

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية الحقوق و العلوم السياسية

المرجع:.....

قسم: القانون العام

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر

## أثر التطورات التكنولوجية على الإجراءات الإدارية

ميدان الحقوق و العلوم السياسية

الشعبة: حقوق.

التخصص: قانون اداري

من إعداد الطالب(ة):

تحت إشراف الأستاذ(ة):

غاسول نور الهدى

أ / بن قاط خديجة

### أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ(ة).....وافي الحاجة.....رئيسا

الأستاذ(ة).....بن قاط خديجة.....مشرفا مقرر

الأستاذ(ة).....لطروش أمينة.....مناقشا

السنة الجامعية: 2024-2025

2025/06/11



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم



كلية الحقوق و العلوم السياسية  
مصلحة الترتيبات

## تصرح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية في إنجاز البحث

أنا الممضي أدناه،

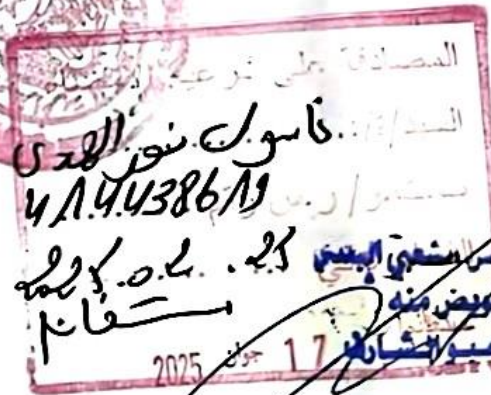
السيد: غيا لسول نور الهدى الصفة: طالبة لسنة ثانية ماستر  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 299300081096100011 والصادرة بتاريخ: 25.09.2025  
المسجل بكلية: الحقوق والعلوم السياسية قسم: القانون العام  
والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر بعنوان:

أثر التطورات التكنولوجية على الإجراءات الإدارية

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية  
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 25.06.2025

امضاء المعني



\* ملحق القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 28 جويلية 2016 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

## كلمة شكر

بداية الشكر لله عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع

كما أشكر الأستاذة المؤطرة الدكتورة "بن قطاق خديجة" والتي ساعدتني كثيرا في إعداد مذكرتي ،

جعلها الله في ميزان حسناتها يوم لا ظل إلا ظله.

والشكر موصول لجميع أساتذة كلية الحقوق والعلوم السياسية عبد الحميد بن باديس جامعة مستغانم

من درسني ومن لم يدرسني

وختاما أشكر كل من ساهم معي وساعدني في إنجاز هذا العمل من بعيد أو قريب ولو بالكلمة الطيبة

والدعم المعنوي

## الإهداء

"بسم الله الرحمن الرحيم: وَقُلِّا عَمَلُوا فَسَيَرَى اللّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالَمِ  
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ "التوبة 105 - "

الحمد لله الذي بفضلها تتحقق اغايات من بعد الاستعانة به وإنهاء الدرب بتوفيقه وتحقيق الحلم بفضلها، لم تكن الرحلة قصيد  
ر قولا الطريقمحفو فابالتسهيلات، لكنني فعلتها، فالحمد لله الذي يسر لنا البدايات وبلغنا النهايات بفضلها وكرمها.  
أهدي هذا النجاح لنفسياً واثماً إلى كل من سعى معي لإتمام هذا المسير قدمتم لي سند الأعمار.

وبكل حباً هديتم رجاحيو تخر جيالى النور الذي انار دريو السراج الذي لا ينطفئ نور هو الذي بذل جهد السنين من أجل أن  
عتليسا لمانجاح، إلى من أحمل اسم هب كلفخر، من بذل الغاليو النفيسو استمدت من هوقتيو اعتراز بيذاتي، من كان نعممة  
ناللهو سند الايميل والدي العزيز حفظها الله

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها، وسهلت لي الشدائد بدعائها، منذ عمتي لحدود ديامنا اختصر الله فيها كل معاني الرح  
مقو الحنان، كاللحظة نجاح لي هيا نعا سلت عبك، أدام كفرحة في عمر يو الدنيا العزيز حفظها الله.

إلى إخواني الأعزاء، أنتم السند والدعم، حفظكم الله ووفقكم

إلى صديقاتي الذين جعلوا هذه الرحلة أكثر متعة وأقل صعوبة، شكرا لك

للحظة ودعم، لك الكلمة مشجعة، ولك الذاكرات الجميلة التي صنعناها معا، إلى كل من كانوا ادا عمين لنا خلال المسير تتامد  
شهدوا معنا اللحظات لانهايار والسعادة، المرضو الصحة، من حاولوا اجاهدين فيد عمنا، من انتظروا هذها اللحظات لكي يف  
تخرو ابنا عائلتيو مناو لهما بنعمي عبد الله حفصا للهأخا" (فَإِنَّمَا الْعُسْرُ يُسْرًا (5) إِنَّمَا الْعُسْرُ يُسْرًا" (6)

بعد كل تعب وسهر، جاء اليسر بفضل الله وبدعمكم. هذا النجاح ليس ليو حديبالكم جميعا، فقد كنتم سندالي، شكر انما قل  
ب، و أتمنى أن أكون مصدر فخر كما كنتم مصدر قوتي.

يفتح التطور العلمي والتكنولوجي اليوم آفاق أمام تقدم البشرية نقضي بدورها إلى تحولات واسعة في كل جوانب الحياة، ومن خلال هذا التقدم يبحث الإنسان عن طريقة للاستفادة من هذه التكنولوجيا الحديثة وإدخالها في شتى المجالات حتى الإدارية منها فالتغيير الذي طرأ على مختلف الأنظمة الإدارية في السنوات الأخيرة أدى إلى تغيير الكثير من المفاهيم التي تحكم الأعمال الإدارية فلم تعد المشكلة تتمثل في القيام بالأعمال الإدارية فحسب.

وإنما أصبحت تتمثل في القدرة على إدارة التغيير المستمر والتطور المتسارع الذي يحدث داخل المؤسسات في ظل وجود مجموعة من المتغيرات المتسارعة في بيئة العمل، حيث أصبح الاعتماد على تقنية المعلومات والاتصالات من أحد الركائز الأساسية التي تنطلق منها الإدارة الحديثة وذلك كون المعلومات عنصر أساسي في أداء العمل، ففي ضوء كل هذه المتغيرات والتطورات ظهر ما يسمى بالإدارة الإلكترونية جاءت كردة فعل للإدارة التقليدية التي تعتمد على المعاملات الورقية واليدوية من أجل تحسين مستوى الخدمات في المؤسسات وتوفير الوقت والجهد ولتتيح مجالاً للتعامل الإلكتروني الآمن.

إلا أن هذه الأخيرة لا تكتمل دون وجود مورد بشري يعمل على إنجاز وتحقيق أهداف هذه الإدارة، والذي يجب أن يكون كفاءة تتماشى مع معدات ووسائل الإدارة الإلكترونية أو تنميته بطريقة تتوافق مع هذه الإدارة الحديثة وما تحمل من معلومات تواكب العصر.

إن مفهوم الإدارة الإلكترونية أو ادراج التكنولوجيا الحديثة في الإدارة العمومية سوف يؤدي بالضرورة لزيادة كفاءة وفعالية المؤسسات العمومية وذلك من خلال إدخال المعدات الإلكترونية التي تسمح بأداء المهام بشكل سهل وسريع وفي غاية الدقة، هذا ما يحقق لنا تطورا فعالا في الخدمة العمومية، ومنه نطرح الإشكالية التالية:

\_\_\_\_\_ مدى تأثير التطورات التكنولوجية على الإجراءات

الحديثة؟

- أسباب اختيار الموضوع:
- الأسباب الذاتية:
- يندرج هذا الموضوع ضمن تخصصنا الدراسي
- محاولة التعرف على الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية.
- الأسباب الموضوعية: تتمثل أساسا في:
- الوقوف على مدى مجاعة الإدارة الإلكترونية وما هي معوقات تطبيقها في الجزائر
- معرفة مدى ارتباط تطوير الخدمة العمومية بالتكنولوجيا الحديثة.

أهداف الدراسة:

- سعت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف على النحو الآتي:
- التطرق الى التكنولوجيا الحديثة
  - تحديد الإطار القانوني لتطوير الإجراءات الإدارية عن طريق الإدارة الإلكترونية

- تحديد متطلبات الإدارة الالكترونية في الجزائر ومعيقاتها.

### أهمية الدراسة:

إن أهمية دراستنا تكمن في أن التكنولوجيا الحديثة في الإدارة العمومية من المواضيع التي شغلت حيزا هامة لدى الدول باعتبارها تطورا جديدا بات يشكل عصب الحياة الادارة، ومحرك التنمية البشرية في أي بلد كان من خلال استقطابه للتقنيات المتطورة التي تساهم في تحسين الخدمة العمومية وتسهيل الإجراءات الإدارية، ونقل التكنولوجيا الى الإدارة العمومية.

### المنهج المعتمد:

اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي من خلال الإطار المفاهيمي للموضوع، والمنهج التحليلي في التطرق لمختلف النصوص والمواد القانونية ذات الصلة بالموضوع. تقسيم البحث: قمنا بتقسيم البحث وفق الخطة الثنائية إلى:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتكنولوجيا الحديثة والإدارة العمومية

الفصل الثاني: مساهمة التكنولوجيات الحديثة في تطوير الخدمة العمومية

# الفصل الأول

الاطار المفاهيمي للتكنولوجية الحديثة

والإدارة العمومية

## تمهيد:

تواجه الإدارة العمومية الكثير من التحديات وطرق تسيير مختلفة عن ما ألفته، هذا نتيجة للتطورات التي تشهدها البيئة الخارجية في مجال التطور التكنولوجي، والذي أصبح معيار ومرجع للتقدم، الأمر الذي دفع بالإدارة إلى تبني أفكار وإيجاد سبل ووضع أفضل الاستراتيجيات لأجل التنافس والبقاء، ولطالما أن نجاح الإدارة يتوقف إلى حد كبير على مدى استجابتها لمتغيرات البيئة الخارجية، بات عليها الاعتماد والتحكم في التكنولوجيات الحديثة بمختلف أبعادها ومكوناتها كأهم المدخلات التنظيمية، إذ يعد ذلك أساس إحداث القيمة وبمناخة اقتناء للكفاءة والجودة والفعالية.

فقد أحدثت التطورات الحديثة التي يشهدها العال ثورة في التكنولوجيا الحديثة خلال السنوات القليلة التي مهدت الطريق للانتقال من مجتمع الصناعة إلى مجتمع المعلومات وكان الأساس في ثورة تكنولوجيا حيث شهد العالم تغيرات عديدة وسلوكات جديدة سببها تطور التكنولوجيا حيث ظهر ما يسمى بالعمل الإلكتروني والتسويق الإلكتروني... الخ وهي نتاج التكنولوجيا حيث أصبح التعامل بين العمال والمنتجون والمستهلكون عالقة إلكترونية حيث أن تطورها فتح المجال لعالم واسع يعمل من وراء الشاشة.

## المبحث الأول: ماهية التكنولوجيا

التكنولوجيا هي تطبيق المعرفة العلمية والمهارات الفنية لإنتاج الأدوات والعمليات لتحقيق أهداف معينة، مثل إنتاج السلع والخدمات أو حل المشكلات. يمكن أن تكون التكنولوجيا هي المعرفة نفسها، أو يمكن أن تكون أدوات ملموسة مثل الآلات، أو غير ملموسة مثل البرمجيات .

يعتبر مفهوم التكنولوجيا من المفاهيم التي ناقشها الكثير من الباحثين والمكرين واختلفوا في نظرتهم له، بسبب اختلاف تخصصهم وتطور خصائص التكنولوجيا نفسها، وعليه سيتم طرح جملة من التعريفات في محاولة للإلمام بمختلف جوانب المفهوم.

## المطلب الأول: مفهوم التكنولوجيا الحديثة

يعتبر مفهوم التكنولوجيا من المفاهيم التي ناقشها الكثير من الباحثين والمفكرين، واختلفوا في نظرتهم له بسبب اختلاف تخصصهم وتطور خصائص التكنولوجيا نفسها، ولكن من الأمور المتفق عليها أن ماهية التكنولوجيا قديمة قدم المخترعات البشرية نفسها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-J-Marie ;Peretti ;tous DRH ;2eme édition organisation ;paris ;2005, p243.

حيث كانت تعتبر وسيلة من الوسائل التي اكتشفها الإنسان عند تطويعه البدائي للطبيعة، وبعدها أصبحت أداة يستعملها لخدمته ومساعدته لقضاء حاجياته المتنامية، ثم تطور استعمالها وعم إلى درجة أصبحت مهمة جدا في حياته العامة والخاصة. مما جعل البعض من المفكرين يعتقدون بأنها المسئولة عن معظم التغيرات التي تحدث داخل المجتمع المعاصر.<sup>1</sup>

هذا من حيث مضمونها، أما من حيث اللفظ ذاته فقد استعمل حديثا، حيث ورد في بعض المصادر أن أول ظهور لمصطلح "تكنولوجيا Technologie" كان في ألمانيا عام (1770م)، وهو مركب من مقطعين techno: وتعني في اللغة اليونانية "الفن" "أو صناعة يدوية و Logie وتعني "علم" "أو نظرية". وينتج عن تركيب المقطعين معنى "علم صناعة المعرفة النظامية في فنون الصناعة أو العلم التطبيقي". وليس لديها مقابل أصيل في اللغة العربية بل عربت بنسخ لفظها حرفيا "تكنولوجيا<sup>2</sup> Technologi": فيما خص "حسين كامل بهاء الدين" رؤيته لمفهوم التكنولوجيا قائلا: "إن التكنولوجيا فكر وأداء وحلول للمشكلات قبل أن تكون مجرد اقتناء معدات".<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- محمد الصريفي، "إدارة تكنولوجيا المعلومات"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص19.

<sup>2</sup>- جميلة بدرسي، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الشغل، مذكرة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1994، ص13.

<sup>3</sup>- S - Schermerhom et autre, compétences humaines et organisation ; 2eme édition ; paris ; 2002 ,p.15

" ويعتقد كل من "ماهر إسماعيل صبري" و " صلاح الدين محمد توفيق " أن التكنولوجيا ليست مجرد علم أو تطبيق العلم أو مجرد أجهزة ، بل هي أعم وأشمل من ذلك بكثير فهي نشاط إنساني يشمل الجانب العلمي والجانب التطبيقي. من خلال هذا العرض يمكننا تعريف التكنولوجيا على أنها : جهد إنساني وطريقة للتفكير في استخدام المعلومات والمهارات والخبرات والعناصر البشرية وغير البشرية المتاحة في مجال معين وتطبيقها في اكتشاف وسائل تكنولوجية لحل مشكلات الإنسان وإشباع حاجاته وزيادة قدراته.<sup>1</sup>

وخلال النصف الثاني من القرن العشرين كان هناك تطور تكنولوجي في جميع الميادين سواء الصناعية أو الحربية أو العملية.. وغيرها، وقد استفادت التربية والتعليم من التكنولوجيا الحديثة، التي كان من ثمارها عدد كبير من الأجهزة التي سميت بـ (تقنيات التعليم ) وانتشرت هذه الوسائل في المدارس على اختلاف أنواعها ومستوياتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-معاوي داود، "تأثير تكنولوجيا المعلومات على فعالية استراتيجية التوزيع في المؤسسات الخدمية"، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسويق الخدمات، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي.2013-2014، ص11.

<sup>2</sup> -Felix a ,Negro, Public administration , hest rinchart and Winston, , INC, New York, 1959, -332

فتعرف التكنولوجيا على أنها فكر وأداة وحلول للمشكلات قبل أن تكون مجرد اقتناء للمعدات، وهي أيضا نشاط إنساني يشمل الجانب العلمي والتطبيقي.

وهي جهد إنساني وطريقة للتفكير في استخدام المعلومات والمهارات والخبرات والعناصر البشرية وغير البشرية وتطبيقاتها في اكتشاف وسائل لحل المشكلات وإشباع الرغبات وزيادة القدرات، فنجد أن هذا التعريف قد بين أن التكنولوجيا هي فكر إنساني هدفها حل المشكلات التي تواجه الانسان قبل أن يختصر مفهومها في كونها تعبر عن الجانب املادي والتقني المتمثل في المعدات والأجهزة<sup>1</sup>.

وهو ما أكده هذا المفهوم والذي اعتبرها أنها مجموعة من المعدات والأجهزة التي تعمل الكترونيا والمعدة للخدمة(عتاد الإعلام الألي) باستعمال الأنظمة وطرق ومناهج وأساليب علمية وتقنية منظمة ومنسقة) نظام التشغيل وبرامجه) تعتمدها المؤسسات والإدارات في توجيه أنشطتها المتباينة.

في حين نجد ماكلولين وداوسن ينظران للتكنولوجيا بأنها ليست مجرد أجهزة وتقنيات ومعدات، ولكن تتمثل في التكنولوجيا الاجتماعية مجسدة في شكل مهام وتقنيات ومعارف فنية تستخدم كوسيلة لتحسين ظروف العمل والحياة، فقد بينا أن للتكنولوجيا

<sup>1</sup>-عبد الله فرغلي وعلي موسى، "تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والالكتروني"، انرتاك للنشر والتوزيع، مصر الطبعة 01، 2017، ص28.

وظيفة اجتماعية وهي تحسين ظروف العمل والحياة بصفة عامة، وذلك بتوظيفها بمختلف أشكالها<sup>1</sup>.

وعليه فالتكنولوجيا هي مجموعة من القيم والأفكار والمعدات والبرمجيات التي تعتمد على المنظمة والموارد البشري في أداء وظائفه بهدف تحسين وتجديد أسلوب عمله، والتي قد تأخذ أبعاداً مختلفة منها: الإدارة الالكترونية، القيم التكنولوجية وهو الجانب المعنوي بالإضافة إلى نظم المعلومات الرقمية وهي تعبر عن البرمجيات<sup>2</sup>.

لقد تميزت تكنولوجيا المعلومات عن غيرها من التكنولوجيا الأخرى بمجموعة من الخواص أهم هذه الخواص ما يلي<sup>3</sup>:

-تقليص الوقت : فالتكنولوجيا تجعل لكل الأماكن الكترونياً متجاورة.

- تقليص الأماكن : تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجماً هائلاً من المعلومات المخزنة يمكن الوصول إليها ببسر وسهولة.

- الذكاء الاصطناعي : أهم ما يميز تكنولوجيا الاعلام والاتصال هو تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.

<sup>1</sup>-عماري توفيق، بكوش لطيفة، "تحديد مجالات تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات في التسيير والتواصل والتكوين"، بحث عملي، المفتشية العامة لولاية الوادي، 2018، ص51.

<sup>2</sup>-البشير العلاق، "تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال"، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص81.

<sup>3</sup>- المرجع نفسه، ص82.

- تكوين شبكات الاتصال : كتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين، وكذا منتجي الآلات ، ويسمح يتبادل مع بقية النشاطات الأخرى.

- التفاعلية: أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت، فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.

- قابلية التوصيل : وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع.

- بلية التحرك والحركية: أي أنو يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة مثل الحاسب الآلي، النقل... الخ.

- اللامركزية : وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا الإعلام والاتصالات<sup>1</sup>.

- تكنولوجيا الاتصالات والاتصالات بعيدة المدى: وتشتمل على مختلف الوسائط المادية والبرمجية التي تربط بين الأقسام المختلفة للأجهزة وتنقل البيانات من موقع إلى آخر.<sup>2</sup>

على الرغم من أهمية استخدام التكنولوجيا الرقمية في مجال التعلم إلا أنه لا يمكن إنكار أن هذا النجاح مرهون بعوامل كثيرة تعيق انتشاره، وأهمها أن ٩٠% من مستخدمي هذه التكنولوجيا الرقمية (ولا سيما الإنترنت ) يعيشون في أغنى 20 دولة في العالم، وأقل من

<sup>1</sup> -كافي هدى،" دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين التسويق الداخلي في المؤسسة"، مذكرة لنيل شهادة

الماستر، تخصص تسويق، جامعة العقيد اكلي محند أوجل، بويرة 2014، 2015- ص 64.

<sup>2</sup>-المرجع نفسه ، ص65.

1% من المستخدمين يعيشون في أفقر 20 دولة في العالم، إذن فكيف السبيل نحو جعل هذه التكنولوجيا جسرا للمعرفة الجديدة في ظل وجود "الملكية الفكرية"، فحتى لو حصل الفلاحون في الدول الإفريقية النامية على موارد للاتصال بالإنترنت، فمن أين لهم بالموارد لشراء المعرفة المتخصصة، فالانقسام الذي أحدثه "الاتصال الرقمي" يمكن أن يصبح الوادي الضيق للمعرفة

كما تظل في هذا السياق عدة قضايا تثيرها تلك التكنولوجيا الرقمية والتي تتغير بنفس سرعة ابتكارها، وفي مقدمتها قضايا : التحكم في الجودة، واعتماد المقررات الافتراضية، والمساواة، وإمكانية من ليس أمامهم سبل استخدام التكنولوجيا الحديثة للوصول إليه<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مجالات تطبيق التكنولوجيا الحديثة

إن لأي تكنولوجيا طبيعية اقتحامه، معنى أنها تفتحم المجتمعات سواء كانت مطلوبة أو غير مطلوبة مرغوبة أو غير مرغوبة، وذلك بما تقدمه من سلع جديدة أو بما تولده من حاجة الى السلع الجديدة أو الخدمات.

هذا الاقتحام يعود عادة لأن التكنولوجيا الحديثة تساعد أفراد المجتمع في ممارسة أعمالهم اليومية البسيطة منها والمعقدة وتكنولوجيا الحديثة في الأونة الأخيرة لم تترك أي مجتمع إلا وافتحمت جميع أنشطته سواء السياسية منها أو المدنية، العسكرية، التجارية، التعليمية... الخ.

<sup>1</sup> - محمدي يحي، أساسيات نظم المعلومات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2000، ص. 228.

فتطبيقات هذه التكنولوجيا ليست محدودة، بل شملت حتى الميادين التي عجز الانسان عن اقتحامها، وفتح بذلك آفاق جديدة إلا أننا سنورد فيما يلي بعض المجالات التي عرفت توسعا للتكنولوجيا الحديثة:<sup>1</sup>

1- مجال التعليم والتدريب: إن تساهم التكنولوجيا الحديثة التربوية في صياغة ووضع السياسات التربوية والتخطيط التربوي وجهود البحوث والتطوير في مجال التعليم، إضافة الى برمجيات مساندة التعليم والتعلم الهدف منها زيادة إنتاجية المعلم والطالب في مواجهة تضخيم المادة التعليمية وتعقدها، هذا وغيرها من الأطر التي مستها هذه التكنولوجيا ولا نكون مبالغين اذ قلنا أنها مست مختلف مجالات الحياة بدون استثناء الطب، النقل، المواصلات والقانون والاعلام والبيئة وغيرها...<sup>2</sup>

2- قطاع الاقتصاد: وتتمثل التكنولوجيا الحديثة في هذا القطاع الحيوي في:

- أتمتة أعمال البنوك: الهدف منها تحسين الخدمة العمومية، سرعة الضبط للحسابات، الرقابة المالية على البنوك.

- تحويل الأموال الكترونيا: الهدف منه سرعة الخدمة، تقليل العمل الورقي للعمليات بين البنوك.

- إقامة النماذج الاقتصادية: لتحليل النظم الاقتصادية، وتقييم الاستراتيجيات.

<sup>1</sup> - باسي الهام، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة الموارد البشري، مجلة علوم الانسان والمجتمع، مجلد2، المجلد، 2013، ص.279.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 280.

- إدارة الاستثمارات: بتعظيم عائد الاستثمارات، وتحليل المخاطر.<sup>1</sup>

3- القطاع الاجتماعي: يمكن تطبيق تكنولوجيا الحديثة اجتماعيا في:

أ. تأمين الثقافة الاجتماعية: تعتمد على دور وأهمية المعلوماتية في الحياة الاجتماعية.

ب. توحيد العمل:

- أي العمل بروح الفريق وتدعيم روح المعاونة والمساعدة؛

- دعم تنمية مهارات الموظفين والسعي لتوفير الأفكار الجديدة؛

- القدرة على التألف مع أدوات اكتساب المعرفة وطرق الوصول إلى المعلومات.

ج. تجدد التكنولوجيا بزيادة قدرات الموظفين على التعلم وحثهم على التعرف على كل ما

هو جديد وحديث في مجال تكنولوجيا الحديثة.<sup>2</sup>

4-المجال الإداري: يمكن تطبيق التكنولوجيا الحديثة إداريا فيما يلي:

- العمل على سيطرة الحاسب الآلي على كافة عمليات ومعاملات المنظمة مما يستلزم

نوعية حديثة من المهارات الخاصة

- توافر البرامج التدريبية التي تسعى لتنمية قدرات الأفراد فيما يتعلق بالتفكير والابتكار

والإبداع والتحكم في أصول وتطبيقات الحاسب؛

<sup>1</sup> - لمين علوطي، تكنولوجيايات المعلومات والاتصال وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة

ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2014، ص 42.

<sup>2</sup> - لمين علوطي المرجع السابق، ص 43.

- ضرورة توفر قدرات فنية لدى الموظفين لاستخدام وتشغيل الحاسب الآلي لمتابعة ما يستحدث في هذا الصدد؛

- الاعتماد على مصادر متعددة لتوفير الكفاءات المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات فتطبيقات تكنولوجيا المعلومات ليست محدودة بل شملت حتى الميادين التي كانت صعبة ومستحيلة ففتحت بذلك افاق جديدة والتي تخدم وجهه او بأخر نطاق معين في ظل التطور الهائل المتجدد والمستمر للمعلوماتية وزيادة تبني وانتشار الابتكارات التكنولوجية.<sup>1</sup>

#### المطلب الثالث: مفهوم الإجراءات الإدارية

إن القواعد والإجراءات والروتين من ضروريات التنظيم ولكن مع مرور الزمن أصبحت هذه الوسائل غايات في حد ذاتها، وقد شكل ذلك ارهاقا للموظفين والمتعاملين مع تلك التنظيمات التي تطبق هذه الأليات، بحيث يشعر الموظف والمواطن أنهم عبيدا للتعليمات التي هي في الأصل من أجل خدمتهم.<sup>2</sup>

#### الفرع الأول: تعريف الإجراءات الإدارية

يقصد بالإجراءات العمل أو روتين العمل الخطوات التفصيلية أو المراحل التي تمر بها المعاملة من البداية الى النهاية، والإجراءات هي سلسلة من العمليات الكتابية ويشترك فيها عدد من الناس في إدارة ما أو في عدة إدارات، وتصمم لأجل التأكد من أن العمليات

<sup>1</sup>- لمين علوطي، المرجع السابق، ص 44.

<sup>2</sup>- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2011، ص 111.

المتكررة تعالج بطريقة موحدة، فهي كل خدمة تقدمها المؤسسة من إجراءات عمل مقرر ومعمدة، وعلى كل طالب خدمة السير بها للحصول على الخدمة، ويتقرر من هذه الإجراءات الوثائق والمستندات والرسوم المطلوبة، والإدارات والموظفين المعنيين بإنجاز هذه الخطوات.<sup>1</sup>

في حين ينظر الأستاذ السقاف من الزاوية القانونية الى الإجراءات الإدارية فيعرفها بأنها: "مجموعة من القواعد التي تقوم على أساس من القانون الإداري أو القانون الخاص والمحددة مسبقا لكيفية أداء الاعمال التي تمر بها المعاملة، من البداية الى النهاية، أي أنها الخطوات التي تحدد لأفراد التنظيم للالتزام بها عند أداء المهام والأنشطة".

وبهذا فإن الإجراءات باعتبارها الخطوات التفصيلية التي تتبع تنفيذ عملية معينة ستؤدي الى تجنب الفوضى في العمليات عن طريق تحديد الخطوات التفصيلية التي يجب اتباعها، كما تساهم الإجراءات في التقليل من الجهد العصبي والذهني لأنها تجنب التفكير فيما يجب عمله في كل مرة، لهذا تعمل الإجراءات على احداث تماثل بين تصرفات الموظفين، كما أنها وسيلة من وسائل الرقابة في تنفيذ مختلف العمليات فهي ضمان بأن كل العمليات تتم بالطريقة المقرر سلفا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -راوية حسين، المرجع السابق، ص112.

<sup>2</sup> - زيد منير عبري، إشكالية التغير الاجتماعي المعاصر، المجلة الاكاديمية للدراسات والاجتماعية والإنسانية، العدد 11، 2018، ص07.

## الفرع الثاني: خصائص الإجراءات الإدارية

تمثل الإجراءات الإدارية الخطوات المنظمة التي تتبعها الإدارة العمومية لتحقيق الأهداف والغايات، وفيما يلي بعض الخصائص الأساسية للإجراءات الإدارية:

## 1- الإجراءات الإدارية عملية تنظيمية

تتميز الإجراءات الإدارية بأنها ذات طابع منظم، حيث تحدد الخطوات والعمليات بشكل دقيق، مما يساهم في تسهيل تنفيذ الأهداف، والعمليات الإدارية تشمل:<sup>1</sup>

## أ- التخطيط:

تعددت تعريفات التخطيط، وعلى كثرتها يمكن أن نورد بعضاً منها فيما يأتي:

- تعريف "علي السلمي": تحديد الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ورسم الخطط والبرامج الكفيلة في الاعتبار الإمكانيات والقيود التي يفرضها ظروف المناخ العام المحيط بتحقيق تلك الأهداف آخذاً بالمشروع.

- تعريف درور Dror: التخطيط هو عملية إعداد مجموعة من القرارات لمواجهة

المستقبل توج إلى تحقيق أفضل الأهداف.<sup>2</sup>

تتمثل أهمية التخطيط في ما يأتي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - زيد منير عبري المرجع السابق، ص 08.

<sup>2</sup> : عبد المحسن توفيق، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات " مدخل الإدارة الجودة الشاملة " دار النهضة العربية، القاهرة ، مصر، 1996، ص 16.

- يحمل الإدارة على توقع أحداث المستقبل مما يجعلها في موقف يسمح لها بتقدير وضعها في ذلك المستقبل وعدم ترك الأمور لمحض الصدفة.
- يظهر الأهداف بوضوح حتى يستطيع كل فرد من أفراد المجموعة أن يعرف الآمال المرجو تحقيقها.
- يدفع الإدارة إلى الإحاطة بمواردها المادية والبشرية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، ويساعد على تجنب الهدر في الموارد والإمكانيات المتاحة وذلك من خلال توظيفها بالأسلوب الأمثل.
- يبين مقدماً الطريق الذي يسلكه العاملون في تنفيذهم للعمليات بقصد تحقيق الأهداف المطلوبة، ويدفع الإدارة وفروعها المختلفة إلى تنسيق أعمالها وبهذا يمنع ظاهرة التضارب والتقاطع بين أنشطتها المختلفة.
- يختصر الزمن اللازم لإنجاز الأعمال ويحدد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل، كما يساعد على إجراء عمليات الرقابة الخارجية والداخلية.
- يمكن من معرفة أي لمشاكل المتوقع حدوثها والعمل على تلافيها.<sup>2</sup>
- يجعل الأفراد العاملين أكثر استقراراً وطمأنينة من خلال معرفتهم مستقبل مؤسستهم والأهداف التي تسعى لتحقيقها، ويسهم في تحقيق الأمن النفسي للأفراد

<sup>1</sup> - علي عياش، الرقابة الادارية على المال والأعمال ، مكتبة الرائد للنشر ، الأردن، 2001، ص111.

<sup>2</sup> -علي عياش، المرجع السابق، ص112.

والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع أن إلى الأمور التي تهمهم قد أخذت في الاعتبار.

➤ يساعد التخطيط في تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط والبرامج<sup>1</sup>.

### ب- التنظيم:

تعريف " حمدي أمين عبد الهادي": إن اصطلاح التنظيم قد يستخدم للدلالة على نظام أو إجراء، وهو بالمعنى الأول يفيد وصفا للترتيبات الحالية للأجزاء ككل، ويفيد المدلول الثاني للتنظيم عملية تشكيل العلاقات بين هذه الأجزاء، وإذا كان مدلوله الأول يعني وصف نظام معين ثابت، فإن مدلوله الثاني يعني النشاط التنظيمي ذاته وهو الجانب الحركي، ويغلب استخدام اصطلاح التنظيم بمفهومها الأخير ما وهو ينصرف إليه تعريف " فيغندر " بأنه تشكيل الأفراد والوظائف في علاقة إنتاجية.

ويبدو أن هذا التعريف الجامع للتنظيم هو الأكثر قبولاً، إذ ينبغي أن ينصرف مفهوم التنظيم إلى تنظيم هيكل الجهاز الذي تمارس من خلاله الإدارة أي الهيكل التنظيمي للإدارة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عمار عوابدي، عملية الرقابة الادارية القضائية على أعمال الادارة العامة في النظام الجزائري، الجزء الأول ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1988، ص81.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 81

وكذلك تنظيم وتنسيق ما يمارسه الأفراد من أنشطة داخل الجهاز، وعلى هذا المستوى الأخير سوف يعني يستخدم اصطلاح التنظيم للدلالة على وجوب تقسيم العمل بين عمال التنظيم والتنسيق بينهم، وتطبيق ضوابط ومبادئ تحقق ترشيد العمل والنهوض بتدريب هؤلاء العمال على التصرف البناء.

يرتبط التنظيم ارتباطا وثيقا بالتخطيط للعمل الجماعي القائم على التعاون، جوهر العمل الإداري، فلا وجود لإدارة جيدة بدون تنظيم جيد، ولا وجود لتنظيم جيد بدون إدارة جيدة، قادرة على التوفيق بين الموارد البشرية والمادية، وحشدتها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية، وبتعبير آخر، فإن التنظيم هو طريق النجاح، بل سر النجاح، وما من تطور حسن وإيجابي إلا وكان التنظيم سبيله.<sup>1</sup>

وبصورة أكثر تدقيق، يمكن إيجاز أهمية التنظيم في المستويات الآتية:

- توضيح بيئة العمل: كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل؛ فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، يجب أن تكون واضحة، ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة .
- تنسيق بيئة العمل: الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات، والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمى وتطور.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عمار عوادي، عملية الرقابة الإدارية القضائية على أعمال الإدارة العامة في النظام الجزائري، المرجع السابق، ص82.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص82

-الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات: العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تتطور من خلال الهيكل التنظيمي، هذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

### ج- التوجيه:

التوجيه مرحلة هامة من مراحل العملية الإدارية يهدف إلى اصدار الأوامر والتعليمات وتقديم الارشادات للعاملين تبين لهم طريقة وكيفية تنفيذ الأعمال، والقيادات والإدارات التي تصدر الأوامر وتقدم الارشادات للمرؤوسين تريد من خلال ذلك تنفيذ المهمات وتحقيق الأهداف لكفاية عالية.

ووظيفة التوجيه تعني بالدرجة الأولى إصدار إرشاد المرؤوسين عن كيفية أداء واجباتهم من خلال الظروف والشروط الفعلية المتاحة في بيئة العمل والسعي لتحفيز العاملين ماديا ومعنويا ودفعهم لتنفيذ واجباتهم، على أن تكون الأوامر والارشادات واضحة وصريحة وتحدد الهدف المطلوب بشكل مباشر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - معني محمود عىاصرة، القيادة والرقابة الادارية والاتصال الاداري، دار الحامد للنشر، عمان، 2008، ص396.

<sup>2</sup> - هاشم حمدي رضا، تنمية و بناء نظم الموارد البشرية، ط1 دار الرواية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص44.

## د- الرقابة:

يعرف "فايول" الرقابة بأنها التحقق إذا كان شيء يسير وفقا للخطة المرسومة، وللتعليمات الصادرة، والقواعد المقررة، أما موضوعها فهو بيان نواحي الضعف أو الخطأ من اجل تقويمها ومنع تكرارها<sup>1</sup>.

ويعرفها أحمد "صقر عاشور" بأنها مجموعة العمليات والأساليب التي بمقتضاها يتم التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، فالرقابة بهذا المعنى تتضمن عمليات تسبق الأداء وتتخلله، ثم تعقبه نحو تحقيق ما رسم له من أهداف، ومن جهته عرف "محمود عساف" الرقابة بأنها عملية مخططة مدروسة ومنظمة، وتفترض وجود معايير محددة للأداء تتفق مع الأهداف المقررة، وتصميم أنظمة للمتابعة، والحصول على المعلومات المرتدة من بيئة الإدارة، وبمقارنة الأداء الفعلي مع هذه المعايير، وعلى ضوء ذلك، يتم تحديد ما إذا كانت هناك انحرافات، ثم تقصى أسبابها واتخاذ القرارات المناسبة لتصحيحها وذلك وفق ما تستهدفه المنظمة من كفاءة وفعالية في الأداء.<sup>2</sup>

تخضع عملية الرقابة لبعض المبادئ أو المتطلبات التي يجب أن يأخذها المدير المختص في الحساب حتى تكون الرقابة فعالة، ومن أهم هذه المبادئ:

<sup>1</sup> - نسرين محمد عمر، أثر الرقابة الإدارية في تحسّن جودة الخدمات، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، دون بلد النشر، 2014، ص65.

<sup>2</sup> - عبد الرحمان الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، دون بلد، 1997 ص 288.

✚ يجب أن يكون نظام الرقابة مناسباً لطبيعة العمل واحتياجات الإدارة وأن يكون

سهلاً واضحاً بحيث يفهمه المدير الذي يستعمله ومن يطبق عليهم من المرؤوسين

✚ يجب أن يكون الهدف من الرقابة إرضاء رغبات أو دوافع شخصية، وإنما يجب

أن يكون وسيلة لتحقيق أهداف موضوعية لا شخصية.

✚ يجب أن يعني نظام الرقابة بوسائل العلاج والإصلاح، وذلك لأن النظام السليم

للمراقبة هو الذي يكشف الأخطاء والانحرافات ويبين مكان حدوثها ومن المسؤول

عنها وما الذي يجب عمله لتصحيح الأوضاع.

✚ يجب ألا تعدد أوجه الرقابة بدون مبرر حتى لا تؤدي إلى تعطيل اتخاذ القرارات

وانتشار روح السلبية لدى المديرين، كما أن تعدد أوجه الرقابة دون مبرر يؤدي

إلى أن يكون نظام الرقابة كثير التكاليف أي ليس اقتصادياً.<sup>1</sup>

✚ يجب أن تعمل الرقابة على الإبلاغ الفوري عن الانحرافات، بل إن نظام الرقابة

المثالي يعمل على الكشف عن الأخطاء قبل وقوعها، وفي جميع الأحوال يجب أن

تصل المعلومات إلى المدير المختص حتى يتخذ الإجراءات الملائمة على وجه

السرعة.

✚ أن تنجح الرقابة في توجيه سلوك الأفراد، لأن النتائج المستهدفة من الرقابة لا

تصبح ذات فاعلية إلا عند تأثيرها في سلوك الأفراد، لأن الرقابة وسيلة وليست

غاية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد الرحمان الصباح، المرجع السابق، ص 289.

ينبغي أن لا تقتصر الرقابة على النتائج سهلة القياس مثل صرف جميع المستحقات، وإنما يجب أن تشمل الرقابة حتى النتائج غير السهلة القياس مصل الخدمة في مستشفى أو مصرف، وذلك بالعمل على صياغة معظم الأهداف في شكل قابل للقياس واخضاعه للرقابة.<sup>2</sup>

## 2- الإجراءات الإدارية ذات طابع تكراري

تكون الإجراءات الإدارية عادة متكررة، حيث يمكن تطبيقها في سياقات متنوعة وفترات زمنية مختلفة، هذا التكرار يوفر الاطار الذي يمكن من خلاله استمرارية عمل المؤسسة وتوحيد الأساليب عبر مختلف الأقسام، مما يسهم في تحقيق التناسق والتكامل في العمل.<sup>3</sup>

## 3- الإجراءات الإدارية ذات طابع مرن وواضح

على الرغم من كون الإجراءات الإدارية منظمة، إلا أنها تمتاز بالمرونة ويجب أن تكون هذه الإجراءات قابلة للتكيف مع التغيرات في بيئة العمل، سواء كانت هذه التغيرات ناتجة عن ظروف داخلية أو خارجية، المرونة تسمح للإدارة العمومية تعديل استراتيجيتها وعملياتها بما يتناسب مع المستجدات.

<sup>1</sup> المرجع نفسه , ص289.

<sup>2</sup> -آمنة كحل السنان، دور الرقابة في رفع الكفاءة المهنية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة الصديق محمد بن يحيى، جىجل، 2016، ص66.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص233.

ويعتبر الوضوح من السمات المهمة للإجراءات الإدارية التي يجب أن تكون كل خطوة في العملية واضحة ومفهومة لكل المعنيين، وذلك يسهم في تخفيف أي لبس أو سوء فهم مما يقلل من الاحتمال وقوع الأخطاء ويعزز الإنتاجية.<sup>1</sup>

#### 4- التوثيق والرقابة:

تتطلب الإجراءات الإدارية توثيق كل خطوة يتم اتخاذها، ويعد التوثيق ضروريا لضمان معرفة الإجراءات المتبعة ويساعد في البحث عن الأخطاء ويسهل نقل المعلومات والمعرفة بين الأجيال المختلفة من الموظفين، والتوثيق يعتبر أداة مهمة لتعزيز التعلم المؤسسي.

كما تشمل الإجراءات الإدارية جوانب مكتسبة من الرقابة والتحكم في سير الأعمال، يحدد نظام للمتابعة والتقييم لضمان تحقيق الأهداف المحددة، هذا الجانب الرقابي يتيح للإدارة العمومية مراقبة الأداء واكتشاف أي انتهاكات عن الخطط المبرمجة والعمل على تصحيحها.<sup>2</sup>

#### المبحث الثاني: ماهية الإدارة العامة

تعرف الإدارة كنشاط أو وظيفة بأنها مجموعة العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة، مما يدخل في نطاق مهمتها مختلف العمليات في كافة الميادين، فالإدارة العامة هي فن وعلم تطبيق السياسات العامة وإدارة المؤسسات الحكومية والقطاع غير الربحي،

<sup>1</sup> - سعد بن محمد النمر، الإدارة العامة - الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مطبعة الشقري، الكويت، 2012، ص65.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص66.

مع التركيز على تحقيق المصلحة العامة وتوفير الخدمات للمواطنين. إنها مجال أكاديمي يهدف إلى دراسة هذه التطبيقات وإعداد العاملين في الخدمة المدنية لأداء مهامهم بكفاءة .

### المطلب الأول: مفهوم الإدارة العمومية

إن علم الإدارة نشأ وتطور بعد مروره باجتهادات إنسانية متعددة يصعب فيها وضع حد فاصل لها من حيث المدارس الفكرية والاتجاهات الأساسية لتلك المدارس، وذلك من حيث الفعاليات والممارسات وتطبيقها على أرض الواقع.<sup>1</sup>

### الفرع الأول: تعريف الإدارة العمومية

قد تعددت تعاريف الإدارة من قبل المفكرين الإداريين، ومن أكثر التعاريف المستخدمة يمكن ذكر ما يلي:

عرف "فريدريك تايلور" الإدارة على أنها: "المعرفة الصحيحة لما يراد منالأفراد أن يؤدوه، ثم التأكد من أنهم يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة".<sup>2</sup>

يعرفها "عريف محمد" أنها: "تحقيق الأهداف المنتظرة بتنظيم استخدام الإمكانيات المادية، والبشرية المتاحة مع المحافظة على العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة".<sup>3</sup>

وعلى الرغم من تعدد تعريفات الإدارة واختلاف هذه التعريفات تبعاً لذلك، فإنه يمكن القول أنه مهما تعددت فإن الإدارة بصفة عامة لا تخرج عن كونها عملية استغلال

<sup>1</sup> - زكريا الدوري، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2010 ص45.

<sup>2</sup> - علي فلاح الزعبي، مبادئ الإدارة، ط1، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2003، ص55.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص56.

الموارد المتاحة من خلال تنظيم جهود جماعية مشتركة بقصد تحقيق أهداف محددة، ضمن وقت محدد بكفاءة وفعالية، وعندها يجد عنصر الوقت مكانه في هذه العملية بوصفه أحد عناصر الإنتاج الرئيسية وغير المباشرة، فالعملية الإدارية إذا محكومة بالوقت فما من عمل ينفذ إلا كان الوقت وعاؤه، وما من حركة تؤدي إلا ضمن وقت محدد، والوقت مورد لا يتجدد ولا يخترن ولا يستأجر، ولا يمكن الاستغناء عنه، وما ينقضي منه من غير أن يسهم في تحقيقه.<sup>1</sup>

### ثانياً: أهمية الإدارة العامة

تتمثل أهمية الإدارة العامة في ما يأتي:

- ▲ أصبحت الإدارة العامة حديثاً من الدعائم الهامة للدولة وأحد أهم وظائف الدولة، والتي لم تكن كذلك عني فقط بالحفاظ على الأمن في الماضي حيث كانت الدولة ت للمجتمع ولم تكن مسؤولة عن خدمة أفراد المجتمع إلا في العهد الحديث
- ▲ تنفيذ السياسات الحكومية بدقة وفعالية من خلال استخدام أحدث أساليب الإدارة المستخدمة حديثاً
- ▲ تقدم الإدارة العامة خدمات لجميع أفراد المجتمع غير مقتصرة على فئة معينة في أقصر وقت ممكن وبأقل التكاليف المادية وبأفضل جودة

<sup>1</sup> - موسي خليل، الإدارة المعاصرة، ط، إبيروت، لبنان، دار حامد للنشر و التوزيع، 2003، ص27.

١ يتوقف نجاح أي منظمة في الدرجة الأولى على كفاءة جهاز الإدارة وبدرجة كبيرة.<sup>1</sup>

### ثالثاً: خصائص الإدارة العامة

تتسم الإدارة بخصائص أربعة يكمن أولها في الطابع الإنساني للإدارة وثانيها في الطابع البيئي أو الأيكولوجي للإدارة العامة، وأخيراً الطابع الهادف والطابع الحتمي للإدارة.<sup>2</sup>

#### 1- إنسانية الإدارة:

يعود الفضل في اكتشاف قوة وقيمة العامل الإنساني إلى فكر نظريات مدرسة العلاقات الإنسانية في علم الإدارة، فلما كانت الإدارة تقوم على توجيه جهد بشري في حدود المنظمة أياً كان طابعها، فإن الإدارة تركز على العنصر الإنساني وتدور حول ما يمارسه هذا العنصر من أنشطة خلال مراحل العملية الإدارية، لذا قيل أن الإدارة تنظيم إنساني وليس تنظيماً آلياً كما تصور البعض من رواد حركة الإدارة العلمية التي أغلقت الجانب الإنساني في الإدارة وصورت الإدارة على أساس مادي وآلي بحت.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، الإدارة المبادئ و المهارات ، ط1 ، الإسكندرية ، مصر،الدار الجامعية 2004، ص65.

<sup>2</sup> - محمد عساف، أصول الإدارة، ط1، القاهرة، مصر، دار الناشر العربي، 1992، ص95.

<sup>3</sup> - درويش إبراهيم، الإدارة العامة في النظرية و الممارسة، ط2، مصر، القاهرة، دار النهضة العربية، 1999، ص83.

فالإدارة تعتمد على طاقة وقوة شخصية الإنسان وجهده وفكره بداعه وبراعته وخلقته، قبل اعتمادها على الآلات والقوانين والنظم والأساليب والعقول الإلكترونية، لأن الإنسان هو سيد هذه الآلات والنظم والعقول الإلكترونية، وهو الذي يخلقها ويبنتدها ويستعملها ويوجهها ويتولى صيانتها.

## 2- بيئة الإدارة العامة:

المقصود ببيئة الإدارة هو شدة ارتباط وتفاعل الإدارة العامة مع ظروف ومعطيات ومقتضيات المحيط والواقع الزماني والمكاني إيديولوجيا، اجتماعيا، حضاريا، اقتصاديا وسياسيا، فالإدارة العامة ترتبط وتتكيف مع ظروف ومعطيات ومقومات محيط الحياة والمكان والزمان الذي تعمل فيه، وتتفاعل مع النظام الإيديولوجي والاقتصادي والسياسي الذي توجد وتعمل في نطاقه، كذلك ترتبط وتتكيف مع واقع الحياة الاجتماعية والحضارية التي تحيط بالإدارة العامة وتنطبع بطابعه.<sup>1</sup>

وللتعرف على خاصية بيئة الإدارة العامة أهمية كبيرة علميا وعمليا، إذ يرى الدكتور "عمار عوادي" بأن عملية الدراسة والتفهم الشامل لبيئة الإدارة العامة تساعد كثيرا في وضع أسس وضوابط ومقومات النظام الإداري في الدولة وقوانين وأساليب وإجراءات عملية، وفي القيام بكافة العمليات الإدارية اللازمة لتحقيق الأهداف العامة

<sup>1</sup> - درويش إبراهيم، المرجع السابق، ص 84.

على أسس واقعية ومكيفة مع البيئة الإيديولوجية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية للنظام الإداري، الأمر الذي يوفر للإدارة العامة الجو السليم للعمل.<sup>1</sup>

### 3- غائية أو هادفية الإدارة:

ينفق جمهور الفقه أن الإدارة ليست هدف في حد ذاته، وإنما وسيلة لتحقيق الهدف، فبواسطتها يتم تحقيق الهدف الخاص لكل منظمة وترجمته إلى واقع ملموس، فلكل إدارة هدف أو أهداف سواء كانت إدارة خاصة أو إدارة عامة، إدارة عامة اشتراكية أو رأسمالية، اقتصادية كانت أو اجتماعية أو عسكرية أو سياسية أو إدارية.

### 4- حتمية الإدارة :

إن الإدارة حتمية لكل نشاط، أن ذلك الفرد لا يستطيع بمفرده لأسباب منطقية أن يحقق كل الأهداف اللازمة له ولغيره من أفراد المجتمع، كما أن تعدد نشاطات وأعمال الأفراد وانتشار مبدأ التخصص وتقسيم العمل في الجماعات الإنسانية المختلفة يزيد من حتمية وجود إدارة تجمع الجهود البشرية والوسائل المادية وتوجهها نحو تحقيق هدف أو أهداف مشتركة مطلوب تحقيقها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر و التوزيع، ط2، مصر، 2009، ص63.

<sup>2</sup> - حسين حريم، المرجع السابق، ص64.

## الفرع الثاني: أسس الإدارة العامة

من خلال هذا المطلب سننتقل الى الأساس القانوني (أولاً)، ثم الى الأساس التنظيمي (ثانياً)، ثم الأساس البشري (ثالثاً)، وأخيراً الى الأساس المالي (رابعاً).

## أولاً: الأساس القانوني

ويشمل القانون بمعناه الواسع من نصوص تشريعية وتنظيمية أو عرفية الذي يحدد

حقوق الإدارة والتزامها.<sup>1</sup>

## ثانياً: الأساس التنظيمي

ويتمثل في الهيكل التنظيمي السليم الذي تقوم عليه، وذلك على أسس عملية تراعي

فيها قاعدة التخصيص وتقسيم المهام والمسؤوليات في شكل هرمي تزيد فيه السلطة والمسؤولية كلما ارتفعت نحو القمة الإدارية.

<sup>1</sup> - علي فلاح، المرجع السابق، ص 61.

والمفروض يجب مراعاة المرونة في هذا التنظيم والقابلية للتطور، وتحديد

الاختصاصات وعدم التضارب ووضوح المسؤولية.<sup>1</sup>

### ثالثا: الأساس البشري

وهو عنصر هام جدا لقيام الإدارة العملية الصحيحة على أساس الخبرة والكفاءة لا

المحسوبية و..... ذلك من وضع سياسة دقيقة للموارد البشرية.<sup>2</sup>

### رابعا: الأساس المالي

فالاعتمادات المالية ضرورية لأي مشروع وتسييره وتجهيزه، لذلك لا بد أن يكون

التمويل وفق إجراءات مرنة تسهل حركة القادة الإداريين في تنفيذ المشروعات.<sup>3</sup>

المطلب الثاني: عمليات الإدارة العمومية وأثارها

الفرع الأول: عمليات الإدارة العمومية

### أولا: التخطيط

تعددت تعريفات التخطيط، وعلى كثرتها يمكن أن نورد بعضها منها فيما يأتي:

<sup>1</sup> - سامح عبد المطلب، إدارة الأفراد ، ط1 ، عمان ، الأردن ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، 2010 ، ص95.

<sup>2</sup> - حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1990، ص 135.

<sup>3</sup> - إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، ط1، عمان، الأردن، دار جرير النشر و التوزيع، 2013،

- تعريف "علي السلمي": تحديد الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ورسم الخطط والبرامج الكفيلة في الاعتبار الإمكانيات والقيود التي يفرضها ظروف المناخ العام المحيط بتحقيق تلك الأهداف آخذاً بالمشروع.

- تعريف درور: Dror : التخطيط هو عملية إعداد مجموعة من القرارات لمواجهة المستقبل توج إلى تحقيق أفضل الأهداف<sup>1</sup>.

تتمثل أهمية التخطيط في ما يأتي:

- يحمل الإدارة على توقع أحداث المستقبل مما يجعلها في موقف يسمح لها بتقدير وضعها في ذلك المستقبل وعدم ترك الأمور لمحض الصدفة.
- يظهر الأهداف بوضوح حتى يستطيع كل فرد من أفراد المجموعة أن يعرف الآمال المرجو تحقيقها.
- يدفع الإدارة إلى الإحاطة بمواردها المادية والبشرية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، ويساعد على تجنب الهدر في الموارد والإمكانيات المتاحة وذلك من خلال توظيفها بالأسلوب الأمثل.

<sup>1</sup> - عبد المحسن توفيق، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات " مدخل الادارة الجودة الشاملة " دار النهضة العربية، القاهرة ، مصر، 1996، ص16.

➤ يبين مقدماً الطريق الذي يسلكه العاملون في تنفيذهم للعمليات بقصد تحقيق الأهداف المطلوبة، ويدفع الإدارة وفروعها المختلفة إلى تنسيق أعمالها وبهذا يمنع ظاهرة التضارب والتقاطع بين أنشطتها المختلفة.

➤ يختصر الزمن اللازم لإنجاز الأعمال ويحدد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل، كما يساعد على إجراء عمليات الرقابة الخارجية والداخلية.<sup>1</sup>

➤ يمكن من معرفة أي لمشاكل المتوقع حدوثها والعمل على تلافيها.

➤ يجعل الأفراد العاملين أكثر استقراراً وطمأنينة من خلال معرفتهم مستقبل مؤسستهم والأهداف التي تسعى لتحقيقها، ويسهم في تحقيق الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع أن إلى الأمور التي تهمهم قد أخذت في الاعتبار.

➤ يساعد التخطيط في تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط والبرامج

## ثانياً: التنظيم

<sup>1</sup> علي عياش، الرقابة الادارية على المال والأعمال ، مكتبة الرائد للنشر ، الأردن، 2001، ص111.

تعريف " حمدي أمين عبد الهادي": إن اصطلاح التنظيم قد يستخدم للدلالة على نظام أو إجراء، وهو بالمعنى الأول يفيد وصفا للترتيبات الحالية للأجزاء ككل، ويفيد المدلول الثاني للتنظيم عملية تشكيل العلاقات بين هذه الأجزاء، وإذا كان مدلوله الأول يعني وصف نظام معين ثابت، فإن مدلوله الثاني يعني النشاط التنظيمي ذاته وهو الجانب الحركي، ويغلب استخدام اصطلاح التنظيم بمفهومها الأخير ما وهو ينصرف إليه تعريف " فيغنر " بأنه تشكيل الأفراد والوظائف في علاقة إنتاجية.<sup>1</sup>

ويبدو أن هذا التعريف الجامع للتنظيم هو الأكثر قبولا، إذ ينبغي أن ينصرف مفهوم التنظيم إلى تنظيم هيكل الجهاز الذي تمارس من خلاله الإدارة أي الهيكل التنظيمي للإدارة، وكذلك تنظيم وتنسيق ما يمارسه الأفراد من أنشطة داخل الجهاز، وعلى هذا المستوى الأخير سوف يعني يستخدم اصطلاح التنظيم للدلالة على وجوب تقسيم العمل بين عمال التنظيم والتنسيق بينهم، وتطبيق ضوابط ومبادئ تحقق ترشيد العمل والنهوض بتدريب هؤلاء العمال على التصرف البناء.

يرتبط التنظيم ارتباطا وثيقا بالتخطيط للعمل الجماعي القائم على التعاون، جوهر العمل الإداري، فلا وجود لإدارة جيدة بدون تنظيم جيد، ولا وجود لتنظيم جيد بدون إدارة

<sup>1</sup> أعمار عوابدي، عملية الرقابة الادارية القضائية على أعمال الادارة العامة في النظام الجزائري، الجزء الأول ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1988، ص81.

جيدة، قادرة على التوفيق بين الموارد البشرية والمادية، وحشدها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية، وبتعبير آخر، فإن التنظيم هو طريق النجاح، بل سر النجاح، وما من تطور حسن وإيجابي إلا وكان التنظيم سبيله.

وبصورة أكثر تدقيق، يمكن إيجاز أهمية التنظيم في المستويات الآتية:

- توضيح بيئة العمل: كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل؛ فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، يجب أن تكون واضحة، ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة .

- تنسيق بيئة العمل: الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات، والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمى وتطور.<sup>1</sup>

- الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات: العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تتطور من خلال الهيكل التنظيمي، هذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات.<sup>2</sup>

### ثالثاً: التوجيه

التوجيه مرحلة هامة من مراحل العملية الإدارية يهدف إلى اصدار الأوامر والتعليمات وتقديم الارشادات للعاملين تبين لهم طريقة وكيفية تنفيذ الأعمال، والقيادات والإدارات التي تصدر الأوامر وتقدم الارشادات للمرؤوسين تريد من خلال ذلك تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف لكفاية عالية.

<sup>1</sup> عمار عوابدي، المرجع السابق، ص82

<sup>2</sup> - معنى محمود عىاصرة، القيادة والرقابة الادارية والاتصال الاداري، دار الحامد للنشر، عمان، 2008، ص396.

ووظيفة التوجيه تعني بالدرجة الأولى إصدار إرشاد المرؤوسين عن كيفية أداء واجباتهم من خلال الظروف والشروط الفعلية المتاحة في بيئة العمل والسعي لتحفيز العاملين ماديا ومعنويا ودفعهم لتنفيذ واجباتهم، على أن تكون الأوامر والإرشادات واضحة وصريحة وتحدد الهدف المطلوب بشكل مباشر.<sup>1</sup>

#### رابعا: الرقابة

يعرف "فايول" الرقابة بأنها التحقق إذا كان شيء يسير وفقا للخطة المرسومة، وللتعليمات الصادرة، والقواعد المقررة، أما موضوعها فهو بيان نواحي الضعف أو الخطأ من اجل تقويمها ومنع تكرارها.<sup>2</sup>

ويعرفها أحمد "صقر عاشور" بأنها مجموعة العمليات والأساليب التي بمقتضاها يتم التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، فالرقابة بهذا المعنى تتضمن عمليات تسبق الأداء وتتخلله، ثم تعقبه نحو تحقيق ما رسم له من

<sup>1</sup> - هاشم حمدي رضا، تنمية و بناء نظم الموارد البشرية، ط1 دار الرواية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص44.

<sup>2</sup> - نسرين محمد عمر، أثر الرقابة الإدارية في تحسّن جودة الخدمات، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، دون بلد النشر، 2014، ص65.

أهداف، ومن جهته عرف " محمود عساف " الرقابة بأنها عملية مخططة مدروسة ومنظمة، وتفترض وجود معايير محددة للأداء تتفق مع الأهداف المقررة، وتصميم أنظمة للمتابعة، والحصول على المعلومات المرتدة من بيئة الإدارة، وبمقارنة الأداء الفعلي مع هذه المعايير، وعلى ضوء ذلك، يتم تحديد ما إذا كانت هناك انحرافات، ثم تقصى أسبابها واتخاذ القرارات المناسبة لتصحيحها وذلك وفق ما تستهدفه المنظمة من كفاءة وفعالية في الأداء.<sup>1</sup>

تخضع عملية الرقابة لبعض المبادئ أو المتطلبات التي يجب أن يأخذها المدير المختص في الحسبان حتى تكون الرقابة فعالة، ومن أهم هذه المبادئ:

- + يجب أن يكون نظام الرقابة مناسباً لطبيعة العمل واحتياجات الإدارة وأن يكون سهلاً واضحاً بحيث يفهمه المدير الذي يستعمله ومن يطبق عليهم من المرؤوسين
- + يجب أن يكون الهدف من الرقابة إرضاء رغبات أو دوافع شخصية، وإنما يجب أن يكون وسيلة لتحقيق أهداف موضوعية لا شخصية.
- + يجب أن يعني نظام الرقابة بوسائل العلاج والإصلاح، وذلك لأن النظام السليم للرقابة هو الذي يكشف الأخطاء والانحرافات ويبين مكان حدوثها ومن المسؤول عنها وما الذي يجب عمله لتصحيح الأوضاع.

<sup>1</sup> عبد الرحمان الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، دون بلد، 1997 ص 288.

✚ يجب ألا تعدد أوجه الرقابة بدون مبرر حتى لا تؤدي إلى تعطيل اتخاذ القرارات وانتشار روح السلبية لدى المديرين، كما أن تعدد أوجه الرقابة دون مبرر يؤدي إلى أن يكون نظام الرقابة كثير التكاليف أي ليس اقتصادياً.<sup>1</sup>

✚ يجب أن تعمل الرقابة على الإبلاغ الفوري عن الانحرافات، بل إن نظام الرقابة المثالي يعمل على الكشف عن الأخطاء قبل وقوعها، وفي جميع الأحوال يجب أن تصل المعلومات إلى المدير المختص حتى يتخذ الإجراءات الملائمة على وجه السرعة.

<sup>1</sup> - عبد الرحمان الصباح، المرجع السابق، ص 289.

✚ أن تتجح الرقابة في توجيه سلوك الأفراد، لأن النتائج المستهدفة من الرقابة لا تصبح ذات فاعلية إلا عند تأثيرها في سلوك الأفراد، لأن الرقابة وسيلة وليست غاية.

✚ ينبغي أن لا تقتصر الرقابة على النتائج سهلة القياس مثل صرف جميع المستحقات، وإنما يجب أن تشمل الرقابة حتى النتائج غير السهلة القياس مثل الخدمة في مستشفى أو مصرف، وذلك بالعمل على صياغة معظم الأهداف في شكل قابل للقياس واخضاعه للرقابة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: المشاكل التي تعاني منها الإدارة العمومية الجزائرية

تبذل الحكومة الجزائرية جهودا كبيرة وترصد إمكانيات ضخمة لترقية الخدمة العمومية لمختلف الإدارات المعنية بتقديمها، إلا أنه رغم تلك الجهود والإصلاحات

<sup>1</sup> - آمنة كحل السنان، دور الرقابة في رفع الكفاءة المهنية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة الصديق محمد بن يحيى، جىجل، 2016، ص66.

التي تشهدها خاصة في السنوات الأخيرة، لا تزال الإدارات العمومية الجزائرية تعرف وتواجه بعض المشكلات، التي أثرت على سمعتها ومستوى خدماتها، وحسب بعض الباحثين في المجال الإداري فإن أهم مشكل يورق الإدارة العمومية في الجزائر البيروقراطية بمفهومها اللاعلمي أو كما تسمى البيروقراطية السلبية المرتبطة أساسا بالتعقيدات الإدارية، والروتين والجمود الإداري، وغيره من المشكلات التي يمكن اختصارها في النقاط الآتية<sup>1</sup>:

- البيروقراطية المتصلبة: وتعني تمسك القادة الإداريين بالحرفية الشديدة في تطبيق أوامر القيادات العليا، مما وسع الفجوة بينهم وبين المرؤوسين من جهة وبينهم وبين المواطنين من جهة أخرى، ونتج عن ذلك عائق الاتصال بين القاعدة والقمة، بطء في اتخاذ القرارات وتنفيذها لتعدد المستويات التنظيمية الإدارية، وهذا ما أدى في معظم الأحيان إلى الشلل الإداري والجمود وتعدد الإجراءات<sup>2</sup>

- المركزية الشديدة: يميل بعض القادة الإداريون في الإدارات العمومية الجزائرية إلى الابتعاد عن تفويض السلطة والمسؤولية لمن هم دونهم، كما ويميلون أيضا نحو المركزية

<sup>1</sup> كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع بيروت، 2006، ص55.

<sup>2</sup> فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة العامة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص28.

للتمكن من السيطرة على زمام الأمور بأنفسهم، إلا أن هذا مر خلف الكثير من المشكلات على المستوى التنفيذي، فمتخذو القرارات عادة لا يحصلون على المعلومات الكافية عند وضع قراراتهم، مما يجعل المنفذين للسياسات المتخذة في صعوبة التوفيق بين الالتزام بالإجراءات المسطرة والاستجابة للاحتياجات الاجتماعية كونهم الأقرب من المواطنين<sup>1</sup>.

-التهرب من المسؤولية: غياب الضمير المهني الذي يشعر الأفراد بضرورة الالتزام بالمعايير الأخلاقية المهنية نتج عنه غياب الالتزام والوعي بالمسؤولية لدى الكثير من الإداريين في الإدارات الحكومية الجزائرية، بالإضافة لهذه المشكلة برزت من جهة أخرى مشكلة عدم تطابق المسؤولية مع السلطة المخولة للموظفين، وهذا ما يتذرع به غالبية المسؤولين حتى يتملصوا من مسؤولياتهم الكاملة عن أعمالهم. وتزداد هذه المشكلة تعقيدا في الإدارات المحلية، خاصة مع عدم وضوح القوانين المحددة لخطوط السلطة للقادة المحليين، ما يجعلهم يبتعدون عن الابداع واتخاذ القرارات الاستراتيجية، ويكتفون بتنفيذ القرارات التي يتلقونها من السلطات والقيادات العليا، كذلك يمكن ارجاع هذه الظاهرة إلى نقص كفاءة المسؤولين وتخوفهم من العقاب<sup>2</sup>.

استغلال النفوذ: القاعدة العامة تقوم على أن المسؤولية تكليف لا تشریف، لكن واقع الإدارة الجزائرية يعكس هذه القاعدة، حيث لا يخفى على أحد أن الكثير من القادة الإداريين يسعون لبلوغ المناصب العليا لتحقيق المصالح الشخصية والأهداف الذاتية،

<sup>1</sup>-فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أسياسيات الإدارة العامة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، المرجع السابق، ص29.

<sup>2</sup>- بشرى رميني حورية، مبدأ فاعلية الإدارة العامة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2015، ص 61.

وبسط النفوذ من خلال موقعهم وسلطتهم، وهذا ما انعكس على الأتباع، وجعل الظاهرة منتشرة في أوساط المسيرين والأعوان العموميين<sup>1</sup>.

الولاء للرئيس وليس للوظيفة: تنتشر هذه الظاهرة كثيرا في الدول النامية، وترتب عنها التبعية التامة للرؤساء، من خلال محاولة تقرب المرؤوسين من رؤسائهم والتودد والتغاضي عن أخطائهم وعيوبهم للحصول على دعمهم - .

- هجرة الكفاءات من القطاع العام: تعاني الإدارة العمومية الجزائرية من ظاهرة هجرة الإطارات والقادة الأكفاء إلى القطاع الخاص أو خارج الوطن، أين يتم رد الاعتبار لهم ماديا ومعنويا (رواتب أعلى، مناخ مشجع على العمل...)، وهذا ما يفقد تلك الإدارات العناصر الحيوية من الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والقادرة على الرقي بقطاع الخدمات - . الرتين الإداري: رغم أن الروتين الإداري من شأنه تجنب العمل الفوضوي وتسهيل الأداء الإداري وفق قواعد عامة موحدة، إلا أن تعقيد الإجراءات أصبحت معيقة للعمل، وأصبح الروتين الإداري حالة مرضية خطيرة تغلغت بشكل كبير في الإدارة الجزائرية<sup>2</sup>.

ضعف واخلل الإدارة: يبدو العجز واضحا في الإدارة العمومية الجزائرية، في تحقيق الأهداف المسطرة لها، ويترجم ذلك من خلال نفور المواطنين وتذمرهم منها.

<sup>1</sup> بشرى رميني حورية، مبدأ فاعلية الإدارة العامة في الجزائر، المرجع السابق، ص62.

المرجع نفسه، ص62.

<sup>2</sup> - مريم مجيلي، دور الإصلاح الإداري في تطوير الإدارة العامة- نموذج الجزائر-، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة لخضر بلحاج، بسكرة، 2018، ص 37.

-انتشار ظاهرة التسبب واللامبالاة: كثير ما تعرف الإدارات العمومية الجزائرية ظاهرة التسبب، التي تظهر في مختلف المستويات الإدارية، خاصة المستويات الدنيا التي تتعامل مباشرة مع جمهور المواطنين. كما تشهد أيضا التراخي في العمل والتماطل في تقديم الخدمات، والأخطاء الكثيرة المرتكبة خاصة عند ملئ الوثائق الإدارية<sup>1</sup>.

-الفساد الإداري: كثيرا ما نسمع في الإدارات العمومية تردد عبارات " الأقربون أولى بالمعروف، أنا وأبن عمي على الغريب، أنا وأخي على ابن عمي...إلخ، إضافة لانتشار الرشاوي التي تطلب عند انجاز بعض المعاملات الإدارية، ويبلغ الفساد أشده عند تحالف الفساد الإداري بالفساد السياسي، لتصبح بذلك الدولة محلا للنصب والنهب والسرقة، وحسب الخطابات السياسية فإن الإدارة الجزائرية تعرف كل هذه الأنواع من الفساد<sup>2</sup>.

يمكن تلخيص مختلف المشكلات التي تعرفها الإدارات العمومية في الجزائر في خطاب رئيس الجمهورية الموجه للأمة، والذي يؤكد فيه على الفساد الإداري المنتشر في الإدارات العمومية الجزائرية بصفة عامة: "...إن الدولة مريضة معتلة، إنها مريضة في

<sup>1</sup> مريم مجيلي، دور الإصلاح الإداري في تطوير الإدارة العامة- نموذج الجزائر، المرجع السابق، ص38.

<sup>2</sup> نسيم واعر، الإصلاح الإداري ودوره في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة ماستر، أم البواقي، 207،

إدارتها، مريضة بممارسة المحاباة، مريضة بالمحسوبية، والتعسف والنفوذ والسلطة، وعدم فدوى الطعون والتظلمات، مريضة بالامتيازات التي لا رقيب ولا حسيب، مريضة بتبذير الموارد العامة، ونهبها بلا ناه ولا رادع، كلها أعراض أضعفت الروح المدنية لدى الأفراد والجماعات، وأبعدت القدرات... وهجرت الكفاءات، ونفرت أصحاب الضمائر الحية، والاستقامة وحالت بينهم وبين الإسهام في تدبير الشؤون العامة، وشوهت مفهوم الدولة، وغاية الخدمة العمومية ما بعده تشويه.

إن الإدارات الحكومية في الجزائر كمعظم الإدارات العمومية في الدول العربية، رغم محاولات تحسينها وإصلاحها تعرف الكثير من العراقيل والتحديات التي أخرت تحقق أهداف تلك المحاولات، وساهم في تدنى مستوى خدماتها وانتشار لكثير من المشكلات على المستوى التنظيمي والإداري، وما زاد من حدة تلك المشكلات غيات التخطيط الهيكلي والاستراتيجي الممنهج القائم على قواعد علمية وعملية، تنطلق من واقع البيئة المجتمعية<sup>1</sup>

للكثير من السياسات والإصلاحات، ما أوصلها إلى واقع يتسم باعتباطية التطبيق، وانتشار المعضلات الإدارية كالفساد، المحسوبية، البيروقراطية بمفهومها السلبي، وغيره

<sup>1</sup>- نسيم واعر، ، المرجع السابق، ص43.

من السلبيات. ومن الأسباب والمشاكل التي أدت إلى هذه النتائج السلبية في الإدارات الحكومية، يذكر "المشهداني وزملائه" ما يلي<sup>1</sup>:

- طبيعة النظام السياسي: الإدارة ليست إلا أداة لتطبيق السياسات التي يصنعها النظام السياسي، هذا الأخير في معظم الدول العربية نظام مشلول ما أدى إلى شلل الإدارة وتقسيمها على أساس حصصي، مما ساهم في انتشار المحسوبية، وإهمال مبدأ الكفاءة في التعيين.

- عدم كفاءة الموظفين: هذا العنصر متصل بالسبب السابق، حيث أن الكثير من الموظفين غير متخصصين، يختارون على أساس حزبي أو عشائري أو طائفي، ما أدى إلى التنفيذ الاعتيابي للمعاملات وعدم التقيد بالقوانين، وازدراء المواطنين<sup>2</sup>.

- البيروقراطية الشديدة: البيروقراطية في معظم الدول العربية يتم تطبيقها بالمعنى السلبي، حيث تشهد الأجهزة البيروقراطية غياب القانون في كثير من الأحيان، واعتماد

<sup>1</sup> - حديدان صابرين، خالد أسماء، الإصلاح الإداري في الإدارة العمومية الجزائرية، المجلة الالكترونية، أفاق فكرية، عدد12، 2021، ص11.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص12.

الارتجال في المعاملات لدرجة أنه نجد مثلا معاملتين لها نفس الموضوع والخصائص إلا أن تنفيذها يتم بطريقتين مختلفتين.

-تدني مستوى الدخل: يؤثر هذا العامل على بعض الموظفين، حيث يدفعهم لقبول الرشاوي مقابل تسيير المعاملات وتسهيلها، ما يؤدي إلى تدني مستوى الإدارة العامة.

-المركزية الإدارية الشديدة: تشكو هيكلية الإدارة العامة في معظم الدول العربية من المركزية الشديدة، وعدم الترابط الفعال بين إداراتها على المستوى المركزي والمحلي<sup>1</sup>.

هذه الأسباب في عموميتها لا تختلف عن الأسباب والمشاكل التي تعاني منها الإدارة العامة في الجزائر، التي ترجمت نتائجها على مستوى ونوعية خدماتها، وخلق نوع من الحذر بينها وبين المواطن، إلا أنه أمام هذا الواقع ومع التطورات الحاصلة في مفهوم

<sup>1</sup> - حديدان صابرين المرجع السابق ص13.

الخدمة العمومية، في ضوء تطورات تكنولوجيات الاتصال والمعلومات، وسيطرتها على الكثير من جوانب الحياة الاجتماعية، كان لا بد من العمل على تحسين وتطوير المؤسسات العمومية، من خلال مجموعة من المشاريع الإصلاحية والتطويرية، بدءا من الإصلاح الإداري الذي شهدته ولاتزال تلك الإدارات، وصولا للعصرنة من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية كخطوة لتفعيل التشاركية الديمقراطية الإلكترونية، لدعم فكرة الحكومة الإلكترونية التي تسعى الدولة الجزائرية للوصول إليها من خلال ترقية خدماتها العمومية لتقريب المواطن من الإدارة، وإعادة الثقة في المؤسسات الحكومية<sup>1</sup>.

### خلاصة الفصل:

تواجه الإدارة العامة اليوم الكثير من التحديات المتعددة مصدرها أساسا اتساع البيئة الخارجية، التي تمارس في إطار نشاطها وسط العديد من المتغيرات التي تمتاز

<sup>1</sup> - حديدان صابرين، خالد أسماء، الإصلاح الإداري في الإدارة العمومية الجزائرية، المرجع السابق، ص14.

بالتعقد، والتداخل، حيث تعمل هذه المتغيرات على تحديد مكانة ومستوى وقيمة الإدارة العامة في المجتمع، والإدارة العامة الناجحة هي التي تعتمد على إدارة جيدة تمكنها من مواجهة المشاكل والصعوبات، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الوظائف والعمليات الإدارية والهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، حيث أن هذه العناصر تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقائها واستمرارها وتحسين أدائها وفعاليتها وضمان قدرتها على التكيف ومواجهة المنافسة لحادة التي تتعرض لها.

## الفصل الثاني:

مساهمة التكنولوجيا الحديثة في تطوير

الخدمة العمومية

## الفصل الثاني: .....مساهمة الخدمة العمومية في تطوير التكنولوجيا الحديثة

### تمهيد:

لقد ترتب على التطورات السريعة التي شهدتها العالم في كافة المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية مع بداية القرن العشرين، الكثير من التحديات أمام المجتمعات التي ألقت على الإدارة عبئ الإعداد لتغيير أساليب العمل، من خلال تطوير التنظيمات الإدارية داخليا، لكي تتلاءم مع تغييرات البيئة الخارجية لتهيئة الظروف المواتية للنجاح، بما ينعكس بشكل مباشر على الأداء، عبر تحقيق التوازن والتناسق المرغوب بين المتغيرات وسلوك الأفراد، والعلاقات بين جماعات العمل وبين أساليب ونظم الأداء.

العصر الحالي هو عصر المعلومات والاتصالات، نظرا للتطورات السريعة المتلاحقة في مجال زيادة قدرات وسائل تخزين المعلومات، في ظل توفر انتشار استخدام شبكة المعلومات العالمية "الأنترنت"، مما أدى إلى الانتقال من مجتمع الصناعة إلى مجتمع المعلومات، وترتب على ذلك التحول التدريجي من الأنشطة العادية إلى الأنشطة الإلكترونية، فنشأ ما يعرف "بالإدارة الإلكترونية management-e" التي تهدف إلى تقليص الإجراءات واختصارها والسرعة في تنفيذها، مما يترتب عليها زيادة كفاءة الأداء وتقديم أجود الخدمات للمستفيدين.

## الفصل الثاني: .....مساهمة الخدمة العمومية في تطوير التكنولوجيا الحديثة

### المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية استراتيجية واتجاها جديدا في عالم الإدارة، لأنه يقوم على أسس ومبادئ مختلفة اعم كان متعارف عليه، بعدما لم تعد الإدارة التقليدية قادرة على الاستجابة لمتغيرات العصر ومتطلباته.

إن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء نتيجة تطور موضوعي يمتد إلى العقود الخمسة الأخيرة من القرن الماضي، وبدايات ظهور الإدارة الإلكترونية تتمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ بداية عقد الخمسينات والستينات حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدامها للحاسوب سيعني الإسراع في انجاز الأعمال واختصار للجهد والوقت والموارد.

### المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة في ظل ثورة المعلومات وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن والمؤسسات، ولها مبادئ وخصائص وأهداف تتجه كلها نحو الوصول إلى تقديم أفضل خدمة للمواطن بأقل تكلفة ممكنة وفي أسرع وقت ممكن، وبات من الواضح وقتنا الحاضر أن كل الحكومات تسعى لدعم أجهزتها الإدارية بوسائل الاتصالات الحديثة لإنجاز الأعمال بسرعة وتقديم الخدمات للجمهور.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - لمين علوطي، الإدارة الإلكترونية، المركز الجامعي يحيى فارسي، الجزائر، 2008، ص 146.

## الفصل الثاني: .....مساهمة الخدمة العمومية في تطوير التكنولوجيا الحديثة

### الفرع الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية

يعرف البنك الدولي الإدارة الإلكترونية بأنها: " مصطلح حديث يشير الى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من أجل زيادة وكفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات الى مواطنين فيما تقدمه من خدمات الى مواطنين ومجتمع الأعمال، وتمكينهم من المعلومات بما يدعم كافة النظم الإجرائية الحكومية، ويقضي على الفساد للمواطنين في المشاركة في كافة المراحل العملية الأساسية والقرارات المتعلقة بها، والتي تؤثر على مختلف نواحي الحياة".

أما التعريف الذي تبناه الاتحاد الأوروبي فهو أنها: " حكومة تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقدم للمواطنين وقطاع الاعمال الفرصة للتعامل والتواصل مع الحكومة، باستخدام الطرق المختلفة".<sup>1</sup>

يمثل التحول نحو الإدارة الإلكترونية تحولا شاملا في جل الأساليب والإجراءات والهيكل وكذا التشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي ليست جاهزة أو كفاءة يمكن نقلها و تطبيقها بل هي مجموعة من المقومات التي تمكننا من رقمنة الإدارات لكي تقوم بالمهام الموكلة لها على أتم وجه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -فداء حامد، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، ط. 1، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص.195.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص.196.

## الفصل الثاني: .....مساهمة الخدمة العمومية في تطوير التكنولوجيا الحديثة

فالإدارة الإلكترونية هي منهج حديث يعتمد على تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد والمنظمات واستخدام كل الوسائل الإلكترونية مثل: البريد الإلكتروني، التحويلات الإلكترونية للأموال، التبادل الإلكتروني المستندات أو الفاكس والنشرات.

هي الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً، وهي العملية الإدارية القائمة على الامكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف<sup>1</sup>.

أدت مجموعة من العوامل إلى ازدياد الدعوات الرسمية والأكاديمية إلى تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية التي تمثل فلسفة ناشئة فرضتها ثورة المعلومات والاتصالات إلى تعيشها البشرية في الوقت الحالي، يمكن تلخيص تلك العوامل فيما يلي<sup>2</sup>:

1. الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.

2. القرارات الإدارية

3. والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.

4. ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.

<sup>1</sup> - محمد سمير محمد، الإدارة الإلكترونية، ط. 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص.74.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص.75.

## الفصل الثاني: .....مساهمة الخدمة العمومية في تطوير التكنولوجيا الحديثة

5. صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.

6. ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة<sup>1</sup>.

7. التوجه نحو استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ

القرارات.

8. ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى

للتنافس.

9. حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

على المسؤولين في المؤسسة الذين يرغبون في التحويل إلى الإدارة الإلكترونية أن

يأخذوا في الاعتبار عدة عوامل لتحقيق النجاح في المؤسسة، ومن أهمها<sup>2</sup>:

---

<sup>1</sup> - محمد سمير محمد، الإدارة الإلكترونية، المرجع السابق، ص76.

<sup>2</sup> - هناء حافظ بدوي، التنمية الاجتماعية، رؤية واقعية من منظور الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2015، ص.63.

## الفصل الثاني: .....مساهمة الخدمة العمومية في تطوير التكنولوجيا الحديثة

1- وضوح الرؤية الاستراتيجية والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية من تخطيط وتنفيذ ونتاج وتشغيل وتطوير، كما نلاحظ في بعض الدوائر الحكومية والمؤسسات التجارية وجود إعلانات كبيرة لتوضيح الرؤية والرسالة.

2- الرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا بالمؤسسة والابتعاد عن الاتكالية الارتجالية

في معالجة الأمور

3- التطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها، وفهم أهدافها، مع التشديد على تدوينها وتصنيفها<sup>1</sup>.

4- التدريب والتأهيل، وتأمين الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين بحسب تخصص كل

منهم.

5- التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال.

6- تحقيق مبدأ الشفافية وتطبيق الأمثل للواقعية.

7- تأمين سرية المعلومات للمستفيدين.

8- الاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء.

9- التعاون الإيجابي بين الأفراد والإدارات داخل المنشأة، وترك الاعتبارات الشخصية.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> صبري أحمد شيلي، مبادئ الحكومة وتطبيقاتها في الدول المختارة الدانمارك ولبنان، ط1، دار العربية للموسوعات، لبنان، 2014، ص182.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص183.

## الفصل الثاني: .....مساهمة الخدمة العمومية في تطوير التكنولوجيا الحديثة

### الفرع الثاني: خصائص الإدارة الالكترونية

في ظل الانتشار الواسع للإدارة الالكترونية ومميزاتها العديدة، المبنية على استخدام

تقنيات المعلومات والاتصال، مما يجعلها تتسم بجملة من الخصائص وهي:<sup>1</sup>

- استعمال تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصال في أداء الاعمال وتقديم الخدمات
- تأكيد رفع الكفاءة في الأداء وتحقيق الفاعلية في التعامل
- القضاء على البيروقراطية والهرمية في التنظيم
- تبسيط إجراءات العمل ووضوحها وتقليل الاستعمال الورقي
- انها إدارة بلا أوراق أي تعتمد على البريد الالكتروني والأرشفة الالكتروني والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات الالكترونية ونظم المتابعة الالكترونية
- إدارة بلا مكان تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الالكترونية واستخدام التليفون المحمول والعمل عن بعد والتعامل مع المؤسسات الافتراضية<sup>2</sup>
- إدارة بلا زمان تعمل على مدار اليوم والاسبوع والشهر والسنة ولا تنقيد بحدود زمنية
- تقوم بالاعتماد على النظم المتطورة والبعد عن التنظيمات الجامدة، حيث المؤسسات الشبكية والذكية والتي تقوم على أساس المعلومات والمعرفة
- إدارة الملفات والوثائق بدلا من الحفظ والكتابة
- استخدام البريد الالكتروني والصوتي بدلا من الصادر والوارد

<sup>1</sup>- صبري أحمد شيلي المرجع السابق، ص151.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص185.

## الفصل الثاني: .....مساهمة الخدمة العمومية في تطوير التكنولوجيا الحديثة

- تتميز بالابتكارية والعالمية، حيث تعتمد على المعرفة كأساس لتنفيذ الاعمال
- تحتاج الى أنظمة الكترونية مثل التحصيل المجمعمة والخدمة عن بعد والشراء الالكتروني وأنظمة المتابعة الفورية، وأنظمة تخطيط الموارد ونقاط البيع الالكتروني والتجارة الالكترونية والبنوك الالكترونية.....
- تهتم باكتشاف المشاكل بدلا من حلها
- التركيز على الإجراءات التنفيذية والإنجازات
- إدارة الكترونية دون أوامر وروتين تقليدي والتي تعتمد الشبكات الحاسوبية وشبكات الاتصالات اللاسلكية والتقنيات الذكية في إدارة صنع القرار<sup>1</sup>
- لا تقوم الإدارة الالكترونية على مثل تلك الهياكل التنظيمية، ولا تعرف التسلسل الوظيفي المعمول به في دوائر الإدارة التقليدية، فهي إدارة لا تقوم على ممارسات الافراد من موظفيها وجهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها، بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها في دوائرها حسب برامج معينة، ومن ضمن تلك البرامج ما يتيح كفاءة في تقديم الخدمات العامة، فالكفاءة تأخذ عدة أشكال منها تخفيض الأخطاء وتحسين الداخل وأيضا تخفيض التكاليف والتقليل من البيروقراطية، من خلال إعادة هندسة الإجراءات،

---

<sup>1</sup>- إسراء الناجي، محمد وديان، أثر استخدام نظم معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد، جامعة ال البيت، 2018، ص.17.

## الفصل الثاني: .....مساهمة الخدمة العمومية في تطوير التكنولوجيا الحديثة

مما يؤدي الى تقليل الوقت المحدد لتحقيق الأهداف، وإعطاء الفرصة للموظفين للحصول على مهارات جديدة وتطوير أنفسهم.<sup>1</sup>

- تقديم خدمات جديدة ومتطورة بصورة أفضل والذي يعتبر من الدوافع الرئيسية للإدارة الالكترونية، وتركز على تحسين خبرات الافراد في التعامل مع الحكومة عند تقديمهم

للمطالبات أو الحصول على الخدمات، ويمكن تحسين هذه الخدمات من خلال الكفاءة

- اللامركزية وهو الهدف الذي تسعى اليه الدول ذات المساحة الجغرافية الكبيرة، مع وجود تجانس في نوعية الأفراد مع أنه من الصعب على الحكومة الالكترونية التأثير على

المنظمات الكبرى التي اعتمدت على البيروقراطية.<sup>2</sup>

- السيطرة الادارية، حيث ان التقنية المستخدمة في مشروع الإدارة الالكترونية تساعد على مضاعفة الرقابة الإدارية المستمرة والمباشرة، وتوقع الخلل وتتبع معاملات

المواطنين والتقليل من البيروقراطية ويمنع احتكار الحكومة لصالح فئة معينة

- الشفافية، حيث ان دعم الشفافية مرتبط بالفساد الحكومي ويزيد من تعقيدات الإجراءات الروتينية، ويجعل من الديمقراطية هدفا مستحيلا، ويزيد من حالات التشاؤم لدى المواطنين

ويقلل من المساعدات الخارجية للدول، فالادارة الالكترونية تقلل من الرشوة وتزيد من الشفافية السياسية وتزيد من ثقة المواطنين بها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عبد الله الجامعي, المرجع السابق، ص18.

<sup>2</sup> - سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، المفاهيم الأساسية، دط، دار الجامعية، مصر، 2003 ص14.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص15.

## الفصل الثاني: .....مساهمة الخدمة العمومية في تطوير التكنولوجيا الحديثة

- الإدارة الالكترونية إدارة مرنة، يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعددين بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، مما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة بفعل تلك العوائق في ظل الإدارات التقليدية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: متطلبات الإدارة الالكترونية وأهدافها

#### الفرع الأول: متطلبات الإدارة الالكترونية

للإدارة الإلكترونية مجموعة من المقومات أو المتطلبات والتي يجب توافرها من أجل ضمان تطبيق ناجح إلا أن هذه المتطلبات لا تكتمل إلا من خلال وضع خطوات كفيلة بضمان عملية التحول ونجاحها والتي يجب أن تكون بدورها مدروسة بعناية، هذا بالإضافة إلى بيان وتعداد التقنيات والأنظمة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.<sup>2</sup>

#### أولاً: المتطلبات التشريعية

ذلك بوضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية قبل التطبيق، عن طريق تحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحول الإلكتروني وأثناء التطبيق أي تكملة

<sup>1</sup> - سونيا محمد البكري، المرجع السابق ص16.

<sup>2</sup> - محمود حسين الوادي وآخرون، المعرفة والإدارة الالكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، عمان: دار الصفاء، 2011ص 291.

## الفصل الثاني: .....مساهمة الخدمة العمومية في تطوير التكنولوجيا الحديثة

للقائص الفراغ القانوني اللازم، 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>

إذ لابد على الدول من إصدار تشريعات وما يتعلق منها بالسرية والخصوصية

للبيانات المتداولة على الشبكات والحفاظ على حقوق الملكية الفكرية، فالبدء بالتعامل عن

طريق الشبكات قبل إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات الحالية وتحديثها

سيفتح المجال لبعض الأشخاص للقيام بعمليات غير مشروعة قد تؤدي إلى القضاء على

ثقة العاملين في الإدارة والمستفيدين من خدماتها بهذا النوع من التعامل.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> - محمود حسين الوادي وآخرون المرجع السابق، ص292.

<sup>2</sup> - علي فلاح الغربي، عبد الوهاب بريكة، مبادئ الإدارة والأصول والأساليب العلمية، ط1 دار المناهج لنشر والتوزيع، الأردن، 2013 صص-118

## الفصل الثاني: .....مساهمة الخدمة العمومية في تطوير التكنولوجيا الحديثة

كما تم إلزام الإدارات العامة على تقديم بعض الخدمات الإلكترونية في مجالات أو قطاعات مثل مجال نشر القوانين، والقرارات الإدارية والمعلومات الإدارية، ومجال وضع نماذج المعاملات الإدارية عبر شبكة الإنترنت، إضافة إلى مجالات التصاريح المالية والضرورية بحيث تلزم الشركات التجارية، وبعض فئات التجار بتقديم تلك التصاريح إلكترونياً وفق شروط تحدد بأدوات تعاقدية<sup>1</sup>.

### ثانياً: المتطلبات السياسية

حيث تترجمها وجود إرادة سياسية داعمة لإستراتيجية التحول الإلكتروني، ومساندة لمشاريع الإدارة الإلكترونية عن طريق تقديم العون المادي، والمعنوي المساعد على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الإلكتروني والإدارة الإلكترونية، إذ تمثل مبادرة الإدارة الإلكترونية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة على الصعيد العربي إحدى النماذج التي رادة لدى القيادة، حيث إنطلقت مبادرة دبي عام 1999 بموجب إعلان

---

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم ، الإدارة الإلكترونية- الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، السعودية: دار المريخ للنشر، 2012، ص154.

## الفصل الثاني: .....مساهمة الخدمة العمومية في تطوير التكنولوجيا الحديثة

رسمي أصدره الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء

حاكم دبي، إذ سرعان ما تحولت إلى واقع ملموس عبر برامج عمل يقوم على نقاط منها:<sup>1</sup>

- اعتماد قناة موحدة لخدمة العملاء بالتعاون مع إدارة الخدمات الإلكترونية من أجل تعزيز

مستويات الكفاءة والفعالية.

- تبسيط عمليات الحصول على الخدمات الحكومية اعتماداً على إحداث التقنيات

- إبتكار خدمات حكومية جديدة وربط بيئات العمل في الدوائر الحكومية اعتماداً على

أحدث التقنيات<sup>2</sup>

- ابتكار خدمات حكومية جديدة وربط بيئات العمل في الدوائر الحكومية، لتحقيق التكامل

الذي يمهد الطريق لمبدأ حكومة أوراق وبدون طابور.

- تحديث الإجراءات الحكومية ووضع مقاييس متقدمة.

- توعية المجتمع بدون التحول الإلكتروني، وضمان الحد الأدنى من المعرفة بكيفية

استخدام الأدوات التي تمكنهم من الحصول على خدماتهم من الدوائر الحكومية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية- الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، السعودية المرجع السابق، ص155.

<sup>2</sup>- عمر احمد أبو هاشم وآخرون، الإدارة الإلكترونية- مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة - ، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2013 ص 66.

### ثالثا: المتطلبات البشرية

إن توفر القوى البشرية القادرة على التعامل الإداري الإلكتروني يعد العنصر الفاعل والأهم في التحول نحو الإدارة الإلكترونية، فهم يمثلون القيادات الرقمية والمديرين والمحللين للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري ويتولون التخطيط الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية وتنفيذها والتغلب على مشكلاتها، فالإدارة الإلكترونية تتطلب مهارات خاصة في التعامل مع الحاسب وطرق إدخال البيانات واسترجاعها وحفظها ونقلها وأرشفتها أو التعامل مع برامج وأساليب حماية البيانات وطرق تنفيذ الرقابة الإلكترونية.<sup>2</sup>

هذا كله يتطلب عناصر بشرية مدربة يمكنها التعامل مع المتطلبات المادية والفنية اللازمة لإدارة المعلومات وتداولها عبر تنظيمات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية ومما لا شك فيه أن توفير العناصر البشرية المؤهلة وتدريبها باستمرار وتنميتها في مجال تطبيقات الإدارة الإلكترونية مما يسهل من مهمة القيادات العليا عند إعداد استراتيجيات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وفي الرفع من مستوى الثقافة التقنية لدى العناصر البشرية سواء

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 67.

<sup>2</sup> - سمية بن طراد، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية - دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، قالمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تقنيات البيع وإدارة العلاقة مع الزبون، 2015، ص 34.

## الفصل الثاني: .....مساهمة الخدمة العمومية في تطوير التكنولوجيا الحديثة

حديثي التعيين أو الموجودين سابقا على رأس العمل مما يجعلهم يتقبلون فكرة هذه الإدارة ويسهم بدرجة كبيرة في تقليل مقاومتهم للتغيير وبدون هذا العنصر البشري لن تتمكن الإدارات من تحقيق أهدافها حتى وان امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة الإلكترونية.<sup>1</sup>

### رابعاً: المتطلبات التقنية

ترتبط بإيجاد حواسيب إلكترونية ونظم بيانات متكاملة وأكشاك إلكترونية في الأماكن العمومية والهواتف والفاكسات، وتعمل بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية داخل الدولة وتمثل رؤية الملك عبد الله الثاني عربياً إحدى الإستراتيجيات المحورية في تطبيق الإدارة العامة الإلكترونية من خلال التنمية الاجتماعية والاقتصادية والتحول إلى اقتصاد المعرفة، والاستفادة من الموارد البشرية ورأس المال، والاهتمام بإصلاح القطاع العام واستخدام التكنولوجيا كأداة تمكينية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عمر احمد أبو هاشم وآخرون المرجع السابق، ص35.

<sup>2</sup> - رأفت رضوان، الإدارة الالكترونية، رئيس مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة، د.د.ن، 2010، ص49.

## الفصل الثاني: .....مساهمة الخدمة العمومية في تطوير التكنولوجيا الحديثة

تختلف متطلبات الإدارة الإلكترونية بين مبادرة إلكترونية بأخرى، وهذا حسب

برامج التحول الإلكتروني وتبعاً لحجم المشروع الذي يستهدف الأئمة الكلية، أو الجزئية

لوظائف وأنشطة المنظمات الإدارية.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أهداف الإدارة الإلكترونية وأهميتها

#### أولاً: أهداف الإدارة الإلكترونية

لقد اختلفت آراء الباحثين حول أهداف الإدارة الإلكترونية حيث حصلها البعض

وذكر بأنها تتمثل في:<sup>2</sup>

- تقليل تكلفه الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات

- قديم الخدمات لدى المستفيدين بصوره مرضية خلال 24 ساعة في اليوم و طيلة أيام

الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية مختلف المناسبات الدينية والوطنية

- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات

- القضاء على البيروقراطية وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به

---

<sup>1</sup> - كلثم محمد الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، أعدت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية، برمج الماجستير إدارة الأعمال، 2008 ص 37.

<sup>2</sup> - علي فلاح الغربي، عبد الوهاب بريكة، مبادئ الإدارة والأصول والأساليب العلمية، المرجع السابق، ص 121.

## الفصل الثاني: .....مساهمة الخدمة العمومية في تطوير التكنولوجيا الحديثة

- إن أهداف الإدارة الإلكترونية عديدة وكلها تنصب في زيادة الكفاءة والفعالية من جهة وتخفيض تكاليف من جهة أخرى<sup>1</sup>

- تطوير عمل الإدارة والذي يؤدي إلى استبدال الأدوات المستخدمة في الدارة التقليدية مثل الأوراق والأقلام بأدوات إلكترونية أجهزة الحاسوب

- تعزيز التواصل والتعاون بين الموظفين ومن جهة والعملاء والمستفيدين من جهة أخرى من خلال بناء بيئة من الحوار المشترك

- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها واعطاء دعم اكبر في مراقبتها

- تجميع البيانات من مصدرها الأصغر لصورة موحدة

- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> كلثم محمد الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، المرجع السابق، ص38.

<sup>2</sup> علي فلاح الغربي، عبد الوهاب بريكة، مبادئ الإدارة والأصول والأساليب العلمية، المرجع السابق، ص127.

## الفصل الثاني: .....مساهمة الخدمة العمومية في تطوير التكنولوجيا الحديثة

ما يمكن قوله إن الإدارة الالكترونية تسعى وتهدف دائما إلى معالجة القضايا من

خلال تحسين الخدمة.<sup>1</sup>

### ثانيا: أهمية الإدارة الالكترونية

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي

الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته

بالثورة المعلوماتية المستمرة، او ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدائمة.

فضلا عن ذلك تمثل الإدارة الإلكترونية نوعا من الاستجابة القوية لتحديات عالم

القرن الواحد والعشرين الذي يختصر العولمة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات

والمعرفة وثورة الأنترنت وشبكة المعلومات العائلية بكل متغيراتها وحركة اتجاهاتها.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> - عبد العزيز فهد المغيرة، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إجراءات العمل الإداري من وجهة نظر موظفي ديوان وزارة الداخلية السعودية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية الرض، جامعة في العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2010 ص71.

<sup>2</sup> - عبد العزيز فهد المغيرة، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إجراءات العمل الإداري من وجهة نظر موظفي ديوان وزارة الداخلية السعودية، المرجع السابق، ص72.

## الفصل الثاني: .....مساهمة الخدمة العمومية في تطوير التكنولوجيا الحديثة

### المبحث الثاني: مساهمة التكنولوجيا الحديثة في تسهيل الإجراءات الإدارية

تعيش الإدارة العمومية في بيئة معقدة وديناميكية تجعلها بحاجة مستمرة إلى التحديث والتكيف مع المحيط العام السائد. ومع تزايد تطلعات المواطنين من حكوماتهم لتوفير خدمات كثيرة وذات جودة عالية، يقع على كاهل الجهاز الإداري الحكومي عبء مزدوج يتمثل في ضمان خدمات جيدة وتطبيق سلوك اقتصادي رشيد في التسيير العمومي لضمان ديمومة الدولة.

### المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية

الخدمة العمومية هي نتاج عمل المرافق العمومية بصفة عامة، و هي حلقة الوصل بين الدولة والمرتفق أي المواطن المتلقي للخدمة العمومية، وبذلك هي الحلقة الأهم لضمان رضى هذا المرتفق ولمحاولة تحسين العلاقة بين الدولة والمواطن، هذه العلاقة التي عرفت تذبذب وكل الإصلاحات تتنادي بتحسينها خاصة خلال سنوات الثمانينات، ولكن تركيز المنظومة الجزائرية في كل الفترات كان على تطوير وإصلاح الهياكل دون التطرق للخدمة العمومية كنتيجة لعمل هذه الهياكل، لعل أهم نص صدر في هذه الفترة هو المرسوم رقم 131 88 -الذي ينظم علاقة الإدارة بالمواطنين<sup>1</sup>، الذي يعتبر من أهم نصوص القانون الإداري في الجزائر، ويعتبر بمثابة تقنين لحقوق المواطن والتزامات

---

<sup>1</sup> - المرسوم رقم 131 88 -الذي ينظم علاقة الإدارة بالمواطنين.

## الفصل الثاني: .....مساهمة الخدمة العمومية في تطوير التكنولوجيا الحديثة

الإدارة تجاه المواطن، في محاولة لتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن بعد تفتن الدولة أن أهم محور لإصلاح الإداري يجب أن يكون تحسين هذه العلاقة.<sup>1</sup>

### الفرع الأول: تعريف الخدمة العمومية

تعرف الخدمة بصفة عامة من طرف خبراء الإدارة العامة على أنها الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وضمان رفاهيته والتي يجب توفيرها لغالبية الشعب والالتزام في منهج توفيرها أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطن.

كما يدل مصطلح الخدمة العمومية على تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة و المواطنين على مستوى تلبية الرغبات و إشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية.

وعرفها الميثاق الإفريقي لقيم و مبادئ الخدمة العامة المعتمد بأديس أبابا بتاريخ 21 يناير 2011 في نص المادة الأولى منه و التي نصت على أنها نشاط يتعلق بالمصلحة العامة يتم القيام بها تحت سلطة الإدارة.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> - بلعربي عبد القادر وآخرون، تحديات التحول إلى الحكومة الإلكترونية في الجزائر، ورقة بحثية قدمت في الملتقى الدولي الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2012، ص155.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص156.

## الفصل الثاني: .....مساهمة الخدمة العمومية في تطوير التكنولوجيا الحديثة

في حين عرفها المشرع الجزائري من خلال قانون السمعى البصرى بموجب القانون 14/04 المؤرخ فى 24 فبراير 2014 فى المادة 07 فقرة 06<sup>1</sup> على أنها نشاط للاتصال السمعى البصرى ذات منفعة عامة يضمناها كل شخص معنوى يشغل خدمة الاتصال السمعى البصرى فى ظل احترام مبادئ المساواة و الموضوعية و الاستمرارية. أما مصطلح الخدمة العمومية فى ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية فىمكن القول أنها قدرة الأجهزة العمومية على تبادل المعلومات فى ما بينها من جهة، و تقديم الخدمات للمواطنين و القطاع العام من جهة أخرى و ذلك بسرعة و تكلفة منخفضة عبر شبكة الأنترنت، مع ضمان سرية و أمن المعلومات المتناقلة فىأى وقت و أى مكان. كما تعرف أيضا على أنها كل تلك الخدمات التى يمكن تقديمها الكترونيا عبر شبكة الأنترنت حيث يمكن للمواطن أن يحصل عليها دون تنقله للإدارة صاحبة الخدمة<sup>2</sup>.

### الفرع الثانى: تحسين الخدمة العمومية

إن درجة الاستجابة لمختلف المتطلبات المجتمعية، و تزداد أهمية هذا المدخل فى عصر التكنولوجيا والعولمة الذى أتاح للفرد المعلومات وسبل المقارنة مع مجتمعات أخرى فى مستوى أداء الدول و تقديم الخدمات لمواطنيها. ومع انهيار الثقة بين المواطنين و حكوماتهم فى العديد من الدول الغربية فى نهاية القرن العشرين، قدم المصلحون مدخل

<sup>1</sup> - المادة 07 فقرة 06 من القانون 14/04 المؤرخ فى 24 فبراير 2014 المتعلق بقانون السمعى البصرى.

<sup>2</sup> - مقناني صبرينة، مشروع الحكومة الإلكترونية بالجزائر: خطوة نحو إرساء مجتمع المعرفة، ورقة بحثية مقدمة فى مؤتمر الاتحاد العربى للمكتبات والمعلومات، الحكومة والمجتمع والتكامل فى بناء المجتمعات المعرفية العربية، الدوحة، قطر، 19 و 21 نوفمبر 2020، ص 21.

## الفصل الثاني: .....مساهمة الخدمة العمومية في تطوير التكنولوجيا الحديثة

لتحسين الخدمة العمومية كتوجه جديد لتحقيق الفعالية والكفاية minimal cout

,maximale efficacité, وبالتالي استرجاع العلاقة الصحية بين القمة والقاعدة<sup>1</sup>.

ولقد كتب كل من david et king في مؤلفهم لماذا لم يعد المواطنون يتقنون في

الحكومة للدلالة عن انحدار الثقة المدنية في أداء الجهاز الحكومي، كما أكدته استطلاعات

للرأي العام في معظم الدول الصناعية مطلع التسعينات، وقبلها عرفت الولايات المتحدة

الأمريكية حركة تمرد دافعي الضرائب مطلع سبعينيات القرن الماضي، والتي عكست

بوضوح التراجع الكبير في منسوب الثقة لدى المواطنين الأمريكيين في حكومتهم. وقد

توجه الاقتصاديون في تفسيرهم لحركة التمرد الضريبي هذه بالانتفاضة على رداءة

الخدمة العمومية. وهنا إشارة قوية الارتفاع مستوى الوعي لدى المواطنين الأمريكيين

my pay i when المطالبين بخدمات أكثر جودة مقابل التزامهم بدفع الضرائب<sup>2</sup>.

ولأن الدولة تملك حق الاستخدام الشرعي للسلطة بهدف لتحقيق الصالح العام، فمن

الضروري أن تظهر في الجهة المقابلة خدمات نوعية ترقى إلى مستوى تطلعات الشعوب،

حتى تحقق الرضا المجتمعي، وبالخصوص في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها العولمة

على الصعيد السياسي والاقتصادي والاجتماعي. ولذلك يتعين على الإدارة العمومية أن

تتكيف مع هذه الأوضاع وتكون فاعل التغيير في كل المجالات، إنما عن دولة حيث لم

<sup>1</sup> - مقناني صبرينة، المرجع السابق، ص22.

<sup>2</sup> - نزيهة عمران، الإدارة العمومية والمواطن أي علاقة تشخيص للاختلالات وسبل الإصلاح على ضوء التجربة الجزائرية، مجلة المفكر، عدد 12، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، 2019، ص74.

## الفصل الثاني: .....مساهمة الخدمة العمومية في تطوير التكنولوجيا الحديثة

يعد الحديث اليوم ينصب حول دولة متقدمة وأخرى متخلفة، وإدارتها متقدمة وأخرى إدارتها متخلفة.<sup>1</sup>

وعليه، تعد الخدمة العمومية معيارا رئيسيا لبناء الثقة لدى المواطنين، وبالتالي استرجاع المشروعية المفقودة للعديد من الحكومات. وتبنى الثقة بشكل تدريجي \*تراكمي بين الطرفين؛ فكلما حاز حامل الثقة (قائد، نخبة سياسية، مؤسسات رسمية...) قدرا منها، زادت فرصة تعظيم ثقة صاحب الثقة فيه. ولكي تحافظ الحكومات على ثقة مواطنيها، تحاول وضع برامج ومشاريع لتلبية احتياجات مواطنيها والوفاء بالوعود التي رفعتها في المواعيد الانتخابية<sup>2</sup>.

ولكن يبقى مستوى تطلعات الشعوب دائما يفوق القدرات المادية للدول مهما كانت متقدمة، لذا يظهر مدخل جودة الخدمات العمومية المنفذ الاستراتيجي لكسب الثقة والحفاظ عليها، خاصة وأن هذه الأخيرة غير مستقرة، والمواطن بطبيعته يطمح لرؤية النتائج على المدى القصير والمتوسط على أقصى تقدير. ويشير مايك مور في أطروحته أن مستوى الثقة السياسية ضئيل في الدول الريعية عنها في الدول غير الريعية، حيث تعتمد الأولى على المنح الخارجية ولا تشارك المواطنين في رسم السياسات العامة وتنفيذها، وهذا ما يؤدي إلى جعل عدم الرضا لدى المواطنين عن العديد من السياسات، وظهور حالة من

<sup>1</sup> - قادة دليلة، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 3، 2018، ص.72.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص.75.

## الفصل الثاني: .....مساهمة الخدمة العمومية في تطوير التكنولوجيا الحديثة

أجل الاستعلاء من جانب الجهاز الحكومي، وبالتالي اتساع الفجوة بين المواطن والحكومة. بينما تزداد درجة المشاركة الشعبية في القرارات السياسية والاجتماعية

للمواطنين في الدول غير الريعية ويرافق ذلك زيادة فيمنسوب الثقة السياسية.<sup>1</sup>

ومن أهم النماذج المفسرة لتآكل الثقة السياسية في الحكومة، يظهر نموذج الأداء المؤسسي الذي يربط الثقة السياسية بمستوى أداء المؤسسات العمومية والحكومة؛ حيث يولد الأداء الجيد ثقة المواطنين بحكومتهم ويولد الأداء الضعيف تآكل للثقة السياسية وبالتالي للمشروعية<sup>2</sup>.

وفي سبيل استرجاع الثقة المهزوزة بين المواطن ومنها والعربية، عدة محاولات للإصلاح الإداري؛ حيث اهتمت المكسيك وكوريا بتعزيز طرق محاربة الفساد وضرورة المساءلة، في حين فضلت كندا وفلندا التعامل مع الفاعلين من البيئة الخارجية كمنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص لتحسين جودة عملية تحضير السياسات. كما أخذت دول OCDE عدة إجراءات لتقليص العقبات التنظيمية وحتى اللغوية من خلال تبسيط الشكليات الإدارية، توضيح العبارات المستعملة إضافة إلى تقديم خدمات عبر شبكة الأنترنت

<sup>1</sup> - قادة دليلية، الإدارة الالكترونية، ودورها في تحسين الخدمة العمومية، ص 76.

<sup>2</sup> - فرطاس فتيحة، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، مخبر الاقتصاد الرقمي في الجزائر، جامعة خميس مليانة، العدد، 12، مجلد، 2016، ص62.

## الفصل الثاني: .....مساهمة الخدمة العمومية في تطوير التكنولوجيا الحديثة

لتقريب الإدارة من المواطن. وعليه فالتحدي القائم اليوم هو إرضاء مطالب المواطنين

اللامتناهية والمتنامية. ومهما اختلفت الآليات فالهدف هو تقوية ثقة المواطنين بالإدارة.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: دور التكنولوجيا الحديثة في عصرنة الخدمة العمومية في الجزائر وأثارها**

لقد لعبت الإدارة الإلكترونية دورا بارزا في تحسين جودة الخدمات العمومية وذلك

من خلال تخفيف الملفات الإدارية و تقليص عدد الوثائق بتقريب الإدارة من المواطن،

حيث عرفت العديد من القطاعات استحسان من طرف المواطن في انتظار تطبيق العملية

على باقي المرافق و على هذا الأساس سنحاول التعرض إلى تطبيقات هذه الآلية على

الخدمات العمومية وذلك من خلال ما يلي<sup>2</sup>:

**الفرع الأول: دور التكنولوجيا الحديثة في عصرنة الخدمة العمومية في الجزائر**

**أولا: قطاع الحالة المدنية**

لقد كانت بوادر ظهور الإدارة الإلكترونية في مجال الحالة المدنية من خلال تطبيق

برنامج الحكومة الإلكترونية في القطاع، حيث قامت الوزارة المكلفة بالداخلية في هذا

الصدد بعدة مشاريع فبدأت بإدخال مادة الإعلام الآلي في القطاع، حيث شرعت في وضع

سجل إلى للحالة المدنية و تم إنشاء تطبيق على الويب يسمح بإدخال البيانات الخاصة

بالمواطن من عقود الحالة المدنية و ذلك على قاعدة بيانات متطورة متواجدة على أجهزة

رئيسية ليتم حفظها و استرجاعها لاحقا سواء بهدف الحصول على معلومة دقيقة بواسطة

<sup>1</sup> - فرطاس فتيحة، المرجع السابق، ص63.

<sup>2</sup> - قاسم ميلود، علاقة الإدارة والمواطن في الجزائر بين الأزمة ومحاولات الإصلاح، مجلة دفاتر السياسة والقانون،

عدد 5 جوان، 2011، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2021، ص148.

## الفصل الثاني: .....مساهمة الخدمة العمومية في تطوير التكنولوجيا الحديثة

بحث يجريه موظف البلدية أو من أجل تمكين ضابط الحالة المدنية من عرض نسخًا إلكترونية لوثائق و عقود الحالة المدنية الخاصة بالمواطن ليتمكن من حفظها أو طباعتها.

كما وضعت الدولة الخطة الأولى في طريق عصرنة الخدمة العمومية للقطاع من خلال افتتاح أول بلدية إلكترونية سنة 2011 مرتكزة أساسا على التكنولوجيا الحديثة للاتصال.<sup>1</sup>

وأطلقت الوزارة أيضا مشروع المواطن الإلكتروني في أواخر 2013 ومفاد هذا المشروع اختصار أرشيف المواطن في رقم واحد يتبعه مدى الحياة، فمن خلال هذا الرقم يمكن للمواطن استخراج جميع الوثائق الإدارية وفق نظام الكتروني بالبلدية و هذا ما يخفف معاناة المواطن أثناء استخراج الوثائق التي طالما شككت هاجسا أمامه.

و في هذا الإطار شرعت الوزارة بعصرنة وثائق الهوية على غرار بطاقة التعريف الوطنية و جواز السفر حيث أصدرت عدة قرارات منها<sup>2</sup>:

- القرار المؤرخ في 09 ذي القعدة 1431 الموافق ألتوبر 2010 يحدد المواصفات التقنية لعقد الميلاد الخاص و استصدار بطاقة التعريف الوطنية و جواز السفر البيومتری

- القرار المؤرخ في 26 ديسمبر 2012 يحدد تاريخ التداول بجواز السفر البيومتری الإلكتروني.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- قاسم ميلود، المرجع السابق، ص149.

<sup>2</sup>- قادة دليلية، دور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية، المرجع السابق، ص 80.

## الفصل الثاني: .....مساهمة الخدمة العمومية في تطوير التكنولوجيا الحديثة

و تهدف العملية إلى عصرنة هذه الوثائق حتى تكون مؤمنة و أكثر مرونة حيث تضمن للمواطن القيام بمختلف الإجراءات اليومية، كما أصدرت الوزارة في هذا الصدد في العدد 47 من الجريدة الرسمية وقعها الوزير المكلف بالداخلية قائمة يضبط فيها الوثائق الخاصة بملف الوثيقتين البيومتريتين و ذلك من خلال تحميل الاستمارة على شبكة الأنترنت و إرسالها على طريق البريد الإلكتروني حيث حددت صالحة جواز السفر من 05 سنوات إلى 10 سنوات و قلصت عدد الوثائق الإدارية من 29 إلى 14 و تم إلغاء المصادقة طبق الأصل و تمديد أجل صلاحيات عقد الميلاد إلى 10 سنوات بعد أن كانت سنة واحدة، و تم إلغاء تحديد اجل شهادة الوفاة من سنة واحدة أصبح اجلها غير محدد<sup>2</sup>.

كما شرعت الوزارة في إطار مواصلة سلسلة الإصلاحات الشروع في عملية التسجيل الإلكتروني للحج وذلك عبر كافة بلديات الوطن وقد ساهم هذا الإجراء في تخفيف العبء عن المواطنين على مستوى شبابيك البلدية كما شرع الوزارة في إطلاق مشروع البطاقة الرمادية الإلكترونية للمركبات و استحداث رخصة السياقة البيومترية في انتظار تعميمها على كامل التراب الوطني<sup>3</sup>.

### ثانيا: مؤسسة البريد و المواصلات

---

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 81.

<sup>2</sup> - عياص عادل، إدارة للتغير و الموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات كلية الحقوق و العلوم الإدارية، جامعة ورقلة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرصة الاندماج في الاقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، ورقة، مارس، 2014، ص 59.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 60.

## الفصل الثاني: .....مساهمة الخدمة العمومية في تطوير التكنولوجيا الحديثة

لقد عرف قطاع البريد و المواصلات هو الآخر تطبيق للإدارة الإلكترونية وذلك لتسهيل المعاملات المالية ودفع الحوالات البريدية وتسهيل النظر في الحسابات البريدية الجارية بالإضافة إلى الاستفادة المباشرة من الحساب البريدي الجاري من مكاتب البريد والإيداع في الرصيد من كل نقاط الوطن إضافة إلى ربط البنوك ببعضها البعض عبر كافة التراب الوطني.<sup>1</sup>

كما تم أيضا في هذا الإطار استحداث بطاقة سحب مغناطيسية la ccp carte و هي خطوة مهمة نحو التحول نحو خدمة الكترونية على مستوى مؤسسة البريد حيث يتم تسهيل العملية للمواطن فيستفيد من رصيده المالي عبر كافة التراب الوطني أينما كان كما تهدف في هذه العملية أيضا إلى تقليل الضغط على الشبابيك و مكاتب البريد.<sup>2</sup>

**ثالثا: مؤسسة الضمان الاجتماعي:**

لقد استفاد قطاع الضمان الاجتماعي هو الآخر من مشروع الإدارة الإلكترونية، وذلك في خلال بطاقة الشفاء الإلكترونية للتأمينات الاجتماعية و التي تسمح بالتعرف على هوية المؤمن اجتماعيا وذوي الحقوق من خلال تسهيل مستحقات المؤمن لدى مصالح الضمان الاجتماعي و الصيدليين لأن البطاقة تحوي على شريحة إلكترونية دونت فيها كل المعلومات التي تسمح بالتعرف على المريض أو ذوي الحقوق و في هذا الإطار تم بتعميم

<sup>1</sup> - أحمد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل

شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر "يوسف بن خدة"، 2007، ص87.

<sup>2</sup> - أحمد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، المرجع السابق،

ص88.

## الفصل الثاني: .....مساهمة الخدمة العمومية في تطوير التكنولوجيا الحديثة

الأنترنت الخاص ببطاقة الشفاء في الجزائر يوم 19 فيفري 2013 حيث أصبح بإمكان المواطنين الجزائري الحصول على الاستشفاء من أي مكان عبر كامل القطر الجزائري<sup>1</sup>.

### رابعا:قطاع العدالة

في إطار مواصلة الإصلاحات و تحسين الخدمة العمومية بادرت وزارة العدل بعدة مشاريع ذات بعد استراتيجي لعصرنة الخدمة العمومية و ذلك توظيف الآليات الحديثة في مجال الاعلام و الاتصال و تكريسها في مجال القضائي حيث تم استحداث هيئة على مستوى و ازرة العدل تتكفل بعصرنة القطاع وذلك بوضعها لبرامج الإصلاح و الوصول إلى عدالة في متناول الجميع بأكثر فعالية و سرعة، حيث تم تدعيمها في هذا الصدد بالقانون 03-15 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1436 الموافق لفيبرابر 2015 المتعلق بعصرنة العدالة<sup>2</sup>، وهو قانون يسمح باستعمال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في مجال القضاء حيث تضمن هذا القانون المادة 19 و 15 فصل تضمنت المنظومة المعلوماتية لوزارة العدل و المصادقة الكترونيا على الوثائق و إرسالها و استعمال المحادثة المرئية عن بعد أثناء الإجراءات القضائية، كما تم استحداث آليات التصحيح الإلكتروني للأخطاء الواردة في سجلات الحالة المدنية حيث يمكن تقديم طلب تصحيح أو تعديل أو تسجيل عقود الحالة المدنية و طلبات تصحيح الأوامر القضائية و الأحكام الصادرة بشأنها و إرسالها الكترونيا.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص89.

<sup>2</sup> - القانون 03-15 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1436 الموافق لفيبرابر 2015 المتعلق بعصرنة العدالة.

## الفصل الثاني: .....مساهمة الخدمة العمومية في تطوير التكنولوجيا الحديثة

كما تم وضع آلية التصديق الإلكتروني على الوثائق بموجب القانون 04/15 المؤرخ في 01 فيفري 2015 يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين و هذه الآلية تسمح بسحب الوثائق القضائية و شهادة الجنسية و صحيفة السوابق القضائية ممضاة الكترونيا عبر الأنترنت<sup>1</sup>.

كما أصبح بإمكان المواطن استخراج شهادة الجنسية و صحيفة السوابق القضائية عبر الأنترنت دون التنقل إلى مقر المحكمة، وتم وضع نظام إلكتروني لتسيير و متابعة الملف القضائي و نظام تسيير المتابعة الآلية لشريحة المحبوسين و نظام سير الأوامر بالقبض والإخطارات بالكف عن البحث و تم أيضا وضع نظام إلكتروني لتسيير الأرشيف التاريخي، كما تم اعتماد نظام الخريطة القضائية و نظام إلكتروني يساعد على اتخاذ القرار و رسم السياسة و ضبط احتياجات القطاع من حيث القضاة و كذا توزيعهم عبر التراب الوطني، كما يهدف أيضا إلى المساعدة في إعداد مخطط الحركة السنوية للقضاة أجال قصيرة و تصنيف الجهات القضائية حسب معايير و مقاييس معتمدة عالميا<sup>2</sup>.

### خامسا: في مجال الصفقات العمومية

سعى المشرع الجزائري إلى تكريس الإدارة الإلكترونية في مجال الصفقات العمومية حيث نصت المادة 03 من المرسوم الرئاسي 15/247<sup>3</sup> على أن تؤسس بوابة

<sup>1</sup> - شريف درويش الليان، تكنولوجيا الاتصال، المخاطر والتحديات والتأثيرات الاجتماعية، ط1، الدار

المصرية، اللبنانية، بيروت، 2007، ص.74.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ص75.

<sup>3</sup> - المادة 03 من المرسوم الرئاسي 15/247.

## الفصل الثاني: .....مساهمة الخدمة العمومية في تطوير التكنولوجيا الحديثة

الكثرونية للصفقات العمومية تسيير من طرف الوزارة المكلفة بتكنولوجيا الإعلام و الاتصال كل فيما يخصه و يحدد في هذا المجال قرار مشترك بين الوزير المكلف بتكنولوجيا الإعلام و الاتصال صالحية كل دائرة وزارية، يحدد محتوى البوابة و كيفية تسييرها بقرار من الوزير المكلف بالمالية.

ومن هنا يستشف من نص المادة 03 إن البوابة الإلكترونية تعد بمثابة مشروع الكتروني سيعزز مبدأ الشفافية، وذلك من خلال كل ما يتعلق بالصفقات العمومية من حيث الإدارات المتعاقدة والمتعاملين الاقتصاديين ووطنيين أو أجانب مبينة في البوابة كما أن مختلف الصفقات بأنواعها تجد أساسها بهذه البوابة إلى جانب خدماتها المعلوماتية في مجال الصفقات والأجوبة التي تقدمها والبيانات المختلفة التي تضعها بين يدي مستعمليها، فهذا القرار يمكن وصفه أنه من أهم القرارات الصادرة عن الوزير المكلف بالمالية لدعم الشفافية في المعاملات إضافة إلى مساهمته للتطور التكنولوجي نحو حوكمة أفضل في مجال الصفقات العمومية.<sup>1</sup>

وفي هذا الإطار نص القرار الصادر عن الوزير المكلف بالمالية إن الغاية من هذه البوابة هو نشر و مبادلة الوثائق و المعلومات المتعلقة بالصفقات العمومية و كذلك إبرامها فهي تشكل فضاء لجميع المتعاملين العموميين في مجال الصفقات العمومية و كل المهتمين بها فهي آلية لنزع الصفة المادية عن الصفقات العمومية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - قادة دليلية، الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، المرجع السابق، ص 80.

<sup>2</sup> - شريف درويش الليان، المرجع السابق، ص 76.

## الفصل الثاني: .....مساهمة الخدمة العمومية في تطوير التكنولوجيا الحديثة

الفرع الثاني: أثر التكنولوجيا الحديثة على جودة الخدمة العمومية في الجزائر ومعيقاتها

تظهر جليا أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمة العمومية من خلال ما

يلي:<sup>1</sup>

أولا: ترشيد الخدمة العمومية

إن ترشيد الخدمة العمومية يدفع إلى ضرورة اعتماد مبدأ عمل مراكز خدمة المواطن، الذي يبنى على وجود مراكز قادرة على الاتصال لكافة إدارات الدولة تستطيع إنابة عن المواطن و متابعة كافة تعاملاته بما فيها تلك التي تتم عبر أكثر من إدارة واحدة حيث لا يضطر المواطن إلى الانتقال إلى إدارة أخرى لمتابعة تعاملاته<sup>2</sup>.

ثانيا: الدقة و السرعة و الاستجابة واحترام المواعيد

ويتحقق ذلك من خلال انجاز الأعمال وفق مقاييس مضبوطة تحدد من خلال أنظمة معلوماتية بشكل يحد من الأخطاء الإدارية و يمنع التجاوزات أثناء تقديم الخدمة و سرعة الاستجابة واحترام المواعيد من خلال تقنية الشباك الوحيد للأنشطة الإدارية المماثلة.

<sup>1</sup> - شريف درويش اللبان المرجع السابق، ص 77.

<sup>2</sup> - رضوان أبو جمعة، قانون المرافق العامة، الطبعة، 01 مطبعة النجاح الجديدة، المغرب، 2000، ص152.

## الفصل الثاني: .....مساهمة الخدمة العمومية في تطوير التكنولوجيا الحديثة

- تقليص تكاليف الخدمة و ذلك عبر اتصال على الخط دون الانتقال واعتماد النواذ و الشباك الإلكتروني.

- سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة

-الحافظ على الأموال العمومية من خلال مكافحة الفساد و تقريب الإدارة من المواطن.<sup>1</sup>

### ثالثا: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية يجابه تطبيق الإدارة الإلكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر تبعا لنوع البيئة التي تعمل في محيها كل مبادرة، ولتطبيقها يتطلب توليفة متكاملة من العناصر الجوهرية، التي تتبادل الوظائف والأدوار في سياق تطور عملية التحول الإلكتروني للمؤسسة وهي ليست خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط ونتيجة تطبيقها في عدة قطاعات كانت هناك جملة من المعوقات التي تعترض تطبيقها ووضعها موضع التنفيذ.<sup>2</sup>

إن التحول نحو الإدارة الإلكترونية واجهته تحديات وصعوبات مختلفة، تتباين من نموذج إلى آخر، تبعا لنوع البيئة التي تعمل في محيها كل مبادرة، وعقولة الفرد لمقاومة كل ما هو جديد من أجل الإبقاء على الوضع السائد وهذا لاستفادة البعض منه

<sup>1</sup> رضوان أبو جمعة، المرجع السابق، ص153.

<sup>2</sup> صفاء محمد صلاح الدين، دور التعليم الإلكتروني في تطوير التعليم بجمهورية مصر العربية، مجلة بحوث الشرق الأوسط، العدد 5 المجلد 3، مركز بحوث الشرق الأوسط، جامعة عين شمس، مصر، 2018، ص617.

## الفصل الثاني: .....مساهمة الخدمة العمومية في تطوير التكنولوجيا الحديثة

وعموما يمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تعترض أغلب برامج الإدارة الإلكترونية<sup>1</sup>.

### أولاً: معوقات إدارية

مشكل التنسيق بين مختلف الفاعلين من هيئات عمومية وخاصة فمشروع بهذا الحجم يتطلب تنسيقاً على مستوى عال لدى السلطات العمومية التي تكون هي مركز وموقع القرار والسلطة

- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية من إضافة دمج بعض الإدارات والتقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات و وفق العمل بها.

- المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية ومحاولة التمس بمبادئ الإدارة التقليدية<sup>2</sup>

- مقاومة التعبير في المنظمات، والمؤسسات الوطنية في طرف العاملين التي تبرز ضد التقنيات الحديثة خوفاً على مناصبهم ومستقبلهم الوظيفي.

<sup>1</sup> - سعي داني سلامي وآخرون، التجربة الجزائرية في مجال التعليم الإلكتروني والجامعات الافتراضية: دراسة نقدية، مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، المجلد 4، العدد 6، 2016، ص 35.

<sup>2</sup> - سعي داني سلامي وآخرون المرجع السابق ص 36.

## الفصل الثاني: .....مساهمة الخدمة العمومية في تطوير التكنولوجيا الحديثة

- غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام التكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الالكترونية<sup>1</sup>.

### ثانيا: معوقات قانونية وسياسية

- غياب الإدارة السياسية الفاعلة، والداعمة لإحداث نقلة نوعية في الدخول نحو الإدارة الالكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي
- غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي وتنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم التحول الالكتروني، لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مستوى مؤشر الجاهزية الالكترونية وترقيته.
- عدم وجود بنية عمل الالكترونية محمية وفق اطر قانونية، تحدد شروط التعامل الالكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرك اختراق وتخريب برامج الإدارة الالكترونية وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- المرجع نفسه، ص36.

<sup>2</sup>- سعي داني سلامي وآخرون المرجع السابق، ص37.

## الفصل الثاني: .....مساهمة الخدمة العمومية في تطوير التكنولوجيا الحديثة

### ثالثا: المعوقات البشرية

- الأمية الالكترونية، وصعوبة التواصل عبر التقنىة الحديثة.
- غياب الدورات التكوينية، ورسكلة موظفي الإدارة، والأجهزة التنظيمية في ظل التحول للإدارة الالكترونية-. الفقر وانخفاض الدخل الفردي أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الالكترونية.
- تزايد الفوارق الاجتماعية أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الالكترونية.

## الفصل الثاني: .....مساهمة الخدمة العمومية في تطوير التكنولوجيا الحديثة

- إشكالات البطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة الالكترونية وحلول الآلة محل الإنسان هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الالكتروني خوفاً عن امتيازاته ومنصبه.<sup>1</sup>

### رابعاً: المعوقات المادية والفنية

- إن مشروع الإدارة الالكترونية يحتاج إلى إمكانيات مالية ضخمة تتلائم مع هذا الأسلوب التقني الحديث وتوفير كافة مستلزماته، كما أن هذه التقنية في تطور مستمر الأمر الذي جعل اللحاق بهذه التطورات صعباً خاصة في الدولة النامية، وتتمثل أهم المعوقات المالية في<sup>2</sup>:

- تقادم أجهزة وبرامج الحاسب الآلي المستخدمة في الإدارات العمومية نظراً للتطور السريع لها، وندرة وجود مواصفات و معايير موحدة للأجهزة المستخدمة داخل الإدارة الواحدة، وضعف البنية التحتية لشبكات الاتصال في الكثير من المناطق - تكلفة استخدام شبكة الانترنت.

- ضعف الموارد المالية المخصصة للتدريب في مجال التكنولوجيا  
- ضعف الموارد المالية اللازمة لتوفير عناصر البنية التحتية للإدارة الالكترونية (أجهزة الحاسوب، شبكات، برامج تطبيقية، إنشاء المواقع، ربط الشبكات) مما يضع

<sup>1</sup>- تركي بن صالح بن عبد الكريم الكراني، فعالية استخدام التطبيقات الإلكترونية في الإشراف التربوي: بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمكة المكرمة، مذكرة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية، كلية التربية، السودان، 2011، ص125.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص126.

## الفصل الثاني: .....مساهمة الخدمة العمومية في تطوير التكنولوجيا الحديثة

المؤسسات أمام خيارين، إما الانتظار حتى تتحسن حالتها المالية، أو البحث عن مورد مالي يغطي تكلفة الإنشاءات<sup>1</sup>.

- تقادم مهارات العاملين في الحقل التقني ومقاومتهم لاستخدام التقنيات الحديثة<sup>2</sup>.

### خامسا: المعوقات الأمنية

يعد الهاجس الأمني أحد أهم الهواجس والعوائق الكبرى التي تواجه مشروع التحول إلى أسلوب الإدارة الالكترونية، إذ تبقى المخاوف كبيرة لدى المتعاملين مع تلك الإدارات من محاولات الاختراق للإدارة التي يتعاملون معها وأن يمس البيانات الخاصة بهم بالحذف أو التدمير، فمن مظاهر الأمن المعلوماتي سرية المعلومات وسلامتها، ضمان بقائها وعدم حذفها أو تدميرها ومن جوانب الأمن المعلوماتي<sup>3</sup>:

- الجانب الأمني التقني ويتعلق بالأنظمة التقنية والشبكة والأجهزة والبرامج المستفاد منها.

- الجانب الإنساني ويتعلق بتصرفات الإنسان المستفيد والمستخدم.

- الجانب البيئي ويقصد به البيئة الطبيعية المحيطة بالتقنيات المستخدمة

---

<sup>1</sup>- تركي بن صالح، عبد الكريم الكراني، المرجع السابق، ص127.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص 128.

<sup>3</sup>- زراولة كىلاني، الخدمات المتاحة في مجال عصرنة قطاع العدالة لفائدة المحامين والمتقاضين، مداخلة لمقابلة بمناسبة اليوم الوطني للمحامي، يوم 24 مارس، 2018 الجزائر، تحت رعاية وزارة العدل، ص16.

## الفصل الثاني: .....مساهمة الخدمة العمومية في تطوير التكنولوجيا الحديثة

- إن مشروع الإدارة الإلكترونية ككل مشروع حديث واجهته عدة عراقيل وصعوبات إثناء تنفيذه، وهذا راجع إلى الذهنية السائدة في دول العالم المتخلف، فقد قاومت هذا التعبير لو لم تفرض عليها.<sup>1</sup>

### خلاصة الفصل:

---

<sup>1</sup>- ياح لخضر، الإدارة الإلكترونية في الجزائر: قطاع العدالة نموذجا، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريش، الجزائر، 12 مارس 2023، ص33.

## الفصل الثاني: .....مساهمة الخدمة العمومية في تطوير التكنولوجيا الحديثة

ارتبط تطور الإدارة الإلكترونية ارتباطا وثيقا بتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فلم يعد هذا المفهوم قاصرا على الآلة الخاصة بتطوير العمل الإداري في بقاع محدودة من العالم بل أصبح مفهوما يعكس امتزاجا تكاملا للبيانات والمعطيات المحسوبة والمعالجة التي بلغها مداها العالم بأسره.

التحول إلى الإدارة الإلكترونية تحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة، وحتى يتمكن كافة المنظمات والمؤسسات من الاستفادة القصوى من التقنية الحديثة واستثمارها الاستثمار الأفضل، وتحويل تلك المنظمات إلى منظمات الرقمية تتعامل بكافة وسائل التقنية الحديثة في معاملاتها وإجراءاتها.

# الختمة

## ..... الخاتمة:

إن التطور السريع الذي شمل جميع الدول أدى إلى ضرورة اللجوء الحتمي إلى مواكبة الوضع الراهن في تحسين المردودية في أداء الاجراءات الإدارية ما ألزم الإدارة العمومية تطوير نظم المعلومات بما فيها التنظيم والمعالجة ونخص بالذكر استخدام الحاسوب وتكنولوجيا الاتصالات من خلال تجميع المعلومات وتصنيفها ومعالجتها واسترجاعها من ملفات المخزنة بما يسمى بالإدارة الالكترونية، حتى يتم الاستفادة منها من طرف المعنيين مع محاولة بناء وإنتاج معلومات جديدة مختلفة عن ما كانت عليه سابقا ويتم تجميعها ومعالجتها وتخزينها بنفس الطريقة التي تم بها تخزين المعلومات السابقة كل هذا بفعل التطور التكنولوجي الذي غير من طريقة أداء الخدمات وتقديمها من الطريقة القديمة المعقدة التي كان أدائها يستغرق مدة زمنية طويلة إلى طريقة سهلة تستغرق مدة قصيرة من الزمن وبالتالي تحقيق الجودة في أداء الخدمات الإدارية.

بالرجوع إلى ما سبق ذكره لا يمكن تصور تقديم خدمات عمومية إلكترونية متاحة عبر الشبكة العالمية دون اللجوء إلى إدخال نفس الحركة والمرونة في إجراءاتها بشكل يغطي جميع الوظائف داخل المنظمات ، حيث أصبحت تعتمد بشكل أساسي على تقنية المعلومات والاتصالات لتحقيق الارتقاء والتميز في مختلف المجالات سواء المجال الاقتصادي أو الاجتماعية أو السياسي وحتى المجال الصحي الخدماتي بحيث تشعب استخدام مفهوم إلكتروني في منظمات العصر فجرى الحديث عن نظام المعلومات المتمثل

في المعدات البرمجيات بيانات معلومات ملفات كل هذه المفاهيم يمكن إدراجها في الإدارة الإلكترونية.

.....:الخاتمة:

### النتائج:

- تواجه الإدارة العمومية الكثير من التحديات وطرق تسيير مختلفة عن ما ألفته، هذا نتيجة للتطورات التي تشهدها البيئة الخارجية في مجال التطور التكنولوجي
- التكنولوجيا هي تطبيق المعرفة العلمية والمهارات الفنية لإنتاج الأدوات والعمليات لتحقيق أهداف معينة
- يعتبر مفهوم التكنولوجيا من المفاهيم التي ناقشها الكثير من الباحثين والمفكرين، واختلفوا في نظرهم له بسبب اختلاف تخصصهم وتطور خصائص التكنولوجيا نفسها
- إن القواعد والإجراءات والروتين من ضروريات التنظيم ولكن مع مرور الزمن أصبحت هذه الوسائل غايات في حد ذاتها
- يقصد بالإجراءات العمل أو روتين العمل الخطوات التفصيلية أو المراحل التي تمر بها المعاملة من البداية الى النهاية، والإجراءات هي سلسلة من العمليات الكتابية
- تعتبر الإدارة الإلكترونية استراتيجية واتجاها جديدا في عالم الإدارة، لأنه يقوم على أسس ومبادئ مختلفة اعم كان متعارف عليه، بعدما لم تعد الإدارة التقليدية قادرة على الاستجابة لمتغيرات العصر ومتطلباته

## .....الخاتمة:

- تعيش الإدارة العمومية في بيئة معقدة وديناميكية تجعلها بحاجة مستمرة إلى التحديث والتكيف مع المحيط العام السائد. ومع تزايد تطلعات المواطنين من حكوماتهم لتوفير خدمات كثيرة وذات جودة عالية.

### -التوصيات:

- يجب على المؤسسة توفير كافة الإمكانيات المادية من وسائل وأجهزة إلكترونية التي تحتاجها الإدارة الإلكترونية

- على المؤسسة استقطاب أفراد مؤهلين ولديهم كفاءة في مجال المعلوماتية.

- على المؤسسة توفير دورات تدريبية للموظفين الذين لديهم نقص في مجال المعلوماتية.

- على المؤسسة تطبيق الإدارة الإلكترونية في كافة الأقسام والمصالح.

- إعداد نظام معلومات مكون من نظم فرعية لخلق التكامل في المعلومات.

- التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال مع محاولة توضيحها للموظفين

لإمكانية استيعابها وفهم أهدافها.

## قائمة المصادر و المراجع

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: القوانين والمراسيم

1. المرسوم رقم 88 131 -الذي ينظم علاقة الادارة بالمواطنين.
- 1.القانون 14/04 المؤرخ في 24 فبراير 2014 المتعلق بقانون السمعى البصرى.
- 2.القانون 03-15 المؤرخ في 11 ربيع الثانى عام 1436 الموافق لفيبراير 2015 المتعلق بعصرنة العدالة.
- 3.المرسوم الرئاسى 15/247.

ثانياً: الكتب

- 1.إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، ط1، عمان، الأردن، دار جرير النشر والتوزيع، 2013.
- 2.أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، ط1، الإسكندرية، مصر،الدار الجامعية، 2004.
- 3.البشير العلاق، "تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال"، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
- 4.حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1990.
- 5.حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، ط2، مصر، 2009.
- 6.درويش إبراهيم، الإدارة العامة في النظرية والممارسة، ط2، مصر، القاهرة، دار النهضة العربية، 1999.
- 7.رأفت رضوان، الإدارة الالكترونية، رئيس مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة، د.د.ن، 2010.
- 8.رضوان أبو جمعة، قانون المرافق العامة، الطبعة، 01 مطبعة النجاح الجديدة، المغرب، 2000.
- 9.زكريا الدوري، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2010.

- 10.سامح عبد المطلب، إدارة الأفراد، ط1، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر و التوزيع ، 2010.
- 11.سعد بن محمد النمر، الإدارة العامة – الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مطبعة الشقري، الكويت، 2012.
- 12.سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، المفاهيم الأساسية، د ط، دار الجامعية، مصر، 2003.
- 13.شريف درويش اللبان، تكنولوجيا الاتصال، المخاطر والتحديات والتأثيرات الاجتماعية، ط1، الدار المصرية، اللبنانية، بيروت، 2007.
- 14.صبري أحمد شيلي، مبادئ الحكومة وتطبيقاتها في الدول المختارة الدانمارك ولبنان، ط1، دار العربية للموسوعات، لبنان، 2014.
- 15.عبد الرحمان الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، دون بلد، 1997.
- 16.عبد الرحمان الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، دون بلد، 1997.
- 17.عبد الله فرغلي وعلي موسى، "تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والالكتروني"، انرتاك للنشر والتوزيع، مصر الطبعة 01، 2017.
- 18.عبد المحسن توفيق، تخطى ط ومراقبة جودة المنتجات " مدخل الادارة الجودة الشاملة " دار النهضة العربية، القاهرة ، مصر، 1996.
- 19.علي عياش، الرقابة الادارية على المال والأعمال ، مكتبة الرائد للنشر ، الأردن، 2001.
- 20.علي فلاح الزعبي، مبادئ الإدارة، ط1، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2003.
- 21.عمار عوابدي، عملية الرقابة الادارية القضائية على أعمال الادارة العامة في النظام الجزائري، الجزء الأول ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1988.
- 21.عمر احمد أبو هاشم وآخرون، الإدارة الالكترونية- مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة - عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2013.

22. فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة العامة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
23. فداء حامد، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، ط. 1، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
24. كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع بيروت، 2006.
25. لمين علوطي، الإدارة الإلكترونية، المركز الجامعي يحيى فارسي، الجزائر، 2008.
26. محمد سمير محمد، الإدارة الإلكترونية، ط. 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.
27. محمد عساف، أصول الإدارة، ط1، القاهرة، مصر، دار الناشر العربي، 1992.
28. محمدي يحيى، أساسيات نظم المعلومات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2000.
29. محمود حسين الوادي وآخرون، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، عمان: دار الصفاء، 2011.
30. محمود عياصرة، القيادة والرقابة الإدارية والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر، عمان، 2008.
31. مهني محمود عياصرة، القيادة والرقابة الإدارية والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر، عمان، 2008.
32. موسي خليل، الإدارة المعاصرة، ط1، بيروت، لبنان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2003.
- نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية- الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، السعودية: دار المريخ للنشر، 2012.
33. نسرين محمد عمر، أثر الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، دون بلد النشر، 2014.
34. هاشم حمدي رضا، تنمية و بناء نظم الموارد البشرية، ط1 دار الرواية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- ثانيا: الأطروحات والماستر

- 1..بشرى رميني حورية، مبدأ فاعلية الإدارة العامة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2015.
2. قادة دابلة، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 3، 2018.
3. أحمد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر "يوسف بن خدة"، 2007.
4. إسرائ الناجي، محمد وديان، أثر استخدام نظم معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد، جامعة ال البيت، 2018.
5. تركي بن صالح بن عبد الكريم الكراني، فعالية استخدام التطبيقات الإلكترونية في الإشراف التربوي: بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمكة المكرمة، مذكرة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية، كلية التربية، السودان، 2011.
6. عبد العزيز فهد المغيرة، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري من وجهة نظر موظفي ديوان وزارة الداخلية السعودية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية الرض، جامعة في العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2010.
- 7..كلثم محمد الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، أعدت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية، برمج الماجستير إدارة الأعمال، 2008.
8. جميلة بدرسي، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الشغل، مذكرة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1994.
- 9.لمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2014

10. آمنة كحل السنان، دور الرقابة في رفع الكفاءة المهنية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة الصديق محمد بن يحيى، جى جل، 2016.

11. سمية بن طراد، الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية - دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، قالمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تقنيات البيع وإدارة العلاقة مع الزبون، 2015.

12. كافي هدى، " دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين التسويق الداخلي في المؤسسة"، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسويق، جامعة العقيد اكلي محند أوجل، بويرة 2014، 2015.

13. مريم مجيلي، دور الإصلاح الإداري في تطوير الإدارة العامة- نموذج الجزائر-، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة لخضر بلحاج، بسكرة، 2018.

14. معزاوي داود، " تأثير تكنولوجيا المعلومات على فعالية استراتيجية التوزيع في المؤسسات الخدمية"، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسويق الخدمات، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي. 2014.

15. نسيم واعر، الإصلاح الإداري ودوره في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة ماستر، أم البواقي، 2007.

#### ثالثا: المجلات العلمية

1. باسي الهام، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة الموارد البشري، مجلة علوم الانسان والمجتمع، مجلد2، المجلد، 2013.

2. حديدان صابرين، خالد أسماء، الإصلاح الإداري في الإدارة العمومية الجزائرية، المجلة الالكترونية، أفاق فكرية، عدد12، 2021.

3. زراولة كىلاني، الخدمات المتاحة في مجال عصرنة قطاع العدالة لفائدة المحاميين والمتقاضين، مداخلة ملقاة بمناسبة اليوم الوطني للمحامي، يوم 24 مارس، 2018 الجزائر، تحت رعاية وزارة العدل.

4. زيد منير عبري، إشكالية التغيير الاجتماعي المعاصر، المجلة الاكاديمية للدراسات والاجتماعية والإنسانية، العدد11، 2018.

5.سعداني سلامي وآخرون، التجربة الجزائرية في مجال التعليم الإلكتروني والجامعات الافتراضية: دراسة نقدية، مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، المجلد 4، العدد 6، 2016.

6.صفاء محمد صلاح الدين، دور التعليم الإلكتروني في تطوير التعليم بجمهورية مصر العربية، مجلة بحوث الشرق الأوسط، العدد 5 المجلد 3، مركز بحوث الشرق الأوسط، جامعة عين شمس، مصر، 2018.

7.عياض عادل، إدارة للتغير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات كلية الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة ورقلة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرصة الاندماج في الاقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ورقلة، مارس، 2014.

8.فرطاس فتيحة، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، مخبر الاقتصاد الرقمي في الجزائر، جامعة خميس مليانة، العدد 12، المجلد 12، 2016.

9.قاسم ميلود، علاقة الإدارة والمواطن في الجزائر بين الأزمة ومحاولات الإصلاح، مجلة دفاتر السياسة والقانون، عدد 5 جوان، 2011 جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2021

10.مقناني صبرينة، مشروع الحكومة الإلكترونية بالجزائر: خطوة نحو إرساء مجتمع المعرفة، ورقة بحثية مقدمة في مؤتمر الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، الحكومة والمجتمع والتكامل في بناء المجتمعات المعرفية العربية، الدوحة، قطر، 19 و 21 نوفمبر 2020.

11.نزيهة عمران، الإدارة العمومية والمواطن أي علاقة تشخيص للاختلالات وسبل الإصلاح على ضوء التجربة الجزائرية، مجلة المفكر، عدد 12، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، 2019.

باللغة الأجنبية:

<sup>1</sup> –Felix a ,Negro, Public administration , hest rinchart and Winston,  
, INC, New York, 1959, –332

–<sup>2</sup>– S – Schermerhom et autre, compétences humaines et  
organisation ; 2emeédition ;paris ;2002 ,p.15

<sup>3</sup>J–Marie ;Peretti ;tous DRH ;2eme édition organisation ;paris ;2005,  
p243.

## الفهرس

.....	كلمة شكر
.....	الإهداء
أ.....	المقدمة
الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للتكنولوجية الحديثة والإدارة العمومية	
6.....	تمهيد:
7.....	المبحث الأول: ماهية التكنولوجيا
7.....	المطلب الأول: مفهوم التكنولوجيا الحديثة
13.....	المطلب الثاني: مجالات تطبيق التكنولوجيا الحديثة
16.....	المطلب الثالث: مفهوم الإجراءات الإدارية
16.....	الفرع الأول: تعريف الإجراءات الإدارية
18.....	الفرع الثاني: خصائص الإجراءات الإدارية
26.....	المبحث الثاني: ماهية الإدارة العامة
27.....	المطلب الأول: مفهوم الإدارة العمومية
27.....	الفرع الأول: تعريف الإدارة العمومية
32.....	الفرع الثاني: أسس الإدارة العامة
33.....	المطلب الثاني: عمليات الإدارة العمومية وأثارها
33.....	الفرع الأول: عمليات الإدارة العمومية
41.....	الفرع الثاني: المشاكل التي تعاني منها الإدارة العمومية الجزائرية
50.....	خلاصة الفصل:
.....	الفصل الثاني: مساهمة التكنولوجيا الحديثة في تطوير الخدمة العمومية

47	تمهيد:
48	المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية
48	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الالكترونية
49	الفرع الأول: تعريف الإدارة الالكترونية
53	الفرع الثاني: خصائص الإدارة الالكترونية
56	المطلب الثاني: متطلبات الإدارة الالكترونية وأهدافها
56	الفرع الأول: متطلبات الإدارة الالكترونية
62	الفرع الثاني: أهداف الإدارة الالكترونية وأهميتها
65	المبحث الثاني: مساهمة التكنولوجيا الحديثة في تسهيل الإجراءات الإدارية
65	المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية
66	الفرع الأول: تعريف الخدمة العمومية
67	الفرع الثاني: تحسين الخدمة العمومية
71	المطلب الثاني: دور التكنولوجيا الحديثة في عصرنة الخدمة العمومية في الجزائر وأثارها
71	الفرع الأول: دور التكنولوجيا الحديثة في عصرنة الخدمة العمومية في الجزائر
78	الفرع الثاني: أثر التكنولوجيا الحديثة على جودة الخدمة العمومية في الجزائر ومعيقاتها
85	خلاصة الفصل:
86	الخاتمة
86	قائمة المصادر و المراجع



## ملخص مذكرة الماستر

إن التكنولوجيا الحديثة باتت حتمية اليوم في الإدارة العمومية، ذلك أن الإدارة الإلكترونية لها آثار واسعة لا تنحصر في بعدها التكنولوجي المتمثل في التكنولوجيا الرقمية وحسب بل أيضا في بعدها الإداري والمتمثل في تطوير الإجراءات الإدارية وتطوير الخدمة العمومية كذلك، فقد تكون الإدارة الإلكترونية الحل الأمثل في الوصول إلى تحقيق النجاح الإداري التنظيمي وخلق تحديات جديدة يمكن أن تواجهها مختلف الأعمال الإدارية والتنظيمية الكبرى منها والصغرى كذلك.

### الكلمات المفتاحية:

- التكنولوجيا - الإدارة العمومية - الإجراءات الإدارية - الخدمة العمومية - الإدارة الإلكترونية.

Modern technology has become an inevitability in public administration today. This is because e-administration has broad implications that are not limited to its technological dimension represented by digital technology alone, but also to its administrative dimension represented by the development of administrative procedures and the development of public services as well. E-administration may be the optimal solution for achieving administrative and organizational success and creating new challenges that various administrative and organizational tasks, both large and small, may face

### Keywords:

- Technology - Public Administration - Administrative Procedures - Public Service - E-Administration.