



جامعة عمار ثلجي - الأغواط -  
كلية الحقوق والعلوم السياسية



قسم العلوم السياسية

# الآفاق المستقبلية للإدارة الالكترونية في الجزائر بين الواقع والآفاق

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية،  
تخصص إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف:  
د/ مراد أحمد

من إعداد الطالب:  
• بن سعد العيدي

أعضاء اللجنة المناقشة

رئيسا	د/ خليفي رابح
مشرفا ومقررا	د/ مراد أحمد
مناقشا	د/ بغداد قرزو

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



قال الله تعالى

﴿وَلَقَدْ آتَيْنَا دَاوُودَ وَسُلَيْمَانَ

عِلْمًا وَقَالَا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي فَضَّلَنَا عَلَى

كَثِيرٍ مِّنْ عِبَادِهِ الْمُؤْمِنِينَ﴾

سور النمل: الآية 15

﴿صدق لله العظيم﴾

# شكـر

بسم الله والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تنزل الخيرات والبركات،  
وبتوفيقه تتحقق المقاصد والغايات

نحمد الله تعالى على أن وفقنا ومنَّ علينا بإنجاز وإتمام هذا العمل، وألهمنا جزيل  
الصبر لتخطي الصعوبات والعقبات، كما نرجو من الله أن نكون قد أصبنا في  
اختيارنا للموضوع المناسب وإجراء الدراسة بالشكل الصحيح، الذي نستطيع  
عرضها للجميع مما يعود بالمصلحة النافعة لنا ولهم .

إن من تمام شكر الله، شكر الناس والاعتراف بفضلهم وهذا عملا بقوله صلى الله  
عليه وسلم " من لم يشكر الناس لم يشكر الله " رواه أحمد  
نشكر الأستاذ الدكتور " مراد أحمد " على إشرافه والذي لم يبخل بمساعدته لي  
وتقديم توجيهاته ونصائحه فجزاه الله عنا خير جزاء  
كما يطيب لنا شكر أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم وقبولهم مناقشة مذكرتي.  
والشكر موصول لكل لأصدقاء والأهل والأحبة ولكل من تمنى لي الخير ودعا لنا في  
ظهر الغيب

وأخيرا نسأل الله أن يرزقنا الصدق والإخلاص في القول والعمل، وأن ينفع بهذا  
العمل إخواننا وأخواتنا الطلبة ويجعله في ميزان أعمالنا  
وصل اللهم وسلم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين  
وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

# الإهداء



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ الحمد لله الذي ما نجحنا وما علونا ولا تفوقنا إلا برضاه الحمد لله الذي ما اجتزنا درياً  
ولا تخطينا جهداً إلا بفضلِهِ وإليه ينسب الفضل والكمال والإكمال.

وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات حملت في طياتها الكثير من الصعوبات والمشقة والتعب ها انا اليوم أقف  
على عتبة تخرجي اقطف ثمار تعبي وارفع قبعتي بكل فخر  
الحمد لله حباً وشكراً وامتناناً، ما كنت لأفعل هذا لو لا فضل الله فالحمد لله على البدء وعلى الختام  
إلى الذي زين أسمي بأجمل الألقاب،

إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم و المعرفة، إلى من غرس في روحي مكارم الأخلاق داعمي  
الأول في مسيرتي وسندي جدي بوزياني الحاج مُهد رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه وجدي الحاجة كلثوم  
بوزياني"

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واحتضني قلبها قبل يدها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى القلب  
الحنون

والشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات سر قوتي ونجاحي ومصباح دربي إلى وهج حياتي  
"أمي الغالية بوزياني خضرة"

لم تكن الرحلة قصيرة ولم تكن الأمور ميسره، ولكن بعون الله فعلتها

فهرس

المحتويات

الصفحة	عنوان
	كلمة الشكر
	إهداء
أ-م	مقدمة
الفصل الأول: ماهية الإدارة الالكترونية	
17	تمهيد
18	المبحث الأول: مفهوم الإدارة الالكترونية
18	المطلب الأول: تعريف الإدارة الالكترونية ومراحل تطورها
31	المطلب الثاني: أهمية الإدارة الالكترونية
36	المطلب الثالث: خصائص ومبادئ الإدارة الالكترونية
39	المبحث الثاني: وظائف وأبعاد الإدارة الالكترونية
39	المطلب الأول: وظائف الإدارة الالكترونية
44	المطلب الثاني: أبعاد الإدارة الالكترونية
47	المطلب الثالث: مزايا وعيوب الإدارة الالكترونية
53	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الآفاق المستقبلية للإدارة الالكترونية في مؤسسات الجزائرية (الواقع والآفاق)	
56	تمهيد
57	المبحث الأول: واقع جاهزية الإدارة الالكترونية في الجزائر
57	المطلب الأول: مؤشرات جاهزية الحكومة الالكترونية في الجزائر
65	المطلب الثاني: رؤية وأهداف إستراتيجية الإدارة الالكترونية في الجزائر
68	المطلب الثالث: مشاريع ونماذج الإدارة الالكترونية بالجزائر
76	المبحث الثاني: تقييم مدى جاهزية الإدارة الجزائرية للإلكترونية
76	المطلب الأول: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر
79	المطلب الثاني: مستقبل الإدارة الالكترونية بالجزائر
83	المطلب الثالث: آفاق وعوامل نجاح الإدارة الالكترونية في الجزائر
85	المبحث الثالث: دراسة حالة الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق
85	المطلب الأول: فوائد استخدام الإدارة الالكترونية في المؤسسة
86	المطلب الثاني: واقع استخدام أدوات وتطبيقات الإدارة الالكترونية في المؤسسة
87	المطلب الثالث: أهم المعوقات التي تعرقل تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة
88	المطلب الرابع: آفاق تطبيقات الإدارة الالكترونية في المؤسسة

90	نتيجة العامة
92	خلاصة الفصل
94	خاتمة
98	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

صفحة	عنوان	رقم
23	يبين مراحل التحول الإلكتروني	(1-1)
28	الخطوات التمهيدية للتحول إلى الإدارة الإلكترونية	(2-1)
29	مثل أبعاد التحول إلى الإدارة الإلكترونية	(3-1)
63	موقع الجزائر عالميا وفق مؤشر الحكومة الإلكترونية لسنة 2020	(1-2)
64	الأبعاد الثلاثة لمؤشر الحكومة الإلكترونية في الجزائر لسنة 2020/2018	(2-2)

الصفحة	الصفحة	الرقم
26	يوضح المقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الالكترونية	1-1
62	تصنيف الجزائر حسب مؤشر تنمية الحكومة الالكترونية خلال 2016-2020	1-2
67	استراتيجيات الإدارة الالكترونية	2-2

# مقدمة

تسعى معظم الدول على غرار الجزائر إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية باعتبارها منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في منظمات عصر العولمة والتغيير المستمر، كما أنها نظام افتراضي يمكن المؤسسة من تأدية التزاماتها لجميع المستفيدين باستخدام التقنيات الإلكترونية المتطورة متجاهلة عنصري الزمان والمكان مع تحقيق الجودة، وأن الإدارة الإلكترونية تمثل الاستخدام الفعال لجميع تقنيات المعلومات والاتصالات، وذلك لتسهيل العمليات الإدارية اليومية سواء داخل المؤسسة أو بينها وبين المؤسسات الأخرى أو مع المعنيين.

حيث تعد الإدارة الإلكترونية فلسفة جديدة في تغيير أسلوب ونمط التعامل بين العاملين والزبائن في المؤسسات الاقتصادية باختلاف أحجامها وأنواعها، قائمة على استخدام الحاسوب الآلي وشبكات الإنترنت في إتمام الأعمال، وتقديم الخدمات والمنتجات للزبائن الكترونيا كما التعامل مع الموردين والعملاء عبر الواب.

الإدارة الإلكترونية هنا تمثل نوعا من الاستجابة القوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين التي تختصر العولمة والفضاء الرقمي والمعرفة وثورة الإنترنت كل متغيراته وحركة اتجاهاته. فهذه الإدارة التي تعود فكرتها إلى سنة 1973 في الولايات المتحدة ثم بدأت تنمو وتتطور لاسيما بعد استخدام شبكة الإنترنت حتى أصبح الآن الكثير من المؤسسات بل والدول تدير أنشطتها المتنوعة دون الحاجة إلى استخدام الأساليب الروتينية المختلفة.

إن الإدارة الإلكترونية باعتبارها أحدث مدرسة في الإدارة، قد أفرزت تأثيرات عديدة على نموذج الإدارة التقليدية، وبالتالي على شكلها، والتي انتقلت من شكل تقليدي مباشر إلى نموذج الخدمة العامة الإلكترونية، حيث تقلصت بفضلها المسافات واختزل عن طريقها الزمن وتطور بفضلها نوع الخدمة المقدمة على مستوى مختلف المؤسسات بالخصوص المرفق العام.

كما أصبح التحول نحو الإدارة الإلكترونية توجهها عالميا يشجع على تبني نظام الخدمات الإلكترونية الذي نتج عنه جملة من التغيرات على المؤسسات العمومية كإعطائها كثير من فرص النجاح والوضوح والدقة في تقديم الخدمات وإنجاز المعاملات وبالتالي يمثل نقلة نوعية في الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية، وفي هذا الصدد قامت الدولة الجزائرية بجملة من المبادرات عرفت نجاحات في بعض القطاعات كما واجهت تحديات وصعوبات في قطاعات أخرى وهو ما يتطلب المزيد من البحث بغية الكشف عن الصعوبات والمعوقات المانعة من تحقيق التحول نحو الخدمات الإلكترونية في المؤسسات العمومية.

## أولاً: الإشكالية:

تعتبر الإدارة الإلكترونية على غرار المفاهيم التي ظهرت معها في السنوات الأخيرة، نتيجة للثورة المعلوماتية، وثورة الاتصالات الحديثة بما فيها من تزايد لاستخدام الكمبيوتر وشبكات الاتصال وتطبيقاتهما، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى السعي الحثيث لكل الدول والمؤسسات لتطوير أعمالها، والاستفادة من التقدم العلمي واستخدامه في إنجاز جميع الأعمال والمعاملات الإدارية.

استمدت إشكالية الدراسة من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة، والأدبيات التي تشترك مع هذا الموضوع، خاصة المشكل المفاهيمي للإدارة الإلكترونية. فهذه الأخيرة تعد من أكثر المفاهيم تطوراً لمفهوم الإدارة، وسلاح فعال في مواجهة مختلف التغيرات البيئية وخلق ميزة تنافسية للمؤسسة في السوق الذي تنشط فيه .  
ونظراً لأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية وما نتج عنه من تحسن الخدمة العمومية ارتأينا في دراستنا هذه لمعرفة آفاق المستقبلية للإدارة الإلكترونية في الجزائر بين الواقع والآفاق ومنه نطرح الإشكالية التالية:

- إلى أي مدى استجابت المؤسسات الجزائرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وما هي التطلعات التي

### تسعى لتحقيقها ؟

ينبثق على التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما مفهوم الإدارة الإلكترونية؟
- ✓ ما واقع جاهزية الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟
- ✓ كيف تعاملت المؤسسات الجزائرية مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية؟
- ✓ ما هي الإستراتيجيات المسطرة لتطوير الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية؟
- ✓ ما هي أهم العقبات التي واجهت المؤسسات الجزائرية في سعيها لتطوير إدارتها؟

### ثانياً: الفرضيات

لتسهيل الوصول إلى النتائج المرجوة، نطرح مجموعة من الفرضيات التي نخضعها من خلال هذا البحث للدراسة قبل الحكم عليها تتمثل فيما يلي:

- ✓ يعتبر مفهوم الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الحديثة إلا أنه لقي رواجاً كبيراً؛
- ✓ تسعى المؤسسات الجزائرية لإحلال تطبيقات الإدارة الإلكترونية محل التطبيقات القديمة المعتمدة؛
- ✓ المؤسسات الجزائرية مازالت متأخرة في تطبيق مفاهيم الإدارة الإلكترونية؛
- ✓ تواجه الإدارة الإلكترونية معوقات كثيرة من شأنها تأخير عملية تطبيقها في الجزائر.

### ثالثا: أهمية الدراسة:

تستمد أهمية البحث من الاهتمام المتزايد بالموضوع الذي يبحثه، " الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية"، وما تقدمه من تحسين للأداء وتخفيض للتكاليف والوقت اللازم لإنجاز الأعمال، وعليه فإن أهمية البحث تكمن في:

- تقدم الموضوع من إضافات متوقعة في ميدان البحث العلمي، والتي يمكن أن تفيد الباحثين في الحقل الأكاديمي والممارسين في الواقع العملي؛
- جدية موضوع الإدارة الإلكترونية العمومية باعتباره موضوعا حساسا لمواكبة التطورات التكنولوجية في العمل الإداري خاصة في الجزائر؛
- توضيح وتبيين تأثير الإدارة الإلكترونية على تحسين الخدمة العمومية؛
- أهمية تبني سياسة الإدارة الإلكترونية العمومية في تلبية حاجات وخدمات المواطنين بشكل سريع وامثل.

### رابعا: أهداف الدراسة:

- الهدف من دراسة الإدارة الإلكترونية وتطبيقها في الجزائر هو إبراز مفهوم الإدارة الإلكترونية وآفاقها المستقبلية بين الواقع والآفاق والوصول إلى أهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:
- إزالة الغموض والتعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية.
  - بيان دور الإدارة الإلكترونية كإستراتيجية جديدة والتخلص من عيوب الإدارة التقليدية.
  - إيضاح التحديات والصعوبات المختلفة التي تواجه تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الجزائر.
  - محاولة الوصول إلى صورة توضح واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر؛
  - محاولة معرفة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية؛
  - التعرف على التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في سبيل استخدام الإدارة الإلكترونية؛

### خامسا: منهج الدراسة:

تحقيقا لهدف البحث وحتى نستطيع الإجابة على أسئلة البحث الإمام بكل جوانبه، و اختبار صحة الفرضيات المذكورة سابقا في ضوء ما يتوفر لنا من بيانات، اعتمدنا في معالجتنا لإشكالية بحثنا على المنهج الوصفي التحليل بهدف الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر الإشكالية قصد الوصول إلى أعماق الموضوع و التحقيق في كل جزء من أجزاء.

## سادسا: دراسات السابقة:

بعد إطلاعنا على مجموعة من الدراسات التي عالجت موضوع الإدارة الإلكترونية من جوانب عديدة استعرضنا منها بعض الدراسات محددتين أوجه الشبه والاختلاف مع دراستنا وكذا ما استفدنا منها :

الدراسة الأولى:

دراسة: بوزكري جيلالي: الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، مذكرة دكتوراه، جامعة الجزائر 03، 2015-2016.

ملخص الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري حول الإدارة الإلكترونية، وكذا الوقوف على التحديات التي تواجه تطبيقها في الحاضر والمستقبل، ودراسة عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، وتم إسقاط الدراسة النظرية على واقع وتطلعات التطبيق في المؤسسات الجزائرية، كدراسة حالة للوصول إلى صورة لما ستحدثه عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية من تغييرات على الإدارة في مختلف المؤسسات، بهدف الوصول لفهم واقع الإدارة الإلكترونية في بلادنا.

ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتصميم استبيان خصيصاً لذلك ووزعناه على العينة المكونة من أفراد بالمؤسسات الجزائرية على اختلاف أهدافها، نشاطاتها وأحجامها، الأمر الذي يعطي أكثر مصداقية للبحث. وللإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية واختبار مدى صحة الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي فجمعنا المعلومات اللازمة من مختلف الهيئات الوطنية والدولية إضافة إلى الاستبيان، واستخدمنا الأدوات الإحصائية في التحليل والمناقشة وذلك SPSS .

## نتائج الدراسة:

في ظل التطورات الحاصلة ومن خلال تحليلنا لمختلف جوانب الموضوع ومحاوله منا لإيجاد أجوبة للإشكالية المطروحة، تمكنا من التوصل إلى النتائج العامة التالية:

- الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في الممارسات الإدارية السابقة للمؤسسات، والتحول للروابط الافتراضية، بما يحسن من سرعة الاستجابة ويزيد من مستوى الفعالية لدى الإدارة والمؤسسات المختلفة أثناء تأدية خدماتها؛
- الإدارة الإلكترونية هي ليست مجرد تحويل أنظمة العمل والخدمات إلى أنظمة إلكترونية فقط، وإنما هي منظومة متشابكة ومعقدة (إدارية تقنية) تحتاج إلى دراسات واعية لكافة عناصر المنظومة؛
- أن تفاعل المكونات والمقومات الأساسية للتنظيم الإلكتروني يشكل الإطار العام للإدارة الإلكترونية؛

تظهر محددات الخدمة الرشيدة أثناء تطبيق آلية الإدارة الإلكترونية، وتتجلى معاييرها في القيم التالية :

- التواصل الآني، الشفافية، الديمومة والاستمرارية، الاستجابة، السرعة وريح الوقت والدقة في تحديد المهام؛
- تتطلب الإدارة الإلكترونية العمل على التخفيف من شدة مقاومة التغيير الذي أفرزته الثقافة التقليدية
- للإدارات، وخاصة أثناء التنفيذ لمشاريع الإدارة الإلكترونية، لأن مقاومة التغيير من قبل العاملين في الجهاز البيروقراطي، من شأنه أن يجعل الإدارة الإلكترونية تسير وفق ثقافة الإدارة التقليدية؛

#### الدراسة الثانية:

دراسة: عبان عبد القادر، تحديات الإلكترونية في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2015/2016.

#### ملخص الدراسة:

لقد كان لظهور الحاسبات والأتمتة وتطور تقنيات ووسائل الاتصال دور كبير في بروز الإدارة الإلكترونية التي من تسميتها تظهر أهدافها وأسباب نشوئها ، فهي إدارة مثل باقي الإدارات التنظيمية إلا أن عملها إلكتروني رقمي أكثر منه ورقي ، فمفهوم الإدارة الإلكترونية يبرز فلسفة اللامحدودية المهنية ، أي لا حدود للعمل الإداري ، كما لا زمان له ، فمفهوم الزمان والمكان يتناهيان مع مفهوم الإدارة الإلكترونية ، حيث يتناهي مفهوم الدوام الوظيفي والمكاتب المغلقة أو القائمة كما هي متجلية في فلسفة البيروقراطية ، فعكسها الإدارة الإلكترونية توفر خدماتها للعملاء وقتما يشاؤون وأينما يريدون، والبلدية الإلكترونية تستوجب تغييرا جذريا في العمل الإداري التقليدي الذي يتسم بالمركزية الإدارية وضرورة الرجوع إلى المشرف أو المدير في تنفيذ المهام الإدارية وكذا بطء العمليات الإدارية التي تأخذ وقتا أطول مما يستوجب وقتها الزمني والاستناد إلى اللوائح التنظيمية في التعامل مع كافة الإجراءات الإدارية وطول انتظار العملاء من أجل تلبية حاجاتهم وتقديم الخدمات الإدارية التي يطلبونها ، كل ما سبق من الأساليب والإجراءات التقليدية الإدارية التي صارت روتيننا إداريا تتصف به البلديات الجزائرية صار يشكل جزءا من الثقافة التنظيمية الخاصة بكل إدارة يصعب على العاملين فيها التخلي عنها أو محاولة تغييرها لأنها تعكس صفاتهم وأداءهم الوظيفي الذي يتصف بهم ، مما شكل صعوبة ونوعا من الخلل الوظيفي في تطبيق البلدية الإلكترونية في الجزائر.

#### نتائج الدراسة:

- أ- نتيجة الفرضية الأولى : من خلال اختبار هذه الفرضية تبين لنا أنه ليست هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر وهذا راجع إلى نقص الإمكانيات البشرية والمادية والمالية التي من

شأنها أن تساهم في تفعيل البنية التحتية للإدارة الإلكترونية ، فعدم توفر الأجهزة التقنية ونقص اليد العاملة المؤهلة في المجال الإلكتروني واستخدام الحاسوب ، وكذا عدم تخصيص ميزانية مالية لتحسين وتطوير العمل الإداري الأمر الذي جعل من الإدارة في الجزائر لازالت في غمار الشكل التقليدي ، ولم ترقى إلى مستوى الإدارة الإلكترونية بعد

**ب- نتيجة الفرضية الثانية :** من خلال إختبار هذه الفرضية تبين لنا أن الإدارة الإلكترونية تساهم بدرجة كبيرة في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر، من خلال تحسين خدماتها وترقية أداء العاملين فيها وتسريع وتيرة العمل فيها .

**ج- النتيجة العامة للدراسة :** من خلال اختبار هذه الفرضية تبين لنا أن هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر حتى تساهم في عصنة الإدارة التقليدية، ومنها التحديات البشرية والتي تخص عدم توفر اليد العاملة المؤهلة إلكترونيا ، والتحديات التنظيمية والتي تخص نقص الإجراءات والإستراتيجيات الإدارية، والتحديات الاجتماعية والتي تخص انخفاض وعي المواطنين بالتكنولوجيا الحديثة والتحديات التقنية والتي تخص عدم توفر الأجهزة التكنولوجية بالشكل اليسير الذي من شأنه أن يساهم في توفير جو وبناء بنية تحتية للإدارة الإلكترونية ، ما جعل الإدارة الجزائرية لا زالت تعاني من مخلفات العمل التقليدي ، ولا زالت رهينة الإجراءات التقليدية.

دراسة الثالثة:

**دراسة: واقع تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية، دراسة بالمؤسسات المينائية سكيكدة، إلهام شبلي، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2019،**

**ملخص الدراسة:** تهدف الدراسة إلى إبراز مستوى تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الاقتصادية كونها من الاتجاهات الحديثة لوقتنا الحالي بشكل عام والمؤسسة المينائية بسكيكدة بشكل خاص، من خلال توزيع استمارات لعينة بالمؤسسة المبحوثة، كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي spss ، لتحليل البيانات والتوصل للنتائج المطلوبة من خلال مقاييس النزعة المركزية.

توصلنا إلى أن هناك مستوى متوسط لتطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، كونه مفهوم حديث وتسعى المؤسسة لمواكبته والاعتماد أكثر على التكنولوجيا والرقمنة. ويمكن تلخيص النتائج في النقاط التالية:

- بينت الدراسة أن هناك مستوى متوسط لتطبيق التخطيط الإلكتروني في المؤسسة المبحوثة وذلك راجع لمساهمة الجانب التقني في التقليص من مشاكل عملية التخطيط التقليدية، وتحديد الأهداف المطلوبة بدقة، مع التقليص من التكاليف؛
- توصلت الدراسة أيضا أن هناك تطبيق متوسط لوظيفة التنظيم الإلكتروني في المؤسسة المينائية سكيكدة، كون الجانب التقني والرقمي يساهم في تنظيم المهام الإدارية والتنظيمية، وتقديم جملة من المزايا التي تساعد على وضع كل عنصر في مكانه، وبالتالي التخلي عن الجانب التقليدي والاعتماد أكثر على البرمجيات وأجهزة الاتصال الشبكي؛
- بينت الدراسة أن مستوى تبني كلا من القيادة الإلكترونية والرقابة الإلكترونية متوسط، أي أي العمل على تخفيض
- البيروقراطية وتوفير الوقت والجهد لكل من القادة ومتخذي القرار من خلال إدخال الأساليب التقنية والتكنولوجيا الحديثة على مستوى وظيفة القيادة . كما تتيح مراقبة الأداء الكلي للمؤسسة بشكل دقيق وجيد، وتقديم مختلف التقارير المهمة بطريقة حديثة؛
- تسعى المؤسسة المينائية بسكيكدة إلى تطوير الوظائف الإدارية ( التخطيط - التنظيم - القيادة - الرقابة ) وإدخال الجانب التقني التكنولوجي بدلا من الجوانب التقليدية تتماشى مع التطورات العالمية . حيث تعتمد على البرامج المعلوماتية من أجل التنبؤ والتقدير، والتخفيف من أعباء العمل الورقي، وبالتالي تحسين الأداء ككل.

#### الدراسة الرابعة:

دراسة: إيمان حسن مصطفى خلوف، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، مذكرة لنيل الماجستير، جامعة النجاح في نابلس، فلسطين، .  
ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة تعرف واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة الجنس، والخبرة الإدارية والمؤهل العلمي، ومجال التخصص والموقع الجغرافي وموقع المحافظة، وعدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، والبالغ عددهم (652) مديراً ومديرة وتكونت عينة الدراسة من (322) مديراً ومديرة، أي ما يقارب

(49.4% من مجتمع الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة بالاعتماد على الأدب النظري، والدراسات ذات الصلة، وتم التأكد من صدق الاستبانة من خلال عرضها على لجنة من المحكمين، وتم استخراج معامل الثبات بوساطة معادلة كرونباخ ألفا، إذ بلغ (0.92)، وبعد أن تم تطبيقها على عينة طبقية عشوائية، تم تحليل البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

**نتائجها:** وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أولاً: هناك واقع منخفض لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات.

ثانياً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a = 0.05$ ) في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، تُعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور والمتغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة الماجستير فأعلى. وملتغير الموقع الجغرافي، ولصالح المدينة، وملتغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، ولصالح الذين تدرّبوا دورة تدريبية واحدة أو أكثر في مجال الإدارة الإلكترونية.

ثالثاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a = 0.05$ ) في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، تُعزى لمتغيرات الخبرة الإدارية أو مجال التخصص، أو موقع المحافظة.

وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت الباحثة بتوصيات منها:

1. الإسراع في تدريب المديرين خاصة، والمعلمين عامة على استخدام الإدارة الإلكترونية في العمل المدرسي الإداري والفني.

2. ضرورة اشتراك المدارس بشبكة الإنترنت لما يسهل تداول المعلومات بين المدارس والمديرية أو الوزارة، والعمل على تأسيس شبكات داخلية في المدارس.

دراسة الخامسة:

دراسة: إبراهيم بن مبارك بن فاضل الحراصي، أثر الإدارة الإلكترونية في تطوير المؤسسة الإدارية، جامعة الشرقية، سلطنة عمان، 2020

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة الإلكترونية في تطوير المؤسسة الإدارية ، من خلال الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة مستخدماً أداة الدراسة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات من موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية ، حيث تم توزيع الاستبانة على عدد (1880) موظف من خلال برنامج المراسلات الإلكتروني ( مكتبي ) المعتمد لدى الوزارة ، وكانت الاستجابة بنسبة (30%) أي ما يعادل 563 استبانة تم تعبئتها إلكترونياً .

### نتائج الدراسة:

تبين من خلال التحليل والنتائج وجود أثر إيجابي للإدارة الإلكترونية في تطوير المؤسسة الإدارية من خلال السرعة في إنجاز المهام وإتمامها في الوقت المناسب ، وتقليل الكلفة المالية للمؤسسة ، كما اتفق الموظفون على أهمية التدريب الجيد الاستخدام الإدارة الإلكترونية ، لأنها توفر بيئة عمل مناسبة للموظفين ، كذلك اتفق الموظفون على أن الإدارة الإلكترونية تساهم في مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ، وتحفيز روح الإبداع والتطوير الذاتي لهم ، وتقلل الجهد والوقت لهم هناك بعض المعوقات تواجه الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الإدارية وهي انقطاع شبكات الانترنت وبطئها تعمل على توقف سير العمل بشكل صحيح ، وكذلك التأخر في صيانة الأنظمة والتطبيقات وتحديثها يعطل من استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح.

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتطوير المؤسسة الإدارية في (النوع الاجتماعي والمستوى الوظيفي ) ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية مع ( العمر وسنوات العمل ) . كذلك تظهر النتائج من خلال اختبار بيرسون وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية والمحاور الأخرى كفاءة الأداء - جودة الأداء - سرعة الإنجاز - التكلفة ) .

وأخيراً أوصى الباحث بزيادة الوعي لدى العاملين في القطاعات الحكومية والخاصة بأهمية الدراسات وتعبئة الاستبانة بكل مصداقية ، وزيادة الاهتمام بالكفاءات البشرية وتدريبها بشكل مستمر، ورصد الموازنات المالية الخاصة لضمان سير عمل الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح

دراسة سادسة:

دراسة: عشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، جامعة منتوري، 2010/2009.

ملخص الدراسة:

تمثل الإدارة الإلكترونية مرحلة حاسمة في الانتقال نحو الخدمات العامة الإلكترونية ، والتحول من الاتصال المباشر للمواطنين مع مؤسسات الخدمة العامة، إلى التواصل الافتراضي عبر الشبكات الإلكترونية المختلفة ، وتنطلق من الاستخدام الأمثل لمختلف الأجهزة، والمعدات، وبرامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، لتقدم حلولاً للتعقيدات والمشاكل البيروقراطية التي تعترض الإدارة العمومية في شكلها التقليدي إن نوعية الإدارة في ظل التحولات الإلكترونية والرقمية قد بدأت تتشكل ، بإعادة هيكلة شاملة لمفاهيم البنى التنظيمية، والمؤسسية ، النظم المالية، والإدارية، والسلوكية، والتقنية ، نحو غاية الارتقاء بفعالية الإدارة في كافة جوانبها، وأبعادها الكمية ، والنوعية ومعايير الكلفة والتوقيت، والرضا العام للمستهلكين والعاملين والمستثمرين. لقد أصبح من الضروري على كل الحكومات، الدخول في مرحلة تطبيق الإدارة الإلكترونية، والانطلاق مما تتيحه تكنولوجيا الاتصال والمعلومات كأداة لترقية أنشطة ومهام مؤسسات الخدمة العمومية، و تساهم بصورة واضحة في تجسيد إصلاحات الخدمات المقدمة للمواطنين، و ترفع من مستوى رقابة الفرد على كل ما تؤديه المنظمات العامة من خدمات ، بما يتيح درجة عالية من الجودة على وظائفها، والتي في مقدمتها تقديم الخدمات العمومية.

نتائج الدراسة:

أما فيما يتعلق بالنتائج المستخلصة من هذا البحث فيمكن الوصول إلى جملة . من النقاط يتم ذكرها في الآتي: تؤثر الإدارة الالكترونية على شكل الخدمة العمومية ، من خلال آلياتها المتمثلة في شبكة الانترنت ومختلف المعدات التقنية والتكنولوجية . الإدارة الالكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في علاقة الفرد بالمؤسسات الحكومية ، والتحول للروابط الافتراضية ، بما يحسن من سرعة الاستجابة ويزيد من مستوى الفعالية لدى الأجهزة والمنظمات الحكومية أثناء تأدية الخدمات العمومية

تظهر محددات الخدمة العمومية الرشيدة أثناء تطبيق آلية الإدارة الالكترونية ، وتتجلى معاييرها في القيم التالية : التواصل الآني ، الشفافية ، الديمومة و الاستمرارية ، الاستجابة ، السرعة وريح الوقت الدقة في تحديد المهام تتطلب الإدارة الالكترونية العمل على التخفيف من شدة مقاومة التغيير الذي أفرزته الثقافة التقليدية للإدارات الحكومية ، وخاصة أثناء التنفيذ المشاريع الخدمة العمومية الالكترونية ، لأن مقاومة التغيير من قبل

العاملين في الجهاز البيروقراطي ، من شأنه أن يجعل الإدارة الالكترونية تسير ثقافة الإدارة التقليدية ، إذا لم يكن هناك تجاوب للعاملين بأجهزة الخدمة العمومية ، مع المستجدات التي تفرزها الخدمات الالكترونية

نجحت تجربة الخدمة العامة الالكترونية في أمريكا انطلاقا من التقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وارتفاع نسبة مستخدمي الإنترنت من المجتمع إلى 65% ونمو مجتمع المعلومات والإتاحة المثلى لأجهزة الإعلام الآلي 70% من الأسر الأمريكية تمتلك حاسوب في المنزل

عرف نموذج الإدارة الالكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية تطورات مرحلية دفعت نحو الارتقاء بخدمة الأفراد والوصول إلى ترشيد الخدمة العمومية ، والتي كانت نتيجة لوضوح الرؤية الفلسفية المبادرة الإدارة الالكترونية ، وتركيزها على هدف رئيسي يتمثل في استهداف الجمهور العام أثناء إيصال الخدمات ، على الرغم من توافر معظم المتطلبات الأساسية لتطبيق الإدارة الالكترونية ، يبقى النموذج الأمريكي يعاني من مشاكل التحول للإدارة الالكترونية ، وفي مقدمتها مخاطر الأمن الالكتروني وما يطرحه من إشكالات على مستويات عديدة

يسجل فقدان الجزائر إلى بيئة الكترونية مناسبة لإستراتيجيتها الالكترونية 2013 ، وهو ما يدعو إلى ضرورة النظر فيما خطط ، وفيما سينفذ النظر في الإمكانيات مقارنة بالمخططات) إضافة إلى أن مخططات وبرامج التحول الالكتروني في الجزائر يغلب عليها طابع التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى 2013 ، وهو ما لا يخدم مسار الخدمة العامة الالكترونية في الوقت الحالي ، خاصة أمام الافتقار إلى نظام وطني يضع الخطط ، ويتولى مهام المتابعة والتنفيذ والتنسيق مع جل الجهات المعنية

يعترض الخدمة الالكترونية في الجزائر مشكل الأمية الالكترونية ، التي تكاد تهمس جل فئات المجتمع إضافة إلى ضعف حجم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، الأمر الذي شكل تهديدا لواقع الجاهزية الالكترونية ، وأضعف مردود المحتوى الرقمي ، مما يطرح ضرورة الاهتمام بمشكل الأمية التقنية، ودعم برامج التعليم الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال على مختلف مستويات، وأطوار الدراسة ، بهدف خلق مجتمع معلومات قادر على التواصل ، والتفاعل مع التقنية الحديثة .

ضعف درجة الوصول إلى شبكة المعلومات العالمية، في ظل غياب عوامل تشجيعية أمام المواطنين كالتخفيض من سعر استخدام الانترنت - هي عوامل لا تشجع على نجاح ترشيد الخدمات العمومية في الجزائر تحتاج الجزائر إلى ترسانة قانونية لتأمين معاملاتها الالكترونية ، ولحماية المتعاملين عبر الالكترونية ، خاصة الخدمات المالية بمؤسسة بريد الجزائر - تتميز بعض الخدمات الالكترونية من خلال التجربة الجزائرية بدرجة من الرداءة

بسبب عدم تطابقها مع خصائص الإدارة الالكترونية ، إضافة إلى بطء أو غياب تسريع تطبيقات الخدمات الالكترونية في مجال الحالة المدنية ، خاصة وأنها تمثل أكبر جهاز خدمة عمومية يرتاده المواطن الجزائري بشكل مستمر ، ويستقبل أعدادا كثيرة من طالبي الخدمات.

عرفت الجزائر مبادرات أولية في تطبيق الإدارة الالكترونية العمومية ، تحتاج إلى تجاوز عوائق الجاهزية ، والاستعانة بالتقارير الدورية الخاصة بالعمليات التقييمية لمراحل تنفيذ التحول ، مع ضرورة إشراك العاملين في تنفيذ برامج التحول .

بهدف ترقية الخدمات الإلكترونية لدى مؤسسة بريد الجزائر ، تقتضي الحاجة توسيع نطاق الخدمات بنشر الموزعات الآلية للأوراق النقدية بشكل لامركزية ( تضمين كل قطاع بموزع آلي ) دف تسهيل العمليات ، وتفاديا لمشاكل الازدحام .

إحداث تقدم نوعي في مجال التعليم الإلكتروني في الجامعات الجزائرية ، يتطلب النهوض بمفهوم التعليم المتزامن القائم على الاتصال المباشر ، وتقديم الدروس الافتراضية على الشبكة ، وعدم الاقتصار على إتاحة عمليات التسجيل الأولية فقط على شبكة الإنترنت.

#### الدراسة السابعة:

دراسة: الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الالكترونية بالجزائر في ظل تجارب عالمية: نسرين سماعيل، لحسن دردوري: جامعة محمد خيضر 2020:

ملخص الدراسة: تناولت الدراسة تحديد الرؤية المستقبلية للجزائر في تطبيق الإدارة الإلكترونية، من خلال عرض بعض التجارب العالمية. وجاءت هذه الدراسة إثر الاهتمام الكبير الذي حظي به موضوع الإدارة الإلكترونية كنموذج في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، للتشجيع على التواصل والتعامل مع المؤسسات الحكومية إلكترونيا.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج مهمة تدل على أن الإدارة الإلكترونية أداة مهمة في تحسين عمل الإدارات والرفع من كفاءتها، مما يستوجب الفهم والتعمق وتوفير كافة الموارد والإمكانات للمضي خطوة للإمام وتحقيق التميز والسبق التنافسي في مجال التحول الإداري الإلكتروني.

نتائج الدراسة: نذكر أهمها فيما يلي:

- الإدارة الالكترونية هي نتيجة لتطورات تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛ ضرورة الارتكاز على الجانب البشري لأنها هو الأساس في ذلك، سواء المسيرين للمواقع الالكترونية أو الأشخاص المتقبلين لهذه الخدمات، لهذا يجب وضع الخطط اللازمة لتأهيل وتدريب الموظفين ومتابعة بما يتلاءم مع استخدام التقنيات الحديثة وتطبيق أسلوب الإدارة الالكترونية، وذلك من خلال تنفيذ الندوات والتدريبات اللازمة؛
  - إن الإدارة الالكترونية تعمل على توفير قاعدة للبيانات تتيح للأفراد والمستثمرين كل حسب احتياجاته؛
  - التحول الإداري الإلكتروني في الجزائر جاء لتوفير الوقت وتحديث الإدارة وهيكلها والقضاء على اكتظاظ المواطنين؛
  - يجب الاهتمام بكافة أنواع الأمن المعلوماتي لحماية البيانات والمعلومات الخاصة بالمواطنين في كافة التعاملات الالكترونية.
- تم الاستفادة من هذه الدراسات السابقة في جمع المعلومات واستعانة بها من أجل ضبط خطة لدراستنا وأيضا  
اتخذناها كمراجع

# فصل الأول

ماهية الإدارة الالكترونية

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم الإدارة الالكترونية

المطلب الأول: تعريف الإدارة الالكترونية ومراحل تطورها

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الالكترونية

المطلب الثالث: خصائص ومبادئ الإدارة الالكترونية

المبحث الثاني: وظائف وأبعاد الإدارة الالكترونية

المطلب الأول: وظائف الإدارة الالكترونية

المطلب الثاني: أبعاد الإدارة الالكترونية

المطلب الثالث: مزايا وعيوب الإدارة الالكترونية

خلاصة الفصل

## تمهيد

ظهرت في السنوات القليلة الماضية محاولات فكرية جادة تحاول اللحاق بحقل جديد هو الإدارة الإلكترونية، أو كما تسمى في بعض الأحيان «الإدارة الرقمية» أو «إدارة الأعمال الإلكترونية».

ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية وانتشار تطبيقات الإنترنت وشبكة المعلومات العالمية (WWW). بمعنى آخر، إنّ انبثاق حقل الإدارة الإلكترونية بعد الانتشار الواسع لنماذج الأعمال الجديدة والاستخدام المكثف للأعمال الإلكترونية، والنمو الانفجاري للتجارة الإلكترونية والأنشطة الرقمية الأخرى يشير إلى حاجة هذه المجالات وما يرتبط بها من تكنولوجيا ونظم وأدوات إلى إدارة حديثة تستند إلى فكر إداري خلاق، ومنهج جديد في العمل، وممارسات مبتكرة، وحلول شاملة للأعمال أي باختصار إلى إدارة إلكترونية.

## المبحث الأول: مفهوم الإدارة الالكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، حيث أدت التطورات في مجال الاتصالات، وابتكار تقنيات اتصال متطورة إلى التفكير الجدي من قبل الدول والحكومات في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية، باستخدام الحاسوب وشبكات الإنترنت في إنجاز الأعمال، وتقديم الخدمات للمواطنين بطريقة إلكترونية، تسهم بفاعلية في حل العديد من المشكلات التي من أهمها التزاحم والوقوف في طوابير طويلة أمام الموظفين في المصالح والدوائر الحكومية، فضلاً عن تجنب الروتين والوساطة وغيرها من العوامل التي تقف حائلاً دون تطور النظم الإدارية الحالية.

## المطلب الأول: تعريف الإدارة الالكترونية ومراحل تطورها

أولاً: تعريف الإدارة الالكترونية:

## تعريف الإدارة:

ومن المفاهيم الشائعة عن الإدارة أنها فن إنجاز العمل"، وبهذا تعني استخدام الإمكانيات المتاحة من أجل تحقيق إنجاز معين يخدم أهدافاً معينة، وهو مفهوم مختصر ودقيق، يركز على العمل ذاته من حيث تنظيم العمليات والأنشطة الأساسية، وتوفير الطرق والوسائل المناسبة للتنفيذ.

كما يرى البعض مفهوماً آخر للإدارة من خلال الوظائف والفعاليات والأنشطة التي تقوم بها من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتمويل وتنفيذ ورقابة ومتابعة ويمكن النظر إليها. أيضاً من خلال العمليات الإجرائية لتحديد الأهداف وتحديد الوظائف التي تحقق هذه الأهداف، واختيار الأفراد في ضوء إطار عام من العلاقات التنظيمية التي تحكمها وتوجهها وتنسق بينها.<sup>1</sup>

## تعريف الإدارة الالكترونية:

يعتبر ظهور الإدارة الإلكترونية انبثقت من تطور موضوعي نتج من العقود الأخيرة ومتمثلة في الحواسيب الآلية التي تستخدم في إتمام الأعمال، حيث أن المؤسسات التي تستخدم هذه الأجهزة معروف أنها تنجز أعمالها<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عمر أحمد أبو هاشم الشريف، أسامة محمد عبد العليم، هشام محمد بيومي، الإدارة الالكترونية: مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص35-36

<sup>2</sup> أحمد طيب رابا، الإدارة الالكترونية وعلاقتها بتطوير الوحدات الإدارية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة شريف هداية الله الإسلامية الحكومية بجاكرتا، 2018-2020، ص78.

بسرعة وتختصر الوقت والجهد والموارد وذكر البعض أن الإدارة الإلكترونية هي مفهوم مبتكر من الثورة التكنولوجية واقتصاد المعرفة وقد ساعدت بدورها في إنعاشه ونشره وأخذت المؤسسات والشركات تتسابق في الانتقال لمرحلة تطبيق الإدارة الإلكترونية التي تسهم في الارتقاء بالمؤسسة في كل نواحيها.<sup>1</sup>

ي طرح مصطلح الإدارة الإلكترونية E-Management بصورة مترادفة مع مصطلحات أخرى مثل الأعمال الإلكترونية E-Business والتجارة الإلكترونية E-Commerce إلى غير ذلك من المفاهيم التي تربط ما بين الأنشطة والاتصالات في العالم الرقمي.

يعني الاستخدام الفعال لجميع تقنيات المعلومات والاتصالات، لتسهيل العمليات الإدارية اليومية للقطاعات الحكومية (الداخلية) وتلك التي تتم فيما بينها (حكومي) - حكومي (GG) وتلك التي تربطها بالمواطنين حكومة - مواطن GC أو قطاعات الأعمال الحكومية - أعمال GB).

وهي البيئة التي تتحقق فيها خدمات المواطنين واستعلاماتهم، كما تتحقق فيها الأنشطة الحكومية للجهة المعنية بذاتها، أو فيما بين الجهات الحكومية المختلفة، باستخدام شبكات المعلومات والاتصالات عن بعد.<sup>2</sup>

فيما يخص الإدارة الإلكترونية يرى بعض خبراء المعلوماتية أن الإدارة الإلكترونية هي باختصار الأعمال الإلكترونية، أو أن الإدارة الإلكترونية لا تعني شيئاً آخر غير إدارة وتوجيه وتنفيذ الأعمال الإلكترونية. وهذا الرأي الوجيه يحمل الكثير من عناصر التوصيف الدقيق لحدود ومجالات عمل الإدارة الإلكترونية. ولكن من ناحية أخرى يضع الإدارة الإلكترونية في قالب الأعمال ويفصلها بصورة غير مباشرة عن مجال الحكومة الإلكترونية.

ولهذا السبب جاء مصطلح الحكومة الإلكترونية للدلالة على عمل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات أو المنظمات العامة وبغض النظر عن طبيعة ونوع النشاط أو الخدمة العامة المقدمة سواء كانت سياسية اقتصادية، ثقافية أو اجتماعية، وعليه، نرى أن مفهوم منظومة الأعمال الإلكترونية تعني إدارة الأعمال إلكترونياً على مستوى المشروعات أو المنظمات الخاصة في حين تعني الحكومة الإلكترونية الإدارة الحكومية (العامة) والإلكترونية. أي الوظائف العامة والخدمات الحكومية التي يجري تنفيذها بالوسائل الإلكترونية إلى الجمهور العام بهدف تقديم الخدمة الحكومية والمنفعة العامة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد طيب رايا، المرجع السابق، ص 79

مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، د-ط، دار رسلان، سوريا، 2012، ص 38.

<sup>3</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، د-ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، مملكة العربية السعودية، 2016، ص 11.

إنّ الإدارة الإلكترونية هي إستراتيجية إدارية لعصر - المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنها الإدارة الخاصة منهم مع استغلال أمثل - المصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث من اجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقاً للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة مع دعم مفهوم ادخل على الخط ولا تدخل في الخط.<sup>1</sup>

**يعرف الفقيه علاء عبد الرزاق السالمي:** الإدارة الإلكترونية بأنها " عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية، للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة لربطها بالحكومة الإلكترونية لاحقاً.

ويعرف الفقيه أحمد محمد غنيم: الإدارة الإلكترونية بأنها " تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المنظمات من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية".

أما الفقيه نجم عبود نجم: فيعرف الإدارة الإلكترونية بأنها " العملية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة" ويضيف ياسين بأن الإدارة الإلكترونية عبارة عن " منظومات الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً وعبر الشبكات.<sup>2</sup>

-إن الإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في الآلات التقنية والمعلوماتية، وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائر صنع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة، تساعد على إنجاز المهام المناطة، وتنفيذها على الوجه الأكمل ، فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية، وتبعها فيما بعد دول أخرى مثل المملكة المتحدة والنمسا خلال العقد الأخير من القرن الماضي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علي حسين باكير، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مقالة الكترونية، مجلة آراء حول الخليج: تم نشرها: 1/ديسمبر/2006، والاطلاع عليها: 2025/02/03، ص:50:9

<sup>2</sup> عبد الله بن سعيد آل دحوان، دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك سعود ، 2007، ص:20.

<sup>3</sup> محمد الجعبري، علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، 2022، ص:10

## ثانياً: التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية:

بدأ ظهور الإدارة الإلكترونية منذ 1960م عندما ابتكرت شركة (IBM) مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظراً لإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات، والبرهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر عام 1964م عندما أنتجت هذه الشركة جهازاً طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم الشريط المغنط، جهاز الطابعة المختار، حيث كانت هذه الطابعة MT/ST عند كتابة أي رسالة يتم تخزين الكلمات على الشريط المغنط، حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة بعد أن نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه، وهذه العملية وفرت جهداً كبيراً وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم وتوالى ظهور العديد من التقنيات في المجال الإداري؛ لتطبيقها في المؤسسات على اختلافها وصولاً إلى الأهداف المنشودة بأقل التكاليف وجودة عالية في الأداء.

ويشير **نجم عبود** (2004) انه من خلال دراسة الفكر الإداري والمدارس الإدارية يتضح إن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها، فقد حدد المختصين في الإدارة مساراً تاريخياً متصاعداً لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمان ابتداءً بالمدارس الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقات الإنسانية، وبعدها توالى ظهور العديد من المدارس الإدارية، وفي منتصف التسعينات توجهت مسيرة التطور التاريخي بصعود الإدارة الإلكترونية، وامتداداً للتطور التكنولوجي في الإدارة، فالتطور التكنولوجي اتجه منذ البدء إلى إحلال الآلة محل العامل، ثم تطور حتى وصل إلى الإنترنت وشبكات الأعمال.

كما يؤكد **سعد غالب ياسين** (2005) : أن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء نتيجة تطور موضوعي يمتد إلى العقود الخمسة الأخيرة من القرن الماضي، وبدايات ظهور الإدارة الإلكترونية تتمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينات والستينيات، حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدامها للحاسوب سيعني الإسراع في إنجاز الأعمال واختصار للجهد والوقت والموارد.<sup>1</sup>

وللإدارة الإلكترونية مفهوماً مبتكراً أملت المراحل المتقدمة من ثورة تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة وأسهمت في تكوينه وانتشاره، وأخذت الشركات والمؤسسات على اختلافها تتسارع للانتقال إلى عالم الإدارة الإلكترونية. واستخدم مصطلح المكتب اللاورقي (paperless office) لأول مرة عام 1973 في الولايات

<sup>1</sup> ابتسام فرحان علي العنزي، دور الإدارة الإلكترونية في التنظيم المدرسي في مدارس محافظة العاصمة بدولة الكويت، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة آل البيت، 2019، ص 11/10

المتحدة إشارة إلى فكرة مفادها التحول إلى العمل الرقمي (digital) وفي عام 1974 أخذت مؤسسة (زير وكس) تروج لهذا المفهوم الطموح باعتباره يمثل مكتب المستقبل، وكانت بداية الانطلاق لشركة مايكروسوفت في هذا الميدان في عام 1996 من خلال استخدام الربط الشبكي بين الحواسيب المستخدمة في مؤسستها مما أدى إلى تقليص الحاجة لاستخدام الورق بقدر كبير جداً وفي نهاية التسعينات استخدم مصطلح الإدارة الإلكترونية مع انتشار شبكة الإنترنت العالمية وأُعيد كوسيلة من وسائلها في توفير الخدمات عن بعد.<sup>1</sup>

### ثالثاً: مراحل تطور الإدارة الإلكترونية ومقارنة بينها وبين الإدارة التقليدية:

وتعتمد الإدارة الإلكترونية على تطور البنية المعلوماتية في الشركات، ونظم تشغيل البيانات Data Processing Systems والتي يعرفها جون مكليود بأنها "الجزء الأساس الذي يبنى عليه نظام المعلومات في المنظمة، ويتعامل مع البيانات المختلفة في المنظمة بالجمع والحفظ والتسجيل والتصنيف، بغرض إنتاج مخرجات في شكل معلومات ولكنها محدودة، أو بيانات بشكل كبير".<sup>2</sup>

ولقد مرت نظم تشغيل البيانات بعدة مراحل حتى وصلت إلى نظم التشغيل الإلكتروني، حيث بدأت هذه السلسلة من:

- 1- نظم التشغيل اليدوية وهي تعتبر من أقدم نظم تشغيل، والتي تتم فيها جميع العمليات يدوياً دون استخدام أي نوع من أنواع الآلات، وقد كانت مناسبة في فترة من الفترات إلا أن تداخل الأنشطة داخل المنظمات وتزايد حجم المعلومات جعل منها نظاماً غير مناسبة، وذلك لتزايد احتمال حدوث الخطأ، والبطء الشديد في إنجاز الأعمال.
- 2- نظم التشغيل اليدوية مع استخدام الآلات وذلك باستخدام بعض الآلات الجديدة التي اختصرت الكثير من الوقت والجهد، وأضافت جودة في طريقة العرض، ومنها الآلة الكاتبة والآلات الحاسبة.
- 3- نظم الآلات الكهروميكانيكية، حيث برزت هذه المرحلة بعد اختراع الآلات المثقبة لهيرمان هوليرث والتي استخدمت في التعداد السكاني للولايات المتحدة عام 1890م ثم أنتجت بشكل تجاري عام 1896م، ثم طورها بعد ذلك شركة IBM الشهيرة. وتتكون هذه النظم من مجموعة

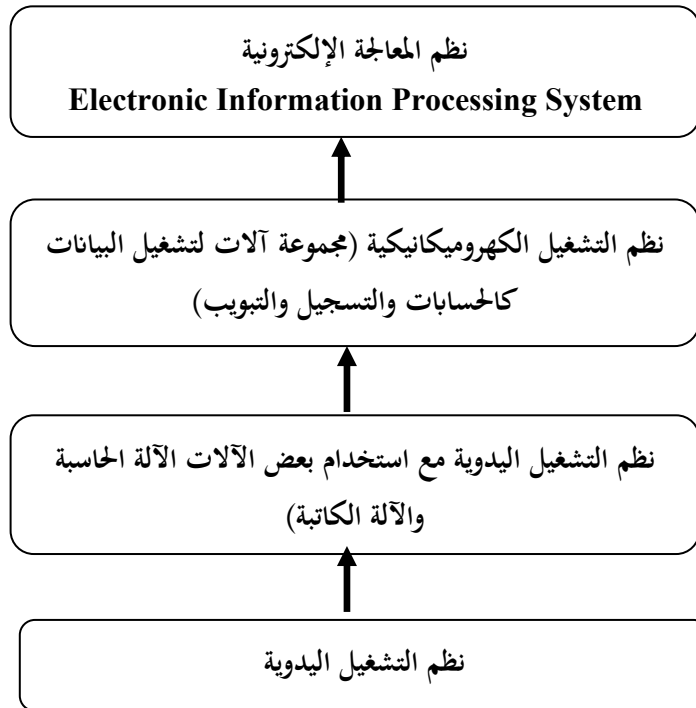
<sup>1</sup> ابتسام فرحان علي العززي، المرجع السابق، ص 11

<sup>2</sup> محمد الجيزاوي، الإدارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية، ط 1، الناشر E-kutub Ltd شركة بريطانية، لندن، 2018، ص 141 إلى 143

من آلات تسجيل البيانات بالثقب وآلات لمراجعة الثقب ومجموعة آلات لترتيب البيانات وتصنيفها بالفرز والمطابقة ومجموعة آلات لتشغيل البيانات للترجمة والحساب والتبويب والنسخ.

4- وبظهور الحاسبات الإلكترونية تطورت نظم التشغيل إلى نظم المعالجة الإلكترونية للمعلومات **Electronic Information Processing Systems** ، مستفيدة من الإمكانيات الضخمة للحاسبات في إجراء العمليات الحسابية ونظم الذكاء الاصطناعي ، والتطور الهائل والمتتابع في برمجيات الحاسب الآلي ، حيث اعتمدت في البداية على طرق المعالجة بالدفعات **Batch Processing** ، ثم طورت في أواخر الخمسينيات وأوائل الستينيات من القرن الماضي إلى نظم معالجة إلكترونية في الوقت الحقيقي للبيانات، ومن هذه النظم المعالجة المتزامنة ، والمعالجة المتداخلة، والمعالجة الديناميكية ، ونظم معالجة المهام المتعددة ، والبرمجة المتعددة، والمعالجة المتعددة.<sup>1</sup>

#### والشكل رقم (1-1) يبين مراحل التحول الإلكتروني



المراجع: محمد الجيزاوي، المرجع السابق، ص 141-143

<sup>1</sup> محمد الجيزاوي، المرجع السابق، ص 143

لقد قدمت العديد من الإسهامات الفكرية حول المراحل الأساسية لتطبيق الإدارة الالكترونية ، حيث ترى إحدى هذه الإسهامات، أن التحول الناجح من نموذج الإدارة التقليدية التي تتصف بجمود الهيكل التنظيمي والروتين المميز للوظائف والأنشطة ، والتعقيد البيروقراطي الناتج عن تضخم الأجهزة الإدارية ، وزيادة مستوياتها التنظيمية إلى نموذج الإدارة الالكترونية ، لا بد أن يمر بمراحل ذات أهمية والتي تشمل ما يلي<sup>1</sup>:

**أولا :مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة:** حيث يتم خلال هذه المرحلة تفعيل الإدارة التقليدية ، ومحاولة تنميتها وتطويرها ، وذلك بالتوازي مع عملية الشروع في تنفيذ مشروع الإدارة الالكترونية ، إذ يستطيع المواطن بذلك تخليص معاملاته ، وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين ، أو ملاحظة ، في الوقت الذي يستطيع فيه كل فرد يملك حاسب شخصي، أو عبر الأكشاك ، الإطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الالكترونية ، مع إمكانية طبع أو استخراج الاستمارات اللازمة ، وتعبئتها لانجاز أي معاملة .

**ثانيا : مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل :** تعد هذه المرحلة هي المرحلة الوسيطة ، والتي يتم فيها تفعيل تكنولوجيا الهاتف والفاكس ، حيث يتمكن المتعامل أو المواطن الاعتماد على الهاتف المتوفر في كافة الأماكن والمنازل ، والذي يوفر خدمات بشكل معقول التكلفة ، إذ يمكن الأفراد من الاستفسار عن الإجراءات ، والأوراق والشروط اللازمة لانجاز أي معاملة بشكل سهل ، كما يمكن للأشخاص في هذه المرحلة استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق والاستمارات وغيرها ، وفي هذه المرحلة يكون أغلب الأفراد ، أو المتعاملين وطالبي الخدمة العامة قد اكتسبوا تجربة فيما يتعلق بنمط الإدارة الالكترونية . إن اكتساب تجربة أولية للتعامل عن طريق تقنيات الإدارة الالكترونية يؤدي بكبار التجار والإداريين والمتعاملين في هذه المرحلة ، إلى التمكن من انجاز معاملاتهم عن طريق الشبكة الالكترونية ، نظرا لأن عدد مستخدمي الانترنت في هذه المرحلة يكون متوسط ، كما من الطبيعي أن تكون المعرفة في هذه المرحلة أكبر من الهاتف والفاكس .

**ثالثا: مرحلة الإدارة الالكترونية الفاعلة:** هي المرحلة الأخيرة والتي يتم من خلالها التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة ، بعد أن يصبح عدد المستخدمين للشبكة الالكترونية يقارب 30 بالمائة من المواطنين ، ويجب أن يصاحب ذلك توفر الحواسيب ، سواء بشكل شخصي ، أو عن طريق الأكشاك ، أو في مناطق عمومية ، بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ويسيرة لجميع المواطنين ، مما يتيح ويمكن كل الأفراد من استعمال الشبكة الالكترونية

<sup>1</sup> عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2016، 70-

لانجاز أي معاملة إدارية ، وبالشكل المطلوب وبأسرع وقت وأقل جهد ، وأقل تكلفة ممكنة ، وبأكثر فعالية كمية ونوعية (جودة) وبذلك يكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الالكترونية تقبلها وتفاعل معها، وتعلم طرق استخدامها . والملاحظ للمراحل الخاصة بالتحول للإدارة الالكترونية التي يقدمها أصحاب هذا التوجه، يجد أنها ركزت على خطة انتقال تساعد على اندماج المجتمع بشكل تدريجي، لكي يكون هناك تقبل طوعي لإستراتيجية الإدارة الالكترونية ، بما يؤدي إلى تخفيض شدة مقاومة التغيير التنظيمي ، التي تنتج غالبا عندما يكون هناك مشروع يتعلق بتحول جذري ، ومفاجئ في الأساليب الإدارية.<sup>1</sup>

### مقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الالكترونية:

استخدم مصطلح الإدارة التقليدية ليعبر عن الأفراد الذين يمارسون الأعمال الإدارية في منظمة ما كما استخدم ليدل على الوظيفة أو المركز الذي يشغله هؤلاء الأفراد كما تم التعبير عن الإدارة التقليدية أيضا بأنها علم أو فن أو نظام يتم من خلاله الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبالتكاليف الملائمة وفي الوقت الملائم بالاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة وفي الإدارة التقليدية تظهر هيمنة فئة من الأفراد في منظمة ما على أعمال الآخرين من خلال القيام بالعديد من الوظائف وذلك وصولا لتحقيق الأهداف المرجوة.

أما الإدارة الإلكترونية فما هي إلا نمط جديد من أنماط الإدارة ترك آثاره الواسعة على المؤسسات ومجالات عملها، وعلى الإدارة، واستراتيجياتها، ووظائفها، والواقع أن هذه التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل بالتكنولوجيات الرقمية، وإنما تعود أيضا إلى البعد الإداري المتمثل بتطوير المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض، والتمكين الإداري .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبان عبد القادر، المرجع السابق، ص71

<sup>2</sup> إيمان حسن مصطفى خلوف، واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمدبرات، مذكرة لنيل الماجستير، جامعة النجاح في نابلس، فلسطين، 2010، ص12-13

## جدول رقم (1-1): يوضح المقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الالكترونية

أسس المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الالكترونية
الوسائل المستخدمة	الاتصالات المباشرة. والمراسلات الورقية.	شبكات الاتصال الإلكترونية.
الوثائق المستخدمة	ورقية	إلكتروني
مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية	تعتمد على استغلال أمثل للإمكانيات البشرية والمادية في تحقيق الأهداف	استخدام التكنولوجيا في تحقيق الأهداف.
التفاعل	تحتاج إلى وقت أطول حتى يتم التفاعل بالشكل المرجو من أجل تحقيق الهدف	إرسال الرسالة إلى عدد لا نهائي في الوقت ذاته.
التكلفة	مكلفة على المدى البعيد	اقتصادية على المدى البعيد
الوصول للبيانات	صعوبة الوصول بسبب التسلسل البيروقراطي وكثرة المستندات الورقية	سهولة الوصول بسبب توافر قواعد بيانات ضخمة جدا
الوثوقية	أقل وثوقية بسبب عدم توافر نظم حماية للبيانات	وثوقية عالية بسبب توافر نظم الحماية للبيانات
الجودة	جودة أقل	جودة عالية جداً

## المصدر: إيمان حسن مصطفى خلوف، المرجع السابق، ص14

نجد هنا أسلوب المقارنة في الجدول أعلاه رقم (1-1) يبين الفروق وواضحا بكل الجوانب حيث نجد الأدوات المستخدمة في الإدارة التقليدية هي الاتصالات والإرسال الورقي بينما في الإدارة الإلكترونية تكون شبكة الاتصال الإلكتروني هي البديل أي البريد الإلكتروني والوثائق ورقية بينما في الأخرى الإلكترونية تختصر بعثرة الورق على الصعيد الآخر أيضا تعتمد التقليدية على الكادر البشري في تحقيق أهدافها بينما الإلكترونية تعتمد على التقنية الحديثة لتحقيق أهدافها، كذلك في إطار التفاعل نجد في التقليدية تأخذ وقتا في التفاعل مع تحقيق الأهداف بينما الإلكترونية تنجز في الوقت ذاته وترسل رسائل إلى عدد لا نهائي في نفس الوقت، من الناحية المادية نجد أن الإدارة التقليدية على المدى البعيد مكلفة جدا، بينما الإدارة الإلكترونية أقل تكلفة على المدى البعيد، فيما يتعلق بالبيانات يصعب الوصول ذلك بسبب التسلسل البيروقراطي في التقليدية بينما العكس في الإدارة الإلكترونية سهلة جدا ذلك يعزى لوجود قاعدة بيانات ضخمة جدا تسهل العمل، وفي الجانب التوثيقي نجد الإدارة التقليدية أقل توثيق بسبب ندرة توافر نظم حماية للبيانات بينما الإدارة الإلكترونية موثقة عالية بسبب توافر نظم حماية البيانات، ومن ناحية الجودة فهي أقل في التقليدية وعالية في الإدارة الإلكترونية، ومن هنا برزت مميزات الإدارة الإلكترونية وإسهامها الواضح في تقليل الجهد والتكلفة واختصار الزمن.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد طيب رابا، الإدارة الالكترونية وعلاقتها بتطوير الوحدات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص86-87.

ثالثا: خطوات التحول لتطبيق الإدارة الالكترونية

### 1- خطوات التحول لتطبيق الإدارة الالكترونية

#### أ- إعداد الدراسة الأولية

لإعداد الدراسة الأولية لابد من تشكيل فريق عمل، يضم عضويته متخصصين في الإدارة، و المعلوماتية تهدف التعرف على واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات، وتحديد البدائل المختلفة، وجعل الإدارة العليا على بينة من كل النواحي المالية والفنية والبشرية حيث يصل الفريق إلى واحد أو أكثر من القرارات الآتية: <sup>1</sup>

✓ تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الالكترونية.

✓ وجود تكنولوجيا معلومات سابقة، ولكنها تحتاج إلى تطوير.

✓ هناك انسجام مع آخر التطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة لغرض تطبيق الإدارة الالكترونية.

✓ عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الالكترونية، لأنها غير اقتصادية.

#### ب- وضع خطة تنفيذ

عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الالكترونية في المنظمة، لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

#### ج- تحديد المصادر

لابد من تحديد المصادر التي تدعم الخطة بشكل محدد و واضح ومن هذه المصادر:

- الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ.

- الأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة.

#### د- تحديد المسؤولية

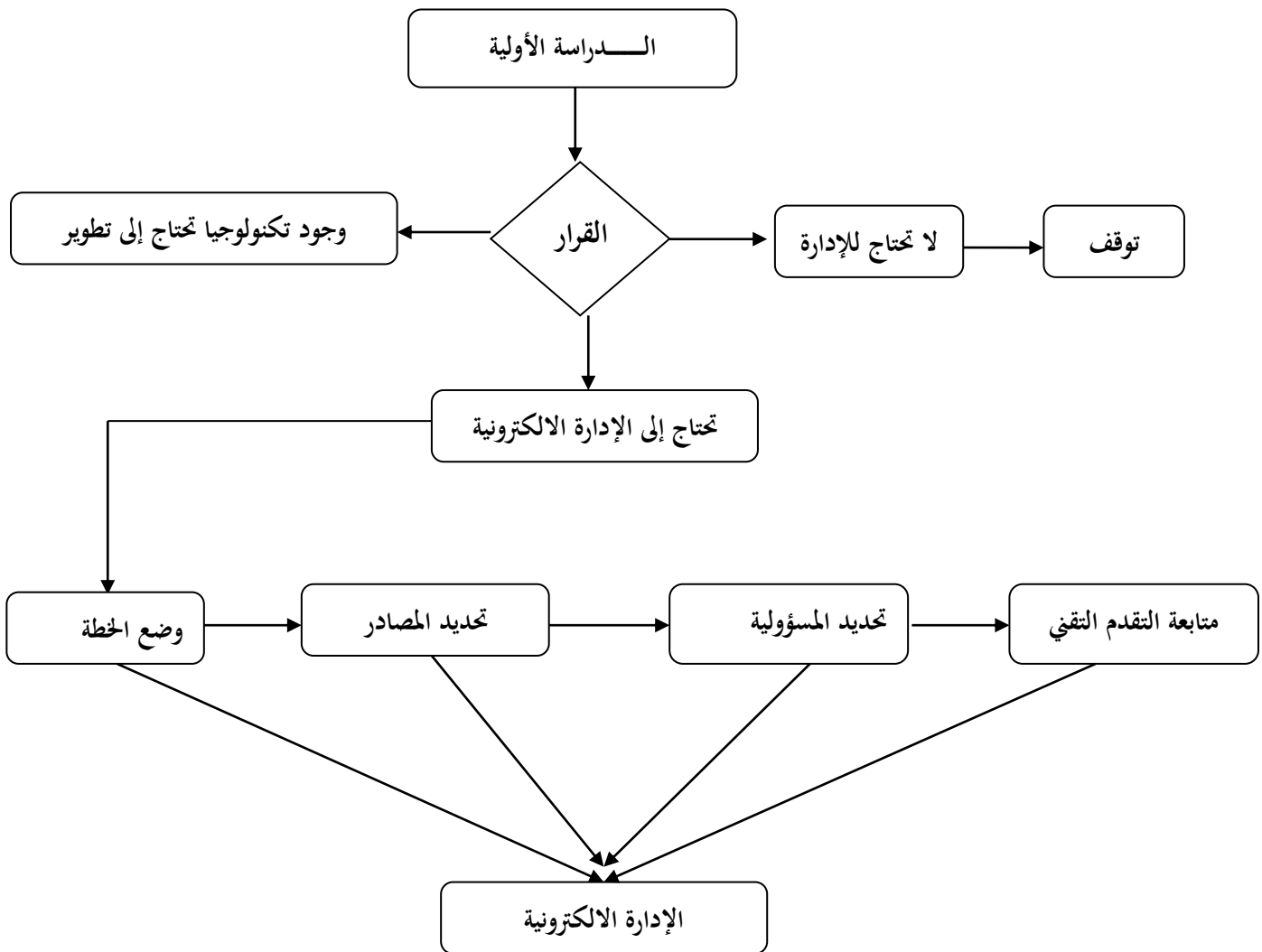
إن تنفيذ الخطة يتطلب تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة، والكلف المرصود إليها.

#### هـ- متابعة التنفيذ

<sup>1</sup> مولاي خليل، عمار طهرات، الإدارة الالكترونية-المفهوم ومتطلبات التطبيق، أبحاث الملتقى الوطني حول: جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات تقييم الواقع واستشراف الواقع، ص13-14

نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية، ولغرض مواكبة آخر الابتكارات في هذا المجال، فإن هناك مسؤولية مضاعفة عند تنفيذ الخطة، وهو العمل على الحصول على آخر هذه الابتكارات في كافة عناصر الإدارة الالكترونية من اتصالات وأجهزة، برمجيات، وغيرها من العناصر التي لها علاقة في تطبيق الإدارة الالكترونية<sup>1</sup>

الشكل رقم (1-2): الخطوات التمهيديّة للتحوّل إلى الإدارة الالكترونية



المصدر: علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر، عمان 2009، ص 108

## 2- خطوات تنفيذ الإدارة الالكترونية

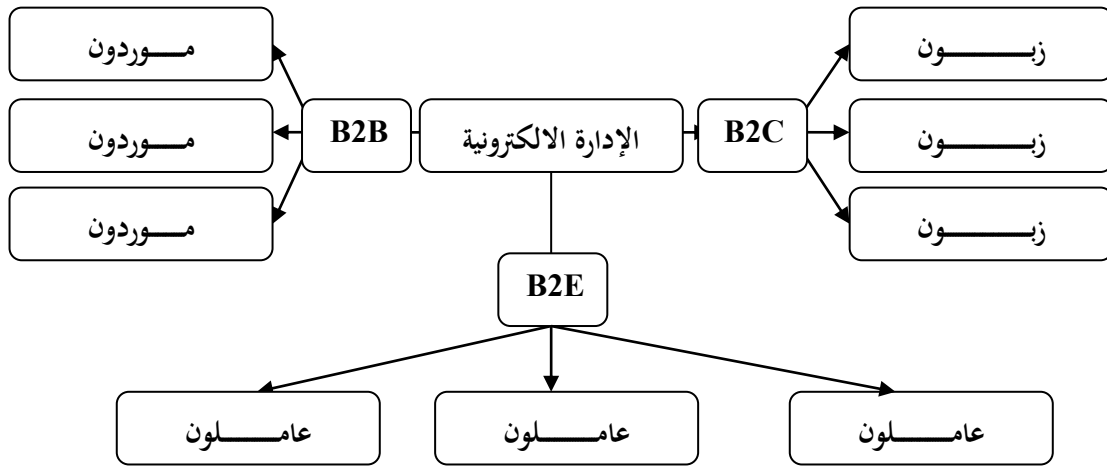
يتطلب تنفيذ تطبيق الإدارة الالكترونية القيام بالخطوات التالية:

- ✓ حصر النشاطات والمعاملات الداخلية والخارجية للمنظمة
- ✓ تحديد الإجراءات الخاصة بكل نشاط أو معاملة.

<sup>1</sup> مولاي خليل، عمار طهرات، المرجع السابق، ص 14

- ✓ إيجاد آلية جديدة لتنفيذ هذه الإجراءات الكترونيا (بناء نظام معلومات لهذا الغرض).
- ✓ تدريب الموظفين على الآلية الجديدة.
- ✓ إصدار أدلة توضيحية خاصة للموظفين وكذلك منشورات وأدلة خاصة بالعملاء.<sup>1</sup>

الشكل رقم (1-3): يمثل أبعاد التحول إلى الإدارة الإلكترونية



المصدر: سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، رياض 2005،

ص222

رابعاً: المتطلبات الجوهرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية

هناك العديد من المتطلبات الضرورية للتحول إلى الإدارة الإلكترونية، كما يراها البعض تتمثل فيما<sup>2</sup>:

- ✓ التزام الإدارة العليا بدعم وتبني مشروع الإدارة الإلكترونية.
- ✓ التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول نحو عالم الرقمية .
- ✓ وضع خطة متكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات
- ✓ التركيز على دراسة حاجات العملاء وإشباعها
- ✓ الاهتمام بالعاملين القائمين بتقديم خدمات الإدارة الإلكترونية

<sup>1</sup> مولاي خليل، عمار طهرات، المرجع السابق، ص15

<sup>2</sup> محمد فلاق، رضوان أنساعد، الإدارة الإلكترونية(مفهومها، متطلبات تطبيقها) الملتقى الدولي حول متطلبات ارساء الحكومة الإلكترونية في

الجزائر، جامعة سعد دحلب بالبلدية، ص8-9

✓ الدراسة المتكاملة للإجراءات ومعدلات الأداء.

✓ التركيز على ترابط نظم الخدمات.

✓ التركيز على القدرات الفنية

وفي ضوء المتطلبات السابقة يتضح أن المنظمة التي تريد أن تدخل عالم الرقمية (digital) عليها أن تبذل جهودا مكثفة لخلق المجتمع الذي يعتمد على المعرفة والمعلومات ويساعد على تحقيق هذا الركائز التالية:

1- بناء رؤية إلكترونية **E-Vision** وصياغة إستراتيجية التغيير : إن توفر رؤية عن المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات يساعد المنظمة في تصور مكائنها المستقبلية. وهذه الرؤية يجب أن تهتم بكل ما يخص تنمية الموارد البشرية وطرق وأساليب تقديمها لمنتجاتها وعلاقتها ببيئتها المحيطة. ويجب أن تتضمن الرؤية اعتماد المنظمة على إستراتيجية واضحة للتغلب على العوائق التي تعترض عملية التغيير.

2- دعم الإدارة العليا ومشاركة المستفيدين في بناء النظام حتى يمكن ترجمة الرؤية الإلكترونية إلى الواقع،  
يجب على المنظمة العمل على :

✓ منح الفريق المسئول عن تنفيذ مبادرة الإدارة الإلكترونية الدعم والتمويل اللازم للتنفيذ.

✓ مشاركة معظم المستفيدين للمساهمة في بناء نظام الإدارة الإلكترونية مثل شركات الإنترنت وشركات التكنولوجيا المتقدمة والمستخدمين من قطاع الأعمال والمسؤولين المعنيين والجامعات ونقابات العمال والمصارف والجمعيات الأهلية.

3 - وضع الخطط المتكاملة للاتصالات مع جميع الجهات ذات الصلة: على المنظمة أن تضع الخطط المتكاملة بعد دراسة الإمكانيات والاحتياجات لجميع الأطراف المرتبطة بالنظام. ومن ثم يجب مراعاة :

✓ حاجات ورغبات العملاء ودراستها وتحليلها وبيان الخدمات التي يمكن تقديمها ومحاوله تحقيق الترابط فيما بينها.

✓ الاهتمام بالعاملين القائمين بتقديم خدمات الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى التركيز على القدرات الفنية المدعمة لذلك.

✓ دراسة الإجراءات التفصيلية لأداء الخدمات والأجهزة التي تقدمها مع مقارنتها بالتجارب الناجحة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد فلاق، رضوان أنساع، المرجع السابق، ص9

## المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الالكترونية

أولاً: أهمية الإدارة الالكترونية: يمكن توضيح أهمية الإدارة الالكترونية سواء بالنسبة للمنظمات أو على المستوى الوطني وذلك من خلال دراسة العنصرين التاليين:

## 1- أهمية الإدارة الالكترونية بالنسبة للمنظمات:

تيسير الإدارة الالكترونية عملية إيجاد الأسواق الجديدة، كما تعمل على زيادة قدرة المنظمات على النفاذ إلى هذه الأسواق، واقتحامها كما تساعد على سرعة الاستجابة لمتطلبات هذه الأسواق، حيث توفر أمام القائمين على إدارة هذه المنظمات كل المعلومات المطلوبة عن طلبات الأسواق وصفقات الأعمال والأسعار. كما تؤثر الإدارة الالكترونية بدرجات متفاوتة على أداء المنظمات كوظائف وأنشطة تطوير المنتجات وخدمات الصيانة وغيرها. وتعمل الإدارة الالكترونية على تحسين جودة أداء العمل بالمنظمات عن طريق استخدام الأساليب الالكترونية جدياً تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة، وبالإضافة إلى ذلك فإن الإدارة تسهم أيضاً مساهمة فعالة في توفير معلومات التصميم والتصنيع فضلاً عن تخفيض التكاليف سواء كانت تكاليف ثمن أو إعلان أو كانت تكاليف إدارية.<sup>1</sup>

## 2- أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى القومي

ويمكن تحديد أهميتها كما يلي:<sup>2</sup>

## 1-2- تحسين مستوى أداء المنظمات الحكومية:

تسهم الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمات الحكومية وتبسيط إجراءاتها للمستفيدين، وإتاحة المعلومات والبيانات أمامهم مما يحقق التواصل بين المنظمة الحكومية والمواطنين.

كما تتيح الإدارة الإلكترونية للمنظمات الحكومية فتح قنوات اتصال جديدة بين القائمين على إدارتها وبين المستفيدين مما ييسر أداء الأعمال والمعاملات الحكومية، ويزيل الشكوك والمعوقات المتعلقة بها، مما يكفل أداء الخدمات الحكومية بكفاءة عالية وبسرعة فائقة ويحقق الشفافية.

## 2-2- تشجيع الاستثمار في المجال التكنولوجي:

<sup>1</sup> راکز علي محمود الزعاری، غسان الطالب، الإدارة الالكترونية والتسويق الالكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة، د-ط، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص30

<sup>2</sup> نادية إبراهيم السيد هندي، الإدارة الإلكترونية التداخل بينها وبين الحكومة الالكترونية، المجلة العلمية لكلية الدراسات الاقتصادية والعلوم السياسية، جامعة الإسكندرية، 2017، ص116-117

تعمل الإدارة الإلكترونية على توفير البنية الأساسية من شبكات وقواعد بيانات مما يتيح الفرصة للكثير من المشروعات للعمل ولاستثمار في مجال التكنولوجيا المتقدمة، وتساهم في تكوين كوادر فنية متخصصة في المجال التكنولوجي.

### 2-3 دعم صادرات الدولة والاقتصاد القومي:

تستطيع الإدارة الإلكترونية في حل الكثير من الصعوبات التي تعترض حركة الصادرات في الدولة، وإمكانية الوصول إلى الأسواق الخارجية في ظل التجارة العالمية، بما توفره من إمكانية دعم عمليات التسوق الدولي والقدرة على تحليل الأسواق والاستجابة السريعة لمتطلبات التغير في رغبات وأذواق المستفيدين والعملاء، فضلاً عن سرعة عقد وإتمام الصفقات مما يساعد على زيادة القدرة التنافسية للدولة، ويسهم في زيادة الصادرات وبالتالي زيادة حصيلتها من النقد الأجنبي ومنع الاحتكار، مما يعمل على تدعيم الاقتصاد الوطني.

### 2-4 زيادة قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم للمشاركة في حركة التجارة العالمية:

الإدارة الإلكترونية تقدم للمشروعات الصغيرة والمتوسطة مميزات متعددة، من توفير الوقت والمكان اللازم لأداء أعمالها وكذلك خفض تكاليف التسويق والدعاية والإعلان مما يزيد من مساهمتها في الاقتصاد الوطني.

### 2-5 إيجاد فرص جديدة للعمل الحر:

تساعد الإدارة الإلكترونية الأفراد للوصول إلى مراكز الاستهلاك التي يستهدفونها بأقل تكلفة، مما يوفر فرص للعمل الحر، وبالتالي تخفيض جزء كبير من البطالة في المجتمع.<sup>1</sup>

ومن خلال ما تم ذكره آنفاً من أهداف للحكومة الإلكترونية، يتبين بأن الأهداف العامة للحكومة الإلكترونية يمكن أن تندرج تحت ثلاثة مستويات رئيسية كما أوردها وهي:<sup>2</sup>

أ- **الأهداف المتعلقة بالكفاءة الإدارية:** من حيث زيادة الكفاءة في تنفيذ الأعمال والخدمات الحكومية المختلفة، وتحسين مستوى أداء المنظمات الحكومية من خلال استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية وصولاً إلى إنجاز المعاملات والخدمات بأسرع وقت وبأقل جهد ممكن.

ب- **الأهداف المتعلقة بالمتعاملين مع الأجهزة الحكومية:** حيث من الممكن أن تقدم الإدارة الإلكترونية خدماتها للمواطن وقطاع الأعمال والأجهزة الحكومية نفسها، وصولاً إلى خدمة العاملين في الأجهزة الحكومية.

<sup>1</sup> نادية إبراهيم السيد هندي، المرجع السابق، ص 117

<sup>2</sup> راكر علي محمود الزعازير، غسان الطالب، مرجع سبق ذكره، ص 32.

ج- الأهداف المتعلقة بالنمو الاقتصادي والتكنولوجي: حيث أن استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وتفعيلها في المنظمات الحكومية يعمل على الارتقاء بمستواها الاقتصادي والخدمي، ومواكبة التطورات التكنولوجية المعاصرة وللحاق بالدول المتقدمة في هذا المجال.

### 3- الأهمية بالنسبة للقطاع العمومي:

إن القطاع العام يعاني من المشكلات الإدارية ما يدفعه دائما إلى البحث عن حلول لهذه المشكلات فلقد أصبح من الضروري للقطاع الحكومي بالأخذ بإمكانات الإدارة الإلكترونية وقدراتها ومزاياها. وتظهر أهم النقاط التي تؤكد حاجة القطاع الحكومي لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية من خلال ما يلي<sup>1</sup>:

- تردي مستوى خدمات كثير من تلك الإدارات وتعقيدها إلى الدرجة التي تستدعي الحاجة إلى تبسيط إجراءاتها، وجعلها أكثر سهولة ومرونة وتسهيل تقديمها للمواطنين؛
- رغبة الإدارة الحكومية إلى المزيد من الثقة المتبادلة بينها وبين المراجعين لها ورغبتها في تهيئة أجواء من الشفافية في الإدارات العمومية، مما يدعو تلك الإدارات إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية، بوصفها نمطا جديدا، ما يعين على تغيير وجهة النظر السائدة لدى المواطن، وتعديل الصورة القديمة للإدارة العمومية في عقله؛
- حاجة الاقتصاد الوطني إلى الدعم ومد يد العون إليه، ففي ظل الإدارة الإلكترونية \*يتاح لها من فرص التواصل مع الأسواق العالمية ومعرفة احتياجاتهم في حالة التصدير، وأيضا معرفة أهم وأجود المنتجات في حالة الاستيراد؛
- في ظل سعي الإدارة الحكومية إلى الحصول على منتجات الأسواق الخارجية بأسعار معقولة فإنها بحاجة إلى مساعدة التقنية التي تمنح تلك الإدارات القدرة على خوض تجربة التجارة عالميا والتعرف على معروضات الأسواق، واختيار الأفضل والأنسب من عروضها وأسعارها بعيدا عن هيمنة الوسطاء ومشكلاتهم، و ما قد يلحقونه بالمصلحة الوطنية من خسائر.

<sup>1</sup> قادة دليمة، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الجزائر3، 2017/2018، ص78 إلى 80

## 4- الأهمية بالنسبة للقطاع الخاص :

إن القطاع الخاص دائما هو الأسبق إلى كل جديد على مستوى كثير من الأصعدة وبخاصة الصعيد الإداري، ولعل ذلك يعود إلى أسباب منها الاحترافية التي يدار بها القطاع الخاص، مما يجعل كوارده متيقظة دائما لكل ما يجلب المنفعة والفائدة للشركات والمؤسسات ، ووجوده باستمرار في دائرة المنافسة داخليا وخارجيا.

ويمكن استعراض بعض الدوافع التي حفزت القطاع الخاص لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية من خلال النقاط التالية :

- تمنح الإدارة الإلكترونية للشركات والمؤسسات الاستجابة السريعة لما تحتاج إليه الأسواق من منتجات ذات مواصفات معينة بفعل قاعدة المعلومات التي توفرها تلك الإدارات لشركاتها ومؤسساتها عن رغبات السوق وأسعارها ومواصفات المنتجات التي يزداد عليها الطلب وأيضا المواصفات التي يريدها كل سوق من الأسواق التي تهدف الإدارة إلى ترويج منتجاتها عبر أسواقها؛
- تمنح الإدارة الإلكترونية مؤسساتها على كسر حواجز الزمان والمكان والظروف التي تحد من وجودها في الأسواق العالمية مما يضمن لها دوام التجديد في منتجاتها وخدماتها التي تقدمها للمستفيدين ومخرجاتها بشكل عام. كما يوفر ذلك التواصل والإطلاع على مستجدات السوق العالمية وتفصيلها للشركات أو المؤسسات من البيانات الدقيقة مما يكسبها المصداقية والثقة لدى المتعاملين معها، فضلا عن الميزة الإضافية التي ستمتع بها تلك الشركة أو المؤسسة بسبقها الدائم إلى كل جديد في عالم التكنولوجيا والمعلومات والاتصالات؛ تمنح الإدارة الإلكترونية المؤسسات على التخلص من أعباء التعامل الورقي وما يترتب عليه من إهدار للوقت والجهد، وما يترتب عن ذلك من تكاليف زائدة كان من الممكن الاستفادة منها في تنمية موارد الشركة أو المؤسسة.<sup>1</sup>
- فضلا عن مشاكل الضياع والتلف التي تتعرض لها أوراق الشركات والمؤسسات، مما يوقعها في كثير من المشاكل التي تختلف درجة تأثيرها بين العادية والكارثية، الأمر الذي يمكن

<sup>1</sup> قادة دبلية، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، المرجع السابق، ص 79-80

الاستفادة منه في ظل الإدارة الإلكترونية التي تملك وسائط التخزين والأجهزة والشبكات ما يضمن حفظ البيانات والمعاملات والملفات في مأمن من التلف والضياع.

### ثانياً: أهداف الإدارة الإلكترونية:

إن الفلسفة الرئيسية للإدارة الإلكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات والمواطن والشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك فإن للإدارة الإلكترونية أهدافاً كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل نذكر منها بغض النظر عن الأهمية والأولوية:<sup>1</sup>

- 1- تقليل كلفة الإجراءات (الإدارية) وما يتعلق بها من عمليات.
- 2- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.
- 3- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد، إذ إنّ قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.
- 4- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.
- 5- إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام أرشفة إلكتروني مع ما يجمه من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها بأي وقت كان.
- 6- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.
- 7- إلغاء عامل المكان إذ إنّها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال الفيديو كونفرانس ومن خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة.
- 8- إلغاء تأثير عامل الزمن ففكرة الصيف والشتاء لم تعد موجودة وفكرة أخذ العطل أو الإجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية تم الحد منها إلى أقصى حد ممكن.

<sup>1</sup> علي حسين باكير، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مقالة الكترونية،

وأخيراً وليس آخراً من أهداف الإدارة الإلكترونية التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث فالجودة كما هي في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة وعرفت مؤسسه أو دي (أي الأمريكية المتخصصة بأنها إتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة ومن هنا تأتي الإدارة الإلكترونية لتؤكد على أهمية تلبية احتياجات العمل في الوقت والزمان الذي يكون فيه العميل محتاجاً إلى الخدمة بأسرع وقت ممكن.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: خصائص ومبادئ الإدارة الإلكترونية

**أولاً: خصائصها:** مع نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي وفي ضوء العولمة وانتشار الاقتصاد الشبكي، وتزايد حدة المنافسة وتزايد الضغوط على المنظمات لتحسين الأنماط الإدارية والأنظمة التي تستخدمها تزايدت أهمية الإدارة الإلكترونية والتي تتميز بالعديد من الخصائص ومنها:<sup>2</sup>

- 1- **أما إدارة بلا ورق:** حيث تعتمد على البريد الإلكتروني والأرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات الإلكترونية ونظم المتابعة الإلكترونية.
- 2- **إدارة بلا مكان:** والتي تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية، واستخدام التليفون المحمول والعمل عن بعد والتعامل مع المؤسسات الافتراضية (Virtual).
- 3- **إدارة بلا زمان:** تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة ولا تتقيد بمحدود زمنية.
- 4- **تقوم بالاعتماد على النظم المتطورة:** والبعد عن التنظيمات الجامدة حيث المؤسسات الشبكية والذكية والتي تقوم على أساس المعلومات والمعرفة.
- 5- **إدارة الملفات والوثائق بدلا من الحفظ والكتابة.**
- 6- **استخدام البريد الإلكتروني والصوتي بدلا من الصادر والوارد.**
- 7- **تتميز بالابتكارية والعالمية والاعتماد على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال.**
- 8- **تحتاج إلى أنظمة إلكترونية مثل أنظمة التحصيل المجمع والخدمة عن بعد والشراء الإلكترونية مثل أنظمة التحصيل الإلكتروني وأنظمة المتابعة الفورية وأنظمة تخطيط الموارد ونقاط البيع الإلكتروني والتجارة الإلكترونية والبنوك الإلكترونية .. الخ.**
- 9- **و تهتم باكتشاف المشاكل بدلا من حلها.**

<sup>1</sup> علي حسين باكير، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مقالة الكترونية،

<sup>2</sup> محمود أحمد عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013، ص20-21.

10- التركيز على الإجراءات التنفيذية والإنجازات.<sup>1</sup>

11- الإدارة الإلكترونية هي إدارة تعتمد على الأنظمة الإلكترونية مثل:

- نظم المتابعة الفورية.
- نظم التعامل مع البيانات كبيرة الحجم.
- نظم تطوير العمليات الإنتاجية أو الخدمة.
- نظم الجودة الشاملة.
- نظم إدارة علاقات العملاء
- نظم الذاكرة المؤسسية، والتي تعتبر من البرامج الرائدة في مجال إدارة موارد المؤسسة، ويقوم النظام بربط العاملين الموجودين بالمؤسسة بعضهم ببعض، بغض النظر عن موقفهم الجغرافي بما يمكنهم من الإطلاع على أنشطة الإدارات الأخرى من خلال هذا النظام.<sup>2</sup>

ثانياً: مبادئها:<sup>3</sup>

- 1- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين: وهذا المبدأ يتطلب خلق بيئة عمل في المهارات والكفاءات المهية مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة لأن في الإدارة دائما التركيز على توظيف المعلومات واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكل؛
- 2- التركيز على النتائج: بحيث إن اهتمام الإدارة الإلكترونية صب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في ارض الواقع و بروز نتائجها على ارض الواقع ؛
- 3- التغيير المستمر: تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع المستوى الأداء سواء بقصد تربية الزبائن أو بقصد التفوق في مجال المنافسة في جميع المجالات فان الزبون هو المستفيد الأول من هذا التحسين المستمر المتواصل ؛
- 4- تخفيض التكاليف: وهذا يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات التعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة عنهما تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء وتوسيع نطاق الخدمات إلى عدد معتبر من مشاركين الذين يستفيدون من الخدمات وبأسعار زهيدة كل ما كثر عددهم؛

<sup>1</sup> محمود أحمد عبد الفتاح رضوان، المرجع السابق، ص21

<sup>2</sup> محمد مدحت محمد، الحكومة الإلكترونية، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2016، ص87-88

<sup>3</sup> محمد الطعمانية، طارق العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقها في الوطن العربي، ط 1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004، ص3-4

5- سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: تقنيات الإدارة الإلكترونية متاحة للجميع في المنازل وفي العمل والمدارس والمكاتب وذلك لكي يتمكن كل مواطن من التواصل مع الإدارة الإلكترونية أهمها أن نظام الإدارة الإلكترونية يقوم على أساس سهولة الاستعمال بحيث يمكن ربط الاتصال بين الجمهور والإدارات الحكومية وسهولة وإتمام الإجراءات بسلاسة وبساط.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد الطعمنة، طارق العلوش، المرجع السابق، ص4

## المبحث الثاني: وظائف وأبعاد الإدارة الالكترونية

يمكن القول بأن نشأة الإدارة الإلكترونية تعود إلى التطور الحاصل في أدوات وأساليب العمل المختلفة، حيث كانت بدايات تطبيق الإدارة الإلكترونية تتم بصورة مصغرة وبأساليب بسيطة، ولم يظهر تطبيقها بصورة رسمية إلا أن الإدارة على الدوام استفادت من كل التطورات في المفاهيم porter في أواخر عام 1995، " كما قال والأساليب والتقنيات المتطورة، وهذا نما يمكن أن تفعله مع الانترنت وشبكات الأعمال، والدليل والبرهان القاطع أن الشركات التي اندفعت وراء الأعمال الالكترونية وجدت نفسها بحاجة إلى العودة إلى المبادئ الأساسية في تقييم الأعمال و إدارتها". لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم الوظائف وأبعاد الإدارة الالكترونية.

## المطلب الأول: وظائف الإدارة الالكترونية

تندرج ضمن الإدارة الإلكترونية خمسة وظائف إدارية أساسية (التخطيط الإلكتروني - التنظيم الإلكتروني - التوجيه الإلكتروني - الرقابة الالكترونية - القيادة الالكترونية) بالإضافة إلى وظائف أخرى وهي كالآتي:

## 1- التخطيط الإلكتروني:

قد لا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي وذلك لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف إلا أن الاختلافات الأساسية يمكن أن ترد في ثلاثة مجالات:<sup>1</sup>

أولاً: إن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف تأثير سلبي على كفاءة التخطيط.

ثانياً: إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية على كل شيء بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع وضع التقارير (الفصلية) إلى التخطيط المستمر.

ثالثاً: إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطيط وعمال الخط الأمامي، يتم تجاوزها تماماً في مجال الإدارة الإلكترونية فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي عند سطح المكتب وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبرز في كل موقع وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل.

<sup>1</sup> محمد صادق إسماعيل، الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية، ط1، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص30-31.

ويعتمد التخطيط الإلكتروني علي تبسيط نظم وإجراءات العمل والتي تتسم في ظل الإدارة التقليدية بالتعقيد الشديد وحيث يتم استبدالها بنظم وإجراءات سريعة وحاسمة تعتمد بالدرجة الأولى علي استخدام شبكات الاتصال الالكترونية والتي تجعل أداء الأعمال يتم لاحظينا.

## 2- التنظيم الإلكتروني:

ويمكن توضيح مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم من خلال النقاط التالية:

- التنظيم الإلكتروني هو تنظيم مرن يسمح بالاتصال والتعاون بين مختلف الأفراد؛
  - التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية «Intranet» وهذا ما يحقق الصلات القائمة في الوقت الحقيقي وفي كل مكان في المؤسسة؛
  - اعتمادا على شبكات الأعمال والانترنت أصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من المؤسسات يعمل على إنتاج سلع معينة كما هو الحال في المصنع الافتراضي، أو تقديم خدمات افتراضية عبر التوسط بين مؤسسات أخرى والزبائن؛
  - تحقيق تغييرات مهمة في قوى العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة؛
  - تحويل الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين فعالين وذلك من خلال مشاركتهم في تصميم المنتجات التي يطلبونها واختيار الخصائص وتوليقاتها التي يحدونها عبر الحاسوب فتقوم المؤسسة بإنتاجها<sup>1</sup>.
- والتنظيم هو ترتيب الأنشطة بطريقة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وإن هذا التنظيم هو الذي يعطي للمنظمة شخصيتها وميزتها الإدارية وهذا ما يظهر من خلال المكونات الأساسية للتنظيم (التي أصبح ينظر إليها الآن كقيود تنظيمية تحد من المرونة والقدرة على الإستراتيجية للتغيرات في بيئة المنظمة) التي يمكن تحديدها بالآتي<sup>2</sup>:
- أ- الهيكل التنظيمي: هو الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام والموارد وتجميعها في أقسام وإدارات والتنسيق بينها لتحقيق أهداف المنظمة والهيكل التنظيمي هو الذي يعطي القوام الصلب لها وللأقسام والوظائف المكونة بمحدود واضحة ولا يمكن تجاوزها.

ب- التقسيم الإداري: هو قاعدة تجميع المراكز والأنشطة والوظائف في إدارات وأقسام. وعلى الإدارة وجميع العاملين الالتزام بالتقسيم الإداري ومتطلباته الوظيفية في التوجيه وإنجاز الأعمال حسب ذلك.

<sup>1</sup> إلهام شيلي، واقع تطبيق وظائف الإدارة الالكترونية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 01، 2019، جامعة فرحات عباس سطيف، ص 471.

<sup>2</sup> محمد صادق إسماعيل، الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية، المرجع السابق، ص 34-35

ج - سلسلة الأوامر: هي ما يمثل خط السلطة المتسمر من يأمر من أو من يتبع من في هذا المستويات، وسلسلة الأوامر تتميز عن سلسلة العلاقات الأخرى كالعلاقات الاستشارية أو العلاقة بين النظراء في نفس المستوى التنظيمي، بأنها علاقات إشراف أو تبعية لا بد من مراعاتها من حيث طرف يصدر الأوامر (الإدارة) وطرف ينفذ (العاملون).

د- الرسمية: هي تتمثل في مجموعة اللوائح والسياسات والقواعد والإجراءات المكتوبة التي توجه العاملين وتحدد طريقة استجابتهم في تأدية أعمالهم وهي في العمل اليومي للأفراد تتسم بالصلابة والحدة في التوجيه والتقييد لمرونة العمل والاستجابة للتغيرات التي لا تقل أهمية عن الهيكل التنظيمي نفسه.

هـ- المركزية واللامركزية المركزية: هي تركيز سلسلة اتخاذ القرار في المستوى التنظيمي الأعلى أو ذروته العليا، في حين تكون اللامركزية بمثابة إعادة توزيع السلطة بشكل يجعلها أكثر اقتراباً من المستويات التنظيمية الدنيا، وإذا كانت المركزية تركز السلطة وتؤدي إلى نطاق رقابة أضيق وبالتالي زيادة عدد الطبقات أو المستويات التنظيمية وبالتالي هيكل تنظيمي طويل، فإن اللامركزية تخفف من ذلك من خلال التفويض. وهذا يؤدي إلى نطاق رقابة أوسع وبالتالي تقليص عدد الطبقات أو المستويات التنظيمية مما يؤدي إلى هيكل تنظيم مسطح.<sup>1</sup>

### 3- التوجيه الالكتروني:

يعتمد التطبيق الكفء والفعال للتوجيه الإلكتروني على وجود القيادات الإلكترونية والتي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها.

هذا ولا بد أن يكون هؤلاء القادة مبتكرون ولديهم الاستعدادات الكاملة لتحمل كل المخاطر التي تتعرض لهم عند التعامل بالنظم الإلكترونية، كما لا بد عليهم أيضاً من تفهم الحاجة إلى ضرورة وجود فرد ما مسئول عن كل الجهود المبذولة سواء كان ذلك بالنسبة للتكاليف التي يتم تحملها أو الوقت الذي يتم بذلك النشاط فيه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد صادق إسماعيل، الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية، المرجع السابق، ص35

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص38

ولا بد أن تكون القيادات قادرة على التعامل مع مواقع المنشآت على شبكات الاتصالات الإلكترونية، وأن يتوفر لدى كل منها حب العمل والمقدرة على التعامل الفعال بطريقة إلكترونية مع الأفراد الآخرين، والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لإنجاز الأعمال المطلوبة.<sup>1</sup>

#### 4- الرقابة الالكترونية:

لا يمكن تصور نجاح خطة معينة من دون أن تتناولها العقول والأيدي والآلات لتنفيذها على وفق مراحلها المحددة وصولاً إلى أهدافها المقررة، وتلك الأعمال تتطلب وجود الإداري القائد الفعال الذي يوجهها ويأخذ بيدها وينسق بينها ويتواصل مع جمهورها ويشجعها على التعاون والتنافس لكي يرتقي بتلك الأعمال إلى تحقيق أهداف المنظمة.

والقيادة هي جوهر التوجيه ويمكن تعريفها على أنها: "عملية التأثير على الأفراد باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، والنقطة الأساسية التي يجب التركيز عليها، هي أن المؤسسات بحاجة للقيادة القوية والنظام الإداري القوي وهذا لتحقيق الفعالية ومواجهة كافة التحديات الراهنة، وإيجاد رؤى مستقبلية، وخلق التركيب التنظيمي الكفاء، والإشراف على العمليات اليومية .

فالقيادة الإلكترونية هي عملية تأثير اجتماعي، تتخللها علاقة تعاونية بين التقنيات والتكنولوجيا لإحداث تغيير على مستوى كل من: المواقف، المشاعر، التفكير، السلوك، أداء الفرد أو الجماعة، وحتى على مستوى المنظمة ككل، فالقيادة الإلكترونية تشير إلى تحدي المعوقات التقليدية وخلق طرق جديدة وتحفيز الموظفين .

#### 5- القيادة الالكترونية:

الرقابة بشكل عام تعبير عن عملية عقلانية مدروسة أو عفوية ترتبط بكل مسعى إنساني ينشد تحقيق هدف أو أهداف معينة فعندما يضع المرء لنفسه هدفاً محدداً ويسعى لتحقيقه فإلبد أن يقوم بصفة دورية بمراجعة تقدمه نحو هذا الهدف وإذا وجد انحراف عن الهدف أو عثر على عقبات في طريق الوصول إليه فإنه يحاول تصحيح اتجاهه وإزالة العقبات المختلفة ليتمكن من متابعة السير في اتجاه الهدف المنشود.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص38

<sup>2</sup> إلهام شبلي، واقع تطبيق وظائف الإدارة الالكترونية في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص471.

وفي إطار التغيير في النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني في المؤسسات تعرضت وظيفة الرقابة إلى تغيير وأصبحت تعرف ب: الرقابة الإلكترونية، التي تعد بأنها: "إحدى الوسائل الحديثة لحل المشكلات التي أفرزتها التطورات التكنولوجية الحديثة في كشف الإساءة الوظيفية وتسريب البيانات"، وتستخدم الرقابة الإلكترونية الوسائل الإلكترونية الحديثة لمراقبة الأنشطة والمعاملات داخل المنظمة بما يحقق الاقتصاد في الجهد والوقت والتكلفة للوصول إلى النتائج المطلوبة بأقل ما يمكن من المخاطر يفترض

أن الرقابة الإلكترونية أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أو بالأول، من خلال رصدها الانحرافات، خلال التنفيذ، وإطلاع الإدارة عليها، ما يمكنها من التعرف على مواطن الخلل قبل وخلال التنفيذ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، إذ تسهم الشبكة الداخلية التي تعمل كوسيلة آنية لنقل المعلومات بشكل فوري، على تجاوز فجوة الأداء المتوقعة، مما يمكن من معرفة التنفيذ والإطلاع بالتالي على اتجاه النشاط خارج السيطرة لاتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح في نفس الوقت.<sup>1</sup>

كما يوجد وظائف أخرى للإدارة الإلكترونية:

## 1- التوظيف الإلكتروني recruitment -

يعتبر التوظيف الإلكتروني من بين أهم الوظائف التي يمكن إن يتم فيها استخدام الإدارة الإلكترونية والذي يقصد به استعمال التقنية لجذب وتحديد مصادر المترشحين وإجراءات التوظيف ومن بين الوسائل المساعدة التي تستخدمها المنظمة في ذلك نجد موقع الويب الخاص بقاعدة البيانات للموصفات، ماكينة البحث أجهزة الإعلام الاجتماعية أرصفة ملئ المناصب الشاغرة، والي يتم الإعلان عنها عن طريق الشبكة العنكبوتية، أين يقوم باحثو الشغل بإرسال ترشيحاتهم عن طريق البريد الإلكتروني ثم تقوم المنظمة باختيار المستخدمين المتوقعين من خلال

## 2- نظام التدريب الإلكتروني E-formation

يعرف على انه استخدام شبكة الانترنت من اجل إيصال المعلومات وتدريب المتدربين وهذا الأسلوب يتبع الإدارة العلمية التدريبية بأسرع وقت وقل تكلفة ولا يتطلب التقييد بحدود المكان والزمان.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> إلهام شيلي، واقع تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص471.

<sup>2</sup> وهيبه جليل، منير نوري، نظام الإدارة الإلكترونية ودوره في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع التربية، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المجلد6، العدد 1، 2021، جامعة حسية بن بوعلي الشلف، ص568.

## 3- نظام التعويض الالكتروني E- Compensation

تستعمل أنظمة التعويضات الالكترونية لأغراض تنفيذ ودفع الأجور في المؤسسات وتقديم منافع للمستخدمين وتقييم فعالية أنظمة التعويضات, حيث تكون هذه الأنظمة ذات كفاءة وقدرة على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة .

## 4- نظام إدارة الأداء الالكتروني E- performances

هو النظام الذي يستخدم شبكة الويب والانترنت) لتقييم فعالية المهارات والمعرفة وأداء الموظفين .

## 5- نظام تسير المسار المهني الكترونيا E- carrière

إن المنظمة تسعى إلى ترقية المسار الوظيفي لعمالها اعتمادا على تكنولوجيا المعلومات والاتصال باستنادها على نقاط عدة منها خبرة الفرد، وإحاطته بكل ما يوكل إليه من عمل داخل المنظمة، ما يؤدي بالضرورة إلى ارتقائهم إلى مراكز وظيفية أفضل خلال حياتهم الوظيفية.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: أبعاد الإدارة الالكترونية

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد الإدارة الالكترونية فمنهم من حددها كالتالي<sup>2</sup>:

1- البعد الإداري: يتوقف البعد الإداري على توجهات القيادة الإدارية العليا التي تلعب دورا مهما يتوقف عليه نجاح الإدارة وبالعكس، فقناعة وتفهم المسؤولين ووضوح الرؤية الإستراتيجية لهم في المنظمة والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية ودورها في التخطيط والتنفيذ والتطوير، والسعي لتكوين ثقافة جديدة في المنظمة وخلق القدرات الابتكارية، ومستوى مرونة الهيكل التنظيمي ومدى ملائمته لمتطلبات الإدارة الالكترونية لتوجيه الإدارة العليا في تطوير أساليب عمليات الرقابة والتقييم والمتابعة، كل ذلك له الأثر الكبير في تطبيق ونجاح الإدارة الالكترونية، ونمط الإدارة والقيادة يمكن أن يتجدد مع مستجدات العصر، ونجد أن الإدارة لا تقود التكنولوجيا فقط وإنما تقود الأفراد والتكنولوجيا، وأكد على ذلك انتشار الانترنت الذي اثر على الاقتصاد والصناعة والتجارة ولكن لم تلغى مفهوم الإدارة إلا أننا بحاجة إلى إدارة مختلفة لان كثيراً ما توجد الإدارة ولا توجد الثقافة القائمة على الإدارة، حيث أدت التطورات الكبيرة في تقنية الاتصالات إلى تغير مهمات الإدارة وخصوصا الاتصالات

<sup>1</sup> وهيبه جليل، منير نوري، المرجع السابق، ص568.

<sup>2</sup> عمر أحمد أبو هاشم الشريف، والآخرين، العليم، الإدارة الالكترونية: مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص71 إلى 74.

الإلكترونية التي تتيح للإدارة كل ما تحتاجه من معلومات سواء من داخل المنظمة أو خارجها، بسرعة ودقة فائقة وبتكاليف زهيدة إذ إن تقنية المعلومات IT عززت من القدرات الإستراتيجية لنظم الاتصالات والإدارة فضلا عن تحقيق عدد من الفوائد. ولذا تتعامل الإدارة الآن مع العديد من الأنماط غير التقليدية كنمط الإدارة المنفتح المتكامل والمتناسق الذي يعمل على تقديم حلول إدارية وتنظيمية باستخدام تكنولوجيا المعلومات لمواجهة التحديات المفروضة عليها من البيئات الداخلية والخارجية المحيطة بها .

**2- البعد التكنولوجي التقني:** البعد التكنولوجي واحد من أدوات الإدارة المستخدمة لمعايشة التغيرات، وتتألف من المكونات المادية والأجهزة والبرمجيات بمختلف أجزائها وأنواعها والمكونات البرمجية التي تمثل الإعازات والبرامج التطبيقية المختلفة وتكنولوجيا التخزين إضافة إلى تكنولوجيا الاتصالات والشبكات ، وتعكس الإعجاب بالتكنولوجيا التي تأتي بالتطورات السريعة التي لم تعد الإدارة بمفاهيمها وأساليبها السابقة قادرة على مجاراتها فالتكنولوجيا لم تعد مجرد أداة تحدد الإدارة اتجاهات تطويرها واستخدامها، حيث تعتبر الإدارة هي الفكرة القبلية والتكنولوجيا هي الفكرة التالية، وأصبحت التكنولوجيا هي التي تحدد خيارات تخصيص الموارد واتجاهات الإدارة في الوقت الراهن، فبدأ إحلال الآلة محل العامل فالتخطيط والرقابة والتنظيم والتنسيق بمساعدة الحاسوب إلى أن جعل منها الإنترنت وشبكات الأعمال ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أي مرحلة تاريخية تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا الحديثة وهذا كله أدى إلى تيسير الأعمال في المؤسسات التي كانت تعتمد على الطرق التقليدية المقيتة، ويقترن مستوى نجاح وتطور الإدارة الالكترونية بمستوى التطور التقني المستخدم، فتوفير البنية التحتية من أجهزة الحاسوب والأجهزة والمعدات بالنوعية المطلوبة وتوفير شبكات ووسائل الاتصال الحديثة السلكية واللاسلكية لتأمين المعلومات بالكمية والوقت المناسب، كذلك استخدام أساليب العمل وفق البرامج المطلوبة، كل ذلك يعد شرطا أساسيا لنجاح الإدارة الالكترونية.

**3- البعد البشري القوى البشرية:** تسعى المنظمات إلى تطوير إمكانات مواردها البشرية بشكل متواصل ويتكامل ذلك مع متطلبات المرحلة لمواكبة التطور الثقافي والمعرفي والتخصصي الذي يتوجب تأمينه لكي تستطيع المحافظة على توازنها التنافسي مع المنظمات، ولذلك فالمنظمة تعمل على تأمين الاحتياجات التدريبية لجميع مواردها البشرية وتنمية قدراتهم الابتكارية التقنية والإدارية، وترسيخ ثقافة التغيير لديهم وتهيئة البيئة المناسبة للعمل من جميع النواحي لتكيفها بما ينسجم مع الواقع الراهن، والبشر من ذوى المعرفة هم رأس المال الحقيقي في المنظمة الالكترونية، حيث يتميزون في الأداء والاستجابة لمتطلبات العملاء ومتطلبات المناخ، فضلاً عن الاستيعاب التام<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عمر أحمد أبو هاشم الشريف، والآخر، العليم، الإدارة الالكترونية: مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص72-73

لمتطلبات وتقنيات الاتصالات والمعلومات والفرص التي تتيحها التي تتطلب ضرورة التعامل معا بالسرعة الواجبة الذي ينعكس على مستوى أدائهم وقدرات انجازهم ويتطلب ذلك العديد من السمات الخاصة من العاملين في مجال الإدارة الالكترونية منها ما يلي:

- أن يتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية وحرية الحركة نتيجة لأعمال مفهوم التمكين.
- أن يكون قادر على إدارة العلاقات التبادلية فيما بينهم حيث يعملون بمنطلق التشابك والتكامل والترابط.
- أن يكون لديه مستوى عالي من الخبرات والمعرفة تترجم في شكل مهارات وقدرات على الأداء والإبداع في تنفيذ المهام وخدمة العملاء والابتكار والتجديد.

4- البعد المعرفي والمعلوماتي: الرصيد أو المخزون المعلوماتي والمعرفي المتجدد، تعتبر وحدة المعلومات والمعرفة من الأسس الهامة في زيادة الرصيد المعرفي لدى المنظمة ( وهي الشغل الشاغل للإدارة فيها على عكس إدارة المنظمات التقليدية المشغلة عادة بإدارة الأصول المادية حيث تهيم المعرفة للإدارة الالكترونية فرص افصل للتعامل مع العديد من إشكاليات التغير والتعامل مع المستجدات العصرية والتغيرات السريعة تركز كل المنظمات منها على الآتي :

- التنمية التنظيمية وتحسين عمليات المنظمة
- التعامل الايجابي مع عناصر المناخ المحيط والتكيف مع المتغيرات
- تنمية قدرات المنظمة التنافسية في صراعها من اجل البقاء.<sup>1</sup>

أما الفريق الآخر فقد حدد الأبعاد كالتالي:

### 1- بعد الزبون:<sup>2</sup>

نتساءل هنا عن ما الذي يريده الزبون من مؤسسة الأعمال ؟ من المؤكد أن الزبون يريد المؤسسة أن تعمل بنفس الطريقة أو أفضل من التي تعمل بها المؤسسات الحكومية، كما في حالة دفع الضرائب، وتجديد رخص سير المركبات أو رخص القيادة، ودفع رسوم استهلاك الكهرباء، والماء . الخ عبر الإنترنت، أي أن الزبون يطلب الوصول الملائم والفوري للخدمات التي تقدمها مؤسسات الأعمال طوال الوقت وخلال كل أيام الأسبوع أينما وجد بغض النظر عن مكان تواجده ووقت ذلك. وبذلك فان الزبون يتخلص من أي قيود تمنعه أو تحد من وصوله إلى الخدمات باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأنواعها ومستوياتها المختلفة.

<sup>1</sup> عمر أحمد أبو هاشم الشريف، وآخرون، العليم، الإدارة الالكترونية: مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص74.

<sup>2</sup> فوزية ساحي، الإدارة الالكترونية: قراءة نظرية في المفهوم والأبعاد، مجلة التغير الاجتماعي، المجلد6، العدد01، 2021، جامعة لويس ييلي البلدة2، ص214-215

## 2- بعد الأعمال:

يتمثل هذا البعد في طريقة مساهمة الإدارة في تحسين مناخ العمل وتوفير مزايا لمؤسسات الأعمال، فقد صارت هذه المؤسسات المتنوعة تستخدم التجارة الإلكترونية فيما بين بعضها البعض محققة بذلك كثيراً من المكاسب من حيث خفض التكاليف، وتحسين الإنتاجية، والرقابة على المخزون. وتتحقق تلك المزايا أيضاً عند القيام بالتعامل بين المؤسسات الحكومية ومؤسسات الأعمال فيؤدي ذلك إلى تقليص الروتين من خلال تبسيط الإجراءات ، ومساعدة مؤسسات الأعمال على التوصل للمزايا التنافسية ، ويتم ذلك من خلال استحداث بنية أساسية راسخة للأعمال يتأكد فعاليتها وأنها في متناول كل مؤسسات الأعمال من حيث سهولة وسرعة الوصول إليها على الشبكة.

## 3- بعد الدولة:

يمكن للدولة أن تغير إدراك ومنظور الزبائن فيما يتصل بسوء جودة الخدمة العامة المقدمة والمعاناة التي يلاقونها في الحصول عليها، كما تستطيع إعادة ثقة الجمهور من خلال انتهاج سياسات جديدة موجهة لهم تشعرهم بتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم وحل مشكلاتهم مما يسهم في تسهيل معيشتهم وإزالة الأعباء الحياتية التي تواجههم ويستدعي إعادة الثقة و إعادة بناء العلاقات مع المواطنين توفير الخدمات الحكومية بطرق عديدة وأساليب مختلفة دون انتظار، وبدون شكاوى لا تعرف العدالة أو الإنصاف.<sup>1</sup>

## المطلب الثالث: مزايا وعيوب الإدارة الالكترونية

## أولاً: مزايا الإدارة الالكترونية:

لنظام الإدارة الإلكترونية مزايا متعددة لعل أهمها ما يلي:<sup>2</sup>

## 1- سرعة الإنجاز: لاشك أن إنجاز المعاملة إلكترونياً لا يستغرق إلا دقائق محدودة مما يوفر

الوقت الضائع في الانتقال إلى مقر الإدارة والبحث عن الموظف المختص وانتظار الدور وقيام

الموظف بالتحقق من توافر شروط الخدمة المطلوبة وإنجاز المعاملة يدوياً.

<sup>1</sup> فوزية ساهي، المرجع السابق، ص 214-215.

<sup>2</sup> قادة دلبلة، الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية ، مرجع سبق ذكره، ص 82

**2-** **زيادة الإتقان:** إن الإنجاز الإلكتروني للخدمة عادة ما يكون أكثر دقة واتقاناً من الإنجاز اليدوي، كما أنه يخضع لرقابة أسهل وأدق من تلك التي تفرض على الموظف في أداء عمله في نظام الإدارة التقليدية وبذلك يمكن تقديم خدمات أفضل لمستحقيها واستغلال أمثل للإدارة . .

**3-** **تخفيض التكاليف:** لاشك أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يحتاج في البداية إلى مبالغ ضخمة تنفق في شراء الأجهزة والمعدات، إعداد البرامج وتدريب العاملين. غير أن بعد ذلك تقل تكلفة الخدمة عن أدائها بالطريقة التقليدية، اختصار الإجراءات ومراحل العمل. فضلاً عن تخفيض أو الاستغناء عن كميات الأوراق والأدوات المكتبية المستخدمة في أداء الخدمة.

**4-** **تبسيط الإجراءات:** عن طريق الإدارة الإلكترونية يمكن القضاء على البيروقراطية بمعناها البغيض ونتائجها السيئة المؤدية إلى إهدار الجهد والوقت والمال. فمثلاً يمكن في نظام الإدارة الإلكترونية لموظف واحد إنهاء المعاملة المطلوبة وتقديم الخدمات لصاحبها دون الرجوع إلى رؤسائه أو رفاقه في العمل، وذلك بالرجوع لقاعدة البيانات المعدة سلفاً في إدارته.

**5-** **الشفافية الإدارية:** عندما تتم المعاملات بطريقة إلكترونية دون اتصال مباشر بين المواطن والموظف المختص، فلا يكون هناك مجال للرشوة أو تلاعب الموظفين وسوء \*معاملاتهم للمواطنين، وبذلك مكافحة الفساد الوظيفي وجرائم العمل . بالإضافة إلى أن الإنجاز الإلكتروني لا يتم أمام المواطن أو الجمهور، مما يجعله أيسر تحقيقاً لتجنبه مشاكل المواجهة المباشرة مع طالبي الخدمة خاصة من ذوي الوعي المنخفض<sup>1</sup> .

كما هناك تأثير ايجابي من خلال ما يبرزه إجراء المفاضلة بين الإدارة المحلية التقليدية والإدارة المحلية الالكترونية في العديد من النواحي:<sup>2</sup>

**من حيث الهدف:** تركز الإدارة التقليدية على إدارة الأفراد والموارد لتحقيق الكفاءة والفعالية، في حين تركز الإدارة الالكترونية على إدارة المعلومات والرقميات والشبكات والعلاقات لتحقيق التفاعل والتجاوب، فمن المسلمات في مجال الإدارة انه لا يمكن تحقيق تطور او تنمية دون قرارات، وانه لا يمكن إصدار قرارات دون لن

<sup>1</sup> قادة دليلة، الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، مرجع سبق ذكره، ص82

<sup>2</sup> محمد بن اعراب، تجربة الإدارة الالكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية وتحجود الخدمة، وإشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي ، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد58، 19 ديسمبر 2014، ص10-11

يكون هناك معلومات وبيانات كافية عن الموضوع محل القرار، وانه بقدر ما تكون هذه البيانات والمعلومات صحيحة ومطابقة لواقع وطبيعة النشاطات التي تجري ضمن الإدارة فإن القرار الإداري يكون على قدر كبير من الكفاءة، وهذا ما تتيحه فعلا تقنيات الإدارة الالكترونية .

**من حيث التنظيم:** تنظيم الإدارة التقليدية هرمي متعدد المستويات والتقسيمات التنظيمية فيه ثابتة ، كما أنها تركز السلطة في الإدارة العليا والاتصالات الرسمية فيها تتم تبعا لخط السلطة ، بينما بالنسبة للإدارة الالكترونية فإنها تقوم على هياكل تنظيمية شبكية، والتقسيمات التنظيمية فيها متغيرة، كما تتعدد مراكز السلطة و فرق العمل الذاتية ، والاتصالات فيها فائقة السرعة.

**من حيث التخطيط:** التخطيط في الإدارة التقليدية من مهام الإدارة المركزية (الجهات الوصية)، ويتم من أعلى إلى أسفل، وتقسم هذه الخطط بكونها طويلة لو قصيرة الأجل، وترجم تلك الخطط إلى برامج ينفذها العمال والموظفون ، لما التخطيط في الإدارة الالكترونية فهو أفقي ومشارك بين الإدارة والعمال، ويتم إعداد الخطط على فترات قصيرة ، وتتسم هذه الخطط بالمرونة والتغير ، وقد لا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي لكونهما ينصبان على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيقها، رغم وجود فوارق أساسية تبرز من خلال كون التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة.

**من حيث الرقابة:** تتم في الإدارة التقليدية بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المراد تحقيقه للوقوف على الانحرافات وتصحيحها ، كما يتم عن طريق مقارنة المدخلات بالمخرجات، فهي بذلك رقابة موجهة للماضي وتأتي بعد التخطيط والتنفيذ، وهذا يعد من سلبيات الرقابة التقليدية والناجمة عن الفجوة الزمنية بين التقرير المبرز للخلل وما يتطلبه من كتابة ومراجعة وتوقيع وبين مرحلة التصحيح ، لكون التقارير تكون دورية شهرية او فصلية او سنوية ، بينما بالنسبة للرقابة في الإدارة الالكترونية فتكون فورية ، وهي عملية مستمرة يشارك فيها أكثر من طرف من خلال الشبكة الالكترونية ، وهي رقابة قائمة على أساس النتائج بمساعدة الشبكة الداخلية التي تعمل كقناة انية<sup>1</sup> لنقل المعلومات بشكل فوري، وبالتالي تقلص الفجوة الزمنية بشكل كبير والقدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ بالوقت الحقيقي ، فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في الوقت نفسه ، مما يجعل الرقابة الالكترونية رقابة مستمرة وليست دورية

**من حيث القيادة:** القائد في الإدارة التقليدية هو مركز التحكم والتوجيه وهو الذي يدير الآخرين ، والقرارات هي

<sup>1</sup> محمد بن اعراب ، تجربة الإدارة الالكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة، المرجع السابق،ص11

من اختصاصه وسلطاته ، لما دور العاملين في إمداده بالمعلومات اللازمة لدعم اتخاذ القرار، وفقا للقاعدة المعروفة على صانع القرار إلا يتخذ أي قرار إلا إذا اكتملت أمامه المعلومات ، لما القائد في الإدارة الإلكترونية الحديثة فيدير ذاته قبل أن يدير الآخرين ، ويقدم الاستشارات ويحل المشكلات، والقرارات في مثل هذه الإدارة تشاركية لإتاحة الفرصة للعاملين من اجل المساهمة والابتكار والتميز. وتتم هذه القيادة باستخدام تكنولوجيا الانترنت من أجل إدارة الأعمال والعلاقات المختلفة التي تجعل المدير في كل مكان ، ويملك نفس القدر من المعلومات، ويتعامل مع الحاسوب المحمول ، ويتصل بكل العاملين عبر شبكة الأعمال الداخلية لو بالمتعاملين عبر الشبكة الخارجية ، وتتسم القيادة الإلكترونية بأنها قيادة حس التكنولوجيا.

### ثانيا: عيوب الإدارة الإلكترونية

قد يعتقد البعض أنه عند تطبيق إستراتيجية "الإدارة الإلكترونية" سوف تزول كل المصاعب والمشكلات الإدارية والتقنية، لكن الواقع يشير إلى أمر مختلف، بمعنى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية سيحتاج إلى تدقيق مستمر ومتواصل لتأمين استمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن مع الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد؛ آخذين بعين الاعتبار وجود خطط بديلة أو خطة طوارئ في حال تعثر الإدارة الإلكترونية في عملها لسبب من الأسباب، أو لسلبية من السلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وهي بشكل عام ثلاث سلبيات رئيسة هي كالتالي<sup>1</sup>:

### 1- التجسس الإلكتروني:

بعد ثورة المعلومات والتقنيات التي اجتاحت العالم، قلصت دول العالم خاصة المتطورة منها اعتمادها على العنصر البشري على الرغم من أهميته وأولويته في كثير من المجالات لصالح التقنية، والتجسس إحدى هذه المجالات، ومن الطبيعي أنه عندما تعتمد إحدى الدول على نظام "الإدارة الإلكترونية"؛ فإنها ستحول أرشيفها إلى أرشيف إلكتروني، وهو ما يعرضه لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق وكشفها ونقلها، وحتى إتلافها؛ ولذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق وأرشيف الإدارة، سواء المتعلقة بالأشخاص أو الشركات أو إدارات أو حتى الدول.

فمصدر الخطورة هنا لا يأتي من تطبيق الإدارة الإلكترونية كي لا يفهم البعض أننا ننادي إلى البقاء على النظام التقليدي للإدارة، وإنما مصدر الخطورة يكمن في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الإلكترونية، والذي

<sup>1</sup> محمد مدحت محمد، الحكومة الإلكترونية ، مرجع سبق ذكره، ص98 إلى 101

يعتبر أولوية في مجال تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية؛ فإهمال هذه الناحية يؤدي إلى كارثة وطنية يحدثها التجسس الإلكتروني، ومصدر خطر التجسس الإلكتروني يأتي غالبا من ثلاث فئات.

- الفئة الأولى هي الأفراد العاديون.
- الفئة الثانية هي الهاكرز (القراصنة).
- الفئة الثالثة هي أجهزة الاستخبارات العالمية للدول.

## 2- زيادة التبعية للخارج

من المعلوم أن الدول العربية ليست دولا رائدة في مجال التكنولوجيا والمعلومات، بل هي دول مستهلكة ومستعملة لهذه التكنولوجيا، على الرغم من أن هناك أعدادا كبيرة من العلماء العرب والاختصاصيين في مجال التكنولوجيا في العالم أو من أصل عربي. وعلى العموم بما أن "الإدارة الإلكترونية" تعتمد في معظمها - إن لم نقل بأكملها - على التكنولوجيا الغربية؛ فإن ذلك أنه يعني سيزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية، وهو ما له انعكاسات سلبية كثيرة، خاصة كما ذكرنا أعلاه في المجال الأمني للإدارة الإلكترونية.

فالاعتماد الكلي على تقنيات أجنبية للحفاظ على أمن معلوماتنا، وتطبيقها على الشبكات الرسمية التابعة للدول العربية؛ هو تعريض للأمن الوطني والقومي لهذه الدول للخطر، ووضعه تحت سيطرة دول غريبة؛ بغض النظر عما إذا كانت هذه الدول عدوة أم صديقة، فالدول تتجسس على بعضها البعض بغض النظر عن نوع العلاقات بينها.. ولا يقتصر الأمر على التجسس على المعلومات لأهداف عسكرية وسياسية، بل يتعداه إلى القطاع التجاري لكي تتمكن الشركات الكبرى من الحصول على معلومات تعطيها الأفضلية على منافستها في الأسواق.

## 3- شلل الإدارة:

إن التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم وإستراتيجية "الإدارة الإلكترونية"، والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الإلكترونية دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال؛ من شأنه أن يؤدي إلى شلل في<sup>1</sup> وظائف الإدارة؛ لأننا نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة، ولم ننجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل، فنكون قد خسرننا الأولى ولم نربح الثانية، مما من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي نقدمها

<sup>1</sup> محمد مدحت محمد، الحكومة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص، 99

الإدارة،<sup>1</sup> أو إيقافها حيثما يتم الإنجاز الشامل والكامل للنظام الإداري الإلكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء، وهذا ما لا يجوز أن يطبق في أي تطبيق لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية .

وهناك أيضا سلبيات أخرى فأغلب الباحثين المهتمين بمجال الإدارة الإلكترونية يكادون يتفقون على أنه بالرغم من الإيجابيات التي يتمتع بها نظام الإدارة الإلكترونية فإنه في نفس الوقت تعثرها جملة من السلبيات، ويمكن إجمال أهم السلبيات في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- 1- **البطالة:** فإنه بتطبيق هذا النظام يؤدي إلى زيادة نسبة البطالة، حيث تمكنه الجميع الخدمات، ولم تعد الحاجة إلى طلب تعيين موظفين جدد
- 2- **المساس بالصحة العامة:** فمن خلال استخدام الانترنت للحصول على كافة الخدمات لفترات زمنية طويلة، فإنها تؤثر على صحة الفرد طالب الخدمة، وخاصة حاسة النظر. كذلك المداومة على استخدام هذه الشبكات يفقد الفرد فرصة التكيف مع المجتمع المحيط به، بسبب العزلة التي يفرضها الشخص على نفسه
- 3- **المساس بالحق في الخصوصية:** يعتبر من أهم الحقوق التي حرصت أغلب التشريعات على تنظيمها كفالة حمايتها أفردت له العديد من النصوص
- 4- **فقدان الأمان:** حيث يؤدي التعامل الإلكتروني إلى فقدان الأمان تماما في كثير من التعاملات عن طريق بطاقات الائتمان.

<sup>1</sup> محمد مدحت محمد، الحكومة الإلكترونية ، مرجع سبق ذكره، ص101

<sup>2</sup> قاشي علال، عشير جيلالي، أهمية الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمة العمومية في سياق قواعد قانونية منظمة لذلك، مجلة الدراسات القانونية (صنف ج) المجلد7، العدد2، جوان 2021، جامعة يحي فارس بالمدينة، ص93.

## خلاصة الفصل

وكخلاصة لفصل الأول الذي تناول ماهية الإدارة الإلكترونية فكانت فكرة الإدارة الإلكترونية باعتبارها عصب المجتمعات الحديثة مما جعلها ضرورة حتمية يجب السعي لتطبيقها في كل المؤسسات والإدارات، وقد كان للإدارة الإلكترونية دورا هاما في تحسين الخدمات العامة المقدمة للمواطنين من خلال سرعة الإنجاز، ودقة الفعالية بالإضافة إلى تخفيض الإجراءات في إنجاز المعاملات، وتقريب الإدارة من المواطن بشكل مريح، ويبقى ضمان خدمة الإدارة الإلكترونية متوقف على مدى انتشار ثقافة الخدمات الإلكترونية لدى المواطنين من جهة، ومدى المستوى التعليمي والثقافي للمواطنين من جهة أخرى.

# فصل الثاني

الأفاق المستقبلية للإدارة الالكترونية في مؤسسات الجزائرية  
(الواقع والأفاق)

تمهيد

المبحث الأول: واقع جاهزية الإدارة الالكترونية في الجزائر

المطلب الأول: مؤشرات جاهزية الحكومة الالكترونية في الجزائر

المطلب الثاني: رؤية وأهداف إستراتيجية الإدارة الالكترونية في الجزائر

المطلب الثالث: مشاريع ونماذج الإدارة الالكترونية بالجزائر

المبحث الثاني: تقييم مدى جاهزية الإدارة الجزائرية الإلكترونية

المطلب الأول: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر

المطلب الثاني: مستقبل الإدارة الالكترونية بالجزائر

المطلب الثالث: آفاق وعوامل نجاح الإدارة الالكترونية في الجزائر

خلاصة الفصل

## تمهيد

إن التوجه المتسارع نحو إرساء نظم الإدارة الإلكترونية كان مدفوعا بفوائد جمة تتأتى ثمارها علمي العديد من الأصعدة ؛ فقد وظفتها الحكومات في تفعيل أدائها السياسي والإجتماعي من خلال تقديم خدمات عامة ذات جودة عالية وبتكاليف منخفضة وبسرعة كبيرة كما اعتمدها المؤسسات الإقتصادية في ترشيد أدائها الإقتصادي وزيادة تنافسيتها المحلية والدولية. هذا ويستفيد الفرد -مهما كان موقعه وغايته - من الخدمات التي تتيحها الإدارة لإلكترونية في مختلف المجالات الاجتماعية والثقافية والتعليمية والإتصالية... وغيرها. وذلك ما يسهم في تحسين جودة الحياة الإنسانية.

الجزائر كغيرها من دول العالم الرقمي الحديث لم يعد بإمكانها أن تعمل في إطار ضيق منغلق على ما يحدث من حولها، فقد أصبح لزاما على الحكومة الجزائرية والمؤسسات الناشطة في الجزائر مواكبة التطورات التكنولوجية العالمية في مجالات تكنولوجيا المعلومات والرقمنة الإدارة الإلكترونية و التحول إلى اقتصاد المعرفة.

وقد باشرت الحكومة الجزائرية منذ سنة 2000 بإعداد مشروع الإدارة الإلكترونية يهدف إلى رقمنة الكثير من المعاملات والخدمات العامة، ويسمح بتقليل الإجراءات البيروقراطية وتقريب الإدارة من المواطن. كما سطرت إستراتيجية وطنية لتعميم استخدام الإنترنت ونظم الإدارة الإلكترونية وترقية البحث والتطوير التكنولوجي المجالات ذات الصلة بهما.

### المبحث الأول: واقع جاهزية الإدارة الالكترونية في الجزائر

توجهت الجزائر نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال مدخلا للإدارة الالكترونية وتعبيرا عن تغيير رئيسي في ثقافة وممارسة الأعمال الحكومية وكوسيلة لتمكين الحكومة من تأمين إدارة أكثر كفاءة لمواردها وتنفيذ سياساتها وخططها بسرعة ونجاعة عالية، حيث تمثل الإدارة الالكترونية مرحلة حاسمة في الانتقال نحو الخدمات العامة الالكترونية، والتحول من الاتصال المباشر للمواطنين مع مؤسسات الخدمة العامة، إلى التواصل الافتراضي عبر الشبكات الالكترونية المختلفة وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى واقع جاهزية الإدارة الالكترونية في الجزائر

### المطلب الأول: مؤشرات جاهزية الحكومة الالكترونية في الجزائر

مراتب الجزائر الواردة في تقرير التنافسية العالمي لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (2015/2014) في المؤشرات الرئيسية والفرعية لمؤشر الجاهزية الشبكية مقارنة ببعض الدول العربية.

أولاً- مؤشر البيئة : حسب مؤشر البيئة لسنة 2015 لترتيب الدول العربية، حيث الجزائر في المرتبة (134) من أصل (143) وكانت قد سجلت المرتبة (143) من أصل (148) في تقرير سنة 2014. تعكس هذه المرتبة ضعف الدولة مقارنة بدول مجلس التعاون الخليجي والأردن في الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمرتبطة ببيئة التشغيل الإجمالية المتعلقة بظروف السوق والإطار التنظيمي لدعم تنظيم المشاريع والابتكار، وكذا ضعف مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التنمية، حيث يظهر التقرير أداء المؤشرات الفرعية كما يلي:

حصلت الجزائر على المرتبة (127) في مؤشر البيئة التشريعية والتنظيمية، والمرتبة (136) في مؤشر بيئة الأعمال والابتكار، بعد أن كانت في المراتب (140) و (145) على التوالي في تقرير 2014. تدل تلك المراتب على ضعف البيئة التشريعية والتنظيمية لتسهيل انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطوير الأنشطة التجارية بالرغم من الجهود المبذولة في فعالية هيئات صنع القوانين المتصلة بتكنولوجيات المعلومات والاتصال، استقلال القضاء، فعالية النظام القانوني في تسوية المنازعات، فعالية النظام القانوني في تحدي الأنظمة حماية الملكية الفكرية، معدل قرصنة البرمجيات وتركيب البرمجيات، عدد الإجراءات لتنفيذ العقد، عدد الأيام اللازمة لتنفيذ العقد، كما تعكس الاختلال في بيئة العمل<sup>1</sup> وعدم قدرتها على دعم الأعمال من خلال سهولة بدء الأعمال التجارية الظروف التي تسمح بازدهار الابتكار عن طريق توافر أحدث التقنيات، توافر رأس المال الاستثماري، عدد أيام

<sup>1</sup> مفيدة بن عثمان، زينب شطبية، جاهزية قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، 2019، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص 173 الى 175

بداية الأعمال، عدد الإجراءات لبدء الأعمال، شدة التنافس المحلي، معدل الالتحاق الإجمالي بالتعليم العالي إدارة جودة المدارس، المشتريات الحكومية من تكنولوجيا.

**ثانيا- مؤشر الجاهزية:** فإن الجزائر قد حلت في المرتبة 97 من أصل 143 حيث حصلت على المراتب التالية (83) و(94) في مؤشر البنية التحتية، الإتاحة والمهارات، بعد أن كانت في المراتب (127) و (42) و (102) على التوالي في تقرير عام 2014، تدل النتائج على أن البنية التحتية المتوفرة تحتاج مزيدا من الجهود لتصبح أكثر تأهيلا لانتشار استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كإنتاج الكهرباء والذي بلغ المؤشر الخاص به 6.356.1 (كيلو واط ساعة/ للفرد)، في المرتبة 90 عالميا، مدى تغطية شبكات الهاتف النقال كنسبة من عدد السكان والتي بلغت 2.99 في المرتبة 63 عالميا. جاءت الجزائر في المرتبة 113 عالميا في جودة تعليم الرياضيات والعلوم، التي بلغت 2.3 (المتوسط العالمي) وهي نتيجة ضعيفة إذا ما قورنت بجودة المؤشر لأغلب الدول العربية. كما استطاعت الجزائر تحقيق مراتب متقدمة في مؤشر الالتحاق الإجمالي بالتعليم الثانوي الذي بلغ معدل 6.97، % فقد احتلت المرتبة 44 عالميا ومتقدمة عن البحرين (51 عالميا بواقع 5.95) وعن عمان، الإمارات تونس الأردن، مصر لبنان والمغرب واليمن والذين حققوا معدل، 5.93، ( التواليا على 46.9، 68.9، 74.0، 86.3، 87.8، 91.1، 12 92.3،

**ثالثا. مؤشر الاستخدام:** يعكس هذا المؤشر درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها من قبل الأفراد ومؤسسات الأعمال والحكومة. إن الجزائر قد حلت في المرتبة 129 من أصل (143) حيث حصلت على المراتب التالية 102 و 137 و 134 في مؤشرات استخدام الأفراد، مؤسسات الأعمال واستخدام الحكومة، وبواقع 7.2 لجميع هذه المؤشرات بعد أن كانت في المراتب (104) و (147) و (134) على التوالي في تقرير عام 2014. وقد سجلت بعض المؤشرات الفرعية لمؤشر الاستخدام ما يلي<sup>1</sup>:

**أ. استخدام الأفراد :** احتلال الجزائر المرتبة (93) في اشتراكات الهاتف النقال وسجلت معدل (100.8) مشترك لكل 100 من السكان) وبالرغم من هذه النسبة إلا أنها تذيلت قائمة الدول العربية الخاصة بهذا المؤشر ، أما بخصوص الاشتراك في الإنترنت المتنقلة ذات النطاق العريض فقد حلت الجزائر في المرتبة 132 بواقع (0.0) وهي المرتبة الأخيرة عربيا ، وحلت الجزائر في المرتبة 88 من 143 دولة مشاركة في التقرير، والمرتبة السادسة عربيا بعد (البحرين، الإمارات، قطر، السعودية وتونس في اشتراكات الانترنت ذات النطاق العريض الثابت (3.3) مشترك لكل 100 من السكان)، أما بالنسبة للأسر التي لديها جهاز كمبيوتر (فحلت في المرتبة 89 بواقع 26%) أما

<sup>1</sup> مفيدة بن عثمان، زينب شطبية، المرجع السابق، ص ص173-174

بالنسبة للأسر التي لديها خدمة الإنترنت فبلغت 23.8 المرتبة (84) وتقدمت على تونس وليبيا واليمن أيضا والذين حلوا في المراتب 93، 97 و 124 على التوالي، وبلغت نسبة الأفراد المستخدمين للإنترنت (16.5%) وقد حلت بذلك في المرتبة 108 وهي المرتبة الأخيرة عربيا مع ليبيا، وبلغت قيمة المؤشر الخاص باستخدام شبكات التواصل الاجتماعي (4.8) وقد حلت الجزائر في المرتبة 115 من بين 143 دولة، وتقدمت على اليمن فقط بالنسبة لترتيب الدول العربية المشاركة في التقرير.

**ب. استخدام الأعمال:** ضعف مؤشر استخدام مؤسسات الأعمال الخاص بقدرة المؤسسات على استيعاب التكنولوجيا الحديثة حيث حلت الجزائر في المرتبة 137 في هذا المؤشر وتقدمت على ليبيا فقط التي حلت في المرتبة 142 حيث بلغت قيمة المؤشر 3.4 وهي تبعد عن المتوسط 1.3 نقطة، أما بالنسبة لقدرة المؤسسات على الابتكار فحلت الجزائر في المرتبة 142 وهي تتقدم ليبيا أيضا حيث بلغت قيمة المؤشر 2.7 وهي تبعد عن المتوسط العالمي — 1.2 نقطة، كما سجلنا نقص طلبات براءات الاختراع حيث بلغ عدد الطلبات المقدمة بموجب معاهدة التعاون في مجال براءات الاختراع 0.2 لكل مليون من السكان وقد حلت الجزائر بذلك المرتبة 94 من بين الدول الواردة في التقرير و على ليبيا واليمن عربيا. بينت النتائج الواردة في التقرير ضعف استخدام الإنترنت للتعامل بين المؤسسات فيما بينها من جهة، حيث حلت الجزائر في المرتبة الأخيرة عربيا (137 عالميا) وبلغت قيمة هذا المؤشر 3.4 وهي تبعد عن المتوسط العالمي بـ 1.3 نقطة، وأبرز التقرير جهود المؤسسة الجزائرية في تخصيص ميزانيات لتدريب الموظفين، حيث بلغت قيمة هذا المؤشر 3.4 (المتوسط العالمي) 4.0 وهي تتخلف عن قطر الأولى عربيا بـ 2.1 نقطة وعن سويسرا (المرتبة الأولى في التقرير) بـ 2.3 نقطة

**ج. استخدام الحكومة:** تبين في التقرير جهود الجزائر في وضع مؤشر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الرؤية المستقبلية للدولة، حيث بلغت قيمة هذا المؤشر 3.2 المتوسط العالمي (3.9) وهي تتخلف عن الإمارات الأولى عربيا وعالميا بـ 2.9 نقطة، أما عن مؤشر تقييم نوعية خدمات الحكومة الإلكترونية فقد بلغ 0.08 (01 أفضل مقياس) محتملة المرتبة 133 عالميا (فرنسا في المرتبة الأولى بـ 01 نقطة)، ومتقدمة على ليبيا فقط عربيا المرتبة الأولى الإمارات بواقع (0.94) وبلغ مستوى نجاح الحكومة في الارتقاء بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات 3.4 (بلغ المتوسط العالمي 4.2) وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين 01 و 07 والتي تعبر على النجاح المطلق، وقد تقدمت الجزائر على الكويت، مصر، اليمن، لبنان وليبيا عربيا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مفيدة بن عثمان، زينب شطبية، المرجع السابق، ص 174

رابعا. الأثر الاقتصادي والاجتماعي: حلّت الجزائر في المرتبة 134 من أصل (143) حيث حصلت على المراتب التالية (127) و (136) في مؤشري التأثير الاقتصادي والاجتماعي، بعد ان كانت في المراتب (133) و (140) على التوالي في تقرير عام 2014، حيث تبين النتائج ضعف انعكاسات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الخدمات والمنتجات الجديدة طلبات براءات الاختراع الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى أثرها الضعيف على ابتكار نماذج تنظيمية جديدة، كما تظهر النتائج ضعف أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الوصول إلى الخدمات الأساسية، إمكانية الوصول إلى الإنترنت في المدارس.

حققت الجزائر النتائج التالية في بعض المؤشرات الفرعية الخاصة بالتأثير الاقتصادي والاجتماعي حلّت الجزائر في المرتبة 137 عالميا في مؤشر أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنتجات والخدمات الجديدة، وبلغت قيمة المؤشر 3.1 المتوسط العالمي (4.3)، أما بخصوص مؤشر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في براءات الاختراع فحلّت الجزائر في الرتبة 87 عالميا بواقع 0.1 (لكل مليون نسمة)، علما ان قطر جاءت الأولى عربيا المرتبة 24 عالميا، بواقع 12.3 تلتها السعودية بواقع 2.1 المرتبة 39 عالميا، ثم الإمارات بواقع 1.6 (المرتبة 44 عالميا)، كما تخلّفت الجزائر أيضا عن البحرين الأردن، تونس المغرب مصر، عمان والكويت . بلغت قيمة مؤشر أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على نماذج تنظيمية جديدة للجزائر 3.1 130 عالميا)، كما تخلّفت الجزائر أيضا عن باقي الدول العربية عدا اليمن وليبيا واللذان جاءنا في المراتب 135 و 143، وبمعدل 2.9 و 2.4 على التوالي.

وبخصوص أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الوصول إلى الخدمات الأساسية حلّت الجزائر في المرتبة 125 عالميا بواقع 3.2 (المتوسط العالمي)، 4.2 علما أن الإمارات وقطر تقدمتا الترتيب العالمي وتقدّمت الجزائر على موريتانيا، اليمن، لبنان وليبيا والذين جاءوا في المراتب (135، 136، 139، 143) ومؤشر بلغت قيمته 2.9 2.9 2.8 و 1.9)، على التوالي. وبلغت قيمة مؤشر الوصول إلى الإنترنت في المدارس 2.4 (المرتبة 133 عالميا)، وبلغت قيمة مؤشر كفاءة الحكومة في استخدام تكنولوجيا المعلومات 3.1، حلّت الجزائر في المرتبة 134 عالميا وبواقع 0.08، يجمع مؤشر IDI أحد عشر مؤشراً لتحديد ومقارنة التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصال بين الدول عبر الزمن ويعتبر هذا الدليل من أكثر المقاييس دقة وحيادية للتنمية الشاملة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مفيدة بن عثمان، زينب شطبية، المرجع السابق، ص ص174-175

للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على الصعيد الوطني، يمكن استعماله كأداة مرجعية لتتبع مسار تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال مع مرور الوقت وذلك للوقوف على:

- مستوى تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطورها بمرور الزمن في البلدان وتجربة هذه البلدان نسبة إلى تجربة البلدان الأخرى؛
- التقدم في تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في كل من البلدان المتقدمة والبلدان النامية؛
- الفجوة الرقمية، أي الفوارق بين البلدان من حيث مستويات تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال فيها؛
- تنمية إمكانات تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومدى قدرة البلدان على الاستفادة منها لتعزيز النمو والتنمية.<sup>1</sup>

### تحليل مؤشرات تنمية الحكومة الإلكترونية بالجزائر خلال الفترة (2016-2020)

1- مؤشر تطور الحكومة الإلكترونية (EGDI): ينقسم مؤشر تطور الحكومة الإلكترونية إلى ثلاث مؤشرات فرعية هي مؤشر الخدمات عبر الانترنت (OSI) مؤشر البنية التحتية للاتصالات (TII) ومؤشر رأس المال البشري (HCI) ، حيث تتراوح قيمة كل مؤشر فرعي بين الواحد كقيمة أعلى والصفير كقيمة أدنى ولا يعني تراجع قيمة مؤشر ما من تقرير إلى آخر بتراجع أداء البلد المعني في حد ذاته ، بقدر ما يعني تراجعه مقارنة مع الدول الأخرى، والمؤشر يعكس مدى التطور في سلوك هذا الخيار الحديث في إدارة العلاقة بين الدولة ومواطنيها ، وتحسب قيمة المؤشر الإجمالي لكل بلد وفق العلاقة التالية:

$$\bullet \text{ EGDI} = 0,34 \text{ OSI} + 0.33\text{TII} + 0.33\text{HCI}$$

2- الجزائر في ظل المؤشرات الفرعية للحكومة الإلكترونية : سنقوم بتشخيص مستوى الحكومة الإلكترونية في الجزائر خلال السنوات 2016-2020، وذلك باستخدام نموذج الأمم المتحدة في قياس تطور الحكومة الإلكترونية، حيث تقوم إدارة الشؤون الاجتماعية والاقتصادية للأمم المتحدة كل سنتين بإعداد ونشر دراسة استقصائية حول الحكومة الإلكترونية في دول العالم، حيث تقدم صورة للتصنيفات النسبية لتطور الحكومة

<sup>1</sup> مفيدة بن عثمان، زينب شطبية، المرجع السابق، ص175

## الفصل الثاني: الأفاق المستقبلية للإدارة الالكترونية في مؤسسات الجزائرية (الواقع والأفاق)

الالكترونية، فهو مؤشر مركب يعتمد على المتوسط المرجح لثلاثة مؤشرات قياسية: المؤشر الفرعي للبنية التحتية للاتصالات (TII) المؤشر الفرعي لرأس المال البشري (ICH) والمؤشر الفرعي للخدمة عبر الإنترنت (ISO).<sup>1</sup>

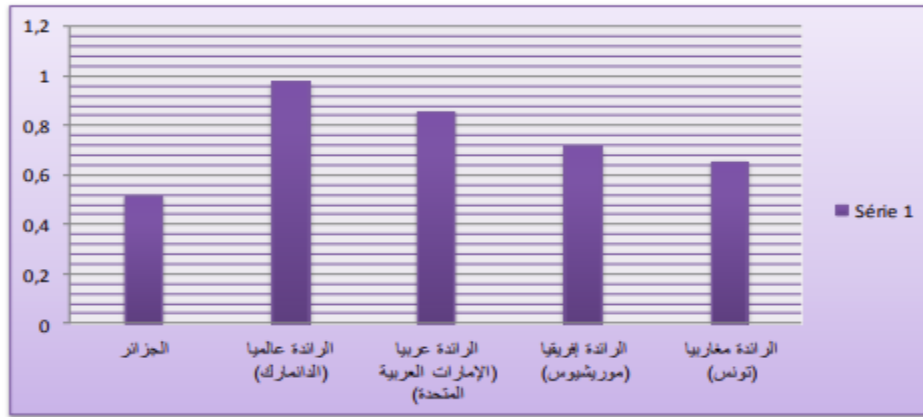
### جدول رقم 2-1: تصنيف الجزائر حسب مؤشر تنمية الحكومة الالكترونية خلال 2016-2020

السنوات	2016	2018	2020
مؤشرات الحكومة الالكترونية	0.2999	0.4227	0.5173
المرتبة	150	130	120
مؤشرات الخدمات عبر الانترنت	0.0652	0.1253	0.2765
مؤشر للاتصالات	0.1934	0.3889	0.5787
مؤشر رأسمال بشري	0.6412	0.6640	0.6966

من خلال الجدول رقم يظهر لنا أن الجزائر عرفت تذبذبا في ترتيبها في مجال الحكومة الالكترونية وذلك حسب تقرير الأمم المتحدة خلال السنوات الأخيرة، عرفت تراجعا مستمرا حيث أنها تراجعت ب 29 مركز ما بين سنة 2008-2016، ثم تعود بالتقدم في الترتيب لتحتل المرتبة 130 خلال سنة 2018 وتواصل في التقدم حيث احتلت المرتبة 120 خلال سنة 2020 ، وبذلك انتقلت الجزائر من المستوى المتوسط إلى المستوى المرتفع في مجموعة مؤشر تنمية الحكومة الالكترونية خلال سنة 2020 ، تم التركيز في الجزائر على الاهتمام المتزايد لمنهج الحكومة المتكاملة ودمج تقديم الخدمة الإلكترونية واستخدام الحكومة الإلكترونية لتوفير المعلومات والخدمات للمواطنين مع التأكيد المتزايد على استخدام الخدمات الإلكترونية بالإضافة إلى التوسع في المشاركة الإلكترونية. أما فيما يتعمق بموقع الجزائر عالميا وفق مؤشر الحكومة الإلكترونية لسنة 2020 كان على النحو التالي:

<sup>1</sup> احمد بن عدة، محمد لكحل، عمر ولد عايد، الحكومة الالكترونية في الجزائر- التطبيقات الرقمية والمؤشرات العالمية، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 7، العدد 1، 2022، جامعة غليزان، ص 590 الى 594.

شكل رقم(2-1): موقع الجزائر عالميا وفق مؤشر الحكومة الإلكترونية لسنة 2020



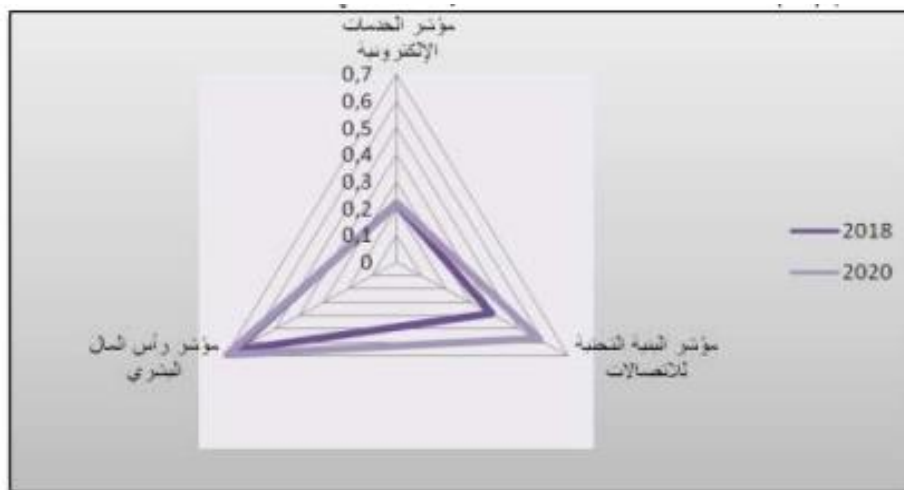
Source :e-gouvernement report 2020

من خلال الشكل نلاحظ أن قيمة مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية الخاص بالجزائر قدر ب 0,5173 خلال سنة 2020 وهو أقل من المعدل العالمي والمقدر ب 0,60، فالجزائر تحتل المرتبة 120 عالميا والمرتبة 13 إفريقيا، أما مغربيا فأنت الجزائر المرتبة الثالثة بعد كل من تونس والمغرب على التوالي 91 و 106 ، ومؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية هو يمثل المتوسط الحسابي للأبعاد الثلاثة وهي: مؤشر خدمة الانترنت المقدر بقيمة 0.2765 ومؤشر البنية التحتية للاتصالات المقدر ب 0.5787 مؤشر رأس المال البشري والذي قدر ب 0.6966 ، ويمكن ترجمة هذه الأعداد في الشكل التالي ومقارنتها بسنة 2018 من خلال الدراسة الاستقصائية المتعلقة بالحكومة الإلكترونية لسنة 2016، أظهرت الدول العربية مستويات مختلفة من التواجد الإلكتروني، فنجد أن دول تحتل مكانة عالمية في حين تتخلف دول أخرى كما قدر متوسط المؤشر لتنمية الحكومة الإلكترونية في الوطن العربي ب 0.4678، وهناك عشر دول عربية متمثلة في كل من تونس المغرب ودول مجلس التعاون الخليجي الأردن و لبنان) حققت هذه الأخيرة قيم مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية تزيد عن المتوسط العالمي 0.4922، وهذا ما وضعها ضمن أعلى دول العالم ، ويرجع ذلك إلى عدة عوامل منها ارتفاع الناتج المحلي الإجمالي والاهتمام بالقراءة والكتابة إضافة إلى انخفاض عدد السكان مع رغبة الدول في خدماتها الإلكترونية من خلال الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، ومن ناحية أخرى نجد أن دول عربية منها الجزائر صنفت ضمن أدنى 50 دولة في التصنيف العالمي بالرغم أن هذه الدول تمتلك مواقع الكترونية محلية ، يلاحظ أن التقدم في مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية بطيء ، ومن خلال تقرير 2016 ، أما تقرير 2018 ومن خلال تركيزه على الدول الإفريقية أكد أن هناك مستوى منخفض لمؤشر البنية التحتية للاتصالات والذي بلغ 0.2030، كما بلغ متوسط مؤشر تنمية الحكومة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد بن عدة، والآخرون، المرجع السابق، ص191

الإلكترونية لعام 2018 ما مقداره 0.3420 مقارنة ب 0.2880 في عام 2016، كما أكد التقرير أن ضمان تحسين تنمية الحكومة الإلكترونية يدفع إلى تعزيز سياسات فعالة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ومن خلال تركيزه على الجزائر صرح بأنها صعدت من المرتبة 150 سنة 2016 إلى المرتبة 130 سنة 2018 ، كما أكد تقرير 2018 بالنسبة للجزائر أن هناك تطور إيجابي لمؤشرين وهما البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية بحيث انتقلت الجزائر من المرتبة 135 على المستوى العالمي إلى المرتبة 102 أي تقدم ب33 مرتبة، وكذا خدمات الانترنت بحيث تحصلت على المرتبة 171 بعدما كانت في المرتبة 181 أي تقدم ب 10 مرات، وأكدت دراسة الأمم المتحدة حول الحكومة الإلكترونية لعام 2018 مع الموضوع العام تجهيز الحكومة الإلكترونية لدعم التحول نحو المجتمعات المستدامة والمرونة كتنفيذ المنتدى السياسي الرفيع لعام 2018.<sup>1</sup>

### الشكل رقم(2-2): الأبعاد الثلاثة لمؤشر الحكومة الالكترونية في الجزائر لسنة 2020/2018



حسب الشكل أعلاه وترجمة نلاحظ أن مؤشر قيمة رأس المال البشري أعلى من المؤشرات الأخرى، وهو ما يعكس التقدم الحاصل في مجال التعليم ومحاربة الأمية في الجزائر ، ومن خلال نفس الجدول أعلاه وفيما يخص مؤشر الخدمات عبر الانترنت نلاحظ انخفاض في قيمة المؤشر خلال السنوات حيث قدر قيمة المؤشر خلال سنة 2020 بقيمة 0.2765 وهي قيمة بعيدة عن متوسط العالمي لقيم مؤشر الخدمات عبر الانترنت والذي قدر ب 0.5620 ، وهو ما يعكس تخلف الجزائر في هذا المجال، وهذا التخلف راجع لضعف الحكومة الجزائرية في مجال توفير المعلومات للجمهور على طريق الانترنت، وكذا نقص المعلومات حول السياسات العامة والقوانين واللوائح والتقارير القابلة للتحميل، بإضافة عن نوعية الخدمات المقدمة، أما بالنسبة لمؤشر البنية التحتية للاتصالات يظهر لنا من خلال الجدول أن قيمة مؤشر البنية التحتية للاتصالات في الجزائر لسنة 2020 بلغت 0.5787 ، حيث

<sup>1</sup> محمد بن عدة، محمد لكحل، المرجع السابق، ص ص 192-193

عرفت ارتفاع في قيمة المؤشر، وهي قيمة تفوق المعدل الإفريقي والذي قدر ب 0.3650 لسنة 2020، كما عرف مؤشر رأس المال البشري في الجزائر لسنة 2020 تحسن تدريجي حيث قدر قيمة المؤشر ب 0.6966، وهي جيدة وتفوق متوسط قيم رأس المال البشري في إفريقيا حيث بلغ 0.4874، وهذا ما يترجم الجهود المعتمدة للدولة الجزائرية في مجال توفير التعليم لكافة الشعب وفي كل الأطوار، إضافة إلى الجهود الكبيرة للدولة لمحاربة الأمية لدى الأفراد والقضاء على الجهل في المجتمع.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: رؤية وأهداف إستراتيجية الإدارة الالكترونية في الجزائر

#### أولا: أهداف الإدارة الالكترونية في الجزائر<sup>2</sup>:

تندرج الإدارة الإلكترونية الجزائرية ضمن رؤية رامية إلى بروز مجتمع العلم والمعرفة الجزائري، مع الأخذ بعين الاعتبار التحولات العميقة والسريعة التي يعيشها العالم، وتهدف هذه الإستراتيجية، التي تتضمن خطة عمل متماسكة وقوية إلى تعزيز أداء الإقتصاد الوطني والشركات والإدارة، كما أنها تسعى إلى تحسين قدرات التعليم والبحث والإبتكار وإنشاء كوكبات صناعية في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال ورفع جاذبية وتنافسية البلد وتحسين حياة المواطنين من خلال تشجيع نشر وإستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي:

- ضمان الفعالية في تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين وأن تكون متاحة للجميع، وذلك بتسهيل وتبسيط المراحل الإدارية التي يسعى من خلالها إلى الحصول على وثائق أو معلومات؛
- التنسيق بين مختلف الوزارات والهيئات الرسمية؛
- مكافحة البيروقراطية التي تشكل كبحا لتنمية البلاد؛
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين في مجالات حياة المجتمع والمساهمة كذلك في تجسيد على أرض الواقع مبادئ العدالة الإجتماعية والمساواة، وكذلك تحقيق السياسة الجوارية عن طريق تقريب الإدارة من المواطن؛

<sup>1</sup> محمد بن عدة، محمد لكحل، المرجع السابق، ص 194

<sup>2</sup> بوقاسة سليمان، سعيداني رشيد، استراتيجيات التحول من الحكومة التقليدية إلى الحكومة الالكترونية (مشروع الحكومة الالكترونية الجزائرية)، مجلة الاقتصاد والتنمية-مخبر التنمية المحلية المستدامة، العدد1، جانفي 2013، جامعة المدية، ص22.

- حماية مجتمعنا وبلادنا ضد آفة الجريمة المنظمة وبالأخص الجريمة المنظمة العابرة للحدود، وكذا ظاهرة الإرهاب والتي تستعمل غالبا لتزوير وتقليد وثائق الهوية والسفر كوسيلة لإنتشارها.<sup>1</sup>

### ثانيا: الرؤية الإستراتيجية للإدارة الالكترونية في الجزائر<sup>2</sup>

يقصد بإستراتيجية الإدارة الإلكترونية: "مسار العمل المنهجي الهادف إلى خلق بيئة إلكترونية للمنظمة، انطلاقا من وجود رؤية إستراتيجية جديدة للأعمال، تؤكد أن الحكومات والدول تحتاج إلى إصلاح عملياتها، وتحديد كيفية قيامها بالأعمال فضلا عن كيفية تقديمها للخدمات إلى زبائنها." إن وضوح الرؤية من الأمور الهامة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، نظرا لتحديد الكيفية التي سيكون عليها مشروع الإدارة الإلكترونية في فترة مستقبلية وأبعاده ومنطلقاته من حيث الدور والأهداف، حيث يعد وضوح الرؤية بمثابة الخطوة الأولى في بناء الإستراتيجية التي تعد بمثابة المرجعية التي تحكم التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، ولتطبيق ذلك لابد من القيام بما يلي:

#### أ- وضع الخطط الفرعية لمشروع الإدارة الإلكترونية:

تنبثق من الإستراتيجية العامة خطط متعددة تهتم بكافة جوانب مشروع الإدارة الإلكترونية، وذلك وفق احتياجات وظروف الدولة حيث تشمل كافة جوانب المشروع، منها ما هو المرهلي القصير الأجل ومنها ما هو المستقبلي الطويل الأجل، مع العلم أنه ليس المهم أن نضع الخطط فحسب ولكن المهم الوصول إلى آخر هدف ممكن في الخطة ومن ثم قياس مدى نجاحه ويجب العمل على وضع الخطط الرئيسية والخطط الفرعية مع عدم الاستهانة بأي منها.

#### ب- الاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية للمشاركة في الدراسة ووضع الخطط:

لابد من إشراك الجهات العلمية والبحثية ذات العلاقة بكافة مراحلها كمتطلب حتمي لا مفر منه كما لها دور فعال في نجاح مثل هذه المشاريع المهمة، وأن لا يكون ذلك المشروع حكرا على شريحة معينة في القطاع الحكومي لما سيتبع ذلك من معوقات وعقبات قد تحد من تحقيق المشروع بالكامل.

#### ج- وضع الخطط المتكاملة للاتصالات مع جميع الجهات ذات الصلة:

<sup>1</sup> بوقاسة سليمان، سعيداني رشيد، المرجع السابق، ص22.

<sup>2</sup> ميلودي محمد، استراتيجية تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر (دراسة نظرية)، مجلة البحوث السياسية والإدارية، العدد10، جامعة عمار ثلجي بالأغواط، ص58 إلى 60.

على المنظمة أن تضع الخطط المتكاملة بعد دراسة الإمكانيات والاحتياجات لجميع الأطراف المرتبطة بالنظام، ومن ثم يجب مراعاة :

- حاجات ورغبات العملاء ودراستها وتحليلها وبيان الخدمات التي يمكن تقديمها ومحاولة تحقيق الترابط فيما بينها.
  - الاهتمام بالعاملين القائمين بتقديم خدمات الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى التركيز على القدرات الفنية المدعمة لذلك.
  - دراسة الإجراءات التفصيلية لأداء الخدمات والأجهزة التي تقدمها مع مقارنتها بالتجارب الناجحة.<sup>1</sup>
- ولقد ذكر Francis Jubert وآخرون أربع إستراتيجيات لتطبيق الإدارة الإلكترونية وهي على النحو التالي:

#### جدول رقم 02: استراتيجيات الإدارة الالكترونية

الوسائل	الأهداف	الإستراتيجية
تعزيز البنية التحتية-المشتريات الالكترونية	تقليل التكاليف	المالية
خدمة المعاملات-الدفع الالكتروني	تقديم خدمات جديدة	النمو
شبكات الانترنت والاكستراييت والانترانيت	تحسين العمليات التجارية	الفعالية
الوصول إلى الخدمات عن بعد.....	تقريب الإدارة من المواطن	التقارب

مصدر: Francis Jubert, Elizabeth Montfort, Robert Stakowski, La E-Administration, Levier De

La Réforme De L'état, Paris : Dunod, 200

#### د- إنشاء حاضنات لدعم مشروعات الإدارة الالكترونية:

لقد ظهر في دول كثيرة آليات لدعم الاستثمار والإبداع في مجال الإدارة الإلكترونية ومن هذه الآليات حاضنات الأعمال، حيث إن فكرة الحاضنات مستوحاة من الحاضنة التي يتم وضع الأطفال بها ممن يحتاجون فور ولادتهم إلى دعم ومساندة ، كذلك فالمؤسسات الجديدة في مراحل تأسيسها تحتاج إلى حضانة ورعاية، فهي تفتقر إلى المقومات التي تسمح لها بالنمو بصورة ذاتية، لذلك فإن العديد من المؤسسات تفشل في مراحل الانطلاق بسبب عدم توفر آليات تزودها بمقومات البقاء والنمو، ولهذا ظهرت فكرة الحاضنات قصد التقليل من معدلات الفشل التي تصيب المؤسسات الجديدة، وهي في الأساس تسعى إلى احتضان ورعاية أصحاب الأفكار الجديدة

<sup>1</sup> ميلودي محمد، المرجع السابق، ص 59

والمشروعات ذات الحجم الصغيرة، وذلك بتقديم الخدمات والرعاية اللازمة مثلا الموارد المالية والتسهيلات الإدارية والاستشارات والمساعدة في التسويق.

وفي هذا الإطار فقد سعت الجزائر إلى إنشاء حظائر تكنولوجية في جميع أنحاء البلاد، تتمثل في إنجاز مشاريع إستراتيجية كبرى محفزة لمجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودافعة للابتكار إن تشييد هذه الحظائر سيسمح بخلق مساحات أنشطة بحث تتركز على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي تجمع بين مختلف الفاعلين في السوق، ومن حيث البنية التحتية، فقد أنجزت استثمارات كبيرة بما في ذلك الحظيرة التكنولوجية لسيدى عبد الله بالجزائر، ورقلة وأخرى مقرر إنجازها بولاية وهران، عنابة، سطيف ... الخ.

### هـ - التمويل:

إن ما يعترض تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية هي الصعوبات المالية التي لا تسمح بالتطبيق نهائيا، أو لا تحققه بالطريقة الأفضل أو قد تعترض الطريق إلى تحقيقه مما يؤدي إلى توقف المشروع أو عدم اكتماله أو عدم فاعلية الأجزاء المنفذة منه. فالتمويل هو مهم لبناء المشروع ولإدامة التطوير ورفع الكفاءة ومواكبة التطورات وتوفير الكوادر البشرية الفنية اللازمة لاحقا وفي حقيقة الأمر أن الصعوبة الحقيقية لدى الدول العربية والدول النامية عموما أمام التحول إلى الإدارة الإلكترونية هو ضخامة التكاليف وعدم توفر التمويل اللازم.

### و - تحديد منافذ الإدارة الإلكترونية بوابة الإدارة الإلكترونية الموحدة)

وهي تعتبر بمثابة موقع موحد لجميع الوزارات والهيئات الحكومية المختلفة، حيث تشكل نقطة اتصال ومدخلا موحدا وشاملا للمواطنين، ورجال الأعمال، وموظفي القطاع العام، حيث تمكنهم من الحصول على المعلومات التي تهمهم وتهدف إلى تسهيل تعامل المواطنين والمقيمين ورجال الأعمال مع مؤسسات الدولة مما يكون له الأثر الأكبر في زيادة مستوى الشفافية في الإجراءات والخدمات التي تقدمها قطاعات الحكومة المختلفة وزيادة الثقة في الأداء الحكومي وبناء الثقة في إمكانية الحصول على معلومات مفيدة عبر البوابة، وبالسرعة القصوى الممكنة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ميلودي محمد، المرجع السابق، ص 60

### المطلب الثالث: مشاريع ونماذج الإدارة الالكترونية بالجزائر

أولاً: مشاريع الإدارة الالكترونية بالجزائر:<sup>1</sup>

- في إطار تطبيق برنامج الحكومة الالكترونية (2009-2013) بادرت الجزائر بالعديد من المشاريع التي تخص بها بعض المناطق في البداية كتجارب ليتم تعميمها فيما بعد، ومن هذه المشاريع:

1- مشروع البلدية الالكترونية: من مشاريع الحكومة الالكترونية بالجزائر رقمنة مصلحة الحالة المدنية وإنشاء تطبيق على الويب يسمح بإدخال البيانات الخاصة بالمواطن الجزائري من عقود ووثائق الحالة المدنية على قاعدة بيانات متطورة متواجدة على أجهزة رئيسية وحفظها ليتم استرجاعها لاحقاً سواء بهدف الحصول على معلومات دقيقة بواسطة بحث يجريه موظف البلدية، أو من أجل تمكين ضابط الحالة المدنية من عرض نسخ الكترونية على شبكة الانترنت لوثائق وعقود الحالة المدنية الخاصة بالمواطن ليتمكن من حفظها أو طباعتها. ودشنت أول بلدية الكترونية بالجزائر يوم 14/03/2011 بالمقر الفرعي الإداري في باتنة (شرق الجزائر)، وأصدرت أول شهادة ميلاد 12 في بضع ثوان على مستوى الشباك الالكتروني، وهي تقنية تجسد أيضاً إمكانية إعداد وتسليم الوثائق على مستوى فروع البلدية دون أن يضطر المواطن للتنقل إلى المقر الرئيسي للحالة المدنية، وتستطيع أيضاً إصدار في نفس الظروف شهادات الزواج والوفاة في انتظار تمديد العملية إلى كافة الوثائق.<sup>2</sup>

2- مشروع جواز السفر وبطاقة التعريف البيومتريين: أعلنت وزارة الداخلية والجماعات المحلية في 28/12/2011 عن إطلاق المرحلة الأولى بإصدار جواز السفر البيومتري الالكتروني بداية من 02/01/2012 على مستوى 47 دائرة بعواصم الولايات بالمقاطعة الإدارية لحسين داي بالجزائر العاصمة وأضاف ذات المصدر أن هذه الدوائر تم تعيينها كمواقع نموذجية للشروع في هذه العملية والتي تعتمت تدريجياً على جميع المقاطعات والدوائر ويهدف مشروع جواز السفر وبطاقة التعريف البيومتريين إلى عصرنة وثائق الهوية والسفر، حيث أصبحت بطاقة التعريف الوطنية البيومترية والالكترونية (CNIBE) وثيقة مؤمنة تماماً ذات شكل أكثر مرونة تضمن للمواطنين القيام بمختلف الإجراءات اليومية. في ما يتعلق بجواز السفر الالكتروني البيومتري هو وثيقة هوية سفر مؤمنة قابلة للقراءة ألياً، ويكون مطابقاً للمعايير المملاة من طرف المنظمة الدولية للطيران المدني (OACI) ومن جهتها أصدرت وزارة الداخلية والجماعات المحلية في العدد 45 من الجريدة الرسمية قرار وقعه الوزير يضبط قائمة الوثائق الخاصة بملف بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومتريين، والجديد فيه أنه بالإمكان

<sup>1</sup> عبد الله حاج سعيد، تقييم نظام الحكومة الالكترونية في الجزائر، مجلة دولية علمية محكمة، العدد 2، أكتوبر 2015، المركز الجامعي نور البشير بالبيض، الجزائر، ص22.

<sup>2</sup> عبد الله حاج سعيد، المرجع السابق، نفس الصفحة.

تحميل الاستمارة من موقع وزارة الداخلية على شبكة الانترنت وإرسالها عن طريق البريد الالكتروني في خطوة مهمة لتجسيد مشروع الجزائر الالكترونية وتعميم استعمال الوسائط الالكترونية في المعاملات الإدارية.<sup>1</sup>

3- مشروع الصحة الالكترونية نظرا لأهمية استعمال التكنولوجيات الحديثة في المجال الطبي وبهدف النفاذ إلى المعلومات الطبية ومصادر المحتوى الملائمة للظروف المحلية اهتمت الجزائر بهذا الجانب من خلال رقمنة جزئية لمؤسساتها الصحية، وكذا إنشاء قواعد معطيات وطنية للخدمة الطبية، وقد عملت الجزائر على إنشاء عدة مشاريع هامة وأساسية بهدف إقامة منظمة عصرية في المجال الصحي ونذكر منها:

● نظام يسهر على الوقاية الوبائية

● الطب عن بعد الذي أصبح ضرورة ملحة بهدف فك العزلة عن

● المناطق المحرومة من الأطباء المختصين؛

● التكوين المتواصل عن بعد؛

● الاتصال بمختلف أشكاله كتحويل الملفات والرسائل.<sup>2</sup>

هذه المشاريع حسب مستشار وزارة الصحة أعطت ديناميكية كبيرة لاستعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال داخل المستشفيات حيث أصبح من الممكن مراقبة الموارد البشرية، الميزانية، الأدوية، بالإضافة إلى تسيير التجهيزات الطبية والمؤسسات التابعة لقطاع الصحة، ومن ثم جاءت فكرة شبكة "صحة الجزائر".

4- مشروع السجل التجاري الالكتروني: تشرع الحكومة الجزائرية على دراسة مشروع إطلاق السجل التجاري الالكتروني محدد الصلاحية من سنة إلى ثلاثة سنوات على الأكثر، وتعمل وزارة التجارة على دراسة المشروع، حيث أعلن وزير التجارة مصطفى بن بادة عن عملية إعادة هيكلة السجل التجاري، عن طريق وضع السجل التجاري الالكتروني والذي هو عبارة عن بطاقة مغناطيسية محددة الصلاحية وأضاف بأنه سيساهم في الحد من مظاهر التحايل والممارسات التجارية غير القانونية والغش التجاري والاقتصادي وحسب الوزير فإن

<sup>1</sup> نسرين سماعيل ، لحسن دردوري، الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الالكترونية بالجزائر في ظل تجارب عالمية، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 10، العدد 2، 2020، جامعة محمد خيضر بسكر، ص 279.

<sup>2</sup> أحمد شريف بسام، واقع الحكومة الإلكترونية في الدول العربية ، رسالة ماجستير تخصص مجتمع المعلومات، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر، 2011/210، ص 184

مشروع السجل التجاري يدخل ضمن إطار مشروع الحكومة الالكترونية وسيتم بالتنسيق مع مؤسسة بريد الجزائر<sup>1</sup>.

### ثانيا: نماذج لتطبيقات الإدارة الالكترونية في الجزائر

1- قطاع العدالة : بادرت وزارة العدل بإنجاز عدة مشاريع ذات بعد إستراتيجي في مجال عصرنه العدالة، تهدف أساسا إلى ترقية أداء مرفق القضاء ومواكبة عملية التحول التكنولوجي والارتقاء إلى مرحلة الخدمات الذكية وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال وقد تم :

- تم إنجاز وتوسيع ورفع شبكة الاتصال الإلكتروني الداخلي لقطاع العدالة : إذ تم ربط كافة الجهات القضائية والمؤسسات العقابية بواسطة الألياف البصرية ذات التدفق العالي، كما تم العمل على رفع تدفق الشبكة العنكبوتية، بما يتناسب ومختلف الخدمات العمومية المتاحة عن بعد لفائدة المواطنين والمتقاضيين ومساعدتي العدالة.

- استحداث منظومة معلوماتية مركزية متكاملة للمعالجة الآلية للمعطيات تتعلق بنشاط وزارة العدل والمؤسسات التابعة لها وكذا نشاط كافة الجهات القضائية على اختلاف درجاتها، وفق القانون رقم 03-15، المؤرخ في 01 فيفري، 2015 المتعلق بعصرنه العدالة، حيث إنشاء المركز الوطني للأنظمة المعلوماتية لوزارة العدل للسهر على إدارة وتسيير مختلف الأنظمة المعلوماتية المستحدثة.

- إدماج تقنية التصديق والتوقيع الإلكتروني في المجال القضائي.

- اعتماد تقنية السوار الإلكتروني، وهو عن آلية المراقبة الإلكترونية.

- استخدام تقنية المحادثة المرئية عن بعد في الإجراءات القضائية (جلسات التحقيق والمحاکمات الوطنية والدولية)<sup>2</sup>.

ففي البرنامج الخاص بعصرنه قطاع العدالة يمكن رصد أهم الإنجازات والتي تتمثل في الآتي:<sup>3</sup>

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

نسرین سماعیل ، حسن دردوري، المرجع السابق، ص 280<sup>1</sup>

<sup>2</sup> الشبكر أيوب، الإدارة الالكترونية في الجزائر تطبيقاتها وتحديات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 8، العدد 1، 2019، جامعة لونيسسي على، البلدة 2، الجزائر، ص 296

<sup>3</sup> عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015، ص 99-

أ- النظام الآلي لتسيير الملف القضائي يسمح هذا النظام بـ :

- ✓ تسيير الملف القضائي آليا ، منذ تسجيل القضية بمصلحة تسجيل الدعاوى ، إلى غاية صدور الحكم أو القرار ، وفي المادة الجزائية منذ تحريك الدعوة العمومية ، وصدور الحكم أو القرار إلى غاية تنفيذ العقوبة .
- ✓ يمكن المواطن من الإطلاع على القضية التي تمه من خلال الشباك الالكتروني، والحصول على المعلومة الخاصة به في الحين، دون تنقل للبحث عنها في مكاتب أمناء الضبط .
- ✓ يسمح بإضفاء الشفافية على عمل القضائي، وفي التعامل مع المتقاضين.
- ✓ المعالجة السريعة للقضايا التي تطرح على جهاز العدالة

ب- النظام الآلي لتسيير الجمهور العقابي: وهو نظام :

- ✓ يتكفل بتسيير نشاط وملف النزيل، منذ أول يوم يدخل فيه المؤسسة العقابية إلى غاية خروجه، والتمكن من الحصول على قاعدة معطيات خاصة بالإجرام بمختلف أشكاله
- ✓ معالجة سريعة وفعالة لإجراءات
- ✓ الحصول على بطاقة خاصة لكل مسجون يمكن الاعتماد عليها في حالة إفادة المسجون بالإفراج المشروط ، أو اتخاذ أي إجراء آخر من طرق قاضي تنفيذ العقوبات .

ج- نظام صحيفة السوابق القضائية :

هو نظام يمكن من خلاله تسليم الصحيفة رقم 03 للمواطن، والصحيفة رقم 02 للإدارات العمومية في وقت قصير ، ومن أي جهة قضائية متواجدة بالتراب الوطني ، وكذلك يتم بواسطة هذا النظام معالجة عملية رد الاعتبار بقوة القانون بصفة آلية.

د- النظام الآلي لتسيير الأرشيف التاريخي: يتكفل هذا النظام بفئة المسجونين أثناء فترة حرب التحرير الجزائرية، وهذا بهدف حفظ الذاكرة الوطنية، وخدمة لهذه الفئة التي تتقدم إلى وزارة العدل في الغالب، بهدف الحصول على شهادة التواجد بالسجن أثناء الثورة.

هـ- نظام تسيير الأوامر بالقبض : يهدف نظام تسيير الأوامر بالقبض إلى ضمان الحريات الفردية ، من خلال توفير قاعدة معطيات وطنية تسمح بالتعرف على كل المبحوث عنهم في إطار القانون ، وكذا الذين كلف البحث عنهم ، وهذا النظام متاح بأيدي الضبطية القضائية تستعمله في تنفيذ أوامر القضاء<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبان عبد القادر، المرجع السابق، ص 100

2- النظام المصرفي الجزائري : وذلك من خلال استعمال شبكة الاتصالات الإلكترونية، حيث بادرت بعض المؤسسات المصرفية والمالية لتطوير شبكات الإلكترونية للدفع والتسديد منتشرة في بعض نقاط محدودة من التراب الوطني، لكن عدم القدرة على التحكم فيها وتسييرها جعل بعضها يتوقف عن أداء خدماته، وذلك بسبب اعتماد هذه المؤسسات على حلول وأنظمة مستوردة غير متوافقة وخصائص السوق الجزائرية وكذا عدم التزايد الطلب على هذه الخدمات، حيث أن هذا العامل الذي كان من الممكن أن يشجع هذه المؤسسة على مواصلة العمل بهذه الوسائل العامل أي زيادة الطلب، ورغم ذلك فقد بادرت بعض المؤسسات بإصدار بطاقات السحب مثل :

بطاقات السحب من الصرافات الآلية (DAB) لمؤسسة البريد.

- البطاقات المصرفية للسحب والدفع للمصارف التالية : القرض الشعبي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية،

- بنك الجزائر الخارجي، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، بنك البركة الجزائري<sup>1</sup>.

ودعما لخدمات البريد الالكترونية، فإن هناك خدمات أخرى تقدمها المؤسسة، وهي خدمات يتم توفيرها من خلال شبكة الانترنت إذ تشمل هذه الخدمات ما يلي<sup>2</sup>:

- خدمات الإطلاع على الرصيد : إذ توفر شبكة الانترنت خدمات الكترونية لكل الأفراد، والمتعاملين لدى مؤسسة بريد الجزائر ، والذين يملكون حساب بريدي جاري، إذ لهم إمكانية الإطلاع على رصيد حسابهم البريدي ، إذ يلزم كل متعامل ضمن هذا الشكل من الخدمات أن يمتلك رقم سري يقوم بتشكيله انطلاقا من رقم حسابه البريدي.

- خدمات طلب نماذج من الصكوك البريدية : عن طريق ملأ المعلومات الخاصة بكل متعامل بشكل إلكتروني على شكل إستمارة إلكترونية .

- خدمات الحصول على كشف العمليات الحسابية : من خلال طلب مراجعة لكل عمليات السحب والدفع الإلكتروني التي جرت على مستوى حساب بريدي جاري معين . وبالرغم من إيجابيات خدمات

<sup>1</sup> غربي علي، زينوبة الأخضر، إصلاح الخدمة العمومية من خلال الإدارة الالكترونية وآفاق ترشيدها، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، العدد3، أكتوبر2016، مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة، الأغواط، ص431.

<sup>2</sup> عبان عبد القادر، المرجع السابق ، ص96.

بريد الجزائر من خلال شبكة الانترنت ، إلا أنه يمكن التنبيه إلى بعض المخاطر والمهددات التي تعوق نجاح هذه الخدمة ، والمتمثلة في إمكانية التجسس، والإطلاع على أسرار المتعاملين فمن خلال تشكيل رقم الحساب البريدي الجاري لأي فرد أو مؤسسة أو هيئة استخراج الرقم السري من خلال رقم الحساب البريدي- تتاح إمكانية الإطلاع على رصيد الآخرين ، مما يؤدي إلى غياب الأمان في التعامل على شبكة الانترنت لدى زبائن مؤسسة بريد الجزائر .

لقد أدى هذا الأمر إلى تفتن إدارة مؤسسة البريد إلى احتمال المخاطر الواردة من هذا الشكل من الخدمات، الأمر الذي جعلها تتخذ إجراءات تصحيحية ، تمثلت في توزيع أرقام سرية خاصة بمتعاملي بريد الجزائر عن طريق الانترنت ، إلا أن هذا الإجراء قد تولد عنه هو الآخر مشاكل تنظيمية ، تتمثل في صعوبة الحصول على الرقم السري الخاص بكل عميل، نتيجة الطابع المركزي الذي يباشر هذه العملية أي حصول الأفراد والمتعاملين على الرقم السري الخاص بالحساب البريدي من طرف بريد الجزائر المركزي ( موقع الإطلاع على الرصيد) <sup>1</sup> <http://ccp.poste.dz>

3- قطاع التربية الوطنية: سجل قطاع التربية في الجزائر انفتاحا على تكنولوجيا المعلومات والاتصال كغيره من القطاعات الأخرى ولإبراز ما قام به هذا القطاع من مبادرات الخدمة الإلكترونية كمدخل لترقية وما يقدمه للطلبة، ويمكن رصد أهم هذه الخدمات على مستويين: <sup>2</sup>

- مستوى التعليم النظامي: هنا تسجيل مبادرات محتشمة لا تتعدى شكل الخدمات الظرفية مثل ما يتعلق بالإعلان عن نتائج شهادة التعليم المتوسط، وشهادة البكالوريا على شبكة الهاتف النقال موبيليس أو على شبكة الانترنت. مستوى التعليم عن بعد: يقدم هذا المستوى خدمات إلكترونية للطلبة الذين يتلقون دروس التعليم عبر الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد ( التعليم بالمراسلة ، إذ يتيح الموقع الإلكتروني الخاص بالديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد خدمات إلكترونية للمسجلين بالمركز، تتعلق بإمكانية التسجيل وسحب الاستمارة الإلكترونية، إضافة إلى التعريف بالمركز وفتح فضاء إلكتروني للاتصال به والاستعلام مع توفير خدمات الدروس المقررة وفق المنهاج التربوي، وغيرها خدمات تعليم الإعلام الآلي واللغات الأجنبية، كما يقدم الموقع جملة من الفروض والامتحانات للتحميل إلكترونيا وغيرها من الخدمات.

<sup>1</sup> عبان عبد القادر، المرجع السابق، نفس الصفحة

<sup>2</sup> الشيكرا أيوب، المرجع السابق، ص 298

4- قطاع التعليم العالي والبحث العلمي : كثيرة هي صور استغلال التكنولوجيات الحديثة في القطاع أو مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي، ويمكن إبراز أمثلة عنها وفقا ما يلي: الإطلاع على الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وكذا جميع الجامعات والمراكز الجامعية على المستوى الوطني، وهذا ما يقرب كل الطلبة والأساتذة وجميع المواطنين منها.

- عمليات التسجيلات الجامعية بالوسائل الإلكترونية للطلبة الحاصلين على البكالوريا وتمنحهم الجامعة فرصة التسجيل عن طريق الانترنت بملاً استمارة إلكترونية يتم إتاحتها بمجرد الإعلان عن نتائج البكالوريا في المواقع الإلكترونية.
- الاتصال بالمكتبات الإلكترونية المركزية للجامعات بهدف السماح لكل من الطلبة والأساتذة بالاستفادة من خدماتها.

#### 5- قطاع الداخلية والجماعات المحلية

ضمن برنامج عصرنه لإدارة الإلكترونية، تم إطلاق أواخر 2013 مشروع "المواطن الإلكتروني"، حيث أطلقت وزارة الداخلية والجماعات المحلية، وهو آلية تختصر أرشيف كل مواطن في رقم يتبعه رقم واحد مدى الحياة، يمكن من خلاله استخراج جميع الوثائق الإدارية وفق نظام إلكتروني يعمل على إصدار مختلف الوثائق، يكون هذا الرقم مطبوعاً على بطاقة الرقم الإلكتروني التي تشمل بطاقة التعريف الوطنية بشكلها الإلكتروني بدل الدفتر العائلي، هذه البطاقة التي من شأنها تسمح بتخلي المواطن عن كل الملفات والأوراق في مختلف الإدارات العمومية أبرزها : الصحة، المؤسسات العمومية والمرافق العمومية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الشيكور أيوب، المرجع السابق، ص 298-299.

### المبحث الثاني: تقييم مدى جاهزية الإدارة الجزائرية الإلكترونية

إن الإدارة الالكترونية باعتبارها أحدث مدرسة في الإدارة، قد أفرزت تأثيرات عديدة على نموذج الإدارة التقليدية، وبالتالي على شكلها، والتي انتقلت من شكل تقليدي مباشر إلى نموذج الخدمة العامة الالكترونية، حيث تقلصت بفضلها المسافات واختزل عن طريقها الزمن وتطور بفضلها نوع ومستوى الخدمة المقدمة على مستوى مختلف المؤسسات بالخصوص المرفق العام. ربما يصعب تقييم هذا المشروع كلية، لذا سنتطرق إلى معوقات التي واجهها ومستقبلها في الجزائر.

### المطلب الأول: أسباب ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر

#### أولاً: أسباب ظهور الإدارة الالكترونية في الجزائر

ظهرت فكرة الإدارة الالكترونية في الجزائر من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال واتجهت جهود الدولة مع بداية القرن الواحد والعشرين إلى الاهتمام بالتكنولوجيا الحديثة بهدف تحسين والارتقاء بالخدمة المقدمة للمواطن متأثراً بباقي الدول العربية وفي مقدمتها الإمارات العربية ومصر والأردن وجارتها المغرب، خصوصاً بعد مصادقتها على إعلان الألفية لهيئة الأمم المتحدة الصادر خلال الدورة الـ 55 للجمعية العامة للأمم المتحدة المنعقدة خلال الفترة من 6 إلى 8 سبتمبر 2000\*  
وتتعدد أسباب تبني مشروع الجزائر الالكترونية على المستوى الوطني، والتي يمكن تصنيفها إلى:<sup>1</sup>

#### ● أسباب سياسية: تتعلق ب:

- ظهور العولمة
- حتمية توجه الإرادة السياسية للحكومة الجزائرية للانفتاح نحو الخارج مع بداية سنوات التسعينيات بعد صدور دستور 1989، وتصديق الجزائر على الاتفاقيات الدولية لحقوق الإنسان .
- تنافس رجال السياسة نتيجة تطبيق التعددية السياسية، وسعى كل منهم لكسب رضى المواطنين بتقديم أفضل الخدمات.

<sup>1</sup> محاضرة في مقياس: الإدارة الإلكترونية في الجزائر، شعبة العلوم القانونية والإدارية، تخصص إدارة الكترونية لطلبة السنة الثالثة، 2019-2020

- دعم البنك الدولي لمشاريع الحكومة الالكترونية في الدول النامية، ومنها الجزائر.

### ● أسباب إدارية: تتعلق ب:

- تفشي سلبيات البيروقراطية الإدارية ومنه تفاقم الأوضاع الاجتماعية واستياء جمهور المواطنين من سوء الخدمات الإدارية المقدمة على جميع المستويات وفي جميع المجالات تقريبا.
  - تفشي الفساد الإداري والمالي بكل أشكاله (الرشوة المحسوبة استغلال النفوذ والوساطة...).
- ### ● أسباب اقتصادية: تتلخص في:

- تبني الجزائر لنظام الاقتصاد الحر وبداية الانفتاح نحو التجارة الخارجية.
- التبعية الاقتصادية للعالم الخارجي والنظام الدولي، والمتمثل بالخصوص في المؤسسات المالية الدولية وهي: صندوق النقد الدولي والبنك الدولي ومنظمة التجارة العالمية (سياسة القروض المشروطة).
- توجه الجزائر نحو تبني سياسة الخوصصة وما تتطلبه من تواصل مع مختلف الفواعل الاقتصادية (مؤسسات وقطاعات) الداخلية والدولية.

### ● أسباب اجتماعية تتعلق ب:

- تزايد الضغط الشعبي على الحكومة وتطلعاته للحصول على خدمات أفضل ومطالباته المتكررة التي أخذت أشكال متعددة (احتجاجات، إضرابات...) برفع مستوى الخدمات المقدمة.

### ● أسباب تكنولوجية: تتعلق ب:

- ظهور شبكة الانترنت وتطور أجهزة الحاسوب والبرامج الرقمية
- انخفاض أسعار الوسائل التكنولوجية نسبيا
- تطوير عملية التشفير أو الترميز ومنه زيادة الأمن الالكتروني والثقة بشبكة الانترنت
- ابتكار تقنية التوقيع الالكتروني.<sup>1</sup>

### ثانيا: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر

تعد الإدارة الإلكترونية وليدة الفكر الإداري الحديث، ومحاولة تطويرها على مستوى المنظمة عادة ما يصاحبها عدة معوقات وعراقيل تحول دون تحقيقها بنجاح، وقد اتجه بعض الباحثين إلى تصنيفها إلى جوانب متعددة كما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> محاضرة في مقياس: الإدارة الإلكترونية في الجزائر، المرجع السابق، ص12

1- **المعوقات الإدارية:** تواجه الإدارة في رحلة تحولها من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الإلكتروني عددا من المعوقات الإدارية لعل أبرزها :

- ✓ عدم وضوح الرؤية المستقبلية للإدارة الإلكترونية؛
- ✓ عدم اقتناع القيادات العليا للمنظمة بدواعي التحول ومتطلباته، وغموض مفاهيم العمل الجديدة؛
- ✓ اختلاف نظم الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة؛
- ✓ عدم تهيئة الأفراد نفسيا وإشعارهم بأهمية دورهم، وأم جزء من عملية التحول والنجاح؛
- ✓ سيطرة المفاهيم التقليدية البيروقراطية على أجواء العمل الإداري وعدم التمكن من تجاوزها أو الحد من تأثيرها.
- ✓ التصور والاعتقاد الخاطئين بأن التغيير يحدث فقط في العمليات والإجراءات الإدارية؛ في حين ينبغي أن يشمل التغيير علاقات القيادة بموظفيها، وعلاقتها بالقيادات الأخرى الأدنى منزلة، وكثيرا من مفاهيم البيئة الإلكترونية: كالشفافية والمرونة ونبد المركزية وغيرها.

2- **المعوقات البشرية:** يعد النقص في الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع العصر الرقمي من أهم المعوقات التي تواجه المنظمات عند ممارستها للتكنولوجيا الحديثة ومن أبرز المعوقات البشرية ما يلي:

- **العائق اللغوي:** تعتمد معظم البرمجيات الإلكترونية على اللغة الإنجليزية، ما يشكل عائقا أمام العملاء الذين لا يجيدون هذه اللغة بالإضافة إلى أنها من بين التحديات التي تعوق التفاعل بين كثير من وبين العديد من المواقع الإلكترونية الأمر الذي يؤدي إلى عزوف الأفراد عن استخدام التقنية الحديثة والتعامل معها " ؟

- **الأمية المعلوماتية:** فانعدام ثقافة الحاسوب لدى الأفراد وخصوصا أصحاب الحل والعقد في المنظمة يؤدي إلى جعل خيار الإدارة الإلكترونية غير مجذب بالنسبة لهم وقد يلغي الفكرة من أساسها؛

- **النقص في الموارد البشرية المؤهلة:** فالعمل الإلكتروني يحتاج إلى مهارات عالية وكوادر متخصصة في مجال الحاسوب، تشغيل وصيانة أنظمة المعلومات والاتصال، كل هذا يؤثر في مسار عملية التطبيق؛<sup>1</sup>

<sup>2</sup> وسام بن صالح ، الهادي بوقلقول، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية بقطاع الخدمات الصحية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية، الملتقى الوطني الأول: حول التسيير الصحي وتحسين الخدمات الصحية في الجزائر بين إشكاليات التسيير ورهانات التمويل "المستشفيات نموذجاً"، يومي 10-11 أبريل 2018، جامعة باجي مختار عنابة، ص10-11-12

<sup>1</sup> وسام بن صالح ، الهادي بوقلقول، المرجع السابق، ص 11

- مقاومة التغيير: تعد من أهم المعوقات وذلك عندما يجهل الأفراد الهدف من التغيير وطبيعته، وكذلك الخوف من فقدان مراكزهم ووظائفهم الحالية مما يجعلهم يقاوموا كل تغيير داخل منظماتهم؛
- هاجس أمن المعلومات: فهناك تخوف لدى الأفراد من العبث بسرية معلوماتهم وخاصة المعلومات الشخصية الأمر الذي يجعل الأفراد يجمعون عن الإقدام بثقة على التعاملات الإلكترونية في ظل ما تنشره صفحات الجريمة كل يوم من جرائم القرصنة المعلوماتية.

### 3- المعوقات التقنية: من أهم المعوقات التقنية :

- ✓ مشكلات صيانة أجهزة الحاسوب، إصلاحها وتحديث الأجهزة القديمة؛
- ✓ صعوبة تطوير البرمجيات في ظل الخلط الحاصل في تحديد البرمجيات المطلوبة، مواصفاتها، وشروط عملها؛
- ✓ ضعف تقنية دعم اللغة العربية، حيث لا تتاح بعض تقنيات تنظيم المعلومات لاستخدامات اللغة العربية؛
- ✓ ضعف البنية التحتية للاتصالات في بعض المناطق.

### 4- المعوقات المالية : من بين تلك المعوقات :

- قلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة وبخاصة إنشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة والبرامج ؛
- قلة توفير المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- التكلفة المالية لشراء الأجهزة والاشتراك في شبكات الانترنت تعد عائق أمام الأفراد ذوي الإمكانيات المحدودة، مما يعوق إمكانية تواصلهم مع شبكات الدوائر الإدارية لإجراء معاملاتهم.

### 5- المعوقات التشريعية: هي معوقات يمكن أن نقول أنها تحتاج إلى تدخل على مستوى الدولة ومن أهمها:

- ✓ قصور التشريعات والقوانين، مما يجعل الخوف كبير على خوض التعاملات الإلكترونية؛
- ✓ عدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الإدارة والمعاملات الإلكترونية<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مستقبل الإدارة الالكترونية بالجزائر

<sup>1</sup> وسام بن صالح ، الهادي بوقفلول، المرجع السابق، ص12

إن الإدارة الالكترونية لا تخلق من عدم بل هي تحويل الممارسات الاعتيادية التي تتم في العالم الواقعي إلى شكل الكتروني، فهي في الوقت المنظور الشامل أداة لبناء مجتمع قوي من خلال المساهمة في حل المشكلات الاقتصادية

والاجتماعية والسياسية، وأول ما يصطدم به هذا المشروع - في حال الجزائر - هو <sup>1</sup>:

### 1- مشكلة الدخول للشبكة (l'accès au réseau):

فلا زال تعميم استخدام شبكة الانترنت يواجه تحديات ضعف البنية التحتية، فليست كل العائلات في الجزائر موصولة بشبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية وهنا لا يقتصر المشكل على المناطق النائية بل يشمل حتى المدن الكبرى التي يصعب فيها حتى الحصول على خط هاتفي، لذا لا بد أن يترافق تجهيز الإدارة معلوماتياً مع توسيع قاعدة المستفيدين من هذه التقنية بسهولة وبكلفة معقولة، وذلك بتخفيض أو حذف الضرائب الجمركية والضريبية على القيمة المضافة المطبقة على العداد المعلوماتي، وكذا إعادة النظر في التعريفات الهاتفية التي تجعل الارتباط بشبكة الإنترنت صعب المنال.

### 2- كيفية استخدام الأداة (se servir de l'outil):

فلا يزال استخدام الشبكة مقتصرًا على بعض الفئات من المجتمع، فالأمية الالكترونية تنتشر بكثرة في الوسط الجامعي، فكيف الحال بالنسبة لفئات المجتمع الأخرى.

### 3- صعوبة فهم المضمون (compréhension du contenu):

ليس كل من يستطيع الدخول للشبكة قادر على فهم المضمون، فالتعامل الورقي يعرف عدة تحديات، فالمشكلة ستكون أعقد عند الحديث عن القراءة التفاعلية والوثائق الالكترونية. غالبًا ما يرتبط التحول إلى نظام الإدارة الالكترونية بالقرار السياسي المركزي، إذ أن وحدات الإدارة المحلية لا تملك حرية اتخاذ قرار تحويل أعمالها إلى أسلوب الكتروني لأن دورها تنفيذي فقط، أما الاستراتيجيات فتوضع من خلال السلطة المركزية، وقصور ونقص تدفق المعلومات من الإدارة المركزية نحو الإدارة المحلية يعيق نجاح الإدارة الالكترونية المحلية ويعرقلها.

<sup>1</sup> بلقرع فاطمة، العمري دلال، قريشي هاجر، جاهزية الإدارة الالكترونية في الجزائر ودورها في إرساء الخدمة العمومية، مجلة البديل الاقتصادي، العدد7، جامعة الجلفة، الجزائر، ص12-13.

"فالإدارة الجزائرية تسعى إلى التقدم في مجال تكنولوجيا المعلومات والنهوض بالمجتمع الجزائري، لكن على ضوء المعلومات المتوفرة حتى الآن مازال الاستثمار الفعلي للإدارة في مجال تنمية استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال محدودا للغاية، وذلك بالرغم من الحماس الكبير المعبر عنه من طرف الجميع في الارتقاء بهذا المجال، وفي غياب دراسة دقيقة في الموضوع قد يلاحظ البعض انه بالرغم من صرف أموال طائلة في اقتناء المعدات المعلوماتية والبرمجيات على مدى سنوات عدة، إلا أن ذلك لم تؤثر إيجابيا على المردودية وتحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف الإدارة، حيث إن بعض الحواسيب لا تستغل الآن إلا لأغراض الطباعة فقط، فالبرنامج المتبع حتى لان في مجال استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالإدارة الجزائرية يتميز بالأساس بعدم التنسيق بين الإدارات في شتى مكونات المعلومات من معدات وبرمجيات ودراسات، وإتباع كل وزارة العامة للحكومة. وبالرغم من عدم الانتهاء من دراسة دقيقة لمدى استعمالا لمعلومات في الإدارة الجزائرية التي تقوم بها الوزارة المكلفة بالبريد وتقنيات الإعلام والاتصال."<sup>1</sup>

#### 4- نقص أو قلة الموارد المالية المحلية:

وتركيز جهود التنمية في المدن الرئيسية باعتبارها واجهة الدولة، دون النزول إلى مستوى المراكز والقرى العميقة التابعة للمحليات، ومن شأن ذلك الإضرار بفعالية الإدارة الالكترونية.<sup>2</sup>

#### 5- تركيز جهود التنمية في المناطق المحلية:

على إشباع الحاجات الأساسية للمواطنين واستبعاد إدخال التطور التكنولوجي ضمن أولويات المواطن المحلي الذي يعاني البطالة وانخفاض مستوى المعيشة ونقص الإمكانيات مما قد لا يساعده على الاندماج في مجتمع المعلومات، إذ ينظر الكثير من المواطنين للإدارة الالكترونية على أنها نوع من الرفاهية.

تجاوز هاجس الفجوة الرقمية التي نتجت عن قدوم العصر الرقمي بمبتكرات وأنماط جديدة من العلاقات من قبيل الديمقراطية الالكترونية والمجتمع الالكتروني، والعمل عن بعد، والصحة عن بعد، أنتج بالمقابل سلبيات جديدة وحاجات جديدة من قبيل محو الأمية الالكترونية والقضاء على الفقر الالكتروني، وهو ما اعتبره المجتمع الدولي هاجسا عالميا يقتضي علاجه للنهوض بأهداف التنمية، وتعتبر الشروط الاقتصادية والاجتماعية المتمثلة مستوى

<sup>1</sup> محمد بن اعراب، تجربة الادارة الالكترونية في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص13

<sup>2</sup> بلقرع فاطنة، العمري دلال، قرشي هاجر، المرجع السابق، ص13

التعليم والصحة، والدخل أهم العناصر المكونة للبيئة الإدارية والسياسية لحيازة فرص النجاح والفعالية وهذا يتوقف إلى حد بعيد -على المستوى العلمي والصحي والمادي للمشاركين في مشروع إنجاح الإدارة الالكترونية.<sup>1</sup>

### 6- عدم اقتناع القيادات الإدارية بفكر وبفلسفة الإدارة الالكترونية:

وعدم قدرتهم على التخلي عن نمط الإدارة البيروقراطية المتعارف عليها لأن حركتهم في مجال الإدارة العامة مقيّدة نظرا لمسئولياتهم عن قراراتهم أمام السلطات الوصية والرأي العام، وهو ما قد يؤدي إلى وجود مقاومة من جانب العاملين للأفكار والممارسات الإدارية الالكترونية الجديدة فكما يقال " محاولة تطبيق أفكار جديدة بواسطة رجال يعتقدون أفكارا قديمة هي مضيعة للجهد والوقت " فبعض المسؤولين يعتبرون إن المعلومات أداة فعالة للسلطة، وبالتالي فأى تفريط فيها(عن طريق إتاحتها عبر تقنيات الإدارة الالكترونية) هو تفريط في أهم أدوات نفوذهم ومكانتهم داخل الهيكل الإداري الذي يشتغلون فيه.

فعدم القدرة على مواكبة التطور يؤلّد رغبة في النكوص عنه او التخفيف من حدته او حتى إفراغه من محتواه، فالنفس تميل إلى ما تألفه، و أصحاب المصالح يرون في التجديد ما يهدد أوضاعهم، وفاقدو الكفايات يشعرون بأنهم مهمشون، وكل هذه الحالات تنسف المشاريع الإصلاحية وتصيب ثمار التطوير بالفساد. وكل ذلك يتطلب إعداد برنامج تثقيفي وتأهيلي لكافة الإداريين لدمجهم في هذا المشروع عن وعي وقناعة ونشر فكر وثقافة العمل الالكتروني في أوساطهم.

### 7- يتطلب تطبيق الإدارة الالكترونية المشاركة بين كافة فئات المجتمع المحلي:

لتحقيق التكامل بين الأطراف المشاركة في تقديم الخدمة الالكترونية، وقصور التوجّه التسويقي للإدارات والمنظمات الحكومية، وعدم تركيزها على احتياجات المواطنين ورغباتهم قد يؤدي إلى حدوث فجوة بين توجهات المخططين لبرامج الإدارة الالكترونية وبين اتجاهات المواطنين، فضلا عن نقص الوعي السياسي في المناطق المحلية الذي يقف عائقا أمام تلك المشاركة .

- غالبا ما يرتبط التحول إلى نظام الإدارة الالكترونية بالقرار السياسي المركزي، إذ أن وحدات الإدارة المحلية لا تملك حرية اتخاذ قرار تحويل أعمالها إلى أسلوب الكتروني لأن دورها تنفيذي فقط، أما الاستراتيجيات فتوضع من خلال السلطة المركزية، وقصور ونقص تدفق المعلومات من الإدارة المركزية نحو الإدارة المحلية يعيق نجاح الإدارة الالكترونية المحلية ويعرقلها، وهذا ما يستدعي تمكين الهيئات المحلية من وضع خطط

<sup>1</sup> محمد بن اعراب، المرجع نفسه، ص14

وبرامج وسياسات تتناسب مع ظروفها البيئية الخاصة وإشراكها في اتخاذ القرار، كما يستدعي نقل السلطات والوظائف والمسؤوليات والموارد من الحكومة المركزية إلى الإدارة المحلية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أفاق وعوامل نجاح الإدارة الالكترونية في الجزائر

#### 1- أفاق الإدارة الالكترونية في الجزائر:

بهدف إرساء مبادئ الإدارة الالكترونية تعمل وزارة الداخلية على تطبيق مفهوم الحكامة الالكترونية على المستوى المحلي وهذا بتطبيق "البلدية الالكترونية" حيث سيتم تطوير نظمها المعلوماتية وتطبيقها في مختلف المجالات انطلاقا من سنة 2017، على أن تعرف أولى مراحلها التجريبية مطلع سنة 2018 ببلدية الجزائر الوسطى لتسعى عقب هذا لتعميمها، إلى جانب سعيها لإنشاء الشبكات الالكترونية الموحد لمختلف الخدمات الإدارية والذي سيسمح باقتصاد الوقت في معالجة الطلبات وتخفيف الإجراءات على مستوى كل البلديات والشروع في تقديم خدمات عن بعد لصالح المواطن دون تنقله للمصالح البلدية بفضل التوقيع الالكتروني على الوثائق الإدارية.

كما تهدف الوزارة إلى إنشاء بوابة الكترونية موحدة تشمل كافة المصالح العمومية منشأتها التسهيل للمواطن للحصول على المعلومة " بنقرة واحدة" وكذا تطوير الخدمات الإدارية، ما من شأنه إضفاء " مصداقية ومرونة أكثر للإدارة".<sup>2</sup>

إلى جانب هذا تعمل الوزارة على وضع حيزا لخدمة تدريجيا "رخصة السياقة البيومترية وبطاقة ترقيم العربات الالكترونية وهذا مطلع سنة 2017، والذي يعتبر مشروعا استراتيجيا تسعى الوزارة لتجسيده قبل نهاية السنة الجارية، وتهدف من خلال هذا المشروع إلى التقليل من آثار حوادث السيرو ضمانا لسلامة المرور وكذا حماية الاقتصاد الوطني من التبيد والتهرب، وتقديم خدمة عمومية جديدة للمواطن متطورة، وذات نوعية بعيدا عن تعقيدات البيروقراطية

#### 2- عوامل نجاح الإدارة الالكترونية في الجزائر

ولضمان نجاح مشروع الإدارة الالكترونية في الجزائر يجب أن تراعي عدة متطلبات وعوامل منها:

✓ الرعاية المباشرة والشاملة للجهات العليا بعيدا عن الارتجالية والقرارات غير المدروسة ووضوح الرؤية الإستراتيجية لديها والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الالكترونية.

<sup>1</sup> محمد بن اعراب، المرجع نفسه، ص14

<sup>2</sup> محمد محمود الخالدي، التكنولوجيا الالكترونية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007م ص120

- ✓ وضع معايير محددة لاختيار القيادات الإدارية والتأكيد على اختيار القيادات المتميزة دون التقييد الأقدمية لوحدها، لأنها ليست معيارا وحيدا للقيادة الفعالة، والعمل على تدريب العاملين وتأهيلهم ليكونوا عمال معرفيين عن طريق التربصات والدورات التدريبية التطبيقية ونظام التدريب الالكتروني عن بعد، كل حسب تخصصه لدعم كفاءتهم في تسيير الإدارة الالكترونية.
- ✓ المتابعة والتقييم المستمر من أجل الوقوف على النقائص وحصر متطلبات الإدارة الالكترونية وتكالييفها وتحديد مزاياها لتثمينها وتأكيدهما، وحصر نقائصها من أجل تصحيحها والحفاظ على ديناميكية المسار الذي تم الالتزام به ودعم المجهودات المبذولة.
- ✓ الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات إذ ينبغي النظر إلى ما يصرف ويستثمر على الإدارة الالكترونية على أنه عامل يساعد على تحقيق عائد ايجابي في الأجل المتوسط أو البعيد<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بلقرع فاطمة، العمري دلال، قريشي هاجر، المرجع السابق، ص13

### المبحث الثالث: دراسة حالة الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق

بعد تطرقنا إلى الفصول السابقة التي جاء فيها مفهوم الإدارة الالكترونية وتطبيقها في المؤسسات الجزائرية مع ذكر لأهم المشاريع والنماذج الإدارة الالكترونية التي طبقتها الجزائر في مؤسساتها كما تطرقنا أيضا إلى المؤشرات جاهزية الحكومة للإدارة الالكترونية في تطبيقها وما العوائق التي واجهتها وعوامل التي ساعدتها في نجاحها.

ارتأينا إلى أن نضيف هذا المبحث من أجل توضيح أكثر مدى استجابات المؤسسات الجزائرية لتطبيق الإدارة الالكترونية وما تسعى لتحقيقه من خلالها .

حيث قمنا بإجراء استمارة تتضمن محاور في كل محور أسئلة وقمنا نشرها أي استمارة الالكترونية وقد تحصلنا على النتائج التالية بالرغم من ضيق الوقت والتأخر في الإجابة حيث كان عدد مشاركين في الإجابة على الأسئلة 20 شخص وتم تحليل الأسئلة كالتالي:

#### المطلب الأول: فوائد استخدام الإدارة الالكترونية في المؤسسة

بعد الإطلاع على أجوبة المشاركين بما يخص هذا المحور توصلنا إلى النتائج التالية باستخدام أسلوب بسيط في التحليل، حيث لاحظنا أن العينة وافقوا تماما على أن استخدام الإدارة الالكترونية تقدم مجموعة كبيرة من الفوائد للمؤسسة وهذا أن الإدارة الالكترونية تسهل عملية تبادل المعلومات فيما بين الإدارات وبين العملاء وحتى العاملين من خلال تطبيق نظام الشبكات، كما تسمح بالإنجاز السريع للأعمال وذلك باختصار زمن تنفيذ الأعمال ومختلفة إجراءاته، أيضا تقوم باسترجاع البيانات والمعلومات ومعالجتها مما يسمح بالسبق في اتخاذ القرارات ، وزيادة كفاءة وفعالية العمل الإداري ، تعمل على تحسين صورة المؤسسة لدى الزبون وزيادة تنافسيتها، كما وافقوا أيضا على أن الإدارة الالكترونية تحد من استخدام الورق في الأعمال الإدارية والقضاء على البيروقراطية.

كما تعمل على تقليل الجهد الذهني والعقلي المبذول من جانب العاملين في إنجاز المهام الإدارية، وتخفيض المساهمة المباشرة للعنصر البشري في إنجاز الأعمال الإدارية وتحويلها إلى أداء المهام الإشرافية.

## المطلب الثاني: واقع استخدام أدوات وتطبيقات الإدارة الالكترونية في المؤسسة

لاحظنا أن هنا حياد بين أفراد على آرائهم حول عبارات هذا المحور حيث تتراوح آراء أفراد العينة حول العبارات مابين موافق ومحيد إلا أن النتيجة الكلية كانت تقريبا موافقتهم على واقع إيجابي لاستخدام أدوات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية.

وافق أفراد العينة على أن المؤسسات الجزائرية تنفيذ النشاطات الأساسية في المؤسسة من خلال أجهزة الإعلام الآلي -الكومبيوتر ، وأن هناك تشتت نوعا ما في موافقة معظمهم على أن المؤسسات الجزائرية تمتلك الشبكة الالكترونية الداخلية الخاصة بها، الانترنت وتستخدم عملياتها اليومية، وأيضا أن معظم إجابات الأفراد على أن لدى المؤسسات الجزائرية بوابة -مواقع- على شبكة الانترنت مفعلة ويتم تحديثها باستمرار(أي أن لكل مؤسسة بوابة أما تحديثها باستمرار فهذا لا يتوفر لكل المؤسسات.

وتمت موافقة معظم الأفراد العينة على أن المؤسسات الجزائرية تستخدم بوابتها-موقعها- على شبكة الانترنت في عرض وتوفير المعلومات عليها، وأن المؤسسات تتوفر على موارد بشرية مؤهلة (عاملين) قادرة على تنفيذ الالكترونية لعمليات المؤسسة، ووجود تباين كبير فيما يخص وجود قيادة لدى المؤسسات الجزائرية نظرة إستراتيجية متكاملة وقناعة ذاتية لتحسين مستوى تطبيق نظم الإدارة الالكترونية، وهذا ما يفسر سعي هذه القيادة لتوظيف وتطوير وتنمية الموارد البشرية القادة على تنفيذ الالكترونية للمؤسسة، كما أن الأغلبية العينة وافقوا على أن المنظومة التشريعية الوطنية الحالية تسمح للمؤسسات الجزائرية بتطبيق الإدارة الالكترونية، وأن المؤسسات الوطنية تستخدم على مختلف الشبكات الالكترونية في تقديم الخدمات وفي الاستفادة من خدمات الآخرين، وأن الخدمات الالكترونية التي تقدمها المؤسسة يتناسب مع الإمكانيات التكنولوجية المتاحة لها، وتنظم المؤسسة لإطاراتها وموظفيها باستمرار الدورات التكوينية الخاصة بتطبيق الإدارة الالكترونية.

كما تعتمد المؤسسة على الخبرات الاستشارية في ممارسة الأعمال الإلكترونية "و" تضمن المؤسسة قيادة إلكترونية توازن بين حس التكنولوجيا والحس الإنساني -تحقيق قيادة الذات الذكية التي تهدف إلى تكامل أهداف القائد وأهداف المؤسسة ". - تمثل التنظيم الإلكتروني بنسبة موافقة من أفراد العينة.

وأيضا تمت موافقتهم على أن المؤسسة تعالج الانحرافات الحاصلة في الأعمال الخاصة بها بشكل فوري باعتماد على تكنولوجيا المعلومات "و" تعتمد المؤسسة على مخرجات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لضمان

تحقيق الإشراف والرقابة المستمرة على الأفراد العاملين". ويوجد لدى المؤسسة نظام لترصد وتتبع التغيرات الحاصلة في سوق الخدمات الإدارية الإلكترونية.

### المطلب الثالث: أهم المعوقات التي تعرقل تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة

ومن ناحية المعوقات التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة تحظى بالتأييد من طرف أغلبية أفراد العينة مع اختلاف طفيف، فمعظم أفراد العينة أقروا بوجود معوقات مختلفة تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية .

حيث يوافق أغلبية أفراد العينة على أن المعوقات التنظيمية والإدارية تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية ، انعدام التخطيط السليم لعملية الانتقال نحو الإدارة الإلكترونية "و "ضعف التحفيز المادي والمعنوي لاستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية"، حيث تمثلت المعوقات التنظيمية والإدارية:

- ضعف مشاركة الموظفين في وضع الأهداف المتعلقة بالإدارة الإلكترونية.
  - ضعف الوعي بأهمية وجدوى الإدارة الإلكترونية.
  - صعوبة تعديل وتبسيط الإجراءات الإدارية لكي تتلاءم مع تطبيق الإدارة الإلكترونية.
  - غموض المفهوم وعدم وضوح الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية لدى المسؤولين والموظفين.
  - عدم دعم الإدارة العليا لسياسة التحول نحو العمل الإلكتروني.
- كما وافق أغلبية أفراد العينة على أن المعوقات البشرية تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية حيث تمثلت المعوقات البشرية فيما يلي:
- نقص فرص الاستفادة من الخبرات في مجال الإدارة الإلكترونية.
  - قلة أو نقص الدورات التكوينية المصاحبة لعملية التحول الإلكتروني.
  - قلة الكوادر المؤهلة والكفيلة بدفع عجلة التحول بسرعة.
  - الخوف من التحول الإلكتروني ومقاومة التغيير.

كما هناك المعوقات الفنية تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية وتمثلت هذه المعوقات في مالي:

- صعوبة تغيير عادات العملاء نحو التحول إلى النشاطات المعتمدة على التقنية الرقمية.
- صعوبة الحصول على وسائل تكنولوجيا المعلومات محليا وضرورة الاعتماد على الشراء الخارجي.
- سرعة التغيرات في التكنولوجيا وصعوبة مسايرتها.

- عدم توفر المؤسسة على نظم الإدارة الإلكترونية ( نظم المعلومات الإدارية، نظم دعم القرار ونظم إدارة قواعد البيانات)
  - ضعف البنية التحتية الحواسيب، البرامج، الشبكات، وسائل الاتصال)اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية. بالإضافة إلى وجود معوقات مالية تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية هذا ما تم موافقة عليه من أغلبية أفراد العينة حيث تمثلت المعوقات المالية فيما يلي:
  - مستوى تطور الخدمات البنكية الإلكترونية لا تشجع على انتشار وتطور المعاملات المالية الإلكترونية.
  - قلة المخصصات المالية لتصميم وتطوير البرامج ولتجديد البنية التحتية.
  - غلاء أسعار البرامج التسييرية والأمنية وتحيينها باستمرار.
  - ضعف الميزانية الخاصة بتكوين الموظفين على تقنيات الإدارة الإلكترونية.
- أما المعوقات الأمنية والتشريعية فقد تم التعبير عنها من خلال العبرتين 17 و " 18 عدم ملاءمة القوانين والتشريعات الجزائرية لتوجه الإدارة الإلكترونية ".و "الخوف من سرية وأمنية المعلومات في حالة المعاملات الإلكترونية".، حيث وافق أفراد العينة على أن المعوقات الأمنية والتشريعية المالية تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية.

### المطلب الرابع: آفاق تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة

- نلاحظ أن المؤسسات الجزائرية تسعى لاعتماد تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المستقبل، وهذا من خلال موافقة أغلبية أفراد العينة على أن المؤسسات الجزائرية تعمل على إطلاق بوابة -موقع - على شبكة الانترنت وتفعّلها وتحديثها باستمرار، وتعمل على تدعيم الميزانية المخصصة لاقتناء وتشغيل أنظمة الإعلام الآلي في مصالحها الإدارية
- وأیضا موافقتهم على أن المؤسسات الجزائرية تسعى لتوظيف موارد بشرية مؤهلة(عاملين) قادرة على التنفيذ الإلكتروني لعملياتها أنها تسعى لربط كل أقسامها ووحداتها بشبكة داخلية - الانترنت- ، وتستخدمها لتنفيذ عملياتها اليومية.
- وأیضا يوافقون على أن المؤسسات الجزائرية تعمل على إيجاد مزيج أمثل لاستعمال مواردها البشرية والإلكترونية (قيادة إلكترونية)من أجل ترقية مستوى أدائها.

ووجود تباين طفيف نوعا ما من ناحية موافقة ومحاييد على أن المؤسسات الجزائرية تعمل على تبسيط ودمج بعض الإجراءات الإدارية الرسمية لتسهيل إنجاز نشاطاتها المختلفة إلكترونيا. تعمل قيادة المؤسسات الجزائرية على تطوير نظرتها إستراتيجية وقناعاتها الذاتية لتحسين مستوى تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية.

كما أن أفراد العينة يوافقون وباختلاف كبير نوعا ما فيما بينهم على أن المؤسسات الجزائرية تسعى إلى توفير برامج واعتماد إجراءات أمنية لمواجهة الاختلالات الإلكترونية، وتم تبرير ذلك بأن المؤسسات لا تتوفر على هذه برامج والإجراءات أمنية عملها ويرجع ذلك لطبيعة البيئة الإلكترونية المتغيرة والمتطورة باستمرار.

وتمت موافقة أفراد العينة على أن المؤسسات الجزائرية تسعى لتوفير بدائل فورية لتسيير المعاملات في حالة وجود أعطاب في الأنظمة الإلكترونية، وسعي المؤسسات الجزائرية إلى الاعتماد على مخرجات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتطوير مهام الإشراف والرقابة المستمرة في الهياكل الإدارية المختلفة، أنها تعمل على تطوير اعتمادها على الشبكات الإلكترونية المختلفة لتحقيق الرقابة الفورية، وأيضا تعمل على اعتماد التنظيم الإلكتروني القائم على الهيكل التنظيمي الشبكي والسياسات المرنة ولا مركزية السلطة وفرق العمل.

كما أنهم وافقوا على أن المؤسسات الجزائرية تشارك في الجهود الوطني الرامي إلى تطوير المنظومة التشريعية بهدف توفير الشروط المناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وأنها تسعى إلى تطوير التعامل بأدوات التجارة الإلكترونية -منها وسائل الدفع من خلال البطاقات البنكية، أيضا تسعى إلى الاعتماد على الخبرات الاستشارية الأجنبية والوطنية في تطوير الأعمال الإلكترونية. كما تعمل المؤسسة إلى بناء نظام تحفيزي مادية ومعنوي لتشجيع موظفيها على تطبيق الإدارة الإلكترونية". وتبني منهج المشاركة المستند إلى التخطيط الأفقي في إنجاز المهمات التخطيطية.

### النتيجة العامة:

من خلال النتائج السابقة يمكن استنتاج أن أغلب متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية سواء تعلق الأمر بالجانب الإداري أو البشري أو التقني أو وظائف الإدارة الإلكترونية نفسها، كانت محل تقدير سالب لدى الموظفين، وهذا يؤكد الحاجة الماسة إلى إعادة النظر في مختلف المتطلبات الموفرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، بحيث تقل وتتلاشى الفروق بين ما هو موجود فعلا من تطبيقات في المؤسسات الجزائرية (وضع جيد) وبين ما تسعى المؤسسات الجزائرية لتوفيره بغية تطوير الوضع الراهن وذلك لطبيعة الأعمال الإلكترونية المتطورة والمتجددة باستمرار

في ظل التطورات الحاصلة ومن خلال تحليلنا لمختلف جوانب الموضوع ومحاوله منا لإيجاد أجوبة للإشكالية المطروحة، تمكنا من التوصل إلى النتائج العامة التالية:

✓ الإدارة الالكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في الممارسات الإدارية السابقة للمؤسسات، والتحول للروابط الافتراضية، بما يحسن من سرعة الاستجابة ويزيد من مستوى الفعالية لدى الإدارة والمؤسسات المختلفة أثناء تأدية خدماتها؛

✓ الإدارة الإلكترونية هي ليست مجرد تحويل أنظمة العمل والخدمات إلى أنظمة إلكترونية فقط، وإنما هي منظومة متشابكة ومعقدة ( إدارية تقنية تحتاج إلى دراسات واعية لكافة عناصر المنظومة؛

✓ أن تفاعل المكونات والمقومات الأساسية للتنظيم الإلكتروني يشكل الإطار العام للإدارة الإلكترونية؛

✓ تظهر محددات الخدمة الرشيدة أثناء تطبيق آلية الإدارة الالكترونية، وتتجلى معاييرها في القيم التالية: التواصل الآني الشفافية، الديمومة والاستمرارية الاستجابة السرعة وريح الوقت والدقة في تحديد المهام؛

✓ تتطلب الإدارة الالكترونية العمل على التخفيف من شدة مقاومة التغيير الذي أفرزته الثقافة التقليدية للإدارات وخاصة أثناء التنفيذ لمشاريع الإدارة الالكترونية، لأن مقاومة التغيير من قبل العاملين في الجهاز البيروقراطي، من شأنه أن يجعل الإدارة الالكترونية تسير وفق ثقافة الإدارة التقليدية؛

✓ تواجه الإدارة الإلكترونية في الجزائر عدة عقبات أبرزها الأمية الإلكترونية، وضعف البنية التحتية للمعلومات والاتصالات وضعف الوعي بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية كأداة لتحسين جودة الخدمات؛

✓ ضعف درجة الوصول إلى شبكة المعلومات العالمية، في ظل غياب عوامل تشجيعية أمام المواطنين - كالتخفيض من سعر استخدام الانترنت - هي عوامل لا تشجع على نجاح الإدارة الإلكترونية في الجزائر؛

✓ تحتاج الجزائر إلى ترسانة قانونية لتأمين المعاملات الالكترونية، ولحماية المتعاملين عبر الشبكات الالكترونية، خاصة الخدمات المالية؛

✓ أن التكاليف الكبيرة والمعوقات الكثيرة لتطبيق مشروعات الإدارة الإلكترونية التي تختلف من مؤسسة/دولة إلى أخرى بحسب الخصائص التي تتميز بها كل مؤسسة دولة على حدة، لم تحد من ذلك التوجه رغم أنها عرقلت مسيرة أغلب المشروعات؛

✓ يجب أن يأتي أمن المعلومات في مقدمة اهتمام المؤسسة الدولة لأهميته القصوى كأهم التحديات. ضرورة متابعة التنفيذ خطوة بخطوة، وتطبيق كل الطرق والأساليب العلمية لقياس الأداء والتقييم والمتابعة للإدارة الإلكترونية.

رغم المتطلبات الكبيرة المسخرة لتطبيق مشروع الجزائر الإلكترونية، الذي تم التخطيط له وفق إستراتيجية تم إعداد من خلالها منهجية لتطبيق برنامج الجزائر الإلكترونية، إلا أن واقع تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية ( وواقع الجزائر الإلكترونية) يبدو متدنيا وذلك بالنظر إلى المؤشرات الدولية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال للاتحاد الدولي للاتصالات( احتلت الجزائر المرتبة 114 من بين 166 دولة، والمرتبة 13 عريبا سنة 2013، هذا من جهة ومن جهة أخرى دراسة جاهزية الحكومة، الإلكترونية للأمم المتحدة احتلت الجزائر المرتبة 136 من بين 193 دولة في الأمم المتحدة سنة 2014 بعدما كانت تحتل المرتبة 132 في سنة 2012 والمرتبة 131 في 2010. والسبب الرئيسي في ذلك غياب المتابعة الميدانية المرافقة لتنفيذ الخطط والأهداف المسطرة في برنامج الجزائر الإلكترونية، إلا أنه على الرغم من ذلك، استطاعت تنفيذ مجموعة من الأعمال(الهداف) سمحت بتحقيق نتائج إيجابية.

حتى الدراسة الميدانية أكدت على وجود مجموعة المعوقات تحول دون التحول للإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية رغم وعيهم بفوائد تطبيقها، إضافة إلى ذلك تأكيدهم على غياب وظائف الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية والعديد من تطبيقاتها، واستبشارهم بالمجهودات المبذولة من قبل المؤسسات الجزائرية لتطويرها تطبيقات ووظائف الإدارة الإلكترونية.

## خلاصة الفصل

تطمح الجزائر من خلال تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية إلى الوصول لخدمة عمومية أفضل وبأساليب إلكترونية حديثة، تلبي بها حاجات المواطن بأسرع وقت وأقل تكلفة من خلال إنجاز معاملات إلكترونية في مختلف المؤسسات الحكومية، كمشروع الوثائق البيومترية فقد نجح إلى حد ما نظرا لتسريع وتيرة إنجاز الوثائق سواء جواز السفر البيومتري أو حتى بطاقة التعريف الوطنية البيومتري، ما رجع بالفائدة على الحكومة وعلى المواطن على حد سواء من خلال عصنة الإدارة بتطبيق تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وحتى تقرب المواطن من الإدارة عبر إصلاح المنظومة الإدارية بإرساء مفهوم الشفافية والبعد عن البيروقراطية.

إن الإدارة الإلكترونية في الجزائر لازالت في مهدها ولازالت بذرتها الإدارية تنمو وبشكل بطيء مقارنة مع الدول العربية والأجنبية التي كانت السبابة في تبني مدخل الإدارة الإلكترونية ضمن ما يسمى بعملية الترقية الإدارية وتطوير الخدمات وتحسينها بشكل يرقى إلى مستوى طموحات المواطن ووفق ما تتطلبه حاجاته التي تتميز بالتغير المستمر، لذا كان لزاما على الإدارات الجزائرية مواكبة تلك التغيرات المستمرة لحاجات المواطن بالشكل والكيفية التي تتماشى معها

خاتمة

تعتبر ثورة المعلومات وتكنولوجياها أحد أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات في الوقت الحاضر-ليس الدول فقط-، حيث برزت إلى مناقشات الفكر الاقتصادي والإداري عدة مفاهيم من أهمها الإدارة الإلكترونية، والتي تعتبر تحديا على المؤسسة مواكبته، وفرصة تمكن المؤسسة من زيادة كفاءة العمل الإداري من خلال الاستفادة من التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات.

إن الإدارة الإلكترونية(الإدارة الرقمية)(Digital or E-Management) هي نمط جديد من الإدارة ترك آثاره الواسعة على المؤسسات ومجالات عملها وعلى الإدارة وإستراتيجيتها ووظائفها. إن الإدارة الإلكترونية المدرسة الأحدث في الإدارة التي تقوم على استخدام الإنترنت وشبكات الأعمال - وما توفره من خصائص أداء الأعمال بسرعة ودقة عالية، وبأقل تكلفة مع ضمان سرية وأمن المعلومات -في إنجاز وظائف الإدارة التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة (إلكترونيا، ووظائف المؤسسة)الإنتاج، التسويق، المالية، الأفراد، تطوير العمليات والمنتجات والخدمات.... بطريقة التشبيك الإلكتروني.

إن عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية شأنه شأن أي مشروع أو برنامج آخر يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة لطبيعة عمله، كي يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه وبالتالي يحقق النجاح والتفوق وإلا سيكون مصيره الفشل وسيسبب ذلك خسارة في الوقت والمال والجهد ونعود عندها إلى نقطة الصفر، فالإدارة هي ابنة بيئتها تؤثر وتتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها وتتفاعل مع كافة العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية.

إن الإدارة الإلكترونية يمكن تطبيقها في مجالات عديدة، ولكن كلما كانت علاقة المؤسسة ذات صلة وثيقة بمصالح الجمهور كلما كانت الحاجة ملحة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية بمجال عمل تلك المؤسسة، وذلك للتسهيل على الجمهور والمتعاملين معها وتقديم أفضل الخدمات بأقل جهد وتكاليف وبأقصر وقت ومن أي مكان وزمان. وتطبيقها هذا يحتاج إلى عدة متطلبات يمكن أن تختلف من مجال إلى آخر.

ونرى أن بعد تحول الجزائر التدريجي في مجال الإدارة من التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية اجتازت مرحلة للحاق بركب الدول المتطورة ، وذلك بتطبيق الإدارة الإلكترونية على ارض الواقع ، وكمشروع الوثائق البيومترية فقد نجح إلى حد ما نظرا لتسريع وتيرة إنجاز الوثائق سواء جواز السفر البيومتري أو حتى بطاقة التعريف الوطنية البيومترية ، ما رجع لفائدة على الحكومة وعلى المواطن على حد سواء من خلال عصنة الإدارة بتطبيق تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وحتى تقرب المواطن من الإدارة عبر إصلاح المنظومة الإدارية بإرساء مفهوم الشفافية والبعد

عن البيروقراطية. لكن هذا لا ينفى وجود مجموعة من العوائق والنقائص التي يلزم تجاوزها خصوصا في الشق التقني لتوفير البنية الشاملة لتحقيق الإدارة الالكترونية.

عليه يمكن إجمال نتائج الدراسة في النقاط التالية:

1. إن الإدارة الالكترونية جاءت نتيجة لتطورات متعددة كان لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحظ الأوفر منها، وهي تؤدي نفس مهام الإدارة التقليدية لكن من خلال نمط الكتروني موحد؛
2. حققت الجزائر قفزة نوعية في مجال التحول إلى تطبيق الإدارة الالكترونية في عديد القطاعات، كما شهدت الخدمة العمومية المقدمة تطورا ملحوظا من خلال القضاء على جزء كبير من الإجراءات البيروقراطية المكرسة سابقا في عهد الإدارة التقليدية والورقية مما يساهم في تقريب الإدارة من المواطن؛
3. إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يستلزم توفير البنية التحتية الأساسية لقيامها، والمتمثلة في جملة من المتطلبات الضرورية كتوفير شبكة الاتصالات والحواسيب الآلية وتوسيع انتشار الانترنت وجودتها وسن قوانين وأنظمة خاصة بهذا المجال وإعداد العنصر البشري المؤهل وغيره؛
4. إن اللحاق بما تشهده بعض الدول العربية ومعظم الدول الغربية في مجال الإدارة الإلكترونية يتطلب بنيات وقواعد متينة في جميع المجالات بشرية ومالية وتقنية وتشريعية وتكليفها مع التطورات التكنولوجية الحديثة لنقول بعدها أن الجزائر جاهزة لتكون في مصاف تجارب تلك الدول؛
5. من أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإضافة إلى عدم توفير البنية الأساسية، محدودية أعمال التوعية والتحسيس بأهمية هذا المشروع وتفعيل إدارة المعرفة وعدم تقديم الدعم اللازم المتعلق بأسعار العتاد الالكتروني وأجهزة الاتصالات وغيره؛
6. ارتباط الإدارة العامة بالتطور الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال أفرز ما يسمى بالحكومة الالكترونية ، والتي هي ضرورة ملحة على كل الحكومات لمسايرة التقدم الحاصل في ميدان الإدارة، وتحسين مستوى الخدمة العمومية؛
7. لمسايرة التطور العالمي، أطلقت الجزائر مبادراتها للحكومة الالكترونية، والتي تضمنت مجموعة من الأهداف ومجموعة من الآليات لتنفيذها ، وعدم تجسيد مشروع الحكومة في الآجال المحددة له هو راجع إلى عدم التحكم في آليات التنفيذ، مما أدى إلى فشل السياسة العامة في هذا المجال؛

8. تبذل الجزائر جهوداً كبرى من أجل توفير البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، لكن عدم استكمال البرامج الكبرى مثل، تعميم التدفق السريع وتوفير الحماية القانونية والإطار القانوني التنظيمي، وتوفير الإطارات المدربة لتنفيذ المشروع، كلها عوامل أدت إلى عدم نجاح مخطط الإدارة الإلكترونية في الجزائر في الآجال المحددة له.

### التوصيات :

يتطلب للإدارة الجزائرية في مسار مساعيها للتحويل الإلكتروني الذي يساهم في تحسين وتطوير الخدمة العمومية وغيرها من خدمات الأخرى بطريقة فعالة ومرنة وذات جودة عالية أن تراعي العديد من النقاط وتعمل عليها نوردها كآلاتي:

1. محاولة القضاء على الأمية الرقمية ورفع المستوى التعليمي ونشر الثقافة المعلوماتية بتوفير البنية التحتية من الأجهزة والوسائل الحديثة؛
2. العمل على إزالة غموض مفهوم الإدارة الإلكترونية من خلال عقد الندوات واللقاءات لإزالة المخاوف لدى بعض المتعاملين؛
3. ضرورة الاستثمار الفعال في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوفير البنية التحتية للاتصالات والبرمجيات لولوج العالم الإلكتروني بمعناه الحقيقي وتطبيقه بالنجاعة المنتظرة منه؛
4. توفير المنشآت القاعدية الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال توفير جميع الإمكانيات المادية والبشرية والفنية اللازمة لدعم هذا النموذج؛
5. ضرورة توفير خدمة الانترنت لكافة الإدارات والأقسام في المؤسسات والمراكز الحكومية مما يسهل عمل الإدارة الإلكترونية؛
6. ضرورة توفير أجهزة الكمبيوتر وتوصيل الشبكة عبر كل أنحاء ومناطق الوطن المختلفة. مع العمل على خفض من تكاليف استخدام شبكة الانترنت لتعميم استخدامها لكل فئات المجتمع؛
7. العمل على تدعيم منظومة التدريب والتكوين للموظفين في مجال تقنيات وأساليب الإدارة الإلكترونية بإشراف ومتابعة مختصين وخبراء في هذا المجال؛
8. الإحاطة بكل الجوانب القانونية المنظمة لهذا التحويل الإلكتروني مما يخلق بيئة إلكترونية منظمة ومحمية من أي شكل من أشكال المساس بها.

قائمة المصادر

والمراجع

1. راكز علي محمود الزعاري، غسان الطالب، الإدارة الالكترونية والتسويق الالكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة، د-ط، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2019،
2. سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية، د-ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، مملكة العربية السعودية، 2016
3. سعد غالب، الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض 2005،
4. علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر، عمان 2009،
5. عمر أحمد أبو هاشم الشريف، أسامة محمد عبد العليم، هشام محمد بيومي، الإدارة الالكترونية: مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013،
6. محمد الجيزاوي، الإدارة الالكترونية والأعمال الإلكترونية، ط1، الناشر E-kutub Ltd شركة بريطانية، لندن، 2018،
7. محمد الطعمانة، طارق العلوش، الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، ط 1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004.
8. محمد صادق إسماعيل، الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية، ط1، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010،
9. محمد محمود الخالدي، التكنولوجيا الالكترونية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007م
10. محمد مدحت محمد، الحكومة الالكترونية، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2016
11. محمود أحمد عبد الفتاح رضوان، الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013،
12. مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، د-ط، دار رسلان، سوريا، 2012،
13. نادية إبراهيم السيد هندي، الإدارة الإلكترونية التداخل بينها وبين الحكومة الالكترونية، المجلة العلمية لكلية الدراسات الاقتصادية والعلوم السياسية، جامعة الإسكندرية، 2017،

ثانيا: مجالات:

14. إلهام شيلي، واقع تطبيق وظائف الإدارة الالكترونية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد12، العدد01، 2019، جامعة فرحات عباس سطيف،
15. محمد بن عدة، محمد لكحل، عمر ولد عايد، الحكومة الالكترونية في الجزائر- التطبيقات الرقمية والمؤشرات العالمية، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد7، العدد1، 2022، جامعة غليزان،
16. بلقرع فاطنة، العمري دلال، قريشي هاجر، جاهزية الإدارة الالكترونية في الجزائر ودورها في إرساء الخدمة العمومية، مجلة البديل الاقتصادي، العدد7، جامعة الجلفة، الجزائر،
17. بوقاسة سليمان، سعيداني رشيد، استراتيجيات التحول من الحكومة التقليدية إلى الحكومة الالكترونية (مشروع الحكومة الالكترونية الجزائرية)، مجلة الاقتصاد والتنمية-مخبر التنمية المحلية المستدامة، العدد1، جانفي2013، جامعة المدية
18. الشيكور أيوب، الإدارة الالكترونية في الجزائر تطبيقاتها وتحديات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد8، العدد1، 2019، جامعة لونيبي على، البلدة2، الجزائر،
19. عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2016،
20. عبد الله حاج سعيد، تقييم نظام الحكومة الالكترونية في الجزائر، مجلة دولية علمية محكمة ، العدد2، أكتوبر2015، المركز الجامعي نور البشير بالبيض، الجزائر
21. غريبي علي، زينوبة الأخضر، إصلاح الخدمة العمومية من خلال الإدارة الالكترونية وآفاق ترشيدها، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، العدد3، أكتوبر2016، مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة، الأغواط
22. فوزية ساحي، الإدارة الالكترونية: قراءة نظرية في المفهوم والأبعاد، مجلة التغير الاجتماعي، المجلد6، العدد01، 2021، جامعة لونيس يعلي البلدة2،
23. قاشي علال، عشير جيلالي، أهمية الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمة العمومية في سياق قواعد قانونية منظمة لذلك، مجلة الدراسات القانونية (صنف ج) المجلد7، العدد2، جوان 2021، جامعة يحي فارس بالمدية،

24. محمد بن اعراب، تجربة الإدارة الالكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية وتوحيد الخدمة، وإشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد58، 19 ديسمبر 2014،
25. مفيدة بن عثمان، زينب شطبية، جاهزية قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد06، العدد02، 2019، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،
26. ميلودي محمد، استراتيجية تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر (دراسة نظرية)، مجلة البحوث السياسية والإدارية، العدد10، جامعة عمار ثلجي بالأغواط
27. نسرین سماعیل، لحسن دردوري، الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الالكترونية بالجزائر في ظل تجارب عالمية، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد10، العدد2، 2020، جامعة محمد خيضر بسكر
28. وهيبة جليل، منير نوري، نظام الإدارة الالكترونية ودوره في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع التربية، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المجلد6، العدد1، 2021، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.

ثالثا: مذكرات جامعية:

29. ابتسام فرحان علي العنزي، دور الإدارة الالكترونية في التنظيم المدرسي في مدارس محافظة العاصمة بدولة الكويت، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة آل البيت، 2019.
30. أحمد شريف بسام، واقع الحكومة الإلكترونية في الدول العربية، رسالة ماجستير تخصص مجتمع المعلومات، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011/210،
31. ايمان حسن مصطفى خلوف، واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، مذكرة لنيل الماجستير، جامعة النجاح في نابلس، فلسطين، 2010،
32. بوزكري جيلالي، الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، مذكرة دكتوراه، جامعة الجزائر3، 2015-2016.
33. عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2016،
34. عبد الله بن سعيد آل دحوان، دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الالكترونية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، 2007.

35. قادة دليلة، الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الجزائر3، 2018/2017

36. محمد الجعبري، علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، 2022.

رابعا: ملتقيات:

37. مولاي خليل، عمار طهرات، الإدارة الالكترونية-المفهوم ومتطلبات التطبيق، أبحاث الملتقى الوطني حول: جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات تقييم الواقع واستشراف الواقع، .

38. وسام بن صالح ، الهادي بوقلقول، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية بقطاع الخدمات الصحية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية، الملتقى الوطني الأول: حول التسيير الصحي وتحسين الخدمات الصحية في الجزائر بين إشكاليات التسيير ورهانات التمويل " المستشفيات نموذجا"، يومي 10-11 أبريل 2018، جامعة باجي مختار عنابة،

39. محمد فلاق، رضوان أنساعد، الإدارة الالكترونية(مفهومها، متطلبات تطبيقها) الملتقى الدولي حول متطلبات إرساء الحكومة الالكترونية في الجزائر، جامعة سعد دحلب بالبلدية.

خامسا: محاضرات:

40. محاضرة في مقياس: الإدارة الإلكترونية في الجزائر، شعبة العلوم القانونية والإدارية ، تخصص إدارة الكترونية لطلبة السنة الثالثة ، 2019-2020 ،

سادسا: مقالات الالكترونية:

41. علي حسين باكير، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الالكترونية، مقالة الكترونية، مجلة آراء حول الخليج: تم نشرها: 1/ديسمبر/2006، والاطلاع عليها: 2025/02/03، سا9:50

سادسا: مراجع باللغة الاجنبية:

42. Francis Jubert, Elizabeth Montfort, Robert Stakowski, La E-Administration, Levier De La Réforme De L'état, Paris : Dunod, 2

قائمة المصادر

والمراجع

### ملخص باللغة العربية:

تناولت الدراسة تحديد الرؤية المستقبلية للجزائر في تطبيق الإدارة الإلكترونية بين الواقع والآفاق، جاءت هذه الدراسة إثر الاهتمام الكبير الذي حظي به موضوع الإدارة الإلكترونية كنموذج في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، للتشجيع على التواصل والتعامل مع المؤسسات الحكومية إلكترونياً. يشتمل واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر على كثير من النقائص وهو ما يمثل عائقاً أمام تطلعات المواطن بالرغم من يبذل من مجهودات متخلص من التسيير التقليدي إلى عصنة الإدارة العمومية والعمل على الارتقاء بالخدمات المقدمة من خلال إدراج البرجة المعلوماتية داخل نسق عمل الإدارة في مختلف القطاعات من أجل عنصر السرعة، الدقة والإتقان في الأداء وتنظيم سير العمل الإداري وتبسيط الإجراءات الإدارية الذي يهدف إلى تحسين علاقة الفرد بالدولة.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإلكترونية، معوقات تقنية الخدمة العمومية،

**Summary in foreign language:**

The study dealt with defining the future vision of Algeria in the application of e-administration between reality and prospects. This study came as a result of the great interest that the subject of e-administration received as a model in developed and developing countries alike, to encourage communication and dealing with government institutions electronically.

The reality of e-management in Algeria includes many shortcomings, which represents an obstacle to the aspirations of the citizen despite the efforts made to get rid of traditional management to modernize public administration and work to improve the services provided by incorporating information programming within the work system of the administration in various sectors for the element of speed, accuracy and mastery in performance and organizing the administrative workflow and simplifying administrative procedures that aim to improve the relationship of the individual with the state.

**Keywords: e-management, technical obstacles**