

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

المرجع: .....

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم : العلوم السياسية

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر

تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية وانعكاساته على جودة الخدمة  
العمومية في الجزائر

ميدان الحقوق و العلوم السياسية

التخصص: إدارة محلية

الشعبة: الحقوق

تحت إشراف الأستاذ :

من إعداد الطالب :

د. بوغازي عبد القادر

- عبدوني شريف

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ.....عباسي عبد القادر.....رئيسا

الأستاذ.....بوغازي عبد القادر.....مشرفا ومقررا

الأستاذ.....فراحي محمد.....مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020

نوقشت يوم: 2021/07/12

# الإهداء

أهدي هذا العمل إلى أعز ما يملك الإنسان في هذه الدنيا إلى ثمرة نجاحي إلى من أوصى بهما  
الله سبحانه وتعالى :  
" وبالوالدين إحسانا "

إلى الشمعة التي تحترق من أجل أن تضئ أيامي إلى من ذاقت مرارة الحياة وحلوها، إلى قرّة  
عيني وسبب نجاحي وتوفيقي في دراستي إلى

"أمي"

أطل الله في عمرها

إلى الذي أحسن تربيّتي وتعليمي وكان مصدر عوني ونور قلبي وجلاء حزني ورمز عطائي  
ووجهني نحو الصلاح والفلاح إلى

"أبي"

أطل الله في عمره

إلى أخواتي وجميع أفراد عائلتي

إلى أستاذي " بوغازي عبد القادر " وجميع الأساتذة الأجلاء الذين أضاءوا طريقي بالعلم  
وإلى كل أصدقاء الدراسة و العمل ومن كانوا برفقتي أثناء إنجاز هذا البحث إلي كل هؤلاء  
وغيرهم ممن تجاوزهم قلبي ولن يتجاوزهم قلبي أهدى ثمرة جهدي المتواضع .

# شكر وتقدير

- الحمد لله على توفيقه وإحسانه، والحمد لله على فضله وإنعامه، والحمد لله على جوده وإكرامه، الحمد لله حمدا يوافي نعمه ويكافئ مزيده

أشكر الله عز وجل الذي أمدني بعونه ووهبني من فضله ومكنني من إنجاز هذا العمل ولا يسعني إلا أن أتقدم بشكري الجزيل إلى كل من ساهم في تكويني وأخص بالذكر أستاذي الفاضل " بوغازي عبد القادر "

الذي تكرم بإشرافه على هذه المذكرة ولم يبخل علي بنصائحه الموجهة لخدمتي

فكان لي نعم الموجه والمرشد

كما لا يفوتني ان أشكر أعضاء لجنة المناقشة المحترمين الذين تشرفت لمعرفة معرفتهم وتقييمهم لمجهوداتي

كما أشكر كل من قدم لي يد العون والمساعدة ماديا أو معنويا من قريب أو بعيد

إلى كل هؤلاء أتوجه بعظيم الامتنان وجزيل الشكر المشفع بأصدق الدعوات .

مقدمة

## مقدمة :

تواجه الإدارة العمومية في الوقت الحالي ولا سيما بالدول النامية ومنها الجزائر تحديات تتعلق بضرورة الاستجابة إلى مؤشرات الحكم الراشد، التنمية المستدامة، النجاعة وتحديث العلاقة بين الإدارة والمواطن، في إطار مفهوم المواطن الزبون، للوصول إلى تحقيق مقاربة حسن الأداء العمومي، ويفرض كل هذا المناخ إعادة النظر في أساليب التسيير العمومي والانتقال إلى التركيز أكثر على مفاهيم الفعالية، الكفاءة، الملائمة، النجاعة والعصرية، مما يوجب حتما ضرورة إدخال تعديلات جوهرية على أهداف ومناهج ووسائل التسيير داخل الإدارة العامة.

وقد صاحب كل هذه التغيرات ثورة علمية وتكنولوجية كبيرة أدت إلى إدخال وسائل الاعلام والاتصال الحديثة في كل مجالات الحياة، وأحدثت الثورة العلمية والتكنولوجية تغيير جذري في كيفية ممارسة المهام الإدارية والتنظيمية، على مستوى القطاع العام والخاص ومؤسسات المجتمع المدني، وهو ما أثمر اتجاهها معاصرا لرفع مستوى أداء الإدارة العامة، من خلال استعمال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، وهو ما أدى إلى ظهور مفهوم الإدارة الإلكترونية على مستوى القطاع العام.

لكن تطبيق الإدارة الإلكترونية يشكل سلاح ذو حدين، فهو قد يؤدي إلى تحسين الخدمة العمومية بشكل ممتاز، لكن في نفس الوقت قد تعني طبقات متزايدة في صنع القرار وبيروقراطية ثقيلة وعجز عن تلبية حاجيات، إذا لم يتم توفير المناخ القانوني والبشري والمالي اللازم لنجاحها، فلا يمكن الاستخلاص حتما أن استعمال الإدارة الإلكترونية سيؤدي إلى تحسين الخدمة العمومية والاستجابة لتحديات المشاركة والفعالية، ذلك أنه يجب النظر إلى العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية من منظار النجاعة التي تعني هنا الحصول على أفضل خدمة في أقل وقت وفي أقصر وقت ومجهود.

## 1. أسباب اختيار الموضوع:

لقد تم اختيار الموضوع بناء على عدة اعتبارات منها الموضوعية واخرى ذاتية من أهمها:

أ- الأسباب الموضوعية: لقد تم اختيار موضوع الإدارة الإلكترونية نظرا لأهميتها في العمل الإداري وضرورتها لنجاح الإدارات بشكل عام في أداء مهامها، حيث أصبحت ضرورة حتمية وحاجة ماسة للإدارات وكذلك أهميتها في ترشيد الخدمة العمومية

- التعرف على أهم إصلاحات الإدارة الجزائرية، والبحث على أهم التحسينات بهدف عصرنتها وترشيد خدماتها من أجل تقييمها بطريقة علمية.

## ب- الأسباب الذاتية:

من بين دوافع اختيار هذا الموضوع هو الميل إلى المواضيع الخاصة بالإدارة الإلكترونية والرغبة في التعرف أكثر على هذا الموضوع خاصة في الإدارة الجزائرية، وذلك بمحاولة البحث عن أسباب عجز تطبيق برامج الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمة العمومية إلى جانب القيمة العلمية التي يحظى بها.

- لموضوع الإدارة الإلكترونية أهمية بالنسبة لتخصص إدارة الجماعات المحلية، ولذلك استوجب تناول هذا الموضوع لأهميته وعلاقته بمجال التخصص.

## 2. أهمية الموضوع:

تكمن أهمية البحث وقيمه العلمية والعملية في دراسة وتحليل أهمية الإدارة الإلكترونية في مجال العمل الإداري من أجل تقديم خدمات عمومية بفعالية وكفاءة، وتبسيط الإجراءات وسرعة الإنجاز ورفع مستوى أداء الخدمات، حيث تعتبر الإدارة الإلكترونية من ضمن أولويات الدولة الجزائرية، ومن خلال هذه الدراسة سيتم التطرق إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة

الجزائرية وذلك من خلال المراسيم والقوانين والتعليمات والمشاريع التي ستكشف عنها هذه الدراسة.

### 3. إشكالية البحث:

تعتبر التغيرات التي شهدتها الإدارة الإلكترونية، سواء في تطبيقها أو في خدماتها عنصرا مهما، ما جعل الإدارة الجزائرية تستجيب لهذه التغيرات ويتجسد ذلك من خلال الاستراتيجية الإلكترونية، وغيرها من البرامج التي تسعى من خلالها الحكومة إلى ترشيد الخدمة العمومية وتقريب الإدارة من المواطن، هذا ما دفعنا إلى طرح الإشكالية الرئيسية: **إلى أي مدى ساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجزائر في ترشيد الخدمة العمومية؟**

وتتدرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ماذا نقصد بالإدارة الإلكترونية وما علاقتها بترشيد الخدمة العمومية؟
- ما هو واقع تطبيق استراتيجية الجزائر الإلكترونية بمختلف الأجهزة الإدارية؟
- كيف يمكن تقييم تحديات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟

### 4. الفرضيات:

على ضوء الأسئلة المنبثقة من الإشكالية ارتأينا وضع الفرضيات التالية من أجل الإجابة:

**الفرضية الأولى:** تطبيق مبادئ الحكم الراشد بالإدارة الجزائرية يساهم في جودة خدماتها للمواطنين.

**الفرضية الثانية:** تطبيق الاستراتيجية الإلكترونية بمبادئ المساواة والاستمرارية والسرعة يؤدي إلى تقريب الإدارة من المواطن.

**الفرضية الثالثة:** نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر مرهون بتطوير البنية التحتية والمعلومات والاتصال بالدرجة الأولى وإلى قابلية التغيير بالدرجة الثانية.

#### **حدود الدراسة:**

قمنا بإعداد الدراسة وفق لحدود موضوعية وزمنية ومكانية، حيث اقتصرنا دراستنا على معرفة المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية. أما الحدود الزمنية تتمثل في الفترة من 2008-2021 وهذا بالتطرق لآخر المستجدات المتعلقة بالموضوع. بينما تركز الدراسة على التجربة الجزائرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف قطاعاتها ومادى مساهمتها في ترشيد الخدمة العمومية المقدمة للمواطنين.

#### **6. منهجية الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة إلى عرض دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية بالجزائر لما لها من أهمية قصوى في تحسين من نوعية الخدمات المقدمة بالإدارات العمومية حيث تم الاعتماد على الاقتربات والأدوات العلمية لجمع البيانات والمعلومات التالية:

#### **أ- الإقتربات**

**الإقتراب القانوني:** تم الاعتماد على هذا الإقتراب من خلال دراسته للأحداث والمواقف والعلاقات والأبنية على الجوانب القانونية لسير العمل الإداري في الجزائر، من خلال البحث على مدى التزام تلك الظواهر بالمعايير والضوابط المتعارف عليها والقواعد المدونة وغير المدونة، باعتبارها مطلبا أساسيا في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال تعديل القوانين القائمة واستحداث قوانين جديدة باستخدام وسائل تكنولوجية في العمل الإداري.

**الإقتراب المؤسسي:** استخدمنا هذا الإقتراب باعتبار المؤسسة العمومية كوحدة تحليل في الموضوع المقترح، حيث المؤسسة العمومية تمتلك دورا أساسيا في عملية إدارة التحديث، إذ



يمكن أن تأديه، كما يمكن أن تعجز عن تأديته، وذلك من خلال التركيز على الدراسات ومختلف التدابير المتخذة لترشيد وتحسين الخدمات العمومية.

**الاقترب الوظيفي:** هو اقتراب يعتمد على أن المؤسسة جهاز يؤدي مجموعة من وظائف عن طريق البحث الذي تؤديه المؤسسة من خلال الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية التي شملت نظام مؤدي إلى مجموعة وظائف مرتبطة بمدخلات ومخرجات المؤسسة.

#### ب- أدوات تحليل البيانات:

- **الملاحظة:** من خلال تحليل الوثائق والملفات التي تم جمعها أثناء عملية البحث.

#### 7- الدراسات السابقة:

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة متنوعة من المراجع، والتي رأيناها أساسية في هذا الموضوع ومنها:

أطروحة دكتوراه من إعداد عبان عبد القادر تحت عنوان: " تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر: دراسة سوسيولوجية بلدية الكاليتوس العاصمة، جامعة محمد خيضر، سنة 2016"، حيث قام الباحث بدراسة الموضوع من خلال طرح الإشكالية التالية:

ماهي التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟

وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر يفتقر إلى نقص الإمكانيات البشرية والمادية والمالية التي من شأنها أن تساهم في تفعيل البنية التحتية للإدارة الإلكترونية وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة السابقة من أجل إثراء الجانب النظري فيما يخص التعريف الإدارة الإلكترونية وتحديات التي تواجهها.

أطروحة دكتوراه من إعداد قادة دليلة تحت عنوان: "الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية: دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر، جامعة الجزائر 2013 سنة 2018"، قامت الباحثة بدراسة الموضوع من خلال طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن أن تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية؟

وكيف يمكن أن تستفيد وزارة الداخلية والجماعات المحلية من تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية وإعادة النظر في طريقة تقديم وتحسين الخدمة العمومية؟.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن الخدمة العمومية من أهم وظائف الدولة منذ نشأتها وهي تسعى إلى إيجاد أفضل السبل والآليات لتحسين الخدمة العمومية ومن بين هذه الآليات الإدارة الإلكترونية، وان هذه الأخيرة دون تهيئة البيئة المناسبة لها ينذر باحتمال فشل هذه الإدارة، وأن وزارة الداخلية والجماعات المحلية تتوجه نحو تقديم خدماتها إلكترونيا يؤدي إلى بناء الثقة بينها وبين المواطنين. تمت الاستفادة من الدراسة السابقة من أجل إثراء الجانب النظري فيما يخص الخدمة العمومية والخدمة الإلكترونية، واتباع الخطوات المنهجية اللازمة لتحليل نماذج تطبيق الإدارة الإلكترونية أطروحة دكتوراه من إعداد هدار رائية تحت عنوان: " دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، جامعة باتنة 01، سنة 2018"، قامت الباحثة بدراسة الموضوع من خلال طرح الإشكالية التالية: إلى أي مدى يمكن أن يشكل التحول نحو الإدارة الإلكترونية آلية إدارية فعالة في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر؟

وقد توصلت هذه الدراسة إلى الاختلالات التي تعاني منها الإدارة العمومية الجزائرية بسبب صعوبة التوفيق بين البيئة الخارجية المتغيرة والبيئة الداخلية الجامدة مما جسد تحديات فعلية أمام الحكومة الجزائرية لابد من الاستجابة لها ومواجهتها من أجل اصلاح المنظومة الإدارية

الجزائرية و عصرنتها فبادرت بمشروع الجزائر الإلكترونية الذي يعد أول استراتيجية، وقد ساعدتنا هذه الدراسة السابقة في إثراء الجانب النظري لكل من الخدمة العمومية والحكم الراشد.

# الفصل الأول

الإطار المفاهيمي والنظري لدراسة الإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية

## المبحث الأول: في ماهية الإدارة الإلكترونية.

### المطلب الأول: تعريف وخصائص الإدارة الإلكترونية.

تواجه المنظمات على اختلاف مجالات نشاطها تحديات متزايدة تدعوها إلى العمل من أجل التطوير المستمر للوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية وتحديد قدرات تنافسية متعالية تتفوق بها على المنافسين وتصل من خلالها إلى مستوى إدارة التميز، وبذلك تعتبر التطورات التقنية المتسارعة في العصر الحديث وفي مقدمتها تقنيات المعلومات والاتصالات التي أوجدت حالة جديدة تماما تعيشها المنظمات المعاصرة وتعرف بالإدارة الإلكترونية، والتي حققت إنجازات غير مسبوقة في مجالات التطوير الإداري وأساليب وتقنيات الأداء ومستويات العوائد المحققة.

حيث يُشير مفهوم الإدارة الإلكترونية إلى الآليات أو الطريقة التي ستحوّل الإدارة التقليدية القائمة في المكاتب التقليدية التي تعتمد على العمليات الورقية إلى عمليات إلكترونية، والهدف من الإدارة الإلكترونية إنشاء مكاتب عمل بدون أوراق تعتمد بشكل كلي على تكنولوجيا المعلومات، وتُعدّ هذه العملية أداة تكنولوجية حديثة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف تحسين الإنتاجية والأداء ورفع جودة الخدمة المقدمة في المنظمات، ولقد أصبح مفهوم الإدارة الإلكترونية متداولاً مع توجه العالم بشكل سريع نحو العالم الرقمي.

ومن هنا نجد تتميز الإدارة الإلكترونية بجملة من الخصائص التي تميزها عن الإدارة التقليدية ولعل أهم خاصية تتمثل في التقليل من استعمال الورق والإجراءات المكتبية الروتينية، أي استعمال الحاسوب ولعلها أهم ميزة تجمع بين تعريف وخصائص الإدارة الإلكترونية، وفي هذا المبحث سيتم تعريف الإدارة الإلكترونية هذا مع التركيز على خصائصها.

تعتبر الإدارة الإلكترونية مصطلح حيث قد يولد غموضاً لدى قارئه أو الجاهل بمفهومها ولذلك سيتم من خلال هذا المطلب تسليط الضوء على تعريف الإدارة الإلكترونية والتطرق إلى أهم أو بعض خصائصها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها

ولقد أصبحت الإدارة الإلكترونية لزاماً مع التحول الرقمي الكبير الذي يشهده العالم لما تمتاز به من دقة وسرعة وقلة تكلفة مقارنة بالورقيات التي كانت تتكدس بها المكاتب دون جدوى، فهي تسعى نحو بناء هيكل بيانات حوسبي يعتمد على العنصر الآلي في العمليات على البيانات أكثر من الاعتماد على العنصر البشري، فالعنصر البشري في الإدارة الإلكترونية مهمته التحكم والتوجيه لأوامر الحاسب الآلي

و تشير الإدارة الإلكترونية إلى دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارات العامة من منظورين: داخل المؤسسة وخارج المؤسسة.

يشمل الأول المكتب التقليدي حيث يتم تحويل العمليات الورقية إلى عمليات إلكترونية، بينما يشير الثاني إلى العلاقات الخارجية للشركة.

لقد حظي موضوع الإدارة الإلكترونية بالإهتمام الواسع والذي انعكس إيجاباً في تعدد التعريفات المقدمة لهذا المفهوم من بينها:

الإدارة الإلكترونية هي الإدارة التي عمادها استخدام الحواسيب وشبكات الأنترنت والإكسترنات والأنترنت التي توفر المواقع الإلكترونية المختلفة لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات والخدمات وتوصيلها للمواطنين والمؤسسات والأعمال في المجتمع بشفافية وكفاءة وبعدالة عالية<sup>1</sup>.

جاء في تعريف آخر للإدارة الإلكترونية انها: منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تكنولوجيا الإتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليوني إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة.

لقد تم تعريف الإدارة الإلكترونية من طرف الدكتور نجم عبود نجم على أنها: "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه

<sup>1</sup> - سحر قدوري، الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور، العدد 14/الخاص، الجزء الأول، الجامعة المستنصرية، ص من 157 إلى ص 175، 2016، ص 157.

والرقابة على المواد والقدرات الجوهرية للشركة والأخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة<sup>1</sup>.

هي أيضا حسب تعريف الدكتور السالمي الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا<sup>2</sup>.  
حسب رأي الدكتورة صفاء فتوح جمعة: هي إنجاز الأعمال والمهام الإدارية من خلال وسائل الاتصال الإلكترونية والمعلوماتية لتطوير ميكنة هذه المهام وتلك الأعمال وتبسيط إجراءاتها وسرعة إنجازها بكفاءة عالية<sup>3</sup>.

مفهوم الإدارة الإلكترونية حسب الدكتور محمد سمير أحمد: الإدارة الإلكترونية في معناها الحديث هي استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان وبطال هذا المعنى حتى الأمور غير الإدارية.  
تتيح الإدارة الإلكترونية المجال الواسع لجميع الإداريين في التعامل الفوري والآني مع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المشتركة وضمان مصالح المنظمة والعملاء<sup>4</sup> كما تم تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها قدرة المنظمات المختلفة على إدارة الأنشطة التنظيمية والخدمات الداخلية والخارجية بما ييسر توفيرها وتقديمها للعملاء الداخليين والخارجيين بوسائل إلكترونية و بسرعة وقدرة عالية وبتكاليف ومجهود أقل<sup>5</sup>.

أما بالنسبة لخصائص فيمكن اجمالها في:

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، شطة دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 160.

<sup>2</sup> - علاء عبد الرزاق العالمي، السيطي، الإدارة الإلكترونية، د.ط، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 32.

<sup>3</sup> - عبد الرحمن توفيق، الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية، د.د.ن، 2014، ص 41

<sup>4</sup> - محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، شطة دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، م 25

<sup>5</sup> - عبد الحميد المغربي، الإدارة الإلكترونية المدخل المعاصر لفعالية العمل الإداري، مجلة التعليم الإلكتروني، العدد السابع، 2011،

1- التشبيك الفائق: وهذا التشبيك يعمل في إطار تعظيم إمكانيات الشبكة وفق قانون متكالف الذي يقوم على أن القيمة الحقيقية لكل شبكة ذات اتصال باتجاهين تعادل مربع إمكانات عدد المشاركين فيها<sup>1</sup>.

2- التفاعل الآني على مدار الساعة ، هنا وفي كل مكان: هذا من خلال التفاعل الحي المباشر بين المتعاملين كما أنه يعمل وفق قاعدة 24 سا اليوم و 7 أيام في الأسبوع. مما يوفر إمكانية التعامل والعمل في الوقت الحقيقي مع العاملين والموجودين في أي مكان في العالم ببسر وسهولة وبتكلفة اتصال محدودة<sup>2</sup>.

3- السرعة الفائقة الموارد والعمل عن بعد وبلا حدود: سرعة التوصيل الكهربائي التي تقرب من سرعة الضوء حيث يستغرق إرسال رسالة من قارة لأخرى عبر البريد الإلكتروني حوالي 15ثا، فالسمة الأساسية للأعمال أو للعمل الإلكتروني هي إمكانية العمل بلا حدود وهذه السمة تؤدي بنا بدون شك إلى تطوير نظرة الإدارة إلى نفسها وإلى قدراتها الجوهرية باتجاه المزيد من التنظيم الهائل والمرن<sup>3</sup>.

4- الرقابة المباشرة والصادقة: ومن خصائص الإدارة الإلكترونية أيضا أنه أصبح بإمكانها أن تتابع مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكميرات الرقمية التي في وسع الإدارة الإلكترونية أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور وهكذا يصبح لدى الإدارة الأداة المضمونة الصادقة، التي تقيم بها أنشطتها ونتائجها مواقعها باطمئنان بعيدا عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارات التقليدية، بما يعرف عنها من مشكلات يأتي في مقدمتها إنعدام الشفافية في كثير من الحالات فضلا عن بطء هذا الأسلوب، ويمكن بوضوح كشف هذا الفارق حين تتصور إدارتين، إحدهما تجلس في انتظار مراقب أو مجموعة مراقبين أرسلتهم ليكتبوا لها تقريرا عن موقع ما، ويتابعوا

<sup>1</sup> - صفاء فتوح جمعة، مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، طلاء، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، المنصورة، 2014، ص 8

<sup>2</sup> - نجم عيود نجم ، المرجع السابق ، ص 159.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 160.



سير العمل فيه وأخرى تجلس في مكانها تشاهد حركة العمل في هذا الموقع مباشرة، وتسمع أيضا كل ما يدور فيه<sup>1</sup>.

5- **السرية والخصوصية:** من خصائص الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة بما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور<sup>2</sup>.

6- **زيادة الإتقان:** إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري، والتغيير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام والأنشطة الإدارية التقليدية، وتتطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات<sup>3</sup>.

أما بالنسبة لأهداف الإدارة الإلكترونية فنلخصها في:

حيث أنه إذا كان تحقيق النجاح لأي منشأة يتم في بداية المشروع فإن الأهداف هي

الثمرة التي يجنيها المسؤولون في المنشأة في نهاية المشروع و يمكن تلخيصها في<sup>4</sup>:

1. تحسين الخدمات العامة والعمليات للمساعدة في الامتثال للسياسات العامة

2. زيادة الإنتاجية وتحسينها، لأنها تبسط العمليات اليومية لأي منظمة.

3. استغلال مزايا تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

4. تحسين الموارد وتحقيق الاستخدام الأقصى للخدمات القائمة.

5. التركيز على الابتكار وتحويل الإدارة الإلكترونية إلى واقع.

6. توعية المواطنين والشركات بهذه الخدمات الجديدة للحصول على نتائج فعالة.

7. تخفيض المصاريف والتكاليف.

<sup>1</sup> - حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المحور الثاني التوجهات والأساليب الحديثة، من 01 إلى 04 نوفمبر 2009، ص 21

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 21

<sup>3</sup> - عاشور عبد الكريم، نور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص: الديمقراطية والرشادة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص 18

<sup>4</sup> - م . فهد بن ناصر الجديد ، لمحات في الإدارة الإلكترونية ، جريدة الرياض ، العدد 13804 ، 10 أبريل 2006.

8. تحقيق العدالة بين المواطنين عند تقديم الخدمات.
  9. تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية وفي خلال 24 ساعة في اليوم، وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية.
  10. صغر المكان المجهز لحفظ المعلومات الإلكترونية .
  11. تحقيق السرعة المطلوبة للإنجاز إجراءات العمل وبتكلفة مالية مناسبة.
  12. إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني
  13. تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.
  14. الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والإبتكار.
  15. زيادة حجم الإستثمارات التجارية.
  16. الحفاظ على سرية المعلومات، وتقليل مخاطر فقهاء.
- المطلب الثاني: وظائف، مستويات وأهمية الإدارة الإلكترونية.**

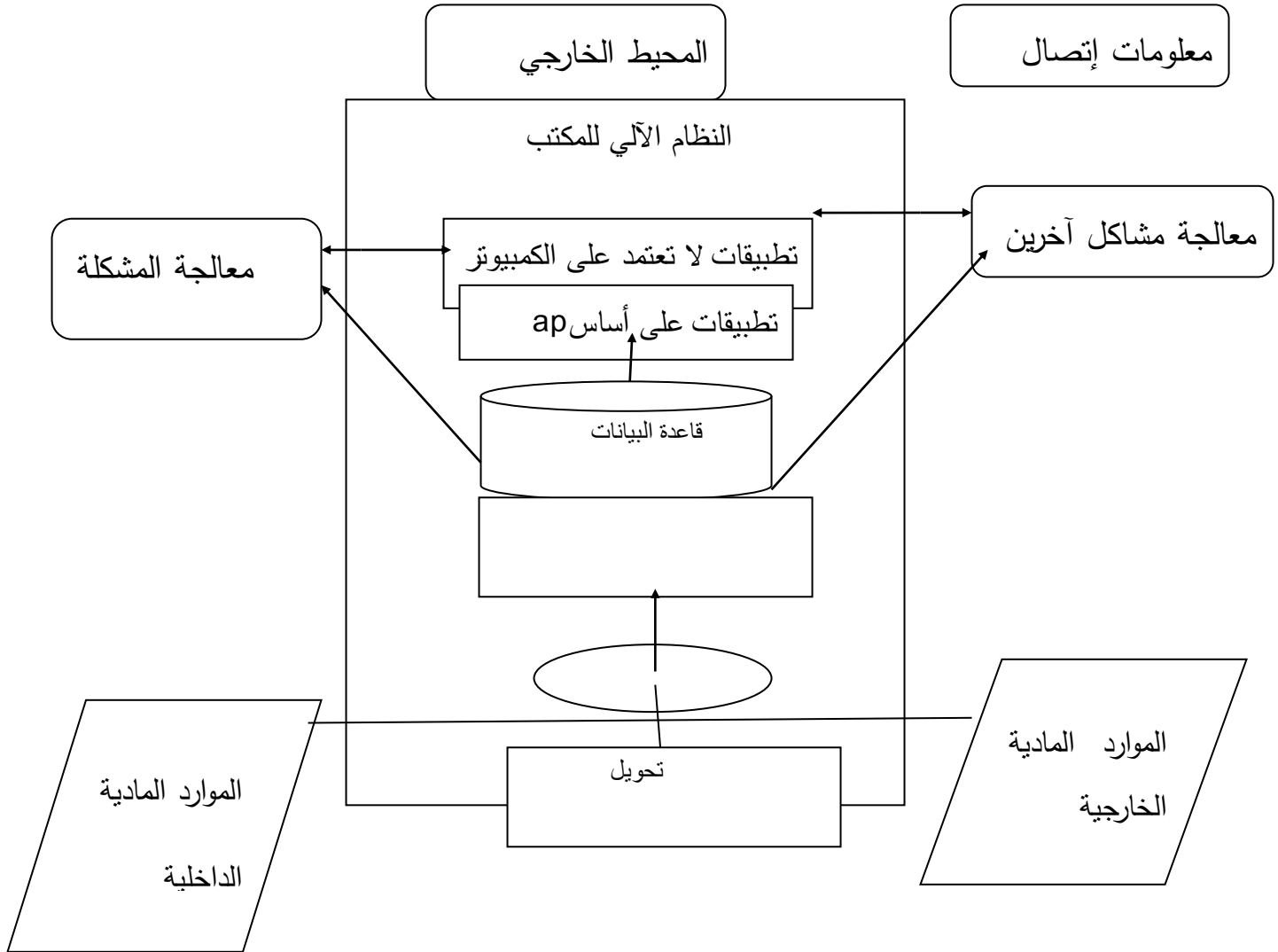
للإدارة الإلكترونية مجموعة من الوظائف تشبه إلى حد كبير تلك الموجودة على مستوى الإدارة التقليدية، إلا أن الفارق بينهما هو أن الأولى تعتمد على تكنولوجيا المعلومات وأحدث التقنيات، أما الثانية فتكتفي بكل ما هو تقليدي قصد القيام بهذه الوظائف مما يوضح الفروق بين النموذجين أي وظائف الإدارة الإلكترونية ووظائف الإدارة التقليدية ، هذا بالإضافة إلى أبعاد الإدارة الإلكترونية هذه العناصر التي سيتم التطرق إليها من خلال هذا المطلب.

فالإدارة الإلكترونية مجموعة من الوظائف التي تشبه تلك الوظائف الموجودة والمألوفة على مستوى الإدارة التقليدية و الروتينية ن إلا أن هذه الوظائف أصبحت أكثر مردودية وفاعلية في ظل الإدارة الإلكترونية وهذا ما ستم الإشارة إليه من خلال هذا المطلب وبيان الفروق بين الإدارتين وهذا على مستوى الوظائف.

#### **أولا : نموذج الإدارة الإلكترونية:**

ليكون القارئ على معرفة وإطلاع كامل بوظائف الإدارة الإلكترونية، لا بد من الإطلاع على النموذج المستخدم حاليا للإدارة الإلكترونية حيث تتوصل عند الإطلاع على هذا النموذج

بان هذه الإدارة تعتمد على أحدث تكنولوجيا هذا القرن، ولا يمكن أن تكون هناك إدارة إلكترونية ناجحة دون الإعتماد عليها وهذا موضح في الشكل التالي: <sup>1</sup>



المصدر: علاء عبد الرزاق السالمي، السيلكي، الإدارة الإلكترونية، د.ط، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 25

### ثانيا: الوظائف.

الإدارة هي فن إنجاز المهام من خلال القوى البشرية العاملة في المنظمة بهدف الوصول إلى الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة من خلال الوظائف الأساسية التي تشمل التخطيط والتنظيم، السيطرة، إتخاذ القرارات والرقابة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - علاء عبد الرزاق العالمي، السيلطي، المرجع السابق ، ص25.

تعتبر الإدارة الإلكترونية نمط جديد من أنماط الإدارة ، ترك آثاره الواسعة على المنظمات ومجالات عملها خاصة عمليات تهيئة أو إصلاح البنية التنظيمية مما يعكس عمق التغيير الجذري الذي تحمله تطبيقات الإدارة الإلكترونية ووظائفها الرئيسية منها<sup>2</sup>:

1- الإنتقال من منظومة المعلومات المحوسبة المستقلة إلى منظومة المعلومات المحوسبة الشبكية .

2- الإنتقال من نظم المعلومات الإدارية التقليدية إلى نظم المعلومات الإدارية الذكية.

3- الإنتقال من نظم المعالجة بالدفعات إلى نظم المعالجة التحليلية الفورية تطورا نوعيا لنظم

المعالجة بالدفعات التقليدية التي لم تعد تتناسب والطبيعة المتغيرة والسريعة للأعمال التي تتطلب تحديثا مستمرا للبيانات ونتاجا مستمرا للمعلومات.

4- العمل من خلال الشبكات، حيث تعمل الإدارة الإلكترونية في المنظمة الحديثة من خلال

ربط نظم المعلومات بتقنيات الإتصالات المهمة مثل شبكة الأنترنت والإكسترانت.

5- تحول المنظمات من الهياكل المركزية إلى الهياكل المرنة البيئية هكذا قد أسهمت هذه التغييرات التكنولوجية المهمة في خلق أسلوب جديد للإدارة الحديثة وأن تقنيات تكنولوجيا المعلومات والإتصالات قد أسهمت في تغيير مضامين ووظائف العملية الإدارية التقليدية ويمكن توضيح ذلك من خلال<sup>3</sup>:

## 1 - التخطيط الإلكتروني:

<sup>1</sup> - يوسف محمد يوسف أبو أموته، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا HRh في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة، قدم هذا

البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية، غزة، 2009م، ص 53

<sup>2</sup> - محمد بن سعيد محمد العريشي ، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بنين، بحث مقدم لإكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، السعودية، 2008، د ، ص.

<sup>3</sup> - يوسف محمد يوسف أبو أمونة، المرجع السابق، ص 54

قد لا يتضح تأثير الإدارة الإلكترونية على وظيفة التخطيط من حيث التحديد العام ، حيث أن التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني يهدف كل منهما إلى وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيقها، إلا أن التأثيرات الأساسية يمكن أن ترد في ثلاث مجالات وهي<sup>1</sup>:

أن التخطيط هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف، من أجل تنفيذها في السنوات القادمة وعادة ما يؤثر تغيير الأهداف سلباً على كفاية التخطيط.

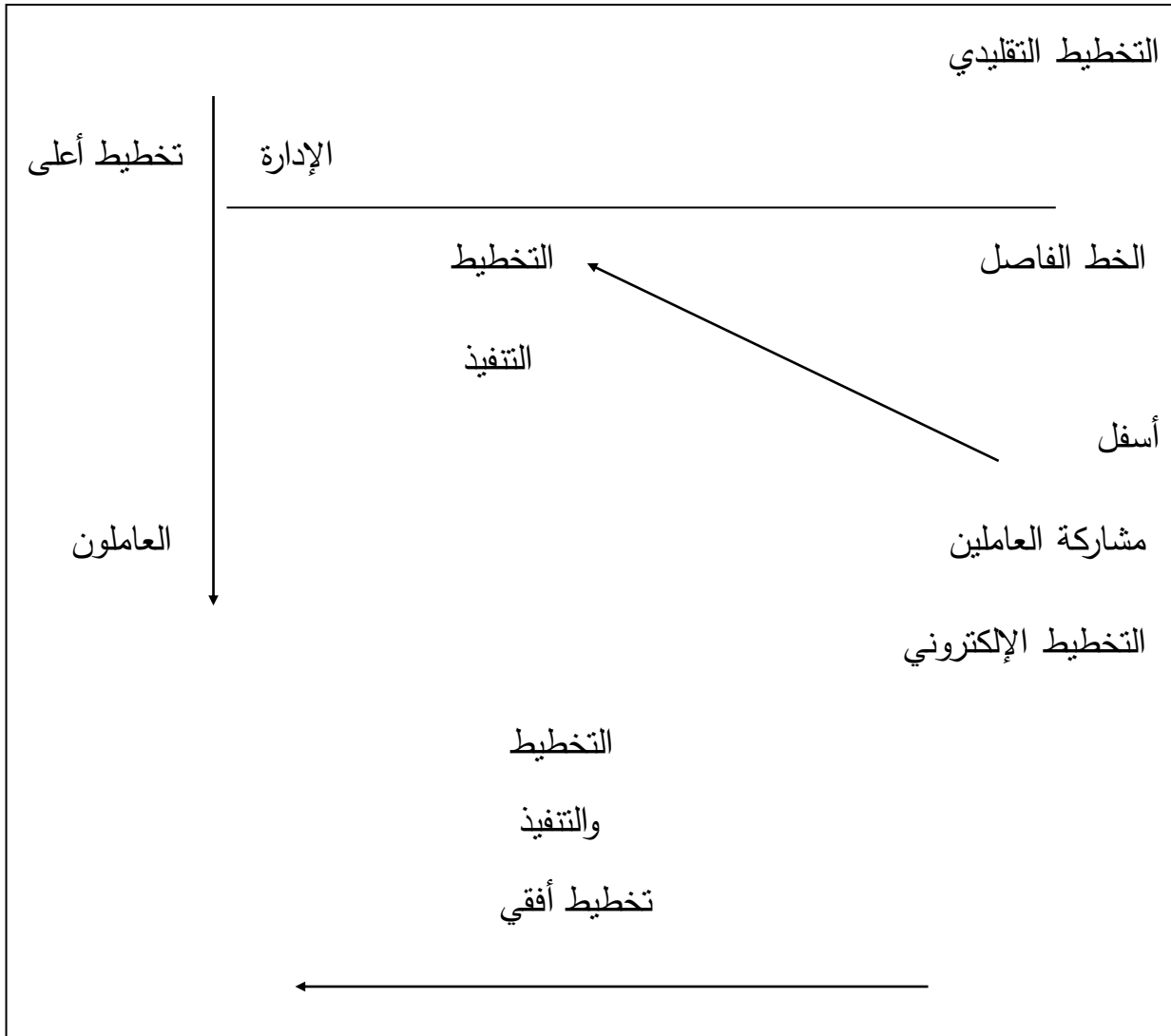
إن فكرة تقسيم العمل الإداري بين إدارة تخطيط والقائمين بأعمال التنفيذ يتم تجاوزها في ظل الإدارة الإلكترونية ، فجميع العاملين يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تتشأ، في كل موقع وفي كل وقت لكي تتحول تتحول إلى فرصة عمل، والتخطيط التقليدي في جوهره التخطيط من أعلى إلى أسفل في حين أن التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي في إطاره العام ومتداخل بشكل كبير بين الإدارة والعاملين.

من خلال الجدول الذي ستم الإشارة إليه والملاحظ عليه هو إنتقال وظيفة التخطيط من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا أي مشاركة كل من الإدارة والعاملين في التخطيط والتنفيذ على عكس الموجود والملاحظ على مستوى الإدارة التقليدية وهذا كما سبق نكره، ومن هنا تتجلى لنا الفروق بين الإدارتين على مستوى وظيفة التخطيط

شكل يوضح الفرق بين التخطيط التقليدي والإلكتروني<sup>2</sup> :

<sup>1</sup> - خليفة مصطفى أبو عاشور - ديانا جميل النمري، مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة البرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين ، المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، المجلد 09 ، العدد:02، 2013، ص من 199 -220.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم ، الإدارة الإلكترونية ، دار المريح النشر ، الرياض ، السعودية ، 2004، ص 237



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، د.ط، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية 2004، ص 238.

إن التخطيط في الشركات المادية التقليدية له مزايا كثيرة في التهيئة المسبقة لما تريد أن تكون عليه الشركة والتحديد المتأني للقدرات الجوهرية للشركات من أجل تحقيق ميزة تنافسية في السوق التخصصي المدروس للموارد، بينما نجد أن التخطيط الإلكتروني يتميز بالمرونة والاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة

وانتقال وظيفة التخطيط من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا، بالإضافة إلى مشاركة الزبائن في التخطيط ووضع الأهداف في ظل منافسة مواقع الويب<sup>1</sup>.

كما يستخدم التخطيط الإستراتيجي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، مع الإعتماد على تبسيط الإجراءات واستخدام نظم جديدة للمعرفة مثل تنظم دعم القرار النظم الخبيرة ونظم الشبكات، مما يساعد على تحسين العمليات والتنبؤ والرفع من كفاءة التخطيط والزيادة من فعالية صنع واتخاذ القرارات<sup>2</sup>.

جدول يوضح الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني:

التخطيط التقليدي	التخطيط الإلكتروني
خطة واحدة توجه أعمال واتجاه الشركة	خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة
خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد لا يقل أمدها عن سنة واحدة	خطط قصيرة وأنية أمدها أيام، أسابيع أو فصل أو شهر
الخطة تحدد الأهداف ومراحل ووسائل تنفيذها	الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الإتجاه ولا يفيد
الإلتزام بالخطة ضروري لجمع المستويات الغرض التنسيق ووحدة الاتجاه	الخطة مرنة جدا من أجل الإلتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات
الخطة تركز على قدرات الشركة	الخطة تركز على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم الآنية والمحتملة.
المخاطرة تأتي من عدم الإلتزام بتنفيذ الخطة	الخطة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة
الابتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل	الابتكار ضروري عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة

<sup>1</sup> - يوسف محمد يوسف أبو أموته، المرجع السابق، ص 55

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم ، الإدارة الإلكترونية ، مرجع سابق ، ص 243.

المديرون هم المخططون والعاملون هم المخططون هم المبادرون من المديرين والمنفذون	المخططون والعاملون هم المخططون هم المبادرون من المديرين والمنفذون
الأهداف واضحة وقابلة للقياس	الأهداف عامة، غامضة، واحتمالية بدرجة عالية.
الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح	الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وحسب الزبائن
معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه	الثقة هي الأداة الرئيسية في ما هو مطلوب إنجاحه من أجل الشركة

المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، د. ط دار المريخ النشرة الرياض، السعودية، 2004، ص243.

## 2- التنظيم الإلكتروني

يعتبر التنظيم الإلكتروني وظيفة إدارية مكملة لوظيفة التخطيط حيث تحوله إلى واقع قابل للتنفيذ ونتيجة للتغيرات والتطورات الكبيرة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات أصبحت عملية التنظيم تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية وقادر على مسايرة مختلف المستجدات حيث أصبح هذا التنظيم يعرف بالتنظيم الإلكتروني.

يمكن توضيح مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم من خلال النقاط التالية<sup>1</sup>:

- التنظيم الإلكتروني هو تنظيم مرن يسمح بالإتصال والتعاون بين مختلف الأفراد.
- التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية Internet هذا ما يحقق الصلات القائمة في الوقت الحقيقي وفي كل مكان في المؤسسة. -

<sup>1</sup> - د موسى عبد الناصر ، محمد قريشي ، مساهمة الإنارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي ، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة ، مجلة البحث ، العدد09 ، الجزائر ، 2001 ، ص94



- تحقيق متغيرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة وتتجسد في جانبين:

استخدام عمال ذوي تخصصات ومهارات عالية، واستخدام العاملين عن بعد على أساس الحاسوب.

### 3-التنفيذ الإلكتروني:

تشير عملية التنفيذ الإلكتروني إلى ما سيتم تأديته من أعمال ومهام تم التخطيط لها مسبقا بالإضافة إلى تنظيم تنفيذها وفقا لأسس عملية التنفيذ تؤكد الدقة و الوضوح في تطبيق ما تم التخطيط له و تجدر الإشارة إلى أن عملية التنفيذ يتم متابعتها بشكل مباشر وفوري وهذا ما يميز التنفيذ الإلكتروني عن الجوانب التقليدية في التنفيذ ضمن الإدارة الإعتيادية فأى خلل في عملية التنفيذ يتم معرفته بصورة مباشرة وليس بعد إنتهاء عملية التنفيذ<sup>1</sup> .

### 4- الرقابة الإلكترونية:

تعرف الرقابة الإلكترونية بأنها متابعة تنفيذ الخطط باستمرار و محاولة اكتشاف الانحرافات عن الخطط والأهداف المحددة، مع تحديد أسباب الانحراف واتخاذ الإجراءات اللازمة ، ولها العديد من المزايا<sup>2</sup>:

- 1/ أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية.
- 2/ تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي وفي الآن الحقيقي بدلا من الرقابة القائمة على الماضي، فهي تحقق الرقابة بالنقرات بدلا من الرقابة بالتقارير.
- 3/ الحد من المفاجآت الداخلية في الرقابة: فلا شيء يتفاقم داخل المنظمة دون معرفته أولا وهذا مما يقلص إلى الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية.

<sup>1</sup> - خليفة مصطفى أبو عاشور وديانا جميل النمري ، المرجع السابق ، ص20

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم ، الإدارة الإلكترونية ، مرجع سابق ، ص 40.

4/ أن الرقابة الإلكترونية تساعد على إنخراط الجميع في معرفة ما ذا يوجد في المنظمة إلى حد كبير، من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت والأزمات في المنظمة.

### ثالثاً: القيادة الإلكترونية:

هي القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو التأثير في السلوك البشري لتوجيه الناس نحو هدف مشترك بطريقة تعمل على اكتساب طاعتهم و تعاونهم والقائد هو من يتولى إدارة جماعة من الأفراد لتحقيق أهداف معينة إذن القيادة الإلكترونية تعتمد على القائد الإلكتروني أو الخصائص الأكثر ملائمة مع بيئة الأعمال الإلكترونية المتمسة بالسرعة والتغيير وبصفة عامة فإنه يجب أن تتوفر في القيادة الإلكترونية المعارف التقنية مثل تقنية المعلومات والحاسبات الآلية وشبكات الإتصال الإلكترونية والبرمجيات الخاصة بها والتعامل معها.

- المدخل المرتكز على المهام وهو المدخل الصلب للقيادة القائمة على قوة التنظيم، والمدخل المرتكز على العاملين، وهو المدخل المرن القائم على قوة الشخصية وقوة العلاقة بين القائد والمرؤوسين، لقائدهم وتأثيره فيهم، في عصر الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات، فلا بد أن يؤثر ذلك على إدارة المنظمة وطبيعة علاقاتها مع البيئة الداخلية والخارجية، وتغيير نمط القيادة التقليدية إلى إلكترونية، ويظهر ذلك في تكون قيادة ذات حس تكنولوجي، ووجود قائد قادر على تحسس أبعاد هذا التطور والعمل على توظيف مزاياه لتكون جزءاً من الميزة التنافسية للمنظمة. مقارنة بين القادة التقليديين والقادة الإلكترونيين<sup>1</sup>:

القائد التقليدي	القائد الإلكتروني
شجاع متيقظ Alert	مبشر - مرتاب
ودي - قلبي - سريع الحركة	صريح بقوة - الأسرع حركة
شبه متعلم بتكنولوجيا المعلومات	متعلم بتكنولوجيا المعلومات على الأقل

(1) <sup>1</sup> - يوسف محمد يوسف أبو لموته، مرجع سابق، ص 59

Info Tech Literate	Info Tech–Semiliterate
كثيف التركيز	واضح التركيز clearly Focusd
يحب الغموض	يكره الغموض
يعاني من قلق الفصل بين المجالات	يعاني من قلق تحدي التكنولوجيا
نموذج في الحكم الجيد	نموذج في الحكم الذاتي
العمر 38 سنة	العمر 57 سنة

المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، دار المريخ النشرة الرياض، السعودية، 2004، ص 238

#### رابعاً: التنظيم الإلكتروني:

يعتبر التنظيم الإلكتروني وظيفة إدارية مكملة لوظيفة التخطيط حيث يحوله إلى واقع قابل للتنفيذ، ونتيجة للتغيرات والتطورات الكبيرة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات أصبحت عملية التنظيم تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية وقادر على مسايرة مختلف المستجدات، حيث أصبح هذا التنظيم يعرف بالتنظيم الإلكتروني ويمكن توضيح مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم من خلال النقاط التالية<sup>1</sup>:

- التنظيم الإلكتروني هو تنظيم مرن يسمح بالإتصال والتعاون بين مختلف الأفراد.
- التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية وهذا ما يحقق الصلات القائمة في الوقت الحقيقي وفي كل مكان في المؤسسة .
- تحقيق متغيرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة ويتجسد في

جانبيين

- استخدام عمال ذوي تخصصات ومهارات عالية.
- إستخدام العاملين عن بعد على أساس الحاسوب.

<sup>1</sup> - موسى عبد الناصر، محمد قرشي، ص 94.

### خامسا : إتخاذ القرار:

يتفق رجال الإدارة على أن هناك وظيفة أخرى وهي إتخاذ القرارات وتتم من خلال أداء كل وظيفة من الوظائف السابقة وتتمثل مراحل عملية إتخاذ القرار في<sup>1</sup>:

- 1- تحديد وتشخيص المشكلة.
- 2- تحليل المشكلة.
- 3- رصد بدائل القرارات في ضوء الظروف البيئية.
- 4- إختيار البديل الأنسب.
- 5- تنفيذ ومتابعة القرار المناسب.

### خامسا: أبعاد الإدارة الإلكترونية:

إن كانت للإدارة الإلكترونية مجموعة من الخصائص التي تميزها من الإدارة التقليدية فإن الإدارة الإلكترونية باعتبارها مشروعا يستهدف الإصلاح الإداري للدولة لها مجموعة من الأبعاد<sup>2</sup>:

#### 1- مستوى الإدارة نفسها:

ف نجد في هذا النموذج جميع الأبعاد المتعلقة بتطوير أداء الإدارة الداخلي من قبيل توفير أنظمة المعلومات ونظام الشبكات الداخلي...الخ، وذلك بهدف إحلال الآلة محل الإنسان لتبسيط النشاط الإداري وتنمية فعالية الإدارة.

#### 2- مستوى علاقة الإدارة بالمواطن:

حيث في هذا الإطار نتحدث عن نزع الصفة المادية عن المبادلات فيما بينهما من خلال إنشاء مواقع إلكترونية تابعة للإدارة من أجل توفير معلومات إدارية للمواطن، وتبسيط المساطر الإدارية، تعزيز الشفافية وبالتالي تخفيض النزاعات الشيء تطرا بين المواطن والإدارة.

<sup>1</sup> - ساري عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الدراسات التربوية ، القاهرة ، 2014 ، ص41

<sup>2</sup> - مهدي محمد ناتي ، الإدارة الإلكترونية ، ماستر قانون المنازعات ، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية ، جامعة المولى إسماعيل ، مكناس ، تاريخ النشر 24 فبراير 2012 ، ص8.

### 3- مستوى علاقة الإدارة بالمقاولة:

نجد في هذا الإطار نفس نوعية الخدمات والأهداف الموجهة للمواطن، مع إضافة إمكانية استخدام الإدارة الإلكترونية من أجل تسيير ولوج المقاولة إلى الطلبات العمومية ومن ثم إشراكها في تحقيق التنمية

### 4- مستوى العلاقة بين الهيئات الإدارية:

فهذا البعد يتعلق بمختلف علاقات التعاون بين الهيئات الإدارية، من خلال استخدام الإدارة الإلكترونية كأساس تسيير التعاون كأقسام الخبرات والأعمال بينها، والهدف من هذا البعد هو تحديث المصالح الداخلية للقطاع العام وإعطاء هذه المصالح القيمة المضافة التي يتطلبها تدخل مجموعة من الهيئات الإدارية لدراسة نفس الملفات.

### سادسا: أهمية الإدارة الإلكترونية:

تعد الإدارة الإلكترونية عصب حياة المجتمعات المدنية الحديثة ، التي كانت مسيرة حياتها اليومية تواجه أزمات خائفة في ظل الإدارة التقليدية حتى استطاعت أن تخطو لافئة على سبيل تجاوز هذه الأزمات بفعل التقنية ، بينما لا تزال مجتمعات أخرى تحبو في بداية الطريق الذي يتسابق الآخرون في مراحلها الأخيرة".

ينظر إلى الإدارة الإلكترونية على أنها بديل عصري يواكب التطور الذي اعترى حياة الإنسان على سطح الأرض ، ويلي مطالبه الإدارية ويرضي طموحه في الحصول على قدرات أعلى وأيسر في شؤون حياته.

إن تعميم تطبيقات التقنية في الإدارة ليس شكلا عصريا للحياة تسعى لتقمصه، بقدر ما هو حاجة ماسة لمجتمعاتها أو دافعا لتلك الإدارات لتجاوز واقعها والإنطلاق إلى الآفاق العالمية بوتيرة سريعة ومشاركة واسعة ، كما تظهر أهميتها جلية بالنسبة للقطاع العام والذي له العديد من المشكلات ما يدفعه دائما للبحث عن حلول هل يوجد حل أنسب من تغيير نمط

إدارته من الأسلوب التقليدي البيروقراطي الجامد إلى الأسلوب الإلكتروني المرن للخروج من أزمات الإدارة الحكومية التقليدية<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - حسين بن محمد الحسن ، المرجع السابق ، ص 16

## المبحث الثاني: في ماهية الخدمة العمومية.

إن معرفة أهمية الخدمة العمومية في حياة المواطن لا يعكسه غير ردود الفعل الحقيقية والموضوعية للمتفاعلين والمستفيدين من الخدمة العمومية، وكذلك المستوى الذي تلعبه الإدارة وأعاونها في التعامل مع النصوص المنتظمة والتي تبين كيفية التعامل وتقديم هذه الخدمات والتي هي أحد أهداف السلطة السياسية، وهذه الأخيرة التي بادرت بإجراءات ميدانية فاعلة محدودة في الزمان بتجاوز الصعوبات التي كانت تعرقل تطور هذا المرفق وجعله في خدمة المواطنين وذلك بدافع تقريب الإدارة من المواطن وجعلها حقيقية وليس شعارا<sup>1</sup>.

من خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى مختلف المفاهيم الخدمة العمومية وبعض المفاهيم المرتبطة بها وأشكالها، وكذا معايير الخدمة العمومية<sup>2</sup>.

### المطلب الأول: مفهوم وأشكال الخدمة العمومية

إن عنوان العمل هو الخدمة العمومية إلا أنه لا يمكن الحديث عنها من دون التطرق إلى من يتكفل بتقديم هذه الخدمة وهو المرفق العام، الذي يعتبر من الهياكل الأساسية لإتمام أداء هذه الخدمة. يعتبر المرفق العام أحد وسائل الدولة لإشباع الحاجات العامة للمواطنين حيث يعرفه هوريو بأنه " منظمة عامة تقدم خدمة عامة هامة، باستخدام السلطة العامة<sup>3</sup>."

1- ازين الدين بمرزوق، الخدمة العمومية بين التطبيقات النصوص القانونية والواقع (الجزائر: دار الكتاب العربي، 2014)، ص ، 15.

2- الطفي دكاتي، "إسهامات تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة الأزمات بالمرافق العامة " دراسة حالة المديرية العامة للحماية المدنية الجزائرية العاصمة - (رسالة ماجستير في السينما والتلفزيون ووسائل الاتصال الجديدة، قسم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2015)، ص 134

3- فؤاد عثمانى، دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة العمومية " - دراسة عينة من مصالح الاستعجال بالقطاع العمومي الاستشفائي في ولاية الجزائر - (رسالة ماجستير في محاسبة، قسم علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2016)، ص.55

ويعرفه الدكتور وحيد رأفت المرفق العمومي بأنه " الهيئة أو المشروع التي يعمل باطراد وانتظام تحت إدارة الدولة (أو أحد الأشخاص الإدارية الأخرى المباشرة أو تحت إدارتها العليا لسد حاجات الجمهور والقيام بأداء الخدمات العمومية"

### أولا تعريف الخدمة العمومية:

تعد الخدمة العمومية من أهم المواضيع التي تحتل الصدارة في اهتمامات أعلى هرم السلطة والحكومات الساعية لتقديم أحسن الخدمات لمواطنيها.

ظهرت الخدمة العمومية لأول مرة بالولايات المتحدة في قطاع الاتصالات (الهاتف) أول Theodore vaill وبعدها في أوربا، ويعد رئيس الشركة الأمريكية للهاتف النقال من صاغ هذا المصطلح بهدف استرجاع الاحتكار الذي كانت تتمتع به المؤسسة حتى سنة 1894، والتي تمثل المؤسسة الأمريكية للهاتف والتلغراف نوعا من فروعها.

من هذا المنطلق انتهج رئيس الشركة الأمريكية للهاتف النقال سياسة مبنية على فكرة الخدمة العمومية ولكن ليس بالمفهوم الحالي للمصطلح والذي يركز على جوهر الخدمات المقدمة للمستخدم، وإنما يركز على حجة من أجل اثبات فوائد الاحتكار صناعة الشبكة استنادا على حجج اقتصادية.

استمرت هذه الهيمنة على السوق لأكثر من نصف قرن إلى غاية تفكيك المؤسسة سنة 1982 بموجب قوانين مكافحة الاحتكار وعليه اتضح أنه من أجل تبرير القضاء على الاحتكار تم ايجاد وتطوير مفهوم الخدمة العمومية وهي الفرضية التي طورها كل من ميلتون مولر في الولايات المتحدة الأمريكية ودومينيك كوستوس في فرنسا.

تذكر هذه الحقيقة التاريخية أنها بداية وضع بذور لنمو فكرة الخدمة العمومية، وبتطور تدخل الدولة الذي أخذ صورة المرفق العام في توفير هاته الخدمات.



ولكن في القرن العشرين ومع ظهور عدة متغيرات من أزمة اقتصادية وظهور العولمة والتكنولوجيا الحديثة عرفت المدارس الفكرية لعلم الإدارة ظهور لحركات جديدة بالمجال وأبرزها التسيير العمومي الجديد، حركة الخدمة العامة الجديدة.

ويمكن القول بأن جذور مدرسة الخدمة العامة الجديدة ترجع إلى تقرير صادر عام 1999 عن قسم الإدارة والاقتصاد العام في الأمم المتحدة المعنون ب "تحول الخدمة العامة: تعزيز دورها في ممارسة المهنة والمعايير والقيم الأخلاقية " وعلى الرغم من استمرار أهمية تأثير العولمة على الإدارة العامة في التطورات المعاصرة إلا أنه يلاحظ وبشكل متزايد اتجاه الحكومات المركزية بتسليم الكثير من سلطاتها إلى سلطات اللامركزية<sup>1</sup>.

وبهذا يمكن استخلاص بأن نشأة فكرة الخدمة العامة بسبب تطور حاجات المجتمع وعليه يمكن تعريف الخدمة العمومية من خلال التطرق إلى مجموعة من التعاريف كالتالي: تعرف الخدمة العمومية على أنها الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع المعيشة للمواطن<sup>2</sup>.

ويعرفها Jean Ludovic Siliacami «مجموعة النشاطات الضرورية الموجهة للمصلحة العامة تكون في متناول أكبر شريحة ممكنة بأسعار معقولة وفي ظروف مماثلة<sup>3</sup>.

1- أمال قاسم، " تأهيل المرفق العام وتحديات إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر 2013 -2016 -" دراسة استطلاعية لأراء أساتذة وطلبة جامعيين - (أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، قسم التنظيم السياسي والإداري ، جامعة الجزائر 3، 2018)، ص ص 39-40-41

2- ميلود طيبش وفايزة مجنوب، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية بالمؤسسة الجزائرية قراءة في المفهوم واليات التطبيق، فعاليات المؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، 3، جامعة سطيف، ص، 428

3 - Jean Ludovic siliacami, la situation du service public et de la fonction public (France. Sans date P01

كذلك تعبر الخدمة العمومية أي نشاط يهدف إلى تحقيق منفعة عامة تقع على كامل الدولة عن طريق مؤسسات سواء إدارية أو إعلامية وذلك عن طريق تدخل الإدارة العامة بضمان المنفعة العامة ومراقبتها<sup>1</sup>.

تعرف الخدمة العمومية بأنها " تلك التي تزود بواسطة منظمة عمومية استجابة لحاجة عمومية ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمون على إدارتها تحقيق مبادئ المساواة، الاستمرارية والتكيف لتحقيق الصالح العام "

تلك الفائدة التي تحصل عليها من قبل مختلف الإدارات والمؤسسات الخدمة العمومية هي العمومية باختلافها."

وتعرف أيضا "الخدمة العمومية هي محصلة كل نشاط عمومي هدفه تلبية حاجيات الأفراد في إطار تحقيق المصلحة العامة مع توفر كل من المساواة، الاستمرارية والملائمة<sup>2</sup>.

تعرف الخدمة العمومية بأنها " تلك التي تزود بواسطة منظمة عمومية استجابة لحاجة عمومية ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمون على إدارتها تحقيق مبادئ المساواة، الاستمرارية و التكيف لتحقيق الصالح العام"

والخدمة العمومية هي "تلك الخدمات التي تقدم من قبل الأجهزة المملوكة للدولة وفق أساليب وإجراءات واضحة تؤدي إلى انجاز نوعي وسريع في إطار تعاوني<sup>3</sup>.

ويركز دكتور ثابت إدريس في تعريفه للخدمة العامة على محورين:

**مفهوم الخدمة العامة كعملية:** حيث يمكن اعتبار الخدمة التي تقدمها المنظمات الحكومية أو العامة على أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي تتطوي على مدخلات وتشغل

1- بو عبد الله و محمد البشير، البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية نحو تحسين أفضل الخدمة العمومية في إطار الإدارة الإلكترونية، المالية والأسواق، ص.99

2- أدلية قادة، "الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية" دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر - (أطروحة دكتوراه في تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3)، ص.23

3- محمد لكحل، الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحقيق جودة الخدمة العمومية حالة الجزائر " ، الاقتصاد و التسيير والتجارة 01 (2018)، ص، 90.

مخرجات. بالنسبة للمدخلات هناك ثلاثة أنواع يمكن أن تجري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة هي:

أ- الأفراد: إذ يمثل المواطن طالب الخدمة أحد أهم عمليات الخدمة العامة، أي عندما تؤدي هذه العمليات على المواطن بذاته

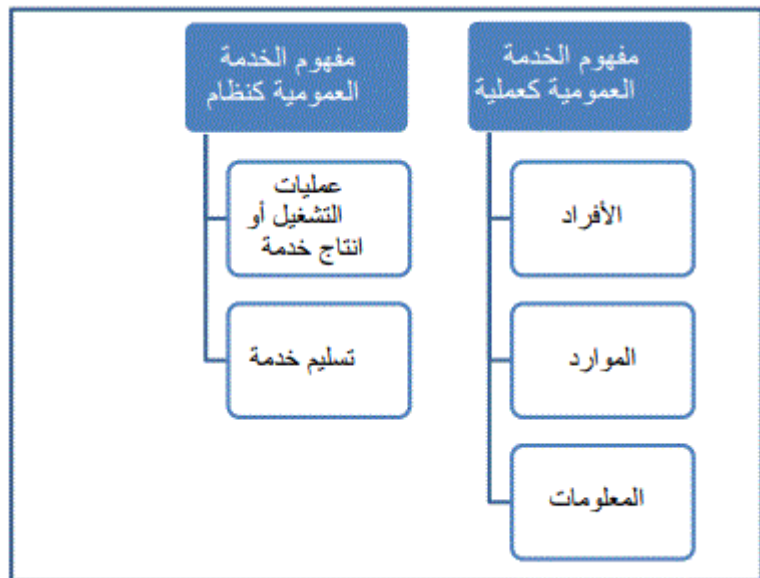
ب- الموارد: حيث يمكن أن تصبح مختلف الموارد والأشياء هي أحد أنواع عمليات الخدمة التي يتم إجراؤها على الأشياء وليس الأفراد وتسمى عمليات الأشياء المملوكة.

ج- المعلومات: ويطلق عليها عمليات تشغيل المعلومات ويعكس هذا الفرع الجانب الحديث للحديث للخدمة العامة كمحصلة للتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال مثل خدمات تحليل البيانات في مراكز المعلومات و عمليات تشغيل البيانات في مراكز البحوث.

. مفهوم الخدمة العامة كنظام: انطلاقا من مفهوم النظم يمكن النظر إلى الخدمة التي تقدمها المنظمات العامة كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تشمل:

أ- نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة وفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل على مدخلات الخدمة، الإنتاج.

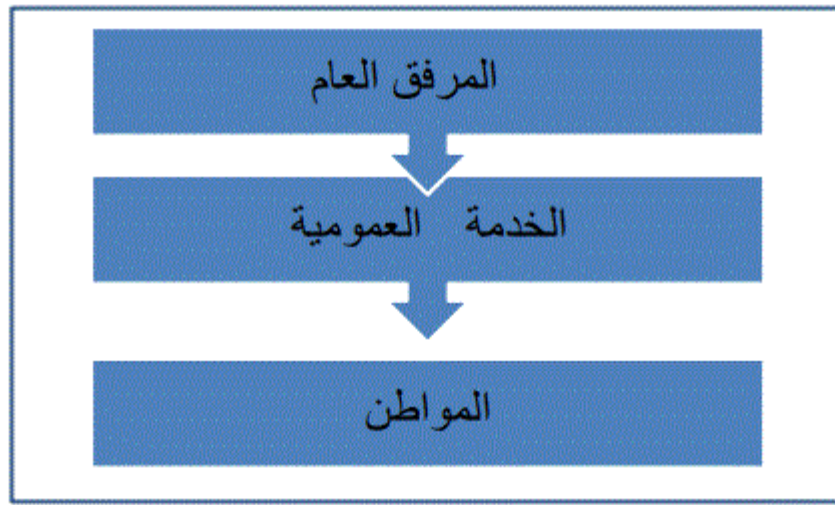
الشكل رقم 3: يوضح تعريف الخدمة العمومية حسب دكتور ثابت عبد الرحمان ادريس



المصدر: أميلود طيبش وأفايزة مجدوب، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية بالمؤسسة الجزائرية قراءة في المفهوم واليات التطبيق، فعاليات المؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، 3، جامعة سطيف. ص، 429.

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن الخدمة العمومية ماهي إلا غاية ووظيفة المرفق العام من أجل تلبية حاجات الأساسية للمواطنين بصفة دائمة دون انقطاع وتكون هذه الخدمة بدون مقابل وتقريب الإدارة من المواطن وتخفيف عبء الإجراءات عليه، لذلك فإن تقديمها ينبغي أن يكون متاحا للجميع دون تمييز.

الشكل رقم 4: يوضح العلاقة بين المرفق العام والخدمة العمومية



يوضح الشكل علاقة تكاملية بين كل من المرفق العام و الخدمة العمومية ، فوجود مرفق عام يؤدي إلى وجود خدمة عمومية مقدمة إلى المواطن.

ومن خلال ما أوردناه يمكننا أن نوجز أهم خصائص الخدمة العمومية فيما يلي:

#### 1-تحقيق المنفعة العامة:

إن فكرة المنفعة العامة ترتبط بنشاط الإدارة العامة التي تفسر غاية وجود المرفق العام والإدارة العامة بأشكالها، حيث أن الخدمة العمومية غاياتها مرتبطة بتحقيق المنفعة العامة لكافة المواطنين حيث أن تحقيق المنفعة العامة مرتبط أصلا بوجود الدولة نظرا لضرورتها الملحة.

#### 2-تسيير من طرف الدولة وتخضع لرقابتها:

الخدمة العمومية تسيير من طرف المنظمات العامة على اختلاف أنواعها ونشاطها فهي جزء من الأجهزة الحكومية التي تسهر على تلبية احتياجات مواطنيها وهي تخضع للقانون العام

### 3- التنافسية في الاستهلاك الخدمة:

تتسم الخدمة العمومية بظاهرة عدم وجود ظاهرة الاستهلاك التنافسي، بمعنى وجود استهلاك اشتراكي، هذا يعني أن المنفعة التي يستمدّها أحد الأفراد من استهلاك أحد الخدمات العمومية لا يؤثر على منافع التي يتمتع بها الآخرون بحكم أنها متاحة للجميع بنفس المقدار<sup>1</sup>.

### 4- تحقيق الاستقرار السياسي والاجتماعي والاقتصادي:

ان الاستقرار بكل اشكاله له تأثير على نمو وتطور المجتمع فهو يوفر المناخ الملائم للعمل والإنتاج وتسريع الانجاز التنموي، وتتجلى أهم محددات الاستقرار في تأمين الخدمة العمومية من خلال العمل، السكن، الرفاه الاجتماعي، إضافة إلى العدالة الاجتماعية والتوزيعية والاستمرار في تقديمها لكافة أفراد المجتمع<sup>2</sup>.

إن طلب الخدمة أمر ضروري من أجل إشباع الحاجات تختلف طبيعة الخدمة العمومية حسب الحاجة وأهميتها للفرد والمجتمع كونها تضم مجموعة كبيرة من الخدمات الجماعية المنظمة من طرف الدولة و يمكن حصرها في مجموعة الخدمات التالية فهناك:

1-خدمات ضرورية لبقاء المجتمع وسلامته تعد هذه الخدمات ضرورية يتعين على الدولة توفيرها مهما ارتفعت تكلفتها وهي خدمات يستفيد منها بعض شرائح المجتمع لكن المنفعة تعود على المجتمع كله مثل الخدمات الصحية والتعليمية<sup>3</sup>.

2-خدمات ضرورية لأفراد المجتمع باختلاف توزيعهم على أرض الدولة الواحدة وباختلاف فئات المجتمع وطبقاته هذه الخدمات لا يمكن الاستغناء عنها لأنها خدمات ضرورية لا بد منها مثلا خدمات النقل العمومي والإنارة والغاز والكهرباء توزيع النقود وغيرها من الخدمات الضرورية.

1- أمال قاسم، " تأهيل المرفق العام وتحديات إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر 2013 2016 ، مرجع سبق ذكره ، ص ص. 34 -

2- رانية هدار، " دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر " (أطروحة الدكتوراه في الإدارة العامة والتنمية المحلية، قسم علوم سياسية، جامعة باتنة -01-2018)، ص.80

3- نسرین سلیمان "تسيير الخدمات العامة المحلية" حارسة حالة ولاية تلمسان - (أطروحة دكتوراه في تسيير المالية العامة، قسم العلوم

الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، 2018)، ص.25

3-خدمات ذات منفعة اجتماعية أو ثقافية هي تلك الخدمات التي يستفيد منها بعض شرائح المجتمع ولكن المنفعة تعود على المجتمع كله حيث توجد بعض الخدمات ليست ضرورية لكل الأفراد لكن واجب الدولة تشجيع الإقبال عليها من بين هذه الخدمات المكتبات العمومية النوادي الترفيهية المتاحف المتنزعات ومنها من يستطيع الفرد أن يؤديها بنفسه عن طريق امكانياته الخاصة وقصور في تأدية هذا النوع من الخدمات يعرض سلامة المجتمع مما يستدعي تدخل السلطات العمومية لتوفيرها كخدمة السكن<sup>1</sup>.

### ثانيا: أشكال الخدمة العمومية:

تقسم الخدمة العمومية من حيث طبيعة نشاط الخدمة إلى:

1-خدمات إدارية تقدم هذه الخدمة على مستوى المركزي أو المحلي مثل خدمة الحالة المدنية بالبلدية الحصول على الجنسية رخصة السياقة بطاقة التعريف وغيرها من الخدمات التي يطلبها المستفيد من الإدارة<sup>2</sup>.

2-خدمات اجتماعية وثقافية تتمثل في مختلف الخدمات ذات الطابع الاجتماعي والثقافي التي تخدم المواطن من الناحية الاجتماعية والثقافية كالتعليم الإعلام الصحة و المساعدات الاجتماعية تطورت هذه الخدمات بشكل ملحوظ

3-خدمات صناعية وتجارية تتمثل في تلك الخدمات التي تطورها الدولة من أجل تحقيق الرفاهية للمواطن في مجال احتياجاته الأساسية كخدمة النقل الكهربائي الاتصالات. الخدمة العمومية حسب التكلفة إلى:

1- وسيلة لشهب، "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر" دراسة حالة بلدية الدار البيضاء 2010-2016. (رسالة ماجستير في إدارة الجماعات المحلية قسم التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر، 03-2017)، ص ص 34-35  
2- نورالدين شنوفي، المناجمنت العمومي، دروس ملقاة على الموظفين المرشحين لرتبة متصرف، ص. 4.

- 1- خدمة مجانية وهي خدمات تقدم دون مقابل تتحمل تكلفتها كليا الخزينة العمومية للدولة كحملات التلقيح الأمن العمومي الإنارة العمومية إنشاء ملاعب القضاء على الكلاب.
- 2- خدمة بمقابل وهي تلك الخدمات التي يتحمل المستفيد منها وبشكل مباشر تكلفتها كليا مثل الكهرباء الماء والهاتف.

### كما تقسم الخدمة العمومية حسب المنفعة إلى:

- 1- خدمة ذات نفع عام وهي الخدمة التي تقدمها الإدارة المحلية من أجل الصالح العام مثل الصرف الصحي المياه صيانة الطرق والحدائق.
- 2- خدمة ذات نفع فردي و هي تلك الخدمة التي ينفع بها كل فرد على حدى مثل خدمات الصحة التعليم الرفاهية الاجتماعية
- 3- خدمة ذات الصلة بتطوير البنية التحتية تتضمن هذه الخدمة الاراضي إنشاء المباني العامة حماية البيئة الهياكل القاعدية
- 4- خدمة متعلقة بالسيادة والأمن الداخلي ترتبط هذه الخدمة بالدور التقليدي للدولة كخدمة العدل والقضاء والأمن<sup>1</sup>.

### وتقسم الخدمة العمومية وفقا للمعيار التسويقي:

- 1- خدمات غير مسوقة بمعنى أنها مفروضة على الجميع من قبل القوة العمومية و الحصول عليها يكون مجاني ونتاجها يمول بواسطة أموال عمومية مثل الأمن والدفاع خدمات البلدية الإنارة العمومية النظافة العمومية الحماية البيئية
- 2- خدمات مسوقة اختيارية يتم الحصول عليها بمقابل يغطي أجمالي تكلفة الخدمة المقدمة مثل الكهرباء والماء أو تكون مدعمة جزئيا من الخزينة العمومية مثل النقل العمومي تذكرة الدخول للمتحف والملاعب والمنتزهات العمومية<sup>1</sup>.

1- اسهام رابحي، "تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية في الجزائر" (أطروحة دكتوراه في الحقوق، قسم الحقوق، جامعة باتنة-1، 2019)، ص.47.

وتنقسم الخدمة العمومية حسب المجتمعات المعاصرة إلى نظامين نظام الخدمة العامة المفتوحة ونظام الخدمة العامة المقفلة.

1- الخدمة العامة المفتوحة وفقا لهذا النظام يتم استقطاب عدد من العاملين وفقا لنوع الخدمة الاقتصادية التجارية الزراعية حيث يتم تعيين العاملين تبعا لمتطلبات العمل الحقيقية بهدف تقديم خدمة محددة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة من بين خائص هذه خدمة البساطة مرونة النظام الاقتصادي.

2- الخدمة العامة المقفلة تقوم الإدارة وفقا لهذا النظام بعملية إعداد الموظفين قبل التحاقهم بالعمل مع استمرار التدريب أثناء العمل بغيت رفع مستويات المهنية واكتشاف الاستعدادات، يقوم هذا النظام على قاعدة أساسية هي استمرارية عمل الموظف مع الإدارة ضمن التوازن في الحقوق والواجبات<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: معايير الخدمة العمومية.

تقوم الخدمة العمومية على معايير وفق الباحثين في ميدان الادارة العمومية تضمن السير الحسن لهذه العملية تمثلت هذه المعايير في<sup>3</sup>:

#### 1- معيار المساواة:

بمعنى جميع المواطنين لهم الحق من الاستفادة منها دون التفرقة بسبب الدين أو الجنس أو الرأي إلخ..... أي انه يحصل جميع أفراد المجتمع على الخدمة العمومية فهذا المعيار يفرض

1- هاجر قريشى «جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الخدمة العمومية دراسة حالة الإدارات المحلية لولاية قسنطينة أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، 2018)، صص 55-56.

2- وسيلة لشهب، "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر دراسة حالة بلدية الدار البيضاء 2010-2016"، مرجع سبق ذكره، ص. 35.

3- وهبية عربي، استخدام الشراكة لتحقيق الخدمة متميزة في الإدارة المحلية دراسة حالة مجموعة من البلديات بسكرة (أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم علوم التسيير، 2015)، ص. 12.



المساواة بين جميع المستفيدين<sup>1</sup>. والمساواة أمام المرفق العام هي نتيجة على المستوى الإداري وينتج عن هذه القاعدة نتيجتان أساسيتان هما: المساواة في الحقوق والمساواة في الالتزامات ويستمد هذا المبدأ وجوده من الدساتير و المواثيق

العالمية وإعلانات الحقوق التي تقضي بالمساواة أمام القانون وبذلك أمام المرافق العمومية التي هي بدورها تقدم خدمة عمومية<sup>2</sup>.

## 2- معيار القابلية لتغيير:

إن المصلحة العمومية تتطور بتطور الزمن بمعنى مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية لكي تتمكن من تقديم الخدمات التي وجدت من أجلها وينشأ عن ذلك اختيار طريقة إدارة المرافق استجابة لتطورات الاقتصادية وتقنية لاسيما في عصر التكنولوجيا والحاسب والمعلوماتية<sup>3</sup>.

## 3- معيار المجانية النسبية:

آن معيار المجانية النسبية مرتبط بفكرة أساسية مفادها أن الخدمات التي تقدمها الدولة ضرورية جدا لذا يجب تأمينها بصفة مجانية،<sup>4</sup> نظرا للوضعيات المتباينة بين المواطنين من حيث مستوى الدخل وتندرج الخدمة العمومية وفق سلم في أعلاه الخدمات العمومية المجانية

1- رانية هدار، " دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر " (أطروحة الدكتوراه في الإدارة العامة والتنمية المحلية، قسم علوم سياسية، جامعة باتنة -01-2018)، ص81

2-

3- انور الدين شنوفي، محاضرات في المناجنت العمومي دروس ملقاة على الموظفين المرشحين لرتبة متصرف 6

4- حياة قادة، " دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال الجديدة في تحسين الخدمة العمومية بالمؤسسة القضائية " محكمة تلمسان نموذجا - (رسالة ماجستير في علم اجتماع الاتصال، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2012)، ص. 68.

للجميع مثل خدمة الصحة والأمن ..... ثم تترتب الخدمات تنازليا حسب نوعية الخدمة ومستوى دخل المستفيد. ويقتضي في تقديم الخدمة معيار المساواة في التعامل<sup>1</sup>.

#### 4- معيار الاستمرارية:

يجب أن يتم تقديم الخدمة العمومية بالاستمرارية والانتظام وذلك بإتاحة الخدمة لأي فرد يحتاجها في ظل الظروف المحددة، لضمان استمرارية الرفاهية الاجتماعية والرقى العام للمواطنين من خلال توفير الحاجات المشتركة الضرورية لهم، إلا في حالات يتعذر على هيئات تقديم الخدمة أن تستمر في تقديمها<sup>2</sup>.

#### 5- معيار التضامن:

الخدمة العمومية ماهي إلا تعبير عن تضامن اجتماعي بين المواطنين تتولى الدولة قيادته وتجسيده ميدانيا، وهنا تصنف الخدمة العمومية إلى ثلاث أصناف وفق معيار التضامن الاجتماعي وجاءت على<sup>3</sup> النحو التالي:

مهام تهدف الى جعل الخدمة العمومية مادية ومالية، بمعنى أن تكون صالحة لجميع المواطنين خاصة المعرضين للفقر والتهميش.

-مهام تهدف إلى المحافظة على التماسك والانسجام الاجتماعي.

- مهام تهدف إلى الاستغلال الأمثل، الفعال والعادل للموارد المشتركة<sup>4</sup>.

#### 6- معيار الفعالية:

1- العربي حجام، الخدمة العمومية و البات ترقيتها في الإدارات الحكومية مقاربات نظرية، تجارب محلية وعالمية، ج1، (الجزائر النشر الجامعي الجديد، 2020)، ص289

2- دليلة قادة، "الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية" دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر - (أطروحة دكتوراه في تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3)، ص.23

3- رانية هدار، " دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر " (أطروحة الدكتوراه في الإدارة العامة والتنمية المحلية، قسم علوم سياسية، جامعة باتنة -01-2018)، ص 82 ،

4- محمد لكحل، "الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحقيق جودة الخدمة العمومية حالة الجزائر " ، الاقتصاد و التسيير والتجارة

01(2018):ص، 95

باعتبار الخدمة العمومية هي كل الأنشطة التي ثبت السوق فيها عجزه في تصحيح حالات الاستغلال غير المتوازن بين مختلف الوطن أي أن هذا يخلق الفوارق الجهوية، وإن توفير بعض الخدمات الجوية في مجال النقل والكهرباء والغاز والاتصالات والتعليم والصحة والامن وشق الطرق في المناطق ذات الكثافة السكانية الضعيفة يسهم في خلق التوازن الجهوي والحفاظ على مزاوله النشاطات الاقتصادية خارج التجمعات السكانية الكبرى<sup>1</sup>. ومن هنا فإن هذه الخدمات تسهم بالضرورة إلى خلق تنمية وتهيئة لهذه المناطق بفعالية أكثر<sup>2</sup>.

#### 7- معيار التكيف والمرونة:

لا بد أن تكون الخدمة العمومية قابلة للتكيف مع الظروف والاحتياجات لذلك، فإن الإدارة المنوط بها إدارة وتنظيم المرافق العامة وفق تجديد وتغيير وتعديل قواعد وطرق عمل وسير المرافق العمومية.

1- العربي حجام، الخدمة العمومية و البات ترقيتها في الإدارات الحكومية مقاربات نظرية، تجارب محلية وعالمية، ج1، (الجزائر: النشر الجامعي الجديد، 2020)، ص.290

2- دليلة قاده، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية "دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص. 24

**الفصل الثاني : انعكاس تطبيق تقنيات الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر: دراسة للمخرجات ورصد الأخطاء**

الفصل الثاني : انعكاسات تطبيق تقنيات الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في

الجزائر: دراسة للمخرجات ورصد للأعطاب

المبحث الأول: مخرجات تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية وتأثيراته على جودة الخدمة العمومية في الجزائر

المطلب الأول: مخططات التحول الإلكتروني في الإدارة العامة لتحسين الخدمة العمومية.

يتطلب تحسين و ترشيد الخدمة العامة الرفع من مستوى تقديم الخدمات داخل الادارات العمومية ، و ترقية التعاملات بين الاجهزة العمومية و المواطنين ، و ضمن مبادرة التحول الرقمي و دفعا لمخططات التحول للخدمة العامة الالكترونية ، كشكل من اشكال الحكم الالكتروني ، عرفت الجزائر بعض المخططات الهادفة الى تحقيق هذا التوجه.

حيث اهتمت المحاور الرئيسية لاستراتيجية الجزائر الالكترونية ، بما سيحدثه ادخال و تعزيز استخدام تكنولوجيات الاعلام و الاتصال في الادارات العمومية ، من تحول في الاساليب التنظيمية و الاعمال الحكومية بشكل بعيد النظر في كيفية السير و التنظيم و تكيف الخدمة المقدمة للمواطنين .

اذ ترمي الجزائر في تحولها لادارة الالكترونية الى اعطاء اولوية لتكنولوجيا الاعلام والاتصال، وفي مقدمتها شبكة الانترنت التي تسمح بانشاء فضاء اتصال مستقل عن الموقع المادي ، و يتيح توفر المعلومات في اي وقت و في اي مكان ، و هو ما يوجب فك مركزية تسيير المعلومات ، بهدف تحسين عملية صنع القرار ، و تجدر التنبيه الى ان محاولة الجزائر تسريع تطبيق تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الادارة العمومية يعرف وضع اهداف خاصة و احيانا مشتركة لكل دائرة وزارية تخص الجوانب التالية :

## الفصل الثاني : انعكاسات تطبيق تقنيات الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في

### الجزائر: دراسة للمخرجات ورصد للأعطاب

-استكمال البنى الاساسية للمعلومات ، ووضع نظام اعلام مندمج ، و تنمية الكفاءات البشرية.

-نشر تطبيقات قطاعية متميزة .

-تطوير الخدمات الالكترونية لفائدة المواطنين و الشركات و العمال و الادارات الاخرى 27.

هذا واتجهت أهداف السياسة العامة للجزائر في السنوات الأخيرة إلى بناء مجتمع المعلومات ويظهر هذا من خلال البرامج المسطرة أو المعلنة لاستخدام الإدارة، وكذلك الوسائل المسطرة لتطبيق البرامج. ويمكن تلخيص هذا في:

#### 1. الإدارة الإلكترونية في الخطاب الرسمي:

من خلال تصريحات المسؤولين والدوائر الرسمية حول تكنولوجيا الإعلام والاتصال، يظهر اهتمام الدوائر السياسية في الجزائر بهذه التكنولوجيا والتي هي سمة العصر الحالي وأنها مرحلة حتمية يجب بلوغها.

في الوثيقة التي قدمتها الجزائر لقمة مجتمع المعلومات التي عقدت بسويسرا سنة 2003 أظهرت النوايا لولوج إلى مجتمع المعلومات: "إن الجزائر تعتبر أن النفاذ إلى شبكة المعلومات يشكل شرطا أساسيا لكل تقدم سياسي واقتصادي واجتماعي وثقافي... أن التطور نحو مجتمع المعلومات يتطلب توفر بنيات قاعدية في مجال الموارد البشرية الكافية والموارد المالية الضرورية"<sup>1</sup>.

وقد حددت الوثيقة المسؤولية الجديدة لوزارة البريد والمواصلات والتي أصبحت تسمى وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، حيث تتحد مهامها في تدارك التأخر في مجال استخدام

<sup>1</sup>مقال حول عرض الإستراتيجية الجزائرية لبناء مجتمع المعلومات في جينيف، إذاعة الجزائر، المتوفر على الرابط: <http://www.radioakgerie.dz/newz/ar/article/20140610/2417.html> , تاريخ الاطلاع 18/04/2021.

## الفصل الثاني : انعكاسات تطبيق تقنيات الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في

### الجزائر: دراسة للمخرجات ورصد للأعطاب

تكنولوجيا الإعلام والاتصال, حيث تتحد مهامها في تدارك التأخر في مجال استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال, وإدماج الجزائر في الاقتصاد الجديد.<sup>1</sup>

وفي الخطاب الذي ألقاه رئيس الجمهورية "عبد العزيز بوتفليقة" بتاريخ 2005/11/16 في القمة العالمية لمجتمع المعلومات المنعقد بتونس سنة 2005 أكد على النقاط الواردة في وثيقة الجزائر المقدمة بمؤتمر جنيف 2003 ومنها التأكيد على الإصلاحات الاقتصادية وتحديث قطاع التكنولوجيا الإعلام والاتصال والتأكيد على الإجراءات التي اتخذت تجاه المواطنين والعملاء الاقتصاديين بهدف تشجيع استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال منها مشروع (أسرتك), مشروع الحظيرة الوطنية للإعلام الآل "سيد عبد الله"

مشروع تزويد المدارس الجزائرية بأجهزة الكمبيوتر, إقامة الجامعة الافتراضية والشبكة المعلوماتية للتعليم عن بعد ومشروع شبكة الانترنت الحكومية.<sup>2</sup>

وفي تدخل السيد حاتم الحسني مدير مجتمع المعلومات بوزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال على هامش الصالون الدولي للإعلام الآلي وتقنيات مكاتب الإعلام والاتصال حيث شكلت الجزائر الإلكترونية 2013 وبوابة المواطن الإلكتروني في محور ندوتين في المؤتمر, حيث أكد السيد حاتم الحسيني أن الجزائر الإلكترونية 2013 تتمحور حول الإدارة الإلكترونية, المؤسسة الإلكترونية والمواطن الإلكتروني, موضحا أن تطوير هذه المواضيع يقتضي إطار قانونيا وتعاونيا دوليا وخاصة الكفاءات البشرية التي تبقى قاعدة نجاح الإستراتيجية, وتعزيز نشاط الإدارات الإقليمية والمركزية, إلى جانب تحسين نوعية حياة المواطنين من خلال الخدمات الإلكترونية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بوحفنة عبد الوهاب, المدرسة والتلميذ والمعلم وتكنولوجيا الإعلام والاتصال, رسالة دكتوراه, قسم الإعلام والاتصال, جامعة الجزائر, 2007, ص 178.

<sup>2</sup> حرز الله فؤاد, المرجع السابق, ص 59.

<sup>3</sup> بوحفنة عبد الوهاب, المرجع السابق, ص 178.

## الفصل الثاني : انعكاسات تطبيق تقنيات الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في

### الجزائر: دراسة للمخرجات ورصد للأعطاب

كما وجه رئيس الدولة تعليمات للحكومة بغية توحيد المسعى وتثمين المواصلات التي تتوفر عليها الجزائر في الجهود الرامية إلى ترقية تحويل التكنولوجيا والمعرفة إلى مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال الحديثة.

#### 2. برنامج عمل تنفيذ مشروع الجزائر الإلكترونية:

يأتي برنامج الحكومة ضمن المبادرات والمشاريع التنموية التي تتبناها الحكومة الجزائرية لتحقيق التنمية المستدامة في مختلف جوانب الحياة.

وتتمثل برامج التنفيذ في:

- برنامج تطوير التشريعات: والذي يتضمن إعداد قانون ينظم المعاملات الإلكترونية وتطوير التشريعات القائمة.
- برنامج تطوير البنية المالية: يعمل البرنامج على تطوير المؤسسات ماليا لتصبح أكثر مرونة.
- برنامج التطوير الإداري التنفيذي: ويشمل تطوير أساليب العمل في الجهات المقرر استخدامها للمعاملات الإلكترونية.
- برنامج التكوين الفني: يركز هذا البرنامج على استخدام التكنولوجيا الرقمية في الجهات الإدارية لتطوير الطاقات والقدرات اللازمة لإنجاز المشروع, كما يهتم بتحسين الكفاءة التشغيلية والتي تتضمن استخدام أحدث الأجهزة والمعدات وأنظمة قواعد البيانات وتحديث البنية الأساسية للاتصالات والمعلومات.
- برنامج تنمية الإطارات البشرية: من خلال العمل على تطوير فكر القيادات الإدارية بما يتلاءم مع مفهوم الإدارة الإلكترونية, وإعداد خطة مناسبة لتدريب فرق العمل التي يتم تكوينها



## الفصل الثاني : انعكاسات تطبيق تقنيات الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في

### الجزائر: دراسة للمخرجات ورصد للأعطاب

من جميع الجهات الإدارية التي تشارك في مشروع الإدارة الإلكترونية بهدف القدرة على إدارته.<sup>1</sup>

### 3- رفع كفاءة العاملين بالادارة العمومية :

انطلاقا من قطاعات الحكومة ، التعليم العالي ، التربية ، الصحة العمومية ، العدالة ، المصارف ، و المالية حاولت الحكومة الجزائرية تطبيق تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ، تحديث الممارسة الادارية و ربط الهياكل الادارية بكل القطاعات المعنية ضمن نظام شبكي .28

و تتجه الاستراتيجية الالكترونية الجزائرية لتحقيق التطوير في مجال الكفاءات البشرية نحو هدفين اساسيين :

-اعادة النظر في برامج التعليم العالي و التكوين المهني في مجال تكنولوجيا الاعلام و الاتصال

-تلقين تكنولوجيا الاعلام و الاتصال لجميع الفئات الاجتماعية

مما سبق يمكن القول ان تطوير مستوى العاملين بالادارة العامة كاحد اوجه المعادلة الخاصة بترشيد و تحسين الخدمة العمومية في الجزائر ، يتطلب بالاساس اعادة النظر في كفاءة العاملين ، من خلال دمج الموارد البشرية للمنظمات العامة ضمن برامج رفع المستوى التاهيلي ، بهدف التوافق مع مستجدات ، وواقع هذه المؤسسات في ظل استراتيجية التحول الرقمي ، و تحسين مردود موظفي الخدمة العامة ، و تجاوبهم مع هذا الؤافد الجديد.

<sup>1</sup>عبد القادر بلعربي، المرجع السابق، ص09.

## الفصل الثاني : انعكاسات تطبيق تقنيات الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في

### الجزائر: دراسة للمخرجات ورصد للأعطاب

#### المطلب الثاني : ارتباط اليات الادارة الالكترونية بتحسين نجاعة الخدمة العمومية.

عرف التسيير العمومي بصفة عامة تشخيصا يتهمه بعدم الفعالية وعدم الإنتاجية، مع كونه مكلف ومفتقر إلى الكفاءة والفعالية. لذلك اتجهت مفاهيم التسيير الحديث إلى تطبيق طرق ومناهج القطاع الخاص على الإدارة العامة، فقد أدت سياسات عصرنة التسيير العمومي ومحاولة تلبية احتياجات مرتفقي الخدمات العمومية، في ظل مقارنة المواطن الزبون ومع التطور الهائل للوسائل الحديثة للإعلام والاتصال، إلى التخلي عن النموذج البيروقراطي المركزي لصالح نموذج إداري مفتوح يكون فيه المواطن هو مركز الاهتمام، وهو ما أدى إلى ظهور مفهوم الإدارة الالكترونية وصولا إلى الحكومة الالكترونية<sup>1</sup>.

وبهذا أفرزت الثورة العلمية والتكنولوجية تغيير جذري في كيفية ممارسة المهام الإدارية والتنظيمية، على مستوى القطاع العام والخاص ومؤسسات المجتمع المدني، وهو ما أثمر اتجاهها معاصرا لرفع مستوى أداء الإدارة العامة، من خلال استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وهو ما أدى إلى ظهور مفهوم الإدارة الإلكترونية على مستوى القطاع العام.

فرضت تأثيرات العولمة على الدول ضرورة المحافظة على استقرارها السياسي الداخلي أكثر فأكثر، فصارت الجبهة الداخلية وتماسكها العامل الرئيسي في محافظة الدول على سيادتها ووجودها، ومن هذا المنطلق صار من الضروري تدخل الدولة وبسط سلطتها، من خلال توفير مختلف حاجيات مواطنيها، مما تطلب وجود علاقة قوية بين المواطن والإدارة التي تعد المرأة الصديقة لعلاقة المواطن بالدولة ككل. لذلك فإن من مصلحة الدول أن تكون علاقة الإدارة العامة بالمواطنين علاقة جيدة وأن تكون ادارتها فعالة وقوية، قادرة على تلبية واشباع وتقديم الخدمة العامة بمفهومها الواسع.

<sup>1</sup> نزار شنيقل، "موقع المكتبات ضمن مشروع الحكومة الإلكترونية بالجزائر"، جامعة جيجل، قسم علم المكتبات، 3103، ص.62

## الفصل الثاني : انعكاسات تطبيق تقنيات الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في

### الجزائر: دراسة للمخرجات ورصد للأعطاب

وفي ظل البحث عن تلبية واشباع وتقديم الخدمة العامة بمفهومها الواسع تمت مراجعة وتعميق مفاهيم تعزيز التنمية الإدارية وإعادة الاعتبار للمؤسسات الإدارية، وصولاً إلى تحديد المسؤولية السياسية والقانونية للسلطات وضمان قدراتها على التسيير بفعالية.21

إن عصرنة الدولة وفق هذا التوجه يتزامن وانتشار الفكر الاقتصادي الجديد الذي تطور منذ 40 سنة، فقد مر بمراحل:

\* مرحلة أولى ترجمت فكرة العصرنة بدعم دور الدولة المخططة، الضابطة، المراقبة، المقاول، وذلك وفق الاعتقاد بأن الدولة وحدها قادرة على تدارك النقص في الاقتصاديات وتحقيق التنمية في إطار الوحدة الوطنية، وبهذا كانت الدولة متدخلة لكن هذه المرحلة انتهت بعد الأزمات الاقتصادية والصدمات البترولية.

\* مرحلة ثانية كانت فيها العصرنة تعني إصلاح إدارة الاقتصاد وتسيير المؤسسات ذات المنفعة العامة، بالإضافة إلى الاهتمام باللامركزية، مشاكل الإدارة المحلية عموماً، الاهتمام بالتسيير العقلاني.

وفي نفس السياق ووفق نفس التوجه أعتبرت كفاءة الإدارة وفعاليتها في تقديم الخدمة العامة من مؤشرات الحكم الراشد، فلم يعد يكفي النظر إلى الخدمة العامة في حد ذاتها، بل أصبح إقحام المستهدفين منها في التصور والتنفيذ من المهام الرئيسية للدولة والتنمية. فهدف الحكم الراشد هو تحقيق الكفاءة، تبسيط الإجراءات، لإن إدارة المهام لدولة ما بعد الحداثة تتمتع بخصائص عامة مرتبطة أساساً بغايات مثل: التخصص، المرونة ومواجهة العراقيل الادارية، الخفة والسهولة في التصور والتنسيق<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 70.

## الفصل الثاني : انعكاسات تطبيق تقنيات الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في

### الجزائر: دراسة للمخرجات ورصد للأعطاب

وأدت التحولات الجديدة التي مست الدولة وأساليب وطرق تنظيم وتسيير الشأن العام، إلى ظهور المناهج الجديدة للتسيير العمومي، لتحل محل الإجراءات التقليدية ولتضمن أكثر تأقلم مع سياق دولة ما بعد العصرية. فقد انتقلت الدولة من فكرة حل المشاكل في ظل إطار إدارة التسيير إلى مفهوم إدارة المهام، وفق مقارنة كلية أصطلح على تسميتها بمقاربة الحكم الراشد. حيث تتدرج إدارة المهام وفق هذه المقاربة في منطق مبدأ التكامل والشراكة والتداخل بين فواعل مختلفة في عملية اتخاذ القرار السياسي والإداري، وقد أفرزت كل هذه المقاربات تغييرات جذرية على مستوى مفاهيم الدولة وعلاقة الإدارة العامة بالمواطن.

وقد تزامن البحث عن رفع كفاءة الإدارة ككل مع ثورة المعلومات التي عرفها العالم، مما أدى إلى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على السياسة والاقتصاد، وهو ما أثمر اتجاهها معاصرا لرفع مستوى أداء الإدارة العامة من خلال استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وأدى إلى بروز التجارة الالكترونية والحكومة الالكترونية.

ويأتي تطبيق آليات الإدارة الالكترونية ضمن الإصلاحات التي تتم في إطار مفهوم الحكم الراشد، وقد جاء في تقرير سنة 2005 حول المحكومة في إفريقيا بمناسبة منتدى التنمية في إفريقيا، تم تحديد عشرة ميادين ذات أولوية بالنسبة للدول الإفريقية قصد القيام بتلك الإصلاحات أهمها: تحسين تسيير القطاع العمومي، تطوير تقديم الخدمات العمومية، استغلال تكنولوجيات الاتصال والمعلومات، استغلال الممارسات الجيدة التقليدية التي أثبتت فعاليتها<sup>1</sup>.

وعلى الرغم من تأخر تطبيقات الإدارة الالكترونية في الجزائر بالمقارنة مع التجارب العالمية و نظيراتها في الدول العربية ، إلا أن الخدمات المقدمة على قلتها بدأت آثارها تنعكس

1 عبد الرزاق هني، "عصرنة قطاع العدالة"، مجلة الأمة : ندوة فكرية حول موضوع الادارة الالكترونية- السياسة الوطنية في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال، ص.13.

## الفصل الثاني : انعكاسات تطبيق تقنيات الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في

### الجزائر: دراسة للمخرجات ورصد للأعطاب

على المواطنين و قطاع الأعمال و مؤسسات الدولة و فيما يلي بعض النتائج لاستخدامات الإدارة الالكترونية | بالجزائر في المجالات المستهدفة . ويمكن رصد تأثير ذلك على المستويات التالية:

#### أولاً: بالنسبة للمواطن

من الركائز التي تقوم عليها الإدارة الالكترونية إتاحة الخدمات المقدمة للمواطنين و قطاع الأعمال في موقع واحد هو موقع الحكومة الرسمي بهدف تبسيط إجراءات الخدمة و تقريب الإدارة من المواطن ومن اجل تحقيق هذه الأهداف تم إطلاق البوابة الرسمية للمواطن

**1-بوابة المواطن :** الجزائر و على غرار العديد من دول العالم أطلقت بوابتها الإلكترونية رسمياً في أوت 2010 تحت اسم بوابة المواطن <http://www.elmoulwatin.dz> و التي تقوم وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام و الاتصال بالإشراف عليها. أوضح السيد حسيبي مسؤول بالوزارة خلال تقديمه لموقع الواب أن " بوابة المواطن الإلكترونية تهدف إلى تقريب الإدارة من المواطن و إضفاء المزيد من الشفافية و المرونة و التسهيلات على الإدارة و المواطن.

و تتكون البوابة في طبعها العربية و الفرنسية من محتوى متنوع مثل الدلائل و النصوص القانونية و الخدمات ، كما تنشر دورياً معلومات متعلقة بالإجراءات المتخذة و المعلن عنها من قبل السلطات العمومية ، و يشمل الموقع المتشكل من أبواب القوانين السارية و روابط مفيدة تسمح بالاطلاع على موقع واحد [www.elmoulwatin.dz](http://www.elmoulwatin.dz) " حيث سيجد المتصفح كل المعلومات الضرورية ، إضافة إلى إمكانية تحميل استمارات رسمية . و أشار وزير البريد و تكنولوجيات الاتصال السيد موسى بن حمادي إلى أن بوابة المواطن الإلكترونية

## الفصل الثاني : انعكاسات تطبيق تقنيات الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في

### الجزائر: دراسة للمخرجات ورصد للأعطاب

التي أطلقتها الوزارة تدرج في إطار برنامج الجزائر الالكترونية الذي يهدف إلى تعجيل استعمال  
تكنولوجيات الإعلام و الاتصال في الإدارة العمومية .

و أوضح أن لجنة تضم ممثلين عن الوزارات تساهم في إثراء المحتوى إضافة إلى مراقبة  
كل معلومة قبل نشرها ، و أضاف الوزير أن بوابة المواطن تنشر معلومات مبسطة حول  
النصوص القانونية المتعلقة بالمواطن لتمكينه من الاطلاع بشكل منتظم على الأحكام التنظيمية  
التي تسمح له بالتعرف على حقوقه و واجباته<sup>1</sup>، و المتصفح لهذه البوابة يجد: خدمات عن بعد  
: تقدم بوابة المواطن مجموعة من الخدمات عن بعد منها:

- **الجريدة الرسمية** : تتقدم هذه الخدمة الاطلاع عن النصوص (قوانين ، مراسيم ، تعليمات ،  
قرارات ...) المنشورة في الجريدة الرسمية مع إمكانية تحميلها.

- **صحيفة السوابق العدلية** : تقدم هذه الخدمة طلب صحيفة السوابق العدلية (الكشف رقم 3  
بنقل المتصفح إلى موقع وزارة العدل.

- **مراجعة الحساب الجاري** : تتوفر هذه الخدمة إمكانية الاطلاع رصيد الحساب الجاري عن  
طريق تقديم الرقم السري.

- **مسابقات الوظيف العمومي** : نتمكن هذه الخدمة المتصفح من الاطلاع على جميع  
مسابقات الوظيف العمومي في الجزائر و شروطها.

- **الانترنت و الهاتف** : توفر هذه الخدمة للمتصفح إمكانية الاطلاع على فاتورة الهاتف الثابت و  
الهاتف النقال موبيليس.

---

<sup>1</sup> - بن حمادي يشرف على الإطلاع الرسمي لبوابة المواطن [www.elmoudjahid.com/ar](http://www.elmoudjahid.com/ar) ، متاح في  
<http://www.elmoudjahid.com/ar> تاريخ الاطلاع 2021/03/12.

## الفصل الثاني : انعكاسات تطبيق تقنيات الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في

### الجزائر: دراسة للمخرجات ورصد للأعطاب

كما توفر بوابة المواطن مجموعة من الخدمات كأخبار الفلاحة و السفارات و المطارات و البنوك و التأمينات و المراكز الاستشفائية الجامعية و المؤسسات و الوزارات عن طريق تقديم المعلومات وروابط هامة للمؤسسات ، كما تتوفر البوابة على شريط خاص بأحوال الطقس لبعض الولايات ، و خدمة استطلاع الرأي ، و يوجد حاليا سير آراء حول استخدام بطاقة الشفاء<sup>1</sup>.



### الشكل (1) يبين الصفحة الرئيسية البوابة المواطن الجزائرية

المصدر : بوابة المواطن متاح في <http://www.elmouwatin.dz/?lang>

يعتبر إطلاق الجزائر لبوابة المواطن سنة 2010م ، في حد ذاته انجازا مهما في مشروع الإدارة الالكترونية ، لكن هذا الموقع مازال يحتاج إلى تطوير لكي يكون في مستوى تطلعات المواطن.

و في هذا الصدد و بالنسبة لمؤشرات الأمم المتحدة لجاهزية الدول للإدارة الالكترونية بالنسبة الموقع الخاص بالإدارة الالكترونية جاءت الجزائر في المركز 148 عالميا و الرتبة 15

<sup>1</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، "بوابة المواطن <http://www.elmouwatin.dz>". تاريخ الاطلاع 2021/03/14.

## الفصل الثاني : انعكاسات تطبيق تقنيات الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في

### الجزائر: دراسة للمخرجات ورصد للأعطاب

عربيا بمؤشر 0.2241 عام 2008م و بمؤشر 0.984 بالنسبة للعام 2010م، و من خلال المتوسطات الإقليمية و القارية نجد أن الجزائر لم تحقق أي منها ، و قد بلغ المتوسط العربي 0.1635 و المتوسط العالمي 0.2863 و المتوسط الإفريقي 0.1439 و المتوسط الأقياني 0.1565 و المتوسط الأمريكي 0.3143 و المتوسط الآسيوي 0.3192 و المتوسط الأوربي 0.4354<sup>1</sup>.

#### ثانيا: بالنسبة لقطاع الأعمال.

لقد أذني ظهور المجتمعات الالكترونية إلى ظهور الشركات الالكترونية e – business والتجارة الالكترونية e – commerce و اللتان حققتا مكاسب كبيرة في القطاع الخاص<sup>2</sup>.

وتمكن الإدارة الالكترونية من خلال فضاءها الرقمي المتعدد التخصصات مؤسسات الأعمال بمختلف أنواعها من الوصول إلى الأسواق المتعددة ، و جمع المعلومات الضرورية حولها ، و إمكانية القيام بالمقابل بعمليات الترويج و التوزيع و إبرام الصفقات و تحقيق المستحقات<sup>3</sup>.

حيث تعرف التجارة الالكترونية في الجزائر تأخرا واضحا حتى بالمقارنة مع بعض البلدان العربية التي قطعت شوطا مهما في هذا المجال . و الأسباب التي أدت إلى عدم انتشارها

- قلة مستعملي الانترنت يسبب انتشار الأمنية من جهة و تكلفة استعمالها من جهة أخرى

<sup>1</sup> - احمد بسام شريف ، مرجع سابق ، ص 190.

<sup>2</sup> - بن عيشاوي احمد ، مرجع سابق ، ص 21

<sup>3</sup> - خثيري محمد ، انساعد رضوان ، " الاعمال الالكترونية في الدول العربية ، واقع و آفاق "، ورقة مقدمة للملتقى الوطني حول الاقتصاد الرقمي ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ، ص 8.



## الفصل الثاني : انعكاسات تطبيق تقنيات الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في

### الجزائر: دراسة للمخرجات ورصد للأعطاب

- ضعف البنية التحتية للانترنت و البطء في الخدمة المقدمة.
  - علم مواكبة المصارف الجزائرية للتطورات الحديثة فيما يخص وسائل الدفع الالكترونية يعرقل التجارة الالكترونية .
  - غياب التشريعات التي تنظم التجارة الالكترونية.
  - غياب التوعية حول أهمية التجارة الالكترونية بالنسبة للإفراد و المؤسسات.
- هذا ما يجعل المتعاملين يفقدون الحماس عندما تواجههم عوائق مثل ، نوعية الارتباط و نوعية الخدمة الهاتفية و سعر المكالمات ، و الاشتراك بالانترنت و الأكثر من هذا كله غياب قانون حول التجارة الالكترونية في الجزائر<sup>1</sup>.
- في ما يتعلق بالتجارة الالكترونية قد لا ترد إحصائيات و أرقام دقيقة عن حجمها و نموها في الجزائر، لكن ملامحها تظهر في بعض المواقع الالكترونية ، فعلى سبيل المثال:
- "موقع واد كنيس **oued kniss . com** " الذي يقدم خدمات عديدة تتمثل في تصميم المواقع بأنواعها و استضافة أي موقع في خوادم قوية ، توفير فرص الإعلان المجاني لأي صنف من أنواع السلع و الخدمات ، كما يوفر مساحات اشهارية لمختلف الشركات و يتيح بعض الروابط للمؤسسات مثل الخطوط الجوية الجزائرية **air algerie . dz** و التي بدورها تقدم العديد من الخدمات لزيائنها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> -A Bearbia, impact des technologies de l'information sur le développement économique, SITC MPTIC. Alper Décembre 2003.

<sup>2</sup> -حسين شنيني ، واقع البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في كل من الجزائر ، مصر ، الإمارات ، خلال الفترة 2000-2010م دراسة مقارنة ، مجلة الباحث عدد 2015/09 ص 7.

## الفصل الثاني : انعكاسات تطبيق تقنيات الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في

### الجزائر: دراسة للمخرجات ورصد للأعطاب

موقع اشريلي **echrily**: و هو موقع يضمن خدمة التسوق الالكتروني المباشر بتوصيل مختلف الحاجيات إلى المواطن داخل بيته ، و الذي بدأ خدمته النموذجية في ولاية الجزائر إلى أن يتم تعميمه على مختلف ولايات الوطن ، الموقع يقوم على طريقة التواصل المباشر مع الزبائن عبر الانترنت حيث يقوم بتوصيل طلباتهم من مختلف الحاجيات الغذائية و المنزلية عبر شبكة توزيع في جميع بلديات العاصمة ، و يكون التسليم خاضعا لتسعيرة 200 دج لكل 15 كغ من المقتنيات حيث يكون التسليم خلال 24 ساعة بالنسبة للزبائن المسجلين في قاعدة البيانات المتواجدة على الموقع ، أما لغير المسجلين فقد تطول المدة إلى 72 ساعة حسب الوقت المستهلك ، و يعرف الموقع إقبالا كبيرا خاصة من العائلات العاصمية التي تسكن في أحياء بعيدة عن المساحات التجارية ، و أما بالنسبة إلى ثمن الخدمة و الطلبات فان الزبون يخير بالدفع عند التعليم أو عبر الانترنت في موقع [epay.dz](http://epay.dz)<sup>1</sup>.

في الجزائر و رغم التأخر الحاصل في هذا المجال ، لا بد من الإشارة إلى بعض المجهودات المتعددة التي تقوم بها نحو إدماج تكنولوجيات الإعلام و الاتصال في الاقتصاد ، من خلال مشروع [cyber parc sidi Abdallah](http://cyber.parc.sidi.abdallah.dz) كقطب متخصص في دمج هذه التكنولوجيا في الاتصال و التبادل و إن كانت آثاره على الاقتصاد محدودة ، فتكنولوجيا الإعلام و الاتصال لا تمثل سوى 1% من الناتج المحلي الخام.

كما تجدر الإشارة إلى بعض المبادرات المهمة مثل مشاركة الجزائر في المستشفى الافتراضي الأورو متوسطي ، و انطلاق مشروع السداد الالكتروني ، و من أهم الخدمات البنكية

<sup>1</sup> - الجزائر تخوض أول تجربة التسوق الالكتروني المباشرة جريدة الشروق اليومي 2013/03/01 تاريخ الاطلاع عليه: 2021/03/23

## الفصل الثاني : انعكاسات تطبيق تقنيات الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في

### الجزائر: دراسة للمخرجات ورصد للأعطاب

الالكترونية المقدمة ، بطاقة الخصم و بطاقات الائتمان و النقود الالكترونية و البطاقة الذكية و التي تعرف الانتشار الكبير المرونة استعمالها<sup>1</sup>.

و تعتبر شركة SATIM التي أنشئت في 25 مارس 1995م متعاملا ذا شان في القطاع المالي المتخصص في ترقية الخدمات المتعلقة بالتحديث و التتميط و الصفقات النقدية الإلكترونية بين البنوك ، ولكن نظام الدفع لن يكون ناجحا إلا إذا كان نطاق قبولها واسعا من قبل جميع البنوك ، و في هذا الإطار شعر النظام البنكي الجزائري بأهمية وضع نظام بنكي مشترك لوسائل الدفع يستجيب الرغبات الزبائن وفق أعلى شروط الأمن<sup>2</sup>.

### ثالثا : بالنسبة للمؤسسات العمومية.

في إطار الإصلاحات الشاملة التي باشرتها الجزائر ، أخذت التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال حيزا كبيرا في اهتمامات الدولة حيث أدى ذلك إلى أتمتة العديد من المعلومات المتعلقة بمختلف الدوائر الحكومية عبر مواقع الويب<sup>3</sup> كما تم تنصيب شبكة حكومية داخلية intranet و التي اختصارها RIG و هي نظام شامل يتضمن مجموعة من الوسائل الحديثة للاتصال على مستوى الحكومات العالمية<sup>4</sup>

كما شرعت العديد من المؤسسات العمومية في التعاون من خلال الربط بشبكات الانترنت.

<sup>1</sup> - بوشول فايضة ، قطاف ليلي ، عماري عمار ، "واقع الاقتصاد الجديد في العالم العربي و الجزائر" ، جامعة سطيف ، ص 70.  
<sup>2</sup> - احمد جميل ، كهينة رشام ، " بطاقة الائتمان كوسيلة من وسائل الدفع في الجزائر" ، الملتقى العلمي الدولي حول: عصرنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية و إشكالية اعتماد التجارة الالكترونية في الجزائر ،المركز الجامعي البويرة.

<sup>3</sup> - العربي عبد القادر ، لعرج نسيمه ، أمغير فاطمة الزهراء ، مرجع سابق ص22.

<sup>4</sup> - بلعربي عبد القادر ، المرجع نفسه ص22.

## الفصل الثاني : انعكاسات تطبيق تقنيات الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في

### الجزائر: دراسة للمخرجات ورصد للأعطاب

فعلى مستوى قطاع العدالة ، منذ 2003م تم تزويد قطاع العدالة بممول للدخول إلى عالم الانترنت ذات النوعية الرفيعة خاصة بقطاع العدالة (أرضية للانترنت ISP) تلبية الأهداف الخاصة بالإدارة و الهيئات القضائية و كل مؤسسة معينة ، تسمح له بإنشاء وبتسيير ذاتي اتصالاته الالكترونية و تعميم الوصول إلى المعلومة لكل موظفي العدالة . و في أواخر 2003 تم استحداث موقع الكتروني يرمي إلى إعطاء معلومات قانونية إلى كل الناس.

كما تم تطوير الانترنت (INTRANET) في قطاع العدالة و الموجه بالخصوص إلى الاتصال الداخلي بين موظفي العدالة و يساعد في العمل المشترك بين مختلف المصالح ، و التي تم تعميمها منذ 2005م ، و في إطار التعاون مع اللجنة الأوربية تم وضع شبكة قمر صناعي VSAT موازاة مع الشبكة الخطية ، كما تم انجاز شبكات اتصال عبر السائل و تثبيتها على مستوى كافة الجهات القضائية و المؤسسات العقابية.<sup>1</sup>

أما بالنسبة لقطاع البريد فقد عرف تطورا ملحوظا بعد إدخال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و الجدول التالي يبين مدى تأثير تكنولوجيا الإعلام و الاتصال على مركز الصكوك البريدية قبل و بعد إدخال التكنولوجيا .

العناصر	السنوات	1974	1977	1995	1998	2003	2008
عدد العمليات c1 (مليون)		24.4	33.6	97	110	130	315
الأموال المعالجة c2 (مليار دج)		109.5	120.8	135	200	15000	24530
عدد الحسابات لغاية 12/31 c3 (ألاف)		452.0	680	-	-	-	11032

<sup>1</sup> - عصرية العدالة متاح في : <http://arabic.mjjustice.dz/?p=reforme4> تاريخ الاطلاع: 2021/03/12.

## الفصل الثاني : انعكاسات تطبيق تقنيات الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في

### الجزائر: دراسة للمخرجات ورصد للأعطاب

27986	-	-	-	680	856.0	عدد العمال لغاية 12/31 بما فيهم ال المعلوماتية
1800	-	-	-	2000	15000	عدد الشكاوي
1 يوم	-	-	-	يومان	15 يوم	مدة الانتظار في المركز قبل المعالجة
1دقيقة	-	-	-	2 دقيقة	3 - 6 سا	حظيرة الحاسبات المصغرة مدة معالجة الدفع الفوري
3142	2734	1500	580	-	-	

المصدر : إبراهيمي عمر ، التأثير الاقتصادي و الاجتماعي لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال داخل المؤسسات الاقتصادية ،  
مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد السابع ، ص 184

من خلال الأرقام الواردة في الجدول ، فالى جانب الزيادة المسجلة في العمليات  
المعالجة سنويا هناك تحسن في الخدمات المقدمة ، فمن المعلوم أن أغلبية الحسابات تعود إلى  
موظفين من المصالح العمومية و غير العمومية ، فزيادة العملاء يجعل من غير المعقول  
تحمل الانتظار الطويل من اجل إجراء عملية التحويل أو سحب على حساباتهم ، كما أن  
انخفاض عدد الشكاوى من 62% بالنسبة ل 1000 عملية في سنة 1974م إلى 06% سنة  
1977م إلى 01% بالنسبة ل 1000 عملية سنة 2008م ، و هو ما يشهد على التحكم في  
النشاط و العمل .

كما أدى إدخال التكنولوجيات الحديثة إلى تحسين إنتاجية العمل داخل المركز ، فبالنظر  
إلى عند العمليات التي يعالجها كل موظف نلاحظ أن الإنتاجية انتقلت من 100 سنة 1974م  
إلى 174 سنة 1977م ، كما أن انخفاض العمال ساهم في زيادة الإنتاجية ، فحسب الأرقام  
الواردة في الجدول فقد انخفض عدد العمال من 856 عامل سنة 1974م إلى 630 عامل سنة

## الفصل الثاني : انعكاسات تطبيق تقنيات الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في

### الجزائر: دراسة للمخرجات ورصد للأعطاب

1977م ، أي أن 176 موظف غادروا المركز بعد تكوينهم ليشغلوا في قطاعات أخرى ، و نلاحظ ارتفاع العمال إلى 28000 موظف سنة 2008 (33 سنة بعد إدخال التكنولوجيا ) هو يرجع إلى زيادة عدد مكاتب البريد عبر التراب الوطني إلى 3310 مكتب كما أن استعمال التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال ساهم في تحسين تبادل المعلومات بين الهيئات ، باعتبار أن مركز الصكوك البريدية يتعامل مع قطاعات أخرى في إطار دفع الأجر ، كونه يحتوي على عدد لا بأس به من مراكز الدفع مقارنة مع المؤسسات البنكية ، وهو ما يجعل التحويل من مصالح القطاعات إلى مراكز الدفع يتم بصورة آلية و فورية ، بعدما كانت تتم في بضعة أيام أصبحت تتم خلال ساعات فقط بتكثيف عملية التحويل على عدة نهائيات<sup>1</sup>.

كما تدعمت مؤسسة الضمان الاجتماعي بشبكة انترانت و ربطت أداة تغنية جدول القيادة بهذه الشبكة ، كما أنها بادرت إلى عملية إعادة التقييم للمشاركين و ذلك في إطار بناء قاعدة معطيات وطنية لهم ، بحيث أصبحت لها مكتبية وطنية رقمية يمكن الاتصال بها من جميع وكالاتها و التأكد من المشاركين ، و يعتبر هذا الانجاز بمثابة دمج المعلومة في التسيير<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - ابراهيمي عمر ، "التأثير الاقتصادي و الاجتماعي للتكنولوجيا الإعلام و الاتصال داخل المؤسسات الاقتصادية" ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد السابع ، ص 184.

<sup>2</sup> - بكوش لطيفة ، عيشوش عواطف و خلف الله منى ، مزهودة عبد المالك ، مرجع سابق ، ص 51.

## الفصل الثاني : انعكاسات تطبيق تقنيات الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في

### الجزائر: دراسة للمخرجات ورصد للأعطاب

#### المبحث الثاني: أعطاب تطبيق الادارة الالكترونية في الجزائر وآفاقها المستقبلية

حدد Nudou 2004 مجموعة من التحديات التي تواجه حكومات البلدان النامية في

تنفيذ برنامج الحكومة الالكترونية تتعلق ب:

- البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال ، قضايا السياسة العامة ، تنمية الموارد البشرية ، إدارة التغيير ، الإستراتيجية ، دور القيادة ، الشراكة و التعاون<sup>1</sup>.

وقد حدد الكبيسي مجموعة من العقبات التي تواجه تنفيذ السياسة العامة:

-النقص في كفاءة الطاقات البشرية المؤهلة و القدرة على تنفيذ السياسات العامة و خاصة المشاريع الفنية عالية المستوى.

- القصور في تهيئة الأجواء النفسية أو البيئية الممهدة لتنفيذ السياسات ، و نقص حملات التوعية و التعبئة و إحداث التغيير مما يؤدي إلى مقاومتها.

- قد لا يكون التوقيت الذي حدد للسياسة العامة ملائماً أو ممكناً ، أو هناك مستجدات طارئة تحول دون إمكانية الالتزام بالتوقيت المحدد كسقف زمني لترجمة السياسات العامة.

- كثيرا ما يتم الاهتمام و التركيز على الإجراءات و على الشكليات أو على الوسائل التي تستخدم في تنفيذ السياسات العامة على حساب الوقت و الجهد الذي يخصص للعمليات أو

الأهداف أو الغايات فيتم إفراغ السياسات العامة من محتواها<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -Abdel Nasser H Zaied, Faraj A Khairallah Wael AL-Rashed Assessing e-Readiness in the Arab countries Perceptions Towards ICT Environment in Public organizations in The State of Kuwait, Technology management Program, Arabian Gulf University, Bahrain.

## الفصل الثاني : انعكاسات تطبيق تقنيات الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في

### الجزائر: دراسة للمخرجات ورصد للأعطاب

و المعوقات التي تواجه مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر لا تنشذ عن هذه العقبات ، الأمر الذي يتطلب البحث عن الحلول لها داخل هذا الإطار.

لقد أقصى التقرير الأخير لمجموعة المرشدين العرب الجزائر في تقييمه و تحليله لمواقع الإدارة الإلكترونية ، و هذا لعدم بروز أي مؤشرات على إحراز تقدم في مجال الإدارة الإلكترونية ، كما يعرف مشروع الإدارة الإلكترونية تأخرا ملحوظا في مجال تجهيز الأعوان الاقتصاديين و تطبيقات الجمهور الواسع و غياب المضمون ، رغم رصد ميزانية ضخمة من قبل الحكومة قدرت بمليار دولار ما بين 2009-2013م.

وقد أبدى المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي تحفظاته بشأن مشروع الحكومة الرامي الربط الاقتصاد الوطني و كافة قطاعات النشاط الاجتماعي و الإداري بما يعرف بالجزائر الإلكترونية 2013<sup>2</sup>.

عدم تحقيق مشروع الإدارة الإلكترونية لغاياته في الآجال المحددة يرجع إلى عدة معوقات ، و تتمثل في الآتي:

**المطلب الأول : الأعطاب الإدارية والمادية .**

**أولا : الإدارية :**

**1- ضعف التنسيق بين القطاعات :**

<sup>1</sup> - عامر خضير الكبيسي السياسات العامة مدخل شاء و تطوير الحكومات ، القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2008، ص 164.

<sup>2</sup> - أحمد شريف بسام ، مرجع سابق ، ص 197.



## الفصل الثاني : انعكاسات تطبيق تقنيات الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في

### الجزائر: دراسة للمخرجات ورصد للأعطاب

من بين المشاكل الرئيسية التي تعرقل سير مشروع الحكومة الالكترونية في الجزائر كما يرى الأستاذ الباحث إسماعيل اوليصير هو مشكل التنسيق بين مختلف الفاعلين من هيئات عمومية و خاصة ، فمشروع بهذا الحجم يتطلب تنسيقا على مستوى عال لدى السلطات العمومية التي تكون هي مركز و موقع القرار و السلطة ، و يستحيل على وزارة واحدة أن تأخذ على عاتقها مشروعاً بهذا الحجم يمس كل القطاعات ، فالمشروع يتطلب إستراتيجية واضحة المعالم و الآجال و إرادة سياسية على مستوى عال<sup>1</sup>.

#### 2 - مقاومة التغيير :

تحدث المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي عن ما اسماه " عراقيل تغسية " تعيق الانتقال من النمط التقليدي في التواصل بين مؤسسات الدولة و ملحقاتها إلى المنط الرقمي ، و ذلك بناء على معاينة ميدانية تؤكد عدم توفر الظروف المطلوبة لهذه التحولات في المجتمع الجزائري<sup>2</sup>.

تتعلق العراقيل النفسية بقلة الوعي بأهمية مشروع الإدارة الالكترونية لدى القيادات الإدارية و الموظفين الأمر الذي يؤدي إلى مقاومة التغيير و الذي يعتبر من المعوقات التي تواجه برنامج الإدارة الالكترونية بالجزائر، حيث تأخذ القيادات الإدارية مواقف سلبية من المشاريع الجديدة ، و هذا ما يتطلب زيادة الوعي و التغيير التدريجي لتقوية فرص نجاح السياسة العامة في هذا المجال.

<sup>1</sup> - إسماعيل اوتبصير الجزائر نيوز " مشروع الحكومة الالكترونية تنمية الاقتصادية بحاجة إلى إرادة سياسية عالية

<sup>2</sup> - احمد شريف بسام ، مرجع سابق، ص. 21.

## الفصل الثاني : انعكاسات تطبيق تقنيات الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في

### الجزائر: دراسة للمخرجات ورصد للأعطاب

#### 3- نقص الكفاءات:

تفتقر الجزائر للموارد البشرية و المادية و الخبرات التكنولوجية التي تمكنها من الانتفاع اقتصاديا من تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات<sup>1</sup>.

و في بعض الأحيان تكون الإمكانيات موجودة لكن لا توجد الكفاءات اللازمة لاستعمال التجهيزات المتوفرة ، فمشكل نقص الخيرات بالضرورة يؤدي مع مرور الوقت إلى امتلاك هذه الوسائل أو إتلافها عن طريق استخدامها من قبل أشخاص ليست لهم الكفاءة اللازمة يضاف إلى ذلك عدم اهتمام الإدارات بتكوين موظفيها في هذا المجال<sup>2</sup>.

كما أن ظاهرة هجرة الكفاءات من العقبات المطروحة حيث أن الجزائر من البلدان الأولى المصدرة للكفاءات

#### ثانيا : المادية:

و تتعلق بالبنية التحتية لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال وعلى الخصوص شبكة الانترنت و الهاتف باعتبارها من المتطلبات الأساسية للإدارة الالكترونية ، و رغم الجهود المبذولة في الجانب إلا أن مشروع الإدارة الالكترونية في الجزائر يعاني من التأخر المسجل في هذا الميدان بسبب:

- عجز قطاع البريد و تكنولوجيا و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال على تلبية طلبات العملاء على إيصال الهاتف الذي يعد أهم قوات التواصل عبر الانترنت.

<sup>1</sup>- سالمى جمال ، سبل اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة "، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الثامن ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2005.

<sup>2</sup>- عبيدي عبد الرحمان ، مرجع سابق ، ص 25.

## الفصل الثاني : انعكاسات تطبيق تقنيات الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في

### الجزائر: دراسة للمخرجات ورصد للأعطاب

- تأخر في استكمال البنية التحتية للاتصالات و تباينها من منطقة إلى أخرى ، و عليه فان الفارق كبير لسد الفجوة الرقمية مع دول العالم المتقدم في هذا المجال<sup>1</sup>.

وفي هذا الصدد أعلنت وكالات اتصالات الجزائر عبر عدد من المناطق و بلديات العاصمة و الولايات الكبرى عن عدم توفر خطوط الهاتف الثابت و الانترنت ، بحجة تشبع المنطقة و استنفاد كل الأرقام ، في حين ينتظر العديد من المواطنين تزويدهم بالشبكة منذ أزيد من سنتين دون فائدة على غرار مناطق بوزريعة ، برج البحري ، الكاليتوس و بلديات الولايات الكبرى و الداخلية مثل: قسنطينة ، عنابه ، البليدة ، الجلفة...<sup>2</sup>

محدودية انتشار استخدامات الانترنت في الجزائر ، حيث أن نسبة مستخدمي هذه التقنية الواسعة الانتشار في العالم لا تزال ضعيفة في الجزائر مقارنة حتى بالدول المجاورة ، حيث يصل عدد مستخدمي الانترنت في المغرب لكل 100 نسمة عام 2012 حوالي 32.71 مستخدم ، و في تونس وصل عدد مستخدمي الانترنت 27.53 مستخدم في نفس السنة ، في حين أن عدد مستخدمي الانترنت في الجزائر لكل 100 نسمة لعام 2012م حوالي 10.34 مستخدم ، و بالتالي فهي بعيدة كل البعد عن المتوسط العربي المقدر ب 21.85 مستخدم.

و من جهة أخرى هناك عقبة أخرى تتمثل في التعاملات المالية الالكترونية التي لا تزال في بدايتها رغم مرور ثلاثة سنوات على شروع السلطات الجزائرية في تعميم التعاملات المالية الالكترونية على مستوى مختلف المؤسسات المالية و التجارية ، إلا أن هذه التجربة لا تزال متعثرة ، و على سبيل المثال أن فئات واسعة من المتعاملين الاقتصاديين و كذا المواطنين

<sup>1</sup> - محمد بن عيشاوي ، اثر تضيق الإدارة الالكترونية على مؤسسات الأعمال " : مجلة الباحث ، العدد 07، 2010/2009م، ص292.

<sup>2</sup> - اتصالات الجزائر في ورطة ليست استنفاد خطوط الهاتف و الانترنت ، جريدة الفجر اليومية " <http://www.al-fadjr.com/ar/economie/226302.htm> . تاريخ الإطلاع : 2021/03/05.

## الفصل الثاني : انعكاسات تطبيق تقنيات الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في

### الجزائر: دراسة للمخرجات ورصد للأعطاب

بتخوفون من استعمال البطاقة المغناطيسية في سحب أموالهم بسبب كثرة الأخطاء الناجمة عن جهاز السحب الالكتروني<sup>1</sup>.

و حسب مدير الاتصالات مؤسسة بريد الجزائر السيد نور الدين بوفناره ، فانه من جملة 06 ملايين بطاقة مغناطيسية فانه توجد حوالي 4 ملايين بطاقة لم تستخدم ، و هذا لعدة أسباب منها:

- رغبة الزبائن في استخدام الصكوك البريدية ، غياب حملة توعية بمدى فائدة التعاملات الالكترونية ، فضلا عن محدودية السحب الذي لا يتجاوز 20 ألف دينار ، و انعدام الثقة بالموزعات الآلية بعد حالات ابتلاع الأموال بسبب أضرار تقنية لحقها بالإضافة إلى قلة الموزعات الآلية و عندها 630 موزع

كما أن فشل مشاريع ضخمة راهنت عليها الحكومة لولوج مجتمع المعلومات و تعزيز استخدام تكنولوجيات الإعلام و الاتصال من خلال تعميم استعمال الحاسوب و الانترنت ، و على سبيل المثال لا الحصر فشل مشروع أسرتك حاسوب لكل عائلة بنسبة تصل إلى 90 بالمائة بالرغم من كل ما وفرت له الدولة من إمكانيات . فهو مشروع يحتاج إلى أرضية تقوم على تحضير المواطن لاكتساب ثقافة التعامل مع النظام الرقمي كما أن اهتمام الوزارة الوصية بالجانب المالي و التجاري دون تنظيم حملات توعية تعتمد على المجتمع المدني رع بفشل المشروع<sup>2</sup>.

و بالنسبة لمؤشر الأمم المتحدة الجاهزية الدول للإدارة الالكترونية (البنية التحتية) نجد أن الجزائر جاءت في المركز 111 عالميا و المرتبة 12 عربيا بمؤشر 0.1230 عام 2008م

<sup>1</sup>- محمد بن عيشاوي ، مرجع سابق ،ص 293.

<sup>2</sup>- احمد شريف بسام ، مرجع سابق ص 143

## الفصل الثاني : انعكاسات تطبيق تقنيات الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في

### الجزائر: دراسة للمخرجات ورصد للأعطاب

و 0.1248 عام 2010م، 2101 وقد وصل المؤشر العربي 0.1912 و المتوسط العالمي و 0.2357 والمتوسط ألافياي 0.1659 و المتوسط الآسيوي 0.1992 و المتوسط الأمريكي 0.2597 و المتوسط الأوري 0.4843 و المتوسط الإفريقي 0.0668 و هو الذي حققته الجزائر.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الأعطاب البشرية و التشريعية .

#### أولا : البشرية :

من المعلوم أن رأس المال البشري عامل مهم في نجاح مشروع الحكومة الالكترونية في أي مكان من العالم ، ويرى الباحث (1987) أن 10% فقط من مشاريع نظم المعلومات الفاشلة يعود في الحقيقة إلى أسباب فنية و أن 90% منها يعود إلى أسباب إدارية و إنسانية<sup>2</sup>.

و من العقبات البشرية التي تعترض مشروع الإدارة الالكترونية في الجزائر :

- مشكل الأمية و الذي يعد من ابرز العقبات التي تواجه مشروع الإدارة الالكترونية ، حيث احتلت الجزائر المرتبة 131 من مجموع 182 دولة في مؤشر رأس المال البشري حول جاهزية الدول للإدارة الالكترونية حسب مؤشرات الأمم المتحدة.

- انعدام و ضعف الوعي بأهمية التكنولوجيا خاصة و تبني مواقف سلبية منها في بعض الأحيان.

<sup>1</sup> - أحمد شريف بسام ، المرجع نفسه ، ص 141

<sup>2</sup> - عمر بن سعيد بن مشيط ، التحديات الإدارية و الإنسانية في تحقيق الحكومة الالكترونية ، إمارة منطقة عسير ، كلية العلوم و الحاسب الآلي ، جامعة الملك خالد ، ص 03-

## الفصل الثاني : انعكاسات تطبيق تقنيات الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في

### الجزائر: دراسة للمخرجات ورصد للأعطاب

- ارتفاع كلفة استخدام الانترنت و استحواذ اللغة الانجليزية على 81% من مواقعها مع ضعف الإلمام بها.

-تدني مستوى معيشة غالبية الجزائريين و تدهور القدرة الشرائية و الرعاية الصحية و مستوى التعليم ، فقد بلغت مستويات التنمية البشرية أنفي المستويات حيث سجلت المرتبة 107 من أصل 37 لدولة سنة 2003م ، الأمر الذي يعيق الإقلاع نحو اندماج فعلي و تدريجي في الحركية الاقتصادية العالمية المتجهة في ظل العولمة المعلوماتية نحو التأسيس لمجتمع المعلومات و المعرفة<sup>1</sup>.

#### ثانيا : التشريعية:

و تتمثل هذه العقبة في محدودية الجانب التشريعي في الجزائر المتخصص في هذا المجال ، على غرار ما قامت به العديد من الدول<sup>2</sup>.

و غياب الإطار القانوني المنظم للمعلومات في الجزائر يؤدي إلى العديد من الإشكاليات المتعلقة بتداول المعلومات و نوعية هذه المعلومات المتداولة و محتواها ، و كذلك حفظ المعلومات و خصوصا الشخصية منها و الجهات المخولة لها هذه الصلاحية ، و أيضا حالات و أوقات الاطلاع على هذه المعلومات و مكان حفظها . هذه الإشكاليات توجد في الإدارات العمومية أين يتعلق الأمر بمعلومات الأشخاص كالاسم ، اللقب ، تاريخ الميلاد، الإقامة...

<sup>1</sup> - جمال سالمى ، مرجع سابق.

<sup>2</sup> - بن عيشاوي ، مرجع سابق ، ص 293.

## الفصل الثاني : انعكاسات تطبيق تقنيات الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في

### الجزائر: دراسة للمخرجات ورصد للأعطاب

فحتى الآن لا يوجد نص قانوني يعالج مواضيع مزيفة بحفظ المعلومات السابقة عن طريق التكنولوجيات الحديثة و طريقة التعامل بها <sup>1</sup>.

ومن العقبات الأخرى المرتبطة بالجانب القانونية :

- انعدام الثقة بإجراء المعاملات و السداد عبر الانترنت ، وعدم انتشار اعتماد التوقيع الالكتروني و مصداقية الوثائق التي يتم تبادلها عبر الانترنت لصعوبات ترتبط بالأمان و الخصوصية.

- غياب الإطار التشريعي الذي ينظم المعاملات الالكترونية في ظل انفتاح الأسواق و انتشار الانترنت<sup>2</sup>.

باعتبار أن القوانين من الركائز الأساسية لتأسيس و بناء مشروع الإدارة الالكترونية و توفير الحماية ومنع القرصنة الالكترونية ، و اغلب الدول الآن تعمل على من القوانين لمنع جرائم الحاسوب باعتبارها جرائم دولية عابرة للحدود ، و قد اتخذت الأمم المتحدة عام 1990م قرارا حثت فيه الدول على اتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من الجرائم الالكترونية و تحديث القوانين الدولية ، و كانت تونس أول دولة عربية تصدر قانون التجارة الالكترونية و المبادلات الالكترونية في أوت 2000م تم تلاه قانون التجارة في دبي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - اعيد الرحمان عبدلي ، مرجع سابق ، ص 23

<sup>2</sup> - جمال سامي ، مرجع سائق ص 92.

<sup>3</sup> - عبده نعمان الشريف ، الحكومة الالكترونية الإستراتيجية لإعادة صياغة دور الدولة ووظائف مؤسساتها الواقع و التحيات حالة دول مجلس التعاون الخليجي " ،(رسالة دكتوراه غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، ، 2000 - 2008 م ، ص 81.

## الفصل الثاني : انعكاسات تطبيق تقنيات الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في

### الجزائر: دراسة للمخرجات ورصد للأعطاب

وقد أجمع العديد من الخبراء المشاركين في الملتقى الوطني حول الجريمة الالكترونية بدائرة قنصل بوهان ، بان الجريمة الالكترونية تحولت إلى ظاهرة إرهاب معلوماتي وذكرت المحامية زينة فاطمة و هي خبيرة في ميدان الجريمة الالكترونية أن هذه الأخيرة تشهد تطورات سريعة و صارت قاعدة تستند إليها الجماعات الإرهابية في القيام بنشاطاتها عن بعد .. و أشارت إلى أن ظاهرة الإرهاب الالكتروني و المعلوماتي بشكل عام أصبح يتجلى في عمل المجموعات على تدمير المحتويات الالكترونية للشركات و المؤسسات العمومية الاجتماعية و الاقتصادية و الاستيلاء عليها أو تعطيلها إلى أقصى وقت ممكن من اجل إلحاق الضرر و المساس تيسير المصالح العمومية<sup>1</sup>.

إلى الرغم من أن المشرع الجزائري اجتهد في سن العديد من القوانين التي تضبط سير عمل الإدارة الالكترونية فيما يتعلق بالتصديق الالكتروني و التوقيع الالكتروني والجريمة الالكترونية و غيرها ، ما زالت فئات كبيرة من المواطنين و قطاع الأعمال تعتمد على المعاملات التقليدية ، ما يعني انعدام عامل الثقة ، مما يتطلب المزيد من التشريعات التي تحمي المعاملات الالكترونية و التي تؤسس لمشروع الإدارة الالكترونية ، و من جانب آخر تكثيف حملات التوعية في هذا المجال .

### المطلب الثالث : الآفاق المستقبلية للإدارة الالكترونية في الجزائر .

على الرغم من الجهود الكبيرة التي بذلتها الجزائر من أجل بناء الإدارة الالكترونية ، فان هذا المشروع لم يحقق الأهداف المعلنة التي جاءت بها وثيقة الجزائر الالكترونية 2013م على

<sup>1</sup> - الجريمة الالكترونية تحولت إلى ظاهرة إرهاب معلوماتي(خبراء)



## الفصل الثاني : انعكاسات تطبيق تقنيات الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في

### الجزائر: دراسة للمخرجات ورصد للأعطاب

ارض الواقع و هذا باعتراف القائمين على المشروع ، خاصة و أن المدة المحددة للمشروع قد أشرفت على الانقضاء ، ما يبين فشل السياسة العامة في هذا المجال ، و بما أن الإدارة الالكترونية ليست مطلبا ظرفيا أو ترفا ، و إنما هي ضرورة حتمية تفرضها التطورات الحاصلة في البيئة الداخلية و الخارجية ، و أمام العقبات التي أدت إلى تعثر السياسة العامة في مجال الإدارة الالكترونية في الجزائر .

#### أولا : التخطيط للإدارة الالكترونية.

يتطلب مشروع الإدارة الالكترونية الرؤية الواضحة و التخطيط الدقيق كما يتطلب توفير الإمكانيات المادية و البشرية و تفعيل آليات المتابعة من قبل القيادة السياسية العليا في إطار إستراتيجية وطنية شاملة يشارك فيها كل المنتفعين من المشروع المؤسسات العمومية و المواطنين و القطاع الخاص و المجتمع المدني<sup>1</sup>.

و لأن مشروع الإدارة يتناول قضية التغيير الجذري لبناء الإدارة العامة الحكومية ، فان مخاطر الفشل كبيرة إذا لم توضع عملية التطوير ضمن إطار استراتيجي يأخذ مداه و فعاليته من المراحل و الخطوات الجوهرية المتكاملة التي يجب أن يتطعيا المشروع خلال عملية صياغة إستراتيجية الانتقال إلى الإدارة الالكترونية . و بالنسبة للدول النامية فان الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة لالكترونية هو بمثابة تحول صعب ، و بعيد كل البعد عن الانتقال الهادئ من محطة إلى أخرى ، أو من أسلوب عمل إلى آخر بدون عقبات و مقاومة و تحديات

<sup>1</sup> - عبد القادر بلعربي و آخرون ، مرجع سابق ، ص 14.

## الفصل الثاني : انعكاسات تطبيق تقنيات الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في

### الجزائر: دراسة للمخرجات ورصد للأعطاب

و تجارب فشل و تراجع ، تتطلب النظر في الكثير من المسلمات و التعلم من الأخطاء المكلفة و المريرة<sup>1</sup>.

و بما إن مشروع الإدارة 2013م و لم يحقق أهدافه في الوقت المرصود له ، و باعتبار أن أهدافه صالحة لكل زمان ، الأمر الذي يتطلب تفعيله من جديد ، مع إجراء عملية تقييم شاملة وهذا التدارك النقائص المسجلة ، وتحديد أهداف قابلة للتحقق على المدى القريب ، مع الأخذ في الحسبان ما ستقدمه الحكومة الالكترونية من منافع باعتبارها مدخلا للإصلاح الإداري و الاقتصادي بهدف تحقيق الحكم الصالح و التنمية المستدامة.

#### ثانيا : الإرادة السياسية.

يتطلب برنامج الحكومة الالكترونية وجود مسؤول أو لجنة محددة تتولى تطبيق هذا المشروع و تعمل على تهيئة البيئة اللازمة و المناسبة ، وتتولى الإشراف على التطبيق و تقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ.<sup>2</sup>

و حين تكون السياسة العامة تهدف إلى إدخال تغييرات جذرية و جوهرية في نمط العيش أو الخدمات المقدمة للمواطنين أو في المشاريع الكبرى فان الأمر يستلزم إنشاء وزارات جديدة أو إقامة شركات حكومية أو الاستعانة بالقطاع الخاص.<sup>3</sup>

في الجزائر اللجنة الالكترونية" هي الهيئة المكلفة بتنفيذ و متابعة مشروع الإدارة الالكترونية ، إن إعادة بعث مشروع الإدارة الالكترونية يتطلب تفعيل اللجنة الالكترونية، و

<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين ، مرجع سابق ، ص 202

<sup>2</sup> - محمود القنوة ، مرجع سابق ، ص 41.

<sup>3</sup> - عامر خضير الكبيسي، مرجع سابق ، ص 71.

## الفصل الثاني : انعكاسات تطبيق تقنيات الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في

### الجزائر: دراسة للمخرجات ورصد للأعطاب

منحها صلاحيات أوسع من أجل ضمان أعمال التنسيق بين القطاعات المختلفة و التقييم و الرقابة خلال مراحلها المختلفة . و هذا يتطلب إرادة سياسية كبيرة من القيادة العليا ، باعتبار أن هذا المشروع سيؤدي إلى تغييرات جوهرية في المنظمات العامة و طبيعة نشاطاتها و علاقاتها بالمواطنين و قطاعات الأعمال على المستوى الداخلي و الخارجي ، خاصة و أن الجزائر مقبلة على الانضمام إلى منظمة التجارة الدولية ، و الشراكة و التعاون مع العديد من الدول و المنظمات على المستوى الإقليمي و القاري و العالمي

### ثالثا : التكوين و التوعية.

قلة الوعي لدى المواطن بأهمية التكنولوجيا يصيب الثقافة السائدة و انتشار أمية الحاسوب لي لدى المواطنين فحسب ، بل يمتد إلى موظفي الإدارة و القادة الإداريين ، مما يؤدي إلى حالة الخوف من هذه التكنولوجيا الحديثة و ما تفرزه من نتائج ، مما يتطلب تكثيف حملات التوعية و الدعاية عبر وسائل الإعلام المختلفة ولا سيما التلفزيون باعتباره اقرب وسيلة من المواطن ، و إزالة الحواجز النفسية التي تعيق المشروع. و في هذا الصدد تطرق البروفيسور مليك مسي محمد مستشار وزير البريد و تكنولوجيات الإعلام و الاتصال خلال تنشيطه مداخلة بمركز الشعب للدراسات الإستراتيجية بعنوان " الإدارة الالكترونية في الجزائر" و تحدث مطولا عن دور المعلوماتية و كيفية تفعيل دور الوسائل التكنولوجية في الحياة المعيشية ، و كذا ضرورة تغيير الذهنيات الوطنية من أجل مسايرة التغيرات على الساحة الوطنية و الدولية بالخصوص ، و التي تقتضي تقاسم المعلومة و تعميمها في وقت ضيق و بسرعة . و

## الفصل الثاني : انعكاسات تطبيق تقنيات الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في

### الجزائر: دراسة للمخرجات ورصد للأعطاب

أكد من جهة أخرى أن نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية متوقف على مجانية الانترنت بصفة كاملة لكل فئات المجتمع<sup>1</sup> .

و في هذا المجال نتعرف على بعض المبادرات في الوطن العربي و بعض دول العالم:

1- إطلاق مبادرة " التقنية للجميع في دبي حيث تم تقسيم تلك المبادرة إلى أربعة محاور هي : التدريب الالكتروني و هي خدمة قائمة بالفعل و تعنى بتوفير بيئة التعلم الالكتروني من دون الحاجة إلى مدرسين ، و الموظف الالكتروني ، و تعنى بتدريب موظفي الحكومة على مهارات استخدام الكمبيوتر ، و المواطن الرقمي التي تهدف إلى تدريب اكبر عدد ممكن من فئات المجتمع على استخدام الكمبيوتر ، و أخيرا مجلة التقنية للجميع المهمة بنشر الثقافة الالكترونية و التعريف بالخدمات الالكترونية ، و تشجيع الناس على الاستفادة منها.

2 - لقد قدمت التجربة التونسية مثالا في مجال نشر الثقافة التقنية و تشجيع استعمال الانترنت على أوسع نطاق من خلال الإجراءات التالية:

- التخفيض في أسعار اشتراكات الانترنت و تكاليف الاتصالات.

- تنظيم ندوات و حلقات دراسية لتشجيع استعمال الانترنت.

- بث برامج تثقيفية متخصصة عن طريق الإذاعة و التلفزيون.

<sup>1</sup>- بن حمادي يؤكد : "نجاح مشروع الحكومة الالكترونية متوقف على مجانية الانترنت متاح في:

## الفصل الثاني : انعكاسات تطبيق تقنيات الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في

### الجزائر: دراسة للمخرجات ورصد للأعطاب

-الحاسوب العائلي و قد مكن هذا الإجراء الذي بدا في أبريل 2001م العائلات التونسية من اقتناء حاسوب لا يتجاوز ثمنه ألف دينار يقع تمويله بقروض ميسرة.

3 - صدور قانون في الولايات المتحدة يعرف ب Section 508 و هذا القانون يطلب من كل دوائر ICT الفدرالية أن توفر موقعا لها قابلا للنفاز من قبل المواطنين يتوفر على أهم مصادر الحصول على التكنولوجيا ، و أن مركز إقامة تكنولوجيا المعلومات CGTIA هو المسؤول عن تعليم و تدريب الموظفين و دعم تطبيق قانون section 508.

4 - مشروع Gyandoot في الهند و هو استخدام الأكشاك المتنقلة و ذلك باستخدام الحاسوب المتقل مع شبكة الانترنت ، هذا المشروع يقدم الخدمات الالكترونية و يصل إلى أفقر المناطق بالهند و يقدم الهم النفاذ إلى المعلومات دون التنقل لعدة أيام من قراهم.

5- الانترنت المجاني في مصر الذي بدا تطبيقه منذ يناير 2002م ، حيث سمح بالاتصال بالانترنت من جميع الخطوط الهاتفية دون اشتراك شهري و بسعر مكاملة محلية و تقدم هذه الخدمة بالتعاون مع أكثر من 100 شركة مصرية مقدمة للخدمة ، ووصل عدد المنازل التي استفادت من هذه الخدمة حتى أبريل 2005م، (800) ألف منزل و تخلم 02 مليون مستخدم .

6- مشروع حاسب لكل بيت في مصر ، الذي يعد وسيلة ميسرة لشراء حاسب لضمان خط الهاتف بأقساط شهرية بدون مقدم ، و منذ بداية المشروع حتى أبريل 2005 م، تم التعاقد على 27 ألف حاسب و يشارك في هذا المشروع يتأت مصر و الشركة المصرية للاتصالات و 14 شركة خاصة تعمل في قطاع تكنولوجيا المعلومات ، و على غرار التجربة المصرية اعتمدت الأردن نفس المبادرة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - تغريد يحي أبو سليم ، مرجع سابق ص 03 -.

## الفصل الثاني : انعكاسات تطبيق تقنيات الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في

### الجزائر: دراسة للمخرجات ورصد للأعطاب

و القضاء على أمية الحاسوب في الجزائر يتطلب تدريس تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في جميع مراحل التعليم الابتدائي و المتوسط و الثانوي و توفير الوسائل المادية و البشرية لذلك. و تكثيف برامج التكوين في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال لاسيما الموظفي الإدارة العمومية ، وكل هذا من شأنه أن يساهم في تدارك الفجوة الرقمية على المستوى الداخلي و الخارجي و التي تعد من أكبر العقبات التي تعرقل بناء مجتمع المعلومات في الجزائر ، والذي يعد من أبرز تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر.

و في هذا الصدد يرى الباحث إسماعيل اوليصير أن مشكل استعمال التكنولوجيا بعد من أبرز التحديات التي تواجه مشروع الإدارة الالكترونية ، و يضيف طالما كنت أتساءل عن سبب عدم تدريس مادة الإعلام الآلي و تطبيقاتها في التعليم الابتدائي ؟ فمن المفروض أن يتعود الطفل على استعمال الكمبيوتر الذي هو مفتاح كل التكنولوجيات<sup>1</sup>.

### رابعا : الاستثمار في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال.

بعد الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال جزء من مشروع الإدارة الالكترونية ، سيؤدي بالتأكيد إلى عائد في الأجل المتوسط و البعيد<sup>2</sup>.

و يعتبر رفع و تحسين قدرة التنفق إلى درجات يمكن من خلالها ضمان انتقال المعلومة بالسرعة المطلوبة ، و على جميع المستويات ، التحدي الأكبر الذي يواجه مشروع الإدارة الالكترونية بالجزائر<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - إسماعيل اوليصير ، مرجع سابق 130.

<sup>2</sup> - سعد غائب ياسين ، مرجع سائق ، ص193.

<sup>3</sup> - إسماعيل اوليصير ، مرجع سائق ص:131.

## الفصل الثاني : انعكاسات تطبيق تقنيات الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في

### الجزائر: دراسة للمخرجات ورصد للأعطاب

و من أجل تدارك النقص المسجل في استكمال البنية التحتية لا سيما الانترنت و الهاتف ، يتطلب الأمر فتح المجال للاستثمار المحلي و الأجنبي في هذا المجال ما يؤدي إلى وجود بيئة تنافسية ، و تحسين الخدمة و تقليل أسعارها و تكون في متناول جميع المواطنين ولا سيما ذوي الدخل المحدود ، و ضمان المساواة في الاستفادة من خدمات الإدارة الالكترونية . و إزالة جميع العراقيل التي تعيق تطوير الخدمة في مجال الهاتف النقال ، و كل هذا من شأنه سيؤدي إلى القليل من الفجوة الرقمية في الجزائر ، و يفتح الآفاق الكبرى للاقتصاد الوطني.

### خامسا : التشريع و الأمن الالكتروني.

يعتبر الجانب القانوني و الأمني من أكثر الأمور حساسية في مشروع الإدارة الالكترونية خاصة في ظل توسع الجرائم الالكترونية و يجب أن يكون تأمين الإدارة الالكترونية على مستوى التقدم العلمي الذي ساهم في تحول الإدارة من شكلها التقليدي إلى إدارة الكترونية<sup>1</sup>.

و الجزائر من بين الدول المهتدة بالقرصنة و الجريمة الالكترونية ، و نجاح مشروع الإدارة الالكترونية مرهون بتطوير برامج الحماية. و الاستفادة من التجارب الدولية و الخبراء الجزائريين في هذا الميدان.

وفي هذا الإطار يرى الخبير و المستشار في الأمن المعلوماتي عبد الرزاق دردوري وضع مقارنة وطنية شاملة للوقاية من القرصنة الالكترونية و حماية المؤسسات و الهيئات العمومية ، و أوضح أن هذه الهيئات لا ينبغي أن تعتمد على مقاربات فردية ، و لكن عليها تطبيق العقارية الشاملة التي بادرت بها السلطات العمومية من اجل مواجهة القرصنة الالكترونية بشكل فعال و ناجح .و لاحظ أن الجزائر تطور مقارنة " دفاعية " من خلال شراء

<sup>1</sup> - عبد الفتاح يومي حجازي ، مرجع سابق ، ص 11.

## الفصل الثاني : انعكاسات تطبيق تقنيات الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في

### الجزائر: دراسة للمخرجات ورصد للأعطاب

تجهيزات الحماية في حين أن المقاربة الهجومية كما أوضح تعد ضرورة لمواجهة كل التهديدات ، و أوضح أن المقاربة الهجومية تكمن في إنشاء دوائر الخبراء في المجال من خلال توعية مختلف الهيئات منذ ظهور تهديد جديد أو فيروس جديد .

وأضاف في هذا السياق إن الجزائر بذلت جهودا من اجل مكافحة الإرهاب من خلال إصدار قوانين لم تكن موجودة سنة 1990م داعيا في هذا الصدد إلى التفكير في قوانين و إعدادها في إطار محاربة القرصنة الالكترونية للتكيف مع التطورات التي تشهدها التكنولوجيات الحديثة لا سيما الانترنت<sup>1</sup>.

وكذلك ضمان حماية الخصوصية للمواطنين و المستفيدين من خدمات الإدارة الالكترونية ، و فك الغموض الذي يكتنف المعاملات الالكترونية بتكثيف حملات التوعية و لاسيما حول التجارة الالكترونية ، باعتبارها من أهم الخطوات نحو تطبيق الإدارة الالكترونية.

<sup>1</sup> - خبير يدعو إلى استراتيجية دفاعية لمواجهة التهديد الإلكتروني <http://www.annaaronline.com> تاريخ الاطلاع : 2021/03/02.



خاتمة

استجابة لتطورات البيئة المحيطة للإدارة العمومية وبعد تأكيد أغلب الباحثين والكتاب الإدارة الإلكترونية تعد فرصة للارتقاء بنوعية الخدمات العمومية وتحسينها ، وتماشيا مع التطورات أصبح من الضروري واللازم دخول الحكومات في مرحلة تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال والنظم الإلكترونية وتبني أساليب إدارية إلكترونية حديثة قائمة على الإمكانيات التكنولوجية ، وكل هذا من أجل ترقية أنشطة ومهام مؤسسات الخدمة العمومية بهدف كسب رضا المتعامل والتميز بتقديم خدمة بشكل راق وأسلوب حضاري وبجودة عالية وسرعة فائقة .

وبعد دراستنا النظرية لموضوعنا لاحظنا أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في عصر المعلومات بالنسبة لكل الدول، إلى أهم الإصلاحات التي التجأت الجزائر إليها من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية وتعميمها منذ 2008 إلى غاية الفترة الحالية، وبالرغم من الجهود المبذولة لاتزال الجزائر عاجزة على مواكبة هذه التطورات.

### اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: أثبتت صحة هذه الفرضية من خلال دراستنا النظرية أن الجزائر تسعى إلى ترشيد الخدمة العمومية وجعلها سريعة ذات جودة وفعالية ودقة ومواكبة للتطور، مقدمة للجميع الضمان راحة المواطنين.

الفرضية الثانية: أثبتت صحة هذه الفرضية من خلال دراستنا النظرية في الفصل الثاني فقد تم التطرق إليها من خلال عرض أهم إصلاحات الإدارة الجزائرية من قوانين ومشاريع وبرامج تساهم بدورها في عصنة الإدارة الجزائرية والقضاء على الشلل والبيروقراطية التي تعاني منها جل الإدارات بما فيها التقليص من الفجوة الموجودة بين الإدارة والمواطن.

ومن التوضيات التي نخلص إليها في هذا الموضوع، أنه هناك ضرورة قصوى لانتقال نحو الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية، نظرا لأهميتها في رفع مستويات الأداء،

وتعزيز كفاءة العمل الإداري، إضافة إلى أهمية توفير المستلزمات المالية والمادية الداعمة لبيئة الإدارة الالكترونية في المؤسسات الحكومية، وتحديث الأنظمة الإدارية والتعليمات المتعلقة بها بما يتناغم مع تطبيق مفهوم الإدارة الالكترونية، مع ضرورة مواعاة البيئة القانونية في المؤسسات الحكومية بما يتلاءم مع تطبيق الإدارة الالكترونية، وأن يكون التحول للإدارة الالكترونية تدريجيا مع نظام للمتابعة والتقييم، ومؤشرات قياس لضمان جودة التحول، ومواجهة التحديات، ومعالجة الانحرافات إن وجدت.

# قائمة المراجع

أولا الكتب:

أ/باللغة العربية:

- 1- ازين الدين بمرزوق، الخدمة العمومية بين التطبيقات النصوص القانونية والواقع (الجزائر: دار الكتاب العربي، 2014)
- 2- نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، شطة دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 3- علاء عبد الرزاق العالمي، السيلطي، الإدارة الإلكترونية، د.ط، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
- 4- عبد الرحمن توفيق، الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية، د.د.ن، 2014.
- محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، شطة دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
- 5- صفاء فتوح جمعة، مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، طلاء دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، المنصورة، 2014.
- 6- نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، دار المريح للنشر، الرياض، السعودية، 2004.
- 7- حجام العربي، الخدمة العمومية و اليات ترفيتها في الإدارات الحكومية مقاربات نظرية، تجارب محلية وعالمية، ج1، (الجزائر النشر الجامعي الجديد، 2020).
- 8- عامر خضير الكبيسي السياسات العامة مدخل شاء و تطوير الحكومات، القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.

ب/ باللغة الأجنبية:

- 1- A Bearbia, impact des technologies de l'information sur le développement économique, SITC MPTIC. Alper Décembre 2003.
- 2- Jeam Ludovic silicani, la situation du service public et de la fonction public (France. Sans date P01) .

- 3- -Abdel Nasser H Zaid, Faraj A Khairallah Wael AL-Rashed Assessing e-Readiness in the Arab countries Perceptions Towards ICT Environment in Public organizations in The State of Kuwait, Technology management Program, Arabian Gulf University, Bahrain.

### ثانيا: المجالات:

- 1- عبد الحميد المغربي، الإدارة الإلكترونية المدخل المعاصر لفعالية العمل الإداري ، مجلة التعليم الإلكتروني، العدد السابع ، 2011.
- 2- سحر قدوري، الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور، العدد 14/الخاص، الجزء الأول، الجامعة المستنصرية .
- 3- عبد الرزاق هني، "عصرنة قطاع العدالة"، مجلة الأمة : ندوة فكرية حول موضوع الادارة الالكترونية- السياسة الوطنية في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال.
- 4-فهد بن ناصر الجديد ، لمحات في الإدارة الإلكترونية ، جريدة الرياض ، العدد 13804 ، 10 أبريل 2006.
- 5- موسى عبد الناصر ، محمد قريشي ، مساهمة الإنارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي ، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة ، مجلة البحث ، العدد 09 ، الجزائر ، 2001 .
- 6- خليفة مصطفى أبو عاشور - ديانا جميل النمري، مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين ، المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، المجلد 09 ، العدد:02، 2013.
- 7- حسين شنيني ، واقع البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في كل من الجزائر ، مصر ، الإمارات ، خلال الفترة 2000-2010م دراسة مقارنة ، مجلة الباحثة، عدد 2015/09 .
- 8- ابراهيمي عمر ، "التأثير الاقتصادي و الاجتماعي لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال داخل المؤسسات الاقتصادية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد السابع .

9-سالمى جمال ، سبل اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة "، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الثامن ، جامعة محمد خيضر بسكرة .

10-محمد بن عيشاوي ، اثر تضيق الإدارة الإلكترونية على مؤسسات الأعمال " : مجلة الباحث ، العدد07، 2010/2009 م.

### ثالثا: المؤتمرات:

1-حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المحور الثاني التوجهات والأساليب الحديثة، من 01 إلى 04 نوفمبر 2009.

2-ميلود طبيش وفايزة مجذوب، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية بالمؤسسة الجزائرية قراءة في المفهوم واليات التطبيق، فعاليات المؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، 3، جامعة سطيف، 2014.

3-خثيري محمد ، انساعده رضوان ، " الاعمال الإلكترونية في الدول العربية ، واقع و أفاق "، ورقة مقدمة للملتقى الوطني حول الاقتصاد الرقمي ،جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2016.

### رابعا: الرسائل والأطروحات:

1-عاشور عبد الكريم، نور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص: الديمقراطية والرشادة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.

2-يوسف محمد يوسف أبو أموته، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً HRh في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية، غزة، 2009م.

3-محمد بن سعيد محمد العريشي ، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بنين، بحث مقدم لإكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، السعودية، 2008، د .

4-ساري عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الدراسات التربوية ، القاهرة ، 2014 .

- 5-الطفي دكاتي، "إسهامات تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة الأزمات بالمرافق العامة " دراسة حالة المديرية العامة للحماية المدنية الجزائر العاصمة - (رسالة ماجستير في السينما والتلفزيون ووسائل الاتصال الجديدة، قسم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2015).
- 6-فؤاد عثمانى، دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمة العمومية " - دراسة عينة من مصالح الاستعجالات بالقطاع العمومي الاستشفائي في ولاية الجزائر - (رسالة ماجستير في محاسبة، قسم علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2016).
- 7-أمال قاسم، " تاهيل المرفق العام وتحديات إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر 2013 - 2016 " - دراسة استطلاعية لأراء أساتذة وطلبة جامعيين - (أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، قسم التنظيم السياسي والإداري ، جامعة الجزائر 3، 2018).
- 8-أدليلة قادة، "الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية "دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر - (أطروحة دكتوراه في تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر .
- 9-محمد لكحل، الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحقيق جودة الخدمة العمومية حالة الجزائر " ، الاقتصاد و التسيير والتجارة 01 (2018).
- 10-رانية هدار، " دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر " (أطروحة الدكتوراه في الإدارة العامة والتنمية المحلية، قسم علوم سياسية، جامعة باتنة -01-2018).
- 11-نسرين سليمان "تسيير الخدمات العامة المحلية "حارسة حالة ولاية تلمسان - (أطروحة دكتوراه في تسيير المالية العامة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان - 2018).
- 12-وسيلة لشهب، "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر"دراسة حالة بلدية الدار البيضاء 2010-2016- (رسالة ماجستير في إدارة الجماعات المحلية قسم التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر ، 03-2017).
- 13-اسهام رابحي، "تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية في الجزائر " (أطروحة دكتوراه في الحقوق، قسم الحقوق، جامعة باتنة-1-، 2019).



14-هاجر قريشى «جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الخدمة العمومية "دراسة حالة الإدارات المحلية لولاية قسنطينة أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، 2018).

15-وهيبة غربي، استخدام الشراكة لتحقيق الخدمة متميزة في الإدارة المحلية دراسة حالة مجموعة من البلديات بسكرة (أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، قسم علوم التسيير ،2015).

16-حياة قادة، " دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال الجديدة في تحسين الخدمة العمومية بالمؤسسة القضائية " محكمة تلمسان نموذجا - (رسالة ماجستير في علم اجتماع الاتصال، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2012).

#### خامسا: المواقع الإلكترونية:

1-الإستراتيجية الجزائرية لبناء مجتمع المعلومات في جينيف، إذاعة الجزائر، المتوفر على الرابط:

<http://www.radioakgerie.dz/newz/ar/article/20140610/2417.html>

تاريخ الاطلاع 18/04/2021.

2-بن حمادي يشرف على الإطلاق الرسمي لبوابة المواطن "www.elmouwatin.dz" ، متاح في :  
<http://www.elmoudjahid.com/ar>

تاريخ الاطلاع 2021/03/12.

3-اتصالات الجزائر في ورطة ليست استفاد خطوط الهاتف و الانترنت ، جريدة الفجر اليومية  
<http://www.al.fadjr.com/ar/economie/226302.htm>

تاريخ الإطلاع : 2021/03/05.

4-الجريمة الالكترونية تحولت إلى ظاهرة إرهاب معلوماتي(خبراء) :

[http://www.aps.dz/spip.php?page=article&id\\_article=83854](http://www.aps.dz/spip.php?page=article&id_article=83854)

تاريخ الاطلاع : 2021/03/10.

5- "نجاح مشروع الحكومة الالكترونية متوقف على مجانية الانترنت، على الموقع:

<http://sawt>

:alahrar.net/oldsite/modules.php?name=News&file=article&sid=24012

تاريخ الاطلاع : 17 / 03 / 2021.

6- استراتيجية دفاعية لمواجهة التهديد الإلكتروني، على الموقع:

http : / / www . annaaronline . com

تاريخ الاطلاع : 02 / 03 / 2021.

7- عصرنة العدالة متاح في : <http://arabic.mjustice.dz/?p=reforme4>

تاريخ الاطلاع: 12 / 03 / 2021.

الفهرس

8-1.....	مقدمة
09.....	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري لدراسة الإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية...
09.....	المبحث الأول: في ماهية الإدارة الإلكترونية.....
09.....	المطلب الأول: تعريف وخصائص الإدارة الإلكترونية.....
14.....	المطلب الثاني: وظائف ،مستويات وأهمية الإدارة الإلكترونية.....
27.....	المبحث الثاني: في ماهية الخدمة العمومية.....
27.....	المطلب الول: مفهوم واشكال الخدمة العمومية.....
36.....	المطلب الثاني: معايير الخدمة العمومية.....
	الفصل الثاني: انعكاسات تطبيق تقنيات الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية في
41.....	الجزائر: دراسة للمخرجات ورصد للأعطاب.....
	المبحث الأول: مخرجات تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية وتأثيراته على جودة الخدمة العمومية
41.....	في الجزائر.....
41.....	المطلب الاول: مخططات التحول الالكتروني في الادارة العامة لتحسين الخدمة العمومية. .
46.....	المطلب الثاني : ارتباط اليات الادارة الالكترونية بتحسين نجاعة الخدمة العمومية.....
59.....	المبحث الثاني: أعطاب تطبيق نظام الالكترونية في الجزائر وآفاقها المستقبلية.....
60.....	المطلب الأول : الأعطاب الإدارية و المادية.....

68.....	المطلب الثاني : الأعطاب البشرية والتشريعية
78.....	المطلب الثالث : الآفاق المستقبلية للإدارة الالكترونية في الجزائر
78.....	خاتمة
81.....	قائمة المراجع
.88.....	الفهرس:

## ملخص مذكرة الماجستير

ان الادارة الالكترونية تعتبر وسيلة مهمة للتحويل من الادارة التقليدية التي لم تكن توفر الخدمة للأفراد الى تحقيق الخدمة العمومية في اطار الكتروني ، و الانتقال من الاتصال المباشر بالمواطنين مع المرافق العامة الى الاتصال الافتراضي عبر الشبكات الالكترونية المختلفة و بالتالي تعتبر الادارة الالكترونية الاسلوب الجديد و المعاصر لتقديم الخدمات من اجل رفع كفاءة الاداء و خفض الاجراءات الروتينية التي يعاني منها المواطنين و توفير المعلومات و البيانات بطريقة بسيطة للاستفادة من م ثورة تكنولوجيا المعلومات .

و بالتالي ساعدت الادارة الالكترونية على التخلص من العديد من المشاكل و التي تؤثر على جودة الخدمة العمومية ، و منها اختصار الوقت و السرعة في الحصول على المعلومات و الوثائق و كذلك جودة الخدمات ، حواجز الزمان و المكان بصفة عامة و كذلك من خلال التسيير الجيد للمرافق العامة في الدولة مما يؤدي للسرعة في الاستجابة للطلبات و بهذا تعتبر الادارة الالكترونية العجلة الوحيدة التي تساهم في تسيير المرافق العامة و التحقيق الامثل للخدمات العامة مما يسهل الحياة الاجتماعية للأفراد و سهولة التعامل مع الادارة و القضاء على البيروقراطية و ادارة الاوراق .

الكلمات المفتاحية :

1- الإدارة الإلكترونية 2- الجودة الخدمة العمومية 3/ المرافق العمومية 4/ الرقمنة

### Abstract of The master thesis

The electronic administration is an important way to shift from the traditional administration that did not provide the service for individuals to the realization of the public service in an electronic framework, and the transition from direct contact with citizens with public utilities to virtual communication through various electronic networks, and therefore electronic administration is the new and contemporary method for providing Services in order to raise performance efficiency, reduce routine procedures that citizens suffer from, and provide information and data in a simple way to take advantage of the parameter technology revolution.

Thus, the electronic administration helped to get rid of many problems that affect the quality of the public service, including shortening the time and speed in obtaining information and documents, as well as the quality of services, barriers of time and space in general, as well as through the good management of public utilities In the state, which leads to the speed in responding to requests, and thus the electronic administration is the only wheel that contributes to the management of public utilities and the optimal realization of public services, which facilitates the social life of individuals and ease of dealing with the administration and the elimination of bureaucracy and paper management.

key words: 1-Electronic management 2- Quality public service 3/ Public utilities 4/ Digitization