءات الإدارية، وتوجيه وإعلام المواطن واطلاعه على كافة المعلومات المتعلقة به، تخفيف أعباء كثرة الوثائق بالبلدية ومعالجة مشكلة الحفظ والتوثيق.

• أما فيما يخص هذا السؤال هل وصلت البلدية حقيقة إلى مفهوم ترشيد الخدمة العمومية كانت الإجابة أن البلدية لم تصل حقا إلى مفهوم ترشيد الخدمة العمومية فهي في بداية الطريق الصحيح مثال المواطن بحاجة إلى جواز السفر في هذه الحالة يمكن للمواطن الاطلاع عبر شبكة الإنترنت على كافة الإجراءات للحصول عليه ثم ينتقل شخصيا للبلدية لإيداع الملفات اللازمة بعد ذلك يقوم موظفي البلدية بالتواصل مع المواطن عبر شبكات إلكترونية لغرض إعلامه بتوقيت تحضير جواز السفر ثم ينتقل شخصيا إلى البلدية لأخذه.

• وبالنسبة لهذا السؤال هل فعلا يمكن للإدارة الإلكترونية أن تساهم في رفع مستوى الخدمة العمومية؟ يقول المبحوث أن إدماج التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في المرافق العمومية المحلية يوفر فرصا حقيقية واثمينة لتحسين أداء الإدارة وخدماتها للمواطنين، حيث تسمح هذه التكنولوجيا بتوطيد العلاقة بين الإدارة والمواطن.

#### ❖ عرض المقابلة التي أجريت مع متصرف الإدارة الإقليمية:

أجريت يوم 13/08/2020 من 10سا إلى 12سا

مواصفات المبحوث:

- الجنس: ذكر.
- السن: 46 سنة.
- الشهادة المتحصل عليها: ماجستير في العلوم الاجتماعية.
- المنصب الحالي: متصرف الإدارة الإقليمية.
- الأقدمية: 18 سنة

- عند طرح السؤال هل تم تعميم الادارة الالكترونية على جميع المصالح في البلدية؟ كانت الإجابة تم تعميم الإدارة الإلكترونية بنسبة 85%. فقد تم تعميمها على جميع المديرات ولكن ليس على جميع المصالح مثلا مصلحة المستخدمين لمديرية تسيير الموارد البشرية(مكتب متابعة الحياة المهنية، مكتب التوظيف، مكتب الأرشيف) في هذه المكاتب طبقت الإدارة الإلكترونية أما على مستوى مكتب التقاعد لم تطبق بعد.
- بالنسبة للسؤال ما هو السبب الرئيسي الذي أدى إلى التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية؟ السبب الرئيسي هو تشجيع الدولة لكي يكون هناك تسيير مركزي وتكون على دراية بالأعمال التي تقوم بها البلدية ومن جهة أخرى تسهيل العمليات الإدارية المعقدة، ومن أجل تلبية مطالب المواطنين بسرعة ودقة وتقليل الإجراءات والوقت المستغرق في استخراج الأوراق.
- ما هي متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية؟ كانت إجابة هذا السؤال هي وجود اليد العاملة المؤهلة، تحديث الوسائل المستخدمة وأن تكون هناك قاعدة معلومات دقيقة. كما يجب تهيئة الأرضية مثل هكذا مشاريع.
- هل تتوفر البلدية على معدات حديثة وكافية لإرساء قواعد الإدارة الإلكترونية؟ كانت الإجابة لا يوجد رغم السمعة التي تتمتع بها البلدية من حيث الإيرادات السنوية والتي يعتقد البعض أن بهذه المعطيات يمكن أن تصنف من بين البلديات الأكثر سيولة نقدية مالية إلا أن هناك نقص في تزويد الإدارة بالمعدات الكفيلة والحديثة بغرض التطبيق الفعال للإدارة مع التقليل قدر المستطاع من الأخطاء.
- هل هناك برامج تدريبية على تطبيقات الإدارة الإلكترونية؟ هناك نقصا كبيرا في برامج التدريب سواء ما تعلق منها بتطبيقات الإدارة الإلكترونية أو غيرها.
- هل الهيكل التنظيمي لبلدية سيدي امحمد ملاءم لتبني الادارة الالكترونية؟ كانت الإجابة هي بأن الهيكل التنظيمي الحالي هو هيكل تم إعداده منذ تقريبا 10 سنوات والإدارة الإلكترونية تم الشروع في تطبيقها على مستوى بلدية سيدي امحمد تقريبا 06 سنوات ما يعني أن هذا الهيكل تم إعداده خصيصا للإدارة الكلاسيكية وعليه تم الشروع في إعداد الهيكل التنظيمي الجديد حسب توصيات الوزارة الوصية.
- ما هي أشكال التفاعل الإلكتروني في البلدية؟ كان الرد حول هذا السؤال هي خدمات التواصل الإلكتروني سواء عن طريق الموقع الإلكتروني أو صفحة البلدية على موقع التواصل الاجتماعي إضافة إلى البريد الإلكتروني.
- هل تتوفر البلدية على كادر بشري ملاءم من حيث العدد والكفاءة لتبني الإدارة الإلكترونية؟ من هذه الناحية كانت الإجابة بأن البلدية تتوفر على كوادر بشرية لا يستهان بها. ولكن هناك نقص ملحوظ في الموارد البشرية وهو ما يتنافى مع التوجه الإداري الحديث المرتكز أساسا على الكفاءات البشرية، إلى درجة أن هناك موظفين يقومون بمهام عديدة.
- هل توفر البلدية حماية للعناصر المادية ولقواعد البيانات الخاصة بالإدارة الإلكترونية؟ لقد كان الرد بأن هناك ضعف برامج حماية البيانات والمعلومات داخل الأجهزة من شأنه تعريضها للقرصنة وقد عملت المصلحة على توفير مضادات الفيروسات للأجهزة(الحواسيب) من الإختراقات والقرصنة.
- هل توظف الدولة موظفين متخصصين على مستوى الإدارة الإلكترونية؟ الإجابة هي نادرا. لأن الشبكة الإستدلالية للأجور المعمول بها في البلديات لا يوجد منصب عمل مكلف بالصيانات خصيصا.

- هل فعلا الإدارة الإلكترونية تساهم في تقليل التكاليف؟ وكيف ذلك؟ بالطبع عند تعميم الإدارة الإلكترونية على جميع مصالح البلدية هذا يؤدي إلى تزايد الطلب على اليد العاملة المؤهلة لذلك. وهذا ما يدفع بالمعنيين بالأمر (المسؤولين) الطلب والإسراع في إستقطاب موظفين جدد في هذا الميدان أو فتح دورات تكوينية للموظفين الحاليين وهذا ما يساعد في التقليل من التكاليف التي كانت تتحملها الإدارة بإبرام إتفاقيات مع هيئات خارجية مختصة في البرمجة والتسيير الإلكتروني للملفات.
  - ما هي أشكال وتطبيقات الإدارة الإلكترونية؟ كانت الإجابة بأنه يوجد شقين: الأول متعلق بالخدمات التي أطلقتها وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية عبر كامل بلديات الوطن كالوثائق البيومترية الإلكترونية ورقمنة سجلات الحالة المدنية والبريد الإلكتروني المؤمن. والشق الثاني مبادرة محلية كمختلف برامج التسيير (تسيير المسار المهني، الأجور، تسيير المخزن، تسيير الحظيرة، إعداد الميزانيات) إضافة إلى أشكال التفاعل الإلكتروني المذكورة سابقا.
  - هل الموظفين تقبلوا فكرة التغيير والتحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية؟ كانت الإجابة على هذا السؤال هو ضعف تقبل فكرة التغيير والتحويل إلى الإدارة الإلكترونية وهذا يعود لعدم فهم الموظف الإدارة الإلكترونية، وهو ما قد يعيق تطبيقها في حالة عدم وجود برامج توعية، وكذا ضعف تسيير الأجهزة وقلة الخبرة الكافية.
  - هل سهل أسلوب العمل بالإدارة الإلكترونية أداء مهام الموظفين؟ البعض سهل له العمل بالإدارة الإلكترونية نظرا لريح الوقت والخفة أما البعض الآخر مازال متعلق بالإدارة التقليدية لأنه ملزم بإنهاء عمله شخصيا.
  - ما هي معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية؟ كانت الإجابة هي عدم توفر الإرادة السياسية على المستوى المركزي (بالشكل الكافي) وبقاء البلديات رهينة القرارات الفوقية دون إستقلالية تسييرها رغم مبدأ لا مركزيتها كما تم طرح مشكل تدني التدفق الذي يعد من بين الأضعف في العالم وهنا يتبين ضعف البنية التحتية للبيئة الحاضنة للإدارة الإلكترونية. كما هناك عدم إهتمام كاف من طرف المواطن خلال مقترحات محلية تساهم بالارتقاء بالخدمة العمومية وهو ما يدل على تفشي الجهل الإلكتروني في أوساط المجتمع إستنادا إلى نقص التفاعل في الموقع الإلكتروني. وكذلك هناك مشكل عدم توافق بيئة العمل مع مؤهلات المتخرجين ونقص التدريب والتأهيل قبل وبعد التوظيف.
- المحور الثاني:** كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية في إطار تجسيد مشروع البلدية الإلكترونية؟ كانت الإجابة هي عن طريق التقليل من الوقت وتخفيف الإزدحام الذي يمكن أن تسببه الإدارة الكلاسيكية كما تساعد على الربط السريع بين مختلف بلديات الوطن.
- هل وصلت البلدية حقيقة إلى مفهوم ترشيد الخدمة العمومية؟ ليس بعد لأن الترشيد يتطلب مراحل ونحن لم نرقى بعد للمرحلة الأولى. لأنه كما قلنا سابقا هذا المشروع لم يعطى له مرحلة الإحتضان.
  - هل فعلا يمكن للإدارة الإلكترونية أن تساهم في رفع مستوى الخدمة العمومية؟ نعم بالتأكيد وذلك عن طريق توسع مجال الثقة بين المواطن والإدارة، حيث تكون هذه الثقة أولا مبنية على قدرة التواصل الفعال ما بين المواطن والإدارة.

❖ عرض المقابلة التي أجريت مع مساعد مهندس: أجريت يوم 01/08/2020 من 13 سا إلى 15 سا

مواصفات المبحوث:

- الجنس: ذكر.
- السن: 43 سنة.
- الشهادة المتحصل عليها: ليسانس في الإعلام الآلي.



- المنصب الحالي: مساعد مهندس في الإعلام الآلي.
- الأقدمية: 12 سنة.
- عند سؤال هل تم تعميم الادارة الالكترونية على جميع مصالح البلدية؟ أجابنا بأنها عمت بنسبة 70% أي في مصلحة الحالة المدنية، مصلحة التنظيم بما فيها مكتب الإنتخابات والعقود والقرارات الإدارية. وكذلك مصلحة المستخدمين بما فيها مكتب الأجور. ومصلحة النشاطات الإجتماعية والثقافية.
- ما هو السبب الرئيسي الذي أدى إلى التحول نحو تطبيق الادارة الالكترونية في البلدية؟ هي مواكبة التطورات التكنولوجية وتحديث الإدارة وهيكلها والتي تحدث تغيرات جوهرية في جهد الإنسان. فالمواطن عانى كثيرا من المشاكل بسبب البيروقراطية وكثرة الأوراق وهو الأمر الذي جعل السلطات تسعى جديا لتجاوز هذه العقبات من أجل تحسين الخدمات.
- ماهي متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية؟ كان الجواب أنه من أهم متطلبات إقامة الإدارة الإلكترونية في البلدية هناك أن يكون بوابة واحدة مع تنوع قنوات الإتصال (فاكس، تليفونات، إنترنت) وترابط هذه القنوات ببعضها البعض. وأن يكون هناك مستوى مناسب إن لم نقل عال من البنية التحتية ويكون هناك كذلك تدريب كافة الموظفين على طرق إستعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات ووجود التشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية.
- هل تتوفر البلدية على معدات حديثة وكافية لإرساء قواعد الإدارة الإلكترونية؟ إجابة المستجوب كانت كالتالي: تتوفر البلدية على معدات الإعلام الآلي ومن علامات أصلية بدءا بالحواسيب، الطابعات، آلات النسخ والمسح، الهاتف، الفاكس، ولكن مع ذلك يبقى هناك نقص محسوس.
- هل هناك برامج تدريبية على تطبيقات الإدارة الإلكترونية؟ رد على سؤالنا المستجوب بأن هناك عدم توفر دورات تدريبية متخصصة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية وقلة العناصر البشرية المدربة والقادرة على التعامل والتشغيل والصيانة لهذه التقنية.
- هل الهيكل التنظيمي لبلدية سيدي امحمد ملاءم لتبني الادارة الالكترونية؟ إن التنظيم الساري المفعول غير قادر على مجاراة التغييرات الحاصلة في الإدارة. فالهيكل التنظيمي الحالي يعود لأكثر من عشر سنوات هو لا يتوافق تماما مع متطلبات إرساء قواعد عصرنة الإدارة وقد قامت البلدية بإقتراح هيكل تنظيمي جديد إلا أنه لم يتم إعتماده بعد.
- ماهي أشكال التفاعل الإلكتروني في البلدية؟ جاء الرد حول هذا السؤال بأن هناك شكلان من التفاعل الأول يخص الإدارة فيما بينها حيث بغرض الإسراع في تطبيق الإجراءات القانونية التي تتعلق مباشرة والتسيير الإداري لملفات الموظفين ففي هذه الحالة تلجأ الإدارة إلى ما يسمى Entranet. أما الشكل الثاني فهو الذي يربط الإدارة والمواطن حيث يساهم هذا الشكل من تفصيل آليات التجاوب بين الإدارة من جهة والمواطن من جهة أخرى مهما كان مكان إقامته.
- هل تتوفر البلدية على كادر بشري ملاءم من حيث العدد والكفاءة لتبني الإدارة الإلكترونية؟ أكد المستجوب بأن هناك نقص ملحوظ في الموارد البشرية، إلى درجة أن هناك موظفين يقومون بمهام عديدة وأحيانا متعارضة بسبب نقص الموظفين. رغم توفر الإعتمادات المالية لعمليات التوظيف وهو ما جعل هذه الإدارات تسير بخطوات متناقلة.
- هل توفر البلدية حماية للعناصر المادية ولقواعد البيانات الخاصة بالإدارة الإلكترونية؟ كانت الإجابة بأن هناك حماية ولكن تبقى حماية شكلية غير كافية في وجود القرصنة والعناصر الدخيلة عن الإدارة التي تهدد أمن المعلومة.

- هل توظف الدولة موظفين متخصصين على مستوى الإدارة الإلكترونية؟ عدم توفر موظفين متخصصين في برمجة وصيانة الاجهزة في المصلحة يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية فلا يوجد متخصص خصيصا في هذا المجال.
- هل فعلا تساهم الإدارة الإلكترونية في تقليل التكاليف؟ وكيف ذلك؟ لقد كانت الإجابة كالتالي سرعة إنجاز الأعمال وإزالة العوائق الجغرافية والتخلص من بعد المسافات.
- ماهي أشكال وتطبيقات الإدارة الإلكترونية؟ كانت الإجابة ان أشكال وتطبيقات الإدارة الإلكترونية تتمثل في تقديم الوثائق البيوميتريّة (جواز السفر الإلكتروني وبطاقة التعريف الوطنية) من خلال التوقيع الإلكتروني والبصمات الإلكترونية.
- هل الموظفون تقبلوا فكرة التغيير والتحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية؟ يقول المبحوث ان الاغلبية تقبلوا فكرة التغيير وذلك لان الإدارة الإلكترونية تبسط اجراءات التعامل وتساهم في تقليل الجهد. اما البعض الاخر لم يتقبلوا فكرة التغيير وذلك لانهم غير مؤهلين على استخدام التقنيات الحديثة والتواصل عبر الشبكات الإلكترونية.
- هل سهل أسلوب العمل بالإدارة الإلكترونية أداء مهام الموظفين؟ كانت الإجابة نعم قد سهل العمل كثيرا. من خلال زيادة مردودية الخدمة العمومية والمهام الخدمية.
- ماهي معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدية؟ كانت الإجابة هي نقص في موظفين مختصين مع عدم تكوين الكثير منهم في مجال إستخدام التكنولوجيات الحديثة، ومحدودية تدفق شبكة الإنترنت بشكل عائقا في أداء الوظائف الحديثة. وكذلك عدم إقتناع الموظفين والمواطنين مع التعامل مع نظام الإدارة الإلكترونية.

#### المحور الثاني:

كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية في إطار تجسيد مشروع البلدية؟ كانت الإجابة هي عن طريق تبسيط الإجراءات وتقليل تكلفتها وإعطاء خدمة أكثر جودة. وإختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية بدون أن يضطر المواطن إلى الإنتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز المعاملات مع مايتوافق من إهدار الوقت والجهد والطاقات.

هل وصلت البلدية حقيقة إلى مفهوم ترشيد الخدمة العمومية؟ كان الرد حول هذا السؤال بأنها لا لم تصل بعد. لأنها لم تعرف مراحل الوصول إلى ترشيد الخدمة العمومية وتركيزها على المرحلة الأخيرة فقط. وهذا لا يشجع على نجاح ترشيد الخدمة العمومية هل فعلا يمكن للإدارة الإلكترونية أن تساهم في رفع مستوى الخدمة العمومية؟ بالطبع. ويتجلى ذلك في الإستجابة، السرعة والوقت والشفافية والدقة في تحديد المهام.

#### 6. خاتمة:

#### نتائج المقابلة:

- ✓ توفير كافة الامكانيات المادية اللازمة وتأمين البنية التحتية الضرورية لربط كافة مؤسسات الدولة بشبكة معلومات واحدة.
- ✓ تخليص المواطن من طوابير الانتظار الطويلة.
- ✓ تقليل الجهد المبذول في انجاز المعاملات.
- ✓ تقليل الإجراءات وتبسيطها.
- ✓ تقليل الأوراق واستبدالها بالوثائق الالكترونية.
- ✓ تقريب الإدارة من المواطن.

- ✓ زيادة الرضى الوظيفي لدى العاملين
  - ✓ تقديم خدمات جديدة ومتطورة.
  - ✓ عدم تخلص البلدية من قيود المركزية وبقاء تطورها مرهونا بالسياسات العامة للحكومة وهذا ما لمسناه في عدم تمكنها من تعديل هيكلها التنظيمي.
  - ✓ نقص الوعي المجتمعي بأهمية الإدارة الإلكترونية وتفشي الجهل الإلكتروني.
  - ✓ نقص التكوين والتدريب لتأهيل الموظفين وتمكينهم من التفاعل الإيجابي والمساهمة في إنجاح مشروع الإدارة الإلكترونية.
  - ✓ تخصيص ميزانية لمشاريع الإدارة الإلكترونية.
  - ✓ عدم استجابة جميع الموظفين للانتقال الإدارة الإلكترونية لضعف الوعي لمزايا تطبيقها.
  - ✓ تسهيل أسلوب العمل بالإدارة الإلكترونية أداء مهام الموظفين.
- النتائج الخاصة باختبار صحة الفرضيات:**
- ✓ من خلال اختبار الفرضية الأولى هو فشل نمط الإدارة الإلكترونية الورقية بسبب التطور التكنولوجي وتقدم العالم كما أن تسعى الإدارة إلى تحديث هيكلها.
  - ✓ ومن خلال اختبار الفرضية الثانية تبين لنا بأن نجاح الخدمة العمومية في المؤسسات العمومية يعود إلى توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية ووضوح الرؤية الإستراتيجية العامة للإلكترونية. أما فيما يخص اختبار الفرضية الثالثة تبين لنا أن مستوى التطور الخدمي بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية كان بالفعل متوسط فعرفت الخدمة العمومية الإلكترونية معوقات وتحديات وكان ذلك بسبب ضعف مؤشر الجاهزية الإلكترونية.
  - ✓ من خلال معالجة البحث تم التطرق إلى عدة نتائج منها:
  - ✓ يتطلب التحول إلى الإدارة الإلكترونية العديد من المراحل بدء بوضع إستراتيجيات ثم تهيئة كافة الظروف المادية والبشرية، المتطلبات المالية والفنية، والمتطلبات الأمنية.
  - ✓ ساهمت عملية الانتقال من الإدارة الورقية التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية في إحداث تغييرات جوهرية في وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال تبسيط الإجراءات، فهي لم تعد تخضع للإجراءات المكلفة.
  - ✓ العنصر البشري في المنظمة هو رأسمالها الحقيقي ونجاح أي تطوير تنوي القيام به يجب أن يمسهم بالدرجة الأولى. تتمثل التوصيات فيما يلي:
  - ✓ ضرورة الإهتمام بمشكل الأمية التقنية ونشر الثقافة الإلكترونية.
  - ✓ دعم برامج التعليم الخاصة بتكنولوجيا المعلومات.
  - ✓ توفير البنية التحتية المنشآت القاعدية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
  - ✓ حل المشاكل المرتبطة بالأمن المعلوماتي الإستفادة من التجارب الدولية في هذا المجال.
  - ✓ تعميم الإنترنت ذات التدفق السريع لضمان جودة وسرعة الإتصال.
  - ✓ الإهتمام بدور القوانين والتشريعات المنظمة للخدمة العمومية الإلكترونية.

7-قائمة المراجع:

1. أحمد فتحي الحيث. (2015). مبادئ الإدارة الإلكترونية، الإدارة العامة لإدارة الأعمال الحواسيب. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
2. اخرون عمر أحمد أبو هاشم الشريف. (2013). الإدارة الإلكترونية: مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة. عمان، الأردن.: دار المناهج للنشر والتوزيع.
3. أحمد فتحي الحيث. (2015). مبادئ الإدارة الإلكترونية، الإدارة العامة لإدارة الأعمال الحواسيب. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
4. بوزكري جيلالي. (2015). الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية: واقع وآفاق. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال والتسويق. جامعة الجزائر 3، الجزائر. قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
5. حاكمي حمزة. (2015-2016). إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر (دراسة حالة بلدية سعيدة)، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص سياسات العامة والتنمية. جامعة الدكتور مولاي الطاهر، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسي، الجزائر.
6. سارة بيز، ذهبية جمبية. (2015-2016). الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية دراسة حالة بلدية خنشلة-. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الجماعات المحلية. جامعة 8 ماي 1945-قائمة. قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر.
7. سعد غالب ياسين. (2010). الإدارة الإلكترونية. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
8. عبد الرزاق حمداني. (2015-2016). تحسين الخدمة العمومية في الإدارة البلدية في التشريع الجزائري-بلدية تبسة نموذجاً-. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص قانون إداري. تبسة، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم الساسية.
9. عشور عبد الكريم. (2009-2010). دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر. مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجيستير، تخصص الديموقراطية والرشادة. قسنطينة. قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر.
10. فتوح جمعة صفاء. (2014). مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية. المنصورة، مصر: دار الفكر والقانون.
11. محمد حسن السالمي علاء عبد الرزاق . (2007). الإدارة الإلكترونية. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
12. منوار بسمة، مرزوق وهيبة. (2015). تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية (دراسة حالة بلدية امشدة). مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال. جامعة أكلي مخد أولحاج البويرة. قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.