

جودة الخدمة العمومية الالكترونية بين متطلبات الإدارة الالكترونية ومشاكل الخدمة العمومية

فضيلة بوطورة^١ نوفل سمايلي^٢

١ قسم إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر

٢ قسم الاقتصاد، كلية الاقتصاد والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر

المستخلص

تهدف الدراسة إلى توضيح أهمية الإدارة الالكترونية كضرورة للانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية، حيث تساهم الإدارة الالكترونية في تحقيق جودة الخدمات المقدمة سواء كانت خدمات عمومية أو خدمات القطاع الخاص، وركزت الدراسة الحالية على أهمية الإدارة الالكترونية في الرفع من جودة الخدمات العمومية كنموذج يعطي السرعة في الانجاز والإتقان والدقة واختصار الوقت والإجراءات، مما يساهم في تطور الإدارة ورضا المواطن معا، وبينت الدراسة وجود متطلبات يجب توفرها حتى تتحقق ايجابيات الإدارة الالكترونية من بينها توفير البيئة التحتية والعنصر البشري المؤهل والوسائل التقنية ومواكبة التطور التكنولوجي، والاستفادة من تجارب الدول الناجحة في هذا المجال.

مفاتيح الكلمات: الإدارة، الإدارة الالكترونية، الخدمة العمومية، جودة الخدمة، التطور التكنولوجي.

1. المقدمة

كان ظهور معالم الإدارة الالكترونية سنة 1960 م تقريبا بداية بمكننة المكاتب عن طريق ابتكار شركة (IBM) مصطلح معالج الكلمات التي يتم طباعتها آليا، وكان ذلك سبب في شيوع لفظ إدارة المكاتب الآلية وتوالت التطورات وظهر معها الأشرطة الممغنطة وأجهزة التخزين على الشريط الممغنط وطابعته وأنظمة للتسجيل والحفظ الجديدة بمساحات كبيرة جدا كاحتواء أسطوانة ليزيرية على كمية بيانات لوزارة أو هيئة تتضمن عدد كبير من أصول الملفات الورقية، وتوالت التحديثات للتقنيات التي يتم استخدامها فبدأ ظهور لفظ الإدارة الالكترونية التي تقوم على الاستفادة من تطبيقات تقنيات الحاسبات والبرمجيات ونظم الاتصالات والاستغناء أو التقليل من المعاملات الورقية لإحلال المكتب الالكتروني لتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات ممكنة يتم معالجتها بصورة آلية (عمر، أسامة، هشام، 2013: 65). وجاءت الإدارة الالكترونية نتيجة الثورة الرقمية التي تقود إلى عصر المعرفة، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا أصبحت لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس، فالإدارة الالكترونية كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة في ظل ثورة المعلومات، وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات

جامعة كويه

فاكتي العلوم الإنسانية والاجتماعية

المؤتمر العلمي الدولي لإدارة الموارد (ICRM2020)

البريد الإلكتروني للمؤلف الأول: fadila.boutora@gmail.com

حقوق الطبع والنشر © 2020 فضيلة بوطورة، نوفل سمايلي

المواطن والمؤسسات، وربط الإدارات العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها. (عبد الكريم، 2009: 12) ومن ثم فالإدارة الالكترونية هي محصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية، وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائر صنع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة، تساعدهم على انجاز المهام المناطة بها وتنفيذها على الوجه الأكمل، فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الالكترونية الحكومية وتبعها فيما بعد دول أخرى مثل المملكة المتحدة والنمسا خلال العقد الأخير من القرن العشرين. وقد نتج عن هذا التحول نحو الإدارة الالكترونية جملة من التغيرات في جودة الخدمة العمومية من خلال انجاز المعاملات بوقت أقصر وبدقة ترتقي لتطلعات ورضى المواطنين.

2. منهجية البحث

2.1 إشكالية الدراسة

من خلال ما سبق تبرز إشكالية الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي: هل توجد متطلبات للإدارة الالكترونية تفعل الخدمة العمومية الالكترونية وما هي أهم مشاكل هذا النوع من الخدمات؟

2.2 أهداف الدراسة

إنطلاقاً من مشكلة الدراسة يهدف البحث إلى دراسة النقاط التالية:

- تسليط الضوء على الإطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية؛
- إبراز ماهية الخدمة العمومية ومدى تأثيرها بالإدارة الالكترونية؛
- التعرف على تأثير الإدارة الالكترونية على جودة الخدمة العمومية؛

2.3 منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لعرض الخلفية النظرية للبحث، من خلال عرض الادارة الالكترونية وما تحتويه من ايجابيات تفوق السلبيات التي قد تحدث عند تطبيقها وكذلك تحليل مشاكل الخدمة العمومية ومدى حاجتها للإدارة الالكترونية للتطور وتحقيق رضا المواطن.

3. الإطار المعرفي للبحث

3.1 مفهوم الإدارة الإلكترونية

تعرف الإدارة بصفة عامة بأنها عملية التخطيط واتخاذ القرار التنظيم والقيادة والتحفيز والرقابة التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد البشرية، المادية، المالية، المعلوماتية ومزجها وتوحيدها وتحويلها إلى مخرجات بكفاءة لغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها (أسامة، 2012: 17). وتعرف أيضاً على أنها النشاط الموجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة (محمد، 2012: 14). وأما الإدارة الالكترونية فتعرف على أنها عملية تحويل وتغيير ونقل شكل الأعمال والخدمات التقليدية، وجعلها أعمالاً تنفذ عبر الأجهزة الالكترونية، من خلال الاستعانة بالبرمجيات المساندة، بمعنى الاستغناء عن الإدارة والأسلوب الورقي التقليدي. (مزهر، شوقي، 2014: 33)

الإدارة الإلكترونية: «هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت، وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة على الموارد، والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين دون حدود من أجل تحقيق أهدافها» (نجم، 2004: 127). وتعرف أيضاً على أنها: "استخدام خليط من التكنولوجيا لأداء الأعمال والإسراع بهذا الأداء، وإيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المؤسسة، وبينها وبين مؤسسات أخرى" (سحر، 2016: 159).

وعليه يمكن ذكر بعض خصائص الإدارة الالكترونية فيما يلي: (جمال، 2010: 209)

- إدارة بلا ورق: حيث تتكون من الأرشفة الإلكترونية والبريد الإلكتروني ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.
- إدارة بلا مكان: وتتمثل في الهاتف النقال، والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد من خلال المؤسسات الافتراضية عبر الانترنت.

- إدارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة متواصلة ليلاً، ونهاراً.

- إدارة بلا تنظيمات: وهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.

- السرية والخصوصية عبر ما تمتلكه الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للانتقال إلى تلك المعلومة.
ويمكن إيجاز هذه الخصائص في الشكل (01) فيما يلي:
الشكل (01): خصائص التجارة الإلكترونية



المصدر: (الحسن، 2009: 17)

3.2 أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية

من أهم الأسباب ما يلي: (خالد، 2010: 50)

- ارتفاع نسب التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به في مختلف المجالات، وارتبط بذلك ارتفاع في حجم الاستثمارات المتعلقة بقطاع التكنولوجيا لغرض تعظيم الفوائد وتسخير التكنولوجيا لرفاهية الإنسان.
- التوجهات المتزايدة نحو العولمة والانفتاح وما لها من أبعاد سياسية واقتصادية واجتماعية وإدارية وقانونية وبيئية متكاملة، حيث تم الربط بين المجتمعات من خلال شبكات الانترنت مما سهل انتقال الثورة التكنولوجية عبر العالم.
- ارتفاع مستوى الوعي المجتمعي نتيجة انتشار حركات التحرر في العالم المطالبة بالانفتاح والحرية، وضرورة تحسين مستوى الأداء في المؤسسات وتطوير فاعلية القطاع العام.
- وتبرز أسباب وأهمية هذا التحول بالنسبة للقطاع الخاص في النقاط التالية: (حسن، 2011: 63)
- إسهام الإدارة الإلكترونية في فتح أسواق جديدة محليا وعالميا، كما تعين على زيادة قدرة شركاتها ومؤسساتها الوصول إلى تلك الأسواق وارتدادها وطرح منتجاتها أو الجلب من منتجاتها.
- تحقيق تطوير في الأداء والتأثير الإيجابي في وظائف وأنشطة المؤسسة. - انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المؤسسة.
- توجيه الإنتاج وفقا لاحتياجات ورغبات الزبائن، الأمر الذي يزيد من مبيعاتها وبالتالي من أرباحها.
- تلافي مخاطر التعامل الورقي فعند استخدام الحاسب يمكن تخزين المعلومات ومراقبة الإنتاج وأعمال المخازن وتوفير السجلات والدفاتر، الأمر الذي يقضي على التعامل الورقي وماله من آثار سلبية كالجهد، ضياع الوقت، زيادة التكاليف، التعرض للتلف، الفقد والضياع.
- تحسين جودة المنتجات وزيادة درجة تنافسية المؤسسة، وهذا من خلال قربها الدائم من الأسواق التي توفر لها المعلومات عن رغبات واحتياجات العملاء التي تسعى المؤسسة إلى إشباعها، وهذا من خلال تحسين جودة خدماتها، فضلا عن تحسين مستوى الخدمات ما قبل وبعد البيع، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين درجة التنافسية لهذه المنظمة (أحمد، 2008: 42).

وتبرز أسباب وأهمية هذا التحول بالنسبة للقطاع العام في النقاط التالية: (ياسين، 2010: 38)

- حاجة الإدارة الحكومية إلى مزيد من الثقة المتبادلة بينها وبين المراجعين لها، ورغبتها في تهيئة الشفافية في دوائر العمل الحكومية، مما يدعوا تلك الإدارات للتوجه للإدارة الإلكترونية بوصفها نمطا جديدا، فيها من الحياد والموضوعية والانضباط ما يعين على تغيير وجهة النظر السائدة لدى المواطن.

- تخفيف عبء إيجاد فرص عمل جديدة عن كاهل الدولة، وهذا بتشجيع المشاريع الصغيرة، وتسويق منتجاتها الأمر الذي يلفت نظر القطاع الشباب وصغار المستثمرين إلى خوض هذه التجارب الناجحة.
- تردي مستوى خدمات كثير من تلك الإدارات وتعقيدها إلى الدرجة التي تستدعي الحاجة إلى تبسيط إجراءاتها وجعلها أكثر سلامة ومرونة، وتسهيل تقديمها للمواطن.
- حاجة الاقتصاد الوطني للدعم، ولعل أنسب تعميم تطبيقات التكنولوجيا على دوائر القطاع العام للإسهام بفاعلية في حل الكثير من الصعوبات.

3.3 أهمية الإدارة الإلكترونية: للإدارة الإلكترونية أهمية بالغة في مجال العمل الإداري من خلال: (عبد الرحمان، 2003: 24)

- توفير المعلومات بشكل يساعد على تحديد ومعالجة المشكلات والعقبات الإدارية.
 - تبسيط الإجراءات، وسرعة كفاءة إنجاز الأعمال.
 - مواجهة التحديات الخارجية التي تواجه المؤسسة في مختلف المجالات.
 - المساهمة في الترقية الداخلية للمؤسسة وكذا ربطها بعالمها الخارجي من زبائن وعملاء.
 - تسهيل أسلوب العمل واختصار الوقت والجهد مما يضمن زيادة في الإنتاجية، وتقليل الضغوط الإدارية.
 - الانتقال من النظام الروتيني التقليدي إلى النظام الحديث.
 - جعل الموارد البشرية تشارك في بناء وتصميم المعلومات.
- ويشير الجدول (01) للفرق بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية.

الجدول (01)
الفرق بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية

المعيار	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف	تعتمد على الوسائل التقليدية لإجراء الاتصالات.	تتم فيها الاتصالات عادة باستخدام الشبكات الإلكترونية. العلاقة غير مباشرة.
طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل	تتسم بالبطء النسبي.	تتميز بالسرعة.
نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال والمعاملات	تعتمد بشكل أساسي على الوثائق الورقية.	تتم دون استخدام أي وثائق ورقية.
مدى إمكانيات تنفيذ كل مكونات العملية.	توجد صعوبة في ظل ممارسات الإدارة التقليدية.	يمكن تحقيق ذلك في ظل ممارسات الإدارة الإلكترونية.
نطاق خدمة العملاء.	وجود خدمات لمدة 5 أيام فقط في الأسبوع وفق مواعيد عمل.	يستمر العمل لمدة 7 أيام في الأسبوع، ولمدة 24 ساعدا يوميا.
مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية.	تعتمد بصفة كبيرة على وجود الإمكانيات المادية والبشرية.	تعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات.

المصدر: (أحمد، 2004: 36)

3.4 متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية: تتمثل أهم هذه المتطلبات فيما يلي:

3.4.1 المتطلبات الإدارية:

يمكن حصرها فيما يلي:

1. وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: ويكون على مستوى إدارة أو هيئة على المستوى الوطني من خلال وضع الخطط والبرامج ومتابعة تنفيذها مع توفير المخصصات المالية اللازمة لإجراء التحول. (أحمد، 2010: 291)
 2. توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: من خلال توفير الأجهزة والمعدات اللازمة كشبكات الاتصال والحاسبات الآلية للأفراد والمؤسسات.
 3. القيادة والدعم الإداري: ويعد ضمان دعم الإدارة العليا أمر ضروري وأساسي لنجاح أسلوب الإدارة الإلكترونية (اسيا، 2014: 29).
 4. الهيكل التنظيمي: حيث تحتاج الإدارة الإلكترونية إلى هيكل شبكي يقوم على المرونة والمشاركة في إتخاذ القرارات وتفويض المسؤوليات (ياسين، 2010: 306). فقد ذكر (BROWN،HEGEL) أنه يجب تحديد الأنظمة المعلوماتية التي تتناسب وطبيعة الهياكل التنظيمية المتاحة (عادل، 2007: 51).
 5. التعليم والتدريب والتثقيف: لا يكفي تدريب العاملين على استخدام الأجهزة وأساليب العمل الجديدة فحسب، بل يجب أيضا تثقيفهم بالتقنية باعتبار أن الثقافة التنظيمية للعاملين تؤثر بدرجة كبيرة على نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية (ايمان، 2009: 73).
- 3.4.2. المتطلبات البشرية:
- يكتسي العنصر البشري أهمية بالغة في مجال نظم المعلومات الإدارية القائمة على التقنية الإلكترونية، فالإنسان لا يحل محل الآلة لأنه هو الذي يسيرها لذا يتطلب تطبيق إلكترونية وجود أسلوب الإدارة الإلكترونية وجود عاملين متقبلين لهذا الأسلوب الجديد وواعين بأبعاده المختلفة (ايمان، 2009: 74).
- 3.4.3. المتطلبات المالية:
- يحتاج أسلوب الإدارة الإلكترونية إلى توفير إمكانات مالية كبيرة وسيولة نقدية معتبرة لتسهيل تطبيقه وضمان نجاحه ومن ثمة الوصول إلى تحقيق الأهداف التالية:
- تصميم وتطوير البرامج الإلكترونية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية.
 - القيام بصيانة الأجهزة والبرامج الإلكترونية.
 - تحديث الحاسبات والبرمجيات.
 - توفير البنية التحتية من أجهزة، إنشاء المواقع وربط الشبكات (خالد، 2013: 60).
- 3.4.4. المتطلبات القانونية:
- يتطلب تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية المرونة في التشريعات بما يتماشى وهذا الأسلوب من خلال إعطاء الصيغة القانونية للأعمال (محمد، 2010: 49).
- 3.4.5. المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية:
- وتشمل خلق بيئة اجتماعية تساعد على التحول للإدارة الإلكترونية وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية المختلفة من خلال الاستعانة بوسائل الإعلام والندوات واللقاءات... الخ.
- 3.4.6. متطلبات الأمن المعلوماتي:
- وتشمل تأمين الحماية من المخاطر التي تهدد المعلومات والأجهزة من خلال مجموعة من الإجراءات التي تعمل على الحفاظ على المعلومات مثل: التشفير، التحديث المستمر لأنظمة التشغيل، وضع نسخة احتياطية للمعلومات... الخ. (خالد، 2013: 60) حيث أصبح هناك حاجة ماسة لتوفير أساليب وإجراءات أمنية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق، خاصة بعد انتشار العديد من المحاولات الرامية إلى اختراق الحواسيب رقة بغرض السرقة وتدمير المعلومات، مما دفع إلى ضرورة إتخاذ إجراءات أمنية وقائية ودفاعية لحماية وتأمين خصوصية المؤسسة والمحافظة على سرية المعلومات وعدم التلاعب بها.

3.4.7 المتطلبات التقنية:

يتطلب تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية كأسلوب حديث مجموعة من المكونات المادية لتطبيقه، منها: أجهزة الحاسوب بمختلف أنواعها، شبكات الحاسوب، البرامج التطبيقية... الخ. (خالد، 2013: 61).

تمت عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية من خلال المراحل الآتية: (محمد، 2009: 72)

- قناعة ودعم الإدارة العليا بالمؤسسة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى معاملات إلكترونية.
- تدريب وتأهيل الموظفين كي ينجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة.
- توثيق وتطوير إجراءات العمل.
- توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية.
- البدء بمرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً.

ومن بين الخطوات التي يمكن أن تسهل عملية الانتقال لتطبيق الإدارة الإلكترونية فيما يلي: (عاشور، 2010: 27)

1. إحداث تحول نوعي ليس بمكنة الوظائف الحكومية فحسب بل بتأسيس لمجتمع معلومات له القدرة على التعامل مع المستجدات التقنية.
2. خلق شراكة بين كل القطاعات والمؤسسات بما فيها المؤسسات العامة والخاصة التي يجب أن تتقاسم عمليات التحضير والإعداد لمرحلة التحول نحو الإدارة الإلكترونية.
3. ضرورة خلق البنية التقنية والتهنية مع مراعاة عنصري الأمن المعلوماتي والخصوصية أثناء تطبيق الإدارة الإلكترونية.
4. تبويب المعلومات حيث يكتمل هذا العنصر بإقامة نظام تصنيف واضح على مواقع خدمات الإدارة الإلكترونية مثل تحديد الشرائح المستخدمة بالخدمة والتبويب الواضح والدقيق لأنواع الخدمات العمومية.
5. التأسيس لنظام قانوني كفيل بحماية الإدارة الإلكترونية من مخاطر بيئة الإدارة الإلكترونية مثل مخاطر القرصنة والتجسس الإلكتروني بهدف إزالة تخوف المتعاملين من مخاطر العمل الإلكتروني.

3.5 سلبيات الإدارة الإلكترونية

يمكن إيجاز السلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في العناصر التالية:

1. التجسس الإلكتروني: ويتمثل في الاطلاع الغير مخول به على المعلومات والوثائق والأرشيف الإلكتروني للإدارة، حيث أن مصدر الخطورة لا يأتي من تطبيق الإدارة الإلكترونية، بل يمكن في عدم توفير الجانب الأمني لها (محمد كلثيم، 2008). وغالبا ما يكون مصدر هذا الخطر أفراد عاديون، أجهزة الاستخبارات العالمية للدول أو القرصنة عبر شبكة الانترنت.
2. سوء استخدام المعلومات: وذلك من خلال توظيف المعلومات لتحقيق أهداف غير مشروعة، أو في مجالات غير مسموح بها وتأخذ هذه الطريقة صبغا عدة منها: (محمد حسين، 2004: 156)
 - سرقة المعلومات المخزنة في ذاكرة الحاسوب أو في الأقراص والأشرطة من خلال استنساخها.
 - إجراء تحويلات وهمية للنقود من خلال مستحقات مصطنعة.
 - طبع قوائم حساب غير حقيقية واستغلال ثقة الزبائن.
3. الإهمال: يمثل الطريقة الأكثر شيوعا لاختراق المعلومات ويرجع السبب في ذلك إلى إهمال الأفراد العاملين بالمؤسسة وتهاونهم أو ضعف إدراكهم لأهمية الاحتفاظ بسرية المعلومات، إلى جانب عدم معرفتهم المعلومات التي تحتاج إلى الحماية، ومن يمتلك الدافع إلى سرقة هذه المعلومات من داخل المؤسسة وخارجها، وكيف يمكن كشفه وإيقافه في الوقت المناسب.
4. شلل الإدارة: إن تطبيق الغير السوي والدقيق لمفهوم واستراتيجية الإدارة الإلكترونية، والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى النمط الإلكتروني دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال، من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة، عندها يكون قد تم التخلي عن النمط التقليدي، في نفس الوقت لم يتم الاستفادة أو انجاز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل (محمد كلثيم، 2008: 47).

5. عدم الثقة في شبكة الانترنت: إن مستخدمي الانترنت لا يثقون كثيراً في الشبكة، فهم يخشون استخدام بطاقات الائتمان الخاصة بهم من طرف ثالث واستعمالها، كما تخشى كثير من المؤسسات حصول منافسيها على معلومات داخلية، قد يحرم المؤسسة من العديد من المزايا التنافسية، بالإضافة إلى عدم التواجد الفعلي أو المباشر للأشخاص يؤدي إلى التردد أو الخوف عند استخدام شبكة الانترنت (محمد، 2009: 293).

3.6 جودة الخدمة العمومية من خلال تطبيق الادارة الالكترونية

3.6.1 مفهوم الخدمة العمومية:

هي مجموعة الأنشطة التي تقدمها الدولة أو الجهة الرسمية في بلد ما لصالح العامة من الناس والمواطنين دون تمييز، وتقوم على أساس تحقيق المنفعة العامة لجميع المواطنين، فالحاجة التي تدفع بتقديمها متعلقة بعموم الشعب ولا تختص بفئة دون أخرى، وتتحمل الدولة المسؤولية عن أي تقصير في تقديمها. كما أنها عبارة عن أي عمل رسمي صادر عن مؤسسات الدولة المختلفة من وزارات، وهيئات، ومجالس بلدية، ومراكز شرطة، ومحاكم وغيرها، وهي خدمة لا تتلقى الدولة مقابلها المال دائماً، ومن ثم فالخدمة العمومية هي جميع أنواع الخدمات التي من غير الممكن استغلالها إلا في إطار جماعي، تتوفر بشكل إجباري وفق قاعدة المساواة التي ينص عليها القانون وتتحمل الدولة مسؤولية توفيرها والقيام بها من حيث أدائها ومراقبتها (شريفه، 2008: 104).

3.6.2 أنواع الخدمة العمومية:

يمكن تلخيصها فيما يلي: (نادية، 2010: 35)

1. الخدمة الإدارية: كخدمة المحافظة لمواطنيها والخدمات المرتبطة بالمجالس البلدية. الخدمات الإلزامية: ومنها الخدمات الاجتماعية والمتعلقة بالمعرفة، وتشمل خدمة التعليم المدرسي، والتطعيم الطبي ضد الأمراض والأوبئة الخطيرة كشلل الأطفال، والحصبة، والفيروسات التي تهاجم البشر من فترة إلى أخرى.

2. الخدمات المتعلقة بمستلزمات الحياة الضرورية: وأهمها خدمة المياه، وخدمة الكهرباء، والصرف الصحي، وتوزيع الوقود والغاز وغيرها.

3. خدمات مجانية وأخرى مدفوعة: وهي تلك الخدمات التي تقدمها الجهة الرسمية، ولا تتلقى مقابلها المال من المواطنين كإنارة الشوارع، وعمل الشرطة، أما الخدمات المدفوعة التي تقدمها مقابل التزام المواطن بدفع التكاليف كاملة فمثالها خدمة المياه، فيما يوجد نوع يجمع بين النوعين السابقين وهي الخدمات التي يتشارك في دفع تكاليفها المالية كل من الدولة والمواطن كالنقل العام، وتوفير شبكة كهرباء للمنازل.

3.6.3 معايير الخدمة العمومية المساواة: تتمثل بصفة عامة في:

1. لجميع المواطنين الحق في تلقي الخدمة العمومية دون تمييز على أساس الجنس، أو اللون، أو العرق، أو الدين، ويجب تقديمها دون تقصير.

2. الديمومة: إن ما يميز الخدمة العمومية أنها لا تنتهي؛ كونها مرتبطة بحاجات متواصلة لعموم الناس، مما يتطلب من الدولة وضع الخطط التي تحفظ الخدمة العامة عن التوقف؛ بسبب عدم توفر التمويل، أو إضراب الموظفين، أو الأحوال الجوية القاسية.

3. التطور: يجب أن تواكب الخدمات العمومية أشكال التقدم، ولاسيما التكنولوجية منها كتحديث وسائل النقل العام، وطرق تسديد فواتير الكهرباء مثلاً.

3.7 مشاكل الخدمة العمومية

تمثل مشكلات الخدمة العمومية فيما يلي: (عدمان، 2015)

1. البطء في أداء الخدمة العمومية لأسباب تعود إلى طول وتعقيد الإجراءات والعمليات اللازمة لإنتاج الخدمة.
2. سوء تقديم الخدمة العمومية.
3. التمييز في أداء الخدمة بسبب تفشي ظاهرة الواسطة.
4. انتشار الرشوة بين الكثير من موظفي الخدمة العمومية، وإقبال بعض الموظفين على استخدام الرشوة والحصول على الخدمة أو الاقتناع بأن الحصول على الخدمة لا يمكن أن يتم بدون رشوة.

5. غياب الاتصال بين الإدارة في منظمات الخدمة العمومية وبين جماهير الخدمة، الأمر الذي ينتج عنه وجود فجوة بين ما يتم تقديمه من أداء للخدمات العمومية، وبين ما يتوقع المواطنون نحو هذه الخدمات.
6. افتقار الابتكار والتطوير الناتج عن السياسات المخططة والمدروسة للتغيير في عمليات وإجراءات إنتاج وتقديم الخدمة العامة للجمهور.
7. الغياب الكامل للبحوث والدراسات التطبيقية في الوحدات التنظيمية التي تقدم الخدمة العمومية، وعدم الاهتمام بالاستفادة من مثل هذه البحوث والدراسات التي تتوافر بشكل كبير في المؤسسات والمنظمات الأكاديمية والبحثية.
8. ضعف نظم المتابعة والتقييم للخدمات العامة وتحقيق الرقابة الفعالة، بغرض التحقق من وصول هذه الخدمات للمواطنين وفقاً للقوانين والتشريعات المنظمة لها.
9. سوء استخدام الموارد التنظيمية المتاحة في إنتاج وتقديم الخدمة العامة، وذلك إما بسبب الإهمال واللامبالاة، أو عدم الخبرة والدراية، أو بسبب السرقات.
10. افتقار الإحساس بالمظاهر الجمالية في الخدمة العامة والتي يقصد بها نظافة وجاذبية المباني الخاصة بمنظمات الخدمة العامة - خاصة المستشفيات - وسوء مظهر المكاتب والعديد من العاملين.
11. تفشي ظاهرة الفساد الإداري في الهياكل والعلاقات التنظيمية لوحدات الخدمة العامة، الأمر الذي كان له انعكاساته السلبية الحادة على العاملين في هذه الوحدات، وعلى قيم العمل، وعلى مستوى أداء الخدمة العامة.
12. عدم القدرة على المحافظة على المستوى الجيد للخدمة العامة، نظراً لغياب المعايير الخاصة بالرقابة على جودة هذه الخدمة.

13. نقص التأطير وعدم الاهتمام بالتكوين: كان جهاز الوظيف العمومي مفتوحاً بدون النظر في الشروط العقلانية في مسألة التوظيف، قدم أنماط التسيير، انتشار ظاهرة الرشوة، فشل أجهزة الرقابة الداخلية والخارجية في تأدية وظائفها، عجز وقصور في الجانب الاستشاري.

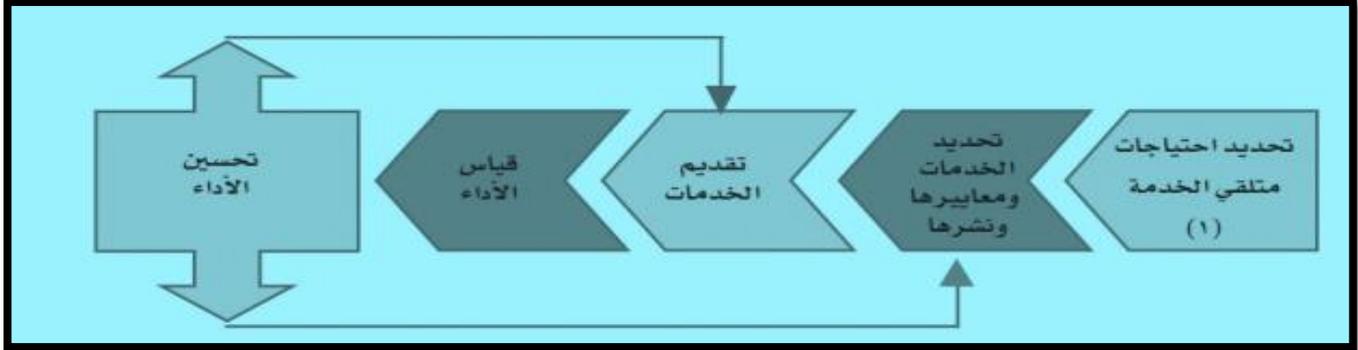
3.8 متطلبات تحقيق الجودة في المنظمات العمومية

يمكن حصر أهم هذه المتطلبات فيما يلي: (علي، 2009: 08)

1. حكومة محفزة: إن الرؤية الجديدة للحكومة هي أن تكون حكومة محفزة أكثر من كونها منفذة حيث تتمثل وظيفتها في التأكد من أن المنظمات العمومية قد قامت بأحسن خدمة وأقل تكلفة.
2. حكومة مملوكة للمجتمعات المحلية: إن تقوية المجتمعات المحلية يجعلها مالكة للخدمات التي تقدم إليها، فأعضاء المجتمع المحلي هم الملاك وهم أصحاب المصلحة الحقيقية.
3. حكومة تنافسية: تساعد على التنافس بدلاً من تقديم الخدمات لأن وجود المنافسة يؤدي إلى وجود خدمات أفضل، حيث تراقب الإدارة الحكومية وتتحقق من أن الخدمات المقدمة كانت وفقاً للمعايير المطلوبة.
4. حكومة موجهة بالنتائج: يعد إدارة الحكومة بالنتائج من الأساليب الحديثة فيجب على الإدارة الحكومية السعي للحصول على نتائج وإنجازات حقيقية مثل: التحقق من مدى ملائمة خريجي المؤسسات التعليمية لسوق العمل.
5. حكومة تدار بالعميل: من خلال الاهتمام بمتطلبات العميل أكثر من الاهتمام بالمتطلبات البيروقراطية من خلال استخدام الوسائل المختلفة للتعرف على رأي المستهلك.
6. حكومة متوقعة للأحداث: من خلال التركيز على الوقاية لتقليل الإنفاق على الحوادث ومعالجة المشاكل والتنبؤ بها ومنع حدوثها أو اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
7. حكومة لا مركزية: لقد أصبحت المركزية من أهم أمراض المؤسسات غير الناجحة وعلى العكس من ذلك فإن التمكين وتفويض الصلاحيات واللامركزية، هي السمة التي يجب أن تتميز بها المؤسسات الحكومية الحديثة لخلق الإبداع والابتكار وتحقيق التميز.

8. حكومة موجهة بالسوق: من خلال هيكل السوق وإتاحة المعلومات بحيث تكون نظر المستهلكين ودعم وتسهيل القطاع الخاص وزيادة الاستثمار واستخدام الضرائب لتصبح حافزا أو وسيلة لتوجيه السوق. والشكل (02) يوضح عرض لمراحل تحسين الخدمات الحكومية:

الشكل (02): مراحل نظام تحسين الخدمات الحكومية



المصدر: (عذمان، 2015)

3.9 معيقات تطبيق إدارة الجودة الخدمة العمومية

يواجه تطبيق أسلوب الإدارة الحكومية العديد من المعوقات أهمها: (واعر، 2017: 13)

1. عدم ملائمة الثقافة التنظيمية: إن فعالية تحسين الجودة في المؤسسات الحكومية تعتمد أساسا على الثقافة التنظيمية لتشجيع الإبداع والابتكار وفي المقابل التركيز على الرقابة والتدقيق بصورة تقليدية فضلا عن تغلب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.
2. عدم إدراك القيادة الإدارية: وتتمثل في أربعة عناصر أساسية هي:
 - مشكلة عدم القدرة على التحديد الدقيق لعملاء المنظمة العمومية.
 - صعوبة قياس مستوى أداء الخدمات العمومية وإنتاجيتها.
 - مشكلة التركيز على مدخلات النظام والعمليات أكثر من التركيز على المخرجات.
 - الثقافة العامة التي تتبناها الأجهزة الحكومية.

ونتيجة لكل هذه المعوقات فالمؤسسات العمومية تجد صعوبة في تطبيق الجودة، التي ستضمن لها رضا وولاء المواطن وهو الهدف الذي تصب إليه، لهذا كان من الضروري على المؤسسات العمومية العمل على تخطي هذه العقبات.

3.10 أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية

يتجلى هذا الأثر من خلال ما يلي: (ليان، 2006: 01)

1. مردودية الخدمة العمومية: حيث يتعلق الأمر بمدى مردودية مشاريع الخدمة العمومية ومختلف إسهاماتها في إعادة ترتيب الخدمة المقدمة للمواطن وانعكاساتها على واقع الجهاز الحكومي، وهل حقيقة تم الوصول إلى كسب رضا المواطن، وثقته بمؤسسات الخدمة العامة وذلك من خلال ما يلي:
 - تقليص تكاليف الخدمة من خلال الاتصال من خلال الخط دون الانتقال.
 - سرعة الاستجابة والدقة من خلال إنجاز الأعمال وفق مقاييس مضبوطة بشكل يحد من الأخطاء ويمنع التجاوزات.
 - سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة.
 - الكفاءة في تقديم الخدمة الإلكترونية للمستفيد.

2. البوابة الإلكترونية: هي عبارة عن مدخل موجود لمجموعة كبيرة من الخدمات الإلكترونية أو للتطبيقات التي تشترك في نطاق قطاعي محدد، أو المصادفة لخدمة الجمهور من طبيعة متشابهة، وهي أيضا الحل الذي يسمح بتجميع

المحتوى من مصادر مختلفة، وينطوي على التواصل الفعال بين الجهات المسؤولة عن توفير وتحديث البيانات والمعلومات على أساس إقليمي واسع يستند على منطق المشاركة والتواصل. فمن خلال البوابة الإلكترونية يستطيع المواطنون والمقيمون ومنظمات الأعمال والجهات الإدارية الأخرى في أي مكان في الوصول إلى الإدارة وتنفيذ المعاملات بسرعة وبكفاءة فعالية (محمد راتول، 2011: 14).

3.11 انعكاسات وظائف الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمة العمومية

يمكن أن تبرز من خلال ما يلي: (ايمان، 2009: 103)

1. التخطيط الإلكتروني: تعتبر الخطط الطويلة والمتوسطة الأجل جوهر عملية التخطيط والتي تتحقق من خلالها أهدافها المؤسسة، أما فيما يخص التخطيط الإلكتروني فالخطط مرنة ومتغيرة بصورة ديناميكية، ومستمرة تعتمد على تدفق كم هائل من المعلومات عن بيئة الإدارة العمومية حيث لا يقتصر التخطيط الإلكتروني على الإدارة العليا، بل يتم إشراك كافة الموظفين في وضع الخطط والبرامج للعمل نظرا لمعرفتهم بالمواقف الفعلية في علاقة الإدارة بالمواطن، والمشكلات التي تعيق تقديم الخدمة، لذلك اعتماد التخطيط الأفقي بدلا من الاتجاه التقليدي السائد المتمثل في التخطيط من الأعلى إلى الأسفل.

2. التنظيم الإلكتروني: حيث يحرص على إحداث تغييرات وتعديلات في الهياكل التنظيمية نفسها لمواجهة عيوب ومشاكل التنظيمات الإدارية التقليدية، ويتم ذلك من خلال استخدام الحاسب الآلي في إعادة تجميع الوظائف أو إعادة توزيع الاختصاصات أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم واستحداث أخرى جديدة تعمل وفقا للنظام الإلكتروني، وبهذا التنظيم أكثر مرونة ومتغير تبعا لطبيعة المهام والأنشطة مما يساعد على تقديم الخدمة بصورة أفضل وتوطد العلاقة بين المؤسسة والزبون.

3. القيادة الإلكترونية: فالموظف الذي يعمل في نطاق الخدمة العمومية ليس بحاجة إلى الرجوع إلى رؤسائه وإنما يرجع إلى قاعدة البيانات الموجودة في مكان عمله، فالقائد الإلكتروني هو قائد معرفي يقدم الاستشارات، يحل المشكلات، يتيح فرص الابتكار للموظفين، ويكافئ الأداء المتميز ويشجع فرق العمل.

4. الرقابة الإلكترونية: توفر النظم الإلكترونية والاتصالات السريعة والمتشابكة معلومات هائلة عن الأداء الفعلي والآني، مما يزيد ذلك من فعالية الرقابة في تصحيح الانحرافات وقت حدوثها وتصبح الرقابة فورية، حيث يكون الرقابة داخلية وخارجية للحفاظ على أمن المعلومات، بالإضافة إلى الرقابة الذاتية لدى الموظفين بدافع الالتزام وليس الخوف.

5. الخدمات الإلكترونية: تعد عملية تقديم الخدمة الإلكترونية وتسليمها من عناصر تحقيق الميزة التنافسية والأساس المرتكز عليه في محل القيمة المضافة، حيث يمكن التعريف بكيفية تقديم الخدمة الإلكترونية للمستفيد والأهم من ذلك الكفاءة، السرعة والاعتيادية أثناء تسليم الخدمة في الوقت الحقيقي.

4. الاستنتاجات والتوصيات

4.1 نتائج الدراسة

من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

1. تقوم الإدارة الإلكترونية أساسا على إرساء قواعد الشفافية وتوفير المعلومات بسهولة وهذا أمر يؤدي إلى تعزيز الديمقراطية الإدارية، فالتحول إلى الشكل الإلكتروني أمر حتمي ومفروض على كل مؤسسة تريد البقاء والمنافسة، بحكم سيطرة التكنولوجيا على كل المجالات.

2. ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إحداث قفزة نوعية في جميع المجالات، فقد حولت الإدارة من نمطها التقليدي إلى نمط رقمي حديث، وعليه يعتبر التعليم الأساسي لدى أفراد المجتمع، وتكييفه مع التطورات التكنولوجية عنصرا ضروريا من شأنه أن يخفف العبء على المؤسسات بتوفير موارد مؤهلة علميا وعمليا.

3. تساهم الإدارة الإلكترونية في الاستجابة الفعلية للارتقاء بالإدارات العمومية وتحسين جودة خدماتها وكسب ثقة المواطنين من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات، فتطبيق الإدارة الإلكترونية والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات يساعد المؤسسة على رفع الأداء البشري وتحسين مستوى تقديم الخدمات عن طريق السرعة في تنفيذ الأعمال، الدقة في الأداء، إضافة إلى تقليص التكاليف.

4. تساهم الإدارة الإلكترونية بشكل فعال في الاستجابة السريعة والفعالة لاحتياجات المواطنين بما يساهم في اختصار الوقت من خلال توفير جميع الخدمات بشكل إلكتروني، ولا ترتبط الإدارة الإلكترونية وانجاز الأعمال الكترونيا بضرورة تقليص حجم العمالة كما هو متصور.
5. يتم الحكم على جودة الخدمة العمومية من خلال تطور الإدارة المقدمة لها الكترونيا من جهة ورضا المواطن وقلة الشكاوى المقدمة للإدارة المعنية.

4.2 توصيات الدراسة

من خلال النتائج السابقة يمكن طرح بعض التوصيات تتمثل أهمها ما يلي:

1. يجب توضيح مصطلح الإدارة الإلكترونية ونشره داخل كل المؤسسات العمومية، وذلك برفع كفاءات القيادات وتوعية الأفراد بالثقافات الجديدة في مجال استخدام التكنولوجيا الحديثة، مع ضرورة تعزيز البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات العمومية والاتجاه نحو توظيف العمالة الخيرة في مجال المعلوماتية.
2. يجب أن تكون أي إدارة عمومية تسعى إلى تطبيق هذا النمط الإداري، واعية ومدركة لما سيحدث واختيار متى وأين سيتم التغيير وبأي أسلوب، وكيفية الحد أو التقليل من مقاومة التغيير. ومحاولة القضاء على مشكلة الأمية الإلكترونية ونشر الثقافة الرقمية من خلال توفير أجهزة الحاسوب وتمكين كل مواطن من الاشتراك في شبكة الانترنت.
3. من الضروري الاعتماد على هياكل تنظيمية مرنة وقابلة للتغيير والتكيف بسرعة مع كل التقلبات، ودعم وتشجيع الموظفين على تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية وبناء ثقافة مجتمعية لتبني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
4. من الضروري إقامة الندوات العلمية والمؤتمرات المتخصصة لمناقشة ضرورة التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وتحفيز وتوعية الأفراد العاملين بأهمية الإدارة الإلكترونية، وأنها ليست تحدي لهم بقدر ما هي أداة فعالة للرفع من أدائهم وتسهيل مهامهم.
5. تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية للخدمة العمومية كوحدة واحدة لجميع مكونات المؤسسة لضمان توظيف كل الجهود لنجاحها، التشجيع الدائم لأفراد المؤسسة لاستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل مكثف والعمل تكوينهم وتمكينهم من استخدامها للاستفادة من منافعها، مع النظر إلى التدريب على انه استراتيجية محورية في أنشطة المؤسسة، وذلك لحاجة العنصر البشري للتدريب المستمر لمواكبة سرعة التجديد في المجال الاقتصادي والتكنولوجي، وقبل كل ذلك ضرورة توفير خدمات الشبكات الإلكترونية على مستوى المؤسسات.

5. المراجع

- أحمد محمد غنيم، "الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق"، المكتبة العصرية، القاهرة، 2008.
- أحمد محمد غنيم، "الإدارة الإلكترونية: أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل"، المكتبة العصرية، المنصورة، 2004.
- أسامة خيري، "الإدارة العامة"، دار الراجحة للنشر، عمان، 2012.
- إيمان عبد المحسن زكي، "الحكومة الإلكترونية مدخل إداري متكامل"، المنظمة العربية للتنمية. القاهرة، 2009.
- جمال يوسف بدير، "اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات"، الطبعة الأولى، كنوز المعرفة العلمية، عمان، 2010.
- حسن محمد الحسن، "الإدارة الإلكترونية- المفاهيم، الخصائص والمتطلبات"، مؤسسة الوراق، عمان، 2011.
- الحسن حسين بن محمد، "الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق"، ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، السعودية، 2009.
- خالد ممدوح إبراهيم، "الإدارة الإلكترونية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010.
- عبد الرحمان توفيق، "الإدارة الإلكترونية وتحديات المستقبل"، مطابع الشرطة، القاهرة، 2003.

عادل حرحوش المقرحي وآخرون، "الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.

محمد حسين آل فرج الطائي، "نظم المعلومات الإدارية المتقدمة"، دار وائل، الأردن، 2004.

محمد سمير أحمد، "الإدارة الإلكترونية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

محمد القدوة، "الإدارة الإلكترونية والحكومة المعاصرة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 01، 2010.

مزه شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، "الإدارة الإلكترونية"، دار الثقافة للنشر، عمان، 2014.

نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، دار وائل، عمان، 2004.

نادية ضريفي، "تسيير المرفق العام والتحويلات الجديدة"، دار بلقيس للنشر، الجزائر، 2010.

ياسين سعد غالب، "الإدارة الإلكترونية"، دار اليازوري، عمان، 2010.

أحمد بن عيشاوي، "أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على مؤسسات الأعمال"، مجلة الباحث، العدد 04، 2009-2010.

سحر قدوري، "الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة"، مجلة المنصورة، العدد 14، ص: 159. على الرابط الإلكتروني:

<https://news4aun.blogspot.com/2016/03/>

أسيا سليمان تشتيش، "واقع الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الاقتصادية ودورها في تطوير العمل الإداري: دراسة حالة المديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب RTE"، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة سكيكدة، 2014.

رفعت شاكر بدوي، "أثر الإدارة الإلكترونية على أداء العنصر البشري، دراسة حالة: برنامج الماجستير المهني"، إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، 2013.

شريفة رفاع، "نظرية الإدارة العامة الحديثة ودورها في معالجة اشكالية ادماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية"، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، 2008. على الرابط الإلكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/827>

عاشور عبد الكريم، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الوم أ"، رسالة ماجستير تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قسنطينة.

عبد الكريم عاشور، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر"، مذكرة ماجستير جامعة قسنطينة، 2009، ص: 12، على الرابط الإلكتروني: <https://mothakirat-takharoj.com/>

عدمان مريزق، التسيير العمومي: بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، جسر للنشر والتوزيع، 2015، على الرابط: <http://joussourdz.com/>

محمد كلثيم الكبيسي، "متطلبات الإدارة الإلكترونية في مركز تظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر"، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قطر، 2008.

واعر وسيلة، "دور الحكومة في تحسين جودة الخدمات الحكومية، حالة وزارة الفلاحة والجماعات المحلية"، جامعة منتوري، قسنطينة، ص: 13. على الرابط: <http://fliphtml5.com/osbg/muhb/basic>