



جامعة الجبالي بونعامة - خميس مليانة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الإنسانية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علم المكتبات

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

التخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات

الفرع: علوم إنسانية: علم المكتبات

إشراف الأستاذ:

شباحي مهدي

من إعداد الطالبتين:

- تاحي ربيعة

- بعيطيش الشيماء

## تأثير الحكومة الالكترونية على الأداء الإداري:

بلدية عين الدفلى أنموذجا

لجنة تقييم المذكرة:

الأستاذة: معروف ياسمينة ( جامعة الجبالي بونعامة-خميس مليانة ) رئيسا

الأستاذ: شباحي مهدي ( جامعة الجبالي بونعامة-خميس مليانة ) مشرفا

الأستاذ: مساعدي عبد الرزاق ( جامعة الجبالي بونعامة-خميس مليانة ) مقررا





جامعة الجليلي بونعاما - خميس مليانة  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم العلوم الإنسانية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية  
الفرع: علوم إنسانية: علم المكتبات  
الشعبة: علم المكتبات  
التخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات

إشراف الأستاذ:

شباحي مهدي

من إعداد الطالبتين:

- تاحي ربيعة

- بعيطيش الشيماء

## تأثير الحكومة الالكترونية على الأداء الإداري: بلدية عين الدفلى أنموذجا

لجنة تقييم المذكرة:

الأستاذة: معروف ياسمينه ( جامعة الجليلي بونعاما-خميس مليانة ) رئيسا  
الأستاذ: شباحي مهدي ( جامعة الجليلي بونعاما-خميس مليانة ) مشرفا  
الأستاذ: مساعدي عبد الرزاق ( جامعة الجليلي بونعاما-خميس مليانة ) مقررا

## بطاقة فهرسية

**تاحي، ربيعة**

تأثير الحكومة الإلكترونية على الأداء الإداري: بلدية عين الدفلى أنموذجاً/  
الشيما، بعيطيش، ربيعة، تاحي.-[د.م.]: [د.ن]، 2020 .-147ورقة، جداول؛  
30سم

ببليوغرافية: ورقة 124 - 133. ملاحق: ورقة 133-147

مذكرة ماستر: علم المكتبات والمعلومات : جامعة خميس مليانة، 2020

**بعيطيش، الشيما**

**مهدي، شباحي. إشراف.**

o

## اهداء

إلى أدبي... وحلي  
إلى طريقي... المستقيم  
وسندي بعد الله... وجنتي في الدارين  
والذي الكريمين حفظهما الله ورعاهما  
إلى من رسموا لي مستقبلي وكانوا عوناً لي في كل خطوة أخطوها وزرعوا في شغف  
الإطلاع والمعرفة  
إخوتي وأخواتي واخص بالذكر أخي الأكبر الحاج جعلني الله سبب فخركم  
إلى عصافير بيتنا وبهجته من صغيرهم إلى كبيرهم  
إلى عنوان الصداقة ورمز الوفاء والأخوة ونعم الرفقاء  
يسرتاي فراحتية والحاج لقوس وأحلام قطار  
إلى زميلتي وأختي التي تحملت معي عناء العمل  
بعيطيش الشيماء... بوركنت أختاه  
إلى من ساندني بالدعم النفسي والمعنوي لأمضي قدماً لك أنت شريف  
إلى من جمعنا العلم معهم وحلاوة الأيام وجمال المكان  
زملائي وزميلاتي يشهد الله أن لكم مكانة الأخوة  
لكم جميعاً أهدي هذا العمل  
وأتمنى أن يحوز على رضاكم

ربيعة

## اهداء

الى ملاكي وسرنجاعي دعائها "أمي الغالية "  
الى صاحب القلب الكبير والعطاء الكثير ومعلم الأجيال "ابي الغالي "  
الى من يحملون في عيونهم ذكريات طفولتي وأجمل اللحظات الى القلوب  
الطاهرة والنفوس النقية "أخوتي وأخواتي " والعائلة كافة  
الى براعم اسرتي "تاج الدين " "ولاء الدين " "عبد الرحيم "  
الى توأما روحي "شكاي خديجة" و "سمية بحيح"  
الى رفيقتي ونصفي الثاني في هذا البحث والتي صبرت علي طيلة هذا العمل "تاجي ربعة"  
الى كل رفاق الخطوة الأولى والخطوة الأخيرة وكل من عرفته طيلة مشواري  
والى كل من مد يد العون في بحوثي العلمية زملائي واساتذتي  
الى كل من لم تحمل أسمائهم مذكرتي ولم تنساهم ذاكرتي  
لكم مني جزيل الشكر والامتنان  
وجزاكم الله عني خير جزاء

## الشيءاء

## شكر و عرفان

"قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

إلهي لا يطيب خاطر إلا بشكرك وحمدا سعة السماوات والأرض...  
فالحمد لله على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل ثم الصلاة والسلام على سيد الخلق وشفيع الأمة  
محمد صلى الله عليه وسلم وبعد:

لقد مرت قاطرة البحث بكثير من العوائق ومع ذلك حاولنا أن نتخطاها بثبات  
بعون من الله عز وجل  
ولا يسعنا في هذا المقام أن نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير لكل أساتذة  
شعبة علم مكنتات والتوثيق بجامعة الجيلالي بونعامة على المجهودات الجبارة  
المبدولة في سبيل ترقية البحث العلمي وعلى رأسهم

الأستاذ المشرف "شباحي مهدي" على سعة الصدر والمعلومات القيم  
والتوجيهات المتواصلة لك منا كل التقدير وجعله الله في ميزان  
حسناتك

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتنا أعضاء لجنة المناقشة  
الموقرين الأستاذة "معروف ياسمينة" والأستاذ "مساعدية عبد  
الرزاق" على قراءتهم مذكرتنا وتقييمها واغنائها باقتراحاتهم القيمة  
كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى رئيس المجلس البلدي لبلدية عين  
الدفلى وجميع القائمين عليها

على حسن استقبالهم ومساعدتهم العلمية في انجاز هذه المذكرة  
فهي لحظات يقف فيها المرء يعبر على شكره وامتنانه لأناس دعموه  
ووقفوا معه جنبا إلى جنب ليمضي قدما وينال من العلم درجة  
إلى كل من زرع في فؤادنا ولو كلمة طيبة تدفعنا للأمام...  
لكم منا جميعا أسمى عبارات الشكر وأخلص التقديرات

## ملخص:

جاءت هذه الدراسة للكشف والبحث عن حيثيات تأثير الحكومة الإلكترونية على الأداء الإداري ببلدية عين الدفلى في ظل العصرية التي يشهدها العالم، بتقديم إطار نظري شامل حول الإطار المفاهيمي لكل من الحكومة الإلكترونية والأداء الإداري والربط بينهما من خلال اكتشاف تأثير الحكومة الإلكترونية على الجانب المهني للموظف ببلدية عين الدفلى كما تعرضت دراستنا لمدى جاهزية الموظفين فكريا لتقبل العمل ضمن مشروع الحكومة الإلكترونية وفيما تتمثل أهم المتطلبات والمقومات التي توفرها البلدية من أجل النهوض بالعمل وتحسينه لكسب رضى المواطن، لتبحث آخر الدراسة على انعكاس المورد البشري والمادي للحكومة الإلكترونية على الخدمات المقدمة تحت عنوان تقريب الإدارة من المواطن والإسهام في الحد من الفساد الإداري، وتشجيع تبني التوقيع الإلكتروني كآلية من آليات الحكومة الإلكترونية ، والأهم من ذلك سرعة استرجاع البيانات وتنظيمها في وقت وجيز مع كسر الحواجز الجغرافية ، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وأدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة، المقابلة، الاستبيان حيث أسفرت نتائج دراستنا على تمتع الموظفين بوعي معلوماتي لحيثيات الحكومة الإلكترونية مما يدفعهم إلى تقبل العمل في البيئة الرقمية، بالإضافة إلى رغم النقص في المتطلبات التي تحوزها البلدية إلا أنه هناك جزء من النتائج الإيجابية المجسدة على أرض الواقع كالموجودة في مصلحة الوثائق البيومترية والحالة المدنية...

## الكلمات الدالة:

الحكومة الإلكترونية؛ الأداء الإداري؛ بلدية عين الدفلى؛ خدمات البلدية

## **Abstract :**

This study came to reveal and research the reasons for the impact of e-government on the administrative municipality of Ain Defla in light of the modernization witnessed by science, By providing a comprehensive conceptual framework for each government Electronic and administrative performance and linking them through the discovery of the influence of government The employee's professional side of the Ain Defla Our study also exposed the intellectual readiness of the employees to accept work within the e-government project and the most important requirements and components that the municipality provides for promoting and improving work to gain the satisfaction of the citizen. The latest study examines the reflection of the human and material resource of e-government on the services provided under the title of bringing the administration closer to the citizen and contributing to the reduction of administrative corruption, and encouraging the adoption of the electronic signature as one of the mechanisms of e-government, and most importantly, the speed of data retrieval and organization in a short time while breaking down geographical barriers The study relied on the descriptive approach and data collection tools represented in the observation, interview, and questionnaire. The results of our study resulted in the employees enjoying an informational awareness of the rationale for e-government, which drives them to accept working in the digital environment, in addition to despite the lack of requirements that the municipality possesses, however, There is part of the positive results materialized on the ground, such as those in the Biometric Documentation and Civil Status Department ...

## **Key words:**

E-government; administrative performance; Ain Defla municipality; municipality services.

## قائمة المحتويات

1..... مقدمة

### الفصل الأول : الجانب المنهجي للدراسة

- 4..... 1- إشكالية الدراسة
- 4..... 2- فرضيات الدراسة
- 5..... 3- أهمية الدراسة
- 5..... 4- أهداف الدراسة
- 6..... 5- أسباب اختيار الموضوع
- 6..... 6- منهج الدراسة
- 7..... 7- حدود الدراسة
- 7..... 8- مجتمع الدراسة
- 8..... 9- أدوات جمع البيانات
- 9..... 10- الدراسات السابقة
- 13..... 10- صعوبات الدراسة
- 13..... 11- هيكل الدراسة

### الفصل الثاني : الحكومة الإلكترونية

- 15..... تمهيد
- 16..... 1-تعريف الحكومة الإلكترونية
- 17..... 2-نشأة وتطور الحكومة الإلكترونية
- 18..... 3- أسباب ظهور الحكومة الإلكترونية
- 19..... 4-خصائص الحكومة الإلكترونية
- 20..... 5-مراحل الحكومة الإلكترونية
- 21..... 6-المهارات اللازمة لتفعيل الحكومة الإلكترونية
- 23..... 7-أهداف الحكومة الإلكترونية
- 24..... 8-أشكال الحكومة الإلكترونية
- 25..... 9-أبعاد الحكومة الإلكترونية
- 27..... 10- نظريات الحكومة الإلكترونية
- 28..... 11- الدعامات الأساسية للحكومة الإلكترونية
- 29..... 12-مرتكزات الوصول إلى الحكومة الإلكترونية
- 30..... 13- مستلزمات بناء الحكومة الإلكترونية
- 31..... 14- التقنيات المستخدمة في الحكومة الإلكترونية
- 34..... 15- تشريعات الحكومة الإلكترونية
- 36..... 16- مؤشرات الحكومة الإلكترونية
- 37..... 17- وسائل تأمين الحكومة الإلكترونية

40	18- عناصر التحول الناجح للحكومة الإلكترونية .....
41	19- الفرق بين الحكومة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية .....
42	20- الفرق بين الحكومة الإلكترونية والحكومة التقليدية .....
43	21- آثار الحكومة الإلكترونية: .....
46	22- معوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية .....
48	خلاصة .....

### الفصل الثالث: الأداء الإداري

50	تمهيد .....
51	1- الأداء الإداري .....
58	2- تقييم الأداء .....
62	3- مراحل عملية تقييم الأداء .....
64	4- معايير تقييم الأداء .....
65	5- المسؤول عن عملية تقييم الأداء الإداري .....
66	6- أهمية عملية تقييم الأداء الإداري .....
68	7- أسباب فشل عملية تقييم الأداء في المنظمة .....
69	8- دور الحكومة الإلكترونية في تطوير الأداء الإداري .....
69	9- سمات الحكومة الإلكترونية في المجال الإداري .....
72	10- أثر الحكومة الإلكترونية على أعمال الموظفين .....
73	11- دور الحكومة الإلكترونية في تحقيق فعالية الأداء الحكومي .....
74	خلاصة .....

### الفصل الرابع : تأثير الحكومة الإلكترونية على بلدية عين الدفلى

76	تمهيد .....
77	1- تقديم مقر الدراسة .....
77	1-1 نبذة تاريخية عن بلدية عين الدفلى .....
77	2-1 تعريف البلدية .....
78	3-1 الموقع الجغرافي: .....
78	4-1 الهيكل التنظيمي .....
79	5-1 الإمكانيات المادية .....
79	6-1 الإمكانيات البشرية .....
79	7-1 معلومات عن مشروع الرقمنة بالبلدية .....
80	2- اجراءات الدراسة الميدانية .....
80	1-2 مجتمع وعينة الدراسة .....
81	3- عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية للحكومة الإلكترونية وتأثيرها على الأداء الإداري لبلدية عين الدفلى .....

116.....	خلاصة الفصل
117.....	4- نتائج الدراسة.....
119.....	5- مناقشة الفرضيات.....
120.....	6- عوائق وصعوبات الحكومة الإلكترونية في بلدية عين الدفلى.....
122.....	خاتمة.....
124.....	قائمة المراجع.....
133.....	ملاحق.....

## قائمة الجداول

الورقة	عنوان الجدول
43.....	جدول 1 : يمثل الفرق بين الحكومة التقليدية والحكومة الإلكترونية
79.....	جدول 2 : يمثل الإمكانيات المادية في مصلحة الحالة المدنية
79.....	جدول 3 : يمثل الجانب المادي لمصلحة البيوميتري
80.....	جدول 4 : يمثل توزيع مجتمع الدراسة
81.....	جدول 5 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن
82.....	جدول 6: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الشهادة لموظفي بلدية عين الدفلى
83.....	جدول 7 : يمثل توزيع العينة حسب مصلحة العمل ببلدية عين الدفلى
85.....	جدول 8 : يمثل توزيع العينة حسب عدد سنوات العمل ببلدية عين الدفلى
86.....	جدول 9 : المقصود بمفهوم الحكومة الإلكترونية لموظفي بلدية عين الدفلى
87.....	جدول 10 : مميزات الحكومة الإلكترونية
88.....	جدول 11 : المهارات التي يجب توفرها في موظفي بلدية عين الدفلى لتفعيل حكومة إلكترونية جيدة
88.....	جدول 12 : وجوب توفر كل هذه المهارات في الموظف الواحد
89.....	جدول 13 : أهداف مشروع الحكومة الإلكترونية في بلدية عين الدفلى
90.....	جدول 14 : يمثل أهم النقاط التي تركز عليها الحكومة الإلكترونية في بلدية عين الدفلى
92.....	جدول 15 : يمثل استخدام جهاز الحاسب الآلي وملحقاته في بلدية عين الدفلى
93.....	جدول 16 : يمثل كفاية الأجهزة الآلية المتوفرة لدى بلدية عين الدفلى
93.....	جدول 17 : يمثل ارتباط جهاز الحاسوب بشبكة الانترنت لدى بلدية عين الدفلى
94.....	جدول 18: يمثل امتلاك القدرات الكافية للتعامل مع التكنولوجيا الرقمية ببلدية عين الدفلى
95.....	جدول 19 : يمثل امتلاك القدرات الكافية للتعامل مع التكنولوجيا الرقمية
96.....	جدول 20 : يمثل كفاية الإمكانيات
97.....	جدول 21 : يمثل قابلية لتقبل التغيير في المعاملات الإدارية من التقليدي إلى الإلكتروني لدى موظفي بلدية عين الدفلى
98.....	جدول 22 : يمثل علم موظفي بلدية عين الدفلى حول التقنيات المستخدمة في بلدية عين الدفلى
99.....	جدول 23 : يمثل إتاحة بلدية عين الدفلى فرصة الإبداع لموظفيها
100.....	جدول 24 : يمثل نوعية المهام التي يمارسها موظفي بلدية عين الدفلى
100.....	جدول 25 : يمثل درجة القيام بالمهام الموكلة للموظفين ببلدية عين الدفلى دون استشارة من قبل المشرفين
101.....	جدول 26 : يمثل التحفيز التي تمنح لتحسين الأداء ببلدية عين الدفلى
102.....	جدول 27 : يمثل قدرة موظفي بلدية عين الدفلى على تغلب على صعوبات العمل
103.....	جدول 28 : يمثل مساهمة الأساليب الحديثة في خفض الأعمال الورقية
104.....	جدول 29 : يمثل تقليل المعاملات الإلكترونية من وقت وجهد الأعمال الموكلة لموظفي بلدية عين الدفلى

جدول 30 : يمثل تعزيز التقنيات الحديثة التخلص من البيروقراطية الأعمال الموكله لموظفي بلدية عين الدفلى.....	105
جدول 31 : يمثل درجة مساهمة الأساليب الحديثة في الأنشطة الإدارية لدى بلدية عين الدفلى.....	106
جدول 32 : يمثل مساهمة المعاملات الحديثة في إرساء الشفافية والمصداقية في بلدية عين الدفلى.....	107
جدول 33 : تعزيز الإجراءات الحديثة ودعم الوظائف الإدارية كالتخطيط، تنظيم، التوجيه والرقابة ببلدية عين الدفلى.....	108
جدول 34 : مدى تأثير أساليب العمل الحديثة على تسريع استرجاع في بلدية عين الدفلى.....	109
جدول 35 : يمثل تبسيط التفاعل وتعامل المواطن مع وسائل الإعلام والاتصال ومساهمته في رغبة الموظفين في مضاعفة مجهوداتهم ببلدية عين الدفلى.....	110
جدول 36 : يمثل مدى تحقيق الحكومة الإلكترونية للتكامل بين المهام مصالح عملهم ببلدية عين الدفلى.....	111
جدول 37 : يمثل مساهمة التقنيات الحديثة في في بلدية عين الدفلى الحد من التلاعب بمعلومات المواطنين.....	112
جدول 38 : يمثل بيئة التواصل بين الموظف والمواطن ومساعدتها على تقديم الخدمات في المستوى المطلوب ببلدية عين الدفلى.....	112
جدول 39 : يمثل تقدير أدنى وأقصى مدة زمنية لقضاء حاجة المواطن ببلدية عين الدفلى.....	113
جدول 40 : يمثل تمكين معدات التي توفرها بلدية عين الدفلى من أداء الأعمال وتقديم الخدمات بجودة عالية وبتكلفة أقل من السابق.....	114

## قائمة الأشكال التوضيحية

الورقة	عنوان الشكل
23.....	شكل 1 : المهارات الأساسية لمشروع الحكومة الإلكترونية.....
29.....	شكل 2 : الدعامات الأساسية للحكومة الإلكترونية.....
44.....	شكل 3 : أثر الحكومة الإلكترونية.....
64.....	شكل 4 : مخطط يمثل مراحل تقييم الأداء الإداري.....
78.....	شكل 5 : الهيكل التنظيمي لبلدية عين الدفلى.....
81.....	شكل 6 : نسب توزيع العينة حسب السن.....
82.....	شكل 7 : نسب توزيع أفراد العينة حسب الشهادة لموظفي بلدية عين الدفلى.....
84.....	شكل 8 : نسب توزيع أفراد العينة حسب المصلحة ببلدية عين الدفلى.....
85.....	شكل 9 : يمثل توزيع العينة حسب عدد سنوات العمل.....

## قائمة الملاحق

الورقة	عنوان الملحق
133	ملحق 1: البطاقة التقنية حول رقمنا الحالة المدنية.....
134	ملحق 2: الشبكات الالكترونية للوثائق المؤمنة.....
135	ملحق 3: موقع الحكومة الالكترونية الجزائري.....
137	ملحق 4: أسئلة المقابلة.....
141	ملحق 5: أسئلة الاستبيان.....

## مقدمة

طراً على عصرنا الحالي الكثير من التغيرات الجذرية في مختلف المجالات سواء كانت سياسية، اقتصادية، اجتماعية، ثقافية وغيرها التي ما فتئت تلبث على طريقة أو منهج واحد للعمل وفقه فالثورة العلمية والتكنولوجية التي اجتاحت كل من القطاعين العمومي والخاص أثرت بشكل مباشر على هيكلية الأعمال بشتى مستوياتها لعل أبرز سبب لهذا التحول السريع هو العولمة ومخلفاتها التي تركتها وسط شعوب العالم، ولأن هذا التطور صاحب استعمال تقنيات ووسائل تكنولوجية جد متطورة ساهمت في الحصول على المعلومات وانتقائها فأصبحت المعلومة تباع وتشتري شرط أن تكون دقيقة وصحيحة فقد مكنت من التبادل السريع وكسر للحواجز الجغرافية التي لطالما أثقلت كاهل الكثيرين فقد أصبح من المألوف امتلاك المعرفة ولكن الأدهى منها كيفية بلورتها وتطويرها من فكرة إلى مشروع فجوهر المؤسسات الناجحة هو الربط بين الأفراد والعمليات والتكنولوجيا بغرض الاستفادة من المعرفة ضمن مجتمع معلوماتي فعال .

فبتقليص الجهد والوقت وتشجيع التعاملات عن بعد في كل دول العالم والذي أطلقت عليه تسمية الحكومة الإلكترونية هذه الحكومة الجديدة التي بنت لبناتها على أساس مقومات ومبادئ، استطاعت أن تعكس سماتها على الميدان المهني اليوم فتغير العمل من التقليدي التنظيمي إلى الإلكتروني شبكي معززا بذلك فعالية الخدمات في كل المؤسسات ورافعة مردودية هائلة في نتائج العمل بأقل تكلفة وبالمقابل كسب رضى المواطنين والعملاء ومختلف الفاعلين في المؤسسة كما أسهمت هذه التقنيات في تحسين إدخال البيانات وتنظيمها ومعالجتها لتسترجع في الأخير بشكل ملائم وبسرعة.

وعليه كان للجزائر حصة من مشروع الحكومة الإلكترونية الذي حاولت أن تواكبه مسخرة له كل الهياكل القاعدية الضرورية من موارد مادية، بشرية، تقنية، قانونية وغيرها من المتطلبات، كما عملت على إدخال هذا المشروع في الميدان الإداري لتكون البلديات هي السبابة في هذا المجال نظرا لطابعها الذي تتميز به فكان لها الأخذ بشعار تقريب الإدارة من المواطن وكسب رضاه بتلبية احتياجاته مهما كانت العوائق سواء جغرافية أو زمنية... ليكسبها صفة التميز من التقليدي إلى الوصول لدرجة الجودة في تقديم الخدمات.

وعلى هذا الأساس تبنت هذا المشروع وزارة الداخلية والجماعات المحلية بإطلاق جملة من الأنظمة الإلكترونية التي تخدم مختلف المصالح البلدية ولعل أهمها هو الشبكات الإلكترونية الخاص بالوثائق البيومترية خاصة المتعلقة بجوار السفر البيومتري، رخصة السياقة البيومترية، بطاقة التعريف الوطنية البيومترية وكذلك استخراج وثائق الحالة المدنية، وهذا يعتبر كتدبير يعزز دور البلديات وتفاعلها مع التقدم التكنولوجي والمعلوماتية وكذا قدرتها على الخروج من بوتقة الأعمال الروتينية التقليدية التي لطالما أثقلت كاهل المواطنين وساهمت في إهدار وقتهم وساعدت بتفشي ظاهرة

الفساد الإداري ،ولأن الاستثمار في المورد البشري والاهتمام به لتفجير طاقاته أمر مهم جدا لينعكس على الأداء الوظيفي للفرد وذلك بتبني استراتيجية وطنية تدعم النهوض بالعمال لتتغلغل هذه الفكرة على كافة مؤسسات الوطن وتحميها من تداعيات عدم مواكبة ركب التقدم التكنولوجي.

ومن مستهل ما سبق فإن الحديث على هذا النوع من المواضيع المربوطة بالحكومة الإلكترونية وتأثيرها على الأداء الإداري فتح المجال لكثير من الباحثين للتوسع فيه ومعرفة جزء من خباياه وحقيقة سيرورة مشروع الحكومة الإلكترونية في الجزائر بصفة عامة فالخطة واحدة والهدف موحد، وكذلك معرفة نصيب بلدية عين الدفلى بصفة خاصة وكيف انعكست على أداء مواردها البشرية واستخدام رأس المال الفكري في مختلف نشاطاتها من بينها دراستنا.

## الفصل الأول :الجانب المنهجي للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- أسباب اختيار الموضوع
- 6- منهج الدراسة
- 7- مجتمع الدراسة
- 8- حدود الدراسة
- 9- أدوات جمع البيانات
- 10- الدراسات السابقة
- 10- صعوبات الدراسة
- 11- هيكل الدراسة

**1- إشكالية الدراسة**

ولج أنموذج الحكومة الإلكترونية كافة المؤسسات باعتبار المكانة التقنية والتكنولوجية التي حققتها في عصر السرعة ونظرا للميزات التي حققتها في المؤسسات ، كان على الإدارات ضرورة الالتحاق بركب التغيير بغية تطوير أعمالها بما يتماشى ومستجدات الحكومة الإلكترونية وتقديم خدماتها بأحسن طريقة وذات جودة عالية لترضي المستفيد وتربح العاملين وعليه تم تغيير الفكر الإداري بالبلديات ليستفاد منها في مختلف أنشطتها اليومية ولا يستغنى عنها في جل أعمالها، وعلى ضوء أهمية الحكومة الإلكترونية في الإدارة المحلية وتأثيرها على الأداء الفعلي للعمال يمكننا طرح التساؤل التالي:

**التساؤل الأساسي:**

ما مدى تأثير الحكومة الإلكترونية على الأداء الإداري في بلدية عين الدفلى؟

**التساؤلات الفرعية:**

وللإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بتفريعها إلى مجموعة من الأسئلة الثانوية والتي تتمثل فيما يلي:

ما مدى إحاطة موظفي بلدية عين الدفلى بمفهوم الحكومة الإلكترونية؟

هل الإمكانيات التي تحوزها بلدية عين الدفلى تساهم في دعم الأداء الإداري بها في ظل تطبيق مشروع الحكومة الإلكترونية؟

كيف انعكست الحكومة الإلكترونية على الأعمال الداخلية والخارجية ببلدية عين الدفلى؟

**2- فرضيات الدراسة**

للإجابة على الأسئلة المذكورة أعلاه كان لابد علينا صياغة مجموعة من الفروض واختبار صحتها أو خطئها حيث حاولنا من خلالها إعطاء تفسير لمشكلة بحثنا، وعليه طرحنا فرضياتنا على النحو التالي:

**الفرضية الأساسية:**

تؤثر الحكومة الإلكترونية على الأداء الإداري ببلدية عين الدفلى بشكل فعال وهذا يظهر من خلال تحسين إجراءات العمل كميا ونوعيا.

**الفرضية الفرعية:**

بناء على الفرضية الأساسية ويهدف اختبار مدى صحتها وتحققها ميدانيا سوف نقوم بطرح جملة من الفرضيات الفرعية والمتمثلة فيما يلي:

1. موظفي بلدية عين الدفلى ليسوا على إحاطة تامة بمفهوم الحكومة الإلكترونية وهذا لنقص الثقافة الخاصة بهم.
2. تساهم الإمكانيات المسخرة بلدية عين الدفلى المادية والبشرية والقانونية منها في دعم الأداء الإداري بها وهذا يتضح من خلال وتيرة الأعمال المنجزة يوميا.
3. انعكست الحكومة الإلكترونية على الأعمال الداخلية والخارجية بالإيجاب وهذا تجسد في عدة مظاهر من بينها التقليل من أعباء العمل وتقديم المهام في الوقت المناسب.

### 3- أهمية الدراسة

ترجع أهمية موضوع الحكومة الإلكترونية إلى المكانة التي أصبحت تحتلها في الوسط العلمي والعملية حيث أصبح وجهة الكثير من ذوي الاختصاص وغيرهم ولذلك نال حصة الأسد في عصرنا الحالي وعليه تتجلى أهمية موضوعنا فيما يلي:

- تسعى هذه الدراسة للتعرف على درجة مساهمة الحكومة الإلكترونية في الأداء الإداري من خلال حالة بلدية عين الدفلى
- إلقاء الضوء على أهم آليات وسبل نجاح الحكومة الإلكترونية والتي تساهم في تطوير الأداء الإداري.
- التعرف على أثر الحكومة الإلكترونية على الأداء الإداري في بلدية عين الدفلى.
- إزالة الغموض على الإمكانيات والمتطلبات التي توفرها بلدية عين الدفلى في إطار مشروع حكومة الكترونية لتسهيل الأداء الإداري.
- التعرف على نقاط القوة والضعف في بلدية عين الدفلى في إطار مشروع الحكومة الإلكترونية.
- إثراء التخصص بمرجع في هذا المجال.

### 4- أهداف الدراسة

يسعى أي بحث علمي يجريه الباحث ويتولى دراسته والتعمق فيه من أجل الوصول إلى أهداف يثري بها الرصيد المعرفي ولذلك تنطوي دراستنا على الأهداف التالية ذكرها:

- تقييم سيورة الحكومة الإلكترونية في بلدية عين الدفلى.
- تشجيع تكوين الموظفين وإدماجهم أكثر في مجال الحكومة الإلكترونية لزيادة مردودية العمل.
- تقديم اقتراحات يمكن اتخاذها بعين الاعتبار والعمل وفقها لتجنب العوائق التي تواجهها.

- زرع الوعي لدى كل الموارد البشرية في بلدية عين الدفلى حول أهمية الحكومة الإلكترونية وضرورة تعميمه على كل العمليات الإدارية التي تندرج ضمن وظائف البلدية

### 5- أسباب اختيار الموضوع

لكل بحث علمي حوافز تعمل على خلق الرغبة لدى الباحث للخوض في هذا البحث وتزيد من حماسه للاطلاع أكثر على هذا الموضوع واكتشاف ما هو جديد لإضافته إلى رصيد البحث العلمي من هذه الأسباب منها ما هو ذاتي ومنها ما هو موضوعي، أما فيما يتعلق ببحثنا ونظرا للأهمية التي تحظى بها الحكومة الإلكترونية جاءت أسباب اختيارنا لهذا الموضوع كالتالي:

#### أسباب ذاتية

- الميول الشخصي لهذا الموضوع بحكم أنه موضوع الساعة وخاصة أن الجزائر تسعى إلى تجسيد الحكومة الإلكترونية على أرض الواقع.
- الاهتمام بالجانب التكنولوجي والتقني في ظل التطور الحاصل.
- الاهتمام بالنشاط الإداري.

#### أسباب موضوعية:

- أهمية التعريف بالموضوع خاصة في ظل التطورات الحاصلة
- حداثة الموضوع
- عدم تناوله في تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات.
- إقبال بلدية عين الدفلى إلى تفعيل الحكومة الإلكترونية على غرار بلديات الجزائر.
- التعرف على طريقة عمل بلدية عين الدفلى في إطار مشروع السير نحو حكومة إلكترونية نظرا لأن البلدية تعتبر ذاكرة المنطقة.

### 6- منهج الدراسة

اقتضت دراستنا الاعتماد على المنهج الوصفي والذي يعنى بجمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها للموضوع المدروس في فترة زمنية معينة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية وتفسيرها بطريقة موضوعية<sup>1</sup>، وقد اتبعنا أسلوب دراسة حالة كونه الأنسب لدراستنا وهذا بغرض التعمق في الموضوع و تغطيته من كل جوانبه وهذا لقيام هذا الأسلوب على جمع البيانات الشاملة عن حالة فردية بهدف

<sup>1</sup>دويدري، رجاء. البحث العلمي: أساليب النظرية وممارسته العلمية. دمشق: در الفكر، 2000، ص. 283.

الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة وتمثيل أفضل للمجتمع الذي تمثله<sup>1</sup>، فهو يفتح لنا باب الوصف الكافي للحكومة الإلكترونية في بلدية عين الدفلى وتأثيرها على العمل الإداري وصفا دقيقا للتمكن من خلاله إلى تعميم النتائج المتحصل عليها على باقي البلديات.

## 7- حدود الدراسة

لا يمكن أن تتم أي دراسة بنجاح وإتقان إلا إذا وضحت معالمها العلمية، الزمنية والمكانية، حتى يتم فهمها وضبط كل الحدود التي تقف عليها وعلى هذا تبرز حدود دراستنا في:

### الحدود الموضوعية :

حاولنا من خلال دراستنا تغطية موضوع تأثير الحكومة الإلكترونية على الأداء الإداري: بلدية عين الدفلى أنموذجا ومدى تمكن البلدية من مشروع الحكومة الإلكترونية، وكذا الوقوف على وقع تفعيل هذا المشروع على مردودية الموارد البشرية ببلدية عين الدفلى وأدائهم.

### الحدود المكانية:

تتمحور الحدود المكانية المتمركزة فيها دراستنا في بلدية عين الدفلى وتمثل محل بحثنا وعملنا الميداني للتأكد من صحة الفرضيات من عدمها.

### الحدود الزمنية:

تمثل الوقت المستغرق لإنجاز دراستنا ابتداء من يوم موافقة اللجنة العلمية على الموضوع و الموافق لتاريخ 2019-07-31 إلى غاية تسليم المذكرة سبتمبر 2020.

## 8- مجتمع الدراسة

تعتبر عملية تحديد وضبط مجتمع الدراسة خطوة مهمة وحساسة بالنسبة للباحث إذ يوضح من خلالها المجتمع الذي سيدل على الضوء في دراسته والتي تمكنه من جمع البيانات وأخذها منهم لتوضيح دراسته وإمكانية تعميم النتائج، حيث يمكن تعريفه بأنه " جميع الأشياء والأفراد المراد تعميم النتائج عليهم"<sup>2</sup> في البداية قررنا اعتماد دراسة مسحية شاملة للمجتمع المقدر 142 موظف بلدية عين الدفلى وخلال مسار الدراسة حدثت ظروف استثنائية جراء انتشار وباء كوفيد 19 وعلى إثره اعتمدت وزارة الداخلية الوصية على بلدية عين الدفلى أن تقوم ببعض الإجراءات الوقائية من بينها تخفيض

<sup>1</sup> عليان، ربيعي مصطفى، غنيم، عثمان محمد. مناهج وأساليب البحث العلمي. عمان: دار صفاء، 2000، ص. 46.

<sup>2</sup> دليل إجراء البحوث والدراسات المسحية. مركز البحوث، 2004، ص. 49.

عدد الموارد البشرية في القطاع إلى النصف مما حتم علينا توزيع الاستثمارات يوم 14 جويلية 2020 على 80 موظف المتواجدين بالبلدية وقد تم استرجاع 76 استثمارا كاملة مع التأخر في الاسترجاع

## 9- أدوات جمع البيانات

يستند الباحث أثناء إجراء بحثه العلمي إلى العديد من الوسائل والأدوات لإثراء موضوعه والتمكن من حصر أكبر عدد من المعلومات حوله والإلمام بكل جوانبه و على هذا الأساس تتمثل أدوات جمع البيانات التي اعتمدنا عليها في دراستنا فيما يلي:

-الاستبيان:هو" أداة لجمع البيانات من أفراد كبيرة الحجم عن طريق عمل استثمارا تضم مجموعة من الأسئلة والعبارات بغية الوصول إلى معلومات كيفية أو كمية"<sup>1</sup>تنطوي الاستثمارا التي أعدناها بأهمية كبيرة كونها تعد الأداة الرئيسية لجمع البيانات حيث قسمناها إلى ثلاث محاور أساسية تنطبق تماما مع إشكالية وفرضية الدراسة أي أخذنا بعين الاعتبار أبعاد الدراسة، جاء تقسيم محاور الاستبيان كما يلي:

البيانات الشخصية: ارتأينا إلى تخصيص بضع عبارات للحصول على البيانات الشخصية للموظفين والتي ساعدتنا في التحليل

المحور الأول: مدى إحاطة موظفي بلدية عين الدفلى بمفهوم الحكومة الإلكترونية، وتضمن 07 أسئلة حاولنا في هذا المحور التعرف على مدى قابلية الموظفين في بلدية عين الدفلى من تطبيق الحكومة الإلكترونية ومدى تأقلمهم مع المفهوم الجديد.

المحور الثاني: الإمكانيات التي تحوزها بلدية عين الدفلى في ظل تطبيق مشروع الحكومة الإلكترونية، وتضمن 14 سؤال حاولنا فيه التعرف هل لبلدية عين الدفلى الإمكانيات الكافية لتطبيق مبادئ، مفاهيم، وأهداف الحكومة الإلكترونية.

المحور الثالث: انعكاسات الحكومة الإلكترونية على الأعمال الداخلية والخارجية لبلدية عين الدفلى، وقد تضمن المحور الأخير 18 سؤال وضحنا فيه عمليا مظاهر تطبيق الحكومة الإلكترونية في بلدية عين الدفلى وبالتالي انعكاساتها على العمل الإداري.

وزعنا الاستبيان على الموظفين البالغ عددهم 80 موظف الموزعين على 07 مصالح بالبلدية والمتمثل فيما يلي مصلحة الأمانة العامة، مصلحة التنظيم والشؤون العامة، مصلحة تسليم الوثائق البيومترية، مصلحة الشؤون الاجتماعية والصحية، مصلحة الإدارة المالية، مصلحة البناء والتعمير

<sup>1</sup>الجرجاوي، زياد بن علي بن محمود. القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان. ط.2. فلسطين: مطبعة أبناء الجراح، 2010، ص.16

ومصلحة الأشغال والشبكات المختلفة، وقد استرجعنا 76 من الاستثمارات الموزعة نظرا لغياب الموظفين أصحاب الاستثمارات في تلك الفترة.

#### الملاحظة:

يقصد بها المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة، وتسجيل الملاحظات أولا بأول وكذلك الاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات،<sup>1</sup> فمن خلال الزيارة الميدانية للبلدية محل الدراسة تم التقرب أكثر من العمال ومشاهدة مجريات العمل وعلاقة العمال مع بعضهم البعض وعلاقتهم مع رؤوسهم وكذلك تواصلهم مع المواطنين، بالإضافة إلى ملاحظة تعاملهم مع المعدات والتجهيزات الموفرة لهم وغيرها من المعلومات التي ساعدت في إثراء بحثنا العلمي وتقديم نتائج دقيقة.

#### المقابلة:

تعتبر المقابلة "وسيلة شفوية عادة ما تكون مباشرة يتم من خلالها سؤال فرد أو أكثر بهدف الوصول إلى حقيقة ما"<sup>2</sup>، حيث تعد المقابلة أداة ثانوية في دراستنا رافقتها مع الاستبيان لتأكيد أو نفي بعض المعلومات التي تحصلنا عليها من طرف الموظفين بالبلدية، بالإضافة إلى المعلومات المتعلقة بالقوانين التي تحكم العمل في ظل الحكومة الإلكترونية وبعض الإحصائيات التي ساعدتنا على الكشف على درجة نجاح المشروع من عدمه ودرجة مساهمة الكادر البشري في رفع الأداء الإداري بالبلدية وهذا من خلال طرح مجموعة من الأسئلة تصب في نفس مسار الاستبيان الموزع على الموظفين.

## 10- الدراسات السابقة

### الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى: دراسة لمياء خزار (2017) بعنوان "الحكومة الإلكترونية" أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، حيث تطرقت فيها الباحثة لموضوع الحكومة الإلكترونية بشكل عام، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لوصف مفهوم الحكومة الإلكترونية، بالإضافة إلى المنهج المقارن للتعرف على الفجوة الرقمية بين البلدان العربية وبلدان العالم، إذ تتضح معالم أهمية هذه الدراسة في تحسين مستويات الأداء، ورفع كفاءة العاملين وزيادة وعيهم، وقد خلصت الدراسة بجملة من

<sup>1</sup>قنديلجي، عامر إبراهيم. البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات الإلكترونية والتقليدية. عمان: دار المسيرة، 2007. ص. 186

<sup>2</sup>عليان، ربحيمصطفى، غنيم، عثمان محمد. أساليب البحث العلمي. عمان: دار صفاء، 2008. ص. 177

<sup>3</sup>خزار، لمياء. الحكومة الإلكترونية. أطروحة دكتوراه: قانون إداري. باتنة: قسم الحقوق، 2017.

النتائج أهمها ضرورة توفير البنية التحتية الملائمة لتفعيل مشروع الحكومة الإلكترونية خاصة القانونية والتكنولوجية منها الأمر الذي سينعكس حتما على الأداء العام ومدى تقديم الخدمات للجمهور.

الدراسة الثانية: دراسة بن زعمة عبد القادر (2017) تحت عنوان "الحكومة الإلكترونية كأداة للتطوير الإداري بالإدارة المحلية: بلدية الجزائر الوسطى أنموذجا"<sup>1</sup>، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه اعتمدها الباحث فيها على جملة من المناهج المختلفة منها: المنهج المسحي، الوصفي، المقارن، دراسة حالة حيث اتخذ من بلدية الجزائر الوسطى عينة لتحقيق أهداف دراسته والمتمثلة في إبراز درجة مساهمة الحكومة الإلكترونية في عملية التطوير الإداري والتعرف على الاستراتيجية التي تبنتها الجزائر لتطبيق الحكومة الإلكترونية بالإضافة إلى الوقوف على بعض النماذج الناجحة لتطبيقات الحكومة الإلكترونية بالقطاعات الحكومية الجزائرية (التعليم العالي والبحث العلمي، التربية الوطنية والتعليم والتكوين المهنيين، قطاع الجماعات المحلية) حيث قام بتسليط الضوء على أبرز وأهم خدماتها الإلكترونية

وفي الأخير توصل بن زعمة عبد القادر إلى أن منظومة الحكومة الإلكترونية متشابكة ومعقدة لها أهداف وأهمية حيث باتت محركا للأنشطة الإدارية تماشيا مع عمليات التطوير الإداري في ظل عصرنة الجماعات المحلية، كما أثبتت النتائج المتوصل إليها إلى فعالية الحكومة الإلكترونية في تخفيف الأعباء على المواطنين والموظفين.

الدراسة الثالثة: دراسة للباحث الشايب، محمد والمعنونة بـ "الحكومة الإلكترونية كآلية لتوطيد الحكم الجيد: دراسة في تطبيقات العالم المتقدم والنامي" (2008)<sup>2</sup>، والتي قدمت إطار مفاهيمي دقيق للحكومة الإلكترونية وكذلك التوصل إلى أوجه التقارب والتباين بين العالمين النامي والمتقدم، حيث تم الاعتماد على مجموعة من المناهج: المنهج المقارن، والمنهج الوصفي ومنهج دراسة حالة وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن مفهوم الحكومة الإلكترونية يعد ظاهرة معقدة وأنها فلسفة ومنهج جديد للدعوة إلى نموذج جديد يعتمد على المعرفة والابتكار عن طريق مختلف التكنولوجيات ومن أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة فيما يخص المقارنة بين العالمين المتقدم والنامي أن الحكومة الإلكترونية في العالم المتقدم تشكل مبدأ أساسيا للحكم الجيد. أما في العالم النامي نظرا

<sup>1</sup> بن زعمة، عبد القادر. الحكومة الإلكترونية كأداة للتطوير الإداري بالإدارة المحلية: بلدية الجزائر الوسطى أنموذجا. أطروحة دكتوراه: إدارة الموارد البشرية. الجزائر3: قسم التنظيم السياسي والإداري، 2017

<sup>2</sup> الشايب، محمد. الحكومة الإلكترونية كآلية لتوطيد الحكم الجيد: دراسة في تطبيقات العالم المتقدم والنامي. مذكرة ماجستير: التنظيمات السياسية والإدارية. باتنة: قسم العلوم السياسية، 2008

لتردي الأوضاع الاجتماعية بصفة عامة فالحكومة الإلكترونية هي حتمية لأبد لدول العالم النامي تطبيقها.

### الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة سحر قدوري الرفاعي بعنوان "الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقها: مدخل استراتيجي"<sup>1</sup>، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تأطير شامل عن الحكومة الإلكترونية وحملت في ثناياها دراسات وتجارب متعلقة بتطبيق الحكومة الإلكترونية، وقد توصلت إلى جملة من النتائج نذكر أبرزها ضرورة تطوير البنية التحتية الأساسية لنجاح الحكومة في أداء أعمالها، ترشيد السياسة القانونية والتشريعية، تشجيع الأمن المعلوماتي ودفع جمهور المتعاملين لاستيعاب المعرفة الإلكترونية، وأخيراً حماية أمن المعلومات لاكتساب ثقة المواطن كونها تعد عنصراً جوهرياً.

الدراسة الثانية: دراسة مها مرزوق عايض العتيبي والصادرة تحت عنوان أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على مستوى أداء العاملين: دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز (2007)<sup>2</sup>، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لمعرفة وجهات نظر منتسبي جامعة الملك عبد العزيز حول أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على أداءهم، وعليه هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين مستوى أداء العاملين ومجموعة متغيرة من المتغيرات الخاصة بآثار الحكومة الإلكترونية (الاقتصادية، الإدارية، الاجتماعية، التقنية والأمنية) وهذا لتحسين أداء العامل في المنظمات العامة، أسفرت هذه الدراسة على وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات الخاصة بآثار الحكومة الإلكترونية المذكورة سالفاً على مستوى أداء العاملين.

### الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: دراسة رمضان ألتينوك (2009) **EXCHANGE OF EXPERIENCES AND KNOW-HOW ON E-GOVERNMENT: AS A TOOL FOR REGIONAL COOPERATION THE TURKISH CASE**، تطرقت هذه الدراسة إلى موضوع تبادل الخبرات والمعرفة في الحكومة الإلكترونية كأداة في التعاون الإقليمي التركية وباختصار تهدف هذه الدراسة للتعرف على نظام تبادل الأفكار حول الحكومة الإلكترونية بين دول المنطقة من خلال تطوير الكادر البشري في هذا المجال كالتدريب على القيادة في الحكومة الإلكترونية، بناء قدرات الموارد البشرية، التدريب على الخدمة المدراء مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تنظيم الملتقيات

<sup>1</sup> الرفاعي، سحر قدوري. الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقها: مدخل استراتيجي. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 2009، ع.7.  
<sup>2</sup> العتيبي، مها مرزوق عايض. أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على مستوى أداء العاملين: دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز. مذكرة ماجستير: الإدارة العامة. جدة: الإدارة العامة، 2007.

والندوات، وأخيرا التعاون بين الحكومة الإلكترونية والمنظمات غير حكومية، خرجت هذه الدراسة بجملة من النتائج أهمها ضرورة تكريس كل الإمكانيات المتاحة لقيام بالحكومة الإلكترونية، تحفيز الفاعلين للممارسة مثل هذه النشاطات وبناء الثقة بين كل الشركاء في المشروع وأخيرا العمل وفق مبدأ: "كيف، ومتى، ومع من"

### الدراسة الثانية:دراسة ليانغ ما ويوبينغتشينغ (2017) natione-government

الدراسة **performance and citizensatisfaction :amulti level analysis across europe** هذه الدراسة تدرس درجة رضا المواطنين عن الحكومة الإلكترونية التي لها أهمية كبيرة في الوقت الحالي وتتناول بشكل تدريجي العلاقة بين الأداء في الحكومة الإلكترونية وجانب الطلب من المواطنين وكشفت نتائج هذه الدراسة أن أداء الحكومة الإلكترونية يتوافق جزئيا مع رضا المواطنين مع وجود فوائد تم تحسسها وهذه الفوائد يلمسها المواطن بشكل كبير من الخدمات عبر الانترنت. وأكدت هذه الدراسة على ضرورة الاهتمام بتطوير الخدمات الإلكترونية من أجل تحقيق المزيد من الفوائد لمستخدميها .

### المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة:

بعد أن تطرقنا إلى مختلف الدراسات التي تعرضت لموضوع الحكومة الإلكترونية خلصنا إلى الملاحظات التالي: والتي تبرز في مقدمتها ان هناك نقطة التقاء بين دراستنا وهذه الدراسات السابقة من خلال تشابه في تقديم الإطار النظري للحكومة الإلكترونية أو تقييم الأداء العاملين بالإضافة استعمال معظم الباحثين في الدراسات المذكورة أعلاه المنهج الوصفي كما تركز معظمها على المتطلبات ومستلزمات الحكومة الإلكترونية من خلال الخطط والاستراتيجيات المتبعة من طرف الدول سواء المتقدمة أو النامية

بينما تعارضت دراستنا مع الدراسات السابقة في الجانب التطبيقي فدراستنا ألفت الضوء على فرع من القطاع العمومي ودراسة حقيقة تجسيده لمشروع الحكومة الإلكترونية في ظل تقرب الإدارة من المواطن وكذلك تقليل العبء على الموظفين الارتقاء بالعمل وعلى هذا الأساس ركزت دراستنا على الأداء الإداري للفرد وتم أخذ عينة من الموظفين الإداريين بالبلدية، أما فيما يتعلق بالدراسات السابقة فاثنتان منها من أصل سبعة فقط ركزت على هذا الجانب بينما باقي الدراسات تناولت تجارب الدول في تطبيق الحكومة الإلكترونية وواجه التقارب بين العالم النامي و المتقدم أو العالم العربي وباقي الدول في حين هناك من ركز على مستوى أداء العاملين ومتغيرات الحكومة الإلكترونية أودراسة درجة رضا المواطن عن الأداء في ظل الحكومة الإلكترونية.

## 10- صعوبات الدراسة

لن تسلم أي دراسة من الدراسات التي يقوم بإنجازها الباحث العلمي من الصعوبات التي تعرقل بحثه ولعل أهم صعوبة واجهتنا في بحثنا صعوبة حصر موضوع الحكومة الإلكترونية في الجانب الإداري منها وعلى البلديات فقط فهي كمفهوم وتطبيق أيضا واسعة وشاملة جدا ولذلك كان لابد علينا السيطرة على الموضوع من الجانب المخصص للدراسة حتى لا ننحدر على مسارنا المنهجي مما قد يعرضنا للخروج عن الموضوع.

## 11- هيكل الدراسة

لمعالجة موضوع مذكرتنا قمنا بتفكيكه إلى مجموعة من الفصول والتي تناولت في طياتها عناوين تفصيلية لكل بند من بنود خطة البحث وعلى هذا الأساس قمنا بوضع مقدمة عامة للدراسة تطرقنا فيها إلى تمهيد عام بالإضافة إلى جميع العناصر المنهجية التي ترسم خريطة عملنا ، كما قمنا بتصميم فصلين نظريين أولها معنون بالحكومة الإلكترونية والذي حاولنا فيه إبراز الإطار المفاهيمي للحكومة الإلكترونية وكل ما يتعلق بها من مستلزمات وإيجابيات وسلبيات...، أما القسم الثاني فقد قدمنا فيه الأداء الإداري وكل ما يتعلق بتقييم الأداء الإداري كما أبرزنا فيه العلاقة التي تربط بين الحكومة الإلكترونية والأداء الإداري ، وتجدر الإشارة إلى أن استعمال معيار واحد لتوثيق المراجع المستخدمة في الدراسة ألا وهو إيزو2-690.

وفيما تعلق بالفصل الأخير فكان الجانب التطبيقي لدراسة الحكومة الإلكترونية وتأثيرها على العمل الإداري ببلدية عين الدفلى قمنا بوصف وتعريف البلدية محل الدراسة والتعريف بمقوماتها وهيكلها ثم تحليل نتائج الدراسة والخروج بجملة من النتائج تلته تقديم خاتمة العمل.

## الفصل الثاني : الحكومة الالكترونية

- 1- تعريف الحكومة الإلكترونية
- 2- نشأة وتطور الحكومة الإلكترونية
- 3- أسباب ظهور الحكومة الإلكترونية
- 4- خصائص الحكومة الإلكترونية
- 5- مراحل الحكومة الإلكترونية
- 6- المهارات اللازمة لتفعيل الحكومة الإلكترونية
- 7- أهداف الحكومة الإلكترونية
- 8- أشكال الحكومة الإلكترونية
- 9- أبعاد الحكومة الإلكترونية
- 10- نظريات الحكومة الإلكترونية
- 11- الدعامات الأساسية للحكومة الإلكترونية
- 12- مرتكزات الوصول إلى الحكومة الإلكترونية
- 13- مستلزمات بناء الحكومة الإلكترونية
- 14- التقنيات المستخدمة في الحكومة الإلكترونية
- 15- تشريعات الحكومة الإلكترونية
- 16- مؤشرات الحكومة الإلكترونية
- 17- وسائل تأمين الحكومة الإلكترونية
- 18- عناصر التحول الناجح للحكومة الإلكترونية
- 19- الفرق بين الحكومة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية
- 20- الفرق بين الحكومة الإلكترونية والحكومة التقليدية
- 21- آثار الحكومة الإلكترونية
- 22- معوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية

## تمهيد

اجتاح التطور التكنولوجي الذي شهده العالم في الآونة الأخيرة كل المجالات السياسية الاقتصادية الاجتماعية، والصحية وغيرها وبذلك فتحت التقنيات الحديثة بابا واسعا أمام الإنسانية جمعاء للاستثمار في مزاياها الكثيرة والمتعددة، ولعل انطواء البلدية تحت لقب ذاكرة الأمة والجسر القائم بين المواطنين كان لها حظ من نيل جزء من هذا التقدم السريع في ميدان تقديم الخدمات وكذا إتاحة المعلومات والوصول إليهما بكل يسر وسهولة، فقد بات من الضروري مواكبة هذا التغيير لتحقيق رضى المواطنين وطلباتهم المتزايدة يوما بعد يوم هذا من جهة ولتخفيف العبء على الموظفين من جهة أخرى على مدار الساعة وطوال أيام الأسبوع، ولأن المعدات التقليدية لم تعد تفي بالغرض كان لابد من ولوج تقنيات حديثة جاءت بفعل التطور التكنولوجي لتسد الثغرات التي تحيط بالمحيط الداخلي والخارجي للبلدية.

وعليه سنتطرق في الفصل الأول من الجانب النظري للحكومة الإلكترونية الذي سنوضح فيه الإطار المفاهيمي للحكومة الإلكترونية ومختلف مقوماتها وانعكاساتها الإيجابية والسلبية، وكذا أهم العراقيل والمعوقات التي تعرقل مشروع الحكومة الالكترونية.

## 1-تعريف الحكومة الإلكترونية

تعرفها خالص مريم حسين: «هي عملية تغيير وتحويل العلاقات من المؤسسات والمواطنين من خلال تكنولوجيا المعلومات بهدف تقديم الأفضل للمواطنين وتمكينهم من الوصول إلى المعلومات مما يوفر المزيد من الشفافية والتقليل من الفساد وتعظيم العائد وتخفيض النفقات»

كما تعرفها: «على أنها عملية استخدام المؤسسات لتكنولوجيا المعلومات التي لديها القدرة على تغيير وتحويل العلاقات مع المواطنين من الوصول إلى المعلومات، مما يوفر المزيد من الشفافية وإدارة أكثر كفاءة للمؤسسات»<sup>1</sup>

يعرفها دلهيز خالد ووليد خالد: على أنها «هي توفير المعلومات الحكومية من خلال شبكة الانترنت للمواطنين والشركات وبين الجهات الحكومية»<sup>2</sup>

يعرفها قنديلجي عامر إبراهيم بأنها: "تشكيكة من المجهودات التي يقصد منها استخدام التكنولوجيا الحديثة لدعم عمليات التحول أو التغيير في العمل الحكومي أو أدائه، فالحكومة الإلكترونية إذا هي ليست مجرد شراء أجهزة حاسوب أو بناء موقع للمعلومات لكنها تعني عملية تحول في العلاقة بين الحكومة من جهة والمواطنين من جهة أخرى، أي أنها تعني تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين من خلال استخدام التكنولوجيا المعاصرة ومن هذه المنطلقات، فإنه ينبغي أن تطرح المؤسسات الحكومية على نفسها وبشكل دائم ثلاثة أسئلة أساسية هي:

- ما هي المهام أو الواجبات الحكومية التي تخضع لمسؤولية المؤسسة؟

- كيف يمكن تغيير أساليب العمل الحالية آخذين في الاعتبار تضمين التقنيات الحديثة

والمتجددة؟

- هل تعكس نماذج العمل الجديدة اهتمامات وأولويات جمهور المستفيدين من أبناء

البلد المعني بالحكومة الإلكترونية؟<sup>3</sup>

ومن خلال التعاريف يمكن القول أن الحكومة الإلكترونية هي قدرة المؤسسات والمنظمات العمومية والخاصة على تبادل المعلومات ونقلها وكذا تقديم الخدمات للمواطنين أو حتى فيما بينها بسرعة ودقة عالية وبتكلفة أقل، وهذا مع مراعاة ضمان سرية وأمن المعلومات وعدم تعرضها لأي تخريب.

<sup>1</sup> حسين، مريم خالص. الحكومة الإلكترونية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 2013، ع. خاص، ص. 443

<sup>2</sup> دلهيز، خالد، ليد، خالد. مقومات نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية في فلسطين: دراسة استكشافية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث

والعلوم الإنسانية، 2017، مج. 31، ع. 7، ص. 1117

<sup>3</sup> قنديلجي، عامر إبراهيم. الحكومة الإلكترونية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2015، ص. 25

## 2-نشأة وتطور الحكومة الإلكترونية

بدأت التجربة في أواسط الثمانينات في الدول الإسكندنافية وتمثلت في ربط القرى البعيدة بالمركز وأطلق عليها اسم القرى الإلكترونية ويعد لارس LARS من جامعة أودنيس ADONIS في الدنمارك رائد هذه التجربة وسماها مراكز الخدمة عن بعد، ومن رواد المشروع مايكل بيل PILL صاحب شركة بيل التي لها الدور الريادي في ميدان الحلول الإلكترونية.

وفي المملكة المتحدة بدأت التجربة عام 1989 في مشروع القرية مانشستر وذلك بالاستفادة من التجربة الدنماركية التي تستند إليها عدة مشاريع فرعية، وقد أنشأ "مضيف مانشستر" بوصفه مرحلة أولى يهدف إلى ترقية ومتابعة التطورات الاقتصادية والتعليمية والمهارات وقد بدأ المشروع فعليا عام 1991، وفي 1992 عقد مؤتمر الأكوغ البعيدة في المملكة المتحدة لمتابعة هذه المشاريع وقد تبنى مجلس لندن مشروع بونتيل الاتصالات البعيدة التقنية الذي أكد جمع ونشر وتنمية المعلومات بوسائل إلكترونية كالبريد الإلكتروني والوصول عن بعد لقواعد المعلومات<sup>1</sup>، وفي أواخر 1995 بدأ البريد المركزي في ولاية فلوريدا الأمريكية تطبيقه على إدارته، لكن الميلاد الرسمي والسياسي لهذا المفهوم كان في مؤتمر نابولي بإيطاليا، في شهر مارس من سنة 2003 حيث أصبح يقصد بالحكومة تدبير الشؤون العامة وليس فقط مجموع المؤسسات المكلفة بذلك. نشأت فكرة الحكومة الإلكترونية كتصور لربط المواطن بمختلف أجهزة الحكومة للحصول على الخدمات الحكومية بأنواعها بشكل آلي إضافة إلى انجاز الحكومة ذاتها مختلف أنشطتها باعتماد شبكات الاتصالات والمعلومات ولخفض الكلف وتحسين الأداء وسرعة الإنجاز وفعالية التنفيذ.<sup>2</sup>

وقد قدم وزير الدولة لشؤون المحلية للوزراء في إنجلترا إطارا استراتيجيا للحكومة الإلكترونية مزودا بالتقنية لإدارة ونقل المعلومات ووفقا لهذا الإطار فإن الإدارة البريطانية ستتحول إلى الحكومة الإلكترونية بصفة كاملة في عام 2005، ثم أخذت دول أوروبية عديدة في تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية مثل: الدنمارك، إيطاليا، كندا، هولندا، السويد والنرويج.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> يحيوي، إلهام. الحكومة الإلكترونية في الجزائر بين الواقع والتحديات. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2016، ع. 16، ص. 18. متاح على الرابط: <<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/39595>>. (أطلع عليه يوم 16-08-2019 على الساعة: 21:30)

<sup>2</sup> كافي، مصطفى يوسف. اقتصاديات الأعمال الإلكترونية. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2016، ص. 285.

<sup>3</sup> الباز، داود عبد الرزاق. الحكومة الإلكترونية: وأثرها على النظام القانوني للموظف العام وأعمال موظفيه. الإسكندرية: منشأة المعارف، 2008، ص. 29.

### 3- أسباب ظهور الحكومة الإلكترونية

أثرت التقنيات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال لاسيما في العقود الأخيرة على جل ميادين الحياة ودفعت لإحداث تغييرات هائلة ومؤثرة على مستوى الحكومة التقليدية دفعتها إلى التحول إلى النمط الإلكتروني حيث يمكن إيجاز أسباب هذا التحول إلى ما يلي:

#### 3-1- الأسباب السياسية: وأهمها:

- ظهور العولمة
- تنافس السياسيين حول كسب رضا الجمهور من خلال تقديم خدمات أسهل لاسيما في المجتمعات المتقدمة.
- دعم البنك الدولي لمشاريع الحكومة الإلكترونية في البلدان النامية.<sup>1</sup>

#### 3-2- أسباب اقتصادية: أهمها:

- ظهور التجارة الإلكترونية
- استغلال الحكومات لما توفره التكنولوجيات الحالية في خفض مستويات التكاليف...
- التوجه نحو مشاريع الخصخصة وما يتطلبه من تواصل مع مختلف القطاعات...<sup>2</sup>

#### 3-3- أسباب تكنولوجية: تمثلت أساسا في:

- التطور الكبير والسريع في تقنيات البرمجة وأساليب معالجة البيانات مع تخفيض أسعارها.
- دخول التكنولوجيا في القطاع الحكومي التي تقدم خدمات للمواطنين عبر وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات.
- سرعة انتشار التعليم الإلكتروني، وتعمق مفهوم السياحة الإلكترونية من ناحية إجراء عمليات الحجز الإلكتروني وتقديم نصائح للحجز السياحي.<sup>3</sup>

بالإضافة إلى الأسباب أخرى تتمثل فيما يلي:

<sup>1</sup> بن قايد، فاطمة الزهراء. تفعيل دور الحكومة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي. المؤتمر التربوي المحكم، الجزائر، 2018، ص.05

<sup>2</sup> بن عيشاوي، أحمد. أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على مؤسسات الأعمال. مجلة الباحث، 2010، ع.7، ص.289. متاح على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/772>. (أطلع عليه يوم : 05-05-2020 على الساعة: 11:25)

<sup>3</sup> حبيب، محمود، حيدر، عباس، ناصر، مصطفى. دور الخدمات الحكومية الإلكترونية في تحقيق القيمة المضافة لاقتصاد السوري.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 2013، مج.35، ع.4، ص.267.

- الضغوط المتزايدة الملقاة على عاتق الحكومة حول ضرورة تلبية حاجات المواطنين بكل كفاءة وفاعلية، خصوصا مع ارتفاع المؤشرات حول ازدياد أعداد السكان.
- التعقيدات المتزايدة التي تواجه المتعاملين مع القطاعات الحكومية الخدمية المختلفة وفي مقدمتها البيروقراطية والروتين والبطء في تقديم الخدمة.<sup>1</sup>

#### 4- خصائص الحكومة الإلكترونية

للحكومة الإلكترونية خصائص عديدة تصلح كمعايير كفاءة العمل الإداري العام وجودته ومنها ما يلي:

- تسريع الإنجاز: إن الوقت الذي توفره أدوات الحكومة الإلكترونية على مستهلكي الخدمات العامة خير دليل على جودتها إذ تعتمد على منظومة الدخول على الخط للحصول على الخدمة لا صفوف الانتظار.
  - زيادة الإتقان: تمتاز الخدمات المقدمة إلكترونيا بالدقة والإتقان نتيجة سهولة عمليات الرقابة المباشرة عليها.
  - خفض التكاليف وتحقيق الكفاءة في الأداء: استخدام الأساليب التكنولوجية يؤدي إلى تقليل عدد القائمين على حفظ ونسخ ونقل وتوزيع الأعمال الورقية الخاصة بالتعاملات مما يقلل الجهد والموارد المخصصة، وبذلك تحقق الكفاءة في الأداء الحكومي والتحول من الأسلوب الورقي إلى الأسلوب الإلكتروني في أداء أعماله مما يحقق الفاعلية من خلال تحقيق الأهداف السياسية والاجتماعية والاقتصادية المحددة للحكومة، ومنه يتحقق رضا المواطنين .
  - تحقيق الشفافية الحكومية: وذلك من خلال إتاحة المعلومات على كافة الأنشطة الحكومية وإتاحة القوانين واللوائح الحكومية والتخلص من التلاعب وسوء المعاملة.<sup>2</sup>
- بالإضافة إلى هذه الخصائص هناك خصائص أخرى تميز الحكومة الإلكترونية وهي

كالتالي:

<sup>1</sup> زرزار، العياشي. مبادئ واستراتيجيات الحكومة الإلكترونية. مجلة الفقه والقانون، 2014، ع.20، ص.89.  
<sup>2</sup> الرازي، ديابا جميل محمد. الحكومة الإلكترونية ومعوقات تطبيقها: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 2012، مج.20، ع.1، ص.198. متاح على الرابط: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKewj6> (أطلع عليه

- تجميع كافة الأنشطة والخدمات المعلوماتية في موضوع واحد هو موقع الحكومة الرسمي على الانترنت
- اتصال دائم بالمواطنين 24 ساعة في اليوم وطوال أيام الأسبوع أي بما يعادل 365 يوم في السنة.
- القدرة على تأمين كافة الاحتياجات الاستعلامية والخدماتية للمواطنين.
- تحقيق وفرة في الإنفاق في كافة العناصر مع تحقيق عوائد أفضل من أنشطة الحكومية ذات العائد التجاري.
- تقليل الاعتماد على العمل الورقي.<sup>1</sup>
- سهولة قياس ومراقبة الأداء الحكومي.
- مواكبة العالم في استخدام التكنولوجيا.
- الاستفادة من المعلومات الحكومية المنشورة للدراسات.<sup>2</sup>

### 5-مراحل الحكومة الإلكترونية

تم تقسيم تطبيق الحكومة الإلكترونية إلى أربعة مراحل:

- **المرحلة 01:** وهي استعداد الدوائر وجاهزيتها تطبيق هذه التكنولوجيا، حيث يجب على كل دائرة أو وزارة أن تقوم بتوعية موظفيها استعدادا لهذا الأسلوب ،كما يجب أن تقوم هذه الدوائر بإنشاء مواقع على الانترنت فيها كل معلومات وتوفير التشريعات والأنظمة، والنماذج من خلال الانترنت ووسائل التكنولوجيا المتقدمة وتكون هذه المعلومات موجهة للمواطنين ورجال الأعمال.<sup>3</sup>
- **المرحلة 02:** وتشكل ما يعرف بالعمل الثنائي باتجاهين، حيث توفر المعلومات الكاملة كما هي في المرحلة الأولى عن الدائرة أو الوزارة عن موقعها على شبكة الانترنت وفي الوقت نفسه يستطيع المواطنون الوصول إليها عن طريق البريد الإلكتروني، حيث تستقبل هذه المواقع المعلومات الكاملة عن المواطنين لتلبية حاجياتهم وتوفير ما يحتاجونه من خدمات.
- **المرحلة 03:** وفي هذه المرحلة تقوم المواقع الإلكترونية على شبكة الانترنت للدوائر والمؤسسات الحكومية وبطريقة رسمية بتبادل المعلومات والاتصال بين المواطنين والدوائر

<sup>1</sup> محمد، مدحت محمد. الحكومة الإلكترونية . القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2016، ص.28

<sup>2</sup> إبراهيم، خالد ممدوح. أمن الحكومة الإلكترونية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008، ص.70

<sup>3</sup> أبو زيد، محمد خير سليم، حجازي، هيثم علي. أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية وأبعاد الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الأردنية. مجلة البحوث المالية التجارية، 2007، ع.2، ص.15

الحكومية والقطاع الخاص للحصول على الخدمات ويكمن الهدف من هذه المرحلة هو إنهاء المعاملات التقليدية بحيث يتم الاتفاق أولاً مع جهات تأدية الخدمة على قبول تلك الطريقة في إنهاء تلك المعاملات واستصدار القرارات التي تيسر ذلك ثم يتم الاتفاق على مستوى الميكنة المطلوبة لكل خدمة وتطوير النظم التي توفر الإمكانية<sup>1</sup>.

- المرحلة 04: وهي المرحلة الكاملة لاستخدام الحكومة الإلكترونية، حيث يستطيع المواطنون الدخول إلى شبكة الانترنت باستخدام password بأي دائرة حكومية وهذه المرحلة هي مرحلة التحول نحو الحكومة الإلكترونية حيث يتم تصميم المداخل العامة على تكامل الخدمات الحكومية الإلكترونية.<sup>2</sup>

## 6- المهارات اللازمة لتفعيل الحكومة الإلكترونية

يحتاج كل مشروع للحكومة الإلكترونية إلى خمس من المهارات التي ينبغي توفيرها في المقام الأول التي تستهدف تفعيل الحكومة الإلكترونية وتمكينها من تقديم الخدمات العامة الضرورية بكفاءة فعالة، ويمكن اعتبار مثل هذه المهارات بمثابة متطلبات عمل مسبقة ويصف عملياً التمييز أو التفريق بين هذه المهارات وهي كالتالي:

### 6-1- المهارات التحليلية:

تعتبر مهارات التفسير والتحليل من المهارات الأساسية التي ينبغي توافرها في كل مرحلة من مراحل مشروع الحكومة الإلكترونية، وتتعلق هذه المهارات بتحليل الأسلوب الإجرائي المتبع في أداء العمل وانسياب معلومات المؤسسات الداخلية الخاص بالمؤسسة أو المؤسسات الأخرى للتعامل مع ذات المسائل مثل تتبع الحركة المالية وكيفية تجميع البيانات واستخدامها والمحافظة عليها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> الطعامنة، محمد، العلوش، طارق. الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها على الوطن العربي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004، ص.27

<sup>2</sup> لعرج، مجاهد نسيم، طويطي، مصطفى. استراتيجية إقامة حكومة إلكترونية: المحاولة الجزائرية. مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، 2016، ع.3، ص.214. متاح على الرابط: <<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/6641>>. (أطلع عليه 2019-01-22 على الساعة:17:47)

<sup>3</sup> غزال، عادل. مشاريع الحكومة الإلكترونية من الاستراتيجية إلى التطبيق: مشروع الجزائر للحكومة الإلكترونية أنموذجاً. مجلة cybrarain journal، 2014، ع.34. متاح على الرابط:

<[http://www.journal.cybrarians.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=663:ghazal&catid=267:researchesd](http://www.journal.cybrarians.org/index.php?option=com_content&view=article&id=663:ghazal&catid=267:researchesd)>

(أطلع عليه يوم:2019-11-05 على الساعة:09:20)

**2-6- مهارات إدارة المعلومات:**

يعرف الأشخاص الماهرون في مجال المعلومات كيف يتعاملون مع المعلومات باعتبارها ثروة لا تقدر بثمن، فالمحترفون في مجال تكنولوجيا المعلومات يعاملون المعلومات كمنتج ذو قيمة بالغة وهؤلاء يؤكدون على أن المحتوى وجودة وأساليب تخزين ونقل وتحويل المعلومات وأساليب حمايتها والحفاظ عليها تضيف قيمة للمعلومات؛ وتظهر مهارات إدارة المعلومات في العديد من الأعمال والوظائف والنشاطات التي في مقدمتها التأكد من سلامة المحتوى وجودة البيانات ومستويات ودرجات اتساقها وتوافقها مع المعلومات الأخرى بالإضافة إلى القدرة على تصنيف وتحديد البيانات وفرزها وكذلك التمكن من تصميم وبناء قواعد البيانات...<sup>1</sup>

**3-6- المهارات الفنية:**

هناك العديد من المهارات الفنية المطلوب توفرها لأي حكومة إلكترونية للتفاعل مع العديد من الأمور المتعلقة بها مثل: إدارة قواعد البيانات والبرامج والبيانات التي تحويها، تصميم وبناء أنظمة متوافقة مع البنية التحتية المتوفرة بالمؤسسات وكذا تصميم وإدارة شبكات الحواسيب.<sup>2</sup>

**4-6- مهارات الاتصال والتقديم:**

توظف هذه المجموعة من المهارات في أغراض تسويق مشروع الحكومة الإلكترونية واستقطاب الدعم اللازم من كل الأطراف المعنية به.

**5-6- مهارات إدارة مشروع الحكومة الإلكترونية:**

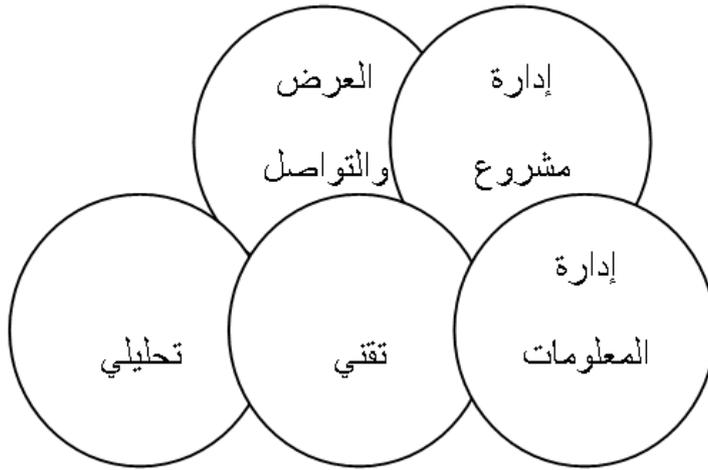
وتهدف إلى التعرف على تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة على بنية العمل، ومدى تأثيرها على الخدمات المقدمة للمواطنين، والتخطيط الجيد لمشروع الحكومة الإلكترونية وطرق بناء هيكل المشروع، وطرق مراقبة جودة المشروع وطرق قياس أداء الحكومة الإلكترونية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المبيضين، صفوان. الحكومة الإلكترونية: النماذج والتطبيقات والتجارب الدولية. عمان: دار اليازوري العلمية، 2011، ص. 77

<sup>2</sup> الظاهر، نعيم إبراهيم. الطريق نحو الحكومة الإلكترونية. الأردن: عالم الكتب الحديث، 2014 ، ص. 40

<sup>3</sup> الرفاعي، سحر قدوري. الحكومة الإلكترونية وسبيل تطبيقها: مدخل إستراتيجي. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 2009، ع. 7،

ص. 315. متاح على الرابط: <<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/48257>>. (أطلع عليه يوم 21-01-2020 على الساعة: 19:33)



شكل 1: المهارات الأساسية لمشروع الحكومة الإلكترونية

## 7-أهداف الحكومة الإلكترونية

- رفع مستوى الأداء والفعالية للعمليات والإجراءات داخل القطاع الحكومي.
- تقليل التكاليف الحكومية (حكومية-حكومية).
- رفع مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات التي تقدم لهم (حكومة-مواطن)
- مساندة برامج التطوير الاقتصادي (حكومة-أعمال).<sup>1</sup>
- زيادة دقة البيانات حيث إمكانية الحصول على المعلومات المطلوبة ستكون متوفرة من عدة جهات وبالتالي الثقة بصحة البيانات المتبادلة التي أعيد استخدامها ستكون مرتفعة والقلق من عدم دقة المعلومات أو عملية أخطاء الإدخال اليدوي ستتكشف.
- تلخيص الإجراءات الإدارية إذ يتمكن من التخلص من نسخ المستندات الورقية وإدخال البيانات يدويا طالما أن الإمكانيات متاحة لتقديمها إلكترونيا.<sup>2</sup>
- تحقيق احتياجات المجتمع وتوقعاته بطريقة مرضية عن طريق تبسيط التفاعل والتعامل مع الخدمات العديدة المتاحة على وسائل الاتصال، أي يجب أن يوفر الاستثمار في إقامة الحكومة الإلكترونية عادات ملموسة سواء تعلق بخفض التكاليف أو رفعا لكفاءة الإنتاجية أو تحسين الخدمات المقدمة للمجتمع بمواطنيه وأعماله.

<sup>1</sup> الطاهر، علاء فرج. الحكومة الإلكترونية: بين النظرية والتطبيق. عمان: دار الراية، 2009، ص.94

<sup>2</sup> المهدي، سوسن زهير. تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية. عمان: دار أسامة، 2011، ص.29

- إعادة هندسة وهيكله الأنشطة والعمليات والإجراءات الحكومية ذاتها تدعيماً للتنمية والإصلاح الإداري والاقتصادي الذي تسعى لتحقيقه الحكومات الأخرى.<sup>1</sup>

### 8- أشكال الحكومة الإلكترونية

هناك أربعة أشكال يمكن أن تتم من خلالها معاملات الحكومة الإلكترونية وهي كالتالي:

1-8- الشكل الأول للحكومة الإلكترونية وهو المعاملات والخدمات التي تتم من الحكومة إلى الحكومة **Government to Government**: ويرمز لها باختصار G2G أي شكل التعامل الإلكتروني داخل أجهزة الدولة أي اتصال بين موظف لدائرته الحكومية أو اتصال بين دائرة حكومية وأخرى حكومية للحصول على معلومة أو لتقديم معلومة أو خدمة عن طريق تكنولوجيا المعلومات.

2-8- الشكل الثاني للحكومة الإلكترونية وهو المعاملات التي تتم بين الحكومة ووحدة الأعمال **Government to buisnes**: ويرمز له G2B أي التعامل الإلكتروني بين الحكومة والقطاع التجاري أي من حكومة لشركة أي اتصال بين الحكومة وشركة لتقديم معلومة أو خدمة عن طريق تكنولوجيا المعلومات.<sup>2</sup>

3-8- الشكل الثالث للحكومة الإلكترونية وهو المعاملات والخدمات التي تتم بين الحكومة والأفراد **Government to Citizen**: ويرمز له G2C، حيث تركز على تسهيل تقديم المؤسسات الحكومية للمواطنين من خلال موقع حكومي على شبكة الانترنت يتيح لهم الحصول على خدمات بمستوى عال من الجودة، ويشمل هذا الشكل الخدمات المالية والتعليمية وكافة المؤسسات التي تقدم خدمات ذات طابع اجتماعي للمواطنين.<sup>3</sup>

4-8- الشكل الرابع للحكومة الإلكترونية هو الحكومة إلى العاملين والتي يرمز لها بـ **G2EGovernment to Employees**: تضم العديد من المنظمات الحكومية أعداداً كبيرة من العاملين والذين يعملون بمواقع جغرافية متنوعة بعيدة عن بعضها البعض، من هنا فإن من مصلحة المنظمات الحكومية المختلفة زيادة الفاعلية بتقديم مختلف الخدمات والمعلومات بطريقة إلكترونية إذ يتم استخدام تطبيقات خاصة من أجل إجراء العديد من الاتصالات الفعالة مع الموظفين، إذ يحتاج

<sup>1</sup> عادل، غزال. الحكومة الإلكترونية في الجزائر والنفوذ إلى مجتمع المعلومات. [على الخط]. متاحة على الرابط: <http://www.adelghezzal.wordpress.com> (اطلع عليه يوم: 13-01-2020 على الساعة 9:00)

<sup>2</sup> إبراهيم، خالد ممدوح. أمن الحكومة الإلكترونية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008، ص. 69.

<sup>3</sup> حسن، خولة رشيد. الأبعاد الاقتصادية للحكومة الإلكترونية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2014، مج. 7، ع. 30، ص. 02. متاح على الرابط: <http://journals.uokufa.edu.iq/index.php/ghjec/article/view/3020>. (أطلع عليه يوم: 23-09-2019 على

الموظفون في ظل الحكومة الإلكترونية وعلى مختلف مستوياتهم التنظيمية ومستوياتهم الوظيفية إلى المعرفة، ويطلق عليهم العمال أصحاب المعرفة الإلكترونية فضلا عن التفاعل مع المواطنين بمهارة إنسانية تحقق على أعلى مستويات الرضا لدى المواطنين فالديمقراطية الإلكترونية تعني مشاركة المواطنين في العملية السياسية عبر الشبكات الإلكترونية.<sup>1</sup>

## 9- أبعاد الحكومة الإلكترونية

تنطوي الحكومة الإلكترونية بمجموعة من الأبعاد والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- التوظيف: يعتبر هذا البعد سلاح ذو حدين حيث أن معظم الوظائف ستكون مبرمجة وتتولاها البرامج الإلكترونية وهنا لا يستطيع الموظفون غير المؤهلين القيام بهذه الأعمال وبالتالي ستؤدي إلى بطالة الموظفين غير المهرة وبالمقابل ستكون عامل محفز وجيد للأشخاص الأكفاء والمؤهلين.

- السرية: إن التطبيق الناجح لمشروع الحكومة الإلكترونية هو الحفاظ على سرية وأمن المعلومات وهذا مرتبط تماما بالخلفية الثقافية الخاصة بالمجتمع ولكن كون الحكومة الإلكترونية يجب أن تحافظ على سرية المعلومات الخاصة بالأفراد فلن تكون هناك شفافية حيث أنه كلما زادت الشفافية قلت السرية.

- الاعتمادية: إن تطبيق الحكومة الإلكترونية يعتمد اعتمادا كليا على الأنظمة الإلكترونية ومن هنا سيكون الاعتماد على العنصر البشري أقل وسيكون الوصول لمرحلة الإتقان أسهل وأسرع وأدق وأيضا سيكون الوصول للبيانات الإحصائية والتقارير أسهل من التقارير الورقية الموثقة.<sup>2</sup>

- الحتمية التكنولوجية: على الرغم من تناقص أعداد الأفراد الذين يوظفون في نظام الحكومة الإلكترونية إلا أن القليل يكونوا على دراية بتصميم هذا النظام وهذا يعتبر أحد أسباب عزلة هذا النظام من ناحية أخرى سوف ينمو جيل لا يحتاج إلى العلاقات الاجتماعية وغارق في استخدام تطبيقات التكنولوجيا، وكذلك استبدال هذا النظام بأخر أكثر تعقيدا يجعل هذا النظام أقل فهما وأقل قابلية للنقاش وهذا هو الذي يشغل الحتمية التكنولوجية ومدخل الأنظمة.

<sup>1</sup> حسن، إيمان مرعي، القصبي، محمد مصطفى. متطلبات تطبيق الحكومة الإلكترونية في المنظمات العراقية: دراسة استطلاعية لأراء

القيادات الإدارية في مديرية بلدية الموصل. مجلة تنمية الراقدين، 2013، مج.35، ع.113، ص.08

<sup>2</sup> المهدي، سوسن زهير. الحكومة الإلكترونية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011، ص.53

- التكلفة: ما هي تكلفة الحكومة الإلكترونية؟ ما هي تكلفة الأنظمة التقليدية؟ ما هي تكاليف العمليات؟ وما هي التكلفة المبدئية؟ كل هذه التكاليف يجب أخذها بعين الاعتبار عند العمل مع الحكومة الإلكترونية.
- الآثار النفسية: بالإضافة إلى الأبعاد الأخرى فإن الحكومة الإلكترونية تجعل من الحاسوب شيء ضروري في حياتنا اليومية ويعتقد أن الكثير من المخاطر النفسية الخاصة باستخدام الحاسوب سوف تتكاثر مع بدء تطبيق الحكومة الإلكترونية.
- التوقيع الرقمي: بمعنى هل مازال يوجد هناك حتمية لاستخدام الورق؟ ومتى يمكن اعتماد التوقيع الإلكتروني قانوناً؟
- التطوير: لأن التكنولوجيا تتميز بالتطوير المستمر لذلك من الضروري أن يتم تطوير تطبيقات الحكومة الإلكترونية بصورة مستمرة مما يؤدي إلى سوق جديدة لمطوري البرامج.
- خطط الكوارث: لا توجد حكومة تريد أن تفقد كل ما لديها من معلومات في كارثة واحدة لذلك فمن الضروري عمل خطة كوارث فعلى سبيل المثال يمكن اعتماد خطة لنسخ المعلومات الإلكترونية الاحتياطية.
- التضارب وعدم الاتساق: يوجد العديد من المنظمات الحكومية وكل حكومة ربما تطبق نظام إلكتروني مختلف وهذا قد يؤدي إلى نوع من عدم الاتساق ولحل هذه المشكلة يوجد في مجال علوم الحاسوب جيل جديد اللغات لجعل هذه البيانات متسقة.
- التكنولوجيا الملائمة: التكنولوجيا المستخدمة في الحكومة الإلكترونية ليست نتاج وطني لأن الحكومة الإلكترونية هي نظام إلكتروني كبير فإن كل من البرامج والأجهزة تستورد من الدول الأجنبية.
- الاحتكار: حيث أن الحكومة الإلكترونية تفرض على عملائها استخدام نفس البرامج ونفس الأجهزة التي تستخدم في محيطها وبذلك فهي تمارس نوع من الاحتكار على سبيل المثال استخدام برامج ميكروسوفت.
- التعليم: التعليم له وجهان تعليم الموظفين وتعليم المواطنين على سبيل المثال: تعليم الأفراد الأميين في استخدام الحاسوب يعتبر ضروري في الحكومات الإلكترونية.
- الوقت: لقد كانت الأماكن الحكومية من أكثر الأقسام كراهية ولكن المواطنين بعد تطبيق مشروع الحكومة الإلكترونية لن يضطروا إلى الانتظار طويلاً قبل إتمام مصالحهم.
- ميكنة النظام: هذا البعد يعتبر سلبي بالنسبة للأفراد الذين لا يملكون المهارات اللازمة لاستخدام الحاسوب وبالنسبة لكبار السن والأميين وأيضاً بالنسبة للمواطنين الذين لا يتقنون اللغة حيث تعتبر ميكنة نظم العمليات الحكومية مشكلة للبعض وبالمقابل يمكن اعتباره بعد

إيجابي وذلك لسهولة الحصول على المعلومة حيث يستطيع الموظفون التعامل مع المستندات ومعالجة البيانات الإحصائية أوتوماتيكيا.

- الأمن: حيث يعتبر الأمن من أكبر مزايا الحكومة الإلكترونية وأيضا من أخطارها حيث من الصعب جدا تحقيقه بنسبة 100% أمن على الانترنت لذلك فإن الأفراد لا يشعرون بالأمان عند استخدامهم للانترنت خاصة فيما يتعلق الأمر بالحسابات البنكية لذا لا بد من دراسة شاملة ودقيقة لمستوى الأمن في عمليات الانترنت ويجب أن تكون هذه الدراسة قبل تطبيق البرنامج<sup>1</sup>

## 10- نظريات الحكومة الإلكترونية

هناك أربع نظريات تتمحور حول تطبيق الحكومة الإلكترونية وتندرج في النقاط التالية:

- العقلانية: هناك أشخاص يجزمون بأن استخدام هذه التقنيات يمثل تحسنا في مقدار الحكومة في الاستناد إلى العقلانية عند اتخاذ القرارات، وأن التكلفة الوحيدة هي تكلفة شراء هذه التقنيات وتشغيلها وأن هذه الأنظمة تقلل من تكاليف الحصول على المعلومات وترتيبها وترميزها وإدارتها واستخدامها.

- ضوضاء المعقولة وتأكلها: تؤكد ضعف القطاع العام على إدارة المعلومات بصورة جيدة مقارنة بمؤسسات القطاع الخاص وعلى هواجس تقوم بصرف انتباه صانعي القرارات بعيدا عن العوامل الضمنية النوعية والتركيز على العوامل الكمية الواضحة كما أن هذه النظرية تتخوف من التفسير المبسط للبيانات والتبسيط الشديد بدء من عمليات التحليل حتى صياغة التوصيات فهي ترى أن المعلومات ليست مجرد التحكم والرقابة بل تعتبرها مجازا كالضوضاء.<sup>2</sup>

- الثمن: باهض خاصة انعكاس ذلك على نوعية عمليات اتخاذ القرار وعقلانيتها لأنها في الوقت نفسه تصر على أن ذلك لا يأتي بدون ثمن، وهذه الآراء تؤمن بضرورة عمل ترتيبات الحماية والرقابة وإلا سوف يكون الثمن غاليا فيما يتعلق بالحرية والخصوصية الشخصية للمواطنين والحفاظ على سرية المعلومات.

- التقنية: تعتبر التقنية هنا رمز مقدس، وميدان تنافس وأداة مهمة في ظروف الصراع الاجتماعي القائم إذ لها تأثير جوهري ومستقل على عمليات اتخاذ القرار.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> الهوش، أبو بكر محمود. الحكومة الإلكترونية: الواقع والآفاق. القاهرة: مجموعة النيل، 2006، ص.53-54

<sup>2</sup> الخمايسة، م. صدام. الحكومة الإلكترونية: الطريق نحو الإصلاح الإداري. الأردن: عالم الكتب الحديث، 2013، ص.49

<sup>3</sup> بسام، أحمد شريف. واقع الحكومة الإلكترونية في الدول العربية. جامعة الدكتور يحيى فارس، المدينة، ص.160

## 11- الدعامات الأساسية للحكومة الإلكترونية

ترتكز فلسفة الحكومة الإلكترونية لإيجاد حالة جديدة وبيئة عمل مختلفة تشمل على مجموعة من الدعامات أهمها:

### 11-1- التجارة الإلكترونية:

هي تنفيذ كل ما يتصل بعمليات بيع البضائع والخدمات والمعلومات عبر شبكة الانترنت سواء تعلق الأمر بالإعلان أو عقد الصفقة أو سداد الالتزامات المالية، كما تعني إجراء العمليات التجارية بمختلف أشكالها بين المتعاملين الاقتصاديين عن طريق تقنية الاتصال الحديثة المتمثلة في الانترنت لما يضمن الفعالية والسرعة في الأداء.<sup>1</sup>

### 11-2- الأعمال الإلكترونية:

هي منظومة تعنى بإدارة الأعمال إلكترونيا على مستوى المشروعات أو المنظمات الخاصة في حين تلي الحكومة الإلكترونية الوظائف العامة والخدمات الإلكترونية التي يجرى تنفيذها بالوسائل الإلكترونية إلى الجمهور العام بهدف تقديم الخدمة أو المنفعة العامة، حيث أن الأعمال الإلكترونية تساهم في زيادة التواصل بين المواطنين والحكومة وهذا يظهر من خلال: توفير البيانات والمعلومات وإتاحتها لرجال الأعمال والمستثمرين وكافة فئات المجتمع، وكذلك عرض خطوات الحصول على الخدمات الحكومية بصورة تحقق تسهيل التعامل مع الجهاز الحكومي.<sup>2</sup>

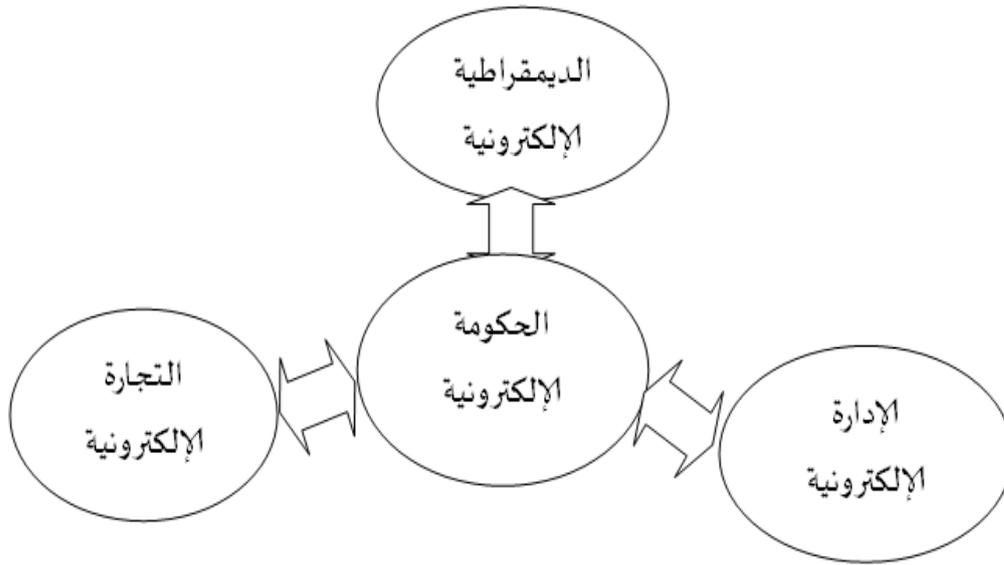
### 11-3- الديمقراطية الإلكترونية:

والتي تسمى أيضا بالديمقراطية الرقمية وديمقراطية الفضاء التخليبي وكذا الديمقراطية التشاركية، ويقصد بها استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتمكين المواطن وجعله قادرا على محاسبة السياسيين أكثر فعالية في العملية السياسية، كما تساعدهم في اختيار المنتخبين ورسم السياسات بطريقة ديمقراطية حيث يكمن الهدف من تفعيله: في تزويد المواطن بوسيلة للوصول إلى خيارات أفضل إضافة إلى المشاركة الفعالة والإيجابية للمواطن لتحقيق المشاركة في القرار السياسي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بوعافية، رشيد. دور النقود الإلكترونية في تطوير التجارة الإلكترونية. المجلة الجزائرية الاقتصادية والمالية، 2014، ع.2، ص.120. متاح على الرابط: <<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/26350>>. (أطلع عليه يوم 24-01-2020 على الساعة 14:14)

<sup>2</sup> باري، عبد اللطيف، عشور، عبد الكريم. الحكومة الإلكترونية بين فرص النجاح ومعوقات التطبيق. مجلة العلوم الإنسانية، 2013، ع.29، ص.180. متاح على الرابط: <<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/4921>>. (أطلع عليه يوم 05-12-2019 على الساعة 15:18)

<sup>3</sup> قوقة، وداد. دور الحكومات الإلكترونية في تفعيل الديمقراطية الإلكترونية. في: مجلة العلوم الإنسانية. مج.ب، ع.46، 2016، ص.106. متاح على الرابط: <<http://revue.umc.edu.dz/index.php/h/article/view/2415>>. (أطلع عليه يوم 26-05-2019 على الساعة 15:54)

شكل 2: الدعامات الأساسية للحكومة الإلكترونية<sup>1</sup>

## 12-مرتكزات الوصول إلى الحكومة الإلكترونية

- الانطلاق من خصائص وسمات الواقع الراهن وعدم القفز فوق مستوى تطور هذا الواقع والمضي في هذا المشروع خطوة بخطوة حتى لا تتعرض لصعوبات .
- أهمية امتلاك رؤية وطنية واضحة ترسم دليلاً لمسار الوصول إلى الحكومة الإلكترونية وترجم من خلال خطط واقعية تؤمن تنسيق الإمكانيات والجهود الوطنية بهدف تحقيق النقلة النوعية.
- توسيع قاعدة المشاركة في تحقيق مهمات الانتقال إلى الحكومة الإلكترونية، وذلك من خلال الشراكة وتحديد الأطراف المعنية في كل من القطاعين العام والخاص مما يتوجب معه مشاركة مختلف الأطراف وتكثيف الجهود وحشد الإمكانيات وتحفيز القدرات الوطنية.
- أهمية تنظيم وتنسيق الجهود والإمكانيات بالانطلاق من مبدأ الاختصاص والمسؤوليات إذ لا بد من الاهتمام بالمكون التنظيمي والمؤسسي المتخصص في تحمل المسؤوليات ضمن علاقة تنظيمية معتمدة.
- تأمين الموارد المالية التي تفي بمتطلبات الانتقال إلى الحكومة الإلكترونية وذلك عن طريق تمويل المشروعات والمبادرات ذات الأولوية باعتبارها الأساس في تأمين عناصر البنية التحتية

<sup>1</sup> بومروان، سمية. مرجع سابق، ص.26.

- والعمل على تعبئة الموارد اللازمة لعملية التطوير الإلكتروني وكذلك المتعلقة بتدريب وتكوين الكادر البشري والمتعلق بعمليات الصيانة.
- التوقف عن استيراد القوالب الجاهزة من الخارج وتطبيقها في البلدان التي لا تناسب قدراتها ومكوناتها وكذا مؤهلاتها مع البلدان المتقدمة والعمل على وضع وتجهيز قالب يصلح ويتلاءم مع خصوصيات كل دولة<sup>1</sup>.
  - زرع الوعي وسط المواطنين حول تقبلهم استخدام الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها المختلفة.
  - توفير التوفير البنية التحتية الأساسية والضرورية لإنشاء وإقامة الحكومة الإلكترونية من تكنولوجيا الشبكات وشبكات المعلومات واتصالات وما يتفرع عنها من مستلزمات تسهيل المهام والوظائف المختلفة.
  - وضع القوانين والتشريعات التي تتلاءم مع أعمال الحكومة الإلكترونية<sup>2</sup>.
  - إتباع طرق إبداعية من أجل إنجاز وتمويل التحول إلى حكومة ذات الطراز الواحد وتمويل الاستثمارات التي تندرج ضمن مجال الحكومة الإلكترونية .
  - مراعاة أمن المعلومات وسريتها.
  - الاهتمام بتعلم اللغة الإنجليزية كعامل مهم لتسهيل الاتصال بخدمات الحكومة الإلكترونية<sup>3</sup>.

### 13- مستلزمات بناء الحكومة الإلكترونية

#### 1-13- الموارد البشرية:

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الحكومة الإلكترونية وذلك باعتباره العنصر المحرك للمشروع ومن ثم فيستلزم تدريبه وتأهيله للعمل في هذا النظام، فمع تنامي تحول الحكومات نحو تقديم خدماتها إلكترونياً نمت الحاجة إلى الموارد البشرية المتخصصة في جانب تكنولوجيا المعلومات<sup>4</sup>، حيث يشمل هذا النظام العناصر التالية:

<sup>1</sup> المركز الوطني للمعلومات. الحكومة الإلكترونية. اليمن: [د.ن.]. 2005، ص. 29

<sup>2</sup> دياب، مفتاح محمد. اتجاهات حديثة في دراسة المعلومات. عمان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع، 2014، ص. 132

<sup>3</sup> الأسدي، عدي غني، عبد الأسدي، عباس زهير. فاعلية استخدام تطبيق الحكومة الإلكترونية في تحسين أداء الحكومات المحلية. 2016، مج. 8، ع. 3، ص. 53

<sup>4</sup> جواد، شوقي ناجي، أبو زيد، محمد خيرة سليم. الأبعاد الاقتصادية للحكومة الإلكترونية في الأردن: متطلبات النجاح. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2007، مج. 3، ع. 3، ص. 285. متاح على الرابط:

<<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=>

**1-1-13- المبرمج:** ويقصد به ذلك الشخص الذي تنحصر مهمته في تحديد المشكلة المعروضة والمعلومات المتعلقة بها، ونتيجته هي تحليل هذه البيانات والمعلومات.

**2-1-13- محلل النظم:** يعتبر محلل النظم هو همزة وصل بين كل مستخدمي نظام الإدارة العليا والمبرمجين وتنوع مهامه بين توزيع العمل على المبرمجين تقديم البيانات والمعلومات والتقارير كالقيادات الإدارية لتنظيم وتنسيق التعامل بين أجهزة المنشأة.<sup>1</sup>

**3-1-13- المشغلين:** وهم الأفراد الذين يقومون بإدخال البيانات والمعلومات إلى الحاسب ويعملون على تشغيل النظام.<sup>2</sup>

وعليه يمكن الخروج بحقيقة ضرورة تكوين ووضع كادر بشري مؤهل وذو كفاءة ليعمل وفقا لمبادئ ومعايير الحكومة الإلكترونية وعليه أن يتمتع بالخبرة والمعرفة الكبيرة في مجال تقنيات وتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

### 2-13- الأجهزة العلمية المتطورة:

يستلزم لتطبيق مشروع الحكومة الإلكترونية إلى أجهزة وسائل مبتكرة وذات فعالية، والبارز أنها تعددت في عصرنا الحالي وخاصة ما تعلق الأمر بأمور تقنية المعلومات وهذا من أجل تجسيد حكومة إلكترونية فعالة<sup>3</sup>، وتمثل هذه الأجهزة فيما يلي:

- أجهزة الحاسب الآلي
- شبكات الاتصال الداخلية
- شبكة الاتصال الخارجية
- أنظمة الدفع الإلكترونية.<sup>4</sup>

## 14- التقنيات المستخدمة في الحكومة الإلكترونية

وتتمثل في جملة من التقنيات التي يجب توفرها لتبني مشروع حكومة إلكترونية ملائم فهي تعتبر أمر أساسي ومهم، حيث تتمثل هذه التقنيات فيما يلي:

<sup>1</sup> مطر، عصام عبد الفتاح. الحكومة الإلكترونية: بين النظرية والتطبيق. الأريطة: دار الجامعة الجديدة، 2008، ص.42

<sup>2</sup> النجار، فايز جمعة. نظم المعلومات الإدارية: منظور إداري. ط.3. عمان: دار الحامد، 2010، ص.57

<sup>3</sup> بومراوان، سميرة. الحكومة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات الحكومية. الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد، 2014، ص.25

<sup>4</sup> المناعسة، أسامة أحمد، الزغي، جلال محمد. الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2013، ص.42

**1-14- نظم المعلومات الإدارية:** يقصد بها ذلك الحقل النظري والعملي المشتق من روافد متنوعة من تخصصات الحاسوب ، تكنولوجيا المعلومات ، الإدارة ، التنظيم ، الاقتصاد ، العلوم الكمية والسلوكية والذي يمثل نتاج تكامل وتزاوج ما بين تكنولوجيا المعلومات ونظريات الإدارة والأعمال<sup>1</sup>، فهي تلك النظم المتكاملة لكل من العنصر البشري والآلي وتختص بجميع المجالات الإدارية في المنظمة وتتميز بأنها: تقدم معلومات لعمليات التخطيط، التنظيم والرقابة واتخاذ القرارات، تخدم الإدارة المختلفة كالتسويق والتمويل تخدم كافة المستويات الإدارية.<sup>2</sup>

**2-14- تقنيات الأرشفة الإلكترونية:** ونقصد بالتقنية أسلوب مبرمج يهدف لتطبيق المعرفة والخبرة في صناعة الأجهزة والمعدات العلمية في مجالات الحياة المختلفة لتمكين من الحصول على المعلومات ومعالجتها وتداولها باستخدام آليات حديثة للحصول على نوعية من المعلومات ومعالجتها وإتاحتها،<sup>3</sup> إذ تستخدم المساحات الضوئية السريعة لتحويل الوثائق الورقية إلى الشكل الرقمي يمكن تخزينه وتبادلته عبر الشبكات المحلية أو الانترنت، وهي عادة ما تكون مرتبطة بنظام للأرشفة الإلكترونية مثل: ARABDOX، PROJECT WISE، LASER FICHE، التي يقوم بتخزين الوثائق وفهرستها بطريقة تمكن من استرجاعها عند الحاجة لها، بالإضافة إلى التطبيق البرمجي stand-alone application لأرشفة الوثائق و الصور... client server based application حيث يعمل هذا الأخير على الشبكة المحلية LAN وأخيرا WEB BASED APPLICATION WEB يستخدم في حال وجود فروع لمؤسسة ما ومنتشرة جغرافيا حيث يعمل باستخدام الويب والشبكة الإلكترونية.<sup>4</sup>

**3-14- نظم إدارة المحتوى (CMS) (Content Management Systems):** هي مجموعة من الإجراءات المتبعة لإدارة سير العمل في البيئة التعاونية هذه الإجراءات إما أن تكون يدوية أو من بنية الحاسوب، حيث تتمثل وظائف نظام إدارة المحتوى في: السماح لعدد كبير من المستخدمين للمساهمة ومشارك البيانات المخزنة، التحكم في الوصول للبيانات بناء على أدوار المستخدمين، المساعدة في التخزين والاسترجاع السهل للبيانات، تقليل الإدخال المتكرر

<sup>1</sup> محمد، علي خاطر. نظم المعلومات الإدارية. متاح على الرابط: <<http://m.mu.edu>>. (أطلع عليه يوم: 2020-2-22 الساعة: 19:52) طه، دياب العابدين دياب. نظم المعلومات الإدارية. 2019. <<http://www.books-library.online>>. (أطلع عليه يوم: 2020-01-22 الساعة: 00:30)

<sup>3</sup> جامعة الخرطوم. واقع الأرشفة الإلكترونية في شركة زين للاتصالات. متاح على الرابط: <<http://khartoumspace.uofk.edu>>. (أطلع عليه يوم: 2019-12-26 الساعة: 22:35)

<sup>4</sup> رمزي، محمد كمال. الأرشفة الإلكترونية. 2015. <<http://www.keug.org>>. (أطلع عليه يوم: 2020-3-24 الساعة: 15:14)

للبيانات، كذلك تسهيل كتابة التقارير وتسهيل الاتصال بين المستخدمين<sup>1</sup> وتستخدم تلك النظم قواعد البيانات لتخزين جميع المعلومات، إضافة إلى القوالب الجاهزة وذلك لإنتاج صفحات ويب ديناميكية تكون في النهاية موقعا متكاملا وعليه يمكن إضافة محتويات إلى الموقع بسرعة وبواسطة أشخاص ليس لديهم خلفية عن تقنيات الويب، وتخرج تلك المحتويات في شكل متناسق واحترافي عندما تتصفح بواسطة برامج تصفح الانترنت، ويقصد بالمحتويات جميع أشكال المعلومات التي يراد إتاحتها مثل: وثائق، صور، ملفات صوتية، نماذج، ملفات فيديو، أخبار...

**14-4- البوابات: Portals** هي مواقع تستخدم نظام لإدارة كمية كبيرة من المحتويات بحيث تصبح أشبه ما تكون ببوابة تخيلية للدائرة، يستطيع المراجع الدخول عن طريقها إلى اغلب الخدمات التي تقدمها مباشرة من بيته أو مكتبة مثل: بوابة دبي الإلكترونية <http://www.dubia.ae>، ويمكن الاستفادة من تقنيات البوابات في الحصول على المعلومات والمعرفة وتقديمها وتنظيمها وتخزينها واسترجاعها وإتاحتها للمستخدم النهائي وهذا لا يكون إلا بمراعاة: وجود بنية تحتية تقنية مناسبة، وأخذ بعين الاعتبار احتياجات المستخدم النهائي<sup>2</sup>.

**14-5- محركات البحث: search engines** هي عبارة عن قاعدة بيانات تضم ملايين الصفحات المتاحة على الشبكة العنكبوتية العالمية والتي من أشهرها google, altavista, yahoo... حيث يتألف محرك البحث من ثلاث أجزاء رئيسية وهي: برنامج العنكبوت spider program، برنامج المفهرس indexer program وبرنامج محرك البحث search engine program<sup>3</sup>. وتعد محركات البحث أحد نماذج الاسترجاع الحر (غير مقيدة) والتي تعتمد على الكلمات المفتاحية للدلالة على موضوع البحث، ويمكن لمحركات البحث أن تشمل جميع النصوص التي يحتويها الموقع، ويوسع نطاق البحث ويزيد من كفاءة الاسترجاع وتختلف قدرات محركات البحث حيث تتدرج من البحث البسيط بالكلمات الدالة (المفتاحية) إلى البحث المتقدم بالروابط.

<sup>1</sup> نجران، أمانة. سياسة إدارة المحتوى الإلكتروني على البوابة الإلكترونية. متاح على الرابط: <http://www.najran.gov>. (أطلع عليه يوم: 13-11-2019 على الساعة 19:55)

<sup>2</sup> حمودة، علي، حسنى، محمد. فاعلية مبنية محتوى البوابات الإلكترونية في المؤسسات الأكاديمية ومدى تطبيقها لمعايير الجودة. مجلة البحوث الإعلامية، 2019، ع.51، ج.1، ص.53

<sup>3</sup> البسيوني، بدوية محمد، راجح، نوال عبد العزيز. الأدوات البحثية على الانترنت: دراسة في أنماط الاستفادة والاستخدام من جانب هيئة التدريس ومعاونتهم بجامعة الملك عبد العزيز. متاح على الرابط: <http://www.libraries.kau.edu> (أطلع عليه يوم: 07-01-2020 على الساعة: 08:44)

**14-6- واجهات المستخدم التفاعلية وتصميم الموقع:** يلعب تصميم الموقع وواجهة المستخدم دورا كبيرا في نجاح الموقع حيث تساعد المستخدم في الوصول المباشر والسريع على المعلومات المطلوبة، ومن هذه العوامل المتعلقة بالتصميم وواجهة الاستخدام المستخدمون وهم الهدف الأساسي لإنشاء الموقع لذلك يجب أن يتوافق التصميم مع طبيعة المستخدمين ( الفئة العمرية، فئة محددة أو مفتوحة أو للجميع، المعرفة بتقنيات الويب، الصلاحيات...) <sup>1</sup>

تمثل الأجهزة العلمية المتطورة وتقنيات الحديثة دورا فعالا وبارزا في مجال تفعيل الحكومة الإلكترونية في أي مؤسسة والتأثير على الأداء الإداري للعاملين بها خاصة إذا كانت مواكبة للمستجدات عصرها وتخضع للمعايير العالمية المتعامل بها فهي ستسهل العمل على مستخدميها وتكون لها وقع ايجابي على نتائج العمل بها.

## 15- تشريعات الحكومة الإلكترونية

إن القوانين والتشريعات من القضايا القومية على مستوى الدولة، وقضايا دولية على مستوى العالم وتتراوح بين عدة فروع من القانون تشمل حقوق الملكية والاتصالات والخصوصية والأمن والتعاقدات...، وبسبب أهمية المتطلبات التشريعية للتحويل للحكومة الإلكترونية يمكن القول أنها الكيفية التي تحقق نجاح الحكومة الإلكترونية وتشجيع تعزيز القانون مع زيادة سرعة التغيير في عالم الرقمنة وجب على الحكومة الإلكترونية مواكبة هذه المستجدات منها الجانب القانوني الذي يأتي في أعلى الهرم. <sup>2</sup>

لا شك أن تطبيق الحكومة الإلكترونية وتقديم الخدمات المرفقية عبر شبكة المعلومات تحتاج إلى تشريعات خاصة تحكمها وتقدم لها التنظيم القانوني المناسب الذي يكفل تحقيقها على أفضل وجه ممكن ونظرا لحدثة عهد نظام الحكومة الإلكترونية يحسن الاستعداد بتشريعات الدول السبّاقة في هذا المجال ومع وضع ظروف كل بلد في الحسابان كما ينبغي النظر بعين الاعتبار والدراسة إلى القانون الذي أصدرته الأمم المتحدة بشأن الحكومة الإلكترونية واتخذتها بعض الدول نموذجا لقانونها، مع دراسة التجارب الناجحة بما يتناسب واكولوجية الدولة التي سيطبق بها مشروع

<sup>1</sup> شاهد، إلياس، عرابة، الحاج، دفروز، عبد النعيم. تقييم تجربة تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر. مجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية المالية، 2016، ع.3، ص.127-128

<sup>2</sup> يونس، خالد مؤيد. الحكومة الإلكترونية. مجلة العلوم الاقتصادية، 2020، مج.4، ع.4، ص.137. متاح على الرابط: <<https://www.ajsrp.com/journal/index.php/jeals/article/view/2418>>. (أطلع عليه 2019-12-21 على الساعة:17:55)

الحكومة الإلكترونية،<sup>1</sup> حيث تتضمن القوانين التي يجب على الدولة أخذها بعين الاعتبار تلك المتعلقة بما يلي:

**1-15- إصدار القوانين التي تتلاءم مع أعمال الحكومة الإلكترونية ونشاطاتها:** إن مشروع الحكومة الإلكترونية يتطلب تشريع قوانين جديدة تتناسب مع أهميتها ولاسيما إن كانت النظم القانونية التقليدية تقف عائقاً أمام تطور الحكومة الإلكترونية وخدماتها وهذا ما يستدعي مساواة السندات الورقية مع الإلكترونية في الإثبات أمام القضاء وكذلك مساواة التوقيع الإلكتروني بالتقليدي، وإصدار أحكام جديدة تنظم كيفية التعاقد الإلكتروني...

**2-15- حماية الأمن القانوني للمعلوماتي للحكومة الإلكترونية:** لضمان أمن المعلومات لا بد من ضمان الحماية القانونية لمعلومات الحكومة الإلكترونية فلا بد من الحماية القانونية للتعاقد الذي يجري عن طريقها وذلك بالأخذ بالقوانين التقنية التي أخذت بها الدول المتقدمة في هذا المجال، وكذلك استحداث نظام التشفير فضلاً على ذلك يجب إصدار قوانين تحمي خصوصية الأفراد من المخاطر الإدارية أما الحماية المدنية فينبغي أن تكون باتخاذ الوسائل والإجراءات القانونية التي تضمن تعويض الأفراد على الأضرار الناجمة عن استعمال الغير شرعي الذي يلحق بهم...

**3-15- تبسيط الإجراءات الإدارية للحكومة الإلكترونية:** إن تطبيق الحكومة الإلكترونية يتطلب إصدار أنظمة تهدف إلى تغيير طريقة التفكير الإداري بحيث يتم الانتقال من البيروقراطية إلى الإبداع والتحرر من الكم الهائل من الوثائق التعجيزية وفي هذا الصدد تجب الإشارة على ضرورة التوجه إلى إدارة المعرفة والتي تكمن وظيفتها تدريب القادة الراغبين في اكتساب العلم والمعرفة على استخدام الوسائل الإلكترونية ليتمكنوا من صناعة القرار بسهولة وبدقة عالية.

**4-15- ضرورة إصدار الأنظمة اللازمة لمكافحة الفساد الإداري:** وهذا بوضع أحكام قانونية في قانون العقوبات تطبق على المخالفين والمستغلين لمصالحهم من العمال الموكله إليهم ومحاسبهم عليها كما يجب العمل على اختيار الموظفين بالاستناد على كفاءتهم وخبرتهم وبالاستناد على معايير معينة وواضحة.<sup>2</sup>

**5-15- المتطلبات الإدارية:** تحتاج الحكومة الإلكترونية لكي تحقق للمنظمات الأهداف المبتغاة منها إلى إدارة جيدة تساند التطوير والتغيير وتدعمه، وتأخذ بكل جديد ومستحدث في الأساليب الإدارية

<sup>1</sup> المبيضان، صفوان. الحكومة الإلكترونية: النماذج والتطبيقات والتجارب الدولية. متاح على الرابط: <<http://www.goolbook.com>>

( أطلع عليه يوم: 01-01-2020 على الساعة 16:12 )

<sup>2</sup> العبودي، عباس زيون عبید. الإطار القانوني للحكومة الإلكترونية. مجلة العلوم القانونية والعلوم السياسية، 2016، ع.1، ص.12-13.

متاح على الرابط: <[>. \(أطلع عليه 03-4-](https://www.google.com/url?sa=t&rt=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uac=)

2020 على الساعة 16:17)

فضلا عن ضرورة وجود القيادات إدارية إلكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية تقنيات المعلومات والاتصالات، وذلك من خلال قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية، إذ يستلزم تطبيق الحكومة الإلكترونية تطويرا واضحا للمكونات التقليدية لثقافة المنظمة باتجاه تجاوز الهرمية إلى الشبكية وانتقال العلاقات من العمودية إلى الأفقية، فضلا عن ذلك يتوجب على كل إدارات في المنظمات التخلص من الإجراءات البيروقراطية والروتينية المعيقة لكل تطور وتجديد في الأساليب الإدارية المعتمد في المنظمات مع ضرورة تطوير وتبسيط إجراءات وخطوات العمل مما يخفف الأعباء الإدارية والربط بين كافة الخدمات والإجراءات الحكومية بما يكفل سهولة ومرونة التعامل بين الجهات والوزارات المختلفة<sup>1</sup>.

**15-6- ثوابت المجتمع:** وتشمل الدين، القانون، الثقافة، والعادات والتقاليد حيث يمثل الدين أساس التعامل في كل منظومة من منظومات الحياة ويعد القانون من أقوى وسائل الضبط الاجتماعي، وتقوم الثقافة بدور حيوي في تحديد نظم المجتمع وصياغة بنائه<sup>2</sup>.

## 16- مؤشرات الحكومة الإلكترونية

يرجع الباحثين مؤشرات جاهزية الحكومة الإلكترونية إلى ثلاث عناصر أساسية و التي تتمثل فيما يلي حسب ما أقرته الأمم المتحدة:

**1-16- مؤشر استخدام الانترنت والويب لتأمين المعلومات والخدمات** والذي يقيس النضج والكفاءة للحكومة في استخدام الانترنت لتوفير المعلومات والخدمات للناس.

**2-16- مؤشر البنية التحتية للاتصالات:** وهذا الأخير يقيس مدى تطور البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال قياس مؤشرات متعددة مثل عدد أجهزة الحاسوب مستخدمي الانترنت وعدد خطوط الهاتف الثابت والمتحرك لكل ألف من السكان.

**3-16- مؤشر العنصر البشري:** والذي يقيس مدى قدرة الفرد على الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات<sup>3</sup> وكذلك مؤشر معدل محو الأمية في المجتمع ونسبة الالتحاق في التعليم ومتوسط سنوات الدراسة في التعليم العام<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حسن، إيمان مرعي، القصبي، محمد مصطفى. متطلبات تطبيق الحكومة الإلكترونية في المنظمات العراقية : دراسة استطلاعية لأراء القيادات الإدارية في مديرية بلدية الموصل، مجلة تنمية الرافدين، 2013، مج.35، ع113، ص.17

<sup>2</sup> ضيف، أحمد، بن موسى، محمد. الحكومة الإلكترونية: السياق التاريخي، تقييم المسعى وتحدي التفعيل. متاح على الرابط:

<<http://www.asjp.cerist.dz>> (أطلع عليه يوم: 25-12-2019 على الساعة 16:45)

<sup>3</sup> المبييضين، صفوان. الحكومة الإلكترونية: النماذج والتطبيقات والتجارب الدولية. عمان: دار البازوري، 2011، ص.15

كما يمكن قياس أثر الحكومة الإلكترونية من خلال:

- عدد أو النسبة المئوية للمناطق التي تحصل على المعلومات أو الخدمات إلكترونياً.
- زيادة السهولة والكفاية في تقديم الخدمات مثل: تخفيض عدد الأيام اللازمة لتقديم الخدمات.
- تخفيض التكلفة على المواطنين.
- تخفيض التكلفة على الحكومة.

أما فيما يتعلق بمعايير قياس أداء الحكومة الإلكترونية فنوجزها في النقاط التالية:

- حجم المعاملات التي تتم إلكترونياً.
- الفترة الزمنية اللازمة للرد على استفسارات
- الفترة الزمنية التي تستمر فيها العمليات بدون مشكلات منذ بدء التشغيل
- خدمات الحكومة الإلكترونية.
- عدد أو النسبة المئوية للخدمات العامة التي تقدم إلكترونياً.<sup>2</sup>

## 17- وسائل تأمين الحكومة الإلكترونية

تحتاج بيانات ومعلومات الحكومة الإلكترونية إلى تأمين حيث يجب أن تكون هذه الحماية على مستوى التقدم العلمي الذي ساهم في تحول الحكومة من شكلها التقليدي إلى الإلكتروني، إذ يطلق على هذه الحماية اسم الحماية المعلوماتية والتكنولوجية عن طريق وسائل إلكترونية مطورة لاتخاذ تدابير وإجراءات تحقق الحماية المناسبة لهذه المعلومات، فضلاً إلى التوصل إلى مرتكب هذه الأفعال ويمكن حصر سبل الحماية الإلكترونية في النقاط التالية:

### 17-1- إجراءات أمن وسرية المعلومات: تعنى هذه الإجراءات بحماية المعلومات في النظام

بحيث لا يمكن للأشخاص غير المصرح لهم بالوصول إليها، فالمعلومات تحتاج إلى حفظ الخطط السرية والقدرات السرية من الأعداء المحتملين والمنافسين مثل المعلومات الحساسة للشركة القانونية، والأفراد والمعلومات الشخصية فهي التأكد من أن المعلومات لم تصل لأشخاص، أو

<sup>1</sup> العبودي، فهد بن ناصر. الحكومة المتكاملة، 2018. متاح على الرابط: <http://www.googlebook.com> (اطلع عليه يوم: 2019-12-10 على الساعة 16:20)

<sup>2</sup> فرج، شعبان. الحكومة الإلكترونية إطارها النظري والمفاهيمي. الملتقى العلمي الدولي، الجزائر، 2013.

أجهزة غير مخول لها بالوصول إليها. لهذا تولي الحكومة الإلكترونية أهمية كبيرة لهذا الجانب والمتعلق بالسهر على أمن وسرية المعلومات وهذا لبعث الثقة للتعامل بالبيئة الرقمية مع اتخاذ الإجراءات الصارمة للتقليل من خطر القرصنة والخسائر المترتبة على الاختراقات وتسريب المعلومات.

**17-2- أمن قواعد ونظم التشغيل:** إن أمن وسرية المعلومات والبيانات في الحكومة الإلكترونية يتطلب تحديد إجراءات أمن قواعد البيانات وكذلك أمن نظم التشغيل، فقواعد البيانات هي تلك البيانات المخزنة والمحفوظة والمعالجة والتي يعتمد عليها في نظام التشغيل الإلكتروني في كافة المرافق مثل البنوك... حيث تتضمن بيانات العملاء وأرقام حساباتهم ومراكزهم المالية... أما نظم التشغيل فهي برامج الحاسب الآلي الذي تفعل فيه البيانات والمعلومات وتصبح صالحة لاستخراج وثيقة معلوماتية يعتمد عليها لإثبات حق أو قضاء التزامات وتتلخص أهمية تأمين قواعد ونظم التشغيل في تعريف هويات المحتويات الموجودة والتي تعرف باختصار EDP ، بيان قيمة كل هذه الموجودات، تعريف طبيعة ونوع الخطر الأمني الذي يهدد البيانات ، وكذلك تدقيق وتحسن برنامج أمن EDP بصورة مستمرة.<sup>2</sup>

**17-3- برامج الجدران النارية:** هو عبارة عن برنامج للحماية والهدف منه هو التعرف على البرامج التي تتصل بالإنترنت أو على شبكة محلية والمنافذ التي تعمل عليها تلك البرامج بحيث يتسنى لها معرفة البرامج ومراقبة البرامج والرفض لتلك البرامج وتلعب دور مهم في صد الهجمات المسح بكافة أنواعها.<sup>3</sup>

**17-4-الكشافات الإلكترونية والبيولوجية:** هي أجهزة تقنية متطورة تعتمد على خصائص البيولوجية حيث تقوم بقياس السمات الإنسانية وتطابقها مع تلك المسجلة بذاكرة الحاسب الآلي لكي تحدد صلاحية وحدود الاستخدام والدخول على النظام وهي بجانب توفيرها الحماية التقنية يمكن استخدامها في توفير الحماية المادية يمنع فتح الأبواب لغير المصرح لهم، ومن بين هذه التقنيات: تقنية الكشف عن الوجه ،الكشف عن قزحة العين، التعرف على الصوت ،تقنية الكشف عن بصمة الأصابع والكشف عن كف اليد.

<sup>1</sup> عبد الكريم، نهاد عبد اللطيف، الربيعي، خلود هادي. أمن وسرية المعلومات وأثرها على الأداء التنافسي: دراسة تطبيقية في شركتي التأمين العراقية العامة والحمراء للتأمينات الأهلية. مجلة محاسبية ومالية، 2013، مج.8، ع.23، ص.296. متاح على الرابط: <<http://jpgiafs.uobaghdad.edu.iq/index.php/JAFS/article/view/636/409>>. (أطلع عليه 16-02-2020 على الساعة 17:30)

<sup>2</sup> إسماعيل، محمد صادق. الحكومة الإلكترونية وتطبيقها في الدول العربية. القاهرة: دار الكتب المصرية، 2010، ص.114-119

<sup>3</sup> الحربي، خالد بن نواف. الأمن والحماية في الانترنت. متاح على الرابط: <<http://site.iugaza.edu.ps/ahams/files/2015/11>>-الأمن- والحماية-في-الانترنت.pdf> (اطلع عليه يوم: 24-02-2020)

**5-17-برامج مكافحة الفيروسات:** هي البرامج التي تقوم بحماية الأجهزة من هجمات الفيروسات وبقية البرامج التي تشكل تهديدا أمنيا على المعلومات وتستطيع أن تحدد هذه الملفات الضارة القادمة من أي مصدر مثل الأقراص المدمجة والأقراص الليزرية والرسائل الإلكترونية وكذلك يمكنها رصد هذه البرامج المهددة لسلامة الجهاز والملفات والبرامج الموجودة على الجهاز، ويتكون برنامج مكافحة الفيروسات من جزئين التشغيل المباشر عند الدخول وهو الذي يعمل تلقائيا عند تشغيل البرنامج والتشغيل عند الطلب وهذا يعمل عندما يطلب منه ذلك.<sup>1</sup>

**6-17-التشفير والإخفاء:** يقصد بعملية التشفير تتضمن تحويل النصوص العادية إلى نصوص مشفرة أما الإخفاء هي عملية إخفاء البيانات بواسطة تغطيتها بوسائط معينة كملفات النصوص والصور والملفات الصوتية والفيديوية ومع النمو السريع لتقنيات الشبكات والاتصالات فإن تقنيات إخفاء المعلومات أصبحت تستخدم بصورة واحدة لتحقيق أغراض متعددة منها حماية حقوق الطبع وتثبيت الملكية وتحقيق الاتصال بصورة سرية.<sup>2</sup>

### **7-17-أنظمة كشف الاختراقات: INTRUSION DETECTION SYSTEMS:**

هي عبارة عن أنظمة برمجية أو عتادية لإدارة أجهزة الحواسيب أو شبكة معينة، تقوم هذه الأنظمة بجمع معلومات من أجزاء مختلفة من الشبكة، من أجل استخدام هذه المعلومات للكشف عن الأفعال المريبة والتي قد تكون اختراقات من خارج الشبكة أو هجمات من داخل المؤسسة، ويعد الهدف الأساسي لهذه الأنظمة هو كشف الاختراق أثناء الاختراق وليس بعده وإنذار المسؤول عن أمن الشبكة، كما يتولى مهمة جمع معطيات من النظام وتسجيل كل الأحداث الهامة التي قد تستخدم كدليل أو إثبات ضد المهاجم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مهدي، م.م. أحمد. الفيروسات، كلية الزراعة. متاح على الرابط: <<http://www.uoqasim.edu.iq>> (أطلع عليه يوم: 2020-02-01 على الساعة 13:20)

<sup>2</sup> عيسى، ريا جاسم، عيسى رهام جاسم، سليمان، إنعام محمد. استخدام الخوارزمية الجينية في تشفير بيانات صورية رمادية وإخفاءها صورة. مجلة الرافدين لعلوم الحاسوب والرياضيات، 2013، مج.1، ع.1، ص. 192

<sup>3</sup> ديوب، بشرى. دراسة ومقارنة أنظمة كشف الاختراقات المفتوحة المصدر. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 2015، مج.37، ع.5، ص.275. متاح على الرابط <<http://www.journal.tishreen.edu.sy/index.php/engscnc/article/view/2232>>. (أطلع عليه يوم 26-05-2020 على الساعة 23:30)

**17-8- أمن الشبكات:** يتم في غالب الحالات نقل البيانات عن طريق الشبكات لذلك يجب الاهتمام بأمنها وسرية وسلامة المعلومات ووصولها للجهات المعنية، ويتحقق أمن الشبكات من خلال اتخاذ إجراءات الحماية اللازمة.<sup>1</sup>

## 18- عناصر التحول الناجح للحكومة الإلكترونية

تتطلب الحكومة الإلكترونية الكثير من العمل، ولكن هناك بعض الاستراتيجيات المجربة التي قد تساعد في إنجاز الحكومة الإلكترونية وفيما يلي بعض العوامل التي إذا ما تم أخذها بعين الاعتبار مع التخطيط والتطوير وتطبيق تقنيات المعلومات فإنها ستؤدي إلى تطبيق ناجح وهي كالتالي:

**18-1- القيادة:** تعتبر القيادة القوية لتحقيق نجاح الحكومة الإلكترونية، فالقيادة يمكن أن تضمن تخصيص الموارد والخبرات اللازمة ومواصلة التعاون على الأمد البعيد كما أنها تدفع بالمبادرة من خلال اتخاذ الخطوات الضرورية للتنفيذ وبالتالي الشعور بضرورة إكمال ومتابعة مشاريع الحكومة الإلكترونية.<sup>2</sup>

**18-2- الرؤيا:** يتطلب التحول إلى الحكومة الإلكترونية رؤيا عريضة لتحقيق وتضمين رؤى الأطراف المختلفة المشاركة في العملية والتي تتوقع الانتفاع من هذا التحول، وينبغي أن تتضمن الرؤيا منظور نظام واسع كما ينبغي عليها أن تأخذ بعين الاعتبار حاجيات التطور والفرص على المستوى القومي والمحلي علاوة على الشروط التي تواجه النظام الحكومي أو قطاع معين من القطاعات، حيث تعتبر الرؤيا وسيلة للتخطيط طويل المدى بالأهداف العريضة للوصول للتغيير.<sup>3</sup>

**18-3- إصلاح العملية:** فالحكومة الإلكترونية ليست مجرد عملية أتمتة عمليات أو معالجة إخفاقات قائمة على مسار العمل الحكومي بل هي تختص بتكوين علاقات جديدة من الحكم والمحكوم فعلى قادة الحكومة الراغبين بالتخطيط السليم لمشروعات الحكومة الإلكترونية العمل على تحديد ودراسة المجال الذي يستحق أن تطبق عليها تقنيات الاتصالات والمعلومات، فهذه الأخيرة عليها أن تتسم بالشفافية في حل المشكلات حيث تعتبر الشفافية أسلوبا جديدا لحل المشكلات.

**18-4- المشاركة المدنية- الاستثمار الاستراتيجي:** وهذا يتطلب وجود رؤيا استراتيجية وواضحة المعالم في ظل الموارد المتاحة والاستثمار الاستراتيجي يتطلب توضيح الأهداف ودراسة كل النواحي سواء مادية أو بشرية أو من ناحية المردودية والكفاءة وكيفية استغلالها.

<sup>1</sup> الشريف، أشرف عبد المحسن. أمن وحماية المستندات الإلكترونية على بوابة الحكومات العربية. مجلة إعلم، 2016، ع.16، ص.102-

103

<sup>2</sup> معهد البحوث والاستشارات. الحكومة الإلكترونية. جدة: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2018، ص.62

<sup>3</sup> الصيرفي، محمد. الإصلاح والتطوير الإداري كمدخل للحكومة الإلكترونية. عمان: إصدارات الإدارة العامة، 2007، ص.241

**18-5- التفاضل:** تقع على الحكومة الإلكترونية مسؤولية التقرب من الجماهير من خلال إرساء علاقات متبادلة وتشكيل تكتلات تعود بالنفع على المجتمع وهذا لا يتعلق بالجماهير وحسب وإنما يتعدى إلى علاقة الحكومة بوكالاتها وتنظيماتها المتعددة .

تعزز هذه الأخيرة رؤى الحكومات وترسم لهم سبل أفضل لبلوغ الأهداف المنفردة كما أن رسالة الحكومة تكون أدق وأشمل وأكثر وضوحا عندما تسلم الجماهير في صيغتها وإشراك المواطنين في اتخاذ القرارات فهذه الطريقة تمثل أسلوبا حضاريا.<sup>1</sup>

## 19-الفرق بين الحُكومة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية

للتمييز بين مصطلحي الحكومة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية فإن الحكومة الإلكترونية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين أداء الوظائف والخدمات الحكومية، وبدقة أكبر لتحقيق العمليات الحكومية على الوجه الذي يحسن الفاعلية ومستوى تقديم الخدمة والعمل بكفاءة أعلى لتقديم خدمات أفضل للمواطنين ولقطاع الأعمال.<sup>2</sup>

أما الحكومة الإلكترونية فهي ممارسة الحكم من خلال وسائل إلكترونية لتحقيق كفاءة وسرعة وشفافية في عملة لإيصال المعلومات للجمهور وباقي الجهات الحكومية حيث تستخدم التكنولوجيات الإلكترونية في المجالات الثلاث العلاقة بين السلطة والمجتمع المدني، قيام السلطة بوظائفها في جميع مراحل الديمقراطية أو ما تسمى الديمقراطية الإلكترونية، وأخيرا تقديم الخدمات العامة الخدمات الإلكترونية.<sup>3</sup>

وتجدر الإشارة إلى أن الحكومة الإلكترونية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارات العامة مع التغيير التنظيمي وتعلم مهارات جديدة لتحسين أداء الخدمات العامة والعمليات الديمقراطية وتعزيز الدعم للجمهور، أما الحكومة الإلكترونية فهي استخدام التكنولوجيا التي تساعد في الحكم ويلزم إدارتها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بربري، محمد أمين، بن علي، خديجة. أهمية التدقيق الإلكتروني في تعزيز أداء الحكومة الإلكترونية. مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، [د.ت.]، ع.1، ص.40. متاح على الرابط: <<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/72471>>. (أطلع عليه 2019-12-25 على الساعة 00:00)

<sup>2</sup> اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا. الحكومة الإلكترونية: السياسات والاستراتيجيات والتطبيقات. متاح على الرابط:

<<http://www.unescwa.org>>. (أطلع عليه يوم: 20-01-2020 على الساعة 20:46)

<sup>3</sup> عمران، خلود موسى، جراح، ندى بدر. تأمين حماية مواقع الحكومة الإلكترونية للشركات في محافظة البصرة. مجلة دراسات البصرة، 2014، ع.18، ص.06

<sup>4</sup> قيدون، أبوبكر الصديق، معمري، خيرة. الحكومة الإلكترونية ومتطلباتها في ظل الحاكمية الرشيدة. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، 2017، مج.3، ع.7، ص.60

## 20- الفرق بين الحكومة الإلكترونية والحكومة التقليدية

يكمن الفرق بين الحكومة التقليدية والحكومة الإلكترونية في أن الأولى تركز كل جهودها على بناء البنية التحتية الأساسية للمجتمع، أما الحكومة الإلكترونية فإنها تركز على بناء شبكات التعاملات، وتوسيع لتبسط وتسهيل الإجراءات والمعاملات وتركز على سرعة أداء الخدمات للمواطنين بطرق إلكترونية أكثر فعالية فالحكومة الإلكترونية هي المرحلة التالية للحكومة التقليدية<sup>1</sup> والجدول الموضح أدناه يوضح أكثر الفرق بين المصطلحين:

وحدة المقارنة	الحكومة التقليدية	الحكومة الإلكترونية
الهدف	حكومة سيادية تؤكد هيمنة الدولة على كافة الأنشطة الخدمية والاقتصادية	حكومة إلكترونية مشاركة المجتمع المدني ومنظمات القطاع الخاص في الأنشطة الاقتصادية والخدمية
الفلسفة	المنهج البيروقراطي	نهج رجال الأعمال
محور الاهتمام	التركيز على الإجراءات	التركيز على الأهداف والنتائج
التكامل	الفصل التام بين المنظمات الحكومية في أداء الأعمال والتخصص على أساس وظيفي أو جغرافي	كسر الحواجز التنظيمية لتحقيق التكامل والترابط بين المنظمات الحكومية باستخدام الشبكات الإلكترونية
نمط الأعمال	أعمال روتينية متكررة تحكمها البيروقراطية	أعمال ابتكارية متجددة
تكنولوجيا الأعمال	دورها منفصل عن الإدارة ويقتصر على توفير المعلومات اللازمة لدعم اتخاذ القرار	تضمن تكنولوجيا المعلومات في كافة وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم ورقابة
التنظيم	هرمي متعدد المستويات	التنظيمات الشبكية الواسعة
اتخاذ القرارات	مركزية من خلال مراكز السلطة بناء على قواعد جامدة	القرارات تشاركية بين العاملين والإدارة وحتى المواطن

<sup>1</sup>بوقلقول، الهادي. متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر: دراسة تجارب بعض الدول. الملتقى الدولي بجامعة عنابة، 2013.ص.43

المواطن	سلي يتلقى الخدمة ولا يشارك برأي موظف مسؤول عن إدارة شؤون المواطن	عضو مشارك في الحصول على الخدمة الإلكترونية إذ يمتلك تقييم الأداء الحكومي
سرعة التعاملات	الاستجابة بطيئة في أداء المعاملات الداخلية والخارجية	الاستجابة فورية للمعاملات الداخلية والخارجية وفقا لآليات السوق
الخدمات	تقدم بالطرق التقليدية مرتبطة بمواعيد العمل أي محددة	خدمات مبتكرة من خلال شبكة الانترنت ومتاحة في أي وقت
الموارد	تعتمد على الأصول المادية الملموسة والوثائق والمستندات الورقية	تعتمد على رأس المال الفكري للعاملين والوثائق الرقمية
نطاق العمل	محلي داخل حدود الدولة وسيادتها	عالمي خارج الحدود الجغرافية للدولة
التعامل مع الموردين	إجراءات بطيئة معقدة وغياب الثقة في التعامل الحكومي	التعامل السريع مع الوقت المحدد والثقة المتبادلة في المعاملات

جدول 1: يمثل الفرق بين الحكومة التقليدية والحكومة الإلكترونية<sup>1</sup>

## 21- آثار الحكومة الإلكترونية:

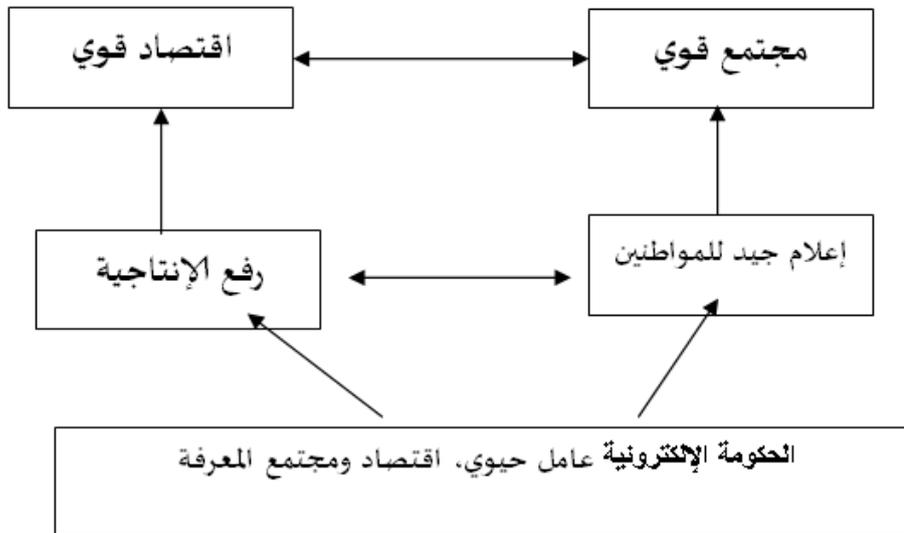
### 21-1- الآثار الإيجابية للحكومة الإلكترونية:

ينطوي تبني الحكومة الإلكترونية على العديد من المنافع التي تعود على الدولة ومواطنيها وهي كالتالي:

- زيادة مستوى الثقة بين الحكومات والناس نظرا لدورها في تمكين الناس من الحصول على المعلومات حول أنشطة الحكومة.
- يساعد تطبيق الحكومة الإلكترونية في تطوير جودة الخدمات الحكومية.
- تساعد في زيادة الشفافية الحكومية والقدرة على تتبع المعاملات الحكومية.

<sup>1</sup>باري، فاتح، بنطالي، فريد، شلال، زهير. متطلبات تحقيق الحكومة الإلكترونية مع عرض للحالة الجزائرية. متاح على الرابط: <<http://www.niv-boumerdes.dz>>. (اطلع عليه يوم: 20-01-2020 على الساعة: 00:15)

- تساعد المواطنين في تقليل التكاليف المختلفة للمعاملات من خلال إجرائها إلكترونياً من المنزل أو مكان العمل.<sup>1</sup>
- تحقيق الاتصال الفعال بين الموظف الحكومي وطالب الخدمة.
- سهولة الوصول إلى الخدمة من خلال شبكات الاتصال.
- انخفاض عدد الوثائق الورقية المتبادلة في الإجراءات مما يؤدي لسرعة الإجراءات وقلّة المستندات.<sup>2</sup>
- التقليل من الأخطاء البشرية.
- زيادة مهارات المستعملين ومعارفهم في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.<sup>3</sup>



شكل 3: أثر الحكومة الإلكترونية

المصدر: بوطيبة، فيصل، بن بوزيان، محمد. واقع وآفاق الحكومة الإلكترونية في العالم العربي، ص.312. متاح على الرابط: <http://www.bu.umc.edu.dz> <2020-02-24>

<sup>1</sup> منتدى الاستراتيجيات الأردني. الحكومة الإلكترونية في الأردن: نظرة لصانعي القرار، 2019. متاح على الرابط: <http://www.jsf.org> (أطلع عليه يوم: 10-01-2020 على الساعة 21:46)

<sup>2</sup> حجازي، عبد الفتاح بيومي. الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2008، ص 111

<sup>3</sup> Mahmoud, Halah Hasan. e-government in IRAQ. In: Journal of engineering and development. 2010;vol.14,n.4,p.185

## 21-2- الآثار السلبية للحكومة الإلكترونية:

كما يوجد ايجابيات للتحويل إلى الحكومة الإلكترونية فإنه يوجد آثار سلبية كبيرة مرتبطة بها ومنها ما يلي:

- انعدام الثقة والجريمة الإلكترونية: وعلى الرغم من مستوى الثقة الذي توفره الحكومة على الشبكة إلا أن الجمهور لا يزال قلقا على الأمن والخوف على بياناتهم الشخصية لأنها لا تزال عرضة للقرصنة وغيرها.<sup>1</sup>
- مشكلة البطالة: إن الاعتماد على الأجهزة يقلل من استخدام الأيدي العاملة واعتماد نظم الحكومة الإلكترونية يزيد من البطالة مما يؤدي إلى الاستغناء عن بعض الموظفين وبالأخص ممن ليس لديهم الكفاءة أو المهارة المطلوبة سواء في القطاع العام أو الخاص.
- الشعور بالعزلة لدى الموظفين: وهذا بسبب افتقار الموظفين إلى العلاقات الإنسانية مما يؤثر سلبا على حالاتهم النفسية مما ينعكس على الحكومة الإلكترونية، فبسبب التغيرات التكنولوجية المصاحبة للحكومة الإلكترونية أدت إلى التغيرات التنظيمية في العلاقات والتخصصات كما أدى هذا إلى تغيرات إنسانية في الدوافع والمهارات مما يؤثر سلبا على الحالة النفسية للعاملين في الحكومة.
- مشكل السرية والأمن: إن ثورة المعلومات داخل نمط الحكومة الإلكترونية تعمل على القضاء على خصوصية الأفراد، حيث إن هذه المعلومة متعلقة بالأفراد وانكشافها يعمل على تهديد مستقبلهم وتعرضهم للمخاطر ورصد تحركاتهم.
- التفاعل الاجتماعي: إن التغيرات التي صاحبت الحكومة الإلكترونية والتي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات أدت إلى جعل العلاقات بين الأفراد تتسم بالتجريد والفتور مما يعطي تعريفا جديدا لفريق العمل وروح الفريق وذلك ينعكس بدوره على الحياة الاجتماعية والخاصة.
- ضغوط العمل: وذلك بسبب الخوف من عدم القدرة على ملاحقة المستجدات والتطور التكنولوجي مما يؤدي إلى الخوف وال فشل أو فقدان العمل، كذلك انخفاض العبء للوظيفة من خلال تبسيط العمل مع وضع معايير جامدة وهذا يعتبر مصدر من مصادر ضغوط الواقعة على الفرد لانخفاض عبء الدور الذي يقوم به.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Joseph, Sethunva Rosie .Advantages and disadvantages of e-government implementation :literature review .In:IJMT, 2015, VOL.5,P.30

<sup>2</sup>الداوي، خيرة، لعبي، أحمد. مراحل ومعوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية. متاح على الرابط: <<http://www.asjp.cerist.dz>> (أطلع عليه يوم: 2019-12-12 على الساعة 22:41)

## 22- معوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية

على قدر أهمية وحجم أي مشروع ونطاق التغيير منه وأبعاد الخدمات التي يقدمها وتعدد الأطراف المستفيدة تكون معوقات كبيرة ،ومن بين المعوقات التي تواجه الحكومة الإلكترونية هي:

### 22-1- المعوقات الإدارية: ويندرج ضمنها ما يلي:

- غموض المفهوم: مازالت الكثير من القيادات الإدارية تجهل موضوع الحكومة الإلكترونية وبعضهم لا يعرف حتى المصطلح لذلك فإن الأمر يحتاج إلى توضيح المفهوم وتوفير الأرضية الفكرية له في المنظمات ومن خلال نشر المفهوم فستكون لكل منظمة وجهة نظرة خاصة بهذا المشروع مما ينتج عنه وجود رؤيا خاصة بهذا المشروع ،نظرا لتعدد الرؤى المختلفة للمنظمات وتستند هذه الرؤية إلى بلورة استراتيجيات وسياسات ثم أهداف وغايات .

- الثقافة: تلعب ثقافة الفرد دورا هاما في تقبل التكنولوجيا الجديدة والمتداولة بحيث يجب عليهم تقبل التغيير الحاصل في المعاملات الداخلية والخارجية ويحدد هذا الهيكل الاجتماعي واللغة والدين والتعليم والفلسفة الاقتصادية.<sup>1</sup>

### 22-2- المعوقات المادية: تتمثل في الحاجة الكبيرة للإمكانيات المادية لتوفير تقنية المعلومات

خاصة على مستوى الدولة ككل ونظرا لأن هذه التقنية في تطور مستمر فإن اللحاق بها أمر صعب بالإضافة إلى الفجوة الرقمية وشكل ضعف البنية الأساسية للاتصال.<sup>2</sup>

### 22-3- المعوقات الأمنية: يعد الأمن المعلوماتي من أهم المعوقات التي تجابه تطبيق الحكومة

الإلكترونية وهذا ما يفسر انعدام خصوصية المواطنين وبالتالي غياب الثقة إضافة إلى عدم وجود التشريعات والقوانين لكافية ضبط سيرورة العمل التي تحكم الاختراقات التي تتعرض لها المؤسسات خلال ممارسة عملها كالقرصنة.<sup>3</sup>

### 22-4- المعوقات الداخلية للحكومة الإلكترونية:

- عدم وجود مواصفات قياسية لعمليات الميكنة بالجهات الحكومية المختلفة.
- عدم وجود اطار قانوني بحكم عملية التثبيت من الهوية من خلال الشبكة.
- التخوف من الدفع الإلكتروني من خلال بطاقة الائتمان .

<sup>1</sup> Mohammed, Alshehri, Steve, Drew. e-government. In: Proceeding of the IADIS international conference ICT, society and humain beings,2010.p.40

<sup>2</sup> يحيى، إيهام. الحكومة الإلكترونية في الجزائر بين الواقع والتحديات. العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. 2016، ع.1، ص.22

<sup>3</sup> Al-rawahna, Ammar Salameh Mujali, Chen, Shih-chen ,Hung,Chung-Wen .The barriers of e-government success :an empirical study from JORDAN .In: International Journal of managing public Sector Information and communication technologies,2018,vol.9,n.2,p.03-05

- عدم وجود وسائل متنوعة للدفع الإلكتروني تتناسب مع احتياجات المواطن.<sup>1</sup>

## 5-22- المعوقات السياسية:

- غياب قانون المعاملات الإلكترونية.
- بطء عملية اتخاذ القرارات وانتشار البيروقراطية

## 6-22- المعوقات الاجتماعية:

- ضعف المستوى التعليمي والثقافي، بالإضافة إلى تواضع في الثقافة المعلوماتية والتفاعل الإلكتروني.
- النقص في المهارات الضرورية في تقنيات المعلومات والاتصالات.
- الخصوصية وسرية المعلومات
- مدى تقبل المواطنين لنماذج الحصول على الخدمة بشكل ذاتي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> وزارة الدولة للتنمية الإدارية. الحكومة الإلكترونية. متاح على الرابط: <http://www.egypt.gov.eg> (اطلع عليه يوم: 10-12-2019 على الساعة 11:10)

<sup>2</sup> الرتيبي، أبو القاسم، الحسنوي، محمد رحومة. التخطيط الاستراتيجي للحكومة الإلكترونية. المؤتمر العلمي الثالث للمعلومات: المجتمع الإلكتروني الواقع والآفاق، طرابلس: الدار الأكاديمية

## خلاصة

تجدر الإشارة في ختام هذا الفصل أن للحكومة الإلكترونية دور فعال في تحسين جودة حياة الحكومات لتصبح أكثر كفاءة وفعالية خاصة في جانبها الإداري ومع التزايد المستمر لحجم الوثائق والمستندات في شتى المجالات والآفاق والتي يكون الطلب عليها كبير على مدار 24/24 إن تطلب حاجته ذلك من خلال إعادة هيكلة الإدارات لتتسائر وفقا لمتطلبات الحكومة الإلكترونية بداية من التجهيزات والتقنيات وكذا الكادر البشري المؤهل وصولا إلى الإطار القانوني الذي يسهر على تنظيم هذه العملية بكل صدق ومصداقية.

حيث تتطلب عملية تفعيل الحكومة الإلكترونية تقديم خدمات إلكترونية ذات جودة خاضعة لمعايير عالمية، كأن لا تستغرق وقتا كبيرا بين طلب الخدمة والاستجابة لها خاصة التي تحتاج حجما كبيرا من البيانات الواجبة إدخالها في الحاسوب، فهنا تلعب الحكومة دور مهم ألا وهو تخفيف العبء على كل من المستخدم والموظف على حد سواء، كما يجب تجنب أي شكل من أشكال التأخير بسبب التحميل أو بطء الخوادم أو وجود مشاكل التصميم.... وغيرها من الميزات التي تمنحها خدمات الحكومة الإلكترونية.

وعليه فالحكومة الإلكترونية هي أداة فعالة في القضاء على شتى مظاهر الفساد الإداري الذي انتشر وسط الحكومات التقليدية، وزرع مكانه الشفافية والمصداقية... في أداء العمل وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على الحكم الجيد والتسيير الاستراتيجي لبرامج مشاريع الحكومة الإلكترونية القائمة .

## الفصل الثالث: الأداء الإداري

- 1- الأداء الإداري
- 2- تقييم الأداء
- 3- مراحل عملية تقييم الأداء
- 4- معايير تقييم الأداء
- 5- المسؤول عن عملية تقييم الأداء الإداري
- 6- أهمية عملية تقييم الأداء الإداري
- 7- أسباب فشل عملية تقييم الأداء في المنظمة
- 8- دور الحكومة الإلكترونية في تطوير الأداء الإداري
- 9- سمات الحكومة الإلكترونية في المجال الإداري
- 10- أثر الحكومة الإلكترونية على أعمال الموظفين
- 11- دور الحكومة الإلكترونية في تحقيق فعالية الأداء الحكومي

## تمهيد

يعتبر المورد البشري العصب المحرك والضروري في أي مؤسسة عمومية كانت أو خاصة فلطالما تم الاهتمام به وبمتطلباته سواء تعلق الأمر بالمتطلبات المادية أو المعنوية منها بغية منهم لتفجير طاقاته والعمل بكل نشاط وحيوية، وكذلك كسب ثقته وولائه لعمله وللمؤسسة التي ينتمي إليها، وهذا طبعا سينعكس إيجابا على أداء الفرد بصفة عامة والأداء الإداري بصفة خاصة.

ومع تعدد الأنشطة والمهارات وزيادة طالبي العمل والراغبين في الحصول على المناصب وبالمقابل قلة مناصب العمل والاتجاه نحو الترقيات والزيادة في الأجور بات من البديهي على المؤسسات تبني نظام تقييم للأداء الإداري يخضع له كل موظفيها دون استثناء وهذا لتصفيتهم ومعرفة أي منهم الأجدر باحتلال الهرم وأي منهم يحتاج إلى تدريب أو تكوين وغيرها من الحلول والنقاط التي سنعرضها في الفصل الذي خصصناه للحديث عن أطر الأداء الإداري وكذلك حيثيات تقييم الأداء الإداري وكل الجوانب المتعلقة بالتقييم الفعال في المؤسسة، ولأن الحكومة الإلكترونية هي الأخرى اجتاحت كافة المجالات وكل الميادين فقد أثرت هي الأخرى بشكل كبير على الأداء الإداري للموارد البشرية وعليه قمنا بتخصيص لها بند سنشرح فيه تأثير الحكومة الإلكترونية على الأداء الإداري.

## 1- الأداء الإداري

بعد مراجعة أدبيات الأداء الإداري تتضح لنا عدة تعاريف مختلفة منها:

### 1-1 تعريف الأداء الإداري

يعرفه محسن منتهى عبد الزهرة على أنها: "مجموعة السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء المهمات وتحمل المسؤوليات."<sup>1</sup>

كما يعرفها الصرايرة خالد أحمد: بأنه "مجموعة من السلوك الإداري ذو العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته وهي تتضمن جودة الأداء وكفاءة التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة فضلا على الاتصال والتفاعل مع باقي أعضاء المنظمة وقبول مهام جديدة بالإضافة إلى الإبداع والالتزام بالنواحي الإدارية في العمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفعالية."<sup>2</sup>

ويعرفه سمايلي محمود: بأنه "نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة."<sup>3</sup>

وعليه يمكن القول أن الأداء الإداري هو مجموعة من السلوكيات الإدارية المتعلقة بإنجاز الموظف لمهامه وتحقيق الهدف المحدد له والخاص بالمؤسسة التي ينتمي إليها وتحمل كامل المسؤولية إبان تصرفاته ونتائج أعماله ، وهذا لضمان تحقيق الجودة والكفاءة المطلوبة في وظيفته.

### 2-1 عناصر الأداء الإداري

تمثل عناصر الأداء الإداري وأركانه التي بدونها لا يتحقق هذا الأداء حيث تتنوع هذه العناصر والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد للوصول إلى الأداء الإداري المطلوب ونشير في النقاط التالية إلى أهم هذه العناصر:

#### 1-2-1 المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن

الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

<sup>1</sup> محسن، منتهى عبد الزهرة. واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية. مجلة كليات التربية، 2014، ع.4، ص.5. متاح على الرابط <<http://search.shamaa.org/fullrecord?ID=115048>>. (أطلع عليه يوم 21-10-2019 على الساعة 11:53)

<sup>2</sup> الصرايرة، خالد أحمد. الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية. مجلة جامعة دمشق، 2011، مج.27، ع.1، ص.608. متاح على الرابط <<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=30870>>. (أطلع عليه يوم 16-05-2020 على الساعة: 12:00)

<sup>3</sup> سمايلي، محمود، بن عمارة، سعيدة، بن عمارة، نعيم. الأساليب الحديثة في تقويم الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي بين المأمول وواقع التنفيذ في الجزائر. مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، 2019، مج.5، ع.2، ص.113

2-2-1 كمية العمل المنجزة: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة الإنجاز.

3-2-1 المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجازه في الوقت المحدد ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.<sup>1</sup>

4-2-1 نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من الرغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء كما تمثل درجة الإتقان وجودة المنتج وذلك بما يتناسب والإمكانات المتاحة.

5-2-1 الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد والتعويض فهو رأسمالي وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة وهو لا يقدر بثمن.

6-2-1 التكلفة: وهي تكلفة تحقيق النتائج والأهداف ومقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المتوقعة لمعرفة مدى الاختلاف الناتج بينهما.<sup>2</sup>

7-2-1 اتخاذ القرار: ويقصد بهذا العنصر قدرة الموظف على اختيار البدائل لحل مشكلة من مشاكل العمل.

8-2-1 القدرة على تطوير أساليب العمل: معرفة مدى قدرة الموظف على تطوير العمل ومن ثم المبادرة في تقديم المقترحات البناءة لتحقيق هذا التطور بما يحقق الإنتاج الأفضل.

9-2-1 تقبل التوجيه: ويقصد من ذلك مدى استعداد الموظف لتقبل توجيه وملاحظات رؤسائه بصدر رحب.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أبو سمرة، محمود أحمد، الطيطي، محمد، محسن، أحلام. واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء التدريس. مجلة: اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 2016، ص.41. متاح على الرابط: <<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=114594>>. (أطلع عليه 11-10-2019 على الساعة 22:21)

<sup>2</sup> أرفيس، مريم. الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة: دراسة نظرية، ع.6، بسكرة، ص.483. متاح على الرابط: <<http://www.asjp.cerist.d>> (2020-03-03)

<sup>3</sup> إبراهيم، السعيد مبروك. إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة. الاسكندرية: دار الوفاء، 2014، ص. 116

### 1-3-1 العوامل المؤثرة على الأداء الإداري

#### 1-3-1-1 عوامل إدارية:

- غياب الأهداف المحددة
- عدم مشاركة العاملين في الإدارة
- اختلاف مستويات الأداء الإداري وعدم نجاح الأساليب الإدارية.
- مشكلات الرضا الوظيفي
- التسبب الإداري

#### 1-3-1-2 عوامل فنية:

تشمل التقنيات الحديثة والهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل، تؤثر هذه العوامل بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، فنوعية التقنيات المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام.

#### 1-3-1-3 عوامل إنسانية:

تشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعليم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية كما تشمل الرغبة في العمل والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات ورغبات الأفراد.<sup>1</sup>

#### 1-3-1-4 العوامل الاقتصادية:

تشكل هذه الأخيرة أكثر العوامل تأثيرا على المؤسسة الاقتصادية وخاصة الصناعية منها نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة من جهة ومن جهة ثانية لكون المحيط الاقتصادي هو المصدر لمختلف موارد المؤسسة والمستقبل لمختلف منتجاتها وتنعكس آثار هذه العوامل على أداء المؤسسة في المدى القصير (كالمواد، الطاقة، المنافسة) كما لها آثارها في المدى الطويل.

<sup>1</sup> الحسيني، عائشة بنت أحمد، الخيال، شذا بنت عبد المحسن. أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، 2013، ع.10، ص.74. متاح على الرابط <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact>. (أطلع عليه يوم 2019-11-16)

1-3-5 العوامل الاجتماعية والثقافية: وتتضمن العوامل الاجتماعية والثقافية نماذج الحياة والقيم الأخلاقية والفنية والتيارات الفكرية للمجتمع الذي توجد فيه المؤسسة وقد تقف هذه العوامل في كثير من الأحيان عائقاً أمام تحسين أداء المؤسسة .

1-3-6 العوامل السياسية والقانونية : تتضمن على سبيل المثال السياسة الداخلية والخارجية للدولة، القوانين الملزمة للمؤسسات والأسواق، الاستقرار السياسي والأمني للبلاد، ولهذه المتغيرات أثرها على الأداء قد يكون ايجابيا وبالتالي يشكل فرصة لتحسين الأداء أو سلبيا يمثل خطراً يجب التخفيف من حدته.<sup>1</sup>

وعليه يمكن استنتاج أن هناك عوامل كثيرة تؤثر على الأداء الإداري للعامل فإذا تحدثنا على تأثير العامل الإداري في المؤسسة الخدمائية فهو مهم ومهم جدا فمتى اتضح الخطوط العريضة لكل من الأهداف والقوانين الداخلية للمؤسسة سيساهم ذلك بشكل فعال على العمل الجماعي والوصول إلى تحقيق الأهداف المرسومة وبذلك يكسب العامل الرضى على وظيفته خاصة إذا تم إشراكه في اتخاذ القرارات حتى لو لم يعمل المسؤول بها فهو بذلك يكسب للعاملين الولاء للمنظمة بشكل غير مباشر، أما العوامل التقنية فتزيد من مردودية العامل وتجنب المؤسسة خسائر باهضة فمتى اكتسب وأتقن الفرد التعامل مع وسائل المتاحة له بوظيفته أدرك الكثير من الأخطاء، كما تلعب العوامل الإنسانية دور المحفز والمبدع والمبتكر في مجال عمله فكلما تمتع الفرد بقدرات شخصية منفردة عن الآخرين وقام بتجسيدها على ميدان العمل كلما أضاف لمستة الشخصية زاد حبه لعمله وزاد تقديره من قبل مسئوليه وزملائه، ولا يختلف اثنان حول أهمية العامل الاقتصادي في المضي قدما فمن خلاله تستطيع المؤسسات الخدمائية تشييد مشاريعها وإنعاشها وبالتالي دخول عالم المنافسة فيتوفير السيولة الاقتصادية تستطيع توفير المعدات والأجهزة وتوفير أجور العاملين.... وفي الأخير يرمى كل هذه العوامل والأخرى اطار قانوني قوي وذو مصداقية وذا وقع على مستوى المؤسسة ومنتسبها فمتى أحس الموظف أنه خاضع لقوانين تحرص على حقوقه والمطالبة بها مما يشعره بالأمان في مؤسسته وتوضح له واجباته وتلزمه على تطبيقها

<sup>1</sup> بوحياوي، نعيمة، مقري، زكية. التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية. عمان: دارالراية، 2015، ص. 111

## 1-4 أنواع الأداء الإداري

يمكن تقسيم الأداء الإداري إلى أنواع حسب معيار المصدر وحسب معيار الشمولية وهي كالتالي:

## 1-4-1 حسب معيار المصدر: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين وهما:

**الأداء الداخلي:** ويسمى أيضا أداء الوحدة أي أنه ينتج من ما تملكه المنظمة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

- **الأداء البشري:** وهو أداء الأفراد في المنظمة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمار بشكل فعال.
- **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة استخدام الوسائل المالية المتاحة.
- **الأداء الخارجي:** وهو الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي وهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع مثلا، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب مما يفرض على المنظمة تحليل نتائجها وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.<sup>1</sup>

وعليه فالأداء الداخلي للمؤسسة الخدماتية يتعلق بكل ما هو داخل جدران المنظمة من موارد بشرية وطاقاتهم وعوامل تقنية أي مدى قدرة المؤسسة على الاستثمار المواكب في مجال التقنية واستخدامها في الأعمال اليومية بالإضافة إلى الجانب المادي والميزانية المخصصة لها، أما الأداء الخارجي فيظهر لدى المؤسسة الخدماتية في جمهور المستفيدين من الخدمة مثلا فهم من فئات ومستويات مختلفة ومتفاوتة وكذلك المنافسين وغيرها من المتغيرات التي تندرج تحت الأداء الخارجي كالبينة، القانون، العرف، الثقافة...

## 1-4-2 حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما:

**-الأداء الجزئي:** ويتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة وينقسم إلى عدة أنواع مختلفة بحسب الوظيفة إلى أداء وظيفة الأفراد، أداء على وظيفة الإنتاج أداء وظيفة مالية.

<sup>1</sup>أرفيس، مريم. مرجع سابق، ص.485

-الأداء الكلي: ويتحقق على مستوى انجازات جميع العناصر والوظائف والأنظمة في تحقيق أهدافها فهو أداء يعتمد على تفاعل عناصر المنظمة مجتمعة.<sup>1</sup>

### 5-1 محددات الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في وقت معين يمكن أن ينظر إليه أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

الجهد: ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

القدرات: أما القدرات فهي خصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير ولا تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.<sup>2</sup>

إدراك الدور: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لأبد من وجود حد أدنى من الإتقان.<sup>3</sup>

### 6-1 معايير الأداء

معايير الأداء تحدد النتائج المنتظرة من عمل الموظف لكي تكون عادلة يتوجب على كل من يقوم بالعمل أن يعرف ويتقبل تلك المعايير، ولقياس الأداء لأبد من وضع معايير للأداء ويقصد بمعايير الأداء الشروط والمواصفات لخصائص الأداء المقبول ويمكن تقسيم معايير الأداء إلى أنواع وذلك حسب:

الزمن: وهو عبارة عن تقدير عدة وحدات الزمن لإنجاز وحدة عمل واحدة باستخدام جهد معين.

الكمية: وهو عبارة عن تحديد كمية معينة من وحدات العمل التي تنتج في وقت معين.

<sup>1</sup>شواي، أحلام محمد. الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الأداء الوظيفي وتحسينه. مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، 2016، مج.164، ع.4، ص.3391. متاح على الرابط <<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/9976>>. (أطلع عليه 2020-04-24 على الساعة 17:40)

<sup>2</sup>مؤيد، الساعدي، علي، علي محمود، عبد علي، سعد مجيد. دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، 2013، متاح على الرابط: <<http://www.researchgate.net/publication/320843394-dwa-astratyjyat.com>> (أطلع عليه يوم: 2020-01-27 على الساعة 10:15)

<sup>3</sup>كافي، مصطفى يوسف، الخلف، محمد طاهر، كافي، هبة مصطفى. الإدارة الاستراتيجية. الجزائر: ألفا للوثائق، 2017، ص.234

الجودة: وهو عبارة عن وحدات العمل التي يمكن إنتاجها بمستوى معين من حيث الإتقان والتميز في وقت معين.<sup>1</sup>

تتخذ هذه المعايير في المؤسسات الخدمائية لتقيس مدى تقدمها في عملها فهي تخطط عملها وفق رزنامة زمنية تراعي فيها أهداف المؤسسة فتمت تحقيق هذا المعيار ضاعفت من جهودها خاصة في حالة ما إذا كانت المؤسسة ملتزمة بالمواعيد أو حتى تلبية طلبات المستفيدين وغيرها، بالإضافة إلى كمية العمل المنجزة ولكن هذا المعيار لا يؤخذ وحده وإنما يجب مراعاة معه الجودة والإتقان فهذا يعكس التميز عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

**التكلفة:** هي تكلفة تحقيق النتائج مقارنة بالميزانية.

أما السلوك فيصعب قياسه بموضوعية كالنتائج، وعادة ما يتم تقييم السلوك على بالاستناد على: القيادة، التخطيط، الرقابة التفويض، والدقة في المواعيد...<sup>2</sup>

يعتبر معيار التكلفة مهما كان باهض أم زهيد فحسن استغلال الميزانية يعكس التسيير الجيد للمؤسسة والطاقت الساهر عليها والعكس صحيح.

## 1-7 أبعاد الأداء الإداري

تتمثل أبعاد الأداء الإداري فيما يلي:

- **البعد التنظيمي:** يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوءها، ولأن هذه المعايير تتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي فإنها تتيح للمؤسسة وعي وإدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم إدراكها من خلال أثرها الاقتصادي.

- **البعد الاجتماعي:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم، خاصة إذا أوفت بحاجات العاملين فيها وتتجلى أهمية ودور هذا البعد في التأثير السلبي على الجانب الاقتصادي والاجتماعي، ومن هنا لا بد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>مدحت، أبو نصر. الأداء المتميز. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب، 2008، ص 152

<sup>2</sup>أبو شيخة، نادر أحمد. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار صفاء، 200، ص. 222

<sup>3</sup>المحاسنة، ابراهيم محمد. إدارة وتقييم الأداء الوظيفي: بين النظرية والتطبيق. البحرين: دار جرير، 2013، ص. 104

نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى , كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة<sup>1</sup>.

### 8-1 أهمية الأداء الوظيفي

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتباره الناتج النهائي لحصيلة جميع الأنشطة بها وذلك على المستوى الفرد والمنظمة والدولة ، ذلك لأن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين مميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام إن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوت اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك فإنه يمكن القول أن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة في أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء القادة أيضاً.

وترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة ،ومن ثم قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يتوقف على مستويات الأداء بها.<sup>2</sup>

### 2- تقييم الأداء

تعددت تعاريف تقييم الأداء واختلفت من مؤلف لآخر ومن باحث لآخر وهنا بعض التعاريف لهم:

#### 1-2 تعريف تقييم الأداء

يعرفه محمود محمد فتاح والمغربي بشير: هي تلك العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم

<sup>1</sup> أبو الشرشر، كمال. الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2016، ص 92  
<sup>2</sup> بوخلوة، باديس، قمو، سهيلة. آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الإداري: دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن جدب بتقريت. مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، 2015، ع.1، ص.218. متاح على الرابط <<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/9976>>. (أطلع عليه يوم 2019-09-26 على الساعة 19:30)

الحالية من ناحية، وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى ومن الناحية المنطقية إن لم يكن من الناحية العلمية أيضا.<sup>1</sup>

كما تعرفه حمداوي وسيلة "هو عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية لتقدير مستوى ونوعية أدائه"<sup>2</sup>

كما يعرفه الكافي هو مجموعة الإجراءات التنظيمية التي تتطلب تقييما مكتوبا على العاملين، والتي تعد في بصفة دورية منتظمة والتي تساعد في تجميع، مراجعة، مشاركة وإعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من حول الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل.<sup>3</sup>

وعليه يمكن القول أن تقييم الأداء مجموعة من الأساليب والأدوات التي تهدف إلى قياس أداء كل موظف ومعرفة مدى تحقيقه للأهداف المطلوبة منه والمسطرة مسبقا من قبل المؤسسة وبالتالي اكتشاف المسؤول مدى تمكن الموظف وكفاءته في عمله المكلف به.

## 2-2 الخلفية التاريخية لتقييم الأداء

يشير المسار التاريخي لعملية تقييم أداء العاملين بأنها ممارسة قديمة عرفت في حضارات قديمة تطورت مفاهيمها بتطور وسائل القياس وتطور الفكر الإداري بشكل عام فيشير البعض إلى أن العملية بدأت منذ أن بدأ الإنسان يفكر فيما يدور حوله ويصدر إشارات القبول أو الرفض عندما يراقب غيره يعمل ويزن أداء الآخرين اعتمادا أو قياسا لتصوراته الخاصة.<sup>4</sup>

ففي حضارة وادي الرافدين تشير الوثائق إلى أن قدماء السومريون مارسوا فنون الإدارة العامة والقواعد التي بنيت عليها العملية الإدارية وعملية تقويم الأداء بشكل خاص، ومارست حضارة واد النيل هذه العملية إذ اعتمدها في أنشطة الرقابة الإدارية التي تستهدف الأقاليم لتتبع مجال تنفيذ التعليمات الصادرة عن الإدارة المركزية ، أما في حضارة الصين القديمة التي انتهجت التوظيف على أساس الاختبار وقياس أداء من سيشغل الوظيفة ، وفيما يتعلق بالحضارة الرومانية والتي تميزت بامتلاكها أضخم جهاز إداري بيروقراطي حيث التزمت بممارسة دقيقة للعمليات الإدارية كالتخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة...

<sup>1</sup> محمود، محمد فتاح، المغربي، بشير. إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار النشر للجامعات، 2013، ص.129

<sup>2</sup> حمداوي، وسيلة. إدارة الموارد البشرية. قالمة: مديرية النشر بجامعة، 2004، ص.123

<sup>3</sup> كافي، مصطفى يوسف. إدارة الموارد البشرية: من منظور إداري تنموي تكنولوجي عولمي. عمان: مكتبة المجتمع العربي، 2014، ص.225

<sup>4</sup> السيد، معين أحمد. إدارة الموارد البشرية: في ظل المتغيرات الاقتصادية الحالية مع دراسة حالة تطبيقية لبعض البلدان العربية. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. 2010، ص.303

في حين ركزت حركة الإدارة العلمية على الأسلوب العلمي في الإدارة الذي يعمل على تصميم الوظائف، فاستخدمت عملية قياس وتقييم أداء العاملين كأحدى الوسائل لإعادة تصميم الوظائف بما يعزز استخدام أساليب علمية في الأداء وقد عكست مدرسة العلاقات الإنسانية اهتمام خاص بعملية تقييم الأداء من خلال إيمانها بضرورة الاهتمام بالموارد البشري باعتباره كائن بشري وكذلك المزج بين المعايير الموضوعية والسلوكية في التقييم.

وعليه عملية تطور مفهوم تقييم أداء العاملين هو نتيجة لتغير الأوضاع المحيطة بالعمل والعمال واجتهاد من طرف رواد المدارس والاقتصاديين والمحللين والمفكرين إلى أن وصل إلى النظام الحالي لتقييم الأداء.<sup>1</sup>

### 2-3 خصائص عملية تقييم الأداء الإداري

تنطوي عملية تقييم الأداء بأربع خصائص وهي كالتالي:

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية إدارية مخطط لها مسبقا.

أنها عملية ايجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.

تهتم بقياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.

عملية تقييم العاملين هي عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة فهي تعتبر عملية يومية وليست موسمية، أما فيما يتعلق بالنتائج النهائية ما هي إلا تعبير عن التحليل لكافة الجزئيات والتحركات المتعلقة بالعمل اليومي للموظف.<sup>2</sup>

أن يخضع للتقييم جميع العاملين وعلى كل المستويات دون استثناء.

أن يعتمد التقييم على معلومات وافية ودقيقة وتوثق للرجوع إليها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المحاسنة، ابراهيم محمد. إدارة وتقييم الأداء الوظيفي: بين النظرية والتطبيق. المرجع نفسه، ص102

<sup>2</sup> السالم، مؤيد سعيد، صالح، عادل حرحوش. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: جدار للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث، 2009، ص.102

<sup>3</sup> الكبيسي، عامر خضير. إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية. ط.2. الرياض: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010، ص187

## 4-2 طرق تقييم الأداء

تتعدد طرق تقييم الأداء وسندستعرض هنا بعض الطرق الأكثر شيوعا ومن أهم هذه الطرق ما

يلي:

### 1-4-2 قائمة معايير التقييم:

تعتبر هذه الطريقة أوسع الطرق انتشارا وأسهلها تصميمًا وأبسطها استخدامًا وتعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقييم وتحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد وذلك من خلال مقياس به درجات تحدد المستويات المختلفة لتوافر المعايير في الأداء وجمع الدرجات خاصة بالتقييم يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد.<sup>1</sup>

### 2-4-2 طريقة الترتيب البسيط:

ويسمى أيضا طريقة الرتبة حيث يقيم المسؤول الأفراد تنازليا فيحتل أفضل عامل أعلى رتبة أسوأ عامل أدنى رتبة ويترتب الآخرون بينهما، وهو الأكثر شهرة ويعتبر من الأدوات السهلة الإعداد وهي الأولى التي يفكر فيها المشرف بمجرد تفكيره في التقييم.<sup>2</sup>

### 3-4-2 طريقة المقارنة الزوجية: ويتم التقييم وفق هذه المقارنة الثنائية بين الأفراد المراد تقييم

أدائهم ولنأخذ المثال التالي: فلو فرضنا أن هناك ثمانية عاملين يراد تقييمهم توضع أسماء هؤلاء الأفراد في استمارة التقييم في الجانب الأيمن منها ثم يقوم المقيم بمقارنة كل فرد بالفرد الذي يليه استنادا لمعايير التقييم المعتمدة كالأداء العام للإنجاز والالتزام بالدوام مثلا: متى كانت إنتاجية الفرد الأول أكثر من الثاني فتوضع علامة أمام الفرد الأول ثم يقارن بالفرد الثالث وهكذا دواليه حتى الفرد الثامن من نفس المعيار المستخدم وهو الإنتاجية، حيث توضع علامة واضحة أمام الفرد الذي يبدو أنه أكثر إنتاجا من غيره وهكذا تستمر المقارنة لجميع الأفراد ثم يصبح الفرد الذي حصل على أكثر العلامات أفضل الموجودين اداءً للعمل ومن أكثر العيوب في هذه الطريقة المقارنات فيما تصبح غير متناهية سيما إذا كان عدد العاملين المراد تقييم أدائهم كبيرا ويستنزف جهدا واسعا في إنجاز تلك المقارنات.<sup>3</sup>

### 4-4-2 طريقة التوزيع الطبيعي في الأداء: ميزة هذا الأسلوب أن كل القيم لا تقع عند طرف من

المقياس بدلا من ذلك يتم توزيع الأفراد على المنحنى الكلي أي من الأفضل إلى الأسوأ ويعتبر هذا

<sup>1</sup> ماهر، أحمد. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص. 296.

<sup>2</sup> غيات، بوفلجة. مبادئ التسيير البشري. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2016، ص. 41.

<sup>3</sup> خرشة، ياسين كاسب، حمود، خيضر كاظم. إدارة الموارد البشرية. ط. 4. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011، ص. 159.

الأسلوب مفيدا إذا كان أداء العديد من الأفراد متقاربا حيث يمكن للقائمين بالتقييم توزيع 20% من الأفراد من الفئة العليا من القياس، و70% على الفئة الوسطى من القياس، وحوالي 10% إلى الفئة الأكثر انخفاضا من المقياس.<sup>1</sup>

**2-4-5 طريقة التقييم بالأهداف:** تحدد المؤسسة بموجب هذه الطريقة أهدافا معينة يتوقع من كل موظف تحقيقها خلال فترة زمنية محددة ومن ثم تتم مقارنة الأداء الفعلي للموظف خلال فترة محددة مع الأهداف التي تم تحديدها وتمنح هذه الطريقة ترتيب الموظفين، أو إعادة ترتيب الموظفين وفقا لنتائج التقييم، وتحدد من يستحق للترقية أو التدريب والتطوير.

**2-4-6 طريقة التقييم وفقا لمعايير السلوك:** أو ما تسمى التقييم بالأحداث الحرجة إذ يقيم الموظفون بحسب هذه الطريقة وفقا لسلوكهم، حتى يتم تسجيل الأحداث الهامة ذات الشأن التي تطرأ على أداء الموظف، إيجابية كانت أم سلبية خلال فترة زمنية محددة، ويتم تقييم الموظف بناء على هذه الأحداث.<sup>2</sup>

**2-4-7 طريقة التمثيل البياني:** يتم حصر الصفات والخصائص والواجبات المطلوبة والتي يتطلبها العمل والتي يجب أن تتوفر بالفرد ويطلب من المقيم قياس مدى توفر ذلك في الموظف.<sup>3</sup>

### 3-مراحل عملية تقييم الأداء

تعد عملية تقويم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما مبنيا على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة وبالتالي تتمثل المراحل التي تتبعها فيما يلي:

#### 3-1 وضع توقعات الأداء

تعد هذه الخطوة أول مرحلة لتقييم أداء العاملين، حيث يتم التعاون فيما بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

#### 3-2 مرحلة مراقبة التقدم في الأداء

تأتي ضمن التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياسا على المعايير الموضوعة، فمن خلالها يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية انجاز العمل وإمكانية

<sup>1</sup>حنفي، عبد الغفار. السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: دارالجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص.371

<sup>2</sup>يونس، عبد الرزاق مصطفى. القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات: مبادئ ومفاهيم. عمان: دار صفاء، 2016، ص.297

<sup>3</sup>حسونة، فيصل. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار أسامة، 2011، ص.254

تنفيذه بشكل أفضل وبالتالي تفادي الأخطاء أو الانحرافات مستقبلا ففي هذه المرحلة يتم اختيار الشخص الذي يستوفي إعداد تقرير التقييم لأن العملية مستمرة وتستلزم المراقبة، إذ أن هذه النتائج تؤثر على أداء العاملين وعلى المؤسسة في نفس الوقت.

### 3-3 تقييم الأداء

بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة والتي تمكنهم هي الأخرى من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب واتخاذ كل ما هو صائب وتفادي الخطأ.

### 4-3 التغذية العكسية

يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها ولكي تكون التغذية العكسية مفيدة لابد من أن يفهم العامل المعلومات التي تحملها التغذية العكسية.

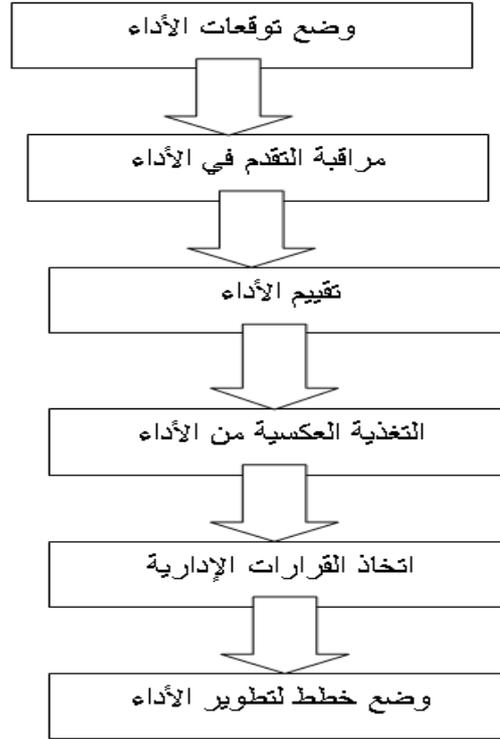
### 5-3 اتخاذ القرارات الإدارية

هناك العديد من القرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية، النقل، التعيين، والفصل... وغيرها من القرارات التي يستفيد منها العامل من التغذية العكسية وما قبلها من مراحل فهي عبارة عن مراحل تسلسلية تخدم غرض واحد وهو الوصول على تحقيق أهداف المؤسسة الأم.

### 6-3 وضع خطط تطوير الأداء

وبموجب هذه الخطوة يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل ايجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الهبتي، خالد عبد الرحمان مطر. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. ط.2. عمان: دار وائل، 2006، ص.204-206

شكل 4: مخطط يمثل مراحل تقييم الأداء الإداري<sup>1</sup>

#### 4-معايير تقييم الأداء

تعددت معايير تقييم الأداء ومن بينها نذكر:

##### 1-4معايير تصف الخصائص الشخصية

ويقصد بها المزايا الشخصية الايجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أداء عمله حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة ومثال علمها: الأمانة. الإخلاص. الولاء. الانتماء. فالشخص الذي يتحلى اداؤه بها، لاشك أنها ستنعكس ايجابيا على أدائه مما يسهم في تقييم هذا الأداء بشكل جيد .

إن تقييم الصفات مسألة ليست بالسهلة، حيث تتطلب من المقيم متابعة الأداء باستمرار، ليتمكن من الكشف عن مدى وجودها لديه ويعود السبب في هذه الصعوبة إلا أنها غير ملموسة، لذلك يصاحب تقييمها عدم الدقة واحتمالية وجود تحيز بدرجة ما لأن تقييمها يعتمد بشكل كلي على الرأي والحكم الشخصي للمقيم .

<sup>1</sup> ابراهيم، فرحات. الأساسيات الحديثة لإدارية المكتبات والمعلومات. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2010، ص.122

#### 4-2 معايير تصف السلوك

يقصد بها السلوكيات الايجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه ومن هذه السلوكيات على سبيل المثال: التعاون، المواظبة على العمل، المبادرة، تحدي الصعاب والمشاكل، حسن التعامل مع الزبائن... الخ

إن تقييم هذه السلوكيات الايجابية من قبل المقيم تحتاج أيضا إلى متابعة مستمرة من قبله لأداء من يقيم أدائه، وبالتالي فإن تقييمها يتصف أيضا بالصعوبة، ولكن بدرجة أقل من تقييم الصفات<sup>1</sup>.

#### 4-3 معايير تصف النتائج

توضح معايير النتائج ما يريد تحقيقه من قبل الفرد الذي يقيم أدائه من انجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم، الجودة، التكلفة، الزمن والعائد حيث تمثل هذه الانجازات الأهداف المطلوبة<sup>2</sup>.

#### 5- المسؤول عن عملية تقييم الأداء الإداري

تتوزع المهام والواجبات التقييمية على مجموعة من العاملين المسؤولين على هذه العملية، وغالبا ما يكونوا أشخاص مدربين ولهم معرفة في هذا المجال وفي بعض الأحيان يكون الموظف مقيم لنفسه وهم كالتالي:

#### 5-1 وحدة الموارد البشرية

حيث تتولى هذه الوحدة تصميم أنظمة تقويم الأداء، سواء بالاستشهاد بالأنظمة العالمية المتعارف عليها أو بالمساهمة من قبل المديرين المباشرين أو من جهات أعلى، حيث تهتم هذه الوحدة بتوزيع أدوات القياس عليهم لملئها ثم تجميعها منهم وتفريغها وتحليلها، واستخلاص النتائج المفضية إلى القرارات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>عقيلي، عمروصفي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. الأردن: دار وائل للنشر، 2005، ص. 410

<sup>2</sup>الملا، عبد الرحمن مصطفى، الغزي، تامر ياسر حسين. عوامل البيئة الداخلية وانعكاسها في عملية تقييم أداء العاملين. مجلة الإدارة

الإقتصاد، 2017، ع. 110، ص. 141

<sup>3</sup>حجازي، محمد حافظ. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار وفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2005، ص. 272-273

## 5-2 المشرفين

تتم عملية التقييم في معظم المنظمات من قبل المشرف المباشر نظرا إلى أن المشرف المباشر هو الشخص الأكثر قربا من العامل وله القدرة على تحديد وتحليل أدائه، وكذلك يمكنه تحديد العوائد المناسبة وفق الأداء.<sup>1</sup>

## 5-3 تقييم العاملين لبعضهم البعض

وقد وجدت هذه الدراسات في الجيش الأمريكي حيث أنه يمكن تقييم العاملون بعضهم بعضا، وتزعم هذه الطريقة أنه هناك نواحي معينة لسلوك العاملين لا يستطيع المشرف أن يعرفها بالكامل أو يحكم عليها، بينما يعرفها أو يحكم عليها أولئك الزملاء الذين يلازمون بعضهم البعض طيلة أوقات العمل.<sup>2</sup>

## 5-4 التقييم الذاتي

هناك أنظمة أو منظمات ناضجة، تطلب من الفرد أن يقيم ذاته، وتدمج نتائج هذا التقييم مع تقييم مديره له.

## 5-5 تقييم من قبل الخبراء

هناك منظمات تستعين بأطراف خارجية مستقلة كمكتب استشارات متخصص ليجري تقييم للفرد.<sup>3</sup>

## 6- أهمية عملية تقييم الأداء الإداري

### 6-1 أهمية عملية تقييم الأداء بالنسبة للفئة المستهدفة

تستهدف عملية تقييم الأداء ثلاث غايات وهي على مستوى كل من المنظمة، المدير والفرد والموظف التنفيذي:

### 6-2 أهميتها على مستوى المنظمة

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والسلوك الأخلاقي مما يبعد احتمال تعدد شكاوى الموظفين اتجاه المنظمة.

<sup>1</sup>عباس، سهيلة محمد. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: داروائل، 2003، ص.155

<sup>2</sup>حسن، راوية، سلطان، محمد سعيد. إدارة الموارد البشرية: تنمية المديرين تقييم الأداء المتغيرات البيئية- عريضات الأفراد. الإسكندرية: دار التعليم الجامعي، 2011، ص.240

<sup>3</sup>برنوطي، سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية. ط.3. عمان: داروائل، 2007، ص.295

-رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.  
-تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستعمل كمؤشرات للحكم على دقة السياسات.

-مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.<sup>1</sup>

### 3-6 أهميتها على مستوى المديرين

-دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

-دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع الرؤوسين والتقرب إليها للتعرف على المشاكل والصعوبات.<sup>2</sup>

### 4-6 أهميتها على مستوى الموظفين

-تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر للاستفادة من فرص المتاحة.

-المحافظة على مستوى عال من الكفاءة الإنتاجية والاجتهاد في العمل.<sup>3</sup>

-تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية عن طريق زيادة شعوره بالعدالة وأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.

-تشجيع العامل على العمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتقرب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً.

-إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسهم بنواتج العمل وقيمتها النهائية فالتركيز على نوع من هذه الأغراض هو الذي يعطي الشكل العام لنظام تقييم الأداء.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>كافي، مصطفى يوسف، إدارة الموارد البشرية: من منظور إداري تنموي-تكنولوجي-عولمي، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014، ص.227

<sup>2</sup>الجبالي، حمزة، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، ص.19، <http://www.books.google.dz> < (أطلع عليه يوم: 22-01-2020 على الساعة: 15:34)

<sup>3</sup>أبو بكر، مصطفى محمود، الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2007، ص.299

<sup>4</sup>الكريخي، مجيد، أساسيات تقييم العاملين، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007، ص.43

## 7-أسباب فشل عملية تقييم الأداء في المنظمة

تتم عملية تقييم الأداء بواسطة العنصر البشري الذي يمكن أن يتعرض للخطأ الإنساني مما يؤدي إلى ظهور مشكلات وأخطاء في نتائج التقييم وهي أخطاء أو ثغرات في أنظمة التقييم، وأخطاء متعلقة بالفرد القائم بعملية التقييم ويمكن شرح هذه النقاط كالتالي:<sup>1</sup>

### 1-7 مشاكل أنظمة التقييم

تعاني بعض المنظمات من مشاكل ترجع إلى نظام تقييم الأداء ذاته ومن أهم هذه المشاكل:

- عدم دقة معايير التقييم، وعدم قدرتها على التعبير على الأداء.
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
- عدم دقة درجات القياس (مثل: ممتاز، جيد، متوسط...) في التمييز بين العاملين.
- عدم وضوح العلاقة بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين، وعدم وضوح وظيفة كل منهما في هذا المجال.

### 2-7 مشاكل المديرين القائمين بالتقييم

يواجه المديرين مشاكل خاصة بهم في عملية التقييم أهمها:

- عدم فهم مقياس التقييم.<sup>2</sup>
- الميل وللتساهل أو التشدد حيث أنهم يعطون تقديرات عالية أو منخفضة لمؤوسيمهم.
- التحيز وشعور المسؤول بالولاء أو الكره تجاه مؤوسيه يؤثر على تقديراته لأدائهم.
- محدودية المناقشات والحوار حول الأداء مع العاملين.<sup>3</sup>
- خطأ الانطباع الأولي يقع الكثيرون تحت مظلة خطأ الانطباعات الأولى خاصة اذا اشتمل تفسيرها على تخمينات وتوقعات من المديرين عن أداء المرؤوسين.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أبوبكر، مصطفى محمود. الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص. 334

<sup>2</sup> حمداوي، عمر. انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي. العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2012، ع. 8، ص. 152

<sup>3</sup> المرسي، جمال الدين محمد. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين. القاهرة: الدار الجامعية، 2006، ص. 454

<sup>4</sup> المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة. القاهرة: المكتبة المصرية، 2002، ص. 121.

## 8- دور الحكومة الإلكترونية في تطوير الأداء الإداري

تعد الإدارة الأداة المنفذة للخطط والسياسات التي تصنعها السلطة التنفيذية وهي يدها العاملة على تشييد وبناء جهاز إداري رشيد يعنى بتوفير الخدمات للأفراد من خلال الأجهزة الحكومية والمرافق العامة التي تنشئها الدول لتحقيق هذه الغاية، وقد أطر اعتماد الأفراد على الإدارة الحكومية بشكل ملحوظ بدءاً من يوم أن يولد الفرد إلى أن يقضي نحبه، وقد تعددت المعايير التي يقاس على أساسها معيار تقدم الدول وحضارتها، إلا أن الجميع يكاد يتفق على أن نظم وتقنية المعلومات وتطوير وسائل الاتصالات (التي هي جوهر الحكومة الإلكترونية) هي المعيار الرئيسي الذي يقاس به درجة تقدم الدول وعليه فإن تطوير أداء الإدارة سوف يؤدي إلى حدوث تغيير كبير في أساليب التعامل مع الإدارة الحكومية وسيغير كثيراً من المفاهيم التقليدية في القانون الإداري، كما سيسمح بتجاوز البعد الزمني والمكاني في انجاز المعاملات داخل الإدارة الحكومية والارتقاء بمستوى أداء خدمات الأفراد.

لذا بادرت الدول إلى تطوير سياساتها الإدارية للنهوض بأعمالها من خلال توفير الوسائل التكنولوجية لاستخدامها في الإدارات، وتهيئة المناخ العام ليتوافق مع التطورات العالمية السريعة بعيدة عن أي صورة من صور الفساد الإداري، ومن ثمة فإن من سمات الحكومة الإلكترونية في مجال إدارة الجهاز الإداري هي أتمته الأنظمة الإلكترونية ويعني ذلك تحول الأعمال الإدارية التي تتم بناء على تدخل بشري إلى أعمال إلكترونية تتم من تلقاء نفسها، بالإضافة إلى تمكين الحكومة الإلكترونية من تدفق الهائل بحيث يمكن هذا النظام بالتعامل مع الكم الهائل من البيانات كما تتيح تقنية الأرشيف الإلكترونية لحفظ البيانات وفهرستها.

## 9- سمات الحكومة الإلكترونية في المجال الإداري

وكما ذكرنا سابقاً أن هناك سمات للحكومة الإلكترونية في المجال الإداري وهي كالتالي:

### 9-11-1 الامتمة الادارية

هو تعبير دال على مجموعة الاساليب التي تسمح بإلغاء التدخل البشري في سلسلة من العمليات، قد تكون في الأصل مجرد عمليات مادية او عمليات ذهنية أو تتألف من احدهما.

هناك العديد من المزايا التي تقدمها الامتمة:

1. توفر الامتمة نظاماً جيداً لإدارة الملفات بحيث يتم تقليل الجهد البشري إلى أقصى حد.
2. تؤمن الامتمة الاستفادة المثلى من المعلومات وتتيح ترجمتها على الواقع من خلال التقارير الدورية والاستثنائية والجداول المتكاملة والرسوم والمخططات البيانية والتوضيحية.
3. توصيف الاعمال بشكل أفضل.

4. التخفيف من ظاهرة الفساد الإداري والاهمال واللامبالاة عند بعض العاملين،
5. سرعة الاتصال ووضوحه وتقليل الحاجة الى المراسلين الى اقصى حد،
6. زيادة سرعة العمل ورفع مستوى دقته وتقليص الجهد الانساني اللازم لتنفيذه في ظل الزيادة الكبيرة لحجم المعلومات التي تتعامل معها المنظمة وتتعدد تشابكاتها واجراءات معالجتها.
7. جعل مؤشرات الأداء معيار حقيقي للمكافأة والعقاب والارتقاء الوظيفي.
8. زيادة القدرة عند المدير على إلمامه بواجباته الإدارية.
9. زيادة القدرة عند الادارة على اتخاذ القرارات العقلانية والرشيده المبنيه على اسس علمية وواقعية. الاتمته الادارية وأثرها على تحسين معدلات الاداء في مؤسسات القطاع العام.<sup>1</sup>

## 9-2 الرقابة الالكترونية

وهناك العديد من التعاريف للرقابة الإلكترونية من بينها

أ-تعريف الرقابة الالكترونية: وتعني الرقابة الالكترونية أو الرقابة بالحاسوب اعتماد النظام الرقابي على استخدام الحاسوب في ممارسة العملية الرقابية وفق برامج حاسوبية تعد خصيصا لهذا الغرض بما يحقق الاقتصاد في الجهد والوقت والتكلفة في الوصول إلى النتائج المطلوبة بأقل ما يمكن من المخاطر وبدقة أكبر. وتحقيق الأهداف المنشودة فالرقابة بمفهومها التقليدي هي النشاط الذي تقوم به الإدارة لمتابعة تنفيذ السياسات الموضوعة وتقييمها والعمل على تصحيح الانحرافات حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة.<sup>2</sup>

كما عرفت على أنها: الرقابة التي تعتمد على تقنية المعلومات الإدارية حيث أصبحت أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولا بأول وفي الوقت الحقيقي فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ميا، علي، بسام، زاهر، أسامة، عيسى. الاتمته الإدارية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات، 2008، مج.30، ع.2، ص.172

<sup>2</sup> جاسم، فائز عبد الحسن. استخدام الرقابة الإلكترونية للحد من تسجيل العمليات الغير قانونية للبطاقة التموينية: نموذج مقترح لبرنامج الرقابة الإلكترونية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2017، مج.14، ع.3، ص.112

<sup>3</sup> الطلحان، أحمد حسين، خوالدي، كمال طاهر. اثر الرقابة الالكترونية على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على موظفي جوازات محافظة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية الإدارية والقانونية، 2018، مج.2، ع.10، ص.73

## ب-مميزات الرقابة الالكترونية:

يمكن تلخيص ميزات الرقابة الالكترونية بما يأتي:

- 1/ أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولاً بأول وفي الوقت الحقيقي يؤدي الى انخفاض الفجوة الزمنية بين التنفيذ والرقابة عليه.
- 2/ لا يقتصر هذا على التنفيذ بل على التخطيط كذلك.
- 3/ التحول من الرقابة رصيديا الى الرقابة عملية.
- 4/ توفير أدوات المعاملات والاجراءات.
- 5/ الاقتراب أكثر الى الرقابة القائمة على الثقة بدلا من الرقابة القائمة على الصلاحيات
- 6/ الاقتراب نحو الرقابة في الحاضر بدلا من الرقابة على الماضي.
- 7/ قلة المفاجآت الداخلية بوجود الرقابة الفورية عليها وتصحيحها.
- 8/ سرعة انتشار نتائج الرقابة فالجميع يعرف ماذا يحدث.<sup>1</sup>

## 3-9 الأرشفة الالكترونية

وتهدف الارشفة الالكترونية الى :

- توفير نسخة احتياطية من الوثائق في حالة تعرض الأصول لأي تلف نتيجة لأي عوامل طبيعية أو بشرية مثلا لحرائق، السرقة، ضياع مستندات، أو التلف لعوامل جوية أو غيرها.
- سهولة استرجاع الوثائق المطلوبة وذلك باستخدام طرق مختلفة للبحث، مع إمكانية وضع أكثر من صيغة بحث.
- إمكانية البحث في محتوى الوثائق إما عبر استخدام تقنيات OSR
- سهولة تبادل الوثائق داخل وخارج المنظمة.
- إتاحة الوقت.
- حذف الملفات والوثائق المكررة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>الخالدي، محمد محمود. التكنولوجيا الإلكترونية. عمان: دار كنوز المعرفة، 2007. ص.87

<sup>2</sup>علي، مازن سمير. ورقة عمل الارشفة الالكترونية. متاح على الرابط. <<http://uotechnology.edu.iq/ictc/news/01-11>> (اطلع عليه 2020/2/24 على الساعة 15:28) 2011/archlecture2.pdf

وعليه فمن خلال تبني نظام الحكومة الإلكترونية في الإدارات سيتم اختصار كل من: إجراءات التوظيف وذلك من خلال الإعلان عنها إلكترونياً واستقبال الأشخاص الذين يتقدمون إليها وذلك بعيداً عن المحسوبة والوساطة. أحداث تطورات ترتبط بمكان العمل خاصة فيما يتعلق بإثبات حضورهم وانصرافهم. أداء المهام في وقت وجيز وعلى مدار الساعة. توزيع الترقيات بصفة متوازنة مما يضمن العدل بين الموظفين وهذا من خلال الرقابة الإلكترونية...<sup>1</sup>

### 10- أثر الحكومة الإلكترونية على أعمال الموظفين

لقد أضحت نظرة غالبية الأفراد إلى الإدارة الحكومية على أنها ينبوع الخدمات لتوفير حياة الرفاهية في ظل العصر الحديث فالتدفق الهائل للمعلومات خلق تطور رهيب في تقنيات تكنولوجيا الاتصال ولا شك أن هذا الأخير سوف يغير كثيراً في أساليب تعامل الإدارات الحكومية حيث ستسمح بتجاوز البعد الزمني والمكاني في انجاز المعاملات داخل الإدارات التي تهدف إلى الارتقاء بمستوى الخدمات للجماهير ولهذا بادرت العديد من الدول بتطوير سياساتها الإدارية لكي تتلاءم مع ما يتطلبه العالم وهذا بتوفير المناخ العام حتى يتمكنوا من التخلص أو التقليل من الأخطاء وكذلك تيسير إجراءات الأعمال المادية التي يقوم بها الموظف من نسخ وتسجيل وختم وإعادة النظر أو حدوث تغييرات في الأعمال القانونية<sup>2</sup>

فباستعمال نظام الحكومة الإلكترونية يتيح الكثير من المزايا ويحل العديد من المشاكل التي كان يواجهها الفرد أثناء أداء عمله، بحيث أصبح دوام سير الأعمال وباطراد وكذا بصورة منتظمة لإشباع الحاجات العامة للأفراد حيث يستطيع طالب الخدمة الحصول عليها في أي وقت من الأوقات من خلال دخوله إلى الموقع الإلكتروني للجهة الموجودة بها الخدمة بالإضافة إلى إمكانية الحصول على المعلومات والبيانات بكل يسر وسرعة بالتالي التخلص من البيروقراطية وغيرها من السلوكيات التي تنفر جمهور المستفيدين وإرساء مبادئ المساواة والشفافية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> القريشي، عمر موسى جعفر. أثر الحكومة الإلكترونية في الحد من الفساد الإداري. بيروت: منشورات الحلبي، 2015، ص. 152-164  
<sup>2</sup> الباز، داود عبدالرزاق. الحكومة الإلكترونية وأثرها على النظام القانوني للمرفق العام وأعمال الموظفين. الاسكندرية: دار المعارف، 2007، ص. 185-188

<sup>3</sup> مطر، عصام عبد الفتاح. الحكومة الإلكترونية: بين النظرية والتطبيق. المرجع السابق، ص. 90-95

## 11- دور الحكومة الإلكترونية في تحقيق فعالية الأداء الحكومي

للحكومة الإلكترونية اثرين أساسين، أولهما أنها تحدث تحويل في الإجراءات الحكومية، مثال ذلك توفير الخدمات الحكومية بصورة أسرع وبتكلفة اقل، هذه المكاسب تعود إلى إعادة تنظيم الإدارة الداخلية والإجراءات ودمج وتكامل قواعد المعلومات للهيئات الحكومية، من هذا المنطلق يستفيد المواطن كعميل وليس كطالب فضل أو معروف، إذ يزيد احتمال تلبية احتياجاته، كما أنها تخدم أيضا الأعمال التجارية التي يتحول أصحابها إلى عملاء للخدمات الإلكترونية وموردين لخدمات وسلع للحكومة في آن واحد، وتخدم الحكومة الإلكترونية الحكومة نفسها من خلال خفض التكلفة. وبطبيعة الحال الحكومة الإلكترونية ليست هي الحل لفشل الجهود التنموية، بينما تساعد في تحقيق التنمية ومعالجة نفس العوائق، ارتفاع أسعار الاتصالات، شبكة مواصلات غير موثوق بها، استثمارات الضعيفة وبالأخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>قراوي، أحمد صغير، نذير، عبد الرزاق. دور الحكومة الإلكترونية في تحقيق فاعلية الأداء الحكومي. في: المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات 8.9 مارس 2005 . ص.153

## خلاصة

ومن خلال ما تطرقنا إليه يتبين لنا أن للعنصر البشري دور كبير وفعال في النهوض بالمؤسسة التي يعمل بها وأي كان نوع الدور الذي يقوم به بسيط أو معقد فهو يمثل حلقة من حلقات المؤسسة التي لا يمكن أن تستمر في البقاء لولا تكاتف جهود كافة الأفراد داخلها ولعل أنجع وسيلة للتعرف على درجة انسياب ونجاح الموظفين نحو تحقيق أهدافها هو لجوء المسؤولين إلى الحاكمية الرشيدة وبالتالي تقييمهم واكتشاف نقاط القوة التي تحوزها الإدارة للمحافظة عليها وتطويرها أو حتى التوصل إلى الثغرات التي تعطل أعمالها أو ظهور مشاكل تعرقل مسيرتها وبالتالي اللجوء إلى حلول لاتخاذ قرارات تصوب طريقها.

والواضح في الفصل الثاني التسهيلات التي صاحبت التطور التكنولوجي في كافة الأنشطة العمومية والخاصة منها الحكومة الإلكترونية والتي ساهمت إلى حد ما في تقليل من عبء على الموظفين وزيادة في مردودية العمل المنجزة يوميا وغيرها من الآثار الإيجابية التي انعكست على الوظيفة والموظف على حد سواء، والتي سنؤكد صحتها أو تفنيدها من خلال مدى انعكاس ذلك في الجزائر خاصة بالضبط في بلدية عين الدفلى خلال دراسة حالة بلدية عين الدفلى وكيف أثرت عملية تفعيل مشروع الحكومة الإلكترونية على مستوى الأداء الإداري لموظفيها.

# الفصل الرابع : تأثير الحكومة الإلكترونية على بلدية عين الدفلى

1- تقديم مقر الدراسة

1-1 نبذة تاريخية عن بلدية عين الدفلى

2-1 تعريف البلدية

3-1 الموقع الجغرافي

4-1 الهيكل التنظيمي

5-1 الإمكانيات المادية

6-1 الإمكانيات البشرية

7-1 معلومات عن مشروع الرقمنة بالبلدية

2- اجراءات الدراسة الميدانية

1-2 مجتمع وعينة الدراسة

3- عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية للحكومة الإلكترونية وتأثيرها على الأداء

الإداري لبلدية عين الدفلى

خلاصة الفصل

4- نتائج الدراسة

5- مناقشة الفرضيات

6- عوائق وصعوبات الحكومة الإلكترونية في بلدية عين الدفلى

## تمهيد

بعدها تطرقنا في الفصلين السابقين الى أهم المفاهيم والابعاد النظرية المتعلقة بموضوع المذكرة، الحكومة الالكترونية وتأثيرها على الأداء الإداري: دراسة حالة بلدية عين الدفلى، وباعتبار أن الدراسة الميدانية هي القاعدة الأساسية لأي بحث علمي فمن خلالها يتمكن الباحث من جمع المعلومات والبيانات حول موضوع بحثه وقيمة النتائج المتحصل عليها وقبل مباشرة الدراسة الميدانية لابد من التعريف بالمؤسسة التي هي محل دراستنا، انطلاقا من تعريف البلدية والهيكل التنظيمي لمصالحها ومن ثمة قمنا بتحليل إجابات المبحوثين والتوصل في الأخير الى النتائج .

## 1- تقديم مقر الدراسة

## 1-1 نبذة تاريخية عن بلدية عين الدفلى

كانت مدينة عين الدفلى محتلة من القبائل الماشوزيين في القرون الوسطى الذين كانوا يحترفون الفلاحة وتربية المواشي، ثم مع بداية القرن الأول من العصر الحالي شهد قدوم الرومان الذين أقاموا مراكز محصنة منها حصن "اوبيدومنفيم" كما شهدت خلال الحكم العثماني ما بين سنة 1516-1517. وبالتالي تشكل البربر، العرب والأتراك مزيج سكان المدينة الى غاية سقوطها تحت الاستعمار الفرنسي في 08-06-1840 بعد معارك عنيفة وشرسة.

ما أدى الى تمركز مكثف للمعمرين بسبب ثرواتها الزراعية وموقعها الاستراتيجي وقربها من العاصمة ، وأول من قام بدراسة مشروع إقامة وحدة سكنية بالمنطقة هو الجنرال "روندين" في سنة 1852 لربط مدينة "مليانة" و "اوليون" في (الشلف حاليا) بمجمع سكني، مما اثمر على انشاء هذا المجمع باسم (دوبيري) بالمرسوم المؤرخ ف 06-09-1857 بعدما كان من المقرر ان يطلق عليه اسم عين كرمان ، وتلاها بعد ذلك تشييد البلدية بتاريخ 05-09-1859 حيث كان عدد سكانها لا يتجاوز 200 نسمة. كما ارتفعت الى مصاف الدوائر 1957 واسترجعت تسميتها الحالية عين الدفلى بعد الاستقلال بموجب مداولة مجلس الشعبي البلدي بتاريخ 15-12-1962

## 2-1 تعريف البلدية

طبقا لأحكام القانون رقم 10-11 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 جوان سنة 2011، المتعلق بالبلدية والذي ينص في مواده الأولى، الثانية والثالثة على التوالي أن "البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب القانون، وهي أيضا القاعدة الإقليمية اللامركزية ومكان لممارسة المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية. وتمارس صلاحيتها في كل المجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون.

وتساهم مع الدولة بصفة خاصة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمن وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه، كما أن البلدية تتوفر على بيئة مداولة متمثلة في المجلس الشعبي البلدي وبيئة تنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي وإدارة تنظيمه ينشطها الأمين العام تحت سلطة المجلس الشعبي البلدي.<sup>1</sup>

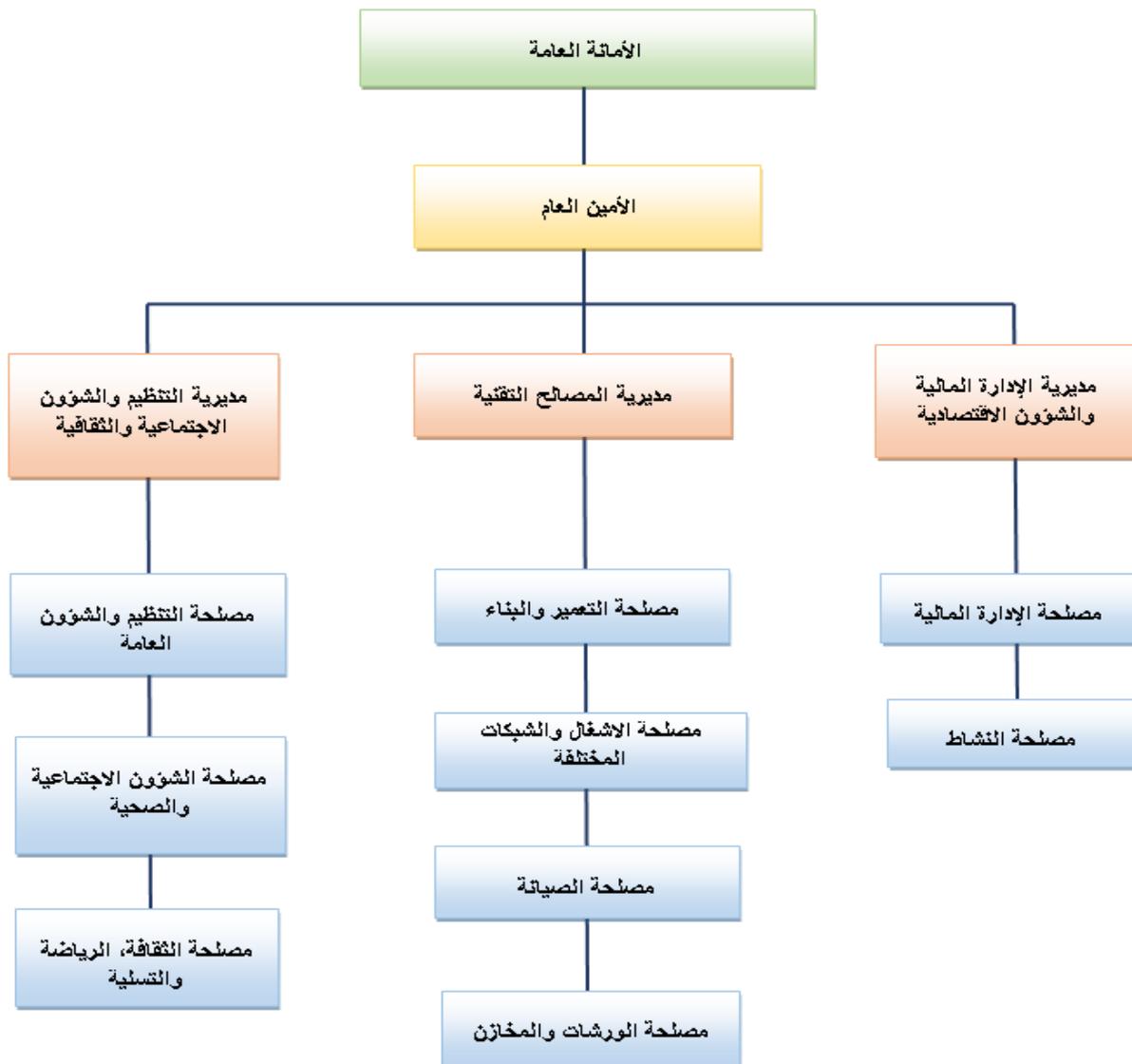
<sup>1</sup> رئيس مصلحة الموارد البشرية، 2020-08-12

### 3-1 الموقع الجغرافي:

تقع بلدية عين الدفلى غرب الجزائر العاصمة على بعد 145 كلم بواد الشلف جانب دوي بين جبال الظهرة والونشريس، حيث تقدر مساحتها حوالي 86 كلم<sup>2</sup> وتبعد ب50 كلم عن البحر وهذا يميزها مناخ شبه قاري.

تقع بلدية عين الدفلى في الحي الإداري للبلدية يحدها شمالا 300 مسكن، جنوبا مديرية التشغيل ومديرية التوظيف العمومي شرقا موقف الخدمات غربا الخزينة العمومية

### 4-1 الهيكل التنظيمي



شكل 5 : الهيكل التنظيمي لبلدية عين الدفلى

**5-1** الإمكانيات المادية

أ/الإمكانيات المادية في مصلحة الحالة المدنية:

العدد	الإمكانيات المادية
27	الحواسيب
2	الموزعات
20	الطابعات
5	الماسحات الضوئية

جدول 2: يمثل الإمكانيات المادية في مصلحة الحالة المدنية

ب/ الجانب المادي لمصلحة البيومتري:

العدد	الإمكانيات المادي
14	عدد الحواسيب
6	عدد الطابعات
2	كاميرا الرقمية

جدول 3: يمثل الجانب المادي لمصلحة البيومتري<sup>1</sup>**6-1** الإمكانيات البشرية

-العدد الإجمالي لمستخدمي الحالة المدنية: 71 موظفا

- الدائمين 53 ، عقود ما قبل التشغيل 38

عدد الموظفين المكلفين باستغلال السجل الالكتروني: 20 موظفا

عدد اجمالي مستخدمي المصلحة البيومترية : 14

الدائمين 10 ، عقود ما قبل التشغيل 04

**7-1** معلومات عن مشروع الرقمنة بالبلدية

تاريخ بداية المشروع: 15 فيفيري 2010

<sup>1</sup>رئيس مصلحة الموارد البشرية. 2020-08-12

تاريخ بداية استعمال السجل الالكتروني أبريل 2010

التكلفة الاجمالية للمشروع 1.990.413.00 دج

تكلفة اقتناء الأجهزة: 1.990.413.00 دج

تكلفة تركيب الشبكة: مجاناً

تكلفة التكوين: مجاناً<sup>1</sup>

## 2- اجراءات الدراسة الميدانية

### 1-2 مجتمع وعينة الدراسة

في البداية قررنا اعتماد دراسة مسحية شاملة للمجتمع المقدر 142 موظف ببلدية عين الدفلى وخلال مسار الدراسة حدثت ظروف استثنائية جراء انتشار وباء كوفيد 19 وعلى اثره اعتمدت وزارة الداخلية الوصية على بلدية عين الدفلى أن تقوم ببعض الإجراءات الوقائية من بينها تخفيض عدد الموارد البشرية في القطاع الى النصف مما حتم علينا توزيع الاستمارات يوم 14 جويلية 2020 على 80 موظف المتواجدين بالبلدية وقد تم استرجاع 76 استمارة كاملة مع التأخر في الاسترجاع.

أ/ جدول توزيع مجتمع الدراسة:

العدد	الرتب
112	مختلف الرتب
07	عمال مهنيون
15	عمال مهنيون مستوى أول
8	عمال مهنيون مستوى ثاني
142	المجموع

جدول 4 : يمثل توزيع مجتمع الدراسة

## 3- عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية للحكومة الالكترونية وتأثيرها على الأداء

## الإداري لبلدية عين الدفلى

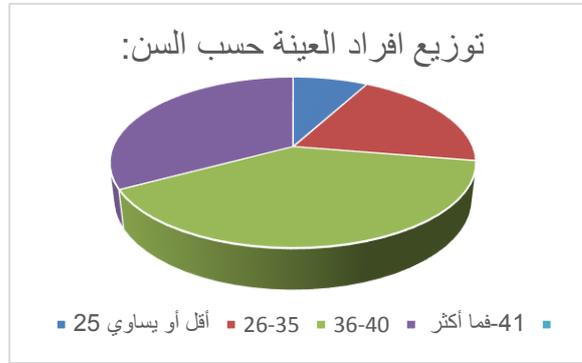
## محور البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

يهدف هذا المحور الى معرفة خصائص أفراد العينة من خلال معرفة أعمارهم، شهاداتهم، مصالح عملهم وسنوات العمل:

## 1/توزيع أفراد العينة حسب السن:

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
%7.89	6	أقل أو يساوي 25
%19.74	15	35-26
%39.47	30	40-36
%32.89	25	41-فما أكثر
%100	76	المجموع

جدول 5: يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن



شكل 6 : نسب توزيع العينة حسب السن

## التعليق:

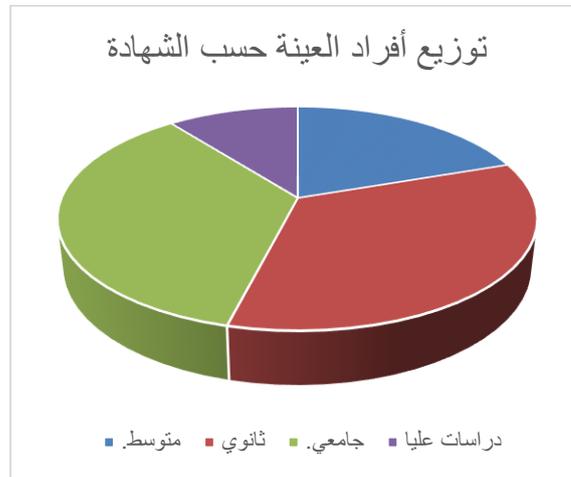
يتضح من خلال كل من الجدول والشكل السابق أن 6 من أفراد العينة أعمارهم أقل من 25 سنة أي بنسبة %7.89 من الحجم الإجمالي للعينة في حين بلغ عدد افراد العينة التي تتراوح أعمارها من 35- 26 سنة 15 فرد بنسبة %19.74 من الحجم الإجمالي للعينة وأفراد العينة التي تتراوح أعمارها من 40-36 سنة عددهم 30 بنسبة %39.47 وهي النسبة الأعلى والملاحظ هنا أن أغلبهم أقرب ما يكون إلى

عمر الشباب ما يدل على أن حركة التوظيف كانت نشيطة في حين أن عدد الافراد الذين تتراوح أعمارهم من 41 سنة فما فوق عددهم 25 فردا بنسبة 32.89% هذه النتيجة تدل على أن معظم الموظفين ببلدية عين الدفلى هم من الفئات الشبابية وهذا ما يعكس توجه البلدية الى توظيف الفئات العمرية الشابة القادرة على التطوير والقادرة على تقبل التغيير مستقبلا خاصة إذا تلقت الدعم الكافي من قبل المسؤولين وتجب الإشارة إلى استعمالنا لهذا المتغير للتعرف على الفئة الأكثر قابلية لتقبل العمل واستعدادها التام للولوج في جو مهني مغاير وهذا ما يندرج ضمن مشروع الحكومة الإلكترونية ورفع الأداء الإداري للموظف من خلال استغلال الطاقات البشرية والاستثمار فيها .

2/ توزيع أفراد العينة حسب الشهادة لموظفي بلدية عين الدفلى :

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
متوسط	15	20.54%
ثانوي	26	34.21%
جامعي	27	35.53%
دراسات عليا	8	10.53%
المجموع	76	100%

جدول 6: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الشهادة لموظفي بلدية عين الدفلى



شكل 7: نسب توزيع افراد العينة حسب الشهادة لموظفي بلدية عين الدفلى

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 20.54% بمعدل 15 فرد شهادتهم لا تتعدى المتوسط في حين أن نسبة 34.21% بمعدل 27 فردا وهذا راجع للتوظيف السابق للبلديات الذي كان يدمج

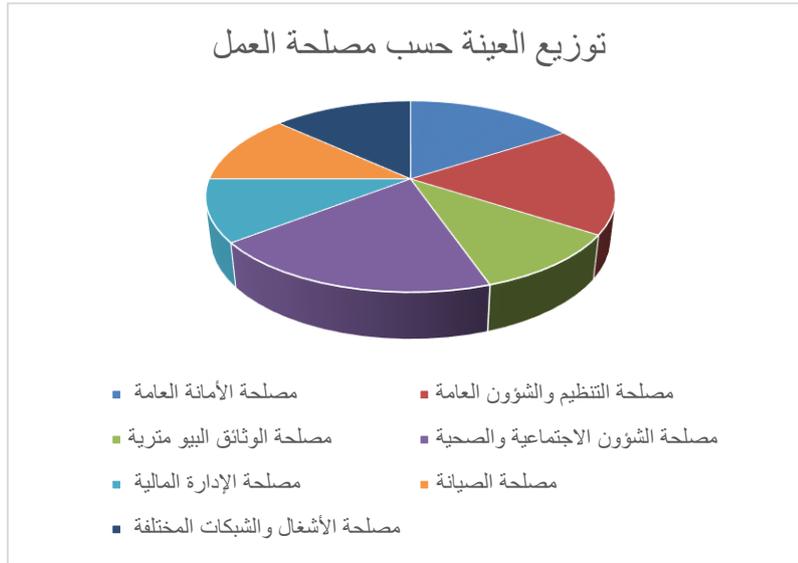
حامل شهادة الأساسي والبيكالوريا ويتراوح عدد حاملي الشهادة الجامعية 27 فردا بما يعادلها 35.53% والحاملين للدراسات العليا بمعدل 10.53% وهذا مؤشر جيد من حيث توظيف أصحاب الكفاءة

ويرجع استنادنا إلى هذا العامل أي عامل توزيع أفراد المجتمع المدروس حسب الشهادات لما اقتضته الضرورة الملحة للتعرف على هذا الجانب نظرا لأهميته في أي حركة توظيف في المؤسسات على غرار بلدية عين الدفلى فلطما قرنت كفاءة وتمكن العاملين من تقديم مردودية جيدة في عملهم بالشهادة التي يحملها وعلى هذا الأساس كان لابد لنا من استعماله لمعرفة تأثير هذا الأخير على تحصيل حاصل الأداء الإداري في البلدية خاصة في ظل مشروع الحكومة الإلكترونية وهل هم فعلا يغطون كل المهام الموكلة لهم ويسدون احتياجات المواطنين باعتبار البلدية هدفها الأول والأخير هو تقريب الإدارة من المواطن.

### 3/ توزيع العينة حسب مصلحة العمل:

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
15.79%	12	مصلحة الأمانة العامة
18.42%	14	مصلحة التنظيم والشؤون العامة
10.53%	8	مصلحة الوثائق البيومترية
19.73%	15	مصلحة الشؤون الاجتماعية والصحية
10.53%	8	مصلحة الإدارة المالية
11.84%	9	مصلحة الصيانة
13.15%	10	مصلحة الأشغال والشبكات المختلفة
100%	76	المجموع

جدول 7: يمثل توزيع العينة حسب مصلحة العمل ببلدية عين الدفلى



شكل 8: نسب توزيع أفراد العينة حسب المصلحة ببلدية عين الدفلى

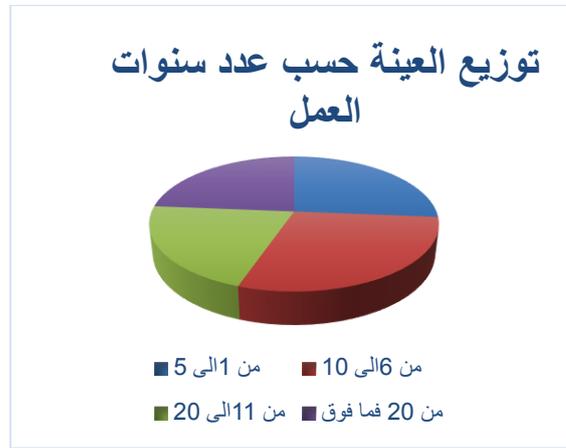
#### التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول والدائرة النسبية توزيع عينة الدراسة على مستوى مختلف مصالح البلدية حيث بلغ عدد العاملين على مستوى مصلحة الأمانة العامة بـ 15.79% ، أما مصلحة التنظيم والشؤون العامة بـ 18.42% ، فيما تساوت النسبة الإجمالية للموظفين بمصلحة تسليم الوثائق البيومترية ومصلحة الإدارة والمالية والتي قدرت نسبتها بـ 10.53% ، كما بلغت نسبة مصلحة الصيانة بـ 11.84% من العدد الإجمالي للموظفين، فيما مثلت نسبة 13.15% لمصلحة الأشغال والشبكات المختلفة، أما النسبة المتبقية فقد كانت من نصيب مصلحة الشؤون الاجتماعية والصحية بـ 19.73% ولعل هذا الاختلاف في توزيع العينة يبرر تنوع الإجابات المتحصل عليها من خلال استمارة الاستبيان كذلك محاولة منا للاحتكاك بكافة أفراد البلدية للوصول إلى نتائج مرضية، كما يعود اختلاف نسب الموظفين من مصلحة إلى أخرى نظرا لخصوصية كل مصلحة فإن تحدثنا عن الأمانة العامة فتظم عدد معتبر من الموظفين لأنها تعنى بالتنسيق بين مختلف المصالح والمكاتب بالبلدية، في حين المصالح التي تشهد ارتفاع في عدد الموظفين فهي تلك التي تعرف نشاطا وحركة خاصة المتعلقة بمصلحة تنظيم الشؤون العام فالمتعارف عليها ان تعمل لصالح المواطنين وتستوجب يد عاملة إضافية وقادرة على تلبية احتياجات المواطنين في وقت وجيز وبدقة وكفاءة عاليتين ونفس الأمر ينطبق مكتب الشؤون الاجتماعية والصحة.

## 4/ توزيع العينة حسب سنوات العمل ببلدية عين الدفلى:

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
26.31%	20	من 1 الى 5
28.94%	22	من 6 الى 10
21.05%	16	من 11 الى 20
23.68%	18	من 20 فما فوق
100%	76	المجموع

جدول 8: يمثل توزيع العينة حسب عدد سنوات العمل ببلدية عين الدفلى



شكل 9 : يمثل توزيع العينة حسب عدد سنوات العمل

## التعليق:

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن الفئة (من 1 الى 5 سنوات) بلغ عدد أفرادها 20 فردا أي مانسبته 26.31% بعدها الفئة الثانية (من 6 الى 10) بلغ عدد أفرادها 22 فردا بنسبة 28.94% من الحجم الإجمالي اما الفئة الثالثة بلغ عدد أفرادها 16 نسبته 21.05% وأخيرا الفئة الأخيرة من (20 فما فوق) عدد افرادها 18 فردا بنسبة 23.68% والملاحظ هو تقارب نسب توزيع سنوات العمل بين الموظفين ولكن الوارد هو محافظة البلدية على العمال فوق 20 سنة لأنهم يتمتعون بالخبرة المهنية ورغبة منها في الحفاظ على المورد البشري والاستفادة من ولائهم للبلدية والعمل الإداري خاصة وانهم سيشغلون المناصب العليا بالبلدية فبامتلاك الموظفين للولاء سنرى من خلال دراستنا ان كانوا فعلا سيتفاعلون مع كل المستجدات العمل ومواكبة مشروع الجزائر للحكومة الإلكترونية خاصة وأن بلدية عين الدفلى باشرت بالدخول في هذا المجال فهل فعلا الموظفون سيقومون بنشاطهم المعهود وسيعملون على

مضاعفته لزيادة انتاجهم، أم أنهم سينسحبون ويعارضون الوضع الجديد وهذا ما يثقل كاهل أي مؤسسة.

### المحور الأول: مدى إحاطة موظفي بلدية عين الدفلى بمفهوم الحكومة الالكترونية:

يهدف هذا المحور الى معرفة مدى احاطة موظفي بلدية عين الدفلى بمفهوم الحكومة الالكترونية من خلال التعرف على القصد من الحكومة الالكترونية من وجهة نظرهم وكذا مميزات وأهدافها والمهارات التي لا بد من توفرها لتفعيل الحكومة الإلكترونية تضيي طابع فعال على الأداء الإداري للموظفين.

#### 1-المقصود بمفهوم الحكومة الإلكترونية في نظر موظفي بلدية عين الدفلى

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
33.33%	55	استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال ضمن أعمالكم
38.79%	64	تغيير أساليب العمل باستعمال التقنيات الحديثة
27.88%	46	تسهيل طرق الاتصال بين المواطنين
100%	165	المجموع

جدول 9: المقصود بمفهوم الحكومة الالكترونية لموظفي بلدية عين الدفلى

#### التحليل والتفسير:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 38% من اجابات الموظفين يرون أن المقصود بالحكومة الإلكترونية تغيير أساليب العمل باستعمال التقنيات الحديثة ويرجع تمسكهم بهذه الإجابة إلى تغير نمط العمل ففي زمن غير بعيد كانوا يكتفون بالعمل اليدوي البسيط.. فيما اختلفت حاليا أساليب العمل فأصبحوا يعتمدون على الوسائل التكنولوجية الحديثة من حواسيب، المساحات الضوئية، الكامرات الرقمية... وغيرها من المعدات التي يحتاجها كل إداري في وظيفته، وبالمقابل مثلت نسبة 33% من إجابات الموظفين الذين سلموا بأن الحكومة الإلكترونية هي استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال ضمن أعمالهم اليومية فقد باتت هذه التقنيات وسيلة فعالة للحصول على المعلومات وانتقائها بشكل ملائم والذي يخدم طالبي الخدمة والإعلان عن المستجدات وكل ما يعني المواطن ويخدم مصالحه ولأن البلدية للشعب ومن الشعب وباعتبارها تخدم المواطن بالدرجة الأولى ارتأى 27% من إجابات المبحوثين أن الحكومة الإلكترونية هي تسهيل طرق الاتصال بين المواطنين من خلال فتح قنوات الاتصال الهاتفية وكذلك عبر حساب البريد الإلكتروني للبلدية لطرح انشغالاتهم واستفساراتهم.

فالملاحظ أنه مهما اختلفت مفاهيم الحكومة الإلكترونية بالنسبة للموظفين ببلدية عين الدفلى إلا أنها تصب في بحر واحد وتعمل على مواكبة كل المستجدات عصرنا المتميز بالمعرفة والسرعة وباكتساب الفرد العامل لهذه المعلومات وتشبعه بها يفتح له باب للدخول ضمن طياتها والسير نحو العمل نحو إبقائها جزء من وظيفته للتشبع من ميزات وأهدافها وكذا فوائدها داخل وظيفتهم.

## 2- مميزات الحكومة الإلكترونية:

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
16.78%	48	السرعة
20.62%	59	الدقة
22.37%	64	توفير الجهد
18.54%	53	تقليل التكلفة
14.33%	41	كسر الحواجز الجغرافية
7.34%	21	الشفافية
100%	286	المجموع

جدول 10: مميزات الحكومة الإلكترونية

## التحليل والتفسير:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) تباين نسب الإجابة بين كل بنود السؤال فقد أجابت الأغلبية الساحقة من إجابات الموظفين المقدره بـ 22.37% توفير الجهد واختصاره فبتفعيل الحكومة الإلكترونية وفرت على الموظفين الكثير من العناء الذي كان يتكبد من المعاملات التقليدية وكذلك زادت من دقة المعلومات والتقليل من الخطأ الذي كان ينفر المواطنين ويزيد من شكاويهم فيما بلغت ميزة السرعة 16.78% وهذا يرجع على الفترة الزمنية الوجيزة التي أصبحت تؤدي فيها الوظائف

والذي سيؤكد الجدول رقم (38) من المحور الثالث ولأن الحكومة الإلكترونية تنطوي على كسر الحواجز الجغرافية وتقريب الإدارة من المواطن فقد قدرت نسبتها بـ 14.33%، فيما يعتقد بعض الموظفين 7.34% أنها تنطوي بنوع من الشفافية فكل شيء يسير على مرأى المواطنين والموظفين كل حسب مكانته ودوره.

وعليه فبمعرفة الموظفين لمميزات الحكومة الإلكترونية يجعلهم أكثر تفتح وتقبل لمشروع الحكومة الإلكترونية وسيجعلهم هم بذاتهم يطالبون تجسيدها على أرض الواقع لتساعدهم في رفع من أدائهم اليومي.

## 3- المهارات التي يجب توفرها في الموظف لتفعيل حكومة إلكترونية جيدة

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
مهارات فنية (تصميم قواعد البيانات...)	27	%13.23
مهارات الاتصال	64	%31.37
مهارات إدارة المعلومات والمعرفة	68	%33.33
مهارات تقنية	45	%22.05
المجموع	204	%100

جدول 11: المهارات التي يجب توفرها في موظفي بلدية عين الدفلى لتفعيل حكومة إلكترونية جيدة

## 4- إمكانية وجوب توفر كل هذه المهارات في الموظف الواحد.

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	00	%20
لا	00	%80
المجموع	76	%100

جدول 12: وجوب توفر كل هذه المهارات في الموظف الواحد

## التحليل والتفسير:

تجسد من خلال الجدول الثالث المهارات التي يجب أن يتمتع بها العامل ضمن مشروع الحكومة الإلكترونية فقد تبين من خلال استجواب الموظفين أن 33.33% من إجابات الموظفين أكدت على ضرورة الاتصاف بمهارة إدارة المعرفة والمعلومات باعتبارنا نعيش في عصر أصبحت المعلومة تباع وتشتري للاستثمار فيها، فيما جاءت 31.37% من اجاباتهم حول ضرورة مهارة الاتصال لإضفاء صبغة التعامل مع الآخرين سواء على المستوى الوطني، المحلي، أو حتى العالمي، فيما نالت المهارات التقنية 22.05% اجابات الموظفين ونسبة 13.23% من اجابات الموظفين للمهارات الفنية المتعلقة بتصميم قواعد البيانات التي يحتاجونها للتعامل مع التقنيات والأجهزة التكنولوجية الحديثة فيما يعود سبب هذا الاختلاف إلى رأي الموظفين على أنه ليس من الضروري أن يتمتع كل موظف بهذه المهارات بل يكفي بمهارة واحدة على الأقل والمقدر ب 80% من اجابات الموظفين وهذا حسب رأيهم لتعزيز تبادل الخبرات والتعاون بين الموظفين في الوسط المهني وكذلك على كل شخص أن يكون سيد تخصصه وعلى الأرجح يجب أن يطور في مهارة واحدة على الأقل ويهضمها وهذا يكفي لسد ثغرة في ميدان مشروع الحكومة الإلكترونية، فيما علق 20% المتبقية إلى أنه من المستحسن توفرها كلها في الموظف الواحد وهذا لتحقيق الجودة في العمل والاكتفاء باليد العاملة المؤهلة

وقد علل الموظفين تدارك النقص في التمتع بالمهارات من خلال السؤال رقم خمسة من الاستمارة بضرورة اللجوء الى الدورات التكوينية المكثفة وكذلك استقطاب اليد العاملة المؤهلة وذات الضمير الحي والتي يمكنها من خلال العمل معهم بتبادل الخبرات وتعليم أفراد آخرين.

ومن خلال هذا البند يمكن أن يظهر جليا لنا أهمية تمتع العنصر البشري المؤهل بالمهارات اللازمة وإمكانية تطويرها واكتساب مهارات أخرى جديدة تمكنهم من ترك لمسة بارزة على أدائهم المهني خاصة وأن الإدارة لا تتمتع في الغالب بالإبداع ولكن بعملهم على اكتساب أشياء جديدة في العمل سيكسرنوعا ما من هذا الروتين وسينعكس إيجابا مستقبلا على أعمالهم وعلى نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية ويكونون على استعداد للتعامل مع الزخم الكبير للمعلومات من أجل اكتساب طرق واساليب لتخزينها ونقلها حمايتها وحفظها.

#### 6- أهداف مشروع الحكومة الإلكترونية في بلدية عين الدفلى

الاقترحات	التكرارات	النسبة المئوية
رفع مستوى الأداء	45	14.15%
زيادة دقة البيانات	55	17.30%
تقليل الإجراءات الإدارية	61	19.18%
الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية	40	12.58%
زيادة الخدمات والتقليل من التكلفة	41	12.89%
تقريب الإدارة من المواطن	76	23.90%
المجموع	318	100%

جدول 13: أهداف مشروع الحكومة الإلكترونية في بلدية عين الدفلى

#### التحليل والتفسير:

نلاحظ من خلال الجدول الموظف أعلاه وجهت نظر الموظفين حول أهداف مشروع الحكومة الإلكترونية حيث بلغت نسبة 23.90% من إجابات الموظفين إلى تقريب الإدارة من المواطن وهذا نظرا لطبيعة وخصوصية البلدية باعتبارها ذات طابع إداري ، فيما بلغت نسبة 19.18% من إجاباتهم حول تقليل الإجراءات الإدارية بالعودة دائما إلى مقدار المعاملات الورقية التي تتكبدتها المؤسسات في ظل الحكومة التقليدية بصفة عامة والبلدية بصفة خاصة، ولأن في وقت مضى عانى الموظف من رداءة دقة البيانات فإنه آن الوقت للتعجب هذه الهفوات خاصة ونحن عصر الحكومة الإلكترونية فهم يرون أنه من بين أهدافها زيادة دقة البيانات والتي تحصلت على نسبة 17,30% من إجاباتهم، أما عن هدف رفع مستوى الأداء فنسبة 14.15% من إجابات الموظفين عن مساهمة هذا المشروع في النهوض

بالأداء الوظيفي الداخلي بالبلدية خاصة مع تزاوج الاستعمال الأمثل لتقنيات ووسائل الحكومة الإلكترونية، مما يدعم الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية وزيادة الخدمات والتقليل من التكلفة وهذان الأخيران تساوى في نسبة الإجابات 12% نظرا لرؤية الموظفين واعتقادهم أنه كلما استغل الفرد جيدا في عمله كلما أعطى أكثر وقلل تكاليف الخسائر سواء منها المادية أو البشرية فهو المسؤول الأول والأخير عنها

فالبارز في هذه العبارة هو أهمية إدراك الموظف لأهداف التي تتطلع إليها المؤسسة من تجسيد أمر ما ناهيك عن العمل وفق بروتوكولات واضحة تزيد من فهمه وتبسيطه لأمر عمله دون تلقى عراقيل تنقص من أدائه الفعلي داخل محيطه العملي وهذا ما سيتضح من خلال الجدول الموالي حول درجة معرفة الموظف ببلدية عين الدفلى على النقاط التي تركز عليها بلديتهم أو بالأحرى الأهداف التي تعمل على تجسيدها البلدية.

#### 7- أهم النقاط التي تركز عليها الحكومة الإلكترونية في بلدية عين الدفلى

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
35.37%	58	تلبية حاجيات المواطنين
35.98%	59	تسهيل العمل الإداري
28.66%	47	زيادة مردودية العمل
100%	164	المجموع

جدول 14 : يمثل أهم النقاط التي تركز عليها الحكومة الإلكترونية في بلدية عين الدفلى

#### التحليل والتفسير:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إجابات الموظفين ببلدية عين الدفلى تمحورت حول يرون أن الحكومة الإلكترونية تركز على تلبية احتياجات المواطنين 35.37% وزيادة العمل الإداري وهذا بنسبة 35.98% وهذا ليقينهم بأهمية كلما توفر الجو الملائم للموظف خاصة التسهيلات في مكتب عمله ينتج عنه تلبية احتياجات المواطنين وفي المستوى المطلوب وهذا سيساهم بصفة تلقائية ومباشرة على زيادة مردودية العمل والتي بلغت النسبة المئوية بها 28.66% فالموظف حسب آراء المبحوثين يرى أن الحكومة الإلكترونية جاءت لتختزل العمل الإداري وتسهيله كما أن استعمالها بالطريقة السليمة سيساهم لا محال في إرضاء المواطنين وتحسين وتيرة العمل خاصة ما إذا توفرت المؤسسة على البنية التحتية الملائمة وهذا سيظهر جليا في الجدول رقم 18 من المحور الثاني .

وعليه يمثل هذا الاختلاف في إجابات الموظفين حول الأهداف التي تسعى إليها بلديتهم للوصول لزرع ثقافة تنفيذ الوظائف والقيام بالمعاملات في الوسط المهني كما يساهم في تبسيط أعبائهم وبالتالي تقديم الأحسن والأفضل.

### خلاصة المحور الأول:

نلاحظ من خلال نتائج المحور الأول من الاستبيان تمتع موظفي بلدية عين الدفلى وإحاطتهم بمفهوم الحكومة الإلكترونية فهم لديهم نظرة على هذا المشروع حتى لو كانت مبسطة إلا أنها وبعملهم في الميدان والممارسة اليومية سيلتمسون الجوانب الأخرى للحكومة الإلكترونية والتي لم تكن ظاهرة لهم كالشفافية، الدقة في تقديم البيانات، الجودة في الخدمة،... وغيرها، كما أن تحكم العاملين بمفهوم الحكومة الإلكترونية ينعكس عمليا لا محال على تقبل التغيير من التقليدي إلى الإلكترونية وهذا باعتبار المورد البشري هو المبدع والمفكر والذي سيقف على كل الموارد المادية المتاحة فمهما اختلفت الفئة العمرية بين الموظفين هذا لن يؤثر مادام هنالك رغبة في التغيير من طرفهم ولديهم خبرة في العمل الإداري ما عليهم إلا التشبع بالثقافة المعلوماتية ويجب التنويه أن اختلاف التخصصات والمناصب التي يشغلها الموظفون ببلدية عين الدفلى، لن يخلق لهم حاجز في عدم مساهمة المستجدين الحاصلة والتي يجب الرضوخ إليها خاصة ونحن في عصر العولمة فمن خلال المحور الأول استنتجنا أن للمورد البشري ببلدية عين الدفلى لديه دراية وفكر ومعلومات حول روح الحكومة الإلكترونية ولديه قابلية لتطبيق الحكومة الإلكترونية ضمن أعماله اليومية خاصة حين ربطها في جل الإجابات تقريبا بتقريب الإدارة من المواطن وتسهيل إجراءات العمل اليومية نظرا والطابع الإداري الذي تتميز به البلدية وضرورة تلبية احتياجات المواطنين والتخلص من الطواير التي أنهكت كاهل كل من الموظف وطالب الخدمة على حد سواء وكذلك كسر الحواجز الجغرافية والزمنية وغيرها من السمات التي لن تحققها الحكومة الإلكترونية إلا إذا وفرت لها البنية التحتية الملائمة من خلال الإمكانية المادية البشرية والقانونية والتي سنطرق إليها في المحور الثاني من الدراسة الميدانية.

تحليل نتائج المحور الثاني: الإمكانيات التي تحوزها بلدية عين الدفلى في ظل تطبيق مشروع الحكومة الإلكترونية:

بعد تعرفنا على وجهة نظر موظفي بلدية عين الدفلى عن الحكومة الالكترونية ومدى إحاطتهم بها، يأتي هذا المحور الذي يهدف الى معرفة الإمكانيات التي تحوزها بلدية عين الدفلى في ظل تطبيق مشروع الحكومة الالكترونية من خلال 13 سؤال يحاول الموظفون الإجابة عنها، وكانت أجوبة المبحوثين حسب ما يرد في الجداول اللاحقة.

### 1. الموارد المادية:

1-1- استخدم جهاز الحاسب الآلي وملحقاته لإنجاز الأعمال المتعلقة بالوظيفة بولاية عين

الدفلى

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	66	86.84%
لا	10	13.16%
المجموع	76	100%

جدول 15: يمثل استخدام جهاز الحاسب الآلي وملحقاته في بلدية عين الدفلى

### التحليل والتفسير:

ان تحقيق الحكومة الالكترونية ليس بالعملية التي يمكن تنفيذها بقرار او اقتراح انما هي عملية متشابكة ومشروع متكامل أهم متطلباته توفير بنية تحتية قوية. وتبين من خلال الجدول رقم(13) أن نسبة كبيرة من المبحوثين أقرت فعلا أنها تستخدم جهاز الحاسب الآلي وملحقاته لإنجاز الأعمال المتعلقة بوظيفتهم وهذا ما يعني تحقق الهدف الأسمى للحكومة الالكترونية وهو رقمنة الإجراءات وخفض المعاملات الورقية اذ بلغت نسبتهم 86.84% بينما أجابت نسبة 13,16 أنهم لا يستخدمون الحاسب الآلي في انجاز أعمالهم وهذا راجع لعدم أتممة جميع المصالح وكذا إبقاء على بعض التعاملات الورقية بين المواطن والبلدية.

فالمتعارف عليه والمتداول أن مشروع الحكومة الإلكترونية الذي أطلقته وزارة الداخلية والجماعات المحلية لا يزال في بداياته حيث لم يمس هذا المشروع كل المصالح البلدية ومكاتبها وإنما بعضها منها انعكست على أداء الموظفين ولذلك جاء آراء الموظفين ببلدية عين الدفلى كما سلف.

## 2-1- كفاية الأجهزة الآلية المتوفرة لدى بلدية عين الدفلى لتطبيق التعاملات الإلكترونية

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
59.21%	45	نعم
40.79%	31	لا
100%	76	المجموع

جدول 16: يمثل كفاية الأجهزة الآلية المتوفرة لدى بلدية عين الدفلى

## التحليل والتفسير:

تسفر معطيات الجدول رقم (14) أن نسبة الموظفين الموافقين على أن الأجهزة الآلية المتوفرة كافية لتطبيق المعاملات الالكترونية وبغية تسريع وتيرة العمل وانجازه في اقل الأجل إذ تعادل نسبة 59,21% ويرجع رضاهم هذا لتوفر الأجهزة بمصالحهم وكذا استخدامها في جميع أعمالهم في حين أن نسبة 40.79% ترفض أن الأجهزة الآلية المتوفرة تطبق التعاملات الالكترونية كونها منعدمة في مصالحهم او يقتصر عملها على بعض العمليات فقط ولا تتطلب استخدام الحاسب الآلي وملحقاته ضمن أعمالهم اليومية وكذلك نظرا لخصوصية كل وظيفة

فنوعية الوظائف الممارسة من قبل الموظفين أثرت على التوزيع الكمي للأجهزة والمعدات من مكتب لآخر فمثلا إن تحدثنا على مصلحة الأرشيف وبالضبط مكتب الأرشيفي يحتوي على جهاز واحد نظرا لأنهم لا يستعملونه بكثرة إلا لإعداد ملصقات العلب الأرشيفية في حين مكتب الحالة المدنية نجد كم هائل من الأجهزة وهذا نظرا لكثرة الطلب الخدمة من هذا المكتب وضرورة السرعة في تقديمها للمواطن وهذا ما يندرج ضمن سمات وأهداف الحكومة الإلكترونية .

## 3-1- ارتباط جهاز الحاسوب بشبكة الانترنت

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
59.21%	45	نعم
40.79%	31	لا
100%	76	المجموع

جدول 17: يمثل ارتباط جهاز الحاسوب بشبكة الانترنت لدى بلدية عين الدفلى

## التحليل والتفسير:

توضح بيانات الجدول رقم (15) أن نسبة من يرتبط جهاز حاسبهم بشبكة الانترنت هي 59.21% بما يعادل من يملكون جهاز الحاسوب وهذا يعد تحقيقا للمتطلبات التي لا بد من توفيرها كبنية تحتية لتحقيق الحكومة الالكترونية وكذا تسهيل القيام بالمهام في مصلحة العمل ببلدية عين الدفلى كما يدل على عمل البلدية على توفير الاتصال الداخلي والخارجي باستعمال شبكة الانترنت التي تعتبر عامل مهم في مشروع الحكومة الإلكترونية، في حين أن نسبة 40.79% تجيب بلا بطبيعة الحال هي لا تملك أجهزة حواسيب بمصالحها أو أنها غير موصولة بالانترنت ورجع عدم استعمالها للشبكة أيضا إلى فروق الأعمال التي تنطوي بها كل مصلحة من مصالح البلدية، إلا أنه بتوفر الاتصال بالانترنت واستعمالها في أمور عملية خاصة المتعلقة منها بكسر الحواجز الجغرافية وتقديم الخدمات في وقت وجيز دون تكبد العناء والمشقة سواء من طرف الموظف أو المواطن يجعل لأدائهم مغزى ويكسب حسن ظن المواطن بالأساليب الجديدة التي منحها مشروع الحكومة الإلكترونية.

## 4-1- امتلاك القدرات الكافية للتعامل مع التكنولوجيا الرقمية

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
52.63%	40	نعم
47.37%	36	لا
100%	76	المجموع

جدول 18: يمثل امتلاك القدرات الكافية للتعامل مع التكنولوجيا الرقمية ببلدية عين الدفلى

## التحليل والتفسير:

توضح معطيات الجدول رقم (16) أن نسبة 52.63% لديهم القدرة الكافية للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة والتمكن الجيد في استخدام الحواسيب كما أنهم قادرين على التأقلم والدخول فيجو تغيير نمط العمل من التقليدي إلى الإلكتروني وهذا ان دل على شيء فإنما يدل على كفاءة المورد البشري ببلدية عين الدفلى، في حين أن نسبة 47.37% تجيب بعدم امتلاكها للقدرات في التعامل مع التكنولوجيا فهذه النسبة تبين العلاقة بين السؤال السابق فنفس الفئة تقريبا التي صرحت بعدم استخدامها للحاسب الآلي الموضحة في الجدول رقم 13 هي نفسها غير القادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة، وهذا يدل على وجود أمية تكنولوجية تخلق عدم التوازن بين الموظفين لذلك وجب على البلدية أخذ هؤلاء الفئة بعين الاعتبار في نيل نصيبها من التكوين والتدريب وإلا أثر هذا العامل الذي يعتبر العصب المحرك لكل عملية في البلدية والطرف المتحكم بسيرورة أعمالها خاصة وأنه يعتبر

عامل أساسي فتكوين المورد البشري في إطار مشروع الحكومة الإلكترونية هو مجاني ويتبقى على البلدية مسألة التخطيط السليم وقضية توزيع فرص التكوين والتدريب بين الموظفين بالتساوي.

#### 5-1 وسائل متابعة المستجدات الجديدة في مجال العمل بالحكومة الإلكترونية

النسبة المئوية	التكرارات	الاجابات
33.33%	76	عبر الموقع الإلكتروني لوزارة الوصية
33.33%	76	الفاكس
33.33%	76	البرقيات
100%	228	المجموع

جدول 19: يمثل امتلاك القدرات الكافية للتعامل مع التكنولوجيا الرقمية

#### التحليل والتفسير:

توضح معطيات الجدول رقم (17) أن موظفي بلدية عين الدفلى يتابعون المستجدات الجديدة في مجال العمل بالحكومة الإلكترونية عبر ثلاث وسائط هم الموقع الإلكتروني لوزارة الوصية كونها مصدرا موثوقا وتوفر المعلومات أولا بأول من خلال التعريف بالخدمات التي يمكن أن تقدمها عن بعد، بالإضافة إلى المشاريع التي تعمل عليها وفتح باب تدخل المواطنين من خلال تقديم شكاوي لهم من خلال خدمة اتصل بنا والوسيط الثاني هو الفاكس الذي يسمح بإيصال أهم القرارات والمراسلات بأسرع وقت ممكن وكذا البرقيات كونها وسيلة تواصل ووعاء معلوماتي ، حيث أجمع كل الموظفين بنسبة 100% على استعمال الوسائط الثلاثة المذكورة أعلاه

ويرجع مدلول استعمال البلدية لهذه الوسائل لمتابعة المستجدات الجديدة في مجال الحكومة الإلكترونية للبقاء عن قرب لأن مشروع الحكومة الإلكترونية يتطلب مواكبة كل جديد خاصة والتطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا والتقنيات الحديثة ولذلك وجب الالتحاق بركبها لتجسيدها على أرض الواقع في الميدان العملي.

## 6-1 كفاية الإمكانيات التي تسخرها بلدية عين الدفلى لتوفير طلبات المواطنين

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات الأكثر تكرارا
38.16%	29	نعم
61.84%	47	لا
100%	76	المجموع

جدول 20: يمثل كفاية الإمكانيات

## التحليل والتفسير:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الأغلبية الساحقة للموظفين المقدر نسبتها بـ 61.84% أجابوا بعدم كفاية الإمكانيات التي توفرها بلدية عين الدفلى في تقديم الخدمات بالشكل الملائم للمواطنين وقد ربطوا هذا النقص مع تزايد طلبات المواطنين المستعجلة والتي تحتاج قدر كبير من السرعة في الأداء والدقة في تقديم المعلومات مع تفادي الخطأ وهذا يستوجب الرفع من المعدات منها أجهزة الحاسب الآلي، المساحات الضوئية، أجهزة السكانيين...، في حين أورد باقي المبحوثين البالغ نسبتهم 38.16% وهذه الفئة جملها العاملة في مصلحة البيومترية ومصلحة تسليم وثائق الحالة المدنية التي أكدت توفر كل المتطلبات المادية لتوفير خدمة ذات جودة للمواطنين وحيث برروا كفايتها بمجموعة من الإحصائيات المقدمة للوثائق المرقمنة وهي على النحو التالي حسب إحصائيات 2019-12-31:

## بالنسبة لعقود الميلاد

- عدد السجلات المسوحة ضوئيا 593
- عدد العقود المسوحة ضوئيا 230906
- عدد العقود المحجوزة 230906
- بالنسبة لسجلات عقود الزواج والوفاة:
- مجموع عقود التي المسوحة ضوئيا: 27592 عقد
- مجموع العقود التي مستها عملية الحجز: 33970
- بالنسبة لمصلحة البيومترية:

## ● جوازات السفر البيومترية: انطلقت العملية في 2016-07-27

- عدد الملفات المودعة لطلب جوازات السفر البيومترية منذ انطلاق العملية: 2483 جواز
- عدد جوازات السفر البيومترية الصادرة منذ انطلاق العملية: 4232

## ● بطاقات التعريف الوطنية البيومترية

- عدد الملفات المودعة لطلب بطاقات التعريف الوطنية البيومترية منذ الانطلاق: 21004 بطاقة

- عدد بطاقات التعريف الوطنية الصادرة منذ الانطلاق: 23134

• رخص السياقة البيومترية: انطلقت العملية في 21-أفريل-2019

- عدد الملفات المودعة لطلب رخصة السياقة البيومترية منذ انطلاق العملية: 2422 رخصة

- عدد رخص السياقة البيومترية الصادرة منذ الانطلاق: 2281 رخصة<sup>1</sup>

ومن هنا نستنتج عمل بلدية عين الدفلى على توفير طلبات المواطنين بكل ما أتيت من موارد مادية وطاقات بشرية ساهرة على تكريس كل جهودها وكفاءاتها للنهوض بالإدارة الجزائرية المحلية بعد الركود الذي شهدته في أوائها في الآونة الأخيرة فكان عليها اليوم وهي على مصرع مشروع الحكومة الإلكترونية أن تعطي كل الاهتمام مراعاة لمصالح الشعب وبالتالي الارتقاء لمستوى جودة الأداء داخل المؤسسات خاصة العمومية منها.

## 2-الموارد البشرية:

1-2-قابلية لتقبل التغيير في المعاملات الإدارية من التقليدي إلى الإلكتروني لدى موظفي

بلدية عين الدفلى

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
%73.68	56	نعم
%26.32	20	لا
%100	76	المجموع

جدول 21:يمثل قابلية لتقبل التغيير في المعاملات الإدارية من التقليدي إلى الإلكتروني لدى

موظفي بلدية عين الدفلى

<sup>1</sup>رئيس مصلحة البيومترية، 2020-08-04

## التحليل والتفسير:

يلعب الكادر البشري في الحكومة الالكترونية دورا كبيرا إذ يعتبر الحلقة الأساسية التي لابد من التركيز عليها في بداية المشروع كون إهمالها يعد سببا في فشل الحكومة الالكترونية ومنه.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذين لديهم القابلية للتغير في المعاملات الإدارية من التقليدي إلى الالكتروني هي نسبة 73.68% وهي مرتفعة و مؤشر إيجابي إذ تعني أن هناك وعي وإدراك تام لأهمية وفوائد التي تعود على المؤسسة عند الانتقال إلى المعاملات الالكترونية وعدم دحض العمل الإلكتروني والنفور منه بالعكس الزيادة في مردودية العمل وهذا ما يساعد على تفعيل مشروع الحكومة الالكترونية والتي ستوضح أكثر في المحور الثالث من الاستبيان، في حين أن هناك نسبة 26.32% وهي نسبة منخفضة تمثل الموظفين الذين تعودوا روتين المعاملات الورقية والأساليب التقليدية ولديهم تحفظ في التحول إلى المعاملات الالكترونية ظنا منهم على أن الدخول في جو الحكومة الإلكترونية بحد من نشاط الموظف.

## 2-2 علم موظفي بلدية عين الدفلى حول التقنيات المستخدمة في بلديهم

الافتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	6	7.89%
لا	70	92.11%
المجموع	76	100%

جدول 22: يمثل علم موظفي بلدية عين الدفلى حول التقنيات المستخدمة في بلدية عين الدفلى

## التحليل والتفسير:

الملاحظ من الجدول رقم (20) الذي يمثل نسبة الموظفين الذين لديهم علم حول التقنيات المستخدمة في بلديتهم على غرار تقنيات إدارة المحتوى، ونظم المعلومات الإدارية إضافة إلى تقنيات الأرشفة الإلكترونية... 7.89% وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بإجمالي عدد الموظفين وهي تقتصر على الفئة تقني الإعلام الآلي ومهندسيه، في حين أن نسبة الذين ليس لديهم علم تتراوح 92.11% وهي دليل على عدم تكافؤ قدرات الموظفين في تسيير العمل في المجال التقني كما أنهم يرون لا ضرورة للدراية بكل تقنيات المستعملة بل يكفي العمل وفق توجيه أصحاب التخصص فقط أي يتولوا عملية التنفيذ وهذا هو المتعارف عليه والوارد في بلدية عين الدفلى فمثلا إن تحدثنا على الأنظمة الآلية المستخدمة فهي أنظمة يقوم اختصاصي الإعلام الآلي بتثبيتها... أما الموظف فعليه التعرف على كيفية استعمالها

و فقط وإن تعطلت يتوقف الأداء بالمؤسسة إلى أجل غير مسمى وهذا الأخير يتنافى تمام مع مبادئ ومعايير الحكومة الإلكترونية والتي تبني عليها كتحديد الفترة الزمنية التي تقدم فيها الخدمة إلى الفرد دون تلقي أي مشكلات منذ بدء التشغيل والتعامل مع كل العقبات المهنية من أجل انجاز أكبر قدر من المعاملات الإلكترونية.

### 3-2 إتاحة بلدية عين الدفلى فرصة الإبداع لموظفيها

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	0	% 00.00
لا	76	%100
المجموع	76	%100

جدول 23: يمثل إتاحة بلدية عين الدفلى فرصة الإبداع لموظفيها

#### التحليل والتفسير:

فيما يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة 100% يؤكدون أن البلدية لا تتيح أي فرصة للإبداع ولا تتبنى أفكار موظفيها وهذا راجع لنظام المركزية الذي يحد من عملية تبني الأفكار وأخذها بعين الاعتبار كون البلدية تابعة لسلطات أعلى تقوم بإدلاء القرارات والأوامر عليها فمشروع الحكومة الإلكترونية يدخل ضمن سلسلة أعمال وزارة الداخلية والجماعات المحلية وهي التي تولى اتخاذ القرارات والتعديل وغيرها في كل ما يتعلق بهذا المشروع ويبقى على الموظفين سمة التنفيذ فقط وهذا ما يخلق لهم كبح لقدرتهم الذاتية التي يستطيعون أن يخرجوها ويوظفونها في أعمالهم اليومية ويشعر أنه جزء من هذه المؤسسة فلا يبخل عنها بأي مجهود كان كبير أو معتبر ولكي تتجسد ثقافة زرع الإبداع في وسط بلدية عين الدفلى لابد من تضافر جهود كل المديرين بالدرجة الأولى من خلال العمل على توليد أفكار وتطلعات الأفراد بالمؤسسة، وكذلك الموظفين بصفتهم متأهين للرضوخ للإبداع نظرا والحاجة الملحة التي فرضتها المتغيرات الاجتماعية، السياسية، الثقافية وغيرها وبالتالي الحصول على نتائج مشرفة في الأداء الإداري للفرد في عمله .

## 4-2 نوعية المهام التي يمارسها موظفي بلدية عين الدفلى

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
22.37%	17	معقدة
52.63%	40	واضحة
25%	19	نوعا ما
100%	76	المجموع

جدول 24: يمثل نوعية المهام التي يمارسها موظفي بلدية عين الدفلى

## التحليل والتفسير:

يتبين في الجدول أعلاه نسبة الموظفين الذي يعتبرون مهامهم معقدة هي نسبة 22.37% وهذا يرجع الى حساسية بعض المصالح التي تتطلب التركيز وأي خطأ يكلفها الكثير من الجهد والوقت ناهيك عن التخوف من استعمال تكنولوجيا المعلومات الذي قد ينتج عنه ضياع سرية وأمن المعلومات، في حين أن نسبة من يعتبرون أن مهامهم واضحة 52,63% إذ يعتبرون أن أعمالهم معروفة ومحددة وأصبحت روتينية بالنسبة لهم وبتطبيق الموارد المادية المندرج ضمن مشروع الحكومة الإلكترونية أصبح عملهم أكثر سهولة ويسر، أما نسبة 25% هي نسبة الذي يعتبرون أن مهامهم نوعا ما واضحة وبتوفير المعدات الملائمة تنقص عليهم نوعا من الضغوط العملية .

فموظفي بلدية عين الدفلى من خلال هذا البند ينظرون إلى أن كلما توفرت البنية التحتية الملائمة كلما أثرت على الجو المهنى السائد وسط الموظفين كما أنه يبشر بأداء مثمر للمهام الموكله لكل فرد خاصة وما إذا انتقلت إلى تفعيل مبدأ التجديد في البنية التحتية للإمكانيات المادية المسخرة.

## 5-2 درجة القيام بالمهام الموكله للموظفين ببلدية عين الدفلى دون استشارة من قبل

## المشرفين

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
56.58%	43	أحيانا
35.53%	27	غالبا
7.89%	6	دوما
100%	76	المجموع

جدول 25: يمثل درجة القيام بالمهام الموكله للموظفين ببلدية عين الدفلى دون استشارة من قبل

## المشرفين

## التحليل والتفسير:

يتبين من الجدول السابق رقم (23) أن الذين يقومون بمهامهم دون استشارة من قبل المشرفين و أجابوا ب "أحيانا " نسبة 56.58 % اذ أن مهامهم صعبة ومعقدة وغير واضحة تستلزم استشارة المشرفين في حين ان نسبة 35.53% أجابوا ب "غالبا" كونها تواجههم بعض العراقيل التي تحول بينهم وبين القيام بمهامهم ونسبة 7,89% يعتبرون أنهم قادرون على انهاء مهامهم دون الاعتماد على المشرفين إذ تتسم مهامهم بالوضوح وقلما يصادفون مشاكل أو استفهام تحول بينهم وبين انجاز مهامهم ومن هنا يأتي دور الموارد التي توظفها الحكومة الإلكترونية لتحسين ورفع من الاتصال الداخلي للبلدية والدور الذي يلعبه في تسريع استشارة المسؤولين والفصل في القرارات بغض النظر على الزمان أو المكان.

## 6-2 التحفيز التي تمنح لتحسين أداء الموظفين ببلدية عين الدفلى

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
52.63%	40	نعم
47.37%	36	لا
100%	76	المجموع

جدول 26: يمثل التحفيز التي تمنح لتحسين الأداء ببلدية عين الدفلى

## التحليل والتفسير:

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة من أجابوا "نعم" حول حصول الموظفين على تحفيزات لتحسين أدائهم كانت 52.63% وهي نسبة جيدة تدل على أن البلدية تسعى لتحسين أداء موظفيها في ظل مشروع الحكومة الإلكترونية إلا انها محصورة في فئة معينة سواء كانت مادية التي قدرت نسبتها الموضحة في الجدول أعلاه ب42.5% والمتمثلة في الزيادة في الرواتب أو حتى الرحلات... أما الحوافز المعنوية فقد قدرت ب57.5% وهي عبارة عن ترقية وشهادات كفاءة تمنح للموظف عرفانا لهم بالجهد المبذول، بيد أن هذه التحفيزات لم ينل منها شيء من النسبة المتبقية من الموظفين والذي قدر عددهم ب47.37% ربما السبب يعد للاختيار العشوائي في تحفيز الموظفين أو وجود نظام معين لتقديم هذه الامتيازات ، والوارد أن تقديم هكذا من التشجيعات مهما كان نوعها تلعب على الوتر الحساس للفرد وتجعله أكثر فاعلية وذو جدية في العمل وسيساهم لا محال على تقديم الأفضل داخل خلية العمل .

## 7-2 قدرة موظفي بلدية عين الدفلى على التغلب على صعوبات العمل

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	40	52.63%
لا	36	47.37%
المجموع	76	100%

جدول 27: يمثل قدرة موظفي بلدية عين الدفلى على تغلب على صعوبات العمل

## التحليل والتفسير:

نلاحظ من خلال الجدول الذي يمثل قدرة العاملين على التغلب على صعوبات العمل التي ما فتئت تخلوا من أي عمل لفئة العاملين الذين يتمتعون بالثقافة التكنولوجية والخبرة في تسيير عملهم لهم كل القابلية لدحض العراقيل التي تواجههم مهما بلغت شدتها وتقدر نسبتهم ب 52.63%، في حين يعجز البعض الآخر عن تخطي صعوبات العمل التكنولوجية والتقنية التي تعطل عملهم ولكن "الحل الوارد هو تشجيع وفتح مجال التكوين لكل الموظفين في البلدية لأنه مجاني ومدفوع الأجر وكذلك يدخل ضمن مشروح الحكومة الإلكترونية"<sup>1</sup>.

فبتغلب العاملين على صعوبات العمل التي تواجههم بين الفنية والأخرى يكسبهم صفة القيادة في تولى عملية اتخاذ القرار السليم والسرعة في إنقاذ المواقف العويصة التي لا بد ان يتعرض لها في مسيرته المهنية ومن البديهي في توفر هذه الصبغة في الفرد العامل ضمن مشروح الحكومة الإلكترونية التي تولي اهتمام كبير لزيادة الكفاية في تقديم الخدمات بالبلدية وتزيد من تكوين روح التعاون بين العاملين.

## خلاصة المحور:

تجدر الإشارة في نهاية هذا المحور البنية التحتية الواجب توفرها في البلدية من أجل النهوض بمشروع الحكومة الإلكترونية ورفع الأداء الإداري للمورد البشري الذي يعتبر الورقة الراحبة في أي مشروع، إضافة إلى المتطلبات المادية التي قدمناها سلفا في شطر تقديم الإمكانيات المادية والبشرية لبلدية عين الدفلى الموجودة في الصفحة وهي بمثابة دليل من طرف نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي قدم فيه بطاقة لمشروع الحكومة الإلكترونية وتكلفته ومختلف الأجهزة المستعملة بالتفصيل ، كما أنه أشار ال سعي البلدية إلى وضع موقع إلكتروني خاص بها لتحسن من خلاله التواصل بين المواطنين والتقريب بين الإدارة من المواطن فهي لا تمتلك موقع أنما يتم عرض أعمالها على الموقع

<sup>1</sup> رئيسة مصلحة البيومتری

الإلكتروني للولاية <http://www.wilaya-aindefla.dz/>، وبالمقابل توفر الخط الهاتفي لتقديم واستقبال خدمات المواطنين المتمثل فيما يلي: 027.50.65.45<sup>1</sup>

والملاحظ من خلال هذا الفصل أن العنصر البشري لبلدية عين الدفلى له دافعية لتقبل العمل ضمن الحكومة الإلكترونية وهيكلها واستعداده لتقديم الأفضل ولكن مع تطلع الموظفين بها للتكوين والتدريب المتواصل والرفع من المعدات الموفرة لهم تزامنا والتطورات التي تشهدها هذه الأخيرة يوما بعد يوم.

### تحليل نتائج المحور الثالث: انعكاسات الحكومة الإلكترونية على الاداء الداخلي والخارجي للموظفين في بلدية عين الدفلى

بعد تعرفنا على الإمكانيات التي تحوزها بلدية عين الدفلى في ظل تطبيق مشروع الحكومة الإلكترونية يأتي هذا المحور الذي يهدف الى معرفة انعكاسات الحكومة الإلكترونية على الاداء الداخلي والخارجي للموظفين في بلدية عين الدفلى من خلال أسئلة المحور الأخير التي حاول الموظفين الإجابة عنها، وكانت أجوبة المبحوثين حسب ما يرد في الجداول اللاحقة .

#### 1- انعكاسات الحكومة الالكترونية على الأعمال الداخلية ببلدية عين الدفلى:

##### 1- مساهمة الأساليب الحديثة في خفض الأعمال الورقية والروتينية المتعبة خلال تأدية

عملكم

الافتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	27	35.53%
لا	49	64.47%
المجموع	76	100%

جدول 28: يمثل مساهمة الأساليب الحديثة في خفض الأعمال الورقية

<sup>1</sup> نائب رئيس المجلس البلدي ببلدية عين الدفلى. 2020-07-25

## التحليل والتفسير:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 64.47% من المبحوثين يرون أن تفعيل مشروع الحكومة الإلكترونية لم تساهم الأساليب الحديثة في خفض الأعمال الورقية والروتينية المتعبة خلال تأدية أعمالهم وهذا يرجع إلى أن الموظفين في معاملاتهم سواء الداخلية التي تتم بين المصالح المختلفة للبلدية أو التي تتم وفق لطلبات المواطنين إذ لا يزالون يطالبونهم بكم هائل من الوثائق الورقية من بينها مصلحة البناء والتعمير على سبيل المثال لا الحصر والسبب من بقاء هاته الوثائق هو الحفاظ على رسميتها والقيمة الإثباتية لها في انتظار تعميم رقمنة كل الوثائق بالبلدية، أما الفئة المتبقية والبالغ تقديرها ب 35.53% من المستجوبين فهم أغلبية ينتمون إلى مصلحة تسليم الوثائق البيومترية التي تلعب دورا كبيرا في التقليل من الوثائق الإدارية خاصة المتعلقة منها باستخراج كل من بطاقة التعريف الوطنية البيومترية، جواز السفر و رخصة السياقة البيومترية ففي حالة حيازة المواطن على وثيقة بيومترية واحدة سيلغي له العديد من الوثائق المكونة للملف لأنه يكتفي بما هو بيومتري منها، كما أنه هو تطلع مستقبلي لرقمنة الوثائق وتسليمها عن بعد كالبطاقة الرمادية، بطاقة الناخب، بطاقة إقامة وغيرها من الأعمال التي تدخل ضمن إطار عصرنة البلدية وبالتالي انعكاسها على الأداء الوظيفي من خلال التقليل من عبء الوثائق الورقية والنسخ المتكررة.

## 2-تقليل المعاملات الإلكترونية من وقت وجهد الأعمال الموكلة لموظفي بلدية عين الدفلى

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	54	71,05%
لا	22	28.95%
المجموع	76	100%

جدول 29:يمثل تقليل المعاملات الإلكترونية من وقت وجهد الأعمال الموكلة لموظفي بلدية عين الدفلى

## التحليل والتفسير:

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه الذي يوضح آراء الموظفين حول المعاملات الورقية وتقليلها من وقت وجهد الأعمال الموكلة للموظف إذ يرى 71,05% من المبحوثين أنه بفضل المعدات التكنولوجية ساهمت إلى حد ما في التخفيف من الضغوط واختزال الأوقات التي كانت تمارس فيها المهام المنجزة ضمن الأعمال اليومية للموظف فأغلبية الأعمال التي كانت تنجز في فترة زمنية طويلة تصل إلى غاية 48 ساعة أو أكثر ، أصبحت تنفذ حاليا في 10 دقائق أو ساعة وهذا ما سيوضحه

الجدول رقم 12 من المحور الثالث، أما فيما يتعلق بنسبة 28.95% منهم نفوا تقليل المعاملات الإلكترونية من الوقت والجهد في العمال وقد برروا هذه الإجابة بالفترة الزمنية المتعلقة بقضاء حاجة المواطن وتلبية له طلباته المتزايدة مما يجعلهم يبقون على حسب الروتين اليومي لوظيفتهم حتى وإن توفرت الموارد المادية والبشرية وحتى القانونية... ويبقى الحذر مطلوب لتجنب الوقوع في الخطأ وسيطلب منهم الوقت والجهد لا محال

فمدى جاهزية الحكومة الإلكترونية سينعكس حتما على مدى تقليلها من الوقت والجهد بصفته معيار أساسي لقياس أداء الحكومة الإلكترونية في البلدية.

### 3- تعزيز التقنيات الحديثة للتخلص من البيروقراطية في بلدية عين الدفلى

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	41	53.95%
لا	35	46.05%
المجموع	76	100%

جدول 30 : يمثل تعزيز التقنيات الحديثة للتخلص من البيروقراطية الأعمال الموكله لموظفي بلدية عين الدفلى

### التحليل والتفسير:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه إبداء نوع من التحفظ في الإجابة حول تعزيز التقنيات الحديثة للتخلص من البيروقراطية في بلدية عين الدفلى وما يصاحبها من مخلفات لطالما أثقلت كاهل المواطنين وبعض الموظفين الذين يتمتعون بالضمير المني، وعليه قدرت نسبة الإجابة على 53.95% حول مساهمتها في التخلص من مثل هذه المسائل فيبقى حسب رأيهم للحكومة الإلكترونية دور فعال في إطار الإصلاح الإداري وهذا لن يكون إلا عن طريق أفراد فعالين وذو كفاءة مهنية وعلمية قادرة على التغيير خاصة إذا قدمت الخدمات للمواطنين من دون الاحتكاك بالموظفين فسيساهم في الحد من التلاعب بأغراض المواطنين، في حين ينظر 46.05% منهم بأنه لم تعطي التقنيات الحديثة أي نتيجة في التخلص من الفساد الإداري نظرا لما يرونه من انتهاكات لمصالح الشعب ولكنهم أكدوا على إمكانية الرقي إلى ذلك المستوى في حالة ما إذا طبقت وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية تقديم جل الخدمات عن بعد دون احتكاك المواطن بالموظف والتخلص من الاحتكاك البشري خاصة ما إذا دعم بالتوقيع الإلكتروني مثل ما هو معتاد لدى الموظفين حسب ما أكده رؤساء المصالح ببلدية عين الدفلى.

### 4- درجة مساهمة الأساليب الحديثة في الأنشطة الإدارية لدى بلدية عين الدفلى

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
%57.89	44	جيد
%42.11	32	متوسط
% 00.00	0	سيئ
%100	76	المجموع

جدول 31: يمثل درجة مساهمة الأساليب الحديثة في الأنشطة الإدارية لدى بلدية عين الدفلى

#### التحليل والتفسير:

نلاحظ من خلال الجدول الذي يشرح درجة مساهمة الأساليب الحديثة في الأنشطة الإدارية على مستوى بلدية عين الدفلى في تقريب خدمات البلدية من المواطن باستخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال التي يسرت الطريق أمام المواطنين لاستلام وثائقهم عن بعد وخلال فترة وجيزة على مستوى خدمة الشباك الإلكتروني حيث أن نسبة 57.89% من المبحوثين يرون تيسير هذه التقنية الحديثة لكسر الحواجز الجغرافية فقد أصبحت عملية استلام وثائق الحالة المدنية من البلدية القاطن بها المواطن وليس من البلدية الأم، كما قللت عبء التنقل المتكررة للاستفسار على بعض الوثائق البيومترية كبطاقة التعريف الوطنية، جواز السفر، رخصة السياقة في انتظار تعميم هذه العملية على جل الوثائق عبر الموقع الوطني للشباك الإلكتروني واخذ موعد تصوير البصمات والتوقيع الإلكتروني، وكذلك للاستفسار حول استلام الوثائق وذلك عبر تلقي رسائل قصيرة، أما نسبة 42.11% صوتوا على درجة متوسط وترجع هذه الإجابة إلى عدم تعميم هذه الخدمة على كل مصالح البلدية مما لا يخلق لهم التكامل في العنصر المتعلق بالاتصال بكل المواطنين نظرا لعدم إتاحة هذه الخدمة

وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أهمية قدرة الفرد العامل من الاستفادة من تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتوظيفها في الأنشطة اليومية له فهذا هو العامل الأساسي لتنفيذ أعمال الحكومة الإلكترونية وممارسة الأنشطة الإدارية المختلفة بالمؤسسة مهما كان طابعها فالمهم هو النتيجة ونوعها، وبالتالي يمكننا القول أن الأداء الإداري أصبح مرتفع أو جيد بفضل الحكومة الالكترونية أين يمكن للموظف تقديم خدمات بحجم أكبر في وقت أقصر مما كانت عليه.

## 5-مساهمة المعاملات الحديثة في إرساء الشفافية والمصداقية في بلدية عين الدفلى

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
60.53%	46	نعم
39.47%	30	لا
100%	76	المجموع

جدول 32 : يمثل مساهمة المعاملات الحديثة في إرساء الشفافية والمصداقية في بلدية عين الدفلى

## التحليل والتفسير :

بلغت نسبة إجابة المبحوثين إزاء مساهمة المعاملات الحديثة في إرساء الشفافية والمصداقية بنسبة 60.53% ويمكننا تفسير هذه النتائج بأن بلدية عين الدفلى تتبع منهج المصداقية والشفافية في عملها، بإمداد المواطنين بكل تفاصيل العمل بالبلدية المتعلقة بالتنمية المحلية والمستجدات المشاريع بها، حيث يتحول المواطن من متلق إلى مشارك في صنع القرار فهي تقوم بعرض أهم المشاريع التي قامت بها على الموقع الإلكتروني بالشرح المفصل مع فتح لهم باب إبداء آرائهم من خلال المشاركة في التنمية المحلية ، كما يساهمون في الرقابة على تقدم المشاريع ومحاسبة كل تعطل أو نقص في هذا المشروع في إطار الديمقراطية التعاونية والتدخل بطريقة سلمية كما يمكن في لأصحاب الصفقات أن يتعرفوا على إجراءات الصفقات وهذا كله أقره قانون البلدية 12/10 في المواد 11-12-13-14 المتعلق بإشراك المواطنين وتحفيزهم للمساهمة في أشغال المجلس<sup>1</sup>، أما النسبة المتبقية بـ 39.47% فيما أنه صرح بعض على أنهم لم يلتمسوا الشفافية في بلدية محل دراستنا وقد برروا هذه الإجابة بعدم وعي المواطنين في كيفية التدخل في بعض الحالات ولعل حسب رأيهم هذا من بين المعوقات التي تواجه الموظف في البلدية سواء على مستوى الأعمال التقليدية أو ضمن إطار مشروع الحكومة الإلكترونية.

فهذا الأخير يولي اهتمام كبير بهذا العنصر خاصة في زمن وصلت فيه الجزائر إلى تفاقم الفساد الإداري وانتهاك حقوق الشعب فالشفافية تساعد على المشاركة بفاعلية لتطوير نواحي الخدمة والإسهام في الاعتماد على بناء الذات بتحقيق نوعية أداء أفضل لهذا وجب على الموظفين تطبيق هذه المبادئ في عملهم قبل أن تكون خاصية من خصائص المشروع الحكومة الإلكترونية وقانون تصدره الوزارة لتطبيقه على مستوى كل فروع الوطن.

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. القانون رقم 01-16، المؤرخ في 06-03-2016، المتضمن التعديل الدستوري، الجريدة الرسمية، ع.14، الصادر بتاريخ 07 مارس 2016، المواد 11-13-10-14 ن ص. 06

## 6- تعزيز الإجراءات الحديثة ودعم الوظائف الإدارية كالتخطيط، تنظيم، التوجيه والرقابة

ببلدية عين الدفلى

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
57.89%	44	نعم
42.11%	32	لا
100%	76	المجموع

جدول 33: تعزيز الإجراءات الحديثة ودعم الوظائف الإدارية كالتخطيط، تنظيم، التوجيه

والرقابة ببلدية عين الدفلى

## التحليل والتفسير:

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 57.89% من الموظفين ببلدية عين الدفلى يعتبرون أن الحكومة الإلكترونية ساهمت إلى حد ما في دعم الوظائف الإدارية كالتخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة ببلديتهم بحيث أصبحت تعتمد على نظم المعلومات الحديثة في مختلف الأعمال الإدارية على مستوى مصالحها ومكاتبها الإدارية وهذا ما أكده رؤساء المصالح بالبلدية فقد أصبحت البلدية تحتوي على مجموعة من الأنظمة وكل منها يهتم بمهام منفردة عن بعضها البعض ولكن مكمل للوظائف الإدارية بالبلدية من بينها أنظمة تعنى بعملية التخطيط، أنظمة لتصميم الهياكل التنظيمية وهناك أنظمة للرقابة عن بعد... وغيرها من أنظمة التسيير الإلكتروني للوثائق وهذا ما ساعد على إعادة هيكلة الأعمال الإدارية بالبلدية مقارنة بما هو تقليدي، أما فيما يتعلق بالنسبة المتبقية المقدرة بـ 42.11% يرون أن النمط الإلكتروني يوقف روح الإبداع للموظف ويسبب للفرد نوع من الخمول والكسل في تقديم الأعمال وبذل الجهود المضاعفة التي كان يعمل عليها في ظل الحكومة الإلكترونية كما أنها ستقضي على الاتصال المباشر بين الموظفين وكذا بين الموظفين ورؤسائهم وبين الموظفين والمواطنين،

وعليه يمكن الخروج بنتيجة مساعدة الحكومة الإلكترونية في دعم الأداء الإداري ببلدية عين الدفلى وتطويره خاصة ما تعلق الأمر بالتخطيط والتنظيم باعتبارها أولى اللبنيات التي تركز عليها الإدارة الناجحة ثم يأتي بعدها التوجيه والرقابة وكذا رجع الصدى الذي يعكس نجاح كل بلدية في القيام بمهامها أولا وبمنظور آخر التعرف على مدى نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية من عدمه على مستوى ذات البلدية.

II-انعكاسات الحكومة الإلكترونية على الأداء الخارجي للموظفين ببلدية عين الدفلى خارجية:

7- مدى تأثير أساليب العمل الحديثة على تسريع استرجاع البيانات عند طلبها في بلدية عين

الدفلى

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
78.95%	60	جيد
13.16%	10	متوسط
7.89%	06	ضعيف
100%	00	المجموع

جدول 34:مدى تأثير أساليب العمل الحديثة على تسريع استرجاع في بلدية عين الدفلى

التحليل والتفسير:

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة التي نالت حصة الأسد حول اثر أساليب العمل الحديثة على تسريع استرجاع البيانات عند طلبها هي 78.95% هم راضون على أساليب العمل بالبلدية خاصة الوثائق التابعة لمصلحة تسليم الوثائق البيومترية منها وغيرها من المصالح التي زاوجت في عملها بين أجهزة الحاسب الآلي والتقنيات المتطورة فبمجرد القيام ببحث طفيف يمكن لهم الحصول على كل المعلومات المتعلقة بالملف الذي يراد استرجاعه مع سهولة التعديل، الحذف أو الإضافة، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على التصميم الجيد للأنظمة المستعملة وقدرتها على المعالجة بطريقة جيدة، ولأن هناك فروق بين المستوى التعليمي والمعرفي بين الموظفين كما وضحنا في المحور الأول فإن 13.16% من الموظفين يعتقدون أن مستوى الاسترجاع متوسط لعدم قدرتهم على التعامل مع كل الحالات التي تتقدم لهم نظرا لنقص المهارات التي يتمتع بها الفرد بحد ذاته وهذا الأخير يؤثر سلبا على مردودية الفرد وبالتالي اللجوء إلى البحث عن الحلول البديلة كي لا تفقد سمة تسريع استرجاع البيانات التي تعتبر هدف من أهداف التي يتطلع لها مشروع الحكومة الإلكترونية للنهوض بالأداء الإداري للبلدية حتى وإن كان بإمكانات معتبرة ووسائل غير كافية .

8- تبسيط التفاعل وتعامل المواطن مع وسائط الإعلام والاتصال ومساهمته في رغبة الموظفين في مضاعفة مجهوداتهم ببلدية عين الدفلى

الافتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	76	100%
لا	0	0%
المجموع	76	100%

جدول 35 : يمثل تبسيط التفاعل وتعامل المواطن مع وسائط الإعلام والاتصال ومساهمته في رغبة الموظفين في مضاعفة مجهوداتهم ببلدية عين الدفلى

#### التحليل والتفسير:

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه جل الموظفين اتفقوا حول خاصية تبسيط التفاعل وتعامل المواطن مع وسائل الإعلام والاتصال يزيد من رغبتهم في مضاعفة مجهوداتهم بنسبة 100% فبتطبيق الحكومة الإلكترونية أصبح من البديهي استعمال تقنيات الإعلام والاتصال لتسهيل التواصل بين المواطنين والبلدية وذلك من خلال وضع صفحة التفاعلية على الويب لإعلان المواطنين عبرها بكل المستجدات والمشاريع وتطوراتها على مستوى الولاية وهي متاحة عبر الموقع الإلكتروني التالي <http://www.wilaya-aindefla.dz/> إلا أن الذي يعيب هذا الموقع أنه خاص بالولاية وليس بالبلدية فقط في انتظار تصميم موقع إلكتروني منفصل عنها كما هو الحال بالنسبة لبلدية الجزائر الوسطى فهي تتيح موقع خاص بالبلدية وخدماتها ومشاريعها فقط كما هو موضح ف الملحق رقم 3 ، وبالإضافة إلى هذا تفتح بلدية عين الدفلى خطوطها لاستقبال طلبات المواطنين وشكاويهم وكذا استفساراتهم عبر الرقمالهاتف 027-45-56-50 كما أن بلدية عين الدفلى تعتمد على الفاكس كوسيلة لاستقبال وإرسال الوثائق او الفاكس.

وبهذا يضمن المواطنون السرعة في الحصول على المعلومات دون جهد أو عبء ينتج عنه تقديم خدمات في المستوى تؤكد دائما على أهمية التكنولوجيا في تقريب الإدارة من المواطن والمواصلة في تطوير ودعم مشروع الحكومة الإلكترونية إلا أنه هناك عائق يقف أمام نجاح هذه العملية ألا وهي نقص الوعي المعلوماتي لدى المواطنين والذي سنوضحه في الجدول رقم (37) من نفس المحور .

## 9-مدى تحقيق الحكومة الإلكترونية للتكامل بين مهام الموظفين ومصالح عملهم ببلدية عين

الدفلى

الافتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	56	73.68%
لا	20	26.32%
المجموع	76	100%

جدول 36: يمثل مدى تحقيق الحكومة الإلكترونية للتكامل بين المهام مصالح عملهم ببلدية

عين الدفلى

## التحليل والتفسير:

أعطت نتائج تفرغ الجدول الموضح أعلاه المتعلق بمدى تحقيق الحكومة الإلكترونية للتكامل بين مهام الموظفين ومصالح عملهم ب73.68% منهم يرون هناك تناسق واضح بين مختلف المصالح البلدية خاصة بين مصلحة الأمانة العامة وغيرها من المصالح لأنه يعتبر همزة وصل بين الهرم الإداري داخل البلدية وعليه بتوظيف الحكومة الإلكترونية يسمح بالاتصال الداخلي بين مختلف المستويات الإدارية وتحقيق التكامل بين مختلف المصالح وهذا يعني ان للحكومة الإلكترونية دور في التنسيق وهذا ما من شأنه تعزيز الأداء الإداري داخل البلدية فالتنسيق كما هو معلوم أمر لا بد منه في أي إدارة أو مؤسسة لتكامل المهام بين كل هياكلها في حين نسبة 26.32% من المبحوثين نفت وجود تكامل وبررت هذه الإجابة بوجود نوع من التحيز من قبل الموظفين مما يخلق ثغرة داخل الوسط العملي ويضيف هؤلاء المبحوثين أن مهما بلغت سرية وأمن المعلومات التي توفرها الحكومة الإلكترونية إلا أنه يبقى دائما تخوف من خطر القرصنة، أو السرقة الإلكترونية لمعلومات وغيرها من المخاطر التي تحدد بسرية وأمن المعلومات في البيئة الرقمية هذا يستدعي مضاعفة الجهود لابتكار تقنيات وأساليب تقف أمام هذا الخطر المحدق بكل مشاريع الحكومة الإلكترونية وعلى مستوى كل المؤسسات سواء العمومية أو الخاصة.

10- مساهمة التقنيات الحديثة في بلدية عين الدفلى من الحد من التلاعب بمعلومات المواطنين

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
50%	38	نعم
50%	38	لا
100%	76	المجموع

جدول 37 : يمثل مساهمة التقنيات الحديثة في بلدية عين الدفلى الحد من التلاعب بمعلومات المواطنين

#### التحليل والتفسير:

نلاحظ من خلال الجدول الذي يمثل تعادل لنسبة المئوية لمساهمة التقنيات الحديثة في الحد من التلاعب بمعلومات المواطنين فنسبة 50% أكدت وجود تلاعب مما يعرقل مصالح المواطنين ويحول دون حصولهم على الوثائق المطلوبة في الوقت المناسب رغم وجود كل الوسائل الكافية لذلك، أما 50% الأخرى نفت وجود هذه التلاعبات نظرا لوجود قوانين صارمة تقف بالمرصاد أمام كل مخالف ومنتك لحقوق المواطنين بغض النظر عن نوع هذا التلاعب سواء كان بسيط أو كبير فيكفي أنه ألحق الضرر بالشعب حتى ولو كان في البيئة الإلكترونية هناك أيضا قوانين وتشريعات تعاقب مرتكبيها وهذا ما أكدته رؤساء المصالح ببلدية عين الدفلى على أن هنالك قوانين رادعة وصارمة في هذا الشأن تصب كلها في محاربة الفساد الإداري وبناء حكومة إلكترونية صحيحة تقدم أداء نزيه لمتعلميها.

11-بيئة التواصل بين الموظف والمواطن ومساعدتها على تقديم الخدمات في المستوى المطلوب ببلدية عين الدفلى

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
72.37%	55	نعم
27.63%	21	لا
100%	76	المجموع

جدول 38: يمثل بيئة التواصل بين الموظف والمواطن ومساعدتها على تقديم الخدمات في المستوى المطلوب ببلدية عين الدفلى

## التحليل والتفسير:

كما أسلفنا في الجدول السابق حول أهمية التفاعل بين المواطنين في مضاعفة المجهودات فهذا الجدول جاء مكمل له فبيئة التواصل عندما تكون مهياة وذات بنية تحتية قوية ستساعد كثيرا على تقديم الخدمات في المستوى المطلوب وبالشكل المرغوب فيه وهذا ما انعكس على إجابة 72.37% من الموظفين، فيما جاءت نسبة 27.63% منهم حول عكس هذه المقولة وسط العمل في بلدية عين الدفلى وقد أرجعوا هذا التفيد إلى جهل المواطنين بكيفية التعامل مع هذه التقنيات علاوة على ذلك إلقاء اللوم على الموظفين في عدم التفاني في العمل والتماطل في أداء عملهم وهذا حسب بعض الشكاوي التي تلقوها من قبلهم وعليه وجب تكثيف الدورات التعليمية والأبواب المفتوحة لتعريف المواطنين بخدمات الحكومة الإلكترونية وأهميتها في رفع الأداء الإداري وتقريب الإدارة من المواطن وضرورة تقبل فكرة الحكومة الإلكترونية أصبحت ضرورة حتمية ولا منها خاصة ونحن في عصر العولمة والتقدم التكنولوجي وللتنويه فإن بلدية عين الدفلى تقوم بأبواب مفتوحة كل سنة لموافاة المواطنين بكل الأعمال التي تقوم بها إلا أنها تبقى جهود معتبرة.

## 12-تقدير أدنى وأقصى مدة زمنية لقضاء حاجة المواطن ببلدية عين الدفلى

النسبة المئوية	التكرارات	الاجابات الأكثر تكرارا
53.95%	41	10د
30.26%	23	1ساعة
15.79%	12	72ساعة
100%	76	المجموع

جدول 39 : يمثل تقدير أدنى وأقصى مدة زمنية لقضاء حاجة المواطن ببلدية عين الدفلى

## التحليل والتفسير:

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك اختلاف من حيث الزمن في قضاء حاجيات المواطنين وهذا الاختلاف جوهره نوعية حاجيات المواطنين ودرجة التفاوت في الصعوبة والتعقيد فالإجابة الأولى كانت 10د بنسبة 53.95% وتكون هذه الفئة على مستوى مصالح استخراج وثائق شهادة الميلاد والإقامة، فهي لا تحتاج لوقت كبير في حين كانت الإجابة الثانية هي 1ساعة بمعدل 30.26% تعود للعقود لكثرة الوثائق بها وتستلزم أيضا التحقق من بعض الوثائق في حين نسبة 15.79% كانت اجابتها 72ساعة لوثائق تستلزم وقتا اكبرا وجهدا كالوثائق البيومترية لأنها تحتاج إلى التدقيق و التصميم وغيرها من الأعمال المتعلقة بها، وكذلك نفس الأمر يتعلق بالمكاتب الحساسة بالبلدية بمكتب المحاسبة ومكتب

الصفقات العمومية فيحتاج إلى وقت مضاعف لإتمام المهام الموكلة لهم لأنها تتسم بالتعقيد حيث ينظر متقلدي هذه الوظائف أنه بوجود الحكومة الإلكترونية أو عدمها وجب عليهم مضاعفة الجهود وأخذ الوقت الكافي لقضاء المهام الموكلة لهم.

13- تمكين المعدات التي توفرها بلدية عين الدفلى من أداء الأعمال وتقديم الخدمات بجودة عالية وبتكلفة أقل من السابق.

الافتراحت	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	60	%78.95
لا	16	%21.05
المجموع	76	%100

جدول 40 : يمثل تمكين معدات التي توفرها بلدية عين الدفلى من أداء الأعمال وتقديم الخدمات بجودة عالية وبتكلفة أقل من السابق.

#### التحليل والتفسير:

نلاحظ من خلال الجدول عمل الموظفين ببلدية عين الدفلى على تقديم خدمات ذات جودة من خلال المعدات التي توفرها البلدية وبتكلفة أقل ف %78.95 من الموظفين يعون أن الهدف الأسى من تطبيق الحكومة الإلكترونية هو تقديم الخدمات إلى المواطنين بجودة عالية وبتكلفة أقل من خلال التقليص من المعاملات الورقية واليدوية التي أثقلت كاهل الموظف في الحكومة التقليدية وهذا ما التمسناه في إجاباتهم حول الفرق بين الأعمال الإدارية الحالية والأعمال الإدارية السابقة التي دعمت تقديم الخدمات بسرعة ودقة مع كسر الحواجز الجغرافية، أما النسبة المتبقية المتمثلة في %21.05 يرون أنه لا وجود لهذه الجودة نظرا لعدم استعمالهم للتقنيات الحديثة في أعمالهم اليومية بغض النظر عن تطبيق البلدية للمشروع الحكومة الإلكترونية وسعيها لتطويره، فما يمكن الخروج به من خلال هذا الجدول أن لا فائدة من تقديم خدمات بكمية كبيرة في الحكومة الإلكترونية إن لم تقرن بالجودة العالية والميزانية المعتبرة فالقاعدة تنص على ضرورة تقديم عدد كبير من الخدمات إلكترونيا مع مراعاة تخفيض الميزانية على كل من المواطن والحكومة

## 14-اقتراحات الموظفين لزيادة العمل وتحسينه في ظل مشروع الحكومة الإلكترونية

## التحليل والتفسير:

في هذا البند لاحظنا اقتراحات مختلفة من قبل المبحوثين الذي أبدوا أفكار تتلاءم وتطوير مشروع الحكومة الإلكترونية والتي تتمثل فيما يلي: التكوين المستمر والدائم للموظفين للعمل على التقنيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى ضرورة تحديث وسائل العمل ومواكبة التطور التكنولوجي كما أشاروا إلى ضرورة التحفيز المادي والمعنوي للموظفين مما يدفعهم لتفجير طاقاتهم والرفع في مستوى عملهم وكميته خلال مساهمهم المهني كما أضافوا نقطة تعميم العمل الإلكتروني على كل المصالح والمكاتب بلدية عين الدفلى ، وأخيرا الاعتراف القانوني برسمية الوثائق الإلكترونية وطابعها القانوني في أي زمان أو مكان ، كما تعمل البلدية على إنشاء موقع إلكتروني منفرد عن موقع الولاية لتقديم فيه مختلف الخدمات التي تهدف إلى تقريب الإدارة من المواطن.

## خلاصة الفصل

في نهاية هذا المحور نخرج بأن بلدية عين الدفلى تطبق تطبيق جزئي للحكومة الإلكترونية بمفهومها الإداري فهي تسعى جاهدة لتوظيف كل الموارد المادية المتوفرة ليديها، والطاقات البشرية الذين يسهرون على تطبيق الأهداف الأساسية للحكومة الإلكترونية سواء تعلق الأمر بتحقيق السرعة والدقة في تقديم الخدمات في الوقت المطلوب وبالمستوى المنشود دون اللجوء إلى الأساليب الملتوية والتي تندرج ضمن الفساد الإداري الذي أثقل كاهل الإدارة الجزائرية على العموم كما اتضح لنا أن مشروع الحكومة الإلكترونية ساهم بشكل أو بآخر في إرساء الشفافية خاصة عند اطلاع المواطن على مختلف المشاريع التنموية وتقبل كل تدخلاتهم وشكاويهم بشرط أن تكون بطريقة مقبولة وغير مقللة باحترام الموظفين

وأخيرا زيادة مردودية العمل وتحسينه حتى وان كانت المعدات الموفرة بالبلدية غير كافية ولكن يبقى التطلع الأكبر للموظفين هو تعميم العمل بالوثائق الإلكترونية في كل المصالح وإدخالها ضمن الشبكة المعلوماتية الوطنية الموحدة وعدم الاكتفاء بوثائق الحالة المدنية والوثائق البيومترية فقط، ومن خلال هذا المحور كان لنا رؤية حول انعكاس الحكومة الإلكترونية على الأعمال الظاهرة للمواطن والأعمال الداخلية التي تتم على مستوى المكاتب وبين الأفراد العاملين بالبلدية.

## 4- نتائج الدراسة

بعد تحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها من خلال استمارة الاستبيان الموزعة على موظفي بلدية عين الدفلى، وإجراء مقابلة مع رؤساء المصالح بها قصد معرفة الصبغة الحقيقية لتأثير الحكومة الإلكترونية على الأداء الإداري بذات البلدية من خلال العمل في البيئة الموفرة بها، وعليه تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يوجد وعي معلوماتي لدى موظفي بلدية عين الدفلى رغم اختلاف كل من المستويات والأعمار بين الموظفين.

- جاهزية الموظفين للتطوير من مهاراتهم التي يجب أن تتوفر للعامل ضمن مشروع الحكومة الإلكترونية خاصة إذا فتحت البلدية فرص التكوين وعززت مثل هذه المبادرات للرفع من مستوى أداء العامل.

- عدم اقتناع الموظفين حول ضرورة تمتع العامل الواحد بأكثر من مهارة في الحكومة الإلكترونية كالمهارات الفنية، التقنية...

- عدم تعميم العمل بالوثائق الإلكترونية واستلامها ومتابعتها عن بعد على كل المصالح واقتصارها على مصلحة الوثائق البيومترية والحالة المدنية باستعمال نظام الشباك الإلكتروني - استخدام الحاسب الآلي وملحقاته على مستوى كل مكتب تقريبا مع غياب تام لتمكين

الموظفين في التعامل مع شبكة الانترنت وخاصة الأنظمة الإلكترونية

- بروز نتائج تطبيق مشروع الحكومة الإلكترونية التي انعكست على تبسيط إجراءات الحصول على الوثائق وطرح الاستفسارات والانشغالات المواطنين

- تقريب الإدارة من المواطن وكسر الحواجز الجغرافية والزمنية والذي بات واضح خاصة بتفعيل تقنية الرسائل القصيرة لإعلامهم حول وضعية ملفاتهم وتقديمها.

- إشراك المواطنين في التنمية المحلية من خلال اطلاعهم حول كل المشاريع التي تعمل عليها البلدية وفتح لهم باب التبليغ والتدخل بطريقة قانونية وحضرية عن أي تأخر... من خلال الموقع الإلكتروني للبلدية

- مساهمة الحكومة الإلكترونية في إعادة هيكلة العمل ببلدية عين الدفلى للنهوض بالأداء الإداري من عدة نواحي أبرزها تبسيط الإجراءات والتقليل من الوثائق الإدارية، وتوفير المعلومات وتنظيمها واسترجاعها عند الحاجة.

- أداء الأعمال بمستوى جيد وبتكلفة أقل من السابق ناهيك عن التقليل من الأخطاء الإدارية التي كانت تتكرر بصفة مستمرة.
- وجود بعض الممارسات التي تخل من الجانب الأخلاقي للحكومة الإلكترونية فلا تزال هنالك بعض التلاعبات وكذلك البيروقراطية ومخلفاتها.
- العمل على التعريف بأهداف الحكومة الإلكترونية والخدمات التي تقدمها حتى يساعدونهم في عملية الاتصال والتواصل معهم.
- تدعيم الوظائف الإدارية كالخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة في بلدية عين الدفلى من خلال الأنظمة المتبعة في إطار مشروع الحكومة الإلكترونية مع ضرورة عدم التخلي عن القدرات والطاقات البشرية للاستثمار فيها وتطوير أداء العمل فيبقى الفرد هو القلب النابض للعمل وبدونه لن يكتمل أي شيء.
- عدم تشجيع البلدية لعنصر الإبداع لدى الموظفين حتى يبادروا بالتجديد إلا عند القلة القليلة منهم.
- تطلع الموظفين ببلدية عين الدفلى إلى تحديث الوسائل التكنولوجية ومواكبتها في ظل السرعة التي تشهدها هذه الأخيرة كما أشاروا على ضرورة التحفيز المادي والمعنوي للموظفين لدفعهم لتقديم الأحسن والرفع من أدائهم المعهود، كما أكدوا على ضرورة تعميم العمل بالوثائق الإلكترونية في كل مصالح الإدارية حتى تصبح حكومة إلكترونية حقيقية وعدم الاكتفاء ببعض الوثائق ولمصالح معينة.
- الحكومة الإلكترونية ليست مجرد تحويل للخدمات بطريقة إلكترونية والعمل على نظام إلكتروني بل هي عبارة على ظاهرة معقدة ذات عناصر متشابكة فيما بينها منها القانونية التقنية البشرية ... منها السياسية والاجتماعية... وما البلدية ما هي إلا جزيء صغير منها في سبيل النهوض بالعمل الإداري ورفع الأداء

## 5- مناقشة الفرضيات

تناولت دراستنا مدى التأثير الذي أحدثته الحكومة الالكترونية على أداء الموظفين وسيورة أعمالهم ، وبهذا نستطيع أن نقيم أهم النتائج المتحصل عليها ومحاولة معرفة مطابقتها مع الفرضيات التي وضعت كحلول للإشكالية المطروحة والمتمثلة في :ما مدى تأثير الحكومة الإلكترونية على الأداء الإداري في بلدية عين الدفلى ؟

## الفرضية الأولى:

تمثل الفرضية الجزئية الأولى في أن موظفي بلدية عين الدفلى ليسوا على احاطة تامة بمفهوم الحكومة الالكترونية وهذا لنقص الثقافة الخاصة بهم، وهي فرضية غير محققة اذ ان نتائج المحور الأول تثبت عكس ذلك وقد ظهر ذلك من خلال إجابات الموظفين على أسئلة المحور الأول التي لمسنا فيها وعيهم بمفهوم الحكومة الالكترونية وكذا القابلية للتغيير والقدرة على تطبيقها خاصة أنها تقرب الإدارة من المواطن وتسهل إجراءات أعمالهم اليومية .

## الفرضية الثانية:

تتمثل الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها أن الإمكانيات المسخرة في بلدية عين الدفلى سواء المادية او البشرية تساهم في دعم الأداء الإداري وهي فرضية غير محققة جزئيا اذ أن قلة الإمكانيات المادية التي وفرتها بلدية عين دفلى غير كافية لتلبية جميع متطلبات المواطنين في ظل تزايد وتراكم الاعمال على الموظفين وظهر هذا في الجدول رقم(6) حيث أن حوالي 61 من الموظفين يؤكدون على عدم كفاية الإمكانيات المسخرة في حين أن الموارد البشرية لها القابلية للتغيير والعمل ضمن الحكومة الالكترونية وتقديم الأفضل.

## الفرضية الثالثة:

تتمثل الفرضية الجزئية الثالثة في ان الحكومة الإلكترونية انعكست على رفع الأداء الإداري من خلال الأعمال الداخلية والخارجية ببلدية عين الدفلى بالإيجاب اذ تجسد في عدة مظاهر من بينها التقليل من أعباء العمل وتقديم المهام في الوقت المناسب وهي فرضية محققة اذ اتضح ذلك من خلال إجابات الموظفين على أسئلة المحور الثالث التي تبين أن الحكومة الالكترونية أرسلت العديد من الصفات الإيجابية التي كانت تفتقر اليها الإدارة ومن بينها الشفافية والقضاء على الفساد وزيادة مردودية الموظفين بالإضافة الى تقريب الإدارة الى المواطن فبظهور العناصر المذكورة سالفا أكد على المظاهر الإيجابية للحكومة الإلكترونية ومساهمتها في دعم الأداء الإداري بذات البلدية .

ولقد أثبتت الدراسة الميدانية أن الحكومة الالكترونية أثرت على الأداء الإداري للموظفين ببلدية عين الدفلى اذ أصبحت خدماتهم المقدمة أكثر فعالية وشفافية وموفرة بشكل أسرع وبتكاليف أقل مع إرساء مبادئ المساواة والشفافية وبذلك كسب رضا المواطنين.

## 6- عوائق وصعوبات الحكومة الإلكترونية في بلدية عين الدفلى

على ضوء النتائج التي توصلنا إليها يمكن طرح مجموعة من العوائق التي تستهدف طريق الموظفين أثناء تأدية عملهم وضمن مشروع الحكومة الإلكترونية دائما وهي على النحو التالي:  
- رغم الوعي الذي يتمتع به موظفي بلدية عين الدفلى حول الحكومة الالكترونية ومبادئها الا انه هناك نقص كبير حول مؤهلات الموظفين للتعامل مع التقنيات المستعملة في البلدية.

- غياب التكوين المستمر والموجه لكافة الموظفين من أجل مساندة تطبيق البلدية لمشروع الحكومة الإلكترونية.

- وجود نقص في التحصين القانوني للأنشطة الإلكترونية

- غياب أتمتة كافة الأنشطة الإدارية على مستوى البلدية مما يخلق تضارب في العمل بين التقليدي والإلكتروني.

- غياب الوعي لدى المواطنين حول أهمية خدمات الحكومة الإلكترونية والانفتاح عليها.

- مشكل المركزية في تسيير النظام المستعمل في مصلحة البيومتري ففي أكثر من الأحيان تنقطع الشبكة منه وتتعطل مصالح الشعب.

- مشكل الأمن المعلوماتي والتخوف من اختراق سرية المعلومات المتواجدة على النظام.

### الاقتراحات:

- إجراء دراسة شاملة ومعمقة حول مقومات الحكومة الإلكترونية بشريا، ماديا، ماليا...

- العمل على استقطاب اليد العاملة المؤهلة التي تتمتع بمعظم مهارات الحكومة

الإلكترونية

- تنظيم دورات تكوينية وتدريبية تعمل على رفع المهارات المعرفية والكفاءة الأدائية حتى

لا تضطر للاستغناء على هؤلاء الموظفين خاصة الذين يتمتعون بالخبرة المهنية في المجال الإداري.

- ضرورة تفعيل الأبواب المفتوحة على البلدية لتعريف المواطنين حول أهمية العمل بالحكومة الإلكترونية.
- مواكبة التطورات التكنولوجية وتحديث المعدات.
- ضرورة المزاوجة بين مختلف القطاعات للنهوض بقطاع البلدية خاصة المتعلق بالاتصالات السلكية واللاسلكية وتحسين تدفق الانترنت.
- تعميم وضع كل الخدمات المقدمة على مستوى البلدية على الموقع الإلكتروني.
- توفير الإمكانيات المادية منها لمواصلة الخوض في مشروع الحكومة الإلكترونية على مستوى البلديات.
- توفير بنية قانونية وتشريعية قانونية قوية التي تسهل وتدعم عملية التحول للحكومة الإلكترونية.

## خاتمة

يعد مشروع الحكومة الالكترونية في الجزائر من بين الخطوات الكبيرة التي قامت بها نحو مواكبة تطورات العصر الحالي ومواجهة تلك الضغوط سواء الداخلية والخارجية خصوصا كونها من الدول النامية وكذا اصلاح وتحسين خدماتها الحكومية والسعي الى كسر حاجزي الزمن والمسافة في التعامل مع الحكومة من خلال التغيير في التقنيات والاستراتيجيات المتبعة للمساعدة في فعالية الخدمات الحكومية وتحسين نوعيتها والتعامل مع المواطنين بطريقة أحسن وأسهل مع تحقيق القيمة المضافة في انجاز الوظائف والأعمال.

ان الإدارة المحلية من بين أهم المؤسسات التي توليها الحكومة أهمية كبيرة لقرنها من المواطن وادراكها الجيد لاحتياجاته لذا أولتها أهمية كبيرة في تطبيق تقنية الحكومة الالكترونية في إجراءات عملها ولدفعها الى التحول من الأساليب التقليدية الى الأساليب الالكترونية وتطوير بنيتها وتحديث عملها وتسيير مختلف شؤونها وفق بروتوكول متقدم وذلك من خلال قدرة البلدية على الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومحاولة تجاوز التعاملات التقليدية وذلك بالارتقاء الى أتمته خدمات البلدية بمختلف مصالحها وهيكلها كل حسب ميزته وخصوصيته في العمل آخذة بعين الاعتبار سبل تخزين وتنظيم ومعالجة واسترجاع البيانات بسهولة ويسر حتى تزيد من رفع أداء الموظفين وتجدر الإشارة على أن الحكومة الالكترونية تلعب دورا فعالا في تعزيز شفافية العمل بحثا عن الشفافية ورضا المواطنين عن الخدمات المقدمة لهم ، وبالتالي التخلص من الفساد الإداري الذي عاث في الأرض وكثر فيها الخارجون عن القانون ومنتهكين لحقوق الإدارة الجزائرية .

ومن خلال دراستنا التي قمنا بها حول الحكومة الالكترونية واثرها على الأداء الإداري استنتجنا ان نجاح أي مشروع مهما كان نوعه يعتمد على جملة من المقومات من بينها البشرية المادية التقنية التشريعية وكذلك ثقافة الوعي الاجتماعي لعل العامل الأكثر أهمية هو رسم استراتيجية في استكمال هذا المشروع بكل جاهزية مهما صادفته العراقيل والصعوبات ولكن العبرة هي تخطيها وكيفية التعامل معها بكل مسؤولية لتحقيق وتلبية حاجيات المواطنين وريح رأس المال البشر عن طريق دراسة شاملة ومعمقة لكل متغيرات وجوانب التي تحيط بالعالم الداخلي والخارجي للمؤسسة وكذا الاستثمار في المعلومة .

فبتطبيق بلدية عين الدفلى لمشروع الحكومة الإلكترونية تسعى إلى التطوير في هذا المشروع لرفع وتيرة الأداء التي تعمل بها حاليا وذلك من خلال عدة خطوات أهمها مواكبة التطورات التكنولوجية والتقنية خاصة الإدارية منها، كما تتطلع إلى تعميم العمل بالوثائق لإلكترونية وهذا ما يندرج تحت شعار إدارة بلا ورق وتقرب الإدارة من المواطن هي غايتنا ومسؤوليتنا.

ولعل دراستنا في مجال الحكومة الإلكترونية وتأثيرها على الأداء الإداري للموظفين في بلدية عين الدفلى لاتزال في بدايتها ويرجع هذا إلى حداثة الموضوع ونقص الوعي الكامل بجوانبها وبأهميتها بالإضافة إلى عدم التطبيق الكامل لمتطلباتها وبالتالي لابد من تناول هذا الموضوع في السنوات المقبلة نظرا لسعي الدولة كل سنة في تحديث المنظومة وادراج مستجدات تتماشى مع التطورات والتي تصب في مشروع الحكومة الإلكترونية.

## قائمة المراجع

## الكتب

1. ابراهيم، السعيد مبروك. إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة. الاسكندرية: دار الوفاء، 2014.
2. إبراهيم، خالد ممدوح. أمن الحكومة الإلكترونية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008.
3. إبراهيم، خالد ممدوح. أمن الحكومة الإلكترونية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008.
4. ابراهيم، فرحات. الأساسيات الحديثة لإدارية المكتبات والمعلومات. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2010.
5. أبو بكر، مصطفى محمود. الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.
6. أبو بكر، مصطفى محمود. الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية. الاسكندرية: الدار الجامعية، 2007.
7. أبو شيخة، نادر أحمد. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار صفاء، 2009.
8. إسماعيل، محمد صادق. الحكومة الإلكترونية وتطبيقها في الدول العربية. القاهرة: دار الكتب المصرية، 2010.
9. الباز، داود عبد الرزاق. الحكومة الإلكترونية: وأثرها على النظام القانوني للموظف العام وأعمال موظفيه. الإسكندرية: منشأة المعارف، 2008.
10. الباز، داود عبد الرزاق. الحكومة الإلكترونية وأثرها على النظام القانوني للمرفق العام وأعمال الموظفين. الاسكندرية: دار المعارف، 2007.
11. برنوطي، سعاد نائف. إدارة الموارد البشرية. ط.3. عمان: دار وائل، 2007.
12. بن قايد، فاطمة الزهراء. تفعيل دور الحكومة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي. المؤتمر التربوي المحكم، الجزائر، 2018.
13. بو الشرشر، كمال. الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2016.
14. بوحياوي، نعيمة، مقري، زكية. التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية. عمان: دار اليا، 2015.
15. بومراوان، سمية. الحكومة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات الحكومية. الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد، 2014.
16. الجرجاوي، زياد بن علي بن محمود. القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان. ط.2. فلسطين: مطبعة أبناء الجراح، 2010.
17. حجازي، عبد الفتاح بيومي. الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2008.
18. حجازي، محمد حافظ. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار وفاء لندنيا الطباعة والنشر، 2005.
19. حسن، راوية، سلطان، محمد سعيد. إدارة الموارد البشرية: تنمية المديرين تقييم الأداء المتغيرات البيئية- عريضات الأفراد. الإسكندرية: دار التعليم الجامعي، 2011.

20. حسونة، فيصل. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار أسامة، 2011
21. حمداوي، وسيلة. إدارة الموارد البشرية. قالمة: مديرية النشر بجامعة، 2004.
22. حنفي، عبد الغفار. السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
23. الخالدي، محمد محمود. التكنولوجيا الإلكترونية. عمان: دار كنوز المعرفة، 2007
24. خرشة، ياسين كاسب، حمود، خيضر كاظم. إدارة الموارد البشرية. ط.4. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011.
25. الخمايسة، م. صدام. الحكومة الإلكترونية: الطريق نحو الإصلاح الإداري. الأردن: عالم الكتب الحديث، 2013.
26. دويدري، رجا. البحث العلمي: أساليب النظرية وممارسته العلمية. دمشق: دار الفكر، 2000
27. دياب، مفتاح محمد. اتجاهات حديثة في دراسة المعلومات. عمان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع، 2014
28. السالم، مؤيد سعيد، صالح، عادل حرحوش. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: جدار للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث، 2009
29. الصيرفي، محمد. الإصلاح والتطوير الإداري كمدخل للحكومة الإلكترونية. عمان: إصدارات الإدارة العامة، 2007
30. الطاهر، علاء فرج. الحكومة الإلكترونية: بين النظرية والتطبيق. عمان: دار الراية، 2009
31. الطعامنة، محمد، العلوش، طارق. الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها على الوطن العربي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004
32. الطاهر، نعيم إبراهيم. الطريق نحو الحكومة الإلكترونية. الأردن: عالم الكتب الحديث، 2014
33. عباس، سهيلة محمد. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل، 2003
34. عقيلي، عمرو صفي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. الأردن: دار وائل للنشر، 2005
35. عليان، ربي مصطفى، غنيم، عثمان محمد. أساليب البحث العلمي. عمان: دار صفاء، 2008
36. عليان، ربي مصطفى، غنيم، عثمان محمد. مناهج وأساليب البحث العلمي. عمان: دار صفاء، 2000
37. غيات، بوفلجة. مبادئ التسيير البشري. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2016
38. فرج، شعبان. الحكومة الإلكترونية إطارها النظري والمفاهيمي. الملتقى العلمي الدولي، الجزائر، 2013.
39. القريشي، عمر موسى جعفر. أثر الحكومة الإلكترونية في الحد من الفساد الإداري. بيروت: منشورات الحلبي، 2015
40. قنديلجي، عامر إبراهيم. البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات الإلكترونية والتقليدية. عمان: دار المسيرة، 2007.
41. قنديلجي، عامر إبراهيم. الحكومة الإلكترونية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2015
42. كافي، مصطفى يوسف. إدارة الموارد البشرية: من منظور إداري تنموي تكنولوجي عولمي. عمان: مكتبة المجتمع العربي، 2014.
43. كافي، مصطفى يوسف. إدارة الموارد البشرية: من منظور إداري تنموي- تكنولوجي- عولمي. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014

44. كافي، مصطفى يوسف. اقتصاديات الأعمال الإلكترونية. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2016.
45. كافي، مصطفى يوسف، الخلف، محمد طاهر، كافي، هبة مصطفى. الإدارة الاستراتيجية. الجزائر: ألفا للوثائق، 2017.
46. الكبيسي، عامر خضير. إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية. ط.2. الرياض: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010.
47. الكرخي، مجيد. أساسيات تقييم العاملين. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007.
48. ماهر، أحمد. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.
49. المبيضين، صفوان. الحكومة الإلكترونية: النماذج والتطبيقات والتجارب الدولية. عمان: دار اليازوري، 2011.
50. المحاسنة، ابراهيم محمد. إدارة وتقييم الأداء الوظيفي: بين النظرية والتطبيق. البحرين: دار جرير، 2013.
51. محمد، مدحت محمد. الحكومة الإلكترونية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2016.
52. محمود، محمد فتاح، المغربي، بشير. إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار النشر للجامعات، 2013.
53. مدحت، أبو نصر. الأداء المتميز. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب، 2008.
54. المرسي، جمال الدين محمد. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين. القاهرة: الدار الجامعية، 2006.
55. المركز الوطني للمعلومات. الحكومة الإلكترونية. اليمن: [د.ن.]، 2005.
56. مطر، عصام عبد الفتاح. الحكومة الإلكترونية: بين النظرية والتطبيق. الأزاريطة: دار الجامعة الجديدة، 2008.
57. معهد البحوث والاستشارات. الحكومة الإلكترونية. جدة: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2018.
58. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة. القاهرة: المكتبة المصرية، 2002.
59. المناعسة، أسامة أحمد، الزغبي، جلال محمد. الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2013.
60. المهندي، سوسن زهير. تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية. عمان: دار أسامة، 2011.
61. المهندي، سوسن زهير. الحكومة الإلكترونية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011.
62. المبيضين، صفوان. الحكومة الإلكترونية: النماذج والتطبيقات والتجارب الدولية. عمان: دار اليازوري العلمية، 2011.
63. النجار، فايز جمعة. نظم المعلومات الإدارية: منظور إداري. ط.3. عمان: دار الحامد، 2010.
64. الهوش، أبو بكر محمود. الحكومة الإلكترونية: الواقع والآفاق. القاهرة: مجموعة النيل، 2006.
65. الهبتي، خالد عبد الرحمان مطر. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. ط.2. عمان: دار وائل، 2006.
66. يونس، عبد الرزاق مصطفى. القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات: مبادئ ومفاهيم. عمان: دار صفاء، 2016.

67. أبو زيد، محمد خير سليم، حجازي، هيثم علي. أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية وأبعاد الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الأردنية. مجلة البحوث المالية التجارية، 2007، ع.2
68. الأسدي، عدي غني، عبد الأسدي، عباس زهير. فاعلية استخدام تطبيق الحكومة الإلكترونية في تحسين أداء الحكومات المحلية. 2016، مج.8، ع.3
69. جاسم، فائز عبد الحسن. استخدام الرقابة الإلكترونية للحد من تسجيل العمليات الغير قانونية للبطاقة الترمينية: نموذج مقترح لبرنامج الرقابة الإلكترونية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2017، مج.14، ع.3
70. حبيب، محمود، حيدر، عباس، ناصر، مصطفى. دور الخدمات الحكومية الإلكترونية في تحقيق القيمة المضافة لاقتصاد السوري. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 2013، مج.35، ع.4
71. حسن، إيمان مرعي، القصببي، محمد مصطفى. متطلبات تطبيق الحكومة الإلكترونية في المنظمات العراقية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في مديرية بلدية الموصل. مجلة تنمية الراقدين، 2013، مج.35، ع.113
72. حسن، إيمان مرعي، القصببي، محمد مصطفى. متطلبات تطبيق الحكومة الإلكترونية في المنظمات العراقية : دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في مديرية بلدية الموصل، مجلة تنمية الراقدين، 2013، مج.35، ع.113
73. حسين، مريم خالص. الحكومة الإلكترونية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 2013، ع. خاص
74. حمداوي، عمر. انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي. العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2012، ع.8
75. حمودة ، علي، حسنى، محمد. فاعلية مبنية محتوى البوابات الإلكترونية في المؤسسات الأكاديمية ومدى تطبيقها لمعايير الجودة. مجلة البحوث الإعلامية، 2019، ع.51، ج.1
76. زرزار، العياشي. مبادئ واستراتيجيات الحكومة الإلكترونية. مجلة الفقه والقانون، 2014، ع.20
77. سمايلي، محمود، بن عمارة، سعيدة، بن عمارة، نعيم. الأساليب الحديثة في تقويم الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي بين المأمول وواقع التنفيذ في الجزائر. مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، 2019، مج.5، ع.2
78. شاهد، إلياس، عرابة، الحاج، دفرور، عبد النعيم. تقييم تجربة تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر. مجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية المالية، 2016، ع.3
79. الشريف، أشرف عبد المحسن. أمن وحماية المستندات الإلكترونية على بوابة الحكومات العربية. مجلة إعلم، 2016، ع.16
80. الطلحان، أحمد حسين، خوالدي، كمال طاهر. اثر الرقابة الالكترونية على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على موظفي جوازات محافظة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية الإدارية والقانونية، 2018، مج.2، ع.10
81. عمران، خلود موسى، جراح، ندى بدر. تأمين حماية مواقع الحكومة الإلكترونية للشركات في محافظة البصرة. مجلة دراسات البصرة، 2014، ع.18
82. عيسى، ريا جاسم، عيسى رهام جاسم، سليمان، إنعام محمد. استخدام الخوارزمية الجينية في تشفير بيانات صورية رمادية وإخفاءها صورة. مجلة الراقدين لعلوم الحاسوب والرياضيات، 2013، مج.1، ع.1

83. قيدون، أبوبكر الصديق، معمري، خيرة. الحكومة الإلكترونية ومتطلباتها في ظل الحاكمية الرشيدة. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، 2017، مج.3، ع.7
84. الملا، عبد الرحمان مصطفى، الغزي، تامر ياسر حسين. عوامل البيئة الداخلية وانعكاسها في عملية تقييم أداء العاملين. مجلة الإدارة الإقتصاد، 2017، ع.110
85. ميا، علي، بسام، زاهر، أسامة، عيسى. الامتة الإدارية . مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات، 2008، مج.30، ع.2
86. يحيواوي، إلهام. الحكومة الإلكترونية في الجزائر بين الواقع والتحديات. العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. 2016، ع.1

### المذكرات

87. بسام، أحمد شريف. واقع الحكومة الإلكترونية في الدول العربية. جامعة الدكتور يحي فارس، المدية
88. دلهيز، خالد، لبد، خالد. مقومات نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية في فلسطين: دراسة استكشافية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية، 2017، مج.31، ع.7
89. السيد، معين أحمد. إدارة الموارد البشرية: في ظل المتغيرات الاقتصادية الحالية مع دراسة حالة تطبيقية لبعض البلدان العربية. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2010

### الملتقيات

90. بوقلقول، الهادي. متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر: دراسة تجارب بعض الدول. الملتقى الدولي بجامعة عنابة، 2013
91. الرتيبي، أبو القاسم، الحسنواوي، محمد رحومة. التخطيط الاستراتيجي للحكومة الإلكترونية. المؤتمر العلمي الثالث للمعلومات: المجتمع الإلكتروني الواقع والآفاق، طرابلس: الدار الأكاديمية
92. قراوي، أحمد صغير، نذير، عبد الرزاق. دور الحكومة الإلكترونية في تحقيق فاعلية الأداء الحكومي. في: المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات 8.9 مارس 2005 .

### الأدلة

93. دليل إجراء البحوث والدراسات المسحية. مركز البحوث، 2004

### المراسيم والقوانين

94. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. القانون رقم 01-16، المؤرخ في 06-03-2016، المتضمن التعديل الدستوري، الجريدة الرسمية، ع.14، الصادر بتاريخ 07 مارس 2016، المواد 11-10-13-14 ن

الويبوغرافية :

95. أبو سمرة، محمود أحمد، الطيطي، محمد، محسن، أحلام. واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء التدريس. مجلة: اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 2016، متاح على الرابط: <<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=114594>>.
96. أرفيس، مريم. الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة: دراسة نظرية، ع.6، بسكرة، متاح على الرابط: <<http://www.asjp.cerist.dz>>
97. باري، عبد اللطيف، عشور، عبد الكريم. الحكومة الإلكترونية بين فرص النجاح ومعوقات التطبيق. مجلة العلوم الإنسانية، 2013، ع.29، متاح على الرابط: <<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/4921>>.
98. باري، فاتح، بنطالبي، فريد، شلال، زهير. متطلبات تحقيق الحكومة الإلكترونية مع عرض للحالة الجزائرية. متاح على الرابط: <<http://www.niv-boumerdes.dz>>
99. بربري، محمد أمين، بن علي، خديجة. أهمية التدقيق الإلكتروني في تعزيز أداء الحكومة الإلكترونية. مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، [د.ت.].، ع.1. متاح على الرابط: <<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/72471>>
100. البسيوني، بدوية محمد، راجح، نوال عبد العزيز. الأدوات البحثية على الانترنت: دراسة في أنماط الاستفادة والاستخدام من جانب هيئة التدريس ومعاونتهم بجامعة الملك عبد العزيز. متاح على الرابط: <<http://www.libraries.kau.edu>>
101. بن عيشاوي، أحمد. أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على مؤسسات الأعمال. مجلة الباحث، 2010، ع.7، متاح على الرابط: <<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/772>>.
102. بوخلوة، باديس، قمو، سهيلة. آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الإداري: دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن جدبعتقوت. مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، 2015، ع.1، متاح على الرابط: <<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/9976>>.
103. بوعافية، رشيد. دور النقود الإلكترونية في تطوير التجارة الإلكترونية. المجلة الجزائرية الاقتصادية والمالية، 2014، ع.2، متاح على الرابط: <<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/26350>>.
104. جامعة الخرطوم. واقع الأرشيف الإلكتروني في شركة زين للاتصالات. متاح على الرابط: <<http://khartoumspace.uofk.edu>>.
105. الجبالي، حمزة. تنمية الأداء الوظيفي والإداري. <<http://www.books.google.dz>>
106. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا. الحكومة الإلكترونية: السياسات والاستراتيجيات والتطبيقات. متاح على الرابط: <<http://www.unescwa.org>>
107. جواد، شوقي ناجي، أبو زيد، محمد خيرة سليم. الأبعاد الاقتصادية للحكومة الإلكترونية في الأردن: متطلبات النجاح. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2007، مج.3، ع.3، ص.285. متاح على الرابط: <<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=>>
108. الحربي، خالد بن نواف. الأمن والحماية في الانترنت. متاح على الرابط: <<http://site.iugaza.edu.ps/ahams/files/2015/11/pdf-الإنترنت-في-الأمن-والحماية>>

109. حسن، خولة رشيد. الأبعاد الاقتصادية للحكومة الإلكترونية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2014، مج.7، ع.30، متاح على الرابط: <<http://journals.uokufa.edu.iq/index.php/ghjec/article/view/3020>>.
110. الحسيني، عائشة بنت أحمد، الخيال، شذا بنت عبد المحسن. أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، 2013، ع.10، ص.74. متاح على الرابط <<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact>>.
111. الداوي، خيرة، لعبي، أحمد. مراحل ومعوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية. متاح على الرابط: <<http://www.asjp.cerist.dz>>
112. ديوب، بشرى. دراسة ومقارنة أنظمة كشف الاختراقات المفتوحة المصدر. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 2015، مج.37، ع.5، متاح على الرابط <<http://www.journal.tishreen.edu.sy/index.php/engscnc/article/view/2232>>
113. الرازي، ديانا جميل محمد. الحكومة الإلكترونية ومعوقات تطبيقها: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 2012، مج.20، ع.1، متاح على الرابط: <<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj6>>
114. الرفاعي، سحر قدوري. الحكومة الإلكترونية وسبيل تطبيقها: مدخل إستراتيجي. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 2009، ع.7، متاح على الرابط: <<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/48257>>.
115. رمزي، محمد كمال. الأرشفة الإلكترونية. 2015. <<http://www.keug.org>>.
116. شواي، أحلام محمد. الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الأداء الوظيفي وتحسينه. مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، 2016، مج.164، ع.4، متاح على الرابط <<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/9976>>.
117. الصرايرة، خالد أحمد. الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية. مجلة جامعة دمشق، 2011، مج.27، ع.1، متاح على الرابط <<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=30870>>.
118. ضيف، أحمد، بن موسى، محمد. الحكومة الإلكترونية: السياق التاريخي، تقويم المسعى وتحدي التفعيل. متاح على الرابط: <<http://www.asjp.cerist.dz>>
119. طه، دياب العابدين دياب. نظم المعلومات الإدارية. 2019. <<http://www.books-library.online>>.
120. عادل، غزال. الحكومة الإلكترونية في الجزائر والنفوذ إلى مجتمع المعلومات. [على الخط]. متاح على الرابط: <<http://www.adelghezzal.wordpress.com>>
121. عبد الكريم، نهاد عبد اللطيف، الربيعي، خلود هادي. أمن وسرية المعلومات وأثرها على الأداء التنافسي: دراسة تطبيقية في شركتي التأمين العراقية العامة والحمراء للتأمينات الأهلية. مجلة محاسبية ومالية، 2013، مج.8، ع.23، متاح على الرابط: <<http://jpgiafs.uobaghdad.edu.iq/index.php/JAFS/article/view/636/409>>.

122. العبودي، عباس زيون عبيد. الإطار القانوني للحكومة الإلكترونية. مجلة العلوم القانونية والعلوم السياسية، 2016، ع.1، متاح على الرابط:  
<[>](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=)
123. العبودي، فهد بن ناصر. الحكومة المتكاملة، 2018. متاح على  
الرابط: <<http://www.googlebook.com>>
124. علي، مازن سمير. ورقة عمل الارشفة الاللكترونية. متاح على  
الرابط: <<http://uotechnology.edu.iq/ictc/news/01-11-2011/archlecture2.pdf>>
125. غزال، عادل. مشاريع الحكومة الإلكترونية من الاستراتيجية إلى التطبيق: مشروع الجزائر للحكومة الإلكترونية أنموذجا. مجلة cybrarain journal، 2014، ع.34. متاح على الرابط:  
[http://www.journal.cybrarians.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=663:ghaza](http://www.journal.cybrarians.org/index.php?option=com_content&view=article&id=663:ghaza)  
<[http://www.journal.cybrarians.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=663:ghaza](http://www.journal.cybrarians.org/index.php?option=com_content&view=article&id=663:ghaza)>
126. قوقة، وداد. دور الحكومات الإلكترونية في تفعيل الديمقراطية الإلكترونية. في: مجلة العلوم الإنسانية. مج.ب، ع.46، 2016، ص.106. متاح على  
الرابط: <<http://revue.umc.edu.dz/index.php/h/article/view/2415>>
127. لعرج، مجاهد نسيم، طويطي، مصطفى. استراتيجية إقامة حكومة إلكترونية: المحاولة الجزائرية. مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، 2016، ع.3. متاح على  
الرابط: <<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/6641>>
128. المبيضين، صفوان. الحكومة الإلكترونية: النماذج والتطبيقات والتجارب الدولية. متاح على  
الرابط: <<http://www.goolbook.com>>
129. محسن، منتهى عبد الزهرة. واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية. مجلة كليات التربية، 2014، ع.4، متاح على الرابط <<http://search.shamaa.org/fullrecord?ID=115048>>
130. محمد، علي خاطر. نظم المعلومات الإدارية. متاح على الرابط: <<http://m.mu.edu>>
131. منتدى الاستراتيجيات الأردني. الحكومة الإلكترونية في الأردن: نظرة لصانعي القرار، 2019. متاح على  
الرابط <<http://www.jsf.org>>
132. مهدي، م.م. أحمد. الفيروسات، كلية الزراعة. متاح على الرابط: <<http://www.uoqasim.edu.iq>>
133. مؤيد، الساعدي، علي، علي محمود، عبد علي، سعد مجيد. دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، 2013. متاح على الرابط:  
<<http://www.researchgate.net/publication/320843394-dwa-astratyjjat.com>>
134. نجران، أمانة. سياسة إدارة المحتوى الإلكتروني على البوابة الإلكترونية. متاح على  
الرابط: <<http://www.najran.gov>>
135. وزارة الدولة للتنمية الإدارية. الحكومة الإلكترونية. متاح على الرابط: <<http://www.egypt.gov.eg>>
136. يحيوي، إلهام. الحكومة الإلكترونية في الجزائر بين الواقع والتحديات. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2016، ع.16، متاح على الرابط: <<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/39595>>

137. يونس، خالد مؤيد. الحكومة الإلكترونية. مجلة العلوم الاقتصادية، 2020، مج.4، ع.4، متاح على الرابط: <<https://www.ajsrp.com/journal/index.php/jeals/article/view/2418>>.

### المراجع الاجنبية :

### الدوريات :

138. Al-rawahna, Ammar Salamh Mujali, Chen, Shih-chen ,Hung, Chung-Wen .The barriers of e-government success :an empirical study from JORDAN .In: International Journal of managing public Sector Information and communication technologies,2018,vol.9,n.2
139. Joseph, Sethunva Rosie .Advantages and disadvantages of e-government implementation: literature review .In: IJMT, 2015, VOL.5
140. Mahmoud, HalahHasan.e-government in IRAQ. In: Journal of engineering and development. 2010;vol.14,n.4
141. Mohammed, Alshehri, Steve, Drew. e-government. In: Proceeding of the IADIS international conference ICT, society and humain beings,2010.

## ملاحق

ملحق 1: البطاقة التقنية حول رقمنة الحالة المدنية

أ/ معلومات حول المشروع

- تاريخ بداية المشروع: 15 فيفري 2010
- تاريخ بداية استعمال السجل الالكتروني أبريل 2010
- التكلفة الاجمالية للمشروع: 1.990.413.00 دج
- تكلفة اقتناء الأجهزة: 1.990.413.00 دج
- تكلفة تركيب الشبكة: مجانا
- تكلفة التكوين: مجانا

ب/ الجانب المادي لرقمنة الحالة المدنية:

العدد	الإمكانيات المادية
27	الحواسيب
2	الموزعات
20	الطابعات
5	الماسحات الضوئية

ج/ الجانب المادي لمصلحة البيومتري :

العدد	الإمكانيات المادي
14	عدد الحواسيب
6	عدد الطابعات
2	كاميرا الرقمية

عن رئيس مصلحة البيومتري

ملحق 2: الشباك الإلكتروني للوثائق المؤمنة



## ملحق 3 : موقع الحكومة الالكترونية الجزائري

روابط مفيدة | اتصل بنا | خريطة الموقع 1100 FR

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية

إدارة **في تواصل دائم معكم**

الوزير و الوزارة | الجماعات الإقليمية | تنقل الأشخاص و الممتلكات | الحياة الجمعوية و السياسية | خدمات عبر الأنترنت | الانتخابات

أنت هنا: / الرئيسية / بلدية في الواجهة

## بلدية الجزائر الوسطى في الواجهة

معلومات عامة

الجانب التاريخي

الجانب الإداري

النشاط الاقتصادي

السياحة و الثقافة

أرقام مفيدة

بلديات أخرى في الواجهة

إستماراتي

إجراءاتتي الإدارية

جماعتي الإقليمية

شكاوي و طلبات

J'aime 0 Tweet Share



ملحق 4: أسئلة المقابلة



جامعة الجليلي بونعاما- خميس مليانة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الانسانية  
شعبة علم المكتبات  
تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات



أسئلة المقابلة:

**البيانات الشخصية:**

السن:.....  
التخصص (الشهادة):.....  
مصلحة العمل:.....  
الوظيفة التي تعمل بها:.....  
عدد سنوات العمل بالوظيفة:.....

**المادية والتقنية:**

1/هل توفر بلديتكم خادم احتياطي للشبكة يعمل على مدار الساعة في حالة

تعطل الخادم الرئيسي ؟

نعم  لا

2/هل لديكم تحديث دوري للبرمجيات والتقني للحكومة الإلكترونية؟

نعم  لا

3/هل توفر البلدية بعض الوثائق التي يمكن الحصول عليها عن بعد؟

نعم  لا

فيما تتمثل هذه الوثائق؟.....

.....

4 /كيف تقوم البلدية بتبليغ المواطنين حول المستجدات التي تهمهم؟.....

.....

5/هل يوجد توقيع الكتروني خاص بالموظفين لتوثيق أعماله الإلكترونية ؟  
 نعم  لا

6/كيف تحافظون على سرية المعلومات الإلكترونية الخاصة بالمواطنين؟  
 .....

7/في رأيك ما مستوى سرية المعلومات في بلدية عين الدفلى؟  
 عالي  منخفض  متوسط

8/هل يوجد موقع إلكتروني لبلديتكم؟ نعم  لا

9/هل يوفر الموقع الإلكتروني معلومات حول البلدية والخدمات التي تقدمها؟  
 نعم  لا

10/فيما تتمثل هذه الخدمات؟  
 .....

11/ما هي الخطط والاستراتيجيات التي وضعتها لمواكبة متطلبات البيئة الجديدة  
 والتي تعتمد على استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات.....

12/هل هناك دورات تكوينية مخصصة للموظفين تصب حول كيفية التعامل مع  
 الأجهزة والمعدات المتطورة؟.....

13/هل هناك تعليمات أو لوائح خاصة بالتعليمات التي يجب اتباعها خلال انجاز  
 المهام؟.....

14/هل لديكم نظام آلي تستخدمونه لرقمنة وثائقكم؟.....

15/ما اسم هذا النظام؟ وما هي مميزاته؟  
 .....

16/كم تبلغ تكلفته؟ وهل هو قابل للتغيير؟.....

17/هل تقوم البلدية بأرشفة البيانات إلكترونيا؟.....

18/ ما هي الوسائل التي توفرها بلديتكم لتحسين التواصل بين بلديتكم والمواطنين  
 وبين بلديتكم والمؤسسات الأخرى؟.....

إدارية:

1/ كيف يمكن لكم تقييم أداء الموظفين في بلديتكم في ظل مشروع الحكومة الإلكترونية؟

.....  
.....

2/ كيف تتم عملية متابعة المستجدات الجديدة في مجال العمل في الحكومة الإلكترونية

.....  
.....

3/ هل مكنت الحكومة الإلكترونية فعلا من أداء الأعمال وتقديم الخدمات بجودة وبتكلفة أقل من السابق نعم  لا

4/ كم تقدر الميزانية المخصصة في إطار مشروع الحكومة الإلكترونية؟

.....  
.....

5/ هل ترى أن عدد الموظفين كافي لتغطية كافة الأعمال الإدارية؟

.....  
.....

6/ كيف تقومون بتبليغ المواطنين باكتمال وثائقهم؟

.....  
.....

7/ كيف تقومون بالتعرف على آراء وتطلعات المواطنين؟

.....  
.....

8/ هل هنالك إشراك للموظفين في عملية اتخاذ القرار؟

.....  
.....

9/ ما هي العمليات التي يتم إشراكهم فيها؟

.....  
.....

10/كيف تقومون باختيار الموارد البشرية لتلبية حاجة الحكومة الإلكترونية ؟

.....  
.....

11/كيف يمكن التنسيق بين المصلحة والأخرى في ظل مشروع الحكومة الإلكترونية؟

.....  
.....

12/هل فعلا أحدث تغييرا في تقديم الأعمال أم لا (من حيث تسهيل الأعمال وتقريب الإدارة من المواطن؟ ولماذا؟

.....  
.....

#### قانونية :

1/هل هناك تشريعات تضبط التعاملات وفق الحكومة الإلكترونية؟

.....  
.....

2/هل هناك قوانين تعاقب الموظفين عند الانحراف عن تقديم الخدمة الإلكترونية؟

.....  
.....

3/هل هناك مراجعة مستمرة من قبل السلطة التشريعية للقوانين المعتمدة في هذا المجال؟

.....  
.....

4/هل هذه القوانين التي تشجع على تحسين الأداء الإداري في ظل الحكومة الإلكترونية؟

.....  
.....

5/هل يوجد اعتراف قانوني تبث صلاحية التعاملات الإدارية بالوثائق الإلكترونية؟

.....  
.....

6/كيف يمكن إضفاء الصفة القانونية لكل ما تقدمه البلدية من معاملات الإلكترونية؟

.....  
.....

ماهي تلك القوانين؟

.....  
.....

الإحصائيات:

كم تقدر إجمالي الوثائق التقليدية التي أصبحت تحول حاليا إلى بيومتيرية؟

.....  
.....

ما هو العدد الإجمالي للوثائق المستخرجة بيومتريا؟

.....  
.....

كم تقدر نسبة شكاوي المواطنين من الأخطاء الإدارية التي ترتكبونها في وثائقهم؟

.....  
.....

كم عدد لوثائق المنجزة يوميا في كل مصلحة؟

.....  
.....

ما هي الفترة الزمنية التي يستغرقها الموظف لتلبية احتياجات المواطنين؟

.....  
.....



جامعة الجليلي بونعامة- خميس مليانة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الانسانية  
شعبة علم المكتبات  
تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات



## استبيان:

في إطار الإجراءات الجديدة ومحاولة الجزائر للتحويل إلى الحكومة الإلكترونية اتخذت العديد من المشاريع التي تمس القطاع العام والخاص للوصول إلى مبتغاها، ولأن البلدية تعتبر ذاكرة الأمة وصرح مهم في مجتمعنا كان لها نصيب من هذا التحول. وعليه في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات نسعى من خلال هذا الاستبيان إلى دراسة موضوع: تأثير الحكومة الإلكترونية على الأداء الإداري ببلدية عين الدفلى، لذا نرجو منكم الإجابة على هذه الاستمارة من أجل إفادتنا حول هذا الموضوع، وذلك بوضع علامة (x) في مكان الإجابة التي ترونها مناسبة، وتعتبر مساعدتكم في ملء هذا الاستبيان بالغة الأهمية .

ونعدكم أن هذه المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط  
وفي الأخير تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير.

من إعداد:

- تاحي ربيعة

- بعيطيش الشيماء

السنة الجامعية: 2019-2020

## البيانات الشخصية:

السن:.....  
 التخصص (الشهادة):.....  
 مصلحة العمل:.....  
 الوظيفة التي تعمل بها:.....  
 عدد سنوات العمل بالوظيفة:.....

### المحور الأول: مدى إحاطة موظفي بلدية عين الدفلى بمفهوم الحكومة الإلكترونية

1- ماذا تعني لك الحكومة الإلكترونية؟

- استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال ضمن أعمالكم  
 تغيير أساليب العمل باستعمال التقنيات الحديثة  
 تسهيل طرق الاتصال بين المواطنين

2- ما هي مميزات الحكومة الإلكترونية في نظرك؟

- السرعة  الدقة  
 توفير الجهد  تقليل التكلفة  
 كسر الحواجز الجغرافية  الشفافية

مزايا أخرى أذكرها: .....

3- فيما تتمثل المهارات التي يجب توفرها في الموظف لتفعيل حكومة إلكترونية

جيدة؟

- مهارات فنية (تصميم قواعد البيانات...)  
 مهارات اتصال  
 مهارات إدارة المعلومات والمعرفة  
 مهارات تقنية

4- هل يجب توفر كل هذه المهارات في الموظف الواحد؟ نعم  لا

في كلتا الحالات لماذا؟ .....

5- كيف يمكن تدارك هذه المهارات في حالة عدم توفر إحداها في موظف معين؟

.....  
 .....

6- ما هي أهداف مشرع الحكومة الإلكترونية في بلديتكم حسب رأيكم؟

- رفع مستوى الأداء  زيادة دقة البيانات   
 تقليل الإجراءات الإدارية  الاستخدام الأمثل للطاقت البشرية   
 زيادة الخدمات و التقليل من التكلفة  تقريب الإدارة من المواطن   
 أهداف أخرى أذكرها: .....

7- على ماذا تركز الحكومة الإلكترونية بالنسبة لكم ؟

- تلبية حاجيات المواطنين  تسهيل العمل الإداري  زيادة مردودية العمل

**المحور الثاني: الإمكانيات التي تحوزها بلدية عين الدفلى في ظل**

**تطبيق مشروع الحكومة الإلكترونية**

**الموارد المادية:**

- 1- هل تستخدم جهاز الحاسب الآلي وملحقاته لإنجاز الأعمال المتعلقة بوظيفتك؟  
 نعم  لا
- 2- هل الأجهزة الآلية المتوفرة لدى بلديتكم كافية لتطبيق التعاملات الإلكترونية ؟  
 نعم  لا
- 3- هل يرتبط جهاز حاسوبك بشبكة الانترنت؟  
 نعم  لا
- 4- هل تمتلك القدرات الكافية للتعامل مع التكنولوجيا الرقمية ؟  
 نعم  لا
- 5- كيف تتابعون المستجدات الجديدة في مجال العمل بالحكومة الإلكترونية؟  
 .....
- 6- هل تجد أن الإمكانيات التي تسخرها بلديتكم كافية لتوفير طلبات المواطنين؟  
 .....

## الموارد البشرية:

- 1- هل لديكم قابلية لتقبل التغيير في المعاملات الإدارية من التقليدي إلى الإلكتروني؟  
 نعم  لا
- 2- هل لديكم علم حول التقنيات المستخدمة في بلدتكم؟  
 نعم  لا
- 3- هل تتيح لكم بلديتكم فرصة الإبداع أثناء أعمالكم؟  
 نعم  لا
- 4- كيف تتميز نوعية المهام التي تمارسونها في بلديتكم؟  
 معقدة  واضحة  نوعا ما
- 5- ما درجة قيامكم بالمهام الموكلة لكم دون استشارة من قبل المشرفين؟  
 أحيانا  غالبا  دائما
- 6- هل هناك تحفيزات تمنح لكم لتحسين أدائكم؟  
 نعم  لا
- ما نوع هذه التحفيزات؟  
 مادية  معنوية
- 7- هل لديكم القدرة على التغلب على صعوبات العمل؟  
 نعم  لا

## المحور الثالث: انعكاسات الحكومة الإلكترونية على الأعمال

## الداخلية والخارجية للموظفين في بلدية عين الدفلى

## الداخلية :

- 1- هل ساهمت الأساليب الحديثة في خفض الأعمال الورقية والروتينية المتعبة خلال تأدية عملكم؟  
 نعم  لا
- إذا كانت الإجابة بلا أين يكمن الخلل؟  
 .....
- .....

- وإذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك؟

2- هل تجد أن المعاملات الإلكترونية تقلل من وقت وجهد الأعمال الموكلة لك؟  
نعم  لا

3- هل عززت التقنيات الحديثة التخلص من البيروقراطية في بلديتكم؟  
نعم  لا

- كيف ذلك ؟

4- ما درجة مساهمة الأساليب الحديثة في الأنشطة الإدارية لدى بلديتكم؟  
جيد  متوسط  سيئ

5- هل ساهمت المعاملات الحديثة في إرساء الشفافية والمصداقية في بلديتكم؟  
نعم  لا

في ماذا تجلت؟

6- هل عززت الإجراءات الحديثة دعم الوظائف الإدارية كالتخطيط، تنظيم، التوجيه والرقابة ببلديتكم؟  
نعم  لا

كيف ذلك ؟

**الخارجية :**

7- إلى أي مدى أثرت أساليب العمل الحديثة على تسريع استرجاع البيانات عند طلبها في بلديتكم؟

جيد  متوسط  ضعيف

8- هل تبسيط التفاعل وتعامل المواطن مع وسائط الإعلام والاتصال يزيد من رغبتكم في

مضاعفة مجهوداكم؟

نعم  لا

9- هل تحقق الحكومة الإلكترونية التكامل بين مهام الموظفين و مصالح عملهم؟

نعم  لا

10- هل ساهمت التقنيات الحديثة في بلديتكم من الحد من التلاعب بمعلومات المواطنين؟

نعم  لا

-كيف ذلك؟

11- هل بيئة التواصل بين الموظف والمواطن تساعد على تقديم الخدمات في المستوى

المطلوب؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة بنعم، كيف تجسد ذلك؟

- في حالة الإجابة بلا، أين يكمن العائق؟

12- كم تقدر أدنى وأقصى مدة زمنية لقضاء حاجة المواطن؟

13- هل مكنت معدات التي توفرها بلديتكم من أداء الأعمال وتقديم الخدمات بجودة

عالية وبتكلفة أقل من السابق؟

نعم  لا

-إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك؟

14- ما هو الفرق بين الأعمال الإدارية الحالية والأعمال الإدارية السابقة (الفرق بين الحكومة الإلكترونية والحكومة التقليدية ) في نظرك؟

.....

.....

.....

15- كيف ساهمت المقومات التي توفرها بلديتكم في توفير المعاملات وتنظيمها؟

.....

.....

16- كيف ساهمت الأجهزة الحديثة في التقليل من الأخطاء؟

.....

.....

17- كيف عززت أساليب العمل الحديثة التعاون بين الموظفين في بلديتكم؟

.....

.....

18- ما هي اقتراحاتكم لزيادة العمل وتحسينه في إطار مشروع الحكومة الإلكترونية؟

.....

.....

.....

.....