



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مخبر التنمية الإدارية للإرتقاء بالمؤسسات الإقتصادية بولاية غرداية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث

ميدان العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة : علوم التسيير

تخصص : تسيير عمومي

بعنوان :



## الحكومة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء التنظيمي في الإدارات العمومية

- دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية غرداية -

من إعداد الطالبة : جقاوة أميرة

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة :

الرقم	الإسم واللقب	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
01	سعداوي فريد	أستاذ	جامعة غرداية	رئيسا
02	بماز جيلالي	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
03	لعمور رميلة	أستاذ	جامعة غرداية	مشرفا مساعدا
04	بوقرة نور الهدى	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مناقشا
05	هتهات المهدي	أستاذ محاضر أ	جامعة ورقلة	مناقشا
06	سعيدات النجمي	أستاذ محاضر أ	جامعة ورقلة	مناقشا

الموسم الجامعي : 2024/2023



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مخبر التنمية الإدارية للإرتقاء بالمؤسسات الإقتصادية بولاية غرداية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث

ميدان العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة : علوم التسيير

تخصص : تسيير عمومي

بعنوان :



## الحكومة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء التنظيمي للإدارات العمومية

- دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية غرداية -

من إعداد الطالبة : جقاوة أميرة

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة :

الرقم	الإسم واللقب	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
01	سعداوي فريد	أستاذ	جامعة غرداية	رئيسا
02	بماز جيلالي	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
03	لعمور رميلة	أستاذ	جامعة غرداية	مشرفا مساعدا
04	بوقرة نور الهدى	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مناقشا
05	هتهات المهدي	أستاذ محاضر أ	جامعة ورقلة	مناقشا
06	سعيدات النجمي	أستاذ محاضر أ	جامعة ورقلة	مناقشا

الموسم الجامعي : 2024/2023



**Ministry of Higher Education and Scientific  
Research**

**University of Ghardaia**

**Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management  
Sciences**

**Department of Management Sciences**

**Administrative development laboratory to upgrade economic institutions**

**PHD Thesis Third Phase**

**Division : Management Sciences**

**Specialty : Public Management**

**Title :**

**Electronic government and its role in improving  
Organizational Performance in Public administrations**

**Case study of The local communities of Wilayat Ghardaia**

**Prepared by :Djekaoua Amira**

**Jury :**

01	Sadaoui Farid	Prof	University of Ghardaia	President
02	Bahaz Djillali	Lecturer Prof Class A	University of Ghardaia	Supervisor
03	Lamour Remaila	Prof	University of Ghardaia	Co-supervisor
04	Bouguerra Nour Elhouda	Lecturer Prof Class A	University of Ghardaia	Examiner
05	Hathat Elmehdi	Lecturer Prof Class A	University of Ouargla	Examiner
06	Saidat Nedjmi	Lecturer Prof Class A	University of Ouargla	Examiner

**Academic Year : 2023/2024**



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{... وما أوتيتم من العلم إلا قليلا }

سورة الإسراء الآية (85).

صدق الله العظيم

## الإهداء..

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ، والصلاة والسلام على من بعث رحمة للعالمين وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد :

الحمد لله الذي يسر وسهل وأعطى، وما ختم بحمد إلا بعونه، فالحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه.

أهدي ثمرة جهدي إلى :

شهداء الجزائر الأبرار الذين ضحوا بالنفس والنفيس فداء لوطننا الغالي؛

إلى والداي أطال الله في عمرهما .. أول أسباب نجاحي وأجمل نعم الله علي؛

إلى أخواتي : مريم، أمينة،.. رمز الوفاء ورفقاء الحلم والههم الواحد؛

وكل العائلة والأصدقاء ... مشكورين على مساندتهم الدائمة؛

إلى الأسرة الجامعية من أساتذة وإداريين وزملاء، وطلبة؛

لهؤلاء.. أهدي هذا العمل، راجية من المولى أن ينفع به وجعله خالصا لوجهه الكريم.

”جقاوة أميرة“

## شكر وتقدير..

الحمد لله حمدا وشكرا وإمتنانا، وإقرارا بفضله، وإعترافا بعظيم كرمه أن مكنا لإنجاز هذا العمل.

في بادئ الأمر أتوجه بالشكر للدكتور : بهاز جيلالي الذي أشرف على هذا العمل؛

كما أتقدم بالشكر والعرفان للأستاذة الدكتورة : لعمور رميلة على مجهوداتها وتوجيهاتها السديدة.

وأخص بالشكر والإمتنان أيضا للأستاذ الدكتور بلعور سليمان نظير دعمه وحرصه التام على جودة ودقة البحث

العلمي، والذي كان له الفضل أيضا في إتمام هذا العمل.

كذلك الشكر موصول لسادة الدكاترة : خنيش يوسف، طالب أحمد نور الدين، سعيدات النجمي، عجيلة

حنان، بوقرة نور الهدى، مشري مبروكة، بن حمدون خديجة على دعمهم المستمر لي.

كما أشكر لجنة المناقشة على تكريمهم بقبول مناقشة هذا العمل وتصويبه.

وأشكر أيضا كل من الأساتذة والدكاترة المحكمين على سعت صدورهم، وتقديمهم المساندة والنصح والتوجيه.

ولا يفوتني أن أدون شكري وإمتناني للوالد السيد جقاوة بولنوار، والسيد بوسنان محمد رئيس المجلس الشعبي لبلدية

غرداية ونوابه بالملاحق ومصالح الوثائق البيومترية، والسادة : رئيس دائرة غرداية، حرز الله بوحفص رئيس مصلحة

السكن، وأولاد الطيب فردوس مندوب الدائرة لطب العمل والجمعيات وشؤون الموظفين؛

وأیضا مدير الإدارة المحلية لولاية غرداية، والسيد بن رمضان عبد الله رئيس مكتب مستخدمي البلديات على ما

قدموه من مساعدات وتسهيلات في الحصول على المعلومات والوثائق اللازمة، وكل الموظفين الذين ساهموا في

تعبئة الإستبيان.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الحكومة الإلكترونية في تحسين الأداء التنظيمي. وللوصول إلى أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي ودراسة الحالة كما إستخدمنا أداتي الإستبيان والمقابلة والملاحظة، وتكوّن مجتمع الدراسة من مجموعة من الموظفين العاملين في قطاع الجماعات المحلية لولاية غرداية حيث بلغ عدد الإستبيانات الموزعة 130 إستبيان، وتم إسترجاع 110 منه، أما تحليل البيانات فتم بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية ( SPSS ) نسخة 19.

أظهرت النتائج المتوصل إليها وجود مستوى متوسط إلى مرتفع لمتطلبات الحكومة والإلكترونية (دعم وإلتزام القيادة الإدارية، وجود القوانين والتشريعات الخاصة بها، كفاءة موظفي المصلحة، توفر البنية التحتية للإتصالات، ضمان أمن المعلومات، الإعلام والتوعية بها) ومؤشرات الأداء التنظيمي (السرعة في الإنجاز، الإنجاز بدون أخطاء، الإنجاز وفق ما يتوقعه المستفيد، الإنجاز بكفاءة) في الجماعات المحلية لولاية غرداية، كما أثبتت وجود علاقة إرتباط طردية موجبة بين الحكومة الإلكترونية بمتطلباتها والأداء التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية :** حكومة إلكترونية، أداء تنظيمي، إدارة عمومية، مستفيد، خدمة.

**Abstract :**

This study aims to identify the extent to which Electronic government contributes to improving the organizational performance in the local communities sector of Wilayat Ghardaia, and to reach the objectives of the study the descriptive approach and a case study were relied upon, as they used the questionnaire and interview tools. The number of questionnaires distributed was 130, which were retrieved 110. The analysis of the obtained data was done using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program v 19.

The results obtained showed a medium to high level of e-government requirements (administrative leadership support and commitment, the existence of its own laws and legislation, the efficiency of the department's employees, the availability of communications infrastructure, ensuring Information security, Information and awareness of it) and organizational performance indicators (speed of completion, completion without errors, delivery according to what the beneficiary expects, delivery efficiently) in the local communities of Wilayat Ghardaia, It also proved there's a direct positive correlation between

e-government and organizational performance.

**Key Words :** Electronic government, Organizational performance, Public administration, Beneficiary, Service.

## قائمة المحتويات

	إهداء
	شكر وتقدير
I	ملخص الدراسة باللغة العربية
II	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
III	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
IIX	قائمة الملاحق
أ-ط	مقدمة
الفصل الأول : الإطار النظري للحكومة الإلكترونية، الأداء التنظيمي	
11	تمهيد الفصل الأول
12	المبحث الأول : عموميات حول الإدارة العمومية
29	المبحث الثاني : مدخل مفاهيمي حول الحكومة الإلكترونية
53	المبحث الثالث : مدخل مفاهيمي حول الأداء التنظيمي
73	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني : عرض الدراسات السابقة ومناقشتها	
75	تمهيد الفصل الثاني
76	المبحث الأول : عرض الدراسات السابقة التي تناولت محوري الدراسة باللغة العربية
95	المبحث الثاني : عرض الدراسات السابقة لمحوري الدراسة باللغات الأجنبية
105	المبحث الثالث : مقارنة الدراسات السابقة بموضوع الدراسة الحالية
144	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث : واقع الإدارة العمومية والحكومة الإلكترونية في الجزائر	
146	تمهيد الفصل الثالث
147	المبحث الأول : نظرة عامة حول الإدارة العمومية في الجزائر
158	المبحث الثاني : عموميات حول الحكومة الإلكترونية في الجزائر
176	المبحث الثالث : قراءة عامة حول الجماعات المحلية في الجزائر

218	خلاصة الفصل الثالث
الفصل الرابع: واقع الحكومة الإلكترونية والأداء التنظيمي في الجماعات المحلية لولاية غرداية	
220	تمهيد الفصل الرابع
217	المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة
238	المبحث الثاني : إختبار الفرضيات
274	المبحث الثالث : مناقشة وتفسير نتائج دراسة الحالة
289	خلاصة الفصل الرابع
286	خاتمة عامة
299	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
51	إستراتيجيات الحكومة الإلكترونية	(1-1)
106	تلخيص الدراسات السابقة أوجه الإتفاق والإختلاف بين الدراسات المحلية والدراسة الحالية	(1-2)
117	تلخيص الدراسات السابقة أوجه الإتفاق والإختلاف بين الدراسات العربية والدراسة الحالية	(2-2)
128	تلخيص الدراسات السابقة أوجه الإتفاق والإختلاف بين الدراسات الأجنبية لمحوري الدراسة كل على حدا والدراسة الحالية	(3-2)
135	تلخيص الدراسات السابقة أوجه الإتفاق والإختلاف بين الدراسات الأجنبية جمعت محوري الدراسة والدراسة الحالية	(4-2)
170	مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية (EGDI) في الجزائر للفترة 2022-2014	(1-3)
174	مقارنة مؤشرات أداء الحكومة الإلكترونية في الجزائر خلال سنتي 2022 و 2021	(2-3)
221	الإحصائيات الخاصة بعدد الإستبيانات الموزعة	(1-4)

226	معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان	(2-4)
228	معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان	(3-4)
236	إختبار التوزيع الطبيعي One-Sample Kolmogorov	(4-4)
237	مقياس ليكرت الخماسي	(5-4)
	مقياس التحليل	(6-4)
239	نتائج آراء موظفي الجماعات المحلية حول الدعم والتزام القيادة الإدارية بتطبيق الحكومة الإلكترونية	(7-4)
242	نتائج آراء عينة من موظفي الجماعات المحلية حول بعد وجود القوانين والتشريعات الخاصة بالحكومة الإلكترونية	(8-4)
244	نتائج آراء عينة من موظفي الجماعات المحلية حول بعد كفاءة موظفي المصلحة لتنفيذ برامج الحكومة الإلكترونية	(9-4)
246	نتائج آراء عينة من موظفي الجماعات المحلية حول بعد توفر البنية التحتية للإتصالات في ظل الحكومة الإلكترونية	(10-4)
248	نتائج آراء عينة من موظفي الجماعات المحلية حول بعد ضمان	(11-4)

	أمن المعلومات في ظل الحكومة الإلكترونية	
251	نتائج آراء عينة من موظفي الجماعات المحلية حول بعد الإعلام والتوعية بالحكومة الإلكترونية	(12-4)
253	نتائج آراء موظفي الجماعات المحلية لولاية غرداية حول محور الحكومة الإلكترونية	(13-4)
255	نتائج آراء عينة من موظفي الجماعات المحلية حول محور الأداء التنظيمي	(14-4)
257	معامل الارتباط لبيرسون بين تطبيق الحكومة الإلكترونية والسرعة في إنجاز العمليات	(15-4)
258	معامل الارتباط لبيرسون بين تطبيق الحكومة الإلكترونية وإنجاز العمليات والمعاملات بدون أخطاء	(16-4)
259	معامل الارتباط لبيرسون بين تطبيق الحكومة الإلكترونية وإنجاز العمليات والمعاملات وفق ما يتوقعه المستفيد	(17-4)
260	معامل الارتباط لبيرسون بين تطبيق الحكومة الإلكترونية وإنجاز العمليات بأقل تكلفة	(18-4)
262	تحليل مدى صلاحية النموذج لإختبار الفرضية	(19-4)

263	نتائج تحليل الإنحدار بين متغيرات الدراسة	(20-4)
268	نتائج تحليل T-Test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس على الحكومة الإلكترونية	(21-4)
269	نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة والمستوى الوظيفي، الجهة الإدارية على الحكومة الإلكترونية	(22-4)
272	نتائج تحليل T-Test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس على الأداء التنظيمي	(23-4)
273	نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة والمستوى الوظيفي والجهة الإدارية على الأداء التنظيمي	(24-4)

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ط	نموذج الدراسة	1
37	مجالات الحكومة الإلكترونية	(1-1)
39	أقسام الحكومة الإلكترونية	(2-1)
49	نموذج المراحل الأربعة لـ IBM	(3-1)
59	إدارة الأداء التنظيمي	(4-1)
68	نموذج ثلاثية جوران	(5-1)
70	مبادئ كايزن "KAIZEN"	(6-1)
72	نموذج إعادة هندسة العمليات	(7-1)
175	مقارنة توزيع عدد الخدمات الإلكترونية المقيمة بحسب القطاع لسنتي 2021 و 2022	(1-3)
184	آراء الزوار حول النسخة الجديدة لموقع وزارة الداخلية الجزائرية سنة 2017	(2-3)
185	واجهة الموقع الرسمي الإلكتروني لوزارة الداخلية والجماعات المحلية	(3-3)

	والتهيئة العمرانية	
190	الشكل الخارجي للموقع الرسمي الإلكتروني لولاية غرداية	(4-3)
192	واجهة الصفحة الرسمية لولاية غرداية على تطبيق الفيسبوك	(5-3)
198	واجهة الصفحة الرسمية لدائرة غرداية على تطبيق الفيسبوك	(6-3)
205	واجهة الصفحة الرسمية لبلدية غرداية على تطبيق الفيسبوك	(7-3)
207	واجهة البطاقة الوطنية لطلبات السكن وبطاقة قاطني الأحياء القصديرية	(8-3)
208	النموذج الرقمي للبطاقة دون تنقل لتسجيل إلكتروني	(9-3)
209	واجهة بوابة متابعة الصفقات العمومية لولاية غرداية	(10-3)
210	واجهة السجل الوطني الأتوماتيكي للحالة المدنية الشباك الموحد	(11-3)
	النموذج الرقمي لسجل لمعالجة الملفات الوثائق إلكتروني	(12-3)
211	الأرضية الرقمية لتسجيل الجمعيات البلدية والنوادي الثقافية والفروسية	(13-3)
	النموذج الرقمي لتسجيل التصريح لتأسيسي للجمعيات عبر الأنترنت	(14-3)

212	واجهة البوابة الإلكترونية نشكي	(15-3)
213	واجهة الرقمية لطلب رخصة السياقة البيومترية	(16-3)
214	واجهة تطبيق إجراءاتي	(17-3)
	واجهة خدمة طلب الوثائق البيومترية	(18-3)
215	واجهة البوابة الإلكترونية لمعاينة بطاقة الناخب	(19-3)
229	يوضح توزيع الموظفين المستجوبين حسب متغير الجنس	(1-4)
230	يوضح توزيع الموظفين المستجوبين حسب السن	(2-4)
231	يوضح توزيع الموظفين المستجوبين حسب المستوى التعليمي	(3-4)
232	توزيع الموظفين المستجوبين حسب سنوات الخدمة	(4-4)
233	توزيع الموظفين المستجوبين حسب المستوى الوظيفي	(5-4)
234	توزيع الموظفين المستجوبين حسب الجهة المعنية	(6-4)

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	قائمة الأساتذة الحكامين
02	شكل الإستبيان
03	أسئلة المقابلة
04	المراسيم والقوانين والأوامر
05	مؤشرات الأمم المتحدة
05	وثائق مقدمة من الجماعات المحلية ومديرية التجارة لولاية غرداية
07	مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

# مقدمة عامة

أ- توطئة:

تعد الحكومة الإلكترونية من الأنظمة الحديثة التي تستخدمها العديد من الدول في العالم، بهدف تحسين الخدمات الحكومية وتبسيط الإجراءات وتقليل الفساد والاحتيال الإداري. باعتبارها مرحلة إنتقالية إصلاحية للإدارة العمومية من إنجاز المعاملات والعمليات بطريقة تقليدية يدوية تميزها وظائف مادية ثابتة مرتبطة بمكان محدد إلى نظام إلكتروني تستخدم فيه وسائل التكنولوجيا الحديثة وتلبي إحتياجاتهم كما تحسّن من إطارهم المعيشي في كل مكان وزمان.

وقد سعت الجزائر لتجسيدها من خلال ما يسمى بمشروع "الجزائر الإلكترونية" الذي شمل جملة من الأهداف والخطط التطويرية أبرزها القضاء على البيروقراطية وزيادة شفافيتها وضمان التنسيق بين الوزارة الوصية والإدارات التابعة، وبناء على ذلك فقد حددت من خلاله مجموعة من المتطلبات التنظيمية والتشريعية التي تحتاجها لتحقيق أفضل مردودية لها، بحيث حقق جملة من الإنجازات وتقدم في تطبيقها في مختلف القطاعات أهمها قطاع الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية التي تعد واحدة من الأساليب التنظيمية الإدارية اللامركزية والمساعدة للسلطة المركزية في الدولة لإدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الإقتصادية والإجتماعية والثقافية، وتسهيل مشاركة المستفيد في تسيير الشؤون العمومية ممثلتا في الجهازين البلدية والولاية.

كما يعد الأداء التنظيمي جوهر العمل الإداري، فهو العنصر المشترك للجهود التنظيمية والمؤشر الذي يبين إمكانيات الإدارة توجيهها لمواردها المتاحة خاصة فيما يتعلق بتنفيذ الحكومة الإلكترونية، التي تسهم في تحسّنه من جوانب عديدة كتسريع وتسهيل الوصول للمعلومات لإتخاذ القرارات، وتعزيز شفافيتها وتفاعلها مع المستفيد.

ب- إشكالية الدراسة: إنطلاقا من فوائد الحكومة الإلكترونية وفكرة أن الجماعات المحلية أقل إلتزاما وتطبيقا

لبرامجها في الجزائر وأهمية الأداء التنظيمي في نجاح أو فشل الإدارات العمومية، تتبلور لنا الإشكالية التالية:

"ما مدى مساهمة الحكومة الإلكترونية في تحسين الأداء التنظيمي بالجماعات المحلية لولاية غرداية من وجهة نظر الموظفين؟".

- ت- التساؤلات الفرعية : وتتطلب الإجابة على الإشكالية الرئيسية تقسيمها إلى التساؤلات الفرعية وهي :
- هل هناك علاقة بين متطلبات الحكومة الإلكترونية ومؤشرات الأداء التنظيمي في الجماعات المحلية لولاية غرداية؟؛
  - على أي أساس يتم قياس مستوى الأداء التنظيمي بالجماعات المحلية لولاية غرداية؟؛
  - هل هناك تباين في وجهات النظر لدى موظفي الجماعات المحلية لولاية غرداية نحو متطلبات الحكومة الإلكترونية والأداء التنظيمي؟.

ث- فرضيات الدراسة : بناء على الإشكالية والأسئلة الفرعية طرح الفرضيات التالية:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة بين الحكومة الإلكترونية والأداء التنظيمي في الجماعات المحلية لولاية غرداية، من أجل إثبات الفرضيات الرئيسية نختبر الفرضيات الفرعية التالية :
  - يوجد مستوى متوسط لتطبيق الحكومة الإلكترونية بالجماعات المحلية لولاية غرداية؛
  - يوجد مستوى متوسط للأداء التنظيمي بالجماعات المحلية لولاية غرداية؛
  - يوجد علاقة طردية بين متطلبات الحكومة الإلكترونية والأداء التنظيمي في الجماعات المحلية لولاية غرداية.
2. الفرضية الرئيسية الثانية : هناك تباين في وجهات النظر لدى موظفي الجماعات المحلية لولاية غرداية نحو متطلبات الحكومة الإلكترونية والأداء التنظيمي، من أجل إثبات الفرضيات الرئيسية نختبر الفرضيات الفرعية التالية :

- يوجد أثر لتطبيق الحكومة الإلكترونية على الأداء التنظيمي في الجماعات المحلية لولاية غرداية؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في درجة تطبيق الحكومة الإلكترونية والأداء التنظيمي في الجماعات المحلية لولاية غرداية، تبعا للخصائص الشخصية والوظيفية للموظف؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الأداء التنظيمي في الجماعات المحلية لولاية غرداية تبعا للخصائص الشخصية والوظيفية للموظف.

### ج- مبررات إختيار الموضوع : ومن الأسباب التي دفعتنا لإختيار هذا الموضوع نذكر :

- الرغبة الذاتية في تنمية وإثراء معلوماتنا حول هذا الموضوع بحكم طبيعة التخصص؛
- تسليط الضوء على مختلف العراقيل التي تواجه تطبيق الحكومة الإلكترونية في الإدارات العمومية بالجزائر؛
- الدور المهم الذي تلعبه الجماعات المحلية في تقديم الخدمات الأساسية للمستفيد، ومعرفة مدى مساهمتها لتطور التكنولوجي وتحسينها للأداء التنظيمي.

### ح- أهداف الدراسة : يكمن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في إبراز مدى مساهمة الحكومة الإلكترونية في

- تحسين الأداء التنظيمي في الجماعات المحلية لولاية غرداية من وجهة نظر الموظفين بها، ولتحقيق هذا الهدف نحتاج إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية :

- البحث عن العلاقة بين متطلبات الحكومة الإلكترونية وأبعاد الأداء التنظيمي؛
- بيان تأثير متطلبات الحكومة الإلكترونية على الأداء التنظيمي في الجماعات المحلية لولاية غرداية؛
- قياس مستوى الأداء التنظيمي في الجماعات المحلية لولاية غرداية ؛
- التعرف على الثغرات في الإدارات العمومية ومحاولة تقديم الحلول والتوصيات اللازمة لتقليل من هذه النقائص، من خلال إقتراح بعض الحلول لإنجاح التقدم في تطبيق الحكومة الإلكترونية بالجماعات المحلية لولاية غرداية.

خ- أهمية الدراسة : ويمكن تقسيم أهمية الدراسة في:

- الأهمية الأكاديمية : تتمثل الأهمية الأكاديمية للدراسة في المساهمة في إثراء المكتبة العلمية بنتائج هذه الدراسة من خلال التأثير الإفتراضي بين المتغيرين، وتقديم إطار نظري عن الحكومة الإلكترونية والأداء التنظيمي لكي يستفيد منه الباحثين في هذا المجال؛
- الأهمية الميدانية: تتمثل الأهمية الميدانية للدراسة في قياس العلاقة بين الأداء التنظيمي ومتطلبات الحكومة الإلكترونية لدى الموظفين في الجماعات المحلية لولاية غرداية، وتوسيع تبني مفاهيم الحكومة الإلكترونية وتأثيراتها الإيجابية وإمكانية المساهمة في تحسين الأداء التنظيمي؛ وأيضا من أجل تقديم التوصيات التي يمكن أن تساهم في إستفادة المسؤولين في هذه الإدارات وإكتسابهم مزايا جيدة لتحقيق أفضل كفاءة في العمل.

د- حدود الدراسة : تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: تركز هذه الدراسة على معالجة الحكومة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء التنظيمي بمؤشرات (السرعة في الإنجاز، الإنجاز بدون أخطاء، الإنجاز وفق ما يتوقع المستفيد، الإنجاز بأقل تكلفة) بالجماعات المحلية لولاية غرداية.
- الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة بإحدى الإدارات العمومية من خلال دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية غرداية، والتي تتكون من الإدارات التالية : (الولاية ممثلة في الإدارة المحلية، بلدية غرداية بملحقها، دائرة غرداية)، وقد تم إختيارهم لأسباب منها قرب المسافة مقارنة بغيرها من الدوائر، ومحاولة إستهداف كل الموظفين للوصول إلى نتائج أكثر موثوقية؛

- **الحدود البشرية:** أجريت الدراسة على الموظفين بالجماعات المحلية لولاية غرداية، والتي شملت الإدارة المحلية وبلدية غرداية بملاحقها (شعبة النيشان، بوهراوة، مليكة، مرماد، حي الحاج مسعود)، دائرة غرداية ووصلت إلى 130 موظف موزعين بين (رئيس مصلحة، رئيس مكتب، موظف)؛

- **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من 2023/05/07 إلى غاية 2023/06/04.

ذ- **منهج الدراسة :** للتحقق من صحة الفرضيات إعتدنا في هذه الدراسة على منهجين، المنهج الوصفي بالنسبة للجانب النظري الذي تم إستخلاصه من أهم الدراسات والكتب والمقالات العلمية، ومنهج دراسة الحالة بالنسبة للجانب التطبيقي لتشخيص واقع الحكومة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء التنظيمي وهذا على مستوى الجماعات المحلية لولاية غرداية.

ر- **أدوات الدراسة:** قصد الإجابة على الإشكالية والإلمام بالموضوع، إعتدنا على أداة الإستبيان الذي صمم من أجل إستكمال أهداف الدراسة وإختبار الفرضيات بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS (Statistical Package for Social Sciences) نسخة رقم (19)، بالإضافة إلى أداتي المقابلة والملاحظة.

ز- **مرجعية الدراسة :** تم الإعتماد في هذه الدراسة على جملة من المراجع والأدبيات العربية منها والأجنبية المتوفرة والتي تندرج ضمن مجال الدراسة من كتب ورسائل وأطاريح جامعية ومنشورات علمية، وكذا المواقع الإلكترونية والمراسيم والقوانين وأهم التقارير في الفترة الزمنية بين 2023/1970 منوعتا من حيث موقعها الجغرافي.

س- **صعوبات الدراسة :** عند القيام بالدراسة واجهتنا مجموعة من العراقيل أهمها :

- صعوبة الحصول على الترخيص لتوزيع الإستبيان وإسترجاعه؛

- رفض بعض الموظفين التعاون في الإجابة على الاستبيان.

**ش- هيكل الدراسة :** للإجابة على إشكالية البحث وإختبار الفرضيات للوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول.

أولا مقدمة قدمنا فيها إشكالية الدراسة وفرضياتها وبيان أهمية وأهداف ومنهجية العمل؛

ثانيا تناولنا في الفصل الأول التمهيد والإطار النظري للحكومة الإلكترونية والأداء التنظيمي حيث قسمناه

إلى مبحثين، المبحث الأول تحت عنوان عموميات حول الإدارة العمومية حيث تناولنا فيه تعريفها، أهدافها.. إلخ،

أما المبحث الثاني الإطار النظري للحكومة الإلكترونية وهو بدوره قسمناه إلى ثلاث مطالب، تمهيد ثم المطلب

الأول تناولنا فيه الإدارة العمومية (التقليدية) وأهم نقائصها، وفي المطلب الثاني ماهية الحكومة الإلكترونية الذي

يوضح : مفهومها وخصائصها، تطورها التاريخي، أهدافها، تصنيفاتها وأقسامها، متطلبات تطبيقها؛ أما المطلب

الثاني فيتضمن منهجية تطبيق الحكومة الإلكترونية ممثلة في: مبادئ ومراحل تطبيقها، إستراتيجياتها، طرق قياس

وتقييم أدائها، مزاياها وعيوبها، ثم خلاصة؛

أما المبحث الثالث بعنوان الإطار النظري للأداء التنظيمي الذي تم تقسيمه إلى ثلاث مطالب، تمهيد ثم

المطلب الأول تناولنا فيه ماهية الأداء التنظيمي ويوضح : مفهومه، أهمية دراسته، تصنيفاته، مجالاته، أبعاده؛

والمطلب الثاني فيتضمن أساسيات حول الأداء التنظيمي ممثلة في : مراحل، محدداته، نماذج قياسه، معايير

ومستويات تقييمه، والمطلب الثالث تناولنا فيه جانب تحسين الأداء التنظيمي ثم الخلاصة؛

ثالثا قدمنا في الفصل الثاني إلى تمهيد وعرض للدراسة السابقة ومناقشتها والذي قسم إلى مبحثين، المبحث

الأول تضمن الدراسات السابقة لمتغيري الدراسة والذي قسمناه أيضا إلى مطلبين، تمهيد ثم المطلب الأول تناولنا

الدراسات السابقة باللغة العربية والمطلب الثاني تضمن الدراسات السابقة باللغات الأجنبية، أما المبحث الثاني

تحت عنوان مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة والذي تم تقسيمه إلى مطلبين، ففي المطلب الأول

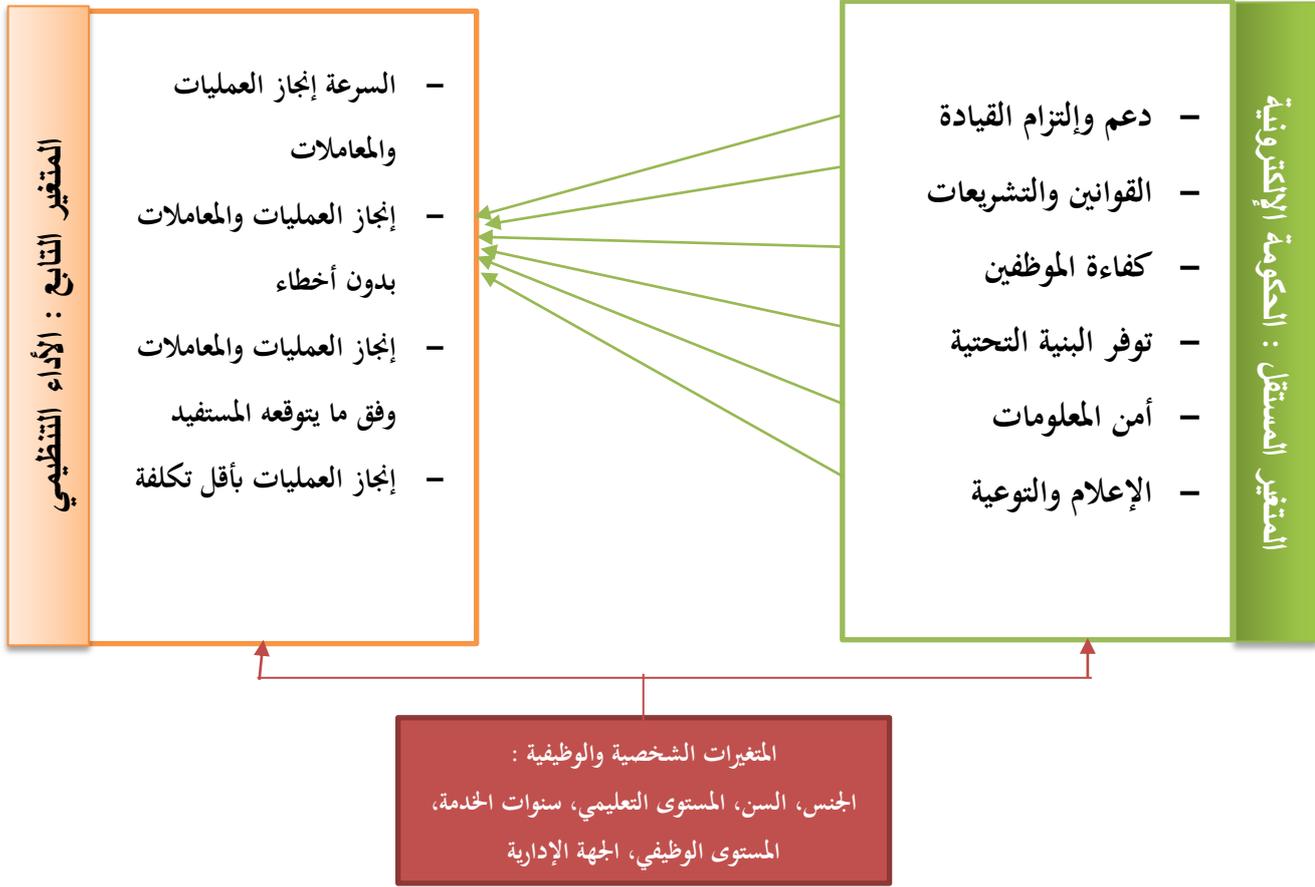
تناولنا أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، والمطلب الثاني تضمن أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وخلاصة؛

رابعا تطرقنا في الفصل الثالث إلى تمهيد وواقع الإدارة العمومية والحكومة الإلكترونية في الجزائر والذي بدوره تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول قدمنا فيه ماهية الإدارة العمومية في الجزائر مقسما إلى مطلبين، ففي المطلب الأول تناولنا ماهية الإدارة العمومية في الجزائر وتطورها، والمطلب الثاني تضمن تسيير الإدارة العمومية في الجزائر وأهم نقائصها، أما المبحث الثاني المعنون بعموميات حول الحكومة الإلكترونية في الجزائر فقد قسم هو الآخر إلى مطلبين، في المطلب الأول تناولنا إطلاق مبادرة مشروع الجزائر الإلكترونية، وفي المطلب الثاني الذي تضمن تجربة الحكومة الإلكترونية في الجزائر، وأخيرا في المبحث الثالث الممثل في نبذة حول الجماعات المحلية في الجزائر الذي قسم بدوره إلى مطلبين، المطلب الأول تقديم عام للجماعات المحلية في الجزائر، أما المطلب الثاني فتناولنا فيه مقدمة عامة حول الجماعات المحلية لولاية غرداية ثم خلاصة.

أما الفصل الرابع فقد تناولنا فيه واقع الحكومة الإلكترونية والأداء التنظيمي في الجماعات المحلية لولاية غرداية، والذي تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث تضمن المبحث الأول فيه الإجراءات المنهجية للدراسة والذي قسم بدوره إلى مطلبين، المطلب الأول تناول الطرق وأدوات الدراسة والمتمثلة في: المنهج، مجتمع وعينة الدراسة، متغيرات الدراسة، أما المطلب الثاني فتضمن أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة من أدوات جمع البيانات، محتوى الاستبيان، صدق وثبات الاستبيان، وفي المبحث الثاني فتناولنا فيه اختبار الفرضيات حيث قسم بدوره إلى مطلبين، في المطلب الأول تم عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الأولى، والمطلب الثاني قد خصص لنتائج الفرضية الرئيسية الثانية، وأخيرا المبحث الثالث الذي خصصناه لتحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج، والخلاصة.

وأخيرا خاتمة شاملة لما توصلت إليه الدراسة وأبرز نتائجها بما في ذلك التوصيات والآفاق.

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة.

الفصل الأول:  
الإطار النظري للحكومة  
الإلكترونية  
والأداء التنظيمي

تمهيد الفصل الأول :

في إطار مساعي الدول لعصرنة قطاعاتها، باتت الحكومة الإلكترونية ذلك المكسب الذي تسعى من خلاله لرفع كفاءة الأداء جهازها الحكومي عن طريق توفير أحدث وأشمل المعلومات المطلوبة مع تسهيل الحصول على أي منها وتبادلها بعد تصنيفها إلكترونياً، وكذلك تيسير المعاملات التجارية للمستثمرين وأداء الخدمات المرفقية للمستفيد عن طريق شبكة المعلومات دون الحاجة إلى التوجه إلى الإدارة المعنية، وتشجيع ممارسة الديمقراطية الإلكترونية لزيادة مساهمة المستفيد في عملية إتخاذ القرار وتوجيه العمل العام.

كما يعد الأداء التنظيمي ذلك القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة للموظفين، والمؤشر الذي يبين إمكانيات الإدارة في توجيه مواردها المتاحة، وتحديد مستوى تناسق تصميمها التنظيمي وأداء الموظفين فيها نحو تحقيق أهدافها بالكفاءة والفعالية المطلوبة. وبغية الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بالحكومة الإلكترونية والأداء التنظيمي، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول : عموميات حول الإدارة العمومية؛

المبحث الثاني : مدخل مفاهيمي حول الحكومة الإلكترونية؛

المبحث الثالث : مدخل مفاهيمي حول الأداء التنظيمي.

## الفصل الأول : الإطار النظري للحكومة الإلكترونية والأداء التنظيمي

### المبحث الأول : عموميات حول الإدارة العمومية

سنحاول في هذا المبحث تقديم نظرة مفاهيمية عامة حول الإدارة العمومية التقليدية، التي تمثل البداية للعمل الإداري والخدمات الحكومية والسبيل الذي يربط الحكومة بالمستفيدين منها.

### المطلب الأول : مفهوم الإدارة العمومية

لتعرف على الإدارة العمومية كمفهوم متعدد الاتجاهات، سنتطرق في هذا المطلب إلى ماهية الإدارة العمومية وأهم خصائصها وأهدافها، نشأتها، المبادئ التي تحكمها.

### الفرع الأول : تعريف الإدارة العمومية وأهدافها

#### أولاً : تعريف الإدارة العمومية

في البداية وقبل التوجه لإستعراض أهم التعاريف التي تناولت الإدارة العمومية من مختلف الجوانب، يمكن أن نقسم هذا العنصر إلى شقين :

ففي الشق الأول، ورد تعريف الإدارة في اللغة ضمن قاموس معاجم اللغة لسان العرب، بأنها دور ومصدرها "أدارا" من إدارة عن الأمر وعليه، حيث يقال "أدرت فلانا عن الأمر" إذ حاولت إلزامه عن الأمر؛ كما جاء تعريفها في معجم الطلاب، كلمة إدارة من "أدار أي "أدار المسؤول العمل" من إشرافه عليه، حيث تتعلق الإدارة كعلم بكيفية إدارة الأعمال<sup>1</sup>.

أما الإدارة كمصطلح، فقد عرفها فردريك تايلور Fredrick Taylor سنة 1903 في كتابه إدارة الورشة "Shop Management" بأنها: "المعرفة السليمة لما تريد من الموظفين عمله ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأقل تكلفة"؛

<sup>1</sup> - سرور الحريري مجّد، إدارة المؤسسات الحكومية العامة، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 07.

كما عرفها هنري فايول Henry Fayol سنة 1949 في كتابه الإدارة العامة الصناعية " General And Industrial Management" بأنها : "أن تريد وأن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب"<sup>1</sup>.

من خلال التعاريف المختصرة السابقة يمكن إستنتاج تعريف شامل للإدارة بأنها: "الطريقة التي يتم من خلالها القيادة والتنسيق بين الموظفين داخل المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة".

أما كلمة "عمومية" (حكومية Governmental)، فهو مجرد تمييزا لها عن باقي أنواع الإدارات الأخرى وبخاصة إدارة الأعمال، وإدارة المنظمات الدولية... إلخ، ولكن إذا كانت كلمة "حكومية" من الحكومة التي تعتبر المقرر لسياسة، والمسؤولة عن رعاية الحقوق التي يتمتع بها جميع الموظفين والمحدد للواجبات التي يلتزمون بها، ووضع القوانين والتحقق من تنفيذها والمقصود هنا من الحكومة أنها الوظيفة التنفيذية .. فإن الإدارة العمومية ترتبط بها في هذا المعنى<sup>2</sup>.

أما الشق الثاني يمكن أن نورد أهم التعاريف التي تناولها الباحثون في هذا المجال حول الإدارة العمومية من مختلف وجهات النظر، بداية بتعريفها كنشاط وعمليات<sup>3</sup> :

حيث عرفها ليونارد ديب وايت Leonard Dupee White وهو أول من كتب مؤلفا علميا حول هذا

الموضوع في كتابه مقدمة في دراسة الإدارة العامة " Introduction to the Study of Public

Administration" سنة 1929، بأنها : " تمثل مجمل العمليات التي تهدف إلى تنفيذ السياسة العمومية"؛

<sup>1</sup> - سمير أحمد مجد، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص 23.

<sup>2</sup> - النمر سعود بن مجد، خاشقجي هاني يوسف وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، الطبعة التاسعة، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2019، ص 05.

<sup>3</sup> - صالح بن حبتور عبد العزيز، الإدارة العامة المقارنة، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص 40.

أما جلادين Gladden فعرّفها بأنها : "تشمل جميع أنواع النشاط الذي يقوم به الرؤساء الإداريون في الإدارات العمومية التي تغطي المهام الإداري للحكومة"، بينما هناك من يعرف الإدارة العمومية كمهام أو جهاز أو تنظيم من خلال :

شارلز ديباش Charles Debbasch الذي عرفها من خلال مهماتها أنها : "تتكون من مجموعة مهام منها : مهمة خارجية للإدارة (أمور سيادية : الدفاع، البوليس، القضاء)، وكذا مهمة إقتصادية، ومهمة تعليمية وثقافية، مهمة إجتماعية، مهمة داخلية ( إدارة الأفراد، الرقابة الإدارية)"<sup>1</sup>.

وإستخلاصا لما سبق، يمكن تقديم تعريف شامل للإدارة العمومية بأنها : "تشكيلة من العمليات والأنشطة التي يقوم بها الرؤساء الإداريين للحكومة بهدف تنفيذ السياسة العمومية".

#### ثانيا : خصائص وأهداف الإدارة العمومية

تمتاز الإدارة العمومية بمجموعة من الخصائص والتي يمكن أن نذكر منها :<sup>2</sup>

1. الوصول إلى الأهداف : من خلال المساهمة في قياس أداء المنظمات أو الشركات وتحديد الفروق بين

إيراداتها وتكاليفها والتحكم في طبيعة عملياتها الإنتاجية، والعمل على تحديد مقاييس الكفاءة المطلوبة منها؛

2. المسؤولية : من خلال الإلتزام بتطبيق القواعد التي تحكمها، والحرص على التأكد من تنفيذ قواعدها

الإدارية والسياسية، مثلا يترتب على الموظف في الإدارات العمومية أو الحكومية مسؤولية إتجاه الجهة

التشريعية العليا على عكس المنظمات الخاصة التي تعتمد على المسؤوليات الإجتماعية والأخلاقية؛

<sup>1</sup> - عباس الخفاجي نعمة، الهيبة صلاح الدين، تحليل أسس الادارة العامة منظور معاصر، الطبعة العربية الثانية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 20.

<sup>2</sup> - حسن هبة، أهم أهداف الإدارة وتقديم أمثلة على هذا، موقع موسوعة إقتصادنا، تم الإطلاع يوم 2023/07/31، على الساعة 12:57، <https://iqtesaduna.com/%D8%A3%D9>

3. الرسمية : فهي تعد أداة من أدوات تنفيذ السياسات الحكومية بإعتبار المتحكم الأكبر فيها هو القانون

العام وهي بدورها تخضع لسلطة العامة لدولة، مما جعل تعامل المستفيدين معها يكون بصفة رسمية

وليست شخصية؛

4. الهيكل التنظيمي : بإعتباره الصورة التي تشكل الإدارة العمومية من سلطتها ومختلف مستوياتها

ومنظمتها، كما يبين ممتلكاتها من الموارد المادية والبشرية مما يحدد سماتها وعلاقتها بين مستويات الإدارة.

وعليه فإن الإدارة العمومية تمتاز بجملة من الخصائص التي يتحدد مختلف جوانبها التنظيمية، من تحقيق

الأهداف، مسؤولياتها إتجاه الغير، تعاملاتها الرسمية وأخيرا تنظيمها الهيكلي وروابطها العلائقية.

الفرع الثاني : نشأة الإدارة العمومية وأهم مبادئها

أولا : نشأة الإدارة العمومية

تعود<sup>1</sup> بوادر نشأت الإدارة العمومية بإختصار ككيان تنظيمي هادف وفقا للباحثين نتيجة لنشوء الحضارات

الإنسانية وظهور المجتمع المدني، حيث يرى بعض الباحثين أن منطلق دراسة حقل "الإدارة العمومية" تعود جذورها

إلى العصور الوسطى في دولة روسيا من خلال مجموعة من المخطات التاريخية والإصلاحية؛

بينما يعود ظهور علم الإدارة العمومية كحقل دراسي متخصص إلى سنة 1887 في الولايات المتحدة

الأمريكية على يد الرئيس الامريكى الأسبق وودرو ويلسون " Woodrow Wilson " سنة 1887 من خلال

نشره لمقاله الشهير بعنوان دراسة الإدارة " The Study of Administration " الذي أعتبر كأول وثيقة تدل

على ظهور هذا المصطلح، حيث دعا من خلال مقاله إلى إتباع الأسس العلمية في أداء الأعمال الحكومية وهو

<sup>1</sup> - عودة المعاني أمين، الإدارة العامة الحديثة، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2013 ، ص 21.



4. مبدأ المساءلة : عبر الوقوف على إمكانية تحقيق الأهداف وبيان مسؤولية الموظفين والمنظمات وتحديد الأخطاء تمهيدا لإتخاذ الإجراء المناسب بشأنها؛
  5. مبدأ الخدمة العامة : من خلال النظر للعمل الحكومي كخدمة وواجب مجتمعي وليس منصب لممارسة القوة والنفوذ وتحقيق الأهداف الشخصية؛
  6. مبدأ المهنية : عبر النظر للإدارة العمومية على أنها حقل مهني متميز المتطلبات والمهارات والتأهيل العلمي والفني والسلوكي وغيرها؛
  7. مبدأ النظرة النظامية المفتوحة : عبر الإهتمام بنشاطات الإدارة العمومية ومشكلاتها وعلاقتها البيئية المحلية والخارجية مع كافة المستويات.
- ومنه، فإن مجمل مبادئ الإدارة العمومية جاءت لوضع الخطوط العريضة حول النشاط الحكومي، وبيان الأهداف والمتطلبات التنظيمية والوسائل والأطر القانونية المناسبة التي من شأنه تحقيق أفضل إنجاز على الصعيدين الداخلي والخارجي.

### المطلب الثاني : نشاط الإدارة العمومية

لكل إدارة مهام ومكونات ووظائف رئيسية وهو ما سنحاول توضيحه فيما يلي حول الإدارة العمومية، كونها تمثل أهم مقوماتها لتحقيق الأهداف التي قامت من أجلها.

### الفرع الأول : أهداف ومهام الإدارة العمومية

#### أولا : أهداف الإدارة العمومية

وللإدارة العمومية مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى الوصول إليه، والتي تم تحديدها بناء على الأسباب التالية:<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - زيد منير عبيوي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 19.

- التقليل من العمل الروتيني في القطاع العام، والوصول إلى درجة عالية من المرونة والإستجابة للتغيرات التي تحدث التي قد تحدث؛
- تنظيم العمل في قطاع معين من القطاعات الخدمية بشكل أفضل لتحقيق المصلحة العامة؛
- الرغبة في القضاء على مركزية الوزارات والأجهزة المركزية التقليدية.
- تساعد على تحقيق الإستغلال الأمثل للموارد البشرية والمالية المتوفرة ؛
- ضمان حسن سير المشاريع وتحقيقها لأهداف في مختلف الأنشطة الإقتصادية منها، والزراعية، الصناعية والخدماتية<sup>1</sup>.

ومنه، فإن هذه الأسباب وأكثر من شأنها أن تعزز عمل الإدارة من أجل خدمة الصالح العام من مختلف الجوانب التنظيمية والمجتمعية.

### ثانيا : مهام الإدارة العمومية

كما ذكرنا سالفا أن الإدارة العمومية قد جاءت خدمة للأهداف التي أنشأت من أجلها، بحيث صنف بيرنارد كورناري " Bernard Gournay " الوظائف الرئيسية والمهام الأساسية والعامّة التي تقوم بها الإدارة العمومية إلى أربعة مجموعات وفقا لما يأتي :<sup>2</sup>

#### 1. مهام السيادة (الوظائف السياسية) : وتحتوي هذه المجموعة على ثلاث مهام : مهام سيادية خارجية

الممثلة في الدفاع، الأمن القومي والعلاقات الخارجية، ومهام داخلية من خلال الشرطة التي تحفظ الأمن

الداخلي، والقضاء الذي يقوم بتقرير العدالة في المجتمع، كذلك مهام سياسية بالمعنى الدقيق والمتمثلة

في إدارة المنظمات الدينية وتوعية الرأي العام بالأهداف السياسية؛

<sup>1</sup> - فرطاس فتيحة، عصرة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الإقتصاد الجديد، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، 2016، ص 308.

<sup>2</sup> - عباس الخفاجي نعمة، الهيئتي صلاح الدين، مرجع سابق، ص 38-39.

2. المهام الاقتصادية : حيث تحتوي هذه المجموعة على ثلاثة أنواع من المهام وهي : مهام متعلقة بإصدار

النقود، ومهام مرتبطة بمختلف المجالات الاقتصادية من الطاقة، والمناجم، والنقل، ووسائل الإتصالات..

ومعالجة المشاكل الاقتصادية لمختلف قطاعات الدولة كالإنتاج، الموظفين، والضرائب والتجارة الخارجية،

وأخيرا مهام مرتبطة بالتنسيق العام للسياسات الاقتصادية والمالية المختلفة؛

3. المهام الاجتماعية : وتتكون من : مهام وأنشطة السكن، والصحة والتخطيط العمراني، وأيضا مهام

الدفاع عن حقوق ومصالح الفئات الاجتماعية والمهنية وخاصة الفئة العاملة، ومهام خاصة بتوزيع

الدخول لمصلحة الفئات ذات الدخل المنخفضة (الفئات هشة)، بما في ذلك المهام الخاصة بصيانة

وحفظ التركيب الاجتماعي للأسرة؛

4. مهام تعليمية وثقافية : حيث تتضمن بصفة أساسية : مجال البحث العلمي، ومهام تعليم الأطفال

والشباب تعليما عاما أو مهنيا وجميع الأنشطة التي تفيدهم، وأيضا مهام تطوير الأنشطة الفنية مثل :

الحفاظ على الثروة الفنية والتاريخية وتشجيع الإبداع والإبتكار ونشر الأعمال الفنية.

وعليه، تتميز الإدارة العمومية عن غيرها من المنظمات بالعديد من المهام الأساسية، التكوينية والبنائية

للدولة التي من شأنها المساهمة في تعزيز مكانتها في خدمة الصالح العام.

### الفرع الثاني : بنیان الإدارة العمومية

#### أولا : عناصر الإدارة العمومية

تتكون الإدارة العمومية من مجموعة من العناصر، والتي تمثل الحجر الأساس لمجمل مهامها حيث يمكن

إيجازها كما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - ساري مريم، الإدارة الإلكترونية ودورها في عصنة الإدارة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص قانون إداري وإدارة عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عباس لغرور، خنشلة - الجزائر، 2020، ص 31.

1. **التنظيم القانوني** : تحتاج الإدارة العمومية لممارسة عملها على أساس قانوني، لكي تندرج تحت الشرعية

القانونية، بحيث أن كل عمل أو إجراء إداري لا يبنى على أساس قانوني فقد شرعيته؛ ويقصد بالتنظيم

القانوني هنا مجموع القواعد المعترف بها في المجال الإداري والتي تؤخذ من مجموعة مصادر المتمثلة في :

- الدستور: وهو القانون بما يتضمنه من نصوص ومبادئ المتعلقة بتنظيم الإدارة العمومية من حيث

نشأتها وتسييرها ومراقبتها؛

- التشريع : وهو مجموعة القواعد القانونية التي تضعها السلطات المختصة وذلك في حدود

إختصاصها المبينة في الدستور؛

- القضاء الإداري : والممثل في مجموعة المبادئ والقواعد القانونية الصادرة عن محاكم القضاء

الإداري والمستنبطة من النصوص القانونية هذا إن وجدت أو يتم إنشاؤها بواسطة هذه المحاكم؛

- العرف الإداري : وهو إلزام السلطة الإدارية بقاعدة معينة لمدة زمنية معقولة وطويلة في العمل،

مع الإعتقاد بإجبارية هذه القواعد وإحترامها من طرف السلطة الإدارية والأفراد.

2. **العنصر البشري**: أي جميع أفراد الإدارة العمومية من موظفين دائمين ومؤقتين، موظفين حكوميين

وموظفي القطاع العمومي (الشبه رسمي)، موظفوا الإدارة المركزية والمحلية، بإعتباره أحد عناصر تقدمها

وحسن إطلاعهم بمهامهم المتنوعة داخلها لتسهيل الوقوف على أفضل قواعد الإدارة وإستخدام أحسن

الإمكانيات لضمان حسن سيرها وإنتظام عملها<sup>1</sup>. وينقسم المورد البشرية في الإدارة العمومية إلى :

- المدراء : وهم المسؤولون عن أداء باقي الموظفين، وتتمثل وظيفتهم في تطبيق سياسة الحكومة ومساعدة

الإدارة العمومية على إستغلال مواردها التنظيمية للوصول إلى الأهداف<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - بطاط نصيرة، تسيير الإدارة العمومية في الجزائر بين خصوصيات التسيير العمومي ومتطلبات المناجنت العمومي، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، الجزائر، المجلد 01، العدد 03، 2015، ص 396.

<sup>2</sup> - دره عمر نُجْد، مدخل إلى الإدارة، بدون طبعة، إيلا للعلوم السياحية والفندقية، سوريا، 2009، ص 30.

- الموظفون : وهم الأفراد الذي يعملون ضمن أجهزة الدولة والمنظمات التابعة لها تحت قيادة المدراء لخدمة المستفيدين والموزعين في مختلف المستويات التنظيمية<sup>1</sup>.

3. **العنصر المادي** : ويمثل جميع ممتلكات الإدارة العمومية والتي تكون تحت تصرف المورد البشرية لأداء مهامه، والمتمثلة في :<sup>2</sup>

- الأموال : أي المال المخصص لإدارة نشاطات الإدارة العمومية، والمجزئة بين مشترياتها ودفعة معاشات موظفيها وغيرها من النفقات التي تحتاجها للقيام بمهامها.

- المعدات المكتبية : وهي جميع الوسائل والأدوات المساعدة للموظفين على القيام بمهامهم المطلوبة، مثل : المكاتب، الورق، الآلات... إلخ<sup>3</sup>.

4. **الخدمة العمومية** : وهي مختلف أنواع الخدمات المزودة بصورة عامة، بحيث تتوفر بشكل إجباري وفق قاعدة المساواة المنصوص عليها في القانون وتحمل الدولة مسؤولية توفيرها والقيام بها من حيث أدائها ومراقبتها، وتنقسم إلى :

- خدمات إدارية : مثل الحالة المدنية بالبلديات؛
- خدمات إجتماعية : كخدمتي التعليم والصحة؛
- خدمات صناعية وتجارية : كالمياه، الكهرباء، الغاز؛
- خدمات حسب طريقة تقديمها : فردية، جماعية؛
- خدمات حسب إستهلاكها : إجبارية أو إجبارية؛

<sup>1</sup> - الحميري عباس، العزاوي نجم، القريشي أرزقي، إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، الطبعة العربية الثانية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص ص103.

<sup>2</sup> - ساري مريم، مرجع سابق، ص 38.

<sup>3</sup> - خضر مجد، الأدوات المكتبية، موقع موضوعنا، يوم 2016/02/15، على الساعة 11:15، <https://mawdoo3.com/%D8%A7%D9%84%D8%>

- من حيث تحمل التكلفة : مجانية، غير مجانية<sup>1</sup>.

5. **المستفيد:** ممثلا في المواطنين ومنظمات الأعمال ومختلف الإدارات الأخرى المتعاملين المستفيدين من خدمات الإدارة العمومية.

وبذلك، يمكننا القول أن الإدارة العمومية ما هي إلا تشكيلة من الموارد القانونية والمادية والبشرية التي يتم توجيهها من أجل خدمة الصالح العام .

### ثانيا : وظائف الإدارة العمومية

قدم الباحث سرور مُجدّ الحريري الوظائف التنظيمية المكونة للإدارة العمومية، والمساعدة لها على إستغلال مواردها لتحقيق الأهداف المنشودة والتي يمكن توضيحها وفق ما يلي :<sup>2</sup>

1. **التخطيط :** يعد التخطيط من أهم وظائف الإدارة العمومية، وهو الفكرة التمهيديّة السابقة لتنفيذ أي عمل بها، ومن خلاله يستطيع المدير تحديد الهدف المنشود والوسائل الكفيلة بتحقيقه بأقل تكلفة ممكنة وفي الوقت المناسب في ظل أعباء الدولة، والتي لا يمكن تحقيقها بصورة عشوائية وعفوية؛

2. **التنظيم :** ويعد من أهم المصادر التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف عن طريق الإستغلال الأمثل لطاقت البشرية ومنع تعارضها، لذلك على الإدارة دراسة الأعمال التي تمهدها وتحليلها وإستبعاد جميع الأعمال والإجراءات غير المفيدة، ومن ثم توزيع هذه الأعمال على الأشخاص المؤهلين بالقيام بها وتحديد مسؤولياتهم وعلاقاتهم فيما بينهم؛

<sup>1</sup> - عدمان مريزق، التسيير العمومي بين الإتجاهات الكلاسيكية والإتجاهات الحديثة، الطبعة الأولى، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 182.

<sup>2</sup> - سرور الحريري مُجدّ، مرجع سابق، ص ص 49-50.

3. القيادة : وتعتبر العصب الحساس في كل مفصل من مفاصل الإدارة العمومية، فبكفاءة المدير ودرأيته

يمكن الوصول بالإدارة إلى بر الأمان وبإهماله يكون دماره، لذلك يجب على الحكومات العناية باختيار

المدرء ومتابعة تدريبهم وزيادة خبراتهم وقدراتهم لضمان إستمراريتها في أدائه مهمته؛

4. التنسيق : من خلال التنسيق بين الإدارة والسلطة السياسية والهيئات المحلية والجماعات ذات المصلحة؛

5. الإتصال : تتم عملية الإتصال من قبل الجهات العليا والوصية لإعلام المرؤسين بما تم تنفيذه من خطط

المشاريع التي يعطيها الأولوية، والتعديلات التي تفرضها المستجدات والصعوبات التي تعترض عملية

التنفيذ؛

6. الرقابة : تعتبر الوظيفة الإستراتيجية الحساسة داخل الإدارة العمومية لكونها تتعلق بباقي الوظائف،

وتنقل للمدير جميع المعلومات المتعلقة بتنفيذ الخطط من إتخاذ الإجراءات اللازمة لبلوغ الأهداف

المنشودة.

وبناء على ما سبق، فإن الإدارة العمومية كغيرها من الإدارات تقودها جملة من الوظائف المتسلسلة لتحقيق

أهدافها وضمان إستمرارية مصالحها وخدماتها.

المطلب الثالث : النقائص التي تعاني منها الإدارة العمومية والإصلاح الإداري

الإختلالات، العوائق، المشكلات، النقائص ... هي جملة من العوامل المؤثرة على سير العمل بالإدارة

العمومية والتي تحتاج إلى دراسة معمقة للوصول إلى الإصلاحات المناسبة، وهو ما سنتعرف عليه من خلال هذا

المطلب.

الفرع الأول : النقائص التي تعاني منها الإدارة العمومية

يعاني العمل الإداري العمومي في العديد من الدول من مجموعة من الإختلالات والعوائق التي من شأنها إضعاف أدائه، رغم الجهود المبذولة من قبل الحكومات في سبيل الإرتقاء بأساليب الإدارة وإرضاء المستفيد عبر تقديم خدمات ذات جودة مقبولة، وعليه سنحاول تقديم بعض الآراء التي جاء بها الباحثين لحصر أهم نقائص الإدارة العمومية كما يلي :

- الإسراف في إستخدام الموارد نتيجة لإنعدام مراقبة التكاليف من قبل الموظفين؛
- الخضوع لسياسة الدولة؛
- هياكل إدارية معقدة وغير متجانسة وغير واضحة العلاقات بين مختلف المستويات والأجهزة، ما يجعل من مهام الإدارات العمومية المختلفة صعبة؛
- إنعدام عنصري الدقة والوفرة في المعلومات، ما يؤدي بعملية إتخاذ القرارات تتم على حساب المصالح الخاصة؛
- البيروقراطية والجمود وإنعدام المنافسة، بفعل القوانين واللوائح؛
- نقص التحفيز المادية، والتقصير في تأهيل وتدريب وتطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية؛
- عملية تقييم أداء الموظفين يكون بصورة غير فعالة، مع عدم وجود مؤشرات واضحة ومقبولة لتقييمه؛
- ضعف آليات التوازن بين عرض وطلب الخدمات العمومية، بفعل تشويش السلوك السياسي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - بن عيشي بشير، بن عبيد عبد الباسط، التسيير العمومي الإلكتروني : مدخل حديث لمعالجة أزمة التسيير العمومي، مجلة الحقيقة، الجزائر، المجلد 15، العدد 02، 2016، ص 386.

- الفساد العميق والمنظم في مختلف المستويات ومراكز قوى الإدارة، وتفضيل المصلحة الخاصة على العامة<sup>1</sup>.

- البطء في الإجراءات، المحسوبية وسوء معاملة المستفيد من جانب الموظف<sup>2</sup>.

- الإفتقار لتخطيط الإستراتيجي القائم على رؤى واضحة المعالم وخطط طويلة ومتوسطة المدى<sup>3</sup>.

وبناء على ذلك، فإن الإدارة العمومية تواجه جملة من التحديات الإدارية والتنظيمية من شأنها إضعاف العمل الحكومي أمام المحيط الخارجي، خاصة في ظل تزايد هذه الضغوطات ما يجعل عملية التكيف والإستجابة لتطلعات المستفيدين أمرا صعبا ويتطلب تشكيلة من الجهود في سبيل إصلاحها.

#### الفرع الثاني : أهم الإصلاحات الإدارية كمبرر للنقائص

كثرت الأقاويل في مختلف دول العالم حول ما يسمى بـ"الإصلاح الإداري" إلى أن أصبح شعارا ينادى به كل من يهيمه أمر الإدارة مهما كان مركزه وذلك نتيجة لضغوطات إقتصادية وسياسية وإجتماعية، سواء من جانب المستفيدين عبر خدمات الإدارة أو من جانب الموظفين بها أو الحكومة ذاتها، فقلما تحظى الإدارة تماما برضاء أحد<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - بورصاص وداد، أمال بن ناصر، المحددات الإجتماعية الداعمة لتطبيق الحكومة الإلكترونية في البيئة الجزائرية، مداخلة في ملتقى الدولي حول متطلبات وتحديات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر على ضوء التجارب الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بجامعة الجيلاي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، 26 و27 أبريل 2017، ص 51.

<sup>2</sup> - أحمد سارو الخالدي نوال، أثر الحكومة الإلكترونية على مبدأ المساواة أمام المرفق العام، مجلة جامعة تكريت للحقوق، العراق، المجلد 02، العدد 02، 2017، ص314.

<sup>3</sup> - عدمان مريزق، مرجع سابق، ص 23

<sup>4</sup> - راغب الحلو ماجد، علم الادارة العامة ومبادئ الشريعة الاسلامية، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية - مصر، 2007، ص 31-32.

أولاً : الإصلاح الإداري من خلال الإدارة العمومية الجديدة

جاء مصطلح "الإدارة العمومية الجديدة" كمبرر للنقائص التي تعاني منه الإدارة التقليدية، فقد كان أول من نادى به الباحث كريستوفر هود "Christopher Hood" سنة 1990 ، والذي إعتبره "عقيدة إدارية تبين الأفكار التي تبحث ماذا يجب القيام به في الإدارة" أي إستخدام أفكار جديدة يمكنها إحداث تأثيرات جذرية على أداء الإدارة العمومية هدفها إدخال تحسينات على الخدمات العمومية والقضاء على البيروقراطية وزيادة الفعالية الإدارية، ويتطلب إستخدام هذا المصطلح "الإدارة العمومية الجديدة" مجموعة من الإجراءات والتغييرات الجذرية في الممارسات الإدارية<sup>1</sup>. ولتحقيق ذلك ينبغي على القطاع العمومي إذا أراد تغيير إدارته ومنظماته وتحقيق أداء أفضل، تبني المبادئ التي جاءت بها الإدارة العمومية الجديدة والتي إتفق معظم الباحثين على تعدادها، والتي يمكن أن نذكر منها :

- مبدأ التكيف المستمر : الإبتعاد عن الطابع البيروقراطي المنغلق عن المستفيدين، والجاهزية لمختلف التغييرات المستمرة التي تفرضها الظروف البيئية المفاجئة؛
- مبدأ الكفاءة : عبر التركيز على كفاءة الموظفين، والتشجيع على أبعاد ثقافية جديدة داخل الإدارة العمومية كالإبداع، الإبتكار، التعلم المستمر ..إلخ؛
- مبدأ المشاركة العامة : أي الإنتقال من القرارات المركزية إلى التشاركية، والإهتمام بالنتائج بدلا من الإجراءات، والتأكيد على الشراكة المتبادلة مع قطاع الخاص؛
- مبدأ المسؤولية : عبر تمكين المسؤولين من إتخاذ القرارات الملائمة وتحديد وتحقيق أهدافهم المسطرة، وهو ما يضيف إحساس بالمسؤولية لدى الموظفين العموميين؛

<sup>1</sup> - بن عيشي بشير، بن عبيد عبد الباسط، مرجع سابق، ص 389.

- مبدأ الموارد : أي إيجاد قنوات توريد مالية غير الدولة لتغطية إحتياجاتها المتزايدة، وذلك بالإعتماد على آلياتها المختلفة حسب الإدارة ونشاطها؛
- مبدأ التكنولوجيا : من خلال الإعتماد على الحكومة الإلكترونية ووسائل تكنولوجيا المعلومات والإتصال، لتحقيق السرعة في إتخاذ القرارات ومعالجة ملفات متعاملها؛
- مبدأ اللامركزية : أي إعادة هندسة وهيكل الإدارة المركزية وتقسيمها إلى إدارات إقليمية محلية، والتوجه نحو الإدارة من منظور التنبؤ بالمشاكل ومحاولة تفاديها؛
- مبدأ حوكمة الإدارة : عبر إعتماد مبادئ الحوكمة المشاركة، الإفصاح والشفافية، المساءلة لإدارة عمومية صحيحة تتسم بالقبول وتحقيق الأهداف<sup>1</sup>.

ومنه، فإن الإدارة العمومية الجديدة ما هو إلا تحديث للإدارة التقليدية عبر تفعيل مكاميزمات السوق، مما يساهم في زيادة فعاليتها وتحسين مردودية النشاط الحكومي من خلال الخدمات المقدمة.

### ثانيا : الإصلاح الإداري العمومي من خلال الإدارة الإلكترونية

الأنترنت وإنتشرها في سنوات التسعينات، كان نقطة إنطلاق مصطلح الإدارة الإلكترونية "E-Mangement" أو كما يسميه البعض "الإدارة بدون أوراق" تحديدا سنة 1995، والذي يشير إلى " تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية للمنظمة بإستخدام الأجهزة والوسائل الإلكترونية إلى أعمال وخدمات إلكترونية تتميز بسرعة عالية في التنفيذ ودقة وفعالية في الإنجاز"<sup>2</sup>. ويتطلب إستخدام الإدارة الإلكترونية مجموعة من الخطوات المدروسة بإعتبارها ثورة حقيقية في عالم الإدارة يمكن تعدادها كما يلي :

<sup>1</sup> - بوطويل رقية، الإدارة العامة الجديدة للإصلاح الإداري بين الضرورة والإختيار : دراسة تجارب دولية، مجلة معهد العلوم الإقتصادية، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2021، ص 537.

<sup>2</sup> -Djekaoua Amira, Bahaz Djillali, The opinions university of Ghardaia employees on the degree of Electronic practices in the Algerian university, *Revue d'Economie & de Gestion*, Algeria, Vol 06, N 02, 2022, P 173.

- تفعيل الإدارة العمومية وتطويرها من خلال إختصار الإجراءات على المستخدمين من حيث الوقت، والتفاعل معهم باستخدام الشبكات الإلكترونية؛
  - إستعمال تكنولوجيا الهاتف والفاكس، والتي تمكن المستخدم من الإعتماد عليها في كافة المناطق الجغرافية؛
  - التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة، وزيادة عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية مع توفير الحواسيب سواء بشكل شخصي أو عن طريق الأكشاك والمناطق العمومية شرط أن تكون بأسعار معقولة وميسرة على جميع المستخدمين<sup>1</sup>.
- ومن الفوائد التي تحققها الإدارة الإلكترونية للإدارة العمومية من حيث بنائها وإستمراريتها، كونها تؤثر بشكل كبير وفعال على أدائها وتميزها من خلال جملة من الأبعاد التي يمكن أن نذكر بعضها فيما يلي<sup>2</sup>:
1. من حيث البناء الإستراتيجي للإدارة : تتيح الإدارة الإلكترونية خاصية الإنفتاح التي تساعدها على تجاوز الحدود الثقافية والدولية، وتحقيق الإستجابة السريعة معها للأحداث والتجارب متعددة بذلك الحدود الزمانية والمكانية وقيود الإتصال؛
  2. من حيث البيئة التنظيمية : فتحول للإدارة الإلكترونية ينتج عنه تغيير جذري في ثقافتها التنظيمية وأدائها، فهي تسمح بطريقة مباشرة بترسيخ مفاهيم التميز من ناحية البناء الهيكلي والثقافة الإلكترونية، ووظائف الإدارة بشكل عام؛

<sup>1</sup> - عزيز سامية، قوارح أم الخير، الإدارة الإلكترونية كإستراتيجية بديلة للإدارة التقليدية، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2021، ص 116.

<sup>2</sup> - عشة عبد العزيز سلمى، الإدارة الإلكترونية : مدخل لتمييز أداء الإدارة العامة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، الجزائر، المجلد 11، العدد 01، 1970، ص 394.

3. من حيث المورد البشري : فتبني الإدارة الإلكترونية يواجه الإدارة العمومية لتركيز نحو الإستثمار في مواردها البشري، من خلال إستقطاب أفضل الكفاءات وتدريب الموجود منها بشكل مستمر، والحرص على إرساء قواعد أخلاقيات مهنة (إحترام المصلحة العامة، الرقابة الذاتية ...) بإعتبارها المؤثر الأكبر على أدائها؛

4. من حيث الإبداع : ويعتبر الإبداع من مقومات الإدارة الإلكترونية الواجب المحافظة على إستدامته، فهو يتيح للإدارة العمومية السرعة في الإستجابة والتغلب على الروتينية العمل، وإتاحة المشاركة بالمعلومات وسهولة تبادلها والتشاور فيها، وضمان التنسيق والإتصال والتعاون بين المستويات والإدارات المختلفة؛ من حيث الخدمات : ويتيح التحول للإدارة الإلكترونية تمكين الإدارة من الحصول على المعلومات الضرورية والكافية عن طبيعة الخدمات الواجب تقديمها وخصائصها وفق مقاييس مضبوطة، وتخفيض تكاليف الحصول على الخدمة.

وعليه، فإن الإدارة الإلكترونية سبيل آخر لعصرنة الإدارة العمومية والتقليل من النقائص والأعباء على الموظفين والمستفيدين على حد سواء والنهوض بالخدمة العمومية على الصعيد العالمي، وهو ما سنحاول التوسع فيه فيما بعد.

### المبحث الثاني : مدخل مفاهيمي حول الحكومة الإلكترونية

عرف مصطلح الحكومة الإلكترونية تنوعا في تحديده من طرف الكتاب والباحثين بإعتبار أحد المفاهيم المساهمة في عملية تطوير الخدمات العمومية والتي جاءت ضمن الإصلاحات التي مست الإدارة العمومية، بحيث تهدف إلى تنمية العمل الحكومي من خلال الإستثمارات وتسهيل التعاملات مع وبين القطاعات الحكومية

المختلفة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إلا أنها كغيرها من المفاهيم تعاني من معوقات التي تحول دون تطبيقها والتي سنتناولها فيما يلي.

### المطلب الأول : مفهوم الحكومة الإلكترونية

الحكومة الإلكترونية هذا المفهوم الذي ظهر كنتيجة للإصلاحات التي مست الإدارة العمومية، وهو ما سنحاول توضيح ماهيته، أهدافه نشأته ومبادئ وفق التسلسل الموالي.

### الفرع الأول : تعريف الحكومة الإلكترونية وأهدافها

#### أولا : تعريف الحكومة الإلكترونية

تنوعت الكثير من تعاريف الباحثين حول وضع مفهوم للحكومة الإلكترونية والتي سنحاول إستعراض البعض منها، ولكن قبل ذلك دعونا نتطرق لهذا المصطلح في البداية من خلال تقسيمه إلى شقين كما يلي :

في الشق الأول، ورد تعريف مصطلح الحكومة أو "Governance" ضمن تقرير البنك الدولي سنة 1994 على أنها : " شكل من أشكال النظام السياسي، يتم من خلالها ممارسة السلطة وإدارة الموارد الإقتصادية والإجتماعية للبلد من أجل تنميته"<sup>1</sup>.

أما كلمة "إلكتروني" فيعرفها أهل الإختصاص في مجال علم الإلكترونيات وعلوم الحاسوب بأنها : "قاعدة بيانات رقمية تقنية يتم تصميمها لوضع المعلومات وحفظها بنظام معين في ذاكرة التخزين، ثم يقوم الجهاز الآلي بإدارة تلك المعطيات الفنية والمضمونية التي تتضمنها وفق برنامج محدد"<sup>2</sup>.

أما الشق الثاني، ويمكن أن نورد فيه أهم تعاريف الباحثين والتقارير التي تحدثت عن موضوع الحكومة الإلكترونية من خلال ما يأتي :

<sup>1</sup> - World Bank, **Governance The World Bank's Experience** , Washington D.C : The Word Bank, The United States of America, May 1994, p XIV.

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/711471468765285964/pdf/multi0page.pdf>

<sup>2</sup> - بيطام حواء، آليات بناء معجم الإلكتروني بين الحوسبة اللسانية والتأصيل الهوياتي القاموس الإسلامي أنموذجا، مجلة المقرري للدراسات اللغوية النظرية والتطبيقية، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2021، ص 151.

قدم تقرير هيئة الأمم المتحدة سنة 2002 تعريفا للحكومة الإلكترونية بأنها : "تمثل مجمل ما تستخدمه الإدارة العمومية من تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كالمنصات الإلكترونية والتطبيقات المستخدمة"، وأتم التقرير تعريفه بـ "أنها عملية تقديم المعلومات والخدمات الحكومية باستخدام الأنترنت وشبكة الويب العالمية"<sup>1</sup>. كما عرف تقرير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية "OECD" سنة 2003، الحكومة الإلكترونية بأنها: "مصطلح يركز على استخدام الحكومات لوسائل التكنولوجيا الحديثة، وتطبيقها على مجموعة كاملة من الوظائف الحكومية"<sup>2</sup>.

أما البنك الدولي فقدم هو الآخر تعريفا للحكومة الإلكترونية سنة 2005، بأنها : " تعبر عن استخدام الإدارات الحكومية لتقنيات المعلومات مثل شبكات الأنترنت والحواسيب المحمولة... التي من شأنها ربط علاقاتها مع المستخدمين سواء كانوا مواطنين أو منظمات أخرى، بحيث تحقق هذه التقنيات مجموعة متنوعة من الأهداف كتنظيم أفضل الخدمات العمومية للمستخدمين وتمكينهم من الوصول عبرها للمعلومات، وأيضا تحسين التفاعلات مع منظمات الأعمال من أجل إدارة حكومية أكثر كفاءة"<sup>3</sup>. بناء على ما سبق يمكننا وضع مفهوم شامل للحكومة الإلكترونية بأنها: "ذلك الإطار الافتراضي الذي تتبناه الحكومات نحو عصرنة قطاعاتها، وبناء علاقات من شأنها تسهل العمل من أجل تلبية حاجات ورغبات المستخدمين بكفاءة وفعالية".

<sup>1</sup> -United Nations Division for Public Economics and Public Administration and American Society for Public Administration, **Benchmarking E-government : A Global Perspective -- Assessing the progress of the UN Member States**, New York USA, May 2002, P 01. <https://desapublications.un.org/file/790/download>

<sup>2</sup> - Organisation for Economic Co-operation and Development, **E-Government : Analysis Framework and Methodology**, 27 th Seesion of the Public Management Committee, Paris France, 3-4 April 2003, p 02. <http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=PUMA%282001%2916/ANN/REV1&docLanguage=En>

<sup>3</sup> - Vephvia Grigalashvili, Conceptual Dimesions of electronic government and electronic governance in the domain of digital dEmocracy, **International journal of innovative technologies in economy**, Georgia, Vol 37, No 01, 2022, P 06.

ثانيا : أهداف الحكومة الإلكترونية

- ومن الأهداف التي يمكن أن تحققها الحكومة الإلكترونية للإدارة العمومية، نذكر منها<sup>1</sup> :
- زيادة الوقت المتاح لتأدية الخدمة، بحيث يمكن الوصول إلى الخدمة في أي وقت طوال اليوم دون الإلتزام بساعات عمل رسمية محددة؛
  - الإرتقاء بثقافة ووعي المستفيدين، من خلال تشجيعهم على إستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة؛
  - رفع كفاءة الأداء الحكومي والإعداد للإندماج في النظام العالمي لمواكبة نظم المعلومات الحديثة المتبعة؛
  - ترشيد الإنفاق الحكومي، حيث يتم تخفيض عدد الموظفين وإستبدال إستخدام المستندات الورقية والمخازن المتكدسة بالوثائق والمستندات بالتحويل نحو إستخدام الحاسبات الآلية؛
  - تحقيق الشفافية، من خلال إتاحة المعلومات بصورة متكافئة لكافة المستفيدين سواء كانوا مواطنين أو منظمات؛
  - الترويج للخطط المستقبلية للدولة ومشاريعها التنموية المطلوبة بإستخدام الوسائط الإلكترونية.
- ومن هنا يمكن القول أن الحكومة الإلكترونية جاءت بجملة من الأهداف الجوهرية، التي من شأنها التقليل من مخلفات الإدارة التقليدية وتحسين الأداء الحكومي الداخلي والإرتقاء بالخدمات المقدمة.

الفرع الثاني : نشأة الحكومة الإلكترونية ومبادئها

أولا : نشأة الحكومة الإلكترونية

- مرت الحكومة الإلكترونية كفكرة بمجموعة المراحل والحقب التاريخية الهامة، والتي كانت من ضمن الإصلاحات التي مست الإدارات العمومية إذ يمكن أن نستوضح أهم محطاتها في البداية من خلال ما يلي :

<sup>1</sup> - مولاي خليل، شونوي نور الدين، الحكومة الإلكترونية كمدخل لتحقيق جودة الخدمة العمومية -الحكومة الإلكترونية البحرينية نموذجا، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، الجزائر، المجلد 13، العدد 01، 2021، ص 145.

(1) مرحلة الميلااد (عصر الحاسوب) : وتميزت بمجموعة من المحطات المهمة :<sup>1</sup>

- بداية ظهور الحكومة الإلكترونية كفكرة سنة 1935 في الولايات المتحدة الأمريكية؛
- مسألة جدول رواتب الضمان الإجتماعي وتداعياتها، من كيفية توفير مساحة كبيرة لحفظ الوثائق التي قدرت بـ 26 ألف قدم مربع لإصدار أرقام الضمان الإجتماعي لـ 26 مليون أمريكي؛
- لجوء الدولة إلى مصانع شركة كوكا كولا في مدينة بالتيمور "BALTIMORE" لحفظ الأوراق؛
- قيام وزيرة العمل الأمريكية فرانسيس بيركنز "Frances Perkins" بإستشارة مساعدتها الأولى في الحاسوب الذي أنتجته شركة "IBM" الأمريكية خصيصا لحل هذه المشكلة؛
- إنشاء أول حاسوب معد للخدمة أغراضها العملية من قبل منظمة الضمان الإجتماعي في الولايات المتحدة، وذلك في بداية الخمسينيات من القرن الماضي؛
- تسليم المنظمة أول مبرمج للقيام بخدمات متعددة سنة 1955، أهمها ذلك القائم على إستلام الإشتراكات أطلق عليه إسم The IBM705، وهو أول حاسوب قام بتغطية نشاط الحفظ وتقديم خدمات الضمان الإجتماعي.

(2) مرحلة التصعيد (عصر أنظمة المعلومات) : وتميزت هذ المرحلة بـ :<sup>2</sup>

- تجربة ربط القرى البعيدة بالمركز وأطلق عليها إسم القرى الإلكترونية "Electronic Villages"
- أو "مراكز الخدمة عن بعد" في أواسط الثمانينيات بالدول الإسكندنافية (السويد، والنرويج والدنمارك)، على يد كل من لارس "Lars"، ومايكل دل "Michael Dill" صاحب شركة ديل "Dill" التي مارست هي الأخرى دورا الريادي في ميدان الحلول الإلكترونية؛

<sup>1</sup> - بوراس منير، التحول نحو الحكومة الإلكترونية في الجزائر بين واقع التطبيق والرغبة في التطوير، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، الجزائر، 2020، ص 46.

<sup>2</sup> - قدوة محمود، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 16.

- مشروع قرية مانشستر "Manchester village" سنة 1989 ببريطانيا، والإستفادة من التجربة الدغماركية؛

- إنشاء مضيف منشستر "Manchester Host" بإعتبره مرحلة أولى، ويهدف إلى ترقية ومتابعة التطورات الإجتماعية والإقتصادية والتعليمية والمهارية، وكانت البداية الفعلية للمشروع فعليا سنة 1991؛

- عقد مؤتمر الأكواخ البعدية في بريطانيا لمتابعة هذه المشاريع سنة 1992، وقد تبنى مجلس لندن مشروع بونتيل "الإتصالات البعدية التقنية" الذي يقوم على جمع ونشر وتنمية المعلومات بوسائل إلكترونية كالبريد الإلكتروني والوصول عن بعد لقواعد المعلومات؛

- ظهور محاولات أخرى في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1993 تحديدا في ولاية فلوريدا الأمريكية، وكانت حكومتها هي أول من بادر وطرق مجال الحكومة الإلكترونية، ولاحقا تم إعداد البرامج الخاصة بمجال الحكومة الإلكترونية في مختلف دول العالم مثل : بريطانيا، النمسا، كندا، هولندا وذلك عن طريق برامج مماثلة.

### (3) مرحلة الذروة (عصر الأنترنت) : تميزت هذه المرحلة بـ :<sup>1</sup>

- ظهور الحاسوب الشخصي والشبكات المحلية وإنتشارها في النصف الثاني من الثمانينيات، وهو ما أحدث تحولا نوعيا في طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والمستفيد؛

- ظهور الأنترنت كوسيلة تتعدى المعلوماتية فحسب بل إتصالية وخدماتية في نفس الوقت.

- تناول كل من المنظمات الدولية والمجلس الأوروبي هذا الموضوع سنة 2000، من خلال إطلاق مبادرة "أوروبا الإلكترونية" التي كان الهدف الأساسي للمجلس الأوروبي منها هو إتاحة فرص الوصول

<sup>1</sup> - بوراس منير، مرجع سابق، ص48.

السهل والسريع لكل المستخدمين إلى المعلومات وإلى الخدمات ومختلف إجراءات صنع القرارات الحكومية على الشبكة؛

- وضع قانون الخدمات الإلكترونية في مجال الإدارة موضع التنفيذ خلال سنة 2000، وكان الهدف منه تحقيق سهولة وسرعة الحصول على الخدمات الإلكترونية في مجال الإدارة العمومية مع تأمين الحفظ الجيد والمناسب للبيانات؛

- توسع الولايات المتحدة الأمريكية في منتصف سنة 2000 على شبكة الأنترنت العالمية، عبر طرحها العديد من المبادرات لجعل الحكومة أكثر إستجابة لإحتياجات المستخدمين، وتوسع فرص المشاركة فيها<sup>1</sup>.

- تجربة حكومة دبي الإلكترونية الرائدة في مضمار الحكومة الإلكترونية العربي في أوائل سنة 2001، من خلال تقديم العديد من الخدمات للمستخدمين، بما فيها إنجاز المعاملات والحصول على المعلومات الرسمية وغيرها بسهولة عن طريق الأنترنت،

- تجربة عدد من الدول العربية بما فيها قطر، والسعودية، والأردن، ولبنان، ومصر، وصولاً إلى العراق والجزائر<sup>2</sup>.

وبذلك فإن التطور التاريخي الذي مر به هذا المصطلح وسرعة إنتشاره عبر دول العالم كان كبيراً، إنطلاقاً من فكرة الخدمة عن بعد، مروراً بترقية ومتابعة تطورات البيئة الإجتماعية والإقتصادية والمهارية، بالإضافة إلى جمع ونشر وتنمية المعلومات بوسائل إلكترونية كالبريد الإلكتروني، وصولاً إلى تحقيق سهولة وسرعة الحصول على الخدمات الإلكترونية في مجال الإدارة العمومية مع تأمين الحفظ الجيد والمناسب للبيانات في الدول العربية.

<sup>1</sup> - قنديلجي عامر إبراهيم، الحكومة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2015، ص 24.

<sup>2</sup> - سامر مؤيد عبد اللطيف، جبار سلمان، الحكومة الإلكترونية دراسة في الإطار النظري والتطبيقات، مجلة رسالة الحقوق، العراق، المجلد 03، العدد 03، 2014، ص 175.

ثانيا : مبادئ الحكومة الإلكترونية

تحكم الحكومة الإلكترونية مجموعة من المبادئ الهامة، والتي يمكن تعدادها بعضها كالآتي<sup>1</sup> :

- مبدأ مساواة بين المستخدمين من الخدمات : والقصد هنا المساواة وليس المساواة المطلقة، بل التي يجوز لأي مستفيد الاستفادة من الخدمة المقدمة، ولكن في ظل وجود شروط الإنتفاع من الخدمة المقدمة، مثل: أجور الكهرباء في المناطق البعيدة عن المدن أكثر من أجور الكهرباء في المدن؛
  - مبدأ شفافية العمل في خصوصية المستفيد : أي إحترام حقوق المستفيد عند تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية في توزيع المعلومات وضمان الشفافية بين أنشطة التبادل، كون شفافية المعلومات حقا من حقوق المستفيد الأساسية ضمن تشريعات وقوانين عمل الحكومة الإلكترونية؛
  - مبدأ الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات : للإستفاد من الحكومة الإلكترونية وضمان إستمراريتها، لا بد من توفير الوسائل والتقنيات والبرامج اللازمة لذلك؛
  - مبدأ إعادة هندسة عمليات الحكومة : والقصد هنا إعادة هيكلة الإدارة وتصميم طرق جديدة لأداء المهام، وإعادة التفكير بأدوار المدراء، ووظائف الأقسام والوحدات، إستخدام التقنية .. الخ.
- ولا مناص من القول أن مبادئ الحكومة الإلكترونية جاءت لخدمة المستفيد بالدرجة الأولى والحفاظ على حقوقهم، وضمان مساواتهم في الحصول على الخدمات كما تخدم الإدارة من خلال التقليل من الإجراءات والروتين.
- من خلال ما سبق فإن الحكومة الإلكترونية قد شهدت رواجاً كبيراً بين دول العالم، وهذا من خلال الإمتيازات والتسهيلات التي تطرحها في مختلف الجوانب السياسية منها والإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية لأداء حكومي أفضل.

<sup>1</sup> - حاتم خضير العبيدي أراذن، رامز أنور شهد، إعتتماد مبادئ الحكومة الإلكترونية في تحسين إجراءات تحصيل القروض : دراسة تطبيقية في صندوق الإسكان العراقي، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العراق، المجلد 49، العدد 49، 2021، ص 79.

المطلب الثاني : أساسيات حول الحكومة الإلكترونية

سنحاول في هذا العنصر توضيح مكانة الحكومة الإلكترونية في الإدارة من ناحية تقسيماتها وأهم متعاملاتها

المستفيدين من خدماتها.

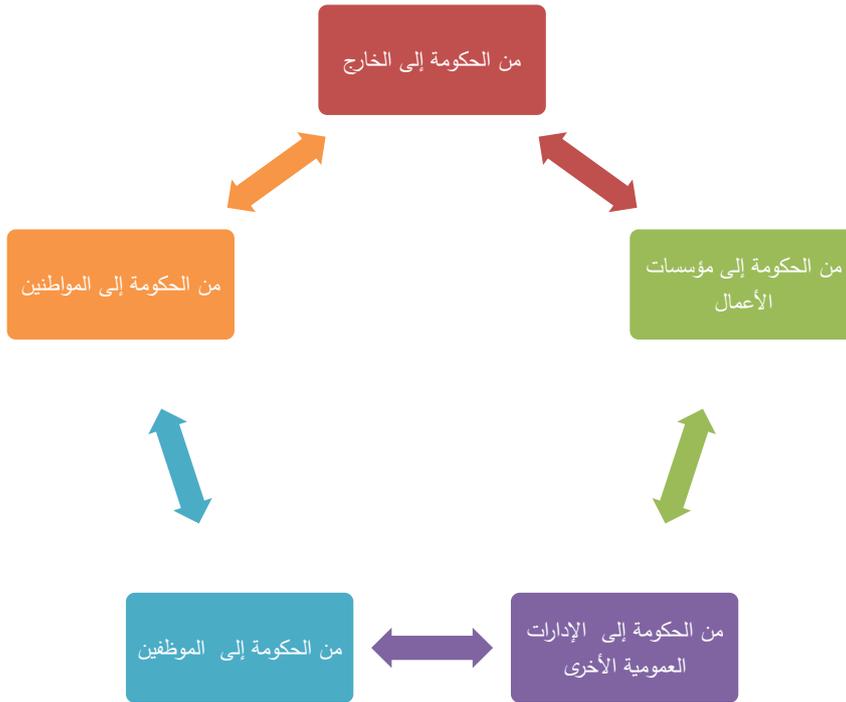
الفرع الأول : مجالات وأقسام الحكومة الإلكترونية

أولا : مجالات الحكومة الإلكترونية

صنف الباحثون مجالات الحكومة الإلكترونية إلى خمسة مجموعات رئيسية تنحصر أهداف كل منها حسب

المجالات التالية<sup>1</sup> :

الشكل (1-1) : مجالات الحكومة الإلكترونية



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على تصنيف الباحثين.

<sup>1</sup> - بملول سارة، الحكومة الإلكترونية آلية لترقية الخدمة العمومية - التجربة الإماراتية نموذجاً-، مجلة الإقتصاد الصناعي ، الجزائر، المجلد03، العدد 12، 2017، ص 40.

من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا أن للحكومة الإلكترونية خمسة مجالات هامة يمكن تفصيلها كما يلي:<sup>1</sup>

1. **المجال الحكومي- الشعبي (إتجاه المواطنين) :** بمعنى علاقة ومسؤولية الحكومة إتجاه مستفيديها

من المواطنين، بحيث تهدف بشكل رئيسي إلى تقليل المسافة بينهما من خلال توصيل الخدمة إليهم بدلا من العكس بالإعتماد على تكنولوجيا الأنترنت والإتصالات، إذ نجد من مظاهر هذا الهدف مجال التصويت الإلكتروني والإنتخابات الإلكترونية سعيا منها لتوسيع دائرة المشاركة الشعبية في العملية الديمقراطية، وتسهيل عملية الإستماع لإنشغالات المواطنين والتفاعل معهم بدون عوائق؛

2. **المجال الحكومي- المنظماتي (تجاه منظمات الأعمال) :** بمعنى علاقة ومسؤولية الحكومة إتجاه منظمات

الأعمال، حيث تهدف إلى تنشيط الدورة الإقتصادية عبر تسهيل معاملاتهم التجارية سواء كانت مع منظمات محلية، إقليمية أو عالمية، والتقليل من التعقيدات وتخفيض التكاليف وتوفير قنوات إتصال بين الحكومة والمستثمرين؛

3. **المجال الحكومي- الحكومي (الإدارات الحكومية فيما بينها) :** بمعنى علاقة ومسؤولية الحكومة المركزية

إتجاه الوزارات والإدارات العمومية الإقليمية، بحيث تهدف في الصميم إلى ردم الفجوة البيانية والإجرائية بين مختلف الوزارات والإدارات العمومية، ورفع مستويات الكفاءة والفعالية والأداء، وتحسين الأنظمة الحكومية الداخلية؛

4. **المجال الحكومي- الخارجي :** بمعنى علاقة ومسؤولية الحكومة بمختلف الدول حول العالم، بحيث تهدف

إلى دمج الحكومة بطريقة إنسيابية وذات جدوى إقتصادية مع محيطها الخارجي حيث نجد على سبيل المثال التشجيع على السياحة في البلد عبر الإهتمام بتقديم خدمات ومعلومات سياحية للمنظمات

<sup>1</sup>- Hardjaloka Loura, Studi penerapan E-Government di Indonesia dan negara lainnya sebagai solusi pemberantasan korupsi di sektor publik, **Jurnal Rechtsvinding Media Pembinaan Nasional**, Indonesia, Vol 03, No 03, 2014, P 03.

السياحية الخارجية أو للمواطنين الأجانب، كما يعد تشجيع الإستثمار الخارجي من بين أهدافها من خلال شرح القوانين وتقديم المعلومات لتشجيع الإستثمار.

5. **المجال الحكومي - الموظفين** : بمعنى رابط الحكومة بموظفيها، ويهدف إلى تطبيق الحكومة الإلكترونية من أجل تحسين أداء ورفاهية موظفي الخدمة المدنية أو الموظفين الحكوميين ممن يعملون في عدد من الإدارات كموظفين عموميين.

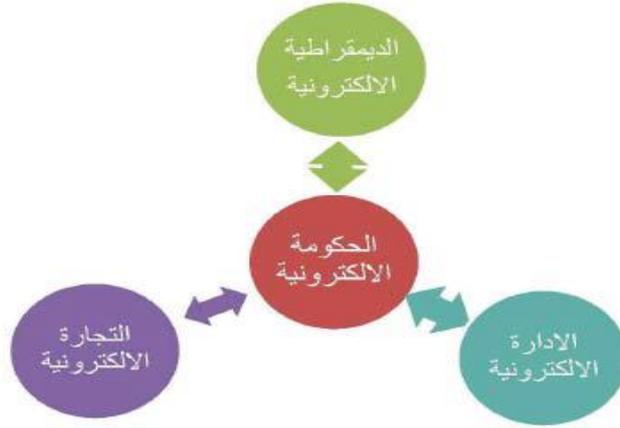
وإستنادا لما سبق تصنف الحكومة الإلكترونية إلى خمسة تصنيفات مهمة تشمل علاقاتها بالمستفيدين والمنظمات والإدارات فيما بينها، ومحيطها الخارجي والموظفين بداية بتقرب الحكومة من مستخدميها وإشراكهم في عملية إتخاذ القرار، ثم تقديمها للتسهيلات اللازمة في المعاملات التجارية بالنسبة للمنظمات، بعدها تقليص الفجوة في بيانات الإدارات الحكومية فيما بينها، تشجيعها على السياحة والإستثمار وأخيرا تحسين أداء ورفاهية موظفيها.

#### ثانيا : أقسام الحكومة الإلكترونية

من أجل التوسع أكثر في الموضوع، كان لابد من وضع أقسام الحكومة الإلكترونية التي جاء بها مجموعة من الباحثين في المجال حيث تم تقسيم عملياتها إلى أربعة أقسام رئيسية الموضحة في الشكل التالي ثم تفصل فيها فيما بعد:<sup>1</sup>

#### الشكل رقم (1-2) : أقسام الحكومة الإلكترونية

<sup>1</sup> - بومروان سمية، الحكومة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات الحكومية، الطبعة الأولى، مكتبة القانون والإقتصاد، المملكة العربية السعودية، 2014، ص 26.



المصدر : يومروان سمية، مرجع سابق، ص 26.

يتضح لنا من خلال الشكل أعلاه أهم أقسام الحكومة الإلكترونية والعلاقة المتبادلة بينهم، ويمكن التفصيل

في هذه الأقسام كما يلي :<sup>1</sup>

**1. الخدمات الإلكترونية :** حيث تشمل جميع الخدمات المدنية والعمومية التي تقدمها الحكومة للمستخدمين

مثال: تجديد رخصة قيادة، إصدار شهادات الميلاد، التصريح عن الدخل، التعليم الإلكتروني... إلخ؛

ونظرا لطبيعة الحكومة الإلكترونية فإنها من الممكن أن تقدم تلك الخدمات 24 ساعة في اليوم وعلى مدار

السنة، وعادة ما يتم بناء بوابة إلكترونية موحدة للدخول إلى تلك الخدمات التي يتم تنظيمها وتجميعها ضمن

باقات خدمية تعكس حاجات المستخدمين وليس الجهة الحكومية المقدمة، وبالإضافة إلى الأنترنت كوسيلة لطلب

تلك الخدمات فمن الممكن للحكومة أن تقدم جزءا منها عبر قنوات أخرى كالهاتف النقال والأكشاك العمومية

أو عبر مكاتب معتمدة في حالة المستخدمين الذين لا يملكون ثقافة التكنولوجي؛.

**2. الديمقراطية الإلكترونية :** ويهتم هذا الشق من الحكومة الإلكترونية بقضايا حساسة على مستوى البلاد

وصورتها الديمقراطية، بحيث يعالج قضية مشاركة المستخدم في عملية المحاسبة والمساءلة عبر تقديم المعلومات

الكافية عن أداء الحكومة من خلال الأنترنت، ومن جهة أخرى خاصة ومع وجود نظام حماية عالي الكفاءة

فمن الممكن للمستخدم المشاركة بالانتخابات عبر الأنترنت؛

<sup>1</sup> - قدوة محمود، مرجع سابق، ص 95.

3. التجارة الحكومية الإلكترونية : وتتضمن عمليات الحكومة الإلكترونية من معاملات قد ينتج عنها نتائج

مالية مثل : بيع الأثاث المستعمل الحكومي في المزاد الإلكتروني أو تنفيذ المشتريات الحكومية عبر الأنترنت،

جمع الرسوم الناتجة عن الخدمات العمومية وصولا إلى بيع تذاكر المسابح والمتنزهات مباشرة عبر الشبكة؛

4. الإدارة الإلكترونية : وتمثل العمود الفقري للحكومة الإلكترونية، وهي تشكل الوجه الداخلي للعمليات

التي لا تظهر للمستفيد بشكل مباشر بل عبر نتائجها من قبل إدارة علاقات المستفيدين وأداة ربط الإدارات

العمومية والوزارات عبر أنظمة التكامل وصولا إلى تحديث كامل الوظائف الأساسية للحكومة الكلاسيكية،

وهنا قد يظهر لنا الفرق بينهما كمصطلحين فهما يمثلان علاقة الجزء بالكل من جانب آخر.

وتماشيا مع ما تم ذكره تقسم الحكومة الإلكترونية إلى مجموعة من الأقسام الهامة، يعنى كل قسم

بالعمليات الداخلية بها وبما تقدمه للمستفيد من خدمات في مختلف قطاعاتها الحكومية، وإشراكهم في القضايا

الحساسة بالدولة والنفقات العمومية التي تفرضها عليهم مقابل خدمة ما.

### الفرع الثاني : تقييم الحكومة الإلكترونية

سنتطرق هنا لأهم فوائد الحكومة الإلكترونية على الإدارات العمومية، كما سنظهر أهم عقبات تطبيقها

بالشكل السليم داخل هذه الإدارات وسبل تجاوزها حسب آراء الباحثين.

### أولا : مزايا وعيوب الحكومة الإلكترونية

قدم مجموعة من الباحثين مزايا الحكومة الإلكترونية باعتبارها وسيلة وأداة لتحقيق الأهداف المسطرة، ومن أبرزها

نذكر ما يلي<sup>1</sup> :

<sup>1</sup> - بزاز حليلة، الحكومة الإلكترونية عرض وتقييم تجربة الحكومة الإلكترونية البحرينية، مجلة الشريعة والاقتصاد، الجزائر، المجلد 07، العدد 13، 2018، ص172.

- تعزيز أوصل التعاون وتبادلها للمعلومات والبيانات بين الإدارات العمومية المختلفة فيما بينها مما يؤدي إلى زيادة الفاعلية في تحقيق الأهداف الحكومية، من خلال إنسياب البيانات من مصادرها المختلفة، وتحقيق الإمداد الفوري والمتجدد لكل أنواع المعلومات؛
  - توفير عامل الوقت والجهد والمال على جميع الأطراف المتعاملة بالحكومة الإلكترونية؛
  - التقليل من البيروقراطية وسوء التسيير وتحسين الخدمات في الإدارة العمومية التقليدي؛
  - الانتقال من إدارة تنفيذية روتينية إلى إدارة تهتم بالبحث والابتكار والإستناد المتقن إلى عمليات التخطيط والتوجيه، والتنسيق والعمل الجماعي، والإنتاجية والمتابعة، والشفافية والإرتباط المستمر بالمستفيد.. إلخ؛
  - تعزيز شفافية الحكومة، بحيث تتيح للمستفيد الإطلاع على السياسات العامة لحكومتهم والدوافع لتبني بعض القرارات التي تمس حياتهم.
- وفي سياق العيوب قدم العديد من الباحثين جملة من المعوقات التي يمكنها التأثير على عملية التنفيذ السليم للحكومة الإلكترونية والواجب أخذها بعين الإعتبار، إذ سنحاول حصرها في النقاط الموالية: <sup>1</sup>
- غموض مفهوم الحكومة الإلكترونية لدى العديد من المسؤولين والموظفين خصوصا؛
  - حدوث مقاومة للتغيير، كون هذا التغيير يمس جميع أركان التنظيم من مدراء أو مراكز وظيفية وغيرها؛
  - عدم وجود مواصفات ومعايير ثابتة لأجهزة الحاسب الآلي المستخدمة في إنجاز الخدمات الإلكترونية؛
  - عدم توفر مخصصات مالية كافية لتمويل البنية الأساسية للحكومة الإلكترونية؛
  - التهديدات المالية وخطر الإختراقات والجريمة المنظمة والمواقع المعادية والقرصنة والإستغلال المعلوماتي وغيرها.
  - مشكلة البطالة؛

<sup>1</sup> - يجاوي إهام، الحكومة الإلكترونية في الجزائر بين الواقع والتحديات، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، المجلد 16، العدد 16، 2016، ص 22.

- زيادة التفكك الاجتماعي؛

- تدني نسبة المشاركة نتيجة لعدم وجود مستوى ثقافي معلوماتي بين أفراد المجتمع.<sup>1</sup>

ومن سبل التقليل من هذه الآثار السلبية وضمان عملية تطبيقها التي توصل إليها الباحثون، يمكن

أن نذكر<sup>2</sup>:

1. إعداد برامج تكوينية لفائدة إطارات وموظفي الإدارة، من أجل توعيتهم حول الحكومة الإلكترونية

من خلال إنشاء أرضية فكرية لهم تمكن من توحيد الرؤى المختلفة لها، وتستند هذه الرؤية إلى بلورة

إستراتيجية وسياسات ثم أهداف وغايات؛

2. التغيير التدريجي للنسيج الثقافي للمنظمة وإدخال التغييرات الجزئية شيئاً فشيئاً، دون أن يؤدي

إلى الأضرار الكبيرة في مصالح الموظفين؛

3. متابعة التقدم التقني في مجال الحاسب الآلي؛

4. توفير المخصصات الكافية لتمويل البنية الأساسية للحكومة الإلكترونية.

5. توفير برامج حماية تضمن خصوصية وسرية المستفيدين والدولة ككل، وهذا قبل العمل على تجسيدها

بصفة نهائية<sup>3</sup>.

وحرصاً على ضمان أفضل النتائج من تطبيق الحكومة الإلكترونية باعتبارها وسيلة لزيادة فعاليتها وتحقيق

الأهداف المسطرة للحكومات، فلا بد من التركيز على مزاياها ومحاوله تجاوز معوقاتها التي تحول دون تطبيقها كما

يجب، والإستفادة من تجارب الدول المتقدمة للوصول إلى أفضل النتائج.

<sup>1</sup> - إبراهيم ظاهر نعيم، الطريق نحو الحكومة الإلكترونية رؤية متكاملة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 59.

<sup>2</sup> - خنوش صليحة، معوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية في الإدارة المحلية : من وجهة نظر موظفي عينة مختارة من بلديات المدينة، مجلة الاقتصاد المال الأعمال، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2020، ص 158.

<sup>3</sup> - يجاوي إلهام، مرجع سابق، ص 22.

ثانيا : طرق قياس وتقييم الأداء الحكومة الإلكترونية وفق مؤشرات الأمم المتحدة

## 1. مؤشر نضج أداء الحكومة الإلكترونية " Government Electronic and Mobile

### :(GEMS) Services

وهو تقرير تقدمه اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا الإكسوا "ESCWA" كل سنتين منذ نشأتها عام 1973، ويمثل أداة تقييم لصانعي السياسة لقياس مستوى الرقمنة والتطوير في تقديم الخدمات العمومية للبلدان الأعضاء من بينهم الجزائر، ومستوى جاهزية البنية التحتية التكنولوجية لتقييم النضج الرقمي للخدمات الإلكترونية والنقل، كما يشجع الحكومة على زيادة تقديم الخدمات الحكومية الإلكترونية المتطورة والناضجة ما يحسن من عملية تقديم خدمات العمومية والرفاه الاجتماعي وإبراز العوامل المؤثرة في الرضا على خدماتها، ويتم قياسه من خلال ثلاثة مجالات :

- **توفر الخدمة وتطورها** : بمعنى الخدمات المتوفرة عبر البوابة الإلكترونية أو النقل، ومدى تطور هذه الخدمات؛

- **إستخدام الخدمة** : أي مدى إستخدام هذه الخدمات، ورضا المستفيد عند تجربتها؛

- **وصول المستفيد** : ويقصد بها مستوى توعية الحكومات للمستفيد على خدماتها، وتوفيرها الدعم الكافي له عند إستخدامها<sup>1</sup>.

## 2. مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية "EGDI) E-Government Development Index":

قدمت الأمم المتحدة سنة 2003 تقرير يحتوي على مجموعة من المؤشر لقياس الحكومة الإلكترونية بحيث تم تسجيلها كمؤشرات كمية للتقرير، ومن ثم تطويره إلى نموذج نظري يجمع بين عناصر الحكومة الإلكترونية

<sup>1</sup> - دنداني محمد أمين، جودة وآفاق الخدمة العمومية بالجزائر في ظل الحكومة الإلكترونية والنقالة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية : دراسات إقتصادية، الجزائر، المجلد 03، العدد 02، 2009، ص 12.

والجاهزية الإلكترونية والمشاركة الإلكترونية، بالإضافة إلى ممارسات الحكومة الإلكترونية، وهذا المؤشر المركب يمثل الأكثر تداولاً بحيث يقيس قدرة الحكومات من ثلاث جوانب رئيسية له على النحو التالي: <sup>1</sup>

- مؤشر قياس الخدمة الإلكترونية : من حيث نطاق تقديم الخدمة وجودتها، وتقييم الاستفادة وتوفيرها ومستوى الإتاحة؛

- مؤشر البنية التحتية للإتصالات : من حيث مدى إستغلال وسائط تكنولوجيا المعلومات والإتصال ويدخل ضمنه عوامل أولية تتضمن الجاهزية والإستخدام؛

- مؤشر رأس المال البشري : من حيث المهارات المتوفرة والمستويات التعليمية، وقدرة الحكومة على نشر المعرفة.

ويفسر التقرير في طياته حتمية قياس الحكومة الإلكترونية من خلال المؤشرات التنظيمية الثلاثة، باعتبارها أساس العمل الحكومي خاصة فيما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة، ومستوى إستغلال الوسائط الإلكترونية وصولاً إلى كفاءة الموظفين كونهم المحرك الأساس للحكومة الإلكترونية.

ولعل من المفيد أن نؤكد على وجود العديد من الطرق والمؤشرات لقياس وتقييم أداء الحكومة الإلكترونية فقد إرتأينا لذكر أبرزها فقط، فمنها ما نجده يقيس قدرة الحكومات من ثلاث جوانب رئيسية : الخدمة الإلكترونية وتطورها، البنية التحتية للإتصالات، رأس المال البشري، الوصول للمستفيد لتقييم معالم التقدم في تنفيذها وتحقيقها للأهداف المسطرة.

<sup>1</sup> - بن الزين إيمان، صالحى سميرة، الحكومة الإلكترونية في الجزائر ومقارنتها بأفضل نماذج الحكومة الإلكترونية العالمية والقارية الرائدة، مجلة الإمتياز لبحوث الإقتصاد والإدارة، الجزائر، المجلد 04، العدد 02، 2020، ص 34.

المطلب الثالث : منهجية تطبيق الحكومة الإلكترونية

يحتاج تطبيق الحكومة الإلكترونية في المنظمة بشكل خاص إلى جملة من المتطلبات التقنية والبشرية، بحيث لا بد من إدراك إستراتيجيات ومراحل التحول للوصول إلى أفضل النتائج، وهو ما سنحاول توضيحه في عناصر هذا المطلب.

الفرع الأول : مكونات تطبيق الحكومة الإلكترونية

أولاً : الشبكات المستخدمة في الحكومة الإلكترونية

تحتاج عملية بناء الحكومة الإلكترونية إلى مجموعة من الشبكات الداخلية والعالمية، والتي يمكن توضيحها من خلال ما جاء به الباحثون باختصار فيما يلي:<sup>1</sup>

1. تقنيات داخلية خاصة بالموظفين : وتتمثل في البرامج والمعدات الموجودة داخل الإدارات الحكومية

لتسهيل مهام الموظفين، ويمكن أن نذكر بعضها:<sup>2</sup>

- نظم المعلومات الإدارية : تمثل مجموعة من المكونات المادية والبشرية والتقنية (محطات الطاقة، أجهزة،

نظم تشغيل، فنيين) تستهدف خدمة أو جانباً أو أكثر من جوانب العمليات الإدارية، والتي لها دور

كبير وبارز في تطوير الإدارات وزيادة سرعة إنجاز العمل.

- تقنيات الأرشفة الإلكترونية : وهي قواعد بيانات إلكترونية تقوم بخدمة تحويل الوثائق عن طريق المسح

الضوئي إلى تشفيرات رقمية بإستخدام الحاسوب، قابلة لتبادل عبر الشبكات المحلية أو الأنترنت.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - إبراهيم هشام محمود، كيفية التحول إلى نظام الحكومة الإلكترونية نموذج تطبيقي مقترح، الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" للنشر والتوزيع، مصر، 2012، ص 67.

<sup>2</sup> - العدوان منور محمود يوسف، أثر نظم المعلومات الإدارية على تطبيقات الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر العاملين لدى الجامعات الحكومية الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، المجلد 10، العدد 16، 2016، ص 05.

<sup>3</sup> - بوالجدي ياسين، شواو عبد الباسط، تحديات الأرشفة الإلكترونية وإتاحة الوثائق : رؤية تحليلية وإقتراح حلول معيارية، مجلة المعيار، الجزائر، المجلد 26، العدد 63، 2022، ص 988.

2. تقنيات خارجية متاحة للمستخدم : ويقصد بها البرامج والمعدات الموجودة على شبكات الأنترنت

والمتاحة للمستخدم خارج حدود الإدارة، ويمكن أن نذكر منها :<sup>1</sup>

- نظم إدارة المحتوى : وهي منصة تساعد على إدارة محتوى موقع الويب، تستخدم قواعد البيانات لتخزين لجميع أشكال المعلومات وقوالب جاهزة، وذلك لإنتاج صفحات ديناميكية تكون في النهاية موقعاً متناسقاً يسهل الولوج إليه بواسطة برامج تصفح الأنترنت.

- البوابات الإلكترونية : هي مواقع تمثل نقطة الإتصال مع باقي مواقع على شبكة الويب الأخرى وهي بمثابة بوابة إفتراضية لإدارة موحدة، تتيح للمستخدم الوصول إلى خدماتها بسرعة ويسر في أي مكان.<sup>2</sup>

- محركات البحث : وهي عبارة عن برامج في الأنترنت تستند على قاعدة بيانات، تسمح في عملها بالوصول إلى معلومات كثيرة من خلال إدخال الكلمات المفتاحية الرئيسية واحدة أو أكثر.<sup>3</sup>

- واجهات المستخدم التفاعلية وتصميم الموقع : وتشير إلى تصميم وتطوير واجهات خاصة بالمستخدم بموقع ويب أو تطبيق على الهواتف الذكية، إذ تسمح بتحسين التجربة وضمان سهولة الإستخدام حسب طبيعة المستخدم (الفئة العمرية، حدود الإتاحة للجميع، الصلاحيات.. إلخ).<sup>4</sup>

وعليه، فإن هذه الشبكات تمثل العمود الفقري لبناء الحكومة الإلكترونية وضمان سيرورة أعمالها وخدماتها، خاصة في ظل ما تنتجه البيئة الخارجية من تقدم وتطور في تكنولوجيات المعلومات والإتصال.

<sup>1</sup> - المخطط يوسف، نظام إدارة المحتوى، خريطةك نحو التعلم، 2023/04/13، 13:35

<https://youlem.wordpress.com/2015/02/20/%D9%85%D8%A7-%D9%87%D9%88>

<sup>2</sup> - الضيبياني عامر مجّد، البوابات الإلكترونية للجامعة : مفهومها، وأهميتها، ومعايير جودتها، مجلة الدراسات الإعلامية، اليمن، المجلد 04، العدد 13، 2020، ص 223.

<sup>3</sup> - طلال وسام، ما هو محرك البحث، موقع موضوع، 2020/04/28، على الساعة 14:47، <https://mawdoo3.com/%D9%85%D8%A7-%D9%87%D9%88>

<sup>4</sup> - التجاني منصف، ما هو تصميم الواجهات الأمامية ولماذا يعتبر أساسياً لتصميم المواقع الإلكترونية، مدونة التجاني التقنية، 2023/03/04، 14:32، <https://www.tyjany.com/2023/03/Front-end.html?m=1>

ثانيا : متطلبات الحكومة الإلكترونية

إقترح مجموعة من الباحثين تشكيلة من المتطلبات الواجب مراعاتها عند تطبيق الحكومة الإلكترونية:<sup>1</sup>

1. **الإرادة السياسية :** إن الإرادة السياسية مطلوبة لتنفيذ مشاريع الحكومة الإلكترونية، وبدون ضمان دعم

القيادة السياسية النشطة والموارد المالية والتنسيق بين الوكالات وتغييرات السياسات، والجهود البشرية المطلوبة لتخطيط وتنفيذ الحكومة الإلكترونية لن تكون مستدامة.

2. **القيادة الإدارية :** تعتبر القيادة عنصر مهما لنجاح عملية التطبيق، بحيث يصبح من الضروري توافر عددا

المسؤولين القادرين على التعامل والتكيف مع التكنولوجيا المتقدمة، وبدون هذه الكفاءات المؤهلة يصعب

بل ويستحيل تحقيق أهداف إقامة هذا التحول حتى ولو توفرت الإمكانيات والموارد المادية والمعنوية،

لذلك تتطلب قيادة سياسية وإدارية قوية تلتزم علنا بدعم جهود هذا التحول عبر توفير كل الوقت والجهد

والمال والموارد والمناخ السياسي والإقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي، ما من شأنه المساهمة في إطلاق

قدرات الموظفين الإبداعية.<sup>2</sup> وفي ذات السياق لابد من الإشارة إلى عنصرين مهمين وهما، الرؤية

الإستراتيجية ورسالة واضحة المعالم وأولويات تحترم مبدأ محدودية الموارد (الإستغلال الأمثل للموارد

المتاحة)، وأيضا إعادة هندسة إجراءات العمل وإعادة تصميمها بشكل يرفع الأداء والكفاءة ويقلل

الكلفة في إنجاز العمل وتقديم الخدمات.<sup>3</sup>

3. **تشريعات الحكومة الإلكترونية :** من الناحية القانونية، فإن تطبيق الحكومة الإلكترونية ونجاحه مرهون

بوجود بيئة تشريعية مناسبة قوامها وجود قانون منظم ومدعم لخدمات الإتصالات، يضمن ويشجع

<sup>1</sup> - Pacific council on international policy, **Roadmap for e-government in the developing world : working group**, Los Angeles, April 2002, p 12.

<sup>2</sup> - مولاي سارة ، مقومات وإستراتيجيات التحول الناجح للحكومة الإلكترونية : الجزائر أمودجا، مجلة الدراسات القانونية، الجزائر، المجلد 03، العدد 02، 2017، ص 09.

<sup>3</sup> - سامر مؤيد عبد اللطيف، جبار سلمان، الحكومة الإلكترونية: دراسة في الإطار النظري والتطبيقات، مجلة رسالة الحقوق، السنة السادسة، العدد الثالث، العراق، 2014، ص 178.

على الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ووجود تشريعات خاصة بالملكية الفكرية على مختلف جوانبه وبما يحقق الابتكار والإبداع والحماية لصاحب الحق به، ووجود تشريعات تعنى بالتجارة الإلكترونية والتوقيع الإلكتروني، مما يساهم في تعزيز التوجه نحو اعتماد التجارة الإلكترونية والتحول نحو الاستفادة من تطبيقات الحكومة الإلكترونية<sup>1</sup>.

4. **العنصر البشري المؤهل** : يمثل المساهم الأكبر في نجاح عملية التطبيق، من خلال وجود موظفين مدربين، ممن يمتلكون الكفاءة اللازمة للتعامل مع الأجهزة المادية والبرمجيات وتكنولوجيا الإتصال وإدارة نظم المعلومات المعتمدة على الحواسيب وتشغيله، مع ضمان توفير سبل تكوين هذه الكفاءات باستمرار بما يتماشى ومتطلبات العصر<sup>2</sup>.

5. **البنية التحتية المادية والمالية**: تعتبر البنية المادية الأساس الذي تتم به تطبيقات الحكومة الإلكترونية، إذ لا بد من وجود مستوى مناسب من شبكة حديثة للإتصالات والبيانات وبنية تحتية متطورة للإتصالات السلكية واللاسلكية، من أجل تفعيل التواصل ونقل المعلومات بين المنظمات الحكومية نفسها من جهة وبينها وبين والمستفيد من جهة أخرى، وتعتبر شبكة الأنترنت المحرك الرئيسي الذي تتمحور حوله البنية الأساسية للحكومة الإلكترونية<sup>3</sup>. كما لا يفوتنا في هذا العنصر أن نذكر بالبنية المالية الداعمة للحكومة

<sup>1</sup> - غطاس محمد الصادق ، تقييم متطلبات وأهداف الحكومة الإلكترونية في الجزائر من وجهة نظر مستخدمي الإدارات العمومية : دراسة ميدانية لبلديات ودوائر ولاية ورقلة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2020، ص28.

<sup>2</sup> - عبد الكريم سهام ، دور نظام المعلومات الوطني في إرساء الحكومة الإلكترونية بالجزائر، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2014، ص 112.

<sup>3</sup> - بودلال علي، تبيين دور الحكومة الإلكترونية في إرساء الخدمة العمومية : مشروع القرن الحادي والعشرين التجربة الجزائرية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، الجزائر، المجلد 2013، العدد الثالث، 2013، ص 170.

الإلكترونية، لذا لا بد من دراسة تكلفتها من كل النواحي ووضع برنامج زمني محدد لمراجعة الإحتياجات المالية، كون التحول لها يتطلب مبالغ ضخمة يجب أن تتوفر في مرحلة التنفيذ وبعدها.<sup>1</sup>

**6. توفير الأمن والسرية الإلكترونية :** باعتبار خصوصية وراحة المستفيد أولوية الحكومة، لذلك لا بد من توفير مستوى عال من الحماية المعلوماتية الوطنية والشخصية وصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث أو خطر على الأمن القومي والشخصي للدولة والمستفيد<sup>2</sup>. ومن بين التقنيات الأمنية المستخدمة نذكر : التشفير، التوقيع الإلكتروني، البصمة الإلكترونية، البصمة الإلكترونية في الرسالة، شهادات التصديق الرقمية لتأكد من صلاحية الجهة وغيرها<sup>3</sup>.

**7. توعية وتهيئة المستفيد وإعداده للحكومة الإلكترونية :** لا شك أن عملية التوعية وإعداد المستفيد أمر ضروري وحتمي حول الحكومة الإلكترونية، كونها تحمل في مجملها الكثير من المفاهيم الغامضة والغير واضحة لهم منذ بدايتها كمشروع قيد التنفيذ، ولذلك من المهم أن يكون المستفيد من خدماتها على دراية وإدراك بطبيعتها وأهميتها وسبل التعامل معها لتحقيق الأهداف المشتركة بينه وبين الحكومة<sup>4</sup>.

ومنه يمكن القول أن التحول الحكومة الإلكترونية يتطلب من الدولة أن تتمتع بالجاهزية والمتابعة التامة لمقتضيات هذا التحول، سواء من الجانب التنظيمي والتقني أو من جانب توفر البنى المادية والبشرية وأمن معلومات المستفيدين منها وضمان توعيتهم وإعدادهم بالشكل السليم لضمان نجاح عملية التنفيذ وتحقيق الأهداف المرسومة.

<sup>1</sup> - بوكموش سرور، واقع الحكومة الإلكترونية في الجزائر، مجلة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، الجزائر، المجلد 07، العدد 01، 2017، ص265.

<sup>2</sup> - غطاس محمد الصادق، مرجع سابق، ص 139.

<sup>3</sup> - إعلان فريد، أهمية التصديق الإلكتروني في عملية التحول الرقمي، جريدة الغد الأردني، 2020/05/21، على الساعة 11:21،

<https://alghad.com/Section-70/>

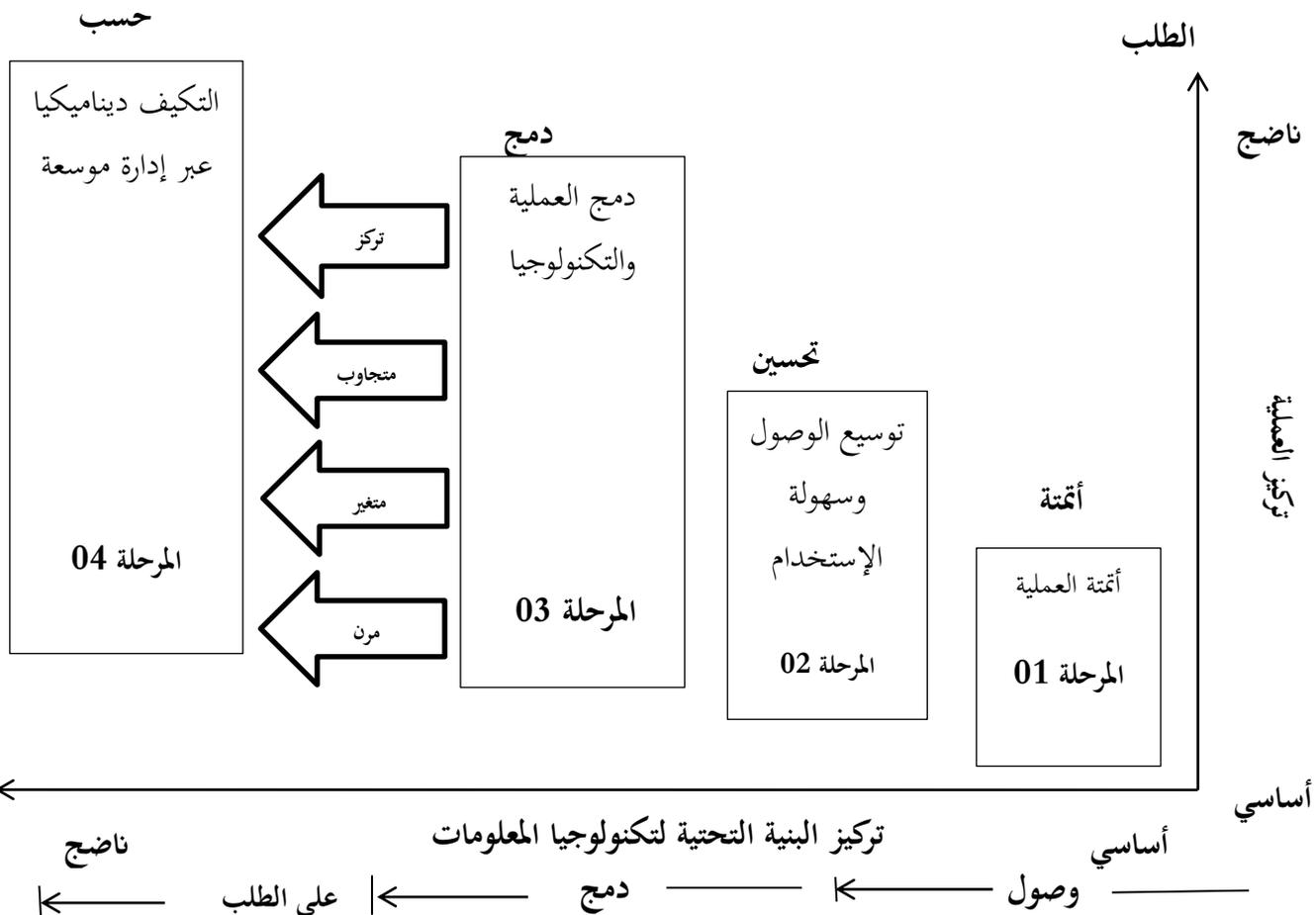
<sup>4</sup> - بملولي نور الهدى، متطلبات نجاح الحكومة الإلكترونية : دراسة حالة حكومة إمارة دبي، مجلة التكامل الإقتصادي، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، 2020، ص 316.

الفرع الثاني: مراحل وإستراتيجيات بناء الحكومة الإلكترونية

أولا : مراحل بناء الحكومة الإلكترونية

تحتاج عملية بناء الحكومة الإلكترونية إلى منهجية واضحة المعالم ومتطلبات وإستراتيجيات مميزة، تجعل منها ذات أهمية بالغة لدى معظم الباحثين في الموضوع؛ وعليه سنحاول التطرق لأهم وأشهر النماذج والمراحل المعمول بها في مختلف الدول والمثلة في نموذج منظمة إي بي أم " IBM " سنة 2003 الذي جاء لتقديم المزيد حول الحكومة الإلكترونية المرنة والموجهة نحو الأهداف، إذ تحتاج الحكومة إلى فهم وتطوير قدرات الطلب لديها وفقا للإحتياجات الإقتصادية لتحقيق بيئة جاهزة للطلب مما يتعين على الأنظمة تنفيذ التقنيات الحديثة وإعادة هندسة قائمة العمليات وقياس بنيتها التحتية، ففي هذا النموذج قد حددت أربع مراحل لتقييم التحول للحكومة الإلكترونية من خلال الشكل الموالي :

الشكل (1-3) : نموذج المراحل الأربعة لمنظمة IBM



**Source** : Ahmed Mohammed Noman, C.K. Hebbar, E-Government

development models : concepts overview, **International journal of latest trends in engineering and technology**, India, Special Issue Sacaim, 2016, p118.

ويتضح لنا من الشكل أعلاه أهم المراحل التي تمر عليها عملية التحول للحكومة الإلكترونية بمختلف

أجزائها ومكوناتها، ويمكن التفصيل فيها كما يلي <sup>1</sup> :

**1. مرحلة الأتمتة** : تقوم هذه المرحلة على التركيز بشكل رئيسي في توصيل المعلومات الصحيحة لمستخدمي

من خلال التواجد عبر الإنترنت؛

**2. مرحلة التحسين** : تقوم هذه المرحلة، بإجراء بعض التعديلات التي تتيح تفاعل المستخدم دون الحاجة

إلى إعادة هندسة العمليات والسياسات الحالية يكفي ؛

**3. مرحلة الإدماج** : تتطلب هذه المرحلة تغييرا جذريا والتخطيط للمزيد من التكامل في العمليات التجارية؛

**4. مرحلة حسب الطلب** : تتطلب هذه المرحلة إعادة هندسة لثقافة العمل والبنية التحتية والعمليات

التجارية لتكيف مع الطلب المتوقع. ونستخلص من هذا النموذج :

- التركيز على إيصال المعلومات الصحيحة للمستخدم عبر الإنترنت.
- إجراء بعض التعديلات على السياسات الحالية التي تتيح التفاعل مع المستخدم.
- التغيير جذريا والتخطيط لزيادة التكامل.
- التكيف مع التغييرات من خلال إعادة هندسة الثقافة التنظيمية.

ثانيا : إستراتيجيات تطبيق الحكومة الإلكترونية

<sup>1</sup> - Ahmed Mohammed Noman, C.K. Hebbar, Op. Cit, p118.

حدد الباحثون ثمانية إستراتيجيات أساسية ترشد وتوجه الأداء في جهود إقامة الحكومة الإلكترونية بطريقة مقبولة، وتتمثل هذه الإستراتيجيات في: <sup>1</sup>

الجدول رقم (1-1) : إستراتيجيات الحكومة الإلكترونية

الرقم	الإستراتيجية	أفكارها
01	سد الفجوة بين المهارات المطلوبة والمتاحة	- تنمية مهارات الموظفين القدامى؛ - تأهيل الموظفين الجدد.
02	سد الفجوة بين الشاسعة بين توقعات وإدراك المستفيد	- تسويق المعلومات والخدمات المتاحة من خلال برامج توعوية؛ - مشاركة المستفيد في إدراك الفرص الناجمة عن الحكومة الإلكترونية.
03	الوصول للمستفيد	- إختيار قنوات الإمداد لخدمات الإدارة العمومية؛ - إمكانية تلبية رغباته في مختلف مراكز خدمة المجتمع؛
04	التحول في الخدمات	- التحول من الخدمات الموجهة بالبرامج الفردية لخدمة متكاملة؛ - إتاحة المعلومات والخدمات المقدمة في الوقت المناسب؛
05	الدعم والمساندة المطلوبة	- توفير أدلة إرشادية معلومات مفصلة؛ - إقامة دورات وبرامج توعية وتدريبية مختلفة.
06	التحول للديناميكية والتفاعل الأداء	- تنشيط تفاعل المستفيدين مع الموقع المحدد للحكومة الإلكترونية بطريقة إيجابية؛ - معالجة المعاملات وملئ النماذج وتسديد الرسوم وغير ذلك بطريقة إفتراضية على الويب؛
07	إتاحة الخدمات من خلال بوابات مصمم	- توفير الخدمات عبر تكنولوجيا البوابة "Portal" بسهولة وكفاءة

<sup>1</sup> - بنت عوض الكسر شريفة، تصور مقترح لتطبيق نظم الإدارة الإلكترونية الحديثة في حكومات الدول العربية، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، المملكة العربية السعودية، المجلة 05، العدد 04، 2016، ص 74 .

<p>وفعالية؛</p> <p>- إيجاد حلول للمشكلات الأمور الخاصة بالخصوصية ومشاركة البيانات من خلال وسائل لحماية خصوصيتهم.</p>	<p>لذلك</p>	
<p>- صياغة خريطة واضحة المعالم توضح الوضعين الحالي والمستهدف؛</p> <p>- إشراك المستفيدين الحاليين والمتوقعين بأهداف ومراحل وبرامج الحكومة الإلكترونية<sup>1</sup>.</p>	<p>وضع خريطة واضحة</p>	<p>08</p>

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على تصنيف الباحثين.

وبناء على ذلك يمكن القول أنه يوجد العديد من الإستراتيجيات المساعدة على التحول للحكومة الإلكترونية والتي ينبغي على الحكومات إتباعها، لتسهيل هذه العملية بشكل سليم والإستفادة من مزاياها على مر الزمن.

### المبحث الثالث : مدخل مفاهيمي للأداء التنظيمي

تباينت رؤى الباحثين حول موضوع الأداء التنظيمي، وكذلك لازم مفهومه بعض التعقيد نتيجة محاولة تركيز جهود الإدارة لتطوير الموارد البشرية، عبر وضع إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات لتحقيق أفضل النتائج بشكل مستمر.

#### المطلب الأول : ماهية الأداء التنظيمي

ستتطرق من خلال هذا المطلب المعنون بماهية الأداء التنظيمي والذي تم تقسيمه إلى خمسة فروع، بداية بمفهوم الأداء التنظيمي وخصائصه، مجالاته وصولاً إلى نماذجه.

<sup>1</sup> - بوفاسة سليمان، سعيداني رشيد، إستراتيجيات التحول من الحكومة التقليدية إلى الحكومة الإلكترونية : مشروع الحكومة الإلكترونية في الجزائرية، مجلة الإقتصاد والتنمية، الجزائر، المجلد 01 ، العدد 01، 2013، ص 20.

الفرع الأول : مفهوم الأداء التنظيمي

أولاً : تعريف الأداء التنظيمي وخصائصه

ظهر مصطلح الأداء في منتصف القرن التاسع عشر حيث إستخدم لأول مرة في تحديد نتائج المسابقات الرياضية، وتطور في القرن العشرين وطور سلسلة من التعريفات التي كان من المفترض أن تشمل بشكل أوسع معنى لما يتم إدراكه من خلال الأداء<sup>1</sup>. وعليه وقبل التوجه لإستعراض أهم التعاريف التي تناولت الأداء التنظيمي من مختلف جوانبه، كان لا بد من تقسيمه إلى شقين مهمين :

ففي الشق الأول، ورد تعريف الأداء في اللغة ضمن معجم مصطلحات الإدارية بأنه : "القيام بمختلف المهام الوظيفية من مسؤوليات وواجبات، وفقاً للمعدل المطلوب أدائه من الموظف الكفاء المدرب"<sup>2</sup>.

كما يقصد بالأداء أو باللغة الأجنبية "Performance" بأنه : "عبارة عن مخرجات ذات قيمة، ينتجها النظام في شكل سلعة وخدمة"<sup>3</sup>.

ويعرف الأداء أيضاً بأنه : "عبارة عن منظومة كاملة لنتائج أعمال الإدارة في ضوء تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية"<sup>4</sup>.

أما مصطلح "التنظيم" والذي عرفه تشيستر بيرنارد "Chester Barnard" سنة 1948 بأنه : "نظام متكامل يعمل على التحديد الإداري العلمي للأُنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بين شخصين أو أكثر"؛

<sup>1</sup>- Ion Elena- Iuliana, Criveanu Maria, Organizational Performance a concept that Self seeks to find itself, Constantin Brâncuși Publisher, Romania, Issue 04, 2016, P 179.

<sup>2</sup>- الفروخ فايز عبد الرحمن، التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 43.

<sup>3</sup>- أبو النصر مدحت، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2014، ص 65.

<sup>4</sup>- عبد الفتاح رضوان محمود، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، الطبعة الثالثة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2014، ص 09.

كما يعرف جريجيو تيري "George Tery" التنظيم بأنه : "عبارة عن إقامة علاقات فعالة للسلطة بين المهام، والموظفين، وأماكن العمل بغرض تمكين الجماعة من العمل مع بعضها بكفاءة"<sup>1</sup>.

أما الشق الثاني من تعريفنا يمكن أن نورد فيه أهم التعاريف التي تناولها الباحثون في هذا المجال حول الأداء التنظيمي من مختلف وجهات النظر:

عرفه مايكل كالিকা " Michel Kalika " سنة 1988، بأنه : " مجموعة من المقاييس المتعلقة مباشرة بالهيكل التنظيمي وليس بعواقبه المحتملة ذات الطبيعة الاجتماعية أو الإقتصادية، حيث تتيح هذه المؤشرات إمكانية تحديد الصعوبات التنظيمية منذ بدايتها، وقبل إكتشافها من وجهة نظر إقتصادية"<sup>2</sup>.

كما عرف رولستاد " Rolstadas " سنة 1998، الأداء التنظيمي بأنه : "عبارة عن علاقة معقدة تتضمن سبعة معايير أداء وجب إتباعها وهي : الفعالية والكفاءة والجودة والإنتاجية، وجودة العمل والإبتكار والربحية بحيث يرتبط الأداء بشكل كبير بتحقيق المعايير المذكورة، والتي يمكن إعتبارها أهداف الأداء"<sup>3</sup>.

وعرف الأداء التنظيمي أيضا على أنه : " الوجه الذي يعبر عن عمل الإدارة ومستوى تحقيقها للأهداف التي بالطبع ستأثر بالموارد التي تمتلكها"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - علي حسين علي، عريفج عيد، نصر الله حنا، غالب ياسين سعد، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال : البيئة، الوظائف والإستراتيجيات، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص ص 153-154.

<sup>2</sup> - Boubakry, Moskolaï Doumagay Donatienne, Compétences et capacités : Quels impacts sur la performance organisationnelle des PME camerounaises?, **XXXVIe Conférence Internationale de Management Stratégique**, Lyon - France, Juin 2017, p 06.

<sup>3</sup> - Ion Elena- Iuliana Criveanu Maria, op cit, p 180.

<sup>4</sup> - عبة كريمة، سبتي رشيدة، دور الإدارة الإلكترونية في دعم مؤشرات الأداء التنظيمي بالبلدية في الجزائر : حالة بلدية عين البنيان بالجزائر العاصمة، مجلة دراسات إنسانية وإجتماعية، الجزائر، المجلد 10، العدد 10، 2021، ص 220.

وعرفه شعبان حسان أحمد خليل سنة 2020 أيضا بأنه : "محصلة لكافة العمليات والأنشطة المنفذة من خلال الموظفين والإدارة" <sup>1</sup>.

وإستخلاصا لما سلف يمكن تعريف الأداء التنظيمي بأنه : "هو ذلك المؤشر الذي يمكن من خلاله معرفة الإمكانيات التنظيمية للإدارة، وسلوك الموظفين داخلها".

وعليه يمكننا رؤية الفرق بين الأداء التنظيمي والمصطلحات المشابهة له، إذ يقصد بأداء المنظمة : " قدرتها على تحقيق التوافق والمواءمة مع البيئة التي تعمل بها، عبر إستخدامها لمختلف إمكانيات المتاحة بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها الطويلة الأمد" <sup>2</sup>. في حين يقصد بالأداء الوظيفي : "الطريقة التي يتبعها الموظفون لأداء مهامهم، من حيث الجهد والنوعية المحققة مع العمل من أجل تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة" <sup>3</sup>.

#### ثانيا : خصائص وأبعاد الأداء التنظيمي

للأداء التنظيمي مجموعة من الخصائص تميزه عن باقي الأنواع الأخرى للأداء، يمكن أن نذكر أهمها <sup>4</sup> :  
 - يتسم بالمحافظة على ثبات العمل وإستمراره من خلال الإعتماد على تراكم الخبرات، وكذلك التجارب السابقة للمنظمة بحيث يؤثر فيه بتغير المسؤولين ؛

<sup>1</sup> - عبد الحميد مُجدَّ عصام الدين بجمي الدين، السيد خالد قدرى، أثر تحسين الأداء التنظيمي لمستشفيات جامعة القاهرة من خلال تطبيق إستراتيجية التبسيط، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مصر، المجلد 06، العدد 25، 2022، ص 50.

<sup>2</sup> - القصيمي مُجدَّ مصطفى، الصايغ براء بسام، مشروع الحكومة الإلكترونية ودوره في تحسين الأداء المنظمي : دراسة إستطلاعية لآراء عينة من منتسبي ديوان محافظة نينوى، مجلة أبحاث الذكاء والقدرات العقلية، العراق، المجلد 2017، العدد 22، 2017، ص 174.

<sup>3</sup> - عبيدلي عصام، عزوي عمر، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مكاتب المحاسبة خلال أزمة فيروس كورونا كوفيد 19: دراسة تطبيقية على عينة من مكاتب المحاسبة في الجنوب الشرقي، مجلة التكامل الإقتصادي، الجزائر، المجلد 09، العدد 02، 2021، ص 124.

<sup>4</sup> - مقراش فوزية، مصلح الضمور فيروز، أثر الإبداع على الأداء التنظيمي : دراسة حالة مجموعة فنادق بولاية جيجل الجزائر، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، المجلد 15، العدد 20، 2019، ص 249.

- يعتمد بدرجة كبيرة على الأداء الجماعي وليس فقط الفردي، عبر تفعيل المشاركة في إتخاذ القرار من قبل المختصين وخبراء الإدارة، وعدم إنفراد المدير بالإدارة والقرار؛
- يتبع سياسات ونظم وقوانين واضحة، بحيث يسعى للحفاظ على الإستقرار الإداري المالي للإدارة؛
- يتيح إستثمار جهود كل موظفي الإدارة من أجل تطويرها، من خلال وضع إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات؛
- الإهتمام بالموظفين عن طريق تنميتهم وتأهيلهم بإستمرار، وإستقطاب أفضل الكفاءات والمهارات بالإعتماد على سياسة توظيف سليمة ومتطورة.
- وإنطلاقاً مما سبق يتميز الأداء التنظيمي بالعديد من الخصائص المهمة، أبرزها تأثيره بتغيير المسؤولين، وإعتماده على أداء العمل بصفة الجماعية، وإهتمامه بمدى وضوح سياسات ونظم وقوانين الإدارة والإلتزام بها، وتركيز إهتمامه بالموارد البشري بإعتباره إستثمار مهم للإدارة.

كما قدم مجموعة من الباحثين أبعاد الأداء التنظيمي، والتي يمكن توضيح بعضها على النحو التالي <sup>1</sup>:

1. **الجودة** : ويقصد بها الإعتبارات الواجب مراعاتها في العمليات الإنتاجية، والخطوط والمواصفات المرتبطة بجودة الخدمة منها : الخدمات بمواصفات عالمية، جودة التكنولوجيا والأجهزة المستعملة، مراقبة جودة الخدمة والتأكد من سلامتها، مراعاة إحتياجات المستفيد... الخ؛
2. **التكلفة** : أي سعي الإدارة إلى تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة لإنتاج الخدمة؛
3. **المرونة** : وتعتبر من أهم الأدوات والأبعاد التي تعتمد عليها الإدارات، فهي تمكنها من تعديل خدماتها الحالية وتقديم الجديد منها والإستجابة لرغبات المستفيد وتلبية إحتياجاته؛

<sup>1</sup> - صلاح الدين إسماعيل صلاح الدين، حسين مصطفى مُجد، دور المتغيرات البيئية في تحسين الأداء التشغيلي : دراسة تطبيقية على الشركات الدولية في مصر، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مصر، المجلد 34، العدد 04، 2020، ص 83.

4. التسليم : ويمثل أولوية الإدارة في تسليم خدماتها للمستفيد بالجودة والمكان والوقت المناسب.

5. الإبداع : يعد تطوير الخدمات عملية إبداعية والتي غالبا ما تكون مبتكرة، من خلال التركيز على البحث

والتطوير ونشر روح الإبداع لدى الموظفين وإشاعة الأفكار الجديدة في العمل<sup>1</sup>.

وعليه فإن للأداء التنظيمي عدة أبعاد من شأنها المساهمة في تميز الإدارة، وذلك من خلال الإستخدام

الأمثل لمواردها وتحسين مستوى خدماتها المقدمة وفق ما يتوقعه المستفيد.

### الفرع الثاني : إدارة الأداء التنظيمي

#### أولا : تعريف إدارة الأداء التنظيمي وأهدافها

يشير مصطلح إدارة الأداء التنظيمي إلى "الأنشطة المتكررة التي تتضمن وضع الأهداف التنظيمية، ومراقبة

التقدم نحو الأهداف، وإجراء تعديلات لتحقيق تلك الأهداف بشكل أكثر فعالية وكفاءة"<sup>2</sup>؛

وعرفت أيضا بأنها : "عملية التأكد من أن موارد الإدارة يتم إستخدامها بشكل صحيح في إطار السعي

لتحقيق الأهداف"<sup>2</sup>. كما عرفت منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية (OECD) سنة 1997 بأنها : " نشاط

إداري ضروري لتعزيز إدارة السياسات ذات الأداء الجيد وتقديم الخدمات، فقد أدت الرغبة في تحسين الأداء

في الإدارات العمومية إلى التوجه نحو النتائج والوعي بالتكلفة".

<sup>1</sup> - نجم الجنابي ياسر، بلاسم حسن شفاء، تحسين الأداء التشغيلي من خلال محاكاة نظام التصنيع الهولوني : دراسة حالة في مصنع المنتجات المطاطية في النجف الأشرف، *Journal of Economics and Administrative Sciences*، العراق، المجلد 26، العدد 121، 2020، ص 74.

<sup>2</sup> - McNamara Carter, **Organizational Performance Management : Guidelines Overview**, Management Library, 08/05/2023, at 21:24, <https://management.org/organizationalperformance/index.htm#what>

وبالتالي عملية إدارة الأداء التنظيمي تهدف إلى تقديم ضوابط منهجية في عملية الإدارة لتوجيه وتنظيم

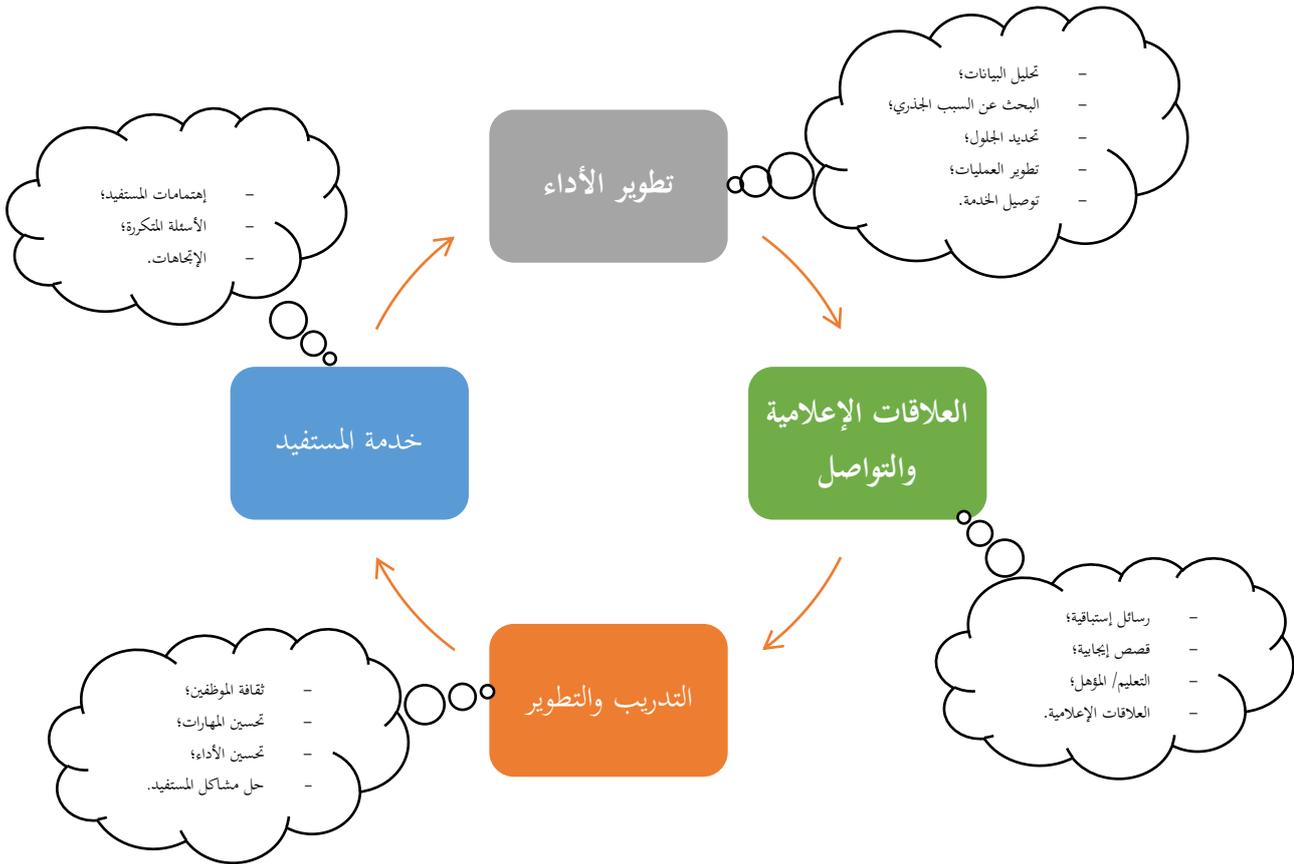
أنشطتها أو أي جزء منها، عن طريق حكم المنظمة وقرارها وإجراءاتها لأغراض تحقيق الأهداف المتفق عليها<sup>1</sup>.

### ثانيا : كيفية إدارة الأداء التنظيمي

تسعى كل إدارة باستمرار إلى تحسين عملياتها وتخفيض التكاليف والوقت والجهد، وتحسين الكفاءات

والنتائج وجودة الخدمات.. إلخ، فقد صمم الباحثون نمودجا لإدارة الأداء التنظيمي وذلك وفق الشكل الموالي:

### الشكل رقم (1-4) : إدارة الأداء التنظيمي



<sup>1</sup> -Mackie Bobby, **Organisational Performance Management in a Government context : A literature review**, Scottish Government Social Research, Scottish, 2008, p 03.

**Source** : Bellas Marc, **Performance Management Director**, Pasc County

Florida : Open Spaces Vibrant Places, 08/08/2023, at 13 :20,

<https://www.pascocountyfly.net/809/organizational-Performance-Management>

بناء على الشكل أعلاه فقد أعد الباحثون هذا النموذج من أجل مساعدة الإدارات على <sup>1</sup>:

- الإستماع لشكاوي المستفيدين داخليا وخارجيا من خلال قسم مخصص لخدمة المستفيدين؛
- تحديد الإتجاهات والقضايا وفرص التحسين من خلال إدارة تطوير الأداء؛
- تقديم الحلول وتحسينات العمليات وإجراءات التشغيل من خلال التدريب والتطوير؛
- إستباقية إبلاغ المستفيدين من خلال العلاقات الإعلامية لإضفاء الشفافية على عمليات الإدارة .

ومنه يمكن القول أن عملية إدارة الأداء التنظيمي مهمة جدا خاصة بالنسبة للإدارة العمومية، فهي تتيح لها التحكم في مختلف مكوناتها بصورة محددة للوصول إلى أفضل النتائج.

### المطلب الثاني : تقييم الأداء التنظيمي

بعد التعرف على أهم جوانب الأداء التنظيمي المفاهيمية والإدارية، سنحاول في هذا المطلب توضيح عملية

تقييمه وأهم مستوياته التنظيمية.

### الفرع الأول : ماهية قياس الأداء التنظيمي وأهم مستوياته

أولا : مفهوم عملية قياس الأداء التنظيمي وأهميته

<sup>1</sup> - Bellas Marc, Performance Management Director, Pasc County Florida : Open Spaces Vibrant Places, 08/08/2023, at 13 :20, <https://www.pascocountyfly.net/809/organizational-Performance-Management>

يمثل تقييم الأداء العملية المنهجية والدورية لقياس الأداء التنظيمي مقابل المتطلبات المحددة للأهداف، فهو تقييم شخصي لنقاط القوة والضعف لدى الأداء التنظيمي والقيمة النسبية للإدارة وإمكانيات التطوير المستقبلية<sup>1</sup>.

لقياس الأداء التنظيمي في الإدارات فوائد عديدة، التي تساعد المديرين على وضع آليات للتقييم والرقابة، الميزانية والتحفيز، وتحسين عملية إتخاذهم للقرارات الإستراتيجية وغيرها من الجوانب التي سنوضحها فيما يلي<sup>2</sup>:

**1. التنبؤ :** وهو من أهم الفوائد الرئيسية لقياس الأداء التنظيمي، إذ تسمح أدوات القياس التنبؤية للإدارة

بتحسين خدماتها وفعاليتها مهامها، كما توفر البيانات التي تجعل من الممكن تحديد القرارات التي يجب إتخاذها لملائمة الأنشطة الإستراتيجية بشكل أفضل؛

**2. التشخيص :** ويتضمن تحديد المشاكل ومسبباتها، بحيث تساعد أنظمة قياس الأداء التي تستهدف

التشخيص المديرين على تحديد أفضل الممارسات وتقديم دليل منطقي وإختيار التحسينات العملية التي سيكون من المفيد إجراؤها أولاً؛

**3. التحفيز :** يمكن للمديرين في الإدارة إستخدام أنظمة مراقبة الأداء تستهدف الدوافع كدعوة إلى النزاعات

لتحسين المواقف أو إتخاذ إجراءات تصحيحية، كما يمكن أن يسهل هذا النوع من المراقبة أيضاً الإحتفاظ بمقدمي الخدمات، وبالتالي تعزيز المنافسة بينهم فمؤشرات الأداء التي تستهدف الدوافع تعمل أيضاً على تحسين الحكم وإتخاذ القرار؛

**4. الشرعية :** تستخدم أنظمة قياس الأداء التي تستهدف الشرعية لأغراض الإمتثال والتوافق مع القانون،

ويمكن أن يوفر هذا النوع من المراقبة في الإدارة من مصداقيتها إتجاه المستفيدين والموظفين على حد سواء؛

<sup>1</sup>- Terra John, **What is a Performance Appraisal? Types, Methods, Objectives & Benefits**, Simpli learn, 27/07/2023, at 11:02, <https://www.simplilearn.com/what-is-performance-appraisal-methods-process-article>

<sup>2</sup>-Ysa Tamyko, Sierra Vicenta, **How to measure performance in public sector organisations**, Do Better by esade, 21/10/2019, at 16 :34, <https://dobetter.esade.edu/en/how-to-improve-public-sector-efficiency>

5. **التعلم والتحسين** : يمكن أن يكون إعداد مؤشرات الأداء التي تقيس مستويات التعلم والتحسين أداة

مفيدة لكل من قياس الأداء، وزيادة القدرة على التعلم لتنفيذ المهام بشكل أفضل مستقبلا.

وعليه فإن قياس الأداء التنظيمي عملية منهجية مهمة لتحديد مستوى تنفيذ الأهداف، وتحديد أوجه

القصور في مختلف الجوانب التنظيمية وإتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

### ثانيا : مستويات قياس الأداء التنظيمي

وتتم عملية قياس الأداء التنظيمي على سلسلة من المستويات التنظيمية، تسمح برؤية الأداء التنظيمي

في كل مستوى من مستويات الإدارة :<sup>1</sup>

1. **الأداء الفردي** : ويركز هذا النوع على جوانب العمل التي يتم تحقيقها على أفضل وجه من قبل الموظفين

الذين يعملون بمفردهم، الأداء الفردي وحده له مستويات أعمق وهي :

- أداء المهمة : يشير هذا النوع إلى إكمال المهام المعينة للموظف، من جودة عملهم والمهارات والمعرفة

المكتسبة مثل : التخطيط الناجح وحل المشكلات وإتخاذ القرار وما إلى ذلك؛

- الأداء السياقي : ويقصد به الإجراءات التي تتجاوز وصف مهام الموظف، تلك الأشياء التي تثبت

أن الموظف يذهب إلى أبعد الحدود ويمكن أن يتجلى ذلك في المجالات الإجتماعية والتنظيمية

والنفسية؛

- الأداء التكيفي : كما يوحي إسمه فهو يقيس بشكل أساسي قدرة الموظف على التكيف مع

التغيرات والظروف، وأيضا جوانب مثل الابتكار والمرونة؛

<sup>1</sup> -Hirebook Team, **Organizational Performance : What you need to know**, hirebook, 07/08/2023, at 21 :27, <https://www.hirebook.com/organizational-performance>

- العمل غير المنتج : كما هو الحال دائما، هناك مؤشرات سلبية يجب قياسها، ويمكن أن تتجلى هذه السلوكيات العكسية في المؤشرات مثل : التأخر، التغيب، تجاهل التعليمات، التهديدات الأكبر مثل: السرقة وتجاهل لوائح السلامة وغيرها؛

2. أداء الفريق : يركز هذا النوع على أداء الفريق من جوانب العمل التي يتم إنجازها على أفضل وجه من خلال فرق من الموظفين الذين يعملون معا، وتعد إتقان المهام مؤشرا آخر على الأداء الجيد كأعضاء فريق الذين يتقنون في مهامهم ويرتبطون بمستويات أداء أعلى، إذ قد تقدم هذه الفرق تقارير إلى نفس الموظف أو ربما متعددة الوظائف بطبيعتها هذا في بعض الحالات أو دائما؛

3. أداء الأقسام : يركزها النوع على الجوانب التي تمتلكها الوحدات التنظيمية مثل المصالح، غالبا ما يكون الأداء في هذا المستوى أبطأ من المستوى الفردي أو مستوى الفريق؛

4. أداء على مستوى الإدارة : ينظر إلى التنفيذ الإستراتيجي وعادة ما يكون مملوكا على المستوى التنفيذي، عندما تقوم الإدارة بتقييم المستوى الإستراتيجي والتخطيط باستخدام التقييمات الداخلية والخارجية مع نظام متتالي للأهداف والإستراتيجيات والخطط، يتم تحسين فعالية تحقيق هذه الأهداف.

وحرصا على نجاح عملية القياس، على الإدارة إحترام مستويات هذه العملية وجوانب الأداء التنظيمي لضمان أفضل إستفادة من الموارد وتحقيق الأهداف المسطرة.

### الفرع الثاني : مؤشرات قياس الأداء التنظيمي

تسمح مؤشرات قياس مستوى الأداء التنظيمي داخل الإدارات على التحديد الجيد لمواطن القصور، والتي

يمكن توضيح بعضها فيما يلي :<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- Autissier David, Delaye Valérie, **Mesurer la performance du système d'information**, Vol 03, Editions Eyrolles, France, 2008, p 27.

1. المؤشر الهيكلي : وقيس مدى ملائمة نظام المعلومات المطبق مع وظائف وموظفي الإدارة وسير المعلومات داخل هيكلها التنظيمي، بحيث يتم إستقصاء وجهات نظر الموظفين ومعرفة مدى رضاهم عنه كما يتم التوجه للمستفيدين من خدمات الإدارة فيما يتعلق بجوانب مصالحهم في النظام.
2. مؤشر تحكم الإدارة بالإجراءات والقوانين : وقيس عدد الأخطاء عند قيام المدققين<sup>1</sup> بمراجعة الإدارة، فكلما قل عدد الأخطاء كلما ثبت تحكم الإدارة بإجراءاتها وقوانينها ومختلف الجوانب الإدارية المحيطة بنشاطها؛
3. مؤشر الوقت المستغرق في النظر لشكاوي ومعالجتها : من حيث تحليل وقت الإستجابة لمختلف شكاوي المستفيدين من خدمات الإدارة، ومقارنته مع السنوات والفترات السابقة؛
4. مؤشر الوقت المستغرق في التزويد بالموارد لممارسة الأنشطة والعمليات : وقيس مدى إتزام الإدارة بتوفير الحد الأدنى من الموارد لإعداد وتقديم الخدمات؛
5. مؤشر معدل النزاعات القانونية : وقيس عدد القضايا المرفوعة من المستفيد ضد الإدارة.<sup>2</sup>
6. مؤشر الوثائق المتاحة على الخط : بحيث يقيس مدى مسؤولية توفير الخدمات الأساسية في الرابط المخصص للمستفيدين، وأي إساءة إستخدام لهذا الرابط أو إدارته.<sup>3</sup>
7. مؤشر عدد الإنذارات والتحذيرات : بحيث يقيس مدى إتزام الإدارة بالجوانب القانونية والتنظيمية والتعليمات المتعلقة بها من قبل السلطات المركزية أو الرقابية؛

<sup>1</sup> - المدقق الإداري : هو "مستشار غالبا ما يكون من الخارج يقوم بالتقييم المستقل والمنظم لتحديد الأخطاء في أنشطة الإدارة، وتتوسع هذه العملية إلى أن تصل لتفويض، والإجراءات، والمساءلة، جودة الموظفين وما إلى ذلك". للمزيد من المعلومات حوله : <https://motaber.com/%D8%A7%D9%84%D8%/>

<sup>2</sup> - جبار محمد أكرم، قياس أداء الإدارات العمومية : دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية قسنطينة، أطروحة دكتوراه في الإقتصاد والتسيير عمومي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2022، ص 165.

<sup>3</sup> - Da Cruz Nuno Ferreira, Rui Cunha Marques, Scorecards for sustainable local governments, **Cities** 39, Portugal, 2014, p 167.

8. مؤشر معدل تحسين الإجراءات وتحديثها : ويقاس هذا المؤشر مستوى تحسين الإجراءات الحالية،

ومدى الإمتثال لتوصيات الهيئات الرقابية، وبناء تحسينات على أسس علمية ومهنية نابعة عن دراسة

مسبقة لوضعية الإدارة الداخلية والخارجية؛

9. مؤشر تكرار الأخطاء والانحرافات : بحيث يقاس مدى إلتزام الإدارة ومسؤوليها بالتوصيات المقترحة،

ومعدل حلها للمشاكل وإذا ما تطلب الأمر تدخل الجهات والسلطة المركزية؛

10. مؤشر إستخدام الإبتكار : ويقاس قدرة الإدارة على الإبتكار، وإنشاء طرق وأساليب جديدة لممارسة

نشاطها بالشكل الذي يقلل من تكاليفها ويزيد من مداخيلها.<sup>1</sup>

11. مؤشر وتيرة التوظيف : بحيث قيس معدل التوظيف في الإدارة سنويا مرة أو مرتين وذلك لتقليص

تكاليف هذه العملية هذا من جهة، ومن جهة أخرى الوقت المستغرق لترويج والإعلان عن هذه

العملية<sup>2</sup>.

هذه المؤشرات وأخرى يمكن أن تسهل عمل الإدارة وتحقق أهدافها، كونها تقيس الأداء التنظيمي في أدق

تفاصيله التنظيمية وأبرز مشاكله على الصعيدين الداخلي والخارجي مما يتيح الفرصة لتقديم الحلول التطويرية لهذا

النظام.

### المطلب الثالث : تحسين الأداء التنظيمي

تحتاج الإدارة بعد عملية تقييم أدائها ومعرفة أوجه القصور، إلى إتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت

المناسبة وذلك من خلال ما يعرف بتحسين الأداء الذي سنفصله فيما بعد، وقبل ذلك سنحاول إستعراض أهم

العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي التي إتفق عليها أغلب الباحثون.

<sup>1</sup> - حبار محمد أكرم، مرجع سابق، ص 169-170.

<sup>2</sup> - Marr Bernard, **Key Performance Indicators The 75 measures every manager needs to know**, Financial Times Publishing, Canada, 2012, p 262.

الفرع الأول : العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي

تعاني الإدارة كغيرها من التنظيمات من عوامل قد يكون مصدر قوة أدائها التنظيمي أو ضعفه، وهو ما سنحاول تعداد بعض هذه العوامل كما يلي :<sup>1</sup>

**1. إدارة الموارد البشرية :** ويتعلق الأمر بكيفية تعيين أفضل الموظفين في أنسب الوظائف لتحقيق أقصى إستفادة من مهاراتهم ومواهبهم، إذ تعتمد فعالية الإدارة على قدرة موظفيها على إنشاء ومعالجة وإستخدام المعرفة هذه النتيجة متصلة مع تقييم فريق إدارة الموارد البشرية الذين ينظرون إلى الموظفين المدربين تدريباً جيداً والمراقبين كمصدر وميزة تنافسية، بما في ذلك الطريقة التي يتم بها التحكم في الموارد البشرية من حيث الدافع لكيفية عمل الإدارة بشكل جيد يحدد مدى تحقيق وظيفة إدارة الموارد البشرية أهداف الإدارة الإستراتيجية؛

**2. الموارد التنظيمية :** يجب أن تكون موارد الإدارة تدار بشكل مناسب ويتم صيانتها بالشكل الذي يمكن الموظفين من الوصول إلى الأدوات التي يحتاجونها لأداء وظائفهم، إذ تعاني عملية تنفيذ أهداف الإدارة الإستراتيجية المخططة إذا ما كانت تفتقر إلى الموارد اللازمة لإتمام العمل؛

**3. الثقافة التنظيمية :** تعكس الثقافة التنظيمية دعامة وفعالية الإدارة أو فشلها، لاسيما في الإدارة العمومية حيث المستفيدون غالباً ما ينظرون لموظفيها على أنهم غير متعاونين وغير مرحبين بهم، فقد أظهرت الدراسات أن الثقافة التنظيمية بمثابة وسيلة تحكم لدفع السلوك نحو السلوكيات المرغوبة والإبتعاد عن غير المرغوب فيها؛

<sup>1</sup> -Tahir Hussain, Asif Uddin, Sumair Farooq, Khan Fahad Ejaz, Tanveer Ahmed, External Factors Affecting Organisational Performance, **Journal of Positive School Psychology**, Pakistan, Vol 07, No 02, 2023, pp 193-194.

4. بيئة العمل : تعزز بيئة العمل الموازية إنتاجية الموظفين وفي حالة العكس قد تعرضهم للخطر، وكذلك

نوعية الخدمة وسياساتها التنظيمية والمستفيد من الإدارة؛

5. الهيكل التنظيمي : لابد من إنشاء هيكل تنظيمي يتميز بالمرونة لإستيعاب تحقيق الأهداف التنظيمية،

درجة الرسمية، التسلسل الهرمي، أنماط الإتصال.. إلخ.

ولذلك وجب الحرص على تدارك العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي وتحويلها إلى مصدر قوة، فهي تمس

مختلف الجوانب التنفيذية والهيكلية للإدارة المساهمة في تحقيق أهداف.

الفرع الثاني : ماهية تحسين الأداء التنظيمي

أولاً : تعريف تحسين الأداء التنظيمي وأهميته

تعد عملية تحسين الأداء أحد مؤشرات نجاح المنظمات، في ظل التغيرات والظروف التي تجعل منها سبب

في بقائها وإستمرارية خدماتها وتحقيقها لأهدافها.

ويشمل مصطلح عملية تحسين : "جملة من الإجراءات التصحيحية التي من شأنها زيادة كفاءة وفعالية أداء

الحكومة، ويمكن تطبيق هذا التحسين على الأداء التنظيمي والوظيفي للموظف أو فرق العمل"<sup>1</sup>.

كما يعرف على أنه : "يمثل قدرة الإدارة على تنظيم وهيكلتها نفسها، من أجل تحقيق أهدافها بالإستخدام

الأمثل للموارد"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - مؤيد محمود سماح، عبيد جواد زينب، تقليل المعوقات التنظيمية وأثرها في تحسين الأداء: بحث إستطلاعي في مصنع النسيجية بابل، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد للدراسات الإقتصادية والإدارية والمالية، العراق، المجلد 12، العدد 04، 2020، ص 90.

<sup>2</sup> - Reactive Executive Groupe, **Amélioration de la performance**, Reactive Executive Management de transition, 10/08/2023, at 13 :38, <https://www.reactive-executive.com/projets/amelioration-de-la-performance/>

يسهم تحسين الأداء التنظيمي في تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد البشرية، المالية والفنية المتاحة للإدارة بأفضل صورة ممكنة وبطريقة علمية وإنسانية، كما يستهدف الوصول إلى الأهداف المسطرة وتلبية إحتياجات وتوقعات المستفيد من خلال الخدمات المقدمة، بإعتبار تحسين الأداء التنظيمي عملية مستمرة فهو يتطلب الإهتمام بتطوير نواحي الإدارة مثل : الهيكل التنظيمي، التحديد الدقيق للصلاحيات والمسؤوليات، أنماط القيادة، نطاق الإشراف، الأجور ونظم الحوافز، التكنولوجيا المستخدمة وغيرها من العوامل التنظيمية<sup>1</sup>.

### ثانيا : أساليب تحسين الأداء التنظيمي

قدم مجموعة من الباحثون برامج مختلفة من حيث التوجه لتحسين الأداء التنظيمي والوفاء بمتطلبات المستفيد، والتي سنحاول ذكر البعض منها كما يلي :<sup>2</sup>

#### 1. نموذج ثلاثية جوران " The Juran Trilogy " : يعتبر هذا النموذج أحد أهم الطرق لتحسين

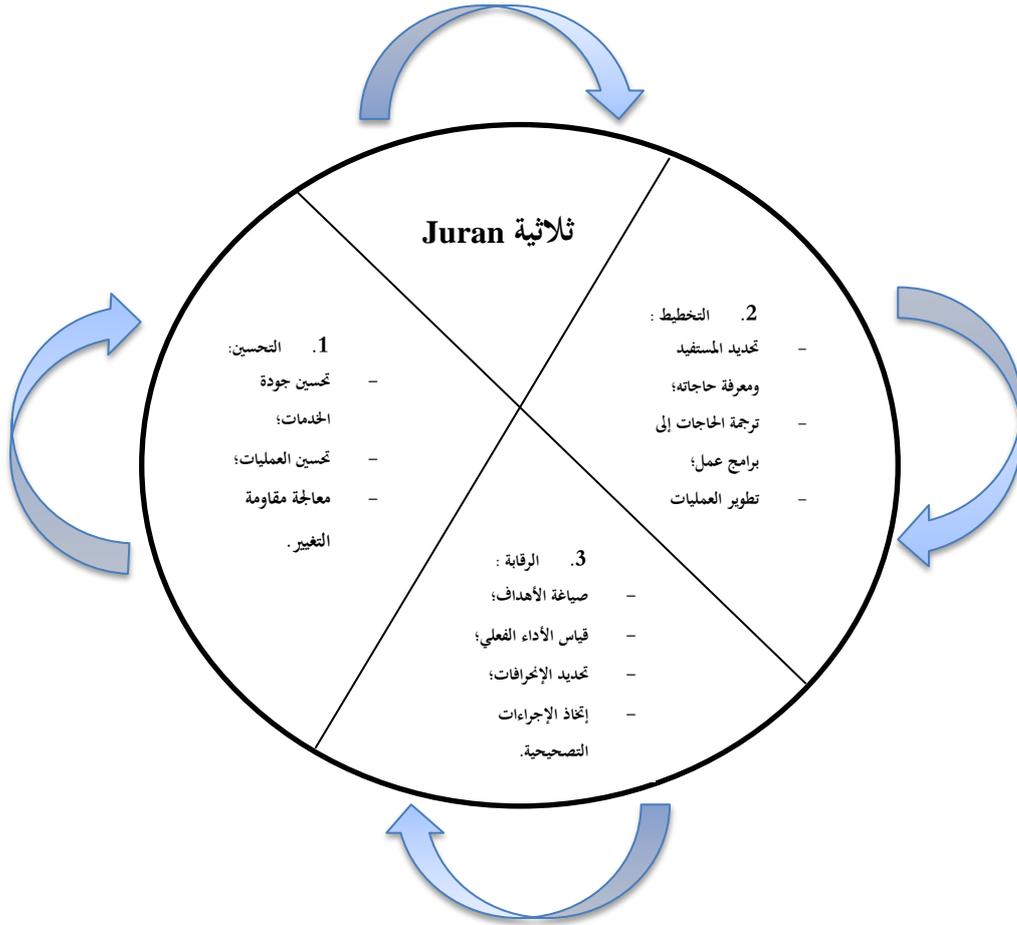
العمليات جاء به الدكتور جوزيف جوران "Joseph M. Juran" وهو أحد أهم رواد الجودة سنة 1986 مفهوما الإدارة من أجل الجودة، وتعد طريقة عالمية للتفكير في الجودة فهي تناسب جميع

الوظائف والمستويات وخطوط الخدمات. وتتألف هذه الطريقة من ثلاث عمليات :

#### الشكل رقم (1-5) : نموذج ثلاثية جوران

<sup>1</sup> - معمرى محمد، المداخل الحديثة لتحسين الأداء في المنظمة : نموذج كايزن نموذجا، مجلة دفاتر المخبر، الجزائر، المجلد 17، العدد 01، 2022، ص 38.

<sup>2</sup> - A Defeo Joseph, **The Juran Trilogy : Quality Planning**, Juran, 15/04/2019, at 11:35, <https://www.juran.com/blog/the-juran-trilogy-quality-planning/>



المصدر : كامل الخطيب سمير، رواد إدارة الجودة (جوزيف جوران Joseph M. Juran)، المرجع

الإلكتروني للمعلومات، يوم 2018/11/13، على الساعة 05:33،

<https://almerja.com/reading.php?idm=107383>

بناء على الشكل أعلاه يتضح لنا أهم المراحل التي جاء بها الباحث جوران، والتي يمكن التفصيل فيها

كما يلي:<sup>1</sup>

- مرحلة التخطيط لتحسين جودة الخدمات : من خلال دراسة حاجات المستفيدين وترجمتها

إلى متطلبات واضحة لتطوير خدمات حسب رغبتهم، ووفقا لذلك تقوم الإدارة بتصميم العمليات

القادرة على هذا التطوير من أجل نقل الخطط والأهداف حيز التنفيذ؛

<sup>1</sup> - سيد عبد النبي مجّد، طرق وأساليب تحسين الأداء في المؤسسات، طبعة 2019، وكالة الصحافة العربية (ناشرون)، مصر، 2019، ص ص

- مرحلة الرقابة على عمليات التنفيذ : تعتبر المكملة للمرحلة السابقة، بحيث تقوم بتقييم أداء العمل

الفعلي مقارنة بما هو مخطط من أجل تصحيح الإختلالات والفروق؛

- مرحلة تحسين الأداء الحالي : تدخل هذه المرحلة ضمن الإجراءات التصحيحية وفقا لنتائج تقييم الأداء

الحالي والإرتقاء به لمستويات عليا، بحيث تهتم بإنشاء أرضية لعمليات التحسين بشكل مستمر المشكلة

من مجالس الجودة لتعرف إلى مشاريع التحسين وتكوين فرق عمل ودعمها للوصول إلى حلول لمشكلات

الإدارة.

ولابد من الإشارة إلى أن تطبيق هذا النموذج في الإدارة العمومية يحتاج إلى عناية وتكافل الجهود، خاصة

فيما يتعلق بمرحلي الرقابة والتحسين وهذا للوصول إلى مستوى الجودة المطلوبة.

2. المنهج الياباني كايزن "KAIZEN" : وتعبر "KAIZEN" وهي كلمة باللغة اليابانية عن "التحسين

المستمر"، والتي إبتكرها ماساكي إيماي "Masaaki Imai" من خلال الكتاب الذي نشره بعنوان

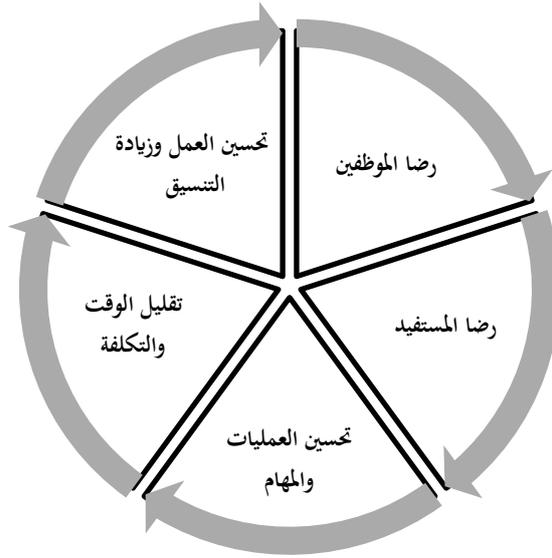
كايزن: مفتاح التفوق والنجاح الياباني "KAIZEN : The key to Japan's Competitive

Success" سنة 1986، والذي ركز فيه على ضرورة إجراء التغييرات بشكل مستمر في الإدارات.<sup>1</sup>

ويتسم هذا المنهج أو الفلسفة بجملة من المبادئ وهي :

الشكل رقم (1-6) : مبادئ كايزن "KAIZEN"

<sup>1</sup> - السلمي علي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، الطبعة الأولى، دار الغريب للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص291.



Source : Granger Laurent, **Kaizen : Comprendre les principes et les appliquer**, Manager Go, 29/06/2023, 17 :46, <https://www.manager-go.com/management-de-la-qualite/dossiers-methodes/kaizen>

وبناء على الشكل أعلاه، ووفقا لما جاء به نموذج كايزن، فإنه لا بد من <sup>1</sup> :

- رضا الموظفين : من خلال مراعاة أفعالهم في تحسين ظروف عملهم وكفاءتهم، وقيادة التغيير عند إتباع طرق جديدة للعمل؛
- رضا المستفيدين وولائهم : بالخدمات عالية الجودة، ويعد الإستماع إلى المستفيد من خدمات الإدارة، أداة مهمة لتحديد عوامل إرضائهم؛
- تحسين العمليات والمهام : إذ تصبح أسرع وأكثر كفاءة؛
- تقليل الوقت والتكاليف : بحيث تكون أكثر كفاءة، التميز التشغيلي؛
- تحسين العمل الجماعي والتنسيق بين الإدارات : من خلال عادة العمل معا، مما يجعل التواصل أكثر سلاسة.

<sup>1</sup> -Granger Laurent, **Kaizen : Comprendre les principes et les appliquer**, Manager Go, 29/06/2023, 17 :46, <https://www.manager-go.com/management-de-la-qualite/dossiers-methodes/kaizen>

والجدير بالذكر أن هذا النموذج يتيح عملية التحسين بشكل مستمر، ويركز على عامل الرضا لدى الموظفين أيضا وليس فقط المستفيد وحتى عامل الوقت والتكلفة والتنسيق، التي تفتقر إليهم أغلب الإدارات العمومية.

3. نموذج إعادة هندسة العمليات "Reengineering the Corporation": قدم كل من مايكل

تشومبي وهامر جيمس "Michael Hammer & James Champy" من خلال كتابهما بعنوان

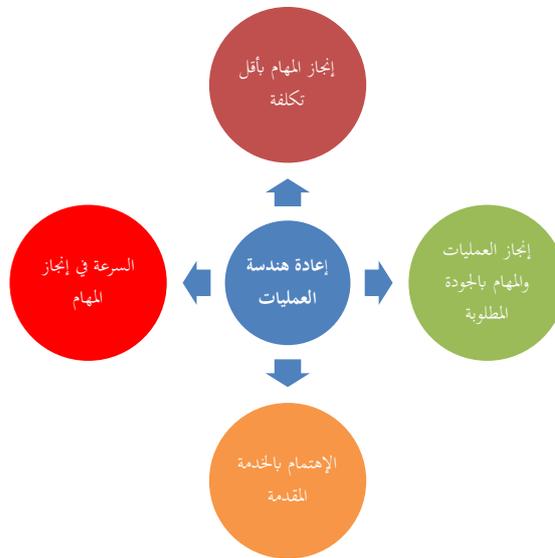
إعادة هندسة الشركة : بيان لثورة الأعمال " Reengineering the corporation : A

"manifesto for Business revolution" سنة 1993، مجموعة من الأفكار الأساسية لإعادة

التفكير بصورة مهمة في عمليات الإدارة وهو في حقيقة الأمر قد تحتاجه الحكومة الإلكترونية للمساهمة

في تطبيقها بالإدارات العمومية على المدى البعيد، لتحقيق تحسينات ثورية في معايير الأداء<sup>1</sup>. وهي :

#### الشكل رقم (1-7) : نموذج إعادة هندسة العمليات



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على دراسة برباخ رابح.

<sup>1</sup> - برباخ رابح، إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بجودة إجراء العمل في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالمسيلة، مجلة الإبداع الرياضي، الجزائر، المجلد 10، العدد 02، 2019، ص 400.

كما ويترتب من تطبيق هذا النموذج في حالة الإدارات العمومية والحكومة الإلكترونية، أمور داخلية أخرى

مهمة وهي:<sup>1</sup>

- تجميع الوظائف المتكرر في وظيفة واحدة؛
- تمكين الموظفين من حق إتخاذ القرار؛
- إعادة ترتيب العمليات حسب تتابعها المنطقي؛
- إتباع أنماط مختلفة في العملية الواحدة؛
- إعادة توظيف المهام في أفضل الأماكن المناسبة لها؛
- التقليل من أعمال المراجعة والرقابة؛
- تخفيض مهام التدقيق الداخلي بين الإدارات؛
- توحيد شبكة الإتصال أو التنسيق في مدير واحد للمهمة؛
- هيكلة التنظيم على أساس التهجين بين المركزية واللامركزية.

وتنطوي وجهة نظر هذا النموذج على عملية التحسين الجذري لمختلف أنشطة وعمليات الإدارة، من الهيكل التنظيمي ومختلف السياسات والإجراءات وصولاً إلى زمن وتكلفة إنجاز المهام وهو ما يجب إعتداد في الإدارة العمومية وخاصة في ظل عصرنة القطاع عند تطبيق الحكومة الإلكترونية.

وتأسيساً على ذلك، لا بد من المنظمات بشكل عام والإدارات بشكل خاص الإهتمام بتطبيق مثل هذه البرامج على أرض الواقع، كونها تمس جميع الجوانب التنظيمية لتحقيق أفضل النتائج.

<sup>1</sup> - السلمي علي، مرجع سابق، ص 306.

## خلاصة الفصل الأول :

إنطلاقاً مما سبق فإن الإدارات العمومية ملزمة بالإهتمام والتركيز على متطلبات الحكومة الإلكترونية من مخصصات مالية كافية لتمويل البنية الأساسية لها، بما في ذلك سبل التنمية المستمرة للموظفين وإشراكهم في إتخاذ القرار، والإعتماد على الأدائهم الجماعي وليس الفردي فقط لزيادة فاعليتهم في تحقيق أهدافها الحكومية وتحسين خدماتها المقدمة للمستفيد.

فقد حاولنا من خلال هذا الفصل مراجعة أدبيات الدراسة لكل من الإدارة العمومية والحكومة الإلكترونية والأداء التنظيمي، وإظهار جزء من التكامل والعلاقة الجوهرية بين كل منهما، حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث يضم كل منهم مطلبين، ففي المبحث الأول تناولنا الإطار المفاهيمي للإدارة العمومية من مفهومها وخصائصها، تطورها التاريخي، أهميتها وأهدافها، تصنيفاتها وأقسامها، مبادئها، ثم نقائصها وأهم الإصلاحات، ثم المبحث الثاني الذي خصص للحكومة الإلكترونية نفس عناصر المبحث الأول مع إضافة المتطلبات ومراحل تطبيقها، إلى إستراتيجيات ومؤشرات قياس أدائها، وأخيراً مزاياها وعيوبها.

وأخيراً المبحث الثالث فقمنا فيه بعرض الإطار المفاهيمي للأداء التنظيمي ممثل في مفهومه وأهميته دراسته، تصنيفاته وأبعاده، ثم محدداته ونماذج قياسه، معايير ومستويات تقييمه، وأخيراً العوامل المؤثرة عليه.

الفصل الثاني :  
عرض الدراسات السابقة  
ومناقشتها

### تمهيد الفصل الثاني :

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الحكومة الإلكترونية والأداء التنظيمي وتناولت متغيراته من زوايا مختلفة قد تتنوع بين المحلية والعربية والأجنبية. وبناء على ذلك سنحاول من خلال هذا الفصل عرض جملة من التجارب الدولية والعربية المختارة مع التطرق لحالة الجزائر من تطبيق الحكومة الإلكترونية ومستوى الأداء التنظيمي بشكل موجز، وإظهار خطوات وأهم نتائج وتوصيات الباحثين في المجال مع إضافة تعليقات تتضمن جوانب الإتفاق والإختلاف هذه الدراسات مع التي تعالجها الدراسة الحالية؛ كما تجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسات جاءت في الفترة بين 2011 و2022 مما يشير إلى تنوعها الزمني والجغرافي والنشاطي.

هذا وتم تقسيم الفصل الثاني إلى :

المبحث الأول : تقديم الدراسات السابقة باللغة العربية التي لها علاقة بموضوع الدراسة؛

المبحث الثاني : تقديم الدراسات السابقة لمحوري الدراسة باللغات الأجنبية؛

المبحث الثاني : مقارنة الدراسات السابقة مع الموضوع محل الدراسة.

## الفصل الثاني : عرض الدراسات السابقة ومناقشتها

المبحث الأول : تقديم الدراسات السابقة باللغة العربية التي تناولت محوري الدراسة

تعتبر الدراسات السابقة من الركائز الأساسية في البحث العلمي والتي تساعد الباحث على تحديد الإطار العام وتوجه موضوعه، من حيث صياغة الإشكالية وتوضيح الأهداف إلى العينة والأساليب والأدوات المعتمدة للوصول إلى النتائج النهائية، كما أنها تستوضح وجهات نظر الباحثين السابقين في تناول الحكومة الإلكترونية كموضوع معاصر على حدا أو يربطها بالأداء التنظيمي.

المطلب الأول : الدراسات السابقة المحلية التي تناولت محوري الدراسة

في هذا المطلب سنحاول إستعراض مختلف الدراسات السابقة لباحثين محليين وعربيين تناولوا موضوعي الحكومة الإلكترونية والأداء التنظيمي بجوانب عديدة، وإبراز أهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها.

الفرع الأول : دراسات حول محور الحكومة الإلكترونية

1. دراسة الباحثان جوجي خديجة والعربي عطية<sup>1</sup> (2020) : مقال بعنوان " أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية

على أداء قطاع الخدمات الحكومية في بلديات الجنوب الشرقي الجزائري".

تناول الباحثان في هذا المقال موضوع الحكومة الإلكترونية بأبعادها (التكنولوجيا، الموارد البشرية، القوانين والتشريعات) من ناحية إمكانية تأثيرها على أداء الخدمات الحكومية خلال سنة 2018 ، وكان الهدف من مقالهما تحليل واقع تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجنوب الشرقي ومستوى تطبيق أبعادها على أداء قطاع الخدمات الحكومية، وأيضاً مدى نجاعة الحكومة الإلكترونية كنظام في الجزائر لتقديم الخدمة بالجودة المطلوبة؛

<sup>1</sup> - جوجي خديجة، العربي عطية، أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على أداء قطاع الخدمات الحكومية في بلديات الجنوب الشرقي الجزائري، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، الجزائر، المجلد 07، العدد 01، 2020.

ولتأكد من صحة الفرضيات المقترحة إتبع الباحثان المنهجين الوصفي والتحليلي، حيث إستعملا أداة الإستبيان الذي وجه إلى موظفي ومواطني بلديات الجنوب الشرقي (ولاية الوادي، ورقلة، غرداية) والبالغ عددهم 360 مستجوب عشوائيا، وتوصلوا إلى النتائج التالية :

- تطبيق الحكومة الإلكترونية تلزمه بنية تقنية متطورة؛
- مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية الجزائرية ليست بالجودة المطلوبة؛
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام الحكومة الإلكترونية بأبعادها وأداء قطاع الخدمات الحكومية تعزى بالمتغيرات الديمغرافية والوظيفية. وبناء على هذه النتائج أوصى الباحثان بضرورة الإهتمام بالتطبيق السليم للحكومة الإلكترونية فهو مشروع غير قابل للإستسناخ أو التقليد بل تلزمه إستراتيجية واضحة تتضمن الأهداف التي تراعي المجتمع من خصائصه وإحتياجاته وإمكانياته المتوفرة، كما أوصى الباحثان بالإهتمام بالإحتياجات التقني والبشري من سرعة تدفق الأنترنت إلى تكوين وتدريب وتوعية الموظفين والقيادات على حد سواء.

2. دراسة الباحثة عون الله سعاد<sup>1</sup> (2020) : مقال بعنوان "شروط ومتطلبات بناء الحكومة الإلكترونية ودورها في دعم مسيرة التنمية في إفريقيا".

تناولت الباحثة في مقالها هذا شروط ومتطلبات بناء الحكومة الإلكترونية ودورها في دعم مسيرة التنمية في إفريقيا، بإفتراض أن الهدف الأسمى للحكومات منها هو رفع إقتصادها وتحسين صورتها كدولة وخدمة المستفيد بدرجة أولى، وكان الهدف من دراستها محاولة البحث عن تقديم تأطير علمي وفكري لإرساء أسس الحكومة الإلكترونية وخاصة إفريقيا، وتقديم بعض الإقتراحات الخاصة بالسياسات والإستراتيجيات التي تضع أمام القطاع الحكومي والمسؤولين لإقامة الحكومة الإلكترونية؛ وللتأكد من صحة الفرضيات المقترحة إستعانة الباحثة بالمنهجين

<sup>1</sup> - عون الله سعاد، شروط ومتطلبات بناء الحكومة الإلكترونية ودورها في دعم مسيرة التنمية في إفريقيا، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، الجزائر، المجلد 13، العدد 02، 2020.

الوصفي والتحليلي، وذلك من خلال المعلومات المجمعّة باستخدام المسح المكتبي والمواقع الإلكترونية ودراستها بالشكل الذي يخدم أهداف الدراسة، وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- من بين العوامل والمتطلبات والشروط الواجب أخذه بعين الاعتبار عند عملية التحديث وهي أن إحداث التغيير في الحكومة يختلف عن التغيير المؤسساتي، كما تعتبر الإرادة السياسية ودعم القيادات الحكومية المساهم الأكبر في عملية التغيير، بما في ذلك تنمية قدرات الموظفين وزيادة وعي المواطنين حول الخدمات التي تقدمها البوابات الإلكترونية؛

- وجود تفاوت كبير بين كثير من الدول الإفريقية في تطبيق الحكومة الإلكترونية ومدى إستفادة المواطنين من الخدمات الإلكترونية، وذلك نتيجة لضعف البنى التحتية التقنية والتنظيمية (الموارد) وتشريعية مقارنة بغيرها من التجارب الأوروبية والآسيوية. وتأسيسا على ذلك إقتترحت الباحثة جملة من التوصيات أهمها : إعادة هندسة مختلف الإدارات والهيئات الحكومية بشكل يتماشى مع متطلبات التغيير ويتلاءم مع تطبيقات مشاريع الحكومة الإلكترونية، كما لا بد من الإهتمام بالمتطلبات التقنية، التنظيمية والبشرية وتحديث القوانين والتشريعات لإضافة الشرعية والقبول للوثائق والمعاملات الإلكترونية، والعمل على زيادة وعي المواطنين من خلال نشر المعارف والخبرات في المجالات المرتبطة بتقديم الخدمات الحكومية إلكترونيا.

### 3. دراسة الباحثة خنوش صليحة<sup>1</sup> (2020) : مقال بعنوان "معوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية في الإدارة

المحلية : من وجهة نظر موظفي عينة مختارة من بلديات المدية".

تناولت الباحثة في مقالها هذا موضوع الحكومة الإلكترونية من جانب معوقاتها البلديات بإفتراض أن هذه المعوقات تساوي درجة الحياء وهي (3)، وكان الهدف من دراستها هو إبراز أهم هذه المعوقات في الإدارة العمومية والتعرف على مستوى تطبيق الحكومة الإلكترونية ومدى توفير الدعم الضروري والكافي من قبل الجهات المسؤولة

<sup>1</sup> - خنوش صليحة، معوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية في الإدارة المحلية : من وجهة نظر موظفي عينة مختارة من بلديات المدية، مجلة الإقتصاد المال الأعمال، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2020.

في البلديات المستهدفة؛ ولتحقق في صحة الفرضيات إتبعته الباحثة المنهجين الوصفي التحليلي، من خلال دراسة إستطلاعية إستعملت فيها أداة الإستبيان الذي وجه إلى مجموعة من الموظفين موزعين في 07 بلديات بولاية المدية والبالغ عددهم 92 موظف إداري قصديا، وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

- وجود معوقات تحول دون تطبيق الحكومة الإلكترونية داخل البلديات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا ما أكدته درجات الإجابة الأكبر من درجة الحياد (3)؛
- عدم وجود فروق في آراء الموظفين حول وجود معوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية في الإدارة المحلية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى الدراسي، العمر) عند مستوى الدلالة 5%؛
- لم يرقى تطبيق الحكومة الإلكترونية على مستوى البلديات المدروسة إلى المستوى المطلوب؛
- إنعدام الدعم الكافي للحكومة الإلكترونية من قبل الإدارة العليا؛
- عدم وجود نصوص قانونية واضحة وداعمة تتلائم مع متطلبات العمل الإلكترونية؛
- لا يزال هناك إعتقاد على بعض الممارسات التقليدية في إنجاز المهام والأعمال. وبناء على هذه النتائج إقتترحت الباحثة التوصيات التالية : توفير البنية التحتية التكنولوجية على أرض الواقع ولا يتأتى ذلك إلا من خلال توفير مخصصات مالية داعمة لذلك، كما لا بد من العمل على تحديث الأطر القانونية وفق ما يفرضه العصر الحالي، حيث أكدت الباحثة بهذا الخصوص على الإعتماد على المورد البشري الكفاء لتنفيذ برامج الحكومة الإلكترونية من خلال نشر الثقافة الإلكترونية بين الموظفين والحث على الإنتقال من الأسلوب التقليدي في ممارسة العمل إلى العمل الإلكتروني.

4. دراسة الباحث غطاس مُجَدِّ الصادق<sup>1</sup> (2020) : أطروحة دكتوراه بعنوان "تقييم متطلبات وأهداف

الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر مستخدمي الإدارات العمومية : دراسة ميدانية لبلديات ودوائر ولاية ورقلة".

تناول الباحث في أطروحته موضوع تقييم متطلبات وأهداف الحكومة الإلكترونية بأبعادها (دعم كل من القيادة الإدارية، القوانين والتشريعات، البنية التحتية المادية والبشرية، أمن المعلومات، والإعلام والتوعية) من وجهة نظر مستخدمي الإدارات العمومية في الجزائر، وكان الهدف من هذه الدراسة معرفة مدى توفير الدولة الجزائرية لعوامل نجاح الحكومة الإلكترونية، وإبراز أهم معوقات مشروع الجزائر الإلكترونية وإقتراح حلول لها؛ وللتأكد من صحة الفرضيات المقترحة إتبع الباحث المنهجين الوصفي والتحليلي، من خلال دراسة ميدانية في مجموعة من الإدارات العمومية والتي إستعمل فيها أداة الإستبيان الذي وجه إلى الموظفين المكلفين بإستخراج بطاقات وجوازات السفر البيومتريين في البلديات والدوائر التابعة لولاية ورقلة والبالغ عددهم 175 موظف قصديا ، وتوصل الباحث إلى النتائج التالية :

- وجود مستوى متوسطة إلى مرتفعة في آراء مستخدمي الإدارات العمومية المأخوذة كعينة للدراسة حول توفير الجزائر لمتطلبات نجاح الحكومة الإلكترونية؛
- يقيم أفراد العينة إيجابيا الإتجاه نحو تحقيق أهداف الحكومة الإلكترونية في الجزائر؛
- قامت الجزائر بتخفيض تكاليف الخدمات المقدمة إلكترونية وحسنت من جودتها وهذا بدرجة مرتفعة وفق آراء عينة الدراسة؛
- عدم وجود فروق في آراء عينة الدراسة حول متطلبات نجاح الحكومة الإلكترونية تعزى لمتغير الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية، الوظيفة، مع وجود فروق من حيث العمر وطبيعة الوظيفة لصالح الإداريين.

<sup>1</sup> - غطاس مُجَدِّ الصادق، تقييم متطلبات وأهداف الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر مستخدمي الإدارات العمومية : دراسة ميدانية لبلديات ودوائر ولاية ورقلة، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2020.

وبناء على ذلك أوصى الباحث ب : العمل على دعم وتطوير متطلبات الحكومة الإلكترونية المدروسة

وتوسيع الخدمات للوصول إلى أقصى تغطية للمواطنين وإستفادتهم من الخدمات الإلكترونية.

5. دراسة الباحثان بورصاص وداد، أمال بن ناصر<sup>1</sup> (2017) : مداخله في ملتقى الدولي بعنوان

"المحددات الإجتماعية الداعمة لتطبيق الحكومة الإلكترونية في البيئة الجزائرية".

تناولت الباحثان في هذه المداخله موضوع الحكومة الإلكترونية من ناحية المحددات الإجتماعية الداعمة

والمتوفرة لتطبيقها في البيئة الجزائرية، وكان الهدف من هذه الدراسة الإحاطة بمساعي الجزائر نحو نشر الثقافة

الإلكترونية، والوقوف على التأثير الإجتماعي الداعم لتطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر والتعرف على أبرز

المعوقات الإجتماعية التي تحد من تحولها إلى مجتمع إلكتروني؛ وللتأكد من صحة الفرضية المقترحة إتبع الباحثان

المنهجين الوصفي والتحليلي، وذلك بالإستعانة بالمعلومات المجمعة من خلال المسح المكتبي والمواقع الإلكترونية،

وتوصلت الباحثان إلى النتائج التالية :

- إنتشار الثقافة التقنية إقتصر على فئات معينة، إلا أن بقية الفئات تعاني حالة جهل عامة بإستخدامات

التقنية وهو ما يحد من إقبالهم على هذا الشيء الذي يجهلونه رغم الحلول الناجعة للمشاكل الإدارية

تعانيها تلك المجتمعات؛

- معارضة جماعات المصالح الخاصة ومراكز قوى الإدارة التقليدية البيروقراطية، الذين كان نظام الإدارة

القديم يفتح لهم أبواب الإحتيال عليها وإدارة مصالحهم التي في الغالب هي ضد المصالح العامة أو على

حسابها؛

<sup>1</sup>-بورصاص وداد، أمال بن ناصر، المحددات الإجتماعية الداعمة لتطبيق الحكومة الإلكترونية في البيئة الجزائرية، مداخله في ملتقى الدولي حول متطلبات وتحديات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر على ضوء التجارب الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بجامعة الجيلاي بونعامه خميس مليانة، الجزائر، 26 و27 أفريل 2017.

- تدني التحول التقني في الجزائر راجع لإنغماس المواطنين الجزائريين في تفاصيل حياتية كثيرة كالكسب المادي وغيرها من مشكلات، وهو ما أبعدهم عن الإستماع ومتابعة حملات التوعية بأهمية التقنية كغيرها من الأولويات الحياتية. وعليه أوصت الباحثتان ب: تكثيف التوعية بالحكومة الإلكترونية والتسهيلات التي توفرها للمواطنين عبر البوابات الإلكترونية، والعمل على النهوض بالإقتصاد الوطني للرفع من رفاهيتهم وتوجيه إهتمامه بالتقنية، كما لا بد من إدخال الرقمنة في المدارس توسيع عملية إستخدامها كمقرر في المناهج التعليمية لبناء ثقافة إلكترونية رصينة.

### الفرع الثاني : دراسات محلية حول محور الأداء التنظيمي

6. دراسة الباحث حبار مجّد أكرم<sup>1</sup> (2022) : أطروحة دكتوراه بعنوان "قياس أداء الإدارات العمومية الجزائرية: دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية قسنطينة".

تناول الباحث في هذه الأطروحة موضوع الأداء التنظيمي كجزء من الأداء عبر قياسه في الإدارات العمومية الجزائرية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن، بإفتراض عدم إمكانية الحكم على أداء أي منظمة بناء على وجه أو بعد واحد من أدائها، وأن الأداء التنظيمي بها يتميز بصعوبة في تحكّم الأفراد فيه، وكان الهدف من دراسته التعرف على أبعاد الأداء والإدارات العمومية وتقديم نموذج لقياسه بها، ومحاولة تحسين مستوى الخدمات العمومية المقدمة؛ وللتأكد من صحة الفرضيات المقترحة إتبع الباحث المنهجين الوصفي والتحليلي، وذلك بإستعانة بأداة الإستبيان الذي وجه إلى مستخدمين وموظفي الجماعات المحلية لولاية قسنطينة والبالغ عددهم 144 موظف عشوائيا، ومقابلة مجموعة من المسؤولين من أجل تحصيل البيانات المالية، وتوصل الباحث للنتائج التالية :

- وجود مستوى متوسط قريب جدا من العادي للأداء التنظيمي في الجماعات المحلية لولاية قسنطينة؛
- وفقا لآراء موظفي الجماعات المحلية لولاية قسنطينة يمكنهم التحكم وتسيير الإدارات العمومية؛

<sup>1</sup> - حبار مجّد أكرم، قياس أداء الإدارات العمومية الجزائرية: دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية قسنطينة، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2022.

- عدم رضا مختلف المستفيدين عن مستوى الخدمات المقدمة من قبل الإدارات سواء كانت الولاية أو البلدية، أو الإدارات القريبة من سكنهم وهذا بدرجة متوسطة. وعليه أوصى الباحث ب: توسيع دائرة التواصل بين الإدارة والمستفيد من خلال اعتماد التكنولوجيات الحديثة كمواقع التواصل الاجتماعي مثلا، ووضع وإدماج آليات وطرق تسمح بمراقبة ومتابعة الأداء في الإدارات العمومية واستخدام الأساليب الإحصائية والإقتصادية لتنبؤ وتقدير الأزمات قبل حدوثها، كما أكد على المسيرين بضرورة تعديل وتغيير القوانين بالتنسيق مع الجهات المركزية وذلك من أجل أن تتماشى مع خصائص ومتغيرات المصالح التي يسيرونها.

7. دراسة الباحثين العياشي سالم، بن التومي بلال، حريزي عبد الهادي<sup>1</sup> (2021) : مقال بعنوان "الأداء التنظيمي وعلاقته بقيم الثقافة التنظيمية لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر".

تناول الباحثون في هذا المقال موضوع الأداء التنظيمي من ناحية علاقته بقيم الثقافة التنظيمية، وكان الهدف من هذا المقال معرفة العلاقة الإرتباطية بين الأداء التنظيمي وقيم الثقافة التنظيمية لدى الموظفين بها؛ ولتأكد من صحة الفرضيات المقترحة إتبع الباحثون المنهج الوصفي والتحليلي، حيث إستعملوا أداة الإستبيان الذي وجه إلى مجموعة من الموظفين في الإدارة المركزية بوزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة والبالغ عددهم 30 موظف عشوائيا، وتوصل الباحثون إلى النتائج التالية :

- يحرص القائمين على الوزارة على العمل بروح الفريق لأداء المهام؛
- تعمل الوزارة وبشكل مستمر على توفير البنى التقنية المتطورة وفرص التكوين والتربص لموظفيها، لضمان السرعة والكفاءة في أدائهم للمهام؛

<sup>1</sup> - العياشي سالم، بن التومي بلال، حريزي عبد الهادي، الأداء التنظيمي وعلاقته بقيم الثقافة التنظيمية لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر، المجلة العلمية لعلوم والتكنولوجية للنشاطات البدنية والرياضية، الجزائر، المجلد 18، العدد 01، 2021.

- توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين الأداء التنظيمي والقيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية (العدالة، الكفاءة، الفاعلية، فرق العمل، القوة، الصفوة، المكافأة، النظام) لدى الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة؛

- كلما زاد مستوى الأداء التنظيمي زاد توافر قيم الثقافة التنظيمية الجيدة لدى الموظفين. وبناء على ذلك أوصى الباحثون بضرورة التعرف على معتقدات وإتجاهات عند إختيار الموظفين، حتى يتسنى لهم إختيار من هم قادرين على التكيف مع ثقافة وزارة الشباب والرياضة السائدة.

8. دراسة الباحثان عبة كريمة، سبتى رشيدة<sup>1</sup> (2021) : مقال بعنوان "الإدارة الإلكترونية وطبيعة الأداء

التنظيمي بالبلدية في الجزائر: قراءة تحليلية نقدية".

تناولت الباحثتان من خلال مقالهما موضوع الأداء التنظيمي من ناحية دعمه من قبل نظام الإدارة الإلكترونية، وكان الهدف من هذه الدراسة وصف وتحليل واقع الإدارة الإلكترونية في البلدية والكشف عن سيورة الأداء التنظيمي مع إبراز أهم معوقات الإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي؛ وللتأكد من صحة الفرضيات إتبع الباحثتان منهجين الوصفي والتحليلي، حيث إستعملتا أداة الإستبيان الذي وجه إلى مسؤولي بلدية عين البنيان في الجزائر (الأمين العام، رؤساء المصالح، رؤساء الأقسام، مدراء المديریات) والبالغ عددهم 30 مسؤول قصديا، وتوصلت الباحثتان إلى النتائج التالية :

- هناك إستجابة لمبادئ الإدارة الإلكترونية في بلدية عين البنيان بالجزائر العاصمة؛

- وجود مستوى معتبر للأداء التنظيمي نتيجة إيمان المسؤولين بالبلدية بالفكر الإداري التنظيمي الحديث المنفتح على توظيف الإدارة الإلكترونية؛

<sup>1</sup> - عبة كريمة، سبتى رشيدة، الإدارة الإلكترونية وطبيعة الأداء التنظيمي بالبلدية في الجزائر: قراءة تحليلية نقدية، المجلة الجزائرية للعلوم الإجتماعية والإنسانية، الجزائر، المجلد 09، العدد 02، 2021.

- أشار أغلبية مسؤولي بلدية عين البنيان إلى أنه من أبرز المعوقات التي تواجه الإدارة الإلكترونية وتخل بالأداء التنظيمي تتمثل في العوائق الإدارية والتنظيمية من ناحية التدخل في الصلاحيات وتعقد الإجراءات، تتبعها العوائق البشرية والتقنية والمالية، وعليه أوصت الباحثتان على : إعادة صياغة هندسة العمليات الإدارية والتنظيمية وفق نظام رقمي لتحقيق مزيد من الشفافية في تقديم الخدمات للمواطنين، وتوفير مختلف المتطلبات المالية والتقنية والبشرية بشكل مستمر، والعمل على رصد الأداء التنظيمي باستخدام أنظمة الرقابة الإلكترونية.

9. دراسة الباحثان بطاهر بختة، عدالة عجال<sup>1</sup> (2018) : مقال بعنوان " إعادة هندسة العمليات ومدى مساهمتها في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية : دراسة حالة مؤسسة سوناطراك ومؤسسة سونلغاز".

تناول الباحثان في مقالهما هذا موضوع الأداء التنظيمي من ناحية إعادة هندسة العمليات في المؤسسات الاقتصادية والتحسينات التي تقدمها له، وكان الهدف من هذه الدراسة الإلمام بمختلف العناصر المتعلقة بإعادة هندسة لعمليات التي تعتبر من المداخل الهامة في تحسين الأداء التنظيمي؛ ولتأكد من صحة الفرضيات المقترحة إتبع الباحثان المنهجين الوصفي والتحليلي، حيث إستعملتا أداة الإستبيان الذي وجه إلى موظفي مؤسستي سوناطراك فرع بطيوه وسونلغاز وحدة مستغانم والبالغ عددهم 43 موظفا، وتوصل الباحثان إلى النتائج التالية :

- يرتبط الأداء التنظيمي بشكل كبير بتوزيع المسؤوليات على الموظفين داخل كل من سوناطراك وسونلغاز؛
- وجود مستوى ضعيف لإعادة هندسة العمليات في كلا المؤسستين، وذلك لحاجتهما للتجديد أو التغيير؛
- وجود مساهمة لإعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء التنظيمي في كلا المؤسستين محل الدراسة. وبناءا على ذلك أوصى الباحثان على : ضرورة اعتماد أساليب حديثة ومجربة في مجال تحسين الأداء التنظيمي في

<sup>1</sup> - بطاهر بختة، عدالة عجال، إعادة هندسة العمليات ومدى مساهمتها في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية : دراسة حالة مؤسسة سوناطراك ومؤسسة سونلغاز، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، الجزائر، المجلد 09، العدد 01، 2018.

كلا المؤسستين، كما لا بد من وضع برامج لفهم عملية إعادة هندسة العمليات وكيفية تطبيقها في الحالات الحرجة.

### المطلب الثاني: الدراسات العربية لبحوري الدراسة

#### الفرع الأول : دراسات عربية حول محور الحكومة الإلكترونية

10. دراسة الباحث المجالي نشأت عبد السلام<sup>1</sup> (2022) : مقال بعنوان "دور الحكومة الإلكترونية في تعزيز الأداء المؤسسي للبلديات في الأردن : بلدية الكرك الكبرى أمودجا".

تناول الباحث في مقاله هذا موضوع الحكومة الإلكترونية من ناحية تعزيزها للأداء المؤسسي، وكان الهدف من هذه الدراسة التعرف على جوانب الحكومة الإلكترونية وبيان مؤشرات ومدلولاتها (الأتمتة والأرشفة) في الأردن والبلديات؛ وللتأكد من صحة الفرضية المقترحة إتبع الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك بالإستعانة بالمعلومات المجمعة من خلال المسح المكتبي والمواقع الإلكترونية بداية من سنة 2001، وتوصل الباحث إلى النتائج التالية :

- ساهمت الحكومة الإلكترونية في أرشفة وأتمتة كافة المؤسسات الرسمية والأهلية بالإعتماد على برامج محافظة على أمن المعلومات، ومتوفرة عبر مختلف المنصات الإلكترونية بكل شفافية وديمقراطية؛
- ساعدت بلدية الكرك مستفيديها في إختصار مسافة الحضور بل الحصول على الخدمة في إطار مشروع قادم بلدية بلا ورق. وبناء على هذه النتائج أوصى الباحث ب : تفعيل المزيد من الخدمات الإلكترونية من قبل الحكومة الأردنية بشكل كامل مواكبة لمعايير وتقنيات دولية، بما في ذلك عناصر الأرشفة والأتمتة من خلال تدريب الموظفين على كيفية إستخدام التكنولوجيا العصرية.

<sup>1</sup> -المجالي نشأت عبد السلام، دور الحكومة الإلكترونية في تعزيز الأداء المؤسسي للبلديات في الأردن : بلدية الكرك الكبرى أمودجا، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، الأردن، المجلد 03، العدد 02، 2022.

11. دراسة الباحث عيسوي عصام أحمد<sup>1</sup> (2021) : مقال بعنوان "وثائق المعاملات والخدمات الإلكترونية

الحكومية على بوابة الحكومة المصرية : دراسة إستكشافية"

تناول الباحث في مقاله هذا موضوع الحكومة الإلكترونية من ناحية الخدمات المقدمة من نوعيات وأعداد وجودة الوثائق والنماذج، وكان الهدف من هذه الدراسة تقييم بوابة الحكومة الإلكترونية وتحديد درجة كفاءتها لتقديم الخدمات الحكومية المطلوبة من خلال الوثائق التي يعتمد عليها المستفيدين في تقديم هذه الخدمات؛ وللتأكد من صحة الفرضية المقترحة إتبع الباحث المنهج الوصفي، لدراسة ووصف الوثائق والنماذج الإلكترونية المنشورة على مواقع الوزارات والهيئات والأجهزة الحكومية المرتبطة مع بوابة الحكومة الإلكترونية المصرية، وتوصل الباحث إلى النتائج التالية :

- تتسم الخدمات الإلكترونية المصرية بالتباعد بحيث لا يربطها مسار واحد، وهو ما يدعم وجود الحكومة المتكاملة مستقبلاً؛
- العديد من الوثائق في البوابة صماء لا يمكن تعديها والتي تفرض على المستفيد شرائها مقابل رسوم محدد ومرتبطة بالأجهزة الحكومية المقدمة للخدمة؛
- الخدمات على البوابة مصنفة بطريقة صحيحة وبشكل ملائم مع توقعات وإحتياجات المستفيدين المتعاملين مع البوابة. وبناء على هذه النتائج أوصى الباحث ب : العمل على إنشاء نظام إلكتروني موحد لجميع القطاعات الحكومية بالدولة لتيسير على طالي الخدمات المختلفة، ووضع آلية دفع إلكترونية بحيث تتم عملية الشراء النماذج من خلال البوابة، كما أكد على وضع آليات لتعليم المستفيدين كيفية التعامل مع المواقع وإدارة وإجراءات الخدمات من خلال فيديو تعليمي.

<sup>1</sup> - عيسوي عصام أحمد، وثائق المعاملات والخدمات الإلكترونية الحكومية على بوابة الحكومة المصرية : دراسة إستكشافية، مجلة أعلم، مصر، المجلد 2021، العدد 30، 2021.

12. دراسة الباحثان العابد سرى إبراهيم، الحمودي سلوى عبد الله صالح<sup>1</sup> (2019) : مقال بعنوان "تقييم

تطبيق الخدمات الحكومية الإلكترونية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المستفيدين منها".

تناول الباحثان في هذا المقال موضوع الحكومة الإلكترونية وتقييمها خدماته (الظهور، التفاعل، التبادل المالي، التكامل) من وجهة نظر المستفيد، وكان الهدف من المقال تقييم تطبيق الخدمات الحكومية الإلكترونية من وجهة نظر المستفيدين وتحديد الفروق وفقاً للمتغيرات الديمغرافية؛ وللتأكد من صحة الفرضيات إتمد الباحثان على المنهجين الوصفي والتحليلي، حيث إستعملوا أداة الإستبيان الذي وجه إلى المستفيدين السعوديين في منطقة الرياض بالمملكة من الخدمات الإلكترونية الحكومية والبالغ عددهم 386 مستفيداً عشوائياً، وتوصل الباحثان إلى النتائج التالية :

- وجود درجة مرتفعة في تقييم تطبيق الخدمات الإلكتروني الحكومية وفقاً لإجابات أفراد العينة، وتحليل أبعاد الحكومة جاء بعد التبادل المالي في المرتبة الأولى، وبعد التفاعل في الأخير؛
- عدم وجود فروق في درجة تقييم تطبيق الخدمات الإلكترونية الحكومية تعزى للمتغيرات الديمغرافية. وبناءاً على ذلك قدم الباحثان التوصيات التالية : لا بد من وضع خطط لتدريب مقدمي الخدمات بشكل مستمر، وتحسين التفاعل بإستخدام أحدث وسائل التكنولوجيا كما أكدوا على إقامة إستطلاع دوري لتقييم المستفيدين لخدمات الحكومة الإلكترونية من أجل عقد مقارنات وتحسين الخدمات.

13. دراسة الباحثان عبد عايد صالح، خلف ظاهر فواز<sup>2</sup> (2017) : مقال بعنوان "المتطلبات التشريعية

والتقنية والبشرية للتحويل للحكومة الإلكترونية".

<sup>1</sup> - العابد سرى إبراهيم، الحمودي سلوى عبد الله صالح، تقييم تطبيق الخدمات الحكومية الإلكترونية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المستفيدين منها، المجلة العربية للإدارة، المملكة العربية السعودية، المجلد 39، العدد 04، 2019.

<sup>2</sup> - عبد عايد صالح، خلف ظاهر فواز، المتطلبات التشريعية والتقنية والبشرية للتحويل للحكومة الإلكترونية، مجلة جامعة تكريت للحقوق، العراق، المجلد 02، العدد 01، 2017.

تناول الباحثان في مقالهما موضوع الحكومة الإلكترونية من ناحية متطلبات التحول السليم إلى النظام الإلكتروني، وكان الهدف من هذه الدراسة معرفة دور التشريعات القانونية لتهيئة البيئة المناسبة للتحول من عمل الإدارة التقليدية البيروقراطية الورقية إلى الإدارة الإلكترونية الديمقراطية وفقاً لتوجهات الحكومة العراقية؛ إتبع الباحثان المنهج الوصفي والتحليلي لوصف وتشخيص جوانب الموضوع، بالإعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت الإدارات المحلية الإلكترونية ودورها في زيادة فاعلية الأجهزة الحكومية، وتوصلت الباحثان إلى النتائج التالية:

- تعاني السلطة التشريعية في العراق من تباطؤ في تشريع القوانين المطلوبة، عدم الاستقرار السياسي والإقتصادي والأمني في العراق؛
- لم ينجح النظام الإداري للعراق في إدارة مفاصل الإدارة بشكل جيد يبعد عنها الفساد رغم إمتلاكها لمختلف الموارد البشرية والتقنية؛
- عدم ملائمة النظام التشريعي والقضائي للقواعد والنماذج الدولية، نظراً لتداخل وكثرة التشريعات التي تنظم المسألة الواحدة، وأيضاً عدم وجود محاكم خاصة تهتم بالقضايا الإلكترونية. وعليه أوصى الباحثان بـ :  
تفادياً لحدوث أي ضرر عند تطبيق الحكومة الإلكترونية ينبغي الإطلاع والتعرف على تجارب الدول الأخرى قبل البدء في عملية التحول، وإصدار تشريعات وقوانين داعمة وتوفير البنى التقنية، كما أكدوا على تدريب الموظفين والتشجيع على نشر الثقافة الإلكترونية بين المواطنين.

14. دراسة الباحثان القصيمي مُجَّد مصطفى، بسم الصايغ براء<sup>1</sup> (2017) : مقال بعنوان " مشروع الحكومة

الإلكترونية ودوره في تحسين الأداء المنظمي: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من منتسبي ديوان محافظة نينوى".

<sup>1</sup> - القصيمي مُجَّد مصطفى، بسم الصايغ براء، مشروع الحكومة الإلكترونية ودوره في تحسين الأداء المنظمي: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من منتسبي ديوان محافظة نينوى، مجلة أبحاث الذكاء والقدرات العقلية، العراق، المجلد التاسع، العدد 22، 2017.

تناول الباحثان في مقالهما هذا موضوع الحكومة الإلكترونية من ناحية الأداء المنظمي ومدى إدراك الموظفين في الميدان المبحوث لأهمية تطبيقها، وكان الهدف من هذه الدراسة التعرف على الحكومة الإلكترونية ومدى توافر متطلباتها، وطبيعة العلاقة الإرتباطية بين متطلبات تطبيقها كمشروع ومؤشرات الأداء المنظمي؛ ولتأكد من صحة الفرضيات إتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، حيث إستعملوا أداة الإستبيان الذي وجهه إلى مجموعة من الموظفين والعاملين تم إختيارهم في ديوان نينوى الذين لهم علاقة بهذا المشروع والبالغ عددهم 50 موظف، وتوصل الباحثان إلى النتائج التالية:

- ضعف المرونة التنظيمية عند تطبيق الحكومة الإلكترونية وبصورة فاعلة، نتيجة لضعف الأقسام وتقليدية التنظيم المعتمد؛
- يدعم ديوان محافظة نينوى متطلبات مشروع الحكومة الإلكترونية خاصة ما يتعلق بالدعم الإداري لها، وتوفر المورد البشرية المؤهلة، والتقنيات الملائمة والمناسبة؛
- عدم معرفة موظفي الديوان تصورا عن الحكومة الإلكترونية بسبب قلة الإطلاع عليه كمشروع العصر. وبناءا على ذلك أوصى الباحثان ب: السعي نحو زيادة مرونة التنظيمية بما يخدم الحكومة الإلكترونية من خلال مرونة الهيكل التنظيمي وإعتماد اللامركزية، الأخذ بعين الإعتبار آراء المستفيدين حول الخدمات المقدمة وتطويرها، كما أكد على توفير متطلبات الحكومة الإلكترونية من أجل الإستفادة من مزاياها.

15. دراسة الباحثة أحمد سارو الخالدي نوال<sup>1</sup> (2017) : مقال بعنوان "أثر الحكومة الإلكترونية على مبدأ

المساواة أمام المرفق العام".

تناولت الباحثة في مقالها هذا موضوع الحكومة الإلكترونية كوسيلة ناجعة لتحقيق المساواة في الإنتفاع بخدمات المرفق العام، وكان الهدف من هذه الدراسة توضيح فوائد الحكومة الإلكترونية في تحقيق المساواة بين

<sup>1</sup> - أحمد سارو الخالدي نوال، أثر الحكومة الإلكترونية على مبدأ المساواة أمام المرفق العام، مجلة جامعة تكريت للحقوق، العراق، المجلد 02، العدد 02، 2017.

المستفيدين في الخدمات والتي فشلت الإدارة التقليدي التي يغلب عليها تحقيق المصالح الشخصية للمورد البشري ولو على حساب المصلحة العامة في تحقيقها؛ وللتأكد من صحة الفرضيات إتبعته الباحثة المنهجين الوصفي والتحليلي، وذلك بالاستعانة بالمعلومات المجمع من خلال المسح المكتبي والمواقع الإلكترونية، وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- يحتاج نجاح الحكومة الإلكترونية في العراق إلى مكافحة سمات التخلف من البطء في الإجراءات، وإنعدام الكوادر النزيهة، سوء التعامل مع المستفيد؛
- تؤثر الحكومة الإلكترونية على مبدأ المساواة من خلال الخدمات التي تقدمها للمستفيد، ومكافحتها للمحسوبية التي تمثل السمة الغالبة على الإدارة التقليدية؛
- توجه العديد من الدول ومن بينها العراق إلى التحول من الإدارة التقليدية إلى الحكومة الإلكترونية من أجل الولوج لعالم التقنيات، وتحسين خدماتها؛
- تحتاج الحكومة الإلكترونية في العراق إلى توفير البنى التحتية وإمكانيات ضخمة. وبناء على ذلك أوصت الباحثة ب: تقليل ومكافحة الأمية الإلكترونية، تدريب وتكوين المورد البشري وتوفير أجهزة متطورة، إصدار قوانين وتشريعات لتسهيل عملية وتنظيم عملية التعاقد عبر الأنترنت وإنشاء أكشاش لتمكين المستفيدين من إستعمالها أينما كانوا.

### الفرع الثاني : دراسات عربية حول محور الأداء التنظيمي

16. دراسة الباحثان عبد الحميد مُجد عصام الدين بهي الدين، السيد خالد قدرى<sup>1</sup> (2022): مقال بعنوان

"أثر تحسين الأداء التنظيمي لمستشفيات جامعة القاهرة من خلال تطبيق إستراتيجية التبسيط".

<sup>1</sup> - عبد الحميد مُجد عصام الدين بهي الدين، السيد خالد قدرى، أثر تحسين الأداء التنظيمي لمستشفيات جامعة القاهرة من خلال تطبيق إستراتيجية التبسيط، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مصر، المجلد 06، العدد 25، 2022.

تناول الباحثان في هذا المقال موضوع الأداء التنظيمي من ناحية ال آثار التحسينية باستخدام إستراتيجية التبسيط، وكان الهدف من هذه الدراسة تحديد أثر تحسين الأداء التنظيمي للمستشفيات من خلال تطبيق إستراتيجية التبسيط مع تحليله وتقديم النتائج والتوصيات لمتخذي القرار بها؛ ولتأكد من صحة الفرضيات المقترحة إتبع الباحثان المنهجين الوصفي والتحليلي، حيث إستعملا أداة الإستبيان الذي وجه إلى العاملين في مستشفيات القاهرة (الأطباء، التمريض، الإداريين) قصديا والبالغ عددهم 25 عامل، وتوصل الباحثان إلى النتائج التالية :

- وجود مستوى مرتفع لتطبيق ممارسة إستراتيجية التبسيط، أي أن المستشفيات تضع في إعتبارها الحرص على سلامة الموظفين من العدوى، التوازن بين ما يدفعه المستفيد والخدمة المقدمة، وتحقيق متطلبات وفق ما يتوقعه إلا أنها أهملت توفير أجهزة ومعدات التكنولوجيا المتطورة؛
- هناك مستوى مرتفع لممارسات تحسين الأداء التنظيمي بمستشفيات جامعة القاهرة، من خلال الإهتمام بنمو إنتاجيتها الصحية سنويا، السعي لترشيد النفقات، الإلتزام بالمخصصات المالية لتحقيق أهداف المستشفيات. وعليه أوصى الباحثان ب : التأكيد على الإهتمام بالمستفيد والسماع لشكاويه من قبل الموظفين لتقديم أفضل الخدمات، على الإدارة تحقيق التوازن بين الخدمة والزمن المخطط للقضاء على زمن الإنتظار، وإستغلال الأمثل للموارد المتاحة مع مراعاة زيادة كفاءة الإنتاجية الصحية.

## 17. دراسة الباحثان عليوي يوسف، جواد كاظم فائق<sup>1</sup> (2021) : مقال بعنوان "تأثير التجديد والتحديث

كمدخل للتغيير الإستراتيجي في الأداء التنظيمي بحث ميداني في شركة المشاريع النفطية " .

تناول الباحثان في هذا المقال موضوع الأداء التنظيمي من ناحية تأثيره بالتجديد والتحديث، وكان الهدف من هذه الدراسة محاولة تحسين مستوى الأداء التنظيمي لشركة المشاريع النفطية من خلال تبنيها مدخل للتغيير الإستراتيجي، وإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تعاني منها؛ ولتأكد من صحة الفرضيات المقترحة إتبع الباحثان

<sup>1</sup>-عليوي يوسف، جواد كاظم فائق، الحمداني عبد الله، تأثير التجديد والتحديث كمدخل للتغيير الإستراتيجي في الأداء التنظيمي بحث ميداني في شركة المشاريع النفطية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 27، العدد 126، 2021.

المنهجين الوصفي والتحليلي، حيث إستعملا أداة الإستبيان الذي وجه إلى القيادات العاملة في مركز شركة المشاريع النفطية والبالغ عددهم 85 فردا وبمختلف المستويات الإدارية، وإجراء مقابلات شخصية مع عدد منهم وتوصل الباحثان إلى النتائج التالية :

- لا ترتقي الإجراءات التي تتبعها إدارة الشركة في التجديد والتحديث والأداء التنظيمي إلى مستوى الطموح، نتيجة لإفتقارها التخطيط وإستشعار الإتجاهات المستقبلية وتطورات السوق؛
- وجود الروتين في العمل بسبب عدم تجديد طرق وأساليب إستثمار الوقت أهمها التقنيات المتطورة؛
- تعاني الشركة من ضعف في التنسيق بين مختلف الأقسام في إستغلال الموارد المتاحة، وهو ما يؤثر سلبا على مستوى الكفاءة فيها؛
- وجود علاقة تأثيرية لمدخل التجديد والتحديث على الأداء التنظيمي والذي يتطلب مستوى إهتمام أكبر. وعليه أوصى الباحثان ب : ضرورة تركيز إهتمام إدارة الشركة بالتجديد والتحديث، ورسم الإجراءات التي لها أثر إيجابي من الناحية العملية لما لها دور في تعزيز قدرة الشركة على النهوض بواقعها وتحسين مستوى أدائها وتحقيق الكفاءة والفاعلية.

18. دراسة الباحث المطيري مطيرة ضيف الله<sup>1</sup> (2019) : مقال بعنوان "دور الإدارة الرشيقة في جودة

مخرجات الأداء التنظيمي في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم".

تناول الباحث في هذا المقال موضوع الأداء التنظيمي من ناحية الإدارة الرشيقة وفلسفتها في حل المشكلات الفساد الإداري وضياع الوقت والجهد، وكان الهدف من هذه الدراسة إكتشاف الدور بين الإدارة الرشيقة والأداء التنظيمي والفروق من وجهة نظر العينة المبحوثة من حيث المتغيرات الديمغرافية؛ ولتأكد من صحة

<sup>1</sup> - المطيري مطيرة ضيف الله، دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء التنظيمي في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، الكويت، المجلد 11، العدد 29، 2019.

الفرضيات المقترحة إتبع الباحث المنهجين الوصفي والتحليلي، حيث إستعمل أداة الإستبيان الذي وجه إلى أعضاء

الهيئة التدريسية في جامعة الكويت والبالغ عددهم 135 أستاذ عشوائيا، وتوصل الباحث إلى النتائج التالية :

- وجود مستوى متوسط لدور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء التنظيمي، وذلك نتيجة لحدائة

إستخدام أسلوب الإدارة الرشيقة في جامعة الكويت في حل المشكلات التنظيمية وتبسيط إجراءات

العمل، وتحسين مستوى الجودة بها؛

- عدم وجود فروق بين الإدارة الرشيقة والأداء التنظيمي في الجامعة تعزى لمتغيري الرتبة الأكاديمية والخبرة

العملية. وبناء على ذلك أوصى الباحث ب : توفير وتعزيز إستخدام أسلوب الإدارة الرشيقة في مختلف

مجالات العمل الإداري الجامعي والموظفين خاصة فيما يخص حل المشاكل التنظيمية وبيئة العمل

والتطوير، كما أكد على توفير البرامج التدريبية اللازم للقائمين على الأعمال الإدارية في مختلف أقسام

الجامعة.

19. دراسة الباحثين المحاميد سعود، طويقات أمجد، حدادين وربناتا<sup>1</sup> (2015) : مقال بعنوان "أثر إدارة

علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي من وجهة نظر مديري البنوك التجارية الأردنية : دراسة ميدانية".

تناول الباحثون في هذا المقال موضوع الأداء التنظيمي من ناحية إدارة علاقات المستفيدين وبإستخدام

بطاقة الأداء المتوازن، وكان الهدف من هذه الدراسة إختبار أثر تطبيق إدارة علاقات المستفيدين في الأداء

التنظيمي؛ ولتأكد من صحة الفرضيات إتبع الباحثون المنهجين الوصفي والتحليلي، حيث إستعملوا أداة الإستبيان

الذي وجه إلى المديرين ورؤساء الأقسام بإدارات البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان والبالغ عددهم 138

موظف، وتوصلوا إلى النتائج التالية :

<sup>1</sup> - المحاميد سعود، طويقات أمجد، حدادين وربناتا، أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي من وجهة نظر مديري البنوك التجارية الأردنية : دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 11، العدد 03، 2015.

- وجود أثر لإدارة علاقات المستفيدين (التركيز على كبار المستفيدين، تنظيم إدارة علاقات المستفيدين) في الأداء التنظيمي مقاسا ببطاقة التقييم المتوازنة، وعدم وجود أي أثر من ناحية الأبعاد الأخرى (إدارة معرفة المستفيد، إدارة علاقات المستفيد المبنية على التكنولوجيا)؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنظيم إدارة علاقات المستفيدين على أبعاد بطاقة تقييم الأداء المتوازن (المالي، المستفيد، العمليات الداخلية، التعلم والنمو). وعليه أوصى الباحثون بـ : إيلاء الأهمية لإدارة علاقات المستفيدين فهي تساهم في تحديد رضا المستفيدين وتقليل الشكاوي المقدمة منهم ودورها الفعال في تحسين الأداء التنظيمي.

### المبحث الثاني: تقديم الدراسات السابقة لمحوري الدراسة باللغات الأجنبية

سنتعرض في هذا المطلب الدراسات لسابقة باللغات الأجنبية للحكومة الإلكترونية والأداء التنظيمي، والذي سنبرز من خلاله النقاط الجوهرية المشتركة بينهما.

المطلب الأول : دراسات حول الحكومة الإلكترونية والأداء التنظيمي كل على حدا

الفرع الأول : دراسات حول الحكومة الإلكترونية

20. **Lamin B، Ceesay & Malang B.S. Bojang<sup>1</sup> (2020) : An article entitled « Embracing E-Government during the Covid-19 Pandemic and Beyond : Insights from the Gambia ».**

تناول الباحثون في هذا المقال موضوع الحكومة الإلكترونية من ناحية مساهمتها في القضاء على الأخبار الكاذبة العالمية المتزايدة، وتعزيز مشاركة بين مستخدمي الحكومة في فترة الجائحة الصحية العالمية فيروس كورونا كوفيد 19، وكان الهدف من هذه الدراسة مناقشة تطبيق ممارسات الحكومة الإلكترونية أثناء الوباء، والممارسات

<sup>1</sup> - B Lamin, Ceesay & Malang B.S. Bojang, Embracing E-Government during the Covid-19 Pandemic and Beyond: Insights from the Gambia, **Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management**, Turkey, Vol 20, Issue 13, 2020.

الإلكترونية الفعالة لمشاركة الحكومة والمستفيد في وقت الأزمات وما بعدها؛ ولتأكد من صحة الفرضيات المقترحة إتبع الباحثون المنهجين الوصفي والتحليلي لوصف وتشخيص جوانب الموضوع، بالإعتماد على مراجعة المحتوى عبر الأنترنت بناء على ملاحظة الباحثين لمنصات الحكومة الإلكترونية التي تم الإستفادة منها أثناء الأزمة، وتوصل الباحثون إلى النتائج التالية :

- أن المواقع الحكومية الرسمية تفتقر إلى المعلومات الجيدة والتصميم السيء الذي يؤثر بشكل كبير على سهولة الإستخدام من قبل المستفيدين؛
- مستوى إستراتيجية الحكومة الإلكترونية في غامبيا أفضل حال وأقل إفادة، مع القليل من التفاعل بين الحكومة والمستفيدين؛
- لا توجد خدمات مخصصة للتسويق الإلكترونية مثل المشاركة والإستشارة الإلكترونية، بإعتبار معاملة الخدمة الإلكترونية أمرا أساسيا لدورة تنفيذ الحكومة الإلكترونية. وعليه أوصى الباحث بـ : تكثيف مشاركة الحكومة والمستفيد من خلال التفاعل عبر الأنترنت، والتدفق الفعال للمعلومات ثنائية الإتجاه يمكن المستفيدين من المشاركة في عمليات الحكومة وبالتالي تعزيز الثقة في مسؤوليهم المنتخبين، وتوفير درجة عالية من التفاعل ولشفافية وتحسين جودة تقديم الخدمات العامة، كما أكد على الحاجة إلى مزيد من البحوث التجريبية لدعم المبادرات الحكومية في غامبيا.

## 21. Hardjaloka Loura<sup>1</sup> (2014) : Artikel berjudul « Studi penerapan E-Government di Indonesia dan negara lainnya sebagai solusi pemberantasan korupsi di sektor publik ».

دراسة بعنوان "دراسة تطبيق الحكومة الإلكترونية في أندونيسيا ودول أخرى كحل للقضاء على الفساد في القطاع العمومي".

<sup>1</sup> - Hardjaloka Loura, Studi penerapan E-Government di Indonesia dan negara lainnya sebagai solusi pemberantasan korupsi di sektor publik, **Jurnal Rechtsvinding Media Pembinaan Nasional**, Indonesia, Vol 03, No 03, 2014.

تناولت الباحثة في هذا المقال موضوع الحكومة الإلكترونية من ناحية كونها وسيلة لمكافحة الفساد في القطاع العمومي، بإفتراض أن تقصير عملية الترخيص وتبسيط الإجراءات والتقليل من إستخدام السلطة التقديرية من قبل الموظفين العموميين مع الأخذ بعين الإعتبار التكنولوجيا سيجعل عملية الإدارة أكثر شفافية، وكان الهدف من دراسة الباحثة مقارنة تطبيق الحكومة الإلكترونية في إندونيسيا والدول الأخرى كأحد الأدوات الرئيسية لمكافحة الفساد.

ولتأكد من صحة الفرضيات إتبعته الباحثة المنهجين الوصفي والتحليلي، وذلك بالإستعانة بالمعلومات المجمعة من خلال المسح المكتبي والمواقع الإلكترونية، وتوصلت إلى النتائج التالية :

- لا تزال مراحل تطوير الحكومة الإلكترونية في أندونيسيا مقتصرة على التفاعل وغير كاملة في مرحلتي التعامل والتحول، في حين تطبق الدول الأخرى ككوريا الجنوبية، والهند وكندا وسنغافورة وماليزية الحكومة الإلكترونية في أشكال مختلفة مثل : الدفع الإلكتروني، والترخيص الإلكتروني وغيرها؛
- لا يمكن أن يؤدي تطبيق الحكومة الإلكترونية إلى زيادة الشفافية وتقليل الفساد فحسب، بل يمكن أيضا أن يكون قادرا على تنفيذ خدمات قريبة من المجتمع. وعليه أوصت الباحثة ب : تنفيذ مبادئ الحكم الرشيد من أجل تعظيم عملية القضاء على الفساد، وتسريع تطوير دعم الحكومة الإلكترونية، كما أكدت على توفير البنية التحتية للوائح والسياسات القانونية لإتاحة الوصول الموثوق إلى البيانات، تمكين الموارد البشرية وتطوير البرمجيات اللازمة، وتطوير التنظيم وإجراءات العمل الداعمة.

## 22. Páez Ángel Emiro Moreno<sup>1</sup> (2012) : El título del artículo es « El gobierno electrónico en América Latina desde una perspectiva crítica ».

دراسة بعنوان "الحكومة الإلكترونية في أمريكا اللاتينية من منظور نقدي".

<sup>1</sup> - Páez Ángel Emiro Moreno, El gobierno electrónico en América Latina desde una perspectiva crítica, *Contratexto revista*, Colombia, N° 20, 2012.

تناول الباحث في هذا المقال موضوع الحكومة الإلكترونية من ناحية نقدية، وكان الهدف من هذه دراسة معرفة وضعيتها في فنزويلا خلال هذه السنوات لطرح مبادئ توجيهية نظرية يمكن أن تساعد في توليد مناقشة تركز على تطوير نظرة أمريكا اللاتينية حول هذه الظاهرة، وإعادة توجيه السياسة العامة لها في هذا المجال؛ ولتأكد من صحة الفرضيات المقترحة إتبع الباحث المنهجين الوصفي والتحليلي، بالإعتماد على مراجعة المحتوى عبر الأنترنت لتقارير حولها خلال السنوات العشر الماضية من 2003 إلى غاية 2012، وتوصل الباحث إلى النتائج التالية :

- وفقا لدستور الفنزويلي تعد مشاركة المستفيدين المحور الأساسي لديمقراطية، لأنها تمثل آلية أو أداة أساسية للوصول إلى السلطة؛
- عدم وجود إرادة سياسية أو سياسة معلوماتية موجهة نحو التفكير الإستراتيجي في تطورات الحكومة الإلكترونية في مجالس البلديات في فنزويلا، إذ نجد أن فنزويلا إحتلت في عام 2005 موقعا متميزا وهي المرتبة السابعة بين أول 20 دولة في أمريكا اللاتينية؛
- يرجع وضع فنزويلا إلى وجود رغبة في تغيير الدولة جذريا من حيث المشاركة الإلكترونية وإعترافها على الأقل بشكل غير مباشر بالمواجهة والصراعات التي تنشأ في الإدارة العمومية التقليدية. وعليه أوصى الباحث ب : ضرورة تعزيز مشاركة المستفيدين الفنزويليون من خلال تجاوز رؤية الدولة القائمة على الكفاءة التقنية والتحرك نحو نموذج تكنولوجي أقل إستهلاكيا يميل إلى حل المشكلات الأساسية للمجتمع، والمشاركة بإستخدام التكنولوجيا لتعزيز الديمقراطية.

الفرع الثاني : دراسات أجنبية حول الأداء التنظيمي

### 23. Xanthopoulou Panagiota, Sahindis Alexandros, Bakaki Zorzeta<sup>1</sup>(2022) : An article entitled « The Impact of strong cultures on Organisational

<sup>1</sup> - Xanthopoulou Panagiota, Sahindis Alexandros, Bakaki Zorzeta, The Impact of strong cultures on Organisational Performance in Public organisations : The case of the Greek public administration, **Social Sciences**, Greece, Vol 11, No 10, 2022.

## Performance in Public organisations : The case of the Greek public administration ».

تناول الباحثون في هذا المقال موضوع الأداء التنظيمي من ناحية تأثيره بالثقافة التنظيمية، وكان الهدف من هذه الدراسة إثراء المعرفة الموجودة حول العلاقة بين الثقافة والأداء، وتبسيط الضوء على أهمية الثقافة نظراً للمشاكل المزمنة للإدارة العمومية اليونانية لتحقيق المصلحة العامة وتكون مبتكرة وفعالة، ومن ثم مقارنتها بالقطاع الخاص؛ ولتأكد من صحة الفرضية المقترحة إتبع الباحثون المنهج الوصفي والتحليلي، بالإعتماد على أداة الإستبيان الذي وجه إلى موظفي الإدارات العمومية اليونانية والبالغ عددهم 424 موظف عشوائياً، وتوصلوا إلى النتائج التالية :

- تعتبر الثقافة التنظيمية أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر بقوة على الأداء التنظيمي في القطاعين الخاص والعمومي؛
- لم تكن هناك حاجة إلى تعزيز أداء مؤسسات الخدمة العمومية بشكل ملح من أي وقت مضى، بسبب فشل الهياكل والإجراءات البيروقراطية التقليدية في حل المشاكل المزمنة للإدارات العمومية غير الفعالة مثل إرتفاع الضرائب، وهدر الموارد وعجز الميزانية، والتضخم المرتفع والبطالة. وعليه أوصى الباحثون بـ : تطوير المهارات لتكون جاهزة بشكل أفضل لمواجهة التحديات وهو ما يضمن أداء متفوق داخل الإدارة، على الموظفين الإنخراط في بيئة عمل تتميز بإتجاهات إيجابية واضحة تتعلق بالثقافة والإلتزام التنظيميين والمشاركة الوظيفية كونها تمثل مواقف العمل الأكثر تأثيراً على الأداء التنظيمي.

## 24. Ion Elena Iuliana, Criveanu Maria<sup>1</sup> (2016) : An article entitled « Organisational Performance : A concept that self-seeks to find itself ».

تناولت الباحثتان في هذا المقال موضوع الأداء التنظيمي من ناحية توضيحية نظرية لهذا المفهوم التشويش والتناقض في تحديد وإتباطه بالمفاهيم (كفاءة الإنتاج، الفعالية، الإقتصاد، تحقيق الربح، القدرة التنافسية)، وكان

<sup>1</sup>- Ion Elena Iuliana, Criveanu Maria, Organizational Performance : A concept that self-seeks to find itself, Cademica Brâncusi Publisher, Romania, Issue 04, 2016.

الهدف من هذه الدراسة تقديم مقارنة مختصرة لمفهوم الأداء عبر دراسة وجهات النظر وتعريفات المؤلفين المختلفين؛ ولتأكد من صحة الفرضيات المقترحة إتبع الباحثان المنهجين الوصفي والتحليلي، وذلك بالإستعانة بالمعلومات المجمعة من خلال المسح المكتبي والمواقع الإلكترونية، وتوصلت الباحثان إلى النتائج التالية :

- تعتبر قضية تعريف وتقييم وتفسير مفهوم الأداء التنظيمي عملية صعبة ومعقدة التحقيق، سواء من الناحية النظرية لوجهات النظر المختلفة في الأدبيات العلمية أو في الممارسة العملية. وعليه أوصت الباحثان ب : لتعريف الأداء التنظيمي لابد من الأخذ بعين الإعتبار جميع الأنشطة التي تتم في مؤسسة ومصالح مختلفة، كون أهداف المؤسسة متقلبة.

## 25. Chenedzai Mafini<sup>1</sup> (2015) : An article entitled « Predicting Organisational Performance through innovation, quality and inter-organisational systems : A Public sector prespective ».

تناول الباحث في مقاله هذا موضوع الأداء التنظيمي من ناحية علاقته بالإبتكار والجودة والأنظمة، وكان الهدف من هذه الدراسة معرفة العلاقة بينهما وعوامل المدخلات الثلاثة في محاولة لتوليد الحلول الحالية حوله؛ ولتأكد من صحة الفرضيات المقترحة إتبع الباحث المنهجين الوصفي والتحليلي، بالإعتماد على أداة الإستبيان الذي وجه إلى موظفي ومديري في إدارة عمومية بجنوب إفريقيا والبالغ عددهم 272 موظف عشوائيا، وتوصل الباحث إلى النتائج التالية :

- وجود إرتباط وعلاقة قوية بين الأداء التنظيمي والعوامل الثلاثة (الإبتكار، الأنظمة المشتركة، إدارة الجودة)؛
- يواجه القطاع العمومي في جنوب إفريقيا والبلدان النامية الأخرى العديد من الآثار السلبية الكبيرة المتعلقة بالأداء، الأمر الذي يتطلب حلولاً على المدى المستمر. وبناءاً على ذلك أوصي الباحث ب : أن حل

<sup>1</sup>- Chenedzai Mafini, Predicting Organisational Performance through innovation, quality and inter-organisational systems : A Public sector prespective, **The Journal of applied business research**, South Africa, Vol 31, No 03, 2015.

جزءاً من مشاكل الأداء في القطاع العمومية له علاقة بتقدم جهود الابتكار وتكثيف الأنظمة المشتركة وتحسين الجودة في جميع عمليات الإدارة، لا بد أن تحظى للعوامل الثلاثة المدروسة بالإهتمام في جميع المساعي التشخيصية بحيث يكون الأداء التنظيمي الإشكالي الأكبر، كما يجب على المديرين في الإدارات العمومية أن يوجهوا تركيزهم إستراتيجياً على الجودة أكثر من الابتكار والأنظمة المشتركة بين المؤسسات.

### المطلب الثاني : دراسات جمعت الحكومة الإلكترونية بالأداء التنظيمي

#### 26. Congo Sergio, Choi Sang Ok<sup>1</sup> (2022) : An article entitled « Evaluating Public Sector employees adoption of E-Governance and its impact on Organizational Performance in Angola ».

تناول الباحثان في هذا المقال موضوع الحكومة الإلكترونية من خلال العوامل (الأداء المتوقع، الجهد المتوقع ، التأثير الاجتماعي، تسهيل الظروف) وأثر تبنيها من قبل موظفي القطاع العمومي على الأداء التنظيمي، وكان الهدف من هذه الدراسة تقييم ما إذا كان اعتماد الحكومة الإلكترونية يؤثر على الأداء التنظيمي، وإبراز الدور الوسيط للنية السلوكية بينهما؛ ولتأكد من صحة الفرضيات المقترحة إتبع الباحثان المنهج الوصفي والتحليلي، بالاعتماد على أداة الاستبيان الذي وجه إلى موظفي القطاع العمومي في أنغولا عبر الأنترنت والبالغ عددهم 273 موظف عشوائياً، وتوصل الباحثان إلى النتائج التالية :

- لم يتم بذل أي جهد إضافي لتنفيذ الحكومة الإلكترونية بالرغم من الفوائد المباشرة التي يمكن أن توفرها للمستفيدين الأنغوليين من خلال تحسين العمليات وتمكين القطاع العمومي ككل، وتسهيل الوصول الأسرع للمعلومات؛
- هناك علاقة وأثر إيجابي مباشر لكل من (الأداء المتوقع، التأثير الاجتماعي، تسهيل الظروف) على الأداء التنظيمي في القطاع العمومي لدولة أنغولا. وبناء على ذلك أوصى الباحثان ب : السماح للمستفيدين

<sup>1</sup> - Congo Sergio, Choi Sang Ok, Evaluating Public Sector employees adoption of E-Governance and its impact on Organizational Performance in Angola, *Sustainability Journal*, Angola , Vol 14, No 23, 2022.

بالتعامل من تقنيات الحكومة الإلكترونية، وإعتماد تكتيكات قائمة على معايير معرف بما لزيادة الأداء التنظيمي.

**27. Mudjahidin Putri Nidia Avisyah, Aristio Andre Parvian, Junaedi Lukman<sup>1</sup> (2022) : An article entitled « Cross-Organisational Performance of E-Government at Surabaya city in Indonesia ».**

تناول الباحثون في هذا المقال موضوع الحكومة الإلكترونية بأبعادها (جودة نظام المعلومات، ودعم الإدارة، الخبرة السلبية، دعم الإجراءات الإدارية، الثقة المشتركة بين الإدارات، الهدف المشترك) على الأداء التنظيمي (الكفاءة والفعالية والمسؤولية) في الإدارات الحكومية، وكان الهدف من هذه الدراسة فحص وتحديد العوامل المؤثرة على الأداء الأساسي لنظام الحكومة الإلكترونية بين هذه الإدارات؛ ولتأكد من صحة الفرضيات المقترحة إتبع الباحثون المنهجين الوصفي والتحليلي، تم فيها الإعتماد على أداة الاستبيان الذي وجه إلى الموظفين في مختلف المستويات الحكومية لمدينة سورابايا "Surabaya" والبالغ عددهم 164 موظف، وتوصل الباحثون إلى النتائج التالية :

- وجود إرتباط بين عوامل نظام الحكومة الإلكترونية الشاملة وأدائها بالنظر إلى التقنية والعوامل التنظيمية والمؤسسية بين الإدارات. وبناءا على ذلك أوصى الباحثون بـ : تطوير تغطية الحكومة الإلكترونية في الإدارات الأخرى التابعين لحكومة أندونيسيا التي يمكن أن تؤثر على أدائها.

**28. Mohanad Ali Kareem, Haseeni Zeena Jabber<sup>2</sup> (2015) : An article entitled « E-Government and its impact on Organisational Performance ».**

تناول الباحثان في هذا المقال موضوع الحكومة الإلكترونية بأبعادها (تقنيات المعلومات، كفاءة الموارد البشرية، الأرشيف الإلكتروني، نظام الرقابة) من ناحية أثرها على الأداء التنظيمي في مصنع الملابس الرجالية

<sup>1</sup> - Mudjahidin Putri Nidia Avisyah, Aristio Andre Parvian, Junaedi Lukman, Cross-Organisational Performance of E-Government at Surabaya city in Indonesia, **IADIS International Journal on www//Internet**, Indonesia, Vol 20, No 01, 2022.

<sup>2</sup> - Mohanad Ali Kareem, Haseeni Zeena Jabber, E-Government and Its Impact on Organisational Performance, **International Journal of Management and Commerce Innovations**, India ,Vol 03, No 01, 2015.

بمقاطعة نجف "Najaf"، وكان الهدف من هذه الدراسة قياس علاقة وأثر الحكومة الإلكترونية في تحقيق أداء تنظيمي مميز، وأيضاً التعرف على المعوقات التي يواجهها تطبيق الحكومة الإلكترونية لتحسين الأداء التنظيمي؛ ولتأكد من صحة الفرضيات المقترحة إتبع الباحثان المنهجين الوصفي والتحليلي، حيث إستعملوا أداة الإستبيان الذي وجه إلى المديرين ورؤساء الأقسام في المعمل والبالغ عددهم 50 فرداً، وتوصل الباحثان إلى النتائج التالية :

- وجود رغبة واضحة من قبل المصنع في تطبيق الحكومة الإلكترونية مثل إستخدام تقنية المعلومات والأرشفة الإلكترونية والضوابط الإلكترونية لتحسين الأداء التنظيمي؛
- وجود علاقة إرتباط قوية وإيجابية بين الأرشفة الإلكترونية والتحكم الإلكتروني مع متغيرات الأداء التنظيمي؛
- وجود علاقة إرتباط قوية بين متغيرات الحكومة الإلكترونية المدروسة ومتغيرات الأداء التنظيمي (نمو المبيعات، رضا المستفيدين، الإبداع والإبتكار). وبناءاً على ذلك أوصى الباحثان ب : السعي لإصدار وتحديث التشريعات والقوانين الداعمة للحكومة الإلكترونية، وطرق إستخدامها لتحقيق أداء عال مع الجهات الرقابية للمصنع.

## 29. Hameed Suha, Al-Shawabkah Adnan<sup>1</sup> (2013) : An article entitled « Role of E-Government in Improving Organisation Performance in the Civil Status and Passports Department of Jordan ».

تناول الباحثان في هذا المقال موضوع الحكومة الإلكترونية بأبعادها (تقنية المعلومات، كفاءة الموارد البشرية، الأرشفة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية) والأداء التنظيمي من ناحية العلاقة بينهما، وكان الهدف من هذه الدراسة التعرف على العوامل المؤثرة في نجاح الحكومة الإلكترونية في الأردن وتحديد مستوى الأداء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين، وقياس مدى إرتباطهما وإبراز المعوقات التي تواجه هذا التحول؛ ولتأكد من صحة الفرضيات المقترحة

<sup>1</sup> - Hameed Suha, Al-Shawabkah Adnan, Role of E-Government in Improving Organisation Performance in the Civit Status and Passports Department of Jordan, **Developing Country Studies**, Jordan, Vol 03, No 05, 2013.

إتبع الباحثان المنهجين الوصفي والتحليلي، وإعتماد أداة الاستبيان الذي وجه إلى موظفي مديرية الحالة المدنية وجوزات السفر الأردنية والبالغ عددهم 52 موظف عشوائيا، وتوصل الباحثان إلى:

- نتيجة للإهتمام العالمي بالتحول للحكومة الإلكترونية، إزداد إهتمام الأردن بهذا الموضوع مما يبين أن هناك إستراتيجية أو سياسة عامة واضحة لتبنيها ووجود تشريعات مخصصة لهذا التحول؛
- هناك علاقة معنوية بين عوامل الحكومة الإلكترونية والأداء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الموظفين تعزى لمتغير (العمر، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي، الدورات التدريبية)، بينما لا توجد فروق تعزى للوضع الإجتماعي. وبناء على ذلك أوصى الباحثان ب: دراسة مستقبل وملامح الحكومة الإلكترونية وطرق الإستفادة منها لتحقيق التميز في الأداء التنظيمي، زيادة إلتزام الإدارة العليا بدعم نظام إدارة الوثائق الإلكترونية من خلال نشر ثقافة إستخدام النظام بين الموظفين، التركيز على تدريب وتمكين المديرين والموظفين من التعامل مع وسائل التكنولوجيا والعمل على رفع الوعي التكنولوجي لبناء ثقافة إيجابية حولها، السعي لإصدار عدد من التشريعات والقوانين الداعمة لتطبيق الحكومة الإلكترونية منها الخاصة بالبصمة والتوقيع الإلكتروني، كما أكدوا على الترويج الإعلامي لخدمات الحكومة الإلكترونية وفوائدها للمستخدمين.

### 30. Al-Zoubi Mohammad Issa, Thi Lip Sam, Lim Hock Eam <sup>1</sup>(2011): An article entitled « Analysis of E-Government Adoption and Organisation Performance The Jordan Businesses Sector ».

تناول الباحثون موضوع الحكومة الإلكترونية من ناحية أثرها على الأداء التنظيمي في مؤسسات الأعمال بالأردن، وكان الهدف من هذه الدراسة تحديد حالة تبني الحكومة الإلكترونية من حيث توفر وسائلها ومدى

<sup>1</sup> - Al-Zoubi Mohammad Issa, Thi Lip Sam, Lim Hock Eam, Analysis of E-Government Adoption and Organisation Performance The Jordan Businesses Sector, **Academic Research International**, Malaysia, Vol 01, No 03, 2011.

إستخدامها بين مؤسسات الأعمال في الأردن، ومعرفة تأثير على الأداء التنظيمي لها؛ ولتأكد من صحة الفرضيات المقترحة إتبع الباحثون المنهجين الوصفي التحليلي، وإعتماد أداة الإستبيان الذي وجه إلى مجموعة من الشركات والبالغ عددهم 260 شركة، وتوصل الباحثون إلى النتائج التالية :

- وجود آثار إيجابية في تبني الحكومة الإلكترونية مقارنة بغيرهم، ما يجعلهم يحققون تقدماً أفضل بكثير في الوقت، التكلفة، والكفاءة لإكتساب فوائد إستراتيجية مثل : تحسين كفاءة العمل التشغيلي والتكلفة ووقت معالجة الأعمال؛
- الجهود المبذولة لزيادة وعي ومعرفة المديرين بتكنولوجيا المعلومات يمكن أن تلعب دوراً مهماً في زيادة مستوى تبني الحكومة الإلكترونية بين المؤسسات الأردنية؛
- أن زيادة الوضوح وتراكم التكنولوجيا يمكن أن يساعد في نقل المعرفة التكنولوجية داخل المؤسسة ويمكن أن يرفع القدرة على إعتتماد تقنيات مبتكرة. وبناءاً على ذلك أوصى الباحثون بـ : على المسؤولين إبتكار مبادرات لتشجيع تبني الحكومة الإلكترونية بين المؤسسات، وتوفير معيار مفيد يمكن لكل مؤسسة من خلاله تقييم مستوى إعتتماد الحكومة الإلكترونية.

### المبحث الثالث : مقارنة الدراسات السابقة مع الموضوع محل الدراسة

بالرغم من أهمية موضوع الحكومة الإلكترونية والدور الذي تلعبه في تحسين الأداء التنظيمي للحكومات، فإنه وبناءاً على مراجعتنا لدراسات السابقة لكلا المتغيرين، وعليه سنحاول فيما يلي تقديم أوجه الإلتفاق والإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية على النحو التالي :

المطلب الأول : مناقشة الدراسات السابقة باللغة العربية

سنحاول في هذا العنصر مناقشة الدراسات السابقة باللغة العربية والتي تم تجميعها في الجدول التالي

ومقارنتها بالدراسة الحالية.

الفرع الأول : مناقشة الدراسات السابقة المحلية

الجدول رقم (2-1) : تلخيص الدراسات السابقة أوجه الإتفاق والإختلاف بين الدراسات المحلية والدراسة

الحالية

الرقم	عنوان الدراسة	نوع الدراسة والناشر	معايير التشابه والإختلاف من حيث :	أوجه التشابه والإختلاف مع الدراسة الحالية	ما تم الإستفادة منه
<b>الدراسات المحلية</b>					
01	الباحثان جوغي خديجة والعربي عطية (2020)، "أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على أداء قطاع الخدمات الحكومية في بلديات الجنوب الشرقي الجزائري".	مقال المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية	متغيرات الدراسة  الهدف	المتغير المستقل الحكومة الإلكترونية بأبعادها (التكنولوجيا، الموارد البشرية، القوانين والتشريعات). وإختلفت من ناحية دراسة أداء قطاع الخدمات الحكومية بشكل كامل. تحليل واقع تطبيق الحكومة الإلكترونية ومستوى تطبيق	الإستفادة من بعض الأدبيات النظرية حول متغير الحكومة الإلكترونية، والأداة والبرنامج الإحصائي المستخدم، وأيضا الهدف والمنهج المعتمد الوصفي التحليلي والمجتمع.

<p>أبعادها وأداء الخدمات الحكومية.</p> <p>وإختلفت من خلال دراستها لجميع البلديات في الجنوب الشرقي وجودة الخدمات المطلوبة.</p>				
<p>المنهجين الوصفي والتحليلي، جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان وتحليله بواسطة برنامج SPSS.</p> <p>وإختلفت من حيث الأداة الموجهة للفئة التي تفوق أعمارهم عشرين سنة فقط.</p>	<p>المنهج والأداة</p>			
<p>موظفي بلدية ولاية غرداية. وإختلفت من حيث تناولها جميع بلديات ولاية الجنوب الشرقي خلال سنة 2020، وأيضا العينة كانت من المواطنين أيضا التي شملت 360 مستجوب، بما في ذلك نوع العينة العشوائية.</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>			

الإستفادة من بعض الأدبيات النظرية حول متغير الحكومة الإلكترونية، والمنهج المعتمد.	المتغير المستقل الحكومة الإلكترونية وأبعاد بناء (البنية التقنية والبشرية). اختلفت من ناحية دراستها لجوانب التنمية في إفريقيا	متغيرات الدراسة	مقال مجلة الواحات للبحوث والدراسات	الباحثة عون الله سعاد (2020)، "شروط ومتطلبات بناء الحكومة الإلكترونية ودورها في دعم مسيرة التنمية في إفريقيا"	02
	المنهجين الوصفي والتحليلي. واختلفت من ناحية اعتمادها فقط على المسح المكتبي والمواقع الإلكترونية وتحليلها للمؤشرات وذلك خلال سنة 2020.	المنهج والأداة			
من بين العوامل والمتطلبات والشروط الواجب أخذه بعين الإعتبار عند عملية التحديث وهي أن إحداث التغيير في الحكومة يختلف عن التغيير المؤسساتي، كما تعتبر الإرادة السياسية ودعم القيادات الحكومية المساهم الأكبر في عملية التغيير، بما في ذلك تنمية قدرات الموظفين وزيادة وعي المواطنين حول الخدمات التي تقدمها البوابات الإلكترونية.		النتائج			

<p>الإستفادة من بعض الأدبيات النظرية حول متغير الحكومة الإلكترونية، والأداة والبرنامج الإحصائي</p>	<p>المتغير المستقل الحكومة الإلكترونية. وإختلفت من ناحية تركيزها فقط على معوقات الحكومة الإلكترونية.</p>	<p>متغيرات الدراسة</p>	<p>مقال مجلة الإقتصاد المال الأعمال</p>	<p>الباحثة خنوش صليحة (2020)، معوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية في الإدارة المحلية : من وجهة نظر موظفي عينة مختارة من بلديات المدية"</p>	<p>03</p>
<p>المستخدم، بالإضافة إلى المنهج والهدف ونوع العينة.</p>	<p>التعرف على مستوى تطبيق الحكومة الإلكترونية ومدى توفر الدعم الضروري والكافي من قبل الجهات المسؤولة في البلديات المستهدفة. وإختلفت من ناحية تركيزها على إبراز أهم معوقاتها في الإدارة العمومية.</p>	<p>الهدف</p>			
	<p>المنهجين الوصفي التحليلي، جمع البيانات باستخدام أداة الإستبيان وتحليله بواسطة برنامج SPSS. وإختلفت من حيث أنها دراسة إستطلاعية.</p>	<p>المنهج والأداة</p>			
	<p>موظفي البلديات وعينة قصدية وإختلفت من خلال دراسة</p>	<p>مجتمع ونوع العينة</p>			

	<p>بلديات ولاية المدية خلال سنة 2020، وإقتصارها على 92 موظف فقط.</p>				
	<p>- وجود معوقات تحول دون تطبيق الحكومة الإلكترونية داخل البلديات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛</p> <p>- عدم وجود فروق في آراء الموظفين حول وجود معوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية في الإدارة المحلية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى الدراسي، العمر) عند مستوى الدلالة 5%؛</p> <p>- لا يزال هناك إعتقاد على بعض الممارسات التقليدية في إنجاز المهام والأعمال.</p>	<p><b>النتائج</b></p>			
<p>الإستفادة من بعض الأدبيات النظرية حول متغير الحكومة الإلكترونية، المنهج ونموذج الإستمبيان، والبرنامج الإحصائي المستخدم، المجتمع ونوع العينة.</p>	<p>المتغير المستقل الحكومة الإلكترونية ومتطلباته. وإختلفت من حيث تقييمها لأهدافها.</p> <p>المنهجين الوصفي والتحليلي، جمع البيانات بإستخدام أداة الإستمبيان وتحليله بواسطة برنامج</p>	<p><b>متغيرات الدراسة</b></p> <p><b>المنهج والأداة</b></p>	<p>أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة غرداية.</p>	<p>04 الباحث غطاس مُجَّد الصادق (2020)، "تقييم متطلبات وأهداف الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر مستخدمي الإدارات العمومية: دراسة ميدانية لبلديات ودوائر ولاية ورقلة".</p>	

	<p>.SPSS</p> <p>وإختلفت في أنها دراسة ميدانية.</p>				
	<p>موظفي الإدارات العمومية المكلفين بإستخراج بطاقات وجوازات السفر البيومتريين في البلديات، ونوع العينة القصدية.</p> <p>وإختلفت في تناولها جميع بلديات ودوائر ولاية ورقلة خلال سنة 2020.</p>	<p><b>مجتمع ونوع العينة</b></p>			
		<p><b>النتائج</b></p>			
<p>الإستفادة من بعض الأدبيات النظرية حول</p>	<p>المتغير المستقل الحكومة الإلكترونية وناحية الحملات</p>	<p><b>متغيرات الدراسة</b></p>	<p>مداخلة في ملتقى الدولي</p>	<p>الباحثتان بورصااص ووداد، أمال بن ناصر(2017)</p>	<p><b>05</b></p>

<p>متغير الحكومة الإلكترونية من الجانب الاجتماعي، بما في ذلك المنهج المعتمد.</p>	<p>الدعائية للمواطنين حولها. وإختلفت من حيث تناولها الجوانب الاجتماعية كالثقافة التقنية، البطالة.. إلخ.</p>		<p>حول متطلبات وتحديات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر على ضوء التجارب الدولية، المحور السادس.</p>	<p>" المحددات الاجتماعية الداعمة لتطبيق الحكومة الإلكترونية في البيئة الجزائرية".</p>
	<p>المنهج الوصفي والتحليلي. وإختلفت من ناحية اعتمادها فقط على المسح المكتبي والمواقع الإلكترونية حول المواطنين وتحليل إحصائيات خلال الفترة بين (2006-2017).</p>	<p><b>المنهج والأداة</b></p>		
<p>- إنتشار الثقافة التقنية إقتصر على فئات معينة، إلا أن بقية الفئات تعاني حالة جهل عامة بإستخدامات التقنية وهو ما يحد من إقبالهم على هذا الشيء الذي يجهلونه رغم الحلول الناجعة للمشاكل الإدارية تعانيتها تلك المجتمعات؛</p> <p>- تدني التحول التقني في الجزائر راجع لإنغماس (المستفيد) المواطنين الجزائريين في تفاصيل حياتية كثيرة كالكسب المادي وغيرها من مشكلات، وهو ما أبعدهم عن الإستماع ومتابعة حملات التوعية بأهمية التقنية كغيرها</p>	<p><b>النتائج</b></p>			

من الأولويات الحياتية.					
الإستفادة من بعض الأدبيات النظرية حول متغير الأداء التنظيمي، المنهج وأدوات الدراسة، والبرنامج الإحصائي المستخدم، والمجتمع.	المتغير التابع الأداء التنظيمي في الإدارات العمومية. وإختلفت في تناولها الأداء بمختلف أبعاده وليس فقط التنظيمي.	متغيرات الدراسة	أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.	الباحث حبار مُجد أكرم (2022) " قياس أداء الإدارات العمومية الجزائرية: دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية قسنطينة".	06
	المنهج الوصفي والتحليلي، جمع البيانات باستخدام أداتي الإستبيان وتحليله بواسطة برنامج SPSS والمقابلة، وأنها دراسة حالة. وإختلفت في إعتمد جزء من الإستبيان على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.	المنهج والأداة			
	موظفي الجماعات المحلية. وإختلفت من حيث جزء من المجتمع المتمثل في المواطنين، ونوع العينة العشوائية بما في ذلك مكان وزمان إجراء الدراسة بولاية قسنطينة خلال سنة	مجتمع ونوع العينة			

	2022.				
التصور النظري لمتغير الأداء التنظيمي وجوانبه، أداة الدراسة، والمنهج والبرنامج الإحصائي المستخدم، والمجتمع.	المتغير التابع الأداء التنظيمي. وإختلفت من ناحية تناولها جانب الثقافة التنظيمية.	متغيرات الدراسة	مقال المجلة العلمية لعلوم والتكنولوجيا للسنشاطات البدنية والرياضية	الباحثون العياشي سالم، بن التومي بلال، حريزي عبد الهادي (2021)، "الأداء التنظيمي وعلاقته بقيم الثقافة التنظيمية لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر".	07
	المنهج الوصفي والتحليلي، جمع البيانات باستخدام أداتي الإستبيان وتحليله بواسطة برنامج SPSS. وإختلفت في أنها دراسة ميدانية.	المنهج والأداة			
	موظفين. وإختلفت من ناحية نوع العينة عشوائية ومكان وزمان إجراء الدراسة بمقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة خلال سنة 2021.	مجتمع ونوع العينة			
الإستفادة من بعض الأدبيات النظرية حول متغير الأداء التنظيمي،	المتغير التابع الأداء التنظيمي بأبعاده الكفاءة والفعالية. وإختلفت في تناولها موضوع	متغيرات الدراسة	مقال المجلة الجزائرية للعلوم	الباحثان عبة كريمة، سبتي رشيدة (2021)، "الإدارة الإلكترونية وطبيعة الأداء	08

<p>المنهج وأدوات الدراسة، والبرنامج الإحصائي المستخدم، والمجتمع ونوع العينة.</p>	<p>الإدارة الإلكترونية. المنهج الوصفي والتحليلي، جمع البيانات باستخدام أداتي الإستبيان وتحليله بواسطة برنامج SPSS والمقابلة، وأنها دراسة حالة. وإختلفت من خلال إعتمادها على الأسلوب التقدي.</p>	<p>المنهج والأداة</p>	<p>الإجتماعية والإنسانية</p>	<p>التنظيمي بالبلدية في الجزائر: قراءة تحليلية نقدية".</p>	
	<p>موظفي البلدية، ونوع العينة القصدية. وإختلفت من حيث إكتفائها بعينة من المسؤولين البالغ عددهم 30 فقط، وأیضا مكان وزمان إجراء الدراسة ببلدية عين البنيان بالجزائر العاصمة خلال سنة 2021.</p>	<p>مجتمع ونوع العينة</p>			
<p>إختلف من حيث وجود مستوى متوسط قريب جدا من العادي للأداء التنظيمي في الجماعات المحلية لولاية قسنطينة.</p>		<p>النتائج</p>			

<p>الإستفادة من بعض الأدبيات النظرية حول متغير الأداء التنظيمي وحصر المصطلح ونموذج</p>	<p>المتغير التابع الأداء التنظيمي وأبعاد تحسينه. وإختلفت في تناولها تحسين المؤسسات الإقتصادية.</p>	<p>متغيرات الدراسة</p>	<p>مقال المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الإقتصادية</p>	<p>الباحثان بطاهر بختة، عدالة عجال (2018)، "إعادة هندسة العمليات ومدى مساهمتها في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الإقتصادية : دراسة حالة مؤسسة سوناطراك ومؤسسة سونلغاز".</p>	<p>09</p>
<p>تحسينه، المنهج وأدوات الدراسة، والبرنامج الإحصائي المستخدم.</p>	<p>المنهجين الوصفي والتحليلي، جمع البيانات بإستخدام أداة الإستبيان وتحليله بواسطة برنامج SPSS وأنها دراسة حالة. وإختلفت في كونها تناولت مؤسستين.</p>	<p>المنهج والأدوات</p>			
	<p>الموظفين. وإختلفت في أنها إستهدفت القطاع الإقتصادي بعدد موظفين 43 فرد، بما في ذلك نوع العينة العشوائية ومكان وزمان إجراء الدراسة بمؤسستي سوناطراك وسونلغاز خلال سنة 2018.</p>	<p>المجتمع ونوع العينة</p>			

<p>- يرتبط الأداء التنظيمي بشكل كبير بتوزيع المسؤوليات على الموظفين؛</p> <p>- وجود مساهمة لإعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء التنظيمي.</p>	<p>النتائج</p>		
---	----------------	--	--

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة.

الفرع الثاني : مناقشة الدراسات العربية

الجدول رقم (2-2) : تلخيص الدراسات السابقة أوجه الإتفاق والإختلاف بين الدراسات العربية والدراسة

الحالية

الرقم	عنوان الدراسة	نوع الدراسة والناشر	معايير التشابه والإختلاف من حيث :	أوجه التشابه والإختلاف مع الدراسة الحالية	ما تم الإستفادة منه
10	<p>الباحث المجالي نشأت عبد السلام (2022)،</p> <p>"دور الحكومة الإلكترونية في تعزيز الأداء المؤسسي للبلديات في الأردن : بلدية الكرك الكبرى أتمودجا".</p>	<p>مقال مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية</p>	<p>متغيرات الدراسة</p> <p>الهدف</p>	<p>المتغير المستقل الحكومة الإلكترونية.</p> <p>وإختلفت في تناولها الأداء المؤسسي.</p> <p>التعرف على جوانب الحكومة الإلكترونية.</p> <p>وإختلفت في تركيزها على</p>	<p>الإستفادة من بعض الأدبيات النظرية حول موضوع الحكومة الإلكترونية، الهدف ومنهج الدراسة.</p>

<p>مؤشراتها ومدلولاتها (الأتمتة والأرشفة).</p>				
<p>المنهجين الوصفي والتحليلي. وإختلفت من ناحية اعتمادها فقط على المسح المكتبي والمواقع الإلكترونية منذ سنة 2001 .</p>	<p><b>المنهج والأدوات</b></p>			
<p>- ساهمت الحكومة الإلكترونية في أرشفة وأتمتة غالبية الإدارات الرسمية بالاعتماد على برامج محافظة على أمن المعلومات، ومتوفرة عبر مختلف المنصات الإلكترونية بكل شفافية وديمقراطية؛</p> <p>- ساعدت البلدية مواطنيها في إختصار مسافة الحضور بل الحصول على الخدمة في إطار مشروع قادم بلدية بلا ورق.</p>	<p><b>النتائج</b></p>			
<p>الإستفادة من بعض الأدبيات النظرية حول موضوع الحكومة الإلكترونية، ومنهج الدراسة.</p>	<p>المتغير المستقل الحكومة الإلكترونية. وإختلفت تركيزها على الخدمات والمعاملات على البوابات الحكومية.</p>	<p><b>متغيرات الدراسة</b></p>	<p>مقال مجلة أعلم</p>	<p><b>11</b></p> <p>الباحث عيسوي عصام أحمد (2021)، "وثائق المعاملات والخدمات الإلكترونية الحكومية على بوابة الحكومة المصرية : دراسة إستكشافية".</p>
	<p>المنهج الوصفي.</p>	<p><b>المنهج</b></p>		

	<p>وإختلفت من حيث ووصف الوثائق والنماذج الإلكترونية المنشورة على مواقع الوزارات والهيئات والأجهزة الحكومية المرتبطة مع بوابة الحكومة، ومكان وزمان الدراسة البوابة الإلكترونية لحكومة مصر خلال سنة 2021.</p>	<p>والأدوات</p>			
	<p>الخدمات على البوابة مصنفة بطريقة صحيحة وبشكل ملائم مع توقعات وإحتياجات المستفيدين المتعاملين مع البوابة.</p>	<p>النتائج</p>			
<p>الإستفادة من بعض الأدبيات النظرية حول موضوع الحكومة الإلكترونية، ومنهج وأداة الدراسة.</p>	<p>المتغير المستقل الحكومة الإلكترونية. وإختلفت من حيث تركيزها فقط على تقييم تطبيق الخدمات الحكومية.</p>	<p>متغيرات الدراسة</p>	<p>مقال المجلة العربية للإدارة</p>	<p>الباحثان العابد سرى إبراهيم والحمودي سلوى عبد الله صالح (2019)، "تقييم تطبيق الخدمات الحكومية الإلكترونية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المستفيدين منها".</p>	<p>12</p>
	<p>المنهجين الوصفي والتحليلي، جمع البيانات باستخدام أداة الإستبيان وتحليله بواسطة برنامج SPSS وأنها دراسة حالة. وإختلفت من ناحية الأبعاد</p>	<p>المنهج والأدوات</p>			

<p>المكونة للإستبيان.</p> <p>المستخدمين من الخدمات الإلكترونية (الموظفين). وإختلفت في أنها إستهدفت المواطنين البالغ عددهم 386 عشوائياً، بما في ذلك زمان ومكان الدراسة المملكة العربية السعودية خلال سنة 2019.</p>	<p>مجتمع ونوع العينة</p>			
<p>- عدم وجود فروق في درجة تقييم تطبيق الخدمات الإلكترونية الحكومية تعزى للمتغيرات الديمغرافية؛</p> <p>- وإختلفت وجود درجة مرتفعة في تقييم تطبيق الخدمات الإلكترونية الحكومية وفقاً لإجابات أفراد العينة، وتحليل أبعاد الحكومة جاء بعد التبادل المالي في المرتبة الأولى، وبعد التفاعل في الأخير.</p>	<p>النتائج</p>			
<p>الإستفادة من بعض الأدبيات النظرية حول موضوع الحكومة الإلكترونية، ومنهج الدراسة.</p>	<p>المتغير المستقل الحكومة الإلكترونية بأبعادها الثلاثة وتختلف من حيث تركيزها فقط على متطلبات التحول للحكومة الإلكترونية.</p>	<p>متغيرات الدراسة</p>	<p>مقال مجلة جامعة تكريت للحقوق</p>	<p>13 الباحثان عبد عايد صالح وخلف ظاهر فواز (2017)، "المتطلبات التشريعية والتقنية والبشرية للتحول للحكومة الإلكترونية"</p>
<p>المنهج الوصفي والتحليلي، وإعتماده</p>	<p>المنهج والأدوات</p>			

<p>الدراسات السابقة. وإختلفت من حيث مكان وزمان الدراسة بالعراق سنة 2017.</p>				
	<p><b>النتائج</b></p>			
<p>الإستفادة من بعض الأدبيات النظرية حول موضوع الحكومة الإلكترونية، والهدف والمنهج الأدوات، ونوع العينة.</p>	<p>المتغير المستقل الحكومة الإلكترونية. وإختلفت في تناولها للأداء المنظمي.</p>	<p><b>متغيرات الدراسة</b></p>	<p>مقال مجلة أبحاث الذكاء والقدرات العقلية</p>	<p><b>14</b> الباحثان القصيمي مُجَّد مصطفى، بسم الصايغ براء (2017)، " مشروع الحكومة الإلكترونية ودوره في تحسين الأداء المنظمي: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من منتسبي ديوان محافظة نينوى".</p>
<p>ومدى توافر متطلبات مشروع الحكومة الإلكترونية في المؤسسة. وإختلفت في معرفة طبيعة العلاقة الإرتباطية بينها ومؤشرات الأداء المنظمي.</p>	<p><b>الهدف</b></p>			
<p>المنهجين الوصفي والتحليلي، جمع البيانات باستخدام أداة الإستبيان وتحليله بواسطة برنامج SPSS. وإختلفت من ناحية الأبعاد المكونة للإستبيان ونوع</p>	<p><b>المنهج والأدوات</b></p>			

	الدراسة إستطلاعية.				
	الموظفين في الإدارة عمومية، ونوع العينة قصدية. وإختلفت في أنها إستهدفت العاملين البالغ عددهم 386، بما في ذلك زمان ومكان الدراسة العراق خلال 2017.	<b>مجتمع ونوع العينة</b>			
	- عدم معرفة الموظفين تصورا عن الحكومة الإلكترونية بسبب قلة الإطلاع عليه كمشروع العصر؛ - وجود دعم لمتطلبات الحكومة الإلكترونية خاصة ما يتعلق بالدعم الإداري لها، وإختلفت في توفر المورد البشرية الكافي، والتقنيات الملائمة والمناسبة.	<b>النتائج</b>			
الإستفادة من بعض الأدبيات النظرية حول موضوع الحكومة الإلكترونية، والهدف والمنهج .	المتغير المستقل الحكومة الإلكترونية. وإختلفت في تناولها جانب مبدأ المساواة.	<b>متغيرات الدراسة</b>	مقال مجلة جامعة تكريت للحقوق	الباحثة أحمد سارو الخالدي نوال (2017)، "أثر الحكومة الإلكترونية على مبدأ المساواة أمام المرفق العام".	<b>15</b>
	توضيح فوائد الحكومة الإلكترونية في تحقيق المساواة بين المستخدمين في الخدمات.	<b>الهدف</b>			

<p>وإختلفت في دراستها لفشل الإدارة التقليدي التي المساواة بين المصلحتين الشخصية والعامّة للموظفين.</p>				
<p>المنهجين الوصفي والتحليلي. وإختلفت من ناحية زمان ومكان الدراسة العراق خلال سنة 2017.</p>	<p><b>المنهج والأدوات</b></p>			
<p>- تتفق مع فكرة توجه العديد من الدول إلى التحول من الإدارة التقليدية إلى الحكومة الإلكترونية من أجل الولوج لعالم التقنيات، وتحسين خدماتها؛</p> <p>- تحتاج الحكومة الإلكترونية في العراق إلى توفير البنى التحتية وإمكانيات ضخمة.</p>	<p><b>النتائج</b></p>			
<p>الإستفادة من بعض الأدبيات النظرية حول موضوع الأداء التنظيمي، والهدف ومنهج وأدوات الدراسة، ونوع العينة.</p>	<p>المتغير التابع الأداء التنظيمي وتحسينه وإختلفت في دراستها لإستراتيجية التبسيط.</p>	<p><b>متغيرات الدراسة</b></p>	<p>مقال مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية</p>	<p><b>16</b></p>
<p>تحسين الأداء التنظيمي. وإختلفت من حيث تطبيق أثر إستراتيجية التبسيط.</p>	<p><b>الهدف</b></p>		<p>الباحثان عبد الحميد مُجّد عصام الدين يحيى الدين والسيد خالد قدري (2022)، أثر تحسين الأداء التنظيمي لمستشفيات جامعة القاهرة من خلال تطبيق إستراتيجية التبسيط".</p>	

<p>المنهجين الوصفي والتحليلي، جمع البيانات باستخدام أداة الإستبيان وتحليله بواسطة برنامج .SPSS وإختلفت في أنها دراسة ميدانية.</p>	<p>المنهج وأدوات</p>			
<p>الموظفين، ونوع العينة قصدية. وإختلفت في أنها إستهدفت العاملين في القطاع الصحي والبالغ عددهم 25، بما في ذلك زمان ومكان الدراسة مصر خلال 2022.</p>	<p>مجتمع ونوع العينة</p>			
<p>هناك مستوى مرتفع لممارسات تحسين الأداء التنظيمي، من خلال الإهتمام بنمو إنتاجيتها سنويا، السعي لترشيد النفقات، الإلتزام بالمخصصات المالية لتحقيق أهدافها.</p>	<p>النتائج</p>			

<p>الإستفادة من بعض الأدبيات النظرية حول موضوع الأداء التنظيمي، والهدف ومنهج وأدوات الدراسة، ونوع العينة.</p>	<p>المتغير التابع الأداء التنظيمي. وإختلفت في تناولها التغيير الإستراتيجي.</p>	<p>متغيرات الدراسة</p>	<p>مقال مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية</p>	<p>17 الباحثان عليوي يوسف وجواد كاظم فائق (2021)، "تأثير التجديد والتحديث كمدخل للتغيير الإستراتيجي في الأداء التنظيمي بحث ميداني في شركة المشاريع النفطية (SCOP)".</p>
	<p>تحسين مستوى الأداء التنظيمي. تبنيها مدخل للتغيير الإستراتيجي، وإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تعاني منها.</p>	<p>الهدف</p>		
	<p>المنهجين الوصفي والتحليلي، جمع البيانات باستخدام أداتي المقابلة والإستبيان وتحليله بواسطة برنامج SPSS. وإختلفت في أنها دراسة ميدانية.</p>	<p>المنهج والأدوات</p>		
	<p>الموظفين ونوع العينة قصدية. وإختلفت في إستهداف القطاع الإقتصادي، والقيادات العاملة في مركز الشركة والبالغ عددهم 85</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>		

	فرداً، بما في ذلك زمان ومكان الدراسة العراق خلال سنة 2021.				
	<p>- ضعف في التنسيق بين مختلف الأقسام في إستغلال الموارد المتاحة، وهو ما يؤثر سلباً على مستوى الكفاءة فيها؛</p> <p>- وجود علاقة تأثيرية في الأداء التنظيمي والذي يتطلب مستوى إهتمام أكبر.</p>	النتائج			
الإستفادة من بعض الأدبيات النظرية حول موضوع الأداء التنظيمي، ومنهج وأدوات الدراسة.	<p>الأداء التنظيمي.</p> <p>وإختلفت في تناولها الإدارة الرشيقة وجودة المخرجات.</p> <p>المنهجين الوصفي والتحليلي، جمع البيانات باستخدام أدواتي المقابلة والإستبيان وتحليله بواسطة برنامج SPSS.</p> <p>وإختلفت في أنها دراسة ميدانية ومكان وزمان الدراسة قطاع التعليم في الكويت خلال سنة 2019.</p>	<p>متغيرات الدراسة</p> <p>المنهج والأدوات</p>	<p>مقال مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية.</p>	<p>الباحث المطيري مطيرة ضيف الله (2019)، دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء التنظيمي في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم".</p>	18

<p>الإستفادة من بعض الأدبيات النظرية حول موضوع الأداء التنظيمي، ومنهج وأدوات الدراسة، ونوع العينة.</p>	<p>المتغير التابع الأداء التنظيمي. وإختلفت في تناولها إدارة علاقات الزبائن.</p>	<p>متغيرات الدراسة</p>	<p>مقال المجلة الأردنية في إدارة الأعمال</p>	<p>الباحثون المحاميد سعود وطويقات أمجد وحدادين ورياناتا (2015)، "أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي من وجهة نظر مديري البنوك التجارية الأردنية: دراسة ميدانية".</p>	<p>19</p>
	<p>المنهجين الوصفي والتحليلي، جمع البيانات باستخدام أداة الإستبيان وتحليله بواسطة برنامج SPSS. وإختلفت في أنها دراسة ميدانية.</p>	<p>المنهج والأدوات</p>			
	<p>الموظفين ونوع العينة قصدية. وإختلفت في إستهداف القطاع المصرفي، والقيادات العاملة في إدارات البنوك والبالغ عددهم 138 فردا، بما في ذلك زمان ومكان الدراسة الأردن خلال سنة 2015.</p>	<p>مجتمع ونوع العينة</p>			
		<p>النتائج</p>			

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة.

المطلب الثاني : مناقشة الدراسات السابقة باللغات الأجنبية

سنحاول في هذا العنصر مناقشة الدراسات السابقة باللغات الأجنبية والتي تم تجميعها في الجدول التالي ومقارنتها بالدراسة الحالية، حيث حاولنا من خلالها تقسيم عملية الدراسات كما هو معمول بيه في الدراسات باللغة العربية ولكن ما لفت إنتباهنا وجود دراسات أجنبية تناولت المتغيرين الحكومة الإلكترونية والأداء التنظيمي بشكل دقيق معاً، وهو ما ساعدنا على تحديد توجه الدراسة.

الفرع الأول : مناقشة الدراسات التي تناولت محوري الدراسة كل على حدا

الجدول رقم (2-3) : تلخيص الدراسات السابقة أوجه الإتفاق والإختلاف بين الدراسات الأجنبية لمحوري

الدراسة كل على حدا والدراسة الحالية

الرقم	عنوان الدراسة	نوع الدراسة والناشر	معايير التشابه والإختلاف من حيث :	أوجه التشابه والإختلاف مع الدراسة الحالية	ما تم الإستفادة منه
دراسات حول الحكومة الإلكترونية والأداء التنظيمي كل على حدا					
20	Lamin B, Ceesay & Malang B.S. (2020) Bojang «Embracing E-Government during the Covid-19 Pandemic and Beyond: Insights	مقال Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management	متغيرات الدراسة المنهج والأدوات	الحكومة الإلكترونية. وإختلفت في تناولها فترة إعتماها خلال جائحة فيروس كورونا كوفيد 19. المنهج الوصفي والتحليلي، بالإعتماد على	بعض الأدبيات النظرية حول موضوع الحكومة الإلكترونية، ومنهج وأدوات الدراسة.

	<p>مراجعة المحتوى عبر الأنترنت وإستخدام أداة الملاحظة. وإختلفت في إكتفائها بالمحتوى الإلكتروني، وزمان ومكان الدراسة غامبيا خلال سنة 2020.</p>			<p>from the Gambia».</p>	
<p>- مستوى إستراتيجية الحكومة الإلكترونية أفضل حال وأقل تفاعلا بين الحكومة والمواطنين.</p>		<p>النتائج</p>			
<p>بعض الأدبيات النظرية حول موضوع الحكومة الإلكترونية، ومنهج وأدوات الدراسة.</p>	<p>المتغير المستقل الحكومة الإلكترونية في الإدارات العمومية. وإختلفت من ناحية تركيزها على الفساد وكيفية القضاء عليه.</p>	<p>متغيرات الدراسة</p>	<p>مقال  Jurnal Rechtsvinding Media Pembinaan Nasional</p>	<p>Hardjaloka Loura (2014) « Studi penerapan E-Government di Indonesia dan negara lainnya sebagai solusi peremberantasan korupsi di sektor publik »</p>	<p>21</p>
	<p>المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك بالإستعانة بالمعلومات المجمعة من خلال المسح المكتبي والمواقع الإلكترونية.</p>	<p>المنهج والأدوات</p>			

	<p>وإختلفت من ناحية إكتفائها بالمحتوى الإلكتروني لمعالجة الموضوع، ومكان وزمان الدراسة أندونيسيا 2014.</p>				
	<p>- لا تزال مراحل تطوير الحكومة الإلكترونية خاصة فيما يتعلق بأشكال مختلفة مثل : الدفع الإلكتروني، والترخيص الإلكتروني وغيرها؛</p> <p>- لا يمكن أن يؤدي تطبيق الحكومة الإلكترونية إلى زيادة الشفافية وتقليل الفساد فحسب، بل يمكن أيضا أن يكون قادرا على تنفيذ خدمات قريبة من المجتمع.</p>	النتائج			
<p>بعض الأدبيات النظرية حول موضوع الحكومة الإلكترونية، وهدف ومنهج وأدوات الدراسة.</p>	<p>المتغير المستقل الحكومة الإلكترونية. وإختلفت من ناحية أنها تناولته من منظور نقدي. دراسة وضع الحكومة</p>	<p>متغيرات الدراسة</p> <p>الهدف</p>	<p>مقال Contratexto revista</p>	<p>Páez Ángel Emiro Moreno (2012) « El gobierno electrónico en América Latina</p>	22

<p>الإلكترونية. وإختلفت من ناحية تناولها وضعية فنزويلا خلال السنوات العشر ل طرح مبادئ توجيهية نظرية يمكن أن تساعد في توليد مناقشة تركز على تطوير نظرة أمريكا اللاتينية.</p>				<p>desde una perspectiva crítica »</p>	
	<p>المنهج الوصفي والتحليلي، بالإعتماد على مراجعة تقارير ومحتوى عبر الأنترنت. وإختلفت من ناحية إكتفائها بالمحتوى الإلكترونية من منظور نقدي، وأيضاً مكان وزمان الدراسة أمريكا اللاتينية خلال سنة 2012.</p>	<p>المنهج والأدوات</p>			
<p>- عدم وجود سياسة معلومانية موجهة نحو التفكير الإستراتيجي في تطورات الحكومة الإلكترونية.</p>		<p>النتائج</p>			

<p>بعض الأدبيات النظرية حول موضوع الأداء التنظيمي، منهج وأدوات وأيضا مجتمع الدراسة.</p>	<p>المتغير التابع الأداء التنظيمي. وإختلفت من حيث تناولها لجانب الثقافة التنظيمية.</p>	<p>متغيرات الدراسة</p>	<p>مقال Social Sciences</p>	<p>Xanthopoulou Panagiota, Sahindis &amp; Alexandros Bakaki Zorzeta (2022)</p>	<p>23</p>
<p>مجتمع الدراسة.</p>	<p>المنهجين الوصفي والتحليلي، بالإعتماد على أداة الإستبيان، كما أنها دراسة حالة. وإختلفت من حيث إكتفائها بأداة الإستبيان، وتناولها أيضا القطاع الخاص.</p>	<p>المنهج والأدوات</p>		<p>«The Impact of strong cultures on Organisational Performance in Public organisations : The case of the Greek public administration»</p>	
	<p>الموظفين في الإدارات العمومية. وإختلفت في عدد ونوع العينة المدروسة 424 موظف عشوائيا، ومكان وزمان الدراسة اليونان خلال سنة 2022.</p>	<p>المجتمع ونوع العينة</p>			

تعتبر الثقافة التنظيمية أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر بقوة على الأداء التنظيمي في القطاع العمومي.		النتائج			
بعض الأدبيات النظرية لحصر موضوع الأداء التنظيمي أكثر كمفهوم، ومنهج وأدوات الدراسة.	المتغير التابع الأداء التنظيمي. وإختلفت من حيث إكتفائها بدراسته كمفهوم والتعمق في تفاصيله.	متغيرات الدراسة	مقال Cademica Brâncusi Publisher	Ion Elena Iuliana & Criveanu Maria (2016) «Organizational Performance : A concept that self-seeks to find itself»	24
	المنهج الوصفي، بالإعتماد بالإستعانة بالمعلومات المجمعة من خلال المسح المكتبي والمواقع الإلكترونية، وإختلفت في إكتفائها بذلك لمعالجة الموضوع وأيضا مكان وزمان الدراسة رمانية خلال سنة 2016.	المنهج والأدوات			
تتفق مع قضية تعريف مفهوم الأداء التنظيمي سواء من الناحية النظرية لوجهات النظر المختلفة في الأدبيات العلمية أو في الممارسة العملية.		النتائج			

<p>بعض الأدبيات النظرية حول موضوع الأداء التنظيمي، منهج وأدوات وأيضا مجتمع الدراسة.</p>	<p>المتغير التابع الأداء التنظيمي. وإختلفت في تناولها العلاقة مع كل من الابتكار والجودة والأنظمة.</p>	<p>متغيرات الدراسة</p>	<p>مقال The Journal of applied busness research</p>	<p>Chengedzai Mafini (2015) «Predicting Organisational Performance through innovation, quality and inter-organisational systems : A Public sector prespective»</p>	<p>25</p>
	<p>دراسة العلاقة بين الأداء التنظيمي، ومحاولة لتوليد الحلول الحالية حوله في القطاع العمومية. وإختلفت من حيث دراستها العلاقة مع العوامل : الابتكار والجودة والأنظمة.</p>	<p>الهدف</p>			
	<p>المنهج الوصفي والتحليلي، بالإعتماد على أداة الإستبيان. وإختلفت في أنها دراسة ميدانية.</p>	<p>المنهج والأدوات</p>			
	<p>موظفي الإدارات العمومية. وإختلفت في إستهدافها</p>	<p>مجتمع ونوع العينة</p>			

<p>المديرين أيضا ضمن العينة المختارة والبالغ عددهم 272 عشوائيا، وأيضا زمان ومكان الدراسة جنوب إفريقيا خلال سنة 2015.</p>				
<p>- يواجه القطاع العمومي في البلدان النامية العديد من الآثار السلبية الكبيرة المتعلقة بالأداء، وهو ما يتطلب حلولا على المدى المستمر؛</p> <p>- وإختلفت من حيث وجود إرتباط وعلاقة قوية بين الأداء التنظيمي والعوامل الثلاثة (الإبتكار، الأنظمة المشتركة، إدارة الجودة).</p>	<p>النتائج</p>			

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة.

الفرع الثاني : مناقشة الدراسات التي جمعت محوري الدراسة

الجدول رقم (2-4) : تلخيص الدراسات السابقة أوجه الإتفاق والإختلاف بين الدراسات الأجنبية جمعت

محوري الدراسة والدراسة الحالية

الرقم	عنوان الدراسة	نوع الدراسة والناشر	معايير التشابه والإختلاف : من حيث :	أوجه التشابه والإختلاف مع الدراسة الحالية	ما تم الإستفادة منه
26	Congo Sergio & Choi Sang Ok (2022) «Evaluating Public Sector employees adoption of E-Governance and its impact on Orgnaizational Performance in Angola»	مقال Sustainability Journal	متغيرات الدراسة  الهدف	كلاهما. وإختلفت في عوامل الحكومة الإلكترونية المدروسة وأيضا المتغير الوسيط النية السلوكية (إستعداد الشخص).	بعض الأدبيات النظرية حول موضوع الدراسة، وأيضا الهدف ومنهج وأدوات ومجتمع الدراسة.
				ما إذا كان إعتقاد الحكومة الإلكترونية في الإدارات العمومية يؤثر على الأداء التنظيمي. وإختلفت في إبراز الدور الوسيط للنية السلوكية في تبني الحكومة الإلكترونية على العلاقة بينها والأداء التنظيمي.	

	<p>المنهجين الوصفي والتحليلي، بالاعتماد على أداة الاستبيان. وإختلفت في اعتماد الاستبيان الإلكتروني، وإكتفائها بأداة واحدة لمعالجة الموضوع.</p>	<p>المنهج والأدوات</p>			
	<p>الموظفين في الإدارات العمومية. وإختلفت في عدد المستجوبين 273 موظف، ونوع العينة عشوائية بما في ذلك زمان ومكان الدراسة أنغولا خلال سنة 2022.</p>	<p>المجتمع ونوع العينة</p>			
	<p>يوفّر تنفيذ الحكومة الإلكترونية فوائد المباشرة للمستفيدين، من خلال تحسين العمليات وتمكين القطاع العمومي ككل، وتسهيل الوصول الأسرع للمعلومات.</p>	<p>النتائج</p>			
<p>بعض الأدبيات النظرية حول موضوع الدراسة، وأيضا</p>	<p>كلاهما وإختلفت من حيث بعض عوامل الحكومة</p>	<p>متغيرات الدراسة</p>	<p>مقال IADIS International</p>	<p>Mudjahidin Putri Nidia Avisyah &amp; Aristio Andre</p>	<p>27</p>

<p>منهج وأدوات ومجتمع الدراسة.</p>	<p>الإلكترونية. المنهجين الوصفي والتحليلي، تم فيها الإعتماد على أداة الإستبيان. وإختلفت من حيث إكتفائها بأداة واحدة لمعالجة الموضوع.</p>	<p>المنهج والأدوات</p>	<p>Journal on www//Internet</p>	<p>Parvian, Junaedi Lukman (2022) «Cross- Organisational Performance of E- Government at Surabaya city in Indonesia»</p>	
	<p>الموظفين وإختلفت في عدد المستجوبين 164 موظف، ونوع العينة عشوائية بما في ذلك زمان ومكان الدراسة أندونيسيا خلال سنة 2022.</p>	<p>المجتمع ونوع العينة</p>			
		<p>النتائج</p>			

<p>بعض الأدبيات النظرية حول موضوع الدراسة، وأيضا منهج وأدوات الدراسة.</p>	<p>كلاهما. وإختلفت من ناحية العوامل المدروسة.</p>	<p>متغيرات الدراسة</p>	<p>مقال International Journal of Management and Commerce Innovations</p>	<p>Mohanad Ali Kareem &amp; Haseeni Zeena Jabber (2015) «E-Government and its impact on Organizational Performance»</p>	<p>28</p>
	<p>عرض وتحليل واقع إستخدام الحكومة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء التنظيمي. وإختلفت من حيث التعرف على المعوقات التي يواجهها تطبيق الحكومة الإلكترونية لتحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة.</p>	<p>الهدف</p>			
	<p>المنهجين الوصفي والتحليلي، حيث إستعملا أداة الإستبيان. وإختلفت من حيث إكتفائها بأداة واحدة لمعالجة الموضوع، وأيضا مكان وزمان الدراسة الهند خلال سنة</p>	<p>المنهج والأدوات</p>			

	2015.				
	وجود رغبة واضحة في تطبيق الحكومة الإلكترونية مثل استخدام تقنية المعلومات والأرشفة الإلكترونية والضوابط الإلكترونية لتحسين الأداء التنظيمي.	النتائج			
بعض الأدبيات النظرية حول موضوع الدراسة، وأيضا منهج وأدوات ومجتمع الدراسة.	كلاهما. وإختلفت من ناحية العوامل المدروسة.	متغيرات الدراسة	مقال Developing Country Studies	Hameed Suha & Al-Shawabkah Adnan (2013) «Role of E-Government in Improving Organization Performance in the Civil Status and Passports Department of Jordan»	29
	قياس مدى إرتباطهما، وتحديد مستوى الأداء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين.	الهدف			
	وإختلفت من حيث إبراز المعوقات التي تواجه التحول للحكومة الإلكترونية وتحسينها للأداء التنظيمي.				
	المنهجين الوصفي والتحليلي، وإعتماد أداة الإستبيان. وإختلفت من حيث	المنهج والأدوات			

	<p>إكتفائها بأداة واحدة لمعالجة الموضوع.</p>				
	<p>موظفي الإدارة العمومية. وإختلفت من حيث عدددهم 52 موظف، ونوع العينة عشوائية بما في ذلك زمان ومكان الدراسة الأردن سنة 2013.</p>	<p>المجتمع ونوع العينة</p>			
	<p>- هناك علاقة معنوية بين عوامل الحكومة الإلكترونية والأداء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين؛ - وإختلفت في وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الموظفين تعزى لمتغير (العمر، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي).</p>	<p>النتائج</p>			
<p>بعض الأدبيات النظرية حول موضوع الدراسة، وأيضا منهج وأدوات ومجتمع الدراسة.</p>	<p>كلاهما. وإختلفت في تناولها جانبا المؤسسات الأعمال.</p>	<p>متغيرات الدراسة</p>	<p>مقال Academic Research International</p>	<p>Al-Zoubi Mohammad Issa &amp; Thi Lip Sam, Lim Hock Eam (2011)</p>	<p>30</p>
	<p>معرفة تأثير تبني الحكومة</p>	<p>الهدف</p>		<p>«Analysis of E- Government</p>	

<p>الإلكترونية على الأداء التنظيمي . وإختلفت من حيث دراستها بين مؤسسات الأعمال.</p>				<p>Adoption and Organization Performance The Jordan Businesses Sector»</p>	
<p>المنهج الوصفي التحليلي، بالإعتماد على أداة الإستبيان. وإختلفت في كونها دراسة إستطلاعية، وإكتفائها بأداة واحدة لمعالجة الموضوع.</p>	<p>المنهج والأدوات</p>				
<p>الموظفين. وإختلفت من حيث دراستها مجموعة من الشركات والبالغ عددهم 260 شركة، وأيضا زمان ومكان الدراسة الأردن خلال سنة 2011.</p>	<p>المجتمع ونوع العينة</p>				

<p>- وجود آثار إيجابية في تبني الحكومة الإلكترونية يجعلها تحقق تقدماً أفضل بكثير في الوقت، التكلفة، والكفاءة لإكتساب فوائد إستراتيجية مثل : تحسين كفاءة العمل التشغيلي والتكلفة ووقت معالجة الأعمال؛</p> <p>- الجهود المبذولة لزيادة وعي ومعرفة المديرين بتكنولوجيا المعلومات يمكن أن تلعب دوراً مهماً في زيادة مستوى تبني الحكومة الإلكترونية.</p>	<p>النتائج</p>			
---	----------------	--	--	--

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة.

ومنه يمكن القول أن غالبية الدراسات السابقة قد إتفقت مع نتائج الدراسة الحالية في العديد من الجوانب من حيث المحاور المدروسة والجوانب التنظيمية المسلط عليها الضوء الداعمة لهذه المحاور، بما في ذلك الطرق والأدوات المعتمدة في كل منها بالرغم من إختلافاتها المكانية والزمانية إلا أنها كوت صورة لتوجه دراستنا الحالية حول واقع الحكومة الإلكترونية من خلال تجارب دول عربية منها وأجنبية بما في ذلك الجزائر والأداء التنظيمي في المنظمة.

## خلاصة الفصل الثاني :

حاولنا من خلال هذا الفصل عرض الدراسات سابقة الخاصة بالحكومة الإلكترونية والأداء التنظيمي، بداية بالدراسات باللغة العربية من محلية التي قسمت بين متغيري الدراسة والعربية التي تناولت أغلبها جوانب مشاهمة لموضوع الدراسة بعدها مباشرة الدراسات باللغة الأجنبية والتي تضمنت أهم الدراسات التي تناولتها معا، وفي الأخير قمنا بعرض مقارنة بين الدراسات السابقة والموضوع محل الدراسة من أوجه الإتفاق والإختلاف.

كما نستنتج أن هذه الدراسة قد إستفادة بشكل كبير من هذه الدراسات، من ناحية الإطار الفكري والميداني لموضوع الحكومة الإلكترونية والأداء التنظيمي، إلا أنها تتميز من حيث الفترة الزمنية ومكان دراسة الحالة التي قررنا أن نجزها في الجماعات المحلية لولاية غرداية، علما أنها من بين أبرز الأماكن التي شهدت في الفترة الأخيرة كغيرها من الولايات توجهها كبيرا في عصنة خدماتها ومن تم تقريب المستفيد منها، وهذا ما نستنتجه من ناحية درجة الأداء التنظيمي لموظفيها.

ولالإشارة تعتبر هذه الدراسة الأولى على مستوى ولاية غرداية التي تناولت هذا الموضوع وفي إحدى إدارات القطاع العمومي.

الفصل الثالث :  
واقع الإدارة العمومية  
والحكومة الإلكترونية  
بالجزائر

## تمهيد الفصل الثالث :

بعدها عرضنا في الفصل الأول الإطار النظري المتعلق بالحكومة الإلكترونية، الأداء التنظيمي والفصل الثاني المتعلق بالدراسات السابقة التي تناولت الموضوع من جهات متعددة، سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى عرض واقع الإدارة العمومية والحكومة الإلكترونية في الجزائر، وأيضا الجماعات المحلية بمختلف أجهزتها في الجزائر بشكل عام وبولاية غرداية بشكل خاص باعتبارها الإدارة المختارة لإسقاط موضوعنا.

بحيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هما :

المبحث الأول : نظرة عامة حول الإدارة العمومية في الجزائر؛

المبحث الثاني : تقديم عام للحكومة الإلكترونية في الجزائر؛

المبحث الثالث : ملامح الجماعات المحلية في الجزائر.

## الفصل الثالث : واقع الإدارة العمومية والحكومة الإلكترونية في الجزائر

### المبحث الأول : نظرة عامة حول الإدارة العمومية في الجزائر

تعتبر الإدارة العمومية في الجزائر أحد أجهزة الدولة ومثلها أمام المستفيد، إذ مرت بالعديد من الإصلاحات بعد الإستقلال لتحسين من هيكلها وخدماتها، مع ذلك وكغيرها من الإدارات العمومية لازالت تعاني العديد من النقائص والتي سنوضحها فيما يأتي.

### المطلب الأول : ماهية الإدارة العمومية في الجزائر وتطورها

سنتناول في هذا المطلب تعريف الإدارة العمومية في الجزائر وأبرز أهدافها، وأهم محطاتها التاريخية وفق ما جاء به القانون الجزائري والباحثين في المجال.

### الفرع الأول: مفهوم الإدارة العمومية في الجزائر وأهدافها

تعتبر الإدارة العمومية في الجزائر أداة الدولة لتجسيد سياساتها وتقديم الخدمات العمومية، لتحقيق مستوى من الرفاهية الإجتماعية والإقتصادية وتعزيز مكانتها بين الدول.

### أولا : تعريف الإدارة العمومية الجزائرية

ويمكن تعريف الإدارة العمومية الجزائرية من خلال ما جاء بها المشرع الجزائري في القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، حيث تناولت المادة 14 من القانون 90-02 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل بأنها : "المؤسسات والهيئات العمومية ذات الطابع الإداري، وكذلك الإدارات المركزية التابعة للدولة والولايات والبلديات"<sup>1</sup>.

كما وعرفتها المادة 02 من الأمر رقم 06-03 تعريف الإدارة العمومية الجزائرية بأنها تمثل : "المؤسسات والإدارات العمومية، الإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير الممركزة التابعة لها والجماعات الإقليمية والمؤسسات

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون رقم 90-02 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب، العدد 06، الجزائر، 06/02/1990، ص 232. (الملحق رقم 04)

العمومية ذات الطابع الإداري، والمؤسسات العمومي ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وكل منظمة عمومية يمكن أن يخضع موظفوها لأحكام هذا القانون الأساسي".<sup>1</sup>

وتعرف أيضا بأنها: " أداة يتم بواسطتها تحقيق السياسة العامة وتقديم خدمات ومنافع عمومية بإعتبارها الصورة المعبرة لتقدم وتخلف الدولة"<sup>2</sup>.

وبذلك، يمكننا إستخلاص تعريف شامل للإدارة العمومية في الجزائر بأنها: " مجموعة من المؤسسات ذات الطابع الإداري، والإقتصادي، والعلمي والثقافي والمهني بحيث تكون الدولة الجزائرية المساهم الأكبر فيها " .

### ثانيا : أهداف الإدارة العمومية في الجزائر

للإدارة العمومية في الجزائر كغيرها من الإدارات مجموعة من الأهداف تسعى لتحقيقها، ويمكن أن نذكر أهمها:<sup>3</sup>

- الحرص على تنفيذ السياسات العامة للحكومة؛
- توفير الخدمات العمومية للمستفيد، من خلال تلبية متطلباته ورغباته؛
- السعي للوصول إلى مستوى جيد من الرفاهية الإجتماعية والإقتصادية؛
- الحفاظ على إستقرار وأمن وضمأن وحدة الأمة؛
- العمل على تعزيز صورتها ومكانتها على المستويين المحلي والدولي.

وبذلك، فإن الإدارة العمومية الجزائرية بمختلف فاعليها تسعى وتوفير خدمات أفضل وتحقيق التقدم

لمصالحها، في حدود السياسات العامة المعمول بها.

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، العدد 46، الجزائر، 2006/07/15، ص 03. (الملحق رقم 04)

<sup>2</sup> - بطاطا نصيرة، مرجع سابق، ص 397.

<sup>3</sup> -منزر سامية، بولقواس زرفة، الإدارة العمومية في الجزائر وإستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها، مجلة الباحث في العلوم الإجتماعية والإنسانية، الجزائر، المجلد 12، العدد 01، 2020، ص 32.

## الفرع الثاني : التطور التاريخي للإدارة العمومية في الجزائر

ظلت الجزائر غداة الإستقلال متأثرة بالأحكام القانونية السارية المفعول خلال الحقبة الإستعمارية، شأنها شأن غالبية دول العالم الثالث التي تحررت من الإستعمار ما جعلها تتبنى مفاهيم وأنظمة تقليدية وخبرات إدارية فنية لغوية وبشرية<sup>1</sup>. إلا أنها سعت لإستعادة سيادتها الوطنية وإصلاح قوانينها وفق مقتضيات البلاد وعليه يمكن تقديم أهم التجارب الإصلاحية التي قامت بها وفق التسلسل الزمني<sup>2</sup>:

1. من 1962-1968 : تنظيم إدارة مركزية لوزارة الداخلية من خلال إنشاء مديرية عامة لتنظيم والإصلاح الإداري وجعلها المركز الشبه تام لقراراتها سنة 1966، ليتم إضافة العلاقات العامة ضمن تسميتها؛

2. 1968-1976 : إعادة هيكلة تنظيم إدارة وزارة الداخلية وإستحداث مديرية لتكوين والتعاون والإصلاح الإداري مقسمة إلى ثلاث مديريات فرعية وهي : مديرية التنظيم، مديرية الهياكل الإدارية، ومديرية البحث الإداري؛

3. 1976-1982 : إنشاء كتابة الدولة المكلفة بالوظيف العمومي والإصلاح الإداري تحت سلطة الوزير الأول، والمكلفة بدراسة وتحضير الشروط العامة لتسيير وطرق عقلنة الإجراءات وتبسيط الإجراءات حيث تقسمها إلى مديريات فرعية من ضمنها المديرية العامة للإصلاح والتكوين الإداري التي فرعت بدورها إلى ثلاث مديريات إحداها مديرية التبسيط الإداري التي قسمت هي الأخرى إلى ثلاث نيابات مديريات مكلفة بـ : تنظيم العمل الإداري، الضبط الإداري، إعلام وتوجيه المستفيد؛

<sup>1</sup> - مقدم سعيد، تطور نظام الوظيفة العمومية في الجزائر، مجلة إدارة، الجزائر، المجلد 23، العدد 01، 2016، ص 08.

<sup>2</sup> - فيرم فاطمة الزهراء، الموظف العمومي ومبدأ حياد الإدارة في الجزائر، مذكرة ماجستير في الإدارة والمالية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص ص 89-90.

4. 1982-1983 : إنشاء لجنة وطنية للإصلاح الإداري لدى كتابة الدولة للتوظيف العمومي مكونة من كاتب الدولة رئيسا والأمناء العاميين لوزارة الداخلية، العدل، المالية وممثل الأمانة العامة للحكومة، حيث تتكفل هذه اللجنة بتحسين الشروط العامة لتنظيم وتسيير مصالح الدولة وعقلنة هياكلها، وتبسيط إجراءاتها الإدارية وتحقيق اللامركزية الفعالة لنشاط الدولة ... إلخ؛
5. 1983-1984 : تحويل كتابة الدولة للتوظيف العمومي إلى محافظة الإصلاح والتجديد الإداري، والتي تتكفل بتقريب الإدارة من المستفيد وتكييف التنظيم الهيكلي مع تحديات التنمية وزيادة فعاليتها ومن ثم دراسة مختلف الإقتراحات حول هذين الأمرين؛
6. 1984-1988 : تنظيم العلاقة بين الإدارة والمستفيد وإصدار المرسوم رقم 88-131 المتضمن هذه المسألة.
7. 1988-1991 : إعداد دراسة شاملة لواقع الإدارة الجزائرية وسبل تطويرها بما يتلائم والتحولات المؤسساتية المحلية والعالمية من قبل مجموعة عمل وزارية، خلصت في الأخير بتقديم جملة من الإقتراحات من شأنها ضبط عمل الإدارة وتحقيق فعاليتها مع ضمان إشراك الموظفين في مختلف القرارات، وتنظم الإتصال المحفز مع مختلف المتعاملين؛
8. 1991-2000 : إعادة تنظيم قطاع الوظيفة العمومية بواسطة التشريع والتنظيم من خلال مخطط تسيير الموارد البشرية والرقابة عليها، كما تم تنصيب لجنة وطنية لإصلاحية لمختلف جوانب التنظيم وفق تطور المجتمع من هياكل وسبل التنسيق والرقابة إلى الاهتمام بالمستفيد من الخدمة العمومية وتكييف الإدارة وفقا لمتطلباته<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - مقدم سعيد، مرجع سابق، ص 19.

وبناء على ما سبق، يتضح أن الإدارة العمومية في الجزائر قد حاولت التخلي عن النظام الفرنسي وتحديث مختلف تشريعاتها وجعلها أكثر ملائمة مع بيئتها، خاصة فيما يتعلق بالجوانب التسييرية والتنظيمية وضمان السير الحسن لمصالحها.

### المطلب الثاني : تسيير الإدارة العمومية في الجزائر وأهم نقائصها

سنتناول في هذا عنصر أشكال وأهم الإجراءات المستخدمة لتسيير وتقييم للإدارة العمومية في الجزائر، مع تبيان البعض نقائصها التنظيمية.

### الفرع الأول : أشكال الإدارة العمومية في الجزائر وإجراءات تسييرها

تتنوع الإدارة العمومية في الجزائر لتأخذ أشكال متعددة تسعى كل منها لتحقيق أهداف معينة، وكل ذلك يحتاج إلى إجراءات منظمة تسهم في تقدمها وتعزيز مكانتها.

### أولا : أشكال الإدارة العمومية في الجزائر

وللإدارات العمومية في الجزائر عدة أنواع الإدارية منها والإقتصادية، إذ يمكن أن نذكر منها <sup>1</sup>:

#### 1. المؤسسات العمومية الإدارية : أو المؤسسات العمومية التقليدية وهي تلك المؤسسات التي تدير المرافق

الخاضع نشاطها للقانون العام منذ الإستقلال إلى يومنا هذا، بحيث تعتبر أموالها أموال عمومية وعمالها

موظفون عموميون وتنقسم إلى نوعين:

- المؤسسات العمومية الوطنية : وهي التي تنشئها الدولة وتبقى خاضعة لرقابتها طبقا لنص إنشائها؛

- المؤسسات العمومية المحلية : والمثلة في الجماعات المحلية حيث تبقى خاضعة لرقابتها.

#### 2. المؤسسات العمومية صناعية وتجارية : وهي المؤسسات التي تدير المرافق ذات النشاط التجاري أو

الصناعي، وتخضع للقانونين العام والخاص كل في نطاق محدد؛

<sup>1</sup> - غلابي بوزيد، مفهوم المؤسسة العمومية، مذكرة ماجستير تخصص قانون الإدارة العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2011، ص 75.

3. المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي : وهي تلك المؤسسة التي تتمتع بالشخصية

المعنوية والإستقلال المالي، والغرض منها تحقيق نشاطات البحث العلمي والتكنولوجي من خلال تنفيذ

البرامج المتعلقة بها؛

4. المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني : وهي تلك المؤسسة الوطنية للتعليم والتي تتمتع

بالشخصية المعنوية وتأخذ شكل : الجامعة، المركز الجامعي، المدارس والمعاهد<sup>1</sup>.

وعليه، تأخذ الإدارة العمومية في الجزائر عدة أشكال الإدارية منها والإقتصادية والعلمية تسعى في مجملها

لتنفيذ القوانين والإجراءات العمومية عند ممارسة نشاطاتها، وتقديم منفعة عامة للمستفيد.

#### ثانيا : إجراءات تسيير الإدارة العمومية في الجزائر

تسير الإدارة العمومية في الجزائر جملة من الإجراءات التسييرية المطبقة على تنظيم وهيكل مختلف إداراتها

والتي يمكن من خلالها قياس أدائها، والمثلة في :<sup>2</sup>

1. إعداد وتنفيذ الميزانية العامة : وتمر عملية تنفيذ الوثيقة التقديرية لمجموع الإيرادات والنفقات الخاصة

بالتسيير والإستثمار والتجهيز العمومي في الجزائر على ثلاث مراحل هامة وهي :

- تجميع كافة المشاريع الصادرة عن القطاعات الوزارية من قبل وزارة المالية، ثم تقوم بترتيبها ومطابقتها مع

التعليمات الرئاسية من أجل تحقيق الإنسجام مع الأهداف المسطرة في الخطة التنموية للبلاد؛

- دراسة مشروع الميزانية على مستوى لجنة المالية أولا، والميزانية لدى المجلس الشعبي الوطني لمناقشتها إذ

يمكن لنواب والحكومة بمعية أعضاء اللجنة إقتراح تعديلات مكتوبة مع الوزير المعني، والمصادقة عليه في

الأخير؛

<sup>1</sup> - ساري مريم، الإدارة الإلكترونية ودورها في عصنة الإدارة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في القانون الإداري والإدارة العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عباس لغرور خنشلة، الجزائر، 2020، ص 141.

<sup>2</sup> - لعجال لعمرية، دراسة وتحليل الميزانية العامة في الجزائر للفترة 2019-2021، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، المجلد 12، العدد 02، 2019، ص ص 454-455.

- تنفيذ مشروع الميزانية من قبل الحكومة الذي يصبح قانون المالية بعد المصادقة عليه، وتتم بإجراءين مختلفين: حالة النفقات التي تتحمل فيها الدولة أعبائها الواجب سدادها دون إلزام، وحالة الإيرادات الذي تلتزم فيه الحكومة بتحصيل كل إيراداتها العامة المقدرة في الميزانية.

**2. التوظيف العمومي :** يعتبر المورد البشري أساس سير الإدارات والمؤسسات، فهو يمثل مصدر نجاحها أو فشلها لذلك تحتاج عملية توظيفه عناية بالغة لوضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وعليه يمكن توضيح بعض الخصائص التي جاء به الأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية:<sup>1</sup>

- المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية بين جميع الأشخاص والوظائف المعروضة؛
- تطبيق طرق الالتحاق بالوظيفة المسابقة على أساس الإختبارات أو الشهادات أو الفحص المهني أو المباشر، بما يتوافق والغرض من عملية التوظيف في الإدارات العمومية؛
- توضيح الشروط المتعلقة بالجنسية ومختلف الجوانب المدنية، بما في ذلك العمر والقدرات البدنية والمؤهلات العلمية بما يتوافق والنشاطات الممارسة ضمن التنظيم؛
- يمكن تنظيم مسابقة إستثنائية وذلك توظيف خاصة بالأعوان المتعاقدين في منصب شغل مخصصة للموظفين، لتعويض الشغور المؤقت للمناصب؛
- الإعلان على نتائج المسابقة حسب الطريقة المتبعة للإلتحاق بالوظيفة، من قبل اللجنة المعنية بهذه العملية؛

**3. تسيير الموارد البشرية داخل الإدارة العمومية في الجزائر :** تكمن مهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق مجموعة من الإجراءات الخاصة بالموظف العمومي، والتي يمكن توضيحها في النقاط التالية :

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مرجع سابق، ص ص 08-09. (الملحق رقم 04)

- **الإلتحاق بالوظيفة :** من خلال دراسة إحتياجات الإدارة العمومية في الجزائر الكمية والنوعية والقيام بعملية التوظيف، تأتي عملية الإلتحاق بالوظائف العمومية والتي تلتزم فيها الإدارة بتكوين ملف للموظفين الجدد يتضمن جميع الوثائق الثبوتية من المؤهلات والحالة المدنية وغيرها وتمنح له بطاقة مهنية من طرف السلطة المخولة بمقتضى القوانين والتنظيمات المعمول، ومن ثم الخضوع لتربص لمدة سنة يتم بعدها ترقيته وهذا بناء نتائج تقييم الأداء الوظيفي أو إعادة التربص مرة أخرى؛ وفي هذه الحالة لا بد من الحرص على إقامة دورات تكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة لتأهيلهم لمهام جديدة.
- **الوضعية القانونية للموظف :** ويقصد بها الحالات القانونية التي يمكن أن يوضع فيها الموظف العمومي خلال ممارسة مهام داخل الإدارة العمومية التي ينتمي إليها، ومن بينها وضعية "الإنتداب"، ولها نوعين أحدها يطلب مثل : تكوينه أو دراسة مؤقتا خارج إدارته الأصلية ويستفيد من حقوقه (الراتب، التقاعد... إلخ) بصفة عادية من الإدارة التي ينتمي إليها، والثاني بقوة القانون يشغل وظيفة في الحكومة أو لعهدة إنتخابية؛
- **الترقية :** وتمثل أهم أدوات تقدير أداء المورد البشري في الإدارة العمومية في الجزائر، والتي تسمح بإنتقال له من رتبة أو درجة جديدة وفقا لسلم يتنوع بين الدرجة في شبكة الأجور أو رتبة في نفس السلك أو أعلى منه، كما تدخل الأقدمية المهنية التي يكتسبها الموظف خلال شغله بمرور الوقت الوظيفة ضمن عملية الترقية في الدرجات المباشرة للأعلى بمجموع 12 درجة، ووفق ثلاث مدد : المدة الدنيا سنتين وستة أشهر، والمتوسطة ثلاث سنوات، والقصوى ثلاث سنوات وستة أشهر<sup>1</sup>.
- **إنهاء علاقة العمل :** وهي إنقطاع الرابط بين الموظف والوظيفة نتيجة للإخلال بإحدى الواجبات المهنية للإدارة العمومية في الجزائر، وتتخذ ضده الإجراءات التأديبية قد تصل إلى الفصل النهائي من الإدارة؛

<sup>1</sup> - حامدي نور الدين، تسيير المسار المهني في الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل أحكام الأمر 06-03، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مجلة البحوث السياسية والإدارية، الجزائر، المجلد 03، العدد، 02، 2014، ص ص 176، 178.

وتصنف العقوبات حسب القانون الجزائري إلى أربعة درجات : التنبيه والإنذار الكتابي والتوبيخ في الدرجة الأولى، تليها التوقيف عن العمل من يوم إلى ثلاثة أيام مع الشطب من قائمة التأهيل في الدرجة الثانية، ثم تليها التوقيف عن العمل لمدة أربعة أيام التنزيل درجتين مع النقل الإجباري في الدرجة الثالثة، وأخيرا التنزيل المباشر إلى أسفل رتبة مع التسريح؛ وغالبا ما نجد مسببات هذه العقوبات تتنوع بين التسريح الإداري نتيجة لعجز القدرة الصحية أو عدم الكفاءة المهنية، أو التخلي عن المنصب وكثرة الغيابات أو إلغاء الوظيفة العمومية لتحقيق الصالح العام كما قد يكون التسريح نتيجة لفقدان الجنسية لإرتباط الوظيفة العمومية بالسيادة الوطنية وأمنها الداخلي<sup>1</sup>.

وعليه، فإن الإدارة العمومية في الجزائر من الناحية التنظيمية يسيرها القانون الأساسي العام للوظيفية العمومية الذي يتم تعديله عبر سلسلة الإصلاحات، والذي يظهر مختلف إجراءاتها وممارسات مواردها للوصول إلى الأهداف.

### الفرع الثاني : مشاكل الإدارة العمومية في الجزائر وأهم الإصلاحات

سنحاول في هذا العنصر توضيح أبرز النقاط السلبية للإدارة العمومية في الجزائر، والتي أثرت بشكل كبير على تسييرها وثقتها أمام المستفيد.

#### أولا : مشاكل الإدارة العمومية في الجزائر

تشوب الإدارة العمومية في الجزائر جملة من المشاكل، والتي سنحاول عرض البعض منها فقط كما يلي :<sup>2</sup>

- التضخم التنظيمي وزيادة إزدواجية الاختصاصات في أجهزته؛
- وجود مركزية مفرطة في إتخاذ القرارات، مما صعب عمل المدراء والمسيرين على المستوى المحلي؛

<sup>1</sup> - مرائب خديجة، تسريح الموظف العام في ضوء الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، الجزائر، المجلد 01، العدد 08، 2017، ص 256.

<sup>2</sup> - فرطاس فتيحة، عصنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الإقتصاد الجديد، الجزائر، المجلد 07، العدد 02، 2016، ص 312.

- غموض في شبكة العلاقات بين مختلف أطراف الإدارة، سواءا تعلق الأمر بالعلاقات العمودية أو الأفقية أو بين الإدارات المركزية والتي تقع تحت وصايتها؛
- عدم وجود نظام رقابي فعال وأساس علمي لأهدافها، بل هي مبنية على أساس مصالح شخصية لبعض الأطراف خصوصا السياسية منها فهي في كثير من الأحيان لا تمثل الإرادة الشعبية؛
- غياب الكفاءة اللازمة لدى المعنيين بتصميم البرامج والسياسات العمومية وهجرتها إلى الخارج؛
- الإهمال الكبير لعنصر الوقت، وبالتالي عدم المتابعة المستمرة لنشاطات وممارسات الإدارة العمومية؛
- غياب التحفيز ونظام الأجور والمردودية قائم على مبدأ المساواة، وبهذا لا يحقق العدل بين مختلف الموظفين على إعتبار عدم تساوي إنتاجيتهم وأدائهم؛
- تدني القيم الأخلاقية وانتشار ظاهرة التسبب واللامبالاة، وهو ما أدى إلى تدمير وفقدان المستفيد الثقة فيها.

وبذلك فإن الإدارة العمومية في الجزائر تحتاج لجملة من الإصلاحات التنظيمية، للقضاء على السلبات التي تنخرها وتقلل من أدائها وبالخدمات التي تقدمها فضلا عن إحتياجات المورد البشري الداخلي والخارجي بإعتباره أساس تواجدها.

#### ثانيا : أهم إصلاحات الإدارة العمومية في الجزائر

نظرا للاختلالات التي تعاني منها الإدارة العمومية في الجزائر، سواءا من ناحية العنصر البشري أو التنظيم الهيكلي وتقسيماته أو المنظومة القانونية الضابطة لتسيير القطاع العمومي، وفي كل مرة يبحث المشرع الجزائري عن أنجع الطرق لتحسين أنشطتها وخدماتها وعليه سنحاول توضيح أهم هذه النقاط الإصلاحية فيما يلي :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - حبار محمد أكرم، مرجع سابق، ص 243.

1. **الجانب البشري** : يعتبر العنصر البشري أساس تواجد الإدارة العمومية، إذ لابد من إصلاح قانون الوظيف العمومي وتشريع قانون جديد قائم على الأداء ويشجع على الإبداع والابتكار، وتوظيف الكفاءات في المناصب المناسبة وتحفيزهم باستمرار وممارسة العدل بينهم، وتقييم أدائهم بناء مؤشرات موضوعية محدد مسبقا ويعلم بها موظفو الإدارة.

2. **الجانب القانوني والتشريعي** : فسن التشريعات ذات نظرة تطويرية وإستشرافية تساعد على التعامل المريح سواء من جهة تلقي الخدمات من طرف المستفيد أو من جهة الموظف القائم على تقديمها، لذلك لابد من تحديد الصلاحيات وضبط المهام وتخفيف من سلطات الإدارة المركزية لتحسين نوعية الخدمات المقدمة.<sup>1</sup>

3. **الجانب التنظيمي** : فيما يخص هذا الجانب لابد من تعديل الإجراءات الإدارية وتعزيز إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كما يجب تحفيز المديرين وتخصص الموارد لهم وترشيد النفقات وضمان الممارسة المستمرة للرقابة والتدقيق بصفة دورية، وأيضا وضع أهداف ومؤشرات واضحة تتميز بقابلية للمقارنة لمعرفة درجة إحترام القوانين ومختلف الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها.<sup>2</sup>

4. **الجانب الخارجي** : حظي هذا الجانب بمكانة هامة في إصلاحات الدولة من أجل التكفل الأفضل بإحتياجات المستفيد، وذلك من خلال السهر على تقديم خدمات بنوعية جيدة تتناسب مع حاجات ورغباته، والحرص على إحترام وتقديره والإستماع لمختلف إنشغالاته في إطار التوصل إلى سبل التواصل والحوار بينه والإدارة، تخفيف الإجراءات والآجال وتطوير وتعزيز الشفافية داخلها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - روشو خالد، إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر بين تحسين الخدمة العمومية وتحديات الواقع، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2019، ص 51.

<sup>2</sup> - جبار محمد أكرم، مرجع سابق، ص 243.

<sup>3</sup> - فرطاس فتيحة، مرجع سابق، ص 314.

وخلاصة القول وجب الحرص على تطبيق الجوانب الإصلاحية للإدارة العمومية في الجزائر ومراقبة عملية تنفيذها، وهذا من أجل النهوض بهذا القطاع والتخفيف من سلبياته التي في الغالب تعود بالضرر على الموظف والمستفيد على حد سواء.

### المبحث الثاني : عموميات حول الحكومة الإلكترونية في الجزائر

في إطار مساعي عصرنه أجهزة الدولة وخدماتها، حاولت الجزائر إصلاح منظومتها الإدارية ومواكبة تيار الرقمنة والتطوير حول العالم تقديم مبادراتها بإسم "مشروع الجزائر الإلكترونية"، وهذا لتدارك مختلف النقائص وزيادة الاهتمام بالمستفيد من خلال الخدمات المقدمة وسبل الحصول عليها وتحسينها لتناسب مع احتياجاته وتوقعاته.

#### المطلب الأول : إطلاق مبادرة مشروع الجزائر الإلكترونية

بناء على هذا المطلب سنتطرق إلى أهم أوجه مبادرة الجزائر لرقمنة إجراءاتها وخدماتها، منذ إطلاقها إلى غاية الإنجازات المحققة.

#### الفرع الأول : ماهية إستراتيجية الجزائر الإلكترونية

وتمثل إستراتيجية الجزائر الإلكترونية الإنطلاقة نحو التجديد والعصرنة، والتقليل من مخلفات الإدارة التقليدية الورقية، والتي ساهمت فيها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال وكانت نقطة بداية اعتماد التكنولوجيا في مختلف تعاملات المستفيد.

#### أولا : تعريف مشروع الجزائر الإلكترونية

تعد<sup>1</sup> مبادرة الجزائر الإلكترونية "E-Algeria 2013" من بين الإصلاحات التي طالت الإدارة العمومية الجزائرية، وهو عبارة عن وثيقة رسمية صدرت في ديسمبر 2008 والتي تحمل معالم برنامج إدارة إلكترونية متكاملة في الجزائر. بحيث تعد أحد الملفات الكبرى التي أطلقتها وعملت عليها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام

<sup>1</sup> - قاشي خالد، لواج منير، جبلي حسبية، إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية 2013" : فجوة النظرية والتطبيق، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، 2013، ص 91.

والإتصال أنداك وتم التشاور من أجل إعداد تفاصيلها الأساسية، مع مجموعة من المؤسسات والإدارات العمومية والمتعاملين الإقتصاديين والخواص والتي خلصت إلى صياغة مخطط عام وتفصيلي لتنفيذ هذا المشروع بداية من سنة

2013، وتحديد عدد من الأهداف العامة والفرعية التي يسعى للوصول إليها ومن بينها :

- تسهيل وتبسيط تقديم الخدمة العمومية للمستفيد وضمان المساواة بين الجميع؛
  - الربط والتنسيق بين مختلف الوزارات والهيئات الرسمية؛
  - التقليل من البيروقراطية والفساد ومختلف الأمراض المكتيبة؛
  - تحسين نوعية الخدمة المقدمة للمستفيد؛
  - تقريب الإدارة من المستفيد بناء على مبادئ العدالة الإجتماعية والمساواة<sup>1</sup>.
- وعليه، فإن الجزائر قد وضعت إطار عام يشمل تحسينات تمس الإجراءات الداخلية والمعاملات مع المستفيد، وكل ما تحتاجه الآن هو وضع آليات جيدة بالإشتراك مع مختلف الفاعلين، للوصول إلى الأهداف المسطرة.

### ثانيا : آليات تفعيل برامج مشروع الجزائر الإلكترونية 2013

وتضمن برنامج تنفيذ الحكومة الإلكترونية في الجزائر في إطار مبادراتها ومشاريعها التنموية الخاصة بهذا

التحول، جملة من الآليات وهي<sup>2</sup>:

1. تطوير التشريعات والقوانين من خلال برامج تتضمن أيضا قانون ينظم المعاملات الحكومية الإلكترونية؛

2. توفير بنية تحتية مالية من خلال برامج تطوير المؤسسات المالية وجعلها مرنة أكثر؛

<sup>1</sup> - يتوجي سامية، أطر رقمنة الإدارة العمومية في مشروع الجزائر الإلكترونية 2013، مجلة المعارف: قسم العلوم القانونية، الجزائر، المجلد 10، العدد 18، 2015، ص 223.

<sup>2</sup> - بلعربي عبد القادر، لعرج مجاهد نسيمية، مغبر فاطمة الزهراء، تحديات التحول إلى الحكومة الإلكترونية في الجزائر، مداخلة في ملتقى دولي حول الاقتصاد الافتراضي وإنعكاساته على الإقتصاديات الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بجامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، 13 و 14 مارس 2012، ص 08.

3. إعادة هندسة الإدارة وأساليب العمل خاصة الجهات المقرر إستخدامها للمعاملات الإلكترونية؛
4. تحديث الأجهزة والمعدات وأنظمة قواعد البيانات وبنية الإتصالات من خلال برنامج تطوري شامل؛
5. إعداد خطط لتوعية القيادات وفرق العمل المشاركة في المشروع حول مفهوم الحكومة الإلكترونية من خلال برامج تحسن قدراتهم وإدارتهم كل حسي إختصاصه؛
6. توفير كل متطلبات تبني المستفيد الجزائري للحكومة الإلكترونية من خلال برامج توعوية تعرفه بمزايا هذا التحول وكيفية الإستفادة منه.

وبناء على ذلك، يمكن الآن تحديد العناصر الهامة والمساعدة لمباشرة التنفيذ شرط أن يتم الإلتزام بها، ومراعات الظروف المتغيرة على المستويين السياسي والإجتماعي والمضي قدما وفق هذا التخطيط.

#### الفرع الثاني : إنجازات تطبيق مشروع الجزائر الإلكترونية

بعد سلسلة من التخطيطات والبرامج لتحسين الإدارة العمومية الجزائرية، ها هي الآن تظهر نتائج عملية تنفيذ هذا المشروع على مختلف قطاعات الدولة، ومن بين القطاعات التي مسها هذا البرنامج وأثبتت مستوى من التقدم لتطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر، نجد :

#### أولا : قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية

باعتباره المساهم الأبرز في هذا المشروع فقد قام بإطلاق البوابة الإلكترونية خاصة بالوزارة تقدم معلومات وخدمات عن بعد منها :<sup>1</sup>

- السحب الآلي للأموال : والممثلة في بطاقة السحب المغناطيسية الإلكترونية التي تكون محمية برقم سري، تسمح بسحب الأموال على كل أجهزة الصراف الآلي على تراب الوطن من خلال الشبايك بالمكاتب البريدية أو البنوك مقابل عمولة على كل عملية؛

<sup>1</sup> - بوزيان رحاني جمال، تطبيقات الحكومة الإلكترونية في الجزائر، مجلة الإقتصاد الجديد، الجزائر، المجلد 10، العدد 18، 2018، ص 105.

- الحساب الجاري عن بعد : والذي يتيح العديد من الخدمات والطلبات إلكترونيا مثل : خدمة الموزع الصوتي 30-15 لخدمة المستفيد عبر الهاتف، خدمة الموزع الصوتي 30-90 لتعبئة دفع موبيليس من حساب الجاري البريدي ccp، خدمة eccp عبر الأنترنت للإطلاع على الرصيد أو طلب دفتر الصكوك وغيرها من الخدمات؛

- البطاقة الذهبية لدفع الإلكتروني : وهي خدمة تم إطلاقها سنة 2016، وتتيح إجراء مختلف العمليات في مختلف ربوع الجزائر كعملية سحب الأموال، وعمليات الدفع وتسديد الفواتير والمشتريات، تعبئة رصيد الهاتف النقال وغيرها.

وحسب الإحصائيات الأخير على البوابة فقد إستحدث القطاع 1.984 ألف موزع آلي، 11.379 مليون بطاقة ذهبية، تطبيقات عبر النقال كخدمة بريدي موب.. إلخ<sup>1</sup>.

كما إستحدثت بوابة "صفقتك" التي توفر جميع الصفقات العمومية المتعلقة بإنجاز مشاريع مؤسسات وهيئات القطاع<sup>2</sup>.

### ثانيا : قطاع الرقمنة والإحصائيات

ويعتبر من أهم إنجازات الجزائر ضمن إصلاحات الإدارة العمومية لعصرنة معاملاتها الإدارية، تم تعيينها كوزارة سنة 2019 بأمر من رئيس الجمهورية السيد عبد المجيد تبون وتجسيدها مشروعها في قطاعات الضرائب والأملاك، كمرحلة أولى قبل الرقمنة الشاملة لإضفاء الشفافية في معاملاتها الإدارية والخدمية والمالية وكشف الغير قانونية منها؛ إلا أن التعديلات الأخيرة التي قام بها الرئيس على هيكل الحكومة تم إلغائها كوزارة وتحويلها إلى هيئة عليا ملحقة بالرئاسة<sup>3</sup>. وفي فترة عمل القطاع كوزارة أطلق مجموعة من التطبيقات أهمها :

<sup>1</sup> - بوابة وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 12:10، 2023/07/18، <https://www.mpt.gov.dz/ar/>

<sup>2</sup> - بوابة المناقصات والإستشارات لقطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 10:52، 2023/07/18، <https://www.safqatic.dz/ar/>

<sup>3</sup> - لحياني عثمان، الرئيس الجزائري يلغي وزارة الرقمنة ويحولها إلى هيئة ملحقة بالرئاسة، جريدة العربي الجديد، 2023/09/06، 10:47، <https://www.alaraby.com.uk/politics/%D8%A7>

- البوابة الحكومية للخدمات العمومية المرقمنة "بوابتك" : وهي بوابة حكومية تجند مختلف الدوائر الوزارية تحت إشراف قطاع الرقمنة والإحصائيات تم إطلاقها سنة 2022، وتزود المستفيد بمعلومات حكومية مفصلة عن كافة الإجراءات بصفة آنية على مدار الساعة وطيلة أيام الأسبوع، بالإضافة إلى أزيد عن 300 الخدمة عمومية رقمية تابعة لـ 29 قطاعا وزاريا كالمشؤون الدينية، الثقافة والرياضة، النقل وغيرها<sup>1</sup>.
- رقمنة الإحصاء العام للسكان والإسكان : وهي عملية يتم بموجبها إستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة "اللوحات الإلكترونية" لجمع ومعالجة بيانات الإحصاء تم تفعيلها سنة 2022، وتتيح توفير الإحصائيات حول مختلف المؤشرات الإقتصادية والإجتماعية الثقافية لجميع الأشخاص المقيمين في الجزائر وحتى الأجانب الموجودين خلال هذه العملية والغائبين مؤقتا<sup>2</sup>.

### ثالثا : قطاع التشغيل والعمل والضمان الإجتماعي

- وشهد هذا القطاع بدوره العديد من التحديثات في إطار هذه الإستراتيجية من أجل تبسيط الإجراءات وزيادة الشفافية، ومن بين التطبيقات التي وفرتها الوزارة :
- موقع وزارة التشغيل والعمل والضمان الاجتماعي : وهو بوابة تفاعلية تقدم مجموعة من المعلومات ومختلف التوضيحات المتعلقة بجوانب نشاطاتها الميدانية، كما تتيح للمستفيد الوصول السهل لخدمات مختلف المنصات والتطبيقات المستحدثة من قبلها، وإستقبال مختلف إقتراحاته وإنشغالاته من خلال فضاء خاص به لتحسين مختلف الخدمات المقدمة<sup>3</sup>. ويمكن الولوج إلى البوابة عبر : [www.mtess.gov.dz](http://www.mtess.gov.dz)
- بوابة ضمانكم لغير الأجراء : تمثل فضاء شخصي مخصص للإطلاع على الوضعية تجاه الصندوق تم إطلاقها سنة 2020، ويتيح طلب الإنتساب عن بعد للحرفيين وغيرهم، فضاء المؤمن لدراسة الملفات

<sup>1</sup> - البوابة الحكومية للخدمات العمومية، 2022/12/07، 12:30، <https://bawabatic.dz/>

<sup>2</sup> - الإذاعة الجزائرية، شرحيل : توفير 57 ألف لوحة إلكترونية لجمع البيانات في عملية الإحصاء العام السادس للسكان، 2022/09/15، 19:03، <https://news.radioalgerie.dz/ar/node/14703>

<sup>3</sup> - بوابة وزارة العمل والتشغيل والضمان الإجتماعي، 2020/04/06، 12:12، <https://www.mtess.gov.dz/ar/>

الإدارية والتصريح بالإشتراك السنوي والدفع الإلكتروني وغيرها من الخدمات، إذ يمكن الولوج إلى المنصة

عبر الموقع<sup>1</sup>: [www.damanacom.casnos.dz](http://www.damanacom.casnos.dz)

- منصة آرائكم : وهي منصة تفاعلية تم إطلاقها في 2020، وتهدف إلى جمع آراء وإقتراحات المستفيد

حول مختلف الخدمات التي توفرها مباشرة مع الوزارة من أجل إستغلالها لتحسين جودة أداؤها وخدماتها

العمومية بحيث خصص مجال للأكاديميين والخبراء لإثراء أرضية العمل بدون وسيط ولضمان سرية

المعلومات الشخصية، ويمكن الولوج إليها من خلال الموقع : [www.araacom.mtess.gov.dz](http://www.araacom.mtess.gov.dz)

- منصة الوكالة الوطنية لتشغيل Agence National de l'Emploi : وهو منصة مخصصة لطالبي

التوظيف والمستخدمين تم إطلاقها وتعميمها سنة 2017، ويتيح الإطلاع على الخدمات كتتمديد طلب

العمل، منحة البطالة، ومختلف فرص العمل والمناصب الشاغرة في الجزائر والمعلومات التي يحتاجونها،

وطرح إنشغالهم عبر خلية الإستماع<sup>2</sup>. ويمكن الولوج إليها عبر الموقع : [www.anem.dz](http://www.anem.dz)

#### رابعا : قطاعات التربية والتعليم والتكوين

وعملا ببرنامج التخلي عن الطابع الورقي في التعاملات الإدارية بالجزائر، كان لقطاعات التعليمية والتكوينية

نصيب من الإنجازات أهمها :

- بوابة إلكترونية لتواصل بين وزارة التعليم العالي ومنتسبي قطاع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي : وهي

فضاء إفتراضي للتفاعل والتواصل تم إطلاقها سنة 2019، ويتيح ثلاث فضاءات خدمية الأول مخصص

لطالب الجزائري كبوابة الطالب Progres وإيداع طلبات معادلة الشهادة والرتب الجامعية الأجنبية هذا

من جهة، والثاني مخصصة للأستاذ الجامعي من إدارة مساره المهني والبحوث العلمية، والأخير مخصص

<sup>1</sup> - بوابة ضمانكم الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء، 2023/05/23، 16:28، <https://damancom.casnos.dz/>

<sup>2</sup> - منصة الوكالة الوطنية لتشغيل، وزارة التشغيل والعمل والضمان الإجتماعي، 2023/05/24، 16:55، <https://www.anem.dz/#/>

للمؤسسات الجامعية ومختلف إحتياجاتها المادية والبشرية.<sup>1</sup> ويمكن الولوج إليها عبر الموقع :

[www.mesrs.dz](http://www.mesrs.dz)

- منصة "مهنتي" الخاصة بالمتربصين الجدد : وهي عبار عن قاعدة بيانات لتحكم في ملفات المسجلين الجدد بالمؤسسات التكوينية تم إطلاقها وتعميمها سنة 2020، وتسمح بتسيير نفقات التكوين عن طريق توزيع الإعتمادات المالية على مراكز التكوين وتسهيل توجيه المتربصين نحو تخصصات تتلاءم مع مؤهلاتهم ميولاتهم المهنية، كما تتيح أيضا تلبية إحتياجات المؤسسات الإقتصادية من اليد العاملة المؤهلة والتدخل في الوقت المناسب لإحداث التغييرات والتعديلات اللازمة على كافة المستويات والمراحل من المؤسسة ثم الولاية إلى الإدارة المركزية<sup>2</sup>. ويمكن الولوج إليها عبر

الموقع [www.mihnati.mfep.gov.dz](http://www.mihnati.mfep.gov.dz)

- الكتاب المدرسي الرقمي : وهو عبارة عن تطبيق إلكتروني لتطوير التعليم في الجزائر تم إطلاقه سنة 2022، و بإستخدام الألواح الرقمية يتيح تصفح الكتب المطبوعة إلكترونيا وكتابة الملاحظات أو تعديل جزء معين بالنسبة للتلميذ مع حفظ آخر صفحة والعودة إليها، وزيادة إستيعابه من خلال الصور والمقاطع الصوتية والرسومات المتحركة، ويمكن الحصول عليه عبر تحميله وتفعيله بإتباع التعليمات من طرف الأولياء من خلال الموقع : [www.onps.dz/1581](http://www.onps.dz/1581) أو بالإتصال بالمدرسة التي ينتمي إليها التلميذ للحصول على رمز التفعيل<sup>3</sup>.

- الأرضية الرقمية لوزارة التربية الوطنية : هي بوابة مخصصة لتقديم خدمات للمعلمين والتلاميذ وأولياءهم، تتيح عملية التسجيل عبر الأنترنت للقبول في المدارس والتواصل ومعاينة درجات وتقديم التلاميذ، كما

<sup>1</sup> - بوزعيب بريزة، الرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسولوجية والتنمية الإدارية، الجزائر، المجلد 05، العدد 02، 2022، ص 75.

<sup>2</sup> - وكالة الأنباء الجزائرية، الإعلان عن إستعمال تطبيقين رقميين جديدين "مهنتي وتكويني"، 2020/10/19، 13:58، <https://www.aps.dz/ar/sante-science-technologie/94125-2020-10-19-13-05-15>

<sup>3</sup> - زماموش فتيحة، الكتاب الرقمي... خطوة ل"عصرنة" التعليم في الجزائر، موقع العربي الجديد، 2022/10/01، 11:53، <https://www.alaraby.com.uk/society/%D8%A7>

تسمح بالوصول إلى الكتب الرقمية ومختلف المواد التعليمية مع إمكانية إقتنائها والدفع إلكترونيا باستخدام

البطاقة الذهبية.<sup>1</sup> ويمكن الولوج إليها من خلال الموقع : [www.amatti.education.gov.dz](http://www.amatti.education.gov.dz)

#### خامسا : قطاع العدالة

ولضمان السير الحسن لمهام القطاع وتحقيق التنسيق المحكم بين مختلف فاعليه، وإطار عصنة الإدارات

العمومية شهد هو الآخر جملة من الإنجازات أبرزها :

- المحاكمة عن بعد : وهي عبارة عن جلسة محاكمة مرئية باستخدام الألياف البصرية والشبكة الداخلية

لوزارة العدل تم إجرائها أول مرة بموافقة المتهم سنة 2015، وتتيح تسريع معالجة ملفات المتهمين وفقا

للمنظومة القضائية والقضاء على الإكتظاظ في المحاكم والتخفيف من ضغط الأسلاك الأمنية وإدارة

السجون المكلفة بنقل المتهمين، وتقليص المسافة على الشهود الموجودين في المناطق البعيدة عن مجريات

المحاكمة.<sup>2</sup>

- السوار الإلكتروني : وهو سوار يتم وضعه أسفل رجل المتهم طيل الفترة المحددة بالأمر القضائي تم إطلاقه

وتعميمه سنة 2016، ومن خلال الدبدبات الإلكترونية يتيح عملية تحديد مكان حركة حامله كما أنه

مزود بنظام إنذار في حالة إزالته مع وجود خاصية مقاومة الماء والحرارة والرطوبة والفتح والعديد من الميزات

الخاصة، ويتم فتحه بطريقة أوتوماتيكية بمفتاح خاص من طرف أمين الضبط تحت إشراف قاضي

التحقيق.<sup>3</sup>

- الأرضية الرقمية لوزارة العدل : وهي منصة تضم مجموعة شاملة من الخدمات تم إطلاقها سنة 2020،

وتتيح للمستفيد القيام بالعديد من الإجراءات وإستخراج الوثائق عن بعد وبشكل فوري من خلال

<sup>1</sup> - الأرضية الرقمية لوزارة التربية الوطنية، 2023/05/29، 12:21، <https://amatti.education.gov.dz/>

<sup>2</sup> - الإذاعة الجزائرية، إجراء أو محاكمة قضائية مرئية عن بعد بمحاكمة القليعة تيبازة، 2015/10/08، 11:26،

<https://radioalgerie.dz/news/ar/article/20151008/54527.html>

<sup>3</sup> - مزيتي فاتح، مظاهر رقمنة مرافق العدالة وأثرها على تحسين الخدمة العمومية للمتقاضين، مجلة بيليو فيلليا لدراسات المكتبات والمعلومات، الجزائر،

المجلد 01، العدد 04، 2019، ص 25.

مجموعة من الواجهات، مثل : صحيفة السوابق القضائية، شهادة الجنسية، تصحيح أخطاء الحالة المدنية، متابعة الملفات القضائية، شهادة التواجد بالسجن إبان الثورة وغيرها من الخدمات الأخرى<sup>1</sup>. ويمكن

الولوج إليها من خلال الموقع : [www.mjjustice.dz](http://www.mjjustice.dz)

#### سادسا : قطاع الصحة

وتوج كغيره من القطاعات الحكومية في الجزائر ضمن مساعي تحسين الإتصال وتعميم إستخدام تكنولوجيا

لما لها من مزايا إيجابية لفائدة المستفيد، بجملة من الإنجازات نذكر منها :

- المنصة الرقمية للمواعيد الطبية "صحتك" : وهي عبارة عن قاعدة بيانات تحتوي أطباء في عدة

تخصصات وصيادلة وجراحي أسنان تم إطلاقها سنة 2016، وتتيح حجز مواعد مع الطبيب أو

المؤسسة الصحية عن بعد وتتم عملية تأكيد عبر رسالة SMS على هاتف المستفيد 24 ساعة قبل

الفحص، مع تحسين جيد لتسيير المواعيد وتحديث دائم لها<sup>2</sup>. ويمكن الولوج إليها عبر الموقع :

[www.sihhatech.com](http://www.sihhatech.com)

- المنصة الإلكترونية للإستشارة الطبية عن بعد إ. طبيب (e-Tabib) : وهي منصة رقمية لتشخيص

والإستشارة تم إطلاقها سنة 2020 نتيجة للحاجة الملحة خلال فترة جائحة "كوفيد 19"، بحيث

تتيح الإطلاع على أحسن الأطباء وأجود العيادات عبر مختلف ربون الوطن، ومتابعة إستمرارية علاج

المرضى وتبادل الملفات والكشوفات مع الطبيب مع إمكانية حجز موعد دون عناء التنقل<sup>3</sup>. ويمكن

الولوج إليها من خلال الموقع : [www.etabib.dz](http://www.etabib.dz)

<sup>1</sup> مزهود الهاشمي، منظومة الخدمات الرقمية في قطاع العدالة الجزائرية في ظل مستجدات التسيير خلال أزمة كوفيد 19، مجلة التميز الفكري للعلوم الإجتماعية والإنسانية، الجزائر، المجلد 03، العدد 03، 2021، ص 13.

<sup>2</sup> علولاش مريم، رقمنة القطاع الصحي في الجزائر من الأولويات، موقع المستثمر، 2022/11/28، 19:15، <https://almostathmir.dz/%D8%B1>

<sup>3</sup> هوازي نجاد، "التطبيقات الطبية" تشق طريقها في الجزائر، موقع INDEPENDENT عربية، 2023/03/18، 09:16، <https://www.independentarabia.com/node/432236/%D8%AD>

- منصة رقمية لمتابعة تطور جائحة كورونا : وهي منصة إلكترونية خاصة بالوزارة لمتابعة تطورات فيروس كورونا في الجزائر تم إطلاقها سنة 2021، وتتيح تقديم المعلومات والمستجدات للمستفيد وتقديم نصائح وإرشادات حوله ومختلف الإجراءات الوقائية<sup>1</sup>. ويمكن الولوج إليها من عبر الموقع :

[www.covid19.sante.gov.dz](http://www.covid19.sante.gov.dz)

سابعاً : قطاع الفلاحة

وهو بدوره قد أخذ نصيبه من العصرية من خلال مجموعة من التطبيقات ساهمت بشكل كبير في إختصار الجهد والوقت على المستفيد، وعليه يمكن أن نذكر بعض هذه الإنجازات كما يلي :

- الأرضية الرقمية "عرفتي في خدمتي" : وهي قاعدة بيانات لإحصاء ومتابعة الإنتاج الفلاحي عبر الوطن متاحة لمختلف متعاملي قطاع الفلاحة تم إطلاقها سنة 2021، وتتيح عملية تسيير السجل الفلاحي والريفي رقمياً وتسهيل الإجراءات الإدارية، كما توفر إمكانية التواصل عن بعد وطرح إنشغالات الفلاحين ومعالجتها من طرف الغرفة الولائية والوطنية للفلاحة عبر خدمة الرواق الأخضر<sup>2</sup>. ويمكن الولوج إليها

عبر الموقع : [www.ghorfati.dz](http://www.ghorfati.dz)

- بوابة الخدمات الإلكترونية لوزارة الفلاحة والتنمية الريفية : وهي نافذة رقمية تفاعلية موجهة لجميع مهنيي القطاع والمتعاملين الإقتصاديين والمستثمرين تم إطلاقها سنة 2021، وتتيح إمكانية إرسال ومعالجة الملفات الإدارية والنماذج والإستثمارات والترخيص المطلوبة حول تطوير الشعب الفلاحية، العقار الفلاحي، إجراءات البطاقة المهنية للفلاح وتأمينه، الري، المصالح البيطرية وغيرها من الخدمات؛

ويمكن الولوج إليها عبر الموقع : [www.pslar.madr.gov.dz](http://www.pslar.madr.gov.dz)

<sup>1</sup> - بن جمعة محمد، سنوسي زليخة، الرقمنة لإصلاح المستشفيات العمومية الجزائرية : فرص وتحديات، مجلة الإقتصاد الجديد، الجزائر، المجلد 14، العدد 01، 2023، ص 609.

<sup>2</sup> - علوش مريم، رقمنة القطاع الزراعي... مسار فتي وآفاق واعده، موقع المستثمر، 2022/08/15، 17:07، <https://almostathmir.dz/%D8%B1>

- منصة الفيرمة دي زاد "El Firma DZ" : وهي منصة توضح نقاط البيع للمنتجات الفلاحية من

المنتج إلى المستفيد تم إطلاقها سنة 2021، وتتيح تحديد الموقع الجغرافي لنقاط البيع الموجودة في المدينة

أو الولاية التي يقيم فيها، كما تتوفر على جميع المعلومات الخاصة بهذه النقاط التي تم إحصاؤها من طرف

الوزارة مثل : أسماء المنتجين، ونوع المنتجات المسوقة كالخضر، الفواكه، اللحوم الحمراء والبيضاء والحليب

بمشتقاته<sup>1</sup>. ويمكن الولوج إليها عبر الموقع : [www.elfirma.dz](http://www.elfirma.dz)

وفي هذا الإطار يمكن القول أن الجزائر سعت من خلال خططها وبرامجها الطموحة لتحقيق أفضل تطبيق

لهذا المشروع، خاصة في ظل التحولات والتغيرات التي تفرضها البيئة الدولية من ناحية المعاملات وعصر

التكنولوجيا.

### المطلب الثاني : نتائج تجربة الحكومة الإلكترونية في الجزائر

حققت الحكومة الإلكترونية في الجزائر مستوى معتبر من التقدم في الإنجاز منذ بداية تنفيذها إلى الآن،

#### الفرع الأول : أثر الحكومة الإلكترونية في الجزائر على الجوانب التنظيمية

ساهم تطبيق الحكومة الإلكترونية في التأثير على الجوانب التنظيمية للإدارة العمومية الجزائرية، وهو ما

سنحاول توضيح البعض من هذه الجوانب كما يلي<sup>2</sup> :

- اعتماد مبدأ مراكز خدمة المستفيد المتصلة بكافة إدارات الدولة، من خلال إستحداث بوابات إلكترونية

يتم التعامل بين المستفيد والحاسوب ومن ثم تحول إلى الموظف الذي أصبح بعيدا تماما عن الإجراءات

المباشرة؛

<sup>1</sup> - حازم حجلة سعيدة، بوسواك أمال، بن مداني صديقة، واقع رقمنة قطاع الفلاحة في الجزائر : الآليات والسبل، المجلة الجزائرية للإقتصاد السياسي، الجزائر، المجلد 04، العدد 02، 2022، ص 130.

<sup>2</sup> - شاهد إلياس، عرابة الحاج، دفرور عبد النعيم، تقييم تجربة الحكومة الإلكترونية في الجزائر، المجلة الجزائرية للدراسات الحاسوبية والمالية، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، 2016، ص 132.

- إستحداث أنظمة معالجة المعلومات التي من شأنها الحد من الأخطاء الإدارية، وسرعة الإستجابة وإحترام المواعيد من خلال تقنية الشباك الوحيد؛
  - تقليص تكاليف الجهد والوقت للحصول على الخدمة.
  - إعتتماد وسائل التكنولوجيا الحديثة داخل الإدارة مما يطور من مهارات الموظفين القائمين على تقديم الخدمة.
  - تسهيل المحاسبة الإدارية على كل جزئيات المهام والعمليات من خلال النشر الإلكتروني بكل مراحل المعاملات بإستخدام برنامج "إدارة" IDARA على مستوى مصلحة إدارة الموارد البشرية والوظيف العمومي؛
  - إمكانية التواصل الخارجي على مستوى الحكومات العالمية، بفضل تنصيب شبكة حكومية داخلية تتضمن أحدث وسائل الإتصال؛
  - التسيير والتنبؤ للموظفين من خلال نظام معلومات وطني يربط إداراتهم مع الهياكل المركزية والمحلية المكلفة بالوظيف العمومي<sup>1</sup>.
- ونتيجة ذلك يمكن القول أن مشروع الجزائر ساري تنفيذ برامج على مستوى مختلف الإدارات، وهو ما يكسبه العديد من المزايا والتسهيلات سواء من جهة الخدمة المقدمة وعملياتها، وتلبية إحتياجات المستفيد من جهة أخرى.

#### الفرع الثاني : تقييم الحكومة الإلكترونية في الجزائر

#### أولا : مؤشرات الأمم المتحدة لوضعية الحكومة الإلكترونية لدولة الجزائر

<sup>1</sup> - بلعربي عبد القادر، لعرج مجاهد نسيمية، مغبر فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص 11.

ويعكس تقرير مسح الأمم المتحدة الإتجاهات الناشئة لإستراتيجيات الحكومة الإلكترونية وتطور المعرفة بأفضل الممارسات فيها والتغيرات في التكنولوجيا وعوامل أخرى لدول الأعضاء من خلال مجموعة من الإصدارات، من خلال المعادلة الرياضية التالية :

$$EGDI = \frac{1}{3} (OSI_{normalized} + TII_{normalized} + HCI_{normalized})$$

ويتم إشتقاق مؤشر التنمية (EGDI) العام بأخذ المتوسط الحسابي لمؤشرات المكونة ( الخدمة عبر الأنترنت (OSI)، جاهزية البنية التحتية للإتصالات (TII)، رأس المال البشري (HCI) ضمن نطاق 0 إلى 1 من قيمه، ويتم بعد ذلك تجميع البلدان في أربعة مستويات رياضية بحيث :

- من 1.00 إلى 0.75 قيم عالية جدا ل(EGDI)؛

- من 0.7499 إلى 0.50 شاملة؛

- من 0.4999 إلى 0.25 متوسطة؛

- من 0.2499 إلى 0.0 منخفضة<sup>1</sup>.

سنحاول الآن توضيح وضعية الجزائر وتطور الحكومة الإلكترونية بها خلال الفترة من 2014 إلى 2022،

وترتيبها العالمي في الجدول الموالي<sup>2</sup>:

الجدول رقم (3-1) : مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية (EGDI) في الجزائر للفترة 2014-2022

المؤشرات	2014	2016	2018	2020	2022
مؤشر الخدمة عبر الأنترنت (OSI)	0.0787	0.1934	0.3889	0.5787	0.3743

<sup>1</sup> - United National, **E-Government survey 2022 the future of digital government**, United National Department of Global Communications, New York USA, 2022, P 189.(الملحق رقم 05)

<sup>2</sup> - United National, Opi Cit, 2014/2016/2018/2020/2022, PP 213,147,253.(الملحق رقم 05)

0.6133	0.6966	0.6640	0.6412	0.1989	مؤشر جاهزية البنية التحتية للإتصالات (TII)
0.6956	0.2765	0.2153	0.0652	0.6543	مؤشر رأس المال البشري (HCI)
<b>0.5611</b>	<b>0.5173</b>	<b>0.4227</b>	<b>0.2999</b>	<b>0.3106</b>	مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية (EGDI)
<b>112</b>	<b>120</b>	<b>130</b>	<b>150</b>	<b>136</b>	الترتيب العالمي

المصدر : من إعداد الطالبة بالإطلاع على نتائج تقرير الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية (الملحق رقم 05)

يبين الجدول أعلاه وضعية الجزائر وفق ما جاء به التقرير خلال الفترة الممتدة بين 2014 إلى غاية 2022، بناء على مؤشرات التنمية الثلاثة التي تقيس تطور مستوى الخدمة عبر الأنترنت من حيث (توفر المعلومات وحمايتها لحكومات الدول الأعضاء من خلال إستطلاع الرأي يضم 180 سؤال)، وتطور مستوى البنية التحتية من حيث (عدد مستخدمي الأنترنت ومشتركي الهاتف النقال لكل 100 نسمة)، وتطور رأس المال البشري من حيث (محو الأمية للكبار ومتوسط عدد سنوات التعليم لسكان والأمية الرقمية).

إن الجزائر في أوج تحولها ضمن مشروع الحكومة الإلكترونية كان لها تقدم معتبر إذ أحرزت الرتبة 136 عالميا بمستوى تنمية متوسطة والبالغ (0.3106)، ثم تدنت النسبة خلال سنة 2016 وهذا راجع في الغالب لنقص الوعي لدى المورد البشري والخدمات عبر الأنترنت المحدودة وفق قيمة مؤشري (OSI) و (HCI) بحيث بلغ مستوى التنمية بها (0.2999)، في حين نلاحظ إرتفاع محسوس بين السنوات 2018، 2020، 2022 وهذا في الغالب نتيجة لجائحة كورونا كوفيد 19 التي ساهمت بشكل كبير في تنمية الإعتماد على المعاملات والخدمات الإلكترونية والذي يظهر جليا في مؤشر (EGDI) من (0.2999) في بدايات تنفيذها إلى (0.5611) سنة 2022.

وهو ما يفسر أن الجزائر ماضية نحو التحول التام للحكومة الإلكترونية بناء على مؤشر الأمم المتحدة، ويتحقق ذلك فقط إذا سعت لتعميم وتطوير خدماتها على مستوى الأنترنت وجعلها متاحة للجميع عبر مختلف البوابات الرسمية والتطبيقات أو الأكشياء، وهو سيخفف من معاناة التنقل إلى مكاتب الإدارات للحصول على الخدمة.

**ثانيا : مؤشر نضج أداء الحكومة الإلكترونية (GEMS) في الجزائر خلال سنتي 2021 و 2022 :**

يسعى هذا المؤشر إلى قياس مدى نضج الخدمات الحكومية المقدمة عبر البوابات والتطبيقات في الدول العربية بإعتباره أداة تقييم لصانعي السياسة، لمعرفة مستوى تطور الخدمة وإستخدامها ورضا المستفيد حيالها، والجهود المبذولة للوصول إليه من خلال إختبار 84 خدمة حكومي ضرورية سواء للمواطنين أو الأعمال، موزعة بين قطاعات هامة وتخضع هذه الخدمات إلى أوزان تتوزع على ثلاثة ركائز أساسية بحسب درجة تعقيد هذه الخدمات ومدى قابليتها للرقمنة وحجم معاملاتها المتوقعة، من 40% لكل الركيزتين الأولى والثانية و20% للركيزة الثالثة<sup>1</sup>.

ويتكون هذا المؤشر من :

1. مؤشرات الأداء الرئيسية لتوفر الخدمة وتطورها : أي ويتم قياسه عبر :<sup>2</sup>

- مستوى تطور الخدمات على البوابة الإلكترونية؛
- توفر ميزات التخصيص في صفحات الوب المتاحة للمستفيد؛
- مستوى توفر وتطور الخدمات عبر الهاتف النقال؛
- توفر التطبيقات على المنصات النقالة؛

<sup>1</sup> - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، تقرير مؤشر نضج الخدمات الحكومية الإلكترونية والنقالة GEMS-2022، الأمم المتحدة الإكسوا، بيروت لبنان، 2023، ص 03. (الملحق رقم 05)

<sup>2</sup> - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، مرجع سابق، ص ص 36-37.

- توفر اللغات على البوابة الإلكترونية والنقل؛
- توفير وسيلة لآراء المستفيد عبر البوابة الإلكترونية؛
- توفر خصائص لذوي الإعاقة عبر البوابة الإلكترونية والنقل؛
- التشغيل البيني بين القنوات؛
- مستوى الأمن على القنوات؛
- مستوى توفر وتقديم البيانات المفتوحة.

## 2. مؤشرات الأداء الرئيسية لإستخدام الخدمة ورضا المستفيد حيالها : وقياس :

- مستوى الإستخدام عبر البوابة الإلكترونية والنقل؛
- الإستخدام الإجمالي في المؤسسات عبر النقل؛
- الإستخدام الإجمالي عبر البوابة الإلكترونية؛
- مستوى رضا المستفيد عبر البوابة الإلكترونية والنقل؛

## 3. مؤشرات الأداء الرئيسية للوصول إلى المستفيد : وقياس :

- نسبة الخدمات الجديدة المرفقة بخدمات تسويق (من الخدمات المقيمة في المؤشر)؛
- نسبة الخدمات الجديدة المرفقة بخدمات تسويق (من الخدمات كافة على مستوى المؤسسات)؛
- توفر أدوات للتواصل ودعم الأفراد.

وعليه سنحاول من خلال هذا العنصر إستعراض المؤشر الإجمالي لأداء الحكومة الإلكترونية في الجزائر سنة

2022 ومقارنة ركائزه الثلاثة مع نتائج سنة 2021، من خلال الجدول الموالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - اللجنة الاقتصادية والإجتماعية لغربي آسيا، مرجع سابق، ص 35. (الملحق رقم 05)

الجدول رقم (3-2) : مقارنة مؤشرات أداء الحكومة الإلكترونية في الجزائر خلال سنتي 2021

و2022

القيمة سنة 2022 (بالنسبة المئوية)	القيمة سنة 2021 (بالنسبة المئوية)	الركيزة الأساسية
22.15	31.47	توفر الخدمة وتطويرها
13.12	36.05	إستخدام الخدمة ورضا المستخدم حيالها
22.64	38.42	الوصول إلى المستفيد

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج تقرير مؤشر الأمم المتحدة الإكسوا لسنة 2022. (الملحق

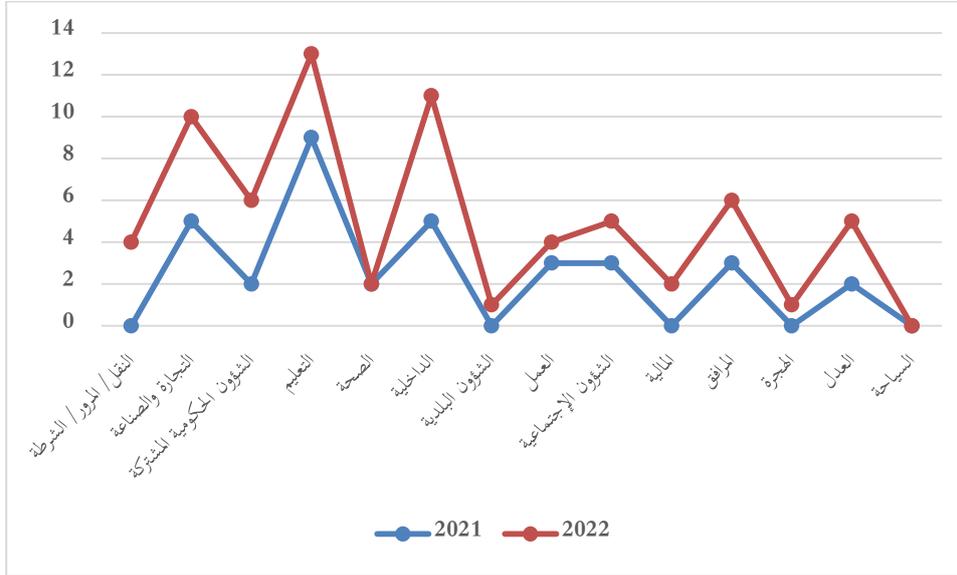
رقم 05).

بين الجدول أعلاه قيم ركائز أداء الحكومة الإلكترونية في الجزائر الثلاثة التي سجلت سنة 2022 مع مقارنتها بقيم سنة 2021، والتي أظهرت مستوى مرتفع في التغطية بالخدمات الجديدة المرفقة بحملات ترويجية عبر مختلف الإدارات وتوفر أدوات لتواصل ودعم المستفيد إذ نلاحظ إرتفاع طفيف بنسبة 22.64% خلال سنة 2022 مقارنة بنسبة 2021، يليها مستوى متوسط في توفر الخدمات على البوابات الإلكترونية ومختلف التطبيقات عبر الهاتف النقال وتطويرها خلال سنة 2022 بنسبة 22.15% مقارنة بسنة 2021، وفي ذيل التصنيف نجد مستوى إستخدام الخدمة ورضا المستفيد عن الخدمات متدني خلال سنة 2022 بنسبة 13.12% مقارنة بالمستوى الجيد لسنة الماضية.

وهو ما يفسر سعي الجزائر لتحسين أداء الحكومة الإلكترونية والتوعية بفوائدها من خلال الخدمات التي تقدمها عبر البوابات الوطنية ومختلف التطبيقات، إلا أنها في الآونة الأخيرة أظهرت تأخر في إستخدام خدماتها ورضا المستفيد منها والذي قد يكون راجع لمعوقات تقنية أو إجتماعية. والشكل التالي يوضح القطاعات المقيمة لحالة الجزائر ومستوى الخدمات المستحدثة كما يلي :

الشكل رقم (3-1) : مقارنة توزيع عدد الخدمات الإلكترونية المقيمة بحسب القطاع لسنتي 2021

و2022



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج تقرير الأمم المتحدة للإكسوا. (الملحق رقم 05)

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه عدد الخدمات المقيمة من قبل مؤشر (GEMS) بحسب القطاع حول حالة الجزائر، والتي أظهرت تقدم عن سنة 2021 بخدمتين فقط بمجموع 36 خدمة مستحدثة وهذا على مستوى 17 مؤسسة، بحيث احتل قطاع الداخلية المرتبة الأولى بمستوى تقدم قدر بـ 6 خدمات، يليها في المرتبة الثانية قطاع التجارة والصناعة بمستوى تقدم قدر بـ 5 خدمات يليها في المرتبة الثالثة قطاعي التعليم والشؤون الحكومية المشتركة والنقل / المرور / الشرطة بمستوى تقدم قدر بـ 4 خدمات، يليها في المرتبة الرابعة قطاعي المرافق والهجرة بمستوى تقدم قدر بـ 3 خدمات، وفي المرتبة الخامسة جاء كل من قطاع المالية والشؤون الاجتماعية بمستوى تقدم قدر بخدمتين، وفي المرتبة الأخيرة نجد قطاع العدل والعمل والشؤون البلدية بمستوى تقدم قدر بخدمة واحدة مع عدم تسجيل أي تقدم في قطاعي الصحة والسياحة.

وهو ما يفسر مساعي الجزائر إلى عصنة الإدارة العمومية والتخفيف من نقائصها، عبر تبسيط إجراءاتها

وتقريب المستفيد وفتح آفاق جديدة لمختلف تعاملاتها الخارجية.

## المبحث الثالث : قراءة عامة حول الجماعات المحلية في الجزائر

تمثل الجماعات المحلية في الجزائر الإدارة الإقليمية لمهام الدولة، والجهاز الأقرب للمستفيد لتسيير شؤونه وتلبية احتياجاته اليومية وفق الصلاحيات والتنظيم المعمول به. وعليه سنحاول في هذا المبحث التعرف على واقع الجماعات المحلية وأهم الإصلاحات التي مرت بها، والإنجازات التي حققتها على مر السنوات.

## المطلب الأول : تقديم عامة للجماعات المحلية في الجزائر

اللامركزية، الإستقلال المالي، والتنظيم المعمول به، هي قواعد تسيير بها الجماعات المحلية في الجزائر من أجل تلبية متطلبات المستفيد. سنتطرق في المطلب إلى تقديم عام للجماعات المحلية بالجزائر بدا من مفهومها وخصائصها، أجهزتها التسييرية، نقائصها وأهم الإصلاحات التي قامت بها لتحسين أدائها.

## الفرع الأول : ماهية الجماعات المحلية في الجزائر

سنتناول في هذا العنصر أهم تعريفات الباحثين للجماعات المحلية وإبراز خصائصها التي تتمتع بها، كما سنفصل في مكوناتها وفق ما جاءته به القوانين والتشريعات بهذا الخصوص.

## أولا : مفهوم الجماعات المحلية في الجزائر وخصائصها

حاولت الجزائر منذ عدة سنوات مضت، إرساء مبدأ اللامركزية الذي يعتبر أهم وسيلة لتحقيق التنمية المحلية سواء على المستوى المحلي أو الوطني، ويتضح هذا جليا من خلال الصلاحيات الواسعة التي أوكلت للجماعات المحلية "البلدية والولاية" عبر الإصلاحات المستمرة في كافة المجالات، وقد مست هذه الإصلاحات الجماعات المحلية كهيئة لا مركزية أسندت لها مهمة إدارة المرافق المحلية للنهوض بمشاريع التنمية المحلية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - شويح عثمان، دور الجماعات المحلية في التنمية المحلية : دراسة حالة البلدية، رسالة ماجستير، تخصص قانون عام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2011، ص 14.

فقد عرف المشرع الجزائري الجماعات المحلية (البلدية والولاية) وفقا لأحكام المادتين 15، 16 من القانونين 08/90 و 09/90 المؤرخين في 1990/04/07، بأنهما: "الوسيلتان لتنظيم الإقليمي وتحقيق مشاركة المستفيد في إدارة شؤونه"<sup>1</sup>.

كما تعرف بأنها: "وحدات إدارية محلية مكونة من مجالس منتخبة وتكون السلطة المركزية المراقب لها، تتمتع بالاستقلالية المالية والإدارية لتحقيق الأهداف التي أنشأتها بموجبها"<sup>2</sup>.

تعتبر الجماعات المحلية جزءا لا يتجزأ عن الدولة، أي أنها تابعة لها بالرغم من كونها صورة من صور اللامركزية الإدارية، إذ تعد أحد أساليب التنظيم الإداري الذي يعني تقسيم الوظيفة الإدارية بين السلطات المركزية في الدولة والهيئات الإدارية المنتخبة التي تمارس مهامها تحت رقابة هذه السلطات على المستوى المحلي.

وتمتاز الجماعات المحلية الجماعات المحلية بعدة خصائص نذكر منها:<sup>3</sup>

- تتسم باللامركزية بمختلف أنواعها الإدارية، الوظيفية، الإقتصادية من خلال توزيع المهام والسلطات مع باقي الهيئات كالببلدية والولاية مع ضمان مراقبتها من السلطة المركزية؛
- تمتاز بالاستقلالية المالية لتسهيل التسيير وتجهيز مختلف مرافقها المحلية لتلبية متطلبات المستفيد؛
- تتمتع الشخصية القانونية كغيرها من الإدارات، لها حقوق وواجبات وذمة مالية وتقوم بمختلف وظائفها وفق التنظيم والتشريع المخول لها؛
- تمتلك الحق والاستقلالية في توزيع المهام الإدارية المختلفة التي تنهض بأعبائها الإدارة المحلية التي وجدة من أجلها.

<sup>1</sup> - فريدة عبد الحق، ماهية الجماعات المحلية والتنمية المحلية المستدامة، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، 2012، ص 120.

<sup>2</sup> - بن طيبة مهدية، خروبي سفيان، دور الجماعات المحلية في دعم التنمية المحلية : دراسة حالة لبلدية العفرون البلدية، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، 2016، ص 77.

<sup>3</sup> - سلامي أسماء، دور الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة في الجزائر، مجلة الشريعة والإقتصاد، الجزائر، المجلد 05، العدد 10، 2016، ص 413.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن الجماعات المحلية تمثل جهاز مهم لدولة، إذ تتسم بالاستقلالية المالية والإدارية تجعلها قادرة على تسيير مهام المحلية بالمنطقة وتلبية متطلبات المستفيد بأريحية وفي الوقت المناسب.

### ثانيا : أجهزة الجماعات المحلية في الجزائر

ويمكن تقسيم الأجهزة الجماعات المحلية في الجزائر إلى :<sup>1</sup>

1. **الولاية** : وتمثل الجماعات الإقليمية للدولة، وتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وهي أيضا

الدائرة الإدارية غير المركزية للدولة، تساهم معها في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية

والثقافية وحماية البيئة، وكذا حماية وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمستفيدين (المواطنين)؛ وتدار من

قبل:

- المجلس الشعبي الولائي : وهو عبارة عن مجلس يتم إنتخابه عن طريق الإقتراع العام وهو هيئة مداولة في

الولاية، بحيث يقوم بإعداد مخطط تهيئة إقليم الولاية ويراقب تطبيقه طبقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها؛

- الوالي : حسب المواد 102-126 من القانون 07-12، يمثل الولاية في جميع أعمال الحياة المدنية

والإدارية حسب الأشكال والشروط المنصوص عليها في القوانين والتنظيمات المعمول بها؛

- إدارة الولاية : ووفقا للمادتين 127-128 من القانون المتعلق بالولاية، تعتبر الإدارة التي تعمل تحت

سلطة الوالي وتكون محتف المصالح غير المركزية جزءا منها، ويمكن أن تكيف حسب المهام المنوطة وطبيعة

كل ولاية وخصوصياتها.

2. **الدائرة** : وتعرف بموجب الأمر رقم 69-38 المؤرخ في 23 ماي 1969 المتضمن قانون الولاية من

خلال المادتين 166 و167، بأنها : " كل إقليم للولاية مقسم إلى دوائر" بحيث يصف الدائرة نفسها

بأنها مقاطعة إدارية تعين حدودها الإقليمية وتعدل وتلغى بموجب مرسوم بناء على تقرير وزير الداخلية،

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون رقم 07-12 المتعلق بالولاية، العدد 12، الجزائر، 2012/02/29، ص ص 08، 10، 19. (الملحق رقم 04)

وكان ينظر إليها كوسيط مؤقت بين البلديات والوالي وتنتهي بمجرد تطور البلديات وترشيدها ضمن الأحكام الإنتقالية؛ وتدار الدائرة من قبل:

- رئيس الدائرة : يعتبر الجهاز الأعلى في الدائرة، فهو يساعد الوالي في مهمة تمثيله للدولة، وبهذا ينشط وينسق عمل بلديتين أو عدة بلديات؛
- المصالح الإدارية والتقنية : وهي التي تساعد رئيس الدائرة في تأطير وتنسيق نشاط المصالح الإدارية والتقنية في الدائرة، والممثلة في : مكتب التنظيم والشؤون العامة، مكتب تنشيط المؤسسات العمومية البلدية ما بين البلديات، مكتب الشؤون الإدارية والمالية والرقابة، مكتب الشؤون الاقتصادية والتخطيط<sup>1</sup>.

**3. البلدية :** عرف المشرع الجزائري من خلال المواد 01،02،03 من القانون 10-11 المتعلق بالبلدية بأنها: "الجماعة الإقليمية للدولة، تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وهي أيضا القاعدة الإقليمية اللامركزية ومكان لممارسة الديمقراطية على المستوى المحلي والجواري وتشكل إطار مشاركة المستفيد (المواطن) في تسيير الشؤون العمومية، كما تساهم مع الدولة بصفة خاصة في إدارة وهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمن وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمستفيدين (المواطنين) وتحسينه"

وتسيير أعمال البلدية وفق التشريع والتنظيم المعمول بهمات هيئات، وهي :

- هيئة مداولة تنفيذية : المجلس الشعبي البلدي؛
- هيئة تنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي؛
- إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - لصلح نوال، النظام القانوني للدائرة في الجزائر، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، الجزائر، المجلد 02، العدد 03، 2017، ص 101، 104، 107، 110.

<sup>2</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون رقم 10-11 المتعلق بالبلدية، العدد 37، الجزائر، 2011/07/03، ص ص 07، 08. (الملحق رقم 04)

وعليه فإن أجهزة التسيير الخاصة بالجماعات المحلية تمثل همزة وصل بين المستفيد والحكومة، فهي تتيح التقرب أكثر منه وتلبية إحتياجاته كما تسمح بمشاركته في مختلف القرارات التي تهمه.

### الفرع الثاني : عصرنة الجماعات المحلية في الجزائر

عملت الجزائر على عصرنة مرافقها العمومية بإدخال تكنولوجيا المعلومات والإتصال في مختلف معاملاتها، وهذا في إطار إستراتيجية تبسيط الإجراءات وتقريب المستفيد من أجهزتها المحلية منها. وعليه سنتطرق في هذا العنصر لأهم النقائص التي تعاني منها والسبل الكفيلة لتخفيف من هذه المشاكل، وترقية خدماتها العمومية كما سنوضح أهم الإصلاحات التي قامت بها في هذا الصدد.

#### أولا : نقائص الجماعات المحلية في الجزائر وآليات إصلاحها

تعاني الجماعات المحلية في الجزائر العديد من النقائص، والتي أثرت بشكل كبير على نشاطها كمرفق إداري ما جعل وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتنمية العمرانية تتحرك لمعالجة هذا العجز، ومن بين هذه النقائص نذكر<sup>1</sup>:

- التقدم التكنولوجي السريع، وحثمية الإستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة؛
- قلة كفاءة الموظفين العموميين في التواصل وتوعية المستفيد حول مختلف الخدمات الإدارية والشروط التنظيمية اللازمة للإستفادة منها؛
- تضخم الإدارة وإعتماد وسائل توجيه تقليدية وإنعدامها في بعض الأحيان، ما يجعل المستفيد يستغرق وقت طويل للوصول إلى المصلحة ومن تم الحصول على الخدمة؛
- التمييز بين المستفيدين في الحصول على الخدمة بسبب تفشي ظاهرة الوساطة؛

<sup>1</sup> - صادقي فوزية، واقع رقمنة الجماعات المحلية الجزائرية وتحديات تحسين الخدمة العمومية في ظل الثورة التكنولوجية وتأثير التحول الرقمي العالمي، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، الجزائر، المجلد 07، العدد 03، 2020، ص 21.

- ضعف نظم المتابعة وتقييم الرقابة الفعالة للخدمات العمومية، وما إذا كانت تصل للمستفيد وفقا للقوانين والتشريعات المعمول بها.
  - إنعدام إستراتيجية واضحة من حيث التسيير، ما خلف طغيان التسيير الفوضوي والرؤية البسيط؛
  - هجرة الكفاءات، وشبه إنعدام لفكرة التكوين أثناء الخدمة؛
  - إطار قانوني غير واضح وصارم، ما ينتج عنه جمود في الأساليب الإدارية؛
  - الجانب المالي الذي يعتبر عقبة كبيرة أمام الأهداف المرجوة ومن أجل تطوير العمل تنموي وإحداث الإصلاحات؛
  - الإكتظاظ اليومي على الشبائيك خاصة مصلحة الحالة المدنية بالبلدية لإستخراج الوثائق، ما يفرض في بعض الأحيان الإنتقال إلى البلديات المجاورة؛
  - حدوث أخطاء في الكتابة خاصة الأسماء، ما يكلف المستفيد الإنتظار وقت أطول لتصحيحها؛
  - حتمية إنتقال المغتربين إلى ولايات أخرى أو أرض الوطن للحصول على الوثائق الأصلية؛
  - صعوبة الوصول إلى المعلومات والخدمات والعودة لمراجعة الدوائر المعنية؛
  - تعقد إجراءات إنجاز الخدمة العمومية وزيادة تكاليفها، نتيجة لسوء إستخدام الموارد التنظيمية المتاحة<sup>1</sup>.
- ومن أهم آليات التنظيمية الواجب تفعيلها لتخفيف من هذه النقائص وتحسين أداء الجماعات المحلية،

نذكر:<sup>2</sup>

1. **الجانب التنظيمي** : تحتاج الجماعات المحلية في الجزائر إلى الإهتمام برفع مستوى أدائها الداخلي، لتحقيق نقلة نوعية في خدماتها والإستجابة لحاجات المستفيد لدى وجب عليها أن تدعم وتشجيع على إستخدام

<sup>1</sup> - روشو خالد، إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر بين تحسين الخدمة وتحديات الواقع، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2019، ص 50.

<sup>2</sup> - طواهرير عبد الجليل، قوارح اليامنة، دور عصنة الخدمة العمومية في تحسين أداء المورد البشري بقطاع الجماعات المحلية : دراسة حالة بلديات دائرة سيدي خويلد ورقلة، مجلة بحوث الإقتصاد والمناجنت، الجزائر، المجلد 01، العدد 02، 2020، ص 190.

تكنولوجيا المعلومات والاتصال داخلها عبر نظم إعلام مندمجة يربط جميع الإدارات ببعضها ويسهل نقل وإسترجاع المعلومات، كما تحتاج إلى إعادة هندسة التنظيم الهيكلي وفتح باب التوظيف لتخفيف من أعباء الموظفين، مع العمل على توفير البنى التحتية الضرورية لتسهيل أداء المهام وتطوير خدماتها الإلكترونية باستمرار عبر توفير بيئة إلكترونية حقيقية للموظفين والمستفيدين؛

2. **الجانب البشري :** ويعتبر محرك الأساسي للعمل المحلي، لدى وجب الإهتمام به وتأهيله وتدريبه لإستمرارية نشاطه، مع الحرص على إمثاله لأوامر العمل والقوانين المعمول بها والتحلي بالسلوكيات والأخلاقيات أثناء أدائه لمهامه ونخص بالذكر إحترام مواعيد العمل، مراعاة مشاعر المستفيد وإحترامه وعدم المساس بكرامته، التمتع بروح المثابرة والمبادرة بما يفيد الإدارة من إقتراحات، والتمتع بأخلاقيات المهنة أمام زملائه داخل المصلحة وكل ذلك يحتاج إلى الوعي عند التوظيف والمراقبة المستمرة لأدائه وتطبيق مبدأ المساواة في الجزاء والعقاب.

3. **الجانب المالي :** كون الجماعات المحلية في الجزائر تتمتع بالشخصية المعنوية الإستقلالية المالية، ما يجعلها في بحث مستمر عن إيرادات مالية (السيير والتجهيز والإستثمار) لأجل تغطية نفقاتها المتزايدة، بحيث لا بد لها من تطوير إيراداتها الذاتية من مصادرها الداخلية والخارجية الممثلة في : مداخيل الجباية والرسوم (الرسوم العقاري، رسم التطهير، رسم الإسكان)، مداخيل الأملاك والممتلكات، الإعانات، القروض... إلخ وكل ذلك في ظل تطوير التشريعات السائدة وإصلاحات المالية والجباية، وتحسين طرق السيير<sup>1</sup>.

ثانيا : أهم إصلاحات الجماعات المحلية في الجزائر

<sup>1</sup> - خليل عبد القادر، بوفاسة سليمان، عصرة البلديات في الجزائر : بين تنوع الموارد المالية وتحسين الحوكمة، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، 2012، ص 92.

نتيجة لتخلف الذي شهده قطاع الداخلية والجماعات الحلية بشكل خاص عازمت الجزائر على وضع مخطط إصلاح له، ضمن إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية" باعتبار التكنولوجيا الحل الأمثل لهذه النقائص واللاحاق بركب التطور وتجنبنا لإحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية، من خلال توفير وسائل التكنولوجيا وتفعيلها في التواصل بين الإدارة والمستفيد وتبسيط الإجراءات الإدارية عليه.

فقد شرعت وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية سنة 2010، بعصرنة البلديات والولايات بهدف إضفاء الشفافية والمتابعة في التسيير المحلي عبر تسيير كل مصالحها آليا من الميزانيات إلى الصفقات والمشاريع، وكل هذا بفضل الإمكانيات المادية والبشرية التي وفرتها الجزائر لتحويل من النظام التقليدي إلى الرقمي<sup>1</sup>. وكانت البداية بإعداد ميزانية جديدة للبلديات وهذا تطبيقا لأحكام قانون المالية لسنة 2011، والتي تم فيها إعداد برنامج إعلام آلي موجه للآمرين بالصرف\* لتسريع تحضير وإعداد وتنفيذ هذه الميزانية<sup>2</sup>.

كما تم إستحداث وثيقة عقد الميلاد رقم 12 والتي مكنت من إستخراجها إلكترونيا من أي بلدية، وتقليص مختلف ملفاتها الإدارية عملا بالمرسوم التنفيذي رقم 14-75 المؤرخ في 17 فبراير 2014 والمحدد لوثائق الحالة المدنية المستعملة في البلديات والمصالح القنصلية (أنظر الملحق رقم 04) في شكل قائمة مكونة من 12 وثيقة كعقد الزواج، الدفتر العائلي، البطاقة العائلية للحالة المدنية، إعلان بيان الوفاة وغيرها بعدها تم تخفيف كل

<sup>1</sup> - عزوز سعيدة، مقبل نسيم، عصرنة المرافق العمومية في الجزائر... الإدارة الإلكترونية في البلدية نموذجاً، المجلة الجزائرية للمالية العامة، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، 2018، ص 148.

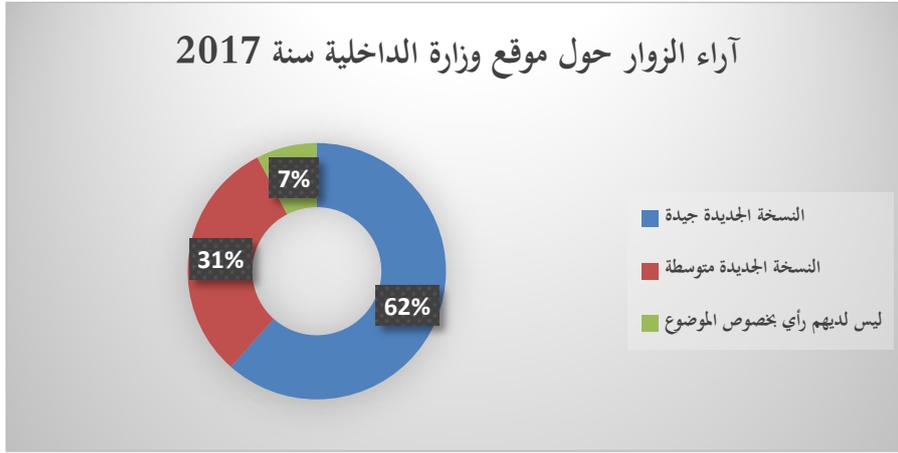
\* وفقا للمادة 23 من القانون 90-21 المؤرخ في 15/08/1990 والمتعلق بالحاسبة العمومية ص 04 "هم أعوان تم تعيينهم قانونيا لتنفيذ إجراءات الإلتزام والتصفية وإصدار سند الأمر بالصرف من جانب النفقات، وإجراء الإثبات والتصفية وإصدار سند التحصيل من جانب الإيرادات". (الملحق رقم 04)

<sup>2</sup> - بن عياش سمير، سباش ليندة، إصلاح نظام الجماعات المحلية في الجزائر : الفرص والقيود (2011-2018)، Route Educational & Social Science Journal ، تركيا، المجلد 06، العدد 04، 2019، ص 364.

الوثائق في وثيقة واحدة خاصة تلك المتعلقة بالزواج والوفاة وشهادات الولادة عبر إنشاء السجل الوطني الآلي للحالة المدنية<sup>1</sup>.

وبالحديث عن المواقع الإلكترونية للجماعات المحلية، فقد بادرت الجزائر إلى طرح موقع خاص بالقطاع يتيح للمستفيد مختلف الوثائق والإجراءات الواجب إتباعها للحصول على خدمة ما إلا أنها تفتقر للعديد من الخصائص كالإعلام والتحديث للموقع وغيرها، ما جعل الوزارة تقوم فيما بعد بإصدار نسخة جديدة له سنة 2016 مع إضافة خاصة سبر الآراء لزوار الموقع حول هذه النسخة خلال سنة 2017<sup>2</sup>. وكانت النتيجة كالتالي:

الشكل رقم (3-2) : آراء الزوار حول النسخة الجديدة لموقع وزارة الداخلية الجزائرية سنة 2017



المصدر : حديد نوفيل، كريبط حنان، مرجع سابق، ص 128.

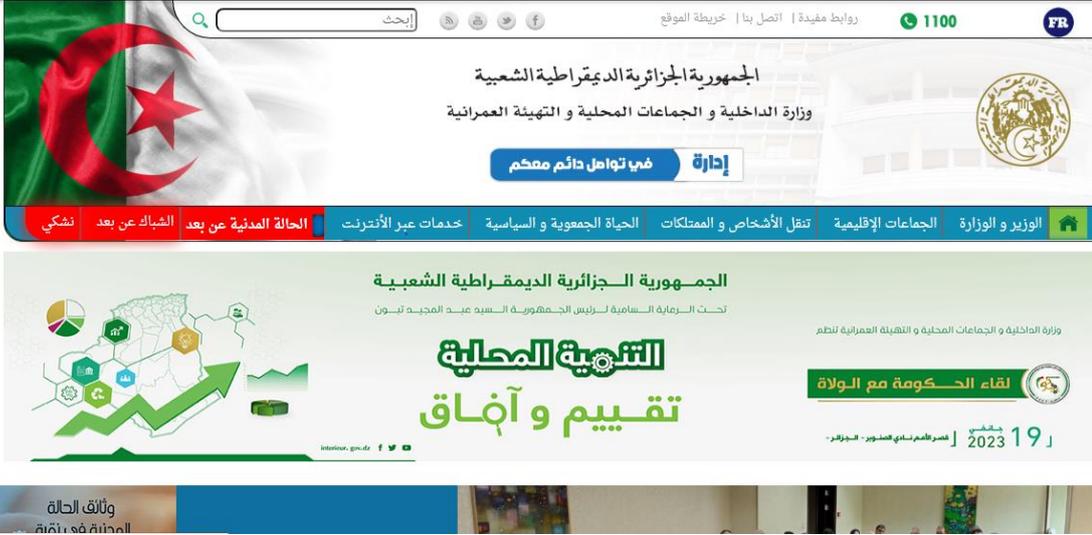
وفق الشكل أعلاه، لإن غالبية زوار موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية يتفقون على المستوى الجيد للنسخة الجديدة بنسبة قدرت بـ 62% وهي نسبة مرتفعة، فيما تجد ما نسبة 32% النسخة متوسطة من حيث الخدمات التي توفرها في حين نجد 7% لم يكن لهم رأي بالموضوع.

<sup>1</sup> - بوحنية قوي، عبد المجيد رمضان، الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير أداء الجماعات المحلية بالجزائر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2016، ص 15.

<sup>2</sup> - حديد نوفيل، كريبط حنان، الخدمات العمومية في ضوء تطبيق الإدارة الإلكترونية : دراسة تقييمية للخدمات الإلكترونية بموقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية، مجلة المؤسسة، الجزائر، المجلد 06، العدد 06، 2017، ص 128.

كما يفسر أن التحديث الأخير الذي قدمته الوزارة قد أثبت أخيرا نجاحته في توفير العديد من الخدمات والإجراءات الإدارية على المستفيد، كما أصبحت تتمتع بديناميكية وتفاعل أكثر ومحتوى أغنى يتم تحيينه باستمرار. والشكل التالي يوضح الواجهة الحالية للموقع :

### الشكل رقم (3-3) : واجهة الموقع الرسمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية



Source : <https://www.interieur.gov.dz/index.php/ar/> , 10 :10,

22/08/2023.

ويوفر موقع الوزارة جملة من الخدمات الإلكترونية، نذكر منها :<sup>1</sup>

- الخدمات الإعلامية : ممثلة في معلومات وأخبار تتعلق بالوزير والوزارة، مهام وصلاحيات وزير الداخلية والجماعات المحلية، تنظيم الوزارة، النصوص التشريعية والتنظيمية، المؤسسات تحت الوصاية، إجتماع الحكومة مع الولاية وغيرها؛
- الخدمات التفاعلية : وتتمثل في مختلف الإجراءات الإدارية للحصول على الخدمة من الإدارة المعنية، مكونات الملف (بطاقة تعريف أو جواز السفر، ترقيم مركبات..)، مدة الصلاحية، وإستمارات طلب الخدمة عبر نسخ قابلة لتحميل ولا يمكن تعديلها (Pdf)؛

<sup>1</sup> - الموقع الرسمي وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، 2023/08/08 ، 21:29  
<https://www.interieur.gov.dz/index.php/ar/>

- الخدمات المعاملاتية : والممثلة في خدمات عبر الأنترنت كطلب تسجيل التصريح التأسيسي للجمعيات البلدية ولجان الأحياء، طلب شهادة الكفاءة لرخصة السياقة، وثائق الحالة المدنية وغيرها.

كما بادرت الجزائر سنة 2011 في إطار عصنة الجماعات المحلية وإستخدام الإدارة الإلكترونية إلى إفتتاح أول بلدية إلكترونية بولاية باتنة، التي تعتمد بشكل أساسي على التكنولوجيات الحديثة وتتيح سحب الوثائق الإدارية في ثواني على مستوى الشباك الإلكتروني من أي ملحق بلدي دون الحاجة لتنقل إلى المقر الرئيسي للبلدية، كما قلصت من مدة دراسة ملفات كالحيازة على البطاقة الرمادية إلى يوم واحد في الحالات العادية؛

حيث شهد موسم 2016 أول مبادرة من نوعها في الجزائر، تمت فيها التسجيلات الخاصة بقرعة الحج عبر موقع الوزارة عن طريق الأنترنت وعلى مدار الساعة وخلال كل أيام الأسبوع، عبر ملئ إستمارة المعلومات الشخصية التي وضعت تحت تصرف المستفيد<sup>1</sup>.

وفي ذات السنة تم تسليم أول بطاقة التعريف الوطنية البيومترية بالجزائر العاصمة، وشملت العملية فقط مجموعة من الصحافيين والأئمة، فنانيين والتلاميذ المرشحين لإمتحان شهادة البكالوريا والتي تم تعميمها فيما بعد على عامة الشعب<sup>2</sup>.

كما عممت الوزارة سنة 2019، إصدار رخص السياقة البيومترية بالنقاط وهذا عملا بالتعليمية رقم 559 المؤرخة في 25 جوان 2019، وذلك بالنسبة لحلات إنتهاء الصلاحية أو الضياع أو التلف وغيرها من الحالات؛ وعلى غرار الوظيف العمومي وفي ذات السنة، أطلقت الجزائر من ولاية ورقلة نظام المعلومات الشامل المدمج لتسيير المورد البشري<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - بوحنية قوي، عبد المجيد رمضان، مرجع سابق، ص 19.

<sup>2</sup> - بملول خيرة، سماعيل عيسى، الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير أداء الجماعات المحلية بالجزائر، مجلة صوت القانون، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، 2019، ص 1310.

<sup>3</sup> - طواهر عبد الجليل، قوارح اليامنة، مرجع سابق، ص 193.

وعليه، يمكن القول أن هذه الإصلاحات قد ساهمة بشكل معتبر في تحقيق العديد من النتائج الإيجابية على الموظفين والمستفيد، وتبقى مسألة التحيين والمراقبة المستمرة لهذا القطاع أمر ضروري للمضي قدما نحو التخلص الشامل من تلك المخلفات.

### المطلب الثاني : مقدمة عامة حول الجماعات المحلية لولاية غرداية

تمثل الجماعات المحلية لولاية غرداية وحدة إدارية تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، بحيث تسعى لتطبيق مجالسها لتطبيق التنظيم والقوانين المعمول بها على المستوى المحلي، ضمن المناطق الجغرافية التي تحكمها كل دائرة.

سنتناول في هذا المطلب مقدمة عامة للجماعات المحلية بولاي غرداية وإبراز أهم خصائص المنطقة، كما سنوضح الأجهزة الممثلة لها ومختلف إختصاصاتها وفق التنظيم الهيكلي الساري المفعول.

### الفرع الأول : خصائص ولاية غرداية

سنحاول في هذا العنصر تقديم بطاقة فنية مختصرة لولاية غرداية، من حدودها الجغرافية وبنيتها التحتية التي تزخر بها في مختلف القطاعات.

#### أولا : التعريف بولاية غرداية

تقع مدينة غرداية شمال الصحراء الجزائرية، ومقر مدينة غرداية 600 كم جنوب العاصمة الجزائرية، وتقدر مساحتها الإجمالية بـ 26165 كم<sup>2</sup>، وقد أنشأت من التقسيم الإداري في المادة 51 بموجب قانون 84-09 المؤرخ في 04 فيفري 1984 والمتعلق بالتنظيم الإقليمي بالدولة، وهي تتوسط العديد من الولايات المجاورة كالأغواط والجلفة شمالا، والبيض وأدرار غربا، وورقلة شرقا، وتمناست جنوبا، وتضم 10 بلديات غرداية والعطف وبنورة وضاية بن ضحوة والقرارة وبريان ومثليبي وسبسب وزلفانة والمنصورة وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 21-128

المؤرخ في 29 مارس 2021 الخاص بتكوين بلديات الولايات ومشمولاتها وحدودها الإقليمية تتوزع على كافة إقليمها<sup>1</sup>.

وتبلغ الكثافة السكانية للولاية أكثر من 442.271 نسمة حسب الوثائق المقدمة من مديرية التجارة، كما أوضحت ذات الوثائق أهم المعطيات المتعلقة بالبنية التحتية للولاية والمتمثلة في :

- الموارد المائية : من هذا الجانب بلغت مقدرة ولاية غرداية حوالي 46 مليون متر مكعب مخصصة سنويا لسد إحتياجاتها من الموارد، سواء لإستهلاك الأفراد، أو للفلاحة أو الصناعة بتغطية قدرت بحوالي 98%
- "فيما يتعلق بالسكان"، و83% "فيما تعلق بالتطهير والربط بشبكات الصرف الصحي".
- الثروة الغابية : وتتمثل الثروة الغابية التي تمتلك الولاية بنسبة 11% من مساحتها الإجمالية؛
- شبكة النقل : يجتاز ولاية غرداية الطريق الوطني رقم 1 الذي تم تحويله مؤخرا إلى طريق سيار شمال - جنوب يربط كمرحلة أولى بين الجزائر العاصمة والمنيعة. وتمتلك الولاية شبكة طرقات من 1.723 كلم من ضمنها 1.110 كلم طرقات وطنية و299 كلم ولائية، و314 كلم طرقات بلدية. كما تملك مطار واحد المعرفة بإسم الشاعر الجزائري "مفدي زكريا" والذي يشهد العديد من الرحلات محليا ودوليا، بالإضافة إلى 09 محطات لنقل الحضري؛
- الفلاحة : تمتلك ولاية غرداية الوفرة في الأراضي الزراعية، حيث بلغ إجمالي الأراضي الزراعية حوالي 724612 هكتار، منها ما هو مسقي، ومنها ما هو مخصص للحبوب والأعلاف وتربية المواشي، بالإضافة إلى الألبان والثروة الحيوانية، فقد أخترت منطقة غرداية ولاية نموذجية لإختبار تنفيذ التطبيق

<sup>1</sup> - الإذاعة الجزائرية، صدور المرسوم التنفيذي الخاص بتكوين البلديات ومشمولاتها وحدودها الإقليمية في الجريدة الرسمية، 2021/04/14، 10:01 <https://radioalgerie.dz/news/ar/articale/20210414/210082.html>

الرقمي للإحصاء العام للفلاحة والمواشي وهو ما ساهم في تسريع مسار الإحصاء وتحسين نوعية وموثوقية المعطيات<sup>1</sup>.

- التجارة والصناعة : يحوز إقليم ولاية غرداية على 369 شركة موزعين على مناطق ثلاثة صناعية و11 أنشطة، منها ما هو وطني ومنها ما هو محلي، ومن أبرز المؤسسات العمومية نجد المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFAPIPE"، فرع مجمع "IMETA" المتخصصة في صناعة الأنابيب الملحومة الموجهة لنقل الماء، الغاز، النفط بالإضافة إلى مؤسسات أخرى<sup>2</sup>. أما مؤسسات القطاع الخاص فتوزع على ميادين عديدة منها ما يتعلق بالمنتجات الغذائية، ومنها ما يتعلق بالتعداد التكنولوجي، الحديد والصلب، الزراعة، مواد البناء، النسيج، مواد التنظيف، اللوازم المكتبية ... إلخ.
- كما تمتلك الولاية ب 09 أسواق تجزئة من ضمنها أسواق أسبوعية تستقطب التجار من مختلف ولايات الوطن، موزعين على بعض بلديات الولاية بالإضافة إلى المحلات؛
- الطاقة : تمتلك الولاية في العديد من بلدياتها نوعا من الإكتفاء من جانب تزويد بالطاقة، كما تتوفر نسبة تغطية شبه تامة للكهرباء والغاز الطبيعي، و16 محطة وقود ومحطتين لإنتاج الطاقة الشمسية؛
- السياحة : تحوز ولاية غرداية على العديد من المناطق السياحية والأثرية، وفنادق ومنتجعات صحراوية المساعدة، بالإضافة إلى وجود 6618 حربي مسجل على مستوى غرفة الصناعة التقليدية والحرف والمركز الوطني للسجل التجاري المتخصصين في مجال النسيج (الألبسة والسجاد)، الفخار، النحاس، الحلي، الجلود وغيرها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - وكالة الأنباء الجزائرية، فلاحة : إختيار غرداية ولاية " نموذجية" لإختيار التطبيق الرقمي للإحصاء العام للفلاحة، 12:56، 2021/02/13، <https://www.aps.dz/ar/regions/101583.2021-02-13-11-58-00>

<sup>2</sup> - وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني، وزير الصناعة يشرع في زيارة عمل إلى ولاية غرداية لمعاينة عديد المشاريع والمؤسسات الصناعية بالولاية، 11:27، 2022/11/15، <https://www.industrie.gov.dz/le-ministre-delindustrie-entame-une-visite-de-travail-dans-leat-de-ghardaia-pour-inspecter-denombreux-projets-et-institutions-industrielles-de-letat>

<sup>3</sup> - وثائق مقدمة من مديرية التجارة لولاية غرداية. [www.dcmghardaia.dz](http://www.dcmghardaia.dz)

- التعليم والتكوين : تمتلك ولاية غرداية 18 مركز لتكوين المهني موزعين على بعض بلدياتها، بالإضافة إلى جامعة غرداية التي تتربع على مساحة قدرها حوالي 30 هكتار وتتسع لأكثر من 4000 مقعد بيداغوجي بعضها قيد الإنجاز<sup>1</sup>.

وإنطلاقا مما سبق يمكن القول، أن ولاية غرداية تمثل مركزا حضاريا هاما في الجنوب الجزائري لما تشتهر به من مكانة تجارية وصناعية وملتقى سياحي تكسبها سمعة عالية على المستوى الوطني.

### ثانيا : الموقع الإلكتروني الرسمي لولاية غرداية

وهو واجهة إعلامية محلية لولاية غرداية تسيرها خلية الإعلام والاتصال التابعة لديوان الولاية، مجهزة بمختلف وسائل التكنولوجيا الحديثة من أجل التكفل ببث المعلومات الميدانية للمديريات التابعة للولاية، والإبلاغ عن مختلف نشاطات الوالي وتوفير العديد من الخدمات العمومية ليطلع عليها المستفيدين والموظفين، كما تحرص بذلك على نقل الجهود التنموية المحلية وحل المشاكل وإيصال إهتمامات المستفيد إلى المسؤولين عبر الأنترنت، معتمدة بذلك الموقع الإلكتروني الرسمي للولاية والممثل في: [www.wilaya-ghardaia.dz](http://www.wilaya-ghardaia.dz) ، أو عبر صفحتها على مواقع التواصل الاجتماعي فيسبوك "Facebook". ويمكن توضيح واجهة هذا الموقع وفق الشكل الموالي :

الشكل رقم (3-4) : الشكل الخارجي للموقع الرسمي الإلكتروني لولاية غرداية

<sup>1</sup> - الموقع الإلكتروني الرسمي لجامعة غرداية، التعريف بجامعة غرداية، 2023/07/14، 15:05، <https://www.univ-ghardaia.edu.dz/%d8%aa>



المصدر : الموقع الرسمي لولاية غرداية، 2023/09/18، 10:22، [https://wilaya-](https://wilaya-ghardaia.dz/portal)

[/ghardaia.dz/portal](https://wilaya-ghardaia.dz/portal)

ويظهر الشكل الخارجي للموقع في الأعلى شريط الخدمات المقدمة من طرف الموقع مقسمة إلى :

- الرئيسية : وتتضمن كلمة الوالي، الصفحة الرسمية على الفيسبوك، آخر الأخبار، روابط مفيدة؛
- الولاية : وتتضمن التنظيم الإداري، الدوائر الإدارية والبلديات، دليل أرقام الهاتف؛
- القطاعات : وتتضمن البيئة، التجارة، التكوين المهني، السكن، السياحة، الصحة، الغابات، النقل؛
- إعلانات : وتتضمن إعلانات خاصة بالصفقات، الصفقات العمومية (المناقصات والإستشارات، إعلان عن منح مؤقت للصفقة، إعلان عن مزايده، إعدازر، إعلان عن تمديد الآجال، إعلان عن عدم جدوى، إعلان عن إلغاء)، مسابقات التوظيف، إعلانات، بيانات صحفية؛
- فضاء المستفيد : وتتضمن شكاوي وإنشغالات المستفيد، نشكي، خدمة المستفيد عن بعد؛

- الخدمات عبر الأنترنت : وتتضمن وضعية طلبات عقود التعمير، المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير ومخطط شغل الأراضي (غرداية، متليلي، زلفانة، المنصورة)، الوثائق البيومترية، بطاقة التعريف الوطنية البيومترية الإلكترونية، الحالة المدنية عن بعد؛
- للإتصال بنا : وتتضمن الإسم واللقب، البريد الإلكتروني، الموضوع، الرسالة، صورة مقر الولاية وفق خدمة خرائط جوجل "Google Maps".
- طلب مقابلة : وتتضمن طلب مقابلة إلى السيد الأمين العام مكون من الإسم واللقب، تاريخ الميلاد، رقم الهاتف، البريد الإلكتروني، الموضوع، النص.

الشكل رقم (3-5) : واجهة الصفحة الإلكترونية الرسمية لولاية غرداية على تطبيق الفيسبوك



Restez en contact avec Wilaya de Ghardaia ولاية غرداية sur Facebook

Se connecter

ou

Créer nouveau compte

المصدر : الموقع الرسمي لولاية غرداية، مرجع سابق.

وللإشارة فإن واجهة الموقع قد تصميمها بطريقة مميزة بحيث صنف فيها الخدمات بطريقة ملائمة ومرتبطة تتلاءم وإحتياجات المستفيد، وتبعاً لنوع الخدمات العمومية وهو ما يكسبه جهد التنقل لمختلف المصالح المعنية ووقت إستخراج وتقديم الوثائق بفضل إرتباط الموقع ببوابة الوزارة وتوفر الشروحات لكل خدمة، كما أتاح هذا

الموقع للمقاولين إمكانية الإطلاع على المناقصات المفتوحة والمحددة التواريخ والشروط بالإضافة إلى العديد من الخدمات الأخرى.

### الفرع الثاني : أجهزة الجماعات المحلية بولاية غرداية

تتوفر ولاية غرداية كغيرها من ولايات الوطن على أجهزة الجماعات المحلية، والتي ساهمت بشكل كبير في تقريب الإدارة من المناطق المحلية البعيدة وتلبية مختلف حاجاتهم وتحقيق مشاركتهم في مختلف المجالس المنتخبة.

#### أولا : التنظيم الهيكلي للإدارة المحلية ودائرة غرداية

تمثل مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية إحدى الإدارات الهامة التي تقع تحت وصاية وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتي تم إنشائها من قبل المجلس الشعبي الولائي قصد تسيير المصالح العمومية، بإعتبارها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري خدمي فهي تسعى لتقديم الخدمات للمجتمع بشكل خاص والمساهمة في تنمية وإرتقاء الإقتصاد ككل، وكغيرها من الإدارات فقد أضحت تتوجه نحو عصرنه قطاعها للتكيف مع التطورات التي يشهدها عصرنا الحالي في مجال المعلومات والإتصالات والتسهيلات التي توفرها التكنولوجيا لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية<sup>1</sup>.

وتتضم مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية 399 موظفا بين دائمين وفي إطار عقود، ويتمثل تنظيمها الهيكلي حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2020/12/01 المحدد لتنظيمها الداخلي لمديرية التقنيين والشؤون العامة بالولاية في مصالح ومكتب ومديرية الإدارة المحلية<sup>2</sup>. وفيما يلي شرح مفصل لهذا الهيكل من خلال التطرق لجميع مكوناته، تحتوي إدارة بلدية غرداية على 05 مصالح فرعية وهي :

<sup>1</sup> - جقاوة أميرة، بهاز جيلالي، متطلبات الحكومة الإلكترونية وإشكاليات تطبيقها في المؤسسات الجزائرية : دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، مجلة الأفاق للدراسات الإقتصادية، الجزائر، المجلد 08، العدد الأول، 2023، ص 71.

<sup>2</sup> - وثائق ومعلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية لمديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، ص 01 (أنظر الملحق رقم 06).

مدير الإدارة المحلية : ويتولى متابعة مختلف أجهزة المحلية في تسيير مرافقها العامة بكفاءة، ودراسة وتقييم تنفيذ المشاريع التنموية لولاية غرداية.

### 1. مصلحة الميزانيات وممتلكات الولاية : ومقسمة إلى ثلاث مكاتب :

#### 1.1 مكتب ميزانية الولاية : ومن بين مهامه :

- إعداد مشروع ووثائق الميزانية اللامركزية للولاية بالعلاقة مع المصالح المعنية، وتقديمها للمصادقة عليها للمصالح المركزية؛

- تنفيذ الميزانية اللامركزية للولاية؛

- متابعة العمليات التضامنية على مستوى الولاية؛

#### 2.1 مكتب الميزانية غير الممركزة لدولة : ومن أهم مهامه :

- إعداد التقديرات الميزانية بعنوان الميزانية غير الممركزة لدولة؛

- القيام بالالتزام بالإعتمادات الممنوحة وتسديدها وفق الإجراءات التنظيمية السارية المفعولة؛

- تسيير الصناديق والحسابات الخاصة التابعة لقطاع وزارة الداخلية والجماعات المحلية على المستوى المحلي.

#### 3.1 مكتب الوسائل العامة والممتلكات : ومن بين مهامه :<sup>1</sup>

- الصيانة، التصليح والحفاظة على الأملاك العقارية والمنقولة التابعة للولاية؛

- متابعة تحصيل مداخيل إستغلال ممتلكات الولاية؛

- إقتناء اللوازم، العتاد والتجهيزات الضرورية لسير مصالح الولاية والدوائر؛

- تسيير حضيرة السيارات التابعة للولاية؛

<sup>1</sup> - وثائق ومعلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية لمديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، ص 02.

2. مصلحة التنشيط المحلي : والمقسمة إلى ثلاثة مكاتب :

1.2 مكتب مراقبة الميزانيات والحسابات البلدية : ومن بين مهامها :

- جمع ونشر النصوص القانونية والتنظيمية الضرورية لسير المنتظم للبلديات والمؤسسات العمومية البلدية، وضمان المراقبة، المتابعة والمصادقة على ميزانيتها وحساباتها ؛
- متابعة عملية تحصيل الإيرادات الجبائية للبلديات؛
- تحضير ملفات الإعانة لفائدة البلديات ومراقبة ومتابعة مدى تنفيذها؛

2.2 مكتب تامين ممتلكات البلدية : ومن بين مهامه :

- القيام بكل الدراسات والتحليل التي تمكن البلديات من ترشيد وتدعيم مواردها المالية؛
- متابعة تحصيل مداخيل إستغلال ممتلكات البلدية ؛
- ضمان متابعة المرافق التابعة للبلديات؛

2.3 مكتب النشاط الإجتماعي : ومن أهم مهامه :

- متابعة ومراقبة النشاط الإجتماعية؛
- تقديم المساعدة إلى مستخدمي الجماعات المحلية طبقا لتنظيم المعمول به؛
- تنشيط إطار الحوار والتشاور والإصغاء وتسيير النزاعات.

3. مصلحة الموارد البشرية : والمقسمة إلى ثلاثة مكاتب :<sup>1</sup>

1.3 مكتب تسيير المستخدمين : ومن بين مهامه :

- إعداد وتحديد إستراتيجية وتحديد إستراتيجية تطوير وترقية الموارد البشرية التابعة للولاية؛
- تنظيم الإمتحانات والمسابقات، ومختلف عمليات التوظيف والتعيين والترقية وتقييم الكفاءات والأداء؛

<sup>1</sup> - وثائق ومعلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية لمديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، ص 03.

- متابعة نظام المعلومات وتطبيقات الإعلام الآلي الخاصة بالموارد البشرية؛
- 2.3 مكتب التكوين : ومن أهم مهامه :
- تحديد الإحتياجات في مجال التكوين، تجديد المعلومات وتحسين المستوى وفقا للأولويات والأهداف المسطرة؛
- تقييم مدى موافقة تكوين المستخدمين لمتطلبات المهن والمناصب بصفة دائمة، من أجل تكييف برامج التكوين؛
- إعداد وتنفيذ برامج التكوين، وضمان العلاقات مع المراكز والمؤسسات المكلفة بالتكوين، تجديد المعلومات وتحسين المستوى؛
- مساعدة البلديات في إعداد مخططات التكوين؛
- 3.3 مكتب مستخدمي البلدية : ومن بين مهامه :
- نشر الوثائق المتعلقة بتسيير الموارد البشرية على البلديات؛
- مراقبة تسيير المسار المهني لمستخدمي البلديات وضمان تطبيق التنظيم في مجال تسيير الموارد البشرية على مستوى البلديات؛
- إعداد الإحصائيات وجداول التعدادات الخاصة بالبلديات.
- 4. مصلحة التخطيط ومتابعة البرامج التنموية : والمقسمة إلى ثلاثة مكاتب :<sup>1</sup>
- 1.4 مكتب الصفقات العمومية : ومن أهم مهامه :
- ضمان تطبيق التنظيم المتعلق بالصفقات العمومية على مستوى الولاية والبلديات؛
- إعداد دفاتر الشروط للعمليات التي تبادر بها الولاية؛

<sup>1</sup> - وثائق ومعلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية لمديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، ص ص 03-04.

- منح وإعداد الصفقات والعقود التي تستجيب لإحتياجات الولاية؛

2.4 مكتب البرامج التنموية : ومن بين مهامه :

- إحصاء وتقييم الإحتياجات فيما يتعلق ببرامج الإستثمار والتجهيز بالتنسيق مع القطاعات المعنية؛

- ضمان متابعة والتنفيذ المالي والمادي لبرامج التجهيز؛

- مساعدة البلديات في إنجاز برامجها التنموية؛

3.4 مكتب الإعلام الآلي : ومن أهم مهامه :

- تنفيذ تطبيقات الإعلام الآلي وأنظمة المعلومات بالتنسيق مع المصالح المعنية؛

- دراسة الإحتياجات في مجال التطوير وتطبيقات الإعلام الآلي؛

- إنجاز ومتابعة الأنظمة المعلوماتية على مستوى الولاية والبلديات.

وتقع دائرة غرداية بشوارع سيلة مُجد وسط المدينة، والتي تمثل وسيط مؤقت بين بلدية غرداية والوالي بحيث تساعد البلدية على أداء مهامها لذلك لم يتم وضع شكل لهيكلها التنظيمي، فهي حسب النصوص القانونية الجزائرية تابعة للولاية وينحصر وجودها في رئيس دائرة غرداية التابع للوالي حسب المواد 09، 10 من المرسوم الرئاسي 94-215<sup>1</sup>.

وتضم دائرة غرداية حوالي 30 موظف بين دائمين ومؤقتين موزعين على مختلف مصالح الدائرة، بحيث

نجد:<sup>2</sup>

رئيس الدائرة : ويتولى الإشراف على بلدية غرداية وهو يعمل تحت سلطة الوالي، ويساعده على تنفيذ القوانين والتنظيمات المعمول بها كما وينسق ويراقب أعمال البلدية وملاحقها؛

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم الرئاسي رقم 94-214 المتضمن تمديد أحكام المرسوم رقم 82-56 إلى الوحدة المركزية للبناء التابعة للجيش الوطني الشعبي، العدد 48، الجزائر، 23/07/1994، ص 06. (الملحق رقم 04)

<sup>2</sup> - عدون صالح، معلومات مقدمة من الأمين العام لدائرة غرداية، تمت المقابلة يوم 2023/07/10، على الساعة 10:05، بمقر دائرة غرداية الجزائر.

الأمين العام : ويساعد رئيس دائرة غرداية على تأدية مهامه لتطبيق مختلف التعليمات والتفويض في التوقيع على بعض الوثائق كبطاقة التعريف الوطنية؛

مندوب الدائرة لطب العمل والجمعيات وشؤون الموظفين : ويساعد رئيس الدائرة على معالجة ملفات تسجيل الجمعيات والنوادي الثقافية والفروسية، كما يهتم بمختلف شؤون الموظفين وتسيير مختلف الإجراءات المتعلقة بطب العمل.

1. الديوان : ويقوم بمعالجة البريد ومهام التلخيص وإعداد التقارير، تنظيم رزنامة الاجتماعات، وتسيير عملية

إستقبال المستفيدين والرد على طلباتهم وفقا لتشريع والتنظيم الجاري العمل بهما؛

2. مكتب التنظيم والشؤون العامة (مكتب الوصاية) : وتتولى الوصاية على البلديات من خلال متابعة

قرارات البلدية الفردية والتنظيمية والمصادقة عليها وفق لتشريع الجاري العمل بهما، كما يسهر على إنجاز

وتحقيق مطالب المستفيد بإستخراج وثائقهم الرسمية مثل : بطاقة التعريف وجواز السفر البيومترين، رخصة

السياقة، ترقيم المركبات؛

3. مكتب السكن والعمران : ويتكفل بمتابعة مختلف برامج السكن والتعمير كالسكن العمومي الإيجاري.

وتجدر الإشارة إلى أن دائرة غرداية بالإضافة إلى مختلف خدماتها قد وفرت صفحة رسمية على الفيسبوك تحت

تصرف متعاملتيها، كواجهة إعلام لمختلف نشاطاتها وأيضا للإجابة على جميع إنشغالاتهم من خلالها.

الشكل رقم (3-6) : واجهة الصفحة الرسمية لدائرة غرداية على تطبيق الفيسبوك



Source : [www.facebook.com/people/Daira-Ghardaia](https://www.facebook.com/people/Daira-Ghardaia), 22/08/2023, 09 :10.

ثانيا : التنظيم الهيكلي لبلدية غرداية

تقع بلدية غرداية شارع طالبي أحمد بوسط المدينة، حيث تشكل بلدية غرداية البلدية المركزية لدائرة غرداية وهي الأقرب لمقر إدارة الولاية مقارنة بغيرها من البلديات التي قد تتجاوز المسافة 100 كلم كمركز بلدية القرارة مثلا، وهو ما قد يصعب في كثير من الأحيان التنقل المباشر إلى مقر الولاية إنطلاقا منها.<sup>1</sup> خصوصا في ظل صعوبة التنقل باستخدام وسائل النقل العمومي وإنعدام التهيئة والمرافق الضرورية والإدارية ما يشكل عائق مهما أمام مختلف مصالح الجماعات المحلية سواء البلدية أم الولاية، ويصعب الخدمات العمومية للجماعات المحلية بولاية غرداية. وتشتمل بلدية غرداية حسب التقسيم الإداري الجديد لسنة 2021 بموجب المادة 02 على 26 ملحقة وفق الحدود الإقليمية التالية : قصر غرداية القديم، مركز مدينة غرداية، مليكة العليا، مليكة السفلى، ثنية المخزن، حاج مسعود، مرماد، بابا السعد، بلغنم، واحات النخيل، أحباس أوشور، بابا والجما، بن إسمارة، عقبة، كركورة، صالوحة، أوجريت، الشواهين، القرطي، بن جبلين، شعبة النيشان، ختالة، توزوز، بوسمجان، بوهاوة، القطب العمراني واد نشو، أورغنو.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - وثائق مقدمة من مديرية التجارة لولاية غرداية.

<sup>2</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم تنفيذي رقم 21-128 احدد لتكوين البلديات ومشمولاتها وحدودها الإقليمية، العدد 26، الجزائر، 2021/04/07، ص 12. (الملحق رقم 04)

وتوظف البلدية 958 موظف منهم 236 موظفا دائمين و722 موظفا في إطار التعاقد موزعين حسب إحتياجات الإدارة المركزية والملاحق. ويتكون التنظيم الهيكلي لإدارة بلدية غرداية بموجب مداولة المجلس الشعبي البلدي رقم 51 المؤرخ في 13 جوان 2018 المحددة لتعداد المناصب العليا لها<sup>1</sup>، وتحتوي إدارة بلدية غرداية على 05 مديريات فرعية .

المجلس الشعبي البلدي : ويتكفل هذا المجلس بمداولة الشؤون التي تدخل في مجال تخصصه كميزانيات والإتفاقيات والتنازلات عن الأملاك العقارية للبلدية وغيرها، بما في ذلك مختلف المسائل المرتبطة بالحفاظ على النظام العام من خلال جلسات بترأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي لولاية غرداية وأعضائه المنتخبين ضمن 23 مقعد موزع وفق:<sup>2</sup>

- الإشراف : 15 مقعد؛

- حزب جبهة التحرير الوطني : 04 مقاعد؛

- حركة البناء الوطني : 04 مقاعد.

يتم فيها في الأخير التوقيع على هذه المداولات التي تم التصويت عليها من قبل الأعضاء، ويسلمها رئيس

المجلس إلى الوالي في أجل ثمانية أيام للمصادقة عليها من أجل مباشرة عملية تنفيذها<sup>3</sup>.

رئيس المجلس الشعبي البلدي : ويتكفل بـ :

- تبليغ وتنفيذ القوانين والتنظيمات على مستوى إقليم البلدية؛

- السهر على النظام والسكينة والنظافة العمومية؛

- ضمان حسن تنفيذ التدابير الإحتياطية والوقاية والتدخل في مجال الإسعاف؛

<sup>1</sup> - وثائق ومعلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية لبلدية غرداية. (أنظر الملحق رقم 06).

<sup>2</sup> - موقع السلطة الوطنية المستقلة للإنتخابات، إعلان النتائج النهائية لإنتخاب أعضاء المجالس الشعبية البلدية والولائية، 2021/11/27، <https://ina-elections.dz/%D8%A5>، 16:10

<sup>3</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية، مرجع سابق، ص 09، 12.

- إدارة مداخل البلدية والأمر بصرف النفقات وتابعة تطور مالية الدولة؛
- 1. الأمانة : وتتكفل بضمان تحضير إجتماعات المجلس الشعبي البلدي وتنشيط وتنسيق سير المصالح الإدارية والتقنية، وتسيير مصلحة الموارد البشرية والتكوين والتي تنقسم إلى :
  - مكتب تسيير المستخدمين : ويسهر على تسيير المستخدمين الدائمين والمتعاقدين ومختلف الصيغ.
  - مكتب الإمتحانات والمسابقات المهنية والتكوين : ويتكفل بتنظيم وإجراء المسابقات على أساس الشهادات الإختبارات أو أساس الإختبار المهني، وتنظيم مختلف دورات تكوينية لتحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية<sup>1</sup>.
  - مكتب المداولات والقرارات التنظيمية : ويهتم بتحرير المداولات المتعلقة بالميزانيات والإتفاقيات والتنازلات العقارية وتسجيل حسب ترتيبها الزمني، مع ضمان توقيعها من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي؛
  - مكتب البريد : ويتكفل بتسجيل البريد الصادر والوارد للبلدية؛
  - مكتب الأرشيف : ويتولى تشكيل أعباء حفظ أرشيف البلدية وتسييره وحمايته وفق لتشريع والتنظيم المعمول بهما؛
  - مكتب الأمن والوقاية: وتسهر على الحماية من الأخطار المهنية وممتلكات البلدية.
- 2. مديرية الوسائل العامة : وتنقسم هذه المديرية :
  - 1.2 مصلحة المخازن وتسيير الحظيرة والعتاد : وتنقسم بدورها إلى :
    - مكتب تسيير المخازن : ويتكفل بعملية جرد مخزون وتسييره داخل البلدية؛

<sup>1</sup> - الجريدة الجزائرية الرسمية، القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية باب التوظيف والتكوين، مرجع سابق، ص ص 8، 10.

- مكتب تسيير الحظيرة والعتاد : ويتكفل بتهيئة المساحات الخضراء ووضع العتاد الحضري، وصيانة مختلف الفضاءات الترفيهية؛

2.2 مصلحة النظافة والنقاوة العمومية والخدمات المختلفة : وتنقسم إلى :

- مكتب النظافة والنقاوة العمومية والتطهير : ويسهر على توزيع مياه الصالحة لشرب وصرف المياه المستعملة، وجمع النفايات الصلبة ونقلها ومعالجتها؛

- مكتب الخدمات المختلفة : ويتكفل بعدة نشاطات كصيانة الطرقات وإشارات المرور، والحظائر ومساحات التوقف بما في ذلك الإنارة العمومية والأسواق المغطاة العمومية؛

3. مديرية المصالح التقنية : وتنقسم هذه المديرية :

1.3 مصلحة العمران والطرقات والشبكات : وتنقسم بدورها إلى :

- مكتب التعمير والتقنيات الحضرية : ويتكفل بتسمية كافة المجموعات العقارية والسكنية والتجهيزات الجماعية، وكذا مختلف طرق المرور المتواجدة على إقليم البلدية؛

- مكتب الطرق والشبكات : ويسهر على تهيئة المساحات الموجهة لإحتواء النشاطات الإقتصادية أو التجارية أو الخدماتية، وتسيير وسائل النقل الحضري؛

- مكتب السكن : ويسهر على الحفاظ على وعائها العقاري ومنح الأولوية في تخصيصها لبرامج التجهيزات العمومية والإستثمار الإقتصادية.

2.3 مصلحة التجهيز : وتنقسم بدورها إلى :

- مكتب الدراسات والمتابعات التقنية : ويتكفل بمختلف المشاريع المتعلقة بالبناء والأشغال العمومية والري؛

- مكتب الصفقات العمومية : ويتولى إبرام مختلف الصفقات المتعلقة باللوازم والأشغال والخدمات التي تقوم بها البلدية والإدارات العمومية البلدية.<sup>1</sup>

#### 4. مديرية الشؤون المالية والممتلكات : وتنقسم هذه المديرية :

##### 1.4 مصلحة الشؤون المالية : وتنقسم بدوره إلى :

- مكتب الميزانية والتحليل المالي : ويسهر على تسديد رأس مال القروض وأجور ومخلفات الموظفين، وكذا مصاريف تسيير المصالح البلدية؛

- مكتب متابعة التحصيلات المختلفة : ويتكفل بالأعباء الناتجة عن التسيير المرتبط بإستغلال التجهيزات الجديدة؛

##### 2.4 مصلحة ممتلكات البلدية : وتنقسم بدوره إلى :

- مكتب تسيير ممتلكات البلدية العقارية : ويتكفل بمسك سجل جرد الأملاك العقارية للبلدية؛
- مكتب تسيير ممتلكات البلدية المنقولة : يسهر على مسك سجل جرد أملاك البلدية المنقولة؛
- مكتب متابعة التحصيل العقاري : يقوم بمتابعة مختلف التحصيلات العقارية للبلدية؛

#### 5. مديرية الشؤون العامة : وتنقسم هذه المديرية :

##### 1.4 مصلحة الشؤون الإجتماعية والثقافية والرياضية : وتنقسم بدوره إلى :

- مكتب الشؤون الاجتماعية : ويتكفل بحصر الفئات الإجتماعية المحرومة أو الهشة أو المعوزة وتنظيم التكفل بها؛

<sup>1</sup> - وثائق مقدمة من مصلحة الموارد البشرية مع الشرح من الجريدة الرسمية لقانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية ص ص 17، 19.

- مكتب الشؤون الثقافية والرياضية : ويسهر على إنجاز الهياكل القاعدية للبلدية الموجهة لنشاطات الرياضة والشباب والثقافة والتسليّة؛

- مكتب تسيير المدارس والخدمات الإجتماعية المدرسية : ويتكفل بإنجاز مؤسسات التعليم الابتدائي وتسيير المطاعم المدرسية وضمان توفير وسائل نقل التلاميذ؛

#### 2.4 مصلحة الشؤون الصحية والفلاحية : وتنقسم إلى :

- مكتب حفظ الصحة العمومية : ويتكفل بالحفاظ على صحة الأغذية والأماكن والإدارات المستقبلية للمستفيد؛

- مكتب الفلاحة : ويسهر على حماية الأراضي الفلاحية والمساحات الخضراء، لاسيما عند إقامة مختلف المشاريع على إقليمها<sup>1</sup>.

#### 6. مديرية التنظيم : وتنقسم هذه المديرية :<sup>2</sup>

##### 1.6 مصلحة التنظيم : وتنقسم بدورها إلى :

- مكتب الجمعيات : ويتكفل بالهيكل التنظيمي وتسيير المستخدمين؛

- مكتب الإنتخابات والخدمة الوطنية والحج : ويسهر على مسك بطاقة الناخبين وتسييرها، وإحصاء المواطنين حسب الفئات العمرية والمولودين في البلدية أو المقيمين فيها في إطار تسيير بطاقة الخدمة الوطنية؛

- مكتب الشؤون القانونية والمنازعات : ويتكفل بالشؤون القانونية والمنازعات؛

##### 2.6 مصلحة الرقمنة والعصرنة : وتتكفل بـ :

<sup>1</sup> - وثائق مقدمة من مصلحة الموارد البشرية لبلدية غرداية مع الشرح من الجريدة الرسمية لقانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية ص ص 18، 22.

<sup>2</sup> - وثائق مقدمة من مصلحة الموارد البشرية لبلدية غرداية مع الشرح من الجريدة الرسمية لقانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية ص ص 13، 19.

- تنظيم مصلحة الحالة المدنية وسيرها، وحماية كل العقود والسجلات الخاصة بها والحفاظ عليها.

كما نشير إلى أن بلدية غرداية قد وفرت أيضا صفحة رسمية على الفيسبوك، كواجهة إعلامية لنشاطات الميدانية التي يقوم بها رئيس البلدية ومختلف مهامها التنموية كما تستقبل من خلال إنشغالات وآراء ساكني المنطقة.

الشكل رقم (3-7) : واجهة الصفحة الرسمية لبلدية غرداية على تطبيق الفيسبوك



Source : [www.facebook.com/people-ghardaia-apc-البلدية-غرداية-المجلس-الشعبي/](https://www.facebook.com/people-ghardaia-apc-البلدية-غرداية-المجلس-الشعبي/) ,

22/08/2023, 22 :10.

المطلب الثالث : واقع تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجماعات المحلية لولاية غرداية

سعت الجزائر من خلال تجربتها الإلكترونية إلى تسطير عدة مشاريع وبرامج ومن ضمنها تلك الخاصة بوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، وذلك من أجل رقمنة خدماتها الإدارية وتخفيف من أعباء المستفيد من جهة وزيادة فعالية وكفاءة الإدارة العمومية من جهة أخرى.

الفرع الأول : أنظمة وتطبيقات إلكترونية لتحسين الأداء التنظيمي مع باقي الإدارات العمومية بالولاية

الجماعات المحلية لولاية غرداية وكغيرها من الولايات إستفاد من مشاريع عصرنة الإدارة العمومية، من خلال مجموعة من الأنظمة الداخلية التي شأها ضمان الربط والاتصال مع الوزارة الوصية ومختلف الإدارات

والدوائر والبلديات على مستوى تراب الولاية وخارجها، وعليه سنحاول إبراز أهم هذه التطبيقات الإلكترونية المجسدة على أرض الواقع في مديرية الإدارة المحلية ودائرة وبلدية كما يلي :<sup>1</sup>

- **نظام المعلومات الشامل والمندمج لتسيير الموارد البشرية** : وهو أرضية عمل أطلقت لتسيير موظفي الوزارة في إطار توجهها لتغيير المنظومة التسييرية للموارد البشرية سنة 2019، بحيث يسمح بالمتابعة اليومية والدائمة لهم من خلال تدوين البيانات المتعلقة بالترقية، الخبرة المهنية المكتسبة، فترات الإنقطاع عن العمل.. إلخ، بما في ذلك إحتياجات المورد البشري وفق ظروف العمل، وهذا بهدف توحيد عملية التسيير في مصالح الموارد البشرية بمديرية الإدارة المحلية والدائرة والبلدية للولاية مع السلطة المركزية وتلبية مختلف حاجياتهم القاعدية<sup>2</sup>. وتجدر الإشارة إلى أن ولاية غرداية كانت من ضمن الولايات المختارة لتطبيق النسخة الأولية لهذا النظام.

- **نظام معلوماتي وطني خاص بمتابعة ملف تنمية مناطق الظل** : وهو نظام إستحدثته الوزارة لإحصاء مناطق الظل سنة 2020 بهدف تدوين المشاريع المسجلة بها ومتابعة مدى تقدمها، وتسجيل المشاريع التي تم تسليمها لفائدة هذه المناطق وهو ما من شأنه مساعدة مكتب البرامج التنموية للإدارة المحلية لولاية غرداية من حل المشاكل التي تعاني منها هذه المناطق ومعالجة غياب مظاهر التنمية بها؛

- **نظام معلوماتي وطني لمتابعة وضعية المدارس الابتدائية** : وهو نظام تم إستحداثه سنة 2020 يسمح لمكتب تسيير المدارس والخدمات الإجتماعية المدرسية لبلدية غرداية، من تتبع وضعية المدارس الابتدائية في بلدية غرداية من ناحية الهياكل والتجهيزات والتعداد والإطعام والنقل المدرسين وطلب الأشغال.. إلخ،

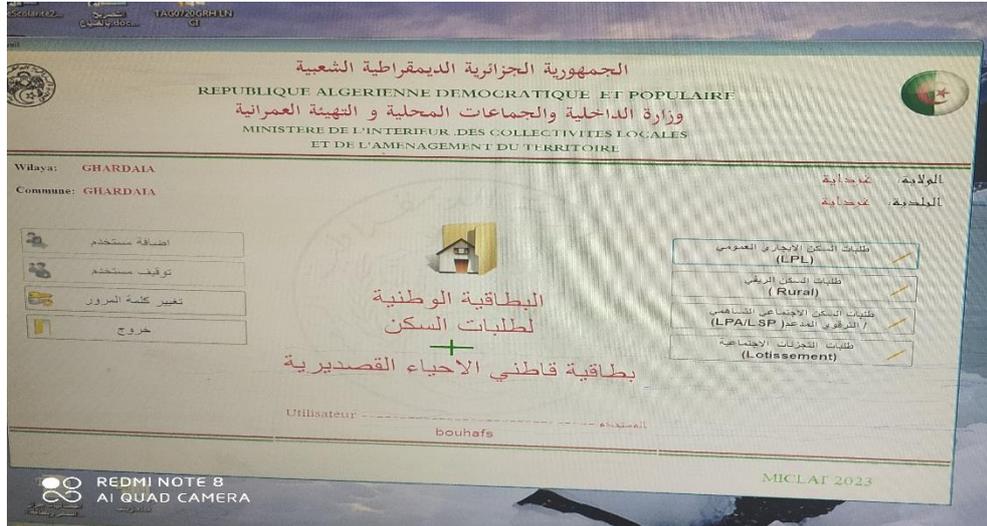
<sup>1</sup> - مقابلة مع السيد بن شكال عفارتي عبد العزيز مهندس لدى مكتب الإعلام الآلي بمديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، يوم 2023/07/04، على الساعة 10:35، بمقر ولاية غرداية الجزائر .

<sup>2</sup> - كسرى مسعود، إيضولاح زهية، تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة، الجزائر، المجلد 04، العدد 28، 2013، ص 194.

وفي ذات السياق تم إطلاق تطبيق خاص لمتابعة منحة التمدرس من أجل بتتبع مختلف طلبات منحة التمدرس ودفعها لمستحقيها؛

- نظام معلومات خاص بالبطاقة الوطنية لطالبات السكن وبطاقة قاطني الأحياء القصدية : وهو نظام تم إنجازه سنة 2020 لإحصاء ورقمنة الطلبات المسجلة في جميع الصيغ، من خلال وضع رقم تعريفى لكل طالب سكن وتحديد أفضل الأولويات في تخصيص السكن على أن يتم تحيين كل المعلومات الضرورية بانتظام على مستوى مصلحة السكن بدائرة غرداية<sup>1</sup>.

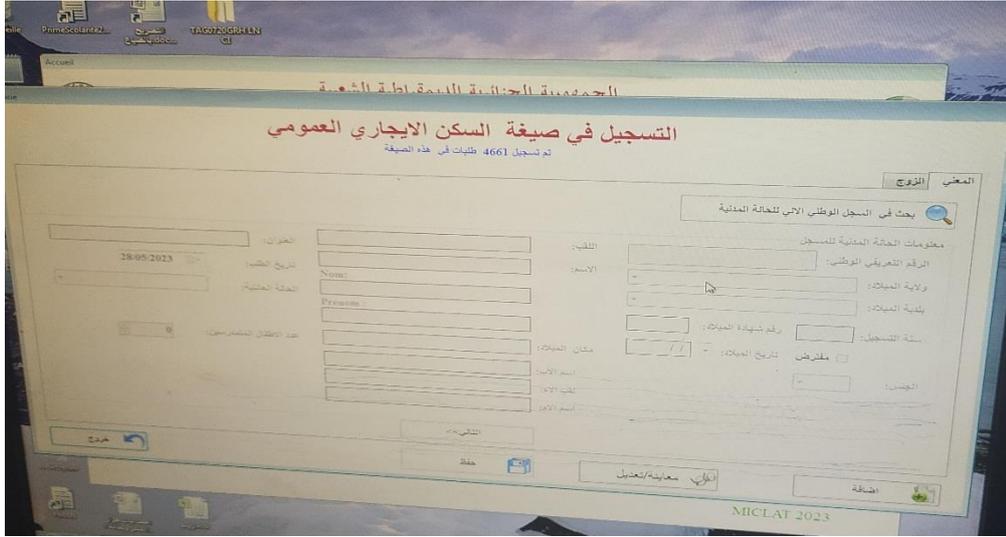
الشكل رقم (3-8) : واجهة البطاقة الوطنية لطالبات السكن وبطاقة قاطني الأحياء القصدية



المصدر : حرز الله بوحفص، رئيس مصلحة السكن، 2023/06/04، 10:00.

الشكل رقم (3-9) : النموذج الرقمي للبطاقة دون تنقل لتسجيل إلكترونيا

<sup>1</sup> - بوخميس سهيلة، بوحليط يزيد، نظام البطاقة الوطنية كآلية لتسيير الإدارة المحلية في الجزائر، مجلة هيروودوت للعلوم الإنسانية والإجتماعية، الجزائر، المجلد 07، العدد 25، 2023، ص 03.



المصدر : حرز الله بوحفص، مرجع سابق.

- نظام المعلومات الخاص بالمتابعة المستمرة للحالة المالية : وهو نظام تم إستحداثه من قبل وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية في إطار عصرنه قطاعاته وزيادة الشفافية، إذ يهدف هذا النظام الجديد إلى متابعة الحالة المالية لكل بلدية عند نهاية كل شهر وسنة مالية والتنبؤ بالصعوبات المالية الممكن حدوثها على مستوى كل بلدية لإتخاذ الإجراءات الإستباقية قبل حدوثها، كما يمكن المسؤولين على المستوى الإدارة المحلية بالولاية من مراقبة إستعمال المخصصات المالية ومعرفة مستوى الإنفاق الإجمالي، ومستوى الإيرادات المحصلة والمتاحة في نهاية كل شهر.<sup>1</sup>

الفرع الثاني : تطبيقات إلكترونية لتحسين نوعية الخدمات العمومية المجسدة في الولاية

1. مستوى مديرية الإدارة المحلية : ويمكن إستعراض أهم هذه التطبيقات فيما يلي :<sup>2</sup>

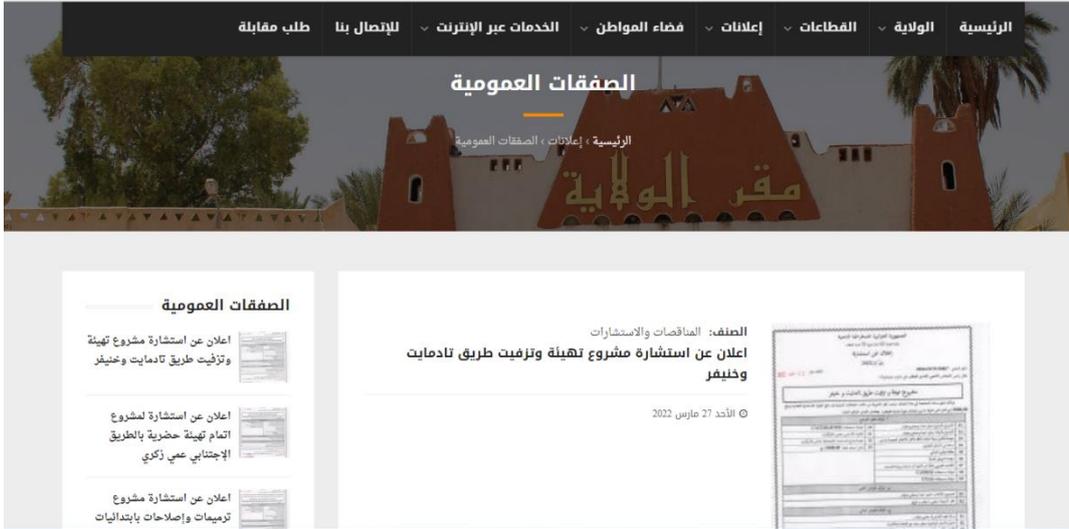
- بوابة الصفقات العمومية : وهي بوابة إلكترونية تم إستحداثها في إطار مساعي الوزارة لزيادة الحكامة الجيدة في تدبير شؤون البلاد، إذ تسمح بنشر وتبادل الوثائق والمعلومات المتعلقة بطلبات المشتريات

<sup>1</sup> - الموقع الرسمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية تطلق نظام معلوماتي خاص بمتابعة الحالة المالية لكل بلدية، 2022/12/01، 10:22، <https://www.interieur.gov.dz/index.php/ar/80-%D9>

<sup>2</sup> - مقابلة مع السيد بن رمضان عبد الله ، رئيس مكتب مستخدمي البلديات، يوم 2023/06/04، على الساعة 11:00 بمقر مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية الجزائر.

العمومية التي تبرمها الولاية مع المتعاملين الإقتصاديين في شكل عقود استثمار، وهذا بهدف تسهيل العلاقة بينهم دون الحاجة لتنقل، ومراقبة ومعالجة مختلف الصفقات العمومية من طرف مكتب الصفقات الكائن مقره في الإدارة المحلية لولاية غرداية ومختلف الجهات المعنية<sup>1</sup>.

### الشكل رقم (3-10) : واجهة بوابة متابعة الصفقات العمومية لولاية غرداية



Source : [www.marches-publics.gov.dz](http://www.marches-publics.gov.dz) , 19/08/2023, 10 :30.

2. على مستوى الدائرة : ويمكن إستعراض أهم هذه التطبيقات كما يلي<sup>2</sup> :

- السجل الوطني الأتوماتيكي للحالة المدنية الشباك الموحد : وهو خدمة تم إطلاقها من قبل الوزارة سنة 2014، ويسمح لموظفي مصالح دائرة وبلدية غرداية من إستقبال ملفات طلبات المستفيد بالحصول على وثائق الحالة المدنية كعقود الميلاد والزواج والوفاة الخاصة به أو بأحد أقاربه، طلبات رخص البناء وتصريح بالأشغال على الطرق وغيرها بطريقة إلكترونية دون الحاجة لتنقل إلى مقر بلدية ميلاده، بهدف تجسيد عصرنه الإدارة المحلية وتقريب الإدارة من المستفيد وتوفير خدماتها في أي وقت وتجنب الإزدحام<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - وكالة الأنباء الجزائرية، الإطلاق الرسمي للبوابة الإلكترونية للصفقات العمومية، 2021/12/23، 15:11، <https://www.aps.dz/ar/economie/118683-2021-12-23-14-26-52>

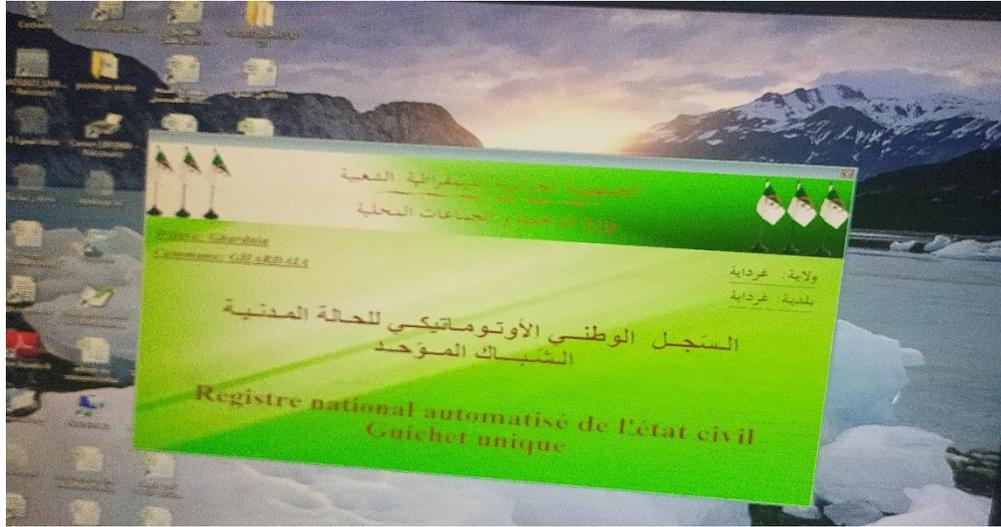
<sup>2</sup> - مقابلة مع السادة : حرز الله بوحفص رئيس مصلحة السكن وأولاد الطيب فردوس مندوب الدائرة لطلب العمل والجمعيات وشؤون الموظفين، يوم 2023/06/04، بداية من الساعة 10:00، بمقر دائرة غرداية الجزائر.

<sup>3</sup> - بوعبد الله نوال، رقمنة مرفق الحالة المدنية في ظل القانون 14-08، مجلة قضايا معرفية، الجزائر، المجلد 02، العدد 01، 2022، ص 94.

ويمكن الولوج له عبر الموقع الإلكتروني للوزارة أو عبر الموقع الرسمي لولاية غرداية :

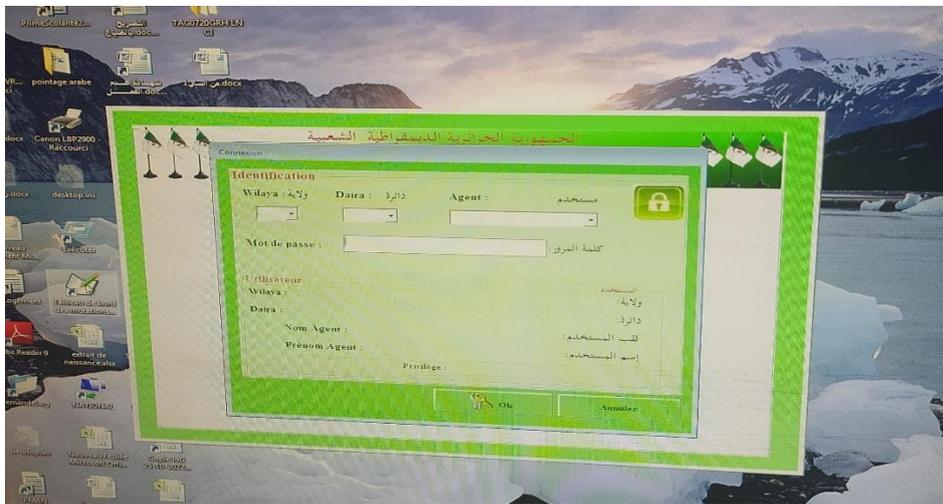
[www.etatcivil.interieur.gov.dz](http://www.etatcivil.interieur.gov.dz)

الشكل رقم (3-11) : واجهة السجل الوطني الأتوماتيكي للحالة المدنية الشباك الموحد



المصدر : حرز الله بوحفص، مرجع سابق.

الشكل (3-12) : النموذج الرقمي لسجل لمعالجة الملفات الوثائق إلكترونيا



المصدر : حرز الله بوحفص، مرجع سابق.

- الأراضية الرقمية الخاصة بطلب تسجيل الجمعيات البلدية والنوادي الثقافية والفروسية : وهي خدمة أطلقتها الوزارة ضمن سلسلة عصبة الإجراءات الإدارية سنة 2020، حيث تسمح بتقديم طلبات

التسجيل التصريحي التأسيسي إلكتروني لدائرة غرداية ويتم معالجتها والموافقة النهائية عليها من قبل مندوب الدائرة لطلب العمل والجمعيات أو رئيس الدائرة وهذا بهدف تحسين الخدمات العمومية وتقريب المستفيد منها<sup>1</sup>.

### الشكل رقم (3-13) : الأرضية الرقمية لتسجيل الجمعيات البلدية والنوادي الثقافية والفروسية

Source : [www.prestation.interieur.gov.dz](http://www.prestation.interieur.gov.dz) , 19/08/2023, 11 :00.

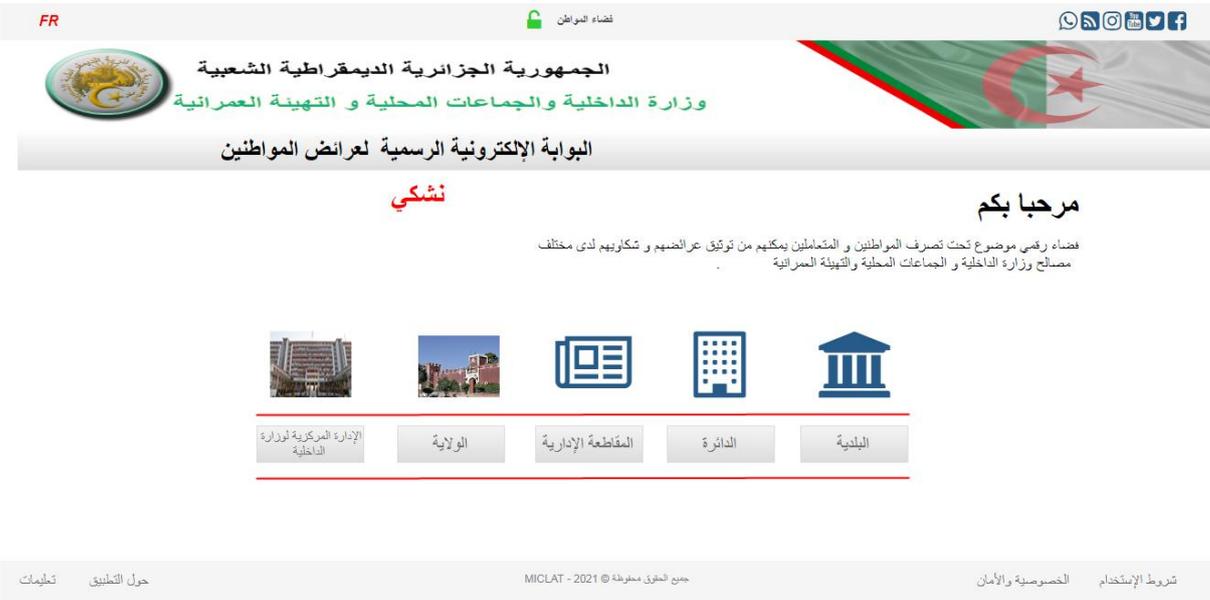
### الشكل رقم (3-14) : النموذج الرقمي لتسجيل التصريح لتأسيسي للجمعيات عبر الأنترنت

Source : [www.prestation.interieur.gov.dz](http://www.prestation.interieur.gov.dz) , 19/08/2023, 11 :00.

<sup>1</sup> - وكالة الأنباء الجزائرية، سنة 2020 محطة هامة في مسار تجسيد إستراتيجية عصرنة قطاع الداخلية، 11/10 /2020 ، 18:50، <https://www.aps.dz/ar/algerie/101459-2020>

- البوابة الإلكترونية لعرائض المستفيد "نشكي" : وهي خدمة إستحدثتها الوزارة سنة 2021، وتمكن المستفيدين من رفع شكاويهم لمختلف مصالح دائرة غرداية حول الجوانب الإجتماعية والإقتصادية كملفات السكن العمومي، الربط بالغاز والكهرباء وقنوات الصرف الصحي... إلخ، بهدف التبليغ عن تجاوزات المسؤولين والمنتخبين المحليين وتحسين نوعية خدمات الإدارة العمومية.<sup>1</sup>

### الشكل رقم (3-15) : واجهة البوابة الإلكترونية نشكي



Source : [www.nechki.interieur.gov.dz](http://www.nechki.interieur.gov.dz) , 19/08/2023, 11 :15.

- لوحة نقل رخصة السياقة : وهي خدمة أطلقتها الوزارة من أجل تسهيل عملية معالجة ملفات إصدار رخص السياقة وتجديدها في حالة الضياع أو السرقة، وتحويلها من رخصة عسكرية إلى مدنية أو من جزائرية إلى أجنبية والعكس لدى مكتب التنظيم والشؤون العامة بدائرة غرداية، بهدف تحسين نوعية الخدمات العمومية.

### الشكل رقم (3-16) : واجهة الرقمية لطلب رخصة السياقة البيومترية

<sup>1</sup> - وكالة الأنباء الجزائرية، وزارة الداخلية : إطلاق أرضية رقمية لتمكين المواطنين من تقديم شكاويهم، 2021/11/10، 16:19، <https://www.aps.dz/ar/algerie/115663-2021-11-10-15-42-39>

Source : [www.interieur.gov.dz](http://www.interieur.gov.dz) , 19/08/2023, 11 :45.

- التطبيق الوطني لترقيم المركبات (البطاقة الرمادية) : وهي بطاقة إستحدثتها الوزارة في إطار مساعيها لعصرنة الإدارة المحلية بحيث تسمح بتوفير البيانات اللازمة لموظفي مكتب التنظيم والشؤون العامة بدائرة غرداية حول المراقبة التقنية للمركبات التي تباع من الولاية إلى ولايات أخرى ونقل الملكية للمالك الجديد، وتحصيل مستحقات المخالفات المرورية، ومختلف المعطيات المتعلقة بإستهلاك الوقود وغيره، بهدف دالتخفيف من مهام الأعوان المكلفين بالسلامة المرورية.<sup>1</sup>
- 3. على مستوى البلدية : ومن أهم هذه التطبيقات يمكن أن نذكر :<sup>2</sup>
- تطبيق إجراءات : وهي خدمة أطلقتها الوزارة سنة 2016 في إطار تقريب الإدارة من المستفيد، بحيث تسمح بحصول المستفيد على جميع المعلومات المتعلقة بأي إجراء إداري عبر الهواتف والألواح الذكية ليتم

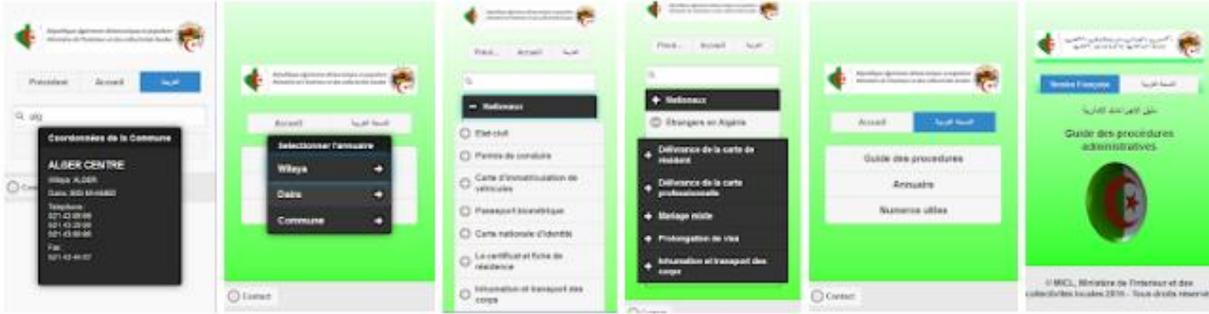
<sup>1</sup> - كحل الراس سماح، شوايدية منية، دور رقمنة البلدية في تحسين الخدمة العمومية الإلكترونية، مجلة الدراسات القانونية والإقتصادية، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2021، ص 248.

<sup>2</sup> - مقابلة مع بعض موظفي مديرية التنظيم والسيد بهاز عبد الكريم نائب ملحقة بلدية حي الحاج مسعود، يومي 16 و21/05/2023، بداية من الساعة 08:30، بمديرية التنظيم والشؤون العامة ومقر ملحقة بلدية غرداية الجزائر.

معالجته من قبل مصالح البلدية ، بهدف عصرنه الإدارة والتخفيف من إجراءات إستخراج الوثائق ويمكن

تحميله على الأجهزة المزودة بنظام الأندرويد عبر متجر جوجل بلاي "Google play".<sup>1</sup>

### الشكل رقم (3-17) : واجهة تطبيق إجراءاتي



Source : [www.apkcombo.com](http://www.apkcombo.com) , 19/08/2023, 14 :01.

- الشباك الموحد للوثائق البيومترية : وهي خدمة تم إستحداثها من قبل الوزارة وتعميمه سنة 2018 من أجل إستقبال طلبات المستفيد لمختلف الوثائق البيومترية (البطاقة التعريف، جواز السفر، رخصة السياقة)، وتأكيد مطابقة الوثائق مع المعايير المطلوبة تسجيلها بصفة آنية في قاعدة معطيات البيومترية والسجل الوطني الآلي للحالة المدنية من بلدية أو دائرة غرداية، بهدف تحسين العلاقة مع المستفيد وتحقيق السرعة في دراسة ومراقبة البيانات ومعالجة الملفات والتقليص من الأخطاء، وتأمين إستغلال كل الأنظمة الخاصة بالقطاع من الهجمات السيبرانية<sup>2</sup>. ويمكن الولوج إليه من خلال موقع الوزارة أو الموقع الرسمي لولاية غرداية.

### الشكل رقم (3-18) : واجهة خدمة طلب الوثائق البيومترية

<sup>1</sup> الموقع الرسمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، وزارة الداخلية والجماعات المحلية تطلق تطبيق "إجراءاتي" عبر الهاتف الجوال، <https://www.interieur.gov.dz/index.php/ar/80-%D9> ، 11:31 ، 2016/12/25

<sup>2</sup> - عتاب كلثوم، مكّي الدراجي، رقمنة الشباك الإلكتروني الموحد للوثائق البيومترية كآلية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر : بلدية ورقلة أمودجا، مجلة الإجتهد القضائي، الجزائر، المجلد 13، العدد 02، 2021، ص 1267.

Source : [www.passeport.interieur.gov.dz](http://www.passeport.interieur.gov.dz) , 19/08/2023, 14 :01.

- بوابة معاينة بطاقة الناخب والتعرف على مكان التصويت : وهي بوابة تم إطلاقها في إطار مساعي الوزارة لعصرنة إدارتها، بحيث تسمح بالإطلاع على كل المعلومات المتعلقة ببطاقة الناخب كرقم البطاقة ومركز التصويت وتسهيل تسجيل موظفي مكتب الخدمة الوطنية والحج بلدية غرداية المعنيين بهذا الإجراء في القوائم الإنتخابية المقيمين بالبلدية أو حالة تحويل إلى مكان الإقامة الجديد، بهدف تحسين جودة الخدمات العمومية<sup>1</sup>. ويمكن الولوج إليها عبر الموقع : [www.electeur.interieur.gov.dz](http://www.electeur.interieur.gov.dz)

الشكل رقم (3-19) : واجهة البوابة الإلكترونية لمعاينة بطاقة الناخب

<sup>1</sup> - إذاعة الجزائر، رئاسيات 2019: بوابة إلكترونية لمعاينة بطاقة الناخب والتعرف على مكان التصويت، 2019/01/27، 15:20، <https://radioalgerie.dz/news/ar/artical/20190127/160883.html>



المصدر : وكالة الأنباء الجزائرية، معاينة بطاقة الناخب، 2019/01/27، 14:04،

<https://www.aps.dz/ar/algerie/66044-2019>

- الشباك الموحد للحج : وهو خدمة تم إطلاقها من قبل الوزارة في إطار مساعيها لعصرنة مختلف الخدمات، بحيث يسمح بالتكفل بجميع الإجراءات الإدارية لسفر من قبل موظفي مكتب الخدمة الوطنية والحج ببلدية غرداية كتسجيل في قرعة الحج من خلال إستمارة واحدة وإلغاء كافة الوثائق المطلوبة، وتلك الخاصة بدفع تكاليف النقل والإيواء وغيرها بهدف إضفاء الشفافية وليونة العملية وتقديم خدمة ذات جودة للمستخدم<sup>1</sup>.

وعليه، يمكن القول أن هذه التطبيقات قد ساهمة في التخفيف من الإجراءات الإدارية للمستخدم، وعناء التنقل للحصول على إحتياجاتهم كما سهلت عملية معالجة الملفات على الموظفين دون قيود زمنية ومكانية.

<sup>1</sup> - وكالة الأنباء الجزائرية، موسم الحج: إنشاء الشباك الموحد للحج بداية من الموسم المقبل، 2018/05/10، 18:58، <https://www.aps.dz/ar/algerie/56592-2018-05-10-18-17-09>

## خلاصة الفصل الثالث :

حاولت الجزائر منذ وقت مضى إلى الآن إصلاح الإدارة العمومية وتعزيز مكانتها، من أجل تحقيق أهدافها والإستجابة لمختلف إحتياجات ومتطلبات المستفيد من خلال الخدمات العمومية التي تقدمها وتحسين جودة هذه الخدمات.

وشهد العالم ثورة رقمية جعلت من إستخدام الأنترنت ووسائل التكنولوجيا الحديثة مصدرا للتقدم وتحقيق العديد من المكاسب على الصعيد الداخلي والخارجي لدولة، حيث كان للجزائر نصيب من هذا التحول عبر ما يسمى "مشروع الجزائر الإلكترونية" والتي كانت أحد سبل لتقليل من مخلفات الإدارة العمومية الجزائرية وزيادة شفافيته، وتحسين أدائها وخدماتها، من خلال التطبيقات التي أطلقتها وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية

ومن بين أشكال الإدارة العمومية في الجزائر نجد الجماعات المحلية لولاية غرداية، والتي ساهمت بشكل كبير من خلال أجهزتها في تقريب المستفيد من الإدارة وتشجيعه على المشاركة في مختلف القرارات التنموية المحلية. كما كان لها نصيب في رقمنة عملياتها ومعاملاتها من خلال الأنظمة والمنصات الإلكترونية الخاصة بها، وما توفره من خدمات إعلامية وتسهيلات في معالجة ملفات وطلبات المستفيد بكفاءة أكثر.

الفصل الرابع :  
واقع الحكومة الالكترونية  
والأداء التنظيمي  
في الجماعات المحلية لولاية  
غرداية

## تمهيد الفصل الرابع :

تم إختيار إسقاط هذه الدراسة على واقع الإدارة العمومية في الجزائر للوقوف على الحقائق الميدانية والملموسة لمدى مساهمة الحكومة الإلكترونية في تحسين الأداء التنظيمي وبالتحديد في الجماعات المحلية لولاية غرداية كنموذج بعدما إستعرضنا في الفصل الأول الإطار النظري المتعلق الحكومة الإلكترونية والأداء التنظيمي وكذا الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، وواقع هذا الموضوع في الجزائر بصفة عامة سنحاول الآن من خلال هذا الفصل عرض الجوانب التطبيقية من المنهج المعتمد، المجتمع والعينة المستهدفة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها ومكوناتها، بما في ذلك صدق وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل و تفسير بيانات الدراسة.

كما سنتطرق في الأخير للمعالجة الإحصائية من تفرغ وتحليل بيانات الإستبيان الموجه للموظفين بها ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي :

المبحث الأول : الإجراءات المنهجية لدراسة؛

المبحث الثاني : إختبار فرضيات الدراسة؛

المبحث الثالث : مناقشة وتفسير نتائج دراسة الحالة.

## الفصل الرابع : واقع الحكومة الإلكترونية والأداء التنظيمي في الجماعات المحلية لولاية غرداية

### المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة

سنحاول في هذا المبحث توضيح كيفية إنجاز الدراسة أي تقديم المنهج وكيفية إختيار مجتمع وعينة الدراسة، تحديد المتغيرات والأدوات الإحصائية لقياسها والمستخدمه في المعطيات فيما يلي.

#### المطلب الأول : طرق الدراسة

سنستعرض في هذا المطلب الطرق التي تم إتمادها عند القيام بالدراسة، من تحديد لمتغيرات، المنهج المعتمد، والمجتمع المستهدف منها.

#### الفرع الأول : متغيرات ومنهج الدراسة

إشتملت الدراسة على متغيرين مستقل وله مجموعة من الأبعاد تم إستنباطها من الدراسات السابقة والآخر تابع، والإثنين لهما علاقة بمجال التخصص مع إختيار المنهج المناسب لمعرفة تصورات العينة المستهدفة.

#### أولا : منهج الدراسة

كل منهج يرتبط بظاهرة معينة، إذ تهدف هذه الدراسة لتعرف على واقع الحكومة الإلكترونية والأداء التنظيمي للموظفين بالجماعات المحلية لولاية غرداية وكون المنهج الوصفي مناسب لجميع البحوث حسب رأي الباحثين لعرض الخلفية النظرية فهو يعد من أساليب البحث يهتم بتحديد دقيق للأنشطة والأشياء والعمليات والأشخاص كما هي في الوقت الحاضر<sup>1</sup>. وفيما يخص الجانب التطبيقي تم إتماد على الإستبيان، الذي تم توزيع

<sup>1</sup>-جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي : مفاهيمه، أدواته، طرقه الإحصائية، الطبعة الرابعة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص172.

بياناته تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية " Statistical Package for Social Science (SPSS) نسخة رقم (19)، بغية الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات لدعم حل إشكالية الدراسة.

ثانيا: متغيرات الدراسة : ويمكن تقسيمها إلى :

- المتغير المستقل : الحكومة الإلكترونية ويشمل مجموعة من الأبعاد التنظيمية والقانونية وهي : دعم وإلتزام القيادة الإدارية، وجود القوانين والتشريعات، كفاءة موظفي المصلحة في تنفيذ البرامج، توفر البنية التحتية للإتصالات، ضمان أمن المعلومات، الإعلام والتوعية.
- المتغير التابع : الأداء التنظيمي والذي تم حصر عملية تحسينه في نموذج إعادة هندسة العمليات ممثلا في مؤشرات : (السرعة في إنجاز العمليات، إنجاز العمليات والمعاملات بدون أخطاء، إنجاز العمليات والمعاملات وفق ما يتوقعه المستفيد، إنجاز العمليات بأقل تكلفة) كونه يتلائم مع الإدارات العمومية محل الدراسة.

#### الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مكاتب قطاع الجماعات المحلية العاملين في كل من مديرية الإدارة المحلية بولاية غرداية بالإضافة إلى دائرة وبلدية غرداية والبالغ عددهم 130 موظف مصنفي حسب الرتب التالية: رئيس مصلحة، رئيس مكتب، موظف. والجدول التالي يوضح الإحصائيات الخاصة بعدد الإستثمارات الموزعة وفرز الصالحة منها لتحليل.

الجدول (1-4) : الإحصائيات الخاصة بعدد الإستبيانات الموزعة

الإستبيان		العدد	الجهة الإدارية	البيان
النسبة	العدد			
%100	130	30	مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية بمصالحها ومكاتبها	عدد الإستبيانات الموزعة
		15	دائرة غرداية بمصالحها	
		85	بلدية غرداية بمديرياتها؛ والبعض من ملاحقها ومصالحها الإدارية الموزعة على إقليمها : كمصلحة الوثائق البيومترية ببوهران، مصلحة البطاقة الرمادية بشعبة النيشان والحالة المدنية بها ووسط مدينة غرداية، مليكة السفلى، ثنية المخزن، واد نشو، مرمد، حاج مسعود كملاحق.	
%15.38	20	عدد الإستبيانات المفقودة والمهملة		
%85	110	عدد الإستبيانات الصالحة لتحليل		

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

من خلال الجدول رقم (4-1) يتبين لنا عدد الإستبيانات المسترجع من العدد الإجمالي حيث تم تحصيل

(110 إستبيان) أي بنسبة 85% صالحة لتحليل من أصل 130، وفقدان حوالي (20 إستبيان) أي بنسبة

15.38% من العدد الإجمالي نتيجة لخروج بعض الموظفين في عطلة أوضاعها في مكاتب أخرى، وبذلك يصبح العدد القابل للتحويل والإستخدام هو (110 إستبيان).

### المطلب الثاني : أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

في هذا المطلب سنستعرض أهم الأدوات والأساليب الإحصائية التي تم إستخدامها لجمع بيانات هذه الدراسة، كما سيتم شرح محتوى الإستبيان وإختبار صلاحيته.

### الفرع الأول : أدوات الدراسة

ويتعلق الأمر بأدوات جمع البيانات (الإستبيان، المقابلة، الملاحظة... إلخ) التي تم إستخدامها، والمساعدة للوصول إلى النتائج والتحقق من الفرضيات أو نفيها، والتي سنحاول توضيح إجراءاتها كما يلي :

### أولا : الملاحظة

تعتبر الملاحظة مصدر من مصادر المعلومات والأكثرهم دقة، بحيث تمثل الرصد والمراقبة لسلوك أو ظاهرة معينة وأخذ فكرة للوصول إلى المعلومات المستهدفة<sup>1</sup>. وعليه إستطعنا معرفة الموظفين المعنيين بالإجابة على الإستبيان وعددهم من مستخدمي برامج الحكومة الإلكترونية سواء كانت تتعامل على المستوى الداخلي (بين الإدارات أو الوزارة الوصية)، أو الخارجي ممثلا في المستفيد.

وقد تم الإستعانة أيضا بأداة الملاحظة، لشرح وتفسير النتائج المتحصل عليها من البرنامج الإحصائي المستخدم.

<sup>1</sup> - الموسى عبد الله، تعريف الملاحظة في البحث العلمي، موقع دراسة، 2022/01/25، 23:46، <https://drasah.com/Description.aspx?id=5349>

تمثل المقابلة أحد أهم أدوات جمع البيانات في البحث العلمي ومختلف المجالات، فهي عبارة عن محادثة يقوم بها الشخص مع أشخاص آخرين عبر إستشارتهم بعوامل معينة للوصول إلى المعلومات المستهدفة وإستغلالها لأغراض علمية أو علاجية<sup>1</sup>. وعليه تم إستخدام هذه الأداة للحصول على ترخيص إجراء الدراسة وجمع المعلومات المتعلقة بالجماعات المحلية لولاية غرداية من ناحية التعريف بها ومختلف الخدمات التي تقدمها والممتلة في وثائق (الملحق رقم 04)، كما تم الإستقصاء عن واقع الحكومة الإلكترونية في ولاية غرداية كمفهوم ثم مستوى تطبيقه على أرض الواقع في ظل العوامل المادية والتشريعية بإعتبارها إدارة عمومية فهي تخضع لترسانة من القوانين المنظمة والواجب العمل بيها، خاصة فيما يتعلق بكيفية تقييم الأداء داخلها والتي توضيحها سابقا.

### ثالثا : الإستبيان

يمثل الإستبيان أحد أدوات جمع المعلومات المستخدم في الدراسات العلوم الإجتماعية والإنسانية، بحيث يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الموظفين حول موضوع، أو مشكلة، أو موقف، ويتم توزيعه إما عبر المقابلات الشخصية أو إرساله عن طريق البريد الإلكتروني<sup>2</sup>. وعليه تم تصميم إستبيان هذه الدراسة المستنبط من دراستين

<sup>1</sup> - باهي مصطفى حسين، الأزهرى منى أحمد، أدوات التقييم في البحث العلمي التصميم والبناء، الطبعة الأولى، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2006، ص 69.

<sup>2</sup> - الكردوسى عادل عبد الجواد ، إعداد البحث العلمي : إعداد خطة البحث، طرق البحث، الأدوات، العمل الميداني، تقرير البحث، الطبعة الأولى، مكتبة الآداب للنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر، 2008، ص 249.

سابقتين لكل من الباحث غطاس مُجَّد الصادق (2020)<sup>1</sup> بالنسبة للمتغير المستقل الحكومة الإلكترونية بأبعاده، والتابع الأداء التنظيمي من الباحث حبار مُجَّد أكرم (2022)<sup>2</sup> بعض الأجزاء منه فقط.

### 1. محتوى الإستبيان : إحتوى إستبيان الدراسة على مقدمة شرحنا فيها عنوان وموضوع الدراسة والهدف

الأكاديمي منه لتشجيعهم على المشاركة والإجابة عليه. كما بينا فيه تعريف مختصر لمتغيرات الدراسة وأن

جميع البيانات التي يتم الحصول عليها منهم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وقد قسم

الإستبيان في شكله النهائي إلى ثلاث أجزاء:

ففي الجزء الأول: الذي خصصناه للبيانات الشخصية والوظيفية الخاصة بالمستجوبين عينة الدراسة، بحيث تكون

من 05 فقرات تخص (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، الجهة)؛

أما الجزء الثاني : فشمل عبارات تتعلق بفرضيات الدراسة، حيث وضعنا فيه متطلبات محور الحكومة الإلكترونية

المثلة التي تم إعتادها في الدراسة حيث يتكون من 58 وقسمت كالتالي :

- المحور الأول : تضمن عبارات متعلقة بدعم وإلتزام القيادة الإدارية لتطبيق الحكومة الإلكترونية ، وقد شمل

05 عبارات؛

- المحور الثاني : تضمن عبارات متعلقة بوجود القوانين والتشريعات الخاصة بالحكومة والإلكترونية، وقد

شمل 05 عبارات؛

- المحور الثالث : تضمن عبارات متعلقة بمستوى كفاءة موظفي المصلحة في تنفيذ برامج الحكومة

الإلكترونية، وقد شمل 05 عبارات؛

<sup>1</sup> - غطاس مُجَّد الصادق، تقييم متطلبات وأهداف الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر مستخدمي الإدارات العمومية : دراسة ميدانية لبلديات ودوائر ولاية ورقلة، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2020.

<sup>2</sup> - حبار مُجَّد أكرم، قياس أداء الإدارات العمومية الجزائرية: دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية قسنطينة، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2022.

- المحور الرابع : تضمن عبارات متعلقة بمستوى توفر البنية التحتية للاتصالات في ظل الحكومة الإلكترونية، وقد شمل 05 عبارات؛
- المحور الخامس : تضمن عبارات متعلقة بمستوى ضمان أمن المعلومات في ظل الحكومة الإلكترونية، وقد شمل 05 عبارات؛
- المحور السادس : تضمن عبارات متعلقة بمستوى الإعلام والتوعية بالحكومة الإلكترونية، وقد شمل 05 عبارات.

الجزء الثالث : تضمن عبارات متعلقة بمؤشرات الأداء التنظيمي، وقد شمل 28 عبارة مقسمة كما يلي :

- المحور الأول : تضمن عبارات متعلقة بالسرعة في إنجاز العمليات، وقد شمل 07 عبارات؛
- المحور الثاني : تضمن عبارات متعلقة بإنجاز العمليات والمعاملات بدون أخطاء، وقد شمل 07 عبارات؛
- المحور الثالث : تضمن عبارات متعلقة بإنجاز العمليات والمعاملات وفق ما يتوقعه المستفيد، وقد شمل 07 عبارات؛
- المحور الرابع : تضمن عبارات متعلقة بإنجاز العمليات بأقل تكلفة، وقد شمل 07 عبارات.

وأغلب الإجابات كانت لها أجوبة محددة، وإحتوى الإستبيان على 04 صفحات، تضمنت ستة فقرات متعلقة بالجزء الأول الخاص بالبيانات الشخصية للمستجوبين عينة الدراسة، و30 عبارة خاص بالجزء الثاني، و28 عبارات خاصة بالجزء الثالث المتعلق بفرضيات الدراسة.

2. صدق وثبات الإستبيان : من أجل التأكد من صلاحية الإستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة،

ومدى صدق ودقة مضمونه تم إختبارها من خلال :

- **الصدق الظاهري** : تم عرض الإستبيان على المشرفين، وعدد من المحكمين بلغ عددهم إجمالاً (08) أساتذة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير التابعين لقسم علوم التسيير من المخصصين في المجال والإحصاء بجامعة غرداية وخارجها الملحق رقم (01)، وقد إستجبنا لآراء السادة المحكمين وعدلنا ما يجب تعديله حسب مقترحاتهم.

- **صدق الإتساق الداخلي لفقرات الإستبيان**: تم حساب الإتساق الداخلي للفقرات على عينة الدراسة، بالإستعمال البرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) نسخة 19 من خلال معاملات الارتباط للحكم على ثبات الأداة الذي يعتمد في الغالب على مقدار معامل الارتباط الذي يتجاوز 0,8 كفيلاً بالميل حياله. والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-2) : معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع فقرات الإستبيان

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	عنوان المحور	
0,000	0,676**	دعم وإلتزام القيادة تطبيق الحكومة الإلكترونية	جميع الفقرات
0,000	0,642**	وجود القوانين والتشريعات الخاصة بالحكومة الإلكترونية	
0,000	0,747**	كفاءة موظفي المصلحة في تنفيذ برامج الحكومة الإلكترونية	
0,000	0,733**	توفر البنية التحتية للإتصالات في ظل الحكومة الإلكترونية	

0,000	0,748	ضمان أمن المعلومات في ظل الحكومة الإلكترونية
0,000	0,732	الإعلام والتوعية بالحكومة الإلكترونية
<b>0,000</b>	<b>0,931</b>	<b>محور الحكومة الإلكترونية</b>
<b>0,000</b>	<b>0,848</b>	<b>محور الأداء التنظيمي</b>

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03).

من خلال الجدول رقم (4-2) يتضح أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0,05) ويبين أن معاملات الارتباط كانت مرتفعة بالنسبة لكل محور، إذ أن معامل الارتباط بين المحور الأول "الحكومة الإلكترونية" والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0,931) وهي درجة مرتفعة، حيث أن معامل الارتباط بين المتطلب الخامس " ضمان أمن المعلومات في ظل الحكومة الإلكترونية " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0,748) وهي درجة مرتفعة.

أما بالنسبة لمعامل الارتباط بين المحور الثاني "الأداء التنظيمي" والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0,848) وهي أيضا درجة مرتفعة وهو ما يدل على تجانس الاستبيان.

وهو ما يفسر وجود علاقة قوية بين الحكومة الإلكترونية بمتطلباتها المذكورة ومحور الأداء التنظيمي، والمعدل الكلي وهو ما يثبت الإتساق الداخلي لفقرات الاستبيان.

وعليه صمم الاستبيان بطريق مبسطة وإحتوى على عبارات سهلة وواضحة، والملحق رقم (03) يوضح

نموذج الاستبيان، كما تم الإعتماد في توزيع الاستبيانات على عدة طرق أهمها :

1. الإستعانة ببعض المسؤولين والموظفين للحصول على ترخيص إجراء الدراسة في الجماعات المحلية لولاية غرداية؛
2. الإتصال المباشر بأفراد العينة عن طريق إجراء مقابلات شخصية لشرح أهمية ومضمون الإستبيان؛
3. تكليف بعض الموظفين على مستوى مصلحة المستخدمين لتوزيع وإيداع الإستبيانات في الجماعات المحلية لولاية غرداية.

#### الفرع الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) نسخة رقم (19) لتفريغ بيانات الإستبيان ومعالجتها، وذلك بالإعتماد على الإختبارات الإحصائية التالية :

#### أولاً: معامل Cronbach's Alpha "ألفا كرونباخ"

تبعاً لخطوات ثبات محاور الإستبيان على عينة الدراسة تم إستعمال معامل الثبات ألفا كرونباخ الذي غالباً ما يتم إعتماده والوثوق به في عملية قياس شيء ما حتى بتكرار القياس به وبمحالات مختلفة نحصل على النتائج نفسها، كما يشير إلى الدرجة التي يصبح فيها المقياس حراً من الخطأ وبالتالي يمكن الحصول بواسطته على نتائج متسقة وثابتة<sup>1</sup>. والنتائج المتحصل عليها ممثلة في الجدول التالي :

الجدول رقم (4-3) : معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات

#### الإستبيان

<sup>1</sup> - القاضي دلال، البياتي محمود، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 102.

عنوان المحاور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
محور الحكومة الإلكترونية	30	0,929
محور الأداء التنظيمي	28	0,882
جميع الفقرات	58	0,941

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03).

من خلال الجدول رقم (4-3) معامل الثبات العام للإستبيان حيث بلغ (0,941)، كما تراوحت معاملات الثبات بالنسبة للمحاور بين (0,929) و(0,882)، حيث كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات 60% وهذا يدل على أن الإستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة من الثبات يمكن الإعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

#### ثانيا : التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

وتعتبر خصائص عينة الدراسة عن معلومات حول الموظفين المستجوبين، وفقا لسلمات معينة مثل: الجنس، السن كما يمكن أن تشمل العوامل الإجتماعية ووظيفية كمستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل. ويمكن توضيح هذه المعلومات من خلال دراستنا على النحو التالي :

1. الجنس : ويمكن توضيح تعداد الموظفين والموظفات المستجوبين في الجماعات المحلية لولاية غرداية، من

خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (4-1) : يوضح توزيع الموظفين المستجوبين حسب متغير الجنس



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03).

حسب الشكل رقم (4-1) نلاحظ أن أغلب الأفراد المستجوبين هم من الموظفات البالغ عددهم

(66) أي بنسبة تبلغ 60% من مجموع المجتمع، في حين أن عدد الموظفين (44) أي بنسبة 40% فقط.

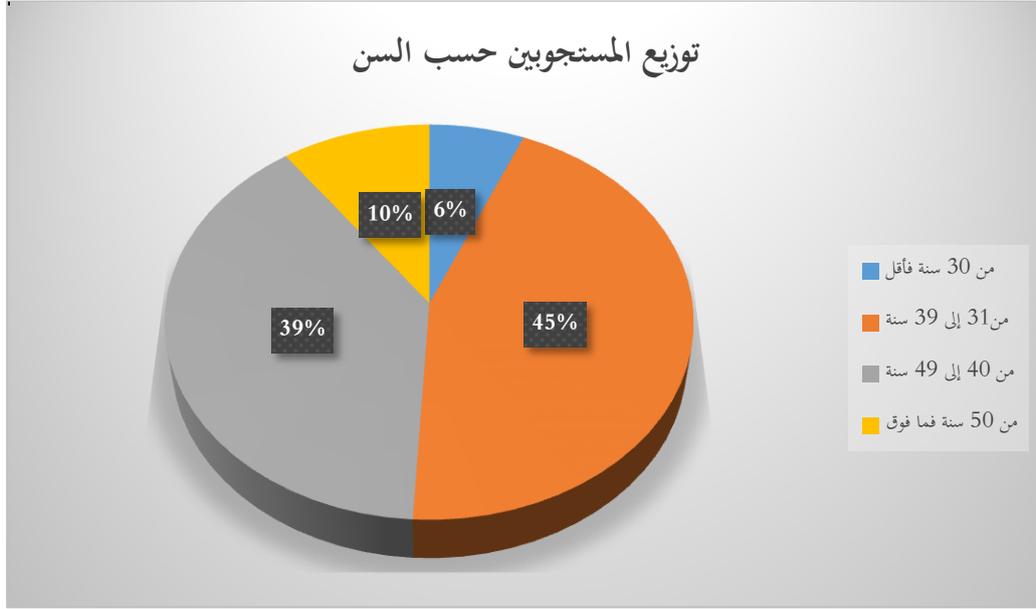
وهذا ما يفسر إندفاع ورغبة الموظفات في المشاركة بآرائهن حول هذا الموضوع، وخبرتهن السابقة

في العمل والمساهمة فيه بالجماعات المحلية لولاية غرداية.

2. السن : ويمكن توضيح مجال تركيز الفئات العمرية للمستجوبين في الجماعات المحلية لولاية غرداية،

من خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم (4-2) : يوضح توزيع الموظفين المستجوبين حسب السن



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03).

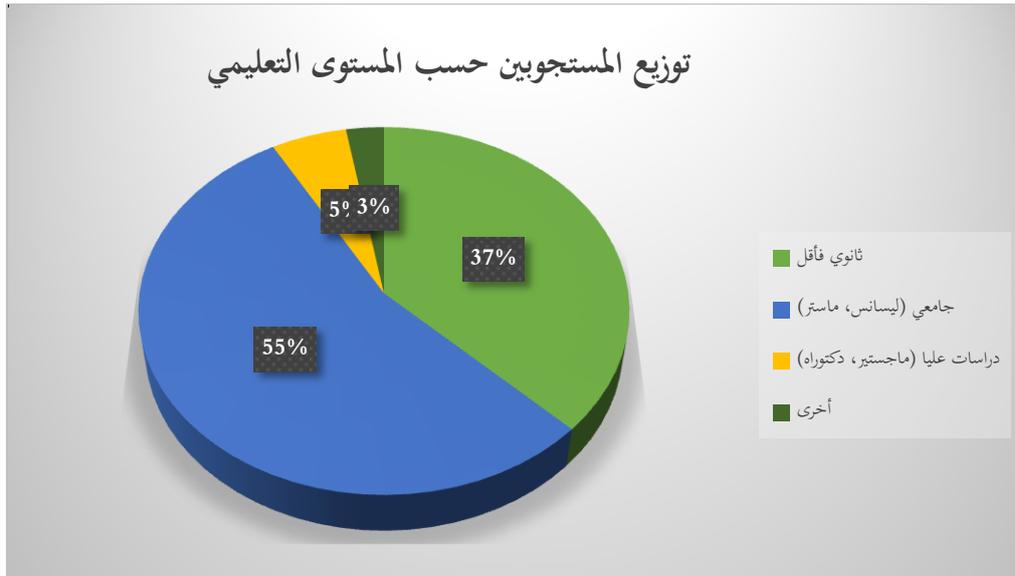
حسب الشكل رقم (4-2) توزيع المستجوبين حسب السن حيث كانت الفئة السائدة هي (من 31 إلى 39 سنة) بعدد موظفين (49) أي بنسبة تقريبية 45%، تليها في المرتبة الثانية من الفئة (من 40 إلى 49) بعدد موظفين (43) أي بنسبة 39% والفئة (50 سنة فما فوق) بعدد موظفين (11) أي بنسبة 10% ، وتأتي في المرتبة الأخيرة (من 30 سنة فأقل) بعدد أفراد (07) أي بنسبة 6%.

وهذا ما يفسر أن الجماعات المحلية لولاية غرداية غالبية موظفيها من الشباب مقارنة بغيرها من الفئات، وهذا مؤشر جيد للإدارات العمومية خاصة في مجال الرقمنة الذي يشهد توجه كبير لهذه الفئة.

3. المستوى التعليمي : ويمكن توضيح التحصيل العلمي للمستجوبين في الجماعات المحلية لولاية غرداية،

من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (4-3): يوضح توزيع الموظفين المستجوبين حسب المستوى التعليمي



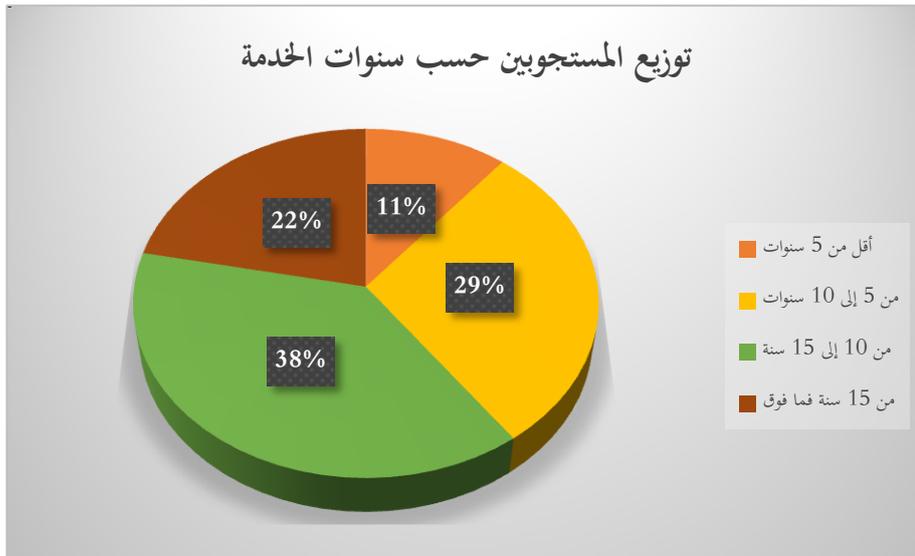
المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03).

حسب الشكل رقم (4-3) توزيع الأفراد المستجوبين حسب المستوى التعليمي نلاحظ أن (60) موظف هم من ذوي المستوى الجامعي أي ما نسبته تقريبا 55%، تليها فئة ثانوية فأقل ب (41) موظف أي بنسبة 37%، تليها فئة الدراسات العليا ب (06) موظفين أي ما نسبته 5%، وأخيرا فئات الأخرى (تقني سامي) ب(03) موظفين أي ما نسبته 3%.

وهذا ما يفسر ثقافة ووعي المستجيبين للإستبيان ومؤهلاتهم العلمية، التي قد تنعكس بالإيجاب على أدائهم التنظيمي من خلال برامج الحكومة الإلكترونية.

4. سنوات الخدمة : ويمكن توضيح أقدمية الموظفين المستجوبين في الجماعات المحلية لولاية غرداية، من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (4-4) : توزيع الموظفين المستجوبين حسب سنوات الخدمة



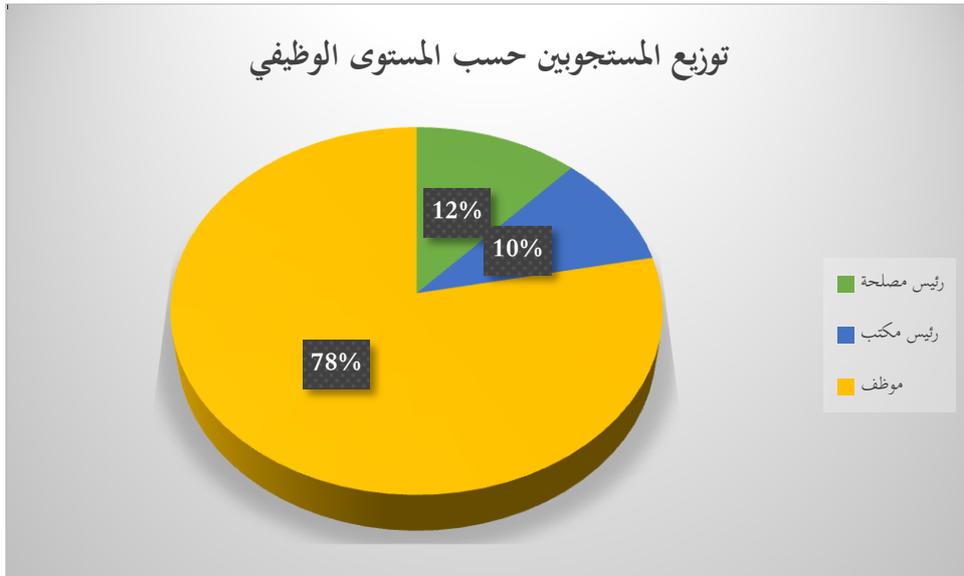
المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03).

حسب الشكل رقم (4-4) أن ما عدد (42) موظف من مجتمع الدراسة هم من الفئة (من 10 إلى 15 سنة) أي بنسبة 38%، وتليها الفئة (من 05 إلى 10 سنة) ب (32) موظف أي بنسبة 29%، بعدها الفئة (من 15 سنة فما فوق) ب (24) أفراد أي بنسبة 22%، وأخيرا الفئة (أقل من 05 سنوات) أي بنسبة 11%.

وهذا ما يفسر أن أغلبية المستجوبين لهم الخبرة الكافية لتعامل مع برامج الحكومة الإلكترونية وفوائدها على الأداء التنظيمي داخل الجماعات المحلية لولاية غرداية، بالرغم من مدة خدمتهم القصيرة وهو ما يجعلهم الأكثر فهما لإشكالية الدراسة والإجابة بكل شفافية ومصداقية.

5. المستوى الوظيفي : ويمكن توضيحه من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (4-5) : توزيع الموظفين المستجوبين حسب المستوى الوظيفي



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03).

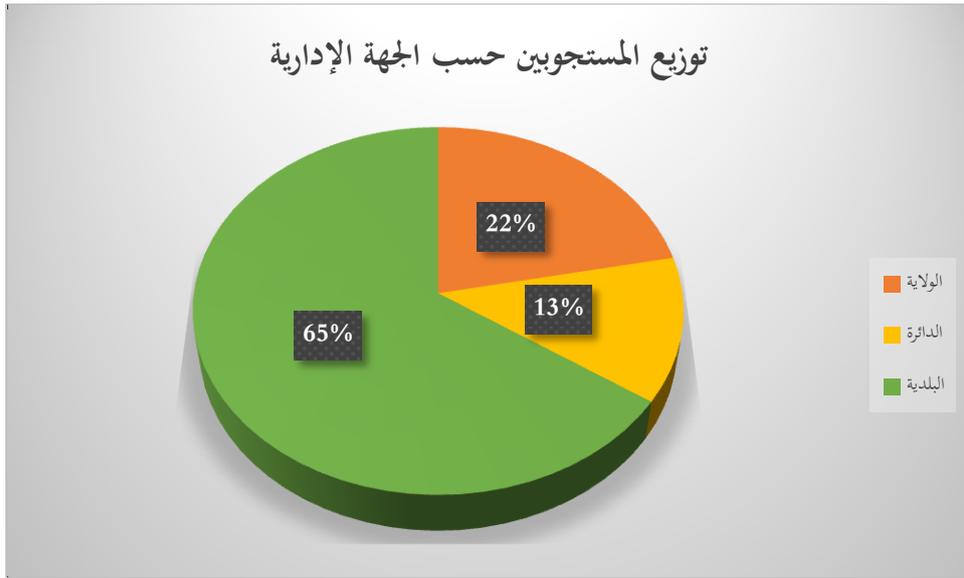
من خلال الشكل رقم (4-5) نلاحظ أن أغلبية المستجوبين من مستوى الموظفين والبالغ عددهم (86) موظف أي بنسبة 78%، ثم تليها مستوى رئيس مصلحة بعدد موظفين (13) أي بنسبة تقريبية 12%، وأخيرا مستوى رئيس مكتب بعدد أفراد (11) أي بنسبة 10%.

وهذا ما يفسر تعدد المستويات التنظيمية والملاحق بالجماعات المحلية لولاية غرداية، وينعكس على نتائج الدراسة نظرا للمستوى التنظيمي الدنيوي لدى أغلبية المجيبين على الإستبيان كونهم الأكثر إحتكاكا بهذه البرامج والمستفيد.

**6. الجهة المعنية :** ويمكن توضيح الإدارات العمومية المستهدفة التي يعمل بيها المستجوبين بالجماعات المحلية

لولاية غرداية على النحو التالي :

الشكل رقم (4-6): توزيع الموظفين المستجوبين حسب الجهة المعنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03).

حسب الشكل أعلاه نلاحظ أن أغلب المستجوبين هم من يعملون ببلدية غرداية والبالغ عددهم (72) أي ما نسبته 65% من إجمالي المجتمع، تليه مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية ب (24) موظف أي ما نسبته 22%، وأخيرا دائرة غرداية بعدد موظفين (14) أي ما نسبته 13%.

وهو ما يفسر حرص الوزارة الوصية على تحديث برامج الحكومة الإلكترونية موجه بدرجة أولى لخدمة المستفيد (المواطن) من خلال البلدية ممثلة في الحالة المدنية وباقي الوثائق البيومترية، كما تسعى إلى تطوير برامج تساهم في زيادة كفاءة العمل الإداري داخل هذا القطاع.

ثالثا: الإختبارات الإحصائية المعتمدة

1. إختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample K-S) "كولجروف-سمرنوف" : لمعرفة ما إذا كانت البيانات

تتبع التوزيع الطبيعي أم لا كونه ضروري في حالة إختبار الفرضيات لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط

أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، حيث سنقوم بتحديد النظرية الصفرية البديلة كما يلي:

- الفرضية الصفرية  $H_0$  : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛

- الفرضية البديلة **H1** : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، والجدول التالي يوضح نتائج الإختبار :

الجدول (4-4) : إختبار التوزيع الطبيعي **One-Sample Kolmogorov**

القسم	عنوان البعد	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	الحكومة الإلكترونية	30	0.882	0.418
الثاني	الأداء التنظيمي	28	0.618	0.839

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03)

من خلال الجدول رقم (4-4) يتضح أن قيمة Z للمحور الأول تساوي (0,882)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0,418) أي أنها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0,05)، كما يتضح أن قيمة Z للمحور الثاني الخاص بالأداء التنظيمي تساوي (0,618) ومستوى الدلالة يساوي (0,839) أي أنها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0,05)، كما يمكننا أن نستنتج من خلال الجدول أن مستوى الدلالة لجميع الفقرات أكبر من (0,05)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

وبناء عليه نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$  حيث يتجه تحليلنا نحو الطرق العلمية.

2. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري : لتحديد أهمية الدراسة النسبية لإستجابات الموظفين إتجاه محاور

الدراسة؛

3. معامل الارتباط بيرسون لكشف العلاقات بين متغيرات الدراسة، وصدق الفقرات : لقياس قوة

الارتباط و العلاقة بين المتغيرين.

4. الإختبار الإحصائي **One way ANOVA** : لمعرفة تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على

متغيرات الدراسة.

5. إختبار (**Indépendant Samples T- test**) للعينات المستقلة : لمعرفة الفروق بين متغيرات

الدراسة.

6. مقياس ليكرت الخماسي : وهو أسلوب لقياس السلوكيات والتفضيلات، يستعمل في الإستبيانات

لتحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال إجابات كل فقرة، حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس

شيوعا يطلب فيه من المجيب أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات متعددة، وهذا المقياس

مكون في الغالب من 05 خيارات متدرجة<sup>1</sup>. موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-5) : مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1
الدرجة	4,21-5	3,41 – 4,20	2,61 – 3,40	1,80 – 2,60	1 – 1,80

**Source :** Kutlu Yusuf Arif, Çalik Ayten, Ulugergerli Emin Ugur, Ibid, P 90.

تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى، أي وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء

الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي، وذلك للاستفادة منه في تحليل النتائج.

<sup>1</sup> - Kutlu Yusuf Arif, Çalik Ayten, Ulugergerli Emin Ugur, Placebo effect of gemstones, **Journal of Awareness**, Turkiye, Vol 07, No 03, 2022, P 90.

سيتم التعامل مع قيم المتوسطات الحسابية لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية، وذلك على النحو التالي :

الجدول رقم (4-6): مقياس التحليل

مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا
4,20 – 5	3,40 – 4,20	2,60 – 3,40	1,80 – 2,60	1 – 1,80

المصدر : من إعداد الطالبة

حيث إعتدنا على أساس طول الفئة = (الحد الأعلى – الحد الأدنى) / عدد المستويات، أي :

$$0,80 = 5 / (1-5)$$

وهذا يعني : إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات ما بين (4,20 – 5) وهذا المستوى مرتفع جدا

يدل على موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي محصورة بين 3,40 – 4,20

فهذا مستوى مرتفع، في حين إذا كانت قيمة المتوسط تتراوح ما بين 2,60 – 3,40 فهذا مستوى متوسط، أما

إذا كانت قيمة المتوسط بين 1,80 – 2,60 فهذا مستوى منخفض، أخيرا إذا كانت قيمة المتوسط 1 – 1,80

فهذا مستوى منخفض جدا؛

كما تم حساب النسبة المئوية<sup>1</sup> في مقياس ليكرت لكل بعد = (قيمة المتوسط الحسابي للبعد / 5) \* 100.

### المبحث الثاني : إختبار الفرضيات

<sup>1</sup> - تيسير مُجد، ما هو الوزن النسبي، مؤسسة المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 2021/11/13  
<https://blig.ajsrp.com/%D9%8522:08>

سنقوم من خلال هذا المبحث بعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة المتحصل عليها اعتماداً على برنامج SPSS في معالج البيانات، بداية سيتم عرض إجابات عينة من موظفي الجماعات المحلية لولاية غرداية بناء على ما جاءت به أسئلة الدراسة بشأن المحاور المتعلقة بالحكومة الإلكترونية والأداء التنظيمي، ثم إختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات التآثرية بين المتغير المستقل والتابع.

#### المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الأولى

سنحاول في هذا المطلب إختبار الفرضية الرئيسية الأولى بإستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، والتي تنص على: "يوجد علاقة بين الحكومة الإلكترونية والأداء التنظيمي في الجماعات المحلية لولاية غرداية".

سيتم الإستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للعبارات المتعلقة بمحور الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر موظفي الجماعات المحلية لولاية غرداية، ودرجة موافقتهم عليها. ولدراسة هذه الفرضية لابد من تقسيمها إلى الفرضيات الفرعية التالية :

#### الفرع الأول : إختبار الفرضية الفرعية الأولى

ولإختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على "يوجد مستوى متوسط لتطبيق الحكومة الإلكترونية بالجماعات المحلية لولاية غرداية"، لابد من تقسيمها إلى فرضيات جزئية كالتالي :

#### أولاً : إختبار الفرضية الجزئية الأولى

والتي تنص على : "يوجد مستوى متوسط من دعم وإلتزام من القيادة الإدارية بتطبيق الحكومة الإلكترونية بالجماعات المحلية لولاية غرداية". والنتائج يبينها الجدول الموالي :

الجدول رقم (4-7): نتائج آراء موظفي الجماعات المحلية لولاية غرداية حول دعم وإلتزام القيادة الإدارية

بتطبيق الحكومة الإلكترونية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
1	مرتفع	0,946	3,80	تعتمد الإدارة المسؤولة على تطبيق الحكومة الإلكترونية على خطة واضحة لتطبيقه.	1
2	مرتفع	1,044	3,71	تعتمد الإدارة المسؤولة على تطبيق الحكومة الإلكترونية على نظام واضح للحوافز يساهم في إنجازها.	2
4	مرتفع	1,021	3,63	يوجد تنسيق بين مصالحنا الإدارية من أجل تطبيق الحكومة الإلكترونية.	3
3	مرتفع	1,000	3,70	تلتزم القيادة الإدارية بتوفير كل متطلبات الحكومة الإلكترونية.	4
5	متوسط	1,197	3,33	تعمل إدارتنا على إشراك الموظفين في صنع مختلف القرارات المتعلقة بتطبيق الحكومة الإلكترونية.	5
/	مرتفع	0,85822	3,6327	المجموع العام	

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03).

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من موظفي الجماعات المحلية لولاية غرداية قد أظهروا درجات موافقة مرتفعة فيما يخص العبارات المتعلقة بدعم القيادة الإدارية بتطبيق الحكومة الإلكترونية، بحيث حازت العبارة الأولى المتعلقة بـ "تعتمد الإدارة المسؤولة على تطبيق الحكومة الإلكترونية على خطة واضحة لتطبيقه" على أعلى درجة للموافقة وجاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,80) وانحراف معياري (0,976)، تليها العبارة الثانية المتعلقة بـ "تعتمد الإدارة المسؤولة على تطبيق الحكومة الإلكترونية على نظام واضح للحوافز يساهم في إنجاحها" بمتوسط حسابي قدر بـ (3,71) وانحراف معياري (1,044)، تليها العبارة الرابعة المتعلقة بـ "تلتزم القيادة الإدارية بتوفير كل متطلبات الحكومة الإلكترونية" بمتوسط حسابي قدر بـ (3,70) وانحراف معياري (1,000)، تليها في الأخير العبارتين الثالثة المتعلقة بـ "يوجد تنسيق بين مصالحنا الإدارية من أجل تطبيق الحكومة الإلكترونية" والخامسة المتعلقة بـ "تعمل إدارتنا على إشراك الموظفين في صنع مختلف القرارات المتعلقة بتطبيق الحكومة الإلكترونية" بمتوسط حسابي (3,63) و (3,33) وانحراف معياري (1,021) و (1,197) على الترتيب.

وهو ما يفسر أن الجماعات المحلية لولاية غرداية ماضية ضمن مساعي الوزارة الوصية في دعم تطبيق الحكومة الإلكترونية من قبل مسؤوليها، بحيث تعمل على توفير متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية وتحفيز مختلف الفاعلين من خلال نظام واضح المعالم، إلا أنها أثبتت مستوى متوسط من الإهتمام في أمرين مهمين وهما التنسيق بين مختلف مصالحها الإدارية وعنصر المشاركة في صنع مختلف القرارات مع الموظفين وهو في الغالب ما أثر بشكل كبير على عملية تطبيقها بشكل تام.

وبالتالي نرفض الفرضية التي تنص على "يوجد مستوى متوسط من دعم وإلتزام من القيادة الإدارية بتطبيق

الحكومة الإلكترونية بالجماعات المحلية لولاية غرداية".

ثانيا : إختبار الفرضية الجزئية الثانية

والتي تنص على : "يوجد مستوى متوسط من القوانين والتشريعات الخاصة بالحكومة الإلكترونية

بالجماعات المحلية لولاية غرداية". والنتائج يبينها الجدول الموالي :

الجدول رقم (4-8): نتائج آراء موظفي الجماعات المحلية لولاية غرداية حول وجود القوانين والتشريعات

الخاصة بالحكومة الإلكترونية

الترتيب	درجة الموافقة	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
3	مرتفع	1,085	3,60	تمتلك إدارتنا أنظمة ولوائح تشريعية لتنظيم عمل الحكومة الإلكترونية.	1
2	مرتفع	1,072	3,65	هناك تواصل إلكتروني دوما مع الوزارة الوصية لإضفاء الشرعية على مختلف المعاملات.	2
5	متوسط	1,087	3,25	لدي إطلاع كبير على مختلف القوانين المتعلقة بتطبيق الحكومة الإلكترونية.	3
4	مرتفع	1,061	3,42	كل القضايا الإلكترونية التي واجهتنا وجدنا قوانين وتشريعات مناسبة للتعامل معها.	4
1	مرتفع	1,084	3,79	أعتقد أن القضاء الجزائري مؤهل للتعامل	5

				مع القضايا والجرائم الإلكترونية في حال حدوثها.
/	مرتفع	0,76738	3,5418	المجموع العام

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03).

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من موظفي الجماعات المحلية لولاية غرداية قد أظهروا درجات موافقة مرتفعة فيما يخص العبارات المتعلقة بوجود القوانين والتشريعات الخاصة بالحكومة الإلكترونية، بحيث حازت العبارة الخامسة المتعلقة بـ "أعتقد أن القضاء الجزائري مؤهل للتعامل مع القضايا والجرائم الإلكترونية في حال حدوثها" على أعلى درجة للموافقة وجاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,79) وانحراف معياري (1,084)، تليها في المرتبة الثانية العبارة الثانية المتعلقة بـ "هناك تواصل إلكتروني دوماً مع الوزارة الوصية لإضفاء الشرعية على مختلف المعاملات" بمتوسط حسابي قدر بـ (3,65) وانحراف معياري (1,072)، تليها في المرتبة الثالثة العبارة الأولى المتعلقة بـ "تمتلك إدارتنا أنظمة ولوائح تشريعية لتنظيم عمل الحكومة الإلكترونية" بمتوسط حسابي قدر بـ (3,60) وانحراف معياري (1,085)، تليها في الأخير العبارتين الرابعة المتعلقة بـ "كل القضايا الإلكترونية التي واجهتنا وجدنا قوانين وتشريعات مناسبة للتعامل معها" والثالثة المتعلقة بـ "لدي إطلاع كبير على مختلف القوانين المتعلقة بتطبيق الحكومة الإلكترونية" بمتوسط حسابي (3,42) و (3,25) وانحراف معياري (1,061) و (1,087) على الترتيب.

وهو ما يفسر مدى إلتزام الجماعات المحلية لولاية غرداية مع الوزارة الوصية، خاصة ومع إمتلاكها قوانين ولوائح تشريعية لتنظيم عمل الحكومة الإلكترونية وهو ما يضفي الشرعية على مختلف معاملاتها وذلك في ظل كفاءة القضاء الجزائري لمحاربة مختلف الجرائم الإلكترونية، إلا أنها أثبتت مستوى متوسط في أمر مهم وهو الحرص

## الفصل الرابع واقع الحكومة الإلكترونية والأداء التنظيمي في الجماعات المحلية لولاية غرداية

على إطلاع ومعرفة الموظفين بما حول مختلف القوانين المتعلقة بالحكومة الإلكترونية قبل تطبيقها على أرض الواقع وهو ما جعل عملية التنفيذ تتم بوتيرة منخفضة خوفا من هذا الغموض.

وبالتالي نرفض الفرضية التي تنص على : "يوجد مستوى متوسط من القوانين والتشريعات الخاصة بالحكومة الإلكترونية بالجماعات المحلية لولاية غرداية".

### ثالثا : إختبار الفرضية الجزئية الثالثة

والتي تنص على : "يوجد مستوى متوسط لكفاءة موظفي المصلحة في تنفيذ برامج الحكومة الإلكترونية بالجماعات المحلية لولاية غرداية". والنائج بينها الجدول الموالي :

الجدول رقم (4-9): نتائج آراء موظفي الجماعات المحلية لولاية غرداية حول كفاءة موظفي المصلحة

في تنفيذ برامج الحكومة الإلكترونية

الترتيب	درجة الموافقة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
1	مرتفع	1,033	3,72	أمتلك الكفاءة والمؤهلات الضرورية للتطبيق الجيد لبرامج الحكومة الإلكترونية.	1
5	مرتفع	1,328	2,75	إستفدت أنا وزملائي بالمصلحة التي أعمل فيها من دورات تدريبية في مجال الحكومة الإلكترونية قبل الشروع في تنفيذها.	2
3	مرتفع	1,139	3,48	يستخدم موظفو المصلحة التي أعمل فيها	3

				المعلومات والمعارف التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجههم بشكل يومي.	
4	مرتفع	1,246	3,45	تتوفر المصلحة التي أعمل فيها على مبرمجين ومهندسين متخصصين في إنجاز البرامج الإلكترونية.	4
2	مرتفع	1,155	3,53	يملك موظفو المصلحة التي أعمل فيها مؤهلات ومهارات تمكنهم من إستخدام مختلف الشبكات.	5
/	متوسط	0,88298	3,3873		المجموع العام

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03).

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من موظفي الجماعات المحلية لولاية غرداية قد أظهروا درجات موافقة متوسطة فيما يخص العبارات المتعلقة بكفاءة موظفي المصلحة في تنفيذ برامج الحكومة الإلكترونية، بحيث حازت العبارة الأولى المتعلقة بـ "إمتلاك موظفي الجماعات المحلية لولاية غرداية الكفاءة والمؤهلات لتطبيق الجيد للحكومة الإلكترونية" على أعلى درجة للموافقة وجاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,72) وانحراف معياري (1,033)، تليها في المرتبة الثانية العبارة الخامسة المتعلقة بـ "يملك موظفو المصلحة التي أعمل فيها مؤهلات ومهارات تمكنهم من إستخدام مختلف الشبكات" بمتوسط حسابي قدر بـ (3,53) وانحراف معياري (1,155)، تليها في المرتبة الثالثة المتعلقة بـ "يستخدم موظفو المصلحة التي أعمل فيها المعلومات والمعارف التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجههم بشكل يومي" (3,48) وانحراف معياري (1,139)، تليهم في

الأخير عبارتين الرابعة المتعلقة بـ " تتوفر المصلحة التي أعمل فيها على مبرمجين ومهندسين متخصصين في إنجاز البرامج الإلكترونية" والثانية المتعلقة بـ " إستفدت أنا وزملائي بالمصلحة التي أعمل فيها من دورات تدريبية في مجال الحكومة الإلكترونية قبل الشروع في تنفيذها" بمتوسط حسابي قدر ب (3,45) و(2,75)، وإنحراف معياري (1,246) و(1,033) على الترتيب.

وهو ما يفسر أن موظفي الجماعات المحلية لولاية غرداية يجدون أنفسهم مؤهلين لتطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية ضمن مصالحهم بشكل جيد، سواء من ناحية كفاءة ذاتية لإستخدام شبكات الإتصال وناحية حل المشكلات التي قد تواجههم بشكل يومي، وتوفير مهندسين ومبرمجين متخصصين قادرين على حل المشكلات التي قد تطول إنجاز أحد الموظفين كأمر أبرز، وأيضاً تكوين وتدريب الموظفين مع العلم أن جزء منهم من ذوي المستوى التعليمي الثانوي فأقل ومثل هذه المشاريع على مستوى الإدارات العمومية تحتاج لتحكم في البرمجة ودراية كافية حولها قبل التنفيذ، مع إستمرارية تحديث معلوماتهم عند كل تقدم.

وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على : " يوجد مستوى متوسط لكفاءة موظفي المصلحة في تنفيذ برامج الحكومة الإلكترونية بالجماعات المحلية لولاية غرداية".

#### رابعا : إختبار الفرضية الجزئية الرابعة

والتي تنص على : " يوجد مستوى متوسط لتوفر البنية التحتية للإتصالات في ظل الحكومة الإلكترونية بالجماعات المحلية لولاية غرداية". والنتائج يبينها الجدول الموالي :

الجدول رقم (4-10): نتائج آراء موظفي الجماعات المحلية لولاية غرداية حول توفر البنية التحتية

للإتصالات في ظل الحكومة الإلكترونية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
2	متوسط	1,213	3,15	تتوفر المصلحة التي أعمل فيها على أجهزة وإمكانيات متطورة تفي بمتطلبات تطبيق الحكومة الإلكترونية.	1
3	متوسط	1,236	3,06	توجد شبكة داخلية فعالة للإتصال تربط بين جميع المصالح.	2
5	متوسط	1,271	2,87	يتم التعامل بالبريد الإلكتروني ورسائل SMS لإتمام مختلف المعاملات وتقديم مختلف الخدمات.	3
1	متوسط	1,281	3,25	تمتلك المصلحة التي أعمل فيها قواعد بيانات إلكترونية دقيقة ومتكاملة ويتم تحيينها بصفة دورية.	4
4	متوسط	1,298	3,05	تتوفر خدمة إنترنت عالية في جميع المصالح المعنية بالحكومة الإلكترونية.	5
/	متوسط	0,91037	3,0800	المجموع العام	

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03).

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من موظفي الجماعات المحلية لولاية غرداية قد أظهروا درجات

موافقة متوسطة فيما يخص العبارات المتعلقة بتوفر البنية التحتية للإتصالات في ظل الحكومة الإلكترونية، بحيث

حازت العبارة الرابعة المتعلقة بـ "إمتلاك المصلحة على قواعد بيانات إلكترونية دقيقة ومتكاملة يتم تحيينها بصفة دورية" على أعلى درجة للموافقة وجاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,25) وانحراف معياري (1,281)، تليها في المرتبة الثانية العبارة الثانية المتعلقة بـ "تتوفر المصلحة التي أعمل فيها على أجهزة وإمكانات متطورة تفي بمتطلبات تطبيق الحكومة الإلكترونية " بمتوسط حسابي قدر بـ (3,15) وانحراف معياري (1,213)، تليها في المرتبة الثالثة العبارة الأول المتعلقة بـ " توجد شبكة داخلية فعالة للإتصال تربط بين جميع المصالح " بمتوسط حسابي قدر بـ (3,06) وانحراف معياري (1,236)، وفي الأخير جاءت العبارتين الخامسة المتعلقة بـ " تتوفر خدمة إنترنت عالية في جميع المصالح المعنية بالحكومة الإلكترونية" والثالثة المتعلقة بـ " يتم التعامل بالبريد الإلكتروني ورسائل SMS لإتمام مختلف المعاملات وتقديم مختلف الخدمات " بمتوسط حسابي قدر بـ (3,05) و (2,87)، وانحراف معياري (1,298) و (1,271) على الترتيب.

وهو ما يفسر أن الجماعات المحلية لولاية غرداية، توفر لموظفيها قواعد بيانات دقيقة يتم تحديثها باستمرار كما تعمل على تزويد مصالحها بأحدث الأجهزة لتنفيذ برامج الحكومة الإلكترونية لضمان سير العمل بكفاءة، كما أثبتت مستوى متوسط في أمر مهم وهو توفير التغطية الكافية عند بعض المصالح بخدمة الأنترنت عالية الجودة وهو ما يجعل إستغلال مختلف وسائل الإتصال كالبريد الإلكتروني عبر هذه الشبكات يعد شبه منعدمة، بالرغم من التسهيلات التي توفرها لأداء المعاملات أو تقديم الخدمات الإلكترونية.

وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على "يوجد مستوى متوسط لتوفر البنية التحتية للإتصالات في ظل

الحكومة الإلكترونية بالجماعات المحلية لولاية غرداية".

خامسا : الفرضية الجزئية الخامسة

والتي تنص على : "يوجد مستوى متوسط لأمن المعلومات في ظل الحكومة الإلكترونية بالجماعات المحلية

لولاية غرداية". والنتائج يبينها الجدول الموالي :

الجدول رقم (4-11): نتائج آراء موظفي الجماعات المحلية لولاية غرداية حول ضمان أمن المعلومات

في ظل الحكومة الإلكترونية

الترتيب	درجة الموافقة	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
3	مرتفع	1,139	3,54	لدينا عدد من الموظفين المتخصصين في صيانة أجهزة الحاسوب في المصلحة.	1
2	مرتفع	0,895	3,74	لا يهدد استخدام برامج الحكومة الإلكترونية الأمن المعلوماتي للعمل.	2
4	متوسط	1,139	3,36	تستخدم المصلحة التي تعمل فيها أنظمة حماية حديثة لقواعد بياناتها.	3
5	متوسط	1,116	3,24	تمتلك المصلحة التي تعمل فيها أجهزة الحماية لمختلف العتاد المخصص لتسيير الحكومة الإلكترونية.	4
1	مرتفع	1,018	3,84	لم تتعرض قواعد البيانات الخاصة بالمصلحة التي تعمل فيها لأي اختراق أو	5

				هجوم إلكتروني سابقا.
/	مرتفع	0,82544	3,5418	المجموع العام

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03).

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من موظفي الجماعات المحلية لولاية غرداية قد أظهروا درجات موافقة مرتفعة فيما يخص العبارات المتعلقة بضمان أمن المعلومات في ظل الحكومة الإلكترونية، بحيث حازت العبارة الخامسة المتعلقة بـ "عدم تعرض قواعد بيانات مصالحهم لأي اختراق أو هجوم إلكتروني مسبقاً" على أعلى درجة للموافقة وجاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,84) وإنحراف معياري (1,018)، تليها في المرتبة الثانية العبارة الثانية المتعلقة بـ "لا يهدد استخدام برامج الحكومة الإلكترونية الأمن المعلوماتي للعمل" بمتوسط حسابي قدر بـ (3,74) وإنحراف معياري (0,895)، تليها في المرتبة الثالثة العبارة الأولى المتعلقة بـ "لدينا عدد من الموظفين المتخصصين في صيانة أجهزة الحاسوب في المصلحة" بمتوسط حسابي قدر بـ (3,54) وإنحراف معياري (1,139)، وأخيراً العبارتين الثالثة المتعلقة بـ "تستخدم المصلحة التي أعمل فيها أنظمة حماية حديثة لقواعد بياناتها" والرابعة المتعلقة بـ "تمتلك المصلحة التي أعمل فيها أجهزة الحماية لمختلف العتاد المخصص لتسيير الحكومة الإلكترونية" بمتوسط حسابي قدر بـ (3,36) و (3,24)، وإنحراف معياري (1,139) و (1,116) على الترتيب.

وهو ما يفسر حرص الجماعات المحلية لولاية غرداية على حماية بياناتها من خلال أرقام سرية موزعة على الموظفين في مختلف المصالح، إلا أنها أثبتت مستوى متوسط في توفير أمرين مهمين أولهما متخصصين في صيانة الأجهزة في حالة حدوث أي عطل مفاجئ أثناء إنجاز العمليات والمعاملات، وثانها أنظمة حماية حديثة لقواعد بياناتها وأجهزتها باعتبار أن عالم البرمجة تشوبه في كل مرة جملة من الإختراقات من المواقع المعادية والقرصنة والإستغلال المعلوماتي وغيرها وهذا بشكل خصوصا إذا تعلق الأمر بالجهات الحكومية لأي دولة.

وبالتالي نرفض الفرضية التي تنص على " يوجد مستوى متوسط لأمن المعلومات في ظل الحكومة الإلكترونية

بالجماعات المحلية لولاية غرداية".

#### سادسا : إختبار الفرضية الجزئية السادسة

التي تنص على : " يوجد مستوى متوسط للإعلام والتوعية بالحكومة الإلكترونية لدى الجماعات المحلية

لولاية غرداية". والنتائج يبينها الجدول الموالي :

الجدول رقم (4-12): نتائج آراء موظفي الجماعات المحلية لولاية غرداية حول الإعلام والتوعية بالحكومة

#### الإلكترونية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يتم الإعلام بكل مستجدات التحول للحكومة الإلكترونية في أغلب وسائل الإعلام.	3,52	1,064	مرتفع	1
2	تقوم الإدارة بإصدار ملصقات تعريفية للمستفيدين حول الحكومة الإلكترونية.	3,19	1,071	متوسط	3
3	لدى الإدارة خطة إعلامية واضحة للتعريف بالخدمات الإلكترونية المقدمة.	3,05	1,061	متوسط	4
4	لدى الإستعداد للمشاركة في ندوات	3,43	1,184	مرتفع	2

				لشرح أهمية التحول للحكومة الإلكترونية.	
5	متوسط	1,166	2,79	تم عقد مؤتمرات وورش عمل وندوات للتعريف بالحكومة الإلكترونية.	5
/	متوسط	0,80204	3,1945		المجموع العام

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03)

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من موظفي الجماعات المحلية لولاية غرداية قد أظهروا درجات موافقة متوسطة فيما يخص العبارات المتعلقة بالإعلام والتوعية بالحكومة الإلكترونية، بحيث حازت العبارة الأولى المتعلقة بـ "إستغلال وسائل الإعلام لترويج التحول للحكومة الإلكترونية" على أعلى درجة للموافقة بمتوسط حسابي قدر بـ(3,52) وإنحراف معياري (1,064)، تليها في المرتبة الثانية العبارة الرابعة المتعلقة بـ "لدي الإستعداد للمشاركة في ندوات لشرح أهمية التحول للحكومة الإلكترونية" بمتوسط حسابي قدر بـ(3,43) وإنحراف معياري (1,184)، تليها في المرتبة الثالثة العبارة الثانية المتعلقة بـ "تقوم الإدارة بإصدار ملصقات تعريفية للمستفيدين حول الحكومة الإلكترونية" بمتوسط حسابي قدر بـ(3,19) وإنحراف معياري (1,071)، وأخيرا العبارتين الثالثة المتعلقة بـ "لدى الإدارة خطة إعلامية واضحة للتعريف بالخدمات الإلكترونية المقدمة" والخامسة المتعلقة بـ "تم عقد مؤتمرات وورش عمل وندوات للتعريف بالحكومة الإلكترونية" بمتوسط حسابي قدر بـ(3,05) و(2,79)، وإنحراف معياري (1,061) و(1,166) على الترتيب.

وهو ما يفسر تأكيد وإشادة موظفي الجماعات المحلية لولاية غرداية بدور وسائل الإعلام الجزائرية في عرض مختلف مستجدات التحول للحكومة الإلكترونية والمشاركة في ذلك من خلال مناصبهم، وهو يحفزهم على المشاركة في مختلف الندوات التوعوية حولها وحرصهم الشديد على وضع الملصقات التعريفية في مختلف المصالح للمواطنين

لإعلامهم بكل جديد، ولكنها أثبتت مستوى متوسط في أمر مهم وهو إقامة ورشات تكوينية تدريبية للموظفين فكما هو معلوم لا يمكن الجزم بأن جميع الموظفين على علم بالحكومة الإلكترونية كمفهوم بالرغم من المشاركة في تنفيذها، وهنا الأمر يشمل حتى المستفيدين من الخدمات والمتقدمين لمختلف المصالح ما يثبت عدم توفر خطة واضحة داخل الإدارة لإزالة اللبس حول هذا الموضوع.

وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على " يوجد مستوى متوسط للإعلام والتوعية بالحكومة الإلكترونية لدى الجماعات المحلية لولاية غرداية".

#### سابعا : إختبار الفرضية الفرعية الأولى

والتي تنص على : " يوجد مستوى متوسط لتطبيق الحكومة الإلكترونية بالجماعات المحلية لولاية غرداية ". والنتائج بينها الجدول الموالي :

الجدول رقم (4-13) : نتائج آراء موظفي الجماعات المحلية لولاية غرداية حول محور الحكومة

#### الإلكترونية

المتطلبات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
دعم وإلتزام القيادة الإدارية بتطبيق الحكومة الإلكترونية.	3,6327	0,85822	مرتفع	1
وجود القوانين والتشريعات الخاصة بالحكومة الإلكترونية	3,5418	0,76738	مرتفع	2
كفاءة موظفي المصلحة في تنفيذ	3,3873	0,88298	متوسط	3

				برامج الحكومة الإلكترونية
5	متوسط	0,91037	3,0800	توافر البنية التحتية للإتصالات في ظل الحكومة الإلكترونية
2	مرتفع	0,82544	3,5418	ضمان أمن المعلومات في ظل الحكومة الإلكترونية
4	متوسط	0,80204	3,1945	الإعلام والتوعية بالحكومة الإلكترونية
/	متوسط	0,64512	3,3964	محور الحكومة الإلكترونية

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03).

يبين الجدول أعلاه تصورات المستجوبين من موظفي الجماعات المحلية لولاية غرداية قد أظهرها مستوى متوسط من الموافقة حول الأوضاع العامة للحكومة الإلكترونية بما وفقا لمطالباتها حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي له ب (3,3964) وانحراف معياري بقيمة (0,64512)، وبالتفصيل إحتل متطلب " دعم وإلتزام القيادة الإدارية بتطبيق الحكومة الإلكترونية" على أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي قدر ب (3,6327) وانحراف معياري (0,85822)، وفي المرتبة الثانية جاء المتطلبين المتعلقين ب" ضمان أمن المعلومات في ظل الحكومة الإلكترونية " و"وجود القوانين والتشريعات الخاصة بالحكومة الإلكترونية" بمتوسط حسابي متساوي قدر ب(3,5418) وانحراف معياري (0,82544) و (0,76738)، وفي المرتبة الثالثة متطلب " كفاءة موظفي المصلحة في تنفيذ برامج الحكومة الإلكترونية" بمتوسط حسابي قدر ب(3,3873) وانحراف معياري (0,88298)، وفي الأخير المتطلبين المتعلقين ب " الإعلام والتوعية بالحكومة الإلكترونية" و"توافر البنية التحتية

للإتصالات في ظل الحكومة الإلكترونية" بمتوسط حسابي قدر بـ(3,1945) و(3,0800)، وإنحراف معياري(0,80204) و(0,91037) على الترتيب.

وهو ما يفسر أن الجماعات المحلية لولاية غرداية بمسؤوليتها تسعى لتوفير الدعم والإلتزام بتطبيق الحكومة الإلكترونية في ظل القوانين المعمول بها وتعليمات الوزارة، كما يتمتع موظفوها بمستوى من الكفاءة لتنفيذ برامجها، ولكنها أثبتت مستوى متوسط في الإعلام والتوعية بإختلاف نواحيه الداخلي (الموظفين) والخارجي (المستفيد)، وتوفير البنية التحتية من تغطية الأنترنت وأجهزة متطورة التي أثبتت حسب رأي موظفيها إنخفاض محسوس بإعتبارها أساس هذا التحول، وهو من شأنه إبطاء عملية التطبيق السليم والكامل لها.

وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على : " يوجد مستوى متوسط لتطبيق الحكومة الإلكترونية بالجماعات

المحلية لولاية غرداية "

#### الفرع الثاني : إختبار الفرضية الفرعية الثانية

والتي تنص على " يوجد مستوى متوسط للأداء التنظيمي بالجماعات المحلية لولاية غرداية". سيتم

الإستعانة بالمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للمؤشرات المتعلقة بمحور الأداء التنظيمي

من وجهة نظر موظفي الجماعات المحلية لولاية غرداية، ودرجة موافقتهم عليها، من خلال الجدول التالي:

#### الجدول رقم (4-14): نتائج آراء موظفي الجماعات المحلية لولاية غرداية حول الأداء التنظيمي

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
السرعة في إنجاز العمليات	3,9558	0,51335	مرتفع	2

4	مرتفع	0,56311	3,8857	إنجاز العمليات والمعاملات بدون أخطاء
1	مرتفع	0,57311	4,0403	إنجاز العمليات والمعاملات وفق ما يتوقعه المستفيد
3	مرتفع	0,59066	3,8948	إنجاز العمليات بأقل تكلفة
/	مرتفع	<b>0,44314</b>	<b>3,9442</b>	<b>محور الأداء التنظيمي</b>

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03).

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من موظفي الجماعات المحلية لولاية غرداية قد أظهروا درجات موافقة مرتفعة فيما يخص مؤشرات الأداء التنظيمي، بحيث حاز المؤشر الثالث المتعلقة بـ"إنجاز العمليات والمعاملات وفق ما يتوقعه المستفيد" على أعلى درجة للموافقة وجاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ(4,0403) وانحراف معياري (0,57311)، يليه المؤشر الأول في المرتبة الثانية المتعلقة بـ"السرعة في إنجاز العمليات" بمتوسط حسابي قدر بـ(3,9558) وانحراف معياري (0,51335)، يليه في المرتبة الثالثة المؤشر الرابع المتعلقة بـ"إنجاز العمليات بأقل تكلفة" بمتوسط حسابي قدر بـ(3,8948) وانحراف معياري (0,59066)، وأخير المؤشر الثاني المتعلقة بـ"إنجاز العمليات والمعاملات بدون أخطاء" بمتوسط حسابي قدر بـ (3,8857) وانحراف معياري (0,56311) على الترتيب.

وهو ما يفسر حرص موظفي الجماعات المحلية بولاية غرداية على الإهتمام بالمستفيد بدرجة أولى وكسب رضاه من خلال الخدمات التي يقدمونها له في إطار الإجراءات والقوانين المعمول بها، كما يتمتعون بدرجة من الالتزام والتنظيم في أداء مهامهم في الوقت المناسب خاصة بوجود أجهزة ووسائل الإتصال للإنجاز بسرعة أكبر،

إلا أنهم يعانون من عدم كفاية في عدد الموظفين في بعض المصالح ما قد يسبب ضغط عمل، وما ينجر عنه من حدوث أخطاء بالمعاملات وعدم إنجازها بالجودة المطلوبة ويعرضهم في نهاية المطاف إلى الإنذارات المتكررة من قبل الإدارة.

وبالتالي نرفض الفرضية التي تنص على " يوجد مستوى متوسط للأداء التنظيمي بالجماعات المحلية لولاية غرداية".

#### الفرع الثالث: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

والتي تنص على "يوجد علاقة طردية بين متطلبات الحكومة الإلكترونية والأداء التنظيمي في الجماعات

المحلية لولاية غرداية"، وذلك بإستخدام معامل الارتباط بيرسون "Person Correlation Coefficient"

والذي يخضع بمجموعة من الضوابط للحكم عليه وهي:<sup>1</sup>

- إذا كان المعامل (r) قريب من +1 فإن الارتباط قوي وموجب؛
- وإذا كان قريب من -1 فالارتباط قوي وسالب؛
- وكلما إقترب من 0 يضعف إلى أن ينعدم. وعليه تم تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيات جزئية وهي :

#### أولا : إختبار الفرضية الجزئية الأولى

والتي تنص على " هناك علاقة طردية بين تطبيق الحكومة الإلكترونية والسرعة في إنجاز العمليات

بالجماعات المحلية لولاية غرداية". والنتائج بينها الجدول الموالي :

الجدول رقم (4-15) : معامل الارتباط لبيرسون بين تطبيق الحكومة الإلكترونية والسرعة في إنجاز العمليات

<sup>1</sup> - الأنصاري ريم، معامل الارتباط في البحث العلمي، موقع دراسة للإستشارات والدراسات والترجمة، 2023/07/30، 22:31، <https://drasah.com/Description.aspx?id=3075>

المحور	الإحصاءات	الحكومة الإلكترونية	نوع العلاقة
السرعة في إنجاز العمليات	معامل الارتباط بيرسون	0,436**	علاقة طردية قوية موجبة
	مستوى الدلالة	0,000	
	حجم العينة	110	

(\*\*) بمعنى العلاقة دالة عند المستوى 0,01

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03).

يبين لنا الجدول رقم (4-15) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي (0,436) عند مستوى الدلالة يساوي (0,000) وهي دالة عند المستوى أقل من (0,05)، مما يعني قبول الفرضية التي تنص على " هناك علاقة طردية بين الحكومة الإلكترونية والسرعة في إنجاز العمليات في الجماعات المحلية لولاية غرداية " .

وهو ما يفسر أنه كلما توفرت متطلبات الحكومة الإلكترونية كلما ساهم ذلك في إنجاز العمليات بالسرعة وإتقان بالجماعات المحلية لولاية غرداية، وبالتالي تحسين الأداء التنظيمي.

#### ثانيا : اختبار الفرضية الجزئية الثانية

والتي تنص على " هناك علاقة طردية بين تطبيق الحكومة الإلكترونية وإنجاز العمليات والمعاملات بدون أخطاء بالجماعات المحلية لولاية غرداية". والنتائج بينها الجدول التالي :

الجدول رقم (4-16) : معامل الارتباط لبيرسون بين تطبيق الحكومة الإلكترونية وإنجاز العمليات والمعاملات

بدون أخطاء

المحور	الإحصاءات	الحكومة الإلكترونية	نوع العلاقة
إنجاز العمليات والمعاملات بدون أخطاء	معامل الارتباط بيرسون	0,528**	علاقة طردية قوية موجبة
	مستوى الدلالة	0,000	
	حجم العينة	110	

(\*\*) بمعنى العلاقة دالة عند المستوى 0,01

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03).

يبين لنا الجدول رقم (4-16) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي (0.548) عند مستوى الدلالة يساوي (0,000) وهي دالة عند المستوى أقل من (0,05)، مما يعني قبول الفرضية التي تنص على " هناك علاقة طردية بين الحكومة الإلكترونية وبعد إنجاز العمليات والمعاملات بدون أخطاء في الجماعات المحلية لولاية غرداية".

وهو ما يفسر أنه كلما توفرت متطلبات الحكومة الإلكترونية كلما زاد من إنجاز موظفي الجماعات المحلية لولاية غرداية معاملاتهم بدون أخطاء، وبالتالي تحسين الأداء التنظيمي.

ثالثا : اختبار الفرضية الجزئية الثالثة

والتي تنص على " هناك علاقة طردية بين تطبيق الحكومة الإلكترونية وإنجاز العمليات والمعاملات وفق

ما يتوقعه المستفيد بالجماعات المحلية لولاية غرداية". والنتائج بينها الجدول الموالي :

الجدول رقم (4-17) : معامل الارتباط لبيرسون بين تطبيق الحكومة الإلكترونية وإنجاز العمليات والمعاملات

وفق ما يتوقعه المستفيد

المحور	الإحصاءات	الحكومة الإلكترونية	نوع العلاقة
إنجاز العمليات والمعاملات وفق ما يتوقعه المستفيد	معامل الارتباط بيرسون	0,457**	علاقة طردية قوية موجبة
	مستوى الدلالة	0,000	
	حجم العينة	110	

(\*\*) بمعنى العلاقة دالة عند المستوى 0,01

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03).

يبين لنا الجدول رقم (4-17) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي (0,457) عند مستوى الدلالة يساوي (0,000) وهي دالة عند المستوى أقل من (0,05)، مما يعني قبول الفرضية التي تنص على "هناك علاقة طردية بين الحكومة الإلكترونية وبعد إنجاز العمليات والمعاملات وفق ما يتوقعه المستفيد في الجماعات المحلية لولاية غرداية".

وهو ما يفسر أنه كلما توفر متطلبات الحكومة الإلكترونية كلما زاد من إنجاز العمليات والمعاملات من قبل موظفي الجماعات المحلية لولاية غرداية وفق ما يتوقعه المستفيد.

رابعا : إختبار الفرضية الجزئية الرابعة

والتي تنص على " هناك علاقة طردية بين تطبيق الحكومة الإلكترونية وإنجاز العمليات بأقل تكلفة

بالجماعات المحلية لولاية غرداية". والنتائج بينها الجدول التالي :

الجدول رقم (4-18) : معامل الارتباط لبيرسون بين تطبيق الحكومة الإلكترونية وإنجاز العمليات بأقل

تكلفة

المحور	الإحصاءات	الحكومة الإلكترونية	نوع العلاقة
إنجاز العمليات بأقل تكلفة	معامل الارتباط بيرسون	0,436**	علاقة طردية قوية موجبة
	مستوى الدلالة	0,000	
	حجم العينة	110	

(\*\*) بمعنى العلاقة دالة عند المستوى 0,01

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03).

يبين لنا الجدول رقم (4-18) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي (0,436) عند مستوى الدلالة

يساوي (0,000) وهي دالة عند المستوى أقل من (0,05)، وهو ما يفسر أن كلما توفرت متطلبات الحكومة

الإلكترونية كلما زاد من إنجاز موظفي الجماعات المحلية لولاية غرداية العمليات بأقل تكلفة. وبالتالي قبول الفرضية

التي تنص على " هناك علاقة طردية بين الحكومة الإلكترونية وإنجاز العمليات بأقل تكلفة في الجماعات المحلية

لولاية غرداية".

المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

سنحاول في هذا المطلب عرض نتائج إثبات أو نفي فرضيات الأثر بين الحكومة الإلكترونية والأداء التنظيمي من جهة، والمتغيرات الشخصية والوظيفية من جهة أخرى؛ حيث تنص الفرضية الرئيسية الثانية على "هناك تباين في وجهات النظر لدى موظفي الجماعات المحلية لولاية غرداية نحو متطلبات الحكومة الإلكترونية والأداء التنظيمي". وسيتم الاستعانة بإختباري تحليل التباين، و t-test للعينات المستقلة لبيان الأثر النسبية لحوري الدراسة والمتغيرات الشخصية والوظيفية. ولدراسة هذه الفرضية لابد من تقسيمها إلى الفرضيات الفرعية التالية :

#### الفرع الأول : إختبار الفرضية الفرعية الأولى

والتي تنص على "يوجد أثر لتطبيق الحكومة الإلكترونية على الأداء التنظيمي في الجماعات المحلية لولاية غرداية". ولتحقق من هذه الفرضية قمنا بإجراء إختبار تحليل التباين "One way Anova" للانحدار لإختبار ثبات صلاحية النموذج بإعتباره " تقنية تمكن من شرح الاختلاف بين الآراء ضمن العينة الواحدة حول ظاهرة أو موضوع ما بحيث يمكن إتخاذ القرار وفقا لذلك"<sup>1</sup>. والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (4-19) : تحليل مدى صلاحية النموذج لإختبار الفرضية

مستوى الدلالة	F المحسوبة	درجة الحرية	Beta	B	R <sup>2</sup>	R	
0,000	59,570	1-109	0,596	0,410	0,355	0,596	الحكومة الإلكترونية

<sup>1</sup> - تيسير نُجْد، تحليل التباين ANOVA، مؤسسة المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 2021/10/19، 19:29، <https://blog.ajsrp.com/%D8%AA>

ذات دلالة إحصائية عند المستوى أقل أو يساوي (0,05)

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03).

يبين لنا الجدول رقم (4-19) أن محور الحكومة الإلكترونية يؤثر على الأداء التنظيمي حيث أظهرت نتائج التحليل أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، إذ بلغ معامل التفسير  $R^2$  (0,355) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل أو يساوي (0,05)، أي أن محور الحكومة الإلكترونية يفسر ما نسبته 36% من التباينات في المتغير التابع، وبالتالي فإن محور الحكومة الإلكترونية له أهمية نسبية في التأثير في هذه العلاقة، كما بلغت قيمة  $\beta$  (0,410)، وبلغت قيمة F المحسوبة (59,570) وبمستوى دلالة (0,000) أي أنها دالة إحصائية عند المستوى إحصائياً عند المستوى أقل أو يساوي (0,05)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج.

وبناء على ثبات صلاحية النموذج يمكن إختبار فرضية الدراسة من خلال إستخدام الإنحدار المتعدد. ومن أجل بيان أثر متطلبات الحكومة الإلكترونية (دعم وإلتزام القيادة الإدارية، وجود القوانين والتشريعات، كفاءة موظفي المصلحة، توفر البنية التحتية للاتصالات، ضمان أمن المعلومات، الإعلام والتوعية) على الأداء التنظيمي تم حساب معامل الإنحدار المتعدد، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الإختبار :

الجدول رقم (4-20) : نتائج تحليل الإنحدار بين متغيرات الدراسة

الحكومة الإلكترونية	B	B	BETA	الخطأ المعياري	R	$R^2$	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
	الثابت							

الفصل الرابع واقع الحكومة الإلكترونية والأداء التنظيمي في الجماعات المحلية لولاية غرداية

0,000	5,166	0,198	0,445	0,044	0,445	0,230	3,109	دعم والتزام القيادة الإدارية
0,000	4,292	0,146	0,382	0,051	0,382	0,220	3,163	وجود القوانين والتشريعات
0,000	24,278	0,184	0,428	0,044	0,428	0,215	3,216	كفاءة موظفي المصلحة
0,000	5,271	0,205	0,452	0,042	0,452	0,220	3,266	توفر البنية التحتية
0,000	6,415	0,276	0,525	0,044	0,525	0,282	2,945	ضمان أمن المعلومات
0,000	6,165	0,260	0,510	0,046	0,510	0,282	3,044	الإعلام والتوعية

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03).

يتضح من الجدول (4-20) نتائج التحليل الإحصائي لأثر الحكومة الإلكترونية بمتطلباتها على الأداء التنظيمي، حيث أظهر التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الحكومة الإلكترونية والأداء التنظيمي إذ بلغت معاملات الارتباط R على التوالي (0,445، 0,382، 0,428، 0,452، 0,525، 0,510) عند المستوى الدلالة (0,000) وهي قيمة متوسطة، أما معامل التحديد (التفسير)  $R^2$  فقد بلغ (0,198، 0,146، 0,184، 0,205، 0,276، 0,260) على التوالي، أي أن ضمان أمن المعلومات تفسر ما نسبته (53%) من التباينات في المتغير التابع، والإعلام والتوعية يفسر ما نسبته (51%) من التباينات في المتغير التابع، والبنية التحتية تفسر ما نسبته (45,2%) من التباينات في المتغير التابع، ودعم وإلتزام القيادة الإدارية تفسر ما نسبته (45%) من التباينات في المتغير التابع، وكفاءة موظفي المصلحة تفسر ما نسبته (43%) من التباينات في المتغير التابع، وأخيرا وجود التشريعات والقوانين تفسر ما نسبته (38,2%) من التباينات في المتغير التابع. وبالتالي فإن ضمان أمن المعلومات لها الأهمية الأعلى في التأثير في هذه العلاقة، مما يدل على أن هذا المتطلب يؤثر أكثر من المتطلبات الأخرى على الأداء التنظيمي، كما بلغت قيمة  $\beta$  (0,510، 0,525، 0,452، 0,428، 0,382، 0,445)، كما أن قيمة T المحسوبة هي (6,165، 6,415، 5,271، 24,278، 4,292، 5,166)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند المستوى أقل أو يساوي (0,005)، بالتالي فإن الحكومة الإلكترونية بمختلف متطلباتها في الدراسة يؤثر في الأداء التنظيمي.

- بناء على ما سبق، يتم قبول الفرضية التي تنص على أنه " هناك تباين في وجهات النظر لدى موظفي الجماعات المحلية لولاية غرداية نحو دعم وإلتزام القيادة الإدارية بتطبيق الحكومة الإلكترونية والأداء التنظيمي"، حيث أن معلمة إنحدار متطلب دعم وإلتزام القيادة الإدارية جاءت معنوية من خلال الجدول رقم (4-20) الذي يوضح تحليل الإنحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن دعم وإلتزام القيادة الإدارية يؤثر على الأداء التنظيمي، وبالتالي نقبل الفرضية.

$$Y = 3,109 + 0,23x$$

حيث :

$Y =$  تمثل الأداء التنظيمي؛

$X =$  تمثل دعم وإلتزام القيادة الإدارية.

- بناء على ما سبق، يتم قبول الفرضية التي تنص على أنه "هناك تباين في وجهات النظر لدى موظفي الجماعات المحلية لولاية غرداية نحو وجود القوانين والتشريعات الخاصة بالحكومة الإلكترونية والأداء التنظيمي"، حيث أن معلمة إنحدار متطلب وجود القوانين والتشريعات جاءت معنوية من خلال الجدول رقم (4-20) الذي يوضح تحليل الإنحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن وجود القوانين والتشريعات الخاصة بالحكومة الإلكترونية تؤثر في الأداء التنظيمي، وبالتالي نقبل الفرضية.

$$Y = 3,16 + 0,22x$$

حيث :

$Y =$  تمثل الأداء التنظيمي؛

$X =$  تمثل وجود القوانين والتشريعات.

- ويتم كذلك قبول الفرضية التي تنص على أنه "هناك تباين في وجهات النظر لدى موظفي الجماعات المحلية لولاية غرداية نحو كفاءة موظفي المصلحة في تنفيذ الحكومة الإلكترونية والأداء التنظيمي"، حيث أن معلمة إنحدار متطلب كفاءة موظفي المصلحة جاءت معنوية من خلال الجدول رقم (4-20) الذي

يوضح تحليل الإنحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن كفاءة موظفي المصلحة تؤثر في الأداء التنظيمي، وبالتالي نقبل الفرضية.

$$Y=3,21+0,21x$$

حيث :

$Y$  = تمثل الأداء التنظيمي؛

$X$  = تمثل كفاءة موظفي المصلحة.

- وعليه يتم قبول الفرضية التي تنص على أنه " هناك تباين في وجهات النظر لدى موظفي الجماعات المحلية لولاية غرداية نحو توفر البنية التحتية للإتصالات في ظل الحكومة الإلكترونية والأداء التنظيمي"، حيث أن معلمة إنحدار متطلب توفر البنية التحتية للإتصالات جاءت معنوية من خلال الجدول رقم (4-20) الذي يوضح تحليل الإنحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن توفر البنية التحتية للإتصالات يؤثر في الأداء التنظيمي، وبالتالي نقبل الفرضية.

$$Y=3,26+0,22x$$

حيث :

$Y$  = تمثل الأداء التنظيمي؛

$X$  = تمثل توفر البنية التحتية للإتصالات.

- ويتم قبول الفرضية التي تنص على أنه " هناك تباين في وجهات النظر لدى موظفي الجماعات المحلية لولاية غرداية نحو ضمان أمن المعلومات في ظل الحكومة الإلكترونية والأداء التنظيمي"، حيث أن معلمة

إنحدار متطلب ضمان أمن المعلومات جاءت معنوية من خلال الجدول رقم (4-20) الذي يوضح تحليل الإنحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن ضمان أمن المعلومات يؤثر في الأداء التنظيمي، وبالتالي نقبل الفرضية.

$$Y=2,94+0,28x$$

حيث :

$Y =$  تمثل الأداء التنظيمي؛

$X =$  تمثل ضمان أمن المعلومات.

- ويتم قبول الفرضية التي تنص على أنه " هناك تباين في وجهات النظر لدى موظفي الجماعات المحلية لولاية غرداية نحو الإعلام والتوعية بالحكومة الإلكترونية والأداء التنظيمي"، حيث أن معلمة إنحدار متطلب الإعلام والتوعية جاءت معنوية من خلال الجدول رقم (4-20) الذي يوضح تحليل الإنحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن الإعلام والتوعية يؤثر في الأداء التنظيمي، وبالتالي نقبل الفرضية.

$$Y=3,04+0,28x$$

حيث :

$Y =$  تمثل الأداء التنظيمي؛

$X =$  تمثل الإعلام والتوعية.

ومنه يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على : " هناك تباين في وجهات النظر لدى موظفي الجماعات المحلية لولاية غرداية نحو متطلبات الحكومة الإلكترونية والأداء التنظيمي".

الفرع الثاني : إختبار الفرضية الفرعية الثانية

التي تنص " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في درجة تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجماعات المحلية لولاية غرداية، تبعا للخصائص الشخصية والوظيفية للموظف". للتحقق من هذه الفرضية سيتم إجراء إختبار t-test للعينات المستقلة، وذلك لفحص أثر متغير الجنس في تطبيق الحكومة الإلكترونية، تم إجراء إختبار التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الأخرى، والنتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (4-21) : نتائج تحليل T-Test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس على الحكومة

الإلكترونية

الرقم	المحور	قيمة T	المستوى المعنوي
1	الحكومة الإلكترونية	-0,998	0,512

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03).

يبين لنا الجدول (4-21) نتائج إختبار T-Test فإن قيمة  $T=(-0,998)$  وقيمة الدلالة الإحصائية  $Sig(0,512)$  بالنسبة للجنسين وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $(0,05)$ .

وبالتالي رفض الفرضية التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لدرجة تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجماعات المحلية لولاية غرداية، تبعا لمتغير الجنس".

ومن أجل معرفة هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,05 في

إجابات موظفي الجماعات المحلية لولاية غرداية، تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي One Way

ANOVA لفحص أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية: السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، المستوى

الوظيفي والجهة الإدارية على درجة تطبيق الحكومة الإلكترونية، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-22) : نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية السن،

المستوى التعليمي، سنوات الخدمة والمستوى الوظيفي، الجهة الإدارية على الحكومة الإلكترونية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
السن	بين المجموعات	40,335	66	0,611	1,138	0,329
	داخل المجموعات	23,083	43	0,537		
	المجموعات	63,418	109			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	36,771	66	0,557	1,643	0,042
	داخل المجموعات	14,583	43	0,339		
	المجموعات	51,355	109			
سنوات الخدمة	بين المجموعات	60,691	66	0,920	1,163	0,302
	داخل المجموعات	34,000	43	0,791		
	المجموعات	94,691	109			

الفصل الرابع واقع الحكومة الإلكترونية والأداء التنظيمي في الجماعات المحلية لولاية غرداية

0,330	1,137	0,487	66	32,138	بين المجموعات	المستوى
		0,428	43	18,417	داخل المجموعات	الوظيفي
			109	50,555	المجموعات	
0,400	1,079	0,709	66	46,805	بين المجموعات	الجهة
		0,657	43	28,250	داخل المجموعات	الإدارية
			109	75,055	المجموعات	

ذات دلالة إحصائية عند المستوى أقل أو يساوي 0,05

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03).

نلاحظ من الجدول رقم (4-22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى أقل أو يساوي

(0,05) بين متوسط إجابات موظفي الجماعات المحلية لولاية غرداية حول درجة تطبيق الحكومة الإلكترونية تبعاً

لمتغير السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، الجهة الإدارية حيث بلغت قيمة F (1,138.

1,079. 1,137. 1,163. 1,643) على التوالي وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية.

ما يفسر عدم وجود إختلاف في مستوى إدراك موظفي الجماعات المحلية لولاية غرداية تطبيق الحكومة

الإلكترونية تبعاً للخصائص الشخصية والوظيفية، بالتالي رفض الفرضية التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية لدرجة تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجماعات المحلية لولاية غرداية، تبعاً لمتغير الجنس، السن، المستوى

التعليمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، الجهة الإدارية".

الفرع الثالث : إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

التي تنص " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الأداء التنظيمي في الجماعات المحلية لولاية غرداية تبعا للخصائص الشخصية والوظيفية للموظف". ولتحقق من هذه الفرضية سيتم إجراء إختبار t-test للعينات المستقلة، من أجل لفحص أثر متغير الجنس في تحقيق الأداء التنظيمي، ثم إجراء إختبار التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الأخرى.

ولمعرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي (0,05) في إجابات موظفي الجماعات المحلية لولاية غرداية تم الإعتماد على إختبار T-Test للعينات المستقلة، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-23) : نتائج تحليل T-Test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس على الأداء

التنظيمي

الرقم	المحور	قيمة T	المستوى المعنوي
2	الأداء التنظيمي	-0,786	0,111

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03)

يبين لنا الجدول (4-23) نتائج إختبار T-Test فإن قيمة  $T = (-0,786)$  وقيمة الدلالة الإحصائية Sig (0,111) بالنسبة للجنسين وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة (0,05).

وبالتالي رفض الفرضية التي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية في مستوى الأداء التنظيمي في الجماعات المحلية لولاية غرداية، تبعا لمتغير الجنس".

ومن أجل معرفة هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,05 في

إجابات موظفي الجماعات المحلية لولاية غرداية، تم إجراء أيضا اختبار تحليل التباين الأحادي One Way

ANOVA لفحص أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية: السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، المستوى

الوظيفي والجهة الإدارية على الأداء التنظيمي، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-24) : نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية السن،

المستوى التعليمي، سنوات الخدمة والمستوى الوظيفي والجهة الإدارية على الأداء التنظيمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
السن	بين المجموعات	20,502	42	0,488	0,762	0,826
	داخل المجموعات	42,917	67	0,641		
	المجموعات	63,418	109			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	21,821	42	0,790	1,179	0,270
	داخل المجموعات	29,533	67	0,441		
	المجموعات	51,335	109			
سنوات الخدمة	بين المجموعات	33,174	42	0,790	0,860	0,696
	داخل المجموعات	61,517	67	0,918		

			109	94,691	المجموعات	
0,526	0,976	0,457	42	19,188	بين المجموعات	المستوى الوظيفي
		0,468	67	31,367	داخل المجموعات	
			109	50,555	المجموعات	
0,851	0,740	0,566	42	23,788	بين المجموعات	الجهة الإدارية
		0,765	67	51,267	داخل المجموعات	
			109	75,055	المجموعات	

ذات دلالة إحصائية عند المستوى أقل أو يساوي 0,05

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03).

نلاحظ من الجدول رقم (4-24) عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية في مستوى الأداء التنظيمي في الجماعات المحلية لولاية غرداية تبعا لمتغير السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي والجهة الإدارية، حيث بلغت قيمة F (0,740. 0,976. 0,860. 1,179. 0,762) على التوالي وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية.

ما يفسر عدم وجود إختلاف في مستوى الأداء التنظيمي بين موظفي الجماعات المحلية لولاية غرداية تبعا لخصائصهم الشخصية والوظيفية، وبالتالي رفض الفرضية التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية في مستوى

الأداء التنظيمي في الجماعات المحلية لولاية غرداية تبعا لمتغير الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي والجهة الإدارية ."

### المبحث الثالث : مناقشة وتفسير نتائج دراسة الحالة

بعد القيام بمعالجة الاستبيان باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS)، سنتطرق في هذا المبحث إلى تحليل عام لإجابات وآراء موظفي الجماعات المحلية لولاية غرداية فيما يتعلق بالحكومة الإلكترونية والأداء التنظيمي، حيث سيتم الاعتماد على معلومات تم الحصول عليها عند إجراء مقابلات مع مسؤوليها لدعم النتائج الإحصائية، بالإضافة إلى الملاحظات التي تم تدوينها أثناء فترة الدراسة الميدانية.

#### المطلب الأول : مناقشة الفرضية الرئيسية الأولى

من خلال إختبار هذه الفرضية يؤكد لنا الموظفون المستجوبين وجود علاقة بين الحكومة الإلكترونية والأداء التنظيمي في الجماعات المحلية لولاية غرداية.

#### الفرع الأول : متطلبات الحكومة الإلكترونية

كما توضح النتائج المتوصل إليها من خلال العبارات التي تم طرحها حول الحكومة الإلكترونية للبحث عن آراء مجتمع الدراسة، فيما يخص الجوانب التنظيمية المتعلقة بإدارة مديرية الجماعات المحلية والدائرة والبلدية بولاية غرداية، حيث أن متوسط المعبر عن الحكومة الإلكترونية لدى موظفيها قدر بـ 3,40 ما يقابلها 68% وهو يعبر عموما عن درجة تطبيق متوسطة بولاية غرداية. ويمكن التفصيل أكثر من خلال المتطلبات المدروسة الموالية :

أولا : دعم وإلتزام القيادة الإدارية بتطبيق الحكومة الإلكترونية : سجل هذا المتطلب نسبة 72,6% وهي نسبة متوسطة ومقبولة، أي أن الموظفين المستجوبين يرون في بعض الأحيان يتم إعتقاد والإلتزام بخطة واضحة لتطبيق

الحكومة الإلكترونية، ويظهر ذلك من خلال الجو المناسب للعمل وتوفر المكاتب الخاصة ضمن برنامج الحكومة الإلكترونية في بعض المصالح، ووجود نسبة من تفويض الصلاحيات والتعليمات التي تشرح مختلف التطبيقات وكيفية سيرها؛ كما تسعى لتوفير كل متطلباتها داخل الجماعات المحلية لولاية غرداية لتحقيق الدعم الكافي وهذا فيما يتعلق بالتحفيز المادي وزيادة مستوى التنسيق بين مختلف المصالح المعنية ضمن قواعد بيانية موحدة مع كل الجهات المسؤولة وهذا ما يؤكد أجوبة الموظفين حول أهم المقترحات لتحسين تنفيذ الحكومة الإلكترونية في الولاية، كانت عبر تكوين فريق عمل كفاء متنوع بين مهندسين ومتخصصين في المجال يهتم بمتابعة وحل مختلف المشاكل بصفة آنية وتطوير البوابة الإلكترونية وهنا تتفق فكرتنا مع توصية دراسة عيسوي عصام أحمد بعنوان " وثائق المعاملات والخدمات الإلكترونية الحكومية على بوابة الحكومة المصرية : دراسة إستكشافية "، وزيادة توعية الموظفين من طرف المسؤولين وإشراكهم في صنع مختلف القرارات المتعلقة بتطبيق الحكومة الإلكترونية كمستوى هذه التطبيقات إذا ما كانت تساعدهم على أداء مهامهم أم هي مجرد تغطية لأعماله الكلاسيكية، والحل هنا يكمن في المتابعة المستمرة وصبر آراء مستخدمي هذه التطبيقات بإعتبار القيادات المساهم الأكبر في التحول لهذا النظام بشكل سليم وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة عون الله سعاد (2020) بعنوان " شروط ومتطلبات بناء الحكومة الإلكترونية ودورها في دعم مسيرة التنمية في إفريقيا "، ودراسة Al-Zoubi Mohammad Issa, Thi Lip Sam, Lim Hock Eam (2011) بعنوان " Analysis of E-Government Adoption and Organisation Performance The Jordan Businesses Sector " كما تمثل عقبة في حالة إختلاف في حالة تقديم الحد الأدنى من الدعم، وأحيانا الوقوف أمام رغبات الموظفين الذين يثبتون مستوى من التطوير له.

ثانيا : وجود القوانين والتشريعات الخاصة بالحكومة الإلكترونية : وتقدر نسبة هذا المتطلب 70,8% وهي نسبة تقديرية متوسطة ، ما يعني أن باقي الموظفين لا يمتلكون أدنى فكرة عن القوانين المسيرة فقد صرح ممثلي

القانون داخل الجماعات المحلية لولاية غرداية أن موضوع الحكومة الإلكترونية لم يتناوله الدستور بصفة صريحة منذ تحديث 2017؛ بالرغم من وجود قوانين لتعامل مع القضايا والجرائم الإلكترونية التي قد تمس مختلف معاملاتها كالقانون رقم 04-09 المؤرخ في 05/08/2000 والمتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال ومكافحتها<sup>1</sup> مثلا إلا أنه لم يتم التطرق إلى الحكومة الإلكترونية بصفة واضحة أو تخصيصها بمرسوم أو قانون معين، وعليه لابد من بذل المزيد من الجهود للإطلاع على القوانين داخل الإدارة وهذه النتيجة تتفق مع دراسة عبد عايد صالح، خلف ظاهر فواز (2017) بعنوان "المتطلبات التشريعية والتقنية والبشرية للتحويل للحكومة الإلكترونية" حول تباطؤ في تشريع القوانين المطلوبة والداعمة لها، وتوصية دراسة خنوش صليحة (2020) بعنوان "معوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية في الإدارة المحلية : من وجهة نظر موظفي عينة مختارة من بلديات المدية " بضرورة العمل على تحديث الأطر القانونية وفق ما يفرضه العصر الحالي، ودراسة Mohanad E-Government and its impact on Organisational Performance " بعنوان (2015) Ali Kareem, Haseeni Zeena Jabber " بإعتبار هذا التحديث يساعد على تحقيق أداء عال مع الجهات الرقابية، ويقلل من أوجه الفساد وزيادة الشفافية عبر توفير البنية التحتية للوائح والسياسات القانونية لإتاحة الوصول الموثوق إلى البيانات وهذا بالإتفاق مع توصية دراسة Hardjaloka Loura (2014) بعنوان " Studi penerapan E-Government di Indonesia dan negara lainnya sebagai solusi pemberantasan korupsi di sektor publik " دراسة تطبيق الحكومة الإلكترونية في أندونيسيا ودول أخرى كحل للقضاء على الفساد في القطاع العمومي.

ثالثا : كفاءة موظفي المصلحة في تنفيذ برامج الحكومة الإلكترونية : أغلبية المستجوبين يتفقون أنهم مؤهلين للمساهمة في التطبيق الجيد للحكومة الإلكترونية بالإعتماد على خبراتهم الأكاديمية، فغالبية المستجوبين هم من

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية الجزائرية، القانون رقم 04-09 المتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها، العدد 47، الجزائر، 05/08/2009.

ذوي المستوى الجامعي (ليسانس، ماستر) وقد تكونو بشكل خلال مساهم العلمي عن كيفية التعامل مع الأجهزة والبرامج وأيضا تعاملاتهم اليومية معها أكسبتهم مهارات إستخدام مختلف الشبكات، كما يبرر محدودية توفر المهندسين المتخصصين في المصلحة لحل المشكلات التي تواجه الموظفين وتضطرهم إلى التعامل معها بناء على معارفهم ومعلوماتهم بشكل يومي، والملفت في الأمر المستوى المتوسط لتكوين عند البعض وشبه منعدم حسب قول البعض الآخر والذي أكدته إجاباتهم حول العبارة الثانية "إستفدت أنا وزملائي بالمصلحة التي أعمل فيها من دورات تدريبية في مجال الحكومة الإلكترونية قبل الشروع في تنفيذها"، ما جعل البعض منهم يجدون مفهوم الحكومة الإلكترونية غامض بالرغم من ممارسة مختلف تطبيقاته وهنا نخص فئة المستوى التعليمي الثانوي فأقل ونتفق هنا مع نتيجة دراسة القصيمي مُجد مصطفى، بسم الصايغ براء بعنوان " مشروع الحكومة الإلكترونية ودوره في تحسين الأداء المنظمي: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من منتسبي ديوان محافظة نينوى " حول عدم إمتلاكهم تصور عليها كمشروع العصر، وعند سؤالهم عن "الخطط المستقبلية لتحسين وتطوير تنفيذ الحكومة الإلكترونية" كان الإتفاق على ذات الأمر تكثيف التكوين والدورات التدريبية ومع توفر شبكة داخلية يمكن إستغلالها لإقامة هذه الدورات عن بعد، بإعتبارها ضرورية لتحقيق الكفاءة اللازمة لدى الموظفين في التعامل مع الأجهزة المادية والبرمجيات وتكنولوجيا الإتصال وإدارة نظم المعلومات المعتمدة على الحواسيب وتشغيله وهو ما أوصت عليه غالبية الدراسات المتناولة في الفصل الثاني. وكانت نسبة هذا المتطلب قدرت بـ 67,8%.

رابعا : توافر البنية التحتية للإتصالات في ظل الحكومة الإلكترونية : وهو يشكل أضعف متطلب من بين المتطلبات، حيث لم يتجاوز نسبة 61,6% وهذا من ناحية مستوى تدفق الأترنت وتجديد الأجهزة والمعدات لتناسب مع التقدم في الخدمات العمومية لدى بعض المصالح والمكاتب خاصة البلدية، والبعض الآخر يجد ما هو متوفر مناسب لتنفيذ ومع ذلك لا بد من التجديد ويظهر ذلك من خلال إتفاق إجاباتهم على العبارة الرابعة "توفر المصلحة التي أعمل فيها على أجهزة وإمكانيات متطورة تفي بمتطلبات تطبيق الحكومة الإلكترونية" كانت ذات

إتجاه متوسط والثانية ترتيبا، وقد أشار الموظفون الذين تم مقابلتهم في السؤال "هل تواجهون صعوبات في تأمين البنية التحتية اللازمة لتطوير الحكومة الإلكترونية؟ وماهي الخطط المستقبلية لتحسين هذه البنية" إلى ضرورة توفر شبكة أنترنت ذات تدفق عالية بإعتبارها المحرك الرئيسي الذي تتمحور حوله البنية الأساسية للحكومة الإلكترونية وتطوير أجهزة الإعلام الآلي ومختلف العتاد والاتصالات اللازمة، وهو ما يشجع أيضا على التعامل بالبريد الإلكتروني ورسائل SMS لتسريع وإتمام مختلف المعاملات والخدمات، فالإهتمام بهذا الجانب "الأنترنت" قد يعود بالنفع حتى على المستفيد من حيث تعزيز أوصل الديمقراطية مع الحكومة بإستخدام التكنولوجيا وهو ما نتفق فيه مع توصية دراسة Páez Ángel Emiro Moreno (2012) بعنوان " El gobierno electrónico en América Latina desde una perspectiva crítica " الحكومة الإلكترونية في أمريكا اللاتينية من منظور نقدي.

خامسا : ضمان أمن المعلومات في ظل الحكومة الإلكترونية : يشعر أغلب موظفو الجماعات المحلية لولاية غرداية بالأمان المعلوماتي إتجاه أعمالهم عبر برامج الحكومة الإلكترونية المعتمدة بمستوى متوسط، وقد أكدوا ذلك من خلال إجاباتهم على العبارة الخامسة "لم تتعرض قواعد البيانات الخاصة بالمصلحة التي أعمل فيها لأي إختراق أو هجوم إلكتروني سابقا" وهذا ما يثبت نوع من الإطمئنان لديهم خاصة وأن الإدارة ضد خصصت رقم السري لكل موظف حتى ضمن نفس المكتب لدخول لحواسيبهم وإتمام مهامهم، كما أشارت النتائج إلى أن بعض المصالح تعاني من نقص المختصين في صيانة أجهزة الحاسوب وفيما أثبتت جهات أخرى توفرهم بالإتصال مع الولاية، ويلاحظ أيضا مستوى متوسط من أجهزة الحماية لمختلف العتاد المخصص لتسيير الحكومة الإلكترونية إذ يرى البعض أنها غير كافية وعلى الإدارة توفيرها لتفادي حدوث أي إختراق وهجوم قد يكلفها خسائر كبيرة قد تضر بصفة مباشرة بيانات المستفيد بالرغم من تأكيد حدوث هذا الأمر، حيث أن نسبة هذا المتطلب كانت 70,8%.

سادسا : الإعلام والتوعية بالحكومة الإلكترونية : بلغ نسبة هذا المتطلب 63,8% وهي نسبة متوسطة أثبتتها جل عباراته، على إعتبار أن بعض الموظفين غير مهتمين بمتابعة مستجدات التحول للحكومة الإلكترونية إنغماسهم في تفاصيل حياتية كثيرة كالكسب المادي وغيرها من مشكلات، وهو ما أبعدهم عن الإستماع ومتابعة حملات التوعية مع وجود الحد أدنى من المجهودات من ناحية الإدارة في إقامة مؤتمرات وورش عمل لتعريف به في ظل تنفيذه، والبعض الآخر أظهر إستجابة أو حتى تكوين فكرة حول الموضوع كما نجد مستوى من المساهمة في التوعية بإعتماد على وسائل تقليدية كملصقات تعريفية على جدران المصالح ولوحة الإعلانات العامة، كما تطمح للمشاركة في ندوات لشرح فوائد الحكومة الإلكترونية وهذه الفجوة موجودة نتيجة لعدم توفر خطة واضحة لدى الإدارة لتعريف بها إذ نلاحظ حتى المستفيد يعاني من ضبابية إتجاه هذا الموضوع، ولا يزال يعتمد على الوسائل التقليدية للحصول على الخدمة في ظل إنتشار التكنولوجيا وعصرنة مختلف الإجراءات الإدارية والخدمات عن بعد، وهو ما يثبت أن الثقافة التقنية قد أصبحت حكر على فئات معينة وبالتالي تنفق مع نتائج دراسة بورصا ووداد، أمال بن ناصر (2017) بعنوان "المحددات الإجتماعية الداعمة لتطبيق الحكومة الإلكترونية في البيئة الجزائرية"، والحل هنا يكمن في حرص الوزارة الوصية على الإهتمام بهذا الجانب والتأكيد على تكوين وتدريب الموظفين ومتابعتهم باستمرار مع توفير مختلف وسائل لنشر الثقافة الإلكترونية كالشاشات مثلا التوعية داخل الإدارة يتم فيها عرض أهم مستجدات تطبيقات الحكومة الإلكترونية، وإستخدامات البوابة وهنا تنفق مرة أخرى مع توصية دراسة عيسوي عصام أحمد (2021) بعنوان "وثائق المعاملات والخدمات الإلكترونية الحكومية على بوابة الحكومة المصرية : دراسة إستكشافية" حول وضع آليات لتعليم المستفيدين كيفية التعامل مع المواقع وإدارة وإجراءات الخدمات من خلال فيديو تعليمي.

وعليه فإن التقدم في تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجماعات المحلية لولاية غرداية والتقليل من معيقاتها،

يحتاج لتكاتف الجهود والمتابعة الميدانية من الوزارة لتحقيق مستوى أفضل لمشروع الجزائر الإلكترونية.

الفرع الثاني : مؤشرات الأداء التنظيمي

وعند الحديث عن الأداء التنظيمي فقد أظهرت النتائج المتوصل إليها بناء على العبارات المتعلقة به، أن المتوسط المعبر عنه قد بلغ 3,94 أي ما نسبته 78,6% وهو عموماً يعبر عن درجة أداء مرتفعة داخل الجماعات المحلية لولاية غرداية. ويمكن توضيحه من خلال المؤشرات الموالية :

**أولاً : السرعة في إنجاز العمليات :** حيث بلغت النسبة المسجلة من قبل ردود مختلف موظفي الجماعات المحلية لولاية غرداية نسبة 79,2% وهي مرتفعة، وهذا ناتج عن وجود قرارات وتغييرات دورية نسبياً تغيير في الإجراءات بعد اعتماد الحكومة الإلكترونية التي أتاحت استخدام التقنية والبرامج بصفة آلية، عبر قاعدة بيانات تضم بيانات المستفيدين مرة واحدة وتتيح للموظفين الإطلاع عليها وإستخراج مختلف الوثائق المطلوبة من خلال رقم مميز، وهو ما قلل من معاناة عن البيانات البحث في السجلات والأرشيف ومدة الحصول على الخدمة وهو ما يمثل أهداف مشروع عصنة الإدارات العمومية وبالرغم من المستوى المرتفع إلا أننا نلاحظ الآثار التقليدية في إنجاز المعاملات في طوابير الإنتظار الطويلة على مستوى مصالح البلدية خاصة الحالة المدنية، وهذا راجع حسب قول الموظفين للعدد القليل منهم كون عملية التوظيف متوقف ولم يتحصلوا حتى على حقهم في العطلة خاصة الدائرة والبلدية، ما ولد تداخل في المهام لتخفيف من أعباء العمل وفي بعض الأحيان حدوث بعض المشاكل بينهم.

وهذا ما يؤكد العلاقة طردية بين الحكومة الإلكترونية والسرعة في إنجاز العمليات من خلال آراء موظفي الجماعات المحلية لولاية غرداية بهذا الصدد، أنه كلما توفرت متطلبات الحكومة الإلكترونية خاصة البنى التقنية المتطورة وفرص التكوين والتربص لموظفيها، وتحقيق التوازن بين الخدمة والزمن المخطط للقضاء على زمن الإنتظار، وإستغلال الأمثل للموارد المتاحة وهذا بالإتفاق مع توصية دراسة عبد الحميد مُجد عصام الدين بهي الدين، السيد خالد قدرى (2022) بعنوان " أثر تحسين الأداء التنظيمي لمستشفيات جامعة القاهرة من خلال تطبيق

إستراتيجية التبسيط". مع المتابعة المستمرة لعملية التنفيذ كلما زاد من مستوى الأداء التنظيمي وضمن السرعة والكفاءة في أدائهم للمهام في الإدارات العمومية بصفة عامة، وهنا نتفق مع نتيجة دراسة العياشي سالم، بن التومي بلال، حريزي عبد الهادي (2021) بعنوان "الأداء التنظيمي وعلاقته بقيم الثقافة التنظيمية لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر".

**ثانيا : إنجاز العمليات والمعاملات بدون أخطاء :** ويبين هذا المؤشر مدى إلمام موظفي الجماعات المحلية لولاية غرداية لأهمية فهم النصوص القانونية ومن تم تفادي الوقوع في الأخطاء وتبعاته كما أن برامج الحكومة الإلكترونية ضد خفت من الإنجاز اليدوي للمعاملات وما ينجر عنه من أخطاء كتابية، حيث بلغت نسبة هذا المؤشر 77,6% وهي نسبة مرتفعة ما يدل على مستوى وعيهم بهذا الجانب ومن الملاحظ حول هذا الأمر في الواقع، وبالتتابع مع المؤشر السابق لا يزال هناك بعض الآثار التقليدية كتماطل في إصلاح وإستبدال الأجهزة والفترة المستغرقة لتصحيح حالات الخطأ في بيانات المستفيد، والتنقل بين المصالح من أجل ذلك بالرغم من مساعي الوزارة لتخفيف من معاناة التنقل وإختصار المسافات وهو ما سبب في حدوث مشاكل بين المستفيدين وفي بعض الأحيان مع الموظفين ومظاهر الطوابير الطويلة في البلدية.

وهو ما يؤكد لنا العلاقة طردية بين الحكومة الإلكترونية وبعد إنجاز العمليات والمعاملات بدون أخطاء من خلال آراء موظفي الجماعات المحلية لولاية غرداية، إذ كلما كان هناك إهتمام بجوانب الحكومة الإلكترونية التشريعية وغيرها والعمل على رصد الأداء بإستخدام أنظمة الرقابة الإلكترونية كلما حسن ذلك من الأداء التنظيمي، وهذا بالإتفاق مع توصية دراسة عبة كريمة، سبتي رشيدة (2021) بعنوان "الإدارة الإلكترونية وطبيعة الأداء التنظيمي بالبلدية في الجزائر: قراءة تحليلية نقدية".

ثالثا : إنجاز العمليات والمعاملات وفق ما يتوقعه المستفيد : إذ بلغت نسبة هذا المؤشر 80,8%، وهي نسبة مرتفعة جدا بحيث أن غالبية موظفي الجماعات المحلية لولاية غرداية يصغون لإنشغالات المستفيد حول الخدمات المقدمة ومراجعتها لتتلاءم معهم خاصة مع التطبيقات التي وفرتها الحكومة الإلكترونية من خاصية الطلبات والشكاوي وهي واجهة تضم معلومات المستفيد وموضوع طلبه، وحتى وجهة الرسالة الحالة المدنية، ترقيم المركبات وغيرها ثم الرسالة في بوابة وزارة الداخلية والتي تتيح بدورها للموظفين الإطلاع على ومعالجة مختلف الشكاوي المرسله، بالإضافة إلى الإجابة على مختلف إنشغالاته في الصفحات الرسمية للإدارة على مواقع التواصل الاجتماعي والإستشارات على مستوى المكاتب بشكل يومي، إلا أن وبالرغم من المستوى الذي حققه المؤشر لاحظنا أن بعض المصالح ونتيجة لضغوط العمل يعاني موظفوها من قلة كفاءة في التواصل والتوعية، والتميز بين المستفيدين في الحصول على الخدمة ما يسبب في الكثير من الحالات حدوث مشاكل وشجارات بينهم.

وهو ما يؤكد العلاقة الطردية بين الحكومة الإلكترونية وبعد إنجاز العمليات والمعاملات وفق ما يتوقعه المستفيد حسب آراء موظفي الجماعات المحلية لولاية غرداية، فكلما زاد إهتمام بتوفير متطلبات الحكومة

الإلكترونية خاصة موضوع التوعية والإعلام بفوائدها وتتفق هنا مع توصية دراسة-Hameed Suha, Al- « Role of E-Government in Improving Organisation Performance in the Civil Status and Passports Department of Jordan » بعنوان (2013)Shawabkah Adnan " كلما حسن ذلك من أدائها التنظيمي، وفي ذات السياق على الإدارة أن تفتح مجال لتوظيف من أجل التقليل من ضغوط العمل على الموظفين كما لا بد أن تتمتع بالوعي عند هذه العملية، والمراقبة المستمرة لأداء الموظف وإمثاله لأوامر العمل والقوانين المعمول بها والتحلي بالسلوكيات والأخلاقيات أثناء أدائه لمهامه، من مراعاة مشاعر المستفيد وإحترامه والإستماع له بالإتفاق مع توصية دراسة عبد الحميد مُجَّد عصام الدين بـهي الدين، السيد خالد قدرتي (2022) بعنوان " أثر تحسين الأداء التنظيمي لمستشفيات جامعة القاهرة من خلال تطبيق

إستراتيجية التبسيط"، والمساواة بينهم في الخدمة وهو ما يسهم بدوره في زيادة ثقته إتجاهها وتحديد مستوى رضاه عن الخدمات التي تقدمها، وهنا نتفق مع توصية كل من دراسة المحاميد سعود، طويقات أجمد، حدادين وريباتا (2015) بعنوان " أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي من وجهة نظر مديري البنوك التجارية الأردنية: دراسة ميدانية"، ودراسة أحمد سارو الخالدي نوال (2017) بعنوان " أثر الحكومة الإلكترونية على مبدأ المساواة أمام المرفق العام".

رابعا : إنجاز العمليات بأقل تكلفة : أغلبية المجيبين يتفوقون على مستوى الإستقلالية والحرية لأداء مهامهم، كما أكدوا على الدور الفعال للعمل الجماعي في التصدي والتعامل مع المهام التنظيمية والمشاكل التي قد تعيقهم، بحيث بلغ نسبة هذا المؤشر 77,8% وهي نسبة مرتفعة خاصة في ظل مساعي الوزارة لتبسيط الإجراءات وعصرنة إدارتها، فتقديم الطلبات ومعالجة الآلية للملفات قد ساهم في تقليل الجهد والوقت لدى مختلف المستخدمين فيما يتعلق بالوثائق الورقية في حالات التجديد أو التحويل كما عزز من عملية إنجاز المهام في أجالها دون قيود زمانية ومكانية، إلا أننا لاحظنا مرة أخرى مشكلة العدد المحدود للموظفين وهنا فيما يخص الموظفين بالمصالح الوثائق البيومترية مثلا من تسجيل وتصوير وغيرها قائمة على موظف واحد أو اثنين فقط، في ظل طوابير الإنتظار في الخارج.

كما يؤكد العلاقة طردية بين الحكومة الإلكترونية وإنجاز العمليات بأقل تكلفة وفقا لآراء موظفي الجماعات المحلية لولاية غرداية، فكلما وفرت الإدارة جميع متطلبات الحكومة الإلكترونية وإستغلال أمثل لتكنولوجيا المعلومات والإتصال وضمن نظام إلكتروني موحد منسق بين الإدارات وميسر على طالبي الخدمة، من دفع إلكتروني وغيرها من الآليات بالإتفاق مع توصية دراسة عيسوي عصام أحمد (2021) بعنوان " وثائق المعاملات والخدمات الإلكترونية الحكومية على بوابة الحكومة المصرية : دراسة إستكشافية"، كلما ساهم ذلك في حل المشكلات التنظيمية وتبسيط إجراءات العمل، وتحسين مستوى الجودة بها ونتفق في هذه النقطة مع نتيجة دراسة المطيري

مطيرة ضيف الله (2019) بعنوان " دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء التنظيمي في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم".

#### المطلب الثاني : مناقشة الفرضية الرئيسية الثانية

من خلال إختبار نتائج هذه الفرضية تبين لنا هناك تباين في وجهات النظر لدى موظفي الجماعات المحلية لولاية غرداية نحو متطلبات الحكومة الإلكترونية (دعم وإلتزام القيادة الإدارية، وجود القوانين والتشريعات، كفاءة موظفي المصلحة، توفر البنية التحتية للإتصالات، ضمان أمن المعلومات، الإعلام والتوعية) وتأثيرها الواضح في النتائج على الأداء التنظيمي.

ومن ناحية التباين الذي يعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية كانت النتيجة أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدرجة تطبيق الحكومة الإلكترونية ومستوى الأداء التنظيمي في الجماعات المحلية لولاية غرداية، تبعاً لمتغير الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، الجهة الإدارية وهذا يعود أساساً لكون غالبية المستجوبين من ذوي المستوى الجامعي والفئة العمرية بين (31 إلى 39 سنة) وبالتالي قد يكون لديهم تكوين في مجال الإعلام الآلي ونسبة من الإهتمام بمجال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، وهو ما يبرر مستوى فهمهم وتقييمهم لمتطلبات الحكومة الإلكترونية المتوفرة، ودافعيتهم للمشاركة في تنفيذها مختلف تطبيقاتها التي تشهد تقدماً معتبراً في عمليات البلدية من مصالح البيومترية وغيرها. واتفق هنا مع نتيجة كل من دراسة غطاس مُجد الصادق (2020) بعنوان " تقييم متطلبات وأهداف الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر مستخدمي الإدارات العمومية : دراسة ميدانية لبلديات ودوائر ولاية ورقلة "، ودراسة العابد سرى إبراهيم، الحمودي سلوى عبد الله صالح (2019) بعنوان " تقييم تطبيق الخدمات الحكومية الإلكترونية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المستفيدين منها ".

كما أظهرت النتائج أن غالبية المستجوبين كانوا من نفس المستوى الوظيفي "الموظفين"، ومن ذوي الخدمة من 10 إلى 15 سنة وهو ما يثبت مدى إدراك ووعي الموظفين بالجماعات المحلية لولاية غرداية بواقع الأداء التنظيمي داخلها وتحديات النظام الإداري البيروقراطي القديم عليها، وفهمهم الواضح لتسهيلات التي تقدمها برامج الحكومة الإلكترونية في تحقيق التوازن بين الخدمة والزمن المخطط وزيادة الشفافية وتقليل الفساد، وتحسين مستوى إنجازهم لمهامهم بسرعة وإتقان، واتفق هنا مع نتيجة دراسة جوغي خديجة والعربي عطية (2020) بعنوان " أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على أداء قطاع الخدمات الحكومية في بلديات الجنوب الشرقي الجزائري " .

خلاصة الفصل الرابع :

حاولنا في هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات المطروحة، بالإعتماد على نتائج دراسة الحالة وآراء موظفي الجماعات المحلية لولاية غرداية، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، في المبحث الأول تناولنا طرق وأدوات الدراسة التي تم فيها إظهار مجتمع وعينة ومنهجية الدراسة وكذلك إثبات صدق وثبات أداة الدراسة ممثلة في الإستبيان، والمبحث الثاني عرض وتحليل إختبار الفرضيات بإستعمال مجموعة من الإختبارات ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS نسخة 19، لمعرفة وجهات نظر الموظفين والممثلة أساسا في المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون لتحقق من وجود علاقة بين المتغيرين، تحليل التباين وغيرها؛ وأخيرا في المبحث الثالث رض ومناقشة نتائجها بالإعتماد على النتائج الإحصائية وأداتي المقابلة والملاحظة.

كما توصلنا إلى إثبات الفرضيات حول العلاقة الموجودة بين الحكومة الإلكترونية والأداء التنظيمي

في الجماعات المحلية لولاية غرداية، ودرجة التأثير بينهما، وتبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

خاتمة عامة

تمثل الحكومة الإلكترونية ركيزة أساسية تسعى الحكومات إلى تبنيتها وتطبيقها بالشكل السليم، بإعتبار أن الإدارة العمومية في الجزائر تعد جزءا هاما من هذا التحول فهي تعمل على تنفيذ السياسات الحكومية وتوفير الخدمات العمومية للمستفيد، بحيث أصبحت تستخدم التكنولوجيا الحديثة لتحسين خدماتها وتبسيطها، كما فتحت جسر لتواصل المباشر بينها وبين المستفيد من خلال مجموعة من الإنجازات المعتبرة ضمن مشروع "الجزائر الإلكترونية".

فقد أشرفت وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية على جوانب متعددة للحكومة الإلكترونية، سعيا منها لتطوير إدارتها لمهامها الحكومية وإستجابة لأوامر رئيس الجمهورية حول عصنة القطاع وتبسيط العمليات وتحسين مستوى الخدمات، خاصة وأن قطاع الجماعات المحلية قد مر بسلسلة من الإصلاحات نتيجة للآثار السلبية التي يعاني منها في مختلف الإدارات كفترة معالجة الوثائق وإنجازها من طرف الموظفين، حدوث الأخطاء في المعاملات، أسلوب التعامل والإصغاء للمستفيد وغيرها من الأمور.

ومن بين الإنجازات التي حققها هذا القطاع ضمن تبنى الحكومة الإلكترونية في الجزائر نجد أنها قد خففت من الوثائق المطلوبة للحصول على الخدمة، وإستبدالها ببطاقات بيومترية رقمية تحتوي على معلومات المستفيد كبطاقة التعريف الوطني، جواز السفر، ورخصة السياقية، كما أطلقت منصات وبوابات إلكترونية تتيح إستخراج وتقديم طلبات الخدمة عن بعد تمكن من إختصار الوقت والجهد والسفر لمقر الإدارة.

وإستفادة بدورها الجماعات المحلية بولاية غرداية من جل هذه التحديثات، وأثبتت مستوى معتبر من إستخدامها في ظل الربط الإلكتروني مع الوزارة الوصية لزيادة الشفافية في مختلف تعاملاتها، وهو ما حاولنا تسليط الضوء عليه من خلال دراستنا حول الحكومة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء التنظيمي في الجماعات المحلية لولاية غرداية من وجهة نظر موظفيها.

أ- نتائج الدراسة : توصلت نتائج الدراسة إلى أن :

- تعتبر الحكومة الإلكترونية وسيلة وأداة فعالة لتحقيق الأهداف المسطرة للحكومات، لذلك لا بد من التركيز على فوائدها ومحاولة تدارك معوقاتها، ولما لا الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة للوصول إلى أفضل النتائج التطبيقية؛
- تسهل مؤشرات الأداء التنظيمي (الهيكيلية، التحكم في الإجراءات والقوانين، الوقت المستغرق في النظر لشكاوي المستفيد ومعالجتها...إلخ) عمل الإدارة العمومية وتحقيق أهدافها، كونها تقيس بشكل دقيق معظم تفاصيلها التنظيمية وأبرز مشاكلها على الصعيدين الداخلي والخارجي مما يتيح الفرصة لتقديم الحلول التصحيحية والتطويرية في الوقت المناسب؛
- يعزز تحسين الأداء التنظيمي الإستغلال الأمثل لموارد الإدارة المتاحة بأفضل صورة ممكنة وبطريقة علمية وإنسانية، كونه يستهدف الوصول إلى الأهداف المسطرة وتلبية متطلبات وتوقعات المستفيد عبر الخدمات التي تقدمها؛
- تطبيق الجوانب الإصلاحية للإدارة العمومية الجزائرية ومراقبة عملية تنفيذها، من الأمور الواجب تداركها لنهوض بهذا القطاع والتخفيف من سلبياته التي في الغالب تعود بالضرر على الموظف والمستفيد على حد سواء؛
- وضعت الجزائر ضمن إستراتيجيتها الإلكترونية إطارا عام يشمل تحسينات تمس الإجراءات الداخلية والمعاملات مع المستفيد، وكل ما تحتاجه الآن هو وضع آليات جيدة بالإشتراك مع مختلف الفاعلين يتم فيها مراعات الظروف المتغيرة على المستويين السياسي والاجتماعي، للوصول إلى الأهداف المسطرة؛

- سعت الجزائر من خلال خططها وبرامجها الطموحة لتحقيق أفضل تطبيق لهذا المشروع، والذي أثمر بجملة من البرامج والتطبيقات مست معظم قطاعات الدولة من أجل عصنة تعاملاتها وتبسيط إجراءاتها على المستفيد، بالرغم من التحولات والتغيرات التي يفرضها عصر التكنولوجيا؛
- أثبتت نتائج مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية (EGDI) في الجزائر منذ تنفيذها لمشروعها، إرتفاع محسوس بين السنوات 2018، 2020، 2022 من (0.2999) في بدايات تنفيذها إلى (0.5611) سنة 2022، وهو ما أسهم بشكل كبير في تنمية الإعتماد على المعاملات والخدمات الإلكترونية؛
- وفقا لمؤشر نضج أداء الحكومة الإلكترونية (GEMS) فقد حاولت الجزائر تحسين مستوى أداء الحكومة الإلكترونية بها والتوعية بفوائدها بناء على خدماتها المستحدثة، إلا أنها في الآونة الأخيرة قد أظهرت تأخر في إستخدام هذه الخدمات ما أدى إلى تدني مستوى الرضا عنها لدى المستفيد خلال سنة 2022 بنسبة 13.12% مقارنة بالمستوى الجيد لسنة الماضية، ما قد نرجحه لوجود معوقات تقنية أو إجتماعية؛
- ساهمت الإصلاحات بإستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال التي مست الجماعات المحلية في الجزائر منذ سنة 2014، بشكل معتبر في تحقيق العديد من النتائج الإيجابية على الموظفين والمستفيد، بحيث تبقى مسألة التحيين والمراقبة المستمرة لهذا القطاع أمر ضروري للمضي قدما نحو التخلص الشامل من تلك المخلفات؛
- مكنت التطبيقات المستخدمة في الجماعات المحلية لولاية غرداية من تخفيف تقديم ومعالجة الملفات الإدارية دون قيود زمنية ومكانية من جهة، وعناء تنقل المستفيد للحصول على إحتياجاته من جهة أخرى؛

- أوضحت الدراسة أن معظم أفراد عينة الدراسة الذين أجرت عليهم الدراسة هم من الموظفين، ذو الفئة للبالغ من العمر ما بين 31-39، ومستوى تعليمي جامعي، وبمدة أقدمية من 10 إلى 15 سنوات من الموظفين، والعاملين ببلدية غرداية؛
- أكدت الدراسة أهمية العلاقة بين الحكومة الإلكترونية والأداء التنظيمي من خلال نتائج التحليل الإحصائي وبالتالي تم قبول الفرضية التي تنص "هناك علاقة طردية بين تطبيق الحكومة الإلكترونية والأداء التنظيمي بالجماعات المحلية لولاية غرداية"؛
- بينت الدراسة وجود مستوى متوسط إلى مرتفع من متطلبات الحكومة الإلكترونية في الجماعات المحلية لولاية غرداية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للحكومة الإلكترونية (3,39) بحيث تحصل متطلب دعم وإلتزام من القيادة الإدارية على نسبة قبول تقدر ب(3,63)، يليها متطلبي وجود القوانين والتشريعات الخاصة بالحكومة الإلكترونية وضمان أمن المعلومات في ظل الحكومة الإلكترونية بنسبة (3,54)، يليها متطلب كفاءة موظفي المصلحة في تنفيذ برامج الحكومة الإلكترونية بنسبة (3,38)، يليها متطلب الإعلام والتوعية بالحكومة الإلكترونية (3,19)، وأخيرا توفر البنية التحتية للاتصالات في ظل الحكومة الإلكترونية (3,08)؛
- توصل تحليل الدراسة إلى أن هناك مستوى مرتفع للموظفين الحريصين على أداء مهامهم وواجباتهم التنظيمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإلتزام التنظيمي (3,94)؛
- أكدت الدراسة وجود علاقة طردية بين تطبيق الحكومة الإلكترونية ومؤشر السرعة في إنجاز العمليات بالجماعات المحلية لولاية غرداية، وبالتالي قبول الفرضية؛
- أثبتت الدراسة وجود علاقة طردية بين تطبيق الحكومة الإلكترونية ومؤشر إنجاز المعاملات بدون أخطاء بالجماعات المحلية لولاية غرداية، وبالتالي قبول الفرضية؛

- أكدت وجود علاقة طردية بين تطبيق الحكومة الإلكترونية ومؤشر إنجاز العمليات والمعاملات وفق ما يتوقعه المستفيد بالجماعات المحلية لولاية غرداية، وبالتالي قبول الفرضية؛
- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين تطبيق الحكومة الإلكترونية ومؤشر إنجاز العمليات بأقل تكلفة بالجماعات المحلية لولاية غرداية، وبالتالي قبول الفرضية؛
- أكدت الدراسة وجود تباين في وجهات النظر لدى موظفي الجماعات المحلية لولاية غرداية نحو متطلبات الحكومة الإلكترونية والأداء التنظيمي؛
- أثبتت الدراسة وجود أثر متطلبات الحكومة الإلكترونية (دعم وإلتزام القيادة الإدارية، وجود القوانين والتشريعات، كفاءة موظفي المصلحة، توفر البنية التحتية للإتصالات، ضمان أمن المعلومات، الإعلام والتوعية) على الأداء التنظيمي، وبالتالي قبول الفرضية؛
- أكدت الدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لدرجة تطبيق الحكومة الإلكترونية والأداء التنظيمي في الجماعات المحلية لولاية غرداية، تبعا لمتغيرات الشخصية للموظف، وبالتالي رفض الفرضية؛
- من خلال نتائج الدراسة وآراء الموظفين حول متطلبات الحكومة الإلكترونية في الإدارة العاملين بها ومدى تحسن أدائها التنظيمي، وكانت البداية مع متطلب البنية التحتية للإتصالات المتوفرة فقد أظهرت ضعف الجماعات المحلية لولاية غرداية في توفيرها بصفة تامة تتلائم والتحول الجديد، وتحفز الموظفين على إعتقاد وسائل التكنولوجيا والرسائل SMS والبريد الإلكتروني في مختلف تعاملاتهم؛
- يليه متطلب الإعلام والتوعية الذي أظهر ضعف وغموض مفهوم الحكومة الإلكترونية وفوائد لدى بعض الموظفين، يليه متطلبي التشريعات والقوانين وأمن المعلومات فهما أساس هذا التحول والداعم الأكبر لإنجاز العمليات والمعاملات بأريحية دون عوائق أو إختراقات لخصوصية المستفيد؛

- إتفقت نتائج الدراسة الحالية مع أغلب نتائج الدراسات السابقة المعتمدة في الفصل الثاني بلغتها العربية والأجنبية.
- **ب- التوصيات :** بعد الإطلاع على النتائج التي توصلت إليها الدراسة نقدم التوصيات التالية :
  - على المسؤولين والمسيرين في الجماعات المحلية لولاية غرداية، التغيير الجذري لأساليب وطرق التسيير وفق برامج الحكومة الإلكترونية، خاصة فيما يتعلق بالتنظيم الهيكلي ودراسة إحتياجاتها من الموارد البشرية؛
  - زيادة التنسيق مع مختلف السلطات المركزية ميدانيا لمعرفة مختلف النقائص ومستوى التطبيق لبرامجها، من أجل توحيد الجهود لنهوض بهذه الإدارة العمومية نحو الأفضل والتقليل من آثار النظام التقليدي بشكل نهائي؛
  - الحرص على تعزيز البنية التحتية للإتصالات، من معدات وأجهزة متطورة وزيادة تدفق الأنترنت من أجل تحسين مجال التواصل بين الجماعات المحلية، ومختلف مستخدمي ولاية غرداية؛
  - إستغلال وسائل الإعلام الوطنية لتعزيز الإعلام والتوعية بمشروع الحكومة الإلكترونية والتسهيلات التي تقدمها؛
  - ضرورة تفعيل الدورات التكوينية لتعريف بالحكومة الإلكترونية ومختلف تطبيقاتها وفوائدها، وذلك لجميع المسؤولين بالمناصب العليا، خصوصا الموظفين الذين يمارسون مهامهم الإدارية مباشرة مع المستفيد؛
  - توفير مناخ عمل ملائم للموظفين كضرورة لتعزيز أدائهم التنظيمي عن طريق إستخدام البريد الإلكتروني والرسائل النصية SMS، ومختلف المنصات الرقمية لإتمام المعاملات وتقديم الخدمات؛
  - مراجعة نظامي الحوافز والترقية المتبعان من طرف الإدارة بهدف زيادة أدائهم بشكل أكبر؛
  - العمل على التوفيق بين طبيعة الوظائف ومؤهلات الموظفين، والتخفيف من ضغوط العمل؛
  - إشراك الموظفين في عمليات إتخاذ القرارات المهمة للإدارة؛

- العمل على تعزيز مكانة المستفيد من خدمات الجماعات المحلية، عبر الإستماع إلى مطالبه وإحترام الفروقات الثقافية لدى فئات المجتمع في إستخدام التكنولوجيا.

ت- آفاق الدراسة : في ظل التطور السريع في إستخدام التكنولوجيا والتحول الرقمي، أصبح موضوع الحكومة الإلكترونية وتبنيها من أهم إهتمامات الدول التي تبحث لسبل إرسائها بغية عصنة معاملاتها وتطوير خدماتها، كما ويعد الأداء التنظيمي أحد مؤشرات نجاح أو فشل هذا التحول، وعليه يمكن أن نقترح المواضيع التالية :

- آليات دعم الرقابة على أداء الإدارات العمومية؛
- التعاملات الإلكترونية في التشريع الجزائري؛
- واقع التكوين والتدريب في الجماعات المحلية بالجزائر؛
- تأثير شبكة الأنترنت في ترويج الخدمات العمومية الإلكترونية؛
- الخدمة العمومية الإلكترونية ومعوقات تنميتها في الجزائر؛
- عصنة الإدارة العمومية وتحديات الحفاظ على خصوصية المستفيد؛
- المتطلبات التشريعات وعلاقتها بتكنولوجيا المعلومات والإتصال.

# قائمة المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية

1. الكتب :

- أبو النصر مدحت، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2014.
- إبراهيم ظاهر نعيم، الطريق نحو الحكومة الإلكترونية رؤية متكاملة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- إبراهيم هشام محمود، كيفية التحول إلى نظام الحكومة الإلكترونية نموذج تطبيقي مقترح، الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" للنشر والتوزيع، مصر، 2012.
- الحميري عباس، العزاوي نجم، القرشي أرزقي، إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، الطبعة العربية الثانية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- السلمي علي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، الطبعة الأولى، دار الغريب للطباعة والنشر، مصر، 2001.
- الفروخ فايز عبد الرحمن، التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- القاضي دلال، البياتي محمود، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

- الكردوسى عادل عبد الجواد ، إعداد البحث العلمي : إعداد خطة البحث، طرق البحث، الأدوات، العمل الميداني، تقرير البحث، الطبعة الأولى، مكتبة الآداب للنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر، 2008.
- النمر سعود بن مُجَّد، خاشقجي هاني يوسف وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف والإتجاهات الحديثة، الطبعة التاسعة، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2019.
- باهي مصطفى حسين، الأزهرى منى أحمد، أدوات التقويم في البحث العلمي التصميم والبناء، الطبعة الأولى، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2006.
- بومروان سمية، الحكومة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات الحكومية، الطبعة الأولى، مكتبة القانون والإقتصاد، المملكة العربية السعودية، 2014.
- جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي : مفاهيمه، أدواته، طرقه الإحصائية، الطبعة الرابعة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- دره عمر مُجَّد، مدخل إلى الإدارة، بدون طبعة، إبيلا للعلوم السياحية والفندقية، سوريا، 2009.
- راغب الحلو ماجد، علم الادارة العامة ومبادئ الشريعة الاسلامية، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2007.
- زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- سرور الحريري مُجَّد، إدارة المؤسسات الحكومية العامة، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- سمير أحمد مُجَّد، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.

- سيد عبد النبي مُجَد، طرق وأساليب تحسين الأداء في المؤسسات، طبعة 2019، وكالة الصحافة العربية (ناشرون)، مصر، 2019.
- صالح بن حبتور عبد العزيز، الإدارة العامة المقارنة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.
- عباس الخفاجي نعمة، الهيئي صلاح الدين، تحليل أسس الادارة العامة منظور معاصر، الطبعة العربية الثانية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- عبد الفتاح رضوان محمود، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، الطبعة الثالثة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2014.
- عدمان مريزق، التسيير العمومي بين الإتجاهات الكلاسيكية والإتجاهات الحديثة، الطبعة الأولى، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
- علي حسين علي، عريفج عيد، نصر الله حنا، غالب ياسين سعد، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال: البيئة، الوظائف والإستراتيجيات، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
- عودة المعاني أيمن، الإدارة العامة الحديثة، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2013.
- فدوة محمود، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- قنديلجي عامر إبراهيم، الحكومة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2015.

2. الرسائل والأطاريح :

- أكرم حبار مُجَّد، قياس أداء الإدارات العمومية : دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية قسنطينة، أطروحة دكتوراه في الإقتصاد والتسيير عمومي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2022.
- بوراس منير، التحول نحو الحكومة الإلكترونية في الجزائر بين واقع التطبيق والرغبة في التطوير، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، الجزائر، 2020.
- ساري مريم، الإدارة الإلكترونية ودورها في عصنة الإدارة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص قانون إداري وإدارة عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عباس لغرور، خنشلة - الجزائر، 2020.
- غطاس مُجَّد الصادق ، تقييم متطلبات وأهداف الحكومة الإلكترونية في الجزائر من وجهة نظر مستخدمى الإدارات العمومية : دراسة ميدانية لبلديات ودوائر ولاية ورقلة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2020.
- غلابي بوزيد، مفهوم المؤسسة العمومية، مذكرة ماجستير تخصص قانون الإدارة العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2011.
- ساري مريم، الإدارة الإلكترونية ودورها في عصنة الإدارة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في القانون الإداري والإدارة العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عباس لغرور خنشلة، الجزائر، 2020.

- شويح عثمان، دور الجماعات المحلية في التنمية المحلية : دراسة حالة البلدية، رسالة ماجستير، تخصص قانون عام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2011.
- فيرم فاطمة الزهراء، الموظف العمومي ومبدأ حياد الإدارة في الجزائر، مذكرة ماجستير في الإدارة والمالية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.

### 3. المجالات :

- أحمد سارو الخالدي نوال، أثر الحكومة الإلكترونية على مبدأ المساواة أمام المرفق العام، مجلة جامعة تكريت للحقوق، العراق، المجلد 02، العدد 02، 2017.
- الضبياني عامر مُجَّد، البوابات الإلكترونية للجامعة : مفهومها، وأهميتها، ومعايير جودتها، مجلة الدراسات الإعلامية، اليمن، المجلد 04، العدد 13، 2020.
- العابد سرى إبراهيم، الحمودي سلوى عبد الله صالح، تقييم تطبيق الخدمات الحكومية الإلكترونية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المستفيدين منها، المجلة العربية للإدارة، المملكة العربية السعودية، المجلد 39، العدد 04، 2019.
- العدوان منور محمود يوسف، أثر نظم المعلومات الإدارية على تطبيقات الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر العاملين لدى الجامعات الحكومية الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، المجلد 10، العدد 16، 2016.
- العياشي سالم، بن التومي بلال، حريزي عبد الهادي، الأداء التنظيمي وعلاقته بقيم الثقافة التنظيمية لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر، المجلة العلمية لعلوم والتكنولوجيا للنشاطات البدنية والرياضية، الجزائر، المجلد 18، العدد 01، 2021.

- القصيمي محمد مصطفى، الصايغ براء بسام، مشروع الحكومة الإلكترونية ودوره في تحسين الأداء المنظمي: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من منتسبي ديوان محافظة نينوى، مجلة أبحاث الذكاء والقدرات العقلية، العراق، المجلد 2017، العدد 22، 2017.
- المجالي نشأت عبد السلام، دور الحكومة الإلكترونية في تعزيز الأداء المؤسسي للبلديات في الأردن : بلدية الكرك الكبرى أنموذجا، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، الأردن، المجلد 03، العدد 02، 2022.
- المحاميد سعود، طويقات أمجد، حدادين ورياناتا، أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي من وجهة نظر مديري البنوك التجارية الأردنية : دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 11، العدد 03، 2015.
- المطيري مطيرة ضيف الله، دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء التنظيمي في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، الكويت، المجلد 11، العدد 29، 2019.
- برباخ رابع، إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بجودة إجراء العمل في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالمسيلة، مجلة الإبداع الرياضي، الجزائر، المجلد 10، العدد 02، 2019.
- بزاز حليلة، الحكومة الإلكترونية عرض وتقييم تجربة الحكومة الإلكترونية البحرينية، مجلة الشريعة والإقتصاد، الجزائر، المجلد 07، العدد 13، 2018.
- بطاط نصيرة، تسيير الإدارة العمومية في الجزائر بين خصوصيات التسيير العمومي ومتطلبات المناجمنت العمومي، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، الجزائر، المجلد 01، العدد 03، 2015.

- بطاهر بختة، عدالة عجال، إعادة هندسة العمليات ومدى مساهمتها في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية : دراسة حالة مؤسسة سوناتراك ومؤسسة سونلغاز، *المجلة الجزائرية للعمولة والسياسات الاقتصادية*، الجزائر، المجلد 09، العدد 01، 2018.
- بن الزين إيمان، صالحى سميرة، الحكومة الإلكترونية في الجزائر ومقارنتها بأفضل نماذج الحكومة الإلكترونية العالمية والقارية الرائدة، *مجلة الإمتياز لبحوث الإقتصاد والإدارة*، الجزائر، المجلد 04، العدد 02، 2020.
- بن جمعة محمد، سنوسي زليخة، الرقمنة لإصلاح المستشفيات العمومية الجزائرية : فرص وتحديات، *مجلة الإقتصاد الجديد*، الجزائر، المجلد 14، العدد 01، 2023.
- بن طيبة مهدية، خروبي سفيان، دور الجماعات المحلية في دعم التنمية المحلية : دراسة حالة لبلدية العفرون البلدية، *مجلة إيليزا للبحوث والدراسات*، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، 2016.
- بن عياش سمير، سباش ليندة، إصلاح نظام الجماعات المحلية في الجزائر : الفرص والقيود (2011-2018)، *Route Educational & Social Science Journal*، تركيا، المجلد 06، العدد 04، 2019.
- بن عيشي بشير، بن عبيد عبد الباسط، التسيير العمومي الإلكتروني : مدخل حديث لمعالجة أزمة التسيير العمومي، *مجلة الحقيقة*، الجزائر، المجلد 15، العدد 02، 2016.
- بنت عوض الكسر شريفة، تصور مقترح لتطبيق نظم الإدارة الإلكترونية الحديثة في حكومات الدول العربية، *مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية*، المملكة العربية السعودية، المجلد 05، العدد 04، 2016.

- بهلول خيرة، سماعيل عيسى، الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير أداء الجماعات المحلية بالجزائر، مجلة صوت القانون، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، 2019.
- بهلول سارة، الحكومة الإلكترونية آلية لترقية الخدمة العمومية - التجربة الإماراتية نموذجاً-، مجلة الإقتصاد الصناعي، الجزائر، المجلد 03، العدد 12، 2017.
- بهلولي نور الهدى، متطلبات نجاح الحكومة الإلكترونية : دراسة حالة حكومة إمارة دبي، مجلة التكامل الإقتصادي، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، 2020.
- بوالجدري ياسين، شواو عبد الباسط، تحديات الأرشفة الإلكترونية وإتاحة الوثائق : رؤية تحليلية وإقتراح لحلول معيارية، مجلة المعيار، الجزائر، المجلد 26، العدد 63، 2022.
- بوحنية قوي، عبد المجيد رمضان، الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير أداء الجماعات المحلية بالجزائر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2016.
- بوخميس سهيلة، بوحليط يزيد، نظام البطاقة الوطنية كآلية لتسيير الإدارة المحلية في الجزائر، مجلة هيرودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، المجلد 07، العدد 25، 2023. بودلال علي، تميمين دور الحكومة الإلكترونية في إرساء الخدمة العمومية : مشروع القرن الحادي والعشرين التجربة الجزائرية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، الجزائر، المجلد 2013، العدد الثالث، 2013.
- بوزيان رحمان جمال، تطبيقات الحكومة الإلكترونية في الجزائر، مجلة الإقتصاد الجديد، الجزائر، المجلد 10، العدد 18، 2018.
- بوزعيب بريزة، الرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسولوجية والتنمية الإدارية، الجزائر، المجلد 05، العدد 02، 2022.

- بوطويل رقية، الإدارة العامة الجديدة للإصلاح الإداري بين الضرورة والاختيار : دراسة تجارب دولية، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2021.
- بوعبد الله نوال، رقمنة مرفق الحالة المدنية في ظل القانون 14-08، مجلة قضايا معرفية، الجزائر، المجلد 02، العدد 01، 2022.
- بوفاسة سليمان، سعيداني رشيد، إستراتيجيات التحول من الحكومة التقليدية إلى الحكومة الإلكترونية : مشروع الحكومة الإلكترونية في الجزائرية، مجلة الإقتصاد والتنمية، الجزائر، المجلد 01 ، العدد 01، 2013.
- بوكموش سرور، واقع الحكومة الإلكترونية في الجزائر، مجلة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، الجزائر، المجلد 07، العدد 01، 2017.
- بيطام حواء، آليات بناء معجم الإلكتروني بين الحوسبة اللسانية والتأصيل الهوياتي القاموس الإسلامي أنموذجا، مجلة المقرري للدراسات اللغوية النظرية والتطبيقية، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2021.
- جقاوة أميرة، بهاز جيلالي، متطلبات الحكومة الإلكترونية وإشكاليات تطبيقها في المؤسسات الجزائرية : دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية، الجزائر، المجلد 08، العدد الأول، 2023.
- جوغي خديجة، العربي عطية، أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على أداء قطاع الخدمات الحكومية في بلديات الجنوب الشرقي الجزائري، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، الجزائر، المجلد 07، العدد 01، 2020.

- حاتم خضير العبيدي أردان، رامز أنور شهد، إعتماذ مبادئ الحكومة الإلكترونية في تحسين إجراءات تحصيل القروض : دراسة تطبيقية في صندوق الإسكان العراقي، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العراق، المجلد 49، العدد 49، 2021.
- حازم حجلة سعيدة، بوسواك أمال، بن مداني صديقة، واقع رقمنة قطاع الفلاحة في الجزائر : الآليات والسبل، المجلة الجزائرية للإقتصاد السياسي، الجزائر، المجلد 04، العدد 02، 2022.
- حامدي نور الدين، تسيير المسار المهني في الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل أحكام الأمر 06-03، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مجلة البحوث السياسية والإدارية، الجزائر، المجلد 03، العدد، 02، 2014.
- حديد نوفيل، كريبط حنان، الخدمات العمومية في ضوء تطبيق الإدارة الإلكترونية : دراسة تقييمية للخدمات الإلكترونية بموقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية، مجلة المؤسسة، الجزائر، المجلد 06، العدد 06، 2017.
- خليل عبد القادر، بوفاسة سليمان، عصرنة البلديات في الجزائر : بين تنويع الموارد المالية وتحسين الحوكمة، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، 2012.
- خنوش صليحة، معوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية في الإدارة المحلية : من وجهة نظر موظفي عينة مختارة من بلديات المدينة، مجلة الإقتصاد المال الأعمال، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2020.
- روشو خالد، إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر بين تحسين الخدمة العمومية وتحديات الواقع، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2019.
- سامر مؤيد عبد اللطيف، جبار سلمان، الحكومة الإلكترونية دراسة في الإطار النظري والتطبيقات، مجلة رسالة الحقوق، العراق، المجلد 03، العدد 03، 2014.

- سلامي أسماء، دور الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة في الجزائر، مجلة الشريعة والإقتصاد، الجزائر، المجلد 05، العدد 10، 2016.
- شاهد إلياس، عرابية الحاج، دفرور عبد النعيم، تقييم تجربة الحكومة الإلكترونية في الجزائر، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، 2016.
- صادقي فوزية، واقع رقمنة الجماعات المحلية الجزائرية وتحديات تحسين الخدمة العمومية في ظل الثورة التكنولوجية وتأثير التحول الرقمي العالمي، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، الجزائر، المجلد 07، العدد 03، 2020.
- صلاح الدين إسماعيل صلاح الدين، حسين مصطفى مُجَد، دور المتغيرات البيئية في تحسين الأداء التشغيلي: دراسة تطبيقية على الشركات الدولية في مصر، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مصر، المجلد 34، العدد 04، 2020.
- طواهر عبد الجليل، قوارح اليامنة، دور عصنة الخدمة العمومية في تحسين أداء المورد البشري بقطاع الجماعات المحلية : دراسة حالة بلديات دائرة سيدي خويلد ورقلة، مجلة بحوث الإقتصاد والمناجمت، الجزائر، المجلد 01، العدد 02، 2020.
- عبة كريمة، سبتي رشيدة، الإدارة الإلكترونية وطبيعة الأداء التنظيمي بالبلدية في الجزائر: قراءة تحليلية نقدية، المجلة الجزائرية للعلوم الإجتماعية والإنسانية، الجزائر، المجلد 09، العدد 02، 2021.
- عبة كريمة، سبتي رشيدة، دور الإدارة الإلكترونية في دعم مؤشرات الأداء التنظيمي بالبلدية في الجزائر : حالة بلدية عين البنيان بالجزائر العاصمة، مجلة دراسات إنسانية وإجتماعية، الجزائر، المجلد 10، العدد 10، 2021.

- عبد الحميد مُجَّد عصام الدين بهي الدين، السيد خالد قدرى، أثر تحسين الأداء التنظيمي لمستشفيات جامعة القاهرة من خلال تطبيق إستراتيجية التبسيط، *مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية*، مصر، المجلد 06، العدد 25، 2022.
- عبد الكريم سهام، دور نظام المعلومات الوطني في إرساء الحكومة الإلكترونية بالجزائر، *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية*، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2014.
- عبد عايد صالح، خلف ظاهر فوز، المتطلبات التشريعية والتقنية والبشرية للتحويل للحكومة الإلكترونية، *مجلة جامعة تكريت للحقوق*، العراق، المجلد 02، العدد 01، 2017.
- عبيدلي عصام، عزاوي عمر، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مكاتب المحاسبة خلال أزمة فيروس كورونا كوفيد 19: دراسة تطبيقية على عينة من مكاتب المحاسبة في الجنوب الشرقي، *مجلة التكامل الإقتصادي*، الجزائر، المجلد 09، العدد 02، 2021.
- عزوز سعيدة، مقبل نسيم، عصرنة المرافق العمومية في الجزائر... الإدارة الإلكترونية في البلدية نموذجاً، *المجلة الجزائرية للمالية العامة*، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، 2018.
- عزيز سامية، قوارح أم الخير، الإدارة الإلكترونية كإستراتيجية بديلة للإدارة التقليدية، *مجلة أفاق للبحوث والدراسات*، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2021.
- عشبة عبد العزيز سلمى، الإدارة الإلكترونية : مدخل لتميز أداء الإدارة العامة، *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*، الجزائر، المجلد 11، العدد 01، 1970.
- عطاب كلثوم، مكي الدراجي، رقمنة الشباك الإلكتروني الموحد للوثائق البيومترية كآلية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر : بلدية ورقلة أنموذجاً، *مجلة الإجتهد القضائي*، الجزائر، المجلد 13، العدد 02، 2021.

- عليوي يوسف، جواد كاظم فائق، الحمداني عبد الله، تأثير التجديد والتحديث كمدخل للتغيير الإستراتيجي في الأداء التنظيمي بحث ميداني في شركة المشاريع النفطية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 27، العدد 126، 2021.
- عون الله سعاد، شروط ومتطلبات بناء الحكومة الإلكترونية ودورها في دعم مسيرة التنمية في إفريقيا، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، الجزائر، المجلد 13، العدد 02، 2020.
- عيسوي عصام أحمد، وثائق المعاملات والخدمات الإلكترونية الحكومية على بوابة الحكومة المصرية : دراسة إستكشافية، مجلة أعلم، مصر، المجلد 2021، العدد 30، 2021.
- كحل الراس سماح، شوايدية منية، دور رقمنة البلدية في تحسين الخدمة العمومية الإلكترونية، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2021.
- كسرى مسعود، إيصولاح زهية، تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، الجزائر، المجلد 04، العدد 28، 2013.
- فرطاس فتيحة، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، الجزائر، المجلد 07، العدد 02، 2016.
- فيدمة عبد الحق، ماهية الجماعات المحلية والتنمية المحلية المستدامة، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، 2012.
- فاشي خالد، لواج منير، جبلي حسبية، إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية 2013" : فجوة النظرية والتطبيق، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، 2013.
- لعجال لعمرية، دراسة وتحليل الميزانية العامة في الجزائر للفترة 2019-2021، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، المجلد 12، العدد 02، 2019.

- لصلح نوال، النظام القانوني للدائرة في الجزائر، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، الجزائر، المجلد 02، العدد 03، 2017.
- مرابط خديجة، تسريح الموظف العام في ضوء الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، الجزائر، المجلد 01، العدد 08، 2017.
- مزيتي فاتح، مظاهر رقمنة مرافق العدالة وأثرها على تحسين الخدمة العمومية للمتقاضين، مجلة بيليفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات، الجزائر، المجلد 01، العدد 04، 2019.
- مزهود الهاشمي، منظومة الخدمات الرقمية في قطاع العدالة الجزائرية في ظل مستجدات التسيير خلال أزمة كوفيد 19، مجلة التميز الفكري للعلوم الإجتماعية والإنسانية، الجزائر، المجلد 03، العدد 03، 2021.
- معمري مُجد، المداخل الحديثة لتحسين الأداء في المنظمة : نموذج كايزن نموذجاً، مجلة دفاتر المخبر، الجزائر، المجلد 17، العدد 01، 2022.
- مقراش فوزية، مصلح الضمور فيروز، أثر الإبداع على الأداء التنظيمي : دراسة حالة مجموعة فنادق بولاية جيجل الجزائر، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، المجلد 15، العدد 20، 2019.
- مقدم سعيد، تطور نظام الوظيفة العمومية في الجزائر، مجلة إدارة، الجزائر، المجلد 23، العدد 01، 2016.
- منزر سامية، بولقواس زرفة، الإدارة العمومية في الجزائر وإستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها، مجلة الباحث في العلوم الإجتماعية والإنسانية، الجزائر، المجلد 12، العدد 01، 2020.

- مولاي خليل، شنوفي نور الدين، الحكومة الإلكترونية كمدخل لتحقيق جودة الخدمة العمومية - الحكومة الإلكترونية البحرينية نموذجاً، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، المجلد 13، العدد 01، 2021.
- مولاي سارة، مقومات وإستراتيجيات التحول الناجح للحكومة الإلكترونية : الجزائر أنموذجاً، مجلة الدراسات القانونية، الجزائر، المجلد 03، العدد 02، 2017.
- مؤيد محمود سماح، عبيد جواد زينب، تقليل المعوقات التنظيمية وأثرها في تحسين الأداء: بحث إستطلاعي في مصنع النسيجية بابل، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد للدراسات الإقتصادية والإدارية والمالية، العراق، المجلد 12، العدد 04، 2020.
- نجم الجنابي ياسر، بلاسم حسن شفاء، تحسين الأداء التشغيلي من خلال محاكاة نظام التصنيع الهولوني : دراسة حالة في مصنع المنتجات المطاطية في النجف الأشرف، **Journal of Economics and Administrative Sciences**، العراق، المجلد 26، العدد 121، 2020.
- يتوجي سامية، أطر رقمنة الإدارة العمومية في مشروع الجزائر الإلكترونية 2013، مجلة المعارف: قسم العلوم القانونية، الجزائر، المجلد 10، العدد 18، 2015.
- يجياوي إلهام، الحكومة الإلكترونية في الجزائر بين الواقع والتحديات، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، المجلد 16، العدد 16، 2016.
4. المؤتمرات والملتقيات :
- بلعربي عبد القادر، لعرج مجاهد نسيمة، مغبر فاطمة الزهراء، تحديات التحول إلى الحكومة الإلكترونية في الجزائر، مداخلة في ملتقى دولي حول الاقتصاد الافتراضي وإنعكاساته على الإقتصاديات الدولية،

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بجامعة الجليلي بونعامه خميس مليانة، الجزائر، 13 و14 مارس 2012.

- بورصاص وداد، أمال بن ناصر، محيط الحكومة الإلكترونية في الجزائر فرص وتحديات المحددات الإجتماعية الداعمة لتطبيق الحكومة الإلكترونية في البيئة الجزائرية، مداخلة في ملتقى الدولي حول متطلبات وتحديات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر على ضوء التجارب الدولية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بجامعة الجليلي بونعامه خميس مليانة، الجزائر، 26 و27 أبريل 2017.

5. التقارير والدوريات :

- اللجنة الإقتصادية والإجتماعية لغربي آسيا، تقرير مؤشر نضوج الخدمات الحكومية الإلكترونية والنقالة **GEMS-2022**، الأمم المتحدة الإكسوا، بيروت لبنان، 2023.

6. القوانين والمراسيم التنفيذية والأوامر :

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون رقم 90-02 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب، العدد 06، الجزائر، 06/02/1990.

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون رقم 90-21 المتعلق بالحاسبة العمومية، العدد 35، الجزائر، 15/08/1990.

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم الرئاسي رقم 94-214 المتضمن تمديد أحكام المرسوم رقم 82-56 إلى الوحدة المركزية للبناء التابعة للجيش الوطني الشعبي، العدد 48، الجزائر، 23/07/1994.

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، العدد 46، الجزائر، 2006/07/15.
  - الجريدة الرسمية الجزائرية، القانون رقم 09-04 المتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها، العدد 47، الجزائر، 2009/08/05.
  - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية، العدد 37، الجزائر، 2011/07/03.
  - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون رقم 12-07 المتعلق بالولاية، العدد 12، الجزائر، 2012/02/29.
  - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 14-75 المحدد لقائمة وثائق الحالة المدنية، العدد 11، الجزائر، 2014/02/26.
  - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم تنفيذي رقم 21-128 المحدد لتكوين البلديات ومشمولاتها وحدودها الإقليمية، العدد 26، الجزائر، 2021/04/07.
7. المواقع الإلكترونية :

- البوابة الحكومية للخدمات العمومية، 2022/12/07، 12:30، <https://bawabatic.dz/>
- الإذاعة الجزائرية، إجراء أو محاكمة قضائية مرئية عن بعد بمحكمة القليعة تيبازة، 2015/10/08، 11:26، <https://radioalgerie.dz/news/ar/article/20151008/54527.html>
- الإذاعة الجزائرية، رئاسيات 2019: بوابة إلكترونية لمعاينة بطاقة الناخب والتعرف على مكان التصويت، 2019/01/27، 15:20، <https://radioalgerie.dz/news/ar/artical/20190127/160883.html>

- الإذاعة الجزائرية، شرحيل : توفير 57 ألف لوحة إلكترونية لجمع البيانات في عملية الإحصاء العام السادس للسكان، 2022/09/15، 19:03،  
<https://news.radioalgerie.dz/ar/node/14703>
- الإذاعة الجزائرية، صدور المرسوم التنفيذي الخاص بتكوين البلديات ومشمولاتها وحدودها الإقليمية في الجريدة الرسمية، 2021/04/14، 10:01،  
<https://radioalgerie.dz/news/ar/articale/20210414/210082.html>
- الأرضية الرقمية لوزارة التربية الوطنية، 2023/05/29، 12:21،  
<https://amatti.education.gov.dz/>
- الأنصاري ريم، معامل الارتباط في البحث العلمي، موقع دراسة للإستشارات والدراسات والترجمة، 2023/07/30، 22:31،  
<https://drasah.com/Description.aspx?id=3075>
- التجاني منصف، ما هو تصميم الواجهات الأمامية ولماذا يعتبر أساسيا لتصميم المواقع الإلكترونية، مدونة التجاني التقنية، 2023/03/04، 14:32،  
<https://www.tyjany.com/2023/03/Front-end.html?m=1>
- المحنط يوسف، نظام إدارة المحتوى، خريطةك نحو التعلم، 2023/04/13، 13:35،  
<https://youlem.wordpress.com/2015/02/20/%D9%>
- الموسى عبد الله، تعريف الملاحظة في البحث العلمي، موقع دراسة، 2022/01/25، 23:46،  
<https://drasah.com/Description.aspx?id=5349>
- الموقع الرسمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، وزارة الداخلية والجماعات المحلية تطلق تطبيق "إجراءاتي" عبر الهاتف الجوال، 2016/12/25، 11:31،  
<https://www.interieur.gov.dz/index.php/ar/80-%D9>

- الموقع الرسمي لوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية تطلق نظام معلوماتي خاص بمتابعة الحالة المالية لكل بلدية، 2022/12/01، 10:22  
<https://www.interieur.gov.dz/index.php/ar/80-%D9>
- الموقع الإلكتروني الرسمي لولاية غرداية، 2023/09/18، 10:22، <https://wilaya-ghardaia.dz/portal>
- الموقع الإلكتروني الرسمي لجامعة غرداية، التعريف بجامعة غرداية، 2023/07/14، 15:05، <https://www.univ-ghardaia.edu.dz/%d8%aa>
- [www.facebook.com/people/ghardaia-apc-غرداية-بلدية-الشعبي-المجلس](http://www.facebook.com/people/ghardaia-apc-غرداية-بلدية-الشعبي-المجلس)، 22:10، 22/08/2023،
- بوابة المناقصات والإستشارات لقطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2023/07/18، 10:52  
<https://www.safqatic.dz/ar/>
- بوابة ضمانكم الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء، 2023/05/23، 16:28، <https://damancom.casnos.dz/>
- بوابة وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2023/07/18، 12:10، <https://www.mpt.gov.dz/ar/>
- بوابة وزارة العمل والتشغيل والضمان الإجتماعي، 2020/04/06، 12:12، <https://www.mtess.gov.dz/ar/>
- تيسير مُجَد، تحليل التباين ANOVA، مؤسسة المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 2021/10/19، 19:29  
<https://blog.ajsrp.com/%D8%AA>
- تيسير مُجَد، ما هو الوزن النسبي، مؤسسة المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 2021/11/13، 22:08  
<https://blig.ajsrp.com/%D9%85>

- حسن هبة، أهم أهداف الإدارة وتقديم أمثلة على هذا، موقع موسوعة إقتصادنا، تم الإطلاع يوم 2023/07/31، على الساعة 12:57،  
<https://iqtesaduna.com/%D8%A3%D9>
- خضر مجد، الأدوات المكتبية، موقع موضوعنا، يوم 2016/02/15، على الساعة 11:15،  
<https://mawdoo3.com/%D8%A7%D9%84%D8%>
- زماموش فتيحة، الكتاب الرقمي... خطوة لـ"عصرنة" التعليم في الجزائر، موقع العربي الجديد، 2022/10/01، 11:53،  
<https://www.alaraby.com.uk/society/%D8%A7>
- صخري مُجد، الإدارة العامة المقارنة، الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والإستراتيجية، يوم 2020/05/27، بتاريخ 19:49،  
<https://www.politics-dz.com/ar/%D8%A7%D9%84%>
- طلال وسام، ما هو محرك البحث، موقع موضوع، 2020/04/28، على الساعة 14:47،  
[https://mawdoo3.com/%D9%85%D8%A7\\_%D9%87%D9%88](https://mawdoo3.com/%D9%85%D8%A7_%D9%87%D9%88)
- علان فريد، أهمية التصديق الإلكتروني في عملية التحول الرقمي، جريدة الغد الأردني، 2020/05/21، على الساعة 11:21،  
<https://alghad.com/Section-70/>
- علواش مريم، رقمنة القطاع الزراعي... مسار فتي وآفاق واعدة، موقع المستثمر، 2022/08/15، 17:07،  
<https://almostathmir.dz/%D8%B1>
- علواش مريم، رقمنة القطاع الصحي في الجزائر من الأولويات، موقع المستثمر، 2022/11/28، 19:15،  
<https://almostathmir.dz/%D8%B1>

- كامل الخطيب سمير، رواد إدارة الجودة (جوزيف جوران Joseph M. Juran)، المرجع الإلكتروني للمعلومات، يوم 2018/11/13، على الساعة 05:33،  
<https://almerja.com/reading.php?idm=107383>
- لحياني عثمان، الرئيس الجزائري يلغي وزارة الرقمنة ويحولها إلى هيئة ملحقة بالرئاسة، جريدة العربي الجديد، 2023/09/06، 10:47،  
<https://www.alaraby.com.uk/politics/%D8%A7>
- لهوازي مُجد، "التطبيقات الطبية" تشق طريقها في الجزائر، موقع INDEPENDENT عربية، 2023/03/18، 09:16،  
<https://www.independentarabia.com/node/432236/%D8%AD>
- منصة الوكالة الوطنية لتشغيل، وزارة التشغيل والعمل والضمان الإجتماعي، 2023/05/24، 16:55،  
<https://www.anem.dz/#/>
- موقع السلطة الوطنية المستقلة للإنتخابات، إعلان النتائج النهائية لإنتخاب أعضاء المجالس الشعبية البلدية والولائية، 2021/11/27، 16:10،  
<https://ina-elections.dz/%D8%A5>
- وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، الموقع الرسمي، 2023/08/08، 21:29،  
<https://www.interieur.gov.dz/index.php/ar/>
- وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني، وزير الصناعة يشرع في زيارة عمل إلى ولاية غرداية لمعاينة عديد المشاريع والمؤسسات الصناعية بالولاية، 2022/11/15، 11:27،  
<https://www.industrie.gov.dz/le-ministre-delindustrie-entame-une-visite-de-travail-dans-leat-de-ghardaia-pour-inspecter-denombreux-projets-et-institutions-industrielles-de-letat/>

- وكالة الأنباء الجزائرية، الإعلان عن إستعمال تطبيقين رقميين جديدين "مهنتي وتكويني"،  
<https://www.aps.dz/ar/sante-science-technologie/94125-2020-10-19-13-05-15>، 13:58، 2020/10/19
- وكالة الأنباء الجزائرية، الإطلاق الرسمي للبوابة الإلكترونية للصفقات العمومية، 2021/12/23،  
<https://www.aps.dz/ar/economie/118683-2021-12-23-14-26-52>، 15:11
- وكالة الأنباء الجزائرية، فلاحه : إختيار غرداية ولاية "نموذجية" لإختيار التطبيق الرقمي للإحصاء العام  
للفلاحة، 2021/02/13، 12:56، <https://www.aps.dz/ar/regions/101583.2021-02-13-11-58-00>
- وكالة الأنباء الجزائرية، سنة 2020 محطة هامة في مسار تجسيد إستراتيجية عصرنة قطاع الداخلية،  
<https://www.aps.dz/ar/algerie/101459-2020>، 18:50، 2020 /11/10
- وكالة الأنباء الجزائرية، معاينة بطاقة الناخب، 2019/01/27، 14:04،  
<https://www.aps.dz/ar/algerie/66044-2019>
- وكالة الأنباء الجزائرية، وزارة الداخلية : إطلاق أرضية رقمية لتمكين المواطنين من تقديم شكاويهم،  
<https://www.aps.dz/ar/algerie/115663-2021-11-10-15-42-39>، 16:19، 2021/11/10

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية :

1. الكتب :

- Autissier David, Delaye Valérie, **Mesurer la performance du système d'information**, Vol 03, Editions Eyrolles, France, 2008.

- Mackie Bobby, **Organisational Performance Management in a Government context : A literature review**, Scottish Government Social Research, Scottish, 2008.
- Marr Bernard, **Key Performance Indicators The 75 measures every manager needs to know**, Financial Times Publishing, Canada, 2012.

2. المجلات :

- Ahmed Mohammed Noman, C.K. Hebbbar, E-Government development models : concepts overview, **International journal of latest trends in engineering and technology**, India, Special Issue Sacaim, 2016.
- Al-Zoubi Mohammad Issa, Thi Lip Sam, Lim Hock Eam, Analysis of E-Government Adoption and Organisation Performance The Jordan Businesses Sector, **Academic Research International**, Malaysia, Vol 01, No 03, 2011.
- B Lamin, Ceesay & Malang B.S. Bojang, Embracing E-Government during the Covid-19 Pandemic and Beyond: Insights from the Gambia, **Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management**, Turkey, Vol 20, Issue 13, 2020.
- Chenedzai Mafini, Predicting Organisational Performance through innovation, quality and inter-organisational systems : A Public sector prespective, **The Journal of applied busness research**, South Africa, Vol 31, No 03, 2015.
- Congo Sergio, Choi Sang Ok, Evaluating Public Sector employees adoption of E-Governance and its impact on Orgnaizational Performance in Angola, **Sustainability Journal**, Angola , Vol 14, No 23, 2022.
- Da Cruz Nuno Ferreira, Rui Cunha Marques, Scorecards for sustainable local governments, **Cities** 39, Portugal, 2014.
- Djekaoua Amira, Bahaz Djillali, The opinions university of Ghardaia employees on the degree of Electronic practices in the Algerian

- university, **Revue d'Economie & de Gestion**, Algeria, Vol 06, N 02, 2022.
- Hameed Suha, Al-Shawabkah Adnan, Role of E-Government in Improving Organisation Performance in the Civit Status and Passports Department of Jordan, **Developing Country Studies**, Jordan, Vol 03, No 05, 2013.
  - Hardjaloka Loura, Studi penerapan E-Government di Indonesia dan negara lainnya sebagai solusi pemberantasan korupsi di sektor publik, **Jurnal Rechtsvinding Media Pembinaan Nasional**, Indonesia, Vol 03, No 03, 2014.
  - Ion Elena- Iuliana, Criveanu Maria, Organizational Performance a concept that Self seeks to find itself, **Constantin Brâncusi Publisher**, Romania, Issue 04, 2016.
  - Kutlu Yusuf Arif, Çalik Ayten, Ulugergerli Emin Ugur, Placebo effect of gemstones, **Journal of Awareness**, Turkiye, Vol 07, No 03, 2022.
  - Mohanad Ali Kareem, Haseeni Zeena Jabber, E-Government and Its Impact on Organisational Performance, **International Journal of Management and Commerce Innovations**, India ,Vol 03, No 01, 2015.
  - Mudjahidin Putri Nidia Avisyah, Aristio Andre Parvian, Junaedi Lukman, Cross-Organisational Performance of E-Government at Surabaya city in Indonesia, **IADIS International Journal on www//Internet**, Indonesia, Vol 20, No 01, 2022.
  - Páez Ángel Emiro Moreno, El gobierno electrónico en América Latina desde una perspectiva crítica, **Contratexto revista**, Colombia, N° 20, 2012.
  - Tahir Hussain, Asif Uddin, Sumair Farooq, Khan Fahad Ejaz, Tanveer Ahmed, External Factors Affecting Organisational Performance, **Journal of Positive School Psychology**, Pakistan, Vol 07, No 02, 2023.

- Vephvia Grigalashvili, Conceptual Dimesions of electronic government and electronic governance in the domain of digital dEmocracy, **International journal of innovative technologies in economy**, Georgia, Vol 37, No 01, 2022.
- Xanthopoulou Panagiota, Sahindis Alexandros, Bakaki Zorzeta, The Impact of strong cultures on Organisational Performance in Public organisations : The case of the Greek public administration, **Social Sciences**, Greece, Vol 11, No 10, 2022.

3. المؤتمرات والملتقيات :

- Boubakry, Moskolai Doumagay Donatienne, Compétences et capacités : Quels impacts sur la performance organisationnelle des PME camerounaises?, **XXXVIe Conférence Internationale de Management Stratégique**, Lyon - France, Juin 2017.

4. التقارير والدوريات :

- Pacific council on international policy, **Roadmap for e-government in the developing world : working group**, Los Angeles, April 2002.
- Organisation for Economic Co-operation and Development, **E-Government : Analysis Framework and Methodology**, 27 th Seeion of the Public Management Committee, Paris France, 3-4 April 2003.
- United Nations Division for Public Economics and Public Administration and American Society for Public Administration, **Benchmarking E-government : A Global Perspective -- Assessing the progress of the UN Member States**, New York USA, May 2002.
- United National, **E-Government survey 2014 the future we want**, United National Department of Economic and Social Affairs, New York USA, 2014.

- United National, **E-Government survey 2016 E-Government in support of sustainable development**, United National Department of Economic and Social Affairs, New York USA, 2016.
- United National, **E-Government survey 2018 Gearing E-government to support transformation towards sustainable and resilient societies**, United National Department of Economic and Social Affairs, New York USA, 2018.
- United National, **E-Government survey 2022 the future of digital government**, United National Department of Global Communications, New York USA, 2022.
- United National, **E-Government survey 2020 Digital Government in the decade of action for sustainable development with addendum on Covid-19 response**, United National Department of Economic and Social Affairs, New York USA, 2020.
- World Bank, **Governance The World Bank's Experience** , Washington D.C : The Word Bank, The United States of America, May 1994 .

5. المواقع الإلكترونية :

- A Defeo Joseph, **The Juran Trilogy : Quality Planning**, Juran, 15/04/2019, at 11:35, <https://www.juran.com/blog/the-juran-trilogy-quality-planning/>
- Bellas Marc, **Performance Management Director**, Pasc County Florida : Open Spaces Vibrant Places, 08/08/2023, at 13 :20, <https://www.pascocountyfly.net/809/organizational-Performance-Management>
- Hirebook Team, **Organizational Performance : What you need to know**, hirebook, 07/08/2023, at 21 :27, <https://www.hirebook.com/organizational-performance>

- Granger Laurent, **Kaizen : Comprendre les principes et les appliquer**, Manager Go, 29/06/2023, 17 :46, <https://www.manager-go.com/management-de-la-qualite/dossiers-methodes/kaizen>
- McNamara Carter, **Organizational Performance Management : Guidelines Overview**, Management Library, 08/05/2023, at 21:24, <https://management.org/organizationalperformance/index.htm#what>
- Reactive Executive Groupe, **Amélioration de la performance**, Reactive Executive Management de transition, 10/08/2023, at 13 :38, <https://www.reactive-executive.com/projets/amelioration-de-la-performance/>
- Terra John, **What is a Performance Appraisal? Types, Methods, Objectives & Benefits**, Simpli learn, 27/07/2023, at 11:02, <https://www.simplilearn.com/what-is-performance-appraisal-methods-process-article>
- Ysa Tamyko, Sierra Vicenta, **How to measure performance in public sector organisations**, Do Better by esade, 21/10/2019, at 16 :34, <https://dobetter.esade.edu/en/how-to-improve-public-sector-efficiency>
- [www.apkcombo.com](http://www.apkcombo.com) , 19/08/2023, 14 :01.
- [www.interieur.gov.dz](http://www.interieur.gov.dz) , 19/08/2023, 11 :45.
- [www.facebook.com/people/Daira-Ghardaia](https://www.facebook.com/people/Daira-Ghardaia), 22/08/2023, 09 :10.
- [www.prestation.interieur.gov.dz](http://www.prestation.interieur.gov.dz) , 19/08/2023, 11 :00.
- [www.passeport.interieur.gov.dz](http://www.passeport.interieur.gov.dz) , 19/08/2023, 14 :01.
- [www.marches-publics.gov.dz](http://www.marches-publics.gov.dz) , 19/08/2023, 10 :30.
- [www.nechki.interieur.gov.dz](http://www.nechki.interieur.gov.dz) , 19/08/2023, 11 :15.

## قائمة الملاحق

الملحق رقم (01) : قائمة المحكمين

جامعة غرداية	الأستاذ الدكتور بلعور سليمان	الأساتذة المحكمين للإستبيان
جامعة غرداية	الأستاذة الدكتورة لعمور رميلة	
جامعة الأغواط	الأستاذ الدكتور خنيش يوسف	
جامعة ورقلة	الدكتور خامرة بوعمامة	
جامعة غرداية	الدكتور بهاز جيلالي	
جامعة ورقلة	الدكتور سعيدات نجمي	
جامعة غرداية	الدكتور طويطي مصطفى	
جامعة غرداية	الدكتورة بوقرة نور الهدى	
جامعة غرداية	الدكتور سعداوي فريد	
جامعة غرداية		



الملحق رقم (02)

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

دكتوراه تسيير عمومي

الإستبيان

السادة والسيدات الموظفين؛.. السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد :

في إطار إتمام متطلبات إنجاز أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث بعنوان : " الحكومة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء التنظيمي في الإدارات العمومية :

دراسة حالة"، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي تم تصميمه لجمع المعلومات اللازمة تساعدنا في التوصل إلى نتائج تخدم موضوع الدراسة.

إن نجاح هذه الدراسة في تحقيق الأهداف المطلوبة يعتمد على مشاركتكم، بالإجابة على هذه العبارات بصراحة وإقتناع،

وذلك بوضع علامة (x) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم.

ونحيطكم علما بأن ما تفضلون به من الإجابات على هذا الإستبيان ستكون سرية ولا تستعمل إلا في أغراض البحث العلمي.

وشكرا على تعاونكم،،

تحت إشراف : د/ بهاز جيلالي

أ.د/ لعمور رميلة

من إعداد الطالبة: حقاوة أميرة

البريد الإلكتروني : [amiradjekaoua19rh@gmail.com](mailto:amiradjekaoua19rh@gmail.com)

ملاحظة :

✚ الحكومة الإلكترونية هي: " التحول في تقديم الخدمات العامة والمعاملات من شكلها الروتيني (ورقي)

إلى الشكل الإلكتروني عبر الإنترنت".

✚ الأداء التنظيمي هو : "قدرة الإدارة على إستخدام الموارد الموجودة (المادية والبشرية)، بطريقة فعالة وكفاء

للوصول إلى أعلى مستويات النجاح والتقدم في المستقبل".

## قائمة الملاحق

### المحور الأول: البيانات الشخصية

- (1) الجنس:  ذكر  أنثى
- (2) السن:  من 30 فأقل  من 31 الى 39  من 40 إلى 49  50 سنة فما فوق
- (3) المستوى التعليمي: ثانوي فأقل  جامعي (ليسانس، ماستر)  دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)  أخرى أذكرها: .....
- (4) سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 10 إلى 15 سنة  من 15 سنة فما فوق
- (5) المستوى الوظيفي: رئيس مصلحة  رئيس مكتب  موظف

### المحور الثاني: البيانات المتعلقة بمتطلبات تطبيق الحكومة الإلكترونية

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
دعم وإلتزام القيادة الإدارية بتطبيق الحكومة الإلكترونية						
01	تعتمد الإدارة المسؤولة على تطبيق الحكومة الإلكترونية على خطة واضحة لتطبيقه.					
02	تعتمد الإدارة المسؤولة على تطبيق الحكومة الإلكترونية					

## قائمة الملاحق

					على نظام واضح للحوافز يساهم في نجاحها.	
					يوجد تنسيق بين مصالحنا الإدارية من أجل تطبيق الحكومة الإلكترونية.	03
					تلتزم القيادة الإدارية بتوفير كل متطلبات الحكومة الإلكترونية.	04
					تعمل إدارتنا على إشراك الموظفين في صنع مختلف القرارات المتعلقة بتطبيق الحكومة الإلكترونية.	05
<b>وجود القوانين والتشريعات الخاصة بالحكومة الإلكترونية</b>						
					تمتلك إدارتنا أنظمة ولوائح تشريعية لتنظيم عمل الحكومة الإلكترونية.	01
					هناك تواصل إلكتروني دوماً مع الوزارة الوصية لإضفاء الشرعية على مختلف المعاملات.	02
					لدي إطلاع كبير على مختلف القوانين المتعلقة بتطبيق الحكومة الإلكترونية.	03
					كل القضايا الإلكترونية التي واجهتنا وجدنا قوانين وتشريعات مناسبة للتعامل معها.	04

## قائمة الملاحق

					أعتقد أن القضاء الجزائري مؤهل للتعامل مع القضايا والجرائم الإلكترونية في حال حدوثها.	05
كفاءة موظفي المصلحة في تنفيذ برامج الحكومة الإلكترونية						
					أمتلك الكفاءة والمؤهلات الضرورية للتطبيق الجيد لبرامج الحكومة الإلكترونية.	01
					إستفدت أنا وزملائي بالمصلحة التي أعمل فيها من دورات تدريبية في مجال الحكومة الإلكترونية قبل الشروع في تنفيذها.	02
					يستخدم موظفو المصلحة التي أعمل فيها المعلومات والمعارف التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجههم بشكل يومي.	03
					تتوفر المصلحة التي أعمل فيها على مبرمجين ومهندسين متخصصين في إنجاز البرامج الإلكترونية.	04
					يملك موظفو المصلحة التي أعمل فيها مؤهلات ومهارات تمكنهم من إستخدام مختلف الشبكات.	05
توافر البنية التحتية للإتصالات في ظل الحكومة الإلكترونية						

## قائمة الملاحق

					01	تتوفر المصلحة التي تعمل فيها على أجهزة وإمكانات متطورة تفي بمتطلبات تطبيق الحكومة الإلكترونية.
					02	توجد شبكة داخلية فعالة للإتصال تربط بين جميع المصالح.
					03	يتم التعامل بالبريد الإلكتروني ورسائل SMS لإتمام مختلف المعاملات وتقديم مختلف الخدمات.
					04	تمتلك المصلحة التي تعمل فيها قواعد بيانات إلكترونية دقيقة ومتكاملة ويتم تحيينها بصفة دورية.
					05	تتوفر خدمة إنترنت عالية في جميع المصالح المعنية بالحكومة الإلكترونية.
<b>ضمان أمن المعلومات في ظل الحكومة الإلكترونية</b>						
					01	لدينا عدد من الموظفين المتخصصين في صيانة أجهزة الحاسوب في المصلحة.
					02	لا يهدد إستخدام برامج الحكومة الإلكترونية الأمن المعلوماتي للعمل.
					03	تستخدم المصلحة التي تعمل فيها أنظمة حماية حديثة لقواعد بياناتها.

## قائمة الملاحق

					تمتلك المصلحة التي تعمل فيها أجهزة الحماية لمختلف العتاد المخصص لتسيير الحكومة الإلكترونية.	04
					لم تتعرض قواعد البيانات الخاصة بالمصلحة التي تعمل فيها لأي إختراق أو هجوم إلكتروني سابقا.	05
<b>الإعلام والتوعية بالحكومة الإلكترونية</b>						
					يتم الإعلام بكل مستجدات التحول للحكومة الإلكترونية في أغلب وسائل الإعلام.	01
					تقوم الإدارة بإصدار ملصقات تعريفية للمستفيدين حول الحكومة الإلكترونية.	02
					لدى الإدارة خطة إعلامية واضحة للتعريف بالخدمات الإلكترونية المقدمة.	03
					لدى الإستعداد للمشاركة في ندوات لشرح أهمية التحول للحكومة الإلكترونية.	04
					تم عقد مؤتمرات وورش عمل وندوات للتعريف بالحكومة الإلكترونية.	05

المحور الثالث : البيانات المتعلقة بالأداء التنظيمي

## قائمة الملاحق

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
<b>بعد السرعة في إنجاز العمليات</b>						
01	أحرص على تحديد وقت معين ومحدد لأداء كل مهمة.					
02	أقوم عادة بترتيب الأولويات وإنجاز المهام بسرعة وإتقان.					
03	يتم تغيير الإجراءات والقوانين بشكل دوري مما يساهم في زيادة سرعة أدائي للمهام.					
04	عادة ما أجمع المهام المتشابهة الصغيرة وتقوم بها في نفس الوقت.					
05	هناك كفاية من عدد العمال لإنجاز المهام بسرعة أكبر.					
06	يساعدني الكمبيوتر ومختلف وسائل الإتصال على إنهاء عملي بأسرع وأفضل وقت ممكن.					
07	تفوض إنجاز المعاملات في حالة غيابك أو تأخرك عن العمل.					
<b>بعد إنجاز العمليات والمعاملات بدون أخطاء</b>						

## قائمة الملاحق

					عدم فهمي للنصوص القانونية والإجراءات يؤدي إلى حدوث الأخطاء.	01
					يقوم نظام الرقابة الداخلي المعتمد بتقليص التجاوزات والإنحرافات.	02
					يتم توجيهه إلي العديد من الإنذارات من قبل الإدارة في حالة إرتكابي أخطاء.	03
					ألتزم بإنجاز المعاملات في آجالها المطلوبة.	04
					عند حصول عطل في جهاز أو برنامج معين يتم إستبداله أو إصلاحه بسرعة تفاديا للأخطاء.	05
					ي حالة حدوث خطأ في المعاملات ألتزم بالإجراءات التصحيحية المطلوبة بموجب النصوص القانونية.	06
					تجنبني فترات الراحة التي أخذها من وقت لآخر من الوقوع في فخ إرتكاب الأخطاء أثناء العمل.	07
بعد إنجاز العمليات والمعاملات وفق ما يتوقع المستفيد						
					تسمح لي الإجراءات والقوانين بالإبداع والإبتكار وتحسين الخدمات المقدمة.	01

## قائمة الملاحق

					أهتم بالإستماع لشكاوي المستفيدين من الخدمة وتلبيتها، باعتبارها مصدرا للمعلومات يجب التركيز عليه.	02
					أحرص على إعلام المستفيد بحقوقه ومختلف المعلومات التي تخصه في الوقت المناسب.	03
					عادة ما أقوم بمراجعة المعاملات المنجزة لتأكد من مدى ملائمتها للمستفيد.	04
					أسعى دائما للإستعداد لمواجهة جميع الأمور التي قد تعيقني عن أداء المعاملات بأفضل وجه.	05
					ألتزم بالعمل على كسب إحترام ورضى المستفيد من خلال الطريقة التي أؤدي بها عملي.	06
					تعديل بين المستفيدين من المعاملات، فلا يظلم مستفيد على حساب آخر.	07
<b>بعد إنجاز العمليات بأقل تكلفة</b>						
					تساعدني الإجراءات والطرق المتبعة على إنجاز المهام في آجالها.	01
					هناك كفاية من عدد العمال لممارسة المهام على الشكل	02

## قائمة الملاحق

					الواجب.	
					الزملاء والمسؤولون يسهلون لي القيام بالعمل.	03
					يحفزني نظام الحوافز والمكافآت المعتمد على تحسين عملي بإستمرار.	04
					أتمتع بالإستقلالية والحرية التامة داخل الإدارة لأداء المهام الموكلة لي.	05
					العمل في شكل فريق يساعدني على التصدي للمهام الوظيفية المختلفة والتعامل مع المشكلات التي تعيق الأداء.	06
					أسعى دائما لإنجاز المهام الموكلة لي بالجودة المطلوبة.	07

الملحق رقم (03) : أسئلة المقابلة

1. أسئلة موجهة للمسؤولين (رؤساء مصالح، نواب، مندوبين) :
  - ما هو رأيك في مستوى التقدم في تطبيق الحكومة الإلكترونية بولاية غرداية؟
  - كيف كانت وضعية إدارتكم قبل تبني الحكومة الإلكترونية؟ وما هي المشاكل والتحديات التي واجهتكم؟
  - ما هي الخدمات الحكومية التي تم تحويلها إلى مصالحكم؟ وما المزايا التي وفرها هذا التحول للموظفين والمستفيدين؟
  - ما هي التحديات التي واجهتكم أثناء تنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية؟ وكيف تعاملتم معها؟
  - هل تواجهون صعوبات في تأمين البنية التحتية اللازمة لتطوير الحكومة الإلكترونية؟ وما هي الخطط المستقبلية لتحسين هذه البنية؟
  - كيف يتم قياس وتقييم أداء مصالحكم في سياق الحكومة الإلكترونية؟
2. أسئلة موجهة لمهندسي الإعلام الآلي والاتصالات والرقمنة :
  - هل يمكنكم المساهمة في تحقيق رؤية الحكومة الإلكترونية؟ وكيف يكون ذلك؟
  - ما هي المهارات والخبرات التي تحتاجونها لتكونوا جاهزين لمواجهة تحديات الحكومة الإلكترونية؟
  - ما هي أهم الوسائل والتطبيقات التي توفرونها لباقي الموظفين والمستفيدين في الموقع الإلكترونية أو غيرها من خلال مصالحكم؟ وكيف يمكنكم توفير تجربة مريحة وسلسة لهم؟
  - هل تشعرون بأن هناك تحسينات يجب أن تطرأ على بيئة عملكم لدعم الحكومة الإلكترونية؟ إذا كان كذلك ما هي التحسينات المحتملة؟
  - ما هي الطرق التي يتم بها تخزين وإدارة البيانات المهمة والحساسة في نظام الحكومة الإلكترونية؟
  - ما التحديات التي تواجه الموقع الإلكتروني في تحسين الإتصال بين كل من إدارتكم والوزارة الوصية ومختلف الهيئات التابعة، وبين مختلف المصالح داخل الإدارة، وبين إدارتكم والمستفيدين؟
  - ما التحديات التي يمكن أن تواجه الحكومة الإلكترونية في مجال الأمن الإلكتروني؟ وكيف يمكن تخطي هذه التحديات؟

## الملحق رقم (04): المراسيم والقوانين والأوامر

7	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 37	أول هيسان مام 1432 هـ 3 يوليوز سنة 2011 م
<p><b>يصدر القانون الآتي تصه :</b></p> <p><b>القسم الأول</b> <b>أحكام تمهيدية</b> <b>الباب الأول</b> <b>المبادئ الأساسية</b></p> <p><b>المادة الأولى :</b> البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة.</p> <p>وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة.</p> <p>وتحدث بموجب القانون.</p> <p><b>المادة 2 :</b> البلدية هي القاعدة الإقليمية لامركزية، ومكان لممارسة المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية.</p> <p><b>المادة 3 :</b> تمارس البلدية صلاحياتها في كل مجالات الاختصاص المولدة لها بموجب القانون.</p> <p>وتساهم مع الدولة، بصفة خاصة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمن وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتمسيته.</p> <p><b>المادة 4 :</b> يجب على البلدية أن تتأكد من توفر الموارد المالية الضرورية للتكفل بالأعباء والمهام المولدة لها قانونا في كل ميدان.</p> <p>يراقب كل مهمة جديدة يعهد بها إلى البلدية أو تحول لها من قبل الدولة، التوفير المتلائم للموارد المالية الضرورية للتكفل بهذه المهمة بصفة دائمة.</p> <p><b>المادة 5 :</b> يجب أن يسعى كل تخفيض في الإيرادات المباشرة البلدية يتجم عن إجراء تنقذه الدولة ويتضمن إعفاء جباثيا أو تخفيضا في نسب الضريبة أو إعفائها، بتأجيل جباثي يساوي على الأقل مبلغ الفارق عند التعميم.</p> <p><b>الباب الثاني</b> <b>الاسم والإقليم والمقر الرئيسي للبلدية</b></p> <p><b>المادة 6 :</b> للبلدية اسم وإقليم ومقر رئيسي.</p> <p><b>المادة 7 :</b> يتم تغيير اسم بلدية و/أو تعيين مقرها الرئيسي أو تمويله بموجب مرسوم رئاسي بناء على تقرير الوزير المكلف بالداخلية بعد أخذ رأي الوالي ومداولة المجلس الشعبي البلدي المعني.</p> <p>ويخطر المجلس الشعبي الولائي بذلك.</p>	<p>- ويمقتضى الأمر رقم 07 - 01 المؤرخ في 11 صفر عام 1428 الموافق أول مارس سنة 2007 والمتعلق بعمالات التثاقفي والالتزامات الخاصة ببعض المتعاضد والوظائف.</p> <p>- ويمقتضى القانون رقم 07 - 02 المؤرخ في 9 صفر عام 1428 الموافق 27 فبراير سنة 2007 والمتضمن تأسيس إجراء لمعايشة حق الملكية العقارية وتسليم سندات الملكية عن طريق تطبيق عقاري.</p> <p>- ويمقتضى القانون رقم 07 - 06 المؤرخ في 25 ربيع الثاني عام 1428 الموافق 13 مايو سنة 2007 والمتعلق بتسيير المساحات الخضراء وحمايتها وتمييتها.</p> <p>- ويمقتضى القانون رقم 07 - 11 المؤرخ في 15 ذي القعدة عام 1428 الموافق 25 نوفمبر سنة 2007 والمتضمن النظام الحسابي المالي، العدل.</p> <p>- ويمقتضى الأمر رقم 08 - 04 المؤرخ في أول رمضان عام 1429 الموافق أول سبتمبر سنة 2008 الذي يحدد شروط وكيفيات منح الامتياز على الأراضي التابعة للاملاك الخاصة للدولة والموجهة لإنجاز مشاريع استثمارية.</p> <p>- ويمقتضى القانون رقم 08 - 07 المؤرخ في 16 صفر عام 1429 الموافق 23 فبراير سنة 2008 والمتضمن القانون التوجيهي للتكوين والتعليم المهنيين.</p> <p>- ويمقتضى القانون رقم 08 - 09 المؤرخ في 18 صفر عام 1429 الموافق 25 فبراير سنة 2008 والمتضمن قانون الإجراءات المدنية والإدارية.</p> <p>- ويمقتضى القانون رقم 08 - 11 المؤرخ في 21 جمادى الثانية عام 1429 الموافق 25 يونيو سنة 2008 والمتعلق بشروط دخول الأجانب إلى الجزائر وإقامتهم بها وتنقلهم فيها.</p> <p>- ويمقتضى القانون رقم 08 - 15 المؤرخ في 17 رجب عام 1429 الموافق 20 يوليو سنة 2008 الذي يحدد قواعد مطابقة البعثات وإتمام إنجازها.</p> <p>- ويمقتضى القانون رقم 08 - 16 المؤرخ في أول شعبان عام 1429 الموافق 3 غشت سنة 2008 والمتضمن التوجيه الفلاحي.</p> <p>- ويمقتضى القانون رقم 09 - 03 المؤرخ في 29 صفر عام 1430 الموافق 25 فبراير سنة 2009 والمتعلق بعملية المستهلك، وقمع الغش.</p> <p>- ويعد رأي مجلس الدولة.</p> <p>- ويعد معاهدة البرلمان.</p>	

## قوانين

- وبمقتضى الأمر رقم 75-74 المؤرخ في 8 ذي القعدة عام 1395 الموافق 12 نوفمبر سنة 1975 والمتضمن إنشاء مسح الأراضي العام وتأسيس دفتر العقاري.

- وبمقتضى الأمر رقم 76-101 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1396 الموافق 9 ديسمبر سنة 1976 والمتضمن قانون الضرائب المباشرة والرسوم المعادلة، المعدل والمتمم.

- وبمقتضى الأمر رقم 76-103 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1396 الموافق 9 ديسمبر سنة 1976 والمتضمن قانون الطابع، المعدل والمتمم.

- وبمقتضى الأمر رقم 76-104 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1396 الموافق 9 ديسمبر سنة 1976 والمتضمن قانون الضرائب غير المباشرة، المعدل والمتمم.

- وبمقتضى الأمر رقم 76-105 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1396 الموافق 9 ديسمبر سنة 1976 والمتضمن قانون التسجيل، المعدل والمتمم.

- وبمقتضى القانون رقم 83-11 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتأمينات الاجتماعية، المعدل والمتمم.

- وبمقتضى القانون رقم 83-18 المؤرخ في 4 ذي القعدة عام 1403 الموافق 23 غشت، سنة 1983 والمتعلق بعبارة الملكية العقارية الفلاحية.

- وبمقتضى القانون رقم 84-09 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1404 الموافق 4 فبراير سنة 1984 والمتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد، المعدل والمتمم.

- وبمقتضى القانون رقم 84-12 المؤرخ في 23 رمضان عام 1404 الموافق 23 يوليو سنة 1984 والمتضمن النظام العام للغابات، المعدل والمتمم.

- وبمقتضى القانون رقم 84-17 المؤرخ في 8 شوال عام 1404 الموافق 7 يوليو سنة 1984 والمتعلق بقوانين المالية، المعدل والمتمم.

- وبمقتضى القانون رقم 85-05 المؤرخ في 26 جمادى الأولى عام 1405 الموافق 16 فبراير سنة 1985 والمتعلق بحماية العمسة العمومية وترقيتها، المعدل والمتمم.

قانون رقم 12 - 07 مؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق 21 فبراير سنة 2012، يتعلق بالولاية.

إنَّ رئيس الجمهورية،

- بناء على الدستور، لا سيَّما المواد الأولى و4 و10 و14 و15 و16 و31 مكرر و119 و122 و125 و126 و159 منه.

- وبمقتضى القانون العضوي رقم 12-01 المؤرخ في 18 صفر عام 1433 الموافق 12 يناير سنة 2012 والمتعلق بنظام الانتخابات.

- وبمقتضى القانون العضوي رقم 12-04 المؤرخ في 18 صفر عام 1433 الموافق 12 يناير سنة 2012 والمتعلق بالأحزاب السياسية.

- وبمقتضى القانون العضوي رقم 12-05 المؤرخ في 18 صفر عام 1433 الموافق 12 يناير سنة 2012 والمتعلق بالإعلام.

- وبمقتضى القانون رقم 63-278 المؤرخ في 26 يوليو سنة 1963 الذي يحدد قائمة الأعيان الرسمية، المعدل والمتمم.

- وبمقتضى الأمر رقم 66-155 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966 والمتضمن قانون الإجراءات الجزائية، المعدل والمتمم.

- وبمقتضى الأمر رقم 66-156 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966 والمتضمن قانون العقوبات، المعدل والمتمم.

- وبمقتضى الأمر رقم 70-20 المؤرخ في 13 ذي الحجة عام 1389 الموافق 19 فبراير سنة 1970 والمتعلق بالحالة المدنية.

- وبمقتضى الأمر رقم 75-58 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون المدني، المعدل والمتمم.

- وبمقتضى الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون التجاري، المعدل والمتمم.

3	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 46	20 جمادى الثانية عام 1427 هـ 16 يوليوس سنة 2006 م
<h2>أواصر</h2>		
<p>- وبمقتضى القانون رقم 90 - 14 المؤرخ في 9 ذي القعدة عام 1410 الموافق 2 يوتيو سنة 1990 والمتعلق بتكييفيات ممارسة الحق التقابي، المعدل والمتمم.</p> <p>- وبمقتضى الأمر رقم 97 - 08 المؤرخ في 2 رمضان عام 1417 الموافق 11 يتاير سنة 1997 الذي يعدد المدة القانونية للعمل.</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 99 - 07 المؤرخ في 19 ذي الحجة عام 1419 الموافق 5 أبريل سنة 1999 والمتعلق بالجاهد والشهيد.</p> <p>- وبعد الاستماع إلى مجلس الوزراء..</p>	<p><b>أمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليوس سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.</b></p> <p>إن رئيس الجمهورية،</p> <p>- بناء على الدستور، لا سيما المواد 51 و122 - 26 و124 منه.</p> <p>- وبمقتضى الأمر رقم 74 - 103 المؤرخ في أول ذي القعدة عام 1394 الموافق 15 نوفمبر سنة 1974 والمتضمن قانون الخدمة الوطنية، المعدل والمتمم.</p> <p>- وبمقتضى الأمر رقم 76 - 111 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1396 الموافق 9 ديسمبر سنة 1976 والمتضمن مهام الاحتياط وتنظيمه.</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 78 - 12 المؤرخ في أول رمضان عام 1398 الموافق 5 غشت سنة 1978 والمتعلق بالقانون الأساسي العام للعامل، لا سيما المواد من 180 إلى 186 منه.</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 83 - 11 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليوس سنة 1983 والمتعلق بالتأمينات الاجتماعية، المعدل والمتمم.</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 83 - 12 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليوس سنة 1983 والمتعلق بالتقاعد، المعدل والمتمم.</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 83 - 13 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليوس سنة 1983 والمتعلق بعوائد العمل و الأمراض المهنية، المعدل والمتمم.</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 83 - 14 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليوس سنة 1983 والمتعلق بالتزامات المكلفين في مجال الضمان الاجتماعي، المعدل والمتمم.</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 88 - 07 المؤرخ في 7 جمادى الثانية عام 1408 الموافق 26 يتاير سنة 1988 والمتعلق بالوقاية الصحية والأمن وظن العمل.</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 90 - 02 المؤرخ في 10 رجب عام 1410 الموافق 6 فبراير سنة 1990 والمتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب، المعدل والمتمم.</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 90 - 11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990 والمتعلق بعلاقات العمل، المعدل والمتمم، لا سيما المادة 3 منه.</p>	
<b>يصدر الأمر الآتي تصه :</b>		
<b>البيان الأول أحكام عامة</b>		
<p><b>المادة الأولى :</b> يتضمن هذا الأمر، القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.</p>		
<p>يحدد هذا الأمر القواعد القانونية الأساسية المطبقة على الموظفين والضمائم الأساسية المتوحة لهم في إطار ترقية مهامهم في خدمة الدولة.</p>		
<b>الفصل الأول مجال التطبيق</b>		
<p><b>المادة 2 :</b> يطبق هذا القانون الأساسي على الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في المؤسسات والإدارات العمومية.</p>		
<p>يقعده بالمؤسسات و الإدارات العمومية، المؤسسات العمومية، والإدارات المركزية في الدولة والصالح غير المركزية التابعة لها والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وكل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام هذا القانون الأساسي.</p>		
<p>لا يخضع لأحكام هذا الأمر القضاة والمستخدمون العسكريون والمدنيون للدفاع الوطني ومستخدمو البرلمان.</p>		

3	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 46	20 جمادى الثانية عام 1427 هـ 16 يوليو سنة 2006 م
<h1>أوامر</h1>		
<p>- وبمقتضى القانون رقم 90 - 14 المؤرخ في 9 ذي القعدة عام 1410 الموافق 2 يونيو سنة 1990 والمتعلق بكيفيات ممارسة الحق الانتخابي، المعدل والمتمم.</p> <p>- وبمقتضى الأمر رقم 97 - 03 المؤرخ في 2 رمضان عام 1417 الموافق 11 يناير سنة 1997 الذي يحدد مدة القانونية للعمل.</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 99 - 07 المؤرخ في 19 ذي الحجة عام 1419 الموافق 5 أبريل سنة 1999 والمتعلق بالجهاد والشهيد.</p> <p>- وبعد الاستماع إلى مجلس الوزراء.</p>	<p><b>أمر رقم 06 - 03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.</b></p> <p>إن رئيس الجمهورية،</p> <p>- بناء على الدستور، لا سيما المواد 51 و122 - 26 و124 منه،</p> <p>- وبمقتضى الأمر رقم 74 - 103 المؤرخ في أول ذي القعدة عام 1394 الموافق 15 نوفمبر سنة 1974 والمتضمن قانون الخدمة الوطنية، المعدل والمتمم.</p> <p>- وبمقتضى الأمر رقم 76 - 111 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1396 الموافق 9 ديسمبر سنة 1976 والمتضمن مهام الاحتياط وتنظيمه.</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 78 - 12 المؤرخ في أول رمضان عام 1398 الموافق 5 غشت سنة 1978 والمتعلق بالقانون الأساسي العام للعامل، لا سيما المواد من 180 إلى 186 منه.</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 83 - 11 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتأمينات الاجتماعية، المعدل والمتمم.</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 83 - 12 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتقاعد، المعدل والمتمم.</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 83 - 13 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بعوائد العمل و الأمراض المهنية، المعدل والمتمم.</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 83 - 14 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتزامات المكلفين في مجال الضمان الاجتماعي، المعدل والمتمم.</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 88 - 07 المؤرخ في 7 جمادى الثانية عام 1408 الموافق 26 يناير سنة 1988 والمتعلق بالوقاية الصحية والأمن وطن العمل.</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 90 - 02 المؤرخ في 10 رجب عام 1410 الموافق 6 فبراير سنة 1990 والمتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب، المعدل والمتمم.</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 90 - 11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990 والمتعلق بعلاقات العمل، المعدل والمتمم، لا سيما المادة 3 منه.</p>	
<b>يصدر الأمر الآتي تنصه :</b>		
<b>الباب الأول أحكام عامة</b>		
<p><b>المادة الأولى :</b> يتضمن هذا الأمر، القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.</p> <p>يحدد هذا الأمر القواعد القانونية الأساسية المطبقة على الموظفين والضمائم الأساسية المتوخة لهم في إطار ترقية مهامهم في خدمة الدولة.</p>		
<b>المفصل الأول مجال التطبيق</b>		
<p><b>المادة 2 :</b> يطبق هذا القانون الأساسي على الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في المؤسسات والإدارات العمومية.</p> <p>يقصد بالمؤسسات والإدارات العمومية، المؤسسات العمومية، والإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير المركزية التابعة لها والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وكل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام هذا القانون الأساسي.</p> <p>لا يخضع لأحكام هذا الأمر القضاة والمستخدمون العسكريون والمدنيون للدفاع الوطني ومستخدمو البرلمان.</p>		

## مراسيم تنظيمية

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90 - 226 المؤرخ في 3 محرم عام 1411 الموافق 25 يوليو سنة 1990 الذي يعدد حقوق العمال الذين يمارسون وظائف عليا في الدولة وواجباتهم، المعدل والمتمم.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90 - 228 المؤرخ في 3 محرم عام 1411 الموافق 25 يوليو سنة 1990 الذي يعدد كيفية منح المرتبات التي تطبق على العمال الذين يمارسون وظائف عليا في الدولة، المعدل والمتمم.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91 - 26 المؤرخ في 17 رجب عام 1411 الموافق 2 فبراير سنة 1991 والمتضمن القانون الأساسي الخاص للعمال المتضمن إلى قطاع البلديات.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91 - 27 المؤرخ في 17 رجب عام 1411 الموافق 2 فبراير سنة 1991 الذي يعدد قائمة الوظائف العليا للإدارة البلدية.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 11 - 334 المؤرخ في 22 شوال عام 1432 الموافق 20 سبتمبر سنة 2011 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية.

### يرسم ما يأتي :

#### الفصل الأول

##### أحكام عامة

**المادة الأولى :** تطبيقا لأحكام المواد 127 و128 و129 من القانون رقم 11 - 10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011 والمتعلق بالبلدية، يهدف هذا المرسوم إلى تحديد الأحكام الخاصة المطبقة على الأمين العام للبلدية.

#### الفصل الثاني

##### العقود والواجبات

**المادة 2 :** يخضع الأمين العام للبلدية إلى الحقوق والواجبات المتصوص عليها بموجب الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية وكذا أحكام هذا المرسوم.

**مرسوم تنفيذي رقم 16 - 320 مؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1438 الموافق 13 ديسمبر سنة 2016، يتضمن الأحكام الخاصة المطبقة على الأمين العام للبلدية.**

إن الوزير الأول،

- بناء على تقرير وزير الداخلية والجماعات المحلية،

- وبناء على الدستور، لا سيما المقتان 99 - 4 و 143 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية،

- وبمقتضى القانون رقم 11 - 10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011 والمتعلق بالبلدية،

- وبمقتضى القانون رقم 12 - 07 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق 21 فبراير سنة 2012 والمتعلق بالولاية،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 99 - 240 المؤرخ في 17 رجب عام 1430 الموافق 27 أكتوبر سنة 1999 والمتعلق بالتعيين في الوظائف المدنية والعسكرية للدولة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07 - 307 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يعدد كيفية منح الزيادة الاستدلالية لشاغلي المناصب العليا في المؤسسات والإدارات العمومية،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 15 - 125 المؤرخ في 25 رجب عام 1436 الموافق 14 مايو سنة 2015 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، المعدل،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90 - 99 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 والمتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري بالتنسبة للموظفين وأعاون الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التابعة لها.

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 11		6																										
26 ربيع الثاني عام 1435 هـ 26 فبراير سنة 2014 م																												
<b>الملحق</b>																												
<b>1 : قائمة وثائق الحالة المدنية المستعملة في البلديات والمصالح القنصلية.</b>		<b>مرسوم تنفيذي رقم 14 - 75 مؤرخ في 17 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 17 فبراير سنة 2014، يحدد قائمة وثائق الحالة المدنية.</b>																										
إِنَّ الوزير الأول،		إِنَّ الوزير الأول،																										
- بناء على تقرير وزير الدولة، وزير الداخلية والجماعات المحلية،		- بناء على تقرير وزير الدولة، وزير الداخلية والجماعات المحلية،																										
- وبناء على الدستور، لا سيما المقتان 85 و3 و125 (الفقرة 2) منه،		- وبناء على الدستور، لا سيما المقتان 85 و3 و125 (الفقرة 2) منه،																										
- وبمقتضى الأمر رقم 70-20 المؤرخ في 13 ذي الحجة عام 1389 الموافق 19 فبراير سنة 1970 والمتعلق بالحالة المدنية،		- وبمقتضى الأمر رقم 70-20 المؤرخ في 13 ذي الحجة عام 1389 الموافق 19 فبراير سنة 1970 والمتعلق بالحالة المدنية،																										
- وبمقتضى الرسوم الرئاسي رقم 13-312 المؤرخ في 5 ذي القعدة عام 1434 الموافق 11 سبتمبر سنة 2013 والتضمن تعيين أعضاء الحكومة،		- وبمقتضى الرسوم الرئاسي رقم 13-312 المؤرخ في 5 ذي القعدة عام 1434 الموافق 11 سبتمبر سنة 2013 والتضمن تعيين أعضاء الحكومة،																										
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 10-211 المؤرخ في 7 شوال عام 1431 الموافق 16 سبتمبر سنة 2010 الذي يحدد قائمة مطبوعات الحالة المدنية،		- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 10-211 المؤرخ في 7 شوال عام 1431 الموافق 16 سبتمبر سنة 2010 الذي يحدد قائمة مطبوعات الحالة المدنية،																										
- وبعد موافقة رئيس الجمهورية،		- وبعد موافقة رئيس الجمهورية،																										
<b>يرسم ما يأتي :</b>		<b>يرسم ما يأتي :</b>																										
<b>المادة الأولى :</b> يهدف هذا المرسوم إلى تحديد قائمة وثائق الحالة المدنية المستعملة في البلديات والمصالح القنصلية.		<b>المادة الأولى :</b> يهدف هذا المرسوم إلى تحديد قائمة وثائق الحالة المدنية المستعملة في البلديات والمصالح القنصلية.																										
<b>المادة 2 :</b> تمدد قائمة وثائق الحالة المدنية المستعملة في البلديات والمصالح القنصلية وتلك المستعملة ما بين المصالح للتممة المدنية في الملحق المرفق بهذا المرسوم.		<b>المادة 2 :</b> تمدد قائمة وثائق الحالة المدنية المستعملة في البلديات والمصالح القنصلية وتلك المستعملة ما بين المصالح للتممة المدنية في الملحق المرفق بهذا المرسوم.																										
تمدد المواصفات التقنية للوثائق المذكورة أعلاه بموجب قرار من الوزير المكلف بالداخلية.		تمدد المواصفات التقنية للوثائق المذكورة أعلاه بموجب قرار من الوزير المكلف بالداخلية.																										
<b>المادة 3 :</b> تُلغى أحكام المرسوم التنفيذي رقم 10-211 المؤرخ في 7 شوال عام 1431 الموافق 16 سبتمبر سنة 2010 الذي يحدد قائمة مطبوعات الحالة المدنية.		<b>المادة 3 :</b> تُلغى أحكام المرسوم التنفيذي رقم 10-211 المؤرخ في 7 شوال عام 1431 الموافق 16 سبتمبر سنة 2010 الذي يحدد قائمة مطبوعات الحالة المدنية.																										
<b>المادة 4 :</b> ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.		<b>المادة 4 :</b> ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.																										
حور بلجيزاشر في 17 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 17 فبراير سنة 2014.		حور بلجيزاشر في 17 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 17 فبراير سنة 2014.																										
<b>عبد الملك سلال</b>		<b>عبد الملك سلال</b>																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th>الرجوع</th> <th>التسمية</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ج-م 1</td> <td>عقد الزواج (نسخة كاملة - مستخرج)</td> </tr> <tr> <td>ج-م 2</td> <td>الدفتار العائلي</td> </tr> <tr> <td>ج-م 3</td> <td>البطاقة العائلية للحالة المدنية</td> </tr> <tr> <td>ج-م 4</td> <td>شهادة عدم الزواج، عدم الطلاق وعدم إعادة الزواج</td> </tr> <tr> <td>ج-م 5</td> <td>مستخرج من الأحكام الجماعية المصروفة بالولاية</td> </tr> <tr> <td>ج-م 6</td> <td>مستخرج من السجل الأصلي</td> </tr> <tr> <td>ج-م 7</td> <td>شهادة الميلاد (نسخة كاملة - مستخرج)</td> </tr> <tr> <td>ج-م 12-ع</td> <td>مستخرج عقد الميلاد الخاص</td> </tr> <tr> <td>ج-م 8</td> <td>بيان الوفاة</td> </tr> <tr> <td>ج-م 9</td> <td>شهادة الوفاة (نسخة كاملة - مستخرج)</td> </tr> <tr> <td>ج-م 10</td> <td>رخصة الدفن</td> </tr> <tr> <td>ج-م 11</td> <td>شهادة الميلاد - العملية</td> </tr> </tbody> </table>		الرجوع	التسمية	ج-م 1	عقد الزواج (نسخة كاملة - مستخرج)	ج-م 2	الدفتار العائلي	ج-م 3	البطاقة العائلية للحالة المدنية	ج-م 4	شهادة عدم الزواج، عدم الطلاق وعدم إعادة الزواج	ج-م 5	مستخرج من الأحكام الجماعية المصروفة بالولاية	ج-م 6	مستخرج من السجل الأصلي	ج-م 7	شهادة الميلاد (نسخة كاملة - مستخرج)	ج-م 12-ع	مستخرج عقد الميلاد الخاص	ج-م 8	بيان الوفاة	ج-م 9	شهادة الوفاة (نسخة كاملة - مستخرج)	ج-م 10	رخصة الدفن	ج-م 11	شهادة الميلاد - العملية	
الرجوع	التسمية																											
ج-م 1	عقد الزواج (نسخة كاملة - مستخرج)																											
ج-م 2	الدفتار العائلي																											
ج-م 3	البطاقة العائلية للحالة المدنية																											
ج-م 4	شهادة عدم الزواج، عدم الطلاق وعدم إعادة الزواج																											
ج-م 5	مستخرج من الأحكام الجماعية المصروفة بالولاية																											
ج-م 6	مستخرج من السجل الأصلي																											
ج-م 7	شهادة الميلاد (نسخة كاملة - مستخرج)																											
ج-م 12-ع	مستخرج عقد الميلاد الخاص																											
ج-م 8	بيان الوفاة																											
ج-م 9	شهادة الوفاة (نسخة كاملة - مستخرج)																											
ج-م 10	رخصة الدفن																											
ج-م 11	شهادة الميلاد - العملية																											
<b>2 : قائمة وثائق الحالة المدنية المستعملة ما بين المصالح</b>																												
<table border="1"> <thead> <tr> <th>الرجوع</th> <th>التسمية</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ج-م 13</td> <td>إعلان بيان الزواج والطلاق</td> </tr> <tr> <td>ج-م 14</td> <td>إعلان بيان الوفاة</td> </tr> </tbody> </table>		الرجوع	التسمية	ج-م 13	إعلان بيان الزواج والطلاق	ج-م 14	إعلان بيان الوفاة																					
الرجوع	التسمية																											
ج-م 13	إعلان بيان الزواج والطلاق																											
ج-م 14	إعلان بيان الوفاة																											
<b>مرسوم تنفيذي رقم 14 - 76 مؤرخ في 17 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 17 فبراير سنة 2014، يتعلق بشروط وكيفية تطبيق تخفيض مبلغ الضريبة على الدخل الإجمالي أو الضريبة على أرباح الشركات لفائدة الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين المقيمين والممارسين لأنشطة في ولايات إيليزي وتندوف وأدرار وتامنغست.</b>																												
إِنَّ الوزير الأول،																												
- بناء على تقرير وزير المالية،																												
- وبناء على الدستور، لا سيما المقتان 85 و3 و125 (الفقرة 2) منه،																												

- وبناء على ما أقره المجلس الشعبي الوطني،  
يصدر القانون التالي نصه :

#### الباب الاول

##### الهدف ومجال التطبيق

المادة الاولى : يحدد هذا القانون كليات الوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وشروط وكليات ممارسة حق الاضراب الناتج عن النزاع الجماعي، بمفهوم المادة الثانية ادناه.

المادة 2 : يعد نزاعا جماعيا في العمل خاضعا لاحكام هذا القانون كل خلاف يتعلق بالعلاقات الاجتماعية والمهنية في علاقة العمل والشروط العامة للعمل، ولم يجد تسويته بين العمال والمستخدم باعتبارهما طرفين في نطاق احكام المادتين 4 و 5 ادناه.

المادة 3 : تطبق احكام هذا القانون على جميع العمال والمستخدمين الاشخاص الطبيعيين او المعنويين باستثناء المدنيين والعسكريين التابعين للدفاع الوطني.

#### الباب الثاني

الوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها

#### الفصل الاول

الاحكام التي تطبق على الهيئات المستخدمة غير المؤسسات والادارات العمومية

#### القسم الاول

##### الوقاية من النزاعات

المادة 4 : يعقد المستخدمون وممثلو العمال اجتماعات دورية ويدرسون فيها وضعية العلاقات الاجتماعية والمهنية.

تدل عبارة ممثلي العمال، في مفهوم هذا القانون على الممثلين النقابيين للعمال او الممثلين الذين ينتخبهم العمال، في حالة عدم وجود الممثلين النقابيين.

تحدد كليات تطبيق هذه المادة، لاسيما دورية الاجتماعات، في الاتفاقيات او العقود التي تبرم بين المستخدمين وممثلي العمال.

المادة 5 : اذا اختلف الطرفان في كل المسائل المدروسة او في بعضها، يباشر المستخدم وممثلو العمال اجراءات المصالحة المنصوص عليها في الاتفاقيات او العقود التي يكون كل من الجانبين طرفا فيها.

قانون رقم 90 - 02 مؤرخ في 10 رجب عام 1410 الموافق 6 فبراير سنة 1990 يتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الاضراب.

إن رئيس الجمهورية،

- بناء على الدستور لاسيما المواد 52 و 53 و 54 و 113 و 115 و 117 منه،

- ويمقتضى الامر رقم 66 - 156 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966، المعدل والمتمم، والمتضمن قانون العقوبات،

- ويمقتضى الامر رقم 71 - 74 المؤرخ في 28 رمضان عام 1391 الموافق 16 نوفمبر سنة 1971 والمتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات،

- ويمقتضى الامر رقم 75 - 33 المؤرخ في 17 ربيع الثاني عام 1395 الموافق 29 ابريل سنة 1975 والمتعلق باختصاصات مفتشية العمل والشؤون الاجتماعية،

- ويمقتضى القانون رقم 78 - 12 المؤرخ في اول رمضان عام 1398 الموافق 5 غشت سنة 1978 والمتضمن القانون الاساسي العام للعامل،

- ويمقتضى القانون رقم 82 - 05 المؤرخ في 19 ربيع الثاني عام 1402 الموافق 13 فبراير سنة 1982 والمتعلق بانقضاء الخلافات الجماعية في العمل وتسويتها،

- ويمقتضى القانون رقم 82 - 06 المؤرخ في 3 جمادى الاولى عام 1402 الموافق 27 فبراير سنة 1982 والمتعلق بعلاقات العمل الفردية،

- ويمقتضى القانون رقم 86 - 01 المؤرخ في 18 جمادى الاولى عام 1406 الموافق 28 يناير سنة 1986 المعدل والمتمم للامر رقم 66 - 154 المؤرخ في 18 صفر عام 1986 الموافق 8 يونيو سنة 1966 والمتضمن قانون الاجراءات المدنية،

- ويمقتضى القانون رقم 88 - 01 المؤرخ في 22 جمادى الاولى عام 1408 الموافق 12 يناير سنة 1988 والمتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية،

- ويمقتضى القانون رقم 88 - 14 المؤرخ في 16 رمضان عام 1408 الموافق 3 مايو سنة 1988 المعدل والمتمم للامر رقم 75 - 58 المؤرخ في 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون المدني،

## مواسيم تنظيمية

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 29 المؤرخ في 14 جمادى الأولى عام 1411 الموافق أول ديسمبر سنة 1990 والمتعلق بالتهيئة والتعمير، المعدل والمتمم.
- وبمقتضى المرسوم التطويبي رقم 94 - 07 المؤرخ في 7 ذي الحجة عام 1414 الموافق 18 مايو سنة 1994 والمتعلق بشروط الإنتاج المعماري وممارسة مهنة المهندس المعماري، المعدل.
- وبمقتضى الأمر رقم 95 - 07 المؤرخ في 23 شعبان عام 1415 الموافق 25 يناير سنة 1995 والمتعلق بالتمهينات، المعدل والمتمم.
- وبمقتضى الأمر رقم 95 - 20 المؤرخ في 19 هفر عام 1416 الموافق 17 يوليو سنة 1995 والمتعلق بمجلس المحاسبة، المعدل والمتمم.
- وبمقتضى الأمر رقم 96 - 01 المؤرخ في 19 شعبان عام 1416 الموافق 10 يناير سنة 1996 الذي يحدد القواعد التي تحكم المعنعة التقليدية والحرف.
- وبمقتضى الأمر رقم 96 - 31 المؤرخ في 19 شعبان عام 1417 الموافق 30 ديسمبر سنة 1996 والمتضمن قانون المالية لسنة 1997، لا سيما المادة 62 منه.
- وبمقتضى القانون رقم 98 - 11 المؤرخ في 29 ربيع الثاني عام 1419 الموافق 22 غشت سنة 1998 والمتضمن القانون التوجيهي والبرنامج الفعلي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي 1998 - 2002.
- وبمقتضى القانون رقم 99 - 05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أبريل سنة 1999 والمتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي.
- وبمقتضى الأمر رقم 03 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1424 الموافق 19 يوليو سنة 2003 والمتعلق بالتنافسة، المعدل والمتمم.
- وبمقتضى القانون رقم 03 - 10 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1424 الموافق 19 يوليو سنة 2003 والمتعلق بعمومية البيئة في إطار التنمية المستدامة.
- وبمقتضى القانون رقم 04 - 02 المؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1425 الموافق 23 يونيو سنة 2004 الذي يحدد القواعد المطبقة على الممارسات التجارية، المعدل والمتمم.

مرسوم رئاسي رقم 10 - 236 مؤرخ في 28 شوآل عام 1431 الموافق 7 أكتوبر سنة 2010، يتضمن تنظيم السفقات العمومية.

إن رئيس الجمهورية،

- بناء على تقرير وزير المالية،

- وبناء على الدستور، لاسيما المادتان 77 - 8 و 125 (الفقرة الأولى) منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 75 - 58 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون المدني، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 75 - 59 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون التجاري، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 81 - 10 المؤرخ في 9 رمضان عام 1401 الموافق 11 يوليو سنة 1981 والمتعلق بشروط تشغيل العمال الأجانب،

- وبمقتضى القانون رقم 88 - 01 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408 الموافق 12 يناير سنة 1988 والمتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، المعدل،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 08 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالبلدية، المتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 09 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالولاية، المتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990 والمتعلق بعلاقات العمل، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 21 المؤرخ في 24 محرم عام 1411 الموافق 15 غشت سنة 1990 والمتعلق بالمحاسبة العمومية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 22 المؤرخ في 27 محرم عام 1411 الموافق 18 غشت سنة 1990 والمتعلق بالسجل التجاري، المعدل والمتمم،

12		الجمهورية العربية السورية / السجل 20	29 حزيران عام 1992 17 أبريل 2001 م
37 - ولاية الزاوي (تابع)			
البلديات	المناطق الإدارية		
الرقبية	الرقبية- هبة- الضبايا- الخبزة- النزلة الشرقية- العوانسة- العرفجي- الناظور- الجانخ- وزيتين- حلق الوادي- بشر البشير- القرينة- سيف المنادي- خمينة غادة- نهبية- الغولية- بشافلا		
حمراية	حمراية- المقبيرة- دوار اولاد عون.		
(بدون تغيير من ولاية غنشلطة إلى ولاية عين تموشنت)			
47 - ولاية عمراية			
البلديات	المناطق الإدارية		
غرناية	قصر غرناية القديم- مركز مدينة غرناية- مليكة العليا- مليكة السفلى- ثنية المخزن- حاج مسعود- مرمد- بابا السعد- بلقاتم- واحات النخيل- حباس اوشور- بابا الجمعا- بن اسمارة- عقبة- كركورة- صلوحة- اوجريت- الشواهي- القرطي- بن جبلين- شعبة النيشان- ختالة- توزوز- بوسمجان- بوهرابة- القطب العمراني واد نشو- اورغشو.		
العطف	قصر العطف القديم- رزاق- العرقوب- اسجلاف- بساتين النخيل- القطب العمراني المنطقة العلمية- زيرزراطو- تامو- عسي- حمو- الانشراح- باهيمن- حي اسماعي اسماعيل.		
بنورة	القصر القديم لبنورة- ختالة- سيدي اعياز- شعام- القصر القديم لبني يزقن- ايدرمن ثانوية مفدي زكرياء ومتوسطة الثميني عبدالعزیز- تاقيلالت- يلفودير- نثيسة- اوجوجن- مومو- بكيابو- واحة بنورة- واحة بني يزقن- القطب العمراني المنطقة العلمية.		
خناية بن خنمو	قرية خناية بن خنمو- العريش- ارقدان- الشعبة الحمراء- شعبة عفاربي- امجد- بوبريك- الشرقية- المقسم- بساتين النخيل.		
القرارة	قصر القرارة القديم- المنطقة المختلطة- مصطفى بن بوالعبد- العربي بن امهيدي- بوقرطاس المؤذن- عيسات ايدر- اميروش- سيدي بلخير- كودية الشوف- امتداد بوقرطاس العربي بن امهيدي والمؤذن- ساقية خناية- رويبع مختار- الطالبني احمد- القرية الفلاحية- المنظر الجميل- المسن وامتداد المسن- الرحمانيات- الواحة.		
بريان	قصر بريان القديم- القطب العمراني المصالحمة- المناغ الصغير- المناغ الكبير- كاف حمودة- قارة الطين- المنظر الجميل- وسط المدينة- سرعاف- الشوف- بابا السعد- الشيخ عامر- بوطارة- باللوح- حي المجاهدين- حي 5 جويلية.		
متليلي	متليلي المركز- قمعقومة- الحديقة- السواني- شعبة سيدي الشيخ- السوارق- الشويخان- 5 جويلية الهضبة- متليلي الجديدة- 20 نوفمبر 1960 تمكوت- النفلة- ساقية موسى- السبخة- الثنية- الرزيقي- شعبة احمد- شعاب العريق- الكميلة- المقسم- الحديقة العليا- الدخلة- الزرايب- المريجن- البطحمة- سيدي بولنوار- القدس- شعبة القطانة- شعبة الجنان- شعبة القصير.		
سيسيب	الجديد- شعاب العرقوب- الحي الاتاري- البرج- الحريث- القليثة- الجدر.		
زلفانة	زلفانة مركز- قويلفة- الحسي- القرية الاشتراكية الفلاحية- المركز البترولوي بواد سومر- بساتين النخيل- حاسي نور- المصالحمة- 5 جويلية.		
المنصورة	عين اللصيق- المنصورة القديمة- لشياخ- المنصورة الجديدة- غزالان.		
(ولاية غليزان بدون تغيير)			

<p>6 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 29 12 شعبان عام 1436 هـ 31 مايو سنة 2015 م</p>	
<p><b>يرسم ما يأتي :</b></p> <p><b>المادة الأولى :</b> يهدف هذا المرسوم إلى تصديق تنظيم المقاطعة الإدارية وسيرها، طبقا لأحكام المرسوم الرئاسي رقم 15-140 المؤرخ في 8 شعبان عام 1436 الموافق 27 مايو سنة 2015 والمذكور أعلاه.</p> <p><b>المادة 2 :</b> تشمل المقاطعة الإدارية، تحت سلطة الوالي المنتدب، على الأجهزة والهيئات الآتية :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- هيئات الإدارة العامة،</li> <li>- المديرية المنتدبة،</li> <li>- مجلس المقاطعة الإدارية.</li> </ul>	<p><b>موسوم تنفيذي رقم 15-141 مؤرخ في 9 شعبان عام 1436 الموافق 28 مايو سنة 2015، يتضمن تنظيم المقاطعة الإدارية وسيرها.</b></p> <p>إن الوزير الأول،</p> <p>- بناء على تقرير وزير الداخلية والجماعات المحلية،</p> <p>- وبناء على الدستور، لا سيما المادتين 85-3 و125 ( الفقرة 2) منه،</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 84-09 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1404 الموافق 4 فبراير سنة 1984 والمتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد،</p>
<p><b>الباب الأول</b></p> <p><b>الإدارة العامة للمقاطعة الإدارية</b></p> <p><b>المادة 3 :</b> تشمل الإدارة العامة في المقاطعة الإدارية، الموضوعة تحت سلطة الوالي المنتدب، على الهيئات الآتية :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الأمانة العامة،</li> <li>- الديوان،</li> <li>- مصالح التنظيم والشؤون العامة والإدارة المحلية.</li> </ul>	<p>- وبمقتضى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 11-10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011 والمتعلق بالبلدية،</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 12-07 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق 21 فبراير سنة 2012 والمتعلق بالولاية،</p>
<p><b>الفصل الأول</b></p> <p><b>الأمانة العامة</b></p> <p><b>المادة 4 :</b> تحت سلطة الوالي المنتدب، يتسق الأمين العام للمقاطعة الإدارية ويتشغل عمل هيئات المقاطعة الإدارية.</p> <p><b>المادة 5 :</b> تتمثل مهام الأمين العام في حدود المقاطعة الإدارية تحت سلطة الوالي المنتدب، على الخصوص فيما يأتي :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- يحرص على العمل الإداري ويضمن استمراره،</li> <li>- يتسق أنشطة مصالح وأجهزة الدولة ويتشغلها ويتابعها،</li> <li>- يتسق ويتابع أنشطة المديرين المنتدبين،</li> <li>- يتشغل ويتابع تنفيذ برامج التجهيزات العمومية،</li> </ul>	<p>- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 15-125 المؤرخ في 25 رجب عام 1436 الموافق 14 مايو سنة 2015 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،</p> <p>- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 15-140 المؤرخ في 8 شعبان عام 1436 الموافق 27 مايو سنة 2015 والمتضمن إحداث مقاطعات إدارية داخل بعض الولايات ويحدد القواعد الخاصة المرتبطة بها،</p> <p>- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91-306 المؤرخ في 14 صفر عام 1412 الموافق 24 غشت سنة 1991 الذي يحدد قائمة البلديات التي يتشغلها كل رئيس دائرة، المعدل،</p> <p>- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94-215 المؤرخ في 14 صفر عام 1415 الموافق 23 يوليو سنة 1994 الذي يحدد أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهيئاتها،</p> <p>- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94-247 المؤرخ في 2 ربيع الأول عام 1415 الموافق 10 غشت سنة 1994 الذي يحدد صلاحيات وزير الداخلية والجماعات المحلية والبيئة والإصلاح الإداري، المعدل،</p> <p>- وبعد موافقة رئيس الجمهورية.</p>

## قوانين

### المصطلحات

المادة 2: يقصد في مفهوم هذا القانون بما يأتي :

#### 1- الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام

**والاتصال :** جرائم المساس بأنظمة المعالجة الآلية للمعطيات المحددة في قانون العقوبات وأي جريمة أخرى ترتكب أو يسهل ارتكابها عن طريق منظومة معلوماتية أو نظام للاتصالات الإلكترونية.

**ب - منظومة معلوماتية :** أي نظام منفصل أو مجموعة من الأنظمة المتصلة ببعضها البعض أو المرتبطة، يقوم واحد منها أو أكثر بمعالجة آلية للمعطيات تنفيذا لبرنامج معين.

**ج - معطيات معلوماتية :** أي عملية عرض للوقائع أو المعلومات أو المفاهيم في شكل جاهز للمعالجة داخل منظومة معلوماتية، بما في ذلك البرامج المناسبة التي من شأنها جعل منظومة معلوماتية تؤدي وظيفتها.

#### د - مقدمو الخدمات :

1 - أي كيان عام أو خاص يقدم لمستعملي خدماته، القدرة على الاتصال بواسطة منظومة معلوماتية و/أو نظام للاتصالات،

2 - وأي كيان آخر يقوم بمعالجة أو تخزين معطيات معلوماتية لفائدة خدمة الاتصال المذكورة أو لمستعملها،

#### هـ - المعطيات المتعلقة بحركة السير: أي

معطيات متعلقة بالاتصال عن طريق منظومة معلوماتية تنتجها هذه الأخيرة باعتبارها جزءا في حلقة اتصالات، توضح مصدر الاتصال، والوجهة المرسل إليها، والطريق الذي يسلكه، ووقت وتاريخ وحجم ومدة الاتصال ونوع الخدمة،

#### و - الاتصالات الإلكترونية: أي تراسل أو

إرسال أو استقبال علامات أو إشارات أو كتابات أو صور أو أصوات أو معلومات مختلفة بواسطة أي وسيلة إلكترونية.

قانون رقم 09 - 04 مؤرخ في 14 شعبان عام 1430 الموافق 5 فشت سنة 2009، يتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها.

إن رئيس الجمهورية،

- بناء على الدستور، لا سيما المواد 119 و120 و122 - 7 و126 منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 66 - 155 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966 والمتضمن قانون الإجراءات الجزائية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 66 - 156 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966 والمتضمن قانون العقوبات، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 75 - 58 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون المدني، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 2000 - 03 المؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1421 الموافق 5 فشت سنة 2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد وبالمواصلات السلكية واللاسلكية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 03 - 05 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1424 الموافق 19 يوليو سنة 2003 والمتعلق بحقوق المؤلف والحقوق المجاورة،

- وبمقتضى القانون رقم 08 - 09 المؤرخ في 18 صفر عام 1429 الموافق 25 فبراير سنة 2008 والمتضمن قانون الإجراءات المدنية والإدارية،

- وبعد رأي مجلس الدولة،

- وبعد مصادقة البرلمان،

**يصدر القانون الآتي نصه :**

### الفصل الأول

#### أحكام عامة

#### الهدف

**المادة الأولى:** يهدف هذا القانون إلى وضع قواعد خاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها.

- ويمقتضى الأمر رقم 69 - 107 المؤرخ في 22 شوال عام 1389 الموافق 31 ديسمبر سنة 1969، المتضمن قانون المالية لسنة 1970.

- ويمقتضى الأمر رقم 70 - 81 المؤرخ في 24 رمضان عام 1390 الموافق 28 نوفمبر سنة 1970 والمتضمن إحداث الاعطاء من الدين.

- ويمقتضى الأمر رقم 70 - 93 المؤرخ في 4 ذي القعدة عام 1390 الموافق 31 ديسمبر سنة 1970، والمتضمن قانون المالية لسنة 1971.

- ويمقتضى الأمر رقم 72 - 68 المؤرخ في 23 ذي القعدة عام 1392 الموافق 29 ديسمبر سنة 1972، المتضمن قانون المالية لسنة 1973.

- ويمقتضى الأمر رقم 75 - 58 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 29 سبتمبر سنة 1975، والمتضمن القانون المدني، المعدل.

- ويمقتضى الأمر رقم 75 - 89 المؤرخ في 27 ذي الحجة عام 1395 الموافق 30 ديسمبر سنة 1975، المتضمن قانون البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

- ويمقتضى الأمر رقم 76 - 102 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1396 الموافق 9 ديسمبر سنة 1976، والمتضمن قانون الرسوم على رقم الأعمال، المعدل.

- ويمقتضى الأمر رقم 76 - 104 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1376 الموافق 9 ديسمبر سنة 1976، والمتضمن قانون الطابع، المعدل.

- ويمقتضى القانون رقم 77 - 02 المؤرخ في 20 محرم عام 1398 الموافق 31 ديسمبر سنة 1977، المتضمن قانون المالية لسنة 1978.

- ويمقتضى القانون رقم 78 - 13 المؤرخ في أول صفر عام 1399 الموافق 31 ديسمبر سنة 1978، المتضمن قانون المالية لسنة 1979.

- ويمقتضى القانون رقم 79 - 07 المؤرخ في 26 شعبان عام 1399 الموافق 21 يوليوس سنة 1979، والمتضمن قانون الجمارك، المعدل.

- ويمقتضى القانون رقم 79 - 09 المؤرخ في 12 صفر عام 1400 الموافق 31 ديسمبر سنة 1979، والمتضمن قانون المالية لسنة 1980.

قانون رقم 90 - 21 مؤرخ في 24 محرم عام 1411 الموافق 15 غشت سنة 1990 يتعلق بالحسبة العمومية.

ان رئيس الجمهورية،

- بناء على الدستور، لا سيما المادتان 115 و177 منه.

- ويمقتضى القانون رقم 63 - 198 المؤرخ في 8 يونيو سنة 1963، المتضمن تأسيس الوكالة القضائية للحزينة، المعدل.

- ويمقتضى الأمر رقم 65 - 320 المؤرخ في 8 رمضان عام 1385 الموافق 31 ديسمبر سنة 1965، المتضمن قانون المالية لسنة 1966.

- ويمقتضى الأمر رقم 66 - 154 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966، المتضمن قانون الاجراءات المدنية، المعدل.

- ويمقتضى الأمر رقم 66 - 155 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966، المتضمن قانون الاجراءات الجزائية، المعدل.

- ويمقتضى الأمر رقم 66 - 156 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966، المتضمن قانون العقوبات، المعدل.

- ويمقتضى الأمر رقم 67 - 83 المؤرخ في 23 صفر عام 1387 الموافق 2 يونيو سنة 1967، المعدل والمنتم للأمر رقم 66 - 368 المؤرخ في 31 ديسمبر سنة 1966، والمتضمن قانون المالية لسنة 1967.

- ويمقتضى الأمر رقم 67 - 290 المؤرخ في 29 رمضان عام 1387 الموافق 30 ديسمبر سنة 1967، المتضمن قانون المالية لسنة 1968.

## الملحق رقم (05) : مؤشرات الأمم المتحدة

UNITED NATIONS E-GOVERNMENT SURVEY 2014

## Data tables

## 1. E-Government Development Index

Rank	Country	EGDI	Online Service Component	Telecomm. Infrastructure Component	Human Capital Component
173	Afghanistan	0.1900	0.1811	0.1472	0.2418
84	Albania	0.5046	0.4488	0.3548	0.7100
136	Algeria	0.3106	0.0787	0.1989	0.6543
43	Andorra	0.6426	0.4331	0.7671	0.7277
140	Angola	0.2970	0.2992	0.0978	0.4941
60	Antigua and Barbuda	0.5927	0.4173	0.5938	0.7669
46	Argentina	0.6306	0.5512	0.4835	0.8571
61	Armenia	0.5897	0.6142	0.3889	0.7660
2	Australia	0.9103	0.9291	0.8041	0.9978
20	Austria	0.7912	0.7480	0.7597	0.8660
68	Azerbaijan	0.5472	0.4331	0.4605	0.7480
92	Bahamas	0.4900	0.3386	0.4176	0.7138
18	Bahrain	0.8089	0.9370	0.7055	0.7840
148	Bangladesh	0.2757	0.3465	0.0941	0.3866
59	Barbados	0.5933	0.2205	0.6730	0.8865
55	Belarus	0.6053	0.3228	0.6069	0.8861
25	Belgium	0.7564	0.6772	0.6988	0.8932
120	Belize	0.3774	0.3780	0.1530	0.6012
180	Benin	0.1685	0.1102	0.1196	0.2756
143	Bhutan	0.2829	0.2441	0.1755	0.4290
103	Bolivia (Plurinational State of)	0.4562	0.3937	0.2324	0.7424
97	Bosnia and Herzegovina	0.4707	0.2835	0.3998	0.7288
112	Botswana	0.4198	0.3071	0.2969	0.6555
57	Brazil	0.6008	0.5984	0.4668	0.7372
86	Brunei Darussalam	0.5042	0.3622	0.3690	0.7815
73	Bulgaria	0.5421	0.2362	0.5941	0.7960
178	Burkina Faso	0.1804	0.2992	0.0842	0.1578
172	Burundi	0.1928	0.0157	0.0233	0.5393
139	Cambodia	0.2999	0.1732	0.2075	0.5189
144	Cameroon	0.2782	0.1969	0.0958	0.5421
11	Canada	0.8418	0.9134	0.7168	0.8952
127	Cape Verde	0.3551	0.1654	0.2966	0.6032
187	Central African Republic	0.1257	0.0394	0.0280	0.3099
189	Chad	0.1076	0.0472	0.0415	0.2341
33	Chile	0.7122	0.8189	0.4940	0.8236

## Data tables

Table 1. Country Profiles

Rank	Country	Region	Sub-Region	EGDI 2016	OSI	TII	HCI	Level of Income	LDC	LLDC	SIDS
171	Afghanistan	Asia	Southern Asia	0.2313	0.3043	0.1066	0.2830	Low Income	x	x	
82	Albania	Europe	Southern Europe	0.5331	0.5942	0.3530	0.6520	Upper Middle Income			
150	Algeria	Africa	Northern Africa	0.2999	0.0652	0.1934	0.6412	Upper Middle Income			
55	Andorra	Europe	Southern Europe	0.6302	0.5072	0.6855	0.6978	High Income			
142	Angola	Africa	Central Africa	0.3311	0.3478	0.1441	0.5015	Upper Middle Income	x		
100	Antigua and Barbuda	Americas	Caribbean	0.4892	0.1812	0.5412	0.7453	Lower Middle Income			x
41	Argentina	Americas	South America	0.6978	0.7101	0.5031	0.8802	Upper Middle Income			
87	Armenia	Asia	Western Asia	0.5179	0.4275	0.3922	0.7338	Lower Middle Income		x	
2	Australia	Oceania	Oceania	0.9143	0.9783	0.7646	1.0000	High Income			
16	Austria	Europe	Western Europe	0.8208	0.9130	0.7098	0.8396	High Income			
56	Azerbaijan	Asia	Western Asia	0.6274	0.6812	0.4852	0.7158	Upper Middle Income	x		
93	Bahamas	Americas	Caribbean	0.5108	0.4275	0.3842	0.7207	High Income			x
24	Bahrain	Asia	Western Asia	0.7734	0.8261	0.7762	0.7178	High Income			x
124	Bangladesh	Asia	Southern Asia	0.3799	0.6232	0.1193	0.3973	Low Income	x		
54	Barbados	Americas	Caribbean	0.6310	0.4420	0.6397	0.8113	High Income			x
49	Belarus	Europe	Eastern Europe	0.6625	0.4855	0.6304	0.8716	Upper Middle Income			
19	Belgium	Europe	Western Europe	0.7874	0.7101	0.6808	0.9712	High Income			
122	Belize	Americas	Central America	0.3825	0.3188	0.1834	0.6454	Upper Middle Income			x
177	Benin	Africa	West Africa	0.2039	0.1449	0.1471	0.3196	Low Income	x		
133	Bhutan	Asia	Southern Asia	0.3506	0.3188	0.2192	0.5139	Lower Middle Income	x		x
101	Bolivia	Americas	South America	0.4821	0.4928	0.2532	0.7004	Lower Middle Income			x
92	Bosnia and Herzegovina	Europe	Southern Europe	0.5118	0.4493	0.4047	0.6815	Upper Middle Income			
113	Botswana	Africa	Southern Africa	0.4531	0.2826	0.4215	0.6553	Upper Middle Income			x
51	Brazil	Americas	South America	0.6377	0.7319	0.5025	0.6787	Upper Middle Income			
83	Brunei Darussalam	Asia	South-Eastern Asia	0.5298	0.5072	0.3512	0.7310	High Income			
52	Bulgaria	Europe	Eastern Europe	0.6376	0.5652	0.5602	0.7875	Upper Middle Income			
185	Burkina Faso	Africa	West Africa	0.1598	0.1884	0.1232	0.1677	Low Income	x		x

Table 1. Country Profiles

Rank	Country	Region	Sub-Region	EGDI 2018	OSI	TII	HCI	Level of Income	LLDC	SIDS
177	Afghanistan	Asia	Southern Asia	0.2585	0.3056	0.1138	0.3562	Low income	x	x
74	Albania	Europe	Southern Europe	0.6519	0.7361	0.4318	0.7877	Upper middle income		
130	Algeria	Africa	Northern Africa	0.4227	0.2153	0.3889	0.6640	Upper middle income		
62	Andorra	Europe	Southern Europe	0.6857	0.6042	0.7220	0.7309	High income		
155	Angola	Africa	Middle Africa	0.3376	0.4097	0.0972	0.5060	Lower middle income	x	
90	Antigua and Barbuda	Americas	Caribbean	0.5906	0.4583	0.5617	0.7518	High income		x
43	Argentina	Americas	South America	0.7335	0.7500	0.5927	0.8579	Upper middle income		
87	Armenia	Asia	Western Asia	0.5944	0.5625	0.4660	0.7547	Lower middle income		x
2	Australia	Oceania	Australia and New Zealand	0.9053	0.9722	0.7436	1.0000	High income		
20	Austria	Europe	Western Europe	0.8301	0.8681	0.7716	0.8505	High income		
70	Azerbaijan	Asia	Western Asia	0.6574	0.7292	0.5062	0.7369	Upper middle income		x
72	Bahamas	Americas	Caribbean	0.6552	0.7014	0.5393	0.7249	High income		x
26	Bahrain	Asia	Western Asia	0.8116	0.7986	0.8466	0.7897	High income		
115	Bangladesh	Asia	Southern Asia	0.4862	0.7847	0.1976	0.4763	Lower middle income	x	
46	Barbados	Americas	Caribbean	0.7229	0.6667	0.6719	0.8301	High income		x
38	Belarus	Europe	Eastern Europe	0.7641	0.7361	0.6881	0.8681	Upper middle income		
27	Belgium	Europe	Western Europe	0.8080	0.7569	0.6930	0.9740	High income		
132	Belize	Americas	Central America	0.4115	0.3333	0.2247	0.6765	Upper middle income		x
159	Benin	Africa	Western Africa	0.3264	0.4722	0.1418	0.3653	Low income	x	
126	Bhutan	Asia	Southern Asia	0.4274	0.5000	0.3080	0.4743	Lower middle income	x	x
103	Bolivia(Plurinational State of)	Americas	South America	0.5307	0.5625	0.3148	0.7148	Lower middle income		x
105	Bosnia and Herzegovina	Europe	Southern Europe	0.5303	0.4306	0.4385	0.7217	Upper middle income		
127	Botswana	Africa	Southern Africa	0.4253	0.2083	0.3982	0.6694	Upper middle income		x
44	Brazil	Americas	South America	0.7327	0.9236	0.5220	0.7525	Upper middle income		
59	Brunei Darussalam	Asia	South-Eastern Asia	0.6923	0.7222	0.6066	0.7480	High income		
47	Bulgaria	Europe	Eastern Europe	0.7177	0.7639	0.5785	0.8106	Upper middle income		
165	Burkina Faso	Africa	Western Africa	0.3016	0.5347	0.1603	0.2097	Low income	x	x
166	Burundi	Africa	Eastern Africa	0.2985	0.3056	0.0786	0.5113	Low income	x	x
145	Cambodia	Asia	South-Eastern Asia	0.3753	0.2500	0.3132	0.5626	Lower middle income	x	
136	Cameroon	Africa	Middle Africa	0.3997	0.4583	0.1790	0.5618	Lower middle income		
23	Canada	Americas	Northern America	0.8258	0.9306	0.6724	0.8744	High income		
112	Cabo Verde	Africa	Western Africa	0.4980	0.4861	0.3926	0.6152	Lower middle income		x

Table A.3 E-Government Development Index

Country	Region	Sub-region	EGDI Group	Rating Class	Rank	EGDI 2022	OSI 2022	TII 2022	HCI 2022	"Level of Income"
Afghanistan	Asia	Southern Asia	Middle EGD	M1	184	0.271	0.277	0.1867	0.3493	LIC
Albania	Europe	Southern Europe	High EGD	HV	63	0.7413	0.8162	0.6037	0.8022	UMC
Algeria	Africa	Northern Africa	High EGD	H2	112	0.5611	0.3743	0.6133	0.6956	UMC
Andorra	Europe	Southern Europe	High EGD	HV	76	0.7177	0.5133	0.8812	0.7585	HIC
Angola	Africa	Middle Africa	Middle EGD	M3	157	0.3789	0.4716	0.2004	0.4648	UMC
Antigua and Barbuda	Americas	Caribbean	High EGD	H2	99	0.6113	0.4231	0.5961	0.8128	HIC
Argentina	Americas	South America	Very High EGD	V2	41	0.8198	0.8089	0.7332	0.9173	UMC
Armenia	Asia	Western Asia	High EGD	HV	64	0.7964	0.7221	0.6925	0.7945	UMC
Australia	Oceania	Australia and New Zealand	Very High EGD	VH	7	0.9405	0.938	0.8936	1	HIC
Austria	Europe	Western Europe	Very High EGD	V3	20	0.8801	0.8827	0.8505	0.907	HIC
Azerbaijan	Asia	Western Asia	High EGD	H3	83	0.6937	0.6119	0.6761	0.7932	UMC
Bahamas	Americas	Caribbean	High EGD	HV	66	0.7277	0.6214	0.7976	0.7641	HIC
Bahrain	Asia	Western Asia	Very High EGD	V1	54	0.7707	0.7523	0.7444	0.8154	HIC
Bangladesh	Asia	Southern Asia	High EGD	H2	111	0.563	0.6521	0.4469	0.59	UMC
Barbados	Americas	Caribbean	High EGD	H3	79	0.7117	0.5368	0.7318	0.8645	HIC
Belarus	Europe	Eastern Europe	Very High EGD	V1	58	0.758	0.5302	0.8426	0.9011	UMC
Belgium	Europe	Western Europe	Very High EGD	V2	39	0.8269	0.6899	0.8294	0.9614	HIC
Belize	Americas	Central America	High EGD	H1	133	0.5005	0.4425	0.3882	0.6707	UMC
Benin	Africa	Western Africa	Middle EGD	M3	149	0.4264	0.5245	0.3156	0.4391	UMC
Bhutan	Asia	Southern Asia	High EGD	H2	115	0.5521	0.5996	0.5261	0.5305	UMC
Bolivia (Plurinational State of)	Americas	South America	High EGD	H2	98	0.6165	0.5193	0.5818	0.7483	UMC
Bosnia and Herzegovina	Europe	Southern Europe	High EGD	H3	96	0.6256	0.4898	0.6382	0.7489	UMC
Botswana	Africa	Southern Africa	High EGD	H1	118	0.5495	0.274	0.6814	0.6932	UMC
Brazil	Americas	South America	Very High EGD	V1	49	0.791	0.8964	0.6814	0.7953	UMC

### 1. تقييم الركائز الأساسية للمؤشر

يعرض الجدول التالي قيم الركائز الأساسية الثلاث التي سُجّلت في عام 2022، مع مقارنتها بقيمة عام 2021.

الركيزة الأساسية	القيمة في عام 2021 (بالنسبة المئوية)	القيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)
توفر الخدمة وتطويرها	31.47	22.15
استخدام الخدمة ورضا المستخدم حيالها	36.05	13.12
الوصول إلى الجمهور	38.42	22.64

تبين الجداول التالية نتائج مؤشرات الأداء الرئيسية في عامي 2021 و2022، وفقاً لكل ركيزة أساسية.

### 2. مؤشرات الأداء الرئيسية لتوفر الخدمة وتطويرها

المؤشر	القيمة في عام 2021 (بالنسبة المئوية)	القيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)
مستوى تطور الخدمات على البوابة الإلكترونية	36.11	34.59
توفر ميزات التخصيص في صفحات الويب المتاحة للمستخدمين	60.00	20.00
مستوى تطور الخدمات عبر النقال	27.05	17.35
مستوى توفر الخدمات عبر النقال	20.68	23.32
توفر التطبيقات على المنصات النقلة	6.07	7.61
توفر اللغات على البوابة الإلكترونية	31.72	27.82
توفير وسيلة لآراء المستخدم عبر البوابة الإلكترونية	20.40	21.56
توفر خطّاص لذوي الإعاقة عبر البوابة الإلكترونية	5.56	0.00
توفر اللغات على التطبيقات النقلة	24.98	24.98
توفير وسيلة لآراء المستخدم عبر النقال	6.97	5.80
توفر خطّاص لذوي الإعاقة عبر النقال	0.00	0.00
التشغيل البيئي بين القنوات	6.91	3.20
مستوى الأمن على القنوات	55.00	39.00
مستوى توفر البيانات المفتوحة	41.05	39.00
صحة تقديم البيانات المفتوحة	32.63	27.00

### 3. مؤشرات الأداء الرئيسية لاستخدام الخدمة ورضا المستخدم حيالها

المؤشر	القيمة في عام 2021 (بالنسبة المئوية)	القيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)
مستوى الاستخدام عبر البوابة الإلكترونية	33.20	20.11
مستوى الاستخدام عبر النقال	5.00	0.16
الاستخدام الإجمالي في المؤسسات عبر البوابة الإلكترونية	81.84	43.75
الاستخدام الإجمالي في المؤسسات عبر النقال	17.22	18.75
مستوى رضا المستخدم عبر البوابة الإلكترونية	29.97	13.88
مستوى رضا المستخدم عبر النقال	50.74	3.73



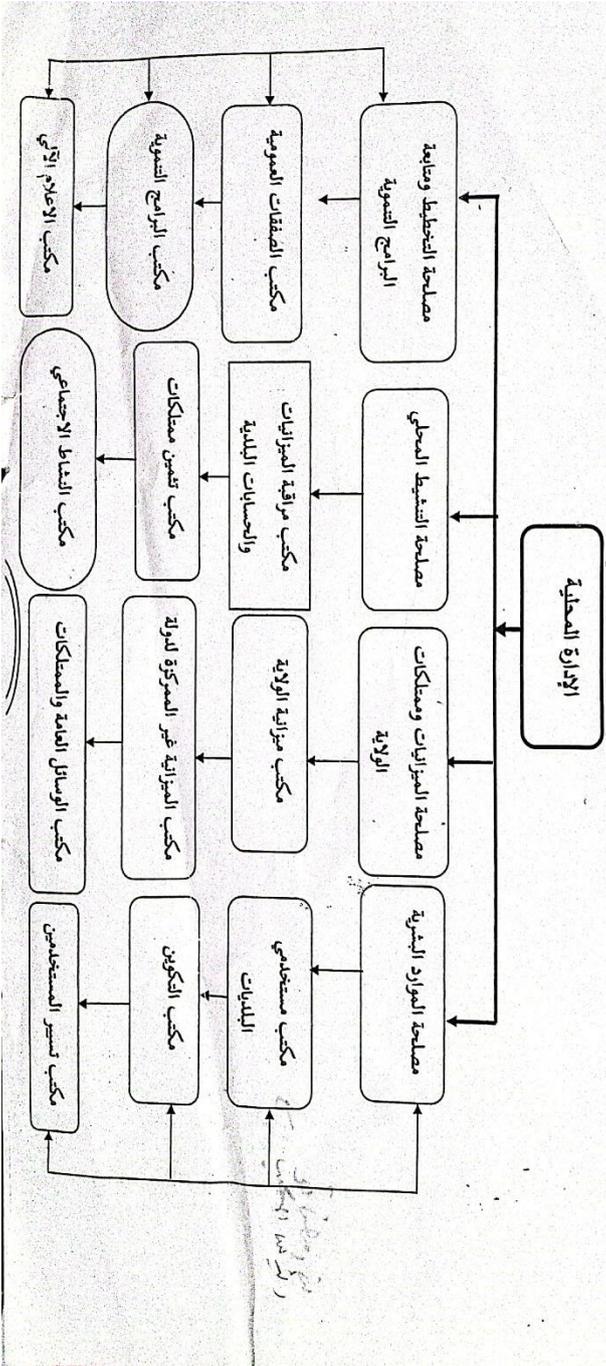
بطاقة فنية حول المؤسسة الإدارية المحلية

المبحث الأول

المطلب الرابع: تقديم الهيكل التنظيمي للمديرية

الخاص بها تتكون مديرية الإدارة المحلية من مصالح ومكاتب والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي :

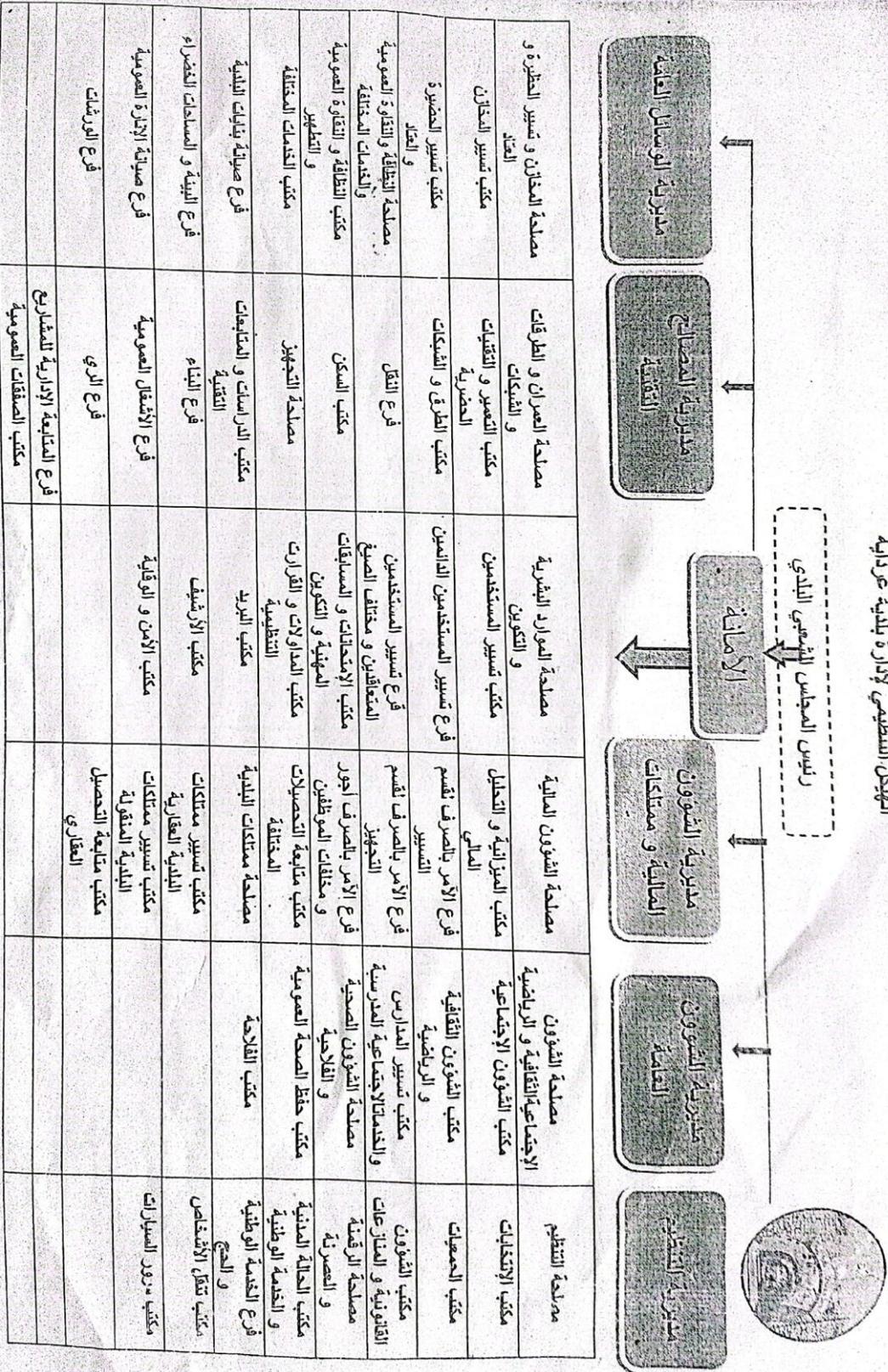
الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي للإدارة المحلية



المهام	المكتب	المصلحة	المديرية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إعداد مشروع الميزانية اللامركزية للولاية بالعلاقة مع المصالح المعنية</li> <li>- برمجة وعرض مشروع الميزانية اللامركزية للولاية للدراسة والتصويت عليها</li> <li>- إعداد الوثائق الميزانية وتقديمها للمصالح المركزية المؤهلة للمصادقة عليها</li> <li>- تنفيذ الميزانية اللامركزية للولاية</li> <li>- ضمان تحضير، إعداد والمصادقة على الحساب الإداري للولاية من طرف المجلس الشعبي الولائي</li> <li>- متابعة العمليات التضامنية على مستوى الولاية</li> </ul>	(أ) مكتب ميزانية الولاية		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إعداد التقديرات الميزانية بعنوان الميزانية غير المركزية للدولة</li> <li>- القيام بالالتزام بالإعمادات الممنوحة وتسديدها وفق الإجراءات التنظيمية السارية المفعول</li> <li>- تسيير الصناديق والحسابات الخاصة التابعة لقطاع وزارة الداخلية والجماعات المحلية على المستوى المحلي</li> </ul>	(ب) مكتب الميزانية غير المركزية للدولة	(أ) مصلحة الميزانيات وممتلكات الولاية	مديرية الإدارة المحلية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الصيانة، التصليح والمحافظة على الأملاك العقارية والمنقولة التابعة للولاية</li> <li>- متابعة تحصيل مداخيل استغلال ممتلكات الولاية</li> <li>- متابعة وحراسة المباني الإدارية التابعة للولاية</li> <li>- تسيير حظيرة السيارات التابعة للولاية</li> <li>- اقتناء اللوازم، العتاد والتجهيزات الضرورية لسير مصالح الولاية والدوائر</li> <li>- تسيير المخزون والمخازن</li> <li>- مسك سجلات الجرد والمحاسبة العينية</li> <li>- مسك سجلات جرد الممتلكات العقارية وتحيينها</li> <li>- تسيير ورشات الصيانة والتصليح</li> </ul>	(ج) مكتب الوسائل العامة والممتلكات		

القائم الرزازي المشترك الترخ في 01/12/2020  
 المعهد لتنظيم الافكار لجمعية الإدارة المحلية  
 (1) (2)  
 القائمة بالولاية في المصالح  
 ومكتب

الهيكل التنظيمي لإدارة بلدية غرداية



بموجب مداولة المجلس الشعبي البلدي رقم: 51 بتاريخ 13 جوان 2018 المعدلة لتعاد المناصب العليا لإدارة البلدية

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère des Finances  
Direction Générale du budget  
Direction de Programmation et Suivi Budgétaires

**Partie II :Données Générales**

**superficie**

La ville de Ghardaïa est situé au nord du sahar algérien, et le siège de la ville de Ghardaïa est à 600 km au sud de la capitale Alger, sa superficie totale est estimée à 26 165 km<sup>2</sup>, son extension du nord au sud de 100 à 150 km, et d'est en ouest de 200 dessus du niveau de la mer est à 460m.



**Nombre de dairas /circonscription :**

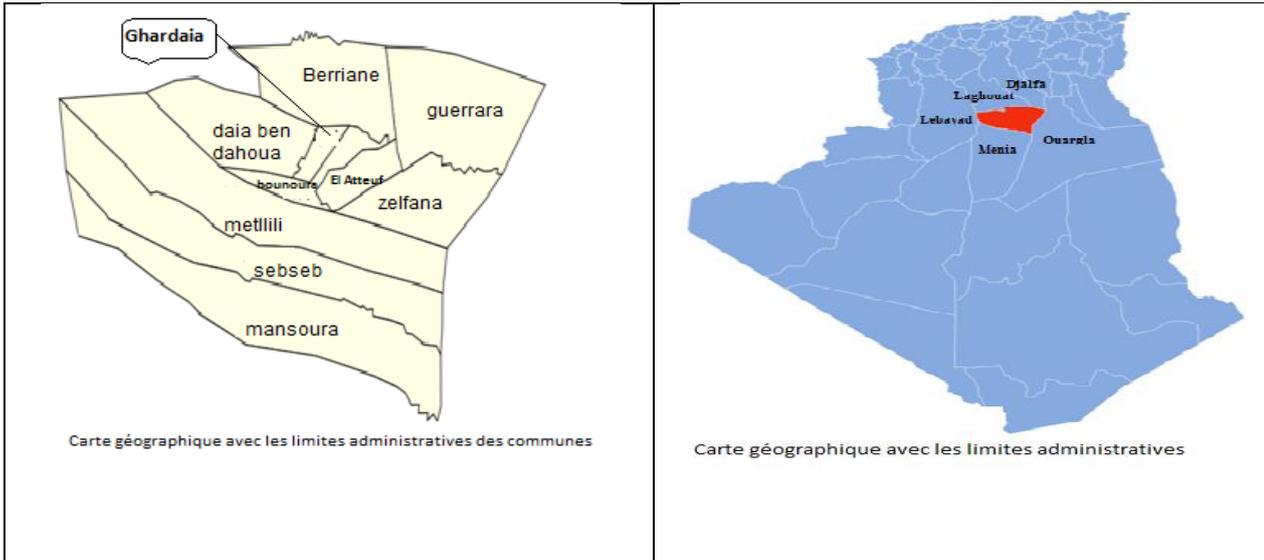
Nombre des dairas est 8.

**Nombre de communes :**

Nombre des communes est 10.

Nombre et listing des Dairas et des communes.

NUM	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>DAIRA</b>	Metlili	Bounoura	Mansoura	Ghardaia	Daya Ben Dahoua	Zelfana	Berriane	Guerrara
<b>COMMUNE</b>	Metlili	Bounoura	Mansoura	Ghardaia	Daya Ben Dahoua	Zelfana	Berriane	Guerrara
	SebSeb	El Atteuf						



## Population et emploi

La population totale de la wilaya au 31/12/2020 est 442 271 habitants, la densité est de 17 hab/km<sup>2</sup>.

Etat général de la population (nombre d'habitants et densité)

Communes	population	Superficie Km <sup>2</sup>	Densité Hab/Km <sup>2</sup>
<b>Ghardaia</b>	137 123	306,47	447
<b>Daya Ben Dahoua</b>	19 192	2 234,94	9
<b>Berriane</b>	42 000	2 609,80	16
<b>Metlili</b>	60 860	5 010,12	12
<b>Guerrara</b>	82 000	3 382,27	24
<b>El Atteuf</b>	21 406	717,01	30
<b>Zelfana</b>	10 137	1 946,23	5
<b>Seb Seb</b>	3 049	4 366,82	1
<b>Bounoura</b>	61 781	778,92	79
<b>Mansoura</b>	4 723	4 812,55	1
<b>TOTAL</b>	<b>442 271</b>	<b>26 165.13</b>	<b>17</b>

Fiche Signalétique Consolidée des données statistiques et des Principaux Indicateurs

Wilaya de : **GHARDAIA**

Année : 2021

Secteur	Données Statistiques/ indicateurs	Unité	Année 2021	Sources
<i>Données Générales</i>	Superficie	Km <sup>2</sup>	26 165	DPSB
	Nombre de Dairas / Circonscription	Nbre	8	
	Nombre de communes	Nbre	10	
<i>Population et Emploi</i>	population totale	Habitant	442 271	DPSB
	population Urbaine	Habitant	383 793	
	population Rurale	Habitant	58 478	
	Densité	Hbt/Km <sup>2</sup>	17,00	D. de l'emploi
	population active	Nbre	168 900	
	population occupée	Nbre	143 600	
	population au chômage	Nbre	25 300	
Taux de chômage	%	14,98		
<i>Industrie</i>	<b>Nombre de zones industrielles</b>	Nbre	3	Direction de l'industrie et des mines
	Superficie totale	Ha	354	
	Superficie occupée	Ha	86.24	
	Nombre total des entreprises	Nbre	139	
	Nombre d'entreprises en activité	Nbre	55	
	<b>Nombre de zones d'activités</b>	Nbre	11	
	Superficie totale	Ha	407	
	Superficie occupée	Ha	262.54	
	Nombre total des entreprises	Nbre	230	
	Nombre d'entreprises en activités	Nbre	8	
<i>Hydraulique</i>	Nombre de barrages	Nbre	0	Direction des ressources en eau
	Capacité des barrages	M <sup>3</sup>	0	
	Retenues Collinaires	Nbre	3	
	Capacité des Retenues Collinaires	M <sup>3</sup>	46 000 000	
	Nombre de forages	Nbre	119	
	Capacité des forages	M <sup>3</sup>	145 282	
	Consommation moyenne en eau potable par habitant	L/J/Hab	150	

قائمة الملاحق

	Taux de raccordement AEP	%	98,00	
	Taux de déperdition dans le réseau AEP	%	35	
	Nombre de stations d'épurations	Nbre	3	
	Taux de raccordement au réseau d'assainissement	%	83	
	Nombre de stations de dessalement	Nbre	0	
	Capacité	M <sup>3</sup> /J	0	
<i>Agriculture</i>	Superficie agricole totale	Ha	724 612	Direction des services agricoles
	SAU totale	Ha	23 946	
	SAU irriguée	Ha	23 946	
	SAU/Superficie agricole totale	%	3,30	
	SAU Irriguée/SAU totale	%	100	
	Production Céréalières	Quintaux /An	32 976	
	Production Laitière	Litres/An	30991000	
<i>Forets</i>	Superficie Totale	Ha	3 000	Dforets
	quote part de la sup forestiere/ Sup total de la Wilaya	%	0,11	

الملحق رقم (07) : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

Correlations

		المحور_الكلبي	بعد_القيادة	بعد_القانون	بعد_الكفاءة	بعد_البنية	بعد_الأمن	بعد_الإعلام	محور_الحكومة_الإلكترونية	محور_الأداء_التنظيمي
المحور_الكلبي	Pearson Correlation	1	,676**	,642**	,747**	,733**	,748**	,732**	,931**	,848**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موظف	44	40,0	40,0	40,0
موظفة	66	60,0	60,0	100,0

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موظف	44	40,0	40,0	40,0
موظفة	66	60,0	60,0	100,0
Total	110	100,0	100,0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من 30 سنة فأقل	7	6,4	6,4	6,4
من 31 إلى 39 سنة	49	44,5	44,5	50,9
من 40 إلى 49 سنة	43	39,1	39,1	90,0
من 50 سنة فما فوق	11	10,0	10,0	100,0
Total	110	100,0	100,0	

المستوى\_التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي فأقل	41	37,3	37,3	37,3
جامعي (ليسانس، ماستر)	60	54,5	54,5	91,8
دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	6	5,5	5,5	97,3
أخرى	3	2,7	2,7	100,0
Total	110	100,0	100,0	

سنوات\_الخدمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	12	10,9	10,9	10,9
من 5 إلى 10 سنوات	32	29,1	29,1	40,0
من 10 إلى 15 سنة	42	38,2	38,2	78,2
من 15 سنة فما فوق	24	21,8	21,8	100,0

سنوات\_الخدمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	12	10,9	10,9	10,9
من 5 إلى 10 سنوات	32	29,1	29,1	40,0
من 10 إلى 15 سنة	42	38,2	38,2	78,2
من 15 سنة فما فوق	24	21,8	21,8	100,0
Total	110	100,0	100,0	

المستوى\_الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid رئيس مصلحة	13	11,8	11,8	11,8
رئيس مكتب	11	10,0	10,0	21,8
موظف	86	78,2	78,2	100,0
Total	110	100,0	100,0	

الجهة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid الولاية	24	21,8	21,8	21,8
الدائرة	14	12,7	12,7	34,5
البلدية	72	65,5	65,5	100,0
Total	110	100,0	100,0	

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,929	30

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,941	58

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,882	28

Statistics

	تعتمد الإدارة المسؤولة على	تعتمد الإدارة المسؤولة على	تطبيق الحكومة الإلكترونية	يوجد تنسيق بين مصالحنا	تلتزم القيادة الإدارية بتوفير كل	تعمل إدارتنا على إشراك
	تعتمد الإدارة المسؤولة على	تطبيق الحكومة الإلكترونية	على نظام واضح للحوافز	الإدارية من أجل تطبيق	متطلبات الحكومة الإلكترونية	الموظفين في صنع القرارات
	تطبيق الحكومة الإلكترونية	على خطة واضحة لتطبيقها	بمساهم في إنجازها	الحكومة الإلكترونية		المتعلقة بتطبيق الحكومة الإلكترونية
N	Valid	110	110	110	110	110
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,80	3,71	3,63	3,70	3,33
Std. Deviation		,946	1,044	1,021	1,000	1,197
Sum		418	408	399	407	366

Statistics

	تمتلك إدارتنا أنظمة ولوائح	هناك تواصل إلكتروني دوما مع	لدي إطلاع كبير على مختلف	كل القضايا الإلكترونية التي	أعتقد أن القضاء الجزائري
	تشريعية لتنظيم عمل الحكومة الإلكترونية	الوزارة الوصية لإضفاء الشرعية	القوانين المتعلقة بتطبيق	واجبنا وجدنا قوانين	مؤهل للتعامل مع القضايا
		على مختلف المعاملات	الحكومة الإلكترونية	والتشريعات المناسبة للتعامل معها	والجرائم الإلكترونية
N	Valid	110	110	110	110
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,60	3,65	3,25	3,42
Std. Deviation		1,085	1,072	1,087	1,061
Sum		396	401	358	417

Statistics

## قائمة الملاحق

	تتوفر المصلحة التي أعمل فيها على أجهزة وإمكانيات متطورة تفي بمتطلبات تطبيق الحكومة الإلكترونية	توجد شبكة داخلية فعالة للإتصال تربط بين جميع المصالح	يتم التعامل بالبريد الإلكتروني ورسائل SMS لإتمام المعاملات واقدم مختلف الخدمات	تمتلك المصلحة التي أعمل فيها قواعد بيانات إلكترونية دقيقة ومتكاملة ويتم تحيينها بصفة دورية	تتوفر خدمة أنترنت عالية في جميع المصالح المعنية بالحكومة الإلكترونية
N Valid	110	110	110	110	110
Missing	0	0	0	0	0
Mean	3,15	3,06	2,87	3,25	3,05
Std. Deviation	1,213	1,236	1,271	1,281	1,298
Sum	347	337	316	358	336

### Statistics

	أستفدت أنا وزملائي بالمصلحة التي أعمل فيها من دورات تدريبية في مجال الحكومة الإلكترونية قبل الشروع في تنفيذها	أستفدت أنا وزملائي بالمصلحة التي أعمل فيها من دورات تدريبية في مجال الحكومة الإلكترونية قبل الشروع في تنفيذها	يستخدم موظفو المصلحة التي أعمل فيها المعلومات والمعارف التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهه بشكل يومي	تتوفر المصلحة التي أعمل فيها من مبرمجين ومهندسين متخصصين في إنجاز البرامج الإلكترونية	تمتلك موظفو المصلحة التي أعمل فيها مؤهلات ومهارات تمكنهم من إستخدام مختلف الشبكات
N Valid	110	110	110	110	110
Missing	0	0	0	0	0
Mean	3,72	2,75	3,48	3,45	3,53
Std. Deviation	1,033	1,328	1,139	1,246	1,155
Sum	409	303	383	380	388

### Statistics

	لدينا عدد من الموظفين المتخصصين في صيانة أجهزة الحاسوب في المصلحة	لا يهدد إستخدام برامج الحكومة الإلكترونية الأمان المعلوماتي للعمل	تستخدم المصلحة التي أعمل فيها أنظمة حماية حديثة لقواعد بياناتنا	تمتلك المصلحة التي أعمل فيها أجهزة حماية حديثة لقواعد بياناتنا	لم تتعرض قواعد البيانات الخاصة بالمصلحة التي أعمل فيها لأي إختراق أو هجوم إلكتروني
N Valid	110	110	110	110	110

## قائمة الملاحق

Missing	0	0	0	0	0
Mean	3,54	3,74	3,36	3,24	3,84
Std. Deviation	1,139	,895	1,139	1,116	1,018
Sum	389	411	370	356	422

### Statistics

	تم عقد مؤتمرات وورش عمل وندوات للتعريف بالحكومة الإلكترونية	لدى الإستعداد للمشاركة في ندوات لشرح أهمية التحول للحكومة الإلكترونية	لدى الإدارة خطة إعلامية واضحة للتعريف بالخدمات الإلكترونية المقدمة	تقوم الإدارة بإصدار ملصقات تعريفية للمستفيد حول الحكومة الإلكترونية	يتم الإعلام بكل مستجدات التحول للحكومة الإلكترونية في أغلب وسائل الإعلام
N Valid	110	110	110	110	110
Missing	0	0	0	0	0
Mean	3,52	3,19	3,05	3,43	2,79
Std. Deviation	1,064	1,071	1,061	1,184	1,166
Sum	387	351	335	377	307

### Statistics

	بعد_الإعلام	بعد_الأمن	بعد_البنية	بعد_الكفاءة	بعد_القانون	بعد_القيادة
N Valid	110	110	110	110	110	110
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	3,1945	3,5418	3,0800	3,3873	3,5418	3,6327
Std. Deviation	,80204	,82544	,91037	,88298	,76738	,85822
Sum	351,40	389,60	338,80	372,60	389,60	399,60

### Statistics

	محور_الأداء_التنظيمي	محور_الحكومة_الإلكترونية
N Valid	110	110
Missing	0	0
Mean	3,9442	3,3964
Std. Deviation	,44314	,64512
Sum	433,86	373,60

### Statistics

	بعد_إنجاز_بأقل_تكلفة	بعد_إنجاز_وفق_المستفيد	بعد_إنجاز_بدون_أخطاء	بعد_السرعة_في_إنجاز_العمليات
N Valid	110	110	110	110

Missing	0	0	0	0
Mean	3,9558	3,8857	4,0403	3,8948
Std. Deviation	,51335	,56311	,57311	,59066
Sum	435,14	427,43	444,43	428,43

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		محور_الحكومة_الإلكترونية	محور_الأداء_التنظيمي
N		110	110
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3,3964	3,9442
	Std. Deviation	,64512	,44314
Most Extreme Differences	Absolute	,084	,059
	Positive	,049	,059
	Negative	-,084	-,056
Kolmogorov-Smirnov Z		,882	,618
Asymp. Sig. (2-tailed)		,418	,839

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		المحور_الكلبي
N		110
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3,6703
	Std. Deviation	,48822
Most Extreme Differences	Absolute	,068
	Positive	,056
	Negative	-,068
Kolmogorov-Smirnov Z		,712
Asymp. Sig. (2-tailed)		,692

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

**Correlations**

		محور_الحكومة_الإلكترونية	بعد_السرعة_في_إنجاز_العمليات
محور_الحكومة_الإلكترونية	Pearson Correlation	1	,436**
	Sig. (2-tailed)		,000

	N	110	110
بعد_السرعة_في_إنجاز_العمليات	Pearson Correlation	,436**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	110	110

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		محور_الحكومة_الإلكترونية	بعد_إنجاز_بدون_أخطاء
محور_الحكومة_الإلكترونية	Pearson Correlation	1	,528**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	110	110
بعد_إنجاز_بدون_أخطاء	Pearson Correlation	,528**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	110	110

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		محور_الحكومة_الإلكترونية	بعد_إنجاز_وفق_المستفيد
محور_الحكومة_الإلكترونية	Pearson Correlation	1	,457**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	110	110
بعد_إنجاز_وفق_المستفيد	Pearson Correlation	,457**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	110	110

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		محور_الحكومة_الإلكترونية	بعد_إنجاز_بأقل_تكلفة
محور_الحكومة_الإلكترونية	Pearson Correlation	1	,463**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	110	110
بعد_إنجاز_بأقل_تكلفة	Pearson Correlation	,463**	1

Sig. (2-tailed)	,000	
N	110	110

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Correlations

		محور_الحكومة_الإلكترونية	محور_الأداء_التنظيمي
محور_الحكومة_الإلكترونية	Pearson Correlation	1	,596**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	110	110
محور_الأداء_التنظيمي	Pearson Correlation	,596**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	110	110

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	بعد_القيادة <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: التنظيمي\_الأداء\_محور

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,445 <sup>a</sup>	,198	,191	,39865

a. Predictors: (Constant), القيادة\_بعد

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,241	1	4,241	26,683	,000 <sup>a</sup>
	Residual	17,164	108	,159		
	Total	21,404	109			

a. Predictors: (Constant), القيادة\_بعد

b. Dependent Variable: التنظيمي\_الأداء\_محور

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,109	,166		18,726	,000
	بعد_القيادة	,230	,044	,445	5,166	,000

a. Dependent Variable: التنظيمي\_الأداء\_محور

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	بعد_القانون <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: التنظيمي\_الأداء\_محور

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,382 <sup>a</sup>	,146	,138	,41147

a. Predictors: (Constant), القانون\_بعد

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,119	1	3,119	18,423	,000 <sup>a</sup>
	Residual	18,285	108	,169		
	Total	21,404	109			

a. Predictors: (Constant), القانون\_بعد

b. Dependent Variable: التنظيمي\_الأداء\_محور

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,163	,186		17,000	,000
	بعد_القانون	,220	,051	,382	4,292	,000

a. Dependent Variable: التنظيمي\_الأداء\_محور

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	بعد_الكفاءة <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: التنظيمي\_الأداء\_محور

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,428 <sup>a</sup>	,184	,176	,40226

a. Predictors: (Constant), الكفاءة\_بعد

ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

## قائمة الملاحق

1	Regression	3,929	1	3,929	24,278	,000 <sup>a</sup>
	Residual	17,476	108	,162		
	Total	21,404	109			

a. Predictors: (Constant), الكفاءة\_بعد

b. Dependent Variable: التنظيمي\_الأداء\_محور

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,216	,153		21,060	,000
	بعد_الكفاءة	,215	,044	,428	4,927	,000

a. Dependent Variable: التنظيمي\_الأداء\_محور

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	بعد_البنية <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: التنظيمي\_الأداء\_محور

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,452 <sup>a</sup>	,205	,197	,39703

a. Predictors: (Constant), البنية\_بعد

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,380	1	4,380	27,786	,000 <sup>a</sup>
	Residual	17,024	108	,158		
	Total	21,404	109			

a. Predictors: (Constant), البنية\_بعد

b. Dependent Variable: التنظيمي\_الأداء\_محمور

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,266	,134		24,352	,000
	بعد_البنية	,220	,042	,452	5,271	,000

a. Dependent Variable: التنظيمي\_الأداء\_محمور

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	بعد_الأمن <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: التنظيمي\_الأداء\_محمور

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,525 <sup>a</sup>	,276	,269	,37882

a. Predictors: (Constant), الأمن\_بعد

ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

## قائمة الملاحق

1	Regression	5,906	1	5,906	41,152	,000 <sup>a</sup>
	Residual	15,499	108	,144		
	Total	21,404	109			

a. Predictors: (Constant), الأمن\_بعد

b. Dependent Variable: التنظيمي\_الأداء\_محور

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,945	,160		18,429	,000
	بعد_الأمن	,282	,044	,525	6,415	,000

a. Dependent Variable: التنظيمي\_الأداء\_محور

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	بعد_الإعلام <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: التنظيمي\_الأداء\_محور

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,510 <sup>a</sup>	,260	,253	,38287

a. Predictors: (Constant), الإعلام\_بعد

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,572	1	5,572	38,012	,000 <sup>a</sup>
	Residual	15,832	108	,147		

## قائمة الملاحق

Total	21,404	109			
-------	--------	-----	--	--	--

a. Predictors: (Constant), الإعلام\_بعد

b. Dependent Variable: التنظيمي\_الأداء\_محور

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,044	,151		20,215	,000
	بعد_الإعلام	,282	,046	,510	6,165	,000

a. Dependent Variable: التنظيمي\_الأداء\_محور

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	محور_الحكومة_الإلكترونية	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: التنظيمي\_الأداء\_محور

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,596 <sup>a</sup>	,355	,350	,35740

a. Predictors: (Constant), الإلكترونيّة\_الحكومة\_محور

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,609	1	7,609	59,570	,000 <sup>a</sup>
	Residual	13,795	108	,128		

## قائمة الملاحق

Total	21,404	109			
-------	--------	-----	--	--	--

a. Predictors: (Constant), الإلكترونية\_الحكومة\_محور

b. Dependent Variable: التنظيمي\_الأداء\_محور

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,553	,183		13,920	,000
	محور_الحكومة_الإلكترونية	,410	,053	,596	7,718	,000

a. Dependent Variable: التنظيمي\_الأداء\_محور

### Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
موظف	44	3,9034	,50187	,07566
موظفة	66	3,9713	,40100	,04936

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
محور_الأداء_التنظيمي	Equal variances assumed	2,583	,111	-,786	108	,434	-,06791	,08640	-,23917	,10334
	Equal variances not assumed			-,752	78,040	,454	-,06791	,09034	-,24776	,11193

### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
السن	Between Groups	20,502	42	,488	,762	,826
	Within Groups	42,917	67	,641		
	Total	63,418	109			
المستوى_التعليمي	Between Groups	21,821	42	,520	1,179	,270
	Within Groups	29,533	67	,441		

قائمة الملاحق

Total	51,355	109				
سنوات_الخدمة	Between Groups	33,174	42	,790	,860	,696
	Within Groups	61,517	67	,918		
	Total	94,691	109			
المستوى_الوظيفي	Between Groups	19,188	42	,457	,976	,526
	Within Groups	31,367	67	,468		
	Total	50,555	109			
الجهة	Between Groups	23,788	42	,566	,740	,851
	Within Groups	51,267	67	,765		
	Total	75,055	109			

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
موظف	44	3,3212	,67277	,10142
موظفة	66	3,4465	,62618	,07708

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
محور_الحكومة_الإلكترونية	,433	,512	-,998	108	,321	-,12525	,12556	-,37413	,12363
			Equal variances assumed						
محور_الحكومة_الإلكترونية	,433	,512	-,983	87,666	,328	-,12525	,12739	-,37842	,12792
			Equal variances not assumed						

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
السن	Between Groups	40,335	66	,611	1,138	,329
	Within Groups	23,083	43	,537		
	Total	63,418	109			
المستوى_التعليمي	Between Groups	36,771	66	,557	1,643	,042
	Within Groups	14,583	43	,339		
	Total	51,355	109			
سنوات_الخدمة	Between Groups	60,691	66	,920	1,163	,302

قائمة الملاحق

	Within Groups	34,000	43	,791		
	Total	94,691	109			
المستوى_الوظيفي	Between Groups	32,138	66	,487	1,137	,330
	Within Groups	18,417	43	,428		
	Total	50,555	109			
الجهة	Between Groups	46,805	66	,709	1,079	,400
	Within Groups	28,250	43	,657		
	Total	75,055	109			

# الفهرس

الفهرس

	إهداء
	شكر وتقدير
I	ملخص الدراسة باللغة العربية
II	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
III	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
IIX	قائمة الملاحق
ا-ط	مقدمة
الفصل الأول : الإطار النظري للحكومة الإلكترونية، الأداء التنظيمي	
11	تمهيد الفصل الأول
12	المبحث الأول : عموميات حول الإدارة العمومية
	المطلب الأول : مفهوم الإدارة العمومية
	الفرع الأول : تعريف الإدارة العمومية وأهدافها
15	الفرع الثاني : نشأة الإدارة العمومية وأهم مبادئها
17	المطلب الثاني : نشاط الإدارة العمومية
	الفرع الأول : أهداف ومهام الإدارة العمومية

19	الفرع الثاني : بيان الإدارة العمومية
23	المطلب الثالث : النقائص التي تعاني منها الإدارة العمومية والإصلاح الإداري
	الفرع الأول : النقائص التي تعاني منها الإدارة العمومية
25	الفرع الثاني : أهم الإصلاحات الإدارية كمبرر للنقائص
29	المبحث الثاني : مدخل مفاهيمي حول الحكومة الإلكترونية
	المطلب الأول : مفهوم الحكومة الإلكترونية
	الفرع الأول : تعريف الحكومة الإلكترونية وأهدافها
32	الفرع الثاني : نشأة الحكومة الإلكترونية ومبادئها
36	المطلب الثاني : أساسيات حول الحكومة الإلكترونية
	الفرع الأول : مجالات وأقسام الحكومة الإلكترونية
41	الفرع الثاني : تقييم الحكومة الإلكترونية
44	المطلب الثالث : منهجية تطبيق الحكومة الإلكترونية
	الفرع الأول : مكونات تطبيق الحكومة الإلكترونية
49	الفرع الثاني : مراحل وإستراتيجيات الحكومة الإلكترونية
53	المبحث الثالث : مدخل مفاهيمي حول الأداء التنظيمي
	المطلب الأول : ماهية الأداء التنظيمي
	الفرع الأول : مفهوم الأداء التنظيمي
58	الفرع الثاني : إدارة الأداء التنظيمي

60	المطلب الثاني : تقييم الأداء التنظيمي
	الفرع الأول : ماهية قياس الأداء التنظيمي وأهم مستوياته
63	الفرع الثاني : مؤشرات قياس الأداء التنظيمي
65	المطلب الثالث : تحسين الأداء التنظيمي
	الفرع الأول : العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي
66	الفرع الثاني : ماهية تحسين الأداء التنظيمي
73	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني : عرض الدراسات السابقة ومناقشتها	
75	تمهيد الفصل الثاني
76	المبحث الأول : تقديم الدراسات السابقة التي تناولت محوري الدراسة باللغة العربية
	المطلب الأول : الدراسات السابقة المحلية التي تناولت محوري الدراسة
	الفرع الأول : دراسات محلية حول الحكومة الإلكترونية
82	الفرع الثاني : دراسات محلية حول الأداء التنظيمي
86	المطلب الثاني: الدراسات العربية لمحوري الدراسة
	الفرع الأول : دراسات عربية حول محور الحكومة الإلكترونية
91	الفرع الثاني : دراسات عربية حول محور الأداء التنظيمي
95	المبحث الثاني : عرض الدراسات السابقة حول محوري الدراسة باللغات الأجنبية

	المطلب الأول : دراسات حول الحكومة الإلكترونية والأداء التنظيمي كل على حدا
101	المطلب الثاني : دراسات جمعت الحكومة الإلكترونية بالأداء التنظيمي
105	المبحث الثاني : مقارنة الدراسات السابقة بموضوع الدراسة الحالية
106	المطلب الأول : مناقشة الدراسات السابقة باللغة العربية
	الفرع الأول : مناقشة الدراسات المحلية
117	الفرع الثاني : مناقشة الدراسات العربية
127	المطلب الثاني : مناقشة الدراسات السابقة باللغات الأجنبية
128	الفرع الأول : مناقشة دراسات تناولت محوري الدراسة كل على حدا
135	الفرع الثاني : مناقشة دراسات جمعت محوري الدراسة
144	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث : واقع الإدارة العمومية والحكومة الإلكترونية في الجزائر	
146	تمهيد الفصل الثالث
147	المبحث الأول: نظرة عامة حول الإدارة العمومية في الجزائر
147	المطلب الأول : ماهية الإدارة العمومية في الجزائر وتطورها
147	الفرع الأول : مفهوم الإدارة العمومية في الجزائر وأهدافها
149	الفرع الثاني : التطور التاريخي للإدارة العمومية في الجزائر
151	المطلب الثاني : تسيير الإدارة العمومية في الجزائر وأهم نقائصها
	الفرع الأول : أشكال الإدارة العمومية في الجزائر وإجراءات تسييرها

155	الفرع الثاني : مشاكل الإدارة العمومية في الجزائر وأهم الإصلاحات
158	المبحث الثاني : عموميات حول الحكومة الإلكترونية في الجزائر
	المطلب الأول : إطلاق مبادرة مشروع الجزائر الإلكترونية
	الفرع الأول : ماهية إستراتيجية الجزائر الإلكترونية
160	الفرع الثاني : إنجازات تطبيق مشروع الجزائر الإلكترونية
168	المطلب الثاني : نتائج تجربة الحكومة الإلكترونية في الجزائر
	الفرع الأول : أثر الحكومة الإلكترونية في الجزائر على الجوانب التنظيمية
170	الفرع الثاني : تقييم الحكومة الإلكترونية في الجزائر
176	المبحث الثالث: قراءة عامة حول الجماعات المحلية في الجزائر
	المطلب الأول : تقديم عام للجماعات المحلية في الجزائر
	الفرع الأول : ماهية الجماعات المحلية في الجزائر
180	الفرع الثاني : عصنة الجماعات المحلية في الجزائر
187	المطلب الثاني : مقدمة عامة حول الجماعات المحلية لولاية غرداية
	الفرع الأول : خصائص ولاية غرداية
193	الفرع الثاني : أجهزة الجماعات المحلية بولاية غرداية
205	المطلب الثالث : واقع تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجماعات المحلية لولاية غرداية
	الفرع الأول : أنظمة وتطبيقات إلكترونية لتحسين الأداء التنظيمي مع باقي الإدارات العمومية بالولاية

208	الفرع الثاني : تطبيقات إلكترونية لتحسين نوعية الخدمات العمومية المجسدة في الولاية
217	خلاصة الفصل الثالث
الفصل الرابع: واقع الحكومة الالكترونية والأداء التنظيمي في الجماعات المحلية لولاية غرداية	
218	تمهيد الفصل الرابع
219	المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة
	المطلب الأول : طرق الدراسة
	الفرع الأول : متغيرات ومنهج الدراسة
220	الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة
222	المطلب الثاني : أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
	الفرع الأول : أدوات الدراسة
228	الفرع الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة
238	المبحث الثاني : إختبار الفرضيات
239	المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الأولى
	الفرع الأول : إختبار الفرضية الفرعية الأولى
255	الفرع الثاني : إختبار الفرضية الفرعية الثانية
256	الفرع الثالث : إختبار الفرضية الفرعية الثالثة
261	المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثانية
262	الفرع الأول : إختبار الفرضية الفرعية الأولى

268	الفرع الثاني : إختبار الفرضية الفرعية الثانية
271	الفرع الثالث : إختبار الفرضية الفرعية الثالثة
274	المبحث الثالث : مناقشة وتفسير نتائج دراسة الحالة
275	المطلب الأول : مناقشة الفرضية الرئيسية الأولى
	الفرع الأول : متطلبات الحكومة الإلكترونية
280	الفرع الثاني : مؤشرات الأداء التنظيمي
284	المطلب الثاني : مناقشة الفرضية الرئيسية الثانية
286	خلاصة الفصل الرابع
288	خاتمة عامة
299	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق