

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص : اقتصاد و تسيير المؤسسة

تحت عنوان :

دور الإدارة الإلكترونية في التنمية الاقتصادية و البشرية

إشراف:

د.محمد عيسى محمد محمود

إعداد الطالبة :

عابيد زهرة

أعضاء لجنة المناقشة :

الاسم و اللقب	الصفة
د.رمضان محمد	رئيسا
د.محمد عيسى محمد محمود	مشرفاً
د.بن حمو عصمت محمد	مناقشا

السنة الجامعية : 2018 / 2017

## الإهداء

إلى التي طالما يشواق الحنين إليها..... إليكي أُمي الغالية.  
إلى السند و الدعم الثابت لي في الحياة أبي الغالي بارك الله في عمره.  
إلى كل من يحمل لقب ..... عابيد.  
ألف تحية إلى صديقتي بوشامي مريم التي كانت معي في السراء و الضراء.  
إلى أغلى الناس على قلبي و نور دربي و سند حياتي و ملاذي .... إليك زوجي الغالي علي.  
إلى من علموني علم الحياة إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات إخوتي.  
إلى رفقاء الدرب في الحياة و جميع زملائي من جامعة مستغانم.  
إلى كل من وسعهم قلبي و لم يذكرهم قلبي.  
أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع.

الطالبة :

عابيد زهرة

## كلمة شكر

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي وفقنا و أعاننا على إتمام هذا العمل ، و نصلي و نسلم على أشرف المرسلين سيدنا محمد معلم هذه الأمة و مرشدها .

أتقدم بخالص شكري إلى المشرف الدكتور: محمد عيسى محمد محمود ، الذي تولى الإشراف على هذه المذكرة ، ومدني بنصائحه القيمة وتوجيهاته التي كان لها الأثر البارز في إنجاز هذه الدراسة.

كما أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى اللجنة الموقرة بقبولها مناقشة هذه المذكرة. كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني ودعمني في إنجاز هذا العمل المتواضع .

الطالبة:

عابيد زهرة

# الفهرس

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
ب- ج	المقدمة عامة
	<b>الفصل الأول : أساسيات الإدارة الإلكترونية</b>
02	تمهيد
03	المبحث الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية
03	المطلب الأول : من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية
06	المطلب الثاني : مفهوم الإدارة الإلكترونية
08	المطلب الثالث : علاقة الأعمال الإلكترونية بالتجارة الإلكترونية
10	المطلب الرابع : أهمية وأهداف وخصائص الإدارة الإلكترونية
13	المبحث الثاني : وظائف الإدارة الإلكترونية
14	المطلب الأول : التخطيط الإلكتروني
14	المطلب الثاني : التنظيم الإلكتروني
15	المطلب الثالث : التوجه الإلكتروني
16	المطلب الرابع : الرقابة الإلكترونية
17	المبحث الثالث : منهجية تطبيق الإدارة الإلكترونية
17	المطلب الأول : متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
23	المطلب الثاني : مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية
26	المطلب الثالث : تقييم أداء الإدارة الإلكترونية
31	خلاصة
	<b>الفصل الثاني : دور الإدارة الإلكترونية في عملية التنمية البشرية والاقتصادية</b>
33	تمهيد
34	المبحث الأول : مفهوم التنمية البشرية

## فهرس المحتويات

34	المطلب الأول : تعريف التنمية البشرية
36	المطلب الثاني: مؤشرات التنمية البشرية
39	المبحث الثاني: مفهوم النمو والتنمية الاقتصادية
39	المطلب الأول : مفهوم التنمية الاقتصادية
41	المطلب الثاني : مؤشرات النمو الاقتصادي
44	المبحث الثالث : الإدارة الإلكترونية و دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية و البشرية
44	المطلب الأول : المنظومة الإدارية الجزائر من البيروقراطية التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية
50	المطلب الثاني : الإدارة الإلكترونية و تسويق المنتجات
54	المطلب الثالث : الإدارة الإلكترونية و جذب الاستثمار
59	خلاصة
	<b>الفصل الثالث : واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر</b>
61	تمهيد
62	المبحث الأول : المنظومة الإدارية الجزائرية في ظل البيروقراطية التقليدية
62	المطلب الأول : مراحل تطور المنظومة الإدارية في الجزائر
63	المطلب الثاني : سلبيات النموذج البيروقراطي
65	المبحث الثاني : واقع الجاهزية الإلكترونية في الجزائر
65	المطلب الأول : إرهاصات التحول الإلكتروني في الجزائر
66	المطلب الثاني : السياسة الوطنية لتكنولوجيا الاتصال والإعلام
68	المبحث الثالث : مشروع الجزائر الإلكترونية 2008-2013
68	المطلب الأول : مؤشرات الإدارة الإلكترونية في الجزائر
73	المطلب الثاني : إستراتيجية مشروع الجزائر الإلكترونية 2008 – 2013
78	خلاصة

## فهرس المحتويات

### قائمة الجداول :

الصفحة	العنوان	البيان
50	تطور مفهوم التسويق	الجدول رقم (01-02)
56	مراجعة أسبوعية لمحفظلة الاستثمار الإلكتروني	الجدول رقم (02-02)
66	تطور مستخدمي الانترنت لكل 100 شخص في الجزائر	الجدول رقم (03-03)

### قائمة الأشكال :

الصفحة	العنوان	البيان
05	الإدارة الإلكترونية و نطاق المعلومات المتزايد	الشكل رقم (01-01)
09	العلاقة بين الإدارة الإلكترونية و بين مصطلحات الإلكترونية	الشكل رقم (02-01)
12	خصائص الإدارة الإلكترونية	الشكل رقم (03-01)
13	نموذج الإدارة الإلكترونية	الشكل رقم (04-01)
17	بين مدى تكامل وظائف الإدارة الإلكترونية فيما بينها	الشكل رقم (05-01)
22	متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	الشكل رقم (06-01)
38	البلدان التي حققت التقدم الأسرع في دليل التنمية البشرية في فترة 1970-2010	الشكل رقم (07-02)
48	يوضح المعدل الزمني للتوظيف الداخلي	الشكل رقم (08-02)
49	المعدل الزمني لعملية التوظيف الداخلي باستخدام نظام الحديث	الشكل رقم (09-02)
51	صورة التجارة الإلكترونية	الشكل رقم (10-02)
55	ترتيب الأوراق المالية حسب الأهمية	الشكل رقم (11-02)

# قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الجداول :

الصفحة	العنوان	البيان
50	تطور مفهوم التسويق	الجدول رقم (02-01)
56	مراجعة أسبوعية لمحفظة الاستثمار الإلكتروني	الجدول رقم (02-02)
66	تطور مستخدمي الانترنت لكل 100 شخص في الجزائر	الجدول رقم (03-03)

قائمة الأشكال :

الصفحة	العنوان	البيان
05	الإدارة الإلكترونية و نطاق المعلومات المتزايد	الشكل رقم (01-01)
09	العلاقة بين الإدارة الإلكترونية و بين مصطلحات الإلكترونية	الشكل رقم (01-02)
12	خصائص الإدارة الإلكترونية	الشكل رقم (01-03)
13	نموذج الإدارة الإلكترونية	الشكل رقم (01-04)
17	بين مدى تكامل وظائف الإدارة الإلكترونية فيما بينها	الشكل رقم (01-05)
22	متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	الشكل رقم (01-06)
38	البلدان التي حققت التقدم الأسرع في دليل التنمية البشرية في فترة 1970-2010	الشكل رقم (02-07)
48	يوضح المعدل الزمني للتوظيف الداخلي	الشكل رقم (02-08)
49	المعدل الزمني لعملية التوظيف الداخلي باستخدام نظام الحديث	الشكل رقم (02-09)
51	صورة التجارة الإلكترونية	الشكل رقم (02-10)
55	ترتيب الأوراق المالية حسب الأهمية	الشكل رقم (02-11)

# المقدمة

## المقدمة العامة

أبرزت التطورات التقنية و التكنولوجيا المتسارعة ، تأثيرات حقيقية في مختلف الميادين و بالخصوص المجال الإداري ، الأمر الذي أدى إلى تغييرات عديدة على طبيعة و شكل عمل النظم الإدارية، ساهمت في التحول من النمط التقليدي للإدارة ذات طابع البيروقراطي المعقد إلى نموذج الإدارة الإلكترونية الدينامكية و التفاعلية ، و ظهور نمط جديد يركز على البعد المعلوماتي و التكنولوجي .

و لقد عرف العالم مع ظهور القرن الحالي تطورا كبيرا و هائلا في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و الذي أدى بدوره إلى ظهور شبكة العالمية للاتصالات " الانترنت" نتيجة لكل التطورات المتلاحقة ، حيث دفع بالدول المتطورة من تسريع عجلة التنمية التي مست كل القطاعات السياسية ، الاقتصادية ، الثقافية و الاجتماعية من خلال إعادة هيكلة جميع الأنظمة و القطاعات و التنقل سريعا من الأنشطة التقليدية العادية إلى الإلكترونية، و التي كانت أساسا في التطوير و التغيير الجذري الذي مس كل المجتمعات في كل العالم ، ما جعل الدول النامية تجري للحاق بالركب و الحد من الفجوة الرقمية، و هو ما جعلها تعمل على إحداث تغييرات كبيرة في كل القطاعات بإدخال شبكات الاتصال و الحواسيب في كل التعاملات خاصة الإدارية منها ، من خلال إدخال وسائل الاتصال الحديثة و إدراجها في كل الأنشطة و إرساء مجتمع معلوماتي يعتمد على قواعد البيانات .

و لمسايرة التطور الهائل في مجال التكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، تبنت الجزائر المبادرة الإلكترونية، التي تجسدت في المشروع الجزائري الإلكترونية 2013، و تضمنت نظام متكامل الآليات بهدف عصنة الإدارة و رقمتها ، و تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطن و تسهيل طرق الحصول عليها .

**الإشكالية:** انطلاقا مما سبق يمكن صياغة إشكالية الموضوع في السؤال الجوهري التالي:

إلى أي مدى تساهم الإدارة الإلكترونية في التنمية الاقتصادية و البشرية؟

و من أجل الإحاطة و الإلمام بحيثيات هذا الإشكال نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهو مفهوم الإدارة الإلكترونية ؟

- ماهي مضامين و مفاهيم التنمية الاقتصادية و البشرية ؟

- ما هو واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر ؟

**فرضيات الدراسة :**

لمعالجة الإشكالية المطروحة أنفا سوف نعتد الفرضيات التالية:

- تساهم الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة في عصنة الإدارة التقليدية .

- يعتبر الاعتماد على الإدارة الإلكترونية وسيلة فعالة لتحقيق التنمية الاقتصادية و التنمية البشرية .

- ساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر إلى تقرب مختلف الخدمات من المواطن

**أهداف الدراسة :**

نهدف من وراء دراستنا هذه الى توضيح بعض المفاهيم حول الإدارة الإلكترونية التعرف على منهجية تطبيقها و مدى مساهمتها في تحقيق التنمية الاقتصادية و التنمية البشرية ، بالإضافة إلى معرفة واقع تطبيقها في الجزائر .

## المقدمة العامة

### دوافع وأهمية الدراسة:

إن اختيارنا لهذا الموضوع- دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق التنمية البشرية و الاقتصادية - ينبع من اهتمامنا بالمواضيع التي ترتبط بالتخصص، وتبرز الأهمية العلمية لهذا الموضوع في الوقت الحاضر في المكانة التي أصبح تحتلها وتحظى بها الإدارة الإلكترونية بوصفها أداة فعالة لتحقيق التنمية الاقتصادية والبشرية.

### منهج البحث:

حاولنا أن نسلک في هذا البحث أسلوب البحث العلمي من أجل الوصول إلى الإجابة على الإشكالية الأساسية التي يطرحها الموضوع، واعتمدنا لهذا السبيل أسلوب الوصف والتحليل، حيث قمنا بالمنج بين المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك من خلال جمع المعلومات المتعلقة بالموضوع، وتنظيمها وتحليلها واستخلاص مختلف النتائج.

### صعوبات البحث:

- خلال قيامنا بإنجاز هذا البحث واجهتنا العديد من الصعوبات من أبرزها وأهمها:
- ندرة الدراسات و المادة العلمية السابقة التي تعني بموضوع المذكرة أو تقترب منه .
  - أما الجانب التطبيقي صعوبة الحصول على البيانات الرسمية و المتعلقة بالموضوع .

### خطة وهيكل الدراسة :

للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات، فقد جاءت الدراسة في ثلاثة فصول مع مقدمة وخاتمة، وهذه الفصول هي:

الجانب النظري : يحتوي على فصلين ، ففي الفصل الأول تطرقنا إلى أساسيات الإدارة الإلكترونية ، أما الفصل الثاني فقد تعرضنا فيه إلى الإدارة الإلكترونية ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية و البشرية . الجانب التطبيقي : يحتوي على فصل واحد و تطرقنا فيه إلى واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر ، ونشير في الأخير إلى أن كل فصل سيكون مسبقا بتمهيد ومختوماً بخلاصة.

والله ولي التوفيق.

# الفصل الأول

## أساسيات الإدارة الإلكترونية

## تمهيد

تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية ، وذلك بعد أن مرت بالعديد من التطورات خلال السنوات السابقة .

و من هذا المنطلق ظهر ما يعرف بالإدارة الإلكترونية، وهي تمثل إحدى مفاهيم الثورة الرقمية التي تتيح للجميع المعرفة و الخدمات الإدارية في أقل وقت ممكن و بأقل تكلفة ممكنة و قد فرضت هذه الثورة المعلوماتية بكافة أشكالها أمام الحكومات و المنظمات على اختلاف أشكالها تحديات و عقبات كثيرة ، لذلك لابد من تنسيق الجهود المختلفة لمنافسة تلك التحديات و العقبات ، و إيجاد الحلول المناسبة لها ، مع ضرورة مواكبة لتطورات التي يشهدها العالم في هذا المجال .

وسنتناول في هذا الفصل :

- ❖ المبحث الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية
- ❖ المبحث الثاني :وظائف الإدارة الإلكترونية
- ❖ المبحث الثالث : منهجية تطبيق الإدارة الإلكترونية

## المبحث الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الرقمية أو الاللكترونية هي المدرسة الأحدث في الإدارة التي تقوم على استخدام الإنترنت و شبكات الأعمال في إنجاز وظائف لإدارة و إذا كانت منذ نهاية القرن التاسع عشر حتى القرن العشرين قد شهدت انعطاف و تحديات عميقة و واسعة على مستوى الفكر الإداري ، فا الإدارة كانت هي الفكرة القبلية التي توجه و تدير و تستخدم التكنولوجيا بوصفها الأداة أو الوسيلة ، و لأن مع الانترنت التي تشكل المجال القوة أكثر حيوية في التطور التكنولوجي ، بل أصبحت هي الفكرة القبلية التي تأتي بالقدرات و المجالات الجديدة التي توجه كل شيء بما فيها الإدارة .

## المطلب الأول : من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

## أولا - الإدارة التقليدية و الإدارة الإلكترونية

أ- الإدارة بمفهومها التقليدي القائم على الهرمية و التقسيم القائم على أوامر في الأعلى مقابل التنفيذ للخطة و الأوامر في الأسفل لم تعد لازمة ضرورية و حاجة أساسية تأتي من طبيعة العمل الأشياء و العلاقات بين الأفراد .

ب- إن الإدارة التي ارتكزت على التراث الإداري يقوم على نمط المدير يرتبط بيه مجموعة كبيرة أو صغيرة من المرؤوسين ، كانت تقوم على إدارة الغير فا المدير لا يمكن تصوره بدون آخرين يوجههم و يصنع القرارات و توجهات التي ترشدتهم في ما ينبغي عمله لتحقيق أهداف الشركة ، ولكن مع النشاط القائم على الحاسوب و هو نشاط في طبيعته ومظاهره العامة عمل فردي منفرد ، كما انه في نفس الوقت تفاعلي في الوقت الحقيقي الذي لا يستطيع الانتظار لأي شيء سواء كان ذلك الشيء هو مراجعة خطة أو تعليمات .

ج - إن الإدارة التي كانت ترتكز على هرمية المعلومات ( المدير لديه معلومات أكثر كفاءة و ثراء مقابل عاملين لا يملكون إلا القدر اليسير منها على قدر ما يسمح بيه التقسيم العمل)، أخذت تصبح غير مبررة من الناحية العلمية . فمع الانترنت و شبكات الأعمال التي تجعل القواعد و مستودعات البيانات متاحة للجميع بقدر واسع غير مسبوق ، أصبح يفقد في الإدارة أهم مبررات البقاء على قمة الهرم و احتكار اتخاذ القرار، و بالتالي فإن الإدارة الاللكترونية المرتكزة على الانترنت و شبكات الأعمال تصبح أكثر مشاركة و أكاد أقول الديمقراطية تنظيمية لصالح<sup>1</sup>:

- ✓ إزالة الفجوة التنظيمية بين الإدارة في الأعلى و العاملين في الأسفل .
- ✓ إلغاء التقسيم التقليدي بين الإدارة التي تتخذ القرارات و العاملين ( الذي ينقذ ) و الاستشاري الذي يقدم النصح و توصية . فالعامل او المهني الذي يعمل على الحاسوب لصالح الشركة هو الذي يتخذ القرار و يقدم النصح للإدارة أو المورد أو الزبون و هو الذي ينفذ الصفقة ( سواء كانت عقد طلبيه أو عملية بيع أو شراء ) .

<sup>1</sup> - عامر ابراهيم قنديجلي ، الحكومة الإلكترونية ، الطبعة الأولى ، عمان- الأردن ، الطبعة الأولى 2006 ، ص 129.

- ✓ إعادة بناء الأدوار و الوظائف بما يحول الإدارة كانت صانعة للقرار إلى إدارة استشارية أو إدارة تنفيذية كل همها حل المشكلات و معالجتها .
- ✓ الإدارة الإلكترونية نمط جديدا و ربما غير مألوف من الإدارة لأنه يقوم على أسس و مبادئ المتعارف عليها في الإدارة، لأن هذه التغيرات الكثيرة هي التي أخذت تمهد الطريق لطرح مقولة (نهاية الإدارة).
- ✓ فا الإدارة الإلكترونية تحمل ضمنا و اعترافا باستمرار وبتالي المدربين. إلا أن ما لا يمكن إغفاله هو أن ثورة الإنترنت و شبكات الأعمال و الرقميات جاءت بتغيرات واسعة و عميقة جعلت الإدارة الإلكترونية لا تشبه الإدارة كما عرفناها إلى الحد الذي جعل الكثيرين من أنصار العصر الرقمي<sup>1</sup>.

ثانيا - المقارنة بين المفهومين التقليدي و الإلكتروني للإدارة .

تحدد أوجه الاختلافات الجوهرية بين المفهومين كالتالي:

- 1- طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف:  
فالإدارة التقليدية تعتمد على الوسائل التقليدية لإجراء الاتصالات بين أطراف التعامل المختلفة، بينما الإدارة الإلكترونية تتم الاتصالات فيها باستخدام الشبكات الإلكترونية.
- 2- طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل:  
الإدارة في ظل المفهوم التقليدي تكون علاقاتها بين أطراف التعامل مباشرة، بينما الإدارة الإلكترونية تشير إلى وجود العلاقة غير مباشرة بين أطراف التعامل، حيث توجد أطراف التعامل في نفس الوقت على شبكات الاتصالات الإلكترونية.
- 3- طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل:  
تؤكد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة أن التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالبطء النسبي ، بينما في الإدارة الإلكترونية بالسرعة، كما يحقق التفاعل الجمعي أو المتوازي بين فرد ما ومجموعة ما من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية.
- 4- نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال والمعاملات:  
تعتمد الإدارة التقليدية بشكل أساسي على الوثائق الورقية، بينما تتم ممارسات الإدارة الإلكترونية دون استخدام أية وثائق رسمية.
- 5- مدى إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية:  
توجد صعوبة في ظل ممارسات مفهوم الإدارة التقليدية في استخدام أي من وسائل الاتصالات التقليدية لتنفيذ كل مكونات العملية، بينما يمكن تحقيق ذلك في ظل ممارسات مفهوم إدارة الإلكترونية.
- 6- نطاق خدمة العملاء:  
توفر ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة وجود خدمات للأفراد لمدة خمسة أيام في الأسبوع وذلك وفقا لمواعيد عمل المنظمات، بينما يستمر العمل لمدة سبعة أيام في الأسبوع ولمدة أربع وعشرين ساعة يوميا في الإدارة الإلكترونية.
- 7- مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية:

<sup>1</sup> - مزهر شعبان العاني و شوقي ناجح جواد ، الإدارة الإلكترونية ، الطبعة الأولى، دار النشر الأردن ، 2014، ص ص 180-181

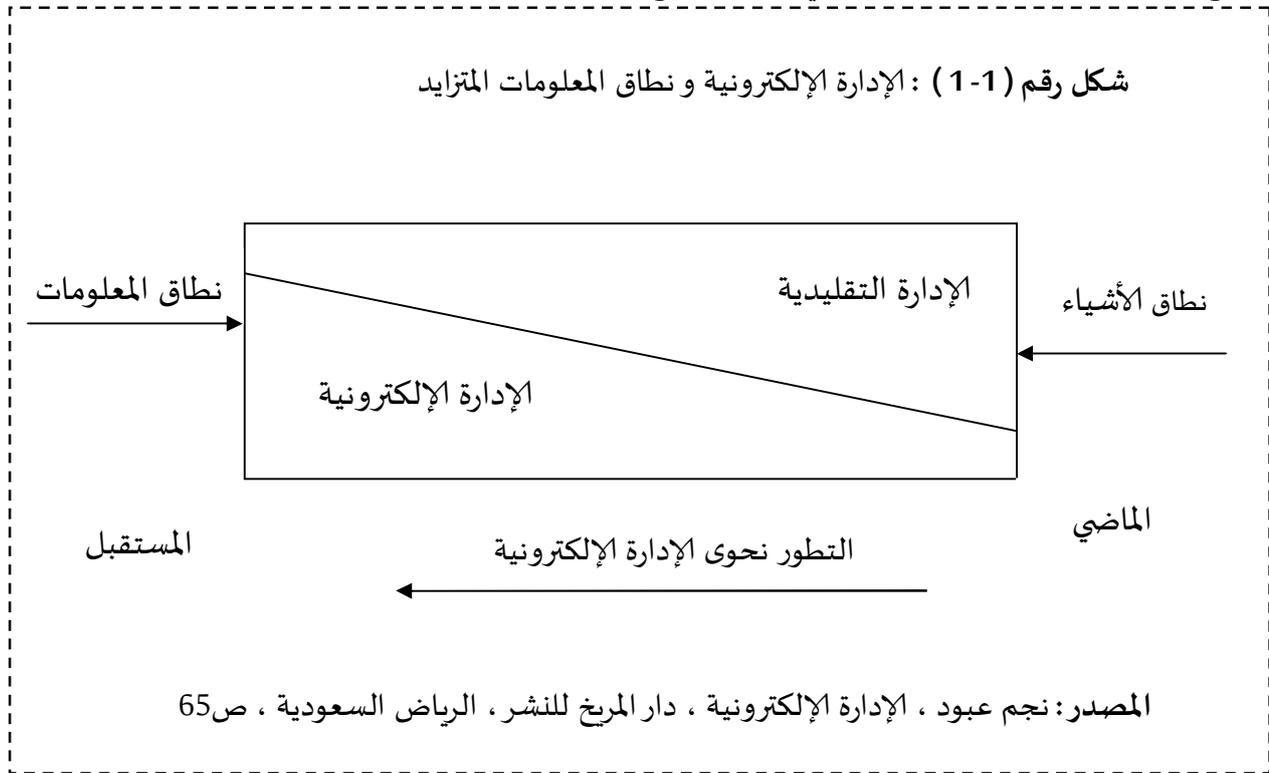
تعتمد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة على وجود استغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن ، بينما تعتمد ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية على استخدام تكنولوجيا الواقع.<sup>1</sup>

ثالثاً- الإدارة بمفهومها التقليدي والإدارة الإلكترونية في عدة أمور:

1- إن الإدارة بمفهومها التقليدي قائمة على الهرمية والتقسيم القائم على التخطيط وأوامر في الأعلى مقابل تنفيذ للخطط والأوامر في الأسفل.

2- الإدارة التقليدية ارتكزت على تراث إداري يقوم على نمط مدير يرتبط به وفق نطاق الإشراف مجموعة (Management of Others)، كبيرة أو صغيرة من المرؤوسين، كانت تقوم على إدارة الآخرين بينما تعتمد الإدارة الإلكترونية على إدارة الذات. ترتكز الإدارة بمفهومها التقليدي على هرمية المعلومات ( مدير لديه معلومات أكثر كثافة واسعة و ثراء مقابل عاملين لا يملكون إلا القدر اليسير منها على قدر ما يسمح به تقسيم العمل. بينما الإدارة الإلكترونية ترتكز على الانترنت وشبكات الأعمال ، لإدارة التقليدية تعتمد على الهرمية والسرية أسلوباً ومنهج بينما الإدارة الإلكترونية الرقمية هي إدارة الانفتاح والشفافية والتحالفات الإستراتيجية.

شكل رقم (1-1) : الإدارة الإلكترونية و نطاق المعلومات المتزايد



ثانياً: مفهوم الإدارة الإلكترونية

يطرح مصطلح الإدارة الإلكترونية بصورة مترادفة مع مصطلحات أخرى مثل الأعمال الإلكترونية و التجارة الإلكترونية إلى غير ذلك من المفاهيم التي ترتبط ما بين الأنشطة والاتصالات في العالم الرقمي . الأعمال الإلكترونية لم يمضي عليها عقد هذه المصطلحات هي : الأعمال الإلكترونية ، التجارة الإلكترونية.

<sup>1</sup> - عامر إبراهيم قنديلي ، الحكومة الإلكترونية ، مرجع سابق ، ص 135 .

من الزمن حيث استخدمت الشركة هذا المصطلح لأول مرة في سنة 1997 وذلك في إطار سعيها المكثف لتمييز أنشطة الأعمال الإلكترونية عن الأنشطة التجارية الإلكترونية .

ولقد عرفت IBM الأعمال الإلكترونية بأنها مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة لأعمال المميّزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تنفذ من خلالها الأنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة مبسطة ومرنة و باستخدام تكنولوجيا الانترنت.<sup>1</sup>

بهذا المعنى ، تصبح الأعمال الإلكترونية ناتج العلاقة الارتباط بين الموارد نظم المعلومات التقليدية و القدرات الوصول السريع إلى الشبكة الانترنت و الويب بما في ذلك القدرة على الربط نظم الأعمال الجوهرية المباشرة مع الأطراف المستفيدة من زبائن و الموردين و العاملين وغيرهم .  
إن الأعمال الإلكترونية هي استخدام و تقنيات العمل بالإنترنت و شبكات لتطوير الأنشطة العمال الحالية أو خلق أنشطة أعمال افتراضية جديدة .

التجارة الإلكترونية هي استخدام وسائل الإلكترونية لتمكين عمليات التبادل بما في ذلك بيع و شراء المنتجات و الخدمات التي تتطلب وسائل النقل بصورة مختلفة من مكان إلى آخر. ضمن هذا السياق التجارة الإلكترونية هي مجرد الأعمال الإلكترونية ، مثل البريد الإلكتروني، التسويق الإلكتروني، المصارف الإلكترونية، الهندسة الإلكترونية.<sup>2</sup>

فيما يخص الإدارة الإلكترونية يرى بعض الخبراء المعلومات أن الإدارة الإلكترونية هي باختصار الأعمال الإلكترونية، أو أن الإدارة الإلكترونية لا تعني شيء آخر غير إدارة و توجيه و تنفيذ الأعمال الإلكترونية. وهذا الرأي الوجيه يحمل الكثير من العناصر التوصيف الدقيق لحدود و مجالات العمل الإدارة الإلكترونية. ولكن من ناحية أخرى يضع الإدارة الإلكترونية في قالب الأعمال و يفصلها بصورة غير مباشرة عن مجال الحكومة الإلكترونية. و لهذا السبب جاء مصطلح الحكومة الإلكترونية لدلالة على العمل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات أو المنظمات العامة بغض النظر عن طبيعة و نوع النشاط أو الخدمة العامة المقدمة سواء كانت سياسية، اقتصادية ثقافية أو اجتماعية.<sup>3</sup>

كما عرفت الإدارة الإلكترونية " هي إنجاز و المعاملات الإدارية و تقدم خدمات العامة و استغناء عن المعاملات الورقية و إحلال المكتب الإلكتروني عبر الشبكات الداخلية و شبكة الانترنت بدون أن يضطر العملاء من الانتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم مع ما يترافق من إهدار للوقت و الجهد و الطاقات"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - مزهر شعبان العاني و آخرون ، الإدارة الإلكترونية ، مرجع سابق ، ص 183

<sup>2</sup> - عامر محمد خطاب ، التجارة الإلكترونية ، طبعة الأولى ، 2001، دار النشر الأردن ، ص 11 .

<sup>3</sup> - سعد غالب ياسين ، الإدارة الإلكترونية ، دار العلمية للنشر و توزيع ، عمان ، 2002، ص ص 23-24

<sup>4</sup> - السعيد مبروك ابراهيم ، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة ، الطبعة الأولى ، 2014 ، دار الوفاء

لطباعة ونشر - الاسكندرية ، ص 162

و هناك من يعرف الإدارة الإلكترونية بأنها مجموعة الأنشطة الحكومية التي تعتمد على الانترنت و الاتصالات الإلكترونية عبر جميع طبقات ومستويات الحكومة، تقسيم جميع الأعمال للأفراد و الحصول على المعلومات في شتى المجالات.<sup>1</sup>

أن الإدارة الإلكترونية هي نتاج تطور تبادل البيانات الإلكتروني كمجال تخصص ضيق إلى مجال الأعمال الإلكترونية الواسعة وذلك مع الاستخدام الواسع للإنترنت، سواء عن طريق الشبكة الداخلية التي تغطي جميع العاملين في المؤسسة ، أو عن طريق الشبكة الخارجية التي تغطي علاقات المؤسسة مع الموردين و الزبائن وغيرهم ، وكذلك التبادل المفتوح عبر الشبكة مع جميع مستخدمي الإنترنت في العالم . وقد ظهرت الإدارة الإلكترونية في نطاقها الضيق مع هذا التبادل لتتسع مع التجارة الإلكترونية ، و لتبلغ المدى الأوسع المعروف حتى الآن مع الأعمال الإلكترونية.<sup>2</sup>

- الإدارة الإلكترونية هي " تنفيذ كافة المعاملات و الخدمات الحكومية المقدمة للمواطن أو قاطعات الأعمال من خلال شبكات المعلومات و قواعد البيانات باستخدام وسائل الاتصال الحديثة الإنترنت و الهواتف بما يدعم كفاية و فعالية الأداء الحكومي في إطار التفاعل بين الطالب الخدمة و مقدمها.<sup>3</sup>

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات الإدارية الحديثة، التي ظهرت نتيجة للثورة الهائلة في شبكات المعلومات والاتصالات، مما أحدث تحولاً هاماً في أداء المنظمات بتحسين إنتاجيتها وسرعة أداؤها وجودة خدماتها. ويمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها: "تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر، سواء الأفراد أو المنظمات، من خلال استخدام شبكات الاتصال الإلكترونية، بغية تحسين العملية الإنتاجية، وزيادة كفاءة وفعالية الأداء في الإدارة، وانجاز العمل بها بسرعة وبكفاءة وبأقل التكاليف" وتعرف أيضاً بأنها " استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان، بما يتيح لجميع الإداريين التعامل الفوري والآني مع بعضهم البعض، لتحقيق الأهداف المشتركة، وضمان مصالح الإدارة والعملاء، باستثمار الجهد والوقت، وتعزيز الخدمة وتحقيق الرضا للجميع" كما يمكن تعريفها بأنها " منظومة الكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف. و يعتبر تطبيق الإدارة الإلكترونية من أحدث مداخل الإصلاح الإداري الرامية لتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين باستخدام التكنولوجيا الحديثة .

- إن فكرة الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة المؤسسة، في الواقع إن الذين يطرحون مفهوم الحوكمة الإلكترونية بدلا من الإدارة الإلكترونية غاب عن بالهم أنه لا تستطيع أي حكومة في العالم القيام

<sup>1</sup> - حماد مختار ، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام و تطبيقاتها في الدول العربية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير

في العلوم السياسية ،، جامعة الجزائر، سنة 2007 – 2008 ، ص 3

<sup>2</sup> - سعد غالب ياسين ، و بشير عباس العلاقة ، التجارة الإلكترونية ، دار النشر عمان - الأردن ، 2002، ص 15

بجميع الأعمال الموكلة إليها عن طريق الانترنت . إذ أنه لا يمكن لأي حوكمة أن تدير موارد بلد ما و تحول عملها بالكامل إلى عمل عن طريق الانترنت<sup>1</sup>.

مفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية :

على العموم فالإدارة الإلكترونية هي بكل بساطة الانتقال من إنجاز المعاملات و تقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت و المال و الجهد. و بمعنى آخر "فالإدارة الإلكترونية هي إنجاز المعاملات الإدارية و تقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت بدون أن يضطر العملاء من الانتقال إلى الإدارات شخصياً لإنجاز معاملاتهم مع ما يترافق من إهدار للوقت و الجهد و الطاقات فالإدارة الإلكترونية تقوم على مفهوم جديد و متطور يتعدى المفهوم الحديث "أصل و لا تنتقل" و ينقله خطوة إلى الأمام بحيث يصبح " ادخل على الخط و لا تدخل في الخط\*\*\*" و نحن من جهتنا نقول وكتعريف امثل و أشمل للإدارة الإلكترونية أن " الإدارة الإلكترونية هي " إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين و المؤسسات و لزيائنها مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية و البشرية و المعنوية المتاحة في إطار الإلكتروني حديث من اجل استغلال أمثل للوقت و المال و الجهد و تحقيقاً للمطالب المستهدفة و بالجودة المطلوبة مع دعم لمفهوم (ادخل على الخط و لا تدخل في الخط)". و من أهم التجارب العربية الناجحة في مجال تطبيق " الإدارة الإلكترونية هي " حكومة دبي الإلكترونية " فقد خطت خطوات كبيرة في هذا المجال، و عدد كبير من المعاملات ،الآن يمكن القيام بها دون أن تغادر كرسي مكتبك . إذ تستطيع أن تدفع الرسوم و كل ما تحتاج إليه المعاملات من استمارات و طوابع و غيرها بسهولة عن طريق الانترنت فالنسبة العالية لمستخدمي الانترنت في هذه الإمارة و كذلك صغر حجمها و كونها مركز تجاري عالي<sup>2</sup>.

المطلب الثالث: علاقة الأعمال الإلكترونية بالتجارة الإلكترونية

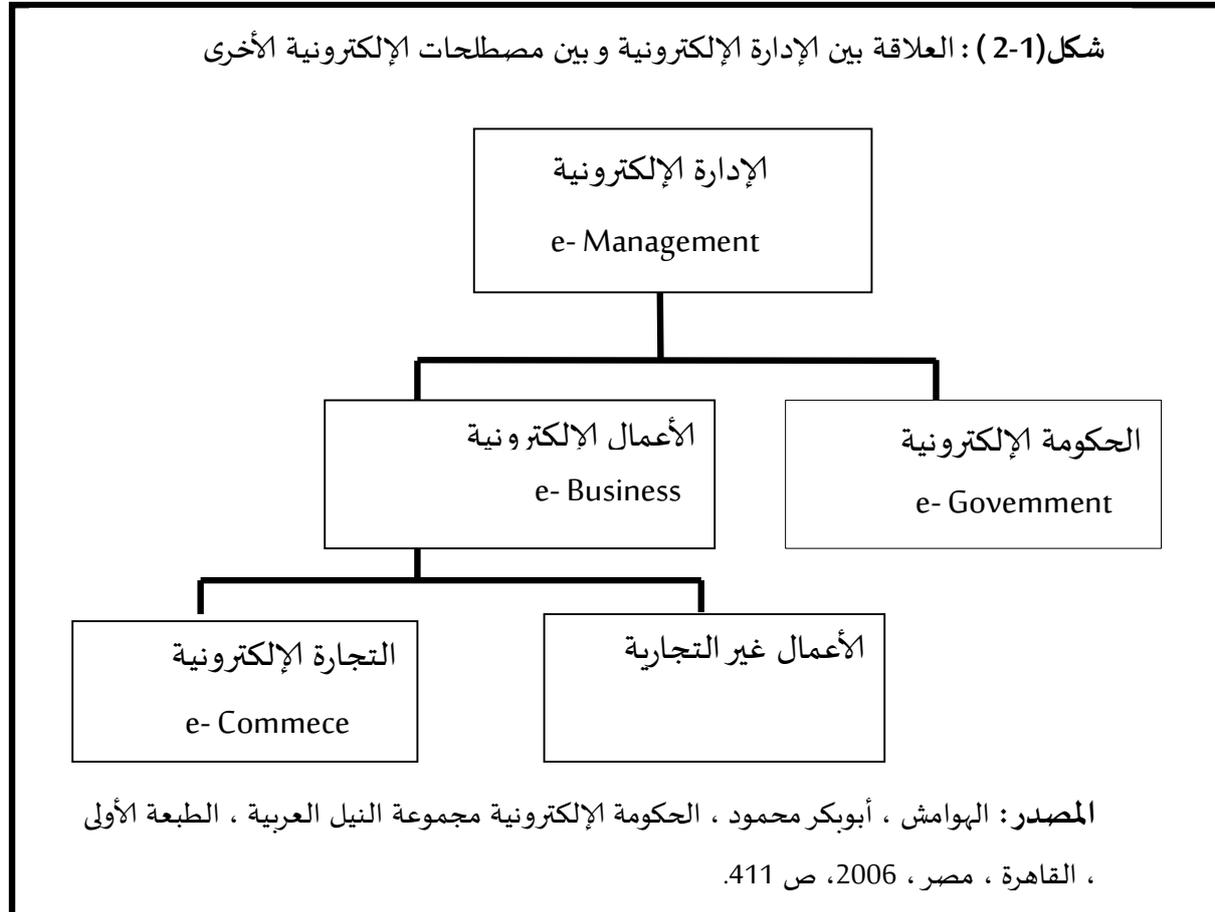
علاقة الأعمال الإلكترونية بالتجارة الإلكترونية حيث وصفنا هذه العلاقة بعلاقة الكل بالجزء و العام بالخاص فإن هذا الأمر ينطبق على علاقة الأعمال الإلكترونية بالإدارة الإلكترونية فالإدارة الإلكترونية هي تكوين أشمل و أوسع من التجارة الإلكترونية فالإدارة الإلكترونية تتكون من بعدين رئيسيين هما الأعمال الإلكترونية و الإدارة العامة الإلكترونية بدورها تصنف إلى فئتين هما : التجارة الإلكترونية و الأعمال الإلكترونية غير التجارية مثل إدارة سلسلة التوريد او التجهيز . و يمكن تصنيف فئة الأعمال غير التجارية حسب نوع التطبيق أو نوع النشاط الذي تتضمنه .

أما فيما يتعلق بالتجارة الإلكترونية فهي تتضمن بشكلها الحالي تجارة الإلكترونية من الشركات إلى الزبائن الأفراد و هي تمثل التبادل التجاري بين الشركات و الزبائن و الأفراد .

<sup>1</sup> - احمد علي غنيم ، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العلم الإداري و معوقات استخدامها في مدارس التعليم العام ، المجلة التربوية ، العدد 81 مجلد 143 ، 2006 . ص . 26

12- علاء عبد الرزاق السالمي و خالد إبراهيم ، أسسليطي الإدارة الإلكترونية ، دار وائل، عمان -الأردن ، 2008 . ص . 35

البعد الآخر للإدارة الإلكترونية هو الإدارة العامة الإلكترونية للأعمال والوظائف الحكومية الموجهة للمواطنين أو لقطاع الأعمال أو بين مؤسسات الدولة وأجهزتها عبر استخدام منظومات تكنولوجيا المعلومات والشبكات أي أن الحكومة الإلكترونية ببساطة هي إنتاج وتقديم الخدمة العامة باستخدام الوسائل الإلكترونية . وهكذا تتضح العلاقة الحميمة بين مفاهيم الإدارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية التجارة الإلكترونية .



مستلزمات الإدارة الإلكترونية:<sup>1</sup>

- بنية شبكية تحتية قوية وسريعة وأمنة .
- بنية معلوماتية قوية ( نظم معلومات قوية ومتوافقة في ما بينها ) .
- كادر بشري استثماري مدرب على استخدام تقنيات حديثة .
- كادر بشري تقني قادر على القيام بالعمليات الدعم الفني المستمر وتطوير نظم المعلوماتية المختلفة .

<sup>1</sup> - علاء عبد الرزاق السالمى وآخرون ، ألسليطي الإدارة الإلكترونية ، مرجع سابق ، ص 37

## المطلب الرابع : أهمية و أهداف وخصائص الإدارة الإلكترونية

## أولاً- أهداف الإدارة الإلكترونية :

إن الفلسفة الرئيسية للإدارة الإلكترونية هي نظرتها للإدارة كمصدر للخدمات ، و مواطن و شركات كزبائن يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات .

لذلك فإن الإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها نذكر منها<sup>1</sup>:

- 1- تبسيط الإجراءات و تقليل كلفتها و إعطاء خدمة أكثر جودة .
- 2- اختصار وقت تنفيذ في إنجاز المعاملات الإدارية .
- 3- الدقة و الموضوعية في العمليات المنجزة .
- 4- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة و مع المؤسسات الأخرى داخل و خارج بلد المؤسسة .
- 5- ستقلل استخدام الورق بشكل ملحوظ مما يؤثر ايجابيا على عمل المؤسسة .
- 6- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين و الشركات و المؤسسات .
- 7- استيعاب عدد أكبر من العملاء تبقى محدودة و تضطربهم في الكثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.

8- إلغاء نظام الأرشيف الورقي و استبداله بنظام أرشفة الإلكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق المقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بالسرعة و نشر الوثائق الأكثر من جهة في أقل وقت ممكن و الاستفادة منها في أي وقت كان .

9- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد و تسهيل تقسيم العمل و التخصص به .

10-إلغاء عامل المكان ، إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين و التخاطب معهم و إرسال أوامر و تعليمات و إشراف على الأداء و إقامة ندوات و المؤتمرات من خلال " الفيديو كونفرانس " و من خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة .

11- إلغاء تأثير عامل الزمان،ففكرة الصيف و الشتاء لم تعد موجودة و فكرة أخذ العطل أو الإجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية تم الحد منها إلى أقصى حد ممكن.

12- تحسين الخدمات : خفض التنقل ، التوصيل في أي وقت و في أي مكان ، و سهولة الوصول للمعلومات .

13- تحسين التنافس الاقتصادي : استخدام الانترنت للتجارة العالمية ، و إتاحة الفرصة للشركات ذات المقاس المتوسط و الصغير لدخول المنافسة .

## ثانيا - أهمية الإدارة الإلكترونية :

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكبي الهائل وهي تمثل استجابة ، في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ثورة قوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين التي تشمل العولمة ، الفضاء الرقمي ، اقتصاديات المعلومات و المعرفة و ثورة الإنترنت

<sup>1</sup> - السعيد مبروك ابراهيم ، إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة ، مرجع سابق، ص 163

إن اهتمام العالم المتزايد بتقنيات المعلومات الإدارية لم يأتي من فراغ بل بسبب وجود فوائد كبيرة ، ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها ومن أهم هذه الفوائد هي<sup>1</sup>:

1- تبسيط الإجراءات داخل هذه المؤسسات و ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين كما تكون نوع الخدمات المقدمة أكثر جودة .

2- إن استخدام الإدارة بشكل صحيح سيققل استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجابيا على عمل المؤسسة .

3- كما إن التقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ و التوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن خزن حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى .

و الإدارة الإلكترونية سوف تؤدي إلى تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة عن طريق إعادة تأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة و الاستغناء عن الموظفين الغير أكفاء و الغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد<sup>2</sup>.

### ثالثا - خصائص الإدارة الإلكترونية:

تحقيق الإدارة الإلكترونية للمنظمة المعنية و من غير استخدام الورق لأغراض المراسلات، و كذلك دون اللجوء إلى الاعتماد أسلوب الحفظ في أضياب خاصة. إذ تعتمد المنظمة بالدرجة الأولى على المعلومات الإلكترونية التي يتم تبادلها عن طريق نظم الاتصالات الحديثة كالبريد الإلكتروني، و مؤتمرات الفيديو، و المحادثة المقروءة و المسموعة و المرئية فالإدارة الإلكترونية حققت خصائص مهمة و تركز في الآتي:

- إدارة إلكترونية دون أوامر و روتين تقليدي و التي تعتمد على شبكات الحاسوبية و شبكات الاتصالات الأسلكية و تقنيات الذكاء في الإدارة و صنع القرار.

- إدارة إلكترونية تتخطى حدود الزمان ، فبالإمكان مواصلة العمل على مدار اليوم أي خلال 24 ساعة خلال اليوم الواحد ، حيث أن عامل الزمن مهم جدا هنا لإتمام الصفقات و العمليات الكبيرة و الكثيرة حول العالم ، نظرا لاختلاف التوقيتات فيما بين دول العالم .

- إدارة إلكترونية تتخطى حدود المكان فبالإمكان مواصلة العمل مع أي مكان حول العالم من خلال تقنيات الاتصالات الحديثة، و التي أصبحت موجودة في كل بقعة من بقاع الأرض و أصبح العالم عبارة عن قرية صغيرة بحكم هذا التطور التكنولوجي الهائل .

فلو استعرضنا ملامح الإدارة التقليدية لوجدنا مدى الحاجة منظمات الأعمال إلى الإدارة الإلكترونية ، و من هذه الملامح الآتي :

- ضعف الموصفات و قلة الكفاءة الأداء و الاعتماد على الروتين.

- تباطؤ سرعة العمل و الاتصالات مع الموردين و المستهلكين.

- انحسار سرعة العمل و الاتصالات مع الأفراد المنظمة داخليا.

- هدر في الجهد و الطاقات .

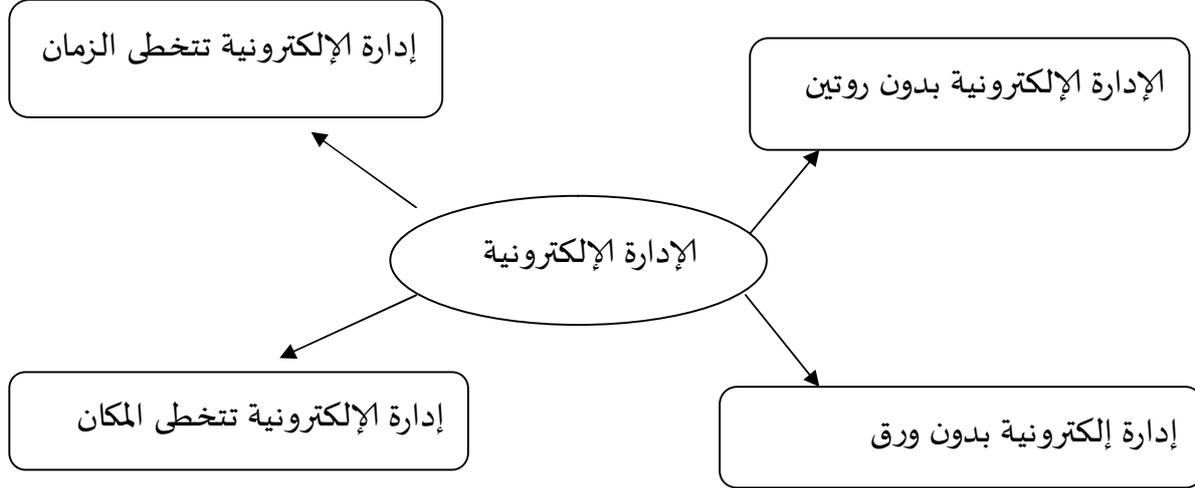
<sup>1</sup> - خالد ممدوح إبراهيم ، الإدارة الإلكترونية ، الطبعة الأولى ، 2010، الدار الجامعية - الإسكندرية ، ص 67 .

<sup>2</sup> - علاء عبد الرزاق محمد حسن السالحي ، الإدارة الإلكترونية ، دار وائل النشر شارع الجمعية العلمية الملكية ، عمان

الأردن، 2008، ص 37-38

- عدم الكفاءة نظم خزن الملفات الورقية .
- توقف أو انتهاء عمل غالبية المنظمات خلال ثمان ساعات من العمل .
- ضعف نظام السرية و الكتمان و الخصوصية في المنظمة .

شكل رقم (3-1) : خصائص الإدارة الإلكترونية



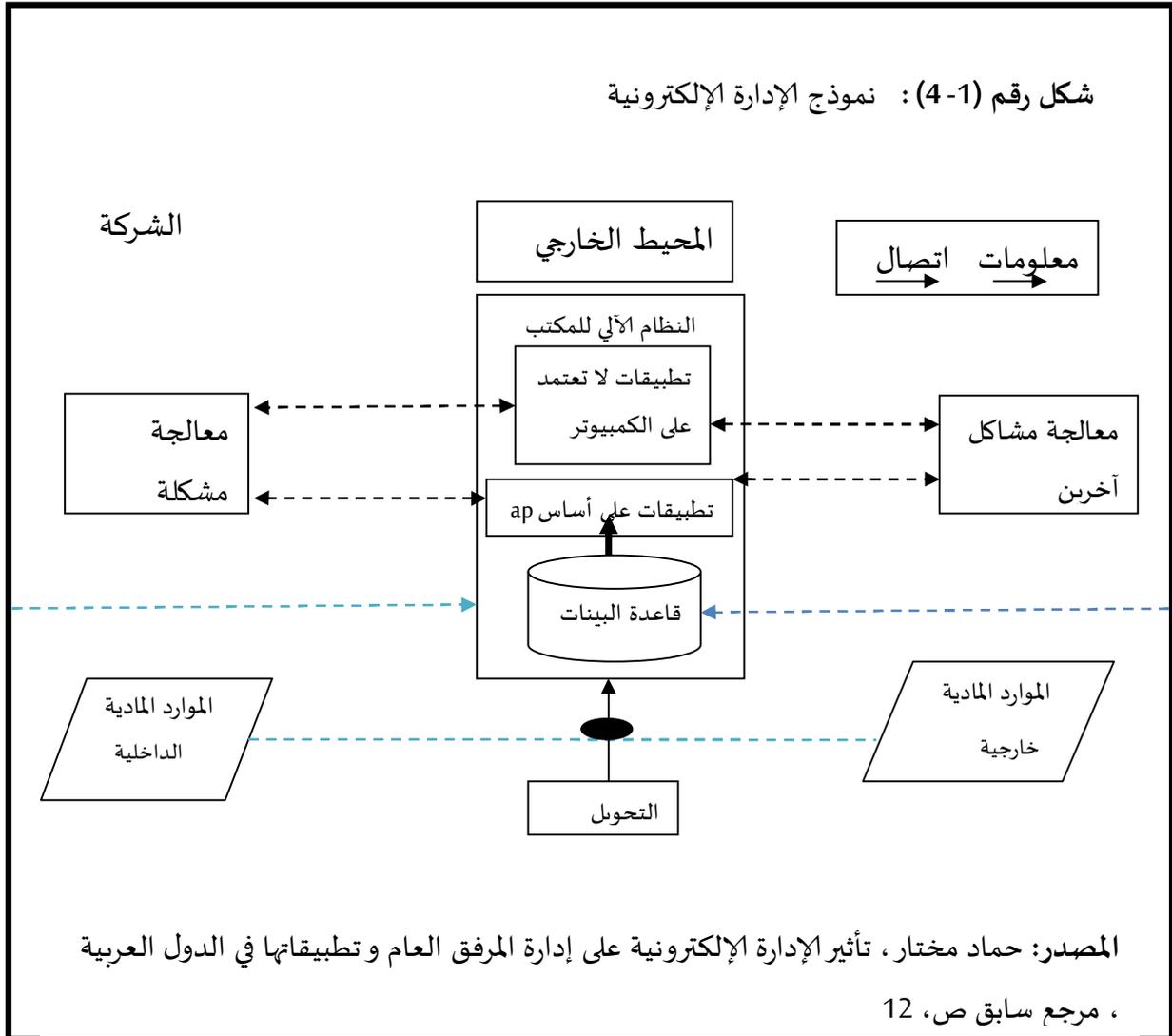
المصدر: علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي ، الإدارة الإلكترونية ، الملكية ، عمان الأردن ص 39 .

ويتطلب الأمر إدخال الإدارة الإلكترونية و الحفاظ على ديمومتها و استمرارها، تفهم إدارة المنظمة و العاملين فيها لعملية انتقال المهام و العمليات في منظماتهم من تسيير الأمور وفق منهج الإدارة التقليدية إلى تسيير الأعمال وفق منهج الإدارة الإلكترونية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مزهر شعبان ، و آخرون ، الإدارة الإلكترونية ، مرجع سابق. ص 188

المبحث الثاني - وظائف الإدارة الإلكترونية

لنكون على معرفة كاملة لوظائف الإدارة الإلكترونية ، لابد من الاطلاع على النموذج المستخدم حاليا للإدارة الإلكترونية ، حيث نتوصل عند الاطلاع على هذا النموذج بأن هذه الإدارة تعتمد على أحدث تكنولوجيا هذا القرن ولا يمكن أن تكون هناك إدارة إلكترونية ناجحة بدون الاعتماد على هذه التكنولوجيا ، وهذا النموذج موضح في الشكل التالي:<sup>1</sup>



ومن خلال هذا النموذج ، نستنتج ما يلي:<sup>2</sup>

- 1- إن هذا النموذج يعتمد على المعلومات والاتصالات.
- 2- يتكون نظام الإدارة الإلكترونية من:
  - أ- تطبيقات الإدارة الإلكترونية التي لا تعتمد على الحاسوب.
  - ب- تطبيقات الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على الحاسوب.

<sup>1</sup> - حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مرجع سابق ، ص ، 25 .

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص 13 .

ت- قاعدة بيانات.

3- مدخلات النظام

4- استفاد من هذا النموذج في إعطاء تصور عن الإدارة الإلكترونية وكيف تقدم البيانات والمعلومات من أجل إنجاز الأعمال المختلفة.

وكما أن الإدارة هي فن إنجاز المهام من خلال القوي البشرية العاملة في المنظمة بهدف الوصول إلى الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة من خلال الوظائف الأساسية التي تشمل ( التخطيط ، التنظيم ، السيطرة ، اتخاذ القرارات والرقابة) الإلكترونية لا تخرج عن هذا التعريف ولها نفس الوظائف المذكورة هي أن نمط جديدة من الإدارة ترك آثاره الواسعة (e- Management) .

وبالتالي فإن الإدارة ووظائفها رغم تأثرها العميق وإعادة النظر في أبعادها ومضامينها حتى قبل الثورة الرقمية ، تظل تمثل القلب النابض للشركات ، ومن هنا فإن إن تخطيط وتنظيم وقيادة الأعمال الإلكترونية والرقابة عليها تظل هي وظائف الإدارة الإلكترونية الجديدة.

### المطلب الأول- التخطيط الإلكتروني<sup>1</sup>:

التخطيط الإلكتروني ويعتمد على التركيز بصفة أساسية على استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية ، حيث تتم القرارات التي تستخدم النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإدارتها ، ويعتمد التخطيط الإلكتروني أيضا في ظل الثورة الإلكترونية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار ، والنظم الخبيرة ، ونظم الشبكات هناك اختلافات أساسية بين التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي وهي كالتالي:

1-التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتطوير المستمر بعكس التخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغير الأهداف يؤثر سلبا على كفاءة التخطيط.

2-أن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية على كل شيء في الشركة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع إلى التخطيط المستمر.

3- التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي في إطاره العام بشكل بين الإدارة والعاملين ، بينما التخطيط التقليدي

كان في جوهره تخطيط أعلى أسفل حيث أن تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطيط و العمال

### المطلب الثاني- التنظيم الإلكتروني<sup>2</sup>:

التنظيم الإلكتروني هو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية لأفقية التي يحقق التنسيق الآني وكل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم ، مع الانترنت يتم التحول من منظمة التركيز على الهياكل والخصائص التنظيمية الرسمية إلى منظمة التركيز على الهدف الواحد المتكاسم .

أن التنظيم الإلكتروني للمنظمات المعاصرة يعتمد على إجراء تغييرات في مستويات وشكل الهياكل التنظيمية، فيتم تحويلها من الشكل الطويل إلى الشكل المفروح ، كما يتطلب أيضا إحداث تغييرات في الهياكل

<sup>1</sup> - علاء عبد الرزاق محمد حسن السالحي ، الإدارة الإلكترونية ، مرجع سابق ، ص 40 .

<sup>2</sup> - محمد سمير أحمد ، الإدارة الإلكترونية ، الطبعة الأولى ، 2009 ، دار ميسرة للنشر وتوزيع - عمان ، 227 .

التنظيمية نفسها ؛ لمواجهة كل مشكلات التنظيمات الإدارية التقليدية والقضاء عليها ، ويتم ذلك من خلال تجميع الوظائف ، أو إعادة توزيع الاختصاصات ، أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم واستحداث بعض الوحدات التنظيمية الجديدة ، كما يتطلب التنظيم الإداري للمنظمات المعاصرة أن يتضمن العديد من الوحدات الإدارية الجديدة ، والتي يتمثل أهمها بصفة أساسية في الوحدات التالية:

(1) - إدارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة إلكترونيا.

(2) - إدارة الدعم التقني للمستفيد.

(3) - إدارة علاقات العملاء إلكتروني.

فهناك تغيرات تتوافق مع إعادة التنظيم للمنظمات والمؤسسات في ظل الشبكة العالمية الإنترنت وثورة الاتصالات والمعلومات، وهي كما يلي:

✓ التنظيم الشبكي مقابل أشكال التنظيم التقليدي :حيث يتسم التنظيم الشبكي بكونه تنظيمًا مرنا للاتصال والتعاون بين الأفراد.

✓ تحقق الانترنت التشبيك الفائق والواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية .

✓ مع شبكات الأعمال والانترنت أصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من الشركات وهي الشركات الافتراضية التي قامت على توظيف مزايا الانترنت في تبادل البيانات الإلكترونية.

### المطلب الثالث- التوجيه الإلكتروني<sup>1</sup>:

التوجيه الإلكتروني بالمنظمات المعاصرة يعتمد على وجود القيادات الإلكترونية والتي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها ، كما يعتمد أيضا وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال بطريقة إلكترونية مع الأفراد الآخرين ، والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم ؛ لإنجاز الأعمال المطلوبة كما يعتمد التطبيق الكفء للتوجيه الإلكتروني على استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة كشبكة الإنترنت بحيث يتم إنجاز وتنفيذ كل عمليات التوجيه .

قيادة الذات هي الأكثر بروزا في الإدارة الإلكترونية ، فالقائد الإلكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة وفورية ، مما يجعله بحاجة إلى تطوير اتجاهات وقواعد خاصة للحالات المختلفة التي تساعد على سرعة الاستجابة. ولهذا فإن قادة الذات يتسمون بعدة خصائص منا:

✓ القدرة على تحفيز أنفسهم وإبقاء التركيز على انجاز المهام.

✓ فهم المنظمة ومساهماتها من أجل حل المشكلات.

✓ الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات.

✓ البراعة و المهارة والمرونة في التكيف للبيئة المتغيرة .

المسئولية عن مساراتهم المهنية وأنشطتهم وتطورهم كما يجب أن تتوفر في القيادة الإلكترونية:

✓ مهارات المعارف الإلكترونية: مثل تقنية المعلومات في الحاسبات الآلية وشبكات الاتصالات

الإلكترونية والبرمجيات الخاصة بها والتعامل الجيد معها.

✓ مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين : حيث يتطلب هذا الأمر ضرورة تأسيس علاقات عمل جديدة من

<sup>1</sup> - المرجع السابق مباشرة ، ص 30 .

خلال استخدام جميع أنواع الاتصالات سواء كانت مكتوبة أو شفوية.

✓ مهارات إدارية: وهي تتضمن مهارات تحفيز الأفراد الآخرين بالمنظمة نحو العمل الجماعي والتعاون. بالإضافة إلى مهارات التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة.

المطلب الرابع- الرقابة الإلكترونية.<sup>1</sup>

الرقابة الإلكترونية أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة بدلا من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمساءلة الرسمية , وهذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني بين العاملين والإدارة, وهذا ما يحول الرقابة كرصيد إلى الرقابة كعملية وتدفع مستمر, وهناك العديد من المزايا للرقابة الإلكترونية منها:

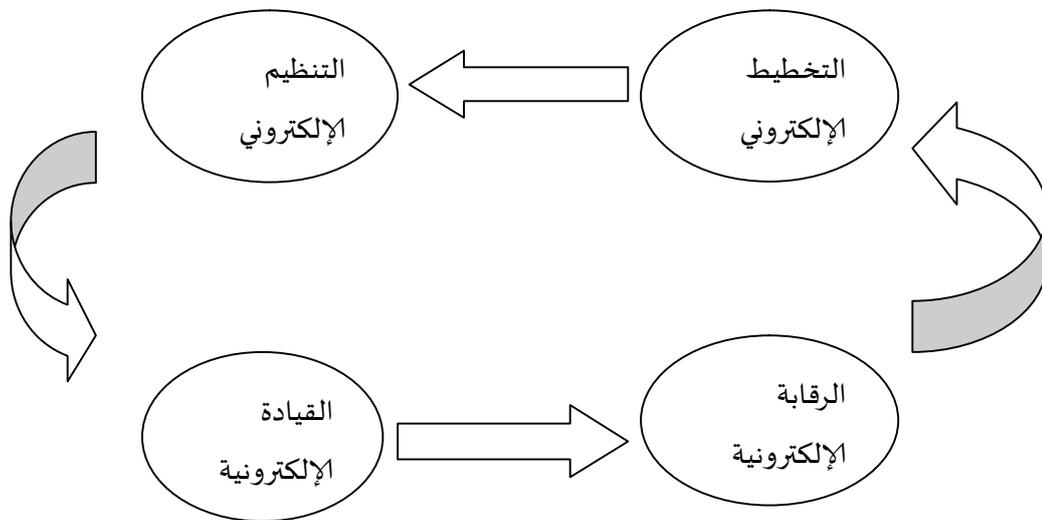
أ- أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية.

2- تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي وفي الآن الحقيقي بدلا من الرقابة القائمة على الماضي , فهي تحقق الرقابة بالنقرات بدلا من الرقابة بالتقارير.

3- الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة: فلا شيء يتفاقم داخل المنظمة دون معرفته أولا وهذا مما يقلص الى الحد الأدنى المفاجآت الداخلية.

4- إن الرقابة الإلكترونية تتطلب بل وتحفز العلاقات القائمة على الثقة , وهذا مما يقلل من الجهد الإداري

الشكل رقم (1-5) : يبين مدى تكامل وظائف الإدارة الإلكترونية فيما بينها



المصدر: سميرة مطر المسعودي ، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ، ص35 .

<sup>1</sup> - سميرة مطر المسعودي ، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية، بالقطاع الصحي ، مذكرة تخرج ، الجامعة الافتراضية ، سنة الجامعية 2003 – 2004 ، ص 30-31

## المبحث الثالث - منهجية تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية على النحو الذي ذكرناه ، تعد من أهم مظاهر الحكومة الإلكترونية ، والتي تربط المواطنين بمختلف المؤسسات الإدارية ، إذ تسهيل عملية استخدام التكنولوجيا الاتصال الحديثة إمكانية إلغاء أو تقليل من مراجعة المواطنين لموظفي الحكومة مباشرة للحصول على الخدمات الحكومية، فضلا عن إمكانية الربط المواطن مع أكثر من دائرة و مؤسسة تقدم خدمات مشتركة، وذلك من خلال استخدام تكنولوجيا الاتصالات الحديثة .

وفي هذا الإطار نجد الإدارة الإلكترونية في حاجة إلى مقومات مادية و غير مادية حتى يكتب لها النجاح و القدرة على أداء الأعمال المنوط بها و تحقيق الأهداف التي تنشدها ، لجميع القطاعات المختلفة في المجتمع . و لشرح هذه المنهجية تم تقسيم هذا الجزء إلى ثلاثة عناصر:

الأول يتعلق بمتطلبات الإدارة الإلكترونية، أما الثاني فيتعلق بمراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية أما الثالث يتعلق بتقييم أداء الإدارة الإلكترونية .

## المطلب الأول - متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

يقتضي التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية متطلبات عديدة نذكر من أهمها:

## أ/ المتطلبات الإدارية:

تنحصر المتطلبات الإدارية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في العناصر التالية<sup>1</sup>:

- 1- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: والتي يمكن أن تشمل إدارة ، أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط و المتابعة والتنفيذ لمشاريع الحكومة الإلكترونية ، وفي هذه المرحلة لابد من توفير الدعم والتأييد من طرف الإدارة العليا في الهرم الإداري مع توفير مخصصات مالية كافية لإجراء التحول المطلوب.
- 2- توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: إذ لابد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات ، بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة ، ومستوعبة للكم الهائل من الاتصالات ، دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات وأجهزة وحاسبات آلية ومحاولة توفيره وإتاحته للأفراد والمؤسسات.
- 3- تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريج: بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية ، ومختلف الوظائف الحكومية ، بما يجعلها تنسجم ومبادئ الإدارة الإلكترونية مثل (إلغاء إدارات ، استحداث إدارات جديدة تسير التطور التكنولوجي).
- 4- متطلب الكفاءات والمهارات المتخصصة: وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة تمتلك زادا معرفيا يحيط بمبادئ التقدم ، ولها من الخبرة ما يمكنها من أن تصبح موردا بشريا مؤهلا لاستخدام تقنيات المعلومات.
- 5- وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية قبل التطبيق عن طريق تحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحول الإلكتروني وأثناء التطبيق أي تكملة للنقائص والفراغ القانوني ، والذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول ، وبعد التطبيق بوضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعاملات الإلكترونية وتحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الإدارة الإلكترونية.

<sup>1</sup> - مريم خالص حسين: الحكومة الإلكترونية ، مجلة الكلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد: الخاص بمؤتمر الكلية ، 2013 ، ص449 .

وفي هذا السياق نجد أن الدول التي اعتمدت تطبيقات الإدارة الإلكترونية لم تصدر تشريعات عامة، تلزم الإدارات والمؤسسات الحكومية بأداء جميع معاملاتها الإدارية مع المواطنين عن بعد ، بالوسائل الإلكترونية إلى جانب الوسائل التقليدية ، حيث أن التشريعات الحديثة في الكثير من الدول الغربية قد يتراوح مضمونها بين إقرار المبدأ ، أي الإعلان عن حق المواطن في الحصول على المعاملات الإدارية والخدمات العامة بوسائل معلوماتية- باستثناء ما يشترط القانون صراحة حضور المعني شخصيا إلى المراكز الإدارية لإتمامه ، وبين إلزام الإدارات العامة على تقديم بعض الخدمات الإلكترونية في مجالات أو قطاعات مثل مجال نشر القوانين، والقرارات الإدارية والمعلومات الإدارية ، و مجال وضع نماذج المعاملات الإدارية عبر شبكة الانترنت ، إضافة إلى مجالات التصاريح المالية والضرورية ، بحيث تلزم الشركات التجارية ، وبعض فئات التجار بتقديم تلك التصاريح إلكترونيا وفق شروط تحدد بأدوات تعاقدية.

ب- **متطلب الإصلاح الإداري :** في إطار الوصول إلى تحقيق تحول ناجح في تطبيق الإدارة الإلكترونية ، يتوجب تطبيق مبدأ الإصلاح الإداري ، والذي يشمل التخصص الوظيفي في تشغيل البرامج الإلكترونية ، وخبراء لتأمين المعلومات ، وحماية البرامج والتعاملات ، والوثائق أي محاولة إحداث تغييرات جذرية ، وجوهرية في المفاهيم الإدارية والفنية ، والحاجة إلى قيادات واعية متحمسة ولها القدرة الإدارية وترشيدها ، وتطوير ( 1998 في الولايات المتحدة الأمريكية).<sup>1</sup>

#### ج/ المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية :

إذ تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة ، ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية ، وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية ، مع الاستعانة بوسائل الإعلام ، وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية ، و برمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية ('ثقافة تكنولوجية') مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية ، دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، وإيجاد مصادر تمويل لها تمتاز بالديمومة على المستوى المركزي والمحلي.

#### د/ المتطلبات البشرية:

يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي منظمة، فلذلك يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يعتبر هو المنشأ للإدارة الإلكترونية ، فهو الذي اكتشفها ثم طورها و سخرها لتحقيق أهدافه التي يصبوا إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من و إلى العنصر البشري و تتمثل البنية التحتية البشرية للأعمال الإلكترونية في مجموعة المملكات العلمية و الفنية و لتقديم الخدمات المرتبطة بالأعمال الإلكترونية سواء تلك المهارات المؤهلة المرتبطة بالبنية التحتية الصلبة تأسيسات، توصيلات، تشبيك، وصلات، تطوير أو البنية التحتية الناعمة ، تقديم خدمات، استشارات، نماذج أعمال جديدة، برمجيات تطبيقية ....الخ.

<sup>1</sup> - المرجع السابق مباشرة، ص 450 .

إن برامج الإدارة الإلكترونية هي برامج جديدة على الموظف، و تحتاج إلى خبرات و مهارات غير متوفرة في الأجهزة الإدارية، والتحول إلى نظام الإدارة الإلكترونية يغير تركيبة العمل داخل الجهاز الإداري، حيث يظهر ويتزايد دور محترفي استخدام الكمبيوتر و الانترنت، و يتراجع دور الموظف التقليدي، كما تظهر وظائف جديدة ربما لم تكن معروفة قبلا داخل بعض الأجهزة، و بالتالي فإن مكون التنمية البشرية و كفاءة العنصر البشري تلعب دور حاسم في نجاح البرنامج ، و هذا يؤكد أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها و هذا يعني ضرورة إعادة النظر بنظم التعليم و التدريب لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك الخطط و البرامج و الأساليب و المصادر التعليمية و التدريبية على كافة المستويات الإدارية.

#### هـ/المتطلبات التقنية :

يشكل هذا المحور حجر الأساس لموضوع الإدارة الإلكترونية، حيث يمثل الأجهزة والتقنيات اللازمة لإنجاح المشروع و يتم من خلالها تمثيل المعلومات و نقلها الكترونيا مع ضمان سريتها و دقتها، و تنفيذ المعاملات و الخدمات عن بعد باستخدام الشبكات الإلكترونية صحتها و مصداقيتها، أن توفير البنية التحتية من تكنولوجيا معلومات و اتصالات و توفير الأجهزة و المعدات و البرامج و أساليب .

و مصادر المعرفة الملائمة و إتاحتها للاستخدام على أوسع نطاق ممكن من متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية ، و البنية التحتية التقنية تنقسم إلى قسمين هما:

أولاً: البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية : و تتمثل في كل التأسيسات و التوصيلات الأرضية و الخلوية (عن بعد) و أجهزة الحاسوب و الشبكات و تكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية و تبادل البيانات الكترونياً<sup>1</sup>.

ثانياً: البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية : و تتمثل في مجموعة الخدمات و الخبرات و برمجيات النظم التشغيلية (Network Operating Systems) المعلومات و (Applications Software) للشبكات التي يتم إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية و برمجيات التطبيقات من خلالها. و هذه تتكون من مواقع الويب، قواعد البيانات الذاتية للزبون، خدمات الإلكترونية، خدمات التجارة الإلكترونية على الويب، الشبكة الداخلية لسلسلة القيمة الخارجية الداخلية و الشبكة الخارجية و تتمثل مكونات البنية التحتية من ما يلي:

أ- تقنيات الاتصالات :تعد العمود الفقري لتنفيذ العمل إلكترونيا لقيامها بدور نقل. المعلومات وتبادلها عبر المواقع المختلفة وتتكون من عنصرين رئيسيين وهما:

1.قنوات الاتصال : تمثل الوسيط الناقل للمعلومات من موقع إلى آخر سواء عبر القنوات السلكية و المتمثلة في الأسلاك النحاسية أو خطوط الألياف البصرية التي تنقل المعلومات بسرعات عالية أو عبر القنوات اللاسلكية والتي منها الأرضية المايكرويف، أو بالقنوات الفضائية التي تعمل من خلال أقمار الاتصال والتي تعرف بالأقمار الصناعية.

2.محطات الاتصال أو إعادة الإرسال أو التحكم : و تمثل العنصر المتحكم بنقل المعلومات و تتكون من مكونات الكترونية مختلفة قد توجد كلياً أو جزئياً في المحطات المختلفة تبعاً لوظائف المحطة، و من هذه المكونات : أجهزة

<sup>1</sup> - نجم عبود ، الإدارة الإلكترونية ، الإستراتيجية الوظائف و المشكلات ، دار المريخ العصرية ، المملكة العربية السعودية ، 2014 ، ص 36 .

تختص بالإرسال والاستقبال، وهناك أيضا أجهزة المضاعفة والتوجيه التي تعمل على تجميع المعلومات من مصادر مختلفة وإرسالها عبر قناة واحدة، إضافة لتوجيه المعلومات عبر أفضل الطرق بين المرسل والمستقبل، وهناك كذلك مكونات الكترونية تكفل التكامل بين شبكات الاتصال بالربط بينها إلكترونيا وبالتالي تحقق الجودة في الاستخدام.

ب - تقنيات الحاسب الآلي ومكوناته:

ومن أهم المكونات الحاسوبية للبنية التحتية للإدارة الإلكترونية ما يلي:

1. المكونات المادية : وتتمثل في أجهزة الحاسب الآلي بمختلف أنواعها وقدراتها ، إضافة إلى الأجهزة الملحقة بها، والتي تعتبر ضرورية كأجهزة الإدخال أو الإخراج بمختلف أنواعها.
2. المكونات المنطقية: وتشمل نظم برامج التشغيل وبرامج التطبيقات وخلافه.
3. مستلزمات البنية التحتية لأعمال الحاسب الآلي داخل مبنى المنظمة مثل : المواقع المكانية، التوصيلات السلكية، الأجهزة المساندة، الطاولات الخاصة بالحاسب وغير ذلك.
4. شبكات الحاسب الآلي :تعني كلمة شبكة توصيل مجموعة من الحاسبات معا بواسطة. سلك بشكل مباشر، أو عن طريق خطوط الهاتف السلكية أو اللاسلكية، أو عن طريق الأقمار الصناعية ، بغرض الحصول على المعلومات والبيانات وتبادلها فيما بين هذه الحاسبات ، وفيما يلي توضيح لأهم أنواع الشبكات: شبكة الإنترنت ورغم كبر حجم الكرة الأرضية (Internet): هي الشبكة العنكبوتية العالمية وامتدادها الجغرافي إلا أنها باتت تغطي أجزاء كبيرة منها وهي مفتوحة لأي شخص في العالم. شبكة الإنترنت (Intranet):وتعرف بأنها الشبكة الداخلية للمنظمة، والتي تسمح للموظفين والمنتسبين لهذه المنظمة بالحصول على البيانات والمعلومات وتبادلها داخل المنظمة مع فتح قنوات اتصال جديدة بين الموظفين، والفرق الرئيسي بينها وبين شبكة الإنترنت هو أن الأخيرة مفتوحة لأي شخص في العالم، بينما الأولى خاصة فقط بمنتسبي المنظمة وتحمى بما يسمى بالجدار الناري من الغرباء. شبكة الإكسترنات (Extranet):وتعرف بأنها "شبكة إنترنت خاصة يسمح لبعض المستفيدين المحددين سلفاً بالدخول عبر شبكة الإنترنت إلى الإنترنت ولكن بصلاحيات وقيود محددة"، وبذلك تكون تطورا لشبكة الإنترنت تلبية لمتطلبات أنشطة المنظمات على اختلاف أنواعها، وخاصة في المجالات التجارية.<sup>1</sup>

ج /المتطلبات الأمنية :

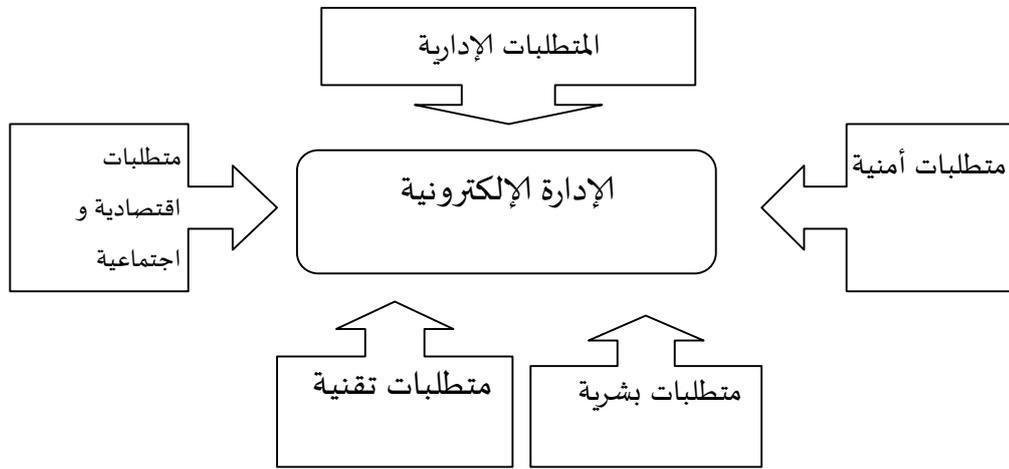
على الرغم من كل ما يقدمه عصر المعلوماتية في الوقت الحاضر من امتيازات وخدمات، إلا أن هناك تحديات كبيرة تنصب في أغلبها على سرية المعلومات سواء كان ذلك يتعلق بحفظ المعلومات و تخزينها الكترونيا أو المحافظة على سريتها بين المؤسسات أو التأكد من وجود المعلومة المطلوبة و إتاحتها للجميع بشكل متساوي ، و تتضمن سرية المعلومات على محاور متنوعة منها السرية، و التكامل، وتوفير المعلومات، و معرفة تاريخ دخول أي شخص إلى المعلومات و أمن المعلومات ،

<sup>1</sup> - عبد اللطيف باري و عبد الكريم عاشور ، الحكومة الإلكترونية بين فرص النجاح و معوقات التطبيق ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد 29، 2013، ص 178 .

ونذكر بعض الإجراءات التي تتطلبها الإدارة الإلكترونية لتحقيق أمن المعلومات و تقليص التأثيرات السلبية لاستخدام شبكة الانترنت ومنها:

- ✓ وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الانترنت.
- ✓ وضع القوانين و اللوائح التنظيمية و العقوبات الأمنية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.
- ✓ تطوير أدوات تشفير في البرمجيات للمحافظة على الخصوصية و خاصة في البرمجيات المتعلقة بخدمات الانترنت لتمكين المستخدم من المحافظة على سرية شخصيته وتعاملاته عبر الشبكة.
- ✓ وضع سياسة حماية عامة لأمن نظم المعلومات المحاسبية تتحدد حسب طبيعة عمل المنشأة.
- ✓ يجب على الإدارة العليا في المنشأة دعم أمن نظم المعلومات لديها.
- ✓ يجب أن توكل مسؤولية أمن نظم المعلومات في المؤسسة لأشخاص محددين.
- ✓ تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والتطبيقات المختلفة.
- ✓ تحديد آليات المراقبة والتفتيش لنظم المعلومات والشبكات الحاسوبية.
- ✓ تأمين استمرارية عمل وجاهزية نظم المعلومات خاصة في حالة الأزمات ومواجهة المخاطر المتعلقة بنظم المعلومات.<sup>1</sup>

#### الشكل رقم (1-6): متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية



المصدر: عبان عبد القادر ، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مذكرة تخرج ، جامعة محمد

خيضر - بسكرة - السنة الجامعية 2016/2015 ، ص 78

<sup>1</sup> - الويزي موسى ، التنمية الإدارية ، داروائل للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان -الأردن ، 2000. ص 145

### الشروط الأساسية لنجاح تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية

أ. التكنولوجيا الرقمية : ترتبط الإدارة الإلكترونية و أنشطة الأعمال الإلكترونية و أنشطة الأعمال الإلكترونية بترابط الإدارة الإلكترونية بجميع أنماط التكنولوجيا من وسائل و شبكات و أدوات ، و ليس كما يشاع من ارتباط الإدارة الإلكترونية بشبكة الانترنت فقط .

ب. العمليات الإلكترونية : تولد العمليات الإلكترونية من تحويل الارتباطات المالية و مهام الجزئية المجمعة في بنية العملية العادية إلى سلسلة قيمة من الأنشطة الرقمية المصممة على أساس التدفق جديد للمعلومات و العمليات من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات .

ج. الإستراتيجية الإلكترونية : تغطي الإستراتيجية الإلكترونية أنشطة التحليل الإستراتيجي لبيئة الأعمال ، و المتمثلة في التصميم و الاختيار الإستراتيجي و تطبيق إستراتيجية الأعمال الإلكترونية ، كما تتضمن تحديد مصادر التميز عن المنافسة المرتبطة بحيازات مختلفة تبني على أساسها سلاسل القيمة.

د. التسويق الإلكتروني : يركز التسويق الإلكتروني على توجه نحو الزبون ، لتحليل العميق للاحتياجات الزبائن التي يتم تحديدها من خلال العلاقات الإلكترونية للمنظمة مع زبائنها في الأسواق المستهدفة .

هـ . الهيكل الإلكتروني : لا تستطيع الإدارة الإلكترونية العمل في هيكل تنظيمي هرمي متعدد المستويات عمودي الاتصالات مغلق و ذوي بعد واحد ، و إنما تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة مرنة أفقية و عمودية باتصالاتها ، و قبل ذلك بنية شبكة تستند إلى قاعدة تقنية و معلوماتية متطورة ذو ثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار و المبادرة في أداء و إنجاز الأعمال بكفاءة و فعالية .

و . القيادة الإلكترونية : القيادة الإلكترونية يقصد بها باختصار الكفاءات الجوهرية القادرة على الابتكار و تحديث و إعادة الهندسة الثقافة التنظيمية ، و عليه فإن توفير هذه القيادة هو شرط لنجاح المنظمات الإلكترونية أو المنظمات المستندة إلى المعرفة ذلك أن وجود هذه القيادة الإلكترونية استثمار الموارد البشرية الثمينة الخفية للمنظمة و بصورة خاصة رأس المال الفكري و إدارته لتحقيق الميزة التنافسية<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية

أما عن مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية ، فإنه توجد عدة تصنيفا من المراحل تقدم بها الباحثين و المتخصصين في هذا المجال ، إلا أنهم يشتركون في عدد من المراحل التي لا يمكن لتنفيذ الإدارة الإلكترونية الاستغناء عنها وهي<sup>2</sup>:

#### 1- المرحلة الأولى : الظهور

في هذه المرحلة تقوم الوزارات و الدوائر الحكومية بوضع معلومات الكاملة عن نفسها على شبكة الإنترنت ، و ذلك من أجل يطلع عليها المواطنين و رجال الأعمال و تسمى كذلك هذه المرحلة بمرحلة الاتصال الأحادي الجانب .

<sup>1</sup> - عامر بشير ، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للنوك ، مذكرة تخرج ماجستير ، تخصص العلوم

الاقتصادية ، جامعة بسكرة ، سنة الجامعية : 2013 ص 201 ، 202

<sup>2</sup> - عوجان ، عرفت ، الحكومة الإلكترونية - " شروط النجاح " . مجلة الحاسوب ، العدد 47 ، 2005/6/9 ، ص 10

و ترتبط هذه المرحلة بإتاحة نماذج و إمكانية طباعتها و إعادة إرسالها بالبريد أو تسليم المباشر دون الحاجة إلى التنقل أو السفر للوصول إلى الوزارات أو المؤسسات الحكومية ، و في أسلوب ثاني يمكن نشر نفس الخدمات من خلال شبكات الهاتف و لكن بصورة صوتية و باستخدام أرقام الهاتف ، و يتطلب ذلك بناء قاعدة البيانات صوتية و إتاحتها لأكبر عدد ممكن من المشتركين في نفس الوقت ، أو استخدام خدمات يتم توصيلها إما بشبكة الإنترنت أو من خلال استخدام اسطوانات مسجل عليها نفس البيانات .  
الإجراءات اللازمة لمرحلة الظهور

- تطوير البنية التحتية التي تشتمل البني الأساسية لنظم الاتصالات و الاستثمار في بنية تحتية توفير تناقلا سريعا للبيانات مما يمكن من زيادة عدد الهواتف الثابتة و المحمولة و المستخدمة في المجتمع .  
- تشجيع الأفراد و المؤسسات على استخدام الهواتف بشكل أكبر من خلال خفض أسعار الاتصالات الهاتفية .

- العمل على دعم الأسعار الحواسيب حتى تشجع أسعارها جميع فئات المجتمع على اقتناء هذه الأجهزة . -  
اتخاذ التدابير و إجراءات المساعدة على زيادة المنافسة بين شركات التي تقدم خدمات الإنترنت ، مما ينعكس بالطبع على تخفيض أسعار الاشتراكات في الانترنت .

- تبني الحكومة الإستراتيجية الوطنية تهدف إلى زيادة إمكانية الربط دخول الأفراد و المؤسسات إلى شبكات الإنترنت ، و ذلك من خلال إتاحة الوصول إلى الإنترنت بواسطة مؤسسات الحكومية و الخاصة و مكنتبات العامة و المراكز الثقافية ، و الجامعات و المدارس .

- فتح مراكز مجتمعية للاتصالات ، خاصة في القرى و الأرياف .  
- تشجيع التنافس في تقديم الخدمات بواسطة الإنترنت .  
- تقليص الفجوة الرقمية بين شرائح المجتمع و ما بين المناطق الحضرية و الريفية لتحقيق الوصول الشامل لخدمات الاتصالات .

- البدء بوضع خطة زمنية محددة التواريخ في نشر المعلومات على شبكة الانترنت .

## 2- المرحلة الثانية: التعزيز Enhance:

و تشمل هذه المرحلة أن تكون هذه المواقع بمثابة وسائل اتصال ثنائية ، أي أن الدوائر و المؤسسات الحكومية تقوم بوضع المعلومات عن نفسها في نفس الوقت تقوم هذه المواقع باستقبال استفسارات من المواطنين ، حيث يستطيع المواطن أن يرسل إلى هذه الدوائر معلومات تغير عنوان الشخص بدل الكتابة أو استعمال الهاتف لإيصال هذه المعلومة .

الإجابات عن الأسئلة من قبل الدوائر المختصة مما يتيح للأفراد التفاعل مع الحكومة و يتم هذا التفاعل عبر التواصل المستمر من خلال المعلومات التغذية العكسية و التي تتم من خلال نماذج صممت لهذا الغرض ، و عبر رسائل البريد الإلكتروني ، و بهذا يتم التأكد من أن تلك المعلومات و نماذج المنشورة في المواقع في قيد الاستخدام و تلقي قبولاً من المواطنين لأن الهدف هو تفاعل المواطنين مع الخدمات التي تقدم لهم عبر الإنترنت التي تعتبر بمثابة الأداة المشغلة لمفهوم الإدارة الإلكترونية دفعت التكنولوجيا الجديدة عملية تأمين الإنجاز المهام و المعاملات الخدمية و التجارية و المادية المختلفة عبر شبكة الإنترنت، كما أصبحت هذه الشبكة طريقاً واضحاً لنقل البيانات و المعلومات بين الأفراد و الهيئات و الدول الكترونياً .

و على الرغم من كون هذه الشبكة لم تخل من المخاطر ، إذ جعل هذا الأمر بالعلماء ببذل أقصى الجهود لتهيئة بيئة آمنة تعمل في إطارها شبكة الإنترنت و ابتكروا نظاما لأمن الإنترنت و حماية عملياتها و على هذا النحو غدا الإنترنت جزءا مهما في أعمال الحكومة الإلكترونية و مؤسساتها المختلفة في العالم المتقدم ، إذ لا يمكن انتشار الإدارة الإلكترونية من دون الانترنت و بالأخص (www) ، و لا وجود للإنترنت دون الحواسيب و الاتصالات .

#### ■ الإجراءات اللازمة لهذه المرحلة :

- توفير المعلومات و البيانات و اعتبارها ملكية عامة تحميها التشريعات و قوانين تتناسب و تطورات الحياة في عصر المعلوماتية .

- تمويل برامج تدريبية لكل المدرسين حول استخدامات و تكنولوجيا المعلومات .

- نشر برامج تدريبية واسعة للتدريب على تكنولوجيا المعلومات ، على سبيل المثال اعتماد رخصة قيادة الحاسوب الدولي (ICDL) لمستويات متعددة من موظفي الدولة .

- ضمان مواقع النشرات و المعلومات عن فرص استثمارية و الخطط التنموية بلغات أجنبية و ذلك بجلب المستثمرين الأجانب .

#### ■ 3- المرحلة الثالثة : التفاعل INTERACTIVE<sup>1</sup>

و ذلك بتنفيذ المعاملات الحكومية على شبكة الإنترنت و الهدف من هذه المرحلة هو إنهاء المعاملات أو جزء منها مباشرة من خلال شبكة الإنترنت أو شبكة الهاتف .

ففي الحالة الأولى يجب الإنفاق أولا مع جهات تادية الخدمات على قبول تلك الطريقة ففي إنهاء المعاملات و استصدار القوانين التي تيسر ذلك ثم يتم الإنفاق على المستوى الميكنة المطلوب لكل خدمة و تطو للسرية و الخصوصير النظم التي توفر ذلك الإمكانيات مع ضرورة التأكيد على إتاحة القدر الملانم للسرية و الخصوصية .

أما في الحالة الثانية فيمكن إنهاء بعض الخدمات من خلال الهاتف مباشرة و هي الخدمات التي تستخدم البيانات الرقمية في إنهاءها مثل العمليات المصرفية المختلفة .

أما في الحالة الثالثة و التي يمكن اعتبارها خصخصة الخدمات الحكومية فيقوم العاملون باستلام المستندات و الرسوم و تادية الخدمة من المواطن و القيام بإنائها في الجهة الحكومية نيابة عن المواطن و من المتوقع أن تزداد المساهمة المواطن و ذلك بالاتصال بصانعي السيارات لكل المستويات و كلما زادت هذه العلاقة زادت الثقة في الحكومة ، و يتم ذلك بفتح مجال الإرسال بريد الإلكتروني Email أو نماذج التغذية العكسية التي تسمح للمتا عملين بالتعليق على سياسات و الإجراءات المتبعة ، و أيضا يمكن استخدام الوسائل متعددة الوسائط Multimedia من التلفزيون و راديو الإعلان عن الاتصال المباشر مع الحكومة أو عقد لقاءات و دعوة المواطنين لإبداء رأيهم .

#### ■ الإجراءات اللازمة لهذه المرحلة

<sup>1</sup> - العزام ، أحمد حسن ، الحكومة الإلكترونية في الأردن ، مرجع سابق ، ص 53 .

- التحول بشكل جذري و جدي من العمل التقليدي اليدوي إلى العمل الإلكتروني ، وهذا التحول يحتاج إلى تغيير جذري في الإجراءات و الهياكل و التشريعات .
- تشجيع قطاع المصارف و المال على تطوير أساليبها.
- وضع نظم تضمن المحافظة على سرية التعاملات المالية و سلامتها لكي ترقى لتلبية احتياجات الحكومة الإلكترونية بشكل آمن .
- الإصلاح الشامل للإدارة العامة من خلال إعادة النظر بأساليب و الممارسات الإدارية .
- أن تتم مخاطبة المستفيدين الذين لهم علاقة مباشرة بالخدمات المقدمة من الجهات الحكومية .

#### 4- المرحلة الرابعة : المعاملات الإجرائية

- تقوم المواقع الإلكترونية للدوائر و المؤسسات الحكومية و بطريقة رسمية بتبادل المعلومات و الاتصال المتبادل بينها و بين المواطنين و قطاع الأعمال ، حيث يستطيع المواطنون دفع ما يستحق عليهم من مبالغ مالية للدوائر الحكومية أو تلقي الخدمات الحكومية مثل الخدمات التراخيص للأعمال أو تسجيل الانضمام إلى برنامج تعليمي في المؤسسة التعليمية .
  - و هي مرحلة التكامل الرأسي حيث يستطيع الطالب الخدمة إنهاء كافة معاملاته مع جهة واحدة برغم من تعدد وحداتها ، و استفادة من المعلومات بشكل أكثر عمقا و في أكثر من مرحلة ، و ذلك بجعل الموقع يسمح للمتعاملين بإجراء معاملاتهم على خط On Lin في أي وقت .
- الإجراءات اللازمة لهذه مرحلة :

- تركيز الدولة و اهتمامها نحو إنشاء أنظمة فعالة ضمانا لسرية المعلومات الخاصة بالأفراد و المؤسسات التي بدورها تضمن بناء الثقة لدى مستخدمي المواقع الإلكترونية .
- تحسين منظومة اتصال الخدمات و توزيعها .
- تعزيز الثقة و الأمن في الخدمات الحكومية عبر شبكات المفتوحة المعرضة لأنواع من الاختراقات و ذلك من خلال وسائل التحقق .
- إيجاد تصاميم المواقع الحكومية شكلا و مضمونا حتى تسهل على مستفيدين سرعة الوصول إلى المعلومات و الخدمات المنشودة

#### 5- المرحلة الخامسة : التكامل:

- في هذه المرحلة يتم تصميم الموقع أو ما يسمى بالواجهة الذي يعمل على تكامل الخدمات الحكومية الإلكترونية معتمدا على حاجات الشخص و اختصاصه أو وظيفة الدائرة التي تقدم الخدمة ، و هي مرحلة التكامل الأفقي و هي مرحلة معقدة تتطلب قواعد البيانات عن كافة الأفراد و المؤسسات حيث يستطيع طالب الخدمة الحصول على خدماته من أي وحدة لتقديم خدمة مهما تعددت الجهات التي يتعامل معها و هو ما يطلق عليه One stop shop أو نقطة واحدة للحصول على كافة الخدمات .
- و تحتاج هذه المرحلة إلى تكلفة عالية جدا و يواجهها حتى الآن عقبات إدارية و تكنولوجية عديدة .
- و هدف من عده المرحلة هو تحقيق الربط الإلكتروني الكامل بين قواعد البيانات الحكومية و إتمام جميع المعاملات و الخدمات المباشرة من خلال ذلك الربط استكمل بناء نظم و قواعد البيانات في الوزارات و المصالح التي تقدم الخدمات جماهيرية على أن تتوفر لذلك القواعد إمكانية التحديث عن بعضها البعض و

أيضا وجود شبكات الاتصالات على أعلى درجة من الاستقرار مما يضمن السرعة و السرية و الأمانة في نقل المعلومات.

### المطلب الثالث : تقييم أداء الإدارة الإلكترونية

يفضل القائمون على مشروع الإدارة الإلكترونية دراسة تجارب دول سبقتهم في تنفيذ هذا المشروع، لمعرفة عوامل نجاح المشروع وتفادي العوامل المؤدية للفشل، وتحديد الإيجابيات والاستفادة منها، والسلبيات للتقليل من أثارها، والمخاطر التي تهدد المشروع، وليتسنى توضيح ذلك تم تقسيم المطلب إلى فرعين، الأول يتعلق بعوامل نجاح وفشل أداء الإدارة الإلكترونية، أما الفرع الثاني فيأتي لذكر سلبيات وإيجابيات الإدارة الإلكترونية. و عوامل نجاح أو فشل أداء الإدارة الإلكترونية .

### أسباب نجاح وفشل الإدارة الإلكترونية الإدارية الإلكترونية :<sup>1</sup>

إن تعرض عدد من الإدارات والشركات الإلكترونية إلى هزات جعلت من وسائل الإعلام تتحدث عن حالات إخفاق وفشل في مضمار الخدمات الإلكترونية تفوق بكثير النجاحات التي تحققت في هذا المضمار، وقد أصابها التصدع.

ويمكن القول بالتأكيد وبكل ثقة أن الإدارات الناجحة تلك التي تفهم الحاجات الأساسية و النفسية للمتعامل مع خدماتها، ويطبق هذا الفهم في كل مرحلة من مراحل نموها.وبالعودة إلى عوامل نجاح وفشل الإدارة الإلكترونية نجد ما يلي:

### عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية: ✓

- إيجاد بيئة مناسبة لنقل التجارب والخبرات في مجال تطبيق الحكومة الإلكترونية بين منسوبي القطاعات الحكومية المختلفة الشركات والمؤسسات العاملة في مجالات تقنية المعلومات والشبكات .  
- تقديم باقة من المعارف والخبرات في مجالات متعددة مرتبطة بقضايا فنية وإدارية بتقديم الخدمات الحكومية إلكترونياً وذلك لتعميق المفاهيم والخبرات التي يحتاجها مدراء ومنسوبي في تطبيقات الحكومة الإلكترونية.  
- مناقشة توافق نظم المعلومات وتوحيد البرت وكولات ووضع المعايير اللازمة لضمان بيئة إلكترونية متوافقة بين مختلف القطاعات.

-مناقشة أهمية إعادة هندسة العمليات الإجرائية اللازمة لتقديم الخدمات الإلكترونية والاحتياجات لتدريب وتطوير القوى البشرية.

-إعادة هندسة البنية التحتية للإدارات، والهياكل، والعمليات، والإجراءات، بما يتناسب مع التكنولوجيا الحديثة، بحيث لا يقتصر التعديل على الإجراءات، وتسلسل إنجاز المعاملات، وإدخال الأجهزة المتطورة والمعدات الحديثة والبرمجيات اللازمة لتشغيلها بل ويشتمل أيضا على تغييرات في الهياكل التنظيمية وتعديلات على الوصف الوظيفي للوظائف، وإعادة النظر في توزيع المهام على الموظفين، وتغيير طبيعة العمل نفسها لتكون أكثر فاعلية وإنتاجية وأقل جهدا، أي أفضل جودة .

### عوامل فشل الإدارة الإلكترونية :<sup>2</sup> ✓

<sup>1</sup> - عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للنوك ، مرجع سابق ، ص 204

<sup>2</sup> - محمد صدام جبر، الموجة الإلكترونية القادمة الحكومة الإلكترونية . مجلة الإداري ، السنة 2005، العدد 91 ص 200 .

يعتبر الفشل مشكلة رئيسية ذات تكلفة مادية ومعنوية عالية وتهدم المصداقية والثقة بين المواطن والإدارة، ويمنع من إيصال الفوائد المرجوة من الإدارة الإلكترونية إلى المواطنين المستفيدين من الخدمة ولكن في نفس الوقت يمكن أن يكون الفشل قاعدة بناء للتعليم والاستفادة والمساعدة في تحسين المشروع لاحقاً ومن عوامل الفشل والتي تعتبر معوقات تقف في وجه المشروع نجد ما يلي:

-عدم وجود ضغط خارجي من قبل هيئات المجتمع المدني، وقطاع الأعمال والمواطنين، لتقوم الحكومة بمبادرة قوية في مجال الإدارة الإلكترونية.

-عدم وجود رغبة سياسية من قبل القادة السياسيين و المسؤولين الكبار بالتطوير وإنجاح مشروع الإدارة الإلكترونية

-عدم وجود رؤية إستراتيجية بعيدة المدى حول أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الإصلاحات.

-ضعف إدارة التغيير، وضعف القيادة حيث لا وجود لبطل للمشروع، وعدم وجود دعم من قبل المسؤولين، وعدم المشاركة من قبل الجهات ذات العلاقة، ضعف التخطيط.

- ضعف المتابعة والرقابة، والتنسيق بين الهيئات الحكومية والقطاع الخاص.

- بنية تنظيمية ضعيفة: ضعف الوضع التنظيمي، أنظمة متجزئة، بنية أساسية غير كافية لدعم الإدارة الإلكترونية.

- ارتفاع التكلفة للنفاذ في شبكة الإنترنت مقارنة مع دخل الأفراد. من أجل تفادي فشل مشروع الإدارة الإلكترونية على القائمين على المشروع محاولة تقليص الفجوة بين النموذج والواقع المطلوب، ذلك أنه توجد فجوة لكل مشاريع الإدارة الإلكترونية بين فرضيات التصميم وبين المطلوب و الواقع وكلما زادت هذه الفجوة كلما اقترب المشروع من الفشل والعكس، وحتى تقل فرص الفشل وسد هذه الفجوة، على القائمين دراسة مؤشرات الإدارة الإلكترونية السبعة دراسة جيدة وهي:

Information || معلومات

Technology- التكنولوجيا

Processes- الإجراءات

Values- القيم

Objectives- الأهداف

Staff skills- مهارات العاملين

Others- مؤشرات أخرى

ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة إذا تم ملاحظة مكان الفجوة، وتغيير التصميم في اتجاه الواقع حتى يقترب من المطلوب.

هناك سببان لفشل التعلم من الإدارة الإلكترونية:

أولاً : أصحاب المصالح لا يرغبون في التعلم و التغيير للأسباب التالية:

-الخوف من الفضيحة : فبعض أصحاب المصالح يخافون من أن عملية التعلم سوف تكشف

نقائصهم، وجهلهم بخصوص تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وعليه سوف يقاومون عملية

التغيير.

-عدم الملائمة الثقافية : نجد في بعض الثقافات الوطنية أو التنظيمية نجد أن التعلم من الفشل شيء مقبول ، لكن في البعض الآخر لا يكون كذلك، حيث يتم رفض أو تجاهل الفشل ، ولا تتم المناقشة بهدف التعلم .

-انحراف أو ميل الدوافع : في بعض الحالات يمكن أن نجد بعض الدوافع للفشل، مثال ذلك أنه مع بعض تطبيقات الإدارة الإلكترونية يمكن أن يعني " النجاح " بأن الدائرة الحكومية تم تصغير حجمها، عل عكس الفشل الذي يمكن أن يعني التحكم في مستويات الموارد أو حتى مواصلة الاستثمار.

ثانيا :لأن التعلم صعب، حيث يحتاج التعلم لتكاليف تتمثل في الوقت والمال معا، وتفتقر الخدمات العامة لكلا المصدرين، حيث يمكن لأنظمة الإدارة الإلكترونية أن تكلف الكثير، نظرا لتعقيدها، وتوجهها نحو العديد من الأطراف ذات المصالح المتضاربة.

ب- إيجابيات و سلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية .

➤ **فوائد تطبيق الحكومة الإلكترونية:** إن التوظيف التكنولوجي الحديث بقصد تقديم خدمات حكومية راقية إلى المواطنين، ستحقق نتائج باهرة في المستقبل في المجالات التالية<sup>1</sup>:

رفع مستوى الأداء :ونقصد بذلك سهولة انتقال المعلومات بدقة وانسيابية بين الدوائر الحكومية والإدارات المختلفة ، الشيء الذي ينتج عنه تقليص الازدواجية في إدخال البيانات والحصول على المعلومات بدقة من المواطنين والمتعاملين مع الإدارات الحكومية، على إنجاز الإجراءات بسرعة وفي خلال ساعات محددة بدلا من انتظار إتمام الإجراءات لمدة طويلة من الزمن.

زيادة دقة البيانات : إن إدخال البيانات بطريقة إلكترونية يسمح بإعطاء الأولوية للمعلومات المطلوبة بدقة لأن الخانات التي ينبغي ملؤها من طرف الزبون أو المتعامل مع الإدارة تسمح بالحصول على جميع المعلومات المطلوبة، وبالتالي فإن الثقة بصحة المعلومات والبيانات المتبادلة ستكون مرتفعة والقرارات صائبة والنتائج الإيجابية مضمونة.

تقليص الإجراءات الإدارية :بفضل المعلومات المخزنة في جهاز الكمبيوتر تستطيع الإدارات الحكومية أن تقلص من الأعمال الورقية وتعبئة البيانات في كل مرة للحصول على خدمة من المؤسسات الحكومية، كما أن الإدارات الحكومية تستطيع أن تحصل على الوثائق المطلوبة من مصدرها دون تكليف المواطنين مشقة التنقل إلى مراكز إدارية مختلفة للحصول على الوثائق المطلوبة لقضاء حاجاته.

الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية :إن وجود قاعدة معلومات مع سهولة استخدامها وتوظيفها إلكترونيا وتزويد الجهات المختصة في كل مكان بالمعلومات الضرورية للعمل ،كلها عوامل تساعد على توجيه الطاقات البشرية للعمل الإنتاجي وصرف الطاقات في العمل المنتج،ولهذا فإن الاستثمار في الإنسان وفي الوقت والاعتماد على العناصر البشرية المؤهلة في الأعمدة الرئيسية للارتقاء بجودة الخدمات العامة إلى مستوى رفيع.

### ✓ في مجال الاقتصاد والمال و الأعمال

- تتيح للمجتمع فرصة الانتقال التدريجي لاستخدام النقود الرقمية والمعاملات المالية الإلكترونية التي تسود الأسواق العالمية كخيارات أخرى بجانب البطاقات الائتمانية.

- جذب رؤوس الأموال للاستثمارات المحلية نتيجة توفر البنية التحتية الإلكترونية اللازمة.

<sup>1</sup> - محمد صدام جبر، الموجة الإلكترونية القادمة الحكومة الإلكترونية، مرجع سابق ، ص 202 .

- التغلب على مشكلات ضيق السوق و صعوبات التسويق الخارجي و كنتيجة لدمج السوق المحلي بالسوق العالمي عبر وسائل الإلكترونية .
- نمو قطاع الخدمات، وتوفير فرص استثمارية جديدة على الأخص في مجال تكنولوجيا المعلومات.
- تحقيق فائض من الموارد المالية.
- إتاحة الفرصة أمام الشركات الصغيرة للدخول في مجال الأعمال.
- تزايد قدرة المجتمع على المساهمة الإيجابية في الاقتصاد العالمي.
- ✓ في مجال الثقافة والتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا:
  - توفير فرص أفضل للتعليم بكافة مستوياته.
  - توفير فرص للتدريب المستمر في كافة المجالات.
  - توفير فرص للمشاركة بالدراسات و الأبحاث العلمية و التكنولوجية.
  - الاستثمار الأمثل لنتائج الأبحاث و الدراسات.
  - إتاحة المعلومات العلمية والتكنولوجية المحدثة بصورة فورية من مراكز الأبحاث وال مكاتب العلمية.
  - توفير المرونة المطلوبة للتخطيط الأمثل لمتطلبات سوق العمل الحالي والمستقبلي.
- ✓ في مجال الاتصالات :
  - خفض الإنفاقين العام والخاص على الاتصالات الدولية.
  - سرعة الانجاز و المتابعة الفورية للأداء الحكومي.
  - سهولة تبادل المعلومات وعقد الدورات و المؤتمرات العلمية والتكنولوجية والتجارية
- ✓ في مجال الإعلام والدعاية و الإعلان :
  - تعزيز السياسات الإعلامية وشرح القضايا الوطنية إقليمياً ودولياً.
  - إنشاء واجهة إعلامية للدولة عبر الشبكة العالمية الإنترنت.
  - تحقيق إيرادات متنوعة في مجال الدعاية و الإعلان.
- ✓ في مجال تنمية الموارد البشرية :
  - انتشار الوعي العام، ونمو قدرة الموارد البشرية على التفاعل الإيجابي مع المجتمع الدولي.
  - رفع معدل إنتاجية للفرد في المجالات كافة.
  - زيادة قدرة المجتمع على تنوع مصادر الدخل القومي.
  - إعادة تأهيل الموارد البشرية لتنمية قدرتها وإمكاناتها لمواجهة متطلبات العمل الجديد.
- سلبيات تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية:
  - بالرغم من الإيجابيات العديدة للإدارة الإلكترونية إلا أن هناك بعض السلبيات لا بد أن نذكرها، والتي من شأنها أن تحد من قدرتها على تسهيل عملية التغيير وخلق عمليات إدارية جيدة وأكثر فاعلية، فمشروع الإدارة

الإلكترونية لن يحل جميع المشكلات المرتبطة بالفساد وعدم الكفاءة، كما أنها لن تتغلب على جميع عوائق المشاركة الجماهيرية وللاإدارة الإلكترونية جوانب سلبية وعيوب من أهمها<sup>1</sup>:

- سهولة اختراق الأنظمة وعدم وجود ضمانات لسرية وأمان المعلومات.
- عدم وجود علاقة مباشرة بين الموظف الحكومي وطالب الخدمة .
- التنظيم غير الرسمي داخل الإدارة الحكومية للتعامل من خلال شبكة الانترنت حيث يفتح المجال أمام الجميع لا يوجد حدود للتعامل بدون حدود وبحرية، ومع كل هذه الاحتمالات الإيجابية ، فهناك مجال للخارجين عن القانون للوصول إلى هذه الشبكات واستخدامها بطريقة غير شرعية .
- تبادل الوثائق إلكترونياً يحتوي على عدة عيوب أهمها قضية السند القانوني المتاح في حالة نشوء أي نزاع قانوني، وكذلك مسألة التوقيع الإلكتروني.
- ويمكن للإدارة الإلكترونية الحد من هذه المخاطر بصورة أو بأخرى لأن سر نجاح وفرص الإدارة الإلكترونية تكمن في تحدي هذه المخاطر.

<sup>1</sup> - عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للنوك ، مرجع سابق ، ص 2004 .

## خلاصة:

مما تقدم يتضح أن التكنولوجيا التي أحدثت تغيير في الحياة اليومية للإنسان ، أصبحت من الركائز الجوهرية و المعول عليها في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وإدراج البرمجة المعلوماتية داخل نطاق العمل الإدارة و الجانب المعلوماتي الحديث ينفرد بخصوصية متميزة ، حيث جعل الإدارة ضرورة تطوير النظم المعلومات المتكاملة ، فإنه لا يمكن أن نتصور تقديم خدمات إلكترونية متاحة عبر الشبكة العالمية "الإنترنت " دون اللجوء إلى تبسيط المساطر وإدخال بعض الحركة و المرونة في إجراءاتها ، حيث يعتبر الآن مشروع الإدارة الإلكترونية نتيجة حتمية لتفاعلات مجالات تكنولوجيا المعلومات و اتصال و تبسيط المساطر و تحسين و تسهيل العلاقة مع المواطن و الإدارة .

# الفصل الثاني

## دور الإدارة الإلكترونية في التنمية الاقتصادية والبشرية

تمهيد :

تعتبر الإدارة الإلكترونية ظاهرة تكنولوجية في القطاع العام . حيث أدى انتشار الإنترنت في دول العالم المتقدم بداية التسعينات من القرن الماضي أدى إلى ظهور الشركات الإلكترونية ( e- Business ) و التجارة الإلكترونية ( e- commerce ) التي حققت مكاسب كبيرة في القطاع الخاص والعام . فالإدارة الإلكترونية تلعب دورا مهما في التنمية الاقتصادية، و ذلك من خلال تطوير أعمال المنظمات و تستخدم شبكات الإنترنت في إنجاز كل أعمالها و معاملتها الإدارية من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة و كذلك إنجاز كل وظائفها من تسويق و إنتاج و تمويل و استثمار و غير ذلك من الأعمال ، بعقلية عالمية و بسرعة فائقة . وهذا ما جعل المؤسسات مجبرة على تنمية مواردها البشرية و ذلك لزيادة قدراتها و مهاراتها لتكون أكثر كفاءة لتطبيق الإدارة الإلكترونية .

وسنتناول في هذا الفصل المباحث التالية :

- ❖ المبحث الأول : مفهوم التنمية الاقتصادية
- ❖ المبحث الثاني: مفهوم التنمية البشرية
- ❖ المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية و البشرية

## المبحث الأول: مفهوم التنمية البشرية

بدأ مفهوم التنمية البشرية بالتبلور و الظهور مع نهاية الحرب العالمية الثانية ، فقد خرج العالم بأسره من هذه الحرب مدمرا منهكا بحاجة إلى التعمير و تطوير على مختلف الأصعدة و في مختلف الميادين ، فركيزة الأساسية كانت هي إنعاش الاقتصاد المدمر . و التنمية البشرية هي عملية من عمليات النهوض بالأفراد و الشعوب من قبل الحكومات و المؤسسات و الشركات و الأفراد ذوي المسؤولية عن طريق تحسين التعليم و تقدير الذات و معرفة الهدف من الحياة و الطموح ، بحيث يستطيع الفرد الارتقاء بدواتهم و تحسين ظروفهم المعيشية و الصحية و الحياتية .

## المطلب الأول: تعريف التنمية البشرية

## أولا- تعريف التنمية البشرية :

يعتبر مفهوم التنمية البشرية أكثر اتساعا و شمولاً من مفهوم النمو أو التنمية الاقتصادية ، فمفهوم التنمية البشرية يشمل غايات و أهداف أخرى إضافة إلى الأهداف الاقتصادية و في ظل هذا المفهوم أصبحت التنمية معه ترتبط بجودة حياة البشر و ليس حياتهم فحسب .

و قد تجاوزت التنمية البشرية مفهوم النمو الاقتصادي أو التنمية الاقتصادية عن طريق ربط العلاقة بين البشر و التنمية ، و ليس فقط باعتبار البشر عنصرا من عناصر التنمية بل أيضا باعتباره غاية التنمية و يكون الهدف هو تحسين نوعية حياة الإنسان و ضمان توزيع أفضل ، فيجب الربط بين النمو الاقتصادي و التنمية البشرية بحيث يكون النمو وسيلة و التنمية غاية ، أي أن الإنسان هو أداة و غاية التنمية و على ذلك تكون التنمية البشرية هي تنمية الناس بالناس و للناس<sup>1</sup> .

وجاء في تعريف آخر: التنمية البشرية هي عملية توسيع الخيارات للناس و من حيث مبدأ هذه الخيارات يمكن أن تكون مطلقة و يمكن أن تتغير بمرور الوقت ، ولكن الخيارات أساسية الثلاثة على جميع مستويات التنمية البشرية ، و هي أن يعيش الناس حياة مديدة و صحية ، و أن يكتسبوا معرفة و أن يحصلوا على موارد اللازمة لمستوى معيشة لائقة .

وفقا لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (1990) تعرف التنمية البشرية أنها عملية توسيع الخيارات أمام

الأفراد " و يقوم هذا التعريف البشرهم الثروة الحقيقية للأمم ، و أن التنمية البشرية هي عملية توسيع خيارات البشر. و من حيث المبدأ ، فإن هذه الخيارات يمكن أن تكون مطلقة و يمكن أن تتغير بمرور الوقت . ولكن الخيارات الأساسية الثلاثة، على جميع مستويات التنمية البشرية، هي أن يعيش الأفراد حياة مديدة و صحية ، أن يحصلوا على الموارد اللازمة لمستوى المعيشة اللائق .

و قد اعتمدت التقارير الدولية و المحلية على المفهوم السابق ، كما اعتمدت عليه السياسات التنمية البشرية في الدول المختلفة ، و استنادا إلى مكونات هذا المفهوم تقاس التنمية البشرية من خلال دليل التنمية البشرية و الذي يتضمن ثلاثة مكونات هي دليل الصحة ، و دليل التعليم ، و دليل الدخل . و قد اتسع هذا المدخل ليشمل التنمية الإنسانية حيث و حقوق الإنسان حيث يتم الارتقاء بالنوعية الحياة الإنسانية من خلال توفير مناخ ملائم قوامه الحرية و العدالة و التميز و الاستمرارية ، كذلك تتسع الخيارات التنمية

<sup>1</sup> - عبير عبد الخالق ، التنمية البشرية و أثرها على تحقيق التنمية المستدامة ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، 2014 ، ص 05 .

البشرية التمتع بفرص الإبداع والإنتاج وتمتع بالاحترام الذاتي الشخصي ، وغيرها من الخيارات التي تتفاوت من مجتمع إلى آخر ومن فترة زمنية إلى أخرى<sup>1</sup>.

ويمكن القول أن مفهوم التنمية البشرية يشير إلى رفع الكفاءة العنصر البشري باستخدام العديد من الوسائل التي تتضمن التعليم والتدريب والرعاية والصحة ، وذلك بهدف إكسابه المعارف والمهارات والقدرات التي تجعله قادرا على أداء الدور المنوط به في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع ، وبذلك ينطوي مفهوم التنمية البشرية على بعدين أساسيين : أولهما يتمثل في كون التنمية البشرية تهتم بالمستوى النمو الإنساني في مختلف مراحل الحياة ، بما ينطوي عليه ذلك من نمو لقدرات الإنسان ، وطاقاته البدنية والعقلية والنفسية والاجتماعية والروحية ... وغيرها

ويتضح من تعريفات المطروحة لمفهوم التنمية البشرية على أن التنمية البشرية لا تقتصر على مجرد زيادة الدخل ، فدخل لا يعتبر إلا خيارا واحد يحرص الأفراد على توافره وإن كان الدخل لا يعتبر إلا خيارا واحد يحرص الأفراد على توافره – وإن كان الدخل ربما يكون نسبيا أكثر أهمية من الخيارات الأخرى بل إن التنمية البشرية تشمل على مجموعة كبيرة من الخيارات ، لعل أهمها :

1- مستوى المعيشي لائق يمكن تحقيقه من خلال زيادة متوسطة نصيب الفرد من الدخل .

2- مستوى تعليمي لائق.

3- مستوى لائق من الرعاية الصحية والتغذية ملائمة .

4- توفر فرص العمل الكريمة التي تضمن تحقيق مستوى ملائم من الدخل .

5- العيش في بيئة نظيفة خالية من التلوث .

6- وإتاحة الفرصة لكافة الأفراد للمشاركة في القرارات التي يتخذها المجتمع .

7- وتمتع الأفراد بالحرية السياسية والاجتماعية .

وهذه الخيارات لا نهائية وغير محدودة ومتغيرة أيضا عبر الزمن ، إلا أن هناك خيارات أساسية وجوهية لا غنى عنها ولا تتغير ، وتمثل هذه الخيارات في ثلاثة خيارات أساسية وهي : الدخل ، التعليم ، الصحة .

ثانيا - أبعاد التنمية البشرية :

✓ البعد الاقتصادي : يتم تنفيذ برنامج التنمية الاقتصادية من خلال الموارد البشرية المؤهلة والمدبرة بما يحقق التقدم للدولة ويوفر احتياجات سكانها من سلع وخدمات ، إضافة إلى أن الفرد المؤهل والمدبر بما يحقق التقدم للدولة ويوفر احتياجات سكانها من سلع وخدمات ، إضافة إلى الفرد المؤهل تعليميا وتدريبيا وصحيا لديه فرصة أكبر للعمل كمواطن منتج يحقق قيمة مضافة أكبر بما يسهم بفعالية في دفع النشاط الاقتصادي .

✓ البعد الاجتماعي : ينمي التعليم قدرات الفرد الذهنية والفكرية ويكسبه أنماط والقيم السلوكية المتوازن مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية ، إضافة إلى التأثير الملموس في شعور الإنسان بالذات .

<sup>1</sup> - محمد شريف ، تنمية الموارد البشرية في مواجهة البطالة ، مؤتمر العمل العربي ، القاهرة ، 1999 .

✓ **البعد العلمي** : يوفر التعليم الكوادر العلمية القادرة على البحث و الابتكار و الاختراع و التطوير بما يسهم في إحداث النقلات الحضارية المختلفة و إحداث التقدم التقني في شتى المجالات الحياة و تحسين المستمر في الوسائل المعيشية .

✓ **البعد الثقافي** : ينعكس تزايد نسبة المثقفين من القوة البشرية في الدولة ، و زيادة معرفة الفرد و تمسكه بما يتمتع به مجتمعه من تراث ثقافي و لغة و أدب ، و ازدياد درجة الوعي الاجتماعي و الاقتصادي لديه بما يؤهل لتحميل الدور المنوط في تحقيق الأهداف الإنمائية .

✓ **البعد الأمني** : عندما تؤدي العناية بتعليم و تدريب الفرد إلى تخفيض نسبة البطالة مع ارتفاع مستوى التعليمي و التدريبي فإن ذلك يسهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع<sup>1</sup>.

ثالثاً- أهداف التنمية البشرية: الهدف الأساسي للتنمية البشرية هو تحسين و تطوير رفاهية الإنسان وفتح مجالات أرحب و أوسع لحياة مطمئنة سعيدة، فالإنسان في التنمية البشرية هو الهدف والجوهر والوسيلة ويمكن تلخيص غايات التنمية البشرية في ما يلي:

1- بناء إنسان قادر على مواجهة الحياة و التغيرات التي تحدث حوله بشكل إيجابي وفعال.  
2- مساعدة الفرد على التفكير بشكل إيجابي وخلق، و تغيير نظرته من نظره سطحيه إلى نظرة أكثر عمقا وبشكل مختلف للحياة من حوله.

3- تعليم الفرد على إتقان مهارات الاتصال الفعال وذلك من اجل إثراء تواصل الفرد بالمجتمع بشكل أخلاقي ومؤثر يعبر فيه الفرد عن نفسه مع الجميع.

4- مساعدة الفرد على تطوير أدائه وقدراته وذلك من أجل إيجاد الوظيفة المناسبة.

5- تعليم الإنسان قيمة وأهمية الوقت، و تدريبه على مهارات و فنون إدارته، و تعليمة كيفية استغلال طاقاته ومواهبه و وضع أهداف لحياته، و تعليمة كيفية التعامل مع المشكلات التي تواجهه بشكل إيجابي وفعال<sup>2</sup>.

#### المطلب الثاني : مؤشرات التنمية البشرية

إن مفهوم التنمية البشرية متشعب و مركب ، و بالتالي يصعب قياسه بمؤشر وحيد أو مجموعة محدودة من المؤشرات الكمية ، التي تعتبر غير قابلة للقياس بالنسبة للبلدان النامية ، و من هنا تجسدت الأهمية الكبيرة لمؤشر التنمية البشرية ، و الذي يركز على جوانب الأساسية القابلة للقياس خلال فترات زمنية و قابلة للمقارنة بين الدول باختلاف مستوياتها التنموية . و من بين أهم مؤشرات التنموية و هي :

#### أولاً- مؤشر الدخل :

و تتضمن عددا من المؤشرات الفرعية التي تستخدم لقياس مستوى التنمية البشرية التي حققتها الدول خلال فترة زمنية معينة عادة ما تكون سنة و من أهمها ثلاثة مؤشرات جزئية و هي : الدخل القومي الكلي للدولة – الدخل القومي الكلي المتوقع – متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي ، و تعاني تلك المؤشرات بعض أوجه القصور حيث يتجاهل المؤشر الأول معدل النمو السكاني في الدولة ، و يفتقر المؤشر الثاني إلى توافر البيانات دقيقة بشأن حجم الثروات الكامنة و الموارد الغير المستغلة لدى الدولة ، و التي يستند إليها ذلك المؤشر في حساب الدخل المتوقع ، كما يواجه المؤشر الثالث صعوبات تتعلق بعدم دقة البيانات المتاحة

<sup>1</sup> - عبيد الخالق ، التنمية البشرية و أثرها على تحقيق التنمية المستدامة ، مرجع سابق ، ص 26

<sup>2</sup> - بشير مصطفى، تقرير التنمية الإنسانية العربية، مجلة المستقبل العربي، لبنان، سنة 2003 ، العدد 203 ، ص 134

في الدولة النامية لحسابه ، و يعد معدل النمو السنوي في متوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي من أهم المؤشرات الدخل وأكثرها انتشاراً، وذلك باعتبار أن معدل النمو في متوسط الدخل الحقيقي للفرد يؤدي إلى زيادة الرفاهية التي يحصل عليها مقاسه بالتحسين في المستوى المعيشي وزيادة المستوى التعليمي والصحي الذي يستطيع الفرد الحصول عليه عند مستويات أعلى للدخل . ورغم ما يتميز به هذا المؤشر من سهولة في القياس إلا أنه يعاني العديد من أوجه القصور ، منها أنه لا يمكن اعتبار النمو في متوسط نصيب الفرد من الدخل مقياساً كافياً لمقدار الرفاهية التي يحصل عليها الفرد ، كما أنه لا يشترط أن تؤدي كل زيادة متناسبة في مستوى التعليمي والصحي للفرد .

ثانيا- المؤشرات الاجتماعية :

وتسعى هذه المؤشرات إلى قياس التحسن الذي يطرأ على الجانب الاجتماعي للفرد ، خاصة فيما يتعلق بالتغذية والصحة والتعليم وتوزيع الدخل ، وغيرها من المتغيرات ، وذلك على اعتبار أن تلك المتغيرات تعطي مؤشراً لما تم تحقيقه في مجال التنمية البشرية في الدولة ، وقد استندت تلك المؤشرات إلى متغيرات قابلة للقياس الكمي مثل : نسبة القيد في مراحل التعليم المختلفة ، نسبة الأفراد الذين يعرفون القراءة و الكتابة إلى عدد السكان ، العمر المتوقع عند الميلاد ، عدد الوفيات عند كل ألف من السكان ، عدد الأفراد لكل طبيب ، عدد الأفراد لكل سرير بالمستشفيات ، متوسط نصيب الفرد اليومي من السعرات الحرارية ، نسبة النصيب الفعلي من السعرات الحرارية إلى متوسط المقررات الضرورية للفرد . وتنقسم المؤشرات الاجتماعية إلى نوعين من المؤشرات :

- المؤشر الأول المؤشرات فردية : تعكس جانب واحد من جوانب الحياة . إلا أن هذه المؤشرات ارتبطت بكثير من مشاكل القياس التي أدت إلى عدم الدقة عند المقارنة بين الدولة وأخرى ، وأيضاً عند تحليل البيانات نفس الدولة من فترة زمنية لأخرى .

- المؤشر الثاني المؤشرات المركبة: وهي عبارة عن استخدام مؤشر مركب يتضمن أكثر من جانب من جوانب الحياة. ولذا فإن مؤشرات المركبة تعد أكثر شمولاً مقارنة بالمؤشرات الفردية، ومن أهم المؤشرات المركبة في هذا الصدد مؤشرين:

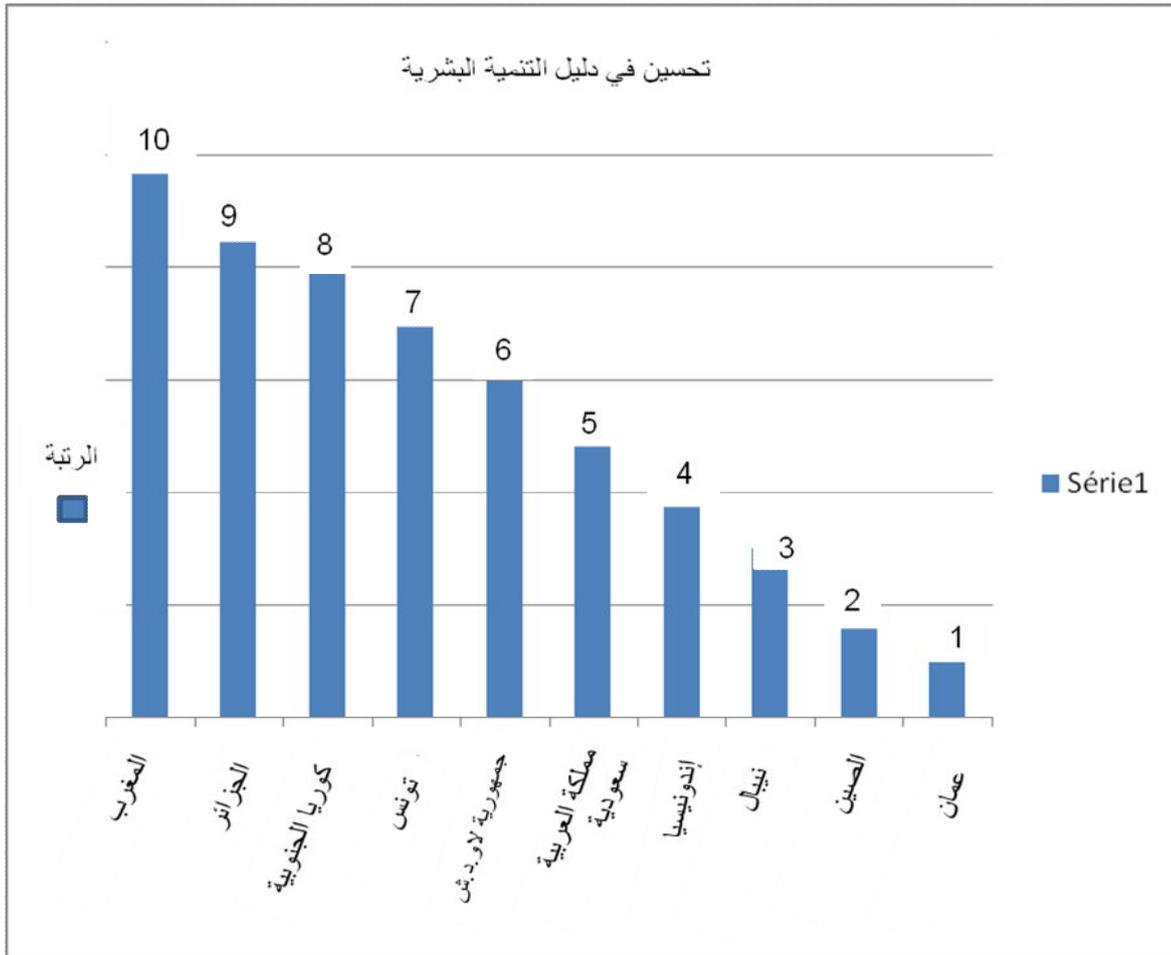
- المؤشر الأول: هو مؤشر نوعية الحياة المادية ، والذي وضعه مجلس أعالي البحار بواشنطن عام 1977 ، و يتكون هذا المؤشر من ثلاثة أنواع مؤشرات فرعية هي : توقع الحياة عند الميلاد ( مؤشر صحي للكبار) ، معدل الوفيات بين الأطفال ( مؤشر صحي للصغار) ، معرفة القراءة و الكتابة ( مؤشر تعليمي)

- المؤشر الثاني : هو مؤشر دليل التنمية البشرية ، والذي تستخدمه التقارير التنمية البشرية التي يصدرها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، و دليل التنمية البشرية هو مقياس مركب يتكون من ثلاثة مؤشرات فرعية تستخدم للمقارنة بين الدول العالم المختلفة حيث يشمل تقرير التنمية البشرية السنوي على 174 دولة مرتبة وفقاً لقيمة دليل التنمية البشرية ، فهو مقياس حديث نسبياً توصل إليه برنامج الأمم المتحدة (1990) و يعد دليل التنمية البشرية من المعايير المركبة حيث يتكون من ثلاثة مؤشرات فرعية أو جزئية وهي<sup>1</sup> :

<sup>1</sup> - البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة ، الثروة الحقيقية للأمم ، مسارات إلى التنمية البشرية ، تقرير التنمية البشرية ، 2010 ، ص 13 .

- ✓ المؤشر الصحي ، ويتم احتسابه من خلال البيانات المتاحة بشأن متوسط العمر المتوقع عند الميلاد في الدولة .
  - ✓ مؤشر تعليمي ويتم احتسابه من خلال البيانات المتعلقة بالتحصيل العلمي ، و الذي يتكون بدوره من معيارين جزئيين وهما : معرفة القراءة والكتابة بوزن نسبي .
  - ✓ مؤشر اقتصادي ، ويتم احتسابه من خلال البيانات المتعلقة بالمتوسط نصيب الفرد من الدخل القومي الحقيقي سنويا .
- و يعد دليل التنمية البشرية من أفضل المعايير لقياس درجة التقدم الاقتصادي والاجتماعي ، و من ثم عملية التنمية ك كل لأنه يتضمن العديد من الجوانب الاجتماعية والاقتصادية معا.

شكل رقم (2-7): البلدان التي حققت التقدم الأسرع في دليل التنمية البشرية في فترة 1970-2010



المصدر: د.عبير عبد الخلاق ، التنمية البشرية وأثرها على تحقيق التنمية المستدامة ، ص 38

## المبحث الثاني : مفهوم النمو والتنمية الاقتصادية

بدأ الاهتمام بعمليات النمو والتنمية الاقتصادية في العالم مع نهاية الحرب العالمية الثانية ، وحتى منتصف بالاعتماد على إستراتيجية العقد السادس من العقد العشرين كانت التنمية مرادف للنمو وكليهما كان يتم التصنيع كوسيلة أساسية لزيادة الدخل القومي وتحقيق معدلات النمو الاقتصادي وسريعة . ومع نهاية التسعينات وحتى منتصف العقد السابع من القرن العشرين ، بدأ مفهوم التنمية يشمل أبعاد اجتماعية بعدما كان يقتصر في المرحلة السابقة على الجوانب الاقتصادية فقط ، وفي منتصف السبعينات تقريبا ظهر مفهوم التنمية البشرية وهي التنمية التي تهتم بجميع جوانب حياة الإنسان والتي ينصب هدفها على تحسين مستويات معيشة الأفراد كبشر وليس من أجل زيادة معدلات النمو الاقتصادي .

## المطلب الأول : مفهوم التنمية الاقتصادية

عند الحديث عن التخلف والتنمية تثار قضية التفرقة بين النمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية . فكلاهما يعني زيادة الطاقة الإنتاجية للاقتصاد أي زيادة استثمار المنتج في التنمية للإمكانيات المادية والبشرية لإنتاج الدخل الحقيقي في المجتمع . ويميل البعض إلى المساواة بين التنمية الاقتصادية والنمو الاقتصادي ، حيث كلاهما يعني التغيير إلى الأحسن. لهذا فإنه من المفيد أن نوضح تفصيلا مفهوم كل من النمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية.

## أولاً- مفهوم النمو الاقتصادي:

يقصد بالنمو الاقتصادي حدوث زيادة في إجمالي الناتج المحلي أو إجمالي الدخل القومي بما يحقق زيادة في متوسط نصيب الفرد من الدخل الحقيقي.

النمو الاقتصادي يركز على الكم الذي يحصل عليه الفرد من الدخل في المتوسط، أي على الكم السلع والخدمات التي يحصل عليها ولا يهتم بنوعية من ناحية أو بتوزيع الدخل بين فئات المجتمع من ناحية أخرى. إضافة إلى أن النمو الاقتصادي يتحقق تلقائيا دون تدخل من قبل السلطات الحكومية .

## ثانيا- مفهوم التنمية الاقتصادية:

ينقسم الفكر الاقتصادي في تعريف للتنمية إلى تيارين رئيسيين :

أحدهما يمثل الفكر الاقتصادي الغربي، ويستمد مفهومه من تجربة النمو الاقتصادي الغربي ، ولا يميز غالبا بين النمو والتنمية ، ويؤكد تعريف هذا التيار التنمية على أنها : العملية الهادفة إلى خلق طاقة تؤدي إلى زيادة دائمة في متوسط دخل الفرد الحقيقي بشكل منتظم لفترة طويلة من الزمن . أما التيار الآخر فيمثل الاقتصاديون في الدول النامية ويؤكد تعريف هذا التيار للتنمية على أنها عملية مجتمعية واعية تهدف إلى إحداث تحولات هيكلية اقتصادية اجتماعية يتحقق بموجها مستوى من الحياة الكريمة للأغلبية من أفراد المجتمع ، وتنخفض في ضلها ظاهرة عدم المساواة وتزول بالتدرج مشكلات البطالة والفقر والجهل والمرض ، ويتوفر للمواطن قدر أكبر من فرص المشاركة وحق المساهمة في توجيه المسار وطنه ومستقبله ، أي أنها العملية التي تسمح بانتقال الدولة من وضع التخلف إلى وضع التقدم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سحر عبد الرؤف سليم وعبير شعبان عبده ، قضايا معاصرة في التنمية الاقتصادية ، الطبعة الأولى، 2014 ، الناشر مكتبة الوفاء القانونية

وهكذا نجد أن التنمية الاقتصادية تشمل النمو الاقتصادي من حيث ضرورة زيادة الطاقة الإنتاجية المادية البشرية ، القادر على رفع متوسط الإنتاجية الفرد وزيادة كفاءة موارد المجتمع لتحقيق زيادة حقيقية في متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي .

اختلف المهتمون بمفهوم التنمية الاقتصادية بشكلها العام في تعريف هذا المفهوم ولعل ذلك بسبب شمول مفهوم التنمية لجميع مجالات الحضارة و التي أهمها المجال الاقتصادي، و في هذا المجال تشمل التنمية تشمل تعديل العلاقات الاقتصادية التي تربط عناصره مع تطوير جميع أجزاء النظام الاقتصادي كم بعضه البعض. و عودة أشهر التعريفات التنمية الاقتصادية فقد عرف البعض التنمية الاقتصادية بأنها عبارة عن عملية تؤدي إلى زيادة الدخل القومي وبالتالي زيادة الدخل الفرد وتحقيق نمو كبير في القطاعات الاقتصادية المختلفة وصولاً إلى التقدم والازدهار. و اعتبر البعض أن التنمية الاقتصادية ما هي إلا الزيادة في الناتج القومي خلال فترة معينة من الزمن نتيجة لوجود التقدم التكنولوجي و الفني في الوحدات الإنتاجية القائمة أو الوحدات أو الوحدات الإنتاجية المراد إنشائها. كما عرف آخرون التنمية الاقتصادية بأنها مجموعة الإجراءات الموجهة لتعديل هيكل الاقتصاد القومي لدولة ما بهدف زيادة الدخل الأفراد عبر فترة زمنية معينة. فيعرفها البعض بأنها العملية التي بمقتضاها الانتقال من حالة تخلف إلى حالة التقدم ، هذا الانتقال يقتضي إحداث العديد من التغيرات الجذرية في البنية و الهيكل الاقتصادي ، ويعرفها آخرون أنها العملية التي بمقتضاها دخول الاقتصاد القومي مرحلة الانطلاق نحو النمو الذاتي .

تعرف التنمية الاقتصادية بأنها: "تقدم للمجتمع عن طريق استنباط أساليب إنتاجية جديدة أفضل ورفع مستويات الإنتاج، من خلال إنماء المهارات والطاقات البشرية وخلق تنظيمات أفضل 5"، وهي العملية التي من خلالها نحاول زيادة متوسط نصيب الفرد من إجمال الناتج القومي خلال فترة زمنية محددة وذلك من خلال رفع متوسط إنتاجية الفرد واستخدام الموارد المتاحة لزيادة الإنتاج خلال تلك الفترة"

و على العموم فإن التنمية الاقتصادية هي العملية التي من خلالها تتحقق زيادة في متوسط نصيب الفرد من دخل الحقيقي على مدار الزمن و التي من خلال تغيرات في كل من هيكل الإنتاج و نوعية السلع و الخدمات المنتجة إضافة إلى إحداث تغيرات في هيكل توزيع الدخل لصالح الفقراء.<sup>1</sup>

### ثالثاً- خصائص التنمية الاقتصادية :

تتميز التنمية الاقتصادية بمجموعة من الخصائص ومنها :

- الاهتمام بتحقيق الأهداف التنموية المعتمدة على وجود إستراتيجيات عمل مناسبة تهدف إلى وصول معدل نمو اقتصادي المطلوب .
- التوجه نحو تحسين البيئة الداخلية للمجتمع، والقطاع الاقتصادي المحلي الخاص بالدولة، وتطويرهما.

الحرص على استغلال الموارد والإمكانات المعززة لدور الصناعة، والزراعة، والتجارة المحلية، حسب ما يطلبه الواقع الاقتصادي من استخدام الوسائل والأدوات التي تتيح نهوض أنواع الأعمال كافة .

<sup>1</sup> - جابر أحمد البسيوني و محمد محمود مهدي ، التنمية الاقتصادية ، الطبعة الأولى، 2012 ، دار النشر الإسكندرية . ص ص 40-42

- الاستفادة من التكنولوجيا، والأجهزة الإلكترونية المتطورة؛ فهي تقدّم دعماً مناسباً للتنمية الاقتصادية، عن طريق الاستثمار في الإمكانيات، والطاقت العلمية والمعرفية المتنوعة، مما يساهم في تطوير العديد من المجالات، ومن أهمها: الأبحاث، والتعليم.

#### رابعا- أهداف التنمية الاقتصادية :

تسعى التنمية الاقتصادية إلى تحقيق العديد من الأهداف ، وهي كما يأتي :

- زيادة الدخل القومي: هذا هو الهدف الرئيسي والأول من الأهداف الخاصة بالتنمية الاقتصادية، حيث تساهم في تطوير مستوى معيشة الأفراد، وتعزز التركيبة الهيكلية للتجارة والصناعة، مما يساعد على علاج المشكلات الناتجة عن ضعف الاقتصاد المحلي.
- استثمار الموارد الطبيعية: يسعى هذا الهدف إلى تعزيز وجود الاستثمارات المحلية والدولية للموارد الطبيعية الموجودة على أراضي الدول؛ عن طريق دعم البنية التحتية العامة، وتوفير الوسائل المناسبة التي تُقدّم الدعم للإنتاج، والخدمات العامة.
- دعم رؤوس الأموال: يهتم هذا الهدف بتوفير الدعم الكافي لرؤوس الأموال العامة، التي تعاني ضعفاً وعجزاً؛ بسبب قلة الادّخار المرتبط بالاحتياطات المالية في البنك المركزي، والبنوك التجارية المشتملة على المال بصفته العادية، أو الأوراق المالية المتنوعة، مثل: السندات.
- الاهتمام بالتبادل التجاري: هذا الهدف خاصّ بتنمية التجارة، ويهتمّ بمتابعة الصادرات، والواردات التجارية المعتمدة على تعزيز التجارة بين الدول النامية، والدول الأخرى؛ وخصوصاً تلك التي تشتري الصادرات بأسعار مقبولة، تساعد على توفير الدعم للحاجات الأساسية للسكان<sup>1</sup>.
- معالجة الإداري: وذلك بالاهتمام الفساد بوضع قوانين وتشريعات، تحدّ من انتشار الفساد الإداري الذي يؤثّر على استقرار القطاع الاقتصادي، ويستغلّ موارده، وتساهم هذه المعالجة في تطوير الاقتصاد المحلي، وتعزيز نموّه وازدهاره في المجالات كافة.
- إدارة الديون الخارجية: يرتبط هذا الهدف بضرورة متابعة المبالغ المالية المدينة على حكومات الدول النامية، والحرص على إيجاد الوسائل والطرق المناسبة لسداد هذه الديون، مما يساهم في تعزيز النمو الاقتصادي، وزيادة النفقات الخاصة بالإنتاج.

#### المطلب الثاني : مؤشرات النمو الاقتصادي

رأينا مفهوم كل من النمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية ولعل ما يعيننا في هذه المرحلة هو الوسيلة التي عن طريقها نتعرف على ما يحققه المجتمع من تقدم أو نمو أو تنمية ، أي ما هي الوسائل التي يمكن عن طريقها قياس درجة التقدم في دولة ما ؟ توجد ثلاثة معايير رئيسية لقياس التنمية •:معايير الاقتصادية وستتناول هذه المعايير تباعاً فيما يلي:معايير الدخل ،معايير اجتماعية ، المعايير الهيكلية .

أولاً- معايير الدخل: تعتبر معايير الدخل التي سنذكرها ونناقشها أن الدخل هو المؤشر الأساسي الذي

يستخدم في قياس التنمية ودرجة التقدم الاقتصادي ، ولا بد من التنمية في مطلع هذه الدراسة إلى ضعف

<sup>1</sup> - سحر عبد الرؤف سليم وعبير شعبان عبده ، مرجع سابق ، ص 79 .

الأجهزة الإحصائية في الدول النامية ، وصعوبة تحديد مفهوم الدخل الحقيقي والاتفاق على البنود التي تحسب ضمن إجمالي الناتج القومي ، واختلاف الدول فيما بينها بالنسبة لمعالجة بنود الدخل . كذلك فإن عدم ثبات أسعار الصرف الخارجية ، واختلاف الأسعار الرسمية عن الأسعار الحقيقية من الأموال التي يتعين أن تؤخذ في الحسبان عند تقدير وتقييم تلك المؤشرات . وتنطوي معايير الدخل على أربعة معايير فرعية ، وسوف يتم تناولها على النحو التالي :

✓ **معييار الدخل القومي الكلي :** يتم قياس النمو الاقتصادي بالتعرف على الدخل القومي الكلي وليس متوسط نصيب الفرد من الدخل . فزيادة الدخل القومي لا تعني نمواً اقتصادياً عندما يزداد السكان بمعدل أكبر ، ونقص الدخل القومي لا تعني تخلفاً اقتصادياً عندما ينخفض عدد السكان . كذلك يتعذر الاستفادة من هذا المقياس حينما تنتشر الهجرة من وإلى الدولة .

✓ **معييار الدخل القومي المتوقع :** يقترح البعض قياس النمو الاقتصادي على أساس الدخل المتوقع وليس الدخل الفعلي ، فقد يكون لدى الدولة موارد كامنة غنية كما يتوافر لها الإمكانيات المختلفة للإفادة من ثرواتها الكامنة ، إضافة إلى ما بلغته من تقدم تقني ، في هذه الحالة يوصي بعض الاقتصاديين أن تؤخذ في الاعتبار تلك المقومات عند قياس حجم الدخل . غير أن هذا المعيار توجيه إليه نفس المآخذ التي توجه للمعيار السابق ، فضلاً عن صعوبة وتقدير وقياس تلك الثروات الكامنة والمتوقعة في المستقبل .

✓ **معييار متوسط الدخل :** يعتبر متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي الحقيقي أكثر المعايير استخداماً وأكثرها صدقاً عند قياس مستوى التقدم الاقتصادي في معظم دول العالم . إلا أن هناك عديد من المشاكل والصعاب التي تواجه الدول النامية للحصول على أرقام صحيحة تمثل الدخل الحقيقي للفرد من بين هذه الصعاب ، أن إحصاءات السكان والدخول غير كاملة وغير دقيقة وكذلك فإن عقد المقارنات بين الدول المتخلفة أمر مشكوك في صحته ودقته ، نظراً لاختلاف الأسس والطرق التي يحسب على أساسها . وقضية أخرى – وليست أخيرة – هي هل نقسم إجمالي الدخل القومي على جميع السكان أو نقسمه على السكان العاملين دون غيرهم . فحساب الدخل لجميع السكان مفيد من نواحي الاستهلاك وحساب الدخل لقوة العمل دون غيرهم من نواحي الإنتاج .

ويعتقد الأستاذ كندلبرجر أن الاهتمام بصدد التنمية يتعين أن يوجه إلى الإنتاج وليس إلى مستوى المعيشة أي إلى الدخل المنتج وليس إلى الدخل المنفق ، وعلى العكس فإن جمهور الاقتصاديين يتمسك بمتوسط نصيب الفرد من الدخل ، باعتباره المعيار الذي يجب الأخذ به لأن الهدف النهائي من التنمية هو رفع مستويات المعيشة ومستويات الرفاهية .

ثانياً- **المعايير الاجتماعية:** يقصد بالمعايير الاجتماعية عديد من المؤشرات الخاصة بنوعية الخدمات التي تعايش الحياة اليومية لأفراد المجتمع وما يعترها من تغيرات ، فهناك الجوانب الصحية والجوانب الخاصة بالتغذية ، وكذلك الجوانب التعليمية والثقافية . ولا شك أن الدول النامية تعاني من نقص ملموس في الخدمات الصحية ، وعدم كفاية وكفاءة المؤسسات التعليمية ، ونقص الغذاء . وسوف يتم تناول أهم المؤشرات في هذه الجوانب كما يلي . المعايير الصحية : من أهم المؤشرات التي تستخدم لقياس مدى التقدم الصحي بالمجتمع ما يلي :

أ - عدد الوفيات لكل ألف من السكان فارتفاع معدل الوفيات يعني عدم كفاية الخدمات الصحية وعدم كفاية الغذاء وسوء التغذية ، وكل هذه من صفات التخلف.

ب - معدل توقع الحياة عند الميلاد ، أي متوسط عمر الفرد ، فكلما زاد فيدل ذلك على درجة من التقدم الاقتصادي ، وكلما انخفض فيدل ذلك على درجة من التخلف الاقتصادي .

ج - كذلك توجد مؤشرات عديدة أخرى نذكر من بينها عدد الأفراد لكل طبيب وعدد الأفراد لكل سرير بالمستشفيات وهكذا .

ثالثاً- المعايير التعليمية : سبق أن رأينا أهمية التعليم وأثره الواضح على جانبي الإنتاج والاستهلاك وأكدنا على أن هنالك إجماع على أن الإنفاق على التعليم يمثل استثماراً وليس استهلاكاً ، وأن هذا الضرب من الاستثمار - الاستثمار البشري - يحقق عائداً مرتفعاً سواء للأفراد أو للمجتمع ككل . ومن أهم المؤشرات التي تستخدم في التعرف على المستوى التعليمي والثقافي بالمجتمع ما يلي :<sup>1</sup>

أ - نسبة الذين يعرفون القراءة والكتابة من أفراد المجتمع .

ب - نسبة المسجلين في مراحل التعليم المختلفة من أفراد المجتمع .

ج - نسبة المنفق على التعليم إلى إجمالي الناتج المحلي ، وكذلك إلى إجمالي الإنفاق الحكومي .

رابعاً - معايير التغذية : سبق ورأينا أن عديداً من الدول النامية غير قادرة على توفير الغذاء الأساسي لسكانها مما يؤدي إلى تعرضها إلى نقص التغذية أو سوء التغذية وما يترتب على ذلك من ضعف قدرتها الإنتاجية، ومن ثم ، انخفاض مستويات الدخل فيها . ومن أهم المؤشرات التي تستخدم للتعرف على مستوى التغذية بالمجتمع ما يلي :

أ - متوسط نصيب الفرد من السعرات الحرارية .

ب - نسبة النصيب من السعرات الحرارية إلى متوسط المقررات الضرورية للفرد .

خامساً - معيار نوعية الحياة المادية **The Physical Quality of Life Index** : رأينا أن المعايير الصحية والتعليمية والخاصة بالتغذية وهي جميعاً معايير فردية تعتمد على ناحية اجتماعية بذاتها . أما ما نحن بصدد وهو معيار نوعية الحياة المادية ، والذي وضعه مجلس أعالي البحار بواشنطن عام 1977 فهو معيار اجتماعي مركب يتضمن أكثر من جانب من جوانب الحياة ، ولذا ، فإنه أكثر شمولاً مقارنة بالمعايير الفردية - سالفه الذكر - ويتكون هذا المعيار من ثلاثة مؤشرات فرعية هي :

أ - توقع الحياة عند الميلاد ( مؤشر صحي للكبار) .

ب - معدل الوفيات بين الأطفال ( مؤشر صحي للصغار) .

ج - معرفة القراءة والكتابة ( مؤشر تعليمي) . ويتم حساب معيار نوعية الحياة المادية وفقاً للخطوات التالية :

(1) يتم تجميع بيانات عن المؤشرات الثلاثة في الدول المراد قياس معيار نوعية الحياة المادية بها .

(2) يتم إعطاء رتباً تنازلية أو تصاعدية لكل دولة في كل مؤشر ويلاحظ أن هذا المعيار يقارن بين درجة التقدم فيما بين الدول وبعضها ويحدد أيها أكثر تقدماً مقارنة بالدول الأخرى . غير أن هذا المعيار يعاني من بعض أوجه القصور وهي أنه • : يركز على بعض وليس كل جوانب الحياة . • يهتم بالنتائج دون أن يتعرض للجهود

<sup>1</sup> - المرجع السابق مباشرة، ص 101

المبدولة في تحقيقها . يعطي المؤشرات الثلاثة المكونة له أوزاناً نسبية متساوية . يمهّل المؤشرات الاقتصادية والمتمثلة في مستويات الدخل والنتائج<sup>1</sup> .

المبحث الثالث : الإدارة الإلكترونية ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية والبشرية

يشهد الوطن العربي و منذ و منذ الألفية الثالثة نموا متسارعا في المعطيات المعرفية و الثقافية و انتشار شبكة المعلوماتية (الإنترنت) و مواقع ( الويب ) و نموها على نحو واسع . و تعد الإدارة الإلكترونية إحدى أهم و أبرز العوامل المسؤولة عن النمو الاقتصادي و التنمية البشرية المستدامة .

المطلب الأول : نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

أولاً- تعريف نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

إن مفهوم e-HRM ، له تعريفات و مسميات تحمل نفس المعنى ، فمنهم من يطلق عليه في الدراسات الأدبية الاجنبية المصطلح e- HR ، و آخرون يطلقون عليه HR Intranet ، و هذا الاختلاف يقودنا إلى عرض مجموعة من التعريفات التي تناولت هذا المفهوم ، و هي كالتالي :

- 1- استخدام التكنولوجيا مع وظائف إدارة الموارد البشرية.
- 2- الاتصال عن طريق التكنولوجيا الموجهة من خلال الشبكات بين المنظمة والعاملين فيها بما يتعلق بإدارة الموارد البشرية.
- 3- طريقة لتنفيذ استراتيجيات وإجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة من خلال دعم موجه مباشر وواعي معتمدا على تقنيات الويب .
- 4- تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية ، والذي سيسهم مع بعض التغييرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع ، وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات .
- 5- التطبيق العملي لاستراتيجيات وسياسات وممارسات المنظمة في الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجه والاستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية والدولية فهي طريقة لأداء وظائف HRM ، و مما سبق نرى أن e-HRM ، تشتمل في تعريفها على العناصر نفسها التي تتكون منها ، الإدارة الإلكترونية ، والتي تشمل دمج وظائف الإدارة بتكنولوجيا ICT ، والاعتماد على الشبكات الإنترنت ، استجابة للتغيرات في بيئة الأعمال والبيئة الخارجية.
- 6- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي التطبيق العملي لاستراتيجيات وممارسات المنظمة في الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجه والاستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية و الدولية في طريق الأداء HRM . و هو تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية و الذي سيسهم مع بعض التغييرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات.

<sup>1</sup> - محمد مهدي ادم ، النمو الاقتصادي و التنمية الاقتصادية و وسائل قياسها ، الموقع الإلكتروني:

kenanaonline.com/users/mohamadmahdi/posts/650792

ثانيا - المجالات الأساسية لنظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

- إدارة المعلومات الشخصية وتقديم الخدمات الأساسية.
- إدارة الأفراد بفاعلية أكبر مثل لعمليات التوظيف وتسجيل الوقت والحضور وإدارة العلاوات الأداء.
- تسهيل التعاون والتدريب والتفاعل والمشاركة ونشر المعلومات.
- التواصل مع الموظفين وتحفيزهم وإدارة المزايا الوظيفية والمكافآت وتحسين الخدمة المقدمة لهم.

ثالثا- التحديات التي يفرضها نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

- إلغاء الحدود بين قسبي الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات.
- تحسين مكانة قسم الموارد البشرية.
- تحويل تركيز قسم الموارد البشرية إلى العملاء.
- حاجة العاملين بالموارد البشرية إلى فهم طبيعة عمل الشركة.
- تأمين المعلومات<sup>1</sup>.

رابعا - أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

✓ أهداف إدارة الموارد البشرية إلكترونياً :

إن أهداف e-HRM، نابعة من تكاملها مع أهداف الإدارة الإلكترونية ، و مواكبتها للتغيرات في بيئة الأعمال، حيث حدد ( Lepak & Snell ) تلك الأهداف بزيادة التركيز على القضايا الإستراتيجية ، زيادة مرونة الإجراءات و الممارسات ، زيادة كفاءة إدارة الموارد البشرية موجه نحو خدمة الإدارة و العاملين في المنظمة . إن تغير القوى والعوامل المؤثرة على المنظمات وقضايا العولة ، تغير النظرة من الوظيفة الآمنة إلى المهنة الآمنة ، ارتفاع معدلات التعليم في العالم وتغير نوعية قوى العمل المطلوبة ، وذلك لتحقيق الأهداف الرئيسية التالية :

1- تحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية.

2- تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية.

3- تحقيق مكاسب من الموارد البشرية.

4- تسهيل أداء وظائف إدارة .

5- رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المنظمة.

6- تنمية وتحسين علاقات العمل وإرضاء العاملين.

7- دعم أفضل للإدارة عبر أقسام الشركة.

8- توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب.

9- تحسين صورة الشركة.

<sup>1</sup> - بريان هوزينكو و جيمس ماركهام ، ملخص كتاب : الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، الموقع الإلكتروني

<https://hrdiscussion.com>

تاريخ المطالعة : 11/03/2018 .

وهي بهذا تهدف إلى تقديم خدمات HR بشكل فوري ، وإجراء معاملات HRM إلكترونياً وهذا يتطلب مراجعة الأسلوب التقليدي لإدارة الموارد البشرية وإجراءاته المتبعة ، وتحويله إلى نموذج متكامل عصري ضمن المفهوم الجديد e-HRM.

لقد كانت أقسام الموارد البشرية في السابق تقليدية في عملها وتمثل عبئاً كبيراً على المنظمات، وليست عنصراً أساسياً ومؤثراً في نجاح العمل. وأصبح هناك اعتقاد متزايد في الأعوام الأخيرة بأنه يمكن للمنظمة أن تكون لها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها ، وذلك من خلال تطوير مواردها البشرية ويحدث ذلك بعدة وسائل :

1-تنفيذ التدريب بشكل أسرع وتطبيق المهارات المكتسبة بشكل فعال.

2-اكتساب قدرات متميزة تميزها عن الآخرين.

3-تحسين العلاقات بين القطاعات الوظيفية المختلفة داخل المنظمة.

4-تحسين الخدمات المقدمة للعملاء.

5-المرونة والاستجابة بشكل أفضل لمتغيرات السوق.

وبالتالي، فإن تكنولوجيا ICT تقدم العديد من الوسائل التي يمكن من خلالها إدارة الخدمات الخاصة بالموارد البشرية وتطويرها.

#### ✓ أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM

إن تطبيق تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية متنوع وذو مدى واسع حسب حاجة المنظمة ، فقد يقتصر على الجداول الإلكترونية ، وقد يتعداه إلى الأنظمة المعقدة<sup>1</sup>.

وهذا يعتمد بطبيعة الحال على الحلول التي تقدمها HRMIS، فمنها ما يتعلق بحلول كاملة لوظائف HR. و منها ما يتعلق بوظائف معينة كالاستقطاب ، الاختيار تقييم الأداء ، التعويضات والأجور وغيرها من الوظائف HR .

وهذا بطبيعة الحال يؤدي إلى تنوع أهمية e-HRM بناء على التطبيقات المستخدمة لأنظمة معلومات الموارد البشرية HRMIS ، و حسب التقرير الذي أجري على أكبر المؤسسات البريطانية واستغرق ثلاث سنوات ، فإن هذه الأهمية قد ظهرت في المجالات التالية :

1-تحسين جودة توفر المعلومات بنسبة 91% .

2-تحسين سرعة توفر المعلومات بنسبة 81% .

3-تحسين الخدمات المقدمة إلى الموظفين بنسبة 4% . تخفيض التكاليف والنفقات بنسبة 35%

خامساً-المعالجة الإلكترونية لبعض وظائف إدارة الموارد البشرية :

ومعرفة كيفية العمل في نظام المعلومات المتعلقة بالسياسات الأفراد العاملين هناك خمسة خطوات أساسية لابد من إتباعها في تصميم هذا النظام هي ما يلي :

الخطوة الأولى للأنظمة : تتضمن هذه الخطوة تحديد وإدراك المشاكل ووضع حلول لها، إضافة إلى تحديد و تعريف كافة المعوقات والصعوبات الناجمة من البيئة والتي من الممكن أن تؤثر في النظام وتحديد الأهداف

<sup>1</sup> - عبير عبد الخالق ، التنمية البشرية وأثرها على تحقيق التنمية المستدامة ، مرجع سابق ، ص 58 .

و المتطلبات التشغيلية للنظام ، و كذلك إعداد و دراسة الجدوى ، و تقرير عن سياسات الأفراد العاملين .

#### الخطوة الثانية: التصميم الأولي للأنظمة

و تنطوي هذه الخطوة على وضع أنظمة بديلة وفقاً للأهداف المحددة و المعوقات ، كذلك وضع توصيات و الاقتراحات ، و تحديد المتطلبات الهندسية اللازمة لكل بديل مع تحديد و تقييم التأثير العوامل البشرية و الهندسية على النظام المقترح .

#### الخطوة الثالثة: هندسة الأنظمة

ترتكز هذه الخطوة على تحديد الشروط التفصيلية لهندسة الآلات و تشغيل الأنظمة ، و وضع تسهيلات و الأدوات اللازمة المستخدمة في الأنظمة المختلفة ، كذلك القيام بتنفيذ دراسة حول فاعلية التكلفة لكل بديل للأنظمة المصممة ، و تحديد مسؤولية اتخاذ القرار ، إضافة إلى ذلك توفير و تهيئة الشروط اللازمة للأفراد العاملين على الأنظمة المختلفة .

#### الخطوة الرابعة: اختيار و تطبيق الأنظمة

و تتضمن هذه الخطوة تحديد و اختبار الأنظمة الفرعية و كذلك اختبار النظام الكلي للأفراد ، و تكون اختبارات أثناء تطبيق النظام .

#### الخطوة الخامسة: تقييم الأنظمة

تتضمن هذه الخطوة الجوانب التالية: قياس أداء النظام ، و تقييم أداء النظام ، و إمكانيات تغيير النظام عند الضرورة ، و تطبيق النظام المعدل ، إضافة إلى تقييم المستمر و المتابعة .

#### سادسا- التوظيف الإلكتروني :

تعتبر قدرة الشركات و المؤسسات الحديثة على مواكبة التطورات المتلاحقة بالسوق بشكل سريع من أهم عوامل نجاحها و عملاً بمبدأ ، الأفراد هم أئمن الأصول يجب على الشركات و المؤسسات تغيير طريقة التوظيف العاملين بها و نتيجة لذلك ، لم يكن من الغريب ان كثيراً من الشركات و المؤسسات المتميزة قد بدأت استخدام نظم القائمة على الشبكات الإنترنت للإسراع من العمليات التوظيف .

يمكن للنظام التوظيف الإلكتروني القيام بالعديد من الإجراءات المفيدة التي سيتم عرض بعضها في الأقسام التالية :

الإعلان عن الوظائف الشاغرة: عن طريق إنشاء موقع جذاب لجذب متصفح الإنترنت ، أو الإعلان عن طريق صفحة صغيرة يتم استضافتها على إحدى المواقع التي تكون في نفس المجال ، استخدام الشرائط الإعلانية سواء العادية او التي تستخدم الرسوم المتحركة و الإعلانية أو التي تستخدم الرسوم المتحركة و الإعلانات الغنية بالوسائل السمعية و البصرية و نشرها في العديد من المواقع التي توفر مثل هذه الخدمات<sup>1</sup>.

#### سابعاً- مزايا التوظيف الإلكتروني :

##### 1- الإسراع من إيقاع عملية التوظيف :

في ظل النظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، يمكن تقليل الوقت المطلوب لأداء تلك العملية . أولاً ، بالنسبة لعملية الإعلان ، يمكن تقديم تفاصيل حول الوظيفة الشاغرة بصفحة الوظائف على شبكة

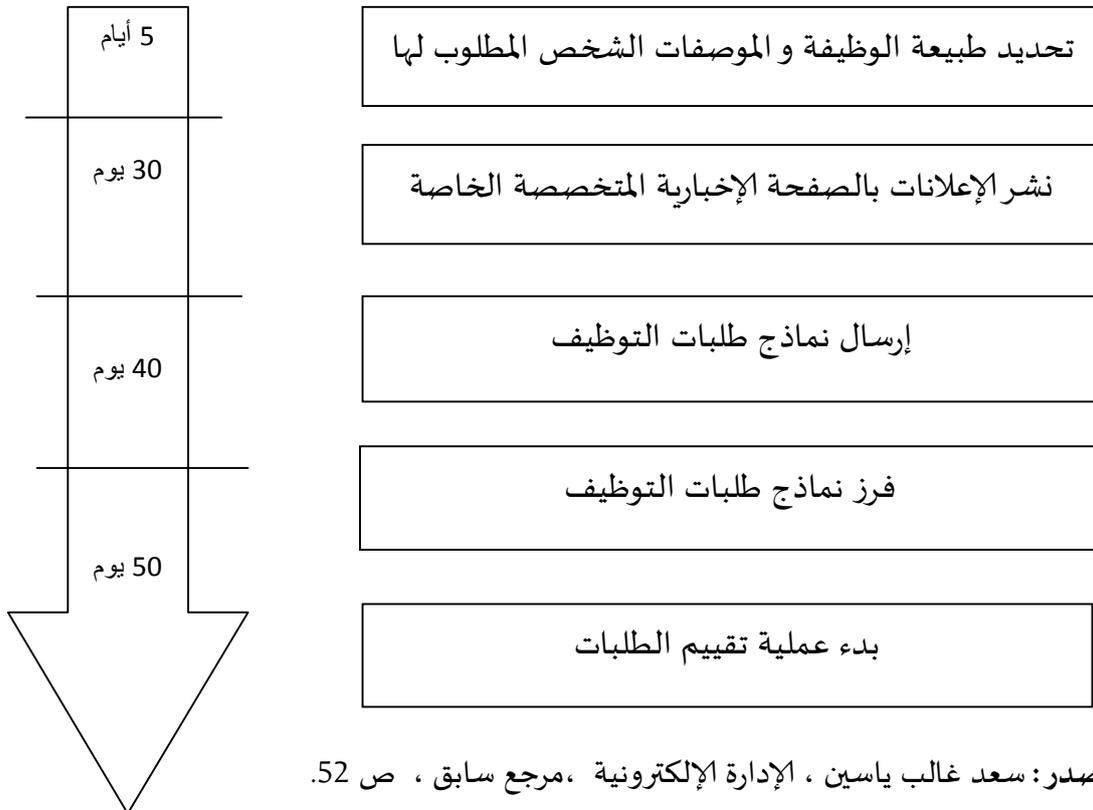
<sup>1</sup> - نجم عبود ، الإدارة الإلكترونية ، إستراتيجية الوظائف و المشكلات ، مرجع سابق ، ص 154

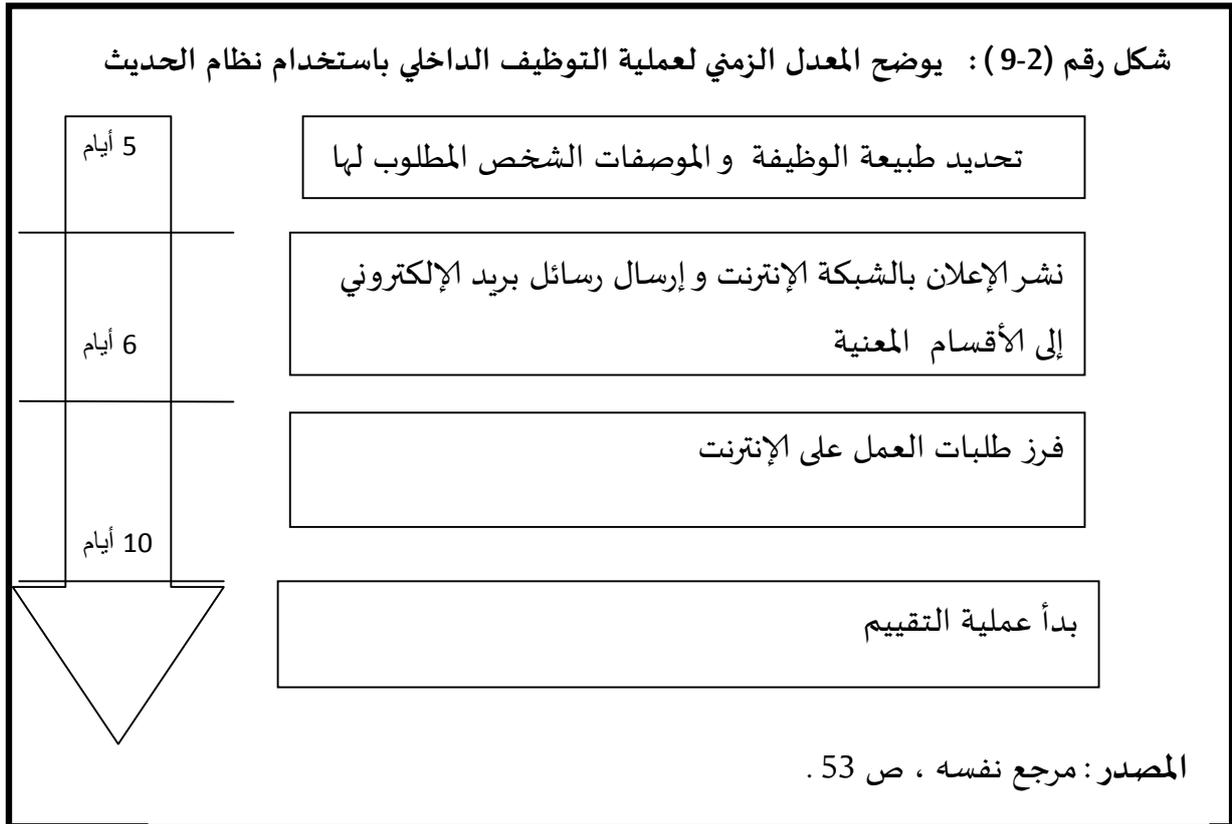
الإنترنت . ولكن مازالت تلك العملية تعتمد على عثور المتقدمين على هذا الإعلان ، و يمكن تأكيد حدوث ذلك عن طريق ربط الإعلان بالصفحات الأخرى التي من المتوقع أن يتعامل معها مثل هؤلاء المتقدمين بشكل معتاد.

2- يساعد نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أيضا في الرد على طلبات المقدمة ، فقد تتضمن الإعلانات المنشورة من خلال الشبكة الإنترنت و كذلك رسائل البريد الإلكتروني ارتباطات تشعبية تقود المتقدمين إلى نموذج متاح على الإنترنت يقومون بملئه و إرساله على الفور . و من ثم يمتلئ صندوق الرسائل البريد الإلكتروني بطلبات المتقدمين بعد ساعات فقط من الإعلان عنها .

3- إلغاء دور الوسطاء : يمكن لنظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية القيام بدور أكبر فيما يتعلق بعملية الشغل الوظائف الشاغرة ، و ذلك حسب مستوى تطوره ، فإذا ما تم حفظ معلومات تتعلق بالكفاءات المهنية على الإنترنت فيمكن لمن يبحث على شخص مناسب و مؤهل لشغل إحدى الوظائف أن يطلب من النظام وضع قائمة بأسماء ممن يتمتعون بالكفاءات المطلوبة ، يتم بعد ذلك إخبارهم بمعلومات حول الوظيفة عن طريق البريد الإلكتروني . و سوف يوفر هذا كثيرا من الوقت الذي كان سيستغرقه من لا توفر لهم الكفاءات و الخبرة المطلوبة في ملء نموذج الطلب التوظيف .

شكل رقم: (2-8) : يوضح المعدل الزمني للتوظيف الداخلي باستخدام الوسائل التقليدية





لتنمية الموارد البشرية أهمية بالغة و ضرورة ملحة لتماشي مع عصر الحداثة التي شهدها العالم الحالي و غزو تكنولوجيا المعلومات أي الإدارة الإلكترونية ، و هذا ما جعل المؤسسات مجبرة على تنمية مواردها البشرية و ذلك لزيادة قدراتها و مهاراتها لتكون أكثر كفاءة لتطبيق الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على تقنيات إلكترونية في إنجاز و إتمام المهام و الأعمال الإدارية و لتطبيق الإدارة الإلكترونية لابد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية التي تعتبر العنصر الأساسي من عناصر الإدارة الإلكترونية و ذلك من خلال توفير فرص التدريب و تعليم العاملين في مجال عمل الإلكتروني و قدرة التحكم في الحاسوب و تنمية السلوك الإبداعي من خلال الابتكار و تجديد و تقبل و استيعاب التغير و التركيز على تعليم بمراحله مختلفة و تطوير آليات الاختيار كفاءات مدربة تتوافق مع طبيعة العمل الإدارية الإلكترونية و ذلك لتزويد العاملين بالمهارات و المعارف التي تؤهلهم و تمكنهم من أداء الأعمال التي تتطلبها الإدارة الإلكترونية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محمد الاتربي ، طرق التسويق ، الموقع الإلكتروني:

<https://emarketingprince.com>

تاريخ المطالعة 3 / 02 / 2018

المطلب الثاني : الإدارة الإلكترونية و تسويق المنتجات

أولاً: مفهوم التسويق الإلكتروني:

أ- تطور مفهوم التسويق الإلكتروني :

الجدول (1-2) : تطور مفهوم تسويق الإلكتروني

السنة	1970	1980	1990	2000
اتجاه التسويق و نوعه	تسويق العرض	تسويق الطلب	التسويق الإداري	التسويق الإلكتروني
الأولية	تلبية احتياجات المؤسسة الداخلية	احتياجات الزبائن	احتياجات الزبائن	التشخيص، التفاعلية
المبدأ الذي يقوم عليه هذا المفهوم.	رفع حجم المبيعات	القيام بدراسة التسويق ، الاتصالات من أجل رفع حجم المبيعات	الاهتمام بالجودة و الربح الإجمالي ، الحرص على التكامل شبكة و التوزيع و الاتصالات ورفع حجم المبيعات .	الاهتمام بالعميل و إنشاء القيمة لديه ، مواكبة التكنولوجيا و الاهتمام بتحسين الجودة لتحقيق الربح .

المصدر: نجم عبود ، الإدارة الإلكترونية ، مرجع سابق ، ص 62

نلاحظ من خلال الجدول أن المفهوم التسويقي تطور منذ السبعينات حيث تغير أولوياته و مبادئه ، فقد تمكن من التأقلم و مسايرة التطور حتى وصل إلى ما هو عليه اليوم و هو التسويق الإلكتروني أين تعددت تعاريفه و تنوعت بتنوع مداخله .

أن التسويق الإلكتروني هو أسلوب جديد يستخدم في شبكة الإنترنت و يقدم ثلاث أنواع مختلفة من الصفقات، أولها تقديم خدمات الإنترنت نفسها، وشرح طرق الوصول إلى هذه الشبكة بالنسبة لرجال الأعمال و الزبائن، و الثانية التسليم الإلكتروني للخدمات بما يعني تسليم الصفقات المنتجات الخدمية للمستهلك في شكل معلومات رقمية ، و ثالثة استخدام الإنترنت كقناة لتوزيع الخدمات حيث يتم شراء السلع عبر الشبكة. و من الصعوبة تحديد مفهوم التسويق الإلكتروني بشكل واضح و دقيق بسبب تعدد مداخله ألا أنه يمكن القول بشكل عام بأن التسويق الإلكتروني يستند على تكامل وظائف التسويق باستخدام قواعد البيانات و الاتصالات التسويقية التفاعلية عبر الإنترنت و التلفزيون التفاعلي و أي وسائل الإلكترونية أخرى. و يرى كوتلر (kotler) أنه يمكن تصنيف التسويق الذي تمارسه المنضمت إلى ثلاثة أنواع رئيسة هي:

- ✓ التسويق الخارجي : و هو مرتبط بوظائف التسويق التقليدية كتصميم و تنفيذ المزيج التسويقي ( المنتج ، التسعير ، التوزيع ، الترويج )
- ✓ التسويق الداخلي : و هو مرتبط بالأفراد العاملين داخل المنظمة حيث يجب على المنظمة أن تتبع سياسات فعالة لتدريب و تحفيز العاملين لديها للاتصال الجديد مع الزبائن . فكل فرد في المنظمة يجب

أن يكون موجه في عمله بالزبائن . و حيث أنه ليس كاف وجود قسم في المنظمة خاص بالقيام بالأعمال التقليدية لوظيفة التسويق وبقية الأفراد أو الأقسام كلا في اتجاه آخر.

✓ التسويق التفاعلي : و هو مرتبط بفكرة أن جودة الخدمات و السلع المقدمة للزبائن تعتمد بشكل أساسي و مكثف على جودة التفاعل و العلاقة بين البائع و المشتري .

و مفهوم التسويق الإلكتروني لا يختلف عن المفاهيم أخرى للتسويق إلا فيما يتعلق بوسيلة الاتصال بالزبائن ، حيث يعتمد التسويق الإلكتروني على شبكة الإنترنت كوسيلة اتصال سريعة و أقل تكلفة . فالتسويق الإلكتروني يعتمد بشكل أساسي على الإنترنت ( Internet Based Marketing ) في ممارسة كافة التسويقية كالإعلان و البيع و التسعير و التوزيع و إجراء بحوث تسويقية ، و تصميم المنتجات الجديدة ... الخ . أن التسويق هو مفتاح لتحقيق أهداف المنظمة ، و يشمل تحديد الاحتياجات و الرغبات لسوق المستهدفة ، و الحصول على الرضا المرغوب بفعالية و كفاءة أكثر من المنافسين ، و إذا أضيفت صفة الإلكتروني التسويق فنحن نتحدث عن بيئة و أدوات يجمع بينها فضاء الانترنت بكل ما أتاحه من تكنولوجيا لتواصل بين البشر.

أو هو عبارة (( عن إجراء و متابعة الأعمال و الأنشطة التسويقية بالوسائل الإلكترونية من خلال الاعتماد على شبكة مفتوحة تدعى بالإنترنت عن طريق الحاسبات و الشبكات )) .

و أخيرا يمكن القول بأن المفهوم الحالي للتجارة الإلكترونية مزال غامضا بعض الشيء على الرغم من انتشار الواسع الذي تشهده الأعمال التجارية عبر الإنترنت و بروز مفاهيم جديدة مثل التسويق الإلكتروني و الأعمال الإلكترونية و الأعمال المصرفية عبر الإنترنت و غيرها من المفاهيم . حيث تدخل هذه المسميات تحت مظلة التجارة الإلكترونية .

و في الواقع التطبيقي ، فإن التجارة الإلكترونية تتخذ أنماطا عديدة ، كعرض البضائع و الخدمات عبر الإنترنت و إجراء البيع بالوصف عبر المواقع الشبكية العالمية مع إجراء عملية الدفع النقدي بالبطاقات المالية أو غيرها من وسائل الدفع و إنشاء متاجر افتراضية أو محال بيع على الإنترنت ، و قيام بأنشطة التوريد و التوزيع و الوكالة التجارية عبر الإنترنت و ممارسة الخدمات المالية و خدمات الطيران و النقل و الشحن وغيرها عبر الإنترنت .

شكل رقم (2-10) : صورة التجارة الإلكترونية

من الأعمال إلى الأعمال: تحقيق تكامل العمليات  
التوريد للمنتجات و أداء الخدمات.

من الأعمال إلى المستهلك و تشمل التسوق على  
الخط.

من الحكومة إلى الأعمال: المشتريات الحكومية  
الإلكترونية.

من الحكومة إلى المستهلك: الخدمات و البرامج  
الحكومية على الخط .

المصدر: يوسف حجيم سليمان الطائي و هاشمي فوزي العبادي، التسويق الإلكتروني، ط- الأولى 2009 ،

ب - مبررات اللجوء إلى التسويق الإلكتروني<sup>1</sup>:

يزداد اتجاه العديد من الشركات والمنظمات الصغيرة والكبيرة نحو التسويق عبر الإنترنت للاستفادة منه على النحو التالي:

- 1- تحقيق التواجد الإلكتروني على الإنترنت: ويعني تواجد الإلكتروني توافر موقع للشركة به العديد من البيانات عن الشركة وأنشطتها وكذلك وسائل الاتصال بالشركة.
- 2- توفير معلومات عن المنظمة: فالتواجد على الإنترنت يمكن من يدخلون على موقع الشركة من الحصول على العديد من الإجابات لتساؤلاتهم بدون أن تتكبد الشركة الوقت الذي يضيعه موظفيها في الرد على الأسئلة المختلفة.
- 3- الوصول إلى السوق العالمية: ففي الإنترنت لا توجد حدود جغرافية تقيد حركة المعلومات، وذلك يمكن الشركات من الوصول إلى المستهلكين في أماكن لم تكن لتفكر في الوصول إليها بالوسائل التقليدية.
- 4- الوصول إلى سوق ذات خصائص ممتازة: فمن المعروف أن معظم مستخدمي الإنترنت هم أصحاب الدخول المتوسطة والمرتفعة.
- 5- حيث أن الإنترنت تسمح بالتفاعل بين المنتج والمستهلك فإنها توفر للمنظمة فرصة الحصول على التغذية مرتدة من العملاء إلى المنتج.

## ج- مجالات تطبيق التسويق الإلكتروني:

تشمل مجالات تطبيق أساليب الإلكتروني كافة الأنشطة والعمليات التسويقية في خدمة العملاء المستهدفين وذلك على النحو التالي<sup>2</sup>:

- 1- في مجال الدراسات التسويقية وبحوث التسويق: يمكن استخدام أساليب الإلكتروني الحديثة في إجراء البحوث والدراسات التسويقية التي تساعد على اتخاذ القرارات التسويقية بفعالية. ورغم من استخدام المنظمات الأعمال لبحوث التسويق لفترة طويلة لدراسة الأسواق، إلا أن الأساليب الإلكتروني يمكنها أن تؤدي تلك المهام بتكلفة أقل ووقت أسرع، وتعتبر تلك البحوث والدراسات التسويقية مصدرا هاما للحصول على أفكار وأراء العملاء لتنمية المنتجات الجديدة وذلك من خلال فحص ودراسة مقترحاتهم وشكواهم عن الجوانب المختلفة للمنتج وباقي عناصر المزيج التسويقي.
- 2- في مجال تصميم المنتجات: أتاحت الأساليب التكنولوجية الحديثة وتصميم بالمساعدة الحاسب الفرصة للعديد من الشركات أن تقوم بتصميم منتجات وفق احتياجات الفردية للعميل، وفي الوقت الحاضر ومن خلال شبكة الإنترنت يمكن للعميل - في العديد من المنتجات - أن يقوم بتحديد المكونات وإضافات المختلفة التي يرغبها في المنتج. وبالإضافة إلى ذلك إن العديد من الشركات التي تعمل في مجال خدمة مشتري الأعمال قد نجحت في تصميم المنتجات حسب الموصفات التي يضعها العميل كل على حدة. ويتوقع مستقبلا أن يتيح التطور التكنولوجي الفرصة لمعظم الشركات أن تستخدم تلك التقنية في تصميم المنتجات حسب احتياجات كل عميل على حدة حتى تكون أكثر قدرة على خدمة عملائها.

<sup>1</sup> - محمد الصبري، التجارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، 2005، دار النشر وتوزيع الإسكندرية، ص 410 - 412.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 415.

3- في مجال تسعير المنتجات : تتيح شبكات الإنترنت المعلومات الخاصة بأسعار المنتجات الخصومات و الشروط المختلفة و التعاقد و طرق الدفع و التسهيلات المتاحة . و طالما العملاء يلعبون دورا ناشطا في العلاقة مع المنتجين من خلال مد الشركة بالمعلومات و وضع المكونات الخاصة بالمنتج ، فإن هذا الدور يمكن أن يمتد ليشمل التفاوض مع الشركة بشأن الجوانب المرتبطة بالسعر.

4- في مجال الترويج: تستخدم منظمات الأعمال الوسائل الإلكترونية بكثافة في الترويج عن الشركة و منتجاتها و ذلك من خلال المواقع و صفحات الإلكترونية التي تقوم بتصميمها بنفسها أو بشراء موقع على الإنترنت و عرض كافة المعلومات و المواد الترويجية المتنوعة و تقديم حزمة من الأدوات التحفيزية قصيرة الأجل و مصممة لتنشيط العملية البيع خلال فترة زمنية معينة .

5- في مجال التوزيع : يتيح استخدام أساليب التسويق الإلكترونية قدرا عاليا من الإتاحة المكانية و الزمنية للمنتجات . فاستخدام الانترنت يمكن الشركات من التفاعل المباشر مع العملاء على مدى الأربع و عشرين ساعة و من ثم فليس هناك حدا زمنيا للتعامل مع العملاء و في نفس الوقت فإن استخدام الانترنت قد يقلل إلى حد كبير من استخدام الوسطاء التسويقيين و بصفة خاصة هؤلاء الذين يقومون بتوزيع المنتجات حيث يمكن للمنتجين أن يقوموا بتوزيع المباشر للعملاء و قد يتيح استخدام خدمات الإنترنت ظهور الأسواق الافتراضية و ظاهرة التسويق الإلكتروني حيث يستطيع العملاء أن يقوموا بإعداد قائمة المنتجات المطلوبة في التسويق و يتم تسليمها إلى العملاء مباشرة .

6- في مجال خدمة العملاء : تتنوع مجالات خدمة العملاء باستخدام الوسائل الإلكترونية بدءا من المساعدة في تحديد الاحتياجات و ما يناسب المستهلك مرورا بالمساعدة في تقديم الخدمات المرتبطة بعملية البيع ذاتها و انتقال الملكية و انتهاء بخدمات ما بعد البيع و يوفر القدر الكبير من المعلومات و التفاعل اللحظي مع العملاء الشركة الفرصة لتحقيق التمايز في مجال خدمة العملاء و إنشاء ملفات إلكترونية مستقل لكل عميل يحتوي على جميع البيانات المتعلقة بتعاملاته مع الشركة و مواعيد إجراء الصيانة الدولية و كيفية معالجة أي مشكلات تظهر في استخدام المنتجات الخاصة المعمرة منها .

#### د- متطلبات نجاح التسويق الإلكتروني على المستوى القومي :

يتطلب تطوير الأداء الإلكتروني للشركات في خدمة أسواقها توافر العديد من المقومات و قدر مماثل من التطوير على المستوى القومي حتى يتم العمل في المنظومة متكاملة يسهل من الدخول عصر التكنولوجيا و العولمة .

و من ضمن هذه المتطلبات :

1- توفير البنية التحتية للتجارة الإلكترونية و التي تتمثل في الشبكات الاتصالات من حيث التغطية و التردد من حيث الخدمات الإنترنت بتكلفة اقل و في أسرع وقت .

2- توفير مقومات تشريعية اللازمة لتسهيل الحرية التجارية الإلكترونية و ذلك من خلال إصدار تشريعات و القوانين لتنظيم الأعمال التجارية الإلكترونية .

3- تدريب الكوادر المتعلقة بتنظيم عمل التجارة الإلكترونية و يشمل كافة الأطراف ذات العلاقة مثل القضاة و الممثلين التجاريين بوزارة التجارة و العاملين بالبنوك و شركات التأمين و ضرائب و كافة الأطراف ذات الصلة

4- نشر ثقافة استخدام الوسائل الإلكترونية للدفع بين العملاء حيث يتطلب ذلك مستقبلا أن يكون لدى العملاء بطاقات ائتمان تستخدم كوسيلة لدفع ثمن المنتجات ، بالإضافة إلى نشر ثقافة استخدام الإنترنت بواسطة الأفراد والشركات حيث أنها الوسيلة الأساسية المستخدمة لنجاح التجارة الإلكترونية .

5- وجود إستراتيجية قومية لتعامل الإلكتروني من خلال القيام الحكومة بتقديم خدمات المختلفة عبر الوسائل الإلكترونية ووجود إستراتيجية لتعامل مع التكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتنشيط الصادرات من خلال تفعيل وسائل التجارة الإلكترونية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : الإدارة الإلكترونية وجذب الاستثمار

فكرة برنامج الاستثمار الإلكتروني :

و تعتمد فكرة الاستثمار الإلكتروني على وجود حاسب إلكتروني و اشتراك في الإنترنت و استخدام برنامج المستثمرين الفوري و موقع [www.investor toolbox.com](http://www.investor toolbox.com).

الخطوات الخمس للاستثمار الإلكتروني :

ويشمل الاستثمار الإلكتروني الخطوات الخمسة التالية :

1- البحث عن السهم المناسب ( قائمة الاختيار بالاستبعاد ) .

2- تقييم الأسهم لتحديد الأولويات .

3- توقيت الشراء .

4- تحديد توقيت الخروج – وتحديد الفني للاستثمار .

5- المحافظة الفنية لمحفظة الاستثمار .

✓ **الخطوة الأولى :** البحث عن الأوراق المالية المثالية : تهدف الخطوة الأولى في الاستثمار الإلكتروني في

الأوراق المالية إلى التعرف على تحديد الصفحة ما قبل البحث – وكيفية البحث عن الأوراق المالية

الأفضل من ضمن قوائم المالية – و أخيرا كيفية إعداد الرسم بياني للأسهم القطاع المرشح

للاستثمار ، ثم إعداد رسم بياني آخر للسهم المرشح للتحليل واختيار .

وتحديدا يتم الرسم خرائط للسهم ونقارنه برسم البياني آخر لنشاط الذي ينتهي له السهم

وبعدها يتم اختيار أفضل الأسهم وليكن 25 سهم كالتالي :

- اضغط علامة أي Search في القائمة التالية والتي توضح أهم 50 سهم و البدائل المختلفة لها . ثم يتم

اختيار المستثمر لأحد البدائل بالضغط على الماوس . هنا يحدد الكمبيوتر قاعدة البيانات للأسهم بغرض

اختيار 25 سهم من الخمسين وفق المعايير المطلوبة و الموضحة على الشاشة كالتالي :

<sup>1</sup> - . عبد الرحمان توفيق ، التسويق الإلكتروني ، المناهج التدريبية المتكاملة ، دارالنشر الجيزة – مصر - ص 19،20

الشكل رقم (2-11): ترتيب الأوراق مالية حسب أهمية

أسهم أعلى العائد	مجموعة أسهم النمو
—	—
—	—
—	—
ترتيب البدائل	<u>توقعات الأسعار</u>
—	—
—	—
أضعف السهم	<u>أقوى الأسهم</u>
—	—
الأسهم ذات	الأسهم ذات تقييم المنخفض

المصدر: . عبد الرحمان توفيق ، التسويق الإلكترونية ، المناهج التدريبية المتكاملة ، مرجع سابق - ص 25 .  
و على ضوء ذلك سوف يحدد الكمبيوتر أهم 25 سهم للشراء و المصادر الشراء من داخل البورصة أو من خارج المنصة بالبورصة.

✓ الخطوة الثانية: تقييم مقتررات الاستثمار

و تشمل تلك الخطوة ترتيب الأوراق المالية لهذه الأهمية مع إعداد الرسم بياني يوضح ما يلي ( يتم ذلك فوراً على شاشة الكمبيوتر).

و يتم تكرار نفس الأسلوب التحليل لبقية الأوراق المالية . و تستخدم أيضاً مؤشرات التالية في المراجعة و التقييم.

1- العائد على الأصول و يصل هذا العائد في المتوسط إلى 12% على الأقل لقبول الورقة المالية .

2- العائد على حقوق الملكية و يفضل المستثمر أن يحقق هذا العائد 18 % على الأقل .

3 - مؤشر رسملة السوق : و هو يقيس عدد الأوراق المالية المميزة مضروبة في سعر كل سهم .

✓ الخطوة الثالثة : تحديد وقت شراء الأوراق المالية في البورصة

و يساعد ذلك في فهم قيمة المؤشر الفنية و رسم البياني و تحليل و تفسير المؤشرات بهدف استخدامها في تحديد توقيت الشراء الأمثل أو توقيت البيع و الخروج من البورصة في الوقت المناسب و توضيح كيفية استخدام التقارير الداخلية للتداول في البورصة و فيما يلي أهم المؤشرات الفنية :

- 1- الرسم البياني السنوي لحركة السعر السهم .
  - 2- تحديد متوسط المتحرك لحركة السعر السنوي و ليكن 30 يوم و تجديد حركة السعر فوق و تحت هذا المتوسط .
  - 3- وهو هستوجرام تحت الرسم البياني لحركة السهم .
  - 4- مؤشر تحديد ما إذا كان السوق فوق مستوى البيع أو فوق مستوى الشراء .
- الخطوة الرابعة محفظة الاستثمار الإلكتروني: ويتم اختيار وتحديد محفظة الاستثمار الإلكتروني الفوري عن طريق تحديد الأوراق المالية ذات أعلى عائد و أقل مخاطرة باستخدام قائمة مراجعة إدارة الاستثمار يوميا و أسبوعيا و شهريا و كل ربع سنة بالخطوات التالية :
- أ) اضغط على ماوس على كلمة Portfolio أي محفظة الاستثمار لإحضار صفحة المحفظة و التي سوف توضح شكل المحفظة الجديدة .
- ب) راجع المحفظة يوميا بالضغط على كلمة Portfolio مرة أخرى.
- ج) تتم مراجعة أسبوعية لمحفظة الاستثمار الإلكتروني بالضغط على عمود Analyste ratings في صفحة المحفظة في الشاشة حيث تحدد أولويات و الترتيبات .
- جدول رقم(2-2) :مراجعة أسبوعية لمحفظة الاستثمار الإلكتروني

المراجعة الفورية				النشاط
اليومية	الأسبوعية	الشهرية	الربع السنوية	
*				راجع تقارير أخبار البورصة
*				راجع ظروف السوق
	*			تحديث التداول
	*			إجراءات البحث عن الأوراق المالية أخرى
	*			قارن بين مجموعات الاستثمار في كل صناعة
	*			راجع تقارير العائد
	*			راجع الترتيب داخل الصناعة
	*	*		راجع ترتيب المحلل المالي
	*	*		راجع عائد الربع السنوي
	*	*		قارن المحفظة بالخطة
	*	*		قارن المحفظة بالسوق
			*	

المصدر: فريد راغب النجار، الاستثمار بالنظم الإلكترونية ، دار النشر الإسكندرية، ص 308

ب- أهدافها الاستثمار الإلكتروني كما الآتي<sup>1</sup>:

- تقديم الخدمة للمستهلك بطريقة سهلة و سريعة.
- اختصار الوقت والجهد في طريقة البحث.
- تشجيع أصحاب الأفكار الإبداعية للمشاريع الريادية الصغيرة وتطبيقها على أرض الواقع.
- تسهيل عملية التواصل بين البائع والمشتري أو المعلن والمستهلك على حدّ سواء.
- ابتكار كل ما هو جديد في عالم التقنية لجعل الحياة أسهل.
- دعم سوق العمل وتشغيل الأيدي العاملة البناءة.
- النهوض بعجلة الاقتصاد وتسخير الإنترنت للتطوّر والنموّ والازدهار المطلوب. كل هذه الأهداف وغيرها تسعى الشركات الاستثمارية في مجال الإنترنت إلى ترسيخها بشكل يعود عليها وعلى العاملين بها من ناحية، وعلى المستهلكين من ناحية أخرى بإيجابيات تدعم السوق الإلكترونية كونه السبيل الأول لنجاح العمليات التجارية الصغيرة والكبيرة: فالإنترنت بجميع وجهاته الاجتماعية والتجارية وغيرها بات الوسيلة الأكثر طلباً للمستخدم في طلب واعرض الخدمات.

إرشادات عامة للاستثمار في البورصة عبر الإنترنت<sup>2</sup>:

- 1- التركيز في إدخال الأوامر: يتوجب عليك كمستثمر أن تتوخى أقصى درجات الحذر في إدخال أوامر البيع والشراء، وأن تتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب في كل حالة، حيث أن سرعة تنفيذ الأوامر على الإنترنت لا تعطيك فرصة تغيير الرأي بعد إدخال أمر تنفيذ الصفقة على الإنترنت.
  - 2- معرفة القواعد الرئيسية للتداول عبر الإنترنت: من المفيد جدا التعرف على الممارسات الجيدة وتوصيات الخبراء من واقع التجربة بشأن أفضل الطرق للتداول الحذر والسليم عبر الإنترنت. يجب بذل الجهد لتحقيق الفهم العميق للقواعد الأساسية للاستثمار في الأسهم عبر الإنترنت، والأخذ في الاعتبار أن السهولة والسرعة التي يتم بها التداول عبر الإنترنت يترتب عليها المزيد من الحذر حتى لا تتكبد خسائر.
  - 3- معرفة مخاطر وعوائد الاستثمار: إن الاستثمار في سوق الأسهم مهما كان سهلاً، لا بد أن يتضمن المخاطرة، لذا يجب عليك كمستثمر أن تتذكر دائما ثلاثة قواعد عند الاستثمار بالأسهم.
    - أن تعرف ماذا تشتري أو تباع.
    - أن تعرف على أي أسس تشتري أو تباع الأسهم.
    - أن تعرف مستوى المخاطرة وتحددها.
- ومن أهم المخاطر عند التداول عبر الإنترنت:

• الأعطال الفنية من جهاز الكمبيوتر أو من التزامح على شبكة الإنترنت نتيجة وجود طلبات كثيرة على الموقع سواء بالبيع والشراء، وهو ما قد يسبب فرصة أقل لإتمام الصفقة وإمكانية تنفيذها، مما قد يؤدي إلى تكبد المستثمر بعض الخسائر، إضافة إلى احتمال عدم إمكانية الدخول للإنترنت وعدم الحصول على تأكيد إتمام عملية الشراء أو البيع في الوقت المطلوب؛ حيث أنه ليس من المتوقع دائما أن تتم العملية أو التقرير في نفس

<sup>1</sup> - الشومان ، وزياد محمد ، عبد سلام ، مبادئ التسويق ، عمان - دار صفاء ، 2001 ، ص 28

<sup>2</sup> - فريد راغب النجار ، الاستثمار بالنظم الإلكترونية والاقتصاد الرقمي ، دار النشر الإسكندرية ، ص 310 .

الثانية. وقد يكون التأخير في جهاز الكمبيوتر، لذا يجب التحري ومعرفة طرق أخرى لإتمام وتأكيد العمليات إذا وقعت مشاكل عبر الإنترنت.

• المفاجأة بسرعة حركة السهم والنشاط المفاجئ للسوق، ولا يعني أن السعر الموجود على شاشة موقع التداول أنه هو نفس سعر الشراء؛ لأن السوق تتغير بسرعة عالية جداً، ويجب أخذ الاحتياطات اللازمة حتى لا يدفع المستثمر أكثر مما كان ينوي دفعه أو أكثر مما يحتويه رصيده.

• عدم تقليد طريقة بعض المتداولين المحترفين والمخاطرة، لأنه يفضل أن ينظر إلى سوق الأسهم للاستثمار وليس للتداول فقط، فعمليات التداول اليومي تتضمن مخاطر شديدة، ويفضل أن يكون الاستثمار للمدى الطويل وليس لدقائق أو ساعات أو أيام.

## خلاصة :

من خلال دراستنا لهذا الفصل تعرفنا على أهمية الإدارة الإلكترونية في تحقيق التنمية البشرية الاقتصادية و الاستفادة من تطبيقاتها ، مما ينعكس بشكل ايجابي على نشاط الاقتصادي، و بالتالي تحقيق التنمية البشرية ، وذلك نظرا لما توفره الإدارة الإلكترونية وقطاع المعلومات من خدمات مهمة تمكن صانع القرار من اتخاذ القرارات الصائبة و الناجحة بأسرع وقت ممكن ، كما وفرت الإدارة الإلكترونية الوقت و الجهد ترمي إلى زيادة الاستثمار. و بالتالي ينعكس ذلك على التنمية الاقتصادية و البشرية .

تعتبر الإدارة الإلكترونية وسيلة فعالة لتحقيق التنمية الاقتصادية و البشرية ، من خلال مساهمتها في فتح أسواق جديدة و اكتشاف مناطق مستحدثة للتجارة و تواصل لحظي وسريع بين شعوب العالم لتحقيق الشراكة و التبادل التجاري من خلال استخدام تقنيات المعلومات و شبكات اتصالية متقدمة بين أطرف متعددة دون القيد بمكان و زمان .

## الفصل الثالث

واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية  
في الجزائر

تمهيد :

تعد الجزائر من بين الدول التي تسعى جاهدة لإرساء مجتمع يعتمد على المعلومات وتكنولوجيا الاتصال من خلال عصرنه قطاعاتها العمومية في مختلف المجالات بالاعتماد على شبكة الإنترنت و تحول التدريجي من الأنشطة التقليدية إلى الإلكترونية ، حيث أصبحت هذه الأخيرة ضرورة حتمية يجب السعي لتحقيقها لتسريع عملية الإنجاز إلكترونيا، و هو الأمر الذي دفعنا بالبحث في التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

ويحتوي هذا الفصل على المباحث التالية :

- ❖ المبحث الأول: المنظومة الإدارية الجزائرية في ظل البيروقراطية التقليدية.
- ❖ المبحث الثاني : واقع الجاهزية الإلكترونية في الجزائر
- ❖ المبحث الثالث: مشروع الجزائر الإلكترونية 2008 - 2013

## المبحث الأول: المنظومة الإدارية الجزائرية في ظل البيروقراطية التقليدية

إن تبني النظام الإداري المناسب أمرا مهما بالنسبة لأي دولة ، حيث يمثل أداة لتحقيق الأهداف المجتمعية المرتبطة بخدمة الأفراد ، وتحقيق مستويات مقبولة من التنمية التي تنعكس على توفير حاجيات و مطالب المواطن .

## المطلب الأول: مراحل تطور المنظومة الإدارية في الجزائر

1- المرحلة الانتقالية للبناء المؤسسي وبناء الدولة ( 1962- 1965 ):<sup>1</sup>

تعتبر هذه المرحلة في تاريخ الجزائر مرحلة انتقال تميزت بالبحث عن المتوافقات البنائية لمؤسسات الدولة حديثة العهد بالاستقلال سياسيا واقتصاديا واجتماعيا ويبقى المجال الإداري على أهمية بالغة لارتباطه ببناء الدولة وتمثيله لسلطتها ومنفذا لسياستها.

وبناء على ذلك بدأ التأسيس للنظام الإداري الجزائري في هذه المرحلة من خلال صدور قانون 31 ديسمبر 1962 الذي أجاز استمرار العمل بالتشريعات السابقة للاستقلال إلى حين صدور تشريع جديد خاص بالتنظيم الإداري المركزي والمحلي الأمر الذي مهد إلى تبني الاتجاه المركزي في تسيير المرافق العامة والإشراف المباشر للسلطة المركزية لعمل الإدارة والعلاقة بينها وبين المجتمع.

وأمام اتساع وظائف الدولة وتعقدتها لضعف الإمكانيات المادية والبشرية ت صدر مرسوم 16 ماي 1963 الذي نص على حل الكثير من المجالس البلدية والذي كان عددها 1563 وأصبح 676 ونظرا للعجز الذي كانت تعانيه أغلب البلديات تم تعيين مفوضين لإدارة شؤون البلديات تابعين مباشرة للسلطة المركزية.

أما على مستوى التنظيم المركزي فقد أسند أول دستور للدولة الجزائرية الصادر بتاريخ 10 سبتمبر 1963 السلطة التنفيذية لرئيس الجمهورية على المستويين التنفيذي والتنظيمي يمارسها عن طريق إصدار المراسيم واللوائح التنظيمية فكان يشرف على تطبيق القوانين وتعيين المسؤولين في مختلف المناصب الإدارية.

## 2- مرحلة التأسيس للنموذج البيروقراطي للدولة الوطنية ( 1965- 1988 ) :

تميزت هذه المرحلة بارتفاع وتيرة البناء المؤسسات الدولة سياسيا وإداريا مل انتهاج التوجه الاشتراكي في المجال الاقتصادي والتنموي الأمر الذي أوضح وظيفة الواسعة للدولة وعليه كان التأسيس الإداري من أولويات المرحلة وبخاصة أمام التحديات المعقدة للدولة والمجتمع.

لقد كانت أوامر 10 جويلية 1965 التشريعات الضابطة للسلوك الرسمي العام بعد توقيف العمل بدستور 1963 حيث ظهر لتوجه الإداري بشكل جلي من خلال الاعتماد على نظام بالخصائص المعروفة للنموذج البيروقراطي كما حددها "ماكس فيبر" والمتتمثلة فيما يلي:

- الهيكل الهرمي التسلسلي القائم على مبدأ التخصص وتقسيم العمل وتحديد السلطة والمسؤولية بصورة رسمية وفق المنظومة القانونية الناظمة .

<sup>1</sup> - أحمد باي ، ورائية هدار ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر ، مجلة الباحث ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة باتنة ، العدد 11 ، جوان 2017 . ص35

- نظام خاص لاختيار الموافين وتعيينهم من طرف السلطات العليا أين ارتبط ذلك بطبيعة النظام السياسي وقيم العلاقة بالحزب الواحد حيث تعتمد مجموعة من المعايير ذات الطبيعة المهنية من مثل الاختصاص والخبرة أو ذات الطبيعة السياسية مثل الانتماء للحزب فضلا عن المعايير التاريخية المتعلقة بالمشاركة في الثورة أو عدم القيام بأعمال ضد القيم الثورية...إلخ.

- اعتماد السجلات المكتوبة والمعروف بالإدارة الورقية.

وفضلا عن ذلك أولت الدولة أهمية كبيرة للإدارة المحلية من خلال صدور الأمر 23 ماي 1969 المتعلق بالتنظيم الإداري الولائي كما تم تبني مشروع الإصلاح القانوني الخاص بالبلدية في 07 جويلية 1981 الأمر الذي مهد للتوجه اللامركزي بحثا عن زيادة الفاعلية لأداء الإداري المحلي.

### 3 - مرحلة الإصلاح والتكيف الإداري (بداية من 1989):

شكلت نهاية مرحلة الثمانينيات من القرن العشرين مرحلة مهمة جدا في مسار تطور الدولة الجزائرية فعلى المستوى التشريعي عرفت الجزائر دستور جديد في 23 فيفري 1989 أعاد تنظيم وظيفة الدولة وعلاقتها بالمجتمع وهو ما ينعكس على التنظيم الإداري حيث تم الفصل بين الدولة والحزب تكيفا مع التوجه السياسي الجديد القائم على مبادئ التعددية السياسية والتنافس السياسي والتخلي عن الطابع الاشتراكي للدولة وتبني الليبرالية الاقتصادية ورغم أهمية الإدارة إلا أن عملية الإصلاحات والتي مست المستويات التالية:

- المستوى الوظيفي من خلال زيادة التوجه اللامركزي وتبني مبادئ الحياد الإداري.

- المستوى البناء الهيكلي من خلال تبني مبادئ الديمقراطية سواء على المستوى المركزي أو المحلي (المجالس المنتخبة المحلية والمركزية).

- المستوى التفاعلي من خلال إعادة عديد منظومة الضوابط المحددة للعلاقة بين الإدارة العامة والمواطن حيث يصبح لهذا الأخير دورا فعالا في نجاح وفعالية العمل الإداري من خلال المشاركة في تفعيل العمل الإداري وبخاصة على المستوى المحلي.

### المطلب الثاني: سلبيات النموذج البيروقراطي<sup>1</sup>:

رغم ما تحقق من التوجه البيروقراطي في الجزائر إلا أن ما حقق لم يعبر فعلا عن ما كان مأمولا والجهود والإمكانات التي سخرت من أجل ذلك، حيث لازمت الإدارة الجزائرية، ورغم الإصلاحات التي انتهجتها الدولة بعد الاستقلال إلا أن الممارسة الواقعية أفرزت بعض الاختلالات تمثلت في الآتي:

1 - الاختلالات المرتبطة بالعلاقات بين المرافق العامة: وهي تمثل الاختلالات الموجودة على المستوى الداخلي للإدارة والتي تتطلب تغيير داخل الإدارة والعلاقة بين التقسيمات والمسؤولين الإداريين، ومن أهم هذه الاختلالات التضخم الكبير في الهياكل الإدارية وكثرة مستوياتها، والتي تؤدي إلى بطئ في اتخاذ القرارات فظاهرة التضخم الإداري وتعدد مستويات التنظيم يلاحظ من خلال تزايد الوزارات والمصالح الحكومية والمؤسسات العمومية. فكثرة المستويات والهياكل يجعل المواطن يتعد عن الإدارة. كما تشكل المركزية الشديدة أحد الاختلالات المثيرة والتي تبرز في تركيز السلطة عند كل مستوى تنظيمي معين وكنتيجة للمركزية الشديدة كثيرا ما يلاحظ المواطن أن

<sup>1</sup> - عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2015/2016، ص 25.

جل القرارات البسيطة منها والكبيرة ، لأبد أن تمر على قمة الهرم الإداري والذي يستغرق وقتا خياليا لصدور القرار والحصول على الخدمات.

تعدد القواعد القانونية والتي تعكس تعقد الإجراءات الإدارية التي تزيد من توتر وانزعاج المواطن الذي يجد نفسه أمام إجراءات بطيئة معقدة ومكلفة بسبب تعدد الجهات الواجب التعامل معها الأمر الذي يتطلب جهدا ووقتا طويلا دون أن يكون لذلك أسباب منطقية.

انتشار ظاهرة البيروقراطية السلبية الناتج عن الروتين الإداري وكثرة الإجراءات الإدارية وعدم وضوح القرارات والتباطؤ في أداء العمل وعدم الاهتمام بالخدمة العمومية ، أفقد ثقة المواطن بالإدارة بصفة عامة والمتعاملين معها بصفة خاصة الشيء الذي انعكس سلبا على فعالية الوظيفة العمومية وعملية تطوير وتنمية الإدارة.

2- الاختلالات المتعلقة بالمعاملات مع المواطن : فهذا الأخير خلال تعامله مع الإدارة العامة وأمام ضعف الأداء الوظيفي لهذه الأخيرة ، فإنه عادة ما لا يتم إنجاز العمل في اليوم المحدد أو تأجيله إلى أجل غير مسمى أو يجد ملفه مفقود فالبطء في الرد على الطلبات ومعالجة القضايا والملفات تؤدي إلى تدمير المواطن، وإحساسه بالانعزال عن إدارة تعمل عن تعالي عليه<sup>1</sup>.

فعدم جودة الخدمات وضعف الأداء يجعلها عاجزة عن تلبية المطالب المتعددة والمتزايدة للمواطن إضافة إلى غياب رؤية شاملة للاستقبال والإرشاد وعدم وجود الشفافية وغياب قنوات اتصال مفتوحة تمكن من التدفق الحر للمعلومات اتجاه المواطن بالرغم من أنه مكفول في الدستور والقوانين والتي يتم التهرب منها تحت غطاء السر المهني الذي لم يتم ضبطه وتحديد مفهومه.

فواقع الإدارة الجزائرية إذن ينطوي على العديد من النقائص والاختلالات من الناحية الهيكلية والوظيفية وحتى القانونية والتي شكلت عوائق حالت دون بلوغ مستوى تطلعات المواطنين الشيء الذي يستدعي إعادة النظر في الطرق التسييرية لتقديم خدمات ذات جودة وتبني إستراتيجية واضحة للتخلص من منطق التسيير التقليدي الذي أفرز العديد من الممارسات السلبية كالبيروقراطية وغيرها من مظاهر الفساد الإداري..

في ظل هذا الواقع أصبحت عصرنة الإدارة العمومية في مختلف القطاعات و عصرنة المناهج العمل باستخدام الحاسب الآلي و الشبكة العالمية الإنترنت مسألة في غاية الأهمية و الحتمية حضارية ، لجعل الإدارة تستجيب لمتطلبات الشفافية و الفعالية و لنزاهة و الاستجابة لتطلعات الجديدة ، الأمر الذي أدى إلى تبني مشروع الجزائر كآلية لترشيد الخدمة العمومية .

<sup>1</sup> - عبان عبد القادر ، تحديات الإدارة الإلكترونية ، مرجع سابق ، ص 26 .

## المبحث الثاني: واقع الجاهزية الإلكترونية في الجزائر

سيتطرق هذا المبحث إلى محتوى الاستعدادات والتجهيزات ، التي تشكل الأرضية الأساسية ، وتعبّر عن مستوى الجاهزية الإلكترونية في الجزائر

المطلب الأول - إرهصاص التحول الإلكتروني في الجزائر<sup>1</sup>

يمثل توجه الجزائر نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال مدخلا يعبر عن تغيير رئيسي في ثقافة وممارسة الأعمال الحكومية ، كوسيلة لتمكين الحكومة من تأمين إدارة أكثر كفاءة لمواردها .

وبالتالي تمكينها من تنفيذ سياساتها وخططها بكفاءة مرتفعة، حيث يمثل انتشار الانترنت كتقنية محورية في إستراتيجية التحول الإلكتروني مرحلة هامة في إرهصاص الانتقال نحو تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، و التحول للخدمات الإلكترونية في المؤسسات الحكومية بالجزائر ، واعتماد مفهوم الإدارة الإلكترونية ، كأداة لتطوير وإصلاح منظمات الخدمة العمومية.

حيث عملت الجزائر على الاستفادة من خدمات شبكة الانترنت ، ومختلف التقنيات المرتبطة بها من خلال لارتباطها بشبكة الانترنت في مارس من عام 1994 عن طريق مركز البحث العلمي والتقني الذي تم إنشاؤه من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في مارس 1986 ، و كان من مهامها الأساسية إقامة شبكة وطنية و ربطها بشبكات إقليمية دولية .

و مع الانطلاق الربط بالإنترنت في الجزائر منذ سنة 1994 تزايدوا وتقدموا هام في مجال الاشتراك و التعامل بالإنترنت ، ففي نفس السنة ارتبطت بالإنترنت عن طريق ايطاليا بسرعة تقدر بـ 9600 في الثانية ، وقد جاء ربط الإنترنت بين الجزائر و ايطاليا ضمن مشروع التعاون مع منظمة التعاون مع اليونسكو لإقامة شبكة معلوماتية في إفريقيا و تمثل الجزائر النقطة المحورية للشبكة في شمال إفريقيا .

كما تقدر عدد الهيئات المشتركة في الإنترنت سنة 1996 حوالي 130 هيئة و في سنة 1999 ، أي بعد خمس سنوات من دخول الإنترنت إلى الجزائر بلغ عدد المشتركين في الشبكة 800 هيئة ، منها 100 هيئة في القطاع الجامعي ، 50 في القطاع الطبي ، 500 في القطاع الاقتصادي ، و 150 في القطاعات الأخرى . حيث عرفت الجزائر في هذه الفترة نموا ضعيفا في نسبة الاستعمالات و اشتراكات الأفراد في الإنترنت ، و المؤسسات العامة بسبب ارتفاع التكاليف الربط بالشبكة .

بالنظر إلى نسبة تطور اشتراكات الانترنت في الجزائر ، يلاحظ التغيير التدريجي لهذا المؤشر<sup>2</sup> ، لارتباطه بظروف و أسباب مختلفة ترجع في أغلبها إلى ضعف الدخل الفردي و صعوبة الربط الشبكي ، و لعل هذا ما يبرزه التزايد النسبي لمستخدمي الانترنت لكل 100 شخص في الجزائر .

و كحلقة في مراحل تطور الإنترنت جاء المرسوم التنفيذي رقم 98 ، 257 بتاريخ 25 أوت 1998 ، و المعدل بمرسوم تنفيذي أخر تحت رقم 2000 - 307 بتاريخ 14 أكتوبر 2000 ، من أجل تحديد المعايير و الشروط المتعلقة بكيفية وضع الإنترنت و الاستفادة من خدماتها .

<sup>1</sup> - نوردين تواتي، قراءة في النظرية بين الأمم و اليوم، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر العدد العاشر، 03 / 06 / 2013 ، ص 23  
<sup>2</sup> - حفيظة ، بومايلة ، " علاقة الانترنت كتكنولوجيا حديثة للاتصال والمعلومات بالتنمية في دول العالم الثالث: الجزائر" ، مذكرة ماجستير ، قسم العلوم السياسية ، جامعة باتنة ، 2003 ، ص 167.

إضافة إلى ذلك يمكن رصد نسبة التحول في استخدامات هاتف الخليوي في الجزائر باعتباره بشكل أداة وآلية للتواصل، حيث يرصد التقرير السابق التدرج في استخدام الهاتف لكل 100 شخص كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم (3-3) : يوضح تطور الاشتراكات في الهاتف الخليوي المحمول لكل 100 شخص بالجزائر (2000 - 2008)

2000	2005	2007	2008
0	42	81	81

**المصدر:** نوردين تواتي ، قراءة في النظرية بين الأمس و اليوم ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، نفس مرجع سابق ، 32.

**المطلب الثاني - السياسة الوطنية لتكنولوجيا الاتصال والإعلام :**

لقد انطلقت بوادر السياسة الوطنية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بداية مع الخطوات الهامة في تطوير البنية القاعدية للاتصالات ، كحلقة محورية في تأسيس وبناء مجتمع المعلومات ؛ فاهتمام الجزائر بوضع سياسة وطنية لتكنولوجيا المعلومات ، والاتصال تمحور حول نقاط أساسية يمكن التطرق إليها فيما يلي<sup>1</sup> :

- إيجاد بنية قاعدية قوية واسعة ومتكاملة

- اعتماد المعرفة كسبيل لبلوغ التنمية ودعمها ، خاصة بعد أن زادت أهميتها بفضل العولمة ، والتطور التكنولوجي السريع في مجال الاتصالات والمعلومات.

- الانفتاح على الاقتصاد الجديد ، مع ضرورة الاستثمار في العنصر البشري ، عن طريق استغلال الكفاءات أو ما يسمى برأس المال الفكري.

- تجاوز التحدي المفروض في ظل متغيرات العصر الجديدة بخصوص مجتمع المعلومات ، خاصة فيما يتعلق بالاقتصاد المرتكز على المعرفة.

- ضرورة توفير آليات جديدة للتنمية قائمة على إيجاد بنية قاعدية قوية ، ضامنة لحسن الاستغلال للشبكة الدولية للمعلومات .

وتحقيقا لهذا التوجه اعتمدت الجزائر في سياستها الوطنية الرامية إلى تأهيل الشبكة الوطنية على محورين :

- عصرنة الشبكة الوطنية للاتصالات التي تضم مليوني مشترك في الهاتف ، بإدخال مكثف لتكنولوجيا الجديدة ، وبالرقمنة الكاملة للشبكات، وتشغيل خدمات جديدة مثل : الإنترنت ، الحواسيب التامة للتسيير التقني والمالي والتجاري .

- رفع طاقة الشبكة الوطنية للاتصالات ، لاسيما بانجاز البرامج التالية :

\* إنجاز شبكة تراسل وطنية ذات الألياف بصرية يقدر طولها بـ : 15.000 كلم على حلقتين .

<sup>1</sup> - حفيظة ، بومايلة ، " علاقة الانترنت كتكنولوجيا حديثة للاتصال والمعلومات بالتنمية في دول العالم الثالث ، مرجع سابق ، ص 168

\* أما الخطوط الدولية فتعتمد أساسا على كابل بحري بألياف بصرية تقدر سرعته بـ : 10.5 جيقايبت ، إضافة إلى تشغيل أرضية الإنترنت ذات 100.000 مشترك ، مع إمكانيات توسيعها إلى 1.5 مليون مشترك .  
\* إضافة 500.5000 خط جديد في شبكة الهاتف النقال التابعة لـ " اتصالات الجزائر " ، ثم مليون خط إضافي جديد ، مع توسيع الشبكة تراسل المعطيات للتكفل بالسرعة بحاجيات الهيئات الاقتصادية و المالية مثل شبكات البنوك و غيرها .

#### المطلب الثالث : الواقع الاجتماعي الجزائري و تكنولوجيا المعلومات

يدور التفكير في الآونة الأخيرة حول التغيرات الاجتماعية المرتبطة بتكنولوجيا الرقمنة ودورها في مواجهة الناتج من الظواهر الاجتماعية وعلى رأسها مسألة التفاعل بين الأفراد وجماعاتهم من ناحية ومن ناحية أخرى ما تفرزه تلك التكنولوجيا من تحقيق للفوارق الاجتماعية ، يقوم المسؤولون في الجزائر بتعميق مفهوم مجتمع المعلومات برنامج أسرتك توصيل المؤسسات بالإنترنت إدخال المعاملات الرقمية في النشاطات الاقتصادية إلا أن هذا لا ينكر وجود جملة من العوائق الاجتماعية التي تقف أمام تطبيق مجتمع المعلومات ومنها.

- ارتفاع نسبة البطالة في المجتمع عرقلة التوغل في شبكة المعلومات لدى شريحة كبيرة من المجتمع فكان استهلاك الإنترنت ضعيفا ما باعد بين الأهداف الحضارية والواقع المعيشة .
- ضعف التوصيل بشبكات الإنترنت جعل منها عملية كمالية لا تقتصر إلا على شريحة مميزة تحصل عليها من خلال الوظائف.

- ضعف الخدمات المعلوماتية وضعف الاستثمار في هذا المجال.

■ نقص التوظيف المرتبط بالمعلوماتية جعل منها عملية جامدة داخل المؤسسات الرسمية وغير الرسمية .  
وقد تم ربط الجزائر بالانترنت عن طريق مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني في مارس 1994 وذلك في إطار التعاون مع اليونيسكو بهدف إقامة الشبكة الإفريقية للمعلومات والتي تلعب فيها الجزائر -بحكم موقعها- بؤرة الانطلاق، إلا أن طاقة الخط التي تم لها ربط الجزائر بالمدينة الإيطالية بيزا كانت ضعيفة 96 كيلوبايت /ثا ثم طورت عام 1997 م إلى 256 كيلوبايت /ثا باستخدام الألياف البصرية والارتباط عبر باريس الفرنسية، وقد تم ربط الجزائر في نهاية 1998 عن طريق واشنطن بالقمر الصناعي الأمريكي MAA بطاقة 01 ميغابايت /ثا وفي شهر مارس 1999 أصبحت طاقة ارتباط الجزائر 02 ميغابايت /ثا .

لقد قدر عدد الهيئات المشتركة في الانترنت سنة 1996 بـ 130 هيئة، وارتفع العدد إلى 800 هيئة سنة 1999 م منها 100 هيئة من القطاع الجامعي، 500 هيئة من القطاع الاقتصادي، 50 هيئة من القطاع الطبي، والبقية موزعة على القطاعات الأخرى. وكان استخدام الانترنت في بادئ الأمر ضئيلا، ثم عرف في 25 أوت 1998 م الذي يحدد تطورا سريعا خصوصا بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 98/ 257 شروط و كيفية الاستغلال خدمات الانترنت وفي عام 2001 م، وفي محاولة منها أخذ حصة هامة من سوق الانترنت بالجزائر، قامت وزارة البريد والمواصلات بعد إنشاء مؤسسة "الجزائر تيليكوم" بالتعاقد مع شركتين عالميتين هما: لوسنت تكنولوجيا السويدية لإنشاء قواعد خاصة، وإريكسون الأمريكية ستمكن من الحصول على بث يتجاوز 30 ميغابايت /ثا مع ارتفاع عدد مقدمي خدمة الانترنت، ارتفع عدد المستخدمين ليصل إلى حوالي 1.9 مليون مستخدم عام 2005 م، وفي أكتوبر 2006 م أعلنت في تقرير لها، أن عدد المستخدمين في الجزائر قد بلغ 3 ملايين مستخدم بحلول

جويلية 2006 م في حين بلغ عدد من يستخدم الانترنت عالي منهم 700 ألف مستخدم أما إحصائيات سبتمبر 2007 م فتشير إلى أن (ADSL) السرعة عدد المستخدمين قد بلغ 4 ملايين وفي فيفري 2008 م يكون عدد مستخدمي الإنترنت الجزائريين قد وصل إلى 5 ملايين أما عدد مقاهي الانترنت فقد وصل إلى 6000 عبر 1541 بلدية على مستوى القطر الوطني وقد اعترضت في البداية انتشار الانترنت بشكل واسع في الجزائر، مجموعة من العوائق تتلخص في ارتفاع أسعار الهاتف الثابت والتي وصلت إلى نسبة 200 % عام 2003 م، وبطء الشبكة، بالإضافة إلى هيمنة "الجزائرية للاتصالات" على الخدمة إلى غاية 2006 م، أين دخلت شركات أخرى منافسة في هذا المجال أوراسكوم المصرية ومن الأسباب المعيقة كذلك ارتفاع أسعار الحواسيب مقارنة مع ما هو عليه الحال في الدول الخليجية مثلا. هذا ما زاد من اهتمام المستخدمين بمقاهي الانترنت، بعد أن افتتح أول مقهى انترنت في الجزائر عام 1997 .

### المبحث الثالث : مشروع الجزائر الإلكترونية 2008 - 2013

مازالت الجزائر في الخطوات الأولى في بناء الإدارة الإلكترونية هناك العديد من المواقع التي تخص بعض الإدارات و الجامعات تقوم بعرض خدماتها و أن هناك اهتمام من قبل الإدارات العليا في الحوسبة بغية القضاء على الروتين و تبسيط إجراءات للمواطنين ، و الجزائر تقوم بمجموعة من الإجراءات للوصول إلى تقدم التكنولوجي في مختلف المجالات .

#### المطلب الأول: مؤشرات الإدارة الإلكترونية في الجزائر

يتوقف الإلمام و المعرفة الكاملة بتجربة الخدمة الإلكترونية في الجزائر كأحد إفرازات تطبيق الإدارة الإلكترونية ، على ضرورة الفحص الدقيق لبعض التجارب القطاعية في ميدان تقديم الخدمات عن بعد ، وذلك ما يمكن تناوله من خلال التجارب قطاعات العمومية وفق الآتي<sup>1</sup>:

أولا - قطاع البريد و الاتصالات : في إطار تغييرات و تحولات الجذرية التي شاهدها الجزائر في المجالات الاقتصادية و السياسية ، و في ميدان التكنولوجيا المعلومات و الاتصال ، تولدت الحاجة إلى القيام بتغييرات و تعديلات الجذرية مست قطاع البريد و المواصلات ، و هو ما سعي بإعادة هيكلة هذا القطاع ، حيث أنه و عيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ، باشرت الجزائر منذ سنوات الإصلاحات عميقة في هذا القطاع تجسدت فيما يلي :

#### 1 / إعادة هيكلة القطاع البريد و المواصلات في الجزائر:

لقد تجسدت تعديلات هذا القطاع (البريد و المواصلات) في سن قانون جديد للقطاع في أوت 2000 والذي جاء ليحد من احتكار الدولة لنشاطات البريد و المواصلات ، مدعما الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات ، و تطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا ، و ماليا ، و متعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية ، و الخدمات المالية البريدية ، و آخر بالاتصالات، وبالتالي تولد عن التغيير الحاصل في وظائف

<sup>1</sup> - عشور عبد الكريم ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية ، في الولايات الأمريكية المتحدة و الجزائر ، مذكرة غير منشورة لاستكمال المتطلبات للحصول على شهادة الماجستير ، و العلاقات الدولية ، جامعة منتوري قسنطينة 2010 ، ص 112 .

ونشاطات وزارة البريد والمواصلات إلى المؤسسة العمومية للبريد كمؤسسة ذات الطابع صناعي وتجاري ، و إلى متعامل المواصلات السلكية واللاسلكية وفق الآتي<sup>1</sup>:

1/1 بريد الجزائر : تم فصلها كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري شركة ذات أسهم .

2/1 اتصالات الجزائر : هي مؤسسة عمومية اقتصادية

3/1 سلطة الضبط : اذ أمام فتح سوق الاستثمار في الاتصالات كانت هناك ضرورة إلى تأسيس نظام سلطة خاصة تتخذ من الجزائر العاصمة مقرا لها.

2/ مؤسسة بريد الجزائر والخدمة الإلكترونية : تمثل مؤسسة بريد الجزائر أحد مؤسسات الخدمة العمومية التي لها حماية شبه كلية من الدولة ، بالنظر إلى وضعيتها الاحتكارية ، وفي ظل الضعف أو الانعدام الكلي للأطراف المنافسة لها ، أصبحت مؤسسة تخضع لرقابة عمومية هي وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال ، وبالتالي يصبح تدخل الدولة فيها متطورا ، وهو ما يفسره البعض بأنه ناتج عن حجم وكبر المؤسسة في مجال تقديم الخدمات إذ تقوم - مؤسسة بريد الجزائر - بجملة خدمات تتمثل في: ( خدمات الحساب البريدي الجاري ، وتقديم خدمة الاطلاع على الحساب ، الدفع ، السحب ، صناديق التوفير ، الطرود البريدية ، الحوالات البريدية ، الرسائل ) .

وتماشيا مع التطور المحيط بمؤسسة بريد الجزائر ، اتجهت سياسة هذه الأخيرة إلى الاعتماد على نموذج الخدمات التي تكفل احترام حقوق المواطنين ، وتكسب ثقتهم بالمؤسسة ، وموازة مع محاولة عصرنه قطاع البريد تم إدراج تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتطوير الخدمات المقدمة للمواطنين ، بشكل يعزز من الثقة ويكرس أفضل النتائج والانجازات ؛ وبالتالي تكرر التأسيس لنظام الخدمات الإلكترونية التي تبذلها مؤسسة بريد الجزائر ، ويمكن ترجمتها في النماذج الآتية:

1/2 الشباك الإلكتروني : ويقوم بتوفير خدمات للزبائن والمتعاملين ، وهي كل الأجهزة الإلكترونية التي تسمح بعملية سحب الأوراق النقدية آليا.

بطاقة السحب الإلكترونية : يتم استعمالها للحصول على الخدمات المالية لدى مؤسسة بريد الجزائر ، والتي تعمل مع وجود الشباك الإلكتروني إذ عن طريقها يتمكن المواطن أو الزبون من سحب النقود في أي شباك بريد أو موزع أتماتيكي ، عبر القطر الجزائري ، ويقوم استخدام بطاقة السحب الإلكترونية على: السرعة و التوفر و الأمن و دعما لسرعة الاستجابة وتلبية لطلبات المواطنين في الحصول على الخدمة بشكل متواصل ، قامت مؤسسة بريد الجزائر بتوزيع 6 ملايين بطاقة سحب ، إضافة إلى تأسيس 500 مركز سحب الكتروني لبريد الجزائر ، وبعد انطلاق عملية توزيع بطاقات السحب كبدايات أولية ، باشرت مصالح البريد ابتداء من الفاتح جانفي 2007 عملية توفير بطاقات السحب الإلكتروني ، وتعميم استعمالها، حيث اختيرت الجزائر العاصمة كمرحلة أولى قبل أن تشمل العملية باقي المناطق لقد عمدت مؤسسة بريد الجزائر ضمن إستراتيجية تطوير خدمات بطاقة السحب الإلكترونية وحصول المواطن على خدماتها من تحقيق رقم أعمال قدر ب 25 : مليار دينار ، إضافة إلى توسيع شبكة البريد والمواصلات، حيث وصل عدد المكاتب البريدية إلى 3310 مكتب

<sup>1</sup> - إبراهيم ، بختي ، " الانترنت في الجزائر " ، مجلة الباحث ، عدد 01 ، جامعة ورقلة ، 2002 ، ص31

منها 3190 مكتب موصول بشبكة الإعلام الآلي ، و 11 مليون حساب جاري ، وتسعى المديرية العامة للبريد في توجيهها لتجسيد الخدمات الإلكترونية إلى القيام بعملية تجديد لبطاقات السحب الإلكترونية لتصل إلى 4.5 مليون بطاقة مجددة سنة 2009 ، في حين بلغ عدد بطاقات السحب الإلكترونية الموزعة معدل 47 % وتسعى المؤسسة إلى بلوغ 7 ملايين بطاقة موزعة بداية 2010 ، كل ذلك يترجم أن مؤسسة بريد الجزائر تعرف تطورا ملحوظا في برنامج تطوير الخدمات بالاعتماد على تكنولوجيا الإعلام والاتصال ، وهي من بين أكثر المؤسسات في الجزائر التي عرفت نموا متزايدا في إطار التحول نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، ووفقا لخدمات بطاقة السحب المغناطيسية ، وتوفر الشبائيك الإلكترونية خارج مؤسسات البريد تم تحقيق العديد من التسهيلات للمواطنين ، حيث لم تعد هناك حاجة للوقوف في طابور الانتظار لسحب الأموال ، إضافة إلى ما تتيحه هذه التقنية – البطاقة المغناطيسية – من امتياز الاستعمال الفوري ، رح الوقت.

ودعما لخدمات البريد الإلكترونية ، فإن هناك خدمات أخرى تقدمها المؤسسة ، وهي خدمات يتم توفيرها من خلال شبكة الانترنت إذ تشمل هذه الخدمات ما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ خدمات الإطلاع على الرصيد
- ✓ خدمات طلب نماذج من صكوك البريدية
- ✓ خدمات الحصول على كشف العمليات الحسابية

ثانيا- قطاع التعليم العالي و البحث العلمي : عملت الوزارة التعليم العالي و البحث العلمي في إطار عصرنة الإدارة ومواكبة التغيير الحاصل في بيئة الإدارة العامة ، على محاولة الارتقاء بنموذج إداري يتماشى وأهداف منظومة التعليم العالي والبحث العلمي ، إذ يمكن الانطلاق من أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال كأحد أساسيات الإدارة الإلكترونية ، وإبراز دورها في مجال التعليم والبحث العلمي والتكوين ، إذ أن هناك توجه واضح للارتقاء بالخدمات المقدمة للطلبة والأساتذة ، من خلال الربط بين العديد من الجامعات ، إضافة إلى توفير الشبكة لأساليب جديدة للتكوين. إن أهمية التحول للإدارة الإلكترونية ، وتوفير فرص النجاح لأساليب وطرق عمل الجامعة ، قد أصبح مطلب ضروري تمليه ظروف الواقع السياسي، والاقتصادي ، والاجتماعي للشعوب المتحضرة ، خاصة في ظل التحول نحو مفاهيم التعليم الإلكتروني ، والجامعات الافتراضية ، و تعليم عن بعد، أحد المسارات الجديدة التي سطرت من قبل الدول المتقدمة ، سعيا إلى تجسيدها في الواقع العالمي داخل جامعاتها .

فتطبيق الخدمات الإلكترونية في الجامعات الجزائرية يرمي بالأساس إلى تحقيق عدد من الأهداف تشمل التطوير النوعي وتحديث كامل طرق التسيير ، بما يضمن السرعة العالية في أداء المهام ، ويدعم تنمية مختلف الأنشطة المتعلقة بالبحث العلمي ، و الانصهار في مجتمع المعلومات ، والاستفادة من الخبرات التي تكونها الجامعة، أو تقوم باستقطابها ، حيث عملت مختلف الجامعات الجزائرية ، إلى جانب المراكز على محاولة تفعيل تقنيات الإدارة الإلكترونية ، والتي يمكن استعراضها من خلال:

<sup>1</sup> - عشور عبد الكريم ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية ، مرجع سابق ، ص 115

أولاً: التسجيلات الجامعية : حيث توفر الجامعة الجزائرية خدمات الكترونية عامة لفائدة الطلبة حاملي شهادة البكالوريا الجدد ، وتمنحهم - الجامعة - فرصة للاستفادة من خدمات التسجيل الأولى عن طريق الانترنت بملء بطاقة الرغبات في شكل استمارة الكترونية ، يتم إتاحتها بمجرد الإعلان عن نتائج البكالوريا عبر مواقع إلكترونية هي:

www.mesrs.dz

www.orientation.ini.dz

www.ini.dz

إذ تتم عملية التسجيل الجامعي الأولى وفق المراحل التالية\_:

- ✓ ملأ وإرسال البطاقة الإلكترونية
- ✓ مرحلة الاطلاع على نتائج التوجيه
- ✓ مرحلة تأكيد التسجيل
- ✓ مرحلة الطعون

ثانيا : الخدمات الإلكترونية في قطاع العدالة

يمثل مشروع إصلاح قطاع العدالة أحد مشاريع الإصلاح الأساسية في برنامج الحكومة الجزائرية ، والذي ترمي من وراءه إلى محاولة تحقيق النزاهة ، وإقرار العدالة ، والتأسيس لدولة الحق والقانون ، كمتطلبات هامة في ظل الحكم الراشد. أما الجوانب المتعلقة بالتنظيم والتسيير ، فيمكن تسجيل ملاحظة أساسية ، وهي توجه قطاع العدالة في الجزائر إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الهياكل الإدارية والتنظيمية للقطاع ، والتي تهدف ضمنها إلى التحول نحو تقديم خدمات الكترونية ؛ ففي البرنامج الخاص بعصرنة قطاع العدالة ، يمكن رصد أهم الإنجازات والتي تتمثل في الآتي :<sup>1</sup>

1/2 الأنظمة المعلوماتية : هي أنظمة موجهة لخدمة المواطن ، والمتقاضي ، ولتحسين الخدمات التي يقدمها مرفق القضاء ، حيث أعطيت لها أولوية تتمثل في:

- ✓ النظام الآلي لتسيير الملف القضائي
- ✓ النظام الآلي لتسيير الجمهور العقابي
- ✓ نظام تسيير المسار المهني للقضاة و الموظفين
- ✓ نظام تسيير ملفات مساعدي القضاء

ثالثا : قطاع البنوك :

ويتجلى من خلال واقع القطاع البنكي في الجزائر ، أن هناك بعض المبادرات نحو التحول للصيرفة الإلكترونية أو الصرافة الإلكترونية ، التي تقوم على تقديم البنوك للخدمات المصرفية التقليدية أو المبتكرة ، من خلال نظام

<sup>1</sup> - محمد ندير ، في إطار عصرنة العدالة وتقريبها من المواطن ، إطلاق الشبكات الإلكترونية قانوني لإعلام المواطنين ، جريدة صوت الأحرار ، العدد 3356 ، 2017/3/6 ، ص 22 .

شبكي ، أو ما يعرف بشبكات الاتصال الالكترونية ، وهو ما يجعل الوصول إليها يقتصر على المشاركين فيها ، تبعاً لشروط العضوية التي يحددها البنك ، إذ يصبح الدخول ممكناً لكل فرد عضو من خلال أحد المنافذ على الشبكة ، التي تعد وسيلة متاحة أمام العملاء للاتصال بالبنك.

ولإبراز مستوى التحول نحو الخدمات الالكترونية داخل البنوك ، يمكن توضيح ذلك من خلال الآتي:

1/3 بطاقة الخصم : التي يتم استعمالها في السداد عن طريق الخصم مباشرة من الحساب البنكي الخاص بالعميل ، ويكون الحساب بالضرورة دائناً .

2/3 بطاقة الائتمان : تقدم هذه البطاقة خدمات للعميل ، تشمل السماح له بالسداد حتى وإن كان حسابه مديناً ، غير أن ذلك يجري وفق حدود يقرر فيها مقدار المبلغ ، الذي يعتبر قرضاً ضمن هذه الحالة إلى مدة معينة .

3/3- البطاقة الذكية : تعرف البطاقة انتشاراً كبيراً ، ويرجع سبب ذلك إلى طريقة استعمالها ، التي تتسم بالمرونة مقارنة ببطاقتي الخصم والائتمان السابقين ، وبالتالي تحتوي البطاقة الذكية على معالج يسمح بتخزين الأموال ، وذلك من خلال البرمجة الأمنية ، وللتوضيح فإن هذه البطاقة لا تشكل وسيطاً بين البائع والمشتري والبنك ، من خلال الشبكة البنكية الموسعة كبطاقتي الخصم والائتمان ، اللتان تنجزان عملهما على الحسابات البنكية للبائع والمشتري ، بل هي تحمل مبلغاً مالياً ينقص بالاستعمال ، وبالتالي تشكل نموذجاً للنقود الالكترونية ، وهي صفة لا توجد في بطاقتي الخصم والائتمان.

#### رابعاً : قطاعي التكوين المهني والتربية الوطنية

على غرار القطاعات الأخرى شهد كل من قطاع التربية ، والتكوين المهني في الجزائر بعض المبادرات في مجال الخدمة الالكترونية ، والتي يمكن وصفها بالمبادرات المتواضعة نحو هذا الشكل من الخدمات ، كونها تمثل بداية وانطلاقة أولية ، حيث تمحورت تلك التحولات وفق الآتي<sup>1</sup>:

1/4 قطاع التكوين المهني : نتج عن برامج إصلاحية شاملة مست قطاع التكوين المهني ، رؤية جديدة ترمي إلى جعل القطاع يساير برامج التكوين ذات الجودة العالية ، خاصة مع التطور التكنولوجي النوعي ، وضرورة الاستفادة من الثورة التكنولوجية ؛ فتوجه التكوين المهني نحو تطبيق الخدمة الإلكترونية ، يهدف أساساً للرفع من مردودية هذا القطاع ، والارتقاء بنموذج جيد للتسيير داخله.

وتستفيد مؤسسات التكوين المهني من شبكة انترنت ، تؤدي وظيفة الربط بين مختلف المصالح الإدارية ومراكز التكوين المهني ، ومن ثم فقد استطاعت هذه المؤسسة التوصل إلى بث دروس افتراضية عبر الشبكة المحلية ، ويهدف الربط الشبكي بين مؤسسات القطاع في برنامج واحد إلى بناء قاعدة معطيات لها شقين:

-المعلومات المتعلقة بالجانب الإداري ، التجهيزات والموارد البشرية والمالية.

-المعلومات المتعلقة بالجانب البيداغوجي : مثل تسيير وهندسة التكوين وهو ما تؤديه ضمن عدد من الفروع والاختصاصات ، وكذلك رزنامة التكوين والمتريصين وقاعات الدروس والمحاضرات ... إلخ

<sup>1</sup> - عبد الحق عليوة ، "تسريع العصرية الإدارية لتحسين الخدمة العمومية 2015" ، جريدة الأحداث ، قسم الأخبار الوطنية والسياسية ، الإصدار الجزائري ، 2016/01/02 .

2/4 قطاع التربية الوطنية : سجل قطاع التربية الوطنية في الجزائر انفتاحا على تكنولوجيا المعلومات و الاتصال كغيره من القطاعات الأخرى ، و لإبراز ما قام به هذا القطاع من مبادرات الخدمة الإلكترونية كمدخل لترقية ما يقدمه لطلبة ، و يمكن رصد أهم هذه الخدمات على مستويين :

✓ مستوى التعليم النظامي : هنا تسجل مبادرات لا تتعدى شكل الخدمات الظرفية مثل ما يتعلق الأمر بالإعلان عن النتائج شهادة التعليم الأساسي ، و شهادة البكالوريا على شبكة الهاتف النقال موبليس أو على شبكة الإنترنت .

✓ مستوى التعليم عن بعد : يقدم هذا المستوى خدمات إلكترونية للطلبة الذين يتلقون دروس التعليم عبر الديوان الوطني لتعليم و تكوين عن بعد ( التعليم بالمراسلة ) ، إذ يتيح الموقع الإلكتروني الخاص بالديوان الوطني التعليم و التكوين عن بعد خدمات الإلكترونية للمسجلين بالمركز ، تتعلق بإمكانية التسجيل و سحب الاستمارة الإلكترونية ، إضافة إلى التعريف بالمركز ، و فتح فضاء إلكتروني للاتصال به و استعلام ، مع توفير خدمات الدروس المقررة وفق المناهج التربوي ، و غيرها من خدمات تعلم إعلام الآلي و اللغات الأجنبية ، كما يقدم الموقع جملة من الفروض و الامتحانات لتحميل إلكترونيا ، و غيرها من الخدمات .

#### المطلب الثاني : إستراتيجية مشروع الجزائر الإلكترونية 2008 - 2013

تبنت الجزائر مشروع الجزائر الإلكترونية والذي يعكس مدى إهتمام الحكومة الجزائرية بضرورة عصرنة القطاع الحكومي و ما تملبه عليه الحاجة الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية و التكنولوجية التي مست أغلب الدول المتقدمة ، و تشكل المعركة الرقمية و تدعيم الرأسمال البشري أساسا للرهانات التي تطرحها التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و عاملا رئيسيا لتحضير البلاد لمواجهة تحديات العولمة ، و إستراتيجية الجزائر الإلكترونية تهدف إلى بروز مجتمع العلم و المعرفة الجزائري مع الأخذ بعين الاعتبار التحولات العميقة و السريعة التي يعيشها العالم.<sup>1</sup>

#### أولا - ملامح مشروع الجزائر الإلكترونية 2008 – 2013

تتمحور إستراتيجية مشروع الجزائر الإلكترونية في محاور التالية :

1- تسريع استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في الإدارة العمومية : سيحدث إدخال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و تعزيز استخدامها في الإدارة العمومية تحولا كبيرا في أساليب تنظيمها و عملها مما سيجعلها تعيد النظر في كيفية سيرها و تنظيمها و تكيف الخدمة المقدمة للمواطنين بشكل أنسب ، و في هذا السياق تم وضع أهداف خاصة و أحيانا مشتركة لكل دائرة و وزارة وهي تخص الجوانب التالية : استكمال البنى الأساسية المعلوماتية وضع نظم إعلام مندمجة نشر تطبيقات قطاعية متميزة تنمية الكفاءات البشرية تطوير الخدمات الإلكترونية لفائدة المواطنين و الشركات و العمال و الإدارات الأخرى.

<sup>1</sup> - اسماعيل ، و لبصير " مشروع الجزائر الإلكترونية : حتمية اقتصادية بحاجة إلى إدارة سياسية عالية " ، الموقع الإلكتروني :

<https://platform.alamanhal.com>

تاريخ المطالعة : 2018 / 4 / 23 .

- 2- . تسريع استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الشركات : استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال أضحى أمرا ضروريا من أجل تحسين الأداء ورفع القدرة التنافسية لدى الشركات و لهذا تم إدماج تكنولوجيا الإعلام والاتصال في القطاع الاقتصادي من خلال لأهداف التالية : دعم تملك تكنولوجيا الإعلام والاتصال من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. تطوير تطبيقات لتحسين أداء الشركا لتطوير عرض خدمات إلكترونية من طرف الشركات.
- 3- تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيا الإعلام والاتصال : إعادة بعث عملية عن طريق توفير حواسيب شخصية وخطوط توصيل ذات الدفع السريع مع توفير التكوين ومضامين متميزة لفئات المجتمع الزيادة بقدر معتبر في عدد الفضاءات العمومية الجماعية ومحلات الإنترنت والمنصات المتعددة الوسائط والحظائر المعلوماتية ودور العلم ودور الثقافة .. إلخ.
- 4- دفع تطوير الاقتصاد الرقمي : مواصلة الحوار الوطني بين الحكومة والشركات والذي تمت مباشرته في إطار إعداد إستراتيجية" الجزائر الإلكترونية "توفير الظروف الملائمة لتثمين الكفاءات العلمية والتقنية الوطنية في مجال إنتاج البرمجيات وتوفير الخدمات والتجهيز وضع إجراءات تحفيزية لإنتاج المضمون توجيه النشاط الاقتصادي في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال نحو التصدير.
- 5- تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات الدفع السريع والفائق السرعة : تأهيل البنية التحتية الوطنية للاتصالات تأمين الشبكات نوعية خدمات الشبكات التسيير الفعال "DZ" لاسم نطاق .
- 6- تطوير الكفاءات البشرية : إعادة النظر في برامج التعليم العالي والتكوين المهني في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال تلقين تكنولوجيا الإعلام والاتصال لجميع الفئات الاجتماعية.
- 7- تدعيم البحث والتطوير والابتكار : يستلزم الاقتصاد القائم على المعرفة تفاعلا قويا بين البحث والتطوير وعالم الاقتصاد ، إذ أن الابتكار هو الذي يضمن تطوير المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- 8- ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني : يستنتج من دراسة جميع الترتيبات التشريعية القائمة أن الترسانة القانونية الجزائرية لا تغطي كل المسائل القانونية المترتبة عن استخدام وتطوير تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتشديد مجتمع المعلومات وعليه لابد من ضبط مستوى الإطار القانوني تماشيا مع الممارسات الدولية ومتطلبات مجتمع المعلومات.
- 9- الإعلام والاتصال : إعداد وتنفيذ مخطط اتصال حول مجتمع المعلومات في الجزائر إقامة نسيج جماعي كإمتداد للمجهود الحكومي.
- 10- تثمين التعاون الدولي : المشاركة الفعالة في الحوار والمبادرات الدولية إقامة شراكات إستراتيجية بهدف أن تملك التكنولوجيا والمهارات.
- 11- آليات التقييم والمتابعة : إعداد الإطار التصوري لنظام مؤشرات نوعية. إعداد قائمة مؤشرات ملائمة.
- 12- إجراءات تنظيمية : تدعيم الانسجام والتنسيق وطنيا وبين القطاعات.

13 الموارد المالية : يستلزم تنفيذ إستراتيجية الجزائر الإلكترونية موارد مالية معتبرة ، لذا فإن برنامج الجزائر الإلكترونية ميزانية إستراتيجية وفق المراحل التنفيذية المرتقبة.

ثانيا - إنجازات ومعيقات مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 :

عملت السلطات الحكومية في مراحل التطبيق الأولى لمشروع الجزائر الإلكترونية على تقديم المعلومات للمواطنين من خلال نشرها على المواقع الحكومية إلى جانب تقديم بعض الخدمات عن بعد بهدف ضمان السرعة والجودة وقلّة التكاليف كخدمة التعليم والخدمات الأكاديمية وخدمات الأعمال والضرائب ووسائل الدفع والأمن والرعاية الصحية والخدمات المالية والنقل<sup>1</sup>.

في إطار سياسة الدولة الهادفة لتحسين أداء الإدارة العمومية وجعله يتميز بالفعالية والكفاءة سرعت الجزائر في تطبيق عدة خطوات هامة في مجال عصرة المرفق العام باستعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة والتي مست العديد من القطاعات تجسدت في لآتي :

- اعتماد جواز السفر البيومتري الإلكتروني وتعميمه في كل الولايات والدوائر وهو ما يشكل نقلة نوعية مهمة في الخدمات المقدمة مع وضع خدمة جديدة عبر الانترنت تمكن طالب جواز السفر البيومتري من متابعة مراحل معالجة ملفات جواز سفرهم .
- كما تم إطلاق بطاقة التعريف الوطنية البيومترية الإلكترونية بدلا من بطاقة التعريف التقليدية.
- رقمنة جميع سجلات الحالة المدنية على المستوى الوطني وإحداث السجل الوطني لآلي للحالة المدنية وربط كل البلديات وملحقاته الإدارية وكذا البعثات الدبلوماسية والدوائر القنصلية به، ولقد مكن هذا الإنجاز من:

- تمكين المواطن من استخراج كل وثائق الحالة المدنية بصفة آلية من أي بلدية أو ملحقة إدارية عبر الوطن دون أن يتكبد عناء التنقل .

- إنشاء السجل الوطني لآلي لترقيم المركبات الذي يمكن المواطنين من الحصول على بطاقات الترقيم لمركباتهم بصفة أنية ودون تكبد عناء التنقل إلى ولاية التسجيل.

- تمكين الجالية الجزائرية المقيمة بالخارج بتقديم طلب الحصول على عقد الميلاد الخاص مباشرة عبر خدمة الانترنت والحصول عليه من الممثلة الدبلوماسية أو القنصلية المسجل فيها .

- تقريب الإدارة من المواطنين عن طريق فتح ملحقات إدارية جديدة للحالة المدنية بالبلديات وربطها بواسطة الألياف البصرية مع مقر البلديات.

- المعالجة النهائية للمشاكل التي يعيشها المواطنين اتجاه إجبارهم على التنقل إلى أماكن ميلادهم لاستخراج شهادات الميلاد التي تخصهم على أساس سجلات الحالة المدنية والشروع في إصدار مستخرجات عقود الميلاد بواسطة الإعلام لآلي في أي بلدية من التراب الوطني .

<sup>1</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية : اللجنة الإلكترونية ، " الجزائر الإلكترونية " ، الموقع الإلكتروني :

<https://www.djazairiss.com>

تاريخ المطالعة : 2018 / 04 / 18

- وضع برمجيات على مستوى كل البلديات للتبليغ عن الأخطاء المحتملة في شهادات الميلاد للمواطنين والتي تعالج عن طريق مقارنة الصور المسوَّحة ضوئياً للشهادات المعنية المخزنة بالقاعدة المركزية .
  - إعداد نظام تسيير ومتابعة الملفات القضائية .
  - إعداد شبكة الصحة الجزائرية مع ربط مختلف المؤسسات الصحية.
  - إعداد نظام الدفع البنكي والحسابات البريدية بالإضافة لإنشاء موزعات بنكية وتوزيع بطاقات السحب والدفع الإلكتروني .
  - إنشاء شبكة أكاديمية وبحثية تربط مجموعة مؤسسات التكوين العالي.
  - إنشاء شبكة للاطلاع على نتائج إكسابات شهادتي البكالوريا والتعليم المتوسط .
  - التسجيل الأولي عن طريق الانترنت للحاملين للجدد لشهادة البكالوريا .
  - إنشاء مركز الدراسات والأبحاث في تكنولوجيا الإعلام والاتصال كنقطة اتصال للبحث – التطور في تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتدعيم نشاطات تكنولوجيا الإعلام والاتصال في مركز تطوير التكنولوجيات المتقدمة ومركز الإعلام العلمي والتقني ومركز البحث العلمي والتقني لتطوير اللغة العربية .
  - كما شمل تحسين الخدمات العمومية وتقريب المرفق العمومي من المواطن جهاز العدالة أيضا حيث أصبح استخراج صحيفة السوابق العدلية رقم 3 وشهادة الجنسية عبر الانترنت واستفاد من هذه الخدمات أيضا أفراد الجالية الجزائرية المقيمون بالخارج من خلال تمكينهم من سحب صحيفة السوابق العدلية وشهادة الجنسية الجزائرية من الممثلات الدبلوماسية والقنصلية الجزائرية بالخارج. تنفيذ لاتفاقية موقعة بين وزارتي العدل والشؤون الخارجية.
  - وفي نفس السياق تم إنشاء مركز نداء ووضع رقم أخضر مجاني (7810) تصرف المواطنين ومن ثمة توجيهم .
  - ومن أجل تسهيل الإجراءات وتقليص التكاليف تم تطبيق التسجيل الإلكتروني في تسجيلات الحج .
- كما تم الإعلان عن الانطلاق الرسمي للمرصد الوطني للمرفق المتعلق أساسا بصلاح آليات المؤسسات عبر مختلف القطاعات وذلك سعيا من الحكومة إلى مواصلة عصرنة خدمات المرفق العمومي من خلال الاستجابة لتطلعات المواطن ومقتضيات التطور التكنولوجي والتمدن والحداثة وسيكون هذا المرصد الذي سيضم المجتمع المدني والسلطات والإدارات المعنية، إطارا للتشاور وقوة اقتراح بهدف ترقية الخدمات العمومية إلى مستوى عالي. ورغم الجهود الكبيرة التي بذلتها الجزائر من أجل تطبيق مشروع الجزائر الإلكترونية على أرض الواقع والتي تدل على وجود إدارة سياسية حقيقية لعصرنة ورقمنة الإدارة العمومية والارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها للمواطنين إلا أنها غير كافية ولم تحقق جزءا كبيرا من الأهداف المعلنة في وثيقة مشروع الجزائر الإلكترونية إذ ما يوجد منها لا يتعدى كونها تطبيقات أولية تتمثل في رقمنة بعض الخدمات وذلك بفعل

مجموعة من المعوقات هي<sup>1</sup>:

- لا يزال تعميم استخدام شبكة الانترنت يواجه تحديات ضعف البنية التحتية فليست كالعائلات في الجزائر موصولة بشبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية وهنا لا يقتصر المشكل على المناطق النائية بل يشمل حتى المدن الكبرى التي يصعب فيها حتى الحصول على خط هاتفي.
  - لا يزال استخدام الشبكة مقتصرًا على بعض الفئات في المجتمع، فالأمية الإلكترونية تنتشر بكثرة في الوسط الجامعي وحتى بين بعض الأساتذة الجامعيين فكيف الحال بالنسبة لفئات المجتمع الأخرى.
  - صعوبة فهم مضمون الشبكة فليس كل من يستطيع الدخول للشبكة قادر على فهم المضمون فالعامل الورقي يعرف عدة تحديات فالمشكلة ستكون أعقد عند الحديث عن القراءة التفاعلية والوثائق الإلكترونية .
  - نقص أو قلة الاعتمادات المالية المخصصة لمجال البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال لم تتعدى 3.680.186.000 دج في ميزانية سنة 2014 إذ جاءت في المرتبة ما فوق 22 في ترتيب الوزارات ( فيما يخص الاعتمادات المخصصة لها في مجال التسيير).
  - عدم اقتناع القيادات الإدارية بفكر وبفلسفة الإدارة الإلكترونية وعدم قدرتهم على التخلي عن نمط الإدارة البيروقراطية المتعارف عليها لأن حركتهم في مجال الإدارة العامة مقيدة اتجاه لمسئولياتهم عن قراراتهم أمام السلطات الوصية والرأي العام وهو ما أدى إلى وجود مقاومة من جانب العاملين لأفكار والممارسات الإدارية الإلكترونية الجديدة فكما يقال : "محاولة تطبيق أفكار جديدة بواسطة رجال يعتقدون أفكار قديمة هي مضيعة للجهد والوقت".
  - محدودية انتشار استخدامات الانترنت في الجزائر مقارنة بدول أخرى في العالم ، حيث تحتل الجزائر المرتبة 122 من أصل 142 في وفرة آخر التكنولوجيات في مجال الاتصال وبلغت نسبة التغطية بشبكة الانترنت على المستوى الوطني % 81.5 المرتبة 114 من أصل 142 في حين تستخدم %15.2 من المواطنين الانترنت في الجزائر بشكل منام ويمتلك %24.2 حاسوبا وهذا حسب تقرير تكنولوجيا المعلومات العالمي لعام 2013 .
  - محدودية الجانب التشريعي في هذا المجال على غرار ما قامت به العديد من الدول.
- إن الإدارة الإلكترونية في الجزائر لازالت في مهدها ولا زالت بذرتها الإدارية تنمو وبشكل بطيء مقارنة مع الدول العربية والأجنبية التي كانت السابقة في تبني مدخل الإدارة الإلكترونية ضمن ما يسمى بعملية الترقية الإدارية وتطوير الخدمات وتحسينها بشكل يرقى إلى مستوى الطموحات المواطن وفق ما تتطلبه الحاجات التي تتميز بالتغيير المستمر ، لذا كان لزاما على الإدارات الجزائرية مواكبة تلك التغييرات المستمرة الحاجات المواطن بالشكل والكيفية التي تتماشى معها .

<sup>1</sup> - اسماعيل ، ولبصير "مشروع الجزائر الإلكترونية : حتمية اقتصادية بحاجة إلى إدارة سياسية عالية"، الموقع الإلكتروني :

<https://platform.alamanhal.com>

تاريخ المطالعة : 2018 / 4 / 23

## خلاصة:

تمثل الإدارة الإلكترونية أسلوبا إداريا حديثا يقوم على الاستثمار في تقنيات المعلومات والاتصالات للتغلب على التعقيدات والمشاكل البيروقراطية التي تعبر عنها الإدارة العمومية في شكلها التقليدي، والتي في مقدمتها تدني مستوى الخدمات التي تقدمها للمواطنين.

فالإدارة الإلكترونية آلية هامة لترشيد الخدمة العمومية والتحول من الاتصال المباشر للمواطنين مع مؤسسات الخدمة العامة إلى التواصل الافتراضي عبر الشبكات الإلكترونية المختلفة بما يحقق الشفافية و الرقابة الفعالة وسرعة استجابة الاتصال الآني، والديمومة، بما يحقق رضا المواطن على نوعية الخدمات التي يطلبها، وذلك لمسايرة التطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

أطلقت الجزائر مبادراتها الإلكترونية والتي تجسدت في مشروع الجزائر الإلكترونية 2013، والذي يعتبر مشروعا متناسقا ومتكاملا من الناحية النظرية، فهو بالفعل يجسد مشروع ضخم وضمن لإرساء أسس إدارة الإلكترونية واعدة في البلاد.

## المخلص:

أفرزت التطورات التقنية والتكنولوجية المتسارعة تأثيرات حقيقية في مختلف الميادين، وخاصة في المجال الإداري، الأمر الذي أدى إلى تغييرات عديدة على طبيعة وشكل عمل النظم الإدارية، ساهمت في التحول من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الإلكترونية، والتي ساهمت في التنمية الاقتصادية والبشرية للدول. فالتقدم التكنولوجي أدى إلى تطوير الشركات، حيث بدأت الشركات في استخدام شبكات الإنترنت في جميع العمليات التجارية والإدارية والتسويقية.

فالمؤسسات الآن تعمل على تطوير وتنمية مواردها البشرية لتكون أكثر كفاءة لتطبيق الإدارة الإلكترونية. ونهدف من خلال دراستنا لهذا الموضوع إلى إبراز دور الإدارة الإلكترونية في التنمية الاقتصادية والبشرية. ولمسايرة التطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تبنت الجزائر المبادرة الإلكترونية التي تجسدت في مشروع الجزائر الإلكترونية 2013، والذي يسعى إلى عصرنة الإدارة و رقمتها وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين وتسهيل طرق الحصول عليها. الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، التنمية الاقتصادية والبشرية، مشروع الجزائر الإلكترونية.

## Résumé:

Le progrès technologique rapide a un effet sur tous les domaines, en particulier dans le domaine administratif, conduit à de nombreux changements sur les systèmes administratifs, Contribue au passage de l'administration traditionnelle à l'administration électronique. et stimule le processus de développement économique et humain des pays.

Le progrès technologique a conduit au développement des entreprises. Les entreprises ont commencé à utiliser des réseaux Internet dans toutes opérations commerciales, administratives, et marketing.

Les entreprises visent à développer leurs ressources humaines pour être plus efficaces dans

La mise en œuvre de projets d'administration électronique.

## **L'objectif de cette étude est de mettre en évidence le rôle de l'administration électronique dans le développement économique et humain.**

Dans le contexte de formidable développement dans le domaine des TIC, l'Algérie a adopté une initiative électronique, ce qui était incarné dans le projet e-Algérie 2013 qui vise à moderniser, numériser l'administration et améliorer le niveau de services fournis aux citoyens.

**Mots clés :** l'administration électronique, développement économique et humain, le projet e-Algérie.

خاتمة

تدور إشكالية البحث حول معرفة دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق التنمية الاقتصادية والبشرية ، وهذا ما تطرقت له هذه الدراسة، واعتمدنا في بداية هذه الدراسة على ثلاثة فرضيات، وبعد معالجة الموضوع، كانت نتائج اختبارها كالتالي:

- فيما يخص الفرضية الأولى والمتعلقة بمساهمة الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة في عصنة الإدارة الإلكترونية، فقد أثبتت هذه الدراسة صحة هذه الفرضية ،فالإدارة الإلكترونية تلعب دورا كبيرا في تطوير الإدارة ، من خلال تحسين خدماتها وترقية أداء العاملين فيها وتسريع وتيرة العمل فيها .  
- أما الفرضية الثانية والتي ترى أن الاعتماد على الإدارة الإلكترونية هو طريق لتحقيق التنمية الاقتصادية والتنمية البشرية .

فالإدارة الإلكترونية ترفع من مستويات التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، و هو ما ينعكس على النشاط الاقتصادي، وبالتالي تحقيق التنمية البشرية، وذلك نظرا لما توفره الإدارة الإلكترونية وقطاع المعلومات من خدمات مهمة تمكن صانعي القرار من اتخاذ القرارات بصفة صائبة وناجحة وفي أسرع وقت ممكن، كما توفر الإدارة الإلكترونية الوقت والجهد.

- أما الفرضية الثالث والتي ترى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر ساهم في تقريب مختلف الخدمات من المواطن، فمشروع الجزائر الإلكترونية 2013، عمل على توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، مما كان له الفضل في عصنة الإدارة و رقمنتها وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين وتسهيل طرق الحصول عليها.

و من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى النتائج والتوصيات التالية:

### 1- النتائج:

- الإدارة الإلكترونية تمثل إحدى مفاهيم الثورة الرقمية التي تتيح للجميع المعرفة و الخدمات الإدارية في أقل وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة .
- وفرت الإدارة الإلكترونية الوقت و الجهد مما ينعكس إيجابا على التنمية الاقتصادية و البشرية.
- الإدارة الإلكترونية هي سبيل النظم الإدارية لرفع من مستوى الخدمات العمومية .
- الجزائر من بين الدول التي تسعى جاهدة بكل الطرق لإرساء مجتمع يعتمد على المعلومات و تكنولوجيا الاتصال.

### 2- التوصيات:

- الاهتمام بكل ما يخدم عملية التحول الى الإدارة الإلكترونية و استمراره على المدى الطويل و ذلك بتطوير نظم التعليم لإعداد الأجيال و بشكل يؤهلهم لنجاح تعاملهم مع التطورات العلمية التكنولوجية .
- تطوير وتعزيز البنية التحتية لنظام الإدارة الإلكترونية ، مثل الاتصالات الهاتفية ، و الصناعات المحلية للحاسب الآلية .
- مراقبة بعض الآثار السلبية المترتبة عن التحول إلى نظام الإدارة الإلكترونية، و إيجاد حلول لها، مثل الاستغناء عن بعض الموظفين و ما يترتب على ذلك من آثار اجتماعية .

### 3- آفاق الموضوع:

- تناولت الدراسة دور الإدارة الإلكترونية في التنمية البشرية والاقتصادية بصفة عامة، وتحديات التي تواجه الجزائر في مجال الإدارة الإلكترونية بصفة خاصة .
- وهذه الدراسة لا تخلو من النقائص من جهة، ونظرًا لاتساع الموضوع من جهة أخرى، فيمكن التوسع في دراسة بعض جزئياته، فمثلا يمكن اعتماد المواضيع التالية:
- مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عمل المؤسسات الاقتصادية .
  - واقع و آفاق الإدارة الإلكترونية في البلدان العربية .
  - دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد المالي والإداري .

# قائمة المراجع

أولا - الكتب

1. الشрман ، وزياد محمد ، عبد سلام ، مبادئ التسويق ، عمان – دار صفاء ، 2001
  2. السعيد مبروك ابراهيم ، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية ، دار الوفاء لطباعة ونشر – الإسكندرية ، ط الأولى ، 2014
  3. الويزي موسى ، التنمية الإدارية ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان-الأردن، 2000
  4. جابر أحمد البسيوني و محمد محمود مهدي ، التنمية الاقتصادية ، الطبعة الأولى، دار النشر الإسكندرية، 2012
  5. خالد ممدوح إبراهيم ، الإدارة الإلكترونية ، ط الأولى، الدار الجامعية - الإسكندرية 2000
  6. سحر عبد الرؤف سليم وعبير شعبان عبده ، قضايا معاصرة في التنمية الاقتصادية ، الطبعة الأولى، الناشر مكتبة الوفاء القانونية ، 2014
  7. سعد غالب ياسين ، الإدارة الإلكترونية ، دار العلمية للنشر وتوزيع ، عمان ، 2002
  8. عامر ابراهيم قنديلجي ، الحكومة الإلكترونية ، الطبعة الأولى ، عمان-الأردن ، 2006
  9. عبير عبد الخالق ، التنمية البشرية و أثرها على تحقيق التنمية المستدامة ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، 2014
  10. عبد الرزاق محمد الديلمي ، الإعلام والتنمية ، دار الميسرة ، الطبعة الأولى ، 2012
  11. عامر محمد خطاب ، التجارة الإلكترونية ، طبعة الأولى ، دار النشر الأردن ، 2001
  12. علاء عبد الرزاق السالحي و آخرون ، الإدارة الإلكترونية ، دار وائل النشر شارع الجمعية العلمية الملكية ، عمان - الأردن ، 2008
  13. عبد الرحمان توفيق ، التسويق الإلكترونية ، المناهج التدريبية المتكاملة ، دار النشر الجيزة – مصر 2006
  14. فريد راغب النجار ، الاستثمار بالنظم الإلكترونية والاقتصاد الرقمي ، دار النشر الإسكندرية .
  15. محمد سمير أحمد ، الإدارة الإلكترونية ، الطبعة الأولى ، دار ميسرة للنشر وتوزيع - عمان ، 2009
  16. مزهر شعبان العاني و آخرون ، الإدارة الإلكترونية ، ط الأولى، دار النشر الأردن ، 2014
  17. مصطفى موفق ، علم الاقتصاد ، دار النشر بن عكنون – الجزائر ، الطبعة الأولى ، 2010
  18. محمد الصيرفي ، التجارة الإلكترونية ، الطبعة الأولى، دار النشر وتوزيع الإسكندرية ، 2005
  19. نجم عبود ، الإدارة الإلكترونية ، الإستراتيجية الوظائف والمشكلات ، دار المريخ العصرية ، المملكة العربية السعودية ، 2014
- ثانيا- الرسائل والأطروحات الجامعية
1. العزام ، أحمد حسن ، الحكومة الإلكترونية في الأردن "إمكانية تطبيق" ، رسالة ماجستير مقدمة إلى جامعة اليرموك ، قسم الإدارة العامة ، 2001
  2. حماد مختار ، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام و تطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية ، جامعة الجزائر ،

2008 – 2007

3. سميرة مطر المسعودي ، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية، بالقطاع الصحي ، مذكرة تخرج ، الجامعة الإقراضية ، سنة الجامعية 2003 – 2004
4. عامر بشير. دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للنوك ، مذكرة تخرج ماجستير ، تخصص العلوم الاقتصادية ، جامعة بسكرة ، سنة الجامعية : 2013
5. عبان عبد القادر ، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع ، جامعة بسكرة ، 2015/2016
6. عشور عبد الكريم ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية ، الأمريكية ، مذكرة على شهادة الماجستير ، والعلاقات الدولية ، جامعة منتوري قسنطينة 2010

#### ثالثا- الملتقيات والمؤتمرات

1. البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة ، الثروة الحقيقية للأمم ، مسارات إلى التنمية البشرية ، تقرير التنمية البشرية ، 2010
2. محمد شريف ، تنمية الموارد البشرية في مواجهة البطالة ، مؤتمر العمل العربي ، القاهرة ، 1999

#### خامسا- الدوريات والمجلات

1. أحمد باي ، ورائية هدار ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر ، مجلة الباحث ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة باتنة ، العدد 11
2. إبراهيم ، بختي ، " الانترنت في الجزائر " ، مجلة الباحث ، عدد 01 ، جامعة ورقلة ، 2002
3. الياس شاهد ، والحاج عرابية ، تقييم تجربة تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر ، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية ، عدد 03 ، 2016/3/1 .
4. بشير مصطفى، تقرير التنمية الإنسانية العربية، مجلة المستقبل العربي، لبنان ، العدد 203 ، سنة 2003
5. حفيظة ، بومايلة ، " علاقة الانترنت كتكنولوجيا حديثة للاتصال والمعلومات بالتنمية في دول العالم الثالث : الجزائر" ، مذكرة ماجستير ، قسم العلوم السياسية ، جامعة باتنة ، 2003
6. عبد اللطيف باري وآخرون ، الحكومة الإلكترونية بين فرص النجاح ومعوقات التطبيق، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد 29 ، 2013
7. عوجان عرفت ، الحكومة الإلكترونية، شروط النجاح. مجلة الحاسوب، العدد 47، 2005.
8. مريم خالص حسين :الحكومة الإلكترونية،مجلة الكلية بغداد للعلوم الاقتصادية ،العدد: الخاص بمؤتمر الكلية ، 2013
9. محمد صدام جبر ، الموجة الإلكترونية القادمة ، مجلة الإداري ، العدد 91 ، سنة 2005
10. نوردين تواتي ، قراءة في النظرية بين الأمس واليوم ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر العدد العاشر ، 2013/06/03 .

## قائمة المراجع

### سادسا- الجرائد

1. عبد الحق عليوة ، "تسريع العصرية الإدارية لتحسين الخدمة العمومية " ، جريدة الأحداث ، قسم الأخبار الوطنية والسياسية ، الإصدار الجزائري ، 2016/ 01/02 .
2. محمد ندير ، في اطار عصرية العدالة وتقريبها من المواطن، جريدة صوت الأحرار، العدد 3356 ، 2017/3/6.

### سابعا : مواقع إلكترونية

1. التنمية الاقتصادية ووسائل قياسها - [kenanaonline.com/users/mohamadmahdi/posts/650792](http://kenanaonline.com/users/mohamadmahdi/posts/650792)
2. اللجنة الإلكترونية ، " الجزائر الإلكترونية " <https://wwdjazairess.com> < elhiwar
3. حتمية اقتصادية بحاجة إلى إدارة سياسية عالية <https://platform.alamanhal.com>
4. طرق التسويق عبر الانترنت <https://emarketingprince.com> < -ways-and...
5. ملخص كتاب : الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، <https://hrdiscussion.com>