



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثلجي الأغواط
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم الحقوق
تخصص: حوكمة و مكافحة الفساد



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية
دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز - الأغواط -

تحت إشراف الدكتور

بوقرين عبد الحليم

من إعداد الطالبين:

- الحاج عيسى جريدان

- خالد غزلان

لجنة المناقشة

الصفة في اللجنة	الإسم واللقب
رئيسا	سعادة فاطمة الزهراء
مشرفا	بوقرين عبد الحليم
مناقشا	غريبي يحيى

السنة الجامعية 2024 - 2025

شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم
الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تتحقق الأمنيات
في هذه اللحظة لا يسعنا إلا أن نتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من كان
له أثر في مسيرتنا الدراسية

أشكر الأساتذة و الدكاترة الكرام، الذين لم يبخلوا بعلمهم وتوجيههم
وكانوا لنا شموعاً تضيء درب العلم والمعرفة. جزاكم الله عنا خير الجزاء
ورفع قدركم كما رفعتونا بالعلم

و أخص بالشكر والعرفان للدكتور المشرف بوقرين عبد الحليم، الذي كان
سنداً حقيقياً في هذه المرحلة بتوجيهاته السديدة، وصبره الكبير، وتشجيعه الدائم
لقد تعلمت منكم الكثير، وكان لتوجيهاتكم الأثر البالغ في بلوغي هذه المرحلة

ولا ننسى أن نتوجه بكلمات الامتنان لأحببتنا وزملائنا
من شاركونا الطريق، وتشاركنا معاً لحظات التعب والاجتهاد

شكراً لكم جميعاً



إهداء

نهدي هذا العمل المتواضع إلى
من غرسا فينا بذور الطموح، وسقياها بالصبر والدعاء
إلى والدينا الأعزاء، شموع دربنا، وسندنا في الحياة
إلى من وقفوا بجانبنا في لحظات التعب قبل الفرح، وشجعونا
رغم العثرات وكل الشكر إلى عائلتي عاتلة جريدان وعاتلة غزلان
الذين كانوا نبض الدعم وأمل الاستمرار
نهديهم هذا التخرج ثمرة سهرنا وكفاحنا
عربون محبة وامتنان



مقدمة

شهد العالم في العقود الأخيرة تحولات عميقة مست جميع مناحي الحياة، بفعل التطور السريع في تقنيات الإعلام والاتصال، الأمر الذي انعكس بصورة واضحة على طبيعة العمل الإداري وأساليبه، حيث بدأت الحكومات ومؤسسات الخدمة العمومية في إعادة هيكلة نفسها لمواكبة هذا الواقع المتجدد. فالإدارة العمومية لم تعد تقتصر على النمط التقليدي البيروقراطي، بل أصبحت مطالبة بالتحول نحو نموذج عصري يعتمد على التكنولوجيا الرقمية لتلبية حاجيات المواطنين بكفاءة وشفافية، وهو ما يُعرف بـ"الإدارة الإلكترونية".

في هذا السياق، برزت الإدارة الإلكترونية كأحد الحلول الاستراتيجية الرامية إلى تحسين الأداء العمومي من خلال رقمنة المعاملات وتبسيط الإجراءات وتقصير آجال الرد والمعالجة، فضلاً عن إرساء مبادئ الحكامة الرشيدة القائمة على الشفافية، الجودة، والمساءلة. والإدارة الإلكترونية ليست مجرد رقمنة للوثائق أو الإجراءات، بل هي تصور جديد في كيفية تقديم الخدمة العامة، يُعيد بناء العلاقة بين المواطن والمؤسسة على أسس الانسيابية، التفاعلية، والثقة المتبادلة.

لقد فرض هذا التحول الرقمي تحديات جديدة على الدول النامية، ومنها الجزائر، التي تسعى إلى اللحاق بركب التطور التكنولوجي ضمن رؤى وطنية واضحة، تتجلى في السياسات العامة التي تم اعتمادها خلال السنوات الأخيرة، لاسيما "الاستراتيجية الوطنية للرقمنة"، و"خطة تحديث الإدارة العمومية"، والتي تهدف إلى جعل التكنولوجيا أداة مركزية في تطوير المؤسسات العمومية وتحقيق رضا المواطن.

وفي هذا الإطار، تبرز مؤسسة سونلغاز باعتبارها أحد أهم مزودي الخدمات الأساسية في الجزائر كنموذج جدير بالدراسة، بالنظر إلى حجم التفاعل اليومي للمواطنين معها، وتعقيد شبكاتها التنظيمية، واتساع نطاق تغطيتها الجغرافية، مما يجعلها مختبراً حياً لتطبيق الإدارة الإلكترونية في بيئة عمومية ذات خصوصيات

متعددة. فقد قامت المؤسسة خلال السنوات الأخيرة بإطلاق سلسلة من المبادرات الرقمية، شملت إنشاء منصات إلكترونية متعددة الوظائف، تطبيقات محمولة، آليات الدفع الإلكتروني، وكذا إدخال الذكاء الاصطناعي لتحسين التواصل ومعالجة الشكاوى. وتحظى هذه المبادرات باهتمام متزايد من قبل الباحثين والفاعلين الإداريين، نظرًا لما تمثله من فرصة حقيقية لإعادة تصور الخدمة العمومية في الجزائر، خصوصًا في ظل ارتفاع سقف مطالب المواطنين، وتزايد وعيهم بحقوقهم في الحصول على خدمات فعالة وعصرية. إذ لم يعد المواطن مستهلكًا سلبيًا للخدمة، بل أصبح فاعلاً أساسيًا في تقييمها وتطويرها، مما يدعو إلى إعادة التفكير في أدوار الإدارة العمومية وآليات تفاعلها.

من هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتسبر أغوار العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمة العمومية في مؤسسة سونلغاز، من خلال تحليل معمق للتحويلات التي عرفتتها المؤسسة في مجال الرقمنة، وقياس مدى تأثيرها على تحسين الأداء، تقليص زمن المعالجة، ورفع معدلات رضا المواطن، إضافة إلى الوقوف على التحديات والمعوقات البنيوية والتنظيمية التي قد تعترض هذا المسار الطموح.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في كونها لا تكتفي بالعرض النظري لمفهوم الإدارة الإلكترونية، بل تعتمد على مقارنة تطبيقية تحليلية من خلال نموذج سونلغاز، الذي يعكس واقع الإدارة الجزائرية في سياق التحول الرقمي. كما تسعى الدراسة إلى تقديم مقترحات عملية تستجيب لمتطلبات المرحلة، وتسهم في بلورة رؤية جديدة لإدارة عمومية فعالة ورقمية، قادرة على مواكبة العصر والاستجابة لتطلعات المواطن.

وانطلاقًا من هذه المعطيات، تتمحور الإشكالية الأساسية للدراسة حول التساؤل

الجوهري الآتي:

إلى أي مدى ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية داخل مؤسسة سونلغاز؟

وبناء على التساؤل الرئيسي نطرح التساؤلات الفرعية التالية :

يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هي الآليات الرقمية التي اعتمدتها مؤسسة سونلغاز في تسيير

خدماتها العمومية؟

2. كيف قيم المواطن الجزائري تجربته مع الخدمات الإلكترونية المقدمة

من سونلغاز؟

3. ما أبرز التحسينات والتحديات المرتبطة بتطبيق الإدارة الإلكترونية في

المؤسسة؟

-الفرضيات :

- تعتمد مؤسسة سونلغاز على مجموعة من الآليات الرقمية الحديثة لتسيير

خدماتها العمومية.

- تقييم المواطن الجزائري لتجربته مع خدمات سونلغاز الرقمية يتفاوت بحسب

العمر والموقع الجغرافي ومدى توفر البنية التحتية الرقمية.

- ساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الأداء، رغم استمرار بعض

التحديات التقنية والتنظيمية.

-أهمية الدراسة :

تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على الدور المتنامي للإدارة

الإلكترونية في تحسين مستوى الخدمة العمومية، من خلال تحليل تجربة مؤسسة

سونلغاز باعتبارها واحدة من أكبر المؤسسات الخدمية في الجزائر وأكثرها احتكاكًا

بالمواطن. وتكمن الأهمية العملية للدراسة في قدرتها على تقديم مؤشرات واقعية حول

مدى نجاعة التحول الرقمي في قطاع حساس كقطاع الطاقة، ومدى رضا المواطنين عن هذه الخدمات الرقمية، مما يسمح بصياغة توصيات عملية لتحسين الأداء المؤسساتي. كما تساهم الدراسة من الناحية الأكاديمية في إثراء الأدبيات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية في السياق الجزائري، عبر ربط النظريات الإدارية الحديثة بالتطبيقات الميدانية، وهو ما يشكل أساسًا مرجعيًا مهمًا للباحثين وصناع القرار المهتمين بتطوير جودة الخدمات العمومية في إطار التحول الرقمي الشامل.

-أسباب اختيار الدراسة :

- الأسباب الذاتية:

- اهتمام الباحث بمجال الإدارة الحديثة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

- الرغبة في فهم مدى تأثير التحول الرقمي على تحسين الخدمات في

المؤسسات العمومية الجزائرية.

- التطلع للمساهمة العلمية في موضوع حديث ومتشعب يلامس واقع المواطن

يوميًا.

- الأسباب الموضوعية:

- الأهمية المتزايدة التي تحظى بها الإدارة الإلكترونية في السياسات العمومية

الجزائرية.

- تزايد اعتماد مؤسسة سونلغاز على الوسائل الرقمية في مختلف خدماتها، مما

يجعلها نموذجًا قابلاً للدراسة والتحليل.

- ندرة الدراسات الميدانية التطبيقية حول مدى رضا المواطن عن الخدمات

الرقمية في الجزائر، خاصة في قطاع الطاقة.

- الحاجة إلى تقييم التجربة الرقمية لمؤسسة كبرى مثل سونلغاز للوقوف على

مكامن القوة والضعف واقتراح سبل التحسين.

-الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى: "الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير الخدمة العمومية: دراسة في الآليات والأبعاد"

فريدة بن عمروش، حكيمة جاب الله -مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة بسكرة، الجزائر، 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور المحوري للإدارة الإلكترونية في تطوير نوعية الخدمات العمومية في ظل التحول الرقمي، وذلك من خلال توضيح مفهوم الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها وآلياتها التطبيقية، مع التركيز على أثرها في تحسين الأداء الإداري، وتجاوز الإشكالات البيروقراطية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت إلى أن تبني الإدارة الإلكترونية يساهم في تسريع إنجاز المعاملات، وتقليل التكاليف، وتحقيق الشفافية، لكنه يصطدم بعدة تحديات، أبرزها ضعف البنية التحتية الرقمية، ونقص التأهيل البشري، وغياب الإرادة السياسية في بعض المؤسسات.

أهم نتائج الدراسة:

- الإدارة الإلكترونية أداة فعالة لتطوير الخدمة العمومية.
- نجاحها مرهون بتوفير متطلبات تقنية وتنظيمية وبشرية.
- توجد معوقات عدة تحول دون تطبيقها الشامل، أبرزها المعوقات الإدارية والتقنية.

وجه الاستفادة من هذه الدراسة:

تُعد هذه الدراسة مرجعًا أساسًا لفهم الإطار النظري للإدارة الإلكترونية، وتوضيح علاقتها المباشرة بتطوير الخدمة العمومية، مما يساهم في تدعيم الجانب النظري للدراسات المهتمة بالتحول الرقمي في القطاع العام

الدراسة الثانية: "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية"

رحاوي عبد الرحيم، قاسمي خديجة -مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، العدد 03، أوت 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الدور الفعّال الذي يمكن أن تلعبه الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر، من خلال إنشاء بنية تحتية رقمية، وتوفير بيئة معلوماتية تساعد على تقديم خدمات أكثر دقة وفعالية للمواطن. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال دراسة المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية، واستعراض المتطلبات القانونية والتقنية اللازمة لتفعيلها.

أهم نتائج الدراسة:

• تمثل الإدارة الإلكترونية نقلة نوعية في نمط تقديم الخدمة العمومية.

• نجاحها مرهون بتوفير البنية التحتية، والأمن السيبراني، والإرادة

السياسية.

• هناك جهود جزائرية فعلية في هذا المجال، مثل مشروع "المواطن

الإلكتروني"، وبطاقة الشفاء، والتسجيلات الجامعية الرقمية.

وجه الاستفادة من الدراسة:

قدّمت هذه الدراسة خلفية مفاهيمية وتنظيمية قوية لفهم العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمة العمومية، خاصة في السياق الجزائري، كما أنها توضح التحديات الميدانية والتشريعية التي تواجه التحول الرقمي، ما يجعلها مرجعاً مفيداً للدراسات التطبيقية ذات الصلة.

-أهداف الدراسة :

- التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها في تسيير الخدمات

العمومية.

- رصد الآليات والتقنيات الرقمية المعتمدة من طرف مؤسسة سونلغاز في

تقديم خدماتها للمواطنين.

- قياس مستوى رضا المواطن الجزائري عن الخدمات الإلكترونية التي تقدمها

المؤسسة.

- إبراز التحسينات التي طرأت على جودة الأداء وسرعة المعالجة بعد اعتماد الإدارة الإلكترونية.

- تحليل التحديات التي تواجه سونلغاز في تطبيق التحول الرقمي على المستوى التنظيمي والتقني.

- تقديم توصيات ومقترحات عملية لتعزيز فعالية الإدارة الإلكترونية في تحسين نوعية الخدمة العمومية.

- صعوبات الدراسة :

واجهت هذه الدراسة جملة من الصعوبات التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- ندرة المراجع المحلية الحديثة التي تتناول التحول الرقمي في مؤسسة سونلغاز بشكل معمق، ما تطلب الاعتماد على مصادر غير مباشرة أو تقارير مؤسساتية.

- صعوبة الحصول على بيانات ميدانية دقيقة تتعلق بمؤشرات الأداء الرقمي داخل المؤسسة، بسبب الطابع غير المنشور لبعض المعلومات.

- ضعف التوثيق الرسمي للتجارب الرقمية على مستوى بعض الفروع الولائية، مما أعاق المقارنة بين المناطق الحضرية والريفية.

- التباين في استجابات المواطنين للاستبيانات الإلكترونية، خاصة في المناطق ذات الولوج الضعيف للتكنولوجيا.

-منهج الدراسة :

نظراً لطبيعة الموضوع الذي يتناول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي و المنهج التحليلي لما يخدم هذه الدراسة:

- يسمح هاذين المنهجين بوصف وتحليل مختلف الآليات التكنولوجية والبنية الرقمية المعتمدة من طرف المؤسسة، مع استعراض التطور التدريجي في اعتماد الإدارة الإلكترونية؛
- يتيحان فهم العلاقة بين إدخال التقنيات الرقمية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن، عبر تحليل المؤشرات المرتبطة بسرعة المعالجة، تقليص التكاليف، ورضا الزبائن.

خطة البحث:

من أجل الإجابة على مختلف التساؤلات التي تم طرحها في إشكالية البحث اقتضت طبيعة الموضوع أن يكون وفق خطة تنسجم مع ما تضمنه من الناحية النظرية والتطبيقية، وكان ذلك في فصلين : أحدهما نظري والآخر تطبيقي، تضمن كل منهما مباحث ومطالب منتظمة ومتسلسلة، وفق الخطة الآتية :

مقدمة وتشتمل على ما يأتي:

- التمهيد
- الإشكالية
- أهمية الموضوع
- أهداف الدراسة
- أسباب إختيار الموضوع
- الدراسات السابقة

- صعوبات البحث

- المنهج المتبع

- خطة البحث

• الفصل الأول :

تناول هذا الفصل تم التطرق فيه إلى الاطار النظري للإدارة الإلكترونية

والخدمة العمومية وتم تقسيمه إلى مبحثين ، جاء كل منهما في ثلاث

مطالب، وذلك على النحو الآتي :

المبحث الأول : الإدارة الإلكترونية - المفهوم الخصائص والأهداف

وجاء في ثلاث مطالب:

المطلب الأول : تعريف الإدارة الإلكترونية وتمييزها عن الإدارة التقليدية

المطلب الثاني : خصائص ومقومات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات

العمومية

المطلب الثالث: أهداف وفوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية في القطاع العام

المبحث الثاني : تناول هذا المبحث الخدمة العمومية في ظل التحول الرقمي

تقسيمه إلى ثلاث مطالب:

المطلب الأول : مفهوم الخدمة العمومية وأهميتها في العمل الإداري

المطلب الثاني : تأثير الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة الخدمة العمومية

المطلب الثالث: التحديات والمعوقات التي تواجه رقمنة الخدمات العمومية

• الفصل الثاني :

تناول هذا الفصل الادارة الالكترونية في مؤسسة سونلغاز -دراسة ميدانية -

وتم تقسيمه إلى مبحثين ، جاء كل منهما في ثلاث مطالب، وذلك على

النحو الآتي :

- المبحث الأول : واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة سونلغاز
وجاء في ثلاث مطالب:
 - المطلب الأول : نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز وتعريفها
 - المطلب الثاني : الوسائل التكنولوجية والبنية الرقمية المعتمدة في مؤسسة
سونلغاز
 - المطلب الثالث: مدى استخدام الإدارة الإلكترونية في العمليات اليومية
بمؤسسة سونلغاز
 - المبحث الثاني : في هذا المبحث تم التطرق إلى أثر الإدارة الإلكترونية
على جودة الخدمة العمومية في سونلغاز
وجاء في ثلاث مطالب:
 - المطلب الأول : قياس رضا المواطن حول الخدمات الإلكترونية المقدمة
 - المطلب الثاني : التحسينات المسجلة في جودة الأداء وسرعة المعالجة
 - المطلب الثالث: معوقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة
 - الخاتمة (نتائج البحث، مقترحات)
 - فهارس
 - ملخص الدراسة
- وفي ختام هذه المقدمة، آمل أن أكون قد وفقت في طرح الموضوع بطريقة
منهجية متكاملة وأن يسهم هذا العمل - رغم ما قد يعتريه من نواقص - في تقديم
إضافة علمية متواضعة والله ولي التوفيق.

الفصل الأول

الإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية

يشهد العالم في العقود الأخيرة تحولاً جذرياً في نماذج الإدارة وأساليب تقديم الخدمات العمومية بفعل التقدم التكنولوجي المتسارع، حيث أصبحت الإدارة الإلكترونية إحدى الركائز الأساسية للإصلاح الإداري في مختلف الدول، بما فيها الدول النامية. وقد برزت هذه الإدارة كاستراتيجية تهدف إلى تحسين أداء المؤسسات العمومية، وزيادة فعاليتها وكفاءتها، وتلبية تطلعات المواطنين المتزايدة إلى خدمات ذات جودة عالية، في وقت قياسي وبشفافية أكبر. وفي هذا السياق، أصبح من الضروري إعادة النظر في المفاهيم التقليدية للإدارة والخدمة العمومية، من خلال إدماج التكنولوجيا الرقمية في مختلف المستويات والهياكل الإدارية. فالإدارة الإلكترونية لم تعد خياراً بل ضرورة حتمية تفرضها التحولات العالمية، ما استدعى الاهتمام بإعادة بناء الإدارة على أسس رقمية تحقق التفاعل بين المواطن والإدارة بأساليب مبتكرة وفعالة. ومن هذا المنطلق، يتناول هذا الفصل الإطار النظري للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالخدمة العمومية، من خلال تحليل المفهوم، الخصائص والأهداف، وتحديد أوجه التمييز بينها وبين الإدارة التقليدية، ثم استعراض أثر هذا التحول الرقمي على جودة الخدمة العمومية، مع تسليط الضوء على التحديات التي تعيق رقمنة المرفق العام في السياقات المؤسساتية المختلفة.

المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية - المفهوم، الخصائص والأهداف

شهدت العقود الأخيرة تحولات عميقة في أنماط الإدارة العمومية، نتيجة للتطورات التكنولوجية المتسارعة، خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال. وقد دفع هذا الواقع الجديد الحكومات إلى تبني نماذج جديدة في التسيير الإداري، أبرزها الإدارة الإلكترونية، التي باتت تشكل أحد أبرز ركائز التحديث الإداري والإصلاح المؤسسي في العصر الرقمي، لما توفره من فرص للارتقاء بمستوى أداء المرافق العامة وتحقيق الجودة والفعالية في تقديم الخدمة للمواطنين¹.

لقد أضحت الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية في ظل تصاعد مطالب الأفراد بتوفير خدمات أكثر شفافية، وأقل كلفة، وفي أسرع وقت ممكن. وهي تقوم على استخدام تقنيات الاتصال الحديثة (كالإنترنت، الحوسبة السحابية، قواعد البيانات الضخمة) لإدارة الموارد البشرية والمالية والمعلوماتية داخل الإدارات العمومية، مما يسهم في تبسيط الإجراءات، وتحسين التفاعل مع المواطن، وتقليص معدلات الفساد والبيروقراطية².

ومن هذا المنظور، لم تعد الإدارة الإلكترونية مجرد وسيلة تقنية، بل أصبحت فلسفة شاملة في التسيير، تستدعي مراجعة المفاهيم التقليدية المرتبطة بالهيكل الإداري، وأنماط التواصل، وآليات اتخاذ القرار. لذا، فإن هذا المبحث يسعى إلى توضيح مفهوم الإدارة الإلكترونية وبيان خصائصها ومقوماتها داخل المؤسسات العمومية، مع إبراز أهدافها وفوائدها المحتملة في ترقية الخدمة العمومية وتطوير أداء الجهاز الإداري ككل.

¹ - نوال بن عزوز، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارة العامة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة تبسة، العدد 21، 2016، ص 87.

² - عبد الحكيم عثمان، الحوكمة الإلكترونية كآلية للحد من الفساد الإداري في الدول العربية، مجلة البحوث والدراسات، جامعة محمد بوضياف، العدد 18، 2019، ص 110.

المطلب الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية وتمييزها عن الإدارة التقليدية

لقد أصبحت الإدارة الإلكترونية واحدة من أبرز أدوات الإصلاح الإداري في العصر الرقمي، إذ تهدف إلى تجاوز القيود الهيكلية والإجرائية للإدارة التقليدية عبر إدماج التكنولوجيا الحديثة في صلب العمليات الإدارية. وفي هذا السياق، يُعنى هذا المطلب بتحديد الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية، ثم بيان أوجه التمايز بينها وبين الإدارة التقليدية.

الفرع الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية

أولاً: التعريف اللغوي والاصطلاحي

أصل الكلمة "الإدارة" في اللغة العربية مشتق من الجذر "أدار"، ويُقال: "أدار الشيء" أي جعله يدور أو يسير وفق نظام معين. وفي السياق الإداري، تعني "الإدارة" تنظيم وتوجيه الجهود البشرية والمادية لتحقيق أهداف محددة¹. أما "الإلكترونية"، فهي صفة مشتقة من كلمة "إلكترون"، وتعني كل ما يتعلق باستخدام الأجهزة والتقنيات المعتمدة على التيارات الكهربائية وتكنولوجيا المعلومات².

أما من الناحية الاصطلاحية، فالإدارة الإلكترونية تُعرف بأنها:

"نمط إداري حديث يعتمد على استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الإدارية وتقديم الخدمات العمومية، بما يسهم في ترشيد الأداء وتطوير العلاقة بين الإدارة والمواطن في بيئة رقمية متكاملة"³.

ويُطلق على الإدارة الإلكترونية باللغة الإنجليزية مصطلح E-Administration أو Digital Administration، وهي تختلف في مدلولها عن "الحكومة الإلكترونية-E"

¹ - ابن منظور، لسان العرب، مادة "أدار"، دار صادر، بيروت، الجزء 4، ص 123.

² - المعجم الوسيط، مادة "إلكتروني"، مجمع اللغة العربية، القاهرة، ط2، 2004، ص 125.

³ - العيفة صالح، الإدارة الإلكترونية وأثرها في تطوير الأداء الإداري بالمؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة الباحث، جامعة عنابة، العدد 10، 2022، ص 34.

"(Government)، رغم تداخلهما، حيث تمثل الإدارة الإلكترونية الجانب التنظيمي والوظيفي الداخلي، في حين تشير الحكومة الإلكترونية إلى العلاقة الخارجية بين الدولة والمواطن.¹

ثانيًا: المفهوم الحديث للإدارة الإلكترونية

تُعدّ الإدارة الإلكترونية أحد أبرز مخرجات التحول الرقمي في القطاع العمومي، وهي تقوم على إعادة تصميم المنظومة الإدارية من خلال إدخال تكنولوجيا المعلومات في مختلف مراحل العمل الإداري، بداية من التخطيط، مرورًا بالتنظيم، ثم التنسيق والرقابة.⁵

وقد عرّفها "ميشال بودان Michel Bodin" بأنها:

"التحول من الإدارة الورقية إلى إدارة إلكترونية تعتمد على الشبكات الرقمية في المعاملات والإجراءات، ضمن إطار يضمن السرعة، الأمان، والشفافية في تقديم الخدمات.² كما تُعرف كذلك بأنها "تطبيق للوسائط الرقمية، مثل الإنترنت، البريد الإلكتروني، قواعد البيانات، الشبكات الداخلية والخارجية، لتسهيل العمليات الإدارية داخل المؤسسات وتحسين العلاقة مع المواطن.³

ويُبرز المفهوم الحديث للإدارة الإلكترونية عدة محاور أساسية:

- التحول من النماذج الورقية إلى الرقمية.
- الاستغناء عن الحضور المادي واستبداله بالحضور الافتراضي.
- إدماج الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية في صنع القرار.
- أتمتة المعاملات الإدارية. (Workflow automation)
- ربط الأنظمة الحكومية فيما بينها لتحقيق التكامل المؤسسي.

¹ - سعيد بن ناصر الغامدي، الإدارة الإلكترونية في القطاع الحكومي، مجلة الإدارة العامة، المعهد السعودي للإدارة العامة، العدد 83، 2021، ص 27.

² - عز الدين الناصري، إدارة التحول الرقمي: رؤية استراتيجية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2020، ص 74.

³ - سامي الزواغي، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي: واقع وتحديات، مجلة المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، العدد 471، 2018، ص 90.

الفرع الثاني: تمييز الإدارة الإلكترونية عن الإدارة التقليدية.

يشكل تمييز الإدارة الإلكترونية عن الإدارة التقليدية أحد المحاور الجوهرية لفهم التحول الرقمي في القطاع الإداري. ذلك أن الانتقال من نموذج العمل الورقي اليدوي إلى نموذج رقمي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات ليس مجرد تحديث تقني، بل هو تغيير جذري في فلسفة الإدارة، وطرق التسيير، وأساليب التفاعل مع المواطنين¹.

ومن هذا المنطلق، يمكن تحليل أوجه التمييز بين النموذجين وفق مجموعة من الأبعاد المتكاملة:

أولاً: من حيث الوسائل والأدوات

- الإدارة التقليدية تعتمد على الورق، الأقلام، الطوابع، السجلات اليدوية، والمعاملات المباشرة، حيث تهيمن الوسائل المادية على تنفيذ الإجراءات².
- أما الإدارة الإلكترونية فتقوم على استخدام الحواسيب، الشبكات المعلوماتية، البريد الإلكتروني، قواعد البيانات، وتطبيقات الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي³.
- وهذا التحول في الوسائل يعني أن الإدارة الإلكترونية تستبدل العمليات اليدوية بأخرى آلية مؤتمتة مما يقلل من الخطأ البشري ويزيد من سرعة الإنجاز⁴.

ثانياً: من حيث طبيعة العلاقة مع المواطن

- في الإدارة التقليدية، يضطر المواطن إلى الحضور المادي للمؤسسة، والانتقال بين المكاتب لإتمام معاملاته، وهو ما يؤدي إلى الازدحام، الانتظار، والبيروقراطية.

¹ - رشيد فليسي، الإدارة الإلكترونية ورهان التحول الرقمي في الإدارة العمومية، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة باقنة، العدد 27، 2023، ص 19.

² - يوسف الحسين، مدخل إلى علم الإدارة العامة، دار النشر الجامعي، القاهرة، 2020، ص 91.

³ - محمد عبد الكريم، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم والنماذج، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2021، ص 65.

⁴ - منصور العليمي، الإدارة الرقمية والتحول المؤسسي، دار المجد، عمان، 2022، ص 107.

- بينما الإدارة الإلكترونية تقوم على توفير بوابات إلكترونية وتطبيقات ذكية تتيح للمواطن إنجاز معاملاته عن بعد، مما يحقق مبدأ "الخدمة عن بُعد".¹
- وقد أشار تقرير الأمم المتحدة عن الحكومة الإلكترونية إلى أن هذا التحول يعزز من مبدأ الإدارة بالمشاركة ويمنح المواطن دوراً رقابياً على جودة الخدمات.

ثالثاً: من حيث السرعة والكفاءة

- تتسم الإدارة التقليدية ببطء في الإجراءات بسبب التداخل بين المصالح وتعقيد المساطر الإدارية، فضلاً عن اعتمادها على العنصر البشري بشكل مفرط.
- أما الإدارة الإلكترونية فتحدث نقلة نوعية في الأداء من حيث السرعة، إذ تُعالج الملفات عبر الأنظمة الإلكترونية في وقت قياسي، وتحفظ البيانات تلقائياً.
- وقد بيّنت دراسة ميدانية أجريت في الجزائر سنة 2021 أن رقمنة الملفات الإدارية قلّصت مدة معالجة الطلبات الإدارية بنسبة 47% مقارنة بالنموذج الورقي.²

رابعاً: من حيث الشفافية والمساءلة

- في الإدارة التقليدية، تغيب في كثير من الأحيان آليات واضحة للمساءلة، مما يفتح الباب أمام ممارسات فساد، محاباة، وتأخير في الخدمة.
- أما في الإدارة الإلكترونية، فإن كل إجراء يُسجل إلكترونياً، ويتم تتبعه بسهولة، مما يعزز الرقابة الإدارية ويُفَعِّل مبدأ الشفافية.³
- كما أن الأنظمة الذكية تسمح بتتبع خطوات الموظف ومسار المعاملة، وهو ما يشجع على ترسيخ قيم الحوكمة والمحاسبة.

¹ - عبد الله علائي، التحول الرقمي في الإدارة الجزائرية: الواقع والمأمول، مجلة البحوث القانونية والسياسية، العدد 45، 2022، ص 55.

² - عبد العزيز بوخيزة، رقمنة الإدارة وتحسين الخدمة العمومية، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية، العدد 89، 2021، ص 36.

³ - سمير عبد القادر، الرقابة الإدارية والتحول الرقمي، دار النفائس، بيروت، 2022، ص 141.

خامساً: من حيث المرونة وقابلية التطوير

- تقتصر الإدارة التقليدية إلى المرونة، فهي تتسم بالجمود وصعوبة تعديل الإجراءات نتيجة لطبيعتها الورقية ومحدودية التكوين الرقمي للموارد البشرية.
- بينما تتميز الإدارة الإلكترونية بمرونة عالية، حيث يمكن تحيين النماذج، تعديل الإجراءات، واستيعاب التغيرات بسرعة عبر تحديثات النظام المعلوماتي.¹

المطلب الثاني: خصائص ومقومات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية

يعتبر فهم خصائص ومقومات الإدارة الإلكترونية ضرورة أساسية لفهم كيفية عمل هذا النموذج الحديث من الإدارة، ومدى قدرته على إحداث تحول حقيقي في أداء المرافق العمومية. فالإدارة الإلكترونية ليست مجرد استعمال للحواسيب، بل هي نظام متكامل له خصوصياته ومستلزماته، يتطلب توفر بيئة تنظيمية وتقنية ومؤسسية مواتية.²

ومن هذا المنطلق، يُمكن تقسيم هذا المطلب إلى فرعين رئيسيين:

الفرع الأول: خصائص الإدارة الإلكترونية

تتسم الإدارة الإلكترونية بجملة من الخصائص المميزة التي تجعلها تختلف عن الأشكال التقليدية للإدارة، وأهمها:

1 - الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال

الإدارة الإلكترونية تركز أساساً على استعمال أدوات وتقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل الإنترنت، قواعد البيانات، الشبكات المحلية، الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، من أجل أتمتة المهام وتبادل المعلومات.³

¹ - عبد الغني بن يحيى، الإدارة الإلكترونية: مراحل الانتقال نحو الرقمنة الشاملة، مجلة علوم الإدارة، العدد 24، 2021، ص 102.

² - عبد القادر زروقي، الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي في الجزائر، المجلة الجزائرية للإدارة العامة، العدد 21، 2021، ص 31.

³ - محمد عبد الكريم، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم والنماذج، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2021، ص 63.

2- السرعة والفعالية في تقديم الخدمات

من أبرز خصائص الإدارة الإلكترونية أنها تتيح للمواطنين والمتعاملين إمكانية الحصول على الخدمات بسرعة ودون عناء التنقل، مما يقلص من زمن المعالجة ويُسرّع الاستجابة الإدارية.¹

3- الشفافية وإمكانية تتبع المعاملات

توفر المنصات الإلكترونية بيئة يمكن من خلالها تتبع الطلبات والخدمات خطوة بخطوة، مما يُعزز الشفافية ويُقلل من فرص التلاعب والفساد الإداري.²

4- تحسين جودة العلاقة بين الإدارة والمواطن

توفر الإدارة الإلكترونية وسائل تواصل مباشرة مع المواطن (مثل الشكاوى الإلكترونية، الاستشارات، تتبع الملفات)، مما يعيد تشكيل العلاقة لتصبح أكثر تفاعلية وإنسيابية.

5- المرونة وقابلية التطوير المستمر

نظم الإدارة الإلكترونية تُتيح للإدارة إمكانية تعديل الخدمات، تحديث البيانات، وتحسين الأداء بمرونة، وفقاً لمتطلبات التغيير التكنولوجي والمؤسسي.

6- التركيز على النتائج لا على الإجراءات

تركز الإدارة الإلكترونية على تحقيق النتائج (جودة الخدمة، رضا المواطن، التكاليف) بدلاً من التركيز على الإجراءات الشكلية كما هو الحال في الإدارة التقليدية.

¹ - رشيد علالي، الخدمة العمومية في ظل التحول الرقمي، مجلة العلوم الإدارية والسياسية، العدد 18، 2022، ص 49.

² - عبد العزيز بوخبرة، رقمنة الإدارة وتحسين جودة العلاقة مع المواطن، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية، العدد 90، 2022، ص 64.

الفرع الثاني: مقومات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية

نجاح الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية لا يتحقق إلا بتوفر مجموعة من المقومات البنيوية والبشرية والتنظيمية، نورد أبرزها كما يلي¹:

1 - البنية التحتية التكنولوجية

تشكل البنية التحتية التقنية الأساس الذي تقوم عليه الإدارة الإلكترونية، ويشمل ذلك توفر شبكة إنترنت قوية، أجهزة حاسوب حديثة، خوادم مؤمنة، وقواعد بيانات متكاملة^(٨). كما تتطلب الإدارة الرقمية وجود برمجيات ونظم تشغيل متطورة لتسيير مختلف العمليات والخدمات.

2 - الإطار التشريعي والتنظيمي

لا يمكن للإدارة الإلكترونية أن تعمل خارج الأطر القانونية، لذا يُعدّ وجود قوانين وتشريعات تنظم المعاملات الإلكترونية، حماية البيانات، التوقيع الإلكتروني، وخصوصية المستخدمين من المقومات الأساسية لنجاحها².

3 - الموارد البشرية المؤهلة

يتطلب التحول الرقمي في المؤسسات العمومية وجود موظفين مؤهلين في مجال تكنولوجيا المعلومات، إضافة إلى تدريب العاملين على استعمال المنصات الرقمية وتحسين مهاراتهم الرقمية بشكل دوري.

4 - الإرادة السياسية والدعم المؤسسي يُعدّ توفر إرادة سياسية قوية من طرف صناع القرار شرطاً أساسياً لإنجاح الإدارة الإلكترونية، ويتجلى ذلك في دعم مشاريع الرقمنة

تخصيص ميزانيات كافية، وتبني استراتيجيات وطنية واضحة³.

¹ - زينب رحمانى، التشريعات المنظمة للمعاملات الإلكترونية في القانون الجزائري، مجلة القانون والتكنولوجيا، العدد 15، 2022، ص 77.

² - عادل طوير، التكوين الرقمي للموارد البشرية كمدخل لتفعيل الإدارة الإلكترونية، مجلة الدراسات الإدارية، العدد 25، 2022، ص 88.

³ - يوسف طه، التحول الرقمي في القطاع العام: التجارب العربية، مركز دراسات الحكومة الإلكترونية، بيروت، 2020، ص 59.

5-الثقة الرقمية

تشكل الثقة بين المواطن والإدارة الإلكترونية عاملاً مهماً، حيث إن مخاوف المواطنين من تسريب البيانات أو فشل الأنظمة الإلكترونية قد تعيق نجاح التحول الرقمي، ومن ثم يجب توفير معايير الأمان وحماية الخصوصية بشكل صارم.

6-العدالة الرقمية والشمول الرقمي

لضمان فعالية الإدارة الإلكترونية، يجب ضمان وصول جميع فئات المجتمع، بما في ذلك ذوو الاحتياجات الخاصة وسكان المناطق النائية، إلى الخدمات الرقمية، ما يتطلب تغطية شاملة للإنترنت، وسياسات تعليم رقمي مناسبة.¹

المطلب الثالث: أهداف وفوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية في القطاع العام

يمثل التحول إلى الإدارة الإلكترونية خياراً استراتيجياً في ظل التحولات الرقمية التي يشهدها العالم اليوم، حيث تسعى الدول، خصوصاً النامية منها، إلى تحديث منظوماتها الإدارية بما يتلاءم مع متطلبات الحوكمة الرشيدة، وتحقيق الفعالية، والشفافية، والمساءلة. ويبرز القطاع العام كأحد المجالات التي يمكن أن تستفيد بشكل كبير من تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية، سواء على صعيد تقديم الخدمات أو تحسين الأداء المؤسسي.²

ومن هذا المنطلق، يمكن تقسيم هذا المطلب إلى فرعين اثنين:

الفرع الأول: الأهداف الرئيسية للإدارة الإلكترونية في القطاع العام

تهدف الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق جملة من الأهداف الجوهرية التي تُعزز من كفاءة النظام الإداري وتخدم المواطن، من أبرزها:

¹ - دراسة ميدانية، العدالة الرقمية في الجزائر: الواقع والتحديات، منشورة في مجلة العدالة الإدارية، العدد 12، 2022، ص 53.

² - عبد القادر زروقي، الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي في الجزائر، المجلة الجزائرية للإدارة العامة، العدد 21، 2021، ص 48.

1 -تحسين جودة الخدمات العمومية

تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين من حيث السرعة، الدقة، والسهولة، وذلك من خلال تبسيط الإجراءات، واعتماد نماذج رقمية موحدة للخدمات الإدارية.¹

2 -تعزيز الشفافية ومحاربة الفساد

من خلال إتاحة المعلومات الإدارية للمواطنين، وتمكينهم من تتبع معاملاتهم، فإن الإدارة الإلكترونية تساهم في الحد من المحسوبية، وتقليل فرص الفساد الإداري.

3 -رفع كفاءة الأداء الحكومي

من خلال أتمتة الإجراءات وتيسير التنسيق بين مختلف الإدارات، تساعد الإدارة الإلكترونية في الحد من التكرار، تقليل النفقات، ورفع مردودية الإدارة.²

4 -الانتقال نحو الحوكمة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية ليست فقط أداة تقنية، بل تمثل بوابة نحو تطبيق مفاهيم الحوكمة الرشيدة التي تقوم على المشاركة، الشفافية، المساءلة، وسيادة القانون.

5 -تمكين المواطن وتعزيز المشاركة

توفر الإدارة الإلكترونية وسائل تمكّن المواطن من التفاعل مع مؤسسات الدولة عبر الشكاوى الإلكترونية، الاقتراحات، أو التصويت في الاستبيانات الرقمية، مما يعزز من قيم المشاركة الديمقراطية.³

6 -تحقيق العدالة الإدارية

بفضل الرقمنة، تصبح الفرص في الحصول على الخدمة أكثر مساواة لجميع المواطنين دون تمييز جغرافي أو اجتماعي، مما يُعزز العدالة في تقديم الخدمة العمومية.

¹ - كمال شرف، الإدارة الرقمية في المؤسسات العمومية، دار الطلائع، القاهرة، 2020، ص 93.

² - نادية بوعمامة، السمعة المؤسسية للإدارة العمومية في البيئة الرقمية، مجلة إدارة الدولة، العدد 22، 2023، ص 76.

³ - نادية بوعمامة، السمعة المؤسسية للإدارة العمومية في البيئة الرقمية، مجلة إدارة الدولة، العدد 22، 2023، ص 76.

الفرع الثاني: فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية

إضافة إلى الأهداف الاستراتيجية، فإن اعتماد الإدارة الإلكترونية يُحقق فوائد عملية ملموسة على مستويات مختلفة، نُجملها كما يلي:

1 -تقليص الكلفة الزمنية والمالية

تُساهم الرقمنة في تقليل تكاليف الطباعة، النقل، التخزين، والموارد البشرية، كما تُقلّص من الزمن اللازم لإنجاز المعاملات الإدارية.¹

2 -تحسين التفاعل بين المواطن والإدارة

تسهل الإدارة الإلكترونية عملية التواصل بين المواطن والمؤسسة عبر البوابات الرقمية وخدمات المراسلة الفورية، ما يُعزز ثقة المواطن بالإدارة.

3 -تطوير آليات صنع القرار

من خلال استخدام نظم المعلومات الإدارية وتحليل البيانات، تُمكن الإدارة الإلكترونية صانعي القرار من الحصول على معطيات دقيقة ومحدثة تُساعدهم على اتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية.²

4 -رفع جاهزية المؤسسات للأزمات

أثبتت الإدارة الإلكترونية فعاليتها خلال الأزمات الصحية مثل جائحة "كوفيد-19"، إذ ساهمت في ضمان استمرارية تقديم الخدمات من خلال منصات رقمية، ما يؤكد قدرتها على التعامل مع الظروف الطارئة.

¹ - سهيلة بوزيد، "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية - دراسة ميدانية ببلدية برج بوعرييج"، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف 2، كلية العلوم الاقتصادية، 2022.

² - عبد القادر زروقي، "الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي في الجزائر"، المجلة الجزائرية للإدارة العامة، العدد 21، 2021، ص 45-67.

5- تعزيز صورة المؤسسة العمومية

مؤسسة الدولة التي تعتمد الإدارة الإلكترونية تُعطي صورة عصرية وفعالة عن الإدارة، مما يُعزز ثقة المواطنين ويجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية.

6- دعم التنمية المستدامة

الإدارة الإلكترونية تُسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال ترشيد استهلاك الورق، الحد من التلوث، وتيسير الوصول إلى الخدمات في المناطق النائية، ما يعزز العدالة البيئية والاجتماعية.¹

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في القطاع العام ليس مجرد خيار تقني، بل هو مشروع تحوّلي شامل يهدف إلى إعادة صياغة العلاقة بين المواطن والدولة على أسس من الفعالية، الشفافية، والمشاركة. وهو ما ينعكس إيجاباً في شكل فوائد استراتيجية وميدانية تتجلى في تحسين الخدمات، خفض التكاليف، وتمكين المواطن. ومع ذلك، فإن تحقيق هذه الأهداف مرهون بوجود إرادة سياسية، بنية تحتية متطورة، وتشريعات مواكبة لهذا التحول الرقمي.

المبحث الثاني: الخدمة العمومية في ظل التحول الرقمي

أصبحت الخدمة العمومية في العصر الحديث محوراً جوهرياً في السياسات العامة للدول، نظراً لدورها الحيوي في تلبية احتياجات المواطنين وتحقيق العدالة الاجتماعية والتنمية المستدامة. وقد أفرزت التطورات التكنولوجية المتسارعة، خصوصاً في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال (ICT)، تحوّلًا عميقاً في الطريقة التي تُقدّم بها هذه الخدمات، مما أدى إلى بروز ما يعرف بـ"التحول الرقمي للخدمة العمومية"، كأحد أبرز معالم التغيير في الإدارة العامة الحديثة.²

¹ - نادية بوفاتح، "الإدارة الإلكترونية كآلية لتحقيق فعالية الإدارة العامة"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم السياسية، 2021، ص42

² - محمد عبد الغني، الإدارة العامة الإلكترونية: المفهوم، الأهداف والتحديات، دار الوفاء، الإسكندرية، 2019، ص

لقد أدّى هذا التحول إلى إعادة هيكلة العلاقة بين الإدارة والمواطن، حيث لم يعد المواطن مجرد متلقٍ سلبي للخدمة، بل أصبح فاعلاً أساسياً في إنتاجها وتقييمها، عبر قنوات إلكترونية تفاعلية ومتنوعة. كما ساهم اعتماد تقنيات مثل المنصات الإلكترونية، الحكومة الذكية، والذكاء الاصطناعي في تحسين فعالية الخدمات العمومية، من خلال تقليص الوقت، تقليل التكاليف، وتوفير الشفافية في الإجراءات¹.

ومع تزايد التوجهات نحو الإدارة الإلكترونية، تحوّلت الخدمة العمومية إلى منظومة ديناميكية تقوم على اللامركزية، المشاركة، والمواطنة الرقمية، مما فرض على الدول إعادة صياغة أطرها القانونية والتنظيمية بما يتناسب مع هذا الواقع الجديد. ومع ذلك، لا يزال التحول الرقمي يواجه تحديات جمة، لعل أبرزها: ضعف البنية التحتية التكنولوجية، محدودية الكفاءات الرقمية، وضعف الوعي المعلوماتي لدى بعض فئات المجتمع³.

إن معالجة هذا المبحث تقتضي الوقوف عند المفهوم العام للخدمة العمومية وأهميتها، ثم تحليل أثر الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات المقدمة، وأخيراً، استعراض الصعوبات والمعوقات التي تواجه الرقمنة في السياق الإداري العربي عامة، والجزائري خاصة.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية وأهميتها في العمل الإداري

تُعد الخدمة العمومية من المفاهيم الجوهرية في الفكر الإداري والقانوني، حيث تُجسّد التزام الدولة بتلبية حاجيات الأفراد وضمان النفاذ العادل والميسر للحقوق الأساسية. وفي ظل التحول الرقمي، ازدادت أهمية هذه الخدمة، باعتبارها من الرهانات الكبرى لتحديث الإدارة وتعزيز الثقة بين المواطن والمؤسسة.

وفي هذا السياق، يمكن تناول الموضوع من خلال فرعين:

¹ - نذير حداد، "الإدارة الإلكترونية كمدخل للحكومة الرشيدة"، مداخلة ضمن ملتقى دولي حول الحوكمة والإصلاح الإداري في العالم العربي، جامعة عنابة، 2021، ص 63.

الفرع الأول: مفهوم الخدمة العمومية

أولاً: التعريف اللغوي للخدمة العمومية

تأتي كلمة "الخدمة" في اللغة العربية من الفعل "خدم" وهو بذل الجهد والتعب لتلبية حاجة الغير، وقد ورد في لسان العرب لابن منظور أن "الخدمة: القيام بما يُطلب من الإنسان للغير"¹. أما "العمومية" فهي مشتقة من "عام" أي الذي يشمل الجميع أو الشائع بين الناس²، ولذلك فإن التعبير اللغوي عن "الخدمة العمومية" يشير إلى عمل يهدف لخدمة الجميع، دون تمييز، ويُقدم من قبل جهة عامة أو رسمية.

ثانياً: التعريف الاصطلاحي للخدمة العمومية

1. التعريف العام والمضمون القانوني

تعرف الخدمة العمومية في الفكر القانوني والإداري بأنها: "نشاط تُبأشره الدولة أو الهيئات التابعة لها بصفة دائمة ومنتظمة بهدف تلبية الحاجيات العامة للمواطنين، وفق قواعد المساواة، الاستمرارية، والتكيف مع متغيرات العصر"³. وهذا التعريف يركز على:

- الجهة المنفذة: الدولة أو هيئات عامة تخضع لقانون خاص.
- الهدف: تلبية حاجات عامة محددة.
- الصفة: دائمة ومنتظمة وليست عرضية.
- الخصائص: احترام مبدأي المساواة والاستمرارية.

¹ - ابن منظور، لسان العرب، دار الفكر، بيروت، 1987، ج 6، ص 395.

² - خليل عبد الكريم، قاموس اللغة العربية المعاصرة، دار المعارف، القاهرة، 1992، ص 123.

³ - محمد الصالح هني، النظام العام والخدمة العمومية في القانون الإداري، دار الهدى، الجزائر، 2016، ص 27.

2. التعريفات الفقهية

- تعريف دوجي: (Duguit)

"الخدمة العمومية هي كل نشاط تقوم به الدولة أو الجماعات التابعة لها، ويعتبر ضرورياً لتحقيق التضامن الاجتماعي بين الأفراد".

هذا التعريف يوضح الطبيعة الاجتماعية للخدمة العمومية، ويُبرز دورها في بناء التضامن الاجتماعي، مما يعني أن الغاية ليست فقط تلبية حاجات فردية بل حماية الجماعة والمصلحة العامة¹.

- تعريف جيز: (Jèze)

"الخدمة العمومية وسيلة لتحقيق الوظيفة الاجتماعية للدولة، خصوصاً في الأنظمة ذات الطابع التدخلية"².

يشير هذا التعريف إلى أن الخدمة العمومية ليست نشاطاً اقتصادياً محضاً، بل أداة لتحقيق أهداف اجتماعية أوسع، بما في ذلك العدالة الاجتماعية والتنمية.

3. التعريف في القانون الجزائري

ينص الأمر رقم 03-06 المتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على أن الخدمة العمومية هي:

"أداء المهام الإدارية التي تضمن السير الحسن للمرافق العامة، وتحقيق الصالح العام للمواطن"³. وبذلك، تتعدد مجالات الخدمة العمومية لتشمل الصحة، التعليم، الأمن، العدالة، النقل، وغيرها، وتُعتبر جسراً رئيسياً يربط المواطن بالدولة.

¹ - محمد الصالح هني، نفس المرجع السابق ، ص29

² - محمد الصالح هني، نفس المرجع السابق ، ص29

³ - الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، المادة 4.

ثالثاً: خصائص الخدمة العمومية

يمكن تلخيص الخصائص الرئيسية التي تميز الخدمة العمومية كما يلي:

- الصفة الجماعية: تستهدف المصلحة العامة لكافة أفراد المجتمع¹.
- الاستمرارية: لا تنقطع إلا لأسباب قانونية أو اضطرارية، بخلاف الخدمات الخاصة².
- المساواة: تُقدم لجميع المواطنين على قدم المساواة دون تمييز.
- الضمان القانوني: تخضع لمجموعة من القوانين والأنظمة التي تنظم عملها وتحدد حقوق وواجبات المتعاملين معها.

الفرع الثاني: أهمية الخدمة العمومية في العمل الإداري

تبرز أهمية الخدمة العمومية في كونها الأداة التنفيذية لبرامج وسياسات الدولة، ووسيلة لتحقيق التنمية المحلية والوطنية. ومن بين مظاهر هذه الأهمية:

1. الاستجابة لحاجيات المواطنين: تُعد الخدمة العمومية الأداة الأولى التي من خلالها يلمس المواطن وجود الدولة في حياته اليومية، من خلال التعليم، الصحة، العدالة، وغيرها من المرافق الحيوية³.
2. تعزيز العدالة الاجتماعية: تساهم الخدمة العمومية في تقليص الفوارق الاجتماعية والمجالية، من خلال تمكين الجميع من النفاذ المتساوي للحقوق والفرص⁴.

¹ - عبد الحميد صالح، إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر: الواقع والتحديات، دار النشر الجامعي، الجزائر، 2019، ص 88.

² - مصطفى بن عيسى، "مبادئ الإدارة العامة والخدمة العمومية"، مجلة العلوم القانونية والإدارية، جامعة تلمسان، العدد 15، 2018، ص 45.

³ - أحمد عبد العزيز، الخدمة العمومية في التشريع المصري، دار النهضة العربية، القاهرة، 2017، ص 59.

⁴ - محمد الأمين زروقي، "الخدمة العمومية في التشريع الجزائري: الخصائص والوظائف"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 1، 2019، ص 38.

3. تحقيق الاستقرار المجتمعي: إن كفاءة أداء الخدمات العامة

تُعدّ من الضمانات الأساسية لتحقيق الاستقرار السياسي والاجتماعي، كونها تعكس مدى التزام الدولة تجاه مواطنيها.

4. تجسيد الإدارة الفعالة: تمثل الخدمة العمومية المجال العملي

لتطبيق مبادئ الحوكمة والإدارة الرشيدة، عبر مبادئ الشفافية، الفعالية، المشاركة، والمساءلة¹.

5. قياس رضا المواطن: تُعد جودة الخدمة العمومية مؤشراً حيوياً

لقياس ثقة المواطن في الإدارة ورضاه عن أداء السلطات العمومية، وهو ما يجعل من تحسينها هدفاً استراتيجياً في كل السياسات العمومية.

المطلب الثاني: تأثير الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة الخدمة العمومية

الفرع الأول: الإدارة الإلكترونية كأداة لتحسين فعالية الخدمات العمومية

تُعتبر الإدارة الإلكترونية من الركائز الأساسية التي أحدثت نقلة نوعية في تطوير وتحديث أداء الخدمات العمومية، إذ باتت تلعب دوراً محورياً في تحويل العمل الإداري من أساليب تقليدية متداخلة وبطيئة إلى بيئة رقمية متطورة قائمة على السرعة، الدقة، والشفافية². ويُقصد بالإدارة الإلكترونية بشكل عام اعتماد الوسائل التقنية الحديثة، خاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لتحسين العمليات الإدارية، تبسيطها، وضمان توفير خدمات ذات جودة عالية للمواطنين، في إطار بيئة عمل ديناميكية ومتفاعلة³.

تتيح الإدارة الإلكترونية إمكانية تبسيط الإجراءات الإدارية من خلال تقليل الخطوات الورقية، الاستغناء عن الزيارات المتكررة للمكاتب الحكومية، واستخدام نماذج إلكترونية موحدة

¹ - سمية بلقاسم، "تطور مفهوم الخدمة العمومية في ظل التحديث الإداري"، ملتقى الإدارة الإلكترونية والحوكمة، جامعة وهران، 2021، ص 102.

² - محمد أحمد، "الإدارة الإلكترونية: المفهوم والتطبيق"، دار الفكر، القاهرة، 2019، ص 32-50.

³ - فاطمة الزهراء، "تكنولوجيا المعلومات والإدارة الحكومية"، مجلة العلوم الإدارية، العدد 18، 2020، ص 75-90.

تتسم بالوضوح وسهولة الوصول³. هذا التبسيط يسهم بشكل كبير في الحد من الروتين الإداري الذي يُعد أحد أهم المعوقات التقليدية في تقديم الخدمات العامة، ويعزز من سرعة إنجاز المعاملات بما يتلاءم مع تطلعات المستفيدين.

فضلاً عن ذلك، توفر الإدارة الإلكترونية شفافية عالية في التعاملات الحكومية، من خلال إمكانية تتبع مراحل المعاملات إلكترونياً، وتوفير قنوات اتصال مستمرة بين المواطن والإدارة، مما يُحسن مستوى المساءلة ويقلل فرص الفساد الإداري أو سوء الاستخدام. وقد أبرزت الأبحاث أن الشفافية التي تحققها الإدارة الإلكترونية تُعد عاملاً حيوياً في رفع ثقة المواطنين في مؤسسات الدولة⁶، وهذا ما يؤكد تقرير البنك الدولي الذي يشير إلى أن الحكومات التي تعتمد الرقمنة تشهد انخفاضاً ملموساً في مظاهر الفساد والبيروقراطية.

وعلى المستوى التقني، تعتمد الإدارة الإلكترونية على بنى تحتية قوية تشمل قواعد بيانات مركزية، أنظمة معالجة إلكترونية متقدمة، ومنصات تفاعلية ذكية تساعد على تقديم الخدمات بصورة متزامنة ومتاحة على مدار الساعة. بالإضافة إلى ذلك، فإن توحيد الإجراءات عبر هذه الأنظمة يسهم في تحقيق مبدأ المساواة بين المواطنين، حيث يتم تطبيق نفس المعايير على الجميع بغض النظر عن الموقع أو الظروف الشخصية¹.

في دراسة ميدانية أعدتها جميلة بوقدير (2020) بعنوان "تأثير الإدارة الإلكترونية على كفاءة الخدمات الحكومية" نُشرت في مجلة الإدارة والتنمية، أظهرت النتائج أن اعتماد المنصات الإلكترونية في المؤسسات العمومية قد أدى إلى تقليل زمن إنجاز المعاملات بنسبة تصل إلى 40%، مع رفع مستوى دقة المعلومات المقدمة، الأمر الذي انعكس إيجاباً على مستوى رضى المواطنين وفعالية الأداء الإداري. كما أوضحت الدراسة أن الانتقال إلى بيئة رقمية ساعد على ترشيد النفقات الإدارية وتقليل الاستهلاك الورقي، مما له أثر بيئي واقتصادي هام.

¹ - مروان جمال، "ثقة المواطنين في الخدمات الإلكترونية الحكومية"، مجلة دراسات إدارية، جامعة القاهرة، 2020، ص

كما أن التحول الرقمي يُعزز من قدرة المؤسسات الحكومية على التكيف مع المتغيرات المستمرة في بيئة العمل، خاصة في ظل التحديات التي فرضتها جائحة كورونا، حيث أثبتت الإدارة الإلكترونية كفاءتها في استمرار تقديم الخدمات رغم الإغلاق والقيود الصحية. وهذا التحول يجعل من الممكن تقديم الخدمات عبر الإنترنت بمرونة وسرعة فائقة، مع ضمان متابعة الأداء وتحليل البيانات لتحسين جودة الخدمة بشكل مستمر¹.

الفرع الثاني: الإدارة الإلكترونية وتحسين تجربة المواطن وجودة الخدمة

تجاوزت الإدارة الإلكترونية كونها مجرد وسيلة لتسريع إنجاز المعاملات، لتصبح عاملاً محورياً في تحسين تجربة المواطن وجودة الخدمات العمومية المقدمة له². فالجودة في هذا السياق لا تعني فقط اختصار الوقت، وإنما تشمل توفير خدمات سهلة الاستخدام، آمنة، ومتاحة على مدار الساعة، وهو ما يجعل المواطن محور العملية الإدارية، ويعزز تفاعله الإيجابي مع مؤسسات الدولة³. تعتمد الإدارة الإلكترونية على مجموعة متكاملة من التقنيات الرقمية، من بينها البوابات الإلكترونية الحكومية (Government Portals)، التطبيقات الذكية (Smart Apps)، ونظم متابعة الشكاوى الإلكترونية (E-Complaint Systems) التي تُمكن المواطن من تقديم طلباته، متابعة مراحلها، والحصول على المعلومات المطلوبة، دون الحاجة إلى التنقل أو الوقوف في طوابير³. هذا الأمر يحد بشكل كبير من معوقات التواصل التقليدي، ويجعل الخدمات أكثر شفافية وسهولة في الوصول.

وقد برزت أهمية هذا التحول الرقمي في العديد من القطاعات الحيوية مثل الصحة، التعليم، والخدمات البلدية، حيث تمكّن المواطنين من حجز المواعيد الطبية، تسجيل بيانات

¹ - جميلة بوقدير، "تأثير الإدارة الإلكترونية على كفاءة الخدمات الحكومية"، مجلة الإدارة والتنمية، جامعة الجزائر، 2020، ص 110-127.

² - يوسف العبد، "الإدارة الإلكترونية وتحسين تجربة المواطن"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 25، 2020، ص 50-72.

³ - نادية الزهراء، "تجربة المستخدم في الخدمات الإلكترونية الحكومية"، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، 2021، ص 38-55.

الطلبة إلكترونياً، والحصول على الوثائق الرسمية دون عناء، مما يعكس تحسناً ملموساً في جودة الخدمة وكفاءتها¹. على سبيل المثال، أظهرت دراسة حديثة أن تطبيقات الصحة الإلكترونية قد حسنت من متابعة المرضى وتقليل الأخطاء الطبية بفضل تسجيل المعلومات بدقة عبر الأنظمة الرقمية.

في ضوء ذلك، أكدت دراسة عادل عبد الرحمن (2019) المنشورة في "مجلة العلوم الإدارية" على أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تعزيز ثقة المواطنين في مؤسسات الدولة، إذ وفرت لهم بيئة تفاعلية شفافة قللت من الأخطاء البشرية والفساد، ورفعت من مستوى المساءلة والمراقبة. كما أن توفير خدمات إلكترونية متطورة أثبتت قدرتها على خلق علاقة إيجابية بين الإدارة والمواطن، حيث تزداد نسب استخدام هذه الخدمات مع ارتفاع رضى المستخدمين². ومع ذلك، لا يخلو هذا التحول من تحديات جوهرية، أبرزها الحاجة إلى تدريب الكوادر الإدارية على استخدام التقنيات الحديثة، والتي تُعتبر حجر الزاوية في نجاح تنفيذ الإدارة الإلكترونية بكفاءة. كما أن تطوير البنية التحتية الرقمية من شبكات إنترنت موثوقة وأجهزة متطورة يشكل شرطاً أساسياً لضمان استمرارية وجودة الخدمات الإلكترونية. بالإضافة إلى ذلك، تبرز قضية حماية البيانات الشخصية وأمن المعلومات كأحد أهم التحديات التي تواجه الحكومات، لما لذلك من أثر مباشر على ثقة المواطنين واستدامة التحول الرقمي³.

إجمالاً، فإن الإدارة الإلكترونية ليست مجرد أداة لتحسين العمليات، بل تمثل فلسفة إدارية حديثة تهدف إلى وضع المواطن في قلب العملية، وتقديم خدمات عمومية عالية الجودة تعزز التنمية المستدامة وتعكس تطلعات المجتمع الرقمي الحديث.

¹ - عبد الله سالم، "التقنيات الرقمية ودورها في تحسين الخدمات الحكومية"، مجلة التقنية والإدارة، 2019، ص 77-92.

² - عادل عبد الرحمن، "الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز ثقة المواطنين"، مجلة العلوم الإدارية، 2019، ص 90-108.

³ - مريم بن علي، "علاقة المستخدمين بالخدمات الإلكترونية الحكومية"، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2022، ص 65-85.

المطلب الثالث: التحديات والمعوقات التي تواجه رقمنة الخدمات العمومية

رغم ما حققته الإدارة الإلكترونية من نتائج إيجابية في تحسين جودة الخدمات العمومية، إلا أن هذا التحول الرقمي لا يزال يواجه جملة من التحديات البنيوية والوظيفية، التي تعرقل تعميمه واستدامته بالشكل المطلوب. ويمكن تقسيم هذه التحديات إلى تحديات تقنية وبنيوية تحتية، وتحديات بشرية وإدارية وقانونية.

الفرع الأول: التحديات التقنية وضعف البنية التحتية الرقمية

تُعَدّ التحديات التقنية وضعف البنية التحتية الرقمية من أبرز العقبات التي تواجه رقمنة الخدمات العمومية، لاسيما في الدول النامية، حيث ما تزال الكثير من الإدارات تعاني من تأخر في تبني التكنولوجيات الحديثة وضعف الجاهزية الرقمية. إن التحول الرقمي الناجع يفترض وجود شبكة اتصالات قوية، وأجهزة معلوماتية متطورة، وخوادم إلكترونية مؤمنة، إضافة إلى أنظمة معلومات متكاملة، وهو ما تقتقر إليه العديد من المؤسسات العمومية في السياق المحلي والعربي عموماً¹.

فمن جهة، لا تزال التغطية الشاملة لشبكة الإنترنت غير متاحة في بعض المناطق خاصة الريفية والنائية، مما يخلق فجوة رقمية واضحة بين المناطق الحضرية والمناطق الأخرى².

وتشير تقارير وزارة الرقمنة الجزائرية إلى أن العديد من البلديات، لا تزال تقتقر إلى الربط الشبكي المناسب الذي يضمن تدفق البيانات بشكل سريع وآمن، وهو ما ينعكس مباشرة على بطء أداء الخدمات الإلكترونية وتعطيل المعاملات اليومية للمواطن³. من جهة أخرى، فإن تعدد

¹ - عبد العزيز بن طاهر، الإدارة الإلكترونية وتحديات التحديث الإداري في الوطن العربي، دار أسامة للنشر، عمان، 2020، ص 43.

² - ياسمين رايح، "الفجوة الرقمية في الجزائر: التحديات والآفاق"، مجلة الدراسات الاجتماعية، العدد 18، 2021، ص 67.

³ - سمية عبد القادر، التشغيل البيئي وأثره على فعالية الخدمات الإلكترونية، مذكرة ماستر، جامعة قالم، 2021، ص 50.

المنصات الإلكترونية غير المتكاملة بين الإدارات العمومية يُعدّ عائقًا بنيويًا، إذ يعرقل التشغيل البيني بين الأنظمة المعلوماتية، ويؤدي إلى ازدواجية البيانات وتكرار المعالجات، مما يُضعف فعالية وجودة الخدمات المقدّمة⁴. وتفتقر معظم الإدارات إلى نظم معلومات موحدة تتيح تبادل البيانات بشكل لحظي وآمن، وهو ما يتطلب بنية تحتية رقمية متكاملة واستثمارًا حقيقيًا في البرمجيات والخوادم¹.

وقد بيّنت دراسة ميدانية أعدّها معهد الاقتصاد الرقمي بجامعة قسنطينة بعنوان "واقع الرقمنة في المؤسسات العمومية الجزائرية (2020)" أن ما يفوق 60% من الإدارات العمومية لا تمتلك خوادم معلوماتية داخلية، وأن جزءًا كبيرًا من المعاملات يتم يدويًا أولًا ثم يُحول إلكترونيًا. هذا الوضع يكشف عن هشاشة البيئة الرقمية المؤسساتية، ويبرز الحاجة الملحة لتأمين البنية التحتية من خلال حلول السحابة الإلكترونية وتقنيات النسخ الاحتياطي والتشفير². بالإضافة إلى ذلك، تفتقر العديد من المؤسسات إلى الموارد اللازمة لتحديث تجهيزاتها التكنولوجية باستمرار، مما يؤدي إلى اعتمادها على أجهزة قديمة أو برمجيات غير محدثة، وهو ما يجعلها عرضة للاختراقات الأمنية أو فشل الأنظمة. ويُشير تقرير الملتقى الوطني بجامعة وهران حول التحول الرقمي (2021) إلى أن أكثر من 45% من المشاريع الرقمية العمومية تفتقد إلى الدعم اللوجستي المستمر، ما يجعلها غير قادرة على التحديث أو الاستدامة. ومن التحديات التقنية أيضًا غياب المعايير الوطنية الموحدة لتطوير الخدمات الرقمية، سواء من حيث البنية البرمجية، أو الواجهات، أو شروط الأمان السيبراني، مما يصعب على الإدارات المختلفة تحقيق التوافق أو تبادل البيانات بطريقة فعالة. ويُشكل غياب رؤية استراتيجية

¹ - زهير علي، "نظم المعلومات وأثرها في فعالية المؤسسات العمومية"، مجلة الإدارة العامة الحديثة، العدد 11، 2020، ص 99.

² - فاطمة خالدي، "أمن المعلومات كشرط للتحول الرقمي الناجح"، ملتقى الرقمنة والإدارة الحديثة، جامعة بجاية، 2021، ص 44.

رقمية موحدة عاملاً معرقلاً إضافياً، إذ أن أغلب المشاريع تُجزر بشكل قطاعي منفرد، دون تنسيق أو توحيد للجهود، مما يُضعف أثرها في الميدان ويُؤخر تحقيق التحول الرقمي الشامل¹.

الفرع الثاني: التحديات البشرية والإدارية والقانونية

تلعب الموارد البشرية دوراً مركزياً في إنجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات العمومية، إذ لا يمكن لأي مشروع رقمنة أن يحقق أهدافه من دون وجود كفاءات بشرية مؤهلة قادرة على إدارة الأنظمة الرقمية والتفاعل معها بفعالية. غير أن النقص الحاد في المهارات الرقمية بين الموظفين العموميين يُعد من أبرز التحديات التي تعترض هذا المسار، خصوصاً في البلدان النامية التي لم تُدمج بعد ثقافة التكنولوجيا بعمق في مناهجها التكوينية والإدارية.

ويلاحظ أن جزءاً كبيراً من العاملين في القطاع العام لا يملكون الحد الأدنى من الكفاءة الرقمية اللازمة للتعامل مع البرمجيات والمنصات الحديثة، مما يؤدي إلى بطء في الأداء الرقمي، ويُنتج أعطالاً متكررة في استغلال الأنظمة الإلكترونية. كما تُعاني المؤسسات من ضعف برامج التكوين المستمر التي يُفترض أن تواكب التغيرات التقنية وتُحدث المهارات بشكل دوري.

علاوة على ذلك، فإن غياب الثقافة الرقمية المؤسساتية يُشكل حاجزاً إضافياً، حيث لا تزال الرقمنة تُعامل في العديد من الإدارات كـ"مرحلة ظرفية" أو "مشروع خارجي" وليس كتحول بنيوي دائم³. هذا ما يؤدي إلى اعتماد محدود على الوسائط الرقمية، ويُفضل العديد من الموظفين الرجوع إلى الإجراءات التقليدية الورقية عند أول عائق، نتيجة نقص الثقة في الأنظمة الإلكترونية أو غياب تأطير داخلي يدعم التغيير.

أما من الناحية الإدارية، فتُعد البيروقراطية السائدة في الهيئات العمومية أحد أبرز معوقات التغيير الرقمي. فالعقلية الإدارية التقليدية، القائمة على التسلسل الهرمي الصارم والمركزية الشديدة، تُقاوم الحداثة التقنية بطبيعتها. ويُظهر العديد من الموظفين تخوفاً من الرقابة التي

¹ - نبيل حميتي، سياسات التحول الرقمي في الجزائر: تقييم وتحليل، دار الجامعي للنشر، الجزائر، 2022، ص 87.

تقرضها الأنظمة الرقمية، خصوصًا ما يتعلق بتتبع المهام وسير العمل، مما يولد نوعًا من "المقاومة الخفية" داخل الإدارات تجاه التحول الرقمي.

وقد أكدت دراسة ميدانية أعدتها **جميلة بوقدير** سنة 2020، نُشرت في مجلة الإدارة والتنمية، أن حوالي 40% من الموظفين في المؤسسات العمومية الجزائرية يُفضلون العمل الورقي التقليدي، ولا يثقون في جدوى التعاملات الرقمية، بسبب افتقارهم للوعي التقني الكافي، وعدم وجود بيئة تنظيمية تُحفّز على التغيير.

من جهة أخرى، يمثل الإطار القانوني غير المكتمل أحد العراقيل البارزة في طريق الإدارة الإلكترونية. فالقوانين التي تُنظم حماية المعطيات الشخصية، وضبط التوقيع الإلكتروني، وتأمين المعاملات الرقمية، ما تزال قاصرة أو غير مطبقة بصرامة، مما يُقلص من الثقة المؤسساتية والمجتمعية في الرقمنة. إضافة إلى ذلك، لا توجد إلزامات قانونية دقيقة على الإدارات لتطبيق الرقمنة، وهو ما يجعل بعض الجهات تتعاس في تنفيذ المشاريع الإلكترونية. كما أن غياب قوانين واضحة في مجالات مثل الأرشيف الإلكتروني، وحق الوصول إلى المعلومة الرقمية، والتنظيم المؤسسي للأمن السيبراني، يجعل المبادرات الرقمية عرضة للتأخر أو الجمود، بسبب غياب مرجعية تشريعية واضحة يمكن الاحتكام إليها عند الطوارئ أو المنازعات.

ولا يمكن إغفال الجانب المالي في هذا الإطار، إذ أن رقمنة الخدمات تتطلب استثمارات ضخمة في البنية التحتية، وتكوين المستخدمين، وشراء البرمجيات، وصيانة الأنظمة. وتجد العديد من البلديات، خصوصًا في المناطق ذات الميزانيات المحدودة، صعوبة بالغة في توفير هذه الموارد، مما يجعلها غير قادرة على مجاراة التحول الرقمي الوطني أو تطبيق نماذج الإدارة الإلكترونية بشكل فعلي.

ويُشير تقرير صادر عن المديرية العامة للإدارة المحلية بوزارة الداخلية الجزائرية إلى أن أكثر من 50% من البلديات الجزائرية تُعاني من نقص حاد في التمويل اللازم لتطوير

منصاتها الإلكترونية أو تدريب موظفيها على استخدام الوسائط الرقمية¹، مما يؤثر سلباً على تعميم الرقمنة.

أمام هذه التحديات، يصبح من الضروري العمل على تأهيل العنصر البشري من خلال برامج تكوين مستمر، والتحفيز على التغيير، ووضع تشريعات ملائمة تدعم التحول الرقمي، إلى جانب تخصيص ميزانيات كافية لضمان استمرارية المشروع الرقمي في المؤسسات العمومية.

الفرع الثاني: التحديات البشرية والإدارية والقانونية

تلعب الموارد البشرية دوراً مركزياً في إنجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات العمومية، إذ لا يمكن لأي مشروع رقمنة أن يحقق أهدافه من دون وجود كفاءات بشرية مؤهلة قادرة على إدارة الأنظمة الرقمية والتفاعل معها بفعالية. غير أن النقص الحاد في المهارات الرقمية بين الموظفين العموميين يُعد من أبرز التحديات التي تعترض هذا المسار، خصوصاً في البلدان النامية التي لم تُدمج بعد ثقافة التكنولوجيا بعمق في مناهجها التكوينية والإدارية¹.

ويلاحظ أن جزءاً كبيراً من العاملين في القطاع العام لا يملكون الحد الأدنى من الكفاءة الرقمية اللازمة للتعامل مع البرمجيات والمنصات الحديثة، مما يؤدي إلى بطء في الأداء الرقمي، ويُنتج أعطالاً متكررة في استغلال الأنظمة الإلكترونية. كما تُعاني المؤسسات من ضعف برامج التكوين المستمر التي يُفترض أن تواكب التغيرات التقنية وتُحدث المهارات بشكل دوري².

علاوة على ذلك، فإن غياب الثقافة الرقمية المؤسساتية يُشكل حاجزاً إضافياً، حيث لا تزال الرقمنة تُعامل في العديد من الإدارات كـ"مرحلة ظرفية" أو "مشروع خارجي" وليس كتحول بنيوي دائم³. هذا ما يؤدي إلى اعتماد محدود على الوسائط الرقمية، ويُفضل العديد من

¹ - خالد علّال، الموارد البشرية ورهانات الرقمنة في الإدارة العمومية، دار الجامعي للنشر، الجزائر، 2020، ص 39.

² - سمية بلقاسم، "الكفاءة الرقمية كأداة للتحول الرقمي في المؤسسات العمومية"، مجلة اقتصاديات المعرفة، العدد 14،

2021، ص 89.

الموظفين الرجوع إلى الإجراءات التقليدية الورقية عند أول عائق، نتيجة نقص الثقة في الأنظمة الإلكترونية أو غياب تأطير داخلي يدعم التغيير¹.

أما من الناحية الإدارية، فتُعد البيروقراطية السائدة في الهيئات العمومية أحد أبرز معوقات التغيير الرقمي. فالعقلية الإدارية التقليدية، القائمة على التسلسل الهرمي الصارم والمركزية الشديدة، تُقاوم الحداثة التقنية بطبيعتها. ويُظهر العديد من الموظفين تخوفاً من الرقابة التي تفرضها الأنظمة الرقمية، خصوصاً ما يتعلق بتتبع المهام وسير العمل، مما يولد نوعاً من "المقاومة الخفية" داخل الإدارات تجاه التحول الرقمي.

وقد أكدت دراسة ميدانية أعدتها **جميلة بوقدير** سنة 2020، نُشرت في مجلة الإدارة والتنمية، أن حوالي 40% من الموظفين في المؤسسات العمومية الجزائرية يُفضلون العمل الورقي التقليدي، ولا يثقون في جدوى التعاملات الرقمية، بسبب افتقارهم للوعي التقني الكافي، وعدم وجود بيئة تنظيمية تُحفّز على التغيير².

من جهة أخرى، يمثل الإطار القانوني غير المكتمل أحد العراقيل البارزة في طريق الإدارة الإلكترونية. فالقوانين التي تُنظم حماية المعطيات الشخصية، وضبط التوقيع الإلكتروني، وتأمين المعاملات الرقمية، ما تزال قاصرة أو غير مطبقة بصرامة، مما يُقلص من الثقة المؤسساتية والمجتمعية في الرقمنة⁷. إضافة إلى ذلك، لا توجد إزامات قانونية دقيقة على الإدارات لتطبيق الرقمنة، وهو ما يجعل بعض الجهات تتقاعس في تنفيذ المشاريع الإلكترونية. كما أن غياب قوانين واضحة في مجالات مثل الأرشفة الإلكترونية، وحق الوصول إلى المعلومة الرقمية، والتنظيم المؤسسي للأمن السيبراني، يجعل المبادرات الرقمية عرضة للتأخر

¹ - نوال منصوري، "الإدارة الجزائرية والتحول الرقمي: الواقع والمأمول"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 29، 2022، ص 102.

² - عبد القادر نايلي، "الإطار القانوني للإدارة الإلكترونية في الجزائر: تحليل نقدي"، مجلة القانون العام المعاصر، العدد 5، 2021، ص 77.

أو الجمود، بسبب غياب مرجعية تشريعية واضحة يمكن الاحتكام إليها عند الطوارئ أو المنازعات¹.

ولا يمكن إغفال الجانب المالي في هذا الإطار، إذ أن رقمنة الخدمات تتطلب استثمارات ضخمة في البنية التحتية، وتكوين المستخدمين، وشراء البرمجيات، وصيانة الأنظمة. وتجد العديد من البلديات، خصوصًا في المناطق ذات الميزانيات المحدودة، صعوبة بالغة في توفير هذه الموارد، مما يجعلها غير قادرة على مجاراة التحول الرقمي الوطني أو تطبيق نماذج الإدارة الإلكترونية بشكل فعلي².

ويُشير تقرير صادر عن المديرية العامة للإدارة المحلية بوزارة الداخلية الجزائرية إلى أن أكثر من 50% من البلديات الجزائرية تُعاني من نقص حاد في التمويل اللازم لتطوير منصاتها الإلكترونية أو تدريب موظفيها على استخدام الوسائط الرقمية¹¹، مما يؤثر سلبًا على تعميم الرقمنة.

أمام هذه التحديات، يصبح من الضروري العمل على تأهيل العنصر البشري من خلال برامج تكوين مستمر، والتحفيز على التغيير، ووضع تشريعات ملائمة تدعم التحول الرقمي، إلى جانب تخصيص ميزانيات كافية لضمان استمرارية المشروع الرقمي في المؤسسات العمومية.

¹ - كريم غربي، "التحول الرقمي بين الحماية القانونية والفراغ التشريعي"، ندوة القانون والمجتمع الرقمي، جامعة قسنطينة، 2021، ص 48.

² - يوسف سعدي، "تمويل الرقمنة في البلديات الجزائرية: الواقع والتحديات"، مجلة المالية العمومية، العدد 6، 2023، ص 95.

خاتمة الفصل:

شهد الفصل الأول من هذا العمل تناوُلًا نظريًا شاملاً لمفهوم الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالخدمة العمومية، حيث تم التركيز على التحول الجذري الذي فرضته الثورة الرقمية في نماذج الإدارة وأساليب تقديم الخدمات. تم تعريف الإدارة الإلكترونية وبيان خصائصها وأهدافها، مع تمييزها عن الإدارة التقليدية من حيث الوسائل، التفاعل مع المواطن، الكفاءة، والشفافية. كما عُرضت المقومات الأساسية لنجاح هذا النمط الإداري، مثل البنية التحتية التكنولوجية، الموارد البشرية المؤهلة، والإطار القانوني والتنظيمي. وتطرق الفصل إلى الفوائد التي تحققها الإدارة الإلكترونية، كتحسين جودة الخدمات العمومية، تقليص الكلفة الزمنية والمالية، وتعزيز الشفافية والمساءلة. كذلك تم تحليل أثر الرقمنة على تحسين تجربة المواطن وجودة الخدمة، إلى جانب إبراز التحديات التي تعيق هذا التحول، سواء كانت تقنية أو بشرية أو قانونية. واختتم الفصل بالتأكيد على أن الإدارة الإلكترونية ليست مجرد خيار تقني، بل مشروع إصلاحي شامل يتطلب إرادة سياسية واستثمارًا فعّالًا في الموارد لضمان نجاحه واستدامته.

الفصل الثاني

الادارة الالكترونية في مؤسسة سونلغاز-دراسة ميدانية -

أمام التحديات المتزايدة التي تفرضها البيئة الرقمية الحديثة، أصبحت المؤسسات العمومية مطالبة بإعادة النظر في نماذج تسييرها التقليدية والانتقال إلى أنماط أكثر مرونة وابتكاراً، وفي هذا الإطار برزت الإدارة الإلكترونية كخيار استراتيجي لا غنى عنه لتحسين الأداء وتحقيق رضا المواطن. وتعد مؤسسة سونلغاز إحدى أهم المؤسسات العمومية الجزائرية التي تبنت هذا التحول في إطار سياسة وطنية تهدف إلى رقمنة الخدمات العمومية وتعزيز الحوكمة.

يندرج هذا الفصل في سياق دراسة ميدانية تستهدف تحليل واقع وتطبيقات الإدارة الإلكترونية في مؤسسة سونلغاز، من خلال تسليط الضوء على الأطر التنظيمية والبنية التكنولوجية التي تعتمد عليها المؤسسة في تسيير خدماتها، ومدى اندماج الأنظمة الرقمية في عملياتها اليومية مثل الفوترة، معالجة الشكاوى، ربط الشبكات، والصيانة. كما يسعى الفصل إلى تقييم أثر الرقمنة على جودة الخدمات المقدمة للمواطن، من حيث تحسين سرعة الأداء، وتقليل مدة المعالجة، ورفع كفاءة التفاعل بين المواطن والإدارة.

ولتحقيق هذا الهدف، تم تقسيم الفصل إلى مبحثين رئيسيين؛ يتناول الأول واقع الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة، في حين يخصص الثاني لقياس نتائج هذه التجربة وانعكاساتها على الخدمة العمومية. وتُعتمد في هذا السياق مقاربة وصفية وتحليلية مبنية على المعطيات الميدانية والوثائق الرسمية، إلى جانب آراء المتعاملين والموظفين، ما يسمح باستخلاص ملاحظات موضوعية وتقديم توصيات عملية لتحسين فعالية الإدارة الإلكترونية داخل مؤسسة سونلغاز.

المبحث الأول: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة سونلغاز

أضحى التحول نحو الإدارة الإلكترونية خيارًا استراتيجيًا لا مناص منه للمؤسسات العمومية في ظل التحولات الرقمية العالمية، حيث تفرض التحديات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية نماذج جديدة لتسيير الشأن العام تعتمد على التقنيات الحديثة في تقديم الخدمة العمومية. وتُعد مؤسسة "سونلغاز" (Société Nationale de l'Électricité et du Gaz)، من أبرز المؤسسات العمومية الجزائرية التي تبنت هذا التوجه من خلال إدماج أنظمة رقمية متنوعة تهدف إلى تحسين جودة خدماتها، وتيسير التفاعل مع زبائنها، وتقليص الزمن الإداري في معالجة الطلبات والشكاوى.

تأسست مؤسسة سونلغاز سنة 1969 كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، وهي تُعد الفاعل الرئيسي في إنتاج، توزيع، وتسويق الكهرباء والغاز الطبيعي في الجزائر¹. ومع تطور الأدوار المنوطة بها، بدأت المؤسسة منذ سنوات تنفيذ استراتيجيات رقمية تهدف إلى تحديث بنيتها التحتية التكنولوجية، وتحسين جودة خدماتها من خلال اعتماد أدوات الإدارة الإلكترونية في مختلف المجالات التشغيلية كالفترة الإلكترونية، معالجة الشكاوى، الربط الطاقوي، وتسيير أعمال الصيانة².

ويكتسي التحول الرقمي في مؤسسة سونلغاز أهمية بالغة بالنظر إلى اتساع قاعدة زبائنها عبر التراب الوطني، مما يجعل من رقمنة المعاملات وسيلة حيوية لتقليص الضغط على الهياكل التقليدية وضمان فعالية الخدمة³. كما تسعى المؤسسة من خلال مشاريعها الرقمية إلى تحقيق جملة من الأهداف، منها الرفع من رضا الزبائن، تقليص التكاليف التشغيلية، وضمان الشفافية والتتبع في مختلف العمليات³.

¹ - الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)، الموقع الرسمي <https://www.sonelgaz.dz> :

² - علي زروقي، "الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية: بين الطموح والواقع"، مجلة البحوث والدراسات في العلوم الاجتماعية، جامعة قلمة، العدد 15، 2021، ص 117.

³ - بوخالفة عبد الرحمن، "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية: دراسة حالة سونلغاز"، أطروحة ماجستير، جامعة البليدة 2، 2022، ص 34.

غير أن تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل مؤسسة بهذا الحجم يُواجه في الواقع العديد من التحديات المرتبطة بالبنية التحتية، والتكوين البشري، ومدى تكيف المستخدمين مع التكنولوجيات الجديدة. لذا، يستعرض هذا المبحث ثلاث محطات أساسية: عرض عام عن مؤسسة سونلغاز وأهدافها الرقمية، استعراض الوسائل التكنولوجية المعتمدة، ثم تحليل عملي لمدى استخدام الإدارة الإلكترونية في النشاط اليومي للمؤسسة.

المطلب الاول :نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز وتعريفها

أولاً: نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز

تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية، وذلك لأنها تملك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في الجزائر، وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي كما أنها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد بأقل من 50٪ منذ يوم تأسيسها عام 1969 ، كما تعد مؤسسة سونلغاز اكبر مرفق كهربائي على صعيد العالم العربي ككل، كما أنها تحتل المرتبة الرابعة بعد الشركات السعودية والمصرية والكويتية، فهي رقما صعبا في السوق الاقتصادية إذ بلغ مجمل أعماله أكثر من 43 بليون دينار جزائري (حوالي 600 مليون دولار أمريكي) في سنة 1999 بالنسبة لقطاع الكهرباء، أما بالنسبة لقطاع الغاز فقد وصل رقم أعمالها فيه أكثر من سبعة بلايين دينار جزائري ما يعادل 97 مليون دولار أمريكي.

زيادة على كل هذا فإنها تتميز ببيع الكهرباء والغاز بأسعار منخفضة وذلك بدعم من الدولة التي تبقى المستثمر الوحيد إلى حد الآن، ورغم فتح راس مال الشركة على شكل اسهم فقد وصلت اليد العاملة في مؤسسة سونلغاز إلى أكثر من 21 ألف عامل من بينهم حوالي ثلاثة آلاف موظف وسبعة آلاف رئيس فريق و 11 ألف عامل¹.

¹ الموقع الرسمي لمجمع سونلغاز <https://www.sonelgaz.dz/ar/category/history-ar>

نشأتها:

إن نشأة مؤسسة سونلغاز تعود إلى العهد الاستعماري، حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر (E G A) كان ذلك في 1947/06/05. وبعد استقلال الجزائر بقيت كما هي إلى غاية 1969/06/28 حيث شملها قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، وبصدور الأمر (59-69) تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وظهر مايسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز و مع مطلع التسعينات و بالضبط 1991، تغير طابع المؤسسة الى شركة دات طابع صناعي و تجاري (E.P.I.C) وفقا للإصلاحات الاقتصادية المستهدفة آنذاك.

أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة:

إن سونلغاز لم تصل إلى المكانة التي هي عليها الآن إلا بعد مرورها بعدة مراحل منذ ولادتها إلى يومنا هذا والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي :

1- مرحلة ما بعد الاستقلال.

2- مرحلة التسيير الاشتراكي.

3- مرحلة التسعينات.

*مرحلة ما بعد الاستقلال: 1962 ← 1969

في هذه المرحلة سارت مؤسسة سونلغاز على نفس الوتيرة التي كانت تسيير عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية وهذا يرجع للأسباب التالية :

1- سهولة الاتصال وقرب المسافة .

2- طبيعة المعدات والتجهيزات التي كانت موجودة والتي تطلبت وجود عمال وتقنيين

فرنسيين للقيام بعمليات الصيانة¹.

¹ مرجع سابق

ونظرا لوجود هذه الأسباب تميزت هذه الفترة بما يلي :

1-إتباع نفس الطرق وأساليب العمل التي كانت تعتمد عليها مؤسسة الكهرباء والغاز

الفرنسية.

2-السعي إلى الحفاظ على استمرارية الخدمة أكثر من السعي إلى إضافة زبائن جدد.

3-عدم وجود الاستثمار لانعدام وجود سياسة طاقوية واضحة .

***مرحلة التسيير الاشتراكي: 1969 ← 1990**

بعد حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر تم إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

، وفي هذه المرحلة أنشأت مجموعة من الشركات الوطنية لتكون بمثابة المحرك للتحويل الذي

عرفته البلاد . ومجمل مهامها يكمن فيمايلي :

❖ احتكار لصالح الدولة 100٪

❖ توزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات في كامل التراب الوطني.

❖ تسويق غاز البوتان المميع المنتج من طرف سونطراك ، كما أنها

قامت ببيع وصيانة أدوات العد الموجهة للسوق الوطنية .

وفي سنة 1983 تمت إعادة الهيكلة لشركة سونلغاز أدت إلى تحويل ستة وحدات

إلى مؤسسات عمومية قائمة بذاتها لكنها تابعة لسونلغاز هي :

-كهريف KAHIRIF أشغال الكهرباء الريفية .

-كهريب KAHRAKIB تختص بالأشغال الكهربائية

-كاناغاز KANAGAZ إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز .

-إينارغا INERGA بناء الهياكل الإدارية لسونلغاز .

-أتركيب ETRKIB تركيب المعدات في مختلف المحطات .

-أ م س AMC مؤسسة صناعة عدادات وأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة¹.

¹ مرجع سابق

وقد سعت سونلغاز في هذه المرحلة إلى ما يلي :

- 1- التخلي عن التبعية لمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا .
- 2- العمل على نشر اكبر قدر ممكن من الغاز (توسيع شبكة الغاز)
- 3- العمل على توسيع دائرة التغطية

* مرحلة التسعينات :

في هذه المرحلة برز نظام قانوني جديد يتماشى مع معطيات المحيط حيث تحولت شركة الكهرباء والغاز إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري ، وهذا بموجب المرسوم التنفيذي 91-475 المؤرخ في 14/12/1991 الأمر الذي سمح للمؤسسة بالتحرر شيئاً فشيئاً من تدخل الدولة .

وبعد ظهور المرسوم الرئاسي 02-195 المؤرخ 01-06-2002 حيث تغير بموجبه النظام القانوني للشركة و أصبحت شركة ذات أسهم الأمر الذي أعطاه دفعا كبيرا للتنظيم والإنتاج والتحرر في العمل فمؤسسة سونلغاز تتكفل بتوفير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز عبر كامل التراب الوطني .

تمارس المؤسسة لحساب الدولة الاحتكار على النشاطات التالية :

- إنتاج الكهرباء: تقوم به مديرية إنتاج الكهرباء .
- نقل وتوزيع الكهرباء: وتقوم به مديرية نقل الكهرباء والغاز ومديرية توزيع الكهرباء والغاز .
- نقل وتوزيع الغاز: وتتكفل به مديرية نقل الكهرباء والغاز ، ومديرية توزيع الكهرباء والغاز¹.

¹ مرجع سابق

ثانيا :تعريف بمديرية التوزيع بالأغواط.

إن مديرية الأغواط هي مديرية جهوية تابعة للمديرية العامة لشركة توزيع الكهرباء والغاز الوسط S.D.C الموجود مقرها حاليا بالبلدية.

كانت سونلغاز الأغواط وفق الهيكل التنظيمي لسنة 1969 عبارة عن مقاطعة تحت إسم مقاطعة الواحات إلى غاية 1985 حيث أصبحت مركزا للتوزيع تابع لمنطقة التوزيع بورقلة إلى غاية مارس 2005 حيث أصبحت مديرية التوزيع بالأغواط.

مهامها :

- 1- إيصال الكهرباء والغاز للزبائن الجدد.
- 2- تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية.
- 3- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة .
- 4- استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية و الغازية.

مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز .

أ - المهام :

هناك مهام تسييرية وأخرى تقنية .

1- المهام التقنية :

- إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها.
- تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد .
- الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل: البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز¹.

¹ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

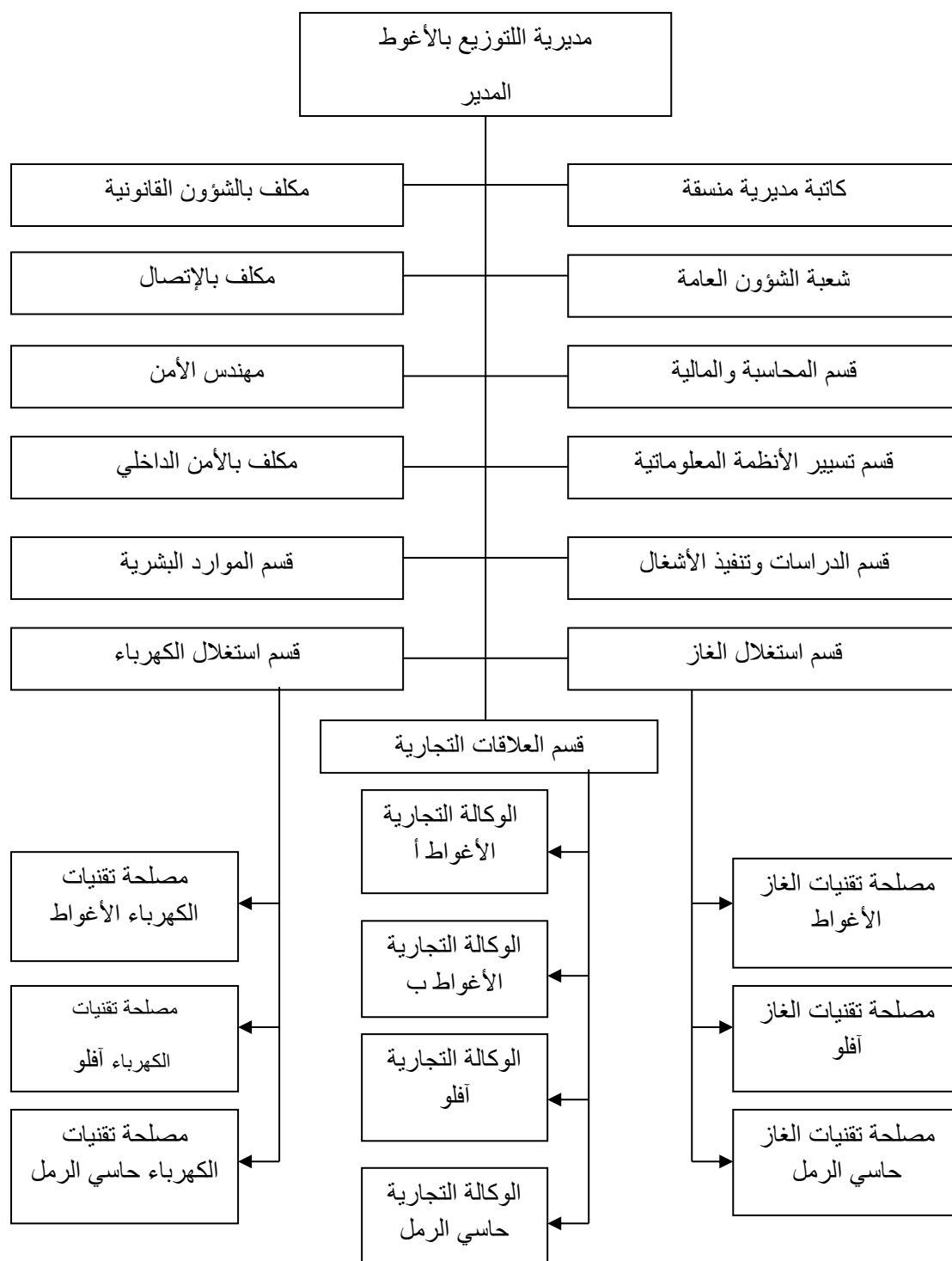
2-المهام التسييرية :

- الإنتاج، النقل، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج.
 - نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه.
 - المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج.
 - خلق فروع و أخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج
- ب- الأهداف:**

- 1- ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر .
- 2- ضمان إنتاج وتوزيعا لكهرباء ذات الجودة.
- 3- تخطيط برنامج المؤسسة السنوي.
- 4- القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرومنزلية والغازية .
- 5- محاولة تقليص الديون.
- 6- تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية¹ .

¹ مرجع سابق

الشكل رقم (3-1) تقديم الهيكل التنظيمي لمديرية سونالغاز بالأغواط¹



¹ مرجع سابق

الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالأغواط

تحليل الهيكل:

تحتوي مديرية للتوزيع بالأغواط على العديد من الأقسام التي تتكامل فيما بينها تتمثل

فيما يلي :

1- مدير مديرية التوزيع بالأغواط:

وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة ، يتم تعيينه بموجب مرسوم ويكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة ماليا وإداريا وتمثيل المؤسسة وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية ويقوم بتعيين الموظفين ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة ويعمل على المراقبة والتنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية .

2- كاتبة مديرية :

وهي كاتبة المدير وتقوم بعمل السكرتارية وهي بمثابة همزة وصل بين المدير والموظفين والعمال ومن بين مهامها الأساسية: الاهتمام بانشغالات المدير واستقبال مكالماته واستقبال شكاوى الزبائن وتحويلها للمدير .

3- مكلف بالشؤون القانونية :

تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منهم كسرقة الكهرباء والغاز ، البناء على شبكة الغاز ، تقديم الصكوك بدون رصيد ..

4- مهندس الأمن :

حيث يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء ،مثل وضع عمود الكهرباء في المكان الملائم¹ .

¹ مرجع سابق

5- المكلف بالأمن الداخلي :

ومهام المكلف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة .

6- قسم العلاقات التجارية :

لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى ،ويقوم بمهام تسييرية أخرى

تقنية وعلى مستوى هذا القسم نجد :

أ- مصلحة تقني تجاري : ويوجد على مستوى هذه المصلحة فوجين :

- فوج توصيل الغاز و الكهرباء للزبائن الجدد .

- فوج ترقية المبيعات .

ب- مصلحة الزبائن : ونجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج هي:

- فوج الفوترة والضغط المنخفض للزبائن العاديين (ADM)

الإدارات

- فوج الفوترة للتوتر والضغط المتوسط .

- فوج تغطية الديون .

- فوج الخزينة.

7- قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال :

تتمثل مهام هذا القسم في دراسة وتنفيذ الأشغال المطلوبة من طرف قسم العلاقات

التجارية والأقسام التقنية ويضم هذا القسم :

مصلحة تسيير الاستثمارات، مصلحة دراسات الكهرباء، مصلحة دراسات الغاز

8- قسم الأنظمة المعلوماتية :

يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات

الاستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد¹.

¹ مرجع سابق

وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة .

9- قسم استغلال الغاز:

وهو قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم :

أ- استغلال ومراقبة شبكة الغاز .

ب- فرع الخرائطية .

ج- تسيير المنشآت

ويضم ثلاثة مصالح هي : المصلحة التقنية الأغواط ، المصلحة التقنية الأغواط و المصلحة التقنية حاسي الرمل.

10- قسم استغلال الكهرباء :

ويقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكات وصيانة الشبكة ونجد فيه : * استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية .

* تسيير المحولات الكهربائية .

* تسيير المنشآت .

* فرع الخرائطية .

ويضم ثلاثة مصالح هي : المصلحة التقنية الأغواط ، المصلحة التقنية الأغواط و المصلحة التقنية حاسي الرمل¹.

¹ مرجع سابق

11- قسم الشؤون العامة :

مهام هذا القسم تتلخص في تأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير حضيرة السيارات و تنقسم الى قسمين اساسيين .

- فريق حضيرة السيارات : ويقوم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود
- فريق الأشغال العمومية : ويقوم بتسيير وتأثيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.

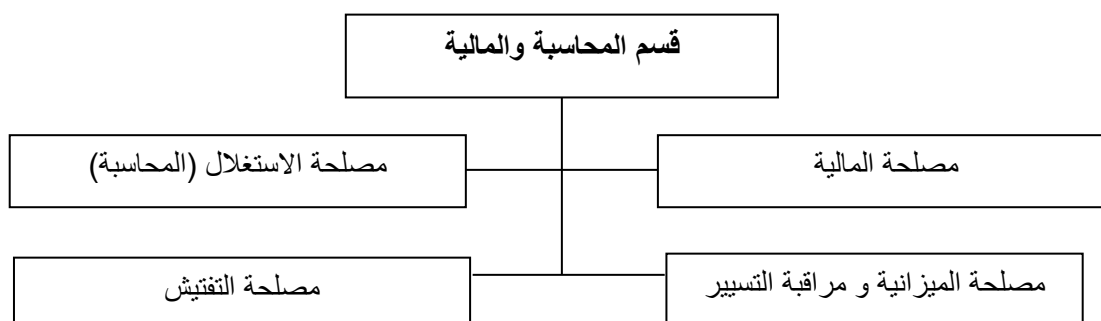
12- قسم المالية والمحاسبة :

يكسب قسم المالية والمحاسبة أهمية بالغة في اي مؤسسة مهما كان طابعها صناعي أو تجاري فهو يعتبر العصب الرئيسي والحساس ،وذلك لأن السير الحسن والمنظم لهذا القسم يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة.

13- قسم الموارد البشرية :

يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة بالأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال من تكوين وترقية وتأمينات إجتماعية وإضافة إلى ذلك فان هذا القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم ب :

- متابعة المستخدمين.
- إعداد الرواتب.
- إعداد مختلف المخططات و الكشف السنوية الخاصة بتنمية الموارد البشرية.¹



¹ مرجع سابق

المطلب الثاني: الوسائل التكنولوجية والبنية الرقمية المعتمدة في مؤسسة سونلغاز

لقد أدركت مؤسسة سونلغاز أهمية الرقمنة في تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق الفعالية في تسيير شبكات التوزيع والإنتاج، فبادرت إلى اعتماد مجموعة من الوسائل التكنولوجية الحديثة وإرساء بنية رقمية متكاملة، تمكّنها من مواكبة التحولات التقنية في قطاع الطاقة، وتحقيق أهداف التحول الرقمي المنشود. ويمكن تحليل ذلك من خلال فرعين رئيسيين:

الفرع الأول: الأنظمة المعلوماتية والتطبيقات الرقمية المعتمدة

شرعت مؤسسة سونلغاز، منذ السنوات الأخيرة، في تنفيذ خطة رقمية طموحة تشمل تحديث الأنظمة المعلوماتية واستبدال المعالجات اليدوية بأنظمة تسيير إلكترونية متكاملة. وتشمل هذه الأنظمة:

1. أنظمة مثل SAP و ERP

قامت المؤسسة باعتماد أنظمة **تخطيط موارد المؤسسة ERP** ، وعلى رأسها نظام **SAP** الذي يغطي مجالات المحاسبة، التوريد، الموارد البشرية، إدارة الأصول، وخدمات الزبائن، ما مكن من توحيد البيانات وتدفقها بين مختلف المصالح في الوقت الحقيقي¹.

- يتيح هذا النظام ربط العمليات التقنية (مثل صيانة الشبكة) بالعمليات الإدارية (مثل إعداد الفواتير أو تتبع الطلبات).

- يعزز هذا التكامل الشفافية ويقلل من الأخطاء الناتجة عن الإدخال اليدوي للمعلومات.

2. نظم إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM)

استحدثت المؤسسة نظاماً رقمياً لإدارة العلاقة مع الزبائن **Customer Relationship Management**، يتيح تتبع تفاعلات المستهلكين، تسجيل الشكاوى،

¹ - مرجع سابق

وتقديم الخدمات مثل الفوترة والاستفسارات عبر قنوات متعددة (الموقع الإلكتروني، التطبيق المحمول، مركز النداء).¹

- ساعد هذا النظام في تحسين تجربة الزبون، ورفع مستوى التفاعل والرضا.
- مكّن من إعداد تقارير لحظية حول أداء فرق الاستجابة، ما عزّز الرقابة الداخلية

3. المنصات الرقمية التفاعلية

أنشأت سونلغاز عدة بوابات إلكترونية تتيح للزبائن إدارة حساباتهم، متابعة استهلاكهم الشهري، دفع الفواتير إلكترونياً، وتقديم شكاوى دون الحاجة إلى التنقل للمراكز التجارية.

الفرع الثاني: البنية التحتية الرقمية والربط الشبكي

إن تطوير الوسائل الرقمية لا يكون فعالاً دون توفير بنية تحتية متكاملة تضمن التدفق السلس للمعلومات والربط الآمن بين الوحدات المختلفة التابعة للمؤسسة، ومن أبرز مكونات هذه البنية:

1. مراكز البيانات والحوسبة السحابية

تمتلك سونلغاز مراكز بيانات Data Centers عالية الاعتمادية، مجهزة بأنظمة تبريد، طاقة غير منقطعة (UPS)، وأمان إلكتروني صارم. كما بدأت المؤسسة في استخدام الحوسبة السحابية Cloud Computing لتمكين الإدارات من تخزين البيانات الضخمة ومعالجتها عن بُعد.

- يوفّر هذا النمط من التسيير مرونة في التعامل مع تدفق البيانات، ويقلل من التكاليف الاستثمارية في الخوادم المحلية.²

- يعزز أيضاً استمرارية الخدمة في حالات الطوارئ، إذ تُمكن السحابة من استعادة البيانات بسرعة.

¹ - سونلغاز، دليل استخدام نظام CRM الداخلي، مديرية الزبائن، 2022، ص 13.

² - حميدة لمياء، "دور التحول الرقمي في تحسين الخدمة العمومية - دراسة حالة سونلغاز"، مجلة الاقتصاد الرقمي، جامعة المسيلة، العدد 12، 2023، ص 82.

2. شبكات الألياف البصرية والربط الداخلي

استثمرت المؤسسة في مد شبكات الألياف البصرية بين وحداتها الإنتاجية والتوزيعية، من أجل ضمان سرعة تبادل المعطيات وتحقيق التكامل بين المحطات والمراكز التجارية. يُعتبر الربط الشبكي عالي الكفاءة حجر الزاوية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يسمح بإرسال البيانات آنياً دون تأخير.

- تم كذلك تزويد المراكز التقنية بنقاط Wi-Fi داخلية مؤمنة لتسهيل تنقل الفرق التقنية مع استمرار الاتصال بالأنظمة المركزية.

3. تجهيزات رقمية داعمة

تزوّدت المؤسسة بأجهزة رقمية حديثة تشمل:

- أجهزة حواسيب لوحية ومحمولة للفرق التقنية.

- ماسحات ذكية لقراءة العدادات.

- أجهزة GPS لتعقب حركة فرق التدخل والصيانة.

وهذه التجهيزات مدمجة بأنظمة تسيير رقمية (مثل تطبيق Sonelgaz Mobile) ما يعزز من التكامل بين الميدان والإدارة.

المطلب الثالث: تحليل مدى استخدام الإدارة الإلكترونية في العمليات اليومية بمؤسسة

سونلغاز.

تُعَدّ الإدارة الإلكترونية أداة استراتيجية لتعزيز كفاءة الخدمات اليومية في المؤسسات الكبرى، ومؤسسة سونلغاز من أبرز الأمثلة على الانتقال التدريجي نحو رقمنة العمليات التشغيلية الأساسية، والتي تشمل الفوترة، معالجة الشكاوى، الربط الطاقوي، والصيانة التقنية¹.

¹ مرجع سابق

ويمكن تحليل مدى هذا الاستخدام من خلال فرعين رئيسيين:

الفرع الأول: رقمنة الخدمات الإدارية والتفاعلية (الفوترة - الشكاوى)

تُعد رقمنة الخدمات الإدارية والتفاعلية أحد المحاور الأساسية للتحويل الرقمي في مؤسسة سونلغاز، حيث أسهمت هذه الخطوة في تحديث العلاقة بين المؤسسة والمستخدمين، وجعل المعاملات أكثر سلاسة وشفافية. وقد تمثلت أبرز أوجه هذه الرقمنة في ميداني

الفوترة الإلكترونية ومعالجة الشكاوى رقمياً.

أولاً: الفوترة الإلكترونية والتحصيل الآلي

اعتمدت مؤسسة سونلغاز آلية الفوترة الإلكترونية كخدمة استراتيجية تهدف إلى تقليص المعاملات الورقية وتحديث عملية حساب الاستهلاك، ما يعكس توجه المؤسسة نحو تعزيز الشفافية والفعالية في تسير علاقاتها مع الزبائن.¹

وقد شملت هذه المنظومة عدة خصائص متقدمة، من بينها:

- **العدادات الذكية:** حيث يتم تسجيل استهلاك الكهرباء والغاز بشكل لحظي باستخدام أجهزة قياس رقمية ترتبط مباشرة بالنظام المركزي عبر الإنترنت أو شبكة خاصة، مما يسمح برصد دقيق لكمية الاستهلاك وتجنب التقديرات العشوائية التي كانت تعتمد سابقاً.

- **الأجهزة اللوحية المحمولة:** يستخدم أعوان المؤسسة أجهزة لوحية إلكترونية لتسجيل بيانات العداد عند زيارة المنازل أو المنشآت، حيث تُرسل هذه البيانات تلقائياً إلى قاعدة البيانات المركزية من دون تدخل يدوي، ما يحد من فرص حدوث أخطاء بشرية.²

¹ - بوزيدي نوال، "الإدارة الإلكترونية وتحسين جودة الخدمات العمومية - دراسة حالة سونلغاز"، مجلة العلوم الاقتصادية والمالية، جامعة البليدة، العدد 17، 2022، ص 101.

² - وزارة الطاقة والمناجم، تقرير حول تحديث شبكات التوزيع وفوترة الطاقة، الجزائر، 2023، ص 35.

- **الفواتير الإلكترونية:** بمجرد تسجيل الاستهلاك، تُصدر الفواتير آليًا وتُرسل إلى الزبون عن طريق البريد الإلكتروني أو تطبيق الهاتف المحمول الخاص بسونلغاز، دون الحاجة إلى طباعتها أو إرسالها ورقياً.

- **آليات الدفع الإلكتروني:** دعمت المؤسسة نظامها بجملة من قنوات الدفع الرقمية مثل:

- منصة بريدي موب التابعة لمؤسسة بريد الجزائر؛
- تطبيق الدرهم الإلكتروني للبنك الوطني الجزائري؛
- الدفع عبر الموقع الرسمي لمؤسسة سونلغاز باستخدام بطاقة الدفع "CIB" أو "الذهبية".

وقد بينت تقارير المؤسسة لسنة 2023 أن اعتماد هذا النظام أسهم في:

- تسريع دورة الفوترة بنسبة تفوق 40%؛
- رفع نسبة التحصيل الآلي خاصة في المناطق الحضرية إلى أكثر من 20%؛
- تقليص حجم الفواتير المتأخرة أو غير المسددة بنسبة ملحوظة.¹

ثانياً: معالجة الشكاوى إلكترونياً

عملت سونلغاز على تطوير منظومة رقمية تفاعلية لمعالجة شكاوى الزبائن، ضمن إطار الشفافية وتحسين جودة الخدمة العمومية. وقد تم إدماج هذه الخدمة عبر²:

- **تطبيق الهاتف المحمول:** الذي يتيح للمستخدم إرسال شكاوى تفصيلية مدعومة بصور أو بيانات الموقع الجغرافي.
- **الموقع الإلكتروني الرسمي:** حيث يعبر الزبون عن شكواه عبر نموذج إلكتروني يتضمن تصنيف الشكاوى (تقنية - إدارية - مالية)....

¹ - سونلغاز، *الحصيلة التقنية والتجارية لسنة 2023*، المديرية العامة، الجزائر، ص 23.

² - سونلغاز، *دليل خدمة الشكاوى الإلكترونية - الإصدار الثاني*، المديرية العامة للعلاقات مع الزبائن، الجزائر، 2022، ص 8.

- **نظام تتبع إلكتروني:** يُزوّد الزبون برمز خاص يمكنه من متابعة حالة الشكوى من لحظة تقديمها إلى غاية المعالجة، مع إمكانية تلقي إشعارات بالتحديثات عبر البريد الإلكتروني أو الرسائل النصية القصيرة.(SMS)
- كما وفّرت المؤسسة خدمة الردود التلقائية المبرمجة التي تعطي مؤشرات أولية حول الخطوات المنتظرة أو الوقت المتوقع للمعالجة، في خطوة تفاعلية تهدف إلى تقليل الضغط على مراكز الاتصال.
- ومن أبرز الإضافات الحديثة في هذا المجال:
- إدراج نظام تحليلي داخلي يستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي لتصنيف الشكاوى حسب نوعها، ومدى تكرارها، وموقعها الجغرافي.
- الاعتماد على خرائط حرارية رقمية تحدد نقاط الضغط الجغرافي (المناطق ذات الشكاوى المتكررة)، وهو ما يساهم في توجيه فرق الصيانة أو مراجعة القرارات الإدارية محلياً⁴.
- وقد أظهرت الدراسات الحديثة أنّ اعتماد هذه المنظومة الرقمية أدّى إلى تقليص زمن معالجة الشكاوى من 10 أيام في النظام التقليدي إلى أقل من 72 ساعة في النظام الإلكتروني.¹
- إن رقمنة الخدمات الإدارية والتفاعلية في مؤسسة سونلغاز، خصوصاً في مجالي الفوترة والشكاوى، لم تكن مجرد تحوّل تقني، بل تمثل قفزة نوعية في فلسفة تسيير العلاقة بين المؤسسة والمستهلك. فقد أفضت هذه الرقمنة إلى تحسين مؤشرات الأداء، وتقليص الفجوة الزمنية بين تقديم الخدمة واستلامها، مع تعزيز ثقة المواطن في أداء المؤسسة العمومية.

¹ - بلميهوب سميرة، "تحسين الخدمات الطاقوية في ظل التحول الرقمي"، مجلة الاقتصاد والتسيير المعاصر، جامعة قسنطينة، العدد 09، 2023، ص 112.

الفرع الثاني: رقمنة الخدمات التقنية (الربط - الصيانة)

1. خدمات الربط الطاقوي عبر المنصات الرقمية

وَفَرَّت مؤسسة سونلغاز إمكانية تقديم طلبات الربط بالكهرباء والغاز الطبيعي عبر المنصة الرقمية "طلبات الربط"، حيث يمكن للمواطن أو المؤسسة إدخال بياناته، تحميل الوثائق المطلوبة، وتتبع مسار الطلب بشكل آني.¹

- تربط المنصة بنظام معلومات جغرافي (GIS) يتيح تحديد مكان العقار أو المشروع بدقة.

يدمج هذا الطلب مباشرة في النظام التقني الداخلي لتوجيه الفرق المختصة، وتقليص مدة معالجة الطلب من 30 يومًا إلى أقل من 10 أيام في بعض الحالات.²

2. الصيانة الميدانية الذكية

تعتمد سونلغاز في مجال الصيانة على نظام الصيانة التنبؤية (Predictive Maintenance) الذي يعتمد على الذكاء الاصطناعي وأجهزة استشعار متصلة بالشبكة، وتقوم بما يلي:

- إرسال تنبيهات تلقائية في حال وجود أعطال محتملة أو تغيير في سلوك الأجهزة؛
 - توجيه فرق التدخل الميداني بناءً على الموقع والدرجة الحرجة للعطل؛
 - استخدام تطبيقات محمولة لتوثيق عمليات الإصلاح في الوقت الحقيقي.³
- كما يتم استخدام طائرات مسيرة (Drones) لفحص خطوط الضغط العالي، وتقنيات الواقع المعزز لتوجيه الفرق عن بعد في حالات الأعطال الخطيرة أو المعزولة.⁴

¹ - سونلغاز، منصة طلبات الربط - دليل الاستخدام الإلكتروني، 2023، ص 4

² - وزارة الطاقة والمناجم، تقرير الرقمنة في قطاع الكهرباء والغاز، 2023، ص 31.

³ - المركز الوطني للابتكار التكنولوجي، "الصيانة الذكية في المؤسسات الطاقوية"، ملتقى الرقمنة، وهران، 2022، ص 9.

⁴ - لطرش مريم، "التحول الرقمي وصيانة الشبكات في مؤسسة سونلغاز"، مجلة الابتكار والتكنولوجيا، جامعة جيجل، العدد 10، 2023، ص 56.

هذه المقاربات التقنية خفّضت من عدد الأعطال المفاجئة بنسبة 35٪، وقللت تكاليف الصيانة التقليدية بنحو 18٪ خلال سنة 2023.¹

المبحث الثاني: أثر الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمة العمومية في سونلغاز

شهدت المؤسسات العمومية في الجزائر تحولات كبيرة في السنوات الأخيرة، مدفوعةً برغبة الدولة في تحقيق انتقال تدريجي نحو الرقمنة، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. وتُعد مؤسسة سونلغاز من أبرز المؤسسات التي سارعت إلى تبني الإدارة الإلكترونية كوسيلة لتجاوز معوقات البيروقراطية، وتعزيز الفعالية، وتحقيق استجابة أفضل لتطلعات المواطنين والمستهلكين.²

يمثل مفهوم الإدارة الإلكترونية نقلة نوعية في كيفية تقديم الخدمة العمومية، حيث تقوم على دمج تقنيات المعلومات والاتصال في تسيير النشاط الإداري والتقني داخل المؤسسة، بما في ذلك الفوترة، معالجة الشكاوى، متابعة الربط، وأعمال الصيانة. ويتجاوز هذا التغيير الأطر الشكالية ليُطال جودة الأداء المؤسسي والقدرة على التعامل السريع والدقيق مع طلبات المواطنين، من خلال خفض آجال المعالجة، وتحسين إمكانية التتبع، وزيادة الشفافية.³

في هذا الإطار، أظهرت عدة تقارير أن إدماج سونلغاز للمنصات الرقمية، وتطويرها لتطبيقات وخدمات تفاعلية، أسهم في تحقيق رضا نسبي لدى الزبائن خاصة في ما يتعلق بتتبع الفواتير، تقديم الشكاوى، أو ربط المنازل والمنشآت الصناعية بشبكتي الغاز والكهرباء.⁴ ومع ذلك، فإن تحقيق "رضا المواطن الرقمي" لا يزال مرهوناً بعدة تحديات، منها تحسين البنية

¹ - سونلغاز، حصيلة الصيانة الرقمية لسنة 2023، مديرية التوزيع، ص 12.

² - بوزيدي نوال، "الإدارة الإلكترونية وتحسين الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية: حالة سونلغاز"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، العدد 17، 2022، ص 94.

³ - ميموني عبد الرحمن، "الإدارة الرقمية في المؤسسات الخدمية الجزائرية: الفرص والتحديات"، دراسات الإدارة العامة والحكومة، جامعة سطيف، العدد 5، 2023، ص 61.

⁴ - سونلغاز، التقرير السنوي للتطوير الرقمي لسنة 2023، المديرية العامة للتحويل الرقمي، الجزائر، ص 27.

التحتية الرقمية، تقوية التغطية الشبكية، وتوسيع ثقافة الاستخدام التكنولوجي في مختلف ولايات الوطن.

ويندرج هذا المبحث في إطار تحليل الأثر الفعلي للإدارة الإلكترونية المعتمدة من طرف مؤسسة سونلغاز على جودة الخدمة العمومية، من خلال التطرق إلى ثلاثة مطالب رئيسية: المطالب الأول، تقييم رضا المواطن حول نوعية وسهولة الوصول إلى الخدمات الإلكترونية؛

المطلب الثاني، قياس التحسينات المسجلة في جودة الأداء وفعالية المعالجة مقارنة بالأنماط التقليدية؛

المطلب الثالث، تقديم توصيات عملية لدعم فعالية الإدارة الإلكترونية وتعزيز مردوديتها مستقبلاً.

المطلب الأول: قياس رضا المواطن حول الخدمات الإلكترونية المقدمة

يُعد رضا المواطن أحد المؤشرات الأساسية التي تُقاس بها فعالية الإدارة الإلكترونية، باعتباره يعكس مدى توافق الخدمات الرقمية مع تطلعات الزبائن واحتياجاتهم اليومية. وفي هذا السياق، اعتمدت مؤسسة سونلغاز على مجموعة من الأدوات والمنصات الرقمية من أجل تقديم خدمات أكثر شفافية، مرونة وسرعة. غير أن فعالية هذه الحلول التقنية لا يمكن تقييمها دون تحليل استجابة الزبائن لها وقياس مدى الرضا العام لديهم حولها.

الفرع الأول: آليات قياس رضا المواطن في سونلغاز

في ظل التحول الرقمي الذي تشهده مؤسسة سونلغاز، أصبح من الضروري اعتماد أدوات موضوعية ومنهجية لقياس مدى رضا المواطن حول الخدمات المقدمة إلكترونياً.¹ ويُعد هذا القياس من المؤشرات الحيوية لتقييم فاعلية الإدارة الإلكترونية، كونه يُعطي صورة واضحة عن تجارب الزبائن مع المنصات الرقمية، ويمكّن الإدارة من اتخاذ قرارات تصحيحية وتحسينية في

¹ مرجع سابق

الوقت المناسب. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت المؤسسة مجموعة من الآليات التكنولوجية والتنظيمية، أبرزها ما يلي:

1. الاستطلاعات الإلكترونية التفاعلية

أطلقت مؤسسة سونلغاز حملات استطلاع للرأي عبر موقعها الإلكتروني وتطبيق الهاتف المحمول، حيث يتم دعوة الزبائن لتقييم مختلف الجوانب المتعلقة بالخدمة الرقمية، مثل:

- سهولة استخدام المنصة،
- سرعة تحميل الفاتورة أو تسجيل الشكوى،
- جودة التفاعل مع أعوان المؤسسة عبر القنوات الرقمية.

وقد مكّنت هذه الآلية من رصد تطلعات المواطنين بشكل مباشر وتحديد نقاط القصور في الخدمات المقدمة، وهي آلية تندرج ضمن ممارسات الحوكمة التشاركية الرقمية التي تتبناها المؤسسة.¹

2. نماذج تقييم الخدمة ما بعد المعاملة

بعد إتمام أي خدمة رقمية، مثل تحميل فاتورة، أو إرسال شكوى، تظهر للمستخدم نافذة إلكترونية تحتوي على استبيان صغير يُطلب فيه تقييم التجربة. تتضمن هذه النماذج:

- سؤالاً حول مدى رضاه عن الخدمة؛
- إمكانية إدراج ملاحظات شخصية؛
- تقييم بجودة النجوم أو الألوان.

وتُجمع هذه البيانات وتحلّل دوريًا من طرف خلية الجودة الرقمية بالمؤسسة.²

¹ - بن ساسي، سميرة. "قياس رضا المواطن عن الخدمات الرقمية في المؤسسات العمومية: سونلغاز نموذجًا"، مجلة الإدارة والتنمية، جامعة قسنطينة، العدد 17، 2023، ص. 83.

² - مؤسسة سونلغاز، التقرير السنوي حول التحول الرقمي 2022، المديرية العامة للرقمنة، الجزائر، ص. 41.

3. تحليل الشكاوى وتصنيفها وظيفياً وجغرافياً

أحد الأساليب المهمة التي تعتمدها مؤسسة سونلغاز هو تحليل الشكاوى المرسلّة من طرف الزبائن، وتصنيفها حسب:

- طبيعة الشكاوى (تأخر في الخدمة، أعطال، فواتير خاطئة...);
- التوزيع الجغرافي للمشتكين؛
- التكرارية والمدة الزمنية بين الشكاوى والحل.

تُستخدم هذه المعلومات في إعداد خرائط رقمية تبيّن المناطق التي تحتاج تدخلاً تقنياً أو دعماً رقمياً إضافياً، مما يساعد على ضبط السياسات المحلية وتحسين الأداء.¹

4. إنشاء خلية يقظة رقمية لمتابعة مؤشرات الأداء

ضمن إطار التحديث المؤسسي، أنشأت مؤسسة سونلغاز خلية يقظة رقمية تابعة لمديرية التحول الرقمي، مكلفة برصد وتحليل مؤشرات الأداء الرئيسية (Key Performance Indicators – KPIs) المرتبطة برضا الزبائن، ومن بين أهم هذه المؤشرات:

- عدد الشكاوى اليومية / الأسبوعية؛
- متوسط مدة معالجة الشكاوى؛
- معدل تقييم المستخدمين بعد كل خدمة؛
- نسبة الخدمات المكتملة إلكترونياً دون تدخل بشري.²

وقد ساعد هذا الهيكل التنظيمي الرقمي في تحسين آليات التقييم الذاتي الداخلي، وتوفير بيانات آنية تساعد على اتخاذ قرارات إستراتيجية مستندة إلى معطيات واقعية.

¹ - بوعلام، كمال. "دور تحليل الشكاوى في تحسين جودة الخدمات الإلكترونية: دراسة ميدانية بسونلغاز"، مجلة الاقتصاد الرقمي والإدارة الحديثة، جامعة البليدة 2، العدد 9، 2023، ص. 65.

² - وزارة الطاقة والمناجم، تقرير رقمنة قطاع الطاقة 2023، الجزائر، ص. 25.

5. نتائج القياس وتحليل الاتجاهات العامة

أظهرت النتائج التي جمعتها المؤسسة من هذه الآليات، أن النسبة العامة لرضا الزبائن عن الخدمات الإلكترونية تراوحت بين 70% و78% بين سنتي 2021 و2023، وذلك وفقاً لتقارير التحول الرقمي الرسمية للمؤسسة. وقد تم تسجيل أعلى نسب الرضا في خدمات:

- تحميل الفواتير؛
- الدفع الإلكتروني عبر تطبيقي "بريدي موب" و"الدرهم الإلكتروني"؛
- المتابعة الإلكترونية للشكاوى.

ومع ذلك، لا تزال بعض الصعوبات التقنية تمثل تحديات قائمة، خاصة في المناطق الريفية التي تعاني من ضعف التغطية الشبكية أو قلة الثقافة الرقمية، وهو ما تسعى المؤسسة لمعالجته عبر برامج تكوين وتأهيل رقمي موجه للمواطنين.¹

الفرع الثاني: تقييم المواطن الجزائري لتجربته مع الخدمات الرقمية

تمثل تجربة المواطن في التعامل مع الخدمات الإلكترونية حجر الأساس في الحكم على مدى فعالية التحول الرقمي في المؤسسات العمومية، وعلى رأسها مؤسسة سونلغاز. فتقييم هذه التجربة لا يقتصر فقط على الأداء التقني للنظام المعلوماتي، بل يشمل أبعاداً سوسيولوجية وسلوكية تعكس تفاعل المواطن مع المنصات الرقمية، واستعداده لتبني الوسائل التكنولوجية الحديثة في حياته اليومية. وقد بيّنت جملة من الدراسات الميدانية أن تجربة المواطن الجزائري مع هذه الخدمات تبقى متفاوتة بفعل عوامل متعددة.

أولاً: التباين حسب الفئة العمرية والمستوى الثقافي

تشير الدراسات الميدانية إلى أن فئة الشباب (من 18 إلى 35 سنة) تُعدّ الأكثر استخداماً للمنصات الرقمية التابعة لسونلغاز، سواء من خلال تطبيق الهاتف الذكي أو البوابة الإلكترونية، ويرجع ذلك إلى:

¹ - سونلغاز، النشرة الإحصائية الداخلية - قسم النقطة الرقمية، الجزائر، 2023، ص. 18.

- امتلاكهم لمهارات رقمية أساسية؛
 - اعتمادهم على الوسائط التكنولوجية في الحياة اليومية؛
 - ميلهم لاستخدام وسائل الدفع الحديثة بدلاً من الإجراءات التقليدية.¹
- وقد عبّر العديد منهم عن ارتياح نسبي أثناء استخدامهم للخدمات الإلكترونية، لا سيما عند:

- تسديد الفواتير إلكترونياً؛
 - تلقي الإشعارات المتعلقة بانقطاعات الكهرباء أو الصيانة؛
 - تتبع حالة الشكاوى أونلاين.
- بالمقابل، الفئات الأكبر سنًا (فوق 50 عامًا) أظهرت بعض الصعوبات، خصوصًا فيما يتعلق بإنشاء الحسابات الإلكترونية، أو فهم واجهة المستخدم، وهو ما يعكس الحاجة إلى برامج تكوين رقمي موجهة لهذه الفئة، أو تبسيط التطبيقات لتكون أكثر شمولية.²

ثانيًا: التفاوت الجغرافي في جودة التجربة الرقمية

يُظهر التوزيع الجغرافي للبيانات الرقمية المتعلقة بمستخدمي خدمات سونلغاز الإلكترونية أن سكان المدن الكبرى (الجزائر العاصمة، وهران، قسنطينة) يتمتعون بخدمات رقمية أكثر سلاسة، ويرجع ذلك إلى:

- قوة البنية التحتية التكنولوجية في هذه المناطق؛
 - كثافة التغطية الشبكية (4G/ADSL)؛
 - دعم البلديات والولايات للمبادرات الرقمية.
- في المقابل، تواجه المناطق النائية والريفية تحديات واضحة، منها:

¹ - بوزيد، نوال. "تقييم تجربة المستخدم في التعامل مع المنصات الرقمية للمرافق العمومية"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة البويرة، العدد 12، 2022، ص. 117.

² - بوعلام، كمال. "الصعوبات التقنية لدى الفئات العمرية المتقدمة في التعامل مع المنصات الرقمية"، مجلة الإعلام الآلي والتطبيقات الحديثة، جامعة سطيف، العدد 6، 2023، ص. 89.

- ضعف الاتصال بالإنترنت؛

- ندرة الحملات التوعوية الرقمية؛

- غياب مراكز الدعم التقني المحلي.

هذا الوضع يؤدي إلى **عدم تجانس** في استفادة المواطنين من خدمات الإدارة الإلكترونية، مما يُضعف العدالة الرقمية ويطرح إشكالات في السياسات العمومية الموجهة للتحويل الرقمي.¹

ثالثاً: دلالات إحصائية حول تفاعل المواطن مع الرقمنة

تعكس الأرقام الرسمية لمؤسسة سونلغاز لعام 2023 مؤشرات إيجابية عن تصاعد وثيرة الاستخدام الرقمي للخدمات، نذكر منها على سبيل المثال:

- أكثر من 2.5 مليون زبون استخدموا خدمات الدفع الإلكتروني عبر المنصات الرسمية؛

- حوالي 1.1 مليون شكوى تمت معالجتها عبر البوابة الرقمية، دون الحاجة إلى تنقل الزبون إلى الوكالات؛

- نسب متزايدة من المستخدمين يفضلون تتبع الفاتورة الشهرية عبر التطبيق بدلاً من الصيغة الورقية.

هذه الإحصائيات تدلّ على وجود تحوّل تدريجي في سلوك المواطن نحو تقبل الحلول الرقمية، وهو ما يعكس نمو الثقة في البنية التحتية الإلكترونية لمؤسسة سونلغاز، على الرغم من التحديات التي لا تزال مطروحة على صعيد الاستخدام الشامل والعاقل.²

¹ - لخضر، سامي. "الفجوة الرقمية في الجزائر: الواقع والتحديات"، مجلة الاقتصاد المعرفي والتنمية المستدامة، جامعة قسنطينة، العدد 5، 2023، ص. 45.

² - دحماني، مروان. "رصد مؤشرات رضا المستخدمين في الخدمات الرقمية لسونلغاز"، ورقة بحثية مقدمة في ملتقى الرقمنة والإدارة العمومية، جامعة بجاية، 2024، ص. 6.

رابعاً: انطباعات الزبائن واقتراحاتهم

رصدت بعض الاستبيانات المفتوحة التي نظمتها مديرية التحول الرقمي في سونلغاز مجموعة من الاقتراحات والانطباعات المتكررة لدى الزبائن، من بينها:

- طلب واجهات أبسط في التطبيقات للأشخاص غير المتعلمين رقمياً؛
- تحسين سرعة تحميل بعض الخدمات، خصوصاً في فترات الذروة؛
- توفير دعم تقني تفاعلي عبر الدردشة المباشرة؛
- توسيع خدمات الدفع الإلكتروني لتشمل منصات أخرى مثل "موبيليس باي" و"بنك السلام".

هذه الانطباعات تُبرز أهمية إدراج المواطن كفاعل أساسي في عملية تحسين الإدارة الإلكترونية، والاعتماد على مقاربة "من المواطن إلى الإدارة" في تطوير المنصات.

المطلب الثاني: التحسينات المسجلة في جودة الأداء وسرعة المعالجة

عرفت مؤسسة سونلغاز خلال السنوات الأخيرة تطوراً ملحوظاً في أدائها العملي بفضل اعتمادها على تقنيات الإدارة الإلكترونية، ما انعكس بشكل إيجابي على جودة الخدمات المقدمة وسرعة معالجة الطلبات والشكاوى. هذا التحول الرقمي لم يكن مجرد تحديث شكلي، بل أفرز تحسناً ملموساً في مختلف جوانب التسيير، سواء على مستوى التفاعل مع المواطن، أو على صعيد الأداء الداخلي للمؤسسة.

الفرع الأول: التحسينات المرتبطة بجودة الأداء المؤسسي

من أبرز مؤشرات نجاح التحول الرقمي في مؤسسة سونلغاز، هو تحسين فعالية الأداء على مستوى الهياكل الداخلية، مما ساهم في تجاوز مظاهر البيروقراطية التي كانت تُؤرق الزبون والموظف على حد سواء. ويمكن حصر أبرز التحسينات في النقاط التالية¹:

¹ زروقي، يوسف. "أثر الرقمنة على تسيير الخدمات العمومية في الجزائر"، مجلة البحوث الإدارية والمالية، جامعة بسكرة،

1. أتمتة الإجراءات الإدارية

تمكنت المؤسسة من أتمتة العديد من الإجراءات المرتبطة بخدمة الزبائن، مثل:

- استخراج الفواتير الشهرية إلكترونياً؛
 - ربط العدادات الجديدة دون الحاجة إلى التنقل المتكرر؛
 - معالجة العقود والتسجيلات الجديدة عن بُعد.¹
- وقد ساهم ذلك في تقليص الزمن المتوسط لإنجاز الملفات الإدارية بنسبة وصلت إلى 40% مقارنة بالسنوات التي سبقت الرقمنة، حسب التقرير الإحصائي للمؤسسة لسنة 2023.²

2. تحسين مستوى الشفافية المؤسسية

مكنت الرقمنة من تقليل هامش الخطأ البشري والتدخل الشخصي في تقديم الخدمات، حيث أصبحت أغلب العمليات تُنجز عبر نظم معلوماتية مؤمنة وتخضع لمراقبة رقمية، ما عزز:

- ثقة الزبون في عدالة الخدمة؛-
- قدرة الإدارة على تتبع الأداء الفردي للموظفين؛
- تقليص مظاهر الرشوة أو التماطل.³

3. تحسين كفاءة الموارد البشرية

مكنت الرقمنة من إعادة توزيع المهام داخل المؤسسة وتخفيف الضغط على بعض المصالح، مما ساعد الموظفين على:

- التركيز على المهام التقنية بدلاً من الأعمال الورقية؛
- تطوير مهاراتهم الرقمية عبر دورات تكوينية داخلية منتظمة؛

¹ - مرجع سابق

² - مؤسسة سونلغاز، النشرة الإحصائية السنوية 2023، مديرية التحول الرقمي، الجزائر، ص. 25.

³ -- بن شريف، نوال. "الإدارة الإلكترونية كآلية للشفافية في المؤسسات العمومية"، مجلة الإدارة والتنمية المحلية، جامعة وهران، العدد 8، 2023، ص. 88.

- العمل ضمن بيئة رقمية تعتمد على الأداء أكثر من الحضور الفيزيائي¹.
- كل هذه المؤشرات تؤكد أن الرقمنة في سونلغاز لم تقتصر على المواطن فقط، بل شملت الأداء المؤسسي برمته.

الفرع الثاني: تسريع المعالجة وتحسين زمن الاستجابة

يمثل وقت الاستجابة لمطالب وشكاوى المواطنين أحد أبرز مؤشرات جودة الخدمة في المؤسسات العمومية. وفي هذا الصدد، أحرزت مؤسسة سونلغاز تقدماً بارزاً بفضل دمجها لحلول تكنولوجية متطورة.

1. تقليص آجال معالجة الشكاوى والطلبات

أظهرت التقارير الداخلية أن متوسط زمن معالجة الشكاوى تقلص من 15 يوماً إلى أقل من 4 أيام في العديد من المناطق الحضرية، وذلك بفضل:

- إطلاق تطبيقات إلكترونية تتيح تتبع الشكاوى؛
- رقمنة ملفات الزبائن لتسهيل الوصول إلى المعلومات؛
- اعتماد لوحات تحكم رقمية (dashboards) لتحليل تدفق الطلبات².

2. تسريع ربط العدادات الجديدة والتدخلات الميدانية

تبيّن من خلال معطيات سنة 2023 أن عدد عمليات الربط الكهربائي الجديدة المنجزة في آجالها ارتفع بنسبة 30% مقارنة بالسنوات السابقة، وهو ما يعود إلى:

- استغلال نظم تحديد المواقع الجغرافية (GPS) لتوجيه الفرق التقنية؛
 - تحسين جدولة التدخلات عبر خوارزميات ذكية.
- تقليل الحاجة للزيارات الميدانية بفضل تقديم وثائق إلكترونية مسبقاً.

¹ - سونلغاز، تقرير داخلي حول الكفاءات الرقمية وتكوين الموظفين، 2023، الجزائر، ص. 12.

² - دليلة، فوزية. "تحليل أثر الحلول الرقمية على تقليص زمن المعالجة في مؤسسات الخدمات"، ندوة التحول الرقمي في الإدارة العمومية، جامعة البليدة، 2023، ص. 7.

3. اختصار زمن استخراج الوثائق والفواتير

مكنت الخدمات الرقمية للمواطنين من:

- تحميل فواتيرهم الشهرية في أقل من 10 ثوانٍ؛
 - استخراج شهادة تسوية أو اشتراك دون الحضور إلى الوكالة؛
 - دفع مستحقاتهم عبر وسائل الدفع الإلكتروني دون الحاجة للانتظار في الطوابير.
- هذه المؤشرات تدل بوضوح على تحوّل نوعي في العلاقة بين المواطن والمؤسسة، وعلى انتقالها من خدمة بطيئة تقليدية إلى خدمة ذكية وسريعة الاستجابة.

المطلب الثالث: معوقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة

على الرغم من الحاجة الملحة في المجتمعات التي تعمم تطبيقات التقنية على دوائرها الإدارية إلى خوض هذه التجربة، إلا أن هذا المشروع الحضاري قد يعترضه عدد من الأصعدة: الإدارية، البشرية، المالية، الفنية، التشريعية، تنظيمية وأمنية. تحد هذه المعوقات من فرص التطبيق، أو تعطل المشروع، ويمكن استعراض هذه المعوقات كما يلي:

أولاً: المعوقات البشرية والمادية :

إن نقص في الموارد المالية والبشرية مع العصر الرقمي يعد معوقاً يواجه المؤسسات الجزائرية لممارسة لتكنولوجيا الحديثة .

1- المعوقات البشرية : تتمثل فيما يلي¹:

-ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي في الجزائر.

-قلة برامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة في المؤسسات الجزائرية.

-تنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بأن هذا التغيير يشكل تهديدا لمؤسساتهم.

-نقص الخبرات لدى المديرين وندرة تقديم حوافز مادية لهم.

¹ حسين محمد حسين، الإدارة الإلكترونية المفاهيم، الخصائص، المتطلبات ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عم، ان 2011، ص104-117

-ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي ،والرهبة والخوف الذي يمتلكه العاملين بالإدارة عند استخدامه.

-قلة تشجيع مسؤولي الحكومة الجزائرية للأفراد على التعلم الذاتي للبرامج وتطبيقات الإدارة الالكترونية وتقنية المعلومات.

-خوف بعض الموظفين وبخاصة القدامى من فشل تجربتهم في التعامل مع كل جديد كذلك ضعف مهاراتهم اللغوية وخصوصا الانجليزية، مما يؤخر مشروع الإدارة الالكترونية حتى تتمكن المؤسسات من إعادة تأهيل هؤلاء الأفراد أو استبدالهم.

- مقاومة العاملين للتغيير وشعورهم أنه لن يكون لهم مقاعد في الإدارات الجديدة، أو أن حضورهم على الأقل سيكون هامشيا.

-قصور نظرة الموظفين والعمال الإداريين في الجامعات إلى المشروعات التقنية والحاسب عامة، على رؤية ما تكلفه هذه المشروعات من نفقات، دون النظر إلى إيجابياتها وفوائدها.

معوقات مادية : تتمثل فيما يلي¹:

-قلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية، خاصة فيما يتعلق بإنشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة والبرامج.

-ضعف قدرة بعض الأفراد لشراء الأجهزة الالكترونية لضعف الجانب المادي الذي يعانون منه.

-التكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الالكترونية.

-قلة توفير المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق الإدارة الالكترونية.

-عدم دعم مشروع تطبيق الإدارة الالكترونية ماليا (عدم توفير الأجهزة والمعدات اللازمة لذلك).

¹ مرجع سابق

-الحاجة الكبيرة إلى الإمكانيات المادية لتوفير تقنية المعلومات خاصة على مستوى الدولة ككل.

-جمود الإدارات المالية في الجامعات، حيث تضع ميزانيات مالية على أساس بنود محددة، مما يمنع صرف أي مبلغ لغير البنود التي تم وضعها مسبقا.

تواجه بعض الإدارات أزمة محدودية الموارد اللازمة لإتمام عمليات الصيانة لأجهزتها وشبكاتها، وغيرها من العمليات المكلفة سواء في استبدال قطع وأجهزة جديدة من القطع الداخلية لبعض الأجهزة.

-تكلفة استخدام الشبكة العالمية للإنترنت.

معوقات إدارية وأمنية: تواجه الإدارة في تحولها من الأسلوب التقليدي إلى الإلكتروني عددا من المعوقات الإدارية والأمنية، يمكن عرضها:

1-معوقات إدارية : تتمثل فيما يلي¹:

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الرقمية.
- ضعف اهتمام الإدارة العليا بتقييم تطبيق الإدارة الإلكترونية ومتابعتها.
- عدم التدرج في تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط المؤسسة.
- عدم توافر تدريب للمتخصصين بشكل واسع في المواقع المرغوب فيها.
- عدم اقتناع إدارة المؤسسة بضرورة الإدارة الإلكترونية أو الحاجة إليها.
- عدم تهيئة الأفراد نفسيا وإشعارهم بأهمية دورهم، وأهم جزء من عملية التحول والنجاح
- الاختلاف في نظم الإدارة داخل الجهة الإدارية الواحدة، مما يعرقل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية بشكل انسيابي وسلس.

¹ نبأ مؤيد عبد الحسين الطائي، إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية ووظائفها في المنظمات التعليمية دراسة استطلاعية، 19 دار الكتب القانونية، الطبعة الأولى، 2011 ص، 10

2-معوقات أمنية : تتمثل في¹:

مخاوف كبيرة لدى المتعاملين مع الإدارات من نجاح إحدى محاولات الاختراق للإدارة التي يتعاملون معها وأن يمس ذلك الاختراق البيانات الخاصة بهم بالحذف أو التدمير أو استغلالها في أعمال غير مشروعة.

-عدم توافر برمجيات تحكم الرقابة على الاختراقات المتعمدة؛

-تشمل تحديات أمن المعلومات نطاقا واسعا من العناصر، بعضها فني يرتبط بالأنظمة التقنية والبرامج والأجهزة المستخدمة، وبعضها الآخر يرتبط بالأفراد والهيئات الإدارية القائمة على الإدارات الإلكترونية حول العالم؛

معوقات تنظيمية و تشريعية: إضافة إلى العوامل السابقة نجد أيضا معوقات أخرى تتمثل في المعوقات التشريعية والتنظيمية وفيما يلي أهمها:

1-معوقات تنظيمية: وتشمل:

-انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا في الجزائر لبرامج الإدارة الإلكترونية وتحديد الوقت الذي فيه البدء بتطبيق وتنفيذ الخدمات والمعلومات الإلكترونية.

-غياب المتابعة من قبل السلطات الجزائرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات الصغرى.

-ضعف اقتناع السلطات الجزائرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات الصغرى.

-قلة المعرفة الحاسوبية لدى الإداريين الذين يمتلكون قرار إدخال هذه التقنية داخل مختلف المؤسسات.

-ندرة توفير التدريب المتخصص بشكل واسع في المواقع المرغوبة في مختلف المؤسسات

-ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر؛

¹ مرجع سابق

-ضعف الدعم السياسي من القيادات السياسية العليا لمشروع الإدارة الإلكترونية في مختلف البيئات خاصة منها التعليمية.

2-معوقات تشريعية¹ : من المعوقات التشريعية نذكر ما يلي:

-عدم الاعتراف بحجية الوثائق الإلكترونية واعتمادها أدلة إثبات أو الاعتراف بمصادقيتها.

-عدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الإدارة والمعاملات الإلكترونية، مما يجعل هذا البديل لا يفي بالحاجة في ظل غياب الأنظمة واللوائح التي تضبط علاقات العمل، والتعاون داخل الإدارات الإلكترونية.

-تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الإلكتروني والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية طالب الخدمة مما يعرقل كثيرا من المعاملات الإلكترونية التي كان من الممكن أن تكون أكثر سلاسة في وجود هذه التشريعات وتحقق الفائدة المرجوة منها.

-غياب التشريعات التي تجرم مخترق شبكات الإدارة الإلكترونية وتضع العقوبات الرادعة لمرتكبي تلك الجرائم، وبخاصة الحسابات البنكية والمستندات ذات الخصوصية وأسرار الشركات التي تخوض المنافسات التجارية.

¹ قادة بن عبد الله نوال، بن حمو محمد السعيد تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين الواقع والمأمول، مجلة الفكر المتوسطي، 2022، المجلد 11 العدد، 02 ص 588 – 591.

خلاصة الفصل:

أبرزت نتائج الدراسة الميدانية المنجزة داخل مؤسسة سونلغاز أن المؤسسة قطعت أشواطاً هامة في مجال رقمنة خدماتها الأساسية، حيث جرى اعتماد مجموعة من المنصات والأنظمة الرقمية التي ساهمت في تسهيل معالجة العمليات اليومية مثل الفوترة الإلكترونية، وتسجيل الشكاوى عن بُعد، وربط الزبائن بالشبكة الكهربائية أو الغازية، فضلاً عن تحسين متابعة عمليات الصيانة. وتُظهر البيانات أن نسبة معتبرة من المواطنين باتوا يعتمدون على هذه الخدمات الرقمية، مما يُشير إلى تحول تدريجي في العلاقة بين المؤسسة والمتعامل.

مع ذلك، لا تزال هناك عدة تحديات تعيق بلوغ نجاعة كاملة للإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة، من بينها ضعف تغطية الإنترنت في بعض المناطق، تفاوت مهارات الموظفين في استخدام الأنظمة الجديدة، وعدم تكافؤ استفادة المواطنين من الخدمات الرقمية بسبب الفوارق الجغرافية أو الفئات العمرية.

وعليه، فإن تفعيل الإدارة الإلكترونية بفعالية يتطلب رؤية استراتيجية متكاملة تشمل تكوين الكوادر البشرية، تحسين البنية التحتية الرقمية، ومراجعة الإجراءات التنظيمية بما يضمن انسجام العمل الرقمي مع المعايير القانونية والتقنية. ويُعدّ تعميم الثقافة الرقمية وسط الموظفين والمواطنين عنصراً أساسياً لإنجاح هذا التحول، إلى جانب ضرورة تعزيز الشفافية ورفع جودة الخدمات، بما يُحقق أهداف المؤسسة في تقديم خدمة عمومية عصرية وسريعة وفعّالة.



الخاتمة

الخاتمة

وفي ختام هذه الدراسة، يتّضح أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية، وعلى رأسها مؤسسة سونلغاز، لم يعد توجّهاً مؤقتاً، بل أضحي ضرورة حتمية فرضتها التطورات التكنولوجية المتسارعة وتطلعات المواطنين لخدمات عمومية أكثر كفاءة وشفافية. لقد بيّنت الدراسة أن الإدارة الإلكترونية تمثل أداة استراتيجية فعالة لتحديث العمل الإداري، وتحسين جودة الخدمات، وتقليص المدة الزمنية والتكلفة المادية، بالإضافة إلى محاربة البيروقراطية والفساد الإداري.

ومع ذلك، فإن نجاح هذا التحول يظل رهيناً بجملة من العوامل الأساسية، في مقدمتها: توفر بنية تحتية رقمية متطورة، كفاءات بشرية مؤهلة، وإرادة حقيقية تدعم مسار الرقمنة، فضلاً عن إطار قانوني مرن يواكب هذه التغيرات.

وقد كشفت الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز عن جهود ملحوظة في هذا المجال، لكنها في المقابل أبرزت بعض التحديات الواقعية التي تعيق التنفيذ الكامل للإدارة الإلكترونية، مثل ضعف التكوين الرقمي لدى الموظفين، ونقص التجهيزات الحديثة، وغياب التكامل المعلوماتي بين المصالح المختلفة.

وعليه، فإن تعزيز الرقمنة في الإدارة العمومية يتطلب رؤية شاملة ومستدامة، تستند إلى التحديث المستمر، والتنسيق بين مختلف الفاعلين، من أجل ترسيخ ثقافة رقمية مؤسسية قادرة على مواكبة متطلبات العصر وتحقيق خدمة فعالة.

نتائج الدراسة:

- 1- أظهرت الدراسة أن مؤسسة سونلغاز قامت بخطوات جدية نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، خاصة عبر منصاتها الرقمية وتطبيق الهاتف المحمول.
- 2- ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية بالمؤسسة، من خلال تقليص أوقات الانتظار، وتقليل الاكتظاظ، وتسهيل المعاملات.
- 3- أبدى المواطنون رضا نسبياً عن الخدمات الإلكترونية، خصوصاً فئة الشباب والمتعاملين الحضريين، بينما لا يزال الاستخدام ضعيفاً في بعض المناطق الريفية.

- 4- ما تزال المؤسسة تعاني من عدة تحديات، أبرزها: ضعف البنية التحتية الرقمية ببعض الوكالات، ونقص الوعي الرقمي لدى بعض الزبائن.
- 5- لا تزال بعض المعاملات تعتمد على الإجراءات الورقية، مما يُضعف من فعالية الإدارة الإلكترونية ويخلق ازدواجية في المعالجة.
- 6- تبين أن نجاح الإدارة الإلكترونية لا يقتصر فقط على الجانب التقني، بل يتطلب أيضًا توفر الإرادة المؤسسية، والتنسيق بين مختلف الفروع، وتكوين الموارد البشرية.

المقترحات:

1. ضرورة إعداد برامج تكوين مستمر لفائدة الموظفين العموميين في مجال تكنولوجيا المعلومات وتحفيزهم على التكيف مع التحول الرقمي.
2. تحسين البنية التحتية الرقمية وتوفير التجهيزات الحديثة في الإدارات، خاصة على مستوى البلديات والمناطق الداخلية.
3. العمل على مراجعة وتحديث الإطار القانوني للإدارة الإلكترونية، لضمان حماية المعطيات الشخصية وتحديد المسؤوليات بوضوح.
4. إطلاق حملات توعوية وتحسيسية موجهة للمواطنين لتعزيز استخدامهم للبوابات والخدمات الإلكترونية.
5. تشجيع الممارسات الإدارية الرشيقة (Agile) وتبني منهجية التحسين المستمر في الخدمات الرقمية.
6. وضع مؤشرات قياس الأداء الرقمي للإدارات العمومية وربطها بمعايير الكفاءة والرضا العام.
7. تعزيز التنسيق بين مختلف القطاعات الحكومية لضمان تكامل الأنظمة الرقمية وتفاادي التكرار والتضارب في الخدمات.

قائمة المصادر والمراجع

أولا : المراجع باللغة العربية .

1. ابن منظور، *لسان العرب*، مادة "أدار"، دار صادر، بيروت، الجزء 4، ص 123.
2. أحمد عبد العزيز، *الخدمة العمومية في التشريع المصري*، دار النهضة العربية، القاهرة، 2017،
3. بن يوسف، سمير. "الرقمنة في المؤسسات العمومية الجزائرية: التحديات وآفاق التطوير"، *المجلة الجزائرية للعلوم السياسية*، جامعة الجزائر 3، العدد 18، 2023،
4. خالد علال، *الموارد البشرية ورهانات الرقمنة في الإدارة العمومية*، دار الجامعي للنشر، الجزائر، 2020،
5. خنيش، نادية. "معوقات التحول الرقمي في المؤسسات العمومية الجزائرية"، *ندوة الرقمنة والإصلاح الإداري*، المركز الجامعي مغنية، 2023،
6. دليلة، فوزية. "تحليل أثر الحلول الرقمية على تقليص زمن المعالجة في مؤسسات الخدمات"، *ندوة التحول الرقمي في الإدارة العمومية*، جامعة البليدة، 2023،
7. سونلغاز، تقرير داخلي حول الكفاءات الرقمية وتكوين الموظفين، 2023، الجزائر،
8. عبد الحميد صالح، *إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر: الواقع والتحديات*، دار النشر الجامعي، الجزائر، 2019،
9. عبد العزيز بن طاهر، *الإدارة الإلكترونية وتحديات التحديث الإداري في الوطن العربي*، دار أسامة للنشر، عمان، 2020،

10. عبد القادر زروقي، الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي في الجزائر،
المجلة الجزائرية للإدارة العامة، العدد 21، 2021،
11. عزالدين الناصري، إدارة التحول الرقمي: رؤية استراتيجية، دار الفكر
العربي، القاهرة، 2020،
12. كريم غربي، "التحول الرقمي بين الحماية القانونية والفراغ التشريعي"،
ندوة القانون والمجتمع الرقمي، جامعة قسنطينة، 2021،
13. محمد الصالح هني، النظام العام والخدمة العمومية في القانون الإداري،
دار الهدى، الجزائر، 2016،
14. محمد عبد الغني، الإدارة العامة الإلكترونية: المفهوم، الأهداف
والتحديات، دار الوفاء، الإسكندرية، 2019،
15. محمد عبد الكريم، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم والنماذج، دار الفكر
الجامعي، الإسكندرية، 2021، ص 65.
16. محمد عبد الكريم، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم والنماذج، دار الفكر
الجامعي، الإسكندرية، 2021،
17. نبيل حميتي، سياسات التحول الرقمي في الجزائر: تقييم وتحليل، دار
الجامعي للنشر، الجزائر، 2022،
18. وزارة الطاقة والمناجم، تقرير حول تحديث شبكات التوزيع وفوترة الطاقة،
الجزائر، 2023،
19. يوسف الحسين، مدخل إلى علم الإدارة العامة، دار النشر الجامعي،
القاهرة، 2020،
20. يوسف طه، التحول الرقمي في القطاع العام: التجارب العربية، مركز
دراسات الحكومة الإلكترونية، بيروت، 2020،

ثانيا : المذكرات والأطروحات .

1. سهيلة بوزيد، "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية - دراسة ميدانية ببلدية برج بوعريرج"، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف 2، كلية العلوم الاقتصادية، 2022.
2. محمد الأمين زروقي، "الخدمة العمومية في التشريع الجزائري: الخصائص والوظائف"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 1، 2019،
3. نادية الزهراء، "تجربة المستخدم في الخدمات الإلكترونية الحكومية"، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، 2021،

ثالثا : المجلات .

1. الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، المادة 4.
2. بلميهوب سميرة، "تحسين الخدمات الطاقوية في ظل التحول الرقمي"، *مجلة الاقتصاد والتسيير المعاصر*، جامعة قسنطينة، العدد 09، 2023،
3. بن ساسي، سميرة. "قياس رضا المواطن عن الخدمات الرقمية في المؤسسات العمومية: سونلغاز نموذجا"، *مجلة الإدارة والتنمية*، جامعة قسنطينة، العدد 17، 2023،
4. بن شريف، نوال. "الإدارة الإلكترونية كآلية للشفافية في المؤسسات العمومية"، *مجلة الإدارة والتنمية المحلية*، جامعة وهران، العدد 8، 2023،.
5. بن عبد الله، ليلي. "دور الذكاء الاصطناعي في تحسين الخدمات الإدارية الرقمية"، *مجلة التكنولوجيا الحديثة والإدارة*، جامعة عنابة، العدد 12، 2023،

6. بن هنية، حفيظة. "تحسين واجهات المستخدم في الخدمات الرقمية: دراسة تطبيقية على المنصات العمومية الجزائرية"، *المجلة الجزائرية للإعلام الآلي والتطبيقات الرقمية*، العدد 14، 2022،
7. بوخالفه عبد الرحمن، "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية: دراسة حالة سونلغاز"، *أطروحة ماجستير*، جامعة البليدة 2، 2022،
8. بوزيد، نوال. "تقييم تجربة المستخدم في التعامل مع المنصات الرقمية للمرافق العمومية"، *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*، جامعة البويرة، العدد 12، 2022،
9. بوزيدي نوال، "الإدارة الإلكترونية وتحسين الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية: حالة سونلغاز"، *مجلة العلوم الاقتصادية*، جامعة البليدة، العدد 17، 2022،
10. بوزيدي نوال، "الإدارة الإلكترونية وتحسين جودة الخدمات العمومية - دراسة حالة سونلغاز"، *مجلة العلوم الاقتصادية والمالية*، جامعة البليدة، العدد 17، 2022،
11. بوعلام، كمال. "الصعوبات التقنية لدى الفئات العمرية المتقدمة في التعامل مع المنصات الرقمية"، *مجلة الإعلام الآلي والتطبيقات الحديثة*، جامعة سطيف، العدد 6، 2023،
12. بوعلام، كمال. "دور تحليل الشكاوى في تحسين جودة الخدمات الإلكترونية: دراسة ميدانية بسونلغاز"، *مجلة الاقتصاد الرقمي والإدارة الحديثة*، جامعة البليدة 2، العدد 9، 2023،
13. جميلة بوقدير، "تأثير الإدارة الإلكترونية على كفاءة الخدمات الحكومية"، *مجلة الإدارة والتنمية*، جامعة الجزائر، 2020،

14. حميدة لمياء، "دور التحول الرقمي في تحسين الخدمة العمومية - دراسة حالة سونلغاز"، مجلة الاقتصاد الرقمي، جامعة المسيلة، العدد 12، 2023.
15. خليل عبد الكريم، قاموس اللغة العربية المعاصرة، دار المعارف، القاهرة، 1992.
16. دحماني، مروان. "رصد مؤشرات رضا المستخدمين في الخدمات الرقمية لسونلغاز"، ورقة بحثية مقدمة في ملتقى الرقمنة والإدارة العمومية، جامعة بجاية، 2024.
17. دراسة ميدانية، العدالة الرقمية في الجزائر: الواقع والتحديات، منشورة في مجلة العدالة الإدارية، العدد 12، 2022.
18. رشيد علالي، الخدمة العمومية في ظل التحول الرقمي، مجلة العلوم الإدارية والسياسية، العدد 18، 2022.
19. رشيد فليسي، الإدارة الإلكترونية ورهان التحول الرقمي في الإدارة العمومية، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة باتنة، العدد 27، 2023.
20. زروقي، يوسف. "أثر الرقمنة على تسير الخدمات العمومية في الجزائر"، مجلة البحوث الإدارية والمالية، جامعة بسكرة، العدد 10، 2022.
21. زهير علي، "نظم المعلومات وأثرها في فعالية المؤسسات العمومية"، مجلة الإدارة العامة الحديثة، العدد 11، 2020.
22. زينب رحمانى، التشريعات المنظمة للمعاملات الإلكترونية في القانون الجزائري، مجلة القانون والتكنولوجيا، العدد 15، 2022.
23. سامي الزواغي، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي: واقع وتحديات، مجلة المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، العدد 471، 2018.

24. سعيد بن ناصر الغامدي، الإدارة الإلكترونية في القطاع الحكومي، مجلة الإدارة العامة، المعهد السعودي للإدارة العامة، العدد 83، 2021،
25. السعيد، فوزي. "البنية التحتية الرقمية كمدخل لتحقيق التحول الإلكتروني في المؤسسات الجزائرية"، مجلة الاقتصاد الرقمي والإدارة الذكية، جامعة باتنة، العدد 07، 2022،
26. سمية بلقاسم، "الكفاءة الرقمية كأداة للتحول الرقمي في المؤسسات العمومية"، مجلة اقتصاديات المعرفة، العدد 14، 2021،
27. سمية بلقاسم، "تطور مفهوم الخدمة العمومية في ظل التحديث الإداري"، ملتقى الإدارة الإلكترونية والحوكمة، جامعة وهران، 2021،
28. سمية عبد القادر، التشغيل البيئي وأثره على فعالية الخدمات الإلكترونية، مذكرة ماستر، جامعة قالمة، 2021،
29. سمير عبد القادر، الرقابة الإدارية والتحول الرقمي، دار النفائس، بيروت، 2022،
30. سونلغاز، التقرير السنوي للتطوير الرقمي لسنة 2023، المديرية العامة للتحول الرقمي، الجزائر،
31. سونلغاز، الحصيلة التقنية والتجارية لسنة 2023، المديرية العامة، الجزائر،
32. سونلغاز، النشرة الإحصائية الداخلية - قسم النقطة الرقمية، الجزائر، 2023،
33. سونلغاز، دليل استخدام نظام CRM الداخلي، مديرية الزبائن، 2022،

34. سونلغاز، دليل خدمة الشكاوى الإلكترونية - الإصدار الثاني، المديرية العامة للعلاقات مع الزبائن، الجزائر، 2022،
35. سونلغاز، منصة طلبات الربط - دليل الاستخدام الإلكتروني، 2023،
36. شريط، رانيا. "تجربة الزبون الإلكتروني في الإدارة الجزائرية: الإشكالات والمقاربات"، ندوة الإدارة الرقمية في الجزائر، المركز الجامعي سوق أهراس، 2023،
37. عادل طوير، التكوين الرقمي للموارد البشرية كمدخل لتفعيل الإدارة الإلكترونية، مجلة الدراسات الإدارية، العدد 25، 2022،
38. عادل عبد الرحمن، "الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز ثقة المواطنين"، مجلة العلوم الإدارية، 2019،
39. عبد الحكيم عثمان، الحوكمة الإلكترونية كآلية للحد من الفساد الإداري في الدول العربية، مجلة البحوث والدراسات، جامعة محمد بوضياف، العدد 18، 2019،
40. عبد العزيز بوخبزة، رقمنة الإدارة وتحسين الخدمة العمومية، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية، العدد 89، 2021،
41. عبد العزيز بوخبزة، رقمنة الإدارة وتحسين جودة العلاقة مع المواطن، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية، العدد 90، 2022،
42. عبد الغني بن يحيى، الإدارة الإلكترونية: مراحل الانتقال نحو الرقمنة الشاملة، مجلة علوم الإدارة، العدد 24، 2021،
43. عبد القادر زروقي، "الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي في الجزائر"، المجلة الجزائرية للإدارة العامة، العدد 21، 2021..

44. عبد القادر زروقي، *الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي في الجزائر*، المجلة الجزائرية للإدارة العامة، العدد 21، 2021،
45. عبد القادر نايلي، "الإطار القانوني للإدارة الإلكترونية في الجزائر: تحليل نقدي"، *مجلة القانون العام المعاصر*، العدد 5، 2021
46. عبد الله سالم، "التقنيات الرقمية ودورها في تحسين الخدمات الحكومية"، *مجلة التقنية والإدارة*، 2019،
47. عبد الله علالي، *التحول الرقمي في الإدارة الجزائرية: الواقع والمأمول*، مجلة البحوث القانونية والسياسية، العدد 45، 2022،
48. علي زروقي، "الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية: بين الطموح والواقع"، *مجلة البحوث والدراسات في العلوم الاجتماعية*، جامعة قالم، العدد 15، 2021،
49. العيفة صالح، *الإدارة الإلكترونية وأثرها في تطوير الأداء الإداري بالمؤسسات العمومية الجزائرية*، مجلة الباحث، جامعة عنابة، العدد 10، 2022،
50. فاطمة الزهراء، "تكنولوجيا المعلومات والإدارة الحكومية"، *مجلة العلوم الإدارية*، العدد 18، 2020،
51. فاطمة خالدي، "أمن المعلومات كشرط للتحويل الرقمي الناجح"، *ملتقى الرقمنة والإدارة الحديثة*، جامعة بجاية، 2021،
52. كحول، أكرم. "تجربة المستخدم في منصات الخدمات العمومية الإلكترونية بالجزائر"، *مجلة التصميم والتكنولوجيا الرقمية*، جامعة قسنطينة، العدد 06، 2023،
53. كمال شرف، *الإدارة الرقمية في المؤسسات العمومية*، دار الطلائع، القاهرة، 2020،

54. لخضر، سامي. "الفجوة الرقمية في الجزائر: الواقع والتحديات"،
مجلة الاقتصاد المعرفي والتنمية المستدامة، جامعة قسنطينة، العدد 5، 2023،
55. لطرش مريم، "التحول الرقمي وصيانة الشبكات في مؤسسة
سونلغاز"، مجلة الابتكار والتكنولوجيا، جامعة جيجل، العدد 10، 2023،
56. محمد أحمد، "الإدارة الإلكترونية: المفهوم والتطبيق"، دار الفكر،
القاهرة، 2019،
57. المركز الوطني للابتكار التكنولوجي، "الصيانة الذكية في
المؤسسات الطاقوية"، ملتقى الرقمنة، وهران، 2022،
58. مروان جمال، "ثقة المواطنين في الخدمات الإلكترونية
الحكومية"، مجلة دراسات إدارية، جامعة القاهرة، 2020،
59. مريم بن علي، "علاقة المستخدمين بالخدمات الإلكترونية
الحكومية"، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2022،
60. مصطفى بن عيسى، "مبادئ الإدارة العامة والخدمة العمومية"،
مجلة العلوم القانونية والإدارية، جامعة تلمسان، العدد 15، 2018،
61. المعجم الوسيط، مادة "إلكتروني"، مجمع اللغة العربية، القاهرة،
ط2، 2004،
62. منصور العلمي، الإدارة الرقمية والتحول المؤسسي، دار المجد،
عمان، 2022،
63. مؤسسة سونلغاز، التقرير السنوي حول التحول الرقمي 2022،
المديرية العامة للرقمنة، الجزائر،
64. ميموني عبد الرحمن، "الإدارة الرقمية في المؤسسات الخدمية
الجزائرية: الفرص والتحديات"، دراسات الإدارة العامة والحوكمة، جامعة
سطيف، العدد 5، 2023،

65. نادية بوعمامة، السمعة المؤسسية للإدارة العمومية في البيئة الرقمية، مجلة إدارة الدولة، العدد 22، 2023،
66. نادية بوعمامة، السمعة المؤسسية للإدارة العمومية في البيئة الرقمية، مجلة إدارة الدولة، العدد 22، 2023،
67. نادية بوفاتح، "الإدارة الإلكترونية كآلية لتحقيق فعالية الإدارة العامة"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم السياسية، 2021.
68. نذير حداد، "الإدارة الإلكترونية كمدخل للحوكمة الرشيدة"، مداخلة ضمن ملتقى دولي حول الحوكمة والإصلاح الإداري في العالم العربي، جامعة عنابة، 2021،
69. نوال بن عزوز، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارة العامة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة تبسة، العدد 21، 2016،
70. نوال منصوري، "الإدارة الجزائرية والتحول الرقمي: الواقع والمأمول"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 29، 2022،
71. وزارة الرقمنة والإحصائيات، الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي 2022-2030، الجزائر، 2022،
72. وزارة الطاقة والمناجم، تقرير الرقمنة في قطاع الكهرباء والغاز، 2023،
73. وزارة الطاقة والمناجم، تقرير رقمنة قطاع الطاقة 2023، الجزائر،
74. ياسمين رابح، "الفجوة الرقمية في الجزائر: التحديات والآفاق"، مجلة الدراسات الاجتماعية، العدد 18، 2021،
75. يوسف العبد، "الإدارة الإلكترونية وتحسين تجربة المواطن"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 25، 2020،

76. يوسف سعدي، "تمويل الرقمنة في البلديات الجزائرية: الواقع والتحديات"، مجلة المالية العمومية، العدد 6، 2023،

رابعاً : القوانين والمراسيم التنفيذية .

1. قانون رقم 06 - 04 مؤرخ في 21 محرم عام 1427 الموافق 20 فبراير سنة 2006 يعدل ويتمم الأمر رقم 95-0
2. -قانون رقم 18-04 المؤرخ في 24 شعبان عام 1439 الموافق 10 مايو سنة 2018.
3. قانون رقم 18-05 مؤرخ في 24 شعبان عام 1439 الموافق 10 مايو سنة 2018، يتعلق بالتجارة الإلكترونية.

فهرس

	شكر و عرفان
	الإهداء
	مقدمة
	الفصل الأول : الإطار النظري للإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية
16	تمهيد
17	المبحث الأول : الإدارة الإلكترونية - المفهوم الخصائص والأهداف
18	المطلب الأول : تعريف الإدارة الإلكترونية وتمييزها عن الإدارة التقليدية
22	المطلب الثاني : خصائص ومقومات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية
25	المطلب الثالث : أهداف وفوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية في القطاع العام
28	المبحث الثاني : الخدمة العمومية في ظل التحول الرقمي
29	المطلب الأول : مفهوم الخدمة العمومية وأهميتها في العمل الإداري
33	المطلب الثاني : تأثير الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة الخدمة العمومية
37	المطلب الثالث : التحديات والمعوقات التي تواجه رقمنة الخدمات العمومية
44	خاتمة الفصل
	الفصل الثاني : الادارة الالكترونية في مؤسسة سونلغاز -دراسة ميدانية -
46	تمهيد
47	المبحث الأول : واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة سونلغاز
48	المطلب الأول : نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز وتعريفها
59	المطلب الثاني : الوسائل التكنولوجية والبنية الرقمية المعتمدة في مؤسسة سونلغاز
61	المطلب الثالث : مدى استخدام الإدارة الإلكترونية في العمليات اليومية بمؤسسة سونلغاز
66	المبحث الثاني : أثر الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمة العمومية في سونلغاز
67	المطلب الأول : قياس رضا المواطن حول الخدمات الإلكترونية المقدمة
73	المطلب الثاني : التحسينات المسجلة في جودة الأداء وسرعة المعالجة
76	المطلب الثالث : معوقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة
81	خاتمة الفصل

83	الخاتمة
86	قائمة المصادر و المراجع
98	الفهرس
100	الملخص

الملخص

تتناول هذه الدراسة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تقديم الخدمة العمومية حيث تسلط الضوء على الانتقال من النماذج التقليدية، إلى الأنظمة الرقمية التي تعزز الكفاءة، الشفافية، وتفاعل المواطنين. يعرض الجزء الأول الإطار النظري للإدارة الإلكترونية، مفاهيمها الأساسية، فوائدها، وتأثيرها على المؤسسات العمومية .

أما الجزء الثاني، فيركز على دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز، إحدى أهم المؤسسات العمومية في الجزائر. ويحلل هذا الجزء تطبيق الأدوات الرقمية مثل أنظمة ERP و CRM والمنصات الإلكترونية. وقد أظهرت النتائج تحسناً ملحوظاً في مجالات الفوترة، معالجة الشكاوى، وسهولة الحصول على الخدمات، رغم وجود بعض التحديات المرتبطة بالبنية التحتية وتكوين الموظفين.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، التحول الرقمي، المؤسسات العمومية، تحسين الخدمات، الحوكمة الرقمية.

Abstract

This study explores the role of e-administration in improving public service delivery. It highlights the shift from traditional administrative models to digital systems that enhance efficiency, transparency, and citizen engagement. The first part presents the theoretical framework of eadministration, its key concepts, benefits, and its impact on public institutions.

The second part focuses on a case study of SONEGAS, a major Algerian public utility company. It analyzes the implementation of digital tools such as ERP, CRM systems, and online platforms. The results show significant improvements in billing, complaint management, and service accessibility, despite some challenges related to infrastructure and staff training.