



جامعة الدكتور مولاي طاهر – سعيدة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علوم الإنسانية

شعبة علوم الاعلام والاتصال

تخصص ماستر 2 صحافة الكترونية والمطبوعة



مذكرة لنيل شهادة الماستر في الاعلام والاتصال تخصص صحافة الكترونية والمطبوعة
موسومة ب:

الإدارة الإلكترونية و دورها في تحسين الخدمة العمومية دراسة حالة مؤسسة
الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) لولاية سعيدة

إشراف الأستاذة:

مقري خديجة

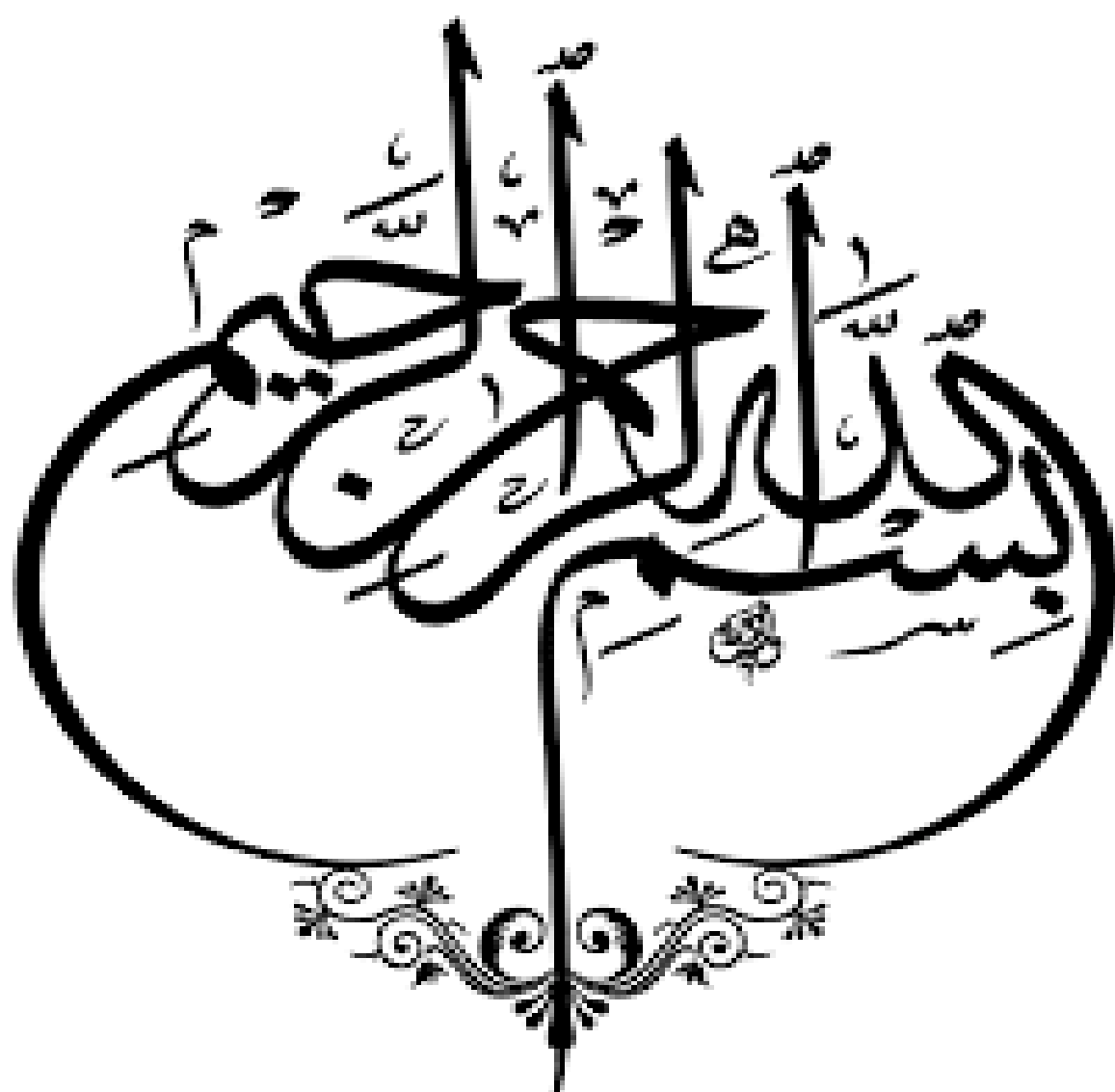
إعداد الطالب :

زروالي محمد بن ميلود

الاسم واللقب	الصفة	الرتبة العلمية- الجامعة
	رئيسا	جامعة سعيدة
	مشرفا ومقررا	جامعة سعيدة
	مناقشا	جامعة سعيدة

السنة الجامعية:

2024\2025



إهداء

أشرف بإهداء مذكرة تخرجي هذه إلى عائلتي كلها بصفة عامة

إلى أبي المحترم الذي كان لي سنداً في السراء والضراء ، رزقك الله الصحة والعافية
طوال العمر .

إلى أمي التي لولاها ما كنت ما أنا عليه امتناناً لا ينتهي وتقديراً لا يكفيك حقك مهما
كتبت.

إلى إخوتي مريم ، اسماعيل ، خديجة الذين كانوا خلف كل نجاح دعماً بصمت
وفقكم الله في مسيرتكم الدراسية.

إلى ابن عمتي وأخي نابي محمدرضا. وصديقي عيسى .

إلى أستاذتي مقري خديجة برك الله فيك .

وإلى طلبة الإعلام والاتصال بجامعة سعيدة وفقكم الله و سدد خطاكم في مشوركم
الجامعي

زروالي محمد بن ميلود

شكر و عرفان

قال رسول الله ﷺ

" من سلك طريقا يلتمس فيه علما سهل الله له به طريقا في الجنة "

وها نحن هنا نقدم بين أيديكم واحدا من بين أسمى وأفضل مجهوداتنا خلال مسيرتنا الدراسية بتوفيق من الله عز وجل. فالحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات.

أما بعد،

فلأرفع قلمي شاكرارافعا مقام الأستاذة الجليلة "مقري خديجة" خاصة من أجل مجهوداتها الجبارة وصبرها الجميل طيلة فترة إنجازي لهذه المذكرة، وإلى كافة الأساتذة بصفة عامة لتفانيهم في تقديم العلم طيلة السنة الدراسية والسنوات الماضية، راجيا من الله تعالى أن يسدد خطاهم ويوفقهم في مسيرتهم المهنية. كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع .

ملخص الدراسة:

تتناول هذه الدراسة موضوع الإدارة الإلكترونية كأداة حديثة لتحديث الإدارة العمومية وتحسين جودة خدماتها من خلال دراسة حالة على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) وتهدف الدراسة إلى تحليل مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تجاوز الإشكالات التقليدية المرتبطة بتقديم الخدمة العمومية من خلال تسريع الإجراءات وتقليل الأخطاء وتحقيق قدر أكبر من الشفافية والفعالية في التسيير.

اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان موجه لعينة من موظفي المؤسسة وتم تحليل المعطيات باستخدام أدوات تحليل كمية وكيفية وأظهرت النتائج أن للإدارة الإلكترونية دورا فعالا في تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال تبسيط المعاملات الإدارية وتعزيز الكفاءة الداخلية إلا أن نجاح هذا التحول الرقمي يظل مشروطا بتوفير بيئة تنظيمية مناسبة وتكوين مستمر للموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة – الإدارة الإلكترونية – تحسين – الخدمة العمومية

Study Summary:

This study explores the topic of electronic administration as a modern tool for updating public administration and improving the quality of its services, through a case study of the National Social Insurance Fund for Salaried Workers (CNAS). The study aims to analyze the extent to which electronic administration contributes to overcoming traditional issues related to public service delivery by accelerating procedures, reducing errors, and achieving greater transparency and efficiency in management.

The research adopted the case study method, using a questionnaire directed at a sample of the institution's employees, with data analyzed through both quantitative and qualitative tools. The findings revealed that electronic administration plays an effective role in improving the quality of public service by simplifying administrative processes and enhancing internal efficiency. However, the success of this digital transformation remains contingent upon the provision of a supportive organizational environment and continuous training for human resources.

Keywords : Administration – Electronic Administration – Improvement – Public Service

قائمة المحتويات :

الصفحة	العنوان
أ	إهداء
ب	شكر وعرفان
ت	ملخص الدراسة
خ	قائمة المحتويات
ج	قائمة الجداول
د	قائمة الاشكال
1	مقدمة
الإطار العام للدراسة	
2	1.الإشكالية
2	2.الفرضيات
3	3.أهمية الدراسة
3	4.أهداف الدراسة
3	5.أسباب اختيار الموضوع
4	6.منهج الدراسة وأدواتها
5	2.6أدوات جمع البيانات
5	7.مجتمع البحث والعينة الدراسة
5	1.7عينة الدراسة
6	8.المجال الزمني والمكاني للدراسة
6	9.المفاهيم الإصلاحية والاجرائية للدراسة
9	10.الدراسات السابقة
14	11.المقاربات النظرية للدراسة
الإطار النظري للدراسة	
17	الفصل الأول الإدارة الإلكترونية المفاهيم الأساسية وتطورها في الجزائر
17	تمهيد
17	المبحث الأول ماهية الإدارة الإلكترونية وتطورها التاريخي
17	المطلب الأول نشأة ومفهوم الإدارة الإلكترونية
17	نشأة الإدارة الإلكترونية
18	تعريف الإدارة الإلكترونية
19	تعريف الاجرائي للإدارة الإلكترونية
19	أهداف الإدارة الإلكترونية
20	مبادئ الإدارة الإلكترونية
21	خصائص الإدارة الإلكترونية
22	أهمية الإدارة الإلكترونية
22	أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمنظمات
22	أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى الوطني
25	عناصر الإدارة الإلكترونية
26	وظائف الإدارة الإلكترونية
26	التخطيط الإلكتروني(E-Planning)
27	التنظيم الإلكتروني(E-Organizing)
27	الرقابة الإلكترونية(E-Controlling)
27	القيادة الإلكترونية(E-Leadership)
28	تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
28	تعريف التكنولوجيا

29	تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال
29	الوكالة الفضائية الجزائرية والقمر الصناعي ALSSAT-1
30	شركة سونلغاز
30	تجربة الحظيرة السيبرانية سيدي عبد الله
30	اتفاقيات الشراكة بين مجموعة أوراكل ومؤسسات جزائرية (سوناطراك والبريد)
31	بطاقة الشفاء
32	الخصائص التقنية لبطاقة الشفاء
32	خاتمة الفصل
33	الفصل الثاني الخدمة العمومية في ظل التحول الرقمي — الأطر النظرية ومتطلبات التحديث الإلكتروني
33	تمهيد
33	تعريف الخدمة
33	تعريف الخدمة العمومية
34	خصائص الخدمة العمومية
36	مبادئ الخدمة العمومية
37	إطار نظام الخدمة العمومية المفتوحة
38	نظام الخدمة العمومية المقفلة
39	تعريف الخدمة الإلكترونية
39	التحول من الخدمة التقليدية إلى الخدمة الإلكترونية
40	متطلبات توفير الخدمة الإلكترونية
42	الفرق بين الخدمات التقليدية والخدمات الإلكترونية
43	مستويات وأنواع الخدمات العمومية الإلكترونية في الإدارة الإلكترونية
43	الخدمات العمومية الإلكترونية التي تقدمها الإدارة الإلكترونية
46	أثر توظيف التكنولوجيا الحديثة في تسير المرافق العمومية
46	دور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية
48	إسهام وسائل الإعلام والاتصال الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر
50	خاتمة الفصل الثاني
الإطار التطبيقي	
52	الإطار التطبيقي
52	التعريف بالمؤسسة
52	الهيكل التنظيمي - صندوق الضمان الاجتماعي
57	الجداول البسيطة
66	الجداول التركيبية
73	الاتساق الداخلي للمحاور
77	النتائج العامة للدراسة
78	التوصيات والاقتراحات
79	الخاتمة
81	قائمة المصادر والمراجع
84	الملاحق

قائمة الجداول :

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول 1 مقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية	24
02	جدول 2 الفرق بين الخدمات التقليدية والخدمات الإلكترونية	42
03	جدول 3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	57
04	جدول 4 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	58
05	جدول 5 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	59
06	جدول 6 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية في المؤسسة	60
07	جدول 7 يوضح آراء الموظفين حول مدى امتلاك مؤسسة CNAS لبنية تحتية ملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية الفعالة	61
08	جدول 8 يبين مدى استخدام مؤسسة CNAS لتطبيقات رقمية في إدارة خدماتها للمواطنين	62
09	جدول 9 يبين وجود قنوات إلكترونية معتمدة يمكن للمواطنين استخدامها للتواصل مع المؤسسة	63
10	جدول 10 يبين متابعة المواطن لمعاملاته إلكترونياً دون الحضور لمقر المؤسسة	64
11	جدول 11 يوضح ما إذا كانت مؤسسة CNAS تواجه تحديات أو صعوبات في تطبيق الإدارة الإلكترونية	65
12	جدول 12 الجدول التركيبي الأول: يبين العلاقة بين تأثير الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمة العمومية وتقييم جودة الخدمات المقدمة للمواطنين في CNAS	66
13	جدول 13 الجدول التركيبي الثاني: العلاقة بين مساهمة تقنيات الرقمنة في تقليل وقت الانتظار وتعزيز ثقة المواطنين في الخدمة العمومية داخل CNAS	67
14	جدول 14 الجدول التركيبي الثالث: العلاقة بين ضعف التنسيق الإلكتروني بين مصالح المؤسسة وانخفاض عدد شكاوى المواطنين بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل CNAS	68
15	جدول 15 الجدول التركيبي الرابع: العلاقة بين رضا المواطنين عن استخدام المنصات الرقمية، وإقبالهم على الخدمات الرقمية داخل CNAS	69
16	جدول 16 الجدول التركيبي الخامس: العلاقة بين تفضيل المواطنين للتعامل الإلكتروني وتقليل الضغط على شبابيك الاستقبال داخل المؤسسة	70
17	جدول 17 الجدول التركيبي السادس: هل تعتقد أن ضعف الوعي الإلكتروني لدى بعض المواطنين يمثل عائقاً أمام الاستفادة من خدمات CNAS الإلكترونية	71
18	جدول 18 الجدول التركيبي السابع: العلاقة بين الاعتقاد بإمكانية توسيع خدمات الإدارة الإلكترونية مستقبلاً وربط CNAS إلكترونياً بمؤسسات أخرى	72
19	جدول 19 الاتساق الداخلي للمحور الأول	73
20	جدول 20 الاتساق الداخلي المحور الثاني	74
21	جدول 21 الاتساق الداخلي المحور الثالث	75

قائمة الاشكال :

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	شكل 1 الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء سعيدة	56
02	شكل 2 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	57
03	شكل 3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	58
04	شكل 4 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	59
05	شكل 5 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية في المؤسسة	60
06	شكل 6 يوضح آراء الموظفين حول مدى امتلاك مؤسسة CNAS لبنية تحتية ملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية الفعالة	61
07	شكل 7 يبين مدى استخدام مؤسسة CNAS لتطبيقات رقمية في إدارة خدماتها للمواطنين	62
08	شكل 8 يبين وجود قنوات إلكترونية معتمدة يمكن للمواطنين استخدامها للتواصل مع المؤسسة	63
09	شكل 9 يبين متابعة المواطن لمعاملاته إلكترونيا دون الحضور لمقر المؤسسة	64
10	شكل 10 يوضح ما إذا كانت مؤسسة CNAS تواجه تحديات أو صعوبات في تطبيق الإدارة الإلكترونية	65

مقدمة :

لقد أدى التقدم العلمي والتكنولوجي إلى إحداث ثورة معرفية وعملية مست مختلف الميادين مما انعكس بشكل مباشر على أنماط الحياة التقليدية حيث بات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يتزايد بشكل ملحوظ يوما بعد يوم سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات وفي هذا الإطار، وانطلاقا من دور الدولة كمؤسسة محورية في تنظيم الحياة العامة للمواطنين وسعيها لتحسين جودة الخدمات العمومية وتيسير الوصول إليها تبنت أساليب رقمية في تسيير معاملاتها عبر ما يعرف بالإدارة الإلكترونية التي أضحت مؤشرا حقيقيا على مدى تطور الدول ومواكبتها لمتغيرات العصر الرقمي.

وفي هذا السياق، سعت الجزائر على غرار العديد من دول العالم إلى الانخراط في مسار التحول الرقمي من خلال تبني مشروع الجزائر الإلكترونية كاستراتيجية وطنية أولية تهدف إلى ترسيخ أسس الإدارة الإلكترونية والانتقال التدريجي نحو نمط حديث من التسيير الإداري يتجاوز العقبات البيروقراطية التقليدية ويؤسس لثقافة رقمية قائمة على الكفاءة الشفافية وسهولة الوصول إلى الخدمة، وتزداد أهمية الإدارة الإلكترونية في ظل التحديات البنيوية التي ما زالت تعاني منها العديد من المؤسسات العمومية مثل تعقيد الإجراءات وارتفاع معدلات البيروقراطية وضعف التنسيق الداخلي، وهي عوامل أثرت سلبا على جودة الخدمات ومدى استجابة الإدارة لاحتياجات المواطنين ومن هذا المنطلق تبرز الحاجة إلى دراسة واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية والوقوف على مدى قدرتها على تجاوز هذه العراقيل من خلال تبني نظم رقمية فعالة تساهم في تحسين الأداء وتقديم خدمات ذات جودة أفضل.

وفي هذا السياق، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) باعتباره مؤسسة عمومية مركزية تقدم خدمات مباشرة للمواطنين وقد قطعت شوطا في تطبيق الحلول الرقمية مما يجعل منها نموذجا مناسباً لتقييم واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر وقياس مدى فعاليتها وقد تضمنت هذه الدراسة أربعة فصول رئيسية جاءت على النحو التالي:

الفصل الأول: خصص للإطار المنهجي للدراسة حيث تم فيه عرض إشكالية البحث وصياغة جملة من التساؤلات بالإضافة إلى تحديد الفرضيات وأسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة وكذا أهميته كما تضمن هذا الفصل توضيحا للمفاهيم الأساسية المستخدمة في الدراسة إلى جانب عرض موجز لأهم الدراسات السابقة والمقاربات النظرية

الفصل الثاني: تناولنا فيه الجانب النظري المتعلق بالإدارة الإلكترونية واشتمل على المباحث التالية:

المبحث الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية وتطورها التاريخي

المبحث الثاني : التحول الإلكتروني للإدارة: عناصرها ووظائفها

المبحث الثالث : دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم الإدارة الإلكترونية في الجزائر - نموذج قطاع الضمان الاجتماعي

الفصل الثالث: خصص لدراسة الخدمة العمومية في ظل التحول الرقمي وتم التطرقنا فيه إلى:

المبحث الأول : الأطر المعرفية للخدمة العمومية

المبحث الثاني : الخدمة العمومية الإلكترونية في ظل الإدارة الإلكترونية

المبحث الثالث : الركائز الأساسية للتحول الرقمي وأثره في تحسين جودة الخدمة العمومية

الفصل الرابع: خصص للجانب التطبيقي للدراسة حيث تم فيه عرض وتحليل البيانات المجمعة من خلال الاستبيانات الموزعة على عينة من موظفي CNAS مع مناقشة النتائج المتوصل إليها وربطها بالمعطيات النظرية بغرض تقييم مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية.

1. الإشكالية:

شهدت العقود الأخيرة تطورات حديثة ومتسارعة في بنية النظم المعلومات والاتصالات جعلت من الرقمنة والتحول الإلكتروني خيارا استراتيجيا تتبناه المؤسسات الجزائرية لتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين فقد برزت الإدارة الإلكترونية طريقة حديثة تهدف إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال تسخير التكنولوجيا لتبسيط الإجراءات، وتقليل التكاليف، وتعزيز الشفافية والفعالية في تقديم الخدمات العمومية وهو ما فرضته الثورة الرقمية كواقع جديد جعل من الضروري إعادة النظر في الأساليب التقليدية للإدارة العمومية التي لطالما اتسمت بالتعقيد والبيروقراطية مما أثر بشكل كبير على مستوى الخدمات المقدمة ورضا المواطنين كما أن تزايد تطلعات المواطنين يتطلب من المؤسسات العمومية تبني تقنيات حديثة تساهم في تحسين جودة الخدمة وسرعة الأداء.

في هذا السياق، برزت الإدارة الإلكترونية كنموذج حديث يهدف إلى دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمليات الإدارية بهدف تبسيط الإجراءات، وتقليل التكاليف وتعزيز الشفافية والسرعة في تقديم الخدمات العمومية يعتبر هذا التحول الرقمي خطوة أساسية نحو تحديث الإدارة العمومية خاصة في ظل تزايد متطلبات المواطنين وارتفاع سقف توقعاتهم تجاه جودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات العمومية.

ومن جهة أخرى، تعتبر الخدمة العمومية ركيزة أساسية في عمل الدولة حيث ترتبط بمدى قدرة المؤسسات على تلبية احتياجات الأفراد وضمان وصول الخدمات إليهم بطريقة سلسة وسهلة . إلا أن العديد من المؤسسات العمومية لا تزال تواجه صعوبات وتحديات كبيرة في تحسين جودة خدماتها بسبب محدودية الإمكانيات وتعقيد الإجراءات، وضعف التنسيق بين مختلف الهياكل الإدارية وفي ظل هذه التحديات نطرح التساؤل حول قدرة الإدارة الإلكترونية على تجاوز هذه العراقيل وتحقيق الأهداف المنشودة في تحسين الخدمة العمومية، وذلك من خلال دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال (CNAS) .

الإشكالية العامة لهذا البحث تتمثل في:

ما مدى فعالية تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير جودة الخدمة العمومية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال (CNAS)؟

2.1. التساؤلات الفرعية:

- ❖ ما المقصود بالإدارة الإلكترونية وما أهميتها في تطوير الأداء الإداري؟
- ❖ كيف يمكن أن تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية؟
- ❖ ما هي العوائق التي تعترض تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية؟
- ❖ ما مدى فعالية تبني تقنيات الإدارة الإلكترونية في تحقيق رضا المواطنين داخل مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال (CNAS)؟

2. الفرضيات:

- ❖ تلعب الإدارة الإلكترونية دورا بارزا في تحسين جودة الخدمات المقدمة داخل CNAS من خلال تسريع المعاملات الإدارية وتقليص آجال الرد على الطلبات.
- ❖ تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى تقليل معدل الأخطاء الإدارية وتحقيق قدر أكبر من الشفافية في العمليات داخل CNAS .
- ❖ يساعد استخدام المنصات الرقمية والتطبيقات المعلوماتية في CNAS على تحسين تجربة المواطن وتسهيل لوجه إلى الخدمات.
- ❖ يعترض تطبيق الإدارة الإلكترونية في CNAS عدة تحديات تقنية وبشرية قد تؤثر على فعاليتها في تحسين جودة الخدمة العمومية.
- ❖ يساهم التدريب على تقنيات الإدارة الإلكترونية في تنظيم ورفع مستوى فعالية الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة CNAS .

3. أهمية الدراسة:

أهمية الدراسة تتمثل أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- إثراء المعرفة العلمية والأكاديمية عبر توسيع النقاش حول مفهوم الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها على الخدمة العمومية مما يساهم في تعميق الفهم النظري لهذا الموضوع.
- تحليل واقع الخدمة العمومية في ظل التحول الرقمي وذلك بدراسة مدى تطبيق تقنيات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية ومدى تأثيرها على جودة الخدمة المقدمة للمواطنين.
- تعزيز كفاءة وفعالية المؤسسات العمومية من خلال استكشاف الطرق التي يمكن أن تسهم بها الإدارة الإلكترونية في تقليل التعقيد الإداري وتسريع الإجراءات وتحقيق مزيد من الشفافية في التعامل مع المواطنين.
- تقديم حلول ومقترحات عملية من شأنها أن تساعد المؤسسات العمومية على تجاوز العقبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية بما يساهم في تحسين الأداء الإداري وتحقيق رضا المواطنين.
- دعم التحول الرقمي في المؤسسات العمومية من خلال إبراز مزايا رقمنة الخدمات الإدارية وأثرها على تقليل التكاليف والحد من البيروقراطية وتوفير خدمات أكثر كفاءة وسهولة للمواطنين.
- تحقيق التكامل بين القطاع العام والقطاع الخاص حيث يمكن أن تساهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على فرص التعاون بين المؤسسات العمومية والقطاع الخاص في تطوير البنية التحتية الرقمية وتحسين الخدمات.

4. أهداف الدراسة:

- تحليل مفهوم الإدارة الإلكترونية من خلال استعراض أسسها خصائصها وأهميتها في تطوير العمل الإداري داخل المؤسسات العمومية.
- بيان مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمة العمومية من حيث السرعة والفعالية والشفافية في تقديم الخدمات للمواطنين.
- تحديد أهم التحديات والعوائق التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية، سواء كانت تقنية، تنظيمية، أو بشرية، ومدى تأثيرها على فعالية التحول الرقمي.
- دراسة العلاقة بين التحول الرقمي ومستوى رضا المواطنين عن الخدمات العمومية، من خلال تقييم مدى استجابة الإدارة الإلكترونية لحاجات الأفراد، ومدى تحقيقها لمبادئ الإنصاف وسهولة الوصول إلى الخدمات.
- تقديم مقترحات وتوصيات تساهم في تعزيز تطبيق الإدارة الإلكترونية بما يحقق تحسناً مستداماً للخدمة العمومية، ويرفع من كفاءة المؤسسات العمومية ويعزز ثقة المواطنين بها.

5. أسباب اختيار الموضوع:

1.5 أسباب ذاتية: ينبع اهتمامي بهذا البحث من رغبي في التعمق في مجال الإدارة الحديثة واستكشاف سبل تطوير الأداء الإداري باستخدام التكنولوجيا الرقمية كما أن ملاحظتي للتحديات التي تواجه المؤسسات العمومية، مثل تعقيد الإجراءات والبيروقراطية الإدارية حفزتني على البحث في إمكانية تجاوز هذه العقبات من خلال الإدارة الإلكترونية بالإضافة إلى ذلك، فإن هذا البحث يمثل فرصة لتعزيز معرفتي الأكاديمية والمهنية في هذا المجال مما يفتح لي آفاقاً أوسع في المستقبل سواء في الدراسات الأكاديمية أو الممارسة المهنية.

2.5 أسباب موضوعية: تعد الإدارة الإلكترونية أحد أهم الحلول التي تعتمد عليها الدول الحديثة لتحسين كفاءة مؤسساتها العمومية، من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل التكاليف وتحسين سرعة وكفاءة الخدمات العمومية وتسريع تقديم الخدمات للمواطنين غير أن العديد من المؤسسات العمومية لا تزال تواجه عقبات في تطبيق هذا التحول مثل نقص البنية التحتية الرقمية وضعف التكوين في مجال تكنولوجيا المعلومات، وعدم تكامل الأنظمة الإدارية، كما أن قلة الدراسات التطبيقية التي تتناول أثر الإدارة الإلكترونية على تحسين الخدمة العمومية في السياق المحلي جعلتني أكثر إصراراً على دراسة هذا الموضوع، بهدف تقديم مقترحات علمية وعملية تساهم في تطوير الأداء الإداري وتحقيق إصلاحات جوهرية في المؤسسات العمومية.

6. منهج الدراسة وأدواتها:

1.6 منهج الدراسة:

المنهج العلمي هو الوسيلة والطريقة التي يعتمد عليها الباحث في تنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها بشكل دقيق مما يساعده على الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة محل الدراسة ويبدأ المنهج عادة بتحديد مشكلة الدراسة البحث مروراً بصياغة الفرضيات وتحليلها واختبارها لينتهي بعرض النتائج المستخلصة بطريقة علمية واضحة.¹

وقد اعتمدنا في دراستنا على منهج دراسة الحالة، والذي يعرف بأنه المنهج الذي يقوم على جمع بيانات ومعلومات كثيرة وشاملة عن حالة فردية واحدة أو عدد محدود من الحالات، وذلك بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة وما يشهدها من ظواهر. حيث تجمع البيانات عن الوضع الحالي للحالة المدروسة، وكذلك عن ماضيها وعلاقاتها من أجل فهم أعمق وأفضل للمجتمع الذي تمثله.²

وفي سياق دراستنا حول الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية يساعد منهج دراسة الحالة في تحليل وتقييم مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات العمومية والكشف عن التحديات التي تواجهها هذه المؤسسات في تبني النظم الرقمية كما يمكن هذا المنهج من تقديم صورة دقيقة حول تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمة العمومية، ومدى رضا المواطنين عنها وذلك من خلال دراسة متعمقة بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) كنموذج تطبيقي يعكس الواقع الفعلي لهذه الظاهرة، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة ولا يقتصر الأمر على جمع هذه البيانات فحسب، بل يتم تحليلها وتفسيرها بشكل معمق مما يساعد في الوصول إلى استنتاجات واضحة واستخلاص نتائج دقيقة تعزز فهمنا لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية.

بالإضافة إلى ذلك، اعتمدنا على مصدرين أساسيين للمعلومات هما:

المصادر الثانوية: والتي تمثلت في الكتب، والدوريات، والمقالات العلمية إضافة إلى الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية وتحسين الخدمة العمومية وقد ساهمت هذه المصادر في بناء الإطار النظري للبحث وتحديد المفاهيم الأساسية المتعلقة بالموضوع.

المصادر الأولية: حيث قمنا بجمع البيانات الميدانية لمعالجة الجوانب التحليلية للدراسة ولتحقيق ذلك، تم تصميم الإستبيان خاص كأداة رئيسية لجمع المعلومات وزع على موظفي المؤسسة محل الدراسة وبعد جمع الاستبيانات، قمنا بتفريغ البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصاء إصدار رقم 27 مما مكننا من استخراج نتائج كمية دقيقة تدعم التحليل والتفسير العلمي للظاهرة المدروسة.

¹. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق. ط1. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2000، ص33.

². ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مرجع نفسه، ص46.

2.6 أدوات جمع البيانات:

تعد عملية جمع البيانات الركيزة الأساسية لأي بحث علمي بحيث أن النتائج التي يتوصل إليها الباحث ومدى صحتها وتطابقها مع الواقع وتوقف على الاختيار السليم بأدوات جمع البيانات التي تعرف بأنها مجموعة من الوسائل والطرق والأساليب التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز بحثه حول موضوع معين.

وبعد ضبط العنوان وتحديد الإشكالية يتضح لنا ماهي الأداة الأكثر ملاءمة لهذه الدراسة هي الاستبيان نظرا لقدرته على جمع بيانات كمية ونوعية تساهم في تحليل دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية بحث يسميها بعض الباحثين بالاستفتاء تعبر عنها عادة بمجموعة من الأسئلة والاستفسارات المترابطة بحيث تحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث. وترتبط أسئلة الاستبيان عادة بموضوع البحث والإشكالية التي تم اختياره ترسل هذه الأسئلة المكتوبة عبر البريد العادي أو أي وسيلة أخرى مثل البريد الإلكتروني، إلى مجتمع البحث أو إلى مجموعة من الأفراد أو المؤسسات الذين تم اختيارهم كعينة للدراسة من المفترض أن يقوم المستجيبون بالإجابة على هذه الاستفسارات وتعبئة الاستبيان بالمعلومات والبيانات المطلوبة، ثم إعادته إلى الباحث بنفس الطريقة التي استلمت بها.¹

ويعرفه **مروان عبد المجيد إبراهيم** " هو عبارة عن عدد من الأسئلة المحددة يُعرض على العينة من الأفراد ويطلب إليهم الإجابة عنها كتابة فلا يتطلب الأمر شرحاً شفوياً مباشراً أو تفسيراً من الباحث، وتكتب الأسئلة أو تطبع على ما يسمى "إستمارة إستبائية".²

7. مجتمع البحث والعينة الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة (Research Population) باعتباره جميع الأفراد أو العناصر أو الأشياء التي تتعلق بالظاهرة التي يدرسها الباحث وفي الدراسات الإنسانية يعبر مجتمع البحث عن مجموعة الأفراد موضع الدراسة فهو المجموعة الكلية من الأفراد التي يسعى الباحث أن يعمم عليها نتائج بحثه فيما له صلة بمشكلة الدراسة.³

أو هو المجموع الكلي للمفردات التي يستطيع الباحث تحديد حجمها الحقيقي، مما يمكنه من التعرف بصورة أفضل على مجتمع الدراسة وضبط حجمه بدقة.⁴

والمجتمع البحث في دراستنا هو: موظفين في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء (CNAS)

1.7 عينة الدراسة:

نظر لصعوبة إجراء دراسة شاملة لجميع مفردات البحث قمنا باختيار أسلوب العينة كمنهجية مناسبة لجمع البيانات ونظرا لأن موضوع دراستنا يركز على الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية داخل مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء (CNAS) فقد تم اعتماد على عينة الحصر الشامل هي أسلوب من أساليب المعاينة التي يتم فيها دراسة جميع مفردات مجتمع الدراسة الأصلي دون استثناء أي يتم استقصاء كافة أفراد المجتمع بغض النظر عن عددهم من أجل جمع البيانات وتحليل، ويستخدم هذا النوع من العينات عندما يكون حجم المجتمع الأصلي صغيرا ويمكن الوصول إليه بالكامل أو عندما يكون من الضروري الحصول على بيانات دقيقة وشاملة تغني الباحث عن الاعتماد على الاستدلال الإحصائي.⁵

تكون مجتمع الدراسة من موظفين مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء (CNAS) لولاية سعيدة حيث تم توزيع 100 استمارة وإسترجاع منها 100 استمارة بنسبة 100 % من مجموع الاستبيانات التي تم توزيعها .

¹ عامر إبراهيم قنديلجي، منهجية البحث العلمي، الطبعة 1، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2012، ص167.

² مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط. 1، عمان، 1956، ص. 165.

³ عبد الناصر موسى أبو البصل، أسماء عبد المطلب بني يونس. المبتدئ إلى المناهج العامة في البحث العلمي، الطبعة 1، الأردن: دار النفائس للنشر والتوزيع، 2017، ص178.

⁴ جودت عطوي، "أساليب البحث العلمي"، ط10، عمان: الدار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، ص268.

⁵ عبيدات ذوقان، "البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه"، ط10. عمان: دار الفكر، 2010، ص145.

8. المجال الزماني والمكاني للدراسة:

عد تحديد مجالات الدراسة من الخطوات الأساسية في البناء المنهجي لأي بحث علمي إذ يساهم في ضبط الإطار العام للدراسة وقياس مدى إمكانية تطبيق المعطيات النظرية على الواقع الميداني وقد اتفق العديد من الباحثين في مناهج البحث العلمي على ضرورة تحديد كل من المجال الزماني والمجال المكاني نظرا لأهميتهما في توجيه البحث وضبط حدوده.

وفي هذا السياق تم تحديد مجال الدراسة بناء على طبيعة الموضوع وأهدافه حيث تمثل المجال الزماني في الفترة الممتدة خلال الموسم الجامعي 2024-2025 وقد باشرنا فعلا أعمال هذه الدراسة بداية من شهر فيفري 2025 حيث انطلقت المرحلة النظرية والتطبيقية واستمرت إلى غاية شهر أفريل 2025 بينما أجريت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من بداية شهر ماي إلى بداية شهر جوان 2025.

أما المجال المكاني فقد تمثل في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء (CNAS) لولاية سعيدة

9. المفاهيم الإصلاحية والاجرائية للدراسة :

1.9 مفهوم الاصطلاحي للإدارة:

الإدارة : هي مزيج بين العلم والفن في مجال العمل الإداري، وهي أحد الأساليب التي تزيد من نجاح رجل الإدارة فهي العملية الخاصة بالتنسيق وتوحيد جهود العناصر المادية والبشرية في المنظمة من المواد والمعدات وأفراد وأموال عن طريق تخطيط وتوجيه ومراقبة هذه الجهود من أجل تحقيق الأهداف ¹.

أما الباحث عشور فيقول في نفس السياق أنها بديل جديد يعيد النظر في طبيعة العلاقة بين الدولة والمواطن انطلاقا من التغير الحاصل في مفاهيم الإدارة العامة ومضامين الخدمة العامة كمحصلة للتحويل في عمل الأجهزة والمؤسسات الحكومية استنادا في ذلك الى الانترنت والانترانت والاكسترنات والبرمجيات تلبية لحاجات المواطن بشكل يزيد من رضا الأفراد على عمل الحكومات ².

هنري فايول رائد الإدارة الحديثة فيعرفها قائلا : إن تحقيق الإدارة يتطلب التنبؤ والتخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة ³.

1.1.9 مفهوم الاجرائي :

الإدارة: هي مجموعة العمليات والأنشطة التي تعتمد عليها المؤسسات العمومية لتنظيم وتسيير الموارد البشرية والمادية، من خلال التخطيط، التنظيم والتوجيه والرقابة بهدف تحسين الأداء وضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين كما تشمل الإدارة آليات اتخاذ القرار وتنسيق المهام اليومية ورفع كفاءة العمليات الإدارية داخل المؤسسة.

¹ فريدة بن عمروش، حكيمة جاب الله . الإدارة الالكترونية ودورها في تطوير الخدمة العمومية دراسة في الآليات الابعاد. مجلة علوم الانسان والمجتمع مجلد 10، العدد 02، الجزائر 03: جامعة ابراهيم سلطان شيبوط ، 2021، ص 110.

² فريدة بن عمروش، حكيمة جاب الله . الإدارة الالكترونية ودورها في تطوير الخدمة العمومية دراسة في الآليات الابعاد، مرجع السابق، ص111.

³ مصطفى يوسف كافي ، الإدارة الالكترونية إدارة بلا أوراق، سوريا: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص14.

2.9 مفهوم الاصطلاح للإدارة الإلكترونية :

لِلإدارة الإلكترونية: هي تحول كافة العمليات المتعلقة بإدارة شؤون المنظمة من التعاملات التقليدية والورقية إلى إدارة هذه العمليات من خلال استخدام الوسائل التكنولوجية المتطورة وفق تقنية عالية المستوى، تختصر الزمن وترفع قيمة المنتج وتسهل وصوله إلى المستهلكين بأقل تكلفة ممكنة.¹

وهناك من عرفها بأنها ، هي عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً.²

1.2.9 مفهوم الاجرائي:

الإدارة الإلكترونية : تعني الآليات والأنظمة الرقمية التي تعتمد عليها المؤسسة محل الدراسة في تنفيذ وتسيير العمليات الإدارية، من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وتتمثل في رقمنة الإجراءات وتسهيل تقديم الخدمات العمومية، وتحسين كفاءة الأداء الإداري بهدف تقليل الزمن المستغرق في المعاملات وتعزيز الشفافية والجودة في تقديم الخدمة للمواطنين.

3.9 المفهوم اللغوي لكلمة "تحسين":

يعود أصل كلمة "تحسين" إلى الجذر اللغوي (ح-س-ن)، وهو مشتق من الفعل "حسن"، الذي يعني جعل الشيء حسناً أو أفضل مما كان عليه وهو ضد التقييح ويقال "حسن الشيء تحسيناً" أي عمل على تعديله وتطويره ليصبح أكثر جودة أو كفاءة. كما أن "الحسن" في اللغة يشير إلى الجمال والجودة والإتقان، وبالتالي فإن التحسين يحمل دلالة الارتقاء بالمستوى إلى الأفضل سواء من الناحية الشكلية أو المضمونية.³

ويستخدم مفهوم التحسين في سياقات متعددة، مثل تحسين الأداء تحسين الجودة تحسين الخدمات وكلها تعني إجراء تعديلات وإصلاحات تجعل الشيء أكثر فاعلية وكفاءة.⁴

1.3.9 مفهوم الاجرائي:

تحسين: يشير التحسين إلى العملية المستمرة التي تهدف إلى تطوير جودة وكفاءة الخدمة العمومية من خلال اعتماد أساليب إدارية مبتكرة وتوظيف التكنولوجيا الرقمية بما يضمن تحقيق رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة لهم ويشمل ذلك تقليل الأخطاء الإدارية وتبسيط الإجراءات وريح الوقت عن طريق تسريع العمليات الإدارية مما يساهم في توفير خدمات أكثر فعالية وسلاسة داخل المؤسسات العمومية.

¹ راكز زعاير، دغسان طالب. الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الاعمال المعاصرة. طبعة العربية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2019، ص 27.

² نوري المهدي الكوني، المدخل العلمي للإدارة الإلكترونية تحديث الخدمات المنظمات المصرفية ، الطبعة الأولى. ليبيا: دار الكتب الوطنية ، 2020، ص 23.

³ ابن منظور، لسان العرب، مجلد 2. بيروت: دار صادر، ص 120.

⁴ أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، القاهرة: عالم الكتب، 2008، ص 368.

4.9 مفهوم الاصطلاحي للخدمة العمومية:

الخدمة العمومية: يتسم مصطلح الخدمة العمومية بالمرونة التي تجعله يحتمل أكثر من معنى، فالمفهوم الواسع للخدمة العمومية هي " الحاجات الضرورية لحفظ الإنسان وتأمين رفاهيته، والتي يجب توفيرها للغالبية العظمى من الشعب مع الالتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات، بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين" أما المفهوم الضيق لها فهو: "الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة".¹

وتعني الخدمة العمومية حسب تعريف دوجي بأنها "كل نشاط يقع فيه على الحكومة مسؤولية أدائه أو مراقبته لأن أداء هذا النشاط يعتبر ضروريا من أجل القيام وتطوير التعاوض الاجتماعي والذي بطبيعته لا يمكن أن يؤدي بالشكل الكامل إلا من خلال تدخل قوة الحكومة وحسب تعريف القانون الإداري الفرنسي "الخدمة العمومية هي تلك التي تعد تقليديا خدمة فنية، تزود بصورة عامة بواسطة منظمة عامة كاستجابة لحاجة عامة ويطلب توفيرها أن يحترم القائمون على إدارتها مبادئ المساواة والاستمرارية والتكيف لتحقيق الصالح العام" كما تعني أيضا بأنها "كل نشاط تقوم به الهيئات العمومية بصفة مباشرة أو غير مباشرة عن طريق منظمة خاصة تكون خاضعة لرقابة السلطة العمومية ويهدف إلى تحقيق المنفعة العامة".²

1.4.9 مفهوم الاجرائى:

للخدمة العمومية: في سياق هذه الدراسة تعرف الخدمة العمومية على أنها مجموع الأنشطة والمهام التي تقدمها المؤسسات العمومية للمواطنين بهدف تلبية احتياجاتهم الأساسية وتحقيق رضاهم وذلك وفق معايير الجودة والكفاءة والشفافية وتعتمد هذه الخدمات على آليات إدارية وتقنيات حديثة، تساهم في تحسين سرعة الإنجاز وتقليل التكاليف وتسهيل وصول الخدمات إلى المواطنين سواء عبر الوسائل التقليدية أو الرقمية، بما يعزز ثقة المواطن في الإدارة العمومية.

¹ رحاوي عبد الكريم ، قاسمي خديجة . دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية. مجلة المؤشرات الاقتصادية. المجلد 01، العدد 03. جامعة بشار ، 2017 ، ص110.

² يوسف ازروال، ليلي لعجال. دور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية بالجمعيات المحلية بالجزائر. المجلة الاكاديمية للبحوث القانونية والسياسية. مجلد 06، العدد 01. الجزائر: جامعة تبسة ، 2022، ص1521.

10. الدراسات السابقة:**1.10 الدراسة الأولى:**

قدمت هذه الدراسة من طرف الطالبة "قادة دليلة" بعنوان : الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر " جامعة الجزائر3 كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية قسم علوم التسيير ؛ أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي سنة 2017-2018، جامعة الجزائر.

وقد تمحورت الإشكالية حول كيف يمكن أن تسهم الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية بوزارة الداخلية والجماعات المحلية؟ وكيف يمكن لتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية أن يعيد النظر في طريقة تقديم وتحسين الخدمة العمومية؟

وقد تفرع عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ماذا نقصد بالإدارة العمومية وما علاقتها بالخدمة العمومية؟
- ما تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الإدارة؟
- كيف يؤثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الخدمة العمومية؟
- ما هي الأهداف المعلنة لبرنامج الإدارة الإلكترونية في وزارة الداخلية والجماعات المحلية؟

الفرضيات الدراسة:

- الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد تعيد النظر في طبيعة العلاقة بين الدولة والمواطن ، انطلاقاً من التغيير الحاصل في مفاهيم الإدارة العمومية والخدمة العمومية اعتماداً على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقها يحقق مكاسب اجتماعية واقتصادية من حيث التكلفة والزمن.
- نجاح تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر مرتبط بتطور البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- توجه وزارة الداخلية والجماعات المحلية لتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية يؤدي الى تقرب الإدارة من المواطن وترسيخ المبادئ التي تحكم الخدمة العمومية مثل الاستمرارية، الملائمة، المساواة، والتطور.

المنهج المتبع: استخدمت البعثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة المفاهيم المتعلقة بالإدارة العمومية والخدمة العمومية وتكنولوجيا المعلومات.

الأداة: لم يتم تحديد أداة بحث محددة بشكل صريح، لكن تم استخدام التحليل النظري والتطبيقي على حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية.

العينة: ركزت الدراسة على وزارة الداخلية والجماعات المحلية، مع الإشارة إلى الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين.

توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

أظهرت الدراسة أن الإدارة الإلكترونية لعبت دوراً محورياً في تقليل الازدحام داخل المؤسسات العمومية والقضاء على الروتين الإداري والوساطة، مما ساهم في تسريع إنجاز الخدمات، وتوفير الوقت، والجهد للمواطنين والموظفين كما برزت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كعامل أساسي في تحسين فعالية الأداء الإداري، وتعزيز الشفافية، وتوفير قنوات إلكترونية ميسرة للوصول إلى الخدمات الحكومية.

أما فيما يتعلق بتحسين الخدمة العمومية، فقد ساعدت الإدارة الإلكترونية في رفع جودة الخدمات من خلال تقليل الأخطاء الإدارية، وإتاحة إمكانية الحصول على الخدمات عن بعد، وتقليل التكاليف التشغيلية لكل من المواطن والإدارة كما عززت هذه التحولات العلاقة بين الإدارة والمواطنين عبر بناء الثقة، وتسهيل الحصول على الخدمات بطريقة أكثر شفافية وفعالية.

2.10 الدراسة الثانية:

قدمت هذه الدراسة من طرف "عشور عبد الكريم" تحت عنوان "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر" كلية الحقوق والعلوم السياسية مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية" تخصص الديمقراطية والرشادة سنة 2010/2009 جامعة قسنطينة.

وقد تمحورت الإشكالية حول: إلى أي مدى تشكلت الإدارة الإلكترونية آلية محورية في ترشيد الخدمة العمومية من خلال النموذج الأمريكي والتجربة الجزائرية؟

وقد تفرع عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما مفهوم الإدارة الإلكترونية؟
- ما هي متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية؟
- كيف يؤثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على نموذج الخدمة العمومية؟
- ما هي توجهات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية وكيف ساهم ذلك في ترشيد الخدمة العامة؟
- ما هو مستوى تطور الإدارة الإلكترونية في الجزائر وهل وصلت فعلاً إلى مفهوم ترشيد الخدمة العمومية؟

فرضيات الدراسة:

- التحول نحو الإدارة الإلكترونية هو نتيجة فشل نمط الإدارة التقليدية (الورقية) في ترشيد الخدمة العمومية.
- نموذج تطبيق الإدارة الإلكترونية مرتبط بتحسين مستوى الاستجابة، الفعالية، والشفافية في الخدمة العمومية.
- نجاح الخدمة العمومية الإلكترونية في النموذج الأمريكي يعود إلى توفر المتطلبات الإدارية والسياسية ووضوح الرؤية الاستراتيجية للإدارة العامة الإلكترونية.
- عرفت الخدمات العامة الإلكترونية في الجزائر تحديات كبيرة عرقلت ترشيد الخدمة العمومية بسبب ضعف مؤشر الجاهزية الإلكترونية.

المنهج: وقد اعتمد الباحث في دراسته على منهج تحليل المضمون والذي يتطلب وصفا تحليليا ودقيقا لتطور الإدارة الإلكترونية في الجزائر بناء على الاعتماد على النموذج الأمريكي .

الأداة: الملاحظة بالاعتماد على البوابة الإلكترونية للحكومة الأمريكية.

العينة: دراسة وصفية تعتمد على النموذج الأمريكي والتجربة الجزائرية في الإدارة الإلكترونية.

توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية:

- **الفعالية والكفاءة:** الولايات المتحدة من تطبيق الإدارة الإلكترونية بفعالية كبيرة مما ساهم في تحسين نوعية الخدمات العمومية نموذج "إعادة اختراع الحكومة" كان أساساً في تحويل الخدمات إلى إلكترونية مما أدى إلى تبسيط الإجراءات وسرعة تقديم الخدمات.
- **التقنيات الحديثة:** استخدام التكنولوجيا المتقدمة مثل الإنترنت والأنظمة الشبكية أدى إلى تقليص الفجوة بين الإدارة والمواطن التركيز على سهولة الوصول إلى الخدمات عبر البوابات الإلكترونية الحكومية.
- **مستوى الشفافية:** حققت الإدارة الإلكترونية مستوى عالٍ من الشفافية والمساءلة من خلال إتاحة المعلومات للمواطنين وتعزيز المشاركة السياسية.
- **نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر:**
- **التحديات البنيوية:** مازالت الجزائر تواجه عقبات كبيرة، منها ضعف البنية التحتية التقنية وعدم الجاهزية الإلكترونية.

ضعف الإطار التنظيمي:

- غياب التشريعات الواضحة والداعمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- نقص في التنسيق بين المؤسسات الحكومية المختلفة.
- **الجهود المبذولة:** توجد مبادرات لتحسين الخدمات العامة عبر التحول الإلكتروني، لكنها لم تصل بعد إلى مستوى ترشيد الخدمة العمومية كما هو الحال في النموذج الأمريكي.
- **المعوقات:**
- غياب الكفاءات البشرية المؤهلة لاستخدام التكنولوجيا.
- ضعف الثقافة الإلكترونية لدى المواطنين.
- غياب الدعم السياسي والاقتصادي الكافي لتطوير الإدارة الإلكترونية.

3.10 الدراسة الثالثة :

تناولت دراسة "نذار فاطمة" تحت عنوان "تطبيقات الإدارة الإلكترونية وانعكاساتها على جودة الخدمة العمومية في الجزائر" دراسة مصلحة الحالة المدنية ببلدية غليزان "كلية الحقوق والعلوم السياسية اطروحة للحصول على شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية تخصص حكومات مقارنة، 2023/2022، جامعة مستغانم.

وقد تمحورت الإشكالية حول : إلى أي مدى يمكن القول إن التوجه نحو التطبيق الجيد للإدارة الإلكترونية يعتبر آلية فعالة لتجويد الخدمة العمومية في الجزائر؟

وقد تفرع عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما هي الإدارة الإلكترونية وما العلاقة التي تربطها بالخدمة العمومية ؟
- ما هو واقع الجاهزية الإلكترونية في الجزائر ؟
- ما هي متطلبات ودوافع الإدارة الإلكترونية وما هي التحديات التي واجهتها الحكومة الجزائرية لتجسيد مشروع الإدارة الإلكترونية على أرض الواقع؟

الفرضيات الدراسة:

- الإدارة الإلكترونية أداة فعالة وضرورة حتمية لعصرنة الإدارة العمومية.
- هنالك علاقة إيجابية بين الإدارة الإلكترونية وترشيد الخدمة العمومية.
- تسعى الجزائر لتطوير مرافقها العامة من خلال الاعتماد على الإدارة الإلكترونية.
- تجويد الخدمة العمومية مرهون بالتطبيق الفعلي للإدارة الإلكترونية في الجزائر.

المنهج:

تم الاعتماد على منهجية تكاملية تجمع بين جملة من المناهج، والاقتراحات المعمول بها في حقل العلوم السياسية بغية الإلمام بكل جوانب الموضوع، حيث تم استخدام منهج دراسة الحالة، والذي من خلاله يتم جمع المعلومات والمعطيات حول حالة معينة، ثم تفرغها، وتبويبها بغية تحليلها، والحالة هي دراسة الإدارة الإلكترونية وتأثيراتها على ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر. إلى جانب الاستعانة بمنهج المسح الاجتماعي والذي يتوازي مع منهج دراسة الحالة الذي يعتبر من أكثر المناهج استخداما في البحوث الاجتماعية، هذا الأخير تم تطبيقه ميدانيا وبالضبط على مصلحة الحالة المدنية ببلدية غليزان كما تم الاعتماد على الاستبيان من خلال جمع كافة المعلومات التي تخدم الموضوع من عينة الدراسة والمتمثلة أساسا في المبحوثين. كما تم الاعتماد على المنهج الإحصائي الذي يتماشى مع الأدوات البحثية المعتمدة خلال الدراسة.

الادوات والعينة: ومن الأدوات البحثية التي تم الاعتماد عليها بشكل مكثف في الدراسة الميدانية لهذه الأطروحة الاستبيان ذلك من خلال جمع كافة المعلومات التي تخدم موضوع الدراسة من اختيار العينات بصفة قصدية، والمتمثلة أساسا في المبحوثين من موظفي الجماعات المحلية ومواطني ذات البلدية، ومن تم تفريغ استمارة البحث وفق نظام SPSS وهو برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية والذي يعتمد عليه في تحليل المعلومات المتوصل إليها ومعالجتها كما تم الاستعانة بأداة بحثية أخرى وهي المقابلة التي تعتبر من أكثر الوسائل اعتمادا في البحوث الميدانية كونها تحقق عدة أهداف تخدم البحث.

توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية: نتائج الجانب التطبيقي للدراسة:

- أثبتت الدراسة أن الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية لتحديث الإدارة العمومية.
- تسهم الإدارة الإلكترونية في:
- توفير الوقت والجهد والمال.
- مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية لعصرنة المرافق العامة.
- ظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين الإدارة الإلكترونية وترشيد الخدمة العمومية.
- مظاهر هذه العلاقة:
- تعزيز التفاعل والاتصال بين المؤسسات والمواطنين.
- تحقيق مبدأ المساواة والشفافية.
- القضاء على الروتين الإداري.
- الحد من الفساد الإداري مثل الرشوة والمحسوبية.
- تعمل الحكومة الجزائرية على تعميم الإدارة الإلكترونية عبر مشروع "الجزائر الإلكترونية". يشمل المشروع قطاعات عديدة مثل: التعليم العالي، الضمان الاجتماعي، قطاع العدالة.

4.10 الدراسة الرابعة:

الدراسة قدمت من قبل الطالبة شهرزاد بواحية تحت عنوان الإدارة الإلكترونية ووسائلها القانونية رشيد خلوفي في جامعة الجزائر، كلية الحقوق. وقد تم تقديم هذه الدراسة كرسالة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم القانونية، تخصص قانون الدولة والمؤسسات العمومية خلال السنة الجامعية 2017/2018.

وقد تمحورت الإشكالية حول ما مدى اعتبار الإدارة الإلكترونية آلية محورية في عصرنة وترشيد الخدمة العمومية كونها التزاما وضرورة لجميع الأنشطة في المجتمع وكيف يتم استغلالها كما يجب ؟

وقد تفرع عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ماهي الكيفيات التي استوفت من خلالها هذا الالتزام، سواء من الناحية القانونية أو من الناحية المؤسساتية؟
- ماهي أهم العراقيل والمعوقات التي حدت من تطبيق الإدارة الإلكترونية؟
- وما هي نتائجها الاجتماعية؟

الفرضيات الدراسة:

- التحول نحو الإدارة الإلكترونية هو نتيجة فشل نمط الإدارة التقليدية في تقديم خدمة عمومية في مستوى التقدم التكنولوجي الحالي.
- تقوم المؤسسات الحكومية بتطوير تشريعاتها بما يتفق مع الإدارة الإلكترونية كما تساهم إجراءات الحكومة الإلكترونية في توجيه الجزائر نحو حكومة إلكترونية.
- تواجه الخدمات العمومية الإلكترونية في الجزائر تحديات كبيرة تعرقل تقدمها، بسبب ضعف مؤشر الجاهزية التكنولوجية.
- نجاح الخدمة العمومية الإلكترونية في النموذج الكندي الكيبيكي يعود إلى توفر المتطلبات الإدارية والسياسية والوسائل القانونية، ووضوح الرؤية الاستراتيجية للإدارة العمومية الإلكترونية .

المنهج:

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج التحليلي لدراسة الإطار القانوني للإدارة الإلكترونية في الجزائر بالإضافة إلى المنهج المقارن لمقارنة تجربة الجزائر مع التجربة الكندية (خاصة مقاطعة كيبيك) في تطبيق الإدارة الإلكترونية كما تم استخدام المنهج الوصفي لوصف التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

العينة:

الدراسة لم تذكر عينة محددة بشكل صريح ولكنها ركزت على تحليل الإطار القانوني والسياسات الحكومية في الجزائر بالإضافة إلى تحليل تجربة مقاطعة كيبيك الكندية كدراسة حالة مقارنة.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- الجزائر حققت تقدماً في تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال مشاريع مثل "E-Algérie 2013"، لكنها لا تزال تواجه تحديات كبيرة في تطبيقها بشكل كامل.
- هناك نقص في الإطار القانوني الكافي لتأطير الإدارة الإلكترونية وحماية مستخدميها.
- التحديات الرئيسية تشمل ضعف البنية التحتية التكنولوجية، نقص الوعي الثقافي بالتكنولوجيا، والمعوقات المالية والإدارية.
- الدراسة أوصت بضرورة تبني استراتيجيات واضحة لتطوير الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مع التركيز على تحسين البنية التحتية التكنولوجية وتعزيز الوعي الثقافي بالتكنولوجيا.
- يمكن للجزائر الاستفادة من التجربة الكندية (خاصة مقاطعة كيبيك) في تطوير الإدارة الإلكترونية، خاصة في مجال الخدمات العمومية الإلكترونية.

5.10 التعقيب على الدراسات السابقة:

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسات:

الموضوع الأساسي: جميع الدراسات تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على تحسين الخدمة العمومية مما يعكس أهمية هذا المجال في تطوير الإدارة العمومية.

المنهجية: اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي بينما لجأت بعض الدراسات إلى المقارنة الدولية (بين الجزائر ودول أخرى كأمريكا وكندا).

التحديات المشتركة: جميع الدراسات أكدت على التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في الجزائر مثل ضعف البنية التحتية، نقص الجاهزية الإلكترونية، وغياب التشريعات الداعمة.

النتائج المتقاربة: توصلت جميع الأبحاث إلى أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين الخدمة العمومية سواء من حيث تقليل الروتين الإداري، زيادة الشفافية، أو تسريع المعاملات.

ثانياً: نقاط التمييز في كل دراسة:

الدراسة الأولى (قادة دليلة - جامعة الجزائر 3): ركزت هذه الدراسة على وزارة الداخلية والجماعات المحلية كدراسة حالة، مما منحها بعداً عملياً، لم تحدد أداة بحث واضحة، لكنها اعتمدت على التحليل النظري والتطبيقي، مما قد يؤثر على دقة النتائج بحيث أكدت على أن الإدارة الإلكترونية تساهم في القضاء على الروتين الإداري وتعزز ثقة المواطن في الإدارة.

الدراسة الثانية (عشور عبد الكريم - جامعة قسنطينة): امتازت هذه الدراسة بإجراء المقارنة بين النموذج الأمريكي والتجربة الجزائرية، مما أضاف لها بعداً مقارناً قوياً بحيث استخدمت الملاحظة من خلال تحليل البوابة الإلكترونية للحكومة الأمريكية مما جعلها أكثر واقعية، إلى حين توصلت على أن الجزائر لا تزال تواجه تحديات كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية مقارنةً بالنموذج الأمريكي الناجح.

الدراسة الثالثة (نذار فاطمة - جامعة مستغانم): تميزت هذه الدراسة باستخدام منهج دراسة الحالة من خلال دراسة مصلحة الحالة المدنية ببلدية غليزان مما أعطاه طابعاً ميدانياً قوياً، فاستخدمت أدوات بحث متقدمة مثل الاستبيان وتحليل البيانات عبر SPSS مما عزز دقة نتائجها، وأكدت على العلاقة الطردية بين الإدارة الإلكترونية وتحسين جودة الخدمة العمومية، كما ركزت على تجربة "الجزائر الإلكترونية".

الدراسة الرابعة (شهرزاد بواحية - جامعة الجزائر): اتصفت هذه الدراسة بالتركيز على الإطار القانوني للإدارة الإلكترونية، مما يجعلها مختلفة عن الدراسات الأخرى التي ركزت على الجوانب التقنية والإدارية وقد تم استخدام المنهج المقارن بين الجزائر والتجربة الكندية (مقاطعة كيبيك)، مما أعطى للدراسة بعداً دولياً بحيث توصلت إلى أن الجزائر لا تزال بحاجة إلى تشريعات أقوى وإصلاحات قانونية لدعم التحول الرقمي في الإدارة.

11. المقاربات النظرية للدراسة:

11.1 مفهوم نظرية البنائية الوظيفية:

تستند هذه النظرية إلى أفكار كل من "إميل دوركايم"، "مالينوفسكي"، "ورادكليف براون"، حيث ركزت على دراسة العوامل التي تساهم في استقرار المجتمعات واستمراريتها عبر الزمن بالإضافة إلى تحليل التماسك الاجتماعي تعتمد هذه المقاربة على مفهوم التضامن الاجتماعي الذي اعتبره دوركايم حجر الأساس في بقاء المجتمعات، إذ يرى أن المجتمعات بطبيعتها تميل إلى التباعد، نظراً لتكونها من أجزاء مترابطة تؤدي وظائف متكاملة ويتم تحقيق هذا التماسك من خلال القيم المشتركة والرموز الاجتماعية التي تشكل منظومة تبادلية بين الأفراد وتؤكد النظرية أن المجتمع عبارة عن نسق كلي يتألف من عدة أنساق فرعية مترابطة، حيث يؤدي كل جزء منها وظيفة محددة تساهم في استقرار النظام الاجتماعي العام ويعتمد أداء كل عنصر على العناصر الأخرى مما يضمن تكامل الأدوار داخل المجتمع وفق آلية تحفظ التوازن والاستمرارية.¹

11.1.1 الفروض الأساسية للنظرية البنائية الوظيفية:

1- ينظر إلى المجتمع على أنه منظومة متكاملة تتكون من عناصر مترابطة، حيث يتم تنظيم أنشطة هذه العناصر بطريقة تؤدي إلى التكامل والانسجام فيما بينها.

2- يسير المجتمع في اتجاه الحفاظ على التوازن والاستقرار حيث تساهم مختلف عناصره في ضمان استمراريته وفي حال حدوث أي اضطراب أو خلل في هذا التوازن، تتفاعل القوى الاجتماعية بشكل ديناميكي لاستعادته وإعادة التوازن إلى النظام.

3- تلعب جميع عناصر المجتمع وأدوارها المتكررة دوراً جوهرياً في الحفاظ على استقرار النظام الاجتماعي مما يضمن استمرارية الأداء الوظيفي للمجتمع.

4- تعد الأنشطة المتكررة في المجتمع أساسية لبقائه واستمراره، حيث يعتمد هذا الاستمرار على الوظائف التي يحددها المجتمع لهذه الأنشطة بما يتلاءم مع حاجاته ومتطلباته.²

¹ مرفت طرابيش، عبد العزيز السيد، نظرية الإتصال. القاهرة: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 2006، ص 96.

² مي عبد الله. نظريات الإتصال. ط 2. بيروت-لبنان: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 2010، ص 175.

2.1.11 الانتقادات التي وجهت إلى النظرية البنائية الوظيفية:

واجهت نظرية البنائية الوظيفية موجة من الانتقادات الواسعة حيث وجهت لها مآخذ تتعلق بكونها ذات رؤية أحادية الجانب، إذ تقتصر على دراسة النسق الاجتماعي من زاوية التوازن والوظائف وتحقيق الأهداف، دون الاهتمام بالجوانب الأخرى للظاهرة الاجتماعية، مثل التغير والاضطراب والمشكلات الاجتماعية. كما ركزت بشكل أساسي على الجوانب الثابتة من النسق الاجتماعي، مع إعطاء الأولوية للأبعاد الثقافية مقارنة بباقي مكونات النسق مما أدى إلى إغفال أحد العناصر الأساسية في فهم تطور المجتمعات، وهو الصراع الاجتماعي.

وبناء على ذلك وجهت لهذه النظرية انتقادات لكونها تعطي أولوية للاستقرار الاجتماعي على حساب دراسة عوامل التغير والتحول الاجتماعية. كما أنها تعتمد بشكل مفرط على استلهاهم مناهج العلوم الطبيعية مما أدى إلى تركيزها على العناصر الثابتة في البنية الاجتماعية مع إغفال الحركية والتغيرات التي تشهدها المجتمعات بمرور الزمن.¹

3.1.11 إسقاط النظرية البنائية الوظيفية على موضوع الدراسة:

تتجلى أهمية اعتماد النظرية البنائية الوظيفية في تحليل موضوع الإدارة الإلكترونية من خلال ما تتيحه من أدوات تفسيرية لفهم كيفية اشتغال النسق الإداري ككل داخل المؤسسة العمومية فكما ترى هذه النظرية أن المجتمع يتكون من أنساق مترابطة يؤدي كل منها وظيفة معينة تضمن استقرار النسق العام، فإن الإدارة العمومية بدورها عبارة عن نسق متكامل يتألف من وحدات تنظيمية وتقنية ومهنية، تعمل في إطار ترابط وظيفي لتحقيق الأهداف المرسومة.

في هذا السياق، يمكن النظر إلى الإدارة الإلكترونية بوصفها إحدى الوظائف الجديدة التي أدخلت على النسق الإداري لمواكبة التحولات الرقمية، وتجاوز مظاهر القصور المرتبطة بالإدارة التقليدية حيث إن مختلف الآليات الرقمية المعتمدة في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) لولاية سعيدة مثل الخدمات عبر الإنترنت ونظم أرشفة الملفات، والتواصل الرقمي الداخلي، تمثل أنساقاً فرعية وظيفية تساهم في تسهيل الإجراءات، وتحسين جودة الخدمات وتعزيز رضا المواطنين.

ومن هذا المنطلق، فإن تبني الإدارة الإلكترونية داخل CNAS يمكن تفسيره من خلال الوظيفة التي تؤديها في دعم النسق الإداري الكلي، من خلال ترابط الأدوار وتكاملها حيث يعتمد كل قسم على الآخر لأداء مهامه بكفاءة كما أن الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات يوفر قاعدة معلوماتية تساهم في تدعيم التنسيق الإداري، وتحسين العلاقة مع الجمهور وهو ما يعكس انسجام المؤسسة مع متطلبات النسق الاجتماعي الأوسع.

وبالتالي، فإن النظرية البنائية الوظيفية تتيح فهم الإدارة الإلكترونية كعنصر ضروري لاستمرارية واستقرار المؤسسة العمومية، ما دامت تساهم في ضمان تماسك الأداء وتلبية حاجات المواطنين، وهو ما أثبتته نتائج الدراسة الميدانية التي أبرزت إدراك الموظفين لأهمية هذه التحولات التقنية في تحسين الخدمة العمومية وتعزيز فعالية الأداء الإداري.

¹ غربي محمد، قلاوإ إبراهيم. النظرية البنائية الوظيفية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية. العدد 18، جزائر: جامعة الوادي، 2016، ص 193.

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية: المفاهيم الأساسية وتطورها في الجزائر

تمهيد :

يعتبر مفهوم الإدارة الإلكترونية من أبرز المفاهيم التي صاحبت تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال إذ ارتبط بتحولات عميقة مست جوهر العمل الإداري وأهدافه وقد أصبح من الضروري في سياق التحديث الإداري فهم الأبعاد النظرية لهذا المفهوم واستيعاب مسارات تطوره وخصائصه الأساسية، خاصة في ظل سعي المؤسسات العمومية إلى تحسين جودة خدماتها وتعزيز فعاليتها ومن هذا المنطلق يتناول هذا الفصل أهم الأطر المفاهيمية للإدارة الإلكترونية ويتوقف عند مراحل تطورها مع إضاءة على واقعها في الجزائر.

المبحث الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية وتطورها التاريخي

المطلب الأول : نشأة ومفهوم الإدارة الإلكترونية

نشأة الإدارة الإلكترونية :

يعد التطور والتغيير من السنن الكونية التي تشمل مختلف مظاهر الحياة، ولا يمكن استثناء الإدارة من هذا المسار الطبيعي. فقد عرف الإنسان ملامح الإدارة منذ بداياته حين سعى جماعيا للتكيف مع بيئته ومواجهة تحدياتها، رغم تفوق الكائنات المحيطة به في الحجم والقوة. غير أن العقل البشري، الذي كان دائما أداة تفوقه مكنه من السيطرة على مجريات حياته، مما أدى إلى نشوء الأنظمة الإدارية التقليدية ذات الطابع البيروقراطي، والتي حققت من خلالها العديد من الإنجازات وأسس بها الفكر الإداري الحديث ومع ذلك، فإن الإنسان بطبيعته الطموحة، ظل يثور على كل ما هو قديم، فشهدت البشرية ثورات تنموية عديدة، كالثورة الزراعية والصناعية، ثم ثورة الاتصالات، والتي بلغت ذروتها مع الثورة المعلوماتية التي بدأت باختراع الحاسوب، ثم تطورت إلى الشبكات المحلية، وصولا إلى الإنترنت.

وقد أدرك علماء الإدارة مبكرا أن هذه الأدوات تشكل وسيلة جديدة لإدارة المؤسسات بما تتيحه من تخزين واسترجاع سريع للمعلومات وربط فعال بين مختلف الوحدات الإدارية، بل وربط المنظمات محليا وعالميا مما فتح آفاقا نحو نظام إداري موحد على مستوى العالم ثم بدأت التجربة الإدارية الإلكترونية في منتصف الثمانينيات بالدول الإسكندنافية، حيث تمثلت في ربط القرى النائية بالمراكز الحضرية، وأطلق عليها آنذاك اسم "القرى الإلكترونية". ويعد لارس من جامعة أودونيس في الدنمارك من أوائل رواد هذه التجربة، إذ أطلق عليها مسمى "مركز الخدمة عن بعد" ومن بين الشخصيات البارزة في هذا المجال مايكل دل، مؤسس شركة "دل"، التي كان لها دور ريادي في تقديم الحلول الإلكترونية.

وفي المملكة المتحدة، انطلقت التجربة سنة 1989 من خلال مشروع "قرية مانشستر"، مستفيدة من النموذج الدنماركي وقد اعتمدت عليه عدة مشاريع فرعية. وتم إنشاء "مصيف مانشستر" كمرحلة أولى، بهدف دعم ومتابعة التطورات الاجتماعية، والاقتصادية، والتعليمية، والمهنية وقد دخل المشروع حيز التنفيذ فعليا سنة 1991، وفي عام 1992 عقد "مؤتمر الأكواخ البعيدة" بالمملكة المتحدة لمتابعة هذه المبادرات كما تبنى مجلس لندن مشروع "بونتيل الاتصالات البعيدة التقنية" الذي ركز على جمع وتطوير ونشر المعلومات باستخدام وسائل إلكترونية، كالبريد الإلكتروني والوصول عن بعد إلى قواعد البيانات.¹

¹ نور المهدي الكوني. "المدخل العلمي للإدارة الإلكترونية تحديث الخدمات المنظمات المصرفية". ط1. ليبيا : دار الكتب الوطنية، 2020، (بتصرف) ص14.

وقد ظهرت محاولات أخرى لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة عام 1995، وتبعتها تجارب مماثلة في عدد من دول العالم وتبلورت فكرة منظومة الإدارة الإلكترونية كتوجه يهدف إلى ربط المواطن أو العميل بمختلف إدارات المنظمة من أجل الحصول على الخدمات بشكل آلي إلى جانب تمكين المنظمة من تنفيذ أنشطتها باستخدام شبكات الاتصال والمعلومات وذلك بهدف خفض التكاليف، وتحسين الأداء، وتسريع الإنجاز وتعزيز فعالية التنفيذ.¹

بحيث أصبحت ملامح التطور والتحول واضحة وشملت مختلف القطاعات نتيجة تزايد تداخل تقنيات الاتصال وتطور نظم المعلومات والشبكات. وفي هذا الإطار، برز مفهوم الإدارة الإلكترونية كتجسيد عملي لهذه التحولات التقنية، حيث سعت المؤسسات إلى استغلالها لتسريع دورة الابتكار والإبداع، وتحسين كفاءة الأداء من خلال توظيف الوسائل الرقمية وتعد الإدارة الرقمية من أبرز التطبيقات الإدارية الحديثة التي ظهرت خلال السنوات الأخيرة، ويتوقع أن تشكل عنصراً محورياً في مستقبل العمل الإداري بما تمتاز به من مرونة وكفاءة وهكذا أصبح هذا الموضوع يحتل أهمية متزايدة في مختلف أنحاء العالم نظراً لما يتيح من إمكانيات متقدمة تسهم في تحقيق الأهداف وفتح آفاق جديدة نحو رؤى مستقبلية أفضل بحيث تبرز أهمية دراسة منظومة الإدارة الإلكترونية من خلال ما تتيحه من تطوير شامل للنشاطات والإجراءات والمعاملات الإدارية، عبر تبسيطها والانتقال بها من الأطر اليدوية أو التقنية التقليدية إلى الأطر الإلكترونية المتقدمة وذلك عبر الاستخدام الأمثل لأحدث تقنيات التكنولوجيا وشبكات الاتصال الحديثة بما يسهم في تحقيق التميز والارتقاء بكفاءة العمل الإداري، ورفع مستوى جودة أداء الخدمات.²

تعريف الإدارة الإلكترونية:

يعرفها "نجم محمد نجم" : إن الإدارة الإلكترونية هي نتاج تطور تبادل البيانات الإلكتروني ك مجال تخصص ضيق (بين حاسوب وآخر أو مجموعة حواسيب وأخرى في نطاق أكاديمي أو عسكري إلى مجال الأعمال الإلكترونية الواسعة إن الأشكال الأولى لتبادل البيانات الإلكترونية كانت معروفة قبل الاستخدام الواسع للإنترنت إلا أن هذا التبادل كان متخصصاً في مجالاته الضيقة ضمن وظيفة معينة إلا أن تبادل البيانات الإلكتروني مع الإنترنت أصبح شبكة داخلية يمكن أن تغطي جميع العاملين في الشركة، وشبكة خارجية تغطي علاقات الشركة مع الموردين والزبائن والمجموعة المشتركة من الشركات في شبكة الأعمال وكذلك التبادل المفتوح عبر الويب مع جميع مستخدمي الإنترنت في العالم.³

الإدارة الإلكترونية تعني "استخدام الوسائل، والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة، أو التنظيم، أو الإجراءات، أو التجارة، أو الإعلان".⁴

ويعرفها عبد نجم هي "التعامل مع موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الأعمال تميل إلى تجريد الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح الرأس المال المعلوماتي المعرفي الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاءة في استخدام مواردها".⁵

¹ مصطفى يوسف الكافي. "الحكومة الإلكترونية في ظل الثورة العلمية التكنولوجية المعاصرة". سوريا: دار رسلان للنشر والتوزيع، 2009، (بتصرف) ص 21.

² نور المهدي الكوني. "المدخل العلمي للإدارة الإلكترونية تحديث الخدمات المنظمات المصرفية"، المرجع السابق (بتصرف)، ص 16.

³ راكن زعابر، دغسان طالب. "الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة". طبعة العربية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019، ص 28.

⁴ محمد محمود الطعامة. طارق شريف العلوش. "الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي". الأردن: المنظمة العربية، للتنمية الإدارية، 2004، ص 10_11.

⁵ عبود نجم. "إدارة الأعمال الإلكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات". الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2004، ص 126.

تعريف الاجرائي للإدارة الإلكترونية :

هي استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية، ولا سيما الإنترنت وشبكات الأعمال، في تنفيذ العمليات الإدارية المختلفة من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة، وتبادل للمعلومات والبيانات بما يحقق الكفاءة والفعالية في أداء الأعمال ويعزز جودة الخدمات المقدمة وذلك عبر استغلال الموارد المعلوماتية المتاحة لتحقيق أهداف المؤسسات بمرونة وسرعة عاليتين مع تجاوز القيود الزمنية والمكانية.

المطلب الثاني : أهداف ومبادئ الإدارة الإلكترونية

أهداف الإدارة الإلكترونية :

تسعى الإدارة الإلكترونية، باعتبارها نمطا حديثا من أنماط العمل الإداري، إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تستجيب لمتطلبات العصر الرقمي، وتلبي احتياجات الأفراد والمؤسسات بطريقة أكثر كفاءة وفعالية وقد جاءت هذه الأهداف انعكاسا لطبيعة التحول التكنولوجي، وما فرضه من ضرورة تطوير طرق تقديم الخدمات، بما يضمن جودة الأداء، وسرعة الإنجاز، وتقليل التكاليف. ويمكن إبراز أهم أهداف الإدارة الإلكترونية فيما يلي:¹

- سريع إنجاز الأعمال واختصار الزمن اللازم لتنفيذ مختلف الإجراءات ، تقليص ساعات العمل داخل المؤسسات الحكومية.
- الحد من الاعتماد على الأوراق في العمليات الإدارية وإدارة الملفات إلكترونيا بدلا من حفظها بالطريقة التقليدية².
- تمكين أداء الأعمال عن بعد، والحد من الأخطاء الناتجة عن التدخل البشري، وتحقيق التوافق مع بقية دول العالم، خاصة الدول المتقدمة.
- تحقيق التوافق مع بقية دول العالم، خاصة الدول المتقدمة.
- كما يرى بعض الباحثين أن من بين أهداف الإدارة الإلكترونية كذلك:³
- توفير الخدمات للمستفيدين بشكل مستمر وعلى مدار الساعة وطيلة أيام الأسبوع، بما في ذلك فترات الإجازات الرسمية، زيادة كفاءة الأداء الإداري من خلال تحسين أساليب التعامل مع المواطنين والشركات والمؤسسات.
- تقليص التدخل البشري المباشر في المعاملات الإدارية، والحد من القيود البيروقراطية وتقليل الاعتماد على المعاملات الورقية.
- القضاء على البيروقراطية التقليدية⁴، مع تسهيل عملية تقسيم العمل وتعزيز التخصص وتجاوز عائق للزمان وللمكان في إنجاز المعاملات الإدارية⁵.
- تحقيق السرعة المطلوبة في تنفيذ الإجراءات الإدارية بتكاليف مناسبة مع الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل احتمالية فقدانها.
- ترشيد عملية اتخاذ القرارات الحكومية، مع تقليص الازدواجية والتعقيد في الإجراءات.
- دعم حقوق الموظفين، وتشجيع الإبداع والابتكار في بيئة العمل وترسيخ مبدأ الشفافية الإدارية وإتاحة المعلومات للعملاء والمواطنين.
- الاعتماد على الأرشفة الإلكترونية مما يوفر مرونة أكبر في التعامل مع الوثائق ويتيح تصحيح الأخطاء بسرعة بالإضافة إلى إمكانية نشر الوثائق لمختلف الجهات وفي أي وقت.

¹ علاء عبد الرزاق السالمي. خالد إبراهيم السليطي. "الإدارة الإلكترونية". الأردن: دار وائل للنشر، 2008، (بتصرف) ص39.

² علاء عبد الرزاق السالمي. خالد إبراهيم السليطي. "الإدارة الإلكترونية". المرج السابق، (بتصرف) ص39_40.

³ محمود حامد فداء. "الإدارة الإلكترونية". ط1. عمان: دار البداية الناشر وموزعون، 2012، (بتصرف)، ص51.

⁴ عبد الفتاح بيومي حجازي. "الحكومة الإلكترونية ونظامها القانوني". ط1. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2004، (بتصرف) ص99.

⁵ خالد إبراهيم ممدوح. "الإدارة الإلكترونية". ط1. الإسكندرية: دار الجامعية، 2010، (بتصرف)، ص51_52.

مبادئ الإدارة الإلكترونية :

يلخص الدكتور عمار بوحوش مبادئ الإدارة الإلكترونية فيما يلي¹:

تقديم أفضل الخدمات للمواطنين:

يتطلب تحسين خدمة المواطن خلق بيئة عمل تجمع بين تنوع المهارات والكفاءات المؤهلة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة. إذ تركز الإدارة الإلكترونية على توظيف المعلومات وتحليل النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة مع حسن استغلال الموارد المعلوماتية في بيئة العمل الإداري بما يسمح بـ:

تحديد نقاط القوة والضعف والتعرف عليها بدق

فهم جوهر كل مشكلة بشكل صحيح.

انتقاء المعلومات المرتبطة بجوهر الموضوع.

إجراء تحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتاحة.

التركيز على النتائج:

يتمحور اهتمام الحكومة الإلكترونية أو الإدارة العامة الإلكترونية حول تحويل الأفكار إلى نتائج ملموسة تخدم المواطنين من خلال تخفيف الأعباء عنهم من حيث الجهد، المال، والوقت، مع ضمان توفير خدمات مستمرة على مدار الساعة مثال على ذلك: إمكانية دفع الفواتير باستخدام بطاقات الائتمان دون الحاجة إلى التنقل إلى مراكز الهاتف أو الغاز لتسوية الرسوم.

سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع:

ويقصد بها توفير تقنيات الحكومة الإلكترونية لجميع فئات المجتمع في المنازل أماكن العمل، المدارس، والمكتبات، بما يتيح لكل مواطن فرصة التواصل ببسر مع الإدارات والخدمات.

تخفيف التكاليف:

ويقصد به أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات إلى جانب تعدد مقدمي الخدمات بأسعار تنافسية منخفضة يؤدي إلى خفض التكاليف بشكل ملحوظ.

التغيير المستمر:

وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية نظرا لسعيها الدائم نحو تحسين وتطوير الخدمات الموجودة والارتقاء بمستوى الأداء الإداري بهدف تحقيق رضا العملاء وتعزيز القدرة التنافسية.

¹ عمار بوحوش. "نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين". بيروت: دار الغرب الإسلامي، 2006، (بتصرف)، 189_191.

المطلب الثالث : خصائص الإدارة الإلكترونية وأهميتها:

خصائص الإدارة الإلكترونية:

لعل انتقال نمط الإدارة من الشكل التقليدي إلى النموذج الإلكتروني القائم أساساً على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال، قد أضفى على الإدارة الإلكترونية مجموعة من الخصائص، حددها الدكتور رأفت رضوان عند حديثه عن مكاسب الإدارة الإلكترونية في جملة من السمات والخصائص يمكن تلخيصها فيما يلي¹:

- إدارة ومتابعة مختلف إدارات المؤسسة باعتبارها وحدة مركزية واحدة
- تركيز نقطة اتخاذ القرار ضمن نقاط العمل الخاصة بها مع تعزيز الرقابة عليها.
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بطريقة موحدة وتقليص معوقات اتخاذ القرار من خلال توفير البيانات وربطها
- توفير تكنولوجيا المعلومات بهدف دعم وبناء ثقة مؤسسية إيجابية لدى جميع العاملين
- تحقيق التعلم المستمر وبناء المعرفة وتوفير المعلومات للمستفيدين بشكل فوري مع تعزيز الترابط بين العاملين والإدارة العليا وضمان المتابعة والإدارة الفعالة لكافة الموارد.

وتتسم الإدارة الإلكترونية أيضاً بمجموعة من الخصائص الأساسية، يمكن تلخيصها فيما يلي²:

إدارة بلا ورق :

تعتمد بشكل رئيسي على البريد الإلكتروني والأرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية بالإضافة إلى الأدلة والمفكرات الإلكترونية وأنظمة المتابعة الإلكترونية.

إدارة بلا مكان:

حيث لا تتأثر بعامل المسافة، وتعتمد على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية واستخدام الهواتف المحمولة، والعمل عن بعد، فضلاً عن التعامل مع المؤسسات الافتراضية.

إدارة بلا زمان :

فهي تعمل بشكل مستمر طيلة اليوم والأسبوع والشهر والسنة، دون التقيد بحدود زمنية محددة؛ وترتكز على استخدام نظم متطورة متجنية التنظيمات التقليدية الجامدة، من خلال تبني نموذج المؤسسات الشبكية والذكية المبني على المعلومات والمعرفة وتقوم بإدارة الملفات والوثائق بطريقة إلكترونية بدلاً من الطرق التقليدية في الحفظ والكتابة وتلجأ إلى البريد الإلكتروني كبديل عن أنظمة الصادر والوارد التقليدية كما تنصف بالابتكار والانفتاح العالمي، مع الاعتماد الكامل على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال، بحث تحتاج الإدارة الإلكترونية إلى أنظمة متطورة، مثل أنظمة التحصيل المجمعة، والخدمات عن بعد، والشراء الإلكتروني وأنظمة المتابعة الفورية، وتخطيط الموارد، ونقاط البيع الإلكترونية، بالإضافة إلى التجارة والبنوك الإلكترونية؛ وتعتمد أخيراً على أحدث وسائل الاتصال، مما يتطلب وجود بنية تحتية متطورة قادرة على استيعاب هذه التقنيات.

¹ رأفت رضوان. "الإدارة الإلكترونية والإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة". الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة. القاهرة: مركز المعلومات واتخاذ القرار، 2004، (بتصرف) ص4.

² محمود عبد الفتاح رضوان. "الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية". ط1. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، (بتصرف) 2012، ص 20.

أهمية الإدارة الإلكترونية:

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في عنصرين أساسيين سواء بالنسبة للمنظمات او على مستوى الوطني :

أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمنظمات:

تيسير الإدارة الإلكترونية عملية إيجاد الأسواق الجديدة كما تعمل على زيادة قدرة المنظمات على النفاذ إلى هذه الأسواق واقتحامها كما تساعد على سرعة الاستجابة لمتطلبات هذه الأسواق، حيث توفر أمام القائمين على إدارة هذه المنظمات كل المعلومات المطلوبة عن طلبات الأسواق وصفقات الأعمال والأسعار كما تؤثر الإدارة الإلكترونية بدرجات متفاوتة على أداء المنظمات كوظائف وأنشطة تطوير المنتجات وخدمات الصيانة وغيرها وتعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة أداء العمل بالمنظمات عن طريق استخدام الأساليب الإلكترونية جديّة تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة، وبالإضافة إلى ذلك فإن الإدارة تسهم أيضاً مساهمة فعالة في توفير معلومات التصميم والتصنيع فضلاً عن تخفيض التكاليف سواء كانت تكاليف ثمن أو إعلان أو كانت تكاليف إدارية.¹

أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى الوطني:

تبرز أهمية الإدارة الإلكترونية على الصعيد الوطني من خلال ما تتيحه من فرص واسعة، حيث تتجلى أبرز هذه الفرص فيما يلي²:

- الارتقاء بمستوى أداء المنظمات الحكومية.
 - لاستفادة القصى من الفرص التي تتيحها أسواق التكنولوجيا المتقدمة.
 - دعم الصادرات وتعزيز الاقتصاد الوطني.
 - قوية جانب الواردات داخل الدولة.
 - تعزيز قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على المشاركة الفعالة في حركة التجارة العالمية.
 - توفير فرص نوعية للعمل الحر.
- وتتضح أهمية الإدارة الإلكترونية أيضاً في قدرتها على مواكبة الطفرات الكمية والنوعية في تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يصاحبها من ثورة معلوماتية دائمة كما تمثل الإدارة الإلكترونية استجابة حيوية لتحديات عالم القرن الحادي والعشرين الذي أعادت العولمة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الإنترنت وشبكة المعلومات صياغة معالمه وتوجهاته.

¹ احمد محمد غنيم. "الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل". مصر منصور: المكتبة العصرية، 2004، (بتصرف) ، ص33
² راكز زعير، دغسان طالب. الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الاعمال المعاصرة. طبعة العربية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2019، (بتصرف) ص 31.

المبحث الثاني : التحول الإلكتروني للإدارة: عناصرها ووظائفها

المطلب الأول : الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية:

لقد أدى التطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى إحداث تحولات جوهرية في أنماط وأساليب الإدارة حيث انتقل الفكر الإداري من النماذج التقليدية القائمة على المعاملات الورقية والاتصال المباشر إلى نماذج إلكترونية حديثة تعتمد على التقنيات الرقمية وشبكات المعلومات وقد أصبح التحول نحو الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية لمواكبة متطلبات العصر الرقمي، بما يتيح من فرص لتحسين الكفاءة وتسريع الإجراءات وتعزيز الشفافية وتطوير مستوى الخدمات المقدمة للأفراد والمؤسسات هذا التحول لم يعد خيارا بل فرضته متغيرات البيئة المعاصرة التي باتت تتسم بالتعقيد وسرعة التغير والانفتاح على العالم الرقمي.

بحيث يشير الدكتور "نجم محمد نجم" في كتابه الإدارة والمعرفة الإلكترونية بأن:¹

أولاً: لم تعد الإدارة بمفهومها التقليدي القائم على الهرمية الصارمة وتقسيم العمل المرتكز على التخطيط من القمة والتنفيذ من القاعدة تمثل حاجة أساسية أو ضرورة حتمية كما كان في السابق فقد شهدت طبيعة الأعمال والعلاقات بين الأفراد تغيرات جوهرية أفقدت هذا النموذج التقليدي كثيراً من مبررات وجوده.

ثانياً: إن الإدارة التقليدية التي تأسست على نمط يقوم فيه المدير بالإشراف على مجموعة من المرؤوسين صغرت أو كبرت كانت تقوم أساساً على فكرة "إدارة الغير" (Management of Others) فالمدير كان يتصور كعنصر محوري يتولى إصدار القرارات والتوجيهات لتنظيم جهود الآخرين نحو تحقيق أهداف المؤسسة غير أن ظهور الحاسوب بوصفه أداة عمل رئيسية وما أفرزه من نمط عمل فردي مستقل وأحياناً معزول فرض تحولاً نحو العمل التفاعلي الفوري الذي لا يسمح بتأجيل القرارات أو انتظار التوجيهات وقد أدى هذا التحول إلى انتقال مركز الثقل من إدارة الغير إلى إدارة الذات حيث أصبح العاملون المتعاملون بشكل مباشر مع السوق والزبائن مسؤولين عن اتخاذ القرارات وتنفيذها لحظياً دون الحاجة إلى الرجوع المستمر للقيادات العليا.

ثالثاً: شير الدكتور نجم محمد نجم إلى أن التجارب المختلفة في مجال النماذج الصناعية أو نماذج الأعمال الحديثة تؤكد أن امتلاك نموذج عمل جيد مهما بلغت جودته لا يعد كافياً بمفرده لضمان النجاح فالمنافسة الشديدة وسرعة التعلم التي غالباً ما تتجلى في التقليد وأحياناً أقل في التحسين – تجعل من ميزات أي نموذج عمل جديد عرضة للتغير السريع وفقدان قيمته. ولهذا فإن الإدارة الإلكترونية الفعالة وحدها هي التي تملك القدرة على تطوير قدرات النموذج بما يضمن استمرار الميزة التنافسية وإثراءها وتحديثها بصفة دائمة وينطبق هذا الأمر إلى حد بعيد، ليس فقط على النماذج الجيدة بل حتى على النماذج غير الواضحة حيث يكون الغموض قائماً حول نوعية القيمة المقدمة أو طبيعة العملاء المستهدفين

بحيث يشير علي حسن باكير إلى أن تضخم الأجهزة الإدارية وزيادة مستوياتها التنظيمية يفرض ضرورة الانتقال إلى نموذج الإدارة الإلكترونية وذلك عبر المرور بمراحل أساسية ذات أهمية، يمكن تحديدها كما يلي:²

المرحلة الأولى مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة : في هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية مع محاولة تطويرها وتحديثها بالتوازي مع البدء في تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية حيث يتيح للمواطنين إتمام معاملاتهم وإجراءاتهم بسهولة بعيداً عن الروتين والمماطلة كما يصبح بإمكان أي فرد يمتلك جهاز حاسوب شخصي أو عبر هاتف المحمول لاطلاع على

¹ نجم عبود نجم. "الإدارة والمعرفة الإلكترونية". الطبعة العربية . عمان: دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع ، 2017، (بتصرف) ، ص 103_104.

² عاشور عبد الكريم . دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر ، مذكرة مقدمة استكمالاً لمطلوبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص الديمغرافيا والرشادة ، جامعة منتوري _قسنطينة (بتصرف) ، 2010، ص20.

نشرت المؤسسات والإدارات والوزارات، والحصول على أحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية إلى جانب إمكانية طباعة أو استخراج الاستثمارات اللازمة لإنجاز مختلف المعاملات.

المرحلة الثانية مرحلة الفاكس والهاتف الفاعل: تعد هذه المرحلة انتقالية، يتم خلالها تفعيل تقنيات الهاتف والفاكس لتقديم الخدمات إذ يتمكن المواطن أو المتعامل من استخدام الهاتف المتوفر على نطاق واسع للاستفسار عن الإجراءات والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز معاملاته بسهولة وتكلفة معقولة كما تتيح هذه المرحلة إمكانية استعمال الفاكس لإرسال واستقبال المستندات والنماذج الرسمية ومع انتشار استخدام هذه التقنيات تبدأ شرائح واسعة من المتعاملين في اكتساب تجربة أولية للتفاعل مع نمط الإدارة الإلكترونية، مما يؤهلهم تدريجياً للتعامل مع الشبكة الإلكترونية مباشرة ويلاحظ أن عدد مستخدمي الإنترنت في هذه المرحلة يكون متوسطاً مع ارتفاع طفيف في تكاليف الخدمة مقارنة بتقنيات الهاتف والفاكس.

المرحلة الثالثة مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة : تمثل هذه المرحلة، وفقاً لما يراه أصحاب هذا الاتجاه، النقلة النهائية نحو الإدارة الإلكترونية الكاملة. حيث يتم التخلي عن الأسلوب التقليدي للإدارة بعد أن يصل عدد مستخدمي الشبكة الإلكترونية إلى حوالي 30٪ من المواطنين ويتطلب تحقيق هذه المرحلة توافر الحواسيب الشخصية بشكل واسع، سواء عبر الاستخدام الفردي أو من خلال الأكشاك الإلكترونية المنتشرة في الأماكن العامة، مع ضرورة أن تكون تكاليف الاستخدام معقولة وميسرة لجميع شرائح المجتمع. وبذلك، يتمكن المواطنون من إتمام معاملاتهم الإدارية عبر الشبكة الإلكترونية بسهولة، وبأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة مع تحقيق أعلى مستويات الفعالية والسرعة في الأداء.

جدول 1 مقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

أسس المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الوسائل المستخدمة	تعتمد على الاتصالات المباشرة والمراسلات الورقية	شبكات الاتصال الإلكترونية
نوع الوثائق	ورقية	إلكترونية
الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية	تركيز على الاستغلال اليدوي للإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف	تركيز على توظيف التكنولوجيا لتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى
التفاعل	يحتاج التفاعل إلى وقت طويل نسبياً نتيجة البطء في التواصل والإجراءات	إرسال الرسالة إلى عدد لا نهائي وفي الوقت ذاته
الوصول للبيانات	صعوبة الوصول بسبب البيروقراطية وكثرة المستندات الورقية	سهولة وسرعة الوصول عبر قواعد البيانات الضخمة والمنظمة
الموثوقية	أقل موثوقية بسبب ندرة توافر نظم حماية للبيانات	موثوقية عالية بسبب توافر قواعد البيانات الضخمة جداً
الجودة	جودة منخفضة نسبياً بسبب البطء والتكرار في الإجراءات	جودة عالية جداً نتيجة السرعة والدقة في إنجاز المعاملات

المطلب الثاني : عناصر الإدارة الإلكترونية :

عناصر الإدارة الإلكترونية:

تتكون الإدارة الإلكترونية من ثلاثة عناصر أساسية مترابطة هي:

عتاد الحاسوب (Hardware)، البرمجيات (Software) وشبكة الاتصالات (Network Communication). ويشكل صناع المعرفة من الخبراء والمختصين قلب هذه المنظومة حيث يمثلون البنية البشرية والوظيفية للإدارة الإلكترونية وتعد هذه المنظومة ناتجا لتفاعل متكامل بين العتاد التكنولوجي والبرمجيات المتقدمة وشبكات الاتصال الحديثة.¹

عتاد الحاسوب: (Hardware)

مثل عتاد الحاسوب الجانب المادي الملموس من مكونات الحاسوب ويتكون أساسا من ثلاث وحدات رئيسية هي:²

من بينها وحدة الإدخال: هي التي تتولى مهمة تجميع البيانات وإدخالها، إضافة إلى البرامج المطلوب معالجتها داخل وحدة المعالجة المركزية وتتنوع وحدات الإدخال لتشمل أجهزة تعتمد على اللمس وأخرى تركز على تقنيات الصوت والصورة. ومن أبرز أمثلتها: لوحة المفاتيح، الأشرطة والأقراص المغناطيسية المسحات الضوئية للصفحات لوحات الرسومات الرقمية، والفأرة وغيرها من الأدوات المشابهة.

وحدة الإخراج: تعد أجهزة الإخراج مكونات إضافية تستخدم لاستخراج النتائج وعرضها بعد معالجتها بواسطة الحاسوب وتشمل هذه الوحدات أنواعا متعددة من أبرزها: شاشات العرض، الطابعات ومكبرات الصوت وغيرها من الوسائل التي تتيح تقديم المخرجات للمستخدمين بصورة مرئية أو مسموعة.

وحدة المعالجة المركزية:

تعد وحدة المعالجة المركزية المكون الأساسي الذي يضطلع بتنفيذ إجراءات العمليات وتشغيل الحاسوب وتنقسم هذه الوحدة إلى قسمين رئيسيين: القسم الأول يشمل بعض أنواع الذاكرة المستخدمة لتخزين النتائج المرحلية مثل سجلات التدوين أما القسم الثاني فهو المعالج الذي يتولى تنفيذ العمليات الحسابية والمنطقية ويوجه نواتج المعالجة إلى الأقسام المختلفة ضمن الذاكرة.

برمجيات الحاسوب: تشير البرمجيات إلى مجموعة البرامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسوب والاستفادة من إمكانياته المختلفة وتنقسم البرمجيات بشكل عام إلى نوعين رئيسيين:³

شبكة الاتصال: أسهمت التطورات الهائلة في تكنولوجيا الحاسوب والاتصالات في ظهور الشبكات التي تتيح نقل البيانات وتبادلها عبر مختلف أنحاء العالم سواء أكانت هذه البيانات نصية أم صوتية أم مرئية وتشكل الشبكة نظاما من العلاقات الترابطية، سواء داخل المؤسسة الواحدة أو بين المؤسسات المختلفة. وبصيغة أخرى، يمكن تعريفها بأنها منظومة من الحواسيب المترابطة التي تسمح بتبادل البيانات على نطاق واسع عبر أنماط متعددة من الشبكات مثل:

الشبكة الداخلية (Intranet) التي تمثل شبكة القيمة الخاصة بالمنظمة وإدارتها،
الشبكة العالمية (Internet) التي تتيح التواصل مع جميع أنحاء العالم،
الشبكة الممتدة (Extranet) التي تتيح التواصل مع الشركاء الخارجيين بطريقة آمنة ومحددة.

¹ سعد غالب ياسين. "الإدارة الإلكترونية". الطبعة العربية . عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، (بتصرف)، ص 30.

² محمد الصيرفي. "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية". الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2009، (بتصرف)، ص 24_25.

³ موسى عبد الناصر، محمد قريشي . "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم وتكنولوجيا جامعة بسكرة. العدد 9. ورقة: مجلة الباحث، 2011، (بتصرف)، ص 89.

صناع المعرفة:

يمثل صناع المعرفة العنصر البشري في منظومة الإدارة الإلكترونية حيث يتولون مسؤولية تغذية النظام بالمعلومات واستقبالها وتشمل هذه الفئة المديرين، والمحللين للموارد المعرفية إلى جانب الكوادر الإدارية ممن يمتلكون خبرات واسعة في تطبيقات التكنولوجيا الحديثة في مجال الإدارة.¹

يرتكز جوهر عمل الإدارة الإلكترونية على تحقيق التكامل البنيوي بين مكونات عتاد الحاسوب، والبرمجيات، وشبكات الاتصال، بما يضمن انسجام هذه العناصر معا لدعم العمليات الإدارية بفعالية وكفاءة.²

المطلب الثالث وظائف الإدارة الإلكترونية:

وظائف الإدارة الإلكترونية

تؤدي الإدارة الإلكترونية مجموعة من الوظائف الأساسية التي تعد من المرتكزات الجوهرية في عملية الإصلاح الإداري، إذ تُحدث تحولا جذريا في الأساليب التقليدية للإدارة ومن أبرز هذه الوظائف:³

التخطيط الإلكتروني (E-Planning) :

يتميز التخطيط الإلكتروني عن نظيره التقليدي بعدد من الخصائص التي تجعله أكثر توافقا مع متطلبات العصر الرقمي ويمكن تلخيص هذه الفروقات في ثلاث سمات رئيسية.

ديناميكية الأهداف: يتميز التخطيط الإلكتروني بطبيعته الديناميكية حيث يتجه نحو تحقيق أهداف مرنة آنية، وقصيرة الأمد مع قابلية مستمرة للتجديد والتحديث والتطوير.

الاستمرارية: تعد عملية التخطيط الإلكتروني مستمرة وغير منقطعة بفضل التدفق المتواصل للمعلومات الرقمية التي تغذي النظام بشكل دائم.

الدمج بين الإدارة والتنفيذ: على خلاف التخطيط التقليدي الذي يقسم العمل بين الإدارة والتنفيذ فإن التخطيط الإلكتروني يتيح لجميع العاملين أينما وجدوا المشاركة في صياغة الخطط والمساهمة فيها في أي وقت.

إن البيئة الرقمية تمنح التخطيط الإلكتروني قوة استثنائية، وذلك بفعل التغيرات السريعة التي تطرأ على الشبكات المحلية والعالمية، مما يمكن من الوصول السريع إلى أفكار جديدة وأسواق مبتكرة ومنتجات وخدمات غير تقليدية وتعد هذه القدرات ميزة تنافسية تجعل من التخطيط الإلكتروني أكثر فاعلية وتطورا مقارنة بأساليب التخطيط التقليدية.

¹ حسين محمد الحسن. "الإدارة الإلكترونية". الطبعة الأولى. عمان : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2011، (بتصرف)، ص72.

² سعد غالب ياسين. "الإدارة الإلكترونية". مرجع سابق، (بتصرف)، ص32.

³ محمد بن عبد العزيز الضافي. "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات لمدينة الرياض"، رسالة ماجستير قسم العلوم الإدارية، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، (بتصرف)، ص23.

التنظيم الإلكتروني (E-Organizing) :

في ظل التحول الرقمي يرى الدكتور نجم عبود أن التنظيم الإداري قد شهد تحولا من النموذج التقليدي إلى نموذج التنظيم الإلكتروني، حيث انتقل الهيكل التنظيمي من الشكل العمودي القائم على وحدات ثابتة وكبيرة إلى تنظيم مصفوفي أكثر مرونة، يعتمد على وحدات صغيرة، وفي بعض الأحيان على شركات دون هيكل تنظيمي تقليدي وقد مس هذا التحول عدة مكونات أساسية إذ أصبح التقسيم الإداري يقوم على أساس الفرق بدلاً من الوحدات والأقسام، وانتقل نظام الأوامر من الشكل الخطي إلى وحدات مستقلة ذات سلطة استشارية كما تراجع دور الرئيس المباشر لصالح التنظيم الذي يضم أكثر من رئيس مباشر وتم الاستغناء عن اللوائح التفصيلية المعقدة، ليحل محلها اعتماد الفرق المدارة ذاتياً. بالإضافة إلى ذلك، تم الانتقال من مركزية السلطة إلى تعدد مراكز اتخاذ القرار وهو ما يمنح التنظيم مرونة أكبر ويعزز من قدرته على مواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة العمل الرقمية.¹

الرقابة الإلكترونية (E-Controlling) :

في حين أن الرقابة التقليدية تركز على مراجعة الأداء في الماضي وتأتي في أعقاب عمليتي التخطيط والتنفيذ فإن الرقابة الإلكترونية تتميز بقدرتها على المتابعة اللحظية والآنية للأداء وذلك من خلال الشبكة الداخلية للمؤسسة أو الشركة مما يساهم في تقليص الفجوة الزمنية بين اكتشاف الخطأ أو الانحراف وبين تصحيحه وتعد هذه الرقابة عملية مستمرة ومتجددة، بفضل التدفق المتواصل للمعلومات والتشبيك الفعال بين المديرين والعاملين والموردين والمستهلكين ويؤدي هذا التفاعل المتزامن إلى تعزيز مستوى الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني سواء داخل المؤسسة بين العاملين والإدارة أو خارجها بين المستفيدين ومقدمي الخدمة وبهذا فإن الرقابة الإلكترونية تقترب كثيراً من أن تكون رقابة قائمة على الثقة، أكثر من كونها رقابة قائمة على التوجيه الصارم أو العقاب.²

القيادة الإلكترونية (E-Leadership) :

أدى التحول في بيئة الأعمال الرقمية، والتغير في المفاهيم الإدارية التقليدية إلى بروز نمط جديد من القيادة يعرف بالقيادة الإلكترونية، والتي تمثل انتقالاً نوعياً في أساليب القيادة وتنقسم هذه القيادة إلى ثلاثة أنماط رئيسية:

القيادة التقنية العملية: يركز هذا النمط على الاستخدام المكثف لتكنولوجيا الإنترنت، ويتميز بزيادة تدفق المعلومات، وتحسين جودتها وسرعة الوصول إليها ويطلق على هذه القيادة أحياناً "قيادة الإحساس بالتقنية **Technology sense**" حيث يتمتع القائد الإلكتروني بالقدرة على توظيف التطورات التقنية في الأجهزة والبرمجيات والشبكات والتطبيقات المختلفة، كما يتسم بسرعة الاستجابة والمبادرة واتخاذ القرار في الوقت المناسب.

القيادة البشرية الناعمة: يعني هذا النوع بضرورة امتلاك القائد لمهارات التعامل الإنساني والاحترافي إضافة إلى رصيد معرفي يؤهله للتفاعل الإيجابي مع الزبائن والمستفيدين الذين يطلبون خدمات سريعة وفعالة وتتميز هذه القيادة بالتركيز على تجديد الخدمات وإدارة المنافسة والوصول السريع إلى السوق من خلال بناء علاقات ثقة وتفاهم مع الجمهور

القيادة الذاتية: تعتبر القيادة الذاتية من أبرز أنماط القيادة الإلكترونية وتقوم على مجموعة من الخصائص التي يجب أن يتحلى بها القائد في بيئة الأعمال الرقمية وتتميز هذه القيادة بالقدرة العالية على تحفيز الذات والتركيز على إنجاز المهام بفعالية إلى جانب المبادرة والاستعداد المستمر لاتخاذ القرارات. كما يتطلب هذا النمط من القيادة امتلاك مهارات احترافية ومرونة كبيرة في التكيف مع المتغيرات المتسارعة التي تفرضها البيئة الإلكترونية، مما يجعل القائد الذاتي قادراً على إدارة ذاته بفعالية دون الحاجة إلى رقابة دائمة أو إشراف مباشر.³

¹ نجم عبود نجم. "الإدارة والمعرفة الإلكترونية". الطبعة العربية. عمان: دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، 2017، (بتصرف)، ص 247-248.

² محمد بن عبد العزيز الضافي، مرجع سابق، (بتصرف)، ص 27.

³ نجم عبود نجم، مرجع سابق، (بتصرف)، ص 260-266.

المبحث الثالث : دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم الإدارة الإلكترونية في الجزائر - نموذج قطاع الضمان الاجتماعي

المطلب الأول مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات :

يرتبط تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ارتباطا وثيقا بتقدم المجتمعات في العصر الحديث إذ تعد من أهم الوسائل التي تمكن الدول النامية من الانتقال نحو مراحل أكثر تقدما وتطورا فهي تسهم بشكل مباشر في بناء مجتمع حديث قائم على تقديم خدمات معلوماتية إلكترونية متكاملة، تشمل مجالات الاتصال، والإنتاج، والتعليم، وغيرها من الخدمات ذات الطابع الرقمي.

وقد ساهمت هذه التكنولوجيا لا سيما عبر شبكة الإنترنت في تقليص المسافات وإلغاء الحدود الجغرافية بشكل غير مسبوق، كما وفرت إمكانيات هائلة لتخزين ومعالجة البيانات بمختلف أنواعها (النصية، الصوتية، والمرئية) وأتاحت استرجاعها وبثها بسرعة وبتكلفة مناسبة ما أوجد ثورة حقيقية في طريقة تقديم المعلومات وتداولها.

تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات :

قبل التطرق إلى تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من الضروري الإشارة أولا إلى مفهوم "التكنولوجيا" بصفة عامة.

تعريف التكنولوجيا:

يرتبط مفهوم التكنولوجيا بطبيعة المرحلة التاريخية التي يمر بها المجتمع ومستوى تطور الحياة الاجتماعية فيه ويقصد بها عموماً المعلومات، والأساليب، والعمليات المستخدمة لتحويل المدخلات داخل أي نظام إلى مخرجات قابلة للاستخدام أو الاستغلال¹.

وتعد التكنولوجيا ملتقى لمجموعة من الفضاءات المعرفية المتداخلة، فهي لا تدرس بمعزل عن تخصصات أخرى مثل الاقتصاد، وعلم الاجتماع، والسياسة، وهو ما يمنحها طابعاً شمولياً.

وبالتالي، فإن التكنولوجيا ليست مجرد أدوات أو أجهزة، بل تعد نظاماً اجتماعياً له بنيته وفلسفته وتفاعله مع البيئة المحيطة مما يجعل العوامل المكانية أكثر تأثيراً عليه من العوامل الزمنية².

¹ العياشي زرار. " تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأثرها في النشاط الاقتصادي وظهور الاقتصاد الرقمي . مجلة الاقتصاد والمجتمع. جامعة سكيكدة: بدون سنة نشر، (بتصرف)، ص215.

² شعباني مجيد . دراسة لعلاج النظم وتكنولوجيا المعلومات في مراكز المعلومات العربية وسبل تفعيلها. أطروحة دكتوراه العلوم الإقتصادية، الجزائر، 2009_2010، (بتصرف) ، ص57.

تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

لقد تنوعت التعريفات المقدمة لمفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وذلك باختلاف الزوايا التي تناولها الباحثون:

تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعرف بأنها " خليط من أجهزة الحواسيب الإلكترونية ووسائل الاتصال المختلفة مثل الألياف الضوئية والأقمار الصناعية وكذلك تقنيات المصغرات الفلمية والبطاقية والمجموعات الأخرى من الاختراعات المختلفة".¹

ويعرفها البعض على أنها: " هي كل التقنيات التي تسمح بإنتاج المعلومة بمعنى حجز وتخزين وإيصال المعلومة".²

تعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أنها منظومة من الأدوات والتقنيات الحديثة التي تستخدم لاستقبال المعلومات بمختلف أشكالها سواء كانت نصوص أو أصوات أو مقاطع فيديو مرئية ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها ونقلها وطباعتها بطريقة إلكترونية وذلك من خلال استخدام الحاسوب ووسائل الاتصال الرقمية.³

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: ما هي إلا نظام معلومات يعتمد على المعدات وبرمجيات الحاسوب في معالجة وحفظ واسترجاع وبث المعلومات.⁴

ومن خلال ما سبق من تعريف يمكن استخلاص تعريف شامل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أنها تشمل مجموع الابتكارات والتطورات والاكتشافات التقنية التي تعنى بمختلف أشكال المعلومات من حيث جمعها وتحليلها وتنظيمها وتخزينها واسترجاعها عند الحاجة وذلك بفضل التطور الكبير الذي شهدته تكنولوجيا الحواسيب ووسائل الاتصال الحديثة.

المطلب الثاني: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر

تصنف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال من المؤشرات الأساسية التي يعتمد عليها لتقييم مدى جاهزية البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية لاستيعاب المعاملات الإلكترونية سواء عبر الإنترنت أو من خلال الشبكات الرقمية المختلفة وفي هذا الإطار سعت الجزائر إلى وضع أسس بنية تحتية رقمية تمهد الطريق للتحويل الإلكتروني، وذلك عبر جملة من البرامج والمبادرات التي تعكس اهتمام الدولة بهذا المجال الحيوي ومن أبرز هذه المبادرات:⁵

الوكالة الفضائية الجزائرية والقمر الصناعي ALSSAT-1 :

تم إنشاء الوكالة الفضائية الجزائرية في شهر جانفي من سنة 2002 وقد شهدت في نوفمبر من نفس السنة حدثا بارزا تمثل في إطلاق القمر الصناعي "السات 1" (ALSSAT-1) ووضعه في مداره يعد هذا الإنجاز محطة مركزية في مسار دعم التنمية والتطوير التكنولوجي على المستوى الوطني، كما يمثل مساهمة جزائرية هامة في المجال الفضائي والاتصالات.

¹ عامر ابراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي. "تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها" ط1. عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2002، ص 38 .

² حديد نوفيل. "تكنولوجيا الانترنت وتأهيل المؤسسة للاندماج في الاقتصاد العالمي"، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2006_2007، ص 53.

³ سناء عبد الكريم الخناق. " دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة". الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات

،بسكر، 2005،(بتصرف)،ص238 .

⁴ " خضر مصباح الطيطي . " إدارة التغيير. ط 1. عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع، 2011، ص37.

⁵ عاشور عبد الكريم . دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر ، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص الديمغرافية والرشادة ، جامعة منتوري قسنطينة (بتصرف) ، 2010، ص 123 .

شركة سونلغاز:

انسجامًا مع متطلبات التقدم التكنولوجي وضرورة تعميم الاتصالات السريعة، أطلقت الشركة الوطنية سونلغاز تجربة نموذجية تهدف إلى توسيع الربط الشبكي وتيسير الاتصال بين الأفراد والمؤسسات العمومية تم تنفيذ هذه التجربة على مستوى ولايتي "عنازة ووهران" حيث تم تحويل كابلات الكهرباء إلى وسائط ناقلة للإنترنت عوضا عن استخدام الهاتف الثابت، وذلك بالاعتماد على تقنية تعرف باسم الاتصال عبر خطوط الكهرباء (Power Line Communication). وقد بلغت سرعة التدفق في هذه التجربة حوالي 5.4 ميغابايت ما يبرز إمكانات هذه التقنية كخيار بديل في توصيل الإنترنت، ويرى بعض الباحثين أن لهذه الطريقة مستقبلا واعدا في دعم البنية الرقمية للبلاد.

تجربة الحظيرة السيرانية سيدي عبد الله:

تصنف تجربة الحظيرة السيرانية بسيدي عبد الله واحدة من أبرز المبادرات الرامية إلى إحداث نقلة نوعية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر وقد انطلقت هذه التجربة في سياق السعي إلى توفير بيئة تشريعية وتنظيمية ملائمة، استجابة للتحولات الجوهرية التي عرفها قطاع البريد والمواصلات، والذي شهد تطورًا لافتًا في السنوات الأخيرة وتستند الحظيرة السيرانية في رؤيتها إلى ثلاثة محاور أساسية تتمثل في: مراكز البحث والتكوين، والمؤسسات الناشئة بالإضافة إلى آليات الحضانة والدعم التقني وقد تم إنشاء مجموعة من الهياكل داخل الحظيرة من بينها المعهد العالي للاتصالات، ومدرسة موجهة للناخبين ووكالات للإنترنت والاتصالات فضلا عن مكاتب مخصصة لحاضنات مؤسسات التكنولوجيا المتقدمة، وتتجسد هذه الجهود ضمن مشروع "القطب التكنولوجي" (Technopole) الذي يعتبر ركيزة أساسية لبناء اقتصاد مستقبلي قائم على المعرفة والتكنولوجيا، ويحظى هذا المشروع بدعم مالي وتقني من شركاء محليين ودوليين، من بينهم: الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، فرنسا، وكوريا الجنوبية.

اتفاقيات الشراكة بين مجموعة أوراكل ومؤسسات جزائرية (سوناطراك والبريد):

في إطار السعي إلى ترقية البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، أبرمت الجزائر اتفاقيتين مهمتين مع مجموعة "أوراكل" الأمريكية التي تعتبر من أبرز المؤسسات العالمية في مجال برمجيات المؤسسات ونظم المعلومات.

تتعلق الاتفاقية الأولى بشراكة بين "أوراكل يونيفيرسيتي (Oracle University)" والمدرسة الوطنية للبريد والمواصلات، وتهدف إلى تنظيم وضبط البرامج الحكومية ذات الصلة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وذلك عبر 12 مؤسسة تعليم عالي في الجزائر. وفي هذا السياق، تعهدت "أوراكل" بتوفير تجهيزات معلوماتية متطورة، إلى جانب تقديم برامج تكوين متخصصة لفائدة الطلبة والمؤطرين.

أما الاتفاقية الثانية فقد تم توقيعها بين مجموعة "أوراكل" ومركز تابع لمؤسسة سوناطراك وتصنف الأولى من نوعها على مستوى إفريقيا، حيث حصل المركز على شهادة المطابقة من "أوراكل" ما مكنه من تقديم خدمات تكوين متقدمة في منتجات ونظم معلومات الشركة وتشمل هذه المنتجات أدوات التصميم تطوير برمجيات التسيير المدمج إدارة قواعد البيانات والشبكات المعلوماتية.¹

¹ 11 عاشور عبد الكريم . المرجع السابق، (بتصرف)، ص 124 .

المطلب الثالث : الإدارة الإلكترونية في قطاع الضمان الاجتماعي الجزائري :

بطاقة الشفاء :

تعد بطاقة الشفاء (la carte CHIFA) إحدى المبادرات الحديثة التي اعتمدتها الحكومة الجزائرية في إطار تطوير قطاع الضمان الاجتماعي وتجسد تطبيقاً فعلياً للإدارة الإلكترونية تمنح هذه البطاقة للمؤمن لهم اجتماعياً وتستخدم بشكل رئيسي لدى الصيدليات ومراكز الدفع التابعة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، بهدف تسهيل الإجراءات الإدارية وتخفيف الأعباء على الموظف والمؤمن على حد سواء وذلك من خلال رقمنة خدمات التأمين الصحي.

تحدث البطاقة سنوياً عن طريق إيداع ملف لدى مركز الدفع المعني يتضمن مجموعة من الوثائق أبرزها:¹

شهادة العمل والأجر والحالة العائلية بالنسبة للمؤمنين المتزوجين.

أما طلب بطاقة الشفاء لأول مرة، فيستلزم تقديم الوثائق التالية:

صورة شمسية بخلفية فاتحة.

نسخة من بطاقة التعريف الوطنية.

نسخة من فصيلة الدم (اختيارية).

تمنح هذه البطاقة للمستفيدين العديد من الخدمات منها تعويض تكاليف الأدوية والنظارات الطبية إضافة إلى إمكانية تحميل شهادة الانتساب للضمان الاجتماعي، والتي تحتوي على بيانات المؤمن وأفراد أسرته المنتسبين إليه. كما تم تعزيز هذه المنظومة الإلكترونية بإطلاق فضاء رقمي خاص تحت اسم "فضاء هناء (hanaa)" الذي يهدف إلى تمكين المواطنين من الاستفادة من خدمات الضمان الاجتماعي عن بعد، في إطار التحول الرقمي الشامل للقطاع.

من بين أبرز التطبيقات الرقمية التي أقرها قطاع الضمان الاجتماعي في الجزائر، نجد فضاء "هنااء (Hanaa)"، وهو منصة إلكترونية مخصصة للمؤمن لهم اجتماعياً تتيح لهم الاطلاع على مختلف بياناتهم التأمينية واستخراج شهادة الانتساب للضمان الاجتماعي دون الحاجة إلى التنقل إلى المراكز الفعلية يتم التسجيل في المنصة عبر إدخال مجموعة من البيانات الشخصية، ليتم بعدها منح المستفيد كلمة مرور سرية تمكنه من الولوج إلى حسابه الشخصي ومتابعة مستجدات ملفه التأميني. وتتجلى فوائد هذه المنصة الرقمية فيما يلي:²

الاطلاع على قائمة الأطباء المتعاقدين مع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، معرفة نسب التعويض الخاصة بالأدوية إمكانية رفع التظلمات إلكترونياً ، متابعة مختلف الإشعارات والمراسلات ، معرفة تاريخ انتهاء صلاحية الحقوق التأمينية.

وفي السياق ذاته، وجود نماذج قطاعية أخرى تعتمد بدورها على مبدأ الإدارة الإلكترونية، ومن بينها قطاع الإعلام الإلكتروني الذي يعتبر من أبرز القطاعات التي شهدت تحولاً رقمياً ملموساً حيث يعتمد هذا الأخير على مبدأ الصحافة الرقمية كمرحلة أولى، تليها المواقع الإلكترونية الإخبارية كمرحلة ثانية وقد تمكنت بعض المواقع الإخبارية العربية والدولية من فرض حضورها واحتلال مكانة مرجعية في تغطية الأحداث، خاصة في الظروف الطارئة ما جعلها وجهة رئيسية للفرد العادي والباحث والمهتم بالشأن السياسي والاجتماعي والثقافي.

¹ نزار فاطيمة. "تطبيقات الإدارة الإلكترونية وانعكاساتها على جودة الخدمة العمومية بالجزائر"، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في العلوم سياسية ، جامعة مستغانم ، (بتصرف) ، 2022_2023 ، ص 70 .

² نزار فاطيمة. "تطبيقات الإدارة الإلكترونية وانعكاساتها على جودة الخدمة العمومية بالجزائر" ، المرجع السابق ، ، (بتصرف) ، ص 71 _ 72 .

كما ساهمت الصحافة الإلكترونية في فتح آفاق جديدة أمام حرية التعبير إذ أتاحت فضاء مفتوحا للعمل الصحفي خاليا من القيود التقليدية والممارسات الرقابية، ما مكن من إيصال مختلف الآراء والاتجاهات بسهولة ويسر. فقد أصبح بالإمكان تقديم الرأي والرأي الآخر وهو ما خلق واقعا إعلاميا مغايرا لما كان سائدا في العهد الورقي حيث أصبحت المعلومة متاحة ومفتوحة للجميع، وسرعة تداولها تفوق بكثير الوسائط التقليدية.

وفي ذات السياق يورد الموقع الرسمي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي أن مشروع "نظام الشفاء" يعد من أبرز المبادرات الطموحة التي تبنتها الجزائر في إطار عملية عصنة قطاع الضمان الاجتماعي. يقوم هذا النظام على توظيف تكنولوجيات دقيقة، من أبرز مخرجاتها إصدار بطاقة ذكية تسمى "بطاقة الشفاء" وهي بطاقة مزودة بشريحة إلكترونية، تستخدم في تسهيل وتسريع الإجراءات التأمينية الخاصة بالمؤمن لهم اجتماعيا وتعتبر الجزائر من بين أوائل الدول التي طبقت هذا النظام على المستويين العربي والإفريقي ومن بين أهداف نظام بطاقة الشفاء:

تحسين جودة الخدمات المقدمة للمؤمنين اجتماعيا وتبسيط الإجراءات المتعلقة بالحصول على الأداءات الاجتماعية. ضمان تنظيم وسرعة صرف التعويضات وتعزيز العلاقات التفاعلية بين مختلف مقدمي الخدمات الصحية (كالأطباء، الصيدالة، الهياكل الصحية).

تحسين آليات التسيير عبر رفع الأداء الإنتاجي، والدقة في المراقبة والحد من مظاهر الغش والتجاوزات.

الخصائص التقنية لبطاقة الشفاء:

سعة تخزينية تقدر بـ 32 كيلوبايت مطابقة لمعايير ISO 7816 / ISO 78160 وتتميز بالمرونة والأمان العالي لحفظ البيانات.

مزودة برمز سري للاستعمال الآمن؛ صالحة لمدة لا تقل عن خمس سنوات وقابلة للتحديث المستمر عن بعد عبر نظام إدارة الملفات بحيث تتيح التحقق من حقوق المؤمن له اجتماعيا ومراقبة صلاحية البطاقة وكذا إمكانية تتبع الأداءات والتعويضات.

مراقبة مدة صلاحية البطاقة مراقبة حقوق المؤمن لهم اجتماعيا في أداءات الضمان الاجتماعي.

مراقبة استهلاك المنتجات الصيدلانية والإعدادات الأتوماتيكية للفاتورة الإلكترونية والتأكد من هوية حامل البطاقة.

إنتاج وإرسال الفواتير الإلكترونية من قبل مهني الصحة إلى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.

خاتمة الفصل :

من خلال هذا الفصل، تبين أن الإدارة الإلكترونية لم تعد خيارا، بل ضرورة فرضها التحول العالمي نحو الرقمنة والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسيير الشأن العام وقد أصبح هذا النمط الجديد من الإدارة يمثل ركيزة أساسية لتحديث مؤسسات الدولة وتحسين أدائها لاسيما في تقديم الخدمات للمواطنين بكفاءة وشفافية.

كما أظهرت المعطيات أن الجزائر، رغم التحديات، قد شرعت فعليا في بناء بيئة رقمية من خلال تطوير البنية التحتية المعلوماتية وتفعيل عدة برامج ومبادرات في هذا الاتجاه، على غرار مشاريع الحظيرة السيبرانية واتفاقيات الشراكة مع شركات دولية ما يعكس توجهها استراتيجيا نحو التحول الرقمي.

وفي هذا السياق، شكل قطاع الضمان الاجتماعي نموذجا تطبيقيا مهما لهذا التحول من خلال اعتماد بطاقة الشفاء وفضاء "هنا" مما ساهم في تسهيل الخدمات وتقريبها من المواطن وهو ما سيمكننا في الفصل الموالي من تحليل مدى نجاعة هذا التوجه من خلال دراسة ميدانية أكثر عمقا للمؤسسة محل الاهتمام.

الفصل الثاني: الخدمة العمومية في ظل التحول الرقمي — الأطر النظرية ومتطلبات التحديث الإلكتروني

تمهيد:

تحظى الخدمة العمومية بمكانة مركزية ضمن وظائف الدولة الحديثة، إذ تمثل الأداة الأساسية التي تعبر من خلالها السلطة العمومية عن التزامها بتحقيق الصالح العام وتلبية احتياجات المواطنين ومع تزايد التحديات المرتبطة بعصرنة الإدارة العمومية، أصبح من الضروري إعادة النظر في طرق تقديم الخدمة العمومية من خلال اعتماد الآليات الرقمية وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال وقد أدى هذا التحول إلى ظهور نمط جديد من الخدمة العمومية يتسم بالسرعة، والشفافية، والفعالية، أُطلق عليه اسم "الخدمة العمومية الإلكترونية"، ما يفرض مقارنة تحليلية لفهم أبعاده النظرية ومتطلباته التقنية والتنظيمية.

المبحث الأول : الأطر المعرفية للخدمة العمومية

المطلب الأول : ضبط مفهوم الخدمة العمومية

تعريف الخدمة:

الخدمة هي "أي نشاط أو سلسلة من النشاطات ذات طبيعة غير ملموسة في العادة، ولكن ليس بالضرورة أن تحدث عن طريق التفاعل بين المستهلك وموظفي الخدمة، أو الموارد المادية، أو السلع، أو الأنظمة، والتي يتم تقديمها كحلول لمشاكل العميل¹."

كما عرفها "كوتلر" و "أرمسترونغ" بأنها: "نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عليها أية ملكية فتقديم الخدمة قد يكون أو لا يكون مرتبطًا بمنتج مادي"².

تعريف الخدمة العمومية :

يعرف الفقيه "JEAN LUDOCIC SILICAMI" أن الخدمة العمومية هي مجموعة من النشاطات الموجهة للمصلحة العامة تكون في متناول أكبر شريحة ممكنة بأسعار معقولة وفي ظروف مماثلة، وأما خبراء الإدارة العامة على أنها الحاجات الضرورية لحفظ حياة الانسان وتأمين رفاهيته والتي يجب أن تكون بالنسبة الغالبية الشعوب وأن تكون هذه الغالبية من المجتمع هي المحرك لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين ويقصد بمصطلح الخدمة العمومية على أنها الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين وذلك عن طريق تلبية واشباع الحاجات الضرورية والمختلفة للأفراد من طرف الوحدات الإدارية والمنظمات العامة.³

يوشي مصطلح الخدمة العمومية: هي تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة ولذلك يركز الدكتور ثابت عبد الرحمن إدريس في تعريفه للخدمة العامة على محورين :⁴

¹ فريد كورتل. "تسويق الخدمات". الطبعة الأولى. عمان : دار كنوز المعرفة العلمية للنشر، 2009، ص9.
² دلال السويسي. "نظام المعلومات كأداة لتحسين الخدمات الصحية بالمؤسسات الاستشفائية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة". رسالة ماجستير تخصص نظام المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011_2012، ص44.
³ نجاح محمد عارف الصرايرة. "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية". العدد73. عمان_الأردن: رماح للبحوث والدراسات، 2022، ص 92.
⁴ لعربي بوعامة، رقاد حليلة. "الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية". العدد09. جامعة الودي : مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، 2014، 40

مفهوم الخدمة العمومية كعملية: حيث يمكن اعتبار الخدمة التي تقدمها المنظمات الحكومية أو العامة على أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي تنطوي على مدخلات وتشغيل ومخرجات، وبالنسبة للمدخلات فإن هناك ثلاثة أنواع يمكن أن تجري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة وهي

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 العامة.

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

المعلومات: تمثل أحد أنواع المدخلات في عملية الخدمة العمومية ويطلق عليها عمليات تشغيل المعلومات، ويعكس هذا النوع الجانب الحديث للخدمة العمومية كحصولها للتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال مثل خدمات تحليل البيانات في مراكز المعلومات، وعمليات تشغيل البيانات في مراكز البحوث والجامعات.

مفهوم الخدمة العمومية كنظام: انطلاقاً من مفاهيم النظم، يمكن اعتبار الخدمة المقدمة من قبل المنظمات العامة نظاماً متكاملًا يتألف من مجموعة من الأجزاء الأساسية، والتي يمكن تفصيلها كما يلي¹:

نظام تشغيل أو إنتاج الخدمة: في هذا الإطار تتم معالجة مدخلات الخدمة من أجل إنتاج مخرجاتها النهائية ويعد هذا الجانب من الخدمة هو الأساس الذي ترتكز عليه عمليات التشغيل المختلفة.

نظام تسليم الخدمة: يعني هذا الجزء بتجميع العناصر المنتجة للخدمة وإيصالها في صورتها النهائية إلى المواطن المستفيد، ويمكن تصنيف الخدمة العمومية وفق هذا المنظور إلى نوعين:

خدمة عمومية مرئية أو ملموسة تظهر للمواطن المستفيد بشكل مباشر.

خدمة عمومية غير مرئية أو غير مباشرة تعرف غالباً بالجانب الفني أو الجوهري للخدمة.

المطلب الثاني: خصائص الخدمة العمومية ومبادئها:

خصائص الخدمة العمومية:

تتميز الخدمة العمومية عن السلع بعدة خصائص نوعية تجعلها فريدة من نوعها، من أبرزها ما يلي²:

اللاملموسية: تعتبر اللاملموسية من أبرز الخصائص التي تميز الخدمة العمومية عن السلع، حيث إن الخدمات بطبيعتها غير مادية فلا يمكن للمستهلك أن يلمسها، يراها، يشمها، يسمعها أو يتذوقها قبل اقتنائها وبهذا المعنى فإن تقييم جودة الخدمة لا يمكن أن يتم إلا بعد الاستفادة منها فعلياً، بعكس المنتجات المادية التي يمكن اختبارها أو التحقق من خصائصها الحسية مسبقاً.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس. "المدخل الحديث في الإدارة العامة". الأردن: الدار الجامعية، 2009، (بتصرف)، ص458.
² بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي. "إدارة عمليات الخدمة". عمان_الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009، (بتصرف)، ص23.

التلازمية : تشير هذه الخاصية إلى الترابط الوثيق بين عملية تقديم الخدمة والشخص القائم على تنفيذها، حيث غالبًا ما تتطلب الخدمات حضور المستفيد شخصيًا إلى موقع تقديمها. وتعد هذه السمة جوهرية نظرًا لأنها تفرض وجود تفاعل مباشر بين الجهة المقدمة للخدمة (كالموظف أو المؤسسة) والمستفيد وهو ما يفرض على المؤسسات العمومية تنظيم عملياتها التشغيلية بشكل يضمن الانسيابية والكفاءة في تقديم الخدمة في لحظتها.

تتعدد الخدمات العمومية من حيث طبيعتها فبعضها يتسم بالطابع الإداري بينما يتخذ البعض الآخر طابعًا صناعيًا أو تجاريًا ورغم هذا التنوع فإن هذه الخدمات تشترك في مجموعة من الخصائص الجوهرية التي تميزها، وفي مقدمتها "المصلحة العمومية".

ويعد مفهوم المصلحة العمومية مفهوماً ديناميكياً متغيراً إذ يرتبط بشكل وثيق بالتطورات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية داخل المجتمع فهي ليست مفهوماً جامداً بل تتفاعل باستمرار مع التحولات المجتمعية وتشكل الإطار المرجعي الذي تبنى عليه مشروعية تدخلات الدولة. وبناءً على ذلك، يمكن تصنيف المصلحة العمومية إلى ثلاثة أصناف رئيسية:¹

المصلحة العمومية الوطنية: تجسد المصلحة العمومية الوطنية من خلال ممارسة الدولة لأنشطتها المرتبطة بوظائفها السيادية الأساسية، على غرار الوظائف الدبلوماسية والأمن الداخلي والخارجي. كما أن هناك أنشطة أخرى رغم عدم انتمائها المباشر إلى هذا الإطار السيادي، تساهم في تجسيد المصلحة الوطنية من خلال تلبية الحاجات الحيوية والأساسية للمواطنين، مثل خدمات البريد وتوزيع الطاقة الكهربائية، إذ تعد هذه الخدمات ضرورية لضمان استقرار الحياة اليومية وتعزيز رفاه المجتمع.

المصلحة الإدارية: وهي تلك المصلحة التي لا تتطابق بالضرورة مع المصلحة العمومية الوطنية، غير أن السلطة العمومية تضفي عليها صفة "العمومية" بإرادتها الصريحة وتعمل على تحقيقها لما تراه من نفع عام، رغم أنها قد لا تعد من الوظائف التقليدية للدولة ومثال على ذلك، إحداث أجهزة وهيئات متخصصة لمكافحة البطالة حيث تعتبرها الدولة من ضمن المصلحة العمومية الجديرة بالتكفل.

المصلحة العمومية المستحدثة: تعتبر من المظاهر الحديثة لمفهوم المصلحة العمومية، حيث ظهرت استجابة للتحولات الاقتصادية والاجتماعية التي عرفتتها المجتمعات لا سيما في فترات الأزمات ففي السابق كان النشاط في هذا المجال مقتصرًا على أشخاص القانون الخاص لكن مع تفاقم الأزمات الاقتصادية والاجتماعية، اضطرت الدولة إلى التدخل لإنشاء مصالح عمومية جديدة تهدف إلى تحقيق التوازن والاستقرار. غير أن هذا التدخل يتم بضوابط وبما لا يفرط في المساس بمبادئ الحرية الاقتصادية.

¹ شهرزاد بولحية. "الإدارة الإلكترونية وسائلها القانونية". أطروحة دكتوراه في قانون الدولة ومؤسسات العمومية، جامعة الجزائر: كلية الحقوق، 2017_2018، (بتصرف)، ص 73_74.

مبادئ الخدمة العمومية :

تقوم الخدمة العمومية على مجموعة من المبادئ تتمثل فيما يلي :¹

مبدأ الاستمرارية

يعتبر مبدأ الاستمرارية من المبادئ الجوهرية التي تقوم عليها الخدمة العمومية إذ يفترض أن تقدم هذه الخدمات بصفة منتظمة ودون انقطاع، حتى يتمكن الأفراد من الاستفادة منها متى احتاجوا إليها وفي مختلف الظروف باستثناء الحالات الاستثنائية التي تحول دون مواصلة تقديمها. وتكمن أهمية هذا المبدأ في كون الخدمات العمومية تشكل ركائز أساسية تعتمد عليها الحياة اليومية للمواطنين وبالتالي فإن توقفها أو اضطرابها قد يفضي إلى خلل في السير الطبيعي للمجتمع.

مبدأ المساواة:

ينبغي أن يحصل جميع أفراد المجتمع على الخدمة العمومية دون استثناء أي أن هذا المبدأ يحيد الخدمة العمومية ويفرض توفيرها بدون عوائق واثاحتها لجميع افراد المجتمع دون استثناء وبصورة عادلة يشمل مبدأ المساواة فئتين:

مساواة المستعملين:

يعني ذلك أن تقدم الخدمة في نفس الشروط والظروف أمام كافة المستعملين بلا تمييز، فليس هناك مصلحة عمومية إن لم تكن هناك استجابة لمختلف الرغبات وكافة أصناف الحاجات بلا فوارق أو تمييز. فأول استعمال لمصطلح المساواة كان محدودا حيث كان يدعو فقط إلى ضرورة تقديم نفس الخدمة لكل فرد، وكانت دراسة حاجات مختلف وضعيات المستعملين غير ضرورية؛ لأنه كان من غير اقتصار خدمات متنوعة حسب وضعية كل مستعمل .

بعد ذلك صار بالإمكان تطبيق قاعدة المساواة بصفة أكثر شمولية إذ أضحت مختلف الوضعيات الممكن أن يتواجد فيها المستعملون تؤخذ بعين الاعتبار من قبل القائمين بتوفير الخدمات العمومية وذلك للتكييف عرضها مع وضعياتهم.

مساواة غير المستعملين:

يعني مبدأ المساواة هنا المعالجة على قدم المساواة ليس فقط للمستخدمين ولكن أيضا كل أصناف الجمهور الذين لهم علاقة بنشاط مقدمي الخدمة العمومية ومن هنا عوضت قاعدة مساواة المستعملين بقاعدة أكثر شمولية وهي مبدأ المساواة الذي يمس سير الخدمات العمومية، حيث يعني ذلك كل من لهم صلة بالخدمة العمومية أي الأشخاص الذين يجدون أنفسهم في اتصال مع مقدمي الخدمة العمومية دون أن يكون لهم صفة المستخدمين .²

مبدأ المجانية النسبية

يقوم هذا المبدأ على تقديم بعض الخدمات العمومية لفائدة المواطنين دون مقابل مادي أو مقابل رمزي بسيط، كما هو الحال في خدمات الصحة والأمن، حيث تتاح هذه الخدمات بصفة مجانية بحث تخلق المساواة بين جميع أفراد المجتمع وذلك لضمان تحقيق العدالة الاجتماعية غير أن بعض الخدمات الأخرى قد تقتضي من المواطن تسديد رسوم مالية مقابل الحصول عليها أو الاستفادة منها، وذلك بالنظر إلى طبيعتها أو تكلفتها وهو ما يبرر اعتماد الدولة لمبدأ المجانية النسبية بدل المجانية المطلقة.³

¹ عطار نادية . "تسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين قطاع العام _ التجربة الجزائرية في مجال تفويض تسيير المياه" . مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان : قسم علوم الاقتصادية ، 2015، (بتصرف)، ص 60.

² شهرزاد بولحية . "الإدارة الإلكترونية وسانلها القانونية" ، المرجع السابق ، ص 74_75.

³ مريزق عدنان . "التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة" . ط 1. المحمدية الجزائر : جسور للنشر والتوزيع ، 2015 ، (بتصرف)، ص 18.

مبدأ الحيادية:

يعني أن يشتغل مقدمو الخدمة العمومية بتحقيق المصلحة العمومية فقط بدون أية اعتبارات أخرى أي الموضوعية في التعامل مع الآخر، دون اعتبار للميول الشخصية والسياسية، تدعياً للعدالة والشفافية وتعزيز الثقة والمصادقية ظهر في القانون الإداري مبدأ حيادية الإدارة وهو مبدأ يرمي إلى إلزام الإدارة العمومية وموظفيها بواجب الحياد والتحفظ ومعاملة المواطنين والمستخدمين بالمساواة في الارتفاق العمومي وبالخدمة العمومية وهو مبدأ يشمل نطاق تطبيقه جميع مقدمي الخدمة العمومية بمختلف درجاتهم الوظيفية ومهما كانت أوضاعهم القانونية سواء كانوا في مركز تنظيمي أو تعاقدية وسواء كانوا يخضعون لقانون الوظيفة العامة أو لأنظمة وظيفية خاصة.¹

المطلب الثالث : أنواع نظم الخدمة العمومية

تنقسم نظم الخدمة العمومية حسب ما جاء في أدبيات الإدارة العامة إلى قسمين:

إطار نظام الخدمة العمومية المفتوحة :

تعتبر الوظيفة نشاطاً مجتمعياً يعد له الفرد ليكرس حياته المهنية في ممارسته وتقوم المؤسسات أو المنظمات العامة ضمن هذا النظام، باستقطاب عدد معين من العاملين حسب طبيعة الخدمة المطلوبة حيث يتم توظيفهم وفقاً لهياكل العمل الفعلية داخل المؤسسة وذلك بهدف تقديم خدمات محددة ضمن الإطار التنظيمي للمرفق العام ويتميز هذا النظام بعدة خصائص أبرزها المرونة في آليات التوظيف والاعتماد على الكفاءة والاحتياج التنظيمي مع التركيز على جودة الأداء وتقديم خدمة فعالة وموجهة للمواطن ويتميز نظام الخدمة المفتوحة بما يلي:²

البساطة في التنظيم:

يشير هذا المفهوم إلى غياب الجهود الكافية من طرف المنظمة في إعداد وتأهيل الموظفين الذين يفترض بهم إعداد أنفسهم ذاتياً وتعكس "البساطة" كذلك تقصير الإدارة في تحمل مسؤولية التدريب أثناء العمل حيث يلقي العبء الكامل على الموظف من أجل تطوير مهاراته وتحسين أدائه بشكل فردي كما يرتبط هذا المفهوم بغياب الدراسات التحليلية المتعلقة بالأجور وعدم مقارنتها بما تقدمه المؤسسات الخاصة مما قد يؤدي إلى فجوة بين الأجور في القطاعين العام والخاص ويؤثر سلباً على تحفيز العاملين.

مرونة النظام:

يقصد بها قدرة الإدارة على التكيف مع المتغيرات من خلال إلغاء الوظائف التي لم تعد المؤسسة بحاجة إليها بما يسمح بتحقيق كفاءة تنظيمية أكبر كما تمنح هذه المرونة للموظف إمكانية البحث عن فرص عمل أخرى تتوافق مع تطلعاته الشخصية وتوفر له دخلاً أعلى الأمر الذي يعكس توجهها نحو تعزيز حرية الفرد في اختيار المسار المهني الأنسب له.

اقتصادية النظام :

تشير هذه الخاصية إلى أن التعيين في الوظيفة يتم وفقاً للاحتياجات الحقيقية كما أن الإدارة في هذا الشأن لها الحق في الاستفادة من العناصر المتخصصة التي تم إعدادها في القطاعات الأخرى.

¹ شهرزاد بولحية. "الإدارة الإلكترونية وسانئها القانونية"، المرجع السابق، ص 76 .
يوسف ازروال، ليلى لعال. دور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية بالجماعات المحلية بالجزائر. المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية. مجلد 06، العدد 01. الجزائر: جامعة تبسة، (بتصرف)، 2022، 1521.

نظام الخدمة العمومية المقفلة:

تتولى الإدارة، في إطار نظام الخدمة العمومية المقفلة، عملية إعداد الموظفين وتدريبهم بصورة مستمرة قبل العمل، قصد تطوير وتحسين مستواهم، واستكشاف رغباتهم، في سياق استمرارية عمل الموظف في إدارته بناء على التوازن بين الحقوق والواجبات عموما يركز نظام الخدمة العمومية المقفلة على سنيين هما¹:

السند الأول: قانون الموظفين:

يتضمن مجموعة من القواعد التي تحدد وتنظم أوضاع الموظفين داخل المنظمات الحكومية حيث تنطوي هذه القواعد على آليات التعيين، المسؤوليات والواجبات والإجراءات وشروط العمل في الخدمة العمومية.

السند الثاني: حياة وظيفية متميزة:

إذا كان النظام المفتوح يمنح فيه الفرد أجلا لشغل وظيفة محددة فإن النظام المقفل يتم فيه التوظيف من خلال موافقة الإدارة على استخدام عامل استنادا إلى ما ينتظر من الموظف خلال تواجده بالخدمة، وما يمكن أن يقدمه طوال حياته من خلال أدائه لوظائف متعددة.

¹ ربحي سهام، "تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية في الجزائر". أطروحة دكتوراه تخصص إدارة المحلية، جامعة باتنة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، (بتصرف)، 2017_2018، ص45.

المبحث الثاني : التحول نحو الخدمة العمومية الإلكترونية

المطلب الأول : تعريف الخدمة الإلكترونية

تعريف الخدمة الإلكترونية :

تعرف الخدمة العمومية الإلكترونية على أنها كل تلك الخدمات التي يمكن تقديمها إلكترونيا وهي كذلك ذلك الفعل أو الاداء الذي يخلق القيمة ويوفر فوائد للعملاء من خلال العملية التي يتم تخزينها على شكل خوارزمية وتنفذ عادة من قبل البرامج شبكية وتعرف وعلى انها : كل الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية الكترونيا والانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الالكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد، أو بمعنى آخر هي إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات عبر شبكة الانترنت بدون أن يضطر العملاء من الانتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم¹.

وتعرف أيضا بأنها: مجموع الخدمات التي تقدم للمواطنين بالطريقة الإلكترونية من خلال استخدام التكنولوجيات الحديثة كالإنترنت، والتطبيقات، والمواقع الإلكترونية... إلخ، في شتى المجالات والقطاعات العمومية كالخدمات العمومية الإلكترونية البريدية والخدمات العمومية الإلكترونية البلدية².

من خلال هذه التعريف نعرف الخدمة العمومية الإلكترونية على أنها مجموعة العمليات الإدارية والخدمات تقدمها المؤسسات العمومية للمواطنين باستخدام الوسائط الرقمية الحديثة كشبكات الإنترنت والتطبيقات الذكية، والمواقع الإلكترونية بهدف تسهيل المعاملات، وتقليص الوقت والجهد، وتحقيق الفعالية والشفافية، وذلك في إطار الانتقال من النموذج التقليدي الورقي إلى نموذج رقمي تفاعلي يعزز جودة الخدمة العمومية ويقربها من المواطن.

المطلب الثاني : التحول من الخدمة التقليدية إلى الخدمة الإلكترونية

التحول من الخدمة التقليدية إلى الخدمة الإلكترونية :

إن الانتقال من الشكل التقليدي لتقديم الخدمة العمومية إلى رقمنتها لا يعد أمرا بسيطا، بل يتطلب استثمرا في الجهد والوقت والموارد المالية، كما أن هذه العملية تمر بعدة مراحل متتالية سنقوم بتوضيحها بالتفصيل فيما يأتي.

إن تقديم الخدمات العمومية بطريقة إلكترونية لا يتم بشكل فوري، بل يمر بمراحل متعددة تبدأ من مرحلة الانطلاق وتنتهي بمرحلة التكامل، ويمكن تلخيص هذه المراحل كما يلي³:

مرحلة الوجود :

تقوم الإدارة خلال هذه المرحلة بإنشاء موقع إلكتروني على شبكة الإنترنت يهدف إلى تزويد المواطنين والفاعلين الاقتصاديين بالمعلومات الضرورية. ويمكن للمستفيدين من المرافق العامة خلال هذه المرحلة تحميل النماذج أو الاستثمارات الإدارية مباشرة من الموقع الإلكتروني، ثم طباعتها وتعبئتها يدوياً وإرسالها إلى الجهة الإدارية المختصة عبر البريد التقليدي.

¹ ليبد عماد، موزاي بلال. "الخدمة العمومية الإلكترونية في الجزائر معطيات الواقع ورهانات المستقبل". ط1. ألمانيا _ برلين: المركز الديمقراطي العربي، 2021، ص13.

² ليبد عماد، موزاي بلال. "الخدمة العمومية الإلكترونية في الجزائر معطيات الواقع ورهانات المستقبل"، المرجع السابق، ص 14.

³ حمدي قبيلات. "قانون الإدارة العامة الإلكترونية". القاهرة: دار وائل للنشر والتوزيع، 2014، ص34_35. (بتصرف)

مرحلة التفاعل :

في هذه المرحلة يبدأ التفاعل بين الإدارة والمواطن المستفيد من الخدمة، ويتم ذلك من خلال تقديم الطلبات إلكترونياً. وتمتاز هذه المرحلة بإمكانية إرسال الاستفسارات والأسئلة عبر البريد الإلكتروني، أو باستخدام محركات البحث على شبكة الإنترنت كما يتاح للمستخدمين تحميل النماذج والمستندات وفي هذا السياق، تم إطلاق موقع إلكتروني رسمي لاستقبال طلبات المواطنين واحتياجاتهم وتقديم البيانات الخاصة بهم كما تم اعتماد خدمة الهاتف التي تتيح للمستفيد معرفة شروط الحصول على الخدمة وإجراءاتها والمدة الزمنية المقررة لإنجازها.

مرحلة التنفيذ :

تتزايد التعقيدات في هذه المرحلة حيث يتم التفاعل مع البرامج والأنظمة التي تتعرف على طالب الخدمة ومدى إمكانية إنجاز الخدمة له ثم تفرق الاستمارة الالكترونية بالوثائق اللازمة لإنجاز المعاملة وتتم هذه العملية دون الحاجة إلى الذهاب إلى المؤسسة المعنية ويستطيع مستخدمي المرافق العامة في هذه المرحلة إرسال استفساراتهم المعالجة آلياً عن بعد بالبريد الإلكتروني.

مرحلة التكامل :

تتسم هذه المرحلة بالتحول الكامل نحو الإجراءات غير المادية حيث يمكن لمستخدم المرفق العام إدخال المعلومات الخاصة بطلبه عبر استمارة متوفرة على شبكة الإنترنت، ويتلقى من الإدارة إشعاراً بوصول الطلب مما يتيح له متابعة ملفه إلكترونياً وتتولى الإدارة دراسة الطلبات ومعالجتها بطريقة آلية عبر النظم الرقمية بحيث تعد هذه المرحلة هدفاً بعيد المدى تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيقه من خلال توفير نقطة موحدة تقدم مختلف الخدمات للمواطنين كما تساهم هذه المرحلة في تعزيز الشفافية داخل العلاقة بين الإدارة والمتعامل معها.¹

متطلبات توفير الخدمة الإلكترونية:

تشكل عملية التركيز على المواطن وتحقيق أعلى مستويات الرضا لديه من خلال تزويده بخدمات ذات قيمة مضافة وجودة عالية الجوهر والأساس في مفهوم الخدمة الإلكترونية المتكاملة على وجه الخصوص، وفي مفهوم التسويق الحديث بصفة عامة، وتأسيساً على ما سبق ومن أجل تقديم خدمة إلكترونية راقية لفائدة المستفيدين، ينبغي على مزودي الخدمات أن يجعلوا من النقاط التالية محور اهتمامهم الأساسي:²

القسم الأول: وصف الخدمة الإلكترونية، الإعلان عنها وانتقاؤها

يتعين تقديم وصف دقيق وشامل للخدمة الإلكترونية وتطبيقاتها وطريقة استخدامها، على نحو يجعلها مرئية بوضوح للمستفيدين، أي أن تكون واضحة ومفهومة قدر الإمكان ولا يتحقق ذلك إلا من خلال شرح مفصل للخدمة يمكن المستفيد من فهمها واستيعابها بسهولة كما يمكن لمزودي الخدمة الإعلان عن خدماتهم والتعريف بأدق خصائص كل خدمة معروضة بما يتيح للمستفيدين إمكانية اكتشافها، والوصول إليها، والاستفادة منها على النحو الأمثل وينبغي كذلك إرشاد المستفيدين إلى كيفية اكتشاف الخدمة الإلكترونية واختيار الأنسب منها، أو أي تركيبة من الخدمات التي تلبي احتياجاتهم بأفضل صورة وهنا يبرز دور مزود الخدمة كمسوق خدمي، يعي حاجات المستفيد وتطلعاته ويعمل على تلبيتها لتحقيق أعلى مستويات الرضا.

¹ مسعود دراوسي . آدم بن مسعود . "الحكومة الالكترونية متطلباتها ومعوقاتها" . مداخلة مقدمة ملتقى الدولي حول متطلبات إرساء الحكومة الالكترونية في الجزائر ، البلدة: جامعة سعد دحلب ، 2013، ص08. (بتصرف)

² عاشور عبد الكريم . دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر ، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص الديمغرافية والرشادة ، جامعة منتوري قسنطينة 2010، ص98_99. (بتصرف)

القسم الثاني: تركيبة الخدمة الإلكترونية، تقديمها، المتابعة، المراقبة والتحليل

يتعلق هذا القسم بكيفية دمج الخدمة الإلكترونية لتكوين خدمات تتمتع بقيمة مضافة ودرجة عالية من الثقة، إلى جانب تحديد النماذج واللغات القادرة على تحقيق تكامل وظيفي، مع ضمان تنفيذ العمليات التنظيمية بكفاءة.

وتعد عملية تقديم الخدمة الإلكترونية وتسليمها عنصراً أساسياً في تحقيق الميزة التنافسية، وأساساً في خلق القيمة المضافة حيث تشمل هذه العملية شرح كيفية تقديم الخدمة للمستخدم، مع التركيز على الكفاءة، والسرعة، والاعتمادية أثناء تقديم الخدمة في الوقت الحقيقي، بما يتجاوز توقعات المستخدم، ويحقق بالتالي مستوى الرضا المنشود عن الخدمة الإلكترونية المناسبة، السريعة، والموثوقة، والتي توفر أيضاً قيمة مضافة أخرى. أما المتابعة والمراقبة فتتم من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمختلف جوانب تقديم الخدمات الإلكترونية بهدف تحسين الأداء والارتقاء بالجودة ومع تعقد الخدمات وتنوعها تزداد أهمية اعتماد أساليب إدارية فعالة تضمن تقديم الخدمات في الوقت والمكان المناسبين مع التركيز على الحفاظ على مستويات الجودة المطلوبة.

القسم الثالث: عقود وتقدير الخدمات الإلكترونية والفرق بينها وبين الخدمة التقليدية:

تشير العقود في هذا السياق إلى كيفية إبرام وتنفيذ الاتفاقيات القانونية بين مزودي الخدمة والمستخدمين بشكل إلكتروني، إذ من الضروري أن تنظم الخدمات الإلكترونية بعقود قانونية واضحة ومحددة، بهدف تجنب النزاعات أو الإشكالات القانونية مستقبلًا أما التقديرات، فتعني الآليات المتبعة للتحقق من أحقية المستخدم في الحصول على الخدمة بالإضافة إلى تقييم مستوى الجودة المقدمة من طرف مختلف مزودي الخدمات الإلكترونية.

الفرق بين الخدمات التقليدية والخدمات الإلكترونية:
جدول 2 الفرق بين الخدمات التقليدية والخدمات الإلكترونية

الخدمات الإلكترونية	الخدمات التقليدية
غير ملموسة، ولكن تعتمد على وسائل تكنولوجيا الإعلام والاتصال	غير ملموسة
لا يمكن تخزينها	يمكن تخزينها
لا يمكن نسخها	يمكن نسخها بسهولة
لا يمكن تقاسمها	يمكن مشاركتها إلكترونياً
تعتمد على التوقيع الخطي، والأختام، والمستندات الورقية الرسمية	تعتمد على التوقيع الرقمي، والتوثيق الإلكتروني، وسجلات المعاملات الرقمية
يتم التقييم غالباً بطريقة يدوية أو عبر شكاوى وتقارير تقليدية مما قد يقلل من الدقة والسرعة	تشمل تقييم جودة الخدمة الإلكترونية من خلال رضا المستفيد وشفافية التتبع الرقمي
لا يمكن الحصول على براءة اختراع	يمكن أن تخضع لحقوق التأليف وبراءات الاختراع في بعض الحالات
تحقق الاستهلاك المتكافئ	لا تحقق الاستهلاك المتكافئ

يتضح من خلال الجدول السابق أن الخدمات الإلكترونية أحدث تغييراً جذرياً في طريقة تقديمها للخدمات، إذ تعتمد بشكل أساسي على تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ما يمنحها مرونة أكبر مقارنةً بنظيرتها التقليدية. فبينما تشترك الخدمات في الطابع اللاملموس، تختلفان في خصائص جوهرية مثل القابلية للتخزين، والنسخ، والمشاركة، مما يجعل من الخدمات الإلكترونية أكثر كفاءة واستجابة لمتطلبات العصر الرقمي، ومن جهة أخرى، تسمح الخدمات الإلكترونية باعتماد آليات حديثة في التوثيق والتوقيع الرقمي إضافة إلى توفير إمكانية التتبع والتقييم في الزمن الحقيقي ما يعزز من جودة الخدمة ورضا المستفيد. أما الخدمات التقليدية فتبقى مقيدة بإجراءات ورقية قد تؤدي إلى بطء الأداء وانخفاض مستوى الشفافية. ورغم ما توفره الرقمنة من مزايا إلا أن التحدي الأساسي يبقى في مسألة تحقيق الاستهلاك المتكافئ، وهو ما يستدعي تطوير البنية التحتية الرقمية وتوسيع نطاق النفاذ إلى الخدمات الإلكترونية، لضمان الشمولية وتكافؤ الفرص بين جميع المواطنين.

المطلب الثالث : مستويات وأنواع الخدمات العمومية الإلكترونية في الإدارة الإلكترونية

مستويات وأنواع الخدمات العمومية الإلكترونية في الإدارة الإلكترونية :

ترتكز الخدمات الإلكترونية على أربعة مستويات أساسية وهي كما يلي: ¹

الخدمات الإلكترونية الإعلامية:

تهدف هذه الخدمات إلى تعزيز حضور الإدارة على الإنترنت، وإضفاء قدر أكبر من الشفافية عليها.

الخدمات الإلكترونية التفاعلية:

تتيح هذه الخدمات نوعا من التواصل المتبادل بين الإدارة والمواطنين مثل استخدام البريد الإلكتروني أو محركات البحث للوصول إلى المعلومات أو تحميل وقراءة الإستمارات.

الخدمات الإلكترونية المعاملاتية:

تمكن هذه الفئة من المستخدمين من إنجاز معاملاتهم عبر الإنترنت دون الحاجة إلى التنقل الفعلي نحو المؤسسات.

الخدمات الإلكترونية التحويلية:

تستوجب هذه الخدمات إعادة تصميم الإجراءات الإدارية بما يخدم المواطن بالدرجة الأولى، وليس الإدارة العمومية.

الخدمات العمومية الإلكترونية التي تقدمها الإدارة الإلكترونية:

ينبغي التفكير جيدا قبل الانتقال إلى نمط الإدارة الإلكترونية، من حيث الفوائد المنتظرة التي ستعود على المواطنين ومؤسسات الأعمال، سواء تعلق الأمر بتقديم معلومات أو بتوفير خدمات تفاعلية تمكن المستفيد من إنجاز معاملاته من أي مكان يتواجد فيه، باستخدام حاسوب متصل بشبكة الإنترنت دون الحاجة إلى التنقل نحو الإدارة العمومية مقدمة الخدمة. وتتمثل أبرز الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية فيما يلي: ²

الخدمة الصماء: تجسد هذه الخدمة من خلال نافذة إلكترونية تعرض فيها معلومات حول الخدمات والمعاملات التي توفرها الإدارة العمومية للمواطن، دون أن تتيح له فرصة التفاعل.

خدمة التلكس: تظهر هذه الخدمة حين يتيح الموقع خدمات متعددة أكثر تطورا، كإمكانية دفع رسوم بعض الخدمات إلكترونيا من قبل المستفيد.

¹ قادة دليلية. "الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة الإلكترونية دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر". اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم تسير تخصص تسير عمومي. جامعة الجزائر 3 ، 2017_2018، ص110. (بتصرف)

² قادة دليلية ، المرجع السابق ، ص111. (بتصرف)

الخدمة المتطورة: تمثل هذه المرحلة التطبيق الكامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية، حيث يصبح الموقع الإلكتروني بيئة عمل حيوية تماثل في بنيتها بيئة الجهاز الإداري الحقيقي، مع القدرة على تلبية مختلف احتياجات المستخدمين مباشرة عبر المنصة.

الفعالية الاقتصادية: تعد الاستفادة من النماذج الأكثر كفاءة من الناحية الاقتصادية في تقديم خدمات عالية الجودة للمواطنين أمراً ضرورياً، لا سيما في ظل الأزمات المالية، حيث تسهم في ضمان تقديم فعال ومستدام للخدمات.

التركيز على المواطنين: تتطلب الخدمة العمومية الاستفادة من الأدوات والآليات التي أثبتت فعاليتها في جمع آراء المواطنين وإشراكهم في تصميم وتقديم الخدمات، بما يعزز من تلبية احتياجاتهم الفعلية، عند تطوير حلول وخدمات عمومية، ينبغي على الحكومات اختيار أنسب القنوات للتفاعل مع المواطنين وتنفيذ البرامج الموجهة لهم، مع مراعاة الخصوصيات الثقافية والاجتماعية، إلى جانب الموارد المتاحة والسياسات العامة، لما لها من تأثير كبير في تحقيق التقدم المنشود.

المبحث الثالث : الركائز الأساسية للتحويل الرقمي وأثره في تحسين جودة الخدمة العمومية

المطلب الأول: المستلزمات الأساسية لتفعيل الإدارة الإلكترونية في تطوير جودة الخدمة العمومية

حتى تتمكن الإدارة الإلكترونية من الارتقاء بجودة الخدمات العمومية، فإن ذلك يستوجب توفر جملة من المتطلبات يمكن تلخيصها فيما يلي¹:

إن نجاح الإدارة الإلكترونية لا يقتصر فقط على استخدام التكنولوجيات الحديثة ومتطلباتها الفنية المتنوعة، رغم كونها أدوات أساسية لا غنى عنها، بل إن الأمر يرتبط أساساً بجوانب إدارية تعتمد على إدارة عصرية وقيادات إدارية مدركة لأهمية التطوير، تدعّمه وتسعى إليه بجدية من أجل أداء مسؤوليتها الجوهرية، وهي تقديم خدمة عمومية التي ترقى إلى تطلعات المستفيدين من حيث الجودة، الكفاءة، والدقة في الأداء.

كما أن عملية التحويل نحو الإدارة الإلكترونية تنبثق من إرادة حقيقية لبناء آليات مرنة وفعالة، تمكن من تقديم الخدمة في الزمان والمكان المناسبين، ووفقاً لحاجات المستفيدين، مما يستدعي التخلي عن الأساليب التقليدية في التسيير، واستبدالها بمقاربات حديثة تتسم بالشفافية وتستجيب بفعالية لمتطلبات المواطن في الوقت المناسب.

يتطلب تحسين جودة الخدمات العمومية توفر موارد بشرية مؤهلة تمتلك خبرة وتكويناً مناسباً في المجال التكنولوجي، مما يساهم في توفير كفاءات عالية وقيادات إدارية قادرة على مواكبة متطلبات الإدارة الإلكترونية.

يتيح تطبيق الإدارة الإلكترونية للإدارة المعاصرة فرصة تبني نظم حديثة تعتمد على برمجيات متكاملة، تساهم في تحقيق التناغم بين مختلف أقسام المنظمة، وتعزز التواصل بينها وبين المنظمات الأخرى والمستفيدين، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء وكفاءته.

يتطلب التعامل مع الإدارة الإلكترونية توفير آلية فعالة للدفع الإلكتروني، تستخدم في تسديد الرسوم المرتبطة بالحصول على الخدمات بما يضمن سلاسة الإجراءات وسرعة تنفيذ المعاملات.

يعتبر التحويل والتعامل الإلكتروني عنصراً محورياً في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، إذ يساهم في ترشيد استخدام الموارد وضبط الأداء بما يتوافق مع المواصفات الفنية والقانونية والنظم الإدارية المعتمدة، وذلك بعد تحليل دقيق للبيئتين الداخلية والخارجية.

يعد إلمام المواطن باستخدام شبكة الإنترنت وامتلاكه لجهاز حاسوب من العوامل التي تسهل عملية الحصول على الخدمات الإلكترونية المطلوبة.

تقتضي الضرورة وضع استراتيجية وطنية شاملة على مستوى الجهاز الإداري للدولة من أجل دعم مسار التحويل الرقمي. ويرى البعض أن متطلبات الإدارة الإلكترونية يمكن تصنيفها كما يلي²:

متطلبات إدارية وأمنية: تشمل وضع خطط واستراتيجيات واضحة وتوفير البنية التحتية الرقمية، وتحديث الهيكل الإداري والخدمات إلى جانب ضرورة توافر كفاءات بشرية مؤهلة وسن تشريعات قانونية تتماشى مع البيئة الرقمية.

متطلبات اجتماعية واقتصادية: من خلال تعبئة مجتمعية شاملة تدرك أهمية التحويل الإلكتروني، وتعزيز الوعي بمزايا الإدارة الإلكترونية عبر مختلف وسائل الإعلام والمؤسسات المدنية.

¹ عامر إبراهيم قنديلجي. "الحكومة الإلكترونية". ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2015، ص129. (بتصرف)

² عامر إبراهيم قنديلجي. "الحكومة الإلكترونية"، المرجع السابق، ص130_131.

المطلب الثاني: دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين الخدمة العمومية

أثر توظيف التكنولوجيا الحديثة في تسيير المرافق العمومية :

لقد سجل استخدام التكنولوجيا الحديثة، من وسائل الاتصال المتقدمة والشبكة الإلكترونية، العديد من الإيجابيات في مجال تسيير المرافق العمومية، مما ساهم في تحقيق مستوى عالٍ من الرضا والملائمة مقارنة بالخدمات التقليدية وقد أدى ذلك إلى تسريع وتيرة إنجاز المهام وتقليص هامش الأخطاء، وهو ما يميز المعاملات الإلكترونية ويعزز رضا المواطنين، في اتجاه يحد من مظاهر البيروقراطية في صورتها السلبية.

إن اعتماد الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمات العمومية وتقريبها من المواطن يمكن الإدارة دون شك من تحسين وتبسيط مهامها، وبالتالي رفع كفاءة أدائها ويعد الدور المحوري لتكنولوجيا الإعلام والاتصال أداة لتطوير مؤسسات الخدمة العمومية، من خلال تقديم بدائل حديثة للنماذج التقليدية القائمة، حيث تعتبر هذه التقنية وسيلة فعالة لإحداث التغيير التنظيمي، لما لها من قدرة على إعادة تشكيل الأوضاع والتغلب على التحديات المطروحة.¹

دور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية:

يتجلى دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية من خلال مجموعة من النقاط، من أبرزها:

أصبحت تشكل الخيار التنظيمي الأساسي للبلديات في سبيل تحسين وترشيد الخدمات العمومية، بالنظر إلى ما توفره من امتيازات، وتسهيلات، وسرعة في الاستجابة.

إن ضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى مختلف الإدارات العمومية، والعمل على تعميمها على باقي القطاعات، منحها أهمية خاصة باعتبارها خيارا استراتيجيا لا بد من تبنيه.

تم اعتماد نظام "الشباك الموحد" بهدف تحسين نوعية الخدمات العمومية وجودتها، من خلال ضمان السرعة والدقة والمصدقية في معالجة الملفات، وهو ما سهّل عملية الوصول إلى المعلومة، والاطلاع عليها بشفافية، في أي وقت ومن أي مكان. كما ارتبط تفعيل الإدارة الإلكترونية ارتباطا وثيقا بجودة أداء المؤسسات العمومية، ويتضح ذلك من خلال ما يلي²:

- رفع مستوى الفعالية والكفاءة الحكومية من خلال تحقيق السرعة والشفافية في أنشطة الإدارة العمومية.
- تعزيز التفاعل والتواصل بين الجهات الحكومية من جهة، وبينها وبين المواطنين من جهة أخرى.
- تقليص الوقت المستغرق لإنجاز المعاملات، والحد من التبذير الورقي.
- إشراك كل المؤسسات الرسمية للدولة في وقت واحد لإيجاد الحلول مما يخلق روح المنافسة والابتكار بين موظفي الدولة.
- الحرص على تقديم أفضل الخدمات للمواطنين من خلال التعامل معهم في أماكن تواجدهم مما يرفع عنهم الغبن، ويخفف عنهم عبء التنقل وعليه ربح الجهد المال والوقت. وتوفير خدمات على مدى سبعة أيام و24 ساعة.
- تعميم الإدارة الإلكترونية في ميادين أخرى كالتعليم والتجارة وغيرها من شأنه أن يجعل الإدارة في حركية وديناميكية مستمرة تجعلها تسعى دائما لتقديم الأفضل والأجود الأمر الذي يخلق التنافسية وأعطى نفسا جديدا لممارسة الوظيفة العامة بغرض إرضاء المواطن.

¹ نزار فاطيمة. "تطبيقات الإدارة الإلكترونية وانعكاساتها على جودة الخدمة العمومية بالجزائر"، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية، جامعة مستغانم، 2022_2023، ص46. (بتصرف)

² شليحي الطاهر، قرينعي ربيعة. "الإدارة الإلكترونية ومدى مساهمتها في تحسين الخدمة العمومية بالبلديات عرض لمشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر". مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد. العدد 02. مجلد 03، جامعة الجلفة، 2019، ص 195. (بتصرف)

- من شأن الإدارة الإلكترونية القضاء على الروتين الإداري، الذي يعتبر مشكلة كل موظف عمومي من خلال التكوين المستمر في مجال المعلوماتية، أيضا يظهر أهمية الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية من خلال الانفتاح على دول العالم تكنولوجيا وتسهيل المعاملات الإدارية سواء على المستوى المحلي، أو العالمي مثل التعامل ما بين القنصليات.
 - ساهمت الإدارة الإلكترونية في الرفع من درجة الرضا لدى المواطنين باعتبارهم الزبون الأول الذي يحظى بالخدمة العمومية.
 - تساهم الإدارة الإلكترونية في القضاء بشكل تدريجي على البيروقراطية بمعناها السلبي وهذا دليل على أنها ساهمت حقيقة في ترشيد وتحسين الخدمات العمومية.
 - ارتفاع مستوى القبول وانخفاض مستوى التذمر لدى المواطن اتجاه الإدارة العمومية لهو خير دليل على تأثير الإدارة الإلكترونية على مردودية وأداء جودة الخدمات.
 - التغيير المستمر لغرض تحسين جودة الخدمات وتجديد مناخ العمل من خلال الزيادة في فعالية الأداء لغرض كسب رضا المواطن مما يوفر الشفافية في العمل الإداري، حيث إن عاملي الدقة والسرعة يشكلان محيطا متكاملًا ومتنوعا يبرز قدرات ومهارات الهيئة المستخدمة في تقديم خدماتها.¹
- يظهر تأثير الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية من خلال عدة جوانب، من أبرزها²:
- الدقة وسرعة الاستجابة:** يظهر هذا الأثر من خلال تنفيذ المهام وفق معايير دقيقة يتم ضبطها عبر أنظمة إلكترونية لمعالجة المعلومات في الوقت الحقيقي، ووفق آجال محددة سلفا، ما يساهم في تقليص الأخطاء الروتينية التي قد يقع فيها الموظف التقليدي. ويستند في ذلك إلى تطبيقات تقنية ترفض تلقائيا المعلومات الخاطئة، وتشير الدقة في نموذج الإدارة الإلكترونية للخدمات إلى إنجاز العمليات وفق معايير تقنية محددة، تعتمد على أنظمة معلوماتية دقيقة، تضمن الحد من الأخطاء الإدارية، وتمنع حصول التجاوزات خلال تقديم الخدمة.
- تقليص تكاليف الخدمة:** يتجلى هذا الأثر من خلال إمكانية الاتصال عن بعد للحصول على الخدمة العمومية، بالإضافة إلى الاعتماد على الشبكات الموحدة الذي يوفر الوقت ويخفف من أعباء التنقل والتكلفة المادية المرتبطة به.
- من حيث فعالية منظمات الخدمة العمومية:** إن التوجه نحو الخدمات العمومية الإلكترونية قرب الإدارة بشكل كبير من المواطن، حيث أصبح بإمكان هذا الأخير الاطلاع على ملفاته وخدماته عن بعد، سواء من منزله أو عبر رسالة إلكترونية تُرسل إليه فور الاستفادة من الخدمة. وقد ساهم ذلك في تحقيق درجة مرتفعة من الرضا والراحة وسهولة التعامل مقارنة بالخدمة التقليدية، إلى جانب ما توفره من سرعة في تنفيذ المهام.³
- تجاوز الحدود الزمانية والمكانية:** يظهر ذلك من خلال عدم تكبد عناء التنقل بالنسبة للمواطن، وكذا الخدمة العمومية متوفرة 7 أيام على 7 أيام و24 ساعة على 24 ساعة.

¹ نزار فاطمية. "تطبيقات الإدارة الإلكترونية وانعكاساتها على جودة الخدمة العمومية بالجزائر"، مرجع السابق ص48. (بتصرف)

² عابد عبد الكريم غريسي، شريف محمد. "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية". مجلة الجزائرية للمياه العامة العدد03، الجزائر، 2013، ص 96. (بتصرف)

³ إلياس شاهد، الحاج عرابية، عبد النعيم دفرور. "تقييم تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر". المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية. عدد03، جامعة الوادي _جامعة ورقلة، 2016، ص132. (بتصرف)

تحسين مستوى الأداء الإداري للخدمات: يتمثل ذلك في تقديم الخدمة للمتعاملين أينما كانوا، وبالطريقة التي تتلاءم مع احتياجاتهم، وبالكفاءة والسرعة المطلوبتين. كما يتيح هذا النمط من العمل إشراك المواطن في مراحل تنفيذ الخدمة، ويحد من الأخطاء الناتجة عن المعالجة اليدوية التقليدية ومن خلال التدفق المنظم للبيانات، تتوفر بيئة رقمية شفافة تسمح بتتبع كل معاملة في مختلف مراحلها، مما يساعد المسؤولين على اكتشاف نقاط التأخر أو الخلل ومعالجتها، وبالتالي تحقيق فعالية أكبر، وتحسين الإنتاجية، والحد من الممارسات البيروقراطية.¹

المطلب الثالث: إسهام وسائل الإعلام والاتصال الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر

إسهام وسائل الإعلام والاتصال الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر :

تلعب وسائل الإعلام والاتصال دورا محوريا في الارتقاء بالخدمة العمومية، من خلال ما أصبحت توفره مختلف الهيئات والمؤسسات العمومية الجزائرية من خدمات، بالاعتماد على التقدم التكنولوجي الذي تعرفه وسائل الإعلام والاتصال، فضلاً عن المزايا والخصائص التي باتت تتميز بها، وفي مقدمتها تقليص الوقت والجهد. فعلى سبيل المثال، قامت مصالح الحالة المدنية عبر مختلف بلديات الوطن باعتماد آلية استخراج وثائق الحالة المدنية عبر الخط الموحد ومن أي مصلحة حالة مدنية على المستوى الوطني، بعدما كان ذلك مقتصرًا فقط على بلدية الإقامة وبطريقة تقليدية كما تم استحداث الخط الأخضر الذي يمكن من عرض مختلف الانشغالات ونقلها مباشرة إلى الجهات المكلفة بالخدمة العمومية، وهو ما يبرز دور الهاتف الثابت والمحمول في هذا السياق. وفي الإطار ذاته، تم اعتماد تقنية التصديق الإلكتروني على الشهادات المستخرجة من المحاكم والمجالس القضائية على المستوى الوطني، إلى جانب تمكين المواطنين من استخراج صحيفة السوابق العدلية وشهادة الجنسية عبر كامل التراب الوطني، بفضل ما وفرت وزارة العدل من حلول رقمية، كما تم مؤخراً إلغاء إجراء التصديق على الوثائق الإدارية، وهو ما ساهم في تسهيل إيداع الملفات، والقضاء على طوابير الانتظار الطويلة، وغيرها من الخدمات التي تُعزى إلى وتيرة التطور السريع في تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

وفي ظل جائحة كوفيد-19 (فيروس كورونا) التي اجتاحت العالم وفرضت على المجتمعات الحجر المنزلي والتباعد الجسدي، أصبحت لوسائل الإعلام والاتصال دور ريادي في تقديم الخدمات، بل سارعت العديد من دول العالم إلى تطوير منظومتها الإدارية من خلال الاعتماد على التقدم التكنولوجي وتوظيفه في مختلف مجالات الحياة، لاسيما التعليم، بعد أن توقفت معظم المدارس والجامعات حول العالم، ليُصبح التعليم عن بعد عبر تكنولوجيا الإعلام والاتصال هو الحل الوحيد لضمان استمرارية الموسم الدراسي في الجزائر من جهة، والحد من انتشار الفيروس من جهة أخرى.

لذلك، يصعب تصور مجتمع يخلو من وسائل الإعلام الجماهيرية، نظرا لتباين وظائفها وأدوارها من مجتمع لآخر، وغالبا ما تطرح وظائف الإعلام بشكل جزئي، غير أن دورها يتسع وفقا للمهام التي تضطلع بها كل وسيلة من وسائل الإعلام والاتصال أو التي يمكنها تأديتها. فالوسائل السمعية البصرية الجزائرية كالإذاعة والتلفزيون تساهم بفعالية في ترقية الخدمة العمومية، من خلال البرامج الحوارية والتقارير الإخبارية والتغطيات الصحفية التي ترصد حاجيات الأفراد، وتكشف النقائص والاختلالات داخل المؤسسات الإدارية العمومية، وتعرضها على صناع القرار قصد معالجتها وتجاوزها، كما تلعب الوسائل المقروءة، كالصحف والمجلات، دورا محوريا في دعم الخدمة العمومية عبر ربط الإدارة بالمواطن، حيث تلجأ مختلف المؤسسات الإدارية إلى نشر إعلانات التوظيف عبرها، باعتبارها إحدى وسائل استقطاب الموارد البشرية، إلى جانب دورها في نشر الصفقات والمناقصات الخاصة بالمشاريع، وكذا أهم الإعلانات الصادرة عن الجهات الإدارية.

أما الإنترنت، فهي بدورها تؤدي وظيفة محورية في ترقية الخدمة العمومية، من خلال المواقع الإلكترونية المخصصة لهذا الغرض، حيث نجد أن معظم المؤسسات والهيئات العمومية أصبحت تنشئ مواقع إلكترونية خاصة بها تنشر من خلالها أهم الإعلانات والخدمات، وتسهل عملية التواصل بين المواطن والمرفق العام، مما تغني المواطن عن

¹ احمد باي ، رانيا هدار . " دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر ". مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية ، العدد 11، جامعة باتنة 1 : كلية الحقوق ، 2017، ص 113. (بتصرف)

عناء التنقل إلى مقر الهيئة فمن خلال الموقع الإلكتروني للمؤسسة العمومية، يستطيع المواطن الاطلاع على المستجدات المتعلقة بها، والاستفادة من خدماتها بسهولة وببنقرة زر واحدة.¹

ومن جانب آخر، يلعب الإعلام الجديد مثل البريد الإلكتروني، والمدونات الإلكترونية، ومواقع التواصل الاجتماعي "كالفيسبوك"..... وغيرها، بدور هام نظرًا لما يتمتع به من حضور واسع داخل المجتمع، وسهولة الاستخدام، إلى جانب اختصار الوقت وتقليص التكاليف. كما يتميز بقدرته على استهداف أفراد بعينهم أو مجموعات عامة وخاصة. ونلاحظ أن غالبية المؤسسات العمومية باتت تملك حسابات رسمية على هذه المنصات، فعلى سبيل المثال، حل البريد الإلكتروني محل خدمات البريد التقليدي، حيث كانت الملفات والرسائل والتقارير الإدارية ترسل في السابق عبر البريد وتستغرق وقتًا طويلاً قد يصل إلى أيام، بل وأشهر، أما اليوم فقد أصبح بالإمكان إرسالها خلال أجزاء من الثانية فقط. كما أسهمت مواقع التواصل الاجتماعي بشكل فعال في دعم الخدمة العمومية من خلال خاصية "مشاركة المحتوى" حيث يمكن نشر معلومة معينة على عدة صفحات ومجموعات فتصل إلى ملايين الأفراد خلال وقت قصير.

وبناء على ما سبق، يمكن القول إن كل وسيلة من وسائل الإعلام والاتصال، باختلاف أشكالها وتوجهاتها، تساهم بشكل ملموس في ترقية وتحسين الخدمة العمومية، ويعود ذلك إلى الخصائص التي تتمتع بها كل وسيلة وكذا نوع الجمهور المستهدف، فالوسائل المكتوبة موجهة بشكل أساسي إلى فئة القراء أما الوسائل السمعية فتخاطب شريحة فاقد البصر الذين يعتمدون بشكل رئيسي على السمع، في حين تستهدف الوسائل البصرية فئات واسعة من المجتمع، بما فيها فئة الصم والبكم وغيرهم. وهذا ما يجعل من وسائل الإعلام والاتصال ركيزة أساسية في ترقية الخدمة العمومية، باعتبارها تخاطب مختلف شرائح المجتمع وتساهم في تلبية حاجاتهم.

فتعامل المرافق العمومية، سواء كانت محلية أو مركزية، مع وسائل الإعلام والاتصال يعد ضرورة أساسية، ليس فقط لمتابعة ما يحدث من أنشطة في المجال العام، بل أيضًا لأن الإعلام يساهم في مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها، من خلال:²

خروج الإدارة العمومية من حدود المقر الذي تمارس فيه نشاطها، مما يتيح لها إمكانية التواصل المباشر مع المجتمع، وشرح برامجها وأهدافها، وهو ما يؤدي إلى جذب داعمين ومناصرين. وبهذا تُصبح الإدارة العمومية جزءًا من الحراك المجتمعي الذي يسعى إلى تعبئة الأفراد لتحقيق الأهداف العامة في إطار من السلم والتنظيم والتحضر.

كما يساهم الاتصال المستمر بوسائل الإعلام، من طرف الأفراد في طرح انشغالاتهم واحتياجاتهم على الإدارة العمومية، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين نوعية الخدمات المقدمة لهم. وبفضل وسائل الإعلام تستطيع المرافق العمومية رصد إيجابيات وسلبيات الخدمات التي تقدمها .

¹ لبيد عماد، موزاي بلال. "الخدمة العمومية الإلكترونية في الجزائر معطيات الواقع ورهانات المستقبل". مرجع السابق، ص 87. (بتصرف)
² محمد خليل الرفاعي. " دور الإعلام في العصر الرقمي في تشكيل قيم الأسرة العربية دراسة تحليلية ". مجلة جامعة دمشق. المجلد 27. العدد 01. سوريا : جامعة دمشق. 2011، ص 708. (بتصرف)

خاتمة الفصل الثاني:

يتضح من خلال هذا الفصل أن الخدمة العمومية تشهد تحولات عميقة نتيجة التوجه نحو الرقمنة والإدارة الإلكترونية. فقد أسهمت هذه الديناميكية الجديدة في إعادة تشكيل علاقة المواطن بالإدارة، من خلال تحسين جودة الخدمات، وتسريع وتيرة الإنجاز، وتقليص مظاهر البيروقراطية، كما تبرز تكنولوجيا الإعلام والاتصال، إلى جانب وسائل الإعلام الرقمية، كرافعة حقيقية لترقية الخدمة العمومية، لما توفره من أدوات فعالة للتواصل، والتقييم، والشفافية، فضلاً عن دورها في تقريب المرافق العمومية من المواطن، وتفعيل مبدأ المشاركة.

وعليه، فإن الانتقال نحو خدمة عمومية إلكترونية فعالة يتطلب تبني مقاربة شاملة تدمج بين التحديث التكنولوجي والإصلاح الإداري، وتكوين الموارد البشرية، بما يعزز من فعالية الإدارة ويستجيب لتطلعات المواطنين في إطار حوكمة عمومية رشيدة

الإطار التطبيقي للدراسة

الإطار التطبيقي :

التعريف بالمؤسسة:

إن الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي هو عبارة عن مؤسسة ذات طابع اقتصادي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية.

الهيكل التنظيمي - صندوق الضمان الاجتماعي: المديرية العامة:

تتربع على قمة الهيكل التنظيمي لصندوق الضمان الاجتماعي، حيث يتولى المدير العام مسؤولية الإشراف الشامل على جميع العمليات والقرارات الاستراتيجية. يمارس المدير سلطاته في التسيير والمتابعة، ولا تصبح أي وثيقة إدارية سارية المفعول إلا بتوقيعه أو ختمه الرسمي.

الوحدات التابعة:

تضم المديرية العامة ثلاث وحدات أساسية تحت إشرافها المباشر.

خلية الإحصائيات :

المسؤولة عن فرز وتحليل نفقات المؤسسة وحصص الاشتراكات المقدمة من الوكالات، حيث تجري مقارنات شهرية وثلاثية ونصف سنوية لقياس الأداء ومتابعة التطور المالي للصندوق قبل رفع الجداول الإحصائية للمديرية العامة.

خلية الإصغاء:

التي تؤدي دوراً حيوياً كحلقة وصل بين المؤمنين المهمشين والإدارة، فهي تستقبل الشكاوى والاحتجاجات وتدرس مشاكل المستفيدين بعمق لإيجاد الحلول المناسبة، مع تقديم حوصلات دورية شاملة للمديرية العامة حول طبيعة المشاكل والإجراءات المتخذة لحلها.

مصلحة الترقيم والانتساب:

تمثل هذه المصلحة القلب النابض للصندوق، حيث تدير عملية التسجيل الشامل للمؤمنين وتمنح كل مستفيد رقماً تعريفياً فريداً يضمن حصوله على جميع التأمينات الاجتماعية المستحقة. تشمل خدماتها تغطية حوادث العمل والأمراض المهنية إضافة لإدارة المنح العائلية. تغطي المصلحة شريحة واسعة من المجتمع تضم العمال الأجراء في جميع القطاعات والملحقين بهم، والمجاهدين، والأشخاص ذوي الإعاقة البدنية والعقلية، والطلبة، إضافة للمستفيدين من برامج الدعم الحكومي المخصصة للفئات المحرومة والمعوزة.

المديرية الفرعية للأداءات:

وتتضمن تحتها مجموعة من المصالح التي تسعى لمعالجة مختلف القضايا وهي كالآتي:

مصلحة التنسيق والمتابعة:

تمثل هذه المصلحة حلقة الوصل الأساسية بين المديرية العامة والوحدات التشغيلية، حيث تتولى متابعة احتجاجات ومشاكل المؤمنين والمندوبين الاجتماعيين. تقوم بالتنسيق مع القنوات ومراكز الدفع لضمان تطبيق التعليمات الإدارية الصادرة عن المديرية العامة، كما تتولى جمع المعلومات والقوائم الإحصائية عند الطلب لتزويد الإدارة العليا بالبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات.

مصلحة المراقبة الإدارية:

تختص هذه المصلحة بالمراقبة على المؤمنين المستفيدين من التعويضات اليومية لفترات تتجاوز يومين. تستلم قوائم المستفيدين من مراكز الدفع والقنوات، ويقوم مفتشوها بإعداد تقارير تفصيلية حول حضور أو غياب المؤمنين في منازلهم في حالة عدم وجود المؤمن، يحق له اللجوء إلى لجنة الطعن المسبق لتبرير غيابه وضمان استمرارية التعويض المستحق.

مصلحة الأرشفة:

تؤدي هذه المصلحة دوراً محورياً في حفظ وإدارة المعلومات التاريخية للمؤسسة. تستلم الملفات من مصالح الأداءات والقنوات بعد مرور خمس سنوات على أرشفتها محلياً، وتتولى معالجتها من خلال الترتيب والتصنيف والحفظ المنظم تقدم المعلومات المطلوبة للمصالح الأخرى، وتساهم في إثبات حقوق المؤمنين من خلال توفير البيانات التاريخية اللازمة للمراقبة الطبية والجهات المختصة.

تتبع المصلحة نظاماً زمنياً حدداً للأرشفة حيث تحتفظ بالملفات لمدة خمس سنوات إضافية قبل تحويلها للجنة الولائية المختصة للموافقة على حذفها نهائياً بعد موافقة الوالي، مما يضمن الحفاظ على المعلومات الحيوية واستخدامها الأمثل.

مركز الدفع بسعيدة:

تكمّن مهامه في تسيير مختلف أعمال المواطنين المؤمنين على مستوى إقليم ولاية سعيدة وذلك من خلال مصالح عديدة متواجدة به وهي كالآتي :

- مصلحة الدفع الفوري .
- مصلحة الدفع من قبل الغير .
- مصلحة الأخطار الكبيرة .
- مصلحة المنح العائلية .
- مصلحة حوادث العمل والأمراض المهنية .

المراقبة الطبية:

المراقبة الطبية تتعلق بتقديم آراء حول الوصفات والأعمال الطبية التي تتعلق بالحالة الصحية للمستفيدين من الضمان الاجتماعي، وتقدير قدرتهم على العمل بناء على الأسباب الطبية.

المراقبة الطبية المبدئية (Contrôle a Priori) :

تشمل تقييم المواد الصيدلانية، تغييرات في طبيعة المواد الصيدلانية، وقرارات بشأن وصفات طبية معينة.

المراقبة الطبية المباشرة (Contrôle Directe)

تتضمن متابعة الأمراض المزمنة، العطل المرضية، الفحوص البيولوجية، الأجهزة الاصطناعية، العمليات الجراحية، النقل الصحي، وغيرها.

اللجنة المختصة بالمراقبة الطبية:

تتكون اللجنة من مستشار قضائي، طبيب خبير، ممثل عن الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي، ممثلين عن العمال، ورئيس أمانة اللجنة الذي يتولى قرارات اللجنة.

قرارات اللجنة:

اللجنة تتخذ قرارات متعلقة بنسبة العجز، الحوادث المهنية، الخبرة الطبية بعد إشعار المعنيين. تمنح المؤمن لهم مدة شهر لتقديم طلب الخبرة الطبية.

اختيار الطبيب الخبير:

يتم اختيار الطبيب الخبير باتفاق بين المؤمن له والوكالة من قائمة الأطباء المعتمدين، وإذا تعذر الاتفاق يتم تعيين الطبيب من نفس القائمة.

إجراءات الخبرة الطبية:

- يقوم الطبيب الخبير باستدعاء المريض بعد تحديده.
- يجب على الطبيب إخطار المؤمن له والوكالة بنتائج الخبرة الطبية.
- يُسمح للمؤمن له برفع دعوى قضائية إذا لم تتطابق نتائج الخبرة الطبية مع قرار الوكالة.

المديرية الفرعية للإدارة العامة:

تتولى هذه المديرية عدة مسؤوليات ومهام متعلقة بعدة جوانب يمكن ذكرها فيما يلي:

- إدارة الموارد البشرية: متابعة العاملين وفقا للأحكام التشريعية والتنظيمية والتعاقدية.
- إدارة المخزون: تنظيم المواد المستهلكة في المخزون مثل الأدوات المكتبية، الوقود، المعدات، والصيانة.
- عمليات الشراء: تشمل إعداد طلبات الشراء، اختيار أقل الموردين تكلفة، وفتح طلبات شراء موثقة.
- إدارة الدفاتر والوقود: تشمل طلب الوقود وإجراء جرد لكل المواد المشتراة.
- إدارة العمال والتكوين: مراقبة حضور العمال وضبط ساعات العمل الإضافية وفقا للقوانين.
- إدارة الأجور: تشمل تسوية الرواتب الشهرية بناء على الأجر القاعدي والعلاوات (مثل علاوة الخبرة أو الضرر).

المديرية الفرعية للمالية والتحصيل:

هذه الإدارة مسؤولة عن الاتصال مع المصالح التابعة لها من خلال إعداد مشروع ميزانية الوكالة ومسك الحسابات الخاصة بها. وتنقسم إلى قسمين رئيسيين:

قسم المالية:

مصلحة الحوالات: تستقبل قائمة المؤمنين وتحويل المبالغ في شكل شيك بريدي وتقديمه إلى صندوق البريد والمواصلات لتسديد المبالغ.

مصلحة الأمر بالصرف: تقوم بمراقبة الفواتير، إصدار شيكات لتسديد النفقات (تعويضية، وظيفية، استثمارية)، مع توقيع المدير المختص.

مصلحة المحاسبة: تستقبل الوثائق المحاسبية وتقوم بمراجعتها. وتشمل حسابات مختلفة مثل حساب الخزينة والبنك وصندوق البريد.

قسم التحصيل والمنازعات:

مصلحة التحصيل:

- متابعة تحصيل المستحقات المالية.
- التعامل مع الحالات المتأخرة، تقديم تحذيرات، وإجراءات قانونية إذا لزم الأمر.
- تحسين العمليات المتعلقة بالتحصيل وتقديم الحلول للمستحقات المتأخرة.

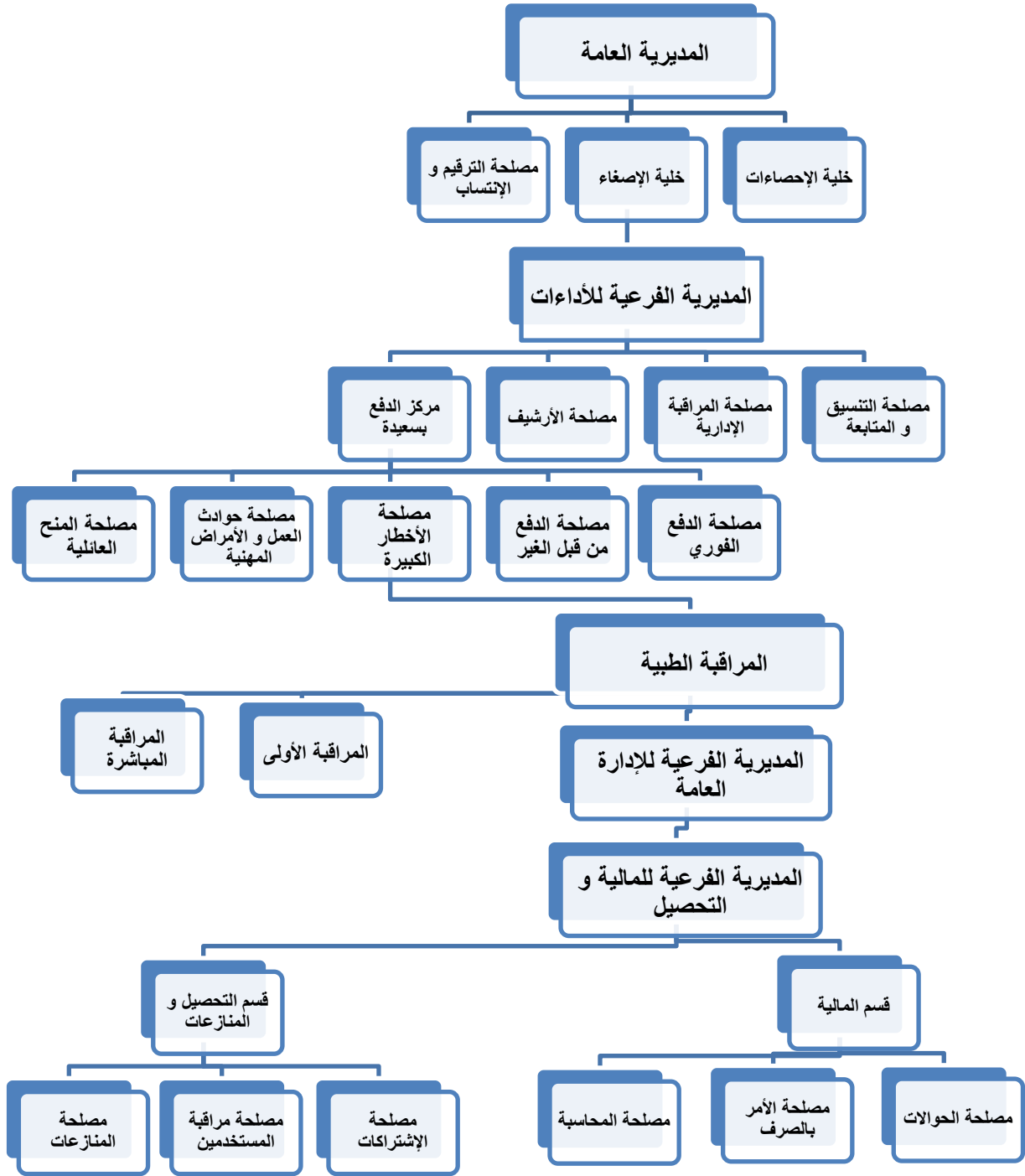
مصلحة المنازعات:

- التعامل مع النزاعات القانونية المتعلقة بالتحصيل، مثل قضايا عدم الدفع أو التشكيك في الحسابات.
- التنسيق مع الإدارات القانونية والجهات القضائية لحل المنازعات.
- التفاوض على التسويات القانونية والتوصل إلى حلول مرضية للطرفين.

مصلحة مراقبة المستخدمين:

- مراقبة سلوكيات العملاء والمستخدمين في نظام التحصيل لضمان التزامهم بالسياسات.
- التحقق من صحة الإجراءات المتخذة من قبل المستخدمين، مثل الأخطاء أو التلاعب في الحسابات.
- إعداد تقارير عن أي نشاط مشبوه أو غير قانوني.

الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء سعيدة CNAS



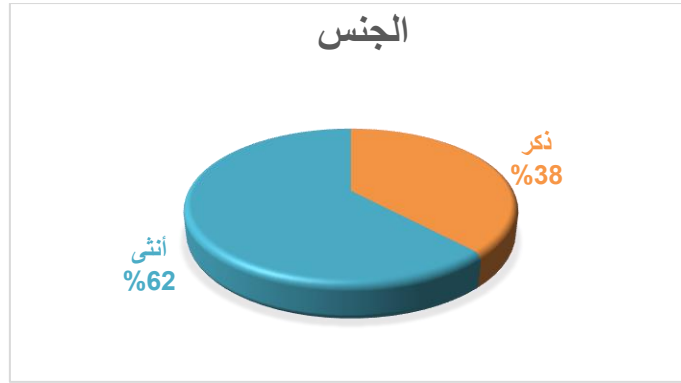
شكل 1 الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء سعيدة

الجدول البسيطة : تحليل الجداول المتمثلة في البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة :

جدول 3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	العينة الجنس
38	38	ذكر
62	62	أنثى
100	100	المجموع

مصدر: مخرجات spss لإصدار رقم



شكل 2 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

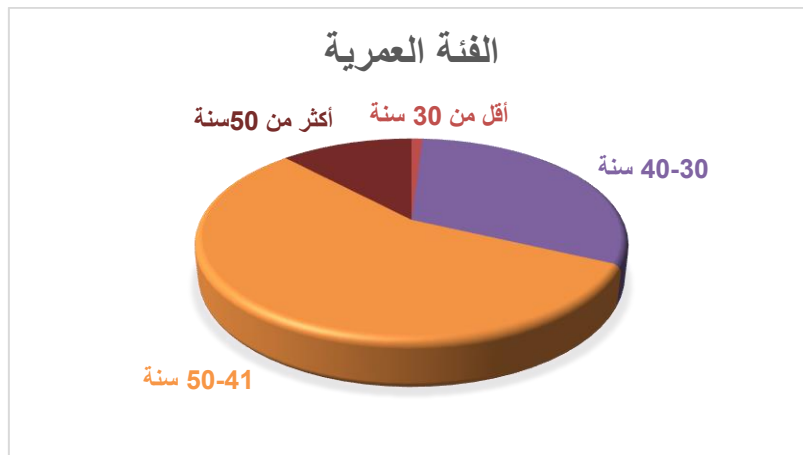
نلاحظ من خلال الجدول رقم (1) أن عدد الذكور بلغ 38 فردا من عينة الدراسة أي بنسبة 38%، في حين بلغ عدد الإناث 62 فردا، وهو ما يمثل نسبة 62% من إجمالي العينة. ولذلك يتضح لنا أن أغلب أفراد العينة هم من الإناث، أي أن هذا التفاوت راجع إلى طبيعة التوظيف داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS).

ومن حيث النتائج متحصل عليها يتبين لنا التوزيع لجدول عينة الدراسة أن فئة الإناث تشكل الغالبية على عكس فئة الذكور، وهو ما يعكس إلى حد كبير الواقع التنظيمي داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS). فغالبية المصالح الإدارية بالمؤسسة خصوصا تلك المرتبطة بالتعامل المباشر مع المواطنين مثل الاستقبال، مصلحة الاشتراكات، ومعالجة الملفات، بحيث تعتمد بشكل ملحوظ على العنصر النسائي نظرا لما يتطلبه هذا النوع من المهام من حيث الإنضباط، الدقة وسرعة في تنفيذ الإجراءات، وهي خصائص غالبا ما ترتبط بخصائص العمل النسائي داخل المؤسسات العمومية وفي الأخير نقول التمثيل المرتفع للنساء داخل العينة يعكس بشكل واقعي طبيعة الهيكل الوظيفي داخل CNAS، ما يعطي مصداقية لتوجهات الدراسة وتحليلاتها اللاحقة انطلاقا من خصائص عينة التي تمثل فعليا بيئة المؤسسة.

جدول 4 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	العينة الفئة العمرية
1	1	أقل من 30 سنة
31	31	سنة 30-40
56	56	سنة 41-50
12	12	أكثر من 50 سنة
100	100	المجموع

مصدر: مخرجات spss لإصدار رقم 27



شكل 3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

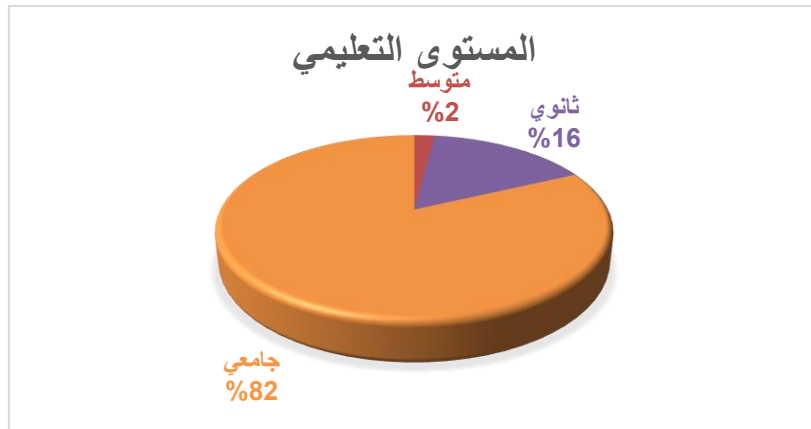
يتضح من خلال الجدول رقم (2) أن عدد المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين 41 و50 سنة هم الفئة العمرية الأكبر حيث بلغت 56 فرداً أي بنسبة 56% من إجمالي لعينة الدراسة . وتليها فئة 30-40 سنة بـ 31 فرداً أي بنسبة 31%، ثم فئة أكثر من 50 سنة بـ 12 فرداً بنسبة 12%. أما الفئة العمرية أقل من 30 سنة فهي الأضعف تمثيلاً ضمن عينة الدراسة، حيث سجلت بها فرد واحد فقط أي بنسبة 1%.

ويبرز التوزيع العمري لأفراد العينة أن الأغلبية ينتمون إلى فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 41 و50 سنة، وهي الفئة التي غالباً ما تكون قد قضت سنوات طويلة داخل المؤسسة، ولها احتكاك مباشر ومستمر بمختلف أنماط الإدارة التقليدية والحديثة. كما أن الفئة الثانية التي تتراوح أعمارهم بين (30-40 سنة) تمثل فئة في ذروتها العطاء المهني، وتعرف بانفتاحها النسبي على التقنيات الحديثة. ويعكس هذا التوزيع أن معظم المبحوثين ينتمون إلى شرائح عمرية بين 40 و50 سنة تمتلك مستوى معيناً من الخبرة والمسؤولية والاحتكاك العملي بالإجراءات الإدارية سواء التقليدية أو الرقمية وهو ما يعطي قيمة موضوعية لتقييماتهم المتعلقة بفعالية الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة. في المقابل، فإن التمثيل المحدود جداً لفئة "أقل من 30 سنة" يدل على أن الشباب لا يشكلون نسبة كبيرة داخل CNAS، مما قد يفسر بسياسات التوظيف داخل المؤسسة وبالتالي نقول إن العينة يغلب عليها الطابع العمري المتوسط فما فوق وهذا راجع إلى مصداقية آرائهم حول واقع الإدارة الإلكترونية ودرجة تأثيرها في تحسين جودة الخدمة .

جدول 5 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	العينة المستوى التعليمي
2	2	متوسط
16	16	ثانوي
82	82	جامعي
100	100	المجموع

مصدر: مخرجات spss لإصدار رقم 27



شكل 4 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

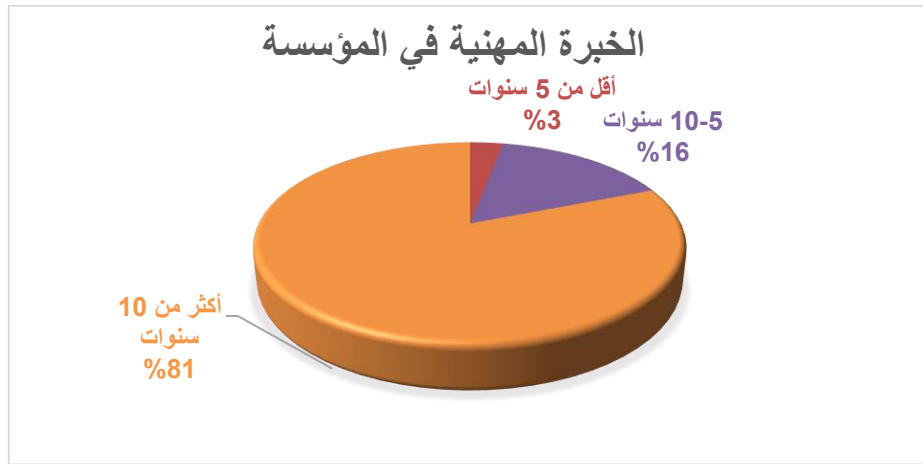
تشير بيانات الجدول رقم (3) أن أغلبية أفراد العينة يحملون مستوى جامعي حيث بلغ عددهم 82 فرداً، أي ما يعادل نسبة 82% من إجمالي العينة الدراسة، وتليها فئة الحاصلين على مستوى ثانوي بـ 16 فرداً، بنسبة 16%، في حين سجلت أدنى نسبة في فئة المستوى المتوسط، والتي لم تتجاوز 2 فردين فقط بنسبة 2%. ويشير هذا التوزيع إلى أن تركيبة العينة يغلب عليها الطابع الأكاديمي.

فلهذا يتضح لنا أن أغلب الموظفين داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) يمتلكون مستوى جامعي، مما ينعكس على مستوى الكفاءة والتفاعل مع الأنظمة الحديثة، خصوصاً فيما يتعلق بتطبيقات الإدارة الإلكترونية. فالمؤهلات الجامعية تمكن الموظف القدرة على التأقلم مع التكنولوجيا والإجراءات الإلكترونية الجديدة، بخلاف الفئات ذات المستوى التعليمي الأقل التي قد تواجه صعوبة في التعامل مع الرقمنة، كما أن ارتفاع نسبة الجامعيين يعزز من مصداقية العينة، لأن تقييماتهم حول أداء الإدارة الإلكترونية تنبع من وعي علمي وخبرة مهنية داخل المؤسسة، ما يقوي نتائج الدراسة ويجعلها أكثر مصداقية. وبالتالي نستنتج أن المستوى التعليمي العالي لأفراد للعينة له قدرة كبيرة على تقييم التحول الرقمي بموضوعية وهو ما يدعم دقة النتائج المتعلقة بتأثير الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمة العمومية.

جدول 6 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية في المؤسسة
3	3	أقل من 5 سنوات
16	16	سنوات 5-10
81	81	أكثر من 10 سنوات
100	100	المجموع

مصدر: مخرجات spss لإصدار رقم 27



شكل 5 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية في المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4) أن عدد الموظفين الذين تتجاوز خبرتهم المهنية 10 سنوات هو الأكبر، حيث بلغ 81 فردا من أصل 100، أي ما يمثل نسبة 81% من العينة. تليها فئة من لديهم خبرة بين 5 إلى 10 سنوات، بعدد 16 موظفا بنسبة 16%، في حين جاءت فئة أقل من 5 سنوات في المرتبة الأخيرة بـ 3 موظفين فقط، أي بنسبة 3%.

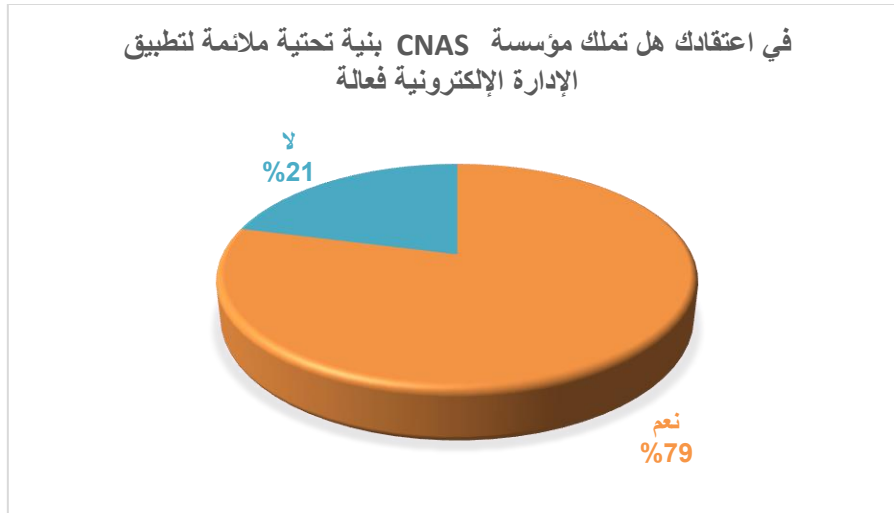
بحيث يتضح لنا أن التوزيع المهني للعينة الدراسة وجود هيمنة واضحة لفئة الموظفين القدامى داخل مؤسسة CNAS حيث تشكل فئة أصحاب الخبرة التي تفوق عشر سنوات النسبة الأكبر. وهذا التمثيل يعد مهما في إطار تقييم الإدارة الإلكترونية باعتبار أن هذه الفئة شهدت عدة مراحل التطور داخل المؤسسة، وانتقلت من المراحل التقليدية إلى النظم الإلكترونية، كما أن قدم عهد المؤسسة يولد خبرات إدارية مما يمنح هؤلاء الموظفين قدرة جيدة على تمييز فعالية التغييرات التكنولوجية وتأثيرها في جودة الخدمة العمومية سواء من حيث السرعة، الدقة، أو التنظيم. أما الفئات الأخرى ذات الخبرة المتوسطة أو القصيرة، فتمثل نسبة أقل وقد تكون تجربتها مع الرقمنة أكثر محدودة. وفي الأخير نستنتج أن تمثيل فئة الموظفين ذوي الأقدمية هم الفئة التي تمتلك القدرة على تقييم فعالية الإدارة الإلكترونية بناءً على تجربة مهنية معمقة، واحتكاك مباشر بتغير أساليب العمل داخل المؤسسة.

المحور الأول: المتمثل في مكانة وآليات الإدارة الإلكترونية داخل مؤسسة CNAS

جدول 7 يوضح آراء الموظفين حول مدى امتلاك مؤسسة CNAS لبنية تحتية ملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية الفعالة

النسبة المئوية	التكرار	في اعتقادك هل تملك مؤسسة CNAS بنية تحتية ملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية فعالة
79	79	نعم
21	21	لا
100	100	المجموع

مصدر: مخرجات spss لإصدار رقم 27



شكل 6 يوضح آراء الموظفين حول مدى امتلاك مؤسسة CNAS لبنية تحتية ملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية الفعالة

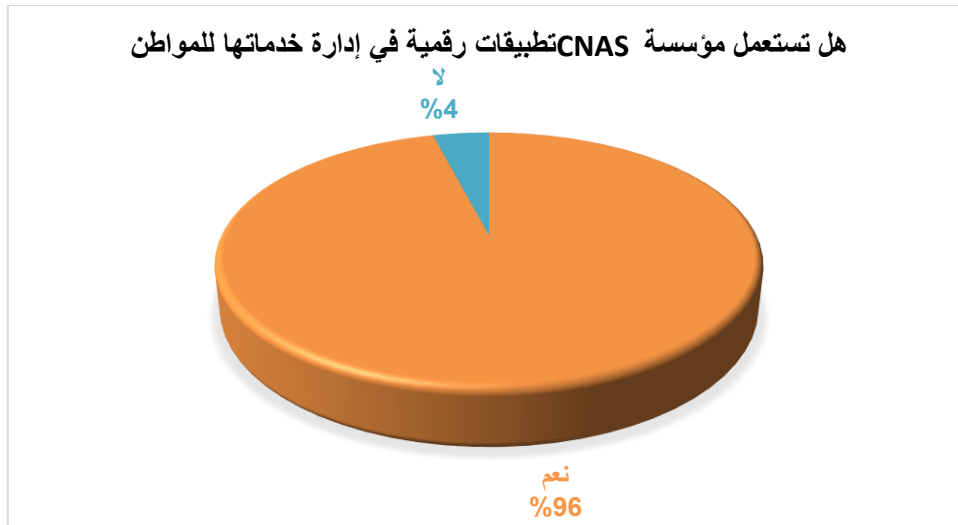
نلاحظ من خلال الجدول رقم (5) أن عدد الموظفين الذين يرون أن مؤسسة CNAS تملك بنية تحتية ملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بلغ 79 موظفاً، وهو ما يمثل نسبة 79% من إجمالي العينة المدروسة. في المقابل صرح 21 موظفاً فقط أي بنسبة 21% أن المؤسسة لا تملك بنية تحتية ملائمة لهذا التحول الإلكتروني.

من خلال تحليل إجابات الموظفين الذين عبروا عن اعتقادهم بأن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) يمتلك بنية تحتية ملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، يتضح لنا أن هذا الرأي يستند إلى مجموعة من المؤشرات الواقعية داخل المؤسسة فقد أشار عدد من الموظفين إلى وجود خلية في المديرية متخصصة في الإعلام الآلي داخل الوكالة مزودة بكافة المعدات التقنية الضرورية لمعالجة البيانات إلكترونياً، مع ارتباط هذه الأجهزة بمركز إعلامي مركزي على مستوى المديرية العامة ما يعكس وجود نظام معلوماتي متكامل ومنظم. كما أبرزت آراء الموظفين توفر موارد بشرية ذات كفاءة عالية ومتخصصة في تسيير أجهزة الإعلام الآلي الحديثة، إضافة إلى وجود شبكة معلوماتية تغطي المستويات الوطنية والمحلية، مما يساهم في سهولة تبادل المعلومات وسرعة تنفيذ الإجراءات الإدارية ومع ذلك، فقد أكد بعض الموظفين أن فعالية هذه البنية التحتية ما تزال مرتبطة بعوامل أخرى، مثل التحديث المستمر للأنظمة التقنية، وتطوير البيئة التنظيمية، وتكامل الأدوار بين الجوانب التقنية والإدارية وفي ضوء ذلك، نستنتج أن مؤسسة CNAS تتوفر على بنية تحتية مناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، إلا أن ضمان فعاليتها الكاملة يظل مرهوناً بتحقيق التكامل بين العنصر التكنولوجي والعنصر التنظيمي، وكذا تطوير الأداء البشري بما يخدم أهداف التحول الرقمي بفعالية وتعزيز التفاعل وتكامل بين الموارد البشرية والوسائل التكنولوجية.

جدول 8 يبين مدى استخدام مؤسسة CNAS لتطبيقات رقمية في إدارة خدماتها للمواطنين

هل تستعمل مؤسسة CNAS تطبيقات رقمية في إدارة خدماتها للمواطن	التكرار	النسبة المئوية
نعم	96	96
لا	4	4
المجموع	100	100

مصدر: مخرجات spss لإصدار رقم 27



شكل 7 يبين مدى استخدام مؤسسة CNAS لتطبيقات رقمية في إدارة خدماتها للمواطنين

تظهر بيانات الجدول رقم (6) أن الغالبية العظمى من الموظفين، أي ما يعادل 96 موظفًا بنسبة 96%، أكدوا أن مؤسسة CNAS تستعمل تطبيقات رقمية في إدارة خدماتها الموجهة للمواطنين، في حين أشار فقط 4 موظفين بنسبة 4% إلى أن المؤسسة لا تستعمل هذه التطبيقات

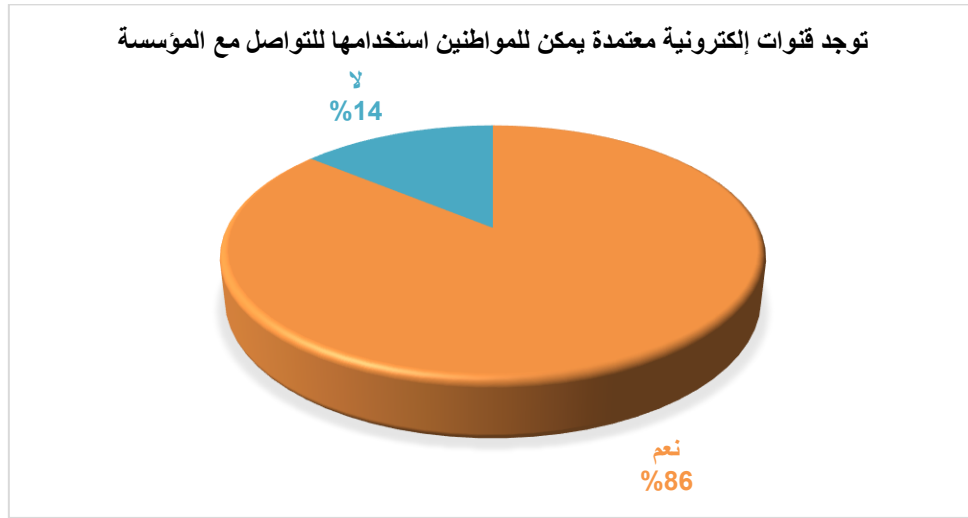
تشير تعليقات الموظفين الذين أجابوا بـ "نعم" إلى أن مؤسسة CNAS تعتمد فعلياً على مجموعة من التطبيقات الرقمية التي تساهم في إدارة خدماتها الموجهة للمواطنين. وأبرز ما جاء في هذه التصريحات هو أن هذه التطبيقات تستخدم كذلك في معالجة وتبادل البيانات بين المكاتب الجهوية والمحلية ما يعزز من تنسيق العمل داخل مختلف هياكل المؤسسة، ويسهم هذا التوجه الرقمي في رقمنة عدد كبير من الخدمات الإدارية خاصة تلك المرتبطة بالمواطنين ومن بين التطبيقات الرقمية التي تم ذكرها بشكل صريح، نجد تطبيق "الهنااء (EI HANAA)" المخصص لتسيير العلاقة بين المواطن ومصالح الضمان الاجتماعي، وكذلك الموقع الرسم CNAS.DZ الذي يعد واجهة رقمية تمكن المواطنين من الولوج إلى خدمات متعددة عن بعد. وبالتالي

نستنتج أن مؤسسة CNAS لا تكتفي بتطبيق الإدارة الإلكترونية شكلياً، CNAS تستخدم فعلياً تطبيقات رقمية تسهل تسيير الخدمات للمواطنين وهذا ما يعكس التزامها العملي بتنفيذ الإدارة الإلكترونية وتوجيهها نحو رقمنة علاقاتها الإدارية والخدماتية.

جدول 9 يبين وجود قنوات إلكترونية معتمدة يمكن للمواطنين استخدامها للتواصل مع المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	توجد قنوات إلكترونية معتمدة يمكن للمواطنين استخدامها للتواصل مع المؤسسة
86	86	نعم
14	14	لا
100	100	المجموع

مصدر: مخرجات spss لإصدار رقم 27



شكل 8 يبين وجود قنوات إلكترونية معتمدة يمكن للمواطنين استخدامها للتواصل مع المؤسسة

يوضح الجدول رقم (7) أن غالبية الموظفين، وعددهم 86 موظفاً أي بنسبة 86%، أكدوا على وجود قنوات إلكترونية رسمية وفعالة يمكن للمواطنين استخدامها للتواصل مع مؤسسة CNAS. وفي المقابل صرح 14 موظفاً أي بنسبة 14% بعدم وجود مثل هذه القنوات أو بعدم فعاليتها بالشكل المطلوب.

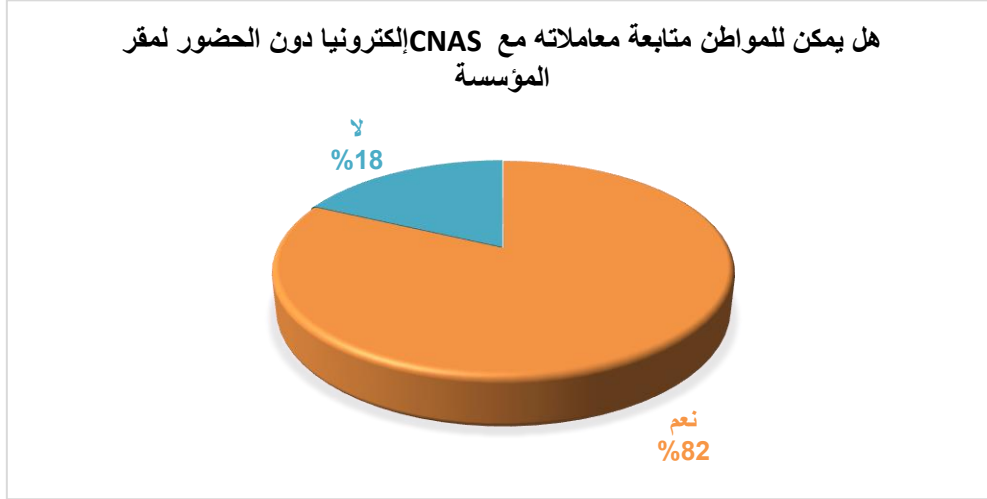
تشير النتائج إلى أن عدد من الموظفين الذين أجابوا بـ "نعم" على وجود قنوات إلكترونية معتمدة للتواصل مع المواطنين، أن مؤسسة CNAS قد وفرت فعليا بوابات إلكترونية مخصصة تسمح للمواطنين وأرباب العمل بالولوج إلى خدمات رقمية متنوعة. ومن بين أبرز هذه القنوات نذكر "فضاء الهناء" ومنصة التصريح عن بعد TÉLÉDÉCLARATION والموقع الرسمي للمؤسسة CNAS.DZ، حيث يمكن من خلالها استخراج الوثائق الإدارية مثل كشوف الاشتراكات والتصريح بالموظفين الجدد وشهادات الانتساب والتصريح بالأجور، وأيضا تتبع ملفات التعويضات الخاصة بالمرض أو العطل اليومية.

وبناء على ما سبق، نستنتج أن مؤسسة CNAS قد قطعت أشواطاً مهمة في توفير قنوات إلكترونية معتمدة تسهل على المواطنين التفاعل مع خدماتها عن بعد، وهو ما يعزز من فعالية الإدارة الإلكترونية ويساهم في تقليص التعاملات الورقية التقليدية داخل المؤسسة.

جدول 10 يبين متابعة المواطن لمعاملاته إلكترونياً دون الحضور لمقر المؤسسة

هل يمكن للمواطن متابعة معاملاته مع CNAS إلكترونياً دون الحضور لمقر المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	82	82
لا	18	18
المجموع	100	100

مصدر: مخرجات spss لإصدار رقم 27



شكل 9 يبين متابعة المواطن لمعاملاته إلكترونياً دون الحضور لمقر المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (8) أن الغالبية العظمى من الموظفين عبروا عن إمكانية متابعة المواطن لمعاملاته إلكترونياً دون الحضور الشخصي حيث بلغت نسبة الذين أجابوا بـ "نعم" 82%، أي ما يعادل 82 موظفاً، بينما لم تتجاوز نسبة من يرون العكس (أي "لا") سوى 18% فقط، وهو ما يمثل 18 موظفاً من مجموع العينة.

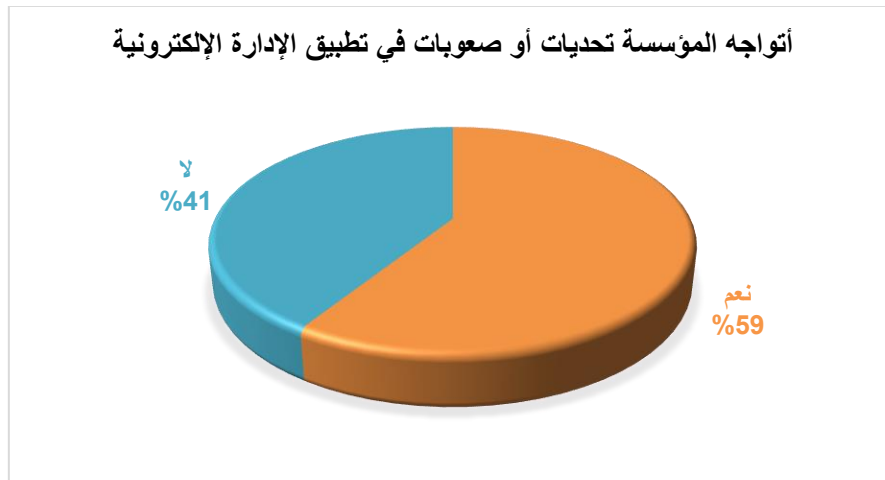
أظهرت إجابات الموظفين الذين أكدوا إمكانية متابعة المواطن لمعاملاته مع مؤسسة CNAS إلكترونياً، أن المؤسسة قد نجحت في إرساء منظومة رقمية مترابطة تدعم تقديم الخدمات عن بعد إذ أشار الموظفون إلى وجود بنية اتصالية فعالة داخل المؤسسة، تعتمد على شبكة VPN داخلية تربط بين الفروع المحلية، الجهوية، والإدارة المركزية، ما يسمح بتبادل المعلومات والبيانات بطريقة آمنة وأمنة.

كما أفادت الآراء بتوفر قنوات رقمية متقدمة تمكن المواطنين من الاطلاع على ملفاتهم الخاصة في مجال الضمان الاجتماعي، إلى جانب متابعة وصفاتهم الطبية إلكترونياً بما فيها نوع الدواء واستخراج شهادات الانتساب، دون الحاجة إلى الحضور الفعلي لمقرات المؤسسة. من جهة أخرى أبرز بعض الموظفين اعتماد المؤسسة على المقابلات الرقمية في بعض المعاملات، بالإضافة إلى خدمات الدفع الإلكتروني عن بعد مما يعكس مدى انخراط المؤسسة في تطبيق نموذج الإدارة الإلكترونية التفاعلية، الذي يقوم على تقديم خدمات رقمية ذات طابع شامل ومستمر. وبالتالي، يمكن نستنتج أن مؤسسة CNAS توفر للمواطن بنية رقمية متكاملة تتيح له متابعة معاملاته دون الحاجة للتنقل إلى المقرات الإدارية، مما يعكس تحولاً فعلياً نحو الإدارة الإلكترونية.

جدول 11 يوضح ما إذا كانت مؤسسة CNAS تواجه تحديات أو صعوبات في تطبيق الإدارة الإلكترونية

النسبة المئوية	التكرار	أتواجه المؤسسة تحديات أو صعوبات في تطبيق الإدارة الإلكترونية
59	59	نعم
41	41	لا
100	100	المجموع

مصدر: مخرجات spss لإصدار رقم 27



شكل 10 يوضح ما إذا كانت مؤسسة CNAS تواجه تحديات أو صعوبات في تطبيق الإدارة الإلكترونية

نلاحظ من خلال الجدول رقم (9) أن 59 موظفاً من أصل 100، أي بنسبة 59%، أفادوا بأن مؤسسة CNAS تواجه صعوبات في تطبيق الإدارة الإلكترونية، في حين أن 41 موظفاً بنسبة 41% يرون أن المؤسسة لا تواجه مثل هذه التحديات.

أفاد عدد معتبر من الموظفين بأن مؤسسة CNAS لا تزال تواجه مجموعة من التحديات والصعوبات التقنية والاجتماعية تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل فعال وشامل، من بين أبرز هذه العراقيل وردت مسألة ضعف شبكة الإنترنت في بعض المناطق خاصة في المناطق الريفية مما يؤدي إلى انقطاعات متكررة تؤثر سلباً على كفاءة عمل المنصات الإلكترونية الخاصة بالمؤسسة وتحدث ضغطاً كبيراً على النظام المعلوماتي خاصة على مستوى الفروع المحلية كما أشار بعض المجيبين إلى أن البنية التحتية الشبكية في بعض الفروع ما تزال غير كافية لمواكبة متطلبات الرقمنة مما يحد من سرعة تبادل المعلومات واستجابة الأنظمة الإلكترونية.

ومن الجانب الاجتماعي، أشار عدد من الموظفين إلى وجود فئة كبيرة من المتعاملين لا تزال متمسكة بالطرق التقليدية الورقية في التعامل الإداري وذلك بسبب انعدام الثقة أو الخوف من الوسائل الرقمية لا سيما أنظمة الدفع الإلكتروني. بالإضافة إلى ذلك، أثارت مشكلة تتعلق بعدم اعتراف بعض الإدارات أو الهيئات الرسمية بالوثائق المستخرجة إلكترونياً ما يضعف جدوى هذه الخدمة الإلكترونية في نظر المواطن كما أبدى الموظفون قلقاً من غياب الوعي الرقمي والثقة لدى بعض الفئات الاجتماعية في استعمال هذه الوسائل الرقمية الحديثة بناءً على المعطيات، يمكن استنتاج أن مؤسسة CNAS ما تزال تواجه تحديات تقنية واجتماعية تعيق التطبيق الكامل للإدارة الإلكترونية، مما يستدعي تحسين البنية التحتية الرقمية وتعزيز ثقافة التعامل الإلكتروني لدى المواطنين والمؤسسات الأخرى.

الجدول التركيبي:

جدول 12 الجدول التركيبي الأول: يبين العلاقة بين تأثير الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمة العمومية وتقييم جودة الخدمات المقدمة للمواطنين في CNAS

كا تريبع	هل ترى أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تحسين جودة الخدمة العمومية في CNAS								ترى أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين	
	المجموع		لا أوافق		أوافق بشدة		أوافق			الاحتمالات
	نسبة %	تكرارات	نسبة %	تكرارات	نسبة %	تكرارات	نسبة %	تكرارات		
23,293	66,0	66	1,0	1	10,0	10	55,0	55	أوافق	
	31,0	31	0,0	0	19,0	19	12,0	12	أوافق بشدة	
	3,0	3	0,0	0	0,0	0	3,0	3	لا أوافق	
	100	100	1,0	1	29,0	29	70,0	70	المجموع	

مصدر: مخرجات spss لإصدار رقم 27

تشير نتائج الجدول إلى أن الغالبية العظمى من أفراد العينة، بنسبة 70%، عبروا عن موافقتهم على أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تحسين جودة الخدمة العمومية في حين أبدى 29% من المبحوثين موافقة شديدة وهو ما يدل على وجود قناعة راسخة ووعي ملموس بأثر هذا التحول الإلكتروني أما نسبة غير الموافقين فلم تتجاوز 1% وهي نسبة الراضية لهذا التحول لا تؤثر إحصائيا في التوجه العام للعينة أما فيما يتعلق بتقييم المبحوثين لتحسن جودة الخدمات المقدمة للمواطنين فقد أظهرت البيانات أن 66% من أفراد العينة أكدوا موافقتهم على أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تحسين هذه الخدمات بينما عبر 31% منهم عن موافقة شديدة، ما يعزز الاتجاه الإيجابي العام نحو فعالية هذا النمط الإداري في المقابل لم تتجاوز نسبة الراضين 3% وهي نسبة ضعيفة لا تؤثر مقارنة بوضوح الميل الإيجابي لدى الأغلبية العينة مما يعكس تقييما عاما داعما للتحول الرقمي داخل المؤسسة.

توضح نتائج الجدول إلى وجود توافق ملحوظ بين آراء أفراد العينة حول تحسن جودة الخدمة العمومية بفضل اعتماد الإدارة الإلكترونية داخل مؤسسة CNAS وهو ما يعزز الفرضية الأولى التي تنص على أن "الإدارة الإلكترونية تلعب دورا بارزا في تحسين جودة الخدمات المقدمة داخل CNAS من خلال تسريع المعاملات الإدارية وتقليص آجال الرد على الطلبات" فالنسب المرتفعة للموافقة، سواء العادية أو الشديدة تعبر عن إدراك حقيقي وملموس لدى الموظفين أو المعنيين بمرودية هذا التحول الرقمي، خاصة ما تعلق بسرعة معالجة الملفات وتقليص الأخطاء وتسهيل الإجراءات وتنسجم هذه النتائج مع ما تم التطرق إليه في الإطار النظري حيث أشير إلى أن تقديم الخدمة العمومية تقاس بمستوى الكفاءة والفعالية والسرعة في الأداء، وهي خصائص ترتبط جوهريا بتطبيق الإدارة الإلكترونية كما تتقاطع هذه المعطيات مع ما توصلت إليه دراسة "قادة دليل" (2017)، التي أكدت أن رقمنة المرافق العمومية تحدث تغيير في نوعية الخدمة من خلال تقليص البيروقراطية ورفع كفاءة التسيير الإداري مما يؤدي إلى رضا المواطن وتحقيق أهداف الخدمة العمومية، وبالتالي نستنتج أن هناك علاقة بين تقييم الموظفين لدور الإدارة الإلكترونية وتصورهم لجودة الخدمة العمومية حيث تبين أن الإدارة الإلكترونية ساهمت بفعالية في تحسين جودة الخدمة داخل مؤسسة CNAS من خلال تسريع الإجراءات وتقليص الأخطاء وتحقيق رضا الموظفين مما يعكس نجاح هذا النمط الإداري في الواقع العمل.

بحيث القيمة $\chi^2 = 23.293$ المحسوبة تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم أفراد العينة لجودة الخدمات المقدمة، ورأيهم حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسينها حيث تعتبر هذه القيمة مرتفعة مقارنة بالقيمة الجدولية عند مستوى دلالة 5%، مما يدل على أن توزيع الإجابات ليس عشوائيا بل يعكس ارتباطا حقيقيا بين متغيرات الدراسة ويدعم الفرضية الأولى.

جدول 13 الجدول التركيبي الثاني: العلاقة بين مساهمة تقنيات الرقمنة في تقليل وقت الانتظار وتعزيز ثقة المواطنين في الخدمة العمومية داخل CNAS

كا تربيع	ساعدت تقنيات الرقمنة في تقليل وقت انتظار المواطنين أثناء طلب الخدمة								مكنت تطبيقات الإدارة الإلكترونية من تعزيز ثقة المواطنين في تقديم الخدمة المقدمة لهم
	المجموع		لا أوافق		أوافق بشدة		أوافق		الاحتمالات
	نسبة %	تكرارات	نسبة %	تكرارات	نسبة %	تكرارات	نسبة %	تكرارات	
22,621	68,0	68	3,0	3	15,0	15	50,0	50	أوافق
	14,0	14	1,0	1	11,0	11	2,0	2	أوافق بشدة
	18,0	18	1,0	1	2,0	2	15,0	15	لا أوافق
	100	100	5,0	5	28,0	28	67,0	67	المجموع

مصدر: مخرجات spss لإصدار رقم 27

يبين الجدول إلى أن نسبة 68% من أفراد العينة عبروا عن موافقتهم على أن تقنيات الرقمنة ساعدت في تقليل وقت انتظار المواطنين أثناء طلب الخدمة و14% أبدوا موافقة شديدة في حين لم تتجاوز نسبة غير الموافقين بنسبة 18%، أما بخصوص المتغير الثاني المرتبط بتعزيز ثقة المواطنين في جودة الخدمات المقدمة فقد صرح نسبة 67% عن موافقتهم، و28% عن موافقة شديدة، وهي نسب مرتفعة تدل على وجود تصور إيجابي عام نحو أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين العلاقة بين المواطن والإدارة، مقابل نسبة ضعيفة فقط 5% عبرت عن عدم الموافقة وتظهر هذه النسب تقاربا واضحا في الاتجاهات الإيجابية بين المتغيرين مما يدل على أن تقنيات الرقمنة تسهم في تحسين تجربة المواطن من خلال تقليص زمن الخدمة وتعزيز ثقته في أداء المؤسسة.

توضح لنا نتائج الجدول إلى وجود توافق ملحوظ بين آراء أفراد العينة حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية داخل مؤسسة CNAS وذلك من خلال تقليص وقت الانتظار وتعزيز ثقة المواطنين في الخدمات المقدمة وهو ما يعزز الفرضية التي تنص على أن "الإدارة الإلكترونية تلعب دورا بارزا في تحسين جودة الخدمات المقدمة داخل CNAS من خلال تسريع المعاملات الإدارية وتقليص آجال الرد على الطلبات"، بحيث أن النسب المرتفعة للموافقة سواء العادية أو الشديدة تعكس وعيا حقيقيا لدى الموظفين بأهمية الرقمنة في تطوير الأداء خاصة فيما يتعلق بسرعة تقديم الخدمة وتقليص البيروقراطية وتحسين التواصل مع المرتفقين وتنسجم هذه النتائج مع ما ورد في الإطار النظري خاصة في المبحث الثالث من الفصل الأول حيث تم التأكيد على أن اختصار الوقت وتحسين تجربة المستخدم يعد من الأهداف الأساسية للإدارة الإلكترونية لما له من أثر مباشر على كفاءة الإدارة ورضا المواطنين. كما تتقاطع هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة "نذار فاطمة" (2023) التي أكدت أن الإدارة الإلكترونية تساهم في ترسيخ ثقة المواطن عبر تسهيل الإجراءات وكذلك مع دراسة "قادة دليلة" (2017) التي أبرزت أن رقمنة الإدارة تدعم الشفافية وتحسن من نوعية الخدمة العمومية.

ومن هنا نستنتج أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تقليص وقت الانتظار داخل المؤسسة وأسهمت في تعزيز ثقة المواطن في الخدمة العمومية مما يعكس أثرا إيجابيا مباشرا لهذا التحول في تحسين جودة الأداء.

بحيث قيمة $\chi^2 = 22.621$ تدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى دلالة 5% ما يعني أن الارتباط بين تحسين الخدمة وثقة المواطن ليس عشوائية، بل قائمة على تأثير فعلي ويعكس ارتباطا حقيقيا بين متغيرات الدراسة ويدعم الفرضية الأولى.

جدول 14 الجدول التركيبي الثالث: العلاقة بين ضعف التنسيق الإلكتروني بين مصالح المؤسسة وانخفاض عدد شكاوى المواطنين بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل CNAS

تربيع كا	هل تلاحظ وجود ضعف في التنسيق الإلكتروني بين مصالح المؤسسة									هل ان ترى عدد شكاوى المواطنين انخفض بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية
	المجموع		لا أوافق		أوافق بشدة		أوافق		الاحتمالات	
	نسبة %	تكرارات	نسبة %	تكرارات	نسبة %	تكرارات	نسبة %	تكرارات		
12,559	57,0	57	18,0	18	4,0	4	35,0	35	أوافق	
	17,0	17	10,0	10	3,0	3	4,0	4	أوافق بشدة	
	26,0	26	9,0	9	7,0	7	10,0	10	لا أوافق	
	100	100	37,0	37	14,0	14	49,0	49	المجموع	

مصدر: مخرجات spss لإصدار رقم 27.

يبين الجدول أن نسبة 57% من المبحوثين صرحوا عن عدم ملاحظتهم لوجود ضعف في التنسيق الإلكتروني بين مصالح المؤسسة، في حين وافقت نسبة 17% بشدة على وجود هذا الضعف ولم توافق منهم نسبة 26% وهو ما يشير إلى أن أغلب أفراد العينة يرون أن التنسيق الإلكتروني الداخلي أصبح أكثر فاعلية بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية، أما فيما يتعلق بتقييمهم لانخفاض عدد شكاوى المواطنين فقد عبرت نسبة 49% من أفراد العينة عن موافقتها على أن الشكاوي قد انخفضت وأصرحت نسبة 14% من العينة موافقة شديدة بينما لم توافق منهم نسبة 37%، وهو ما يدل على وجود تصور إيجابي عام لدى المبحوثين حول فاعلية التحول الرقمي في تحسين التفاعل بين الإدارة والمواطن.

توضح لنا نتائج الجدول أن هناك علاقة واضحة بين انخفاض عدد شكاوي المواطنين بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية وبين مستوى التنسيق الإلكتروني داخل مؤسسة CNAS وهو ما يعزز الفرضية التي تنص على أن "الإدارة الإلكترونية تؤدي إلى تقليل معدل الأخطاء الإدارية وتحقيق قدر أكبر من الشفافية في العمليات داخل CNAS"، إن النسب المرتفعة لعدم ملاحظة ضعف التنسيق لدى الفئات أقرت بانخفاض الشكاوي وتشير إلى أن التحول الرقمي ساهم في تحسين العمل الداخلي وتفادي تضارب بين المصالح مؤسسة مما انعكس على رضا المواطنين وانخفاض حجم الشكاوي، وتتوافق هذه النتيجة مع ما ورد في الإطار النظري حيث تمت الإشارة في الفصل الأول إلى أن من أهداف الإدارة الإلكترونية تحقيق تنسيق أكثر كفاءة بين الهياكل وضمان تدفق سلس للمعلومات وتقليل الأخطاء الإدارية الناتجة عن العمل اليدوي والانقطاع في تدفق البيانات كما تتقاطع هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة "شهرزاد بواحية" (2018) التي أكدت أن التنسيق الرقمي بين مصالح المؤسسات العمومية يؤدي إلى تعزيز الشفافية وتقليل الأخطاء المتكررة، وهو ما يساهم في تحسين الأداء وتخفيف حدة شكاوي المواطنين

ومن هنا نستنتج أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تقليل معدل الأخطاء داخل CNAS من خلال تحسين التنسيق الداخلي بين المصالح مؤسسة وهذا ما ينعكس إيجابيا على انخفاض عدد شكاوي المواطنين وتعزيز مستويات الشفافية والكفاءة الإدارية.

وقد بلغت قيمة $\chi^2 = 12.559$ وهي قيمة تفوق القيمة الجدولية عند مستوى دلالة 5% مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك انخفاض الشكاوي وملاحظة ضعف التنسيق الإلكتروني أي أن العلاقة ليست عشوائية، بل تعكس ارتباطا حقيقيا بين المتغيرين.

جدول 15 الجدول التركيبي الرابع: العلاقة بين رضا المواطنين عن استخدام المنصات الرقمية، وإقبالهم على الخدمات الرقمية داخل CNAS

كا تربيع	تري أن المواطنون يظهرون رضاهم عن استخدام المنصات الرقمية المتوفرة بالمؤسسة								
	المجموع		لا أوافق		أوافق بشدة		أوافق		الاحتمالات
	نسبة %	تكرارات	نسبة %	تكرارات	نسبة %	تكرارات	نسبة %	تكرارات	
5,342	69,0	69	11,0	11	5,0	5	53,0	53	أوافق
	6,0	6	0,0	0	0,0	0	6,0	6	أوافق بشدة
	25,0	25	8,0	8	1,0	1	16,0	16	لا أوافق
	100	100	19,0	19	6,0	6	75,0	75	المجموع

مصدر: مخرجات spss لإصدار رقم 27.

يبين الجدول أن نسبة 69% من أفراد العينة وافقوا على وجود إقبال من المواطنين على استخدام الخدمات الرقمية، بينما أبدت نسبة 6% موافقة شديدة، في حين لم توافق نسبة 25% من عينة الدراسة، وهو ما يشير إلى أن أغلبية المبحوثين يوافقون بوجود اهتمام متزايد من طرف المواطنين باستعمال المنصات الرقمية والتقنيات الحديثة التي توفرها المؤسسة. أما بالنسبة للمتغير المتعلق برضا المواطنين عن استخدام هذه المنصات الرقمية فقد عبرت نسبة 75% من أفراد العينة عن موافقتها، و6% عن موافقة شديدة لها وفي حين لم توافق نسبة 19%، وهذا ما يعكس وجود تقييم إيجابي لجودة هذه المنصات وقدرتها على تلبية حاجات المواطنين.

توضح لنا نتائج الجدول أن هناك ارتباطا بين مدى رضا المواطنين عن استخدام المنصات الرقمية وبين درجة إقبالهم على هذه الخدمات داخل CNAS وهو ما يدعم الفرضية التي تنص على أن "استخدام المنصات الرقمية والتطبيقات المعلوماتية يساهم في تحسين تجربة المواطن وتسهيل ولوجه إلى الخدمات"، بحيث تعكس النسب الموافقة تزايدا لدى الموظفين والمستفيدين بأهمية هذا التحول الرقمي في تقريب الإدارة من المواطن، وتقديم خدمة سهلة الولوج، ويتطابق هذا التوجه مع ما ورد في الإطار النظري لاسيما في الفصل الثاني حيث تم التأكيد على أن الرقمنة تعزز من جودة العلاقة مع المواطن من خلال ضمان الاستمرارية وتعدد القنوات التي تقدم الخدمة وتقليل الحواجز الزمنية والمكانية كما تتوافق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة "نذار فاطمة" (2023) التي أبرزت أن رضا المواطن عن الخدمة الرقمية هو نتيجة مباشرة لتسهيل الإجراءات وتوفير منصات ملائمة له .

ومن هنا نستنتج أن استخدام المنصات الرقمية داخل CNAS ساهم في تحسين تجربة المواطن من خلال تسهيل الوصول إلى الخدمات وزيادة التفاعل معها وهو ما يبرز نجاحا فعليا في تقريب الإدارة من المواطن.

وتشير قيمة كا² المحسوبة (5.342) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، مما يدل على أن تباين آراء المبحوثين بشأن رضا المواطنين مرتبط بدرجة إقبالهم على استخدام المنصات والخدمات الرقمية.

جدول 16 الجدول التركيبي الخامس: العلاقة بين تفضيل المواطنين للتعامل الإلكتروني وتقليل الضغط على شبابيك الاستقبال داخل المؤسسة

كا تربيع	هل تعتقد أن أغلب المواطنين يفضلون التعامل الإلكتروني على الطرق التقليدية									برأيك، ساهمت الإدارة الإلكترونية في تقليل الضغط على شبابيك الاستقبال داخل المؤسسة
	المجموع		لا أوافق		أوافق بشدة		أوافق		الاحتمالات	
	نسبة %	تكرارات	نسبة %	تكرارات	نسبة %	تكرارات	نسبة %	تكرارات		
8,279	73,0	73	30,0	30	7,0	7	36,0	36	أوافق	
	24,0	24	6,0	6	1,0	1	17,0	17	أوافق بشدة	
	3,0	3	3,0	3	0,0	0	0,0	0	لا أوافق	
	100	100	39,0	39	8,0	8	53,0	53	المجموع	

مصدر: مخرجات spss لإصدار رقم 27.

يبين لنا الجدول أن نسبة 73% من أفراد العينة وافقت على أن أغلب المواطنين يفضلون التعامل الإلكتروني على الطرق التقليدية بينما عبرت نسبة 24% عن موافقتهم شديدة في حين لم توافق نسبة 3% على ذلك ما يدل على أن الغالبية ترى في الخدمات الرقمية وسيلة أنسب وأسهل من الطرق القديمة ، أما بالنسبة للمتغير المتعلق بتقليل الضغط على شبابيك الاستقبال، فقد عبرت نسبة 53% عن موافقتها على أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في ذلك، و8% أبدت موافقة شديدة، بينما لم توافق نسبة 39% ، ما يشير إلى أن أغلبية المبحوثين ترى أن التحول الرقمي قد خفف من الازدحام وطوابير الانتظار بالمكاتب.

تشير نتائج الجدول إلى وجود ارتباط واضح بين تفضيل المواطنين للتعامل الإلكتروني على الطرق التقليدية وبين تقليل الضغط على شبابيك الاستقبال داخل CNAS وهو ما يدعم الفرضية التي تنص على أن "استخدام المنصات الرقمية والتطبيقات المعلوماتية في CNAS يساعد على تحسين تجربة المواطن وتسهيل ولوجه إلى الخدمات". وتبرز النسب الموافقة المرتفعة أن الرقمنة أصبحت الخيار المفضل لدى المواطنين للحصول على الخدمات، لما توفره من سهولة وسرعة وتفادي للازدحام بحيث ساعد فعلياً في تخفيف الضغط على الشبابيك الإستقبال ، وتنسجم هذه المعطيات مع ما ورد في الجانب النظري خاصة فيما يتعلق بمزايا الإدارة الإلكترونية في تبسيط الإجراءات وتقليل الحاجة للتنقل أو الانتظار في مقرات العمل كما تقاطع هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة "نذار فاطمة" (2023) التي بينت لنا أن تقديم الخدمات عبر قنوات إلكترونية يساهم في تقليص الاكتظاظ وتحسين ظروف استقبال المواطنين.

ومن هنا نستنتج أن تفضيل المواطنين للتعامل الإلكتروني داخل CNAS ساهم في تخفيف الضغط على شبابيك المؤسسة وفتح المجال أمام استخدام فعال للمنصات الرقمية بما يحسن من تجربة المواطن ويسهل وصوله إلى الخدمة العمومية.

وتدل قيمة كا² المحسوبة (8.279) على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين ما يعني أن تفضيل التعامل الإلكتروني يرتبط فعلياً بتقليل الضغط على المرافق التقليدية بالمؤسسة.

جدول 17 الجدول التركيبي السادس: هل تعتقد أن ضعف الوعي الإلكتروني لدى بعض المواطنين يمثل عائقاً أمام الاستفادة من خدمات CNAS الإلكترونية

كا تربيع	لا تزال المؤسسة تواجه صعوبات ناجمة عن مقاومة بعض الموظفين أو المواطنين للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية								هل تعتقد أن ضعف الوعي الإلكتروني لدى بعض المواطنين يمثل عائقاً أمام الاستفادة من خدمات CNAS الإلكترونية
	المجموع		لا أوافق		أوافق بشدة		أوافق		الاحتمالات
	نسبة %	تكرارات	نسبة %	تكرارات	نسبة %	تكرارات	نسبة %	تكرارات	
25,241	67,0	67	13,0	13	5,0	5	49,0	49	أوافق
	26,0	26	1,0	1	5,0	5	20,0	20	أوافق بشدة
	7,0	7	6,0	6	0,0	0	1,0	1	لا أوافق
	100	100	20,0	20	10,0	10	70,0	70	المجموع

مصدر: مخرجات spss لإصدار رقم 27.

يبين الجدول أن نسبة 67% من أفراد العينة وافقت على أن المؤسسة لا تزال تواجه صعوبات ناجمة عن مقاومة بعض الموظفين أو المواطنين للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية في حين عبرت نسبة 26% العينة عن موافقة شديدة، بينما لم توافق نسبة 7%، وهو ما يدل على أن أغلب المبحوثين يدركون وجود عراقيل بشرية تعيق مسار التحويل الرقمي داخل المؤسسة K أما بالنسبة للمتغير المتعلق باعتبار ضعف الوعي الإلكتروني لدى بعض المواطنين يمثل عائقاً أمام الاستفادة من الخدمات الرقمية، فقد وافقت عليه نسبة 70% من المبحوثين، و10% أبدوا موافقة شديدة، في حين لم توافق نسبة 20% من عينة الدراسة.

توضح نتائج الجدول إلى وجود ارتباط قوي بين مقاومة بعض الموظفين أو المواطنين للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية وبين ضعف الوعي الإلكتروني لدى المواطنين داخل CNAS ، وهو ما يدعم الفرضية التي تنص على أن "تطبيق الإدارة الإلكترونية في CNAS يواجه عدة تحديات تقنية وبشرية قد تؤثر على فعاليتها في تحسين جودة الخدمة العمومية"، وتشير النسب المرتفعة إلى أن التحويل الرقمي لا يرتبط فقط بتوفير الأدوات والمنصات بل يواجه معوقات تتعلق برفض التغيير أو محدودية التكوين التقني لدى الموارد البشرية إلى جانب نقص الثقافة الرقمية لدى فئات واسعة من المواطنين ويتمشى ذلك مع ما ورد في الجانب النظري حيث أشار إلى أن من بين شروط نجاح الإدارة الإلكترونية وجود استعداد بشري داخلي وتعميم الوعي التكنولوجي لدى المتعاملين مع المؤسسة كما تتوافق هذه النتائج مع ما خلصت إليه دراسة "شهرزاد بواحية" (2018) التي أكدت أن من أبرز العراقيل في رقمنة الإدارة الجزائرية تتمثل في نقص التكوين وضعف الوعي الرقمي والتردد في تبني النماذج الجديدة.

ومن هنا نستنتج أن مقاومة التحويل نحو الإدارة الإلكترونية داخل CNAS تقترن بضعف الوعي الإلكتروني لدى المواطنين وهو ما يعد من أبرز التحديات البشرية التي قد تعيق فعالية هذا النمط الإداري في تحقيق جودة الخدمة العمومية.

وتشير قيمة ك² المحسوبة (25.241) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين المتغيرين ما يدل على أن التحديات البشرية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمستوى الوعي الرقمي لدى المواطنين.

جدول 18 الجدول التركيبي السابع: العلاقة بين الاعتقاد بإمكانية توسيع خدمات الإدارة الإلكترونية مستقبلا وربط CNAS إلكترونيا بمؤسسات أخرى

كا تربيع	تعتقد أن الإدارة الإلكترونية مرشحة لتوسيع نطاق خدماتها مستقبلا								ترى أن ربط CNAS إلكترونيا مع مؤسسات أخرى سيحسن من الخدمة العمومية
	المجموع		لا أوافق		أوافق بشدة		أوافق		الاحتمالات
	نسبة %	تكرارات	نسبة %	تكرارات	نسبة %	تكرارات	نسبة %	تكرارات	
17,789	40,0	40	2,0	2	4,0	4	34,0	34	أوافق
	60,0	60	0,0	0	29,0	29	31,0	31	أوافق بشدة
	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	لا أوافق
	100	100	2,0	2	33,0	33	65,0	65	المجموع

مصدر: مخرجات spss لإصدار رقم 27.

يبين الجدول أن نسبة 40% من أفراد العينة وافقت على أن الإدارة الإلكترونية مرشحة لتوسيع نطاق خدماتها مستقبلا في حين عبرت نسبة 60% عن موافقة شديدة ولم تسجل أي نسبة لعدم الموافقة ما يدل على تفاؤل واضح لدى الموظفين بإمكانات التطوير والتوسع في المجال الرقمي داخل CNAS، أما بالنسبة للمتغير المتعلق برأي المبحوثين حول ربط CNAS إلكترونيا بمؤسسات أخرى لتحسين الخدمة العمومية فقد عبرت نسبة 65% عن موافقتها و33% عن موافقة شديدة بينما لم توافق نسبة 2% فقط وهو ما يعكس قناعة واسعة بأهمية التنسيق المؤسسي في رفع فعالية الإدارة الرقمية.

توضح نتائج الجدول وجود علاقة قوية بين الاعتقاد بإمكانية توسيع نطاق خدمات الإدارة الإلكترونية في المستقبل وبين ربط CNAS إلكترونيا بمؤسسات أخرى هو ما يدعم الفرضية التي تنص على أن "التدريب على تقنيات الإدارة الإلكترونية يساهم في تنظيم ورفع مستوى فعالية الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة CNAS"، بحيث إن ارتفاع النسب الموافقة يعكس تصورا إيجابيا لدى الموظفين بخصوص أهمية التنسيق الرقمي مع الهيئات الأخرى لتحسين أداء المؤسسة وتوسيع خدماتها، وهذا ما تم تأكيده في الجانب النظري خاصة عند الحديث عن البيئة الشبكية المتكاملة التي تشكل الأساس لنجاح الإدارة الإلكترونية من خلال تجاوز حدود المؤسسة الواحدة وربطها بأنظمة الإدارات الأخرى، كما تتوافق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة "عشور عبد الكريم" (2010) أظهرت أن الإدارة الإلكترونية لا تنجح إلا ضمن منظومة مترابطة ومتكاملة بين المؤسسات تتيح تبادل المعلومات وتحقيق سرعة وجودة الخدمة.

ومن هنا نستنتج أن ربط CNAS بمؤسسات أخرى إلكترونيا من شأنه أن يعزز آفاق توسيع نطاق الخدمات الرقمية ويساهم في تطوير فعالية الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة على المدى البعيد .

وتشير قيمة ك² المحسوبة (17.789) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين تؤكد أن تعزيز الربط الإلكتروني بين المؤسسات من شأنه أن يدعم آفاق توسيع خدمات الإدارة الإلكترونية داخل CNAS.

الاتساق الداخلي للمحاور: معامل الارتباط لبيرسون:

عرف معامل الارتباط لبيرسون بأنه مقياس إحصائي يستخدم لتحديد درجة وقوة العلاقة الخطية بين متغيرين كميين ، ويرمز له بالحرف (r) وتتراوح قيمته بين 1+1-¹:

- تشير القيمة الموجبة إلى وجود علاقة طردية.
- بينما تدل القيمة السالبة على علاقة عكسية.
- أما القيمة القريبة من الصفر فتعني ضعف أو انعدام العلاقة الخطية بين المتغيرين.

ويستخدم معامل بيرسون على نطاق واسع في البحوث الاجتماعية والاقتصادية لقياس الترابط بين الظواهر وتحليل العلاقات الإحصائية بينها.²

المحور الأول : مكانة وآليات الإدارة الإلكترونية داخل مؤسسة CNAS

جدول 19 الاتساق الداخلي للمحور الأول

أواجه المؤسسة تحديات أو صعوبات في تطبيق الإدارة الإلكترونية	هل يمكن للمواطن متابعة معاملاته مع CNAS إلكترونيا دون الحضور لمقر المؤسسة	توجد قنوات إلكترونية معتمدة يمكن للمواطنين استخدامها للتواصل مع المؤسسة	هل تستعمل مؤسسة CNAS تطبيقات رقمية في إدارة خدماتها للمواطن	في اعتقادك هل تملك مؤسسة CNAS بنية تحتية ملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية فعالة	معامل الارتباط
0,523	0,503	0,354	0,171	0,686	معامل الارتباط
<0.001	<0.001	<0.001	0,089	<0.001	مستوى الدلالة

مصدر: مخرجات spss لإصدار رقم 27.

يوضح لنا الجدول ان معاملات الارتباط (بيرسون) لكل سؤال من أسئلة المحور الأول المتعلق بـ "مكانة وآليات الإدارة الإلكترونية داخل CNAS" مع المجموع الكلي للمقياس بالإضافة إلى مستوى الدلالة الإحصائية:

السؤال 1 (البنية التحتية الملائمة): معامل الارتباط = 0.686 ومستوى الدلالة $p < 0.001$ يعتبر هذا ارتباطا قويا (فوق 0.50) وذو دلالة عالية مما يعكس ثقة إحصائية قوية في العلاقة بين هذا السؤال وتقييم المستجيبين العام للإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة بحيث يشير هذا إلى أن آراء المشاركين حول وجود بنية تحتية رقمية ملائمة ترتبط ارتباطا وثيقا بموقفهم العام من تطبيق الإدارة الإلكترونية.

السؤال 2 (استخدام تطبيقات رقمية): معامل الارتباط = 0.171 ومستوى الدلالة $p = 0.089$ هذه القيمة تعد ضعيفة (أقل من 0.30) وغير معنوية إحصائيا ($p > 0.05$) مما يشير إلى أن هذا السؤال لا يظهر اتساقا كافيا مع باقي الأسئلة ضمن المحور ووفق المعايير التحليل السيكومتري فإن الأسئلة ذات معاملات ارتباط منخفضة.

¹ عبد الباسط محمد حسن. "الإحصاء للعلوم الاجتماعية". ط1، دار الفكر العربي: القاهرة، 2002، ص 215.

² Moore, D. S., McCabe, G. P., & Craig, B. A. (2017). Introduction to the Practice of Statistics. 9th ed., W.H. Freeman and Company

السؤال 3 (توفر قنوات إلكترونية معتمدة): معامل الارتباط = 0.354 ومستوى الدلالة $p < 0.001$. يبين لنا هذا السؤال ارتباطا متوسطا لكنه ذو دلالة إحصائية قوية مما يعني أن وجود قنوات تواصل إلكترونية ترتبط بدرجة مقبولة بإجمالي تقييم الإدارة الإلكترونية وهو مؤشر على اتساق معقول لهذا السؤال داخل المحور.

السؤال 4 (إمكانية متابعة المعاملات إلكترونيا دون حضور): معامل الارتباط = 0.503، ومستوى الدلالة $p < 0.001$. يعد هذا ارتباطا قويا وإيجابيا مما يدل على أن توفر إمكانية متابعة المعاملات عن بعد يعتبر عنصرا مهما في تشكيل نظرة الأفراد حول فعالية الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة.

السؤال 5 (وجود تحديدات في التطبيق): معامل الارتباط = 0.523 ومستوى الدلالة $p < 0.001$. يظهر هذا السؤال ارتباطا قويا ودالا مما يعكس أن وعي الأفراد بوجود تحديدات في التطبيق يرتبط بشكل إيجابي مع تصورهم العام للإدارة الإلكترونية ويساهم بشكل فعال في بناء المحور.

بناء على ما سبق يمكن القول إن المحور الأول يتمتع باتساق داخلي جيد حيث أن أربعة من أصل خمسة أسئلة أظهرت ارتباطات إيجابية ومعنوية مع مجموع المقياس هذا يشير إلى أن الأسئلة في مجملها تقيس مفهوما واحدا بشكل مترابط مما يعزز من صدق وثبات المحور ومع ذلك، نلاحظ أن السؤال الثاني قد لا يتماشى جيدا مع بقية الأسئلة بسبب انخفاض معامل ارتباطه وعدم دلالاته الإحصائية.

المحور الثاني: أثر الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمة ورضا المواطنين داخل CNAS

جدول 20 الاتساق الداخلي المحور الثاني

هل أن ترى عدد شكاوى المواطنين انخفض بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية	هل تعتقد أن أغلب المواطنين يفضلون التعامل الإلكتروني على الطرق التقليدية	هل تعتقد أن أغلب المواطنين يفضلون التعامل الإلكتروني على الطرق التقليدية	هل تعتقد أن أغلب المواطنين يفضلون التعامل الإلكتروني على الطرق التقليدية	هل تعتقد أن أغلب المواطنين يفضلون التعامل الإلكتروني على الطرق التقليدية	هل تعتقد أن أغلب المواطنين يفضلون التعامل الإلكتروني على الطرق التقليدية	هل تعتقد أن أغلب المواطنين يفضلون التعامل الإلكتروني على الطرق التقليدية	هل تعتقد أن أغلب المواطنين يفضلون التعامل الإلكتروني على الطرق التقليدية
0,617	0,664	0,546	0,624	0,620	0,511	0,274	0,247
<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	0,006	0,013

مصدر: مخرجات spss لإصدار رقم 27.

يبين لنا الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل سؤال من أسئلة المحور الثاني والمجموع الكلي للمقياس إلى جانب مستوى الدلالة الإحصائية وذلك بهدف قياس درجة الاتساق الداخلي لهذا المحور:

السؤال الأول (حول مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات): أظهر معامل ارتباط قدره 0.247 وهو ارتباط ضعيف لكنه دال إحصائيا ($p = 0.013$). يشير ذلك إلى وجود علاقة ذات معنوية إحصائية بين هذا السؤال والمقياس الكلي وإن كانت القوة الارتباطية منخفضة.

السؤال الثاني (حول تقليل وقت الانتظار): سجل معامل ارتباط 0.274 ويعتبر أيضا من الارتباطات الضعيفة لكنه معنوي إحصائيا ($p = 0.006$). يعكس ذلك ترابطا ضعيفا نسبيا مع المحور وإن كان يمكن اعتباره مقبولا في بعض الدراسات التطبيقية.

السؤال الثالث (تقليل الضغط على شبابيك الاستقبال): حقق معامل ارتباط 0.511 وهو ارتباط قوي نسبيا وذو دلالة إحصائية عالية. ($p < 0.001$) يدل ذلك على أن هذا السؤال ينسجم بشكل جيد مع بقية أسئلة المحور.

السؤال الرابع (حول إقبال المواطنين على استخدام الخدمات الرقمية): أظهر معامل ارتباط 0.620 وهو ارتباط قوي جدا ومعنوي ($p < 0.001$) ما يشير إلى أن ملاحظات الموظفين حول إقبال المواطنين تعد مؤشرا واضحا ضمن بناء المقياس.

السؤال الخامس (تفضيل التعامل الإلكتروني): جاء معامل الارتباط بقيمة 0.624 وهي من أعلى القيم في هذا المحور وتعكس اتساقا قويا ودالا مع مقياس أثر الإدارة الإلكترونية..

السؤال السادس (رضا المواطنين عن المنصات الرقمية): سجل ارتباطا قويا قدره 0.546 ($p < 0.001$) مما يؤكد مكانته الجوهرية في هذا المحور.

السؤال السابع (تعزيز ثقة المواطنين): حقق أعلى قيمة ارتباط في هذا المحور بلغت 0.664 مما يدل على علاقة قوية جدا بين هذا المؤشر وتقييم الإدارة الإلكترونية عموما ويمثل أحد أكثر الأسئلة انسجاما مع المقياس الكلي.

السؤال الثامن (انخفاض عدد الشكاوى): حقق معامل ارتباط 0.617 وهي قيمة عالية وذات دلالة مما يشير إلى أن انخفاض الشكاوى يعتبر مؤشرا مهما على فعالية الإدارة الإلكترونية.

بناء على معاملات الارتباط يمكن القول إن المحور الثاني يتمتع بدرجة اتساق داخلي جيدة إلى قوية حيث إن أغلب الأسئلة (6 من 8) سجلت معاملات ارتباط تفوق 0.50 وبمستويات دلالة إحصائية عالية. ($p < 0.001$) أما السؤال الأول والثاني فرغم أن ارتباطهما كان ضعيفا نسبيا (أقل من 0.30) إلا أنهما ما زالا دالين إحصائيا، مما يبقيهما مقبولين في سياق التحليل الميداني وبالتالي، يظهر هذا المحور ثباتا داخليا معتبرا مما يعكس تجانسا بين الأسئلة في قياس أثر الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمة ورضا المواطنين داخل CNAS ويدعم صلاحية هذا الجزء من الاستبيان لأغراض الدراسة.

المحور الثالث: تحديات وآفاق تطوير الإدارة الإلكترونية في مؤسسة CNAS

جدول 21 الاتساق الداخلي المحور الثالث

هل ترى أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تحسين جودة الخدمة العمومية في CNAS	لا تزال المؤسسة تواجه صعوبات ناجمة عن مقاومة بعض الموظفين أو المواطنين للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية	هل تعتقد أن ضعف الوعي الإلكتروني لدى بعض المواطنين يمثل عائقاً أمام الاستفادة من خدمات CNAS الإلكترونية	هل تلاحظ وجود ضعف في التنسيق الإلكتروني بين مصالح المؤسسة	تعتقد أن الإدارة الإلكترونية مرشحة لتوسيع نطاق خدماتها مستقبلاً	ترى أن ربط CNAS الإلكترونية مع مؤسسات أخرى سيحسن من الخدمة العمومية
0,562	0,611	0,553	0,766	0,605	0,549
<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001

مصدر: مخرجات spss لإصدار رقم 27.

يوضح لنا الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل سؤال من أسئلة المحور الثالث والمجموع الكلي للمقياس إلى جانب مستوى الدلالة الإحصائية وذلك بهدف قياس درجة الاتساق الداخلي لهذا المحور:

السؤال 1 (هل ترى أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تحسين جودة الخدمة العمومية في CNAS):
سجل معامل ارتباط قدره (0.562) عند مستوى دلالة إحصائية $p < 0.001$ بحيث يعتبر هذا الارتباط قوياً أعلى من (0.50) ودالاً إحصائياً مما يشير إلى أن تصورات الموظفين حول مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية ترتبط بشكل كبير بتقييمهم العام لتجربة الرقمنة داخل المؤسسة.

السؤال 2 (لا تزال المؤسسة تواجه صعوبات ناجمة عن مقاومة بعض الموظفين أو المواطنين للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية):
حقق هذا السؤال معامل ارتباط بلغ (0.611) وهو ارتباط قوي ودال إحصائياً ($p < 0.001$) مما يكس إدراكاً واضحاً لدى الموظفين لوجود تحديات بشرية ومقاومة داخلية تؤثر بدرجة ملحوظة على فعالية تطبيق الإدارة الإلكترونية وتعد جزءاً مهماً من مكونات المحور.

السؤال 3 (هل تعتقد أن ضعف الوعي الإلكتروني لدى بعض المواطنين يمثل عائقاً أمام الاستفادة من خدمات CNAS الإلكترونية):
جاء معامل الارتباط بقيمة (0.553) وهو ارتباط قوي كذلك ودال إحصائياً ($p < 0.001$) يشير هذا إلى أن محدودية الوعي الرقمي لدى المواطنين نظر إليها كعامل مؤثر ومتربط مع التقييم العام لتحديات التحول الرقمي مما يبرز أهمية هذا العنصر في بناء المحور.

السؤال 4 (هل تلاحظ وجود ضعف في التنسيق الإلكتروني بين مصالح المؤسسة):
سجل هذا السؤال أعلى قيمة ارتباط في المحور بلغت (0.766) عند مستوى دلالة عالية جداً ($p < 0.001$) يعد هذا ارتباطاً شديداً القوة ويعبر عن مدى وعي الموظفين بأهمية التكامل الإلكتروني الداخلي في نجاح الإدارة الإلكترونية ما يمنح هذا السؤال وزناً تحليلياً خاصاً ضمن المحور.

السؤال 5 (تعتقد أن الإدارة الإلكترونية مرشحة لتوسيع نطاق خدماتها مستقبلاً):
بلغ معامل الارتباط (0.605) مع دلالة إحصائية عالية ($p < 0.001$) وهو ارتباط قوي يعبر عن قناعة راسخة لدى الموظفين بوجود فرص حقيقية للتطوير المستقبلي في مجال الرقمنة داخل المؤسسة ويعزز من الانسجام الداخلي للمحور.

السؤال 6 (تري أن ربط CNAS إلكترونياً مع مؤسسات أخرى سيحسن من الخدمة العمومية):
بلغت قيمة معامل الارتباط (0.549) وهو ارتباط قوي كذلك ودال إحصائياً ($p < 0.001$) مما يعكس وعي المبحوثين بأهمية الربط البيني بين الإدارات كمقوم أساسي لتعزيز الأداء الخدمي وتحقيق التكامل الرقمي.

تبين نتائج تحليل معاملات الارتباط في هذا المحور إلى وجود اتساق داخلي قوي بين الأسئلة حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.549) و(0.766)، وجميعها كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية مرتفع ($p < 0.001$).
تبرز لنا هذه النتائج أن مختلف أبعاد المحور سواء المتعلقة بال صعوبات التنظيمية والبشرية أو التوقعات المستقبلية تندمج بشكل متماسك لتعكس تصورات الموظفين حول التحديات والفرص المرتبطة بتوسيع تطبيقات الإدارة الإلكترونية داخل CNAS وعليه، فإن هذا المحور يظهر قوة تفسيرية معتبرة ويعتبر مؤشراً موثقاً لقياس مدى إدراك العاملين لآفاق التحول الرقمي وارتباطه بجودة الخدمة العمومية.

صدق الاستمارة :

الصدق يعني "أن السؤال أو العبارة الموجودة في الاستمارة تقيس ما يفترض البحث قياسه بالفعل".¹

ثبات أداة القياس:

قبل اجراء التحاليل فإنه لابد من التأكد من صدق أداء القياس المستخدم ، لأن صدق "الموثوقية" تعكس درجة ثبات أداء القياس ويستعمل معامل الثبات "Cronbach Alpha" لقياس مدى ثبات أداء القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارة الأداء.²

العدد	صدق و ثبات
100	0,766

بالنظر إلى نتيجة معامل كرونباخ ألفا الموضحة في الجدول أعلاه والتي بلغت قيمتها (0.766) على عينة مكونة من 100 مفردة يمكن القول إن الأداة التي تم استخدامها لقياس أبعاد الإدارة الإلكترونية داخل مؤسسة CNAS تتمتع بدرجة ثبات جيدة حيث تجاوزت القيمة الحد الأدنى المقبول في الدراسة (0.60) .

¹ فتحي عبد العزيز أبوإرضي. "الطرق الإحصائية في العلوم الاجتماعية". ط1. بيروت: دار النهضة العربية للنشر، 1998، ص41.

² محفوظ جودة. "تحليل الإحصائي باستخدام spss". ط1. عمان_الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص298.

النتائج العامة للدراسة :

- أظهرت النتائج أن مؤسسة CNAS تتوفر على بنية تحتية مناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية إلا أن ضمان فعاليتها الكاملة يظل مرهونا بتحقيق التكامل بين العنصر التكنولوجي والعنصر التنظيمي.
- بينت النتائج أن مؤسسة CNAS تستخدم فعليا تطبيقات رقمية تسهل تسيير الخدمات للمواطنين وهو ما يعكس التزامها العملي بتنفيذ الإدارة الإلكترونية ورقمنة علاقاتها الإدارية والخدمات.
- أظهرت النتائج أن مؤسسة CNAS قد قطعت أشواطاً مهمة في توفير قنوات إلكترونية معتمدة تسهل على المواطنين التفاعل مع خدماتها عن بعد مما يعزز من فعالية الإدارة الإلكترونية ويساهم في تقليص التعاملات الورقية.
- بينت النتائج أن مؤسسة CNAS توفر للمواطن بنية رقمية متكاملة تتيح له متابعة معاملاته دون الحاجة للتنقل إلى المقرات الإدارية مما يعكس تحولا فعليا نحو الإدارة الإلكترونية.
- أظهرت النتائج أن مؤسسة CNAS ما تزال تواجه تحديات تقنية واجتماعية تعيق التطبيق الكامل للإدارة الإلكترونية مما يستدعي تحسين البنية التحتية الرقمية وتعزيز ثقافة التعامل الإلكتروني لدى المواطنين والمؤسسات الأخرى.
- بينت النتائج أن الإدارة الإلكترونية ساهمت بفعالية في تحسين جودة الخدمة داخل مؤسسة CNAS من خلال تسريع الإجراءات وتقليص الأخطاء وتحقيق رضا الموظفين مما يعكس نجاح هذا النمط الإداري في الواقع العملي.
- أظهرت النتائج أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تقليص وقت الانتظار داخل المؤسسة وأسهمت في تعزيز ثقة المواطن في الخدمة العمومية مما يعكس أثرا إيجابيا مباشرا لهذا التحول في تحسين جودة الأداء.
- بينت النتائج أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تقليل معدل الأخطاء داخل CNAS من خلال تحسين التنسيق الداخلي بين مصالح المؤسسة وهذا ما ينعكس إيجابيا على انخفاض عدد شكاوى المواطنين وتعزيز مستويات الشفافية والكفاءة الإدارية.
- أظهرت النتائج أن استخدام المنصات الرقمية داخل CNAS ساهم في تحسين تجربة المواطن من خلال تسهيل الوصول إلى الخدمات وزيادة التفاعل معها وهو ما يبرز نجاحا فعليا في تقريب الإدارة من المواطن.
- بينت النتائج أن تفضيل المواطنين للتعامل الإلكتروني داخل CNAS ساهم في تخفيف الضغط على شبابيك المؤسسة وفتح المجال أمام استخدام فعال للمنصات الرقمية بما يحسن من تجربة المواطن ويسهل وصوله إلى الخدمة العمومية.
- أظهرت النتائج أن مقاومة التحول نحو الإدارة الإلكترونية داخل CNAS تقترب من ضعف الوعي الإلكتروني لدى المواطنين وهو ما يعد من أبرز التحديات البشرية التي قد تعيق فعالية هذا النمط الإداري في تحقيق جودة الخدمة العمومية.
- بينت النتائج أن ربط CNAS بمؤسسات أخرى إلكترونيا من شأنه أن يعزز آفاق توسيع نطاق الخدمات الرقمية ويساهم في تطوير فعالية الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة على المدى البعيد.

التوصيات والاقتراحات :

- تعزيز التكوين المستمر للموظفين في مجال تقنيات الإدارة الإلكترونية من أجل رفع كفاءتهم الرقمية وتحقيق انسجام أفضل مع متطلبات التحول الرقمي داخل CNAS .
- تكثيف حملات التوعية للمواطنين حول كيفية استخدام المنصات والخدمات الرقمية بهدف تقليص الفجوة الرقمية وضمان استفادة أوسع من الخدمات الإلكترونية.
- توسيع نطاق الربط الإلكتروني بين CNAS ومؤسسات أخرى (مثل البلديات، الضمان الاجتماعي، الصحة...) لتسهيل تبادل البيانات وتحسين جودة الخدمة العمومية.

الخاتمة:

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم نتيجة التطور التكنولوجي وتزايد الاعتماد على الرقمنة في مختلف مجالات الحياة، أصبحت الإدارة الإلكترونية أحد الركائز الأساسية لتحديث الإدارة العمومية وتحسين أدائها ولم تعد هذه الأخيرة مجرد خيار، بل ضرورة حتمية تفرضها متطلبات العصر الجديد خاصة في الدول التي تسعى إلى تطوير المرفق العام والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

وبعد دراسة معمقة لموضوع الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية من خلال تناول الإطارين النظري والتطبيقي، تبين لنا أن التحول نحو الإدارة الرقمية يشكل أحد أهم رهانات إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر بالنظر إلى التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات العمومية في أداء وظائفها وفي تلبية حاجيات المواطنين بفعالية وشفافية.

وقد أظهرت نتائج البحث أن تبني الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات العمومية وعلى وجه الخصوص في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) ساهم بشكل ملموس في تبسيط الإجراءات وتسريع الخدمات وتقليل معدلات الأخطاء الإدارية، إضافة إلى تعزيز العلاقة بين الإدارة والمواطن كما كشفت الدراسة عن وجود وعي متزايد لدى الموظفين بأهمية الرقمنة كوسيلة فعالة للرفع من مستوى الأداء وتحقيق رضا المستخدمين رغم ما يزال يسجل من عراقيل متعلقة بالبنية التحتية ونقص التكوين وضعف التكامل بين الأنظمة الرقمية المختلفة.

كما توصلنا من خلال التحليل المعطيات إلى أن نجاح الإدارة الإلكترونية لا يرتبط فقط بتوفير أدوات تكنولوجية بل يتطلب إرادة مؤسسية واضحة وبيئة تشريعية وتنظيمية داعمة إلى جانب تأهيل العنصر البشري وتدريبه على التكيف مع هذا النمط من التكيف مع متطلبات هذا النمط الإداري الحديث وعليه، فإن التحول الرقمي في الإدارة العمومية ينبغي أن يكون مسارا استراتيجيا شاملا يركز على رؤية وطنية واضحة تعلي من شأن الجودة والفعالية وتضع المواطن في صلب الاهتمام باعتباره الغاية الأساسية لكل إصلاح إداري وتحقيقا لذلك، توصي هذه الدراسة بأهمية توسيع نطاق الرقمنة وتجاوز المعوقات التقنية والبشرية بما يضمن تقديم خدمات عمومية عصرية وفعالة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع الكتب

1. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق. ط1. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2000.
2. عامر إبراهيم قنديلجي، منهجية البحث العلمي، الطبعة 1. عمان: الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2012.
3. مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط. 1، عمان، 1956.
4. عبد الناصر موسى أبو البصل، أسماء عبد المطلب بني يونس. المبتدئ الى المناهج العامة في البحث العلمي، الطبعة 1، الأردن: دار النفائس للنشر والتوزيع، 2017.
5. جودت عطوي، "أساليب البحث العلمي"، ط10، عمان: الدار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009.
6. عبيدات ذوقان. "البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه". ط10. عمان: دار الفكر، 2010، ص145.
7. أحمد بن مرسل، "مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال". ط 2. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2005.
8. مصطفى يوسف كافي، الإدارة الالكترونية إدارة بلا أوراق، سوريا: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
9. راكزعاير، دغسان طالب. الإدارة الالكترونية والتسويق الالكتروني لمنظمات الاعمال المعاصرة. طبعة العربية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019.
10. نوري المهدي الكوني، المدخل العلمي للإدارة الالكترونية تحديث الخدمات المنظمات المصرفية، الطبعة الأولى. ليبيا: دار الكتب الوطنية، 2020.
11. ابن منظور، لسان العرب، مجلد 2. بيروت: دار صادر.
12. أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، القاهرة: عالم الكتب، 2008.
13. مرفت طرابيش، عبد العزيز السيد، نظرية الإتصال. القاهرة: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 2006.
14. مي عبد الله. نظريات الإتصال. ط2. بيروت-لبنان: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 2010.
15. مصطفى يوسف الكافي. "الحكومة الإلكترونية في ظل الثورة العلمية التكنولوجية المعاصرة". سوريا: دار رسلان للنشر والتوزيع، 2009.
16. محمد محمود الطعامة. طارق شريف العلوش. "الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي". الأردن: المنظمة العربية، للتنمية الإدارية، 2004.
17. عبود نجم. "إدارة الالكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات". الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2004.
18. علاء عبد الرزاق السالمي. خالد لإبراهيم السليطي. "الإدارة الالكترونية". الأردن: دار وائل للنشر، 2008.
19. محمود حامد فداء. "الإدارة الإلكترونية". ط1. عمان: دار البداية الناشر وموزعون، 2012.
20. عبد الفتاح بيومي حجازي. "الحكومة الإلكترونية ونظامها القانوني". ط1. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2004.
21. خالد إبراهيم ممدوح. "الإدارة الإلكترونية". ط1. الإسكندرية: دار الجامعية، 2010.
22. عمار بوحوش. "نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين". بيروت: دار الغرب الإسلامي، 2006.
23. محمود عبد الفتاح رضوان. "الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها الوظيفية". ط1. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
24. احمد محمد غنيم. "الإدارة الالكترونية افاق الحاضر وتطلعات المستقبل". مصر منصور: المكتبة العصرية، 2004.
25. نجم عبود نجم. "الإدارة والمعرفة الإلكترونية". الطبعة العربية. عمان: دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، 2017.

26. سعد غالب ياسين. "الإدارة الإلكترونية". الطبعة العربية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.
27. محمد الصبري. "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية". الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2009.
28. حسين محمد الحسن. "الإدارة الإلكترونية". الطبعة الأولى. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2011.
29. عامر ابراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي. "تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها". ط1. عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2002.
30. خضر مصباح الطيطي. "إدارة التغيير". ط 1. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2011.
31. فريد كورتل. "تسويق الخدمات". الطبعة الأولى. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر، 2009.
32. ثابت عبد الرحمان إدريس. "المدخل الحديث في الإدارة العامة". الأردن: الدار الجامعية، 2009.
33. بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي. "إدارة عمليات الخدمة". عمان_الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009.
34. مريزق عدنان. "التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة". ط1. المحمدية الجزائر: جسر للنشر والتوزيع، 2015.
35. لبيد عماد، موزاي بلال. "الخدمة العمومية الالكترونية في الجزائر معطيات الواقع ورهانات المستقبل". ط1. ألمانيا _ برلين: المركز الديمقراطي العربي، 2021.
36. حمدي قبيلات. "قانون الإدارة العامة الإلكترونية". القاهرة: دار وائل للنشر والتوزيع، 2014.
37. عامر ابراهيم قنديلجي. "الحكومة الإلكترونية". ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2015.
38. فتحي عبد العزيز أبو راضي. "الطرق الإحصائية في العلوم الاجتماعية". ط1. بيروت: دار النهضة العربية للنشر، 1998، ص41.
39. محفوظ جودة. "تحليل الإحصائي باستخدام spss". ط1. عمان_الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص298.

الأطروحات ورسائل الماجستير والدكتوراه

40. عاشور عبد الكريم. دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص الديمقراطية والرشادة، جامعة منتوري_قسنطينة، 2010.
41. نزار فاطيمة. "تطبيقات الإدارة الالكترونية وانعكاساتها على جودة الخدمة العمومية بالجزائر"، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في العلوم سياسية، جامعة مستغانم، 2022_2023.
42. دلال السويبي. "نظام المعلومات كأداة لتحسين الخدمات الصحية بالمؤسسات الاستشفائية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة". رسالة ماجستير تخصص نظام المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011_2012.
43. شهرزاد بولحية. "الإدارة الإلكترونية وسائلها القانونية". أطروحة دكتوراه في قانون الدولة ومؤسسات العمومية، جامعة الجزائر: كلية الحقوق، 2017_2018.
44. عطار نادية. "تسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين قطاع العام_التجربة الجزائرية في مجال تفويض تسيير المياه". مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان: قسم علوم الاقتصادية، 2015.
45. ربيحي سهام. "تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية في الجزائر". أطروحة دكتوراه تخصص إدارة المحلية، جامعة باتنة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2017_2018.
46. قادة دليلة. "الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة الالكترونية دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر". أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم تسيير تخصص تسيير عمومي. جامعة الجزائر 3، 2017_2018.
47. محمد بن عبد العزيز الضافي. "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في المديرية العامة للجوازات لمدينة الرياض"، رسالة ماجستير قسم العلوم الإدارية، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.
48. شعباني مجيد. دراسة لعلاج النظم وتكنولوجيا المعلومات في مراكز المعلومات العربية وسبل تفعيلها. أطروحة دكتوراه العلوم الإحصائية، الجزائر، 2009_2010.
49. حديد نوفيل. "تكنولوجيا الانترنت وتأهيل المؤسسة للاندماج في الاقتصاد العالمي"، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006_2007.

المجلات والدوريات العلمية

50. فريدة بن عمروش، حكيمة جاب الله. الإدارة الالكترونية ودورها في تطوير الخدمة العمومية دراسة في الاليات الابعاد. مجلة علوم الانسان والمجتمع مجلد 10، العدد 02، الجزائر03: جامعة ابراهيم سلطان شيبوط، 2021.
51. رحاوي عبد الكريم، قاسمي خديجة. دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية. مجلة المؤشرات الاقتصادية. المجلد 01، العدد03. جامعة بشار، 2017.
52. يوسف ازروال، ليلي لعجال. دور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية بالجمعات المحلية بالجزائر. المجلة الاكاديمية للبحوث القانونية والسياسية. مجلد06، العدد01. الجزائر: جامعة تبسة، 2022.
53. غربي محمد، فلواز إبراهيم. النظرية البنائية الوظيفية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية. العدد18، الجزائر: جامعة الوادي، 2016.
54. سايج فطيمة. "الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية المحلية". مجلة نماء للاقتصاد والتجارة. العدد 4، الجزائر: المركز الجامعي غليزان، ديسمبر 2018.
55. موسى عبد الناصر، محمد قريشي. "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم وتكنولوجيا جامعة بسكرة. العدد 9. ورقة: مجلة الباحث، 2011.
56. العياشي زرار. "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأثرها في النشاط الاقتصادي وظهور الاقتصاد الرقمي". مجلة الاقتصاد والمجتمع. جامعة سكيكدة: بدون سنة نشر.
57. نجاح محمد عارف الصرايرة. "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية". العدد73. عمان_الأردن: رماح للبحوث والدراسات، 2022.
58. لعربي بوعمامة، رقاد حليلة. "الاتصال العمومي والإدارة الالكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية". العدد09. جامعة الوادي: مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، 2014.
59. شليحي الطاهر، قريبي ربيعة. "الإدارة الإلكترونية ومدى مساهمتها في تحسين الخدمة العمومية بالبلديات عرض لمشروع الإدارة الالكترونية في الجزائر". مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد. العدد02. مجلد03، جامعة الجلفة، 2019.
60. عابد عبد الكريم غريسي، شريف محمد. "دور الإدارة الالكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية". مجلة الجزائرية للمياه العامة العدد03، الجزائر، 2013.
61. إلياس شاهد، الحاج عرابة، عبد النعيم دفرور. "تقييم تطبيق الحكومة الالكترونية في الجزائر". المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية. عدد03، جامعة الوادي_جامعة ورقلة، 2016.
62. احمد باي، رانيا هدار. "دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر". مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد11، جامعة باتنة1: كلية الحقوق، 2017.
63. محمد خليل الرفاعي. "دور الإعلام في العصر الرقمي في تشكيل قيم الاسرة العربية دراسة تحليلية". مجلة جامعة دمشق. المجلد27. العدد01. سوريا: جامعة دمشق، 2011.

المؤتمرات والملتقيات

64. رأفت رضوان. "الإدارة الالكترونية الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة". الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة. القاهرة: مركز المعلومات واتخاذ القرار، 2004.
65. سناء عبد الكريم الخناق. "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة". الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، بسكرة، 2005.
66. مسعود دراوسي. آدم بن مسعود. "الحكومة الالكترونية متطلباتها ومعوقاتها". مداخلة مقدمة ملتقى الدولي حول متطلبات إرساء الحكومة الالكترونية في الجزائر، البليدة: جامعة سعد دحلب، 2013.

الملاحق

إستمارة حول مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر

بعنوان :

الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية

دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات

الاجتماعية للعمال الأجراء ولاية سعيدة نموذجة

ب إشراف الأستاذة:

مقري خديجة

إعداد الباحث :

زروالي محمد بن ميلود

يشرفنا أن تمنحونا قليلا من وقتكم الثمين للإجابة على أسئلة هذا الاستبيان الذي يدخل في إطار إنجاز مذكرة ماستر تخصص صحافة الإلكترونية والمكتوبة بهدف دراسة الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) ، لذا يرجى منكم ملئ هذا الاستبيان بكل صدق وموضوعية وذلك بقراءة كل عبارة بعناية ثم وضع علامة (x) في أحد الخانات بالجدول و التي تعبر عن رأيكم نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي سيتم جمعها ستعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

في الأخير تقبلوا مني جزيل الشكر وتقدير

السنة الجامعية:

2024/2025

• البيانات الشخصية:

الجنس:	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
الفئة العمرية:	<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> 30-40 سنة
50 سنة	<input type="checkbox"/> 41-50 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من
المستوى التعليمي:	<input type="checkbox"/> متوسط	<input type="checkbox"/> ثانوي
	<input type="checkbox"/> جامعي	
الخبرة المهنية في المؤسسة CNAS :	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> 5-10 سنوات
سنوات	<input type="checkbox"/> أكثر من 10	

❖ تعليمات : يرجى الإجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة (✓) في الخانة المناسبة

• المحور الأول: مكانة وآليات الإدارة الإلكترونية داخل مؤسسة CNAS:

1. في اعتقادك هل تملك مؤسسة CNAS بنية تحتية ملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية فعالة؟ ☐ نعم ☒ لا

في حالة الإجابة بنعم، وضح لنا طبيعة هذه البنية:

.....

.....

2. هل تستعمل مؤسسة CNAS تطبيقات رقمية في إدارة خدماتها للمواطن؟ ☐ نعم ☒ لا
إذا كانت الإجابة بنعم، أذكر لنا هذه التطبيقات الذي تستخدمها المؤسسة:

.....

.....

3. توجد قنوات إلكترونية معتمدة يمكن للمواطنين استخدامها للتواصل مع المؤسسة؟ ☐ نعم ☒ لا
إذا كانت الإجابة بنعم، فسر كيف يتم هذا التواصل، وما هي الوسائل التقنية المستعملة؟

.....

.....

4. هل يمكن للمواطن متابعة معاملاته مع CNAS إلكترونياً دون الحضور لمقر المؤسسة؟ ☐ نعم ☒ لا
إذا كانت الإجابة بنعم، ما نوع المعاملات التي يتابعها المواطن إلكترونياً:

.....

.....

5. أتواجه المؤسسة تحديات أو صعوبات في تطبيق الإدارة الإلكترونية؟ ☐ نعم ☒ لا
في حالة الإجابة بنعم، وضح طبيعة هذه الصعوبات:

.....

.....

• المحور الثاني: أثر الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمة ورضا المواطنين داخل CNAS

1. ترى أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين؟

☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐ لا أوافق

2. ساعدت تقنيات الرقمنة في تقليل وقت انتظار المواطنين أثناء طلب الخدمة؟
☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐ لا أوافق
3. برأيك ، ساهمت الإدارة الإلكترونية في تقليل الضغط على شبابيك الاستقبال داخل المؤسسة؟
☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐ لا أوافق
4. تلاحظ إقبالاً من المواطنين على استخدام الخدمات الرقمية مثل (المنصة الرقمية، البريد الإلكتروني، المواعيد الإلكترونية... إلخ)؟
☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐ لا أوافق
5. هل تعتقد أن أغلب المواطنين يفضلون التعامل الإلكتروني على الطرق التقليدية؟
☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐ لا أوافق
6. ترى أن المواطنون يُظهرون رضاهم عن استخدام المنصات الرقمية المتوفرة بالمؤسسة؟
☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐ لا أوافق
7. مكنت تطبيقات الإدارة الإلكترونية من تعزيز ثقة المواطنين في تقديم الخدمة المقدمة لهم؟
☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐ لا أوافق
8. هل ان ترى عدد شكاوى المواطنين انخفض بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية؟
☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐ لا أوافق

• المحور الثالث: تحديات وآفاق تطوير الإدارة الإلكترونية في مؤسسة CNAS

1. هل ترى أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تحسين جودة الخدمة العمومية في CNAS ؟
☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐ لا أوافق
2. لا تزال المؤسسة تواجه صعوبات ناجمة عن مقاومة بعض الموظفين أو المواطنين للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية
☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐ لا أوافق
3. هل تعتقد أن ضعف الوعي الإلكتروني لدى بعض المواطنين يمثل عائقاً أمام الاستفادة من خدمات CNAS الإلكترونية ؟
☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐ لا أوافق
4. هل تلاحظ وجود ضعف في التنسيق الإلكتروني بين مصالح المؤسسة؟
☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐ لا أوافق
5. تعتقد أن الإدارة الإلكترونية مرشحة لتوسيع نطاق خدماتها مستقبلاً؟
☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐ لا أوافق
6. ترى أن ربط CNAS إلكترونياً مع مؤسسات أخرى سيحسن من الخدمة العمومية؟
☐ أوافق ☐ أوافق بشدة ☐ لا أوافق

• **شكراً على تعاونكم في إنجاز هذا الاستبيان •**