

جامعة عمار ثليجي - الأغواط  
كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإسلامية و الحضارة  
قسم اعلام واتصال



الموضوع:

رقمنة وكالة التشغيل وأثرها في القضاء  
على البيروقراطية

مذكرة لنيل شهادة الماستر في اعلام واتصال وعلاقات عامة

تحت إشراف الأستاذ :  
د-محمد تريح .

من إعداد الطلبة :  
لجدل عبد الحميد  
لكحل عبد الهادي

السنة الجامعة : 2023/2022

## شكر وعرfan

يسعدني بعد اتمام هذه المذكرة، الا ان أحمد الله على عظيم نعمته وحسن توفيقه،  
فله الحمد والشكر وهو المستعان والموفق وحده

كما تتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير الى من اعاننا بتوجيهاته وارشاداته أستاذنا  
المشرف (محمد تريح) الذي تشرفت وسعدت بالعمل تحت اشرافه ، فله اسمي  
عبارات التقدير والاحترام وأنبل وأصدق سمات العرفان، كما لا ننسى تقديم الشكر  
الى كل الأساتذة الكرام وأخص بالذكر أعضاء لجنة المناقشة لما يبذلونه من وقتهم  
وجهدهم من أجل تقييمها والتي سيكون لأرائهم الدور البالغ في تقويمها  
ولله الحمد والشكر من قبل ومن بعد.

## إهداء

إلى من اضاءت دربي بدعوات الخير  
إلى من حتى وإن وصفتها فلا أوفيتها حقها  
إلى من كان صدرها الأمان الدائم لي وابتسامتها الدنيا  
التي أعيش لها إلى من صوتها كان التفاؤل نفسه  
إليها أقول أحبك. إليك أنت كل شيء إليك أقول أنت أنا.

- أمي الغالية -

ألى ابي العزيز

إلى من أعمل لهم في قلبي أرقى وأنبيل الاحساس

اخوتي وأخواتي

إلى جميع العائلة والأصدقاء

الذي وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي المتواضع.

- لجدل عبد الحميد

## اهداء

الى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت اقدامها من ربتي وأنارت دربي وأعانتني  
بالصلوات من والدعوات وعلمتني كلماتي الأولى هجة الروح و بهجة الحياة وأغلى ما  
في الوجود أُمي الحبيبة والحنونة .

الى من عمل بعد في سبيلي وأوصلني الى ما أنا عليه  
أي الكريم أدامه الله لي .

الى من أعمل لهم في قلبي أرقى وأنيل الاحساس  
اخوتي وأخواتي

الى جميع العائلة والأصدقاء

الذي وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي .

لكحل عبد الهادي

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	شكر وعرافان
-	إهداء
-	فهرس المحتويات
-	فهرس الجداول
-	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول</b>	
<b>الاطار المنهجي للدراسة</b>	
3	1- إشكالية الدراسة.
5	2- أسباب اختيار الموضوع.
5	3- أهداف الدراسة.
6	4- أهمية الدراسة.
6	5- مفاهيم الدراسة .
9	6 - مجتمع البحث والعينة
10	7- نوع ومنهج الدراسة
11	8- مجالات الدراسة
11	9- أدوات جمع البيانات
12	10- الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني</b>	
<b>الرقمنة الادارية وآلياتها.</b>	
18	المبحث الأول : ماهية الرقمنة ومتطلبات تطبيقها
18	المطلب الأول: ماهية الرقمنة
26	المطلب الثاني: دوافع تطبيق الرقمنة ومتطلباتها
36	المبحث الثاني : مراحل تطبيق الرقمنة وأثرها على عصرنة الإدارة
36	المطلب الأول: الإنتقال من إدارة تقليدية إلى إدارة رقمية
40	المطلب الثاني: أثر الرقمنة على عصرنة الادارة

## فهرس المحتويات

الفصل الثالث	
49	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للبيروقراطية
49	المطلب الأول : مفهوم البيروقراطية
51	المطلب الثاني: إيجابيات البيروقراطية وسلبياتها
55	المطلب الثالث: مظاهر البيروقراطية
59	المبحث الثاني: أثر الإدارة الالكترونية في القضاء على البيروقراطية
59	المطلب الاول: الآثار الإيجابية المتعلقة بتحسين الخدمة
61	المطلب الثاني: تحقيق الشفافية وريح الوقت
الفصل الرابع	
الجانب التطبيقي للدراسة .	
66	المبحث الأول: تقديم عام للوكالة الوطنية للتشغيل ANEM.
66	المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتعريفها.
67	المطلب الثاني: هياكل الوكالة الوطنية
70	المطلب الثالث: مهام الوكالة الوطنية للتشغيل .
72	المبحث الثاني: استراتيجيات رقمنة الخدمات الادارية وأثرها في القضاء على البيروقراطية
72	المطلب الأول: النظم المعلوماتية الداخلية.
78	المطلب الثاني: رقمنة عملية تسيير ومعالجة عروض العمل للمؤسسات ذات الحسابات الكبرى وأثرها في القضاء على البيروقراطية
84	خاتمة
88	قائمة المصادر والمراجع

المقدمة

## المقدمة

أدى إنتشار الثورة التكنولوجية في العالم إلى تغير في المفاهيم و كذا الأساليب منها الأساليب الإدارية بحيث تحولت من أساليب تقليدية الى أساليب رقمية من خلال إدخال تكنولوجيات الاعلام و الاتصال، حيث ساهمت هذا الأخير في تحسين وتطوير الأساليب الإدارية، وبهذا ظهر مفهوم الرقمنة الادارية والذي تجسد اتجاها جديدا في الإدارة المعاصرة.

و تعد الرقمنة الادارية إحدى الطرق الحديثة، والمتطورة، التي تتعامل بها الدول باستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة؛ وذلك لتزويد مواطنيها بأفضل الآليات، وأسرع وأيسر الطرق؛ للوصول للمعلومات والخدمات، كما تعطيهم فرصة أفضل للمشاركة بآرائهم واقتراحاتهم لدى المؤسسات الحكومية المتنوعة، لذلك يتطلب منها تغيير أسلوبها في تقديم خدماتها، بهدف تحسينها وبالتالي بناء مجتمع معلوماتي.

و تطبيق الإدارة الالكترونية يقتضى إدراج البرمجة المعلوماتية داخل نسق عمل الإدارة حيث أصبحت التحولات في الممارسة الإدارية مسألة في غاية الأهمية، وحتمية حضارية مأمولة خاصة في الدول التي كانت تنتشر فيها الممارسات البيروقراطية بشكل كبير .

ان هذا التحول بكل معانيه ومضامينه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والحضارية يستوجب عنصر السرعة

الدقة والإتقان في الأداء، وتنظيم سير العمل الإداري وتبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين عالقة الفرد بالدولة. وفي هذا الإطار يعتبر تقرب الإدارة من المواطن وتسهيل حصوله على خدمات عاملا فعالا لتحقيق الشفافية والفعالية والنزاهة والاستجابة للأفكار والتطلعات الجديدة.

و لعل تغلغل الممارسات البيروقراطية في الإدارة أحد أسباب تطبيق الرقمنة الادارية. ومنه سنحاول معرفة في هذا أثر رقمنة وكالة التشغيل في القضاء على البيروقراطية.

الفصل الأول الاطار

المنهجي للدراسة

# الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة

## 1- الإشكالية:

شهد مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال تطورات جذرية ساهمت في ظهور العديد من التقنيات والأدوات الرقمية التي حولت العالم إلى قرية صغيرة؛ مما أحدث تغييرات على كافة المستويات وذلك من أجل مواكبة التقدم العلمي وتفعيل الخدمة العمومية وتحسينها أكثر في مختلف المؤسسات الخدمائية عامة وتقريب الإدارة لخدمة المواطن خاصة عن طريق التكنولوجيات الرقمية، وبالإنقال من الأنشطة التقليدية إلى الإدارة الرقمية فمع ظهور اختراعات مثل الحاسب الآلي والانترنت التي أحدثت ثورة كبيرة في عالم التكنولوجيا أدى ذلك بالاعتماد عليها لتصبح من الأدوات والوسائل الأساسية في مختلف مجالات العمل من أجل الاستفادة من المميزات التي أتاحتها الأنترنت بتوفير الجهد والوقت والسرعة في انجاز المهام المطلوبة مما يساعد على رفع كفاءة الإنتاجية في العمل وتطوير المؤسسات العمومية الخدمائية.

فقدما كانت المؤسسات تعتمد فقط على الكوادر البشرية في انجاز مهام العمل باستغراق وقت طويل وجهد كبير من الموظفين، ولكن مع تطور العالم في القرن الواحد والعشرين وظهور تكنولوجيا المعلومات والحوسبة انخفضت الضغوطات والأعباء على الموظفين وانطلاقا من هذا التطور الحاصل ظهر هنالك العنصر الآلي أو ما يعرف بالإدارة الرقمية فهي تطوير للوسائل التقنية والتكنولوجية في المهام والأعمال الإدارية والتخلي عن الطرق الكلاسيكية، مما يساعد على توفير الوقت والجهد والتخلص من الإجراءات والتعقيدات البيروقراطية.

وتعد الحواسب الآلية من التقنيات الأكثر استخداما في الإدارة الرقمية فهذه الأخيرة لها أهمية كبيرة في انجاز المهام الإدارية في وقت أسرع وفي تعزيز روابط الأنظمة الإدارية وتحسين مستوى الخدمات بالإضافة إلى التخلص من مساوئ الإدارة التقليدية والحد من التدخل البشري وبذلك تتحقق المساواة والتواصل بين جميع الموظفين ومهامهم داخليا والمواطنين

## الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة

والمؤسسات الأخرى خارجيا، وخاصة المؤسسات العمومية والخدماتية باعتبارها مرافق تابعة للدولة، تقدم خدمات للمواطن للحصول على حياة سهلة وفي ظروف جيدة من جميع النواحي وتحقيق أرباح مالية وميزانية كبيرة، ونظرا لأهمية المؤسسة العمومية الخدماتية يحتم عليها العمل الجاد والمستمر ولذلك يستلزم العمل بالوسائل والأدوات الرقمية لتحسين فاعلية هذه التكنولوجيات في المؤسسات العمومية الخدماتية وبالتالي ضبط تعاملاتها مع المواطنين وكل عناصر المجتمع وإنشاء مناصب شغل وإثراء خزينة الدولة وتأمين الخدمات العامة بأقل جهد وتسهيل تنقل المعلومات من وإلى المؤسسة العمومية الخدماتية (مديرية التشغيل بولاية الأغواط) والتي تم إجراء الدراسة عليها .

ومنه طرح الاشكالية الرئيسية :

وبشكل أوضح يمكن صياغة وتحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :

-كيف تأثر الإدارة الرقمية في القضاء على البيروقراطية داخل المؤسسة العمومية (مديرية التشغيل بولاية الأغواط)؟.

**الأسئلة الفرعية:**

- ما هو سبب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية في مديرية التشغيل لولاية الأغواط؟.

- كيف يتم بناء استراتيجية الإدارة الرقمية في مديرية التشغيل بولاية الأغواط؟.

- هل ساهمت الإدارة الرقمية في القضاء على البيروقراطية بمديرية التشغيل بولاية الأغواط؟.

- ماهي التحديات التي تواجهها الإدارة الرقمية داخل مديرية التشغيل بولاية الأغواط؟-

## الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة

### 2- أسباب اختيار الموضوع:

#### • الأسباب الذاتية:

الرغبة الذاتية في دراسة الموضوع.

• الموضوع مرتبط بالتخصص المدروس.

. اختبار المعارف المنهجية و الاحتكاك بميدان العمل.

. إمكانية و سهولة الاتصال بمجتمع البحث المختار لقربه الجغرافي وتسهيل العمل الميداني.

#### • الأسباب الموضوعية:

. أهمية الموضوع خاصة في التغيرات التي يشهدها العصر الحالي

قلة الدراسات المتعلقة بالموضوع في المؤسسات العمومية الجزائرية.

التطور الهائل الذي طرأ على مختلف الإدارات داخل المؤسسات الجزائرية و ذلك راجع إلى

التطور الهائل لتكنولوجيا الاتصال الحديثة و اختلافها من مؤسسة إلى أخرى بالإضافة إلى

دورها و فعاليتها على نشاط المؤسسة.

### 3 - أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

-الكشف عن سبب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية داخل مديرية التشغيل

بولاية الأغواط.

- معرفة كيفية بناء إستراتيجية الإدارة الرقمية داخل مديرية التشغيل بولاية الأغواط.

-الكشف عن مساهمة الإدارة الرقمية في القضاء على البيروقراطية بولاية الأغواط .

## الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة

### 4 - أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- يعد الهدف الأساسي والعام للدراسة والمتمثل في الاهتمام بالموضوع وأهميته في حد ذاته "الإدارة الرقمية في المؤسسات العمومية الجزائرية باعتباره يعد من المواضيع المعاصرة؛

حيث إن انتشار الرقمنة في مختلف المؤسسات الجزائرية والبيئة الرقمية تتطلب التفاعل معها ولا يمكن الاستغناء عنها لما لها من أهمية في تسيير مختلف أنشطة إدارات هذه المؤسسات.

- تؤكد العديد من البحوث ودراسات الإعلام والاتصال أن الرقمنة الإدارية أصبحت حتمية فرضتها التكنولوجيا والتطور المعلوماتي ومنه حتمية النظر في تطبيقها داخل المؤسسات الجزائرية بمختلف أنواعها ومن هنا تكمن أهمية دراستنا التي حاولنا من خلالها إبراز فعالية وأهمية الإدارة الرقمية داخل المؤسسات الجزائرية ودورها في القضاء على البيروقراطية وذلك من خلال تسليط الضوء على مديرية التشغيل بولاية الأغواط ورصد أهم المشاكل والعوائق والتحديات التي تواجه مؤسسة .

كما تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة بحكم أنها تهتم بموضوع حديث سواء على مستوى الوطن العربي أو الجزائر وبالتالي فتح المجال أمام الباحثين من أجل إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات حول الإدارة الرقمية داخل المؤسسات العمومية الخدمائية بشكل عام.

### 5- مفاهيم الدراسة:

لا نركز في هذه الدراسة على الإدارة بصفة عامة، إنما نركز على الإدارة الرقمية متغير الدراسة ومنه:

## الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة

- الإدارة الرقمية:

عرفها القاموس الموسوعي للمعلومات والتوثيق على أنها عملية الكترونية لإنتاج رموز الكترونية أو رقمية سواء من خلال وثيقة أو شيء مادي أو من خلال ارشادات الكترونية تناظرية.<sup>1</sup>

حسب ما ورد في القاموس الموسوعي للمعلومات والتوثيق نتوصل إلى إن الإدارة الرقمية هي تحويل . كل ما هو ملموس إلى إنتاج رقمي سواء رموز أو ارشادات الكترونية.

كما يعرفها عبد الجواد أنها العملية التي يتم عن طريقها تحويل المعلومات من شكلها التقليدي الحالي إلى شكل رقمي سواء كانت هذه المعلومات صور أو بيانات نصية أو ملف صوتي أو أي شكل آخر.

. حاول عبد الجواد إن يفسر كيفية تحويل المعلومات التي قد تكون جمل نصوص من شكلها التقليدي إلى شكل جديد متعلق بالبيانات الرقمية على اختلافها.

في حين عرفها بن السبتي أنها عملية استنساخ راقية تمكن من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها ووعائها إلى سلسلة رقمية ويواكب هذا العمل التقني عمل فكري لتنظيم ما بعد المعلومات من اجل جدولتها لتمثيل محتوى النص الرقمنة.

• حسب ما ورد في هذا الطرح فان بن السبتي يرى أنها تقنية متطورة وراقية يتم من خلالها تحويل الوثائق بمختلف أنواعها واحجامها إلى مواد رقمية غير ملموسة بالاعتماد على تفكير راقى معلوماتي لتنظيم تلك المعلومات الرقمنة.

---

<sup>1</sup> - بن السبتي عبد المالك - سعيدي ابتسام معوقات تطبيق مشاريع الرقمنة بالمكتبات الجامعية لولاية قسنطينة، العدد 43 سبتمبر، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2016، ص09.

## الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة

ويعرفها بشير عباس العلق أنها أسلوب عمل مفتوح لتسيير الأعمال والنشاطات الافتراضية يختلف عن كل الأسس والمبادئ والآليات في الإدارة التقليدية فالإدارة الرقمية بمنزلة فلسفة عمل جديدة تماما، إدارة اللاملموس ببراعة وحرفية عالية باستخدام عقول رقمية وتقنيات رقمية وفضاءات رقمية.<sup>1</sup>

### -إجراءيا :

الإدارة الرقمية هي عملية تحويل مصادر المعلومات والوثائق على اختلاف أشكالها وأحجامها من الشكل الورقي التقليدي إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي وذلك لتحقيق خدمات افضل وأسرع للمواطنين باستعمال المصادر والتقنيات الرقمية.

### المؤسسات العمومية:

هي بموجب منظمة عامة مملوكة ملكية عامة كاملة من قبل الدولة تقوم بتقديم بعض الخدمات أو السلع ذات الصبغة العامة سواء كانت هذه المؤسسات عسكرية اقتصادية اجتماعية هذه المؤسسات تنشأ قوانين خاصة مما يجعلها أكثر كفاءة وفعالية في الأداء .

رأى الباحث عمر صخري أنها منظمة تقوم بتقديم خدمة عمومية دون الخروج عن إطار قانون الدولة باعتبارها ملكية خاصة بالدولة.

هي منظمة تنشؤها الدولة ولها الكلمة الأخيرة في تنظيمها وتسييرها وإخضاعها للقانون وبالتالي فهي منظمة عامة لارتباطها المطلق بسيادة الدولة وإرادتها.

---

<sup>1</sup>-بشير عباس العلق، الادارة الرقمية المجالات و التطبيقات، مركز الامارات للدراسات والبحوث، ابو ظبي،

## الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة

. أما في نظر الباحثين منذر عبد الغاني ومدلل عبد الفتاح، من خلال دراستهما أنها منظمة مرتبطة بالدولة تخضع لقوانينها وتحترمها وتقدم خدمات ذات طابع عمومي دون الخروج على ما تفرضه الدولة عليها.

### اجرائيا :

- المؤسسات العمومية هي كل المرافق العامة الإدارية التي تخضع لقوانين الدولة وهذا من حيث قواعد انشائها وتنظيمها وتسييرها.

### 6 - مجتمع البحث والعينة:

#### - مجتمع البحث:

مرحلة تحديد مجتمع البحث من أهم المراحل المنهجية في البحوث الاجتماعية والتي تتطلب الدقة البالغة والواجب توفرها لدى الباحث ويعرف مجتمع البحث بأنه كل المفردات المكونة للمجتمع المدروس باتساعها واختلافها ويمكن للباحث إن يدرس كل مجتمع البحث اذا ما توفرت لديه الامكانيات اللازمة والوقت الكافي .

ولمعرفة مجتمع البحث يجب إن نحدد حجم مجتمع البحث الأصلي وما يحتويه من مفردات إلى جانب التعرف على تكوينه الداخلي جيدا ولن يتمكن الباحث من الوصول إلى ذلك المجتمع الا بعد الدراسة الواقية الدقيقة من خلال الاعتماد على الاساليب العلمية ويتمثل المجتمع الكلي للدراسة الميدانية هو مستخدمي الرقمنة الإدارية بمديرية التشغيل بولاية الأغواط واللذين تتعدد وظائفهم موظفين اداريين.

#### - العينة:

هي مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزء من الكل بمعنى إن تؤخذ مجموعة من افراد المجتمع على إن تكون ممثلة للمجتمع لتجري عليها الدراسة فالعينة

## الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة

اذن هي جزء معين أو نسبة معينة من افراد المجتمع الاصلي ثم نعم نتائج الدراسة على المجتمع كله.

كما خصصنا باختيار العينة القصدية كونها تمثل مجتمع البحث الذي يتناول الدراسة.

### 7- نوع ومنهج الدراسة:

تعد منهجية البحث من أهم اسباب نجاح البحث العلمي ومن بين الخطوات الأساسية في عملية البحث باعتبار إن المنهج هو القاعدة التي تتضمن مختلف الإجراءات المنهجية والتطبيقية التي يقوم بها الباحث من اجل تحقيق اهدافه.<sup>1</sup>

وهذه الدراسة تتدرج ضمن الدراسات الوصفية لذا اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يعرف بانه الطريق أو مجموعة الطرق التي يتمكن الباحث من خلالها وصف الظواهر العلمية والظروف المحيطة بها في بيئتها والمجال العلمي الذي تنتمي إليه وتصور العلاقة بينهما وبين الظواهر الأخرى المؤثرة والمتاثرة فيها كما تصور شكل العلاقة بين متغيراتها والمنهج التحليلي والذي يحاول إن يشرح ويفسر لماذا تستمر حالة أو ظاهرة ما ويستخدم عادة اختيار العلاقة بلين المتغيرين ورسم الاستدلالات التفسيرية.<sup>2</sup>

وبذلك فقد تجلى استخدام المنهج الوصفي من خلال التعرض إلى ظاهرة الدراسة ووصف العناصر المكونة لها.

عليها بعد توزيع الاستبيان والقيام بالمقابلة وتحليل النتائج المتحصل عليه والتعليق ومحاولة تفسيرها وابداء الراي فيها.

<sup>1</sup> - زرواطي رشيد، مناهج و ادوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط01، دار الهدى للنشر و الطباعة، ص191.

<sup>2</sup> - حميد الطائي- مصطفى ابو بكر، مناهج البحث العلمي و تطبيقاتها في الاعلام و العلوم السياسية، ط01، دار الوفاء، الاسكندرية، 2002، ص95. محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الاعلامية، عالم الكتب، القاهرة، ص123.

## الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة

### 8- مجالات الدراسة:

المجال الزمني: تمت هذه الدراسة من جانفي إلى ماي 2023

. المجال المكاني: تتحصر هذه الدراسة على المؤسسة العمومية مديرية التشغيل بولاية الأغواط.

. المجال البشري: تم جمع آراء عينة المبحوثين، الموظفين العاملين في مديرية التشغيل بولاية الأغواط .

### 9- أدوات جمع البيانات:

حتى يتمكن الباحث من الوصول إلى النتائج الموضوعية بالنسبة للإشكالية البحثية يستلزم منه استخدام أدوات وطرق جمع البيانات والمعلومات المستهدفة، ومن بين أدوات البحث العلمية التي سيتم الإعتماد عليها في هذه الدراسة نستخدم اداتي الاستبيان والمقابلة وللتان تعدان من أهم الأدوات في جمع البيانات والمعلومات في مجتمعات البحث الكبيرة.

### - الاستبيان:

الذي يعتبر من أدوات البحث الأساسية الشائعة الاستعمال في العلوم الانسانية خاصة علوم الاعلام والاتصال، فهو مجموعة من الاسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى اليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - قندلجي عامر ابراهيم البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات, ط01, دار البازوري للنشر و التوزيع, عمان, 1999, ص 157.

## الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة

ولقد تم تصميم استمارة الاستبيان على حسب موضوع الدراسة واقامة محاور بناء على تساؤلات الدراسة، والتي تكونت من ثلاث محاور.

### - المقابلة:

حيث يستخدمها الباحث في جمع المعلومات من الاشخاص الذين يملكون هذه المعلومات والبيانات غير الموثقة في اغلب الاحيان فهي عبارة عن لقاء مباشر الذي يجري بين الباحث والمبحوث الواحد أو أكثر من ذلك في شكل مناقشة حول موضوع معين قصد الحصول على حقائق معينة أو آراء ومواقف محددة.

وبالتالي فتن توظيف اداة المقابلة تعد الوسيلة الملائمة للتقرب أكثر على الخلفيات المتعددة والمتنوعة لدى إدارة مديرية التشغيل بولاية الاغواط باعتبار اعضائها هم من بإمكانهم اعطاء معلومات كافية حول خلفية موضوع الدراسة.

### 10- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة من الخطوات المهمة في البحث العلمي خاصة تلك الدراسات التي تتماشى مع موضوع البحث، حيث أي دراسة تستمد مشروعيتها المعرفية والمنهجية من مجموعة من الدراسات والبحوث التي تلتقي معها في متغير أو أكثر، فالبحوث السابقة هي مصدر الهام لا غنى عنها بالنسبة للباحث فكل بحث ما هو الا امتداد للبحوث التي سبقته لذلك لا بد من استعراض الأدبيات السابقة للدراسة

### - الدراسة الأولى:

مذكرة للباحث عاشور عبد الكريم والمعنونة بـ : " دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر سنة 2009-2010" لنيل شهادة الماجيستر في العوم السياسية والعلاقات الدولية جامعة متتوري قسنطينة.

## الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة

وانطلق من التساؤل الرئيسي التالي: إلى أي مدى شكلت الإدارة الالكترونية آلية محورية في ترشيد الخدمة العمومية من خلال النموذج الامريكى والتجربة الجزائرية؟

حيث تطرق الباحث من اشكاليته إلى اعتبار الإدارة الالكترونية احدث مدرسة في الإدارة حيث افرزت تأثيرات على نموذج الإدارة التقليدية وبالتالي على شكلها ووظائفها بما فيها الخدمة العمومية، والتي انتقلت من شكل تقليدي مباشر إلى نموذج الخدمة العامة الالكترونية حيث تقلصت بفضلها المسافات واختزل عن طريقها الزمن وتطور بفضلها موع ومستوى الخدمة العامة، ويبرز ضمنها النموذج الرشيد للخدمات التي تقدمها الأجهزة والمنظمات البيروقراطية الحكومية.

ابرز الباحث أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- . جدية موضوع الإدارة الالكترونية الذي ظهر مع العقد الأخير من القرن العشرين قلة الدراسات حول موضوع الإدارة الالكترونية وعلاقته بالخدمة العمومية وبالتالي تكمن الأهمية في محاولة توضيح وتبيين فجوى هذا الموضوع وتأثيره على الخدمة العامة وتوصل الباحث في الأخير إلى جملة من النتائج وهي كالآتي:
- تؤثر الإدارة الالكترونية على شكل الخدمة العمومية من خلال آلياتها المختلفة.
- . الإدارة الالكترونية بديل جديد يعيد النظر في علاقة الفرد بالمؤسسات.
- . تعمل الإدارة الالكترونية على التخفيف من شدة مقاومة التغيير الذي تفرزه الثقافة التقليدية للإدارات العمومية التقليدية.
- . تتعرض الخدمة الالكترونية في الجزائر إلى مشكل الامية الالكترونية.

## الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة

- الدراسة الثانية:

مذكرة للباحثة رانيا "هدار والمعونة ب: دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه LMD في العلوم السياسية جامعة باتنة 01 ، تخصص الإدارة العامة والتنمية المحلية وانطلقت من التساؤل الرئيسي التالي: إلى أي مدى يمكن إن يشكل التحول نحو الإدارة الالكترونية الية ادارية فعالة في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر ؟

وركزت الباحثة على إبراز أهمية الدراسة والتمثلة في:

اخضاع الموضوع إلى الدراسة العلمية القائمة على التحليل العلمي البناء لتوفير دراسة علمية يستفاد منها اكاديميا خاصة من ناحية أنها تتناول مصطلحين علميين هامين هما: الإدارة الالكترونية وترشيد الخدمة العمومية التي جاءت مواكبة للتطور التكنولوجي والاداري الحديث.

توصلت الباحثة من خلال دراستها إلى:

تقريب الإدارة من المواطن ثورة تحول ونقلة نوعية في نمط تقديم الخدمة العمومية ودعامة أساسية لتعزيز مبادئ الحكم الراشد في المؤسسات العمومية والادارات المعاصرة.

وتطرق إلى مشروع الجزائر الالكترونية حيث يعد من المرتكزات الأساسية التي تحول إليها الحكومة الجزائرية لتحديث وعصرنة الإدارات العمومية وتقريبها من المواطن، وتوصلت إلى إن رغم انقضاء المدة المحددة لتطبيقه لم تتضح ملامحه الكبرى على ارض الواقع ولم تصل فكرة الإدارة الالكترونية في الجزائر إلى الصيغة الكاملة، بل لا يزال في مهده ويتقدم بخطوات متناقلة .

## الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة

- الدراسة الثالثة:

مذكرة للباحث بن يوسف مصطفى مستاك والمعنونة بـ : دور الرقمنة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية وانعكاساتها على التنمية المحلية بالجزائر 2013-2017".

"دراسة حالة بلدية المخاطرية لنيل شهادة الماستر ، تخصص إدارة الجماعات المحلية، جامعة الجيلالي بونعامة - خميس مليانة".

حيث انطلق الباحث من التساؤل الرئيسي التالي : إلى أي مدى ساهمت الرقمنة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية؟ وما هي انعكاساتها على التنمية المحلية بالجزائر ؟

وتوصل الباحث في الأخير إلى جملة من النتائج وهي كالآتي:

إن الرقمنة الإدارية ساهمت في تحسين الخدمة العمومية مقارنة بالسابق وذلك من خلال توفير الوقت والجهد في مختلف المعاملات الإدارية مع المواطنين كما ساهمت في تحسين مهارات الموظفين.

- الدراسة الرابعة:

مذكرة للباحث علاء الدين امزيان والمعنونة بـ "الإدارة الالكترونية في زمن كورونا العمل عن بعد بالإدارات العمومية المغربية نموذجا لنيل شهادة الماستر في الحكامة وسياسة الجماعات الترابية تيطوان (المغرب)".

تطرق الباحث في اشكاليته إلى التحولات المهمة التي عرفتھا الإدارة المغربية حيث تطرق إلى مختلف التغيرات التي تطورت من خلالها الإدارة المغربية في المؤسسات العمومية خاصة في ظل وباء كورونا، كما تطرق إلى مجموعة النصوص التنظيمية تقر فيها الإدارة المغربية اعتماد الرقمنة والتكنولوجية في الإدارات العمومية، حفاظا على استمرارية المرفق العام،

## الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة

إلى أي حد ساهمت الجهود المغربية في احتواء وباء كورونا مع استمرارية انتفاع المواطنين من الخدمات العمومية؟ حيث رصد مفهوم الإدارة الالكترونية واهم مميزاتها وتوصل إلى أنها احد اساسيات المرفق العام وان استمرارية خدماته تستلزم على الإدارة اعتماد الرقمنة واسلوب الإدارة عن بعد. توصل إلى إن العمل عن بعد بالإدارات العمومية مظهر من مظاهر الإدارة الالكترونية وذلك استمرار المرفق العام.

تجربة وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي وتوصل إلى إن معظم المؤسسات عملت على نهج سياسة رقمية تتماشى مع التوجيهات العامة للدولة في مجال الرقمنة بالإدارات والمؤسسات العمومية.

# الفصل الثاني الرقمنة الادارية وألياتها.

## الفصل الثاني الرقمنة الادارية وألياتها.

### المبحث الأول : ماهية الرقمنة ومتطلبات تطبيقها

يتناول في هذا المبحث من الدراسة التطورات التي مر بها مفهوم الرقمنة عبر محطات عدة، لتباين الرؤى والأفكار حسب الصيغ والجوانب التي ينظر إليها منها، إضافة إلى الفوائد المحققة منها، ثم أهم العناصر التي تعتمدها الرقمنة من خلال أنظمة المعلومات والإتصالات، وصولاً إلى أبرز صور التحول الرقمي لتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري الى النظام الرقمي.

### المطلب الأول: ماهية الرقمنة

#### الفرع الأول : نشأة الرقمنة وتطورها

يرجع مفهوم الرقمنة إلى تطورات تاريخية عديدة في مرافق ومؤسسات المعلومات، لتسييد بعض الأنشطة المكتبية بعد إدخال الحاسب الآلي فيها، في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، منذ الخمسينات حسب هرتز من خلال النتائج المحققة لاختفاء السجلات البطاقية الورقية لتحل محلها السجلات الالكترونية والتي تسمح للمكتبات المشاركة في شبكة السجلات وتبادلها في مجال الفهرسة التعاونية، كذلك في الإعارات بين المكتبات حسب مشروع المكتبة الكونية مفاده توحيد الفهارس ونصوصها في كل مكتبات العالم من طرف القوى العظمى الغربية أو ما تعرف بمجموعة السبع في جويلية 1994.

بغرض جعل كل المصادر قابلة للبحث فيها عبر شبكة الأنترنت باعتبارها فضاء للمعلومات والمعرفة في المكتبات، ليمتد بعدها إلى اجتماعات عديدة بين القوى العظمى، لرقمنة المكتبات بتكثيف الربط الرقمي بين مختلف المكتبات بنية توسيع المعرفة إلى أوسع الحدود، وجاءت بعد العديد من الاجتماعات بين هذه القوى، من أهمها اجتماع بروكسل 1995 لدعم التنمية في المجال الإقتصادي والإجتماعي والعلمي والثقافي الذي تبنته الولايات المتحدة الأمريكية بتمويل من المؤسسة القومية للعلوم والوكالة الفضائية للنازا التابعة لوزارة الدفاع ليشمل هذا المشروع إقامة ستة مكتبات رقمي تساهم في البحث العلمي للتعليم العالي بدعم من المؤسسات الفاعلة في الولايات المتحدة الأمريكية.

تنتقل بعدها الى أوروبا بمشاريع مماثلة أطلق عليها إسم ذاكرة ميموريا (mimoria)، بمشاركة المكتبة الوطنية الفرنسية وأكسفورد تاكست أرشيف) ومعهد (تولون) للأبحاث العلمية

## الفصل الثاني الرقمنة الادارية وألياتها.

ومؤسسات في المعلوماتية، أو ما يعرف بالتوجه نحو حفظ الإنتاج الفكري الإلكتروني لقطاعات نوعية وموضوعية، ليرتبط بعدها بمكتبات العديدة من الدول المتقدمة من خلال مشروعات عملاقة للمكتبات الرقمية.<sup>1</sup>

إن المتتبع لمسار الرقمنة المكتبية يدرك أن هذا التحول جاء نتيجة تحديات عرفتها تقنيات المعلومات والاتصال الذي مكن المكتبات من تدعيم إستراتيجيتها لتنمية أداؤها، هذا التطور الهائل للمعلومات والاتصال التي حققته في مجالات عديدة نتيجة توظيف البرمجيات والانترنت ليصل إلى المفردات والمصطلحات.

أما في ما يكتبه ويقوله الباحثين والمتخصصين في مجال مكتبات الصيقات الرقمي التي تطور استخدامها في اختزان البيانات الببلوغرافية واسترجاعها وبثها إلى الجهات المستفيدة الأخرى.

بدأت تتردد مصطلحات عديدة مشابهة مثل المكتبة الافتراضية، والمكتبة الإلكترونية والمكتبة الرقمية) كل هذه المصطلحات بقيت تتسم بالغموض لتعدد مصطلحاتها، حيث سماها ليكليدر بمكتبة المستقبل، وسماها الانكيستر بمكتبة دون ورق.

إلا أنه مهما اختلفت هذه التسميات يبقى جوهرها واحد وهو إدخال تطبيقات الحاسوب والشبكات في تنظيم الوثائق وإدارة واسترجاع المعلومات.

هذا التطور الطويل لحوالي نصف قرن تبين أن هناك تسميات فرضت نفسها على أدبيات علوم المكتبات والمعلومات المكتبات والمكتبات الإلكترونية أو الرقمية أو الافتراضية والتي حصل خلط فيها بينها ينبغي توضيحه حسب ما تشمله هذه المصطلحات من معاني إضافة إلى الأشكال المختلفة والإشارات التناظرية التي تشمل كل المواد الرقمية من أصل إلكتروني وتتطلب جهاز إلكتروني لتصبح مقروءة، لأن عبارة الإلكترونية تشير إلى كيفية عمل الأجهزة أكثر من أنها صفة للبيانات التي تحويها ، وعليه فإن المكتبة الإلكترونية تتألف من كل الموارد الموجودة في المكتبات التي أدخلت أجهزة الإلكترونية والتي توجد في المكتبة الرقمية، فالمكتبة الإلكترونية هو المصطلح الداعم والأوسع دلالة حيث يشمل كلا من التناظري

<sup>1</sup> - احمد ، الكبيسي، تطور النظم الآلية في المكتبات من الحوسبة الى الرقمنة الافتراضية ، العربية 300 ، العدد 29، 2008 ص6.

## الفصل الثاني الرقمنة الادارية وألياتها.

والرقمي ويضم كل جهود ترمي إلى استخدام أجهزة الإلكترونيات مثل آلات الفيديو وقارئات الميكروفيلم والحاسوب وهي تشمل مواد الكترونية ورقمية غير أن هذه المصطلحات ما تزال رغم شيوعها تعاني الكثير من الخلط والإضطراب بسبب عدم اهتمام عدد من المنظرين العرب للكتابة الرقمية والمهتمين بها بتحديد دلالة هذه المصطلحات وضبط حدودها<sup>1</sup> لتفادي الغموض والخلط بين المصطلحات فيما بينها والوصول الى مفهوم جامع، من خلال الوقوف عند بعض التعارف المختلفة لمصطلح الرقمنة أو التعريف الرقمي فيما يلي:

### الفرع الثاني : مفهوم الرقمنة وخصائصها

#### \_ تعريف الرقمنة:

شاعت في الأدبيات العربية المعاصرة مصطلحات الكتابة الرقمية" و"الإبداع الرقمي" و"الكتاب الإلكتروني" و "الترقيم"، وغيرها من المصطلحات التي تحيل إلى نمط جديد من الكتابة التي تولدت نتيجة التطور الهائل الذي حدث في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

#### \_ تعرف الرقمنة لغة

تدل مادة رقم في المعاجم اللغوية العربية على جملة من المعاني أهمها التعجيم والتبيين والكتابة والقلم والخط، ويقول ابن منظور الرقم" والترقيم تعجيم الكتاب ، ورقم الكتاب يرقمه رقما اعجمه وبينه، وكتاب مرقوم، أي قد بينت حروفه بعلاماتها من التنقيط وقوله عز وجل:"كتاب مرقوم" كتاب مكتوب والرقم القلم.. والرقم: الكتابة والختم .. والرقم:ضرب مخطط الوشي..ورقم الثوب يرقمه رقما ورقمه خطه.

#### - تعريف الرقمنة إصطلاحا

يعرف سعيد يقطين الترقيم التناظري النمط (Numerisation) بأنه "عملية نقل أي صنف من الوثائق من (أي الورقي) إلى النمط الرقمي، وبذلك يصبح النص والصورة الثابتة أو المتحركة والصوت أو الملف مشفرا إلى أرقام لأن هذا التحويل هو الذي يسمح للوثيقة أيا كان نوعها بأن تصير قابلة للإستقبال والإستعمال بواسطة الأجهزة المعلوماتية ، وهنا يتضح

<sup>1</sup> - احمد الكبيسي، مرجع سابق، ص8.

## الفصل الثاني الرقمنة الادارية وألياتها.

أن ترقيم النص هو عملية تحويل النص المكتوب المطبوع أو المخطوط من صيغته الورقية إلى صيغته الرقمية ليصبح قابلاً للمعاينة على شاشة الحاسوب.<sup>1</sup>

هناك مفاهيم أخرى تتعلق بمصطلح "الرقمنة ذلك وفقاً للسياق الذي يستخدم فيه، فينظر "تيري كاني" " Terry kuny إلى الرقمنة على أنها عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها من الكتب، الدوريات، والتسجيلات الصوتية، والصور، والصور المتحركة...) إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبة الآلية عبر النظام الثنائي البيئات (Bits) والذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات يستند إلى الحاسبات الآلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية يمكن أن يطلق عليها "الرقمنة" ويتم القيام بهذه العملية بفضل الاستناد إلى مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة.

وتشير "شارلوت بيرسي" " Charlette Buresi إلى الرقمنة على أنها منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي".

ويقدم "دوج هودجز" " Doug Hodges " مفهوماً آخراً تم تبنيه المكتبة الوطنية الكندية ويعتبر فيه الرقمنة عملية أو إجراء لتحويل المحتوى الفكري المتاح على وسيط تخزين فيزيائي تقليدي، مثل (مقالات الدوريات، والكتب والمخطوطات والخرائط...) إلى شكل رقمي".

وبمعنى آخر هي عملية تحويل بيانات إلى شكل رقمي، وذلك لأجل معالجتها بواسطة الحاسب الإلكتروني.<sup>2</sup>

غير أن هذا المصطلح يأخذ عادة معاني حسب السياق الذي يستخدم في، حيث يلاحظ أن الرقمنة تعني:

**في الحاسبات:** تحويل البيانات إلى شكل رقمي بحيث يمكن معالجتها بواسطة الحاسب.  
**في سياق نظام المعلومات:** تحويل النصوص المطبوعة مثل (الكتب والصور سواء كانت صوراً فوتوغرافية أو إيضاحات أو خرائط... الخ) وغيرها من المواد التقنية من أشكالها التي

<sup>1</sup> - احمد فرج احمد، الرقمنة داخل المؤسسات المعلومات ام خارجها المملكة المتحدة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد 4 ، 2009 ، ص11.

<sup>2</sup> - سعيد يقطين ، من النص إلى النص مدخل إلى جماليات الإبداع التفاعلي ، بيروت: مركز الثقافي العربي ، ط 1 ، 2005 ، ص 2.

## الفصل الثاني الرقمنة الادارية وألياتها.

يمكن أن تقرا بواسطة الإنسان (أي تناظرية) إلى الأشكال signals binary التي يقرا فيها بواسطة الحاسب الآلي، أي إلى إشارات ثنائية وذلك عن طريق استخدام نوع ما من أجهزة المسح الضوئي، عن طريق الكاميرات الضوئية والتي ينتج عنها أشكال يتم عرضها على شاشة الحاسوب.<sup>1</sup>

. في سياق الإتصالات بعيدة المدى: فتشير إلى تحويل الشارات التناظرية المستمرة إلى إشارات رقمية ثنائية.

يمكن استخلاص أن المفاهيم السابقة تتشارك في أن عملية الرقمنة لا تعني فقط الحصول على مجموعات من النصوص الالكترونية وإدارتها، ولكن تتعلق في الأساس بتحويل مصدر المعلومات المتاح في شكل ورقي أو على وسيط تخزين تقليدي إلى شكل الكتروني، وبالتالي يصبح النص التقليدي نصا مرقما يمكن الاطلاع عليه من خلال تقنيات الحاسبة الآلية.<sup>2</sup>

### - خصائص الرقمنة

تتميز الرقمنة عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى بالخصائص التالية:

\_ تقليص الوقت: فالتكنولوجيا تجعل كل الأماكن \_الالكترونية\_ متجاورة.

- تقليص المكان: تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها ببسر وسهولة.

- اقتسام المهام الفكرية مع الآلة، نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث ونظام الذكاء الصناعي، مما يجعل تكنولوجيا المعلومات تساهم في تطوير المعرفة وتقوية فرصة تكوين المستخدمين من اجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.

- تكوين شبكات الاتصال : تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من اجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين وكذا منتجي الآلات ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية الأنشطة الأخرى.

<sup>1</sup> - نجلاء احمد يس ، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية ، القاهرة ، العربي للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2013 ، ص 20.

<sup>2</sup> - نجلاء احمد يس ، مرجع سابق ، ص20

## الفصل الثاني الرقمنة الادارية وألياتها.

- التفاعلية: أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الانشطة.<sup>1</sup>
- اللاتزامنية: وتعني إمكانية استقبال الرسالة في اي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.
- اللامركزية: وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الانترنت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال ، فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الانترنت
- قابلية التوصيل : وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع، على مستوى العالم بأكمله
- قابلية التحرك والحركية: أي انه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة من الحاسب الآلي النقال، الهاتف النقال...الخ.
- قابلية التحويل: وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة.
- اللاجماهيرية: وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك.<sup>2</sup>
- الشبوع والإنتشار : وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم، بحيث تكتسب قوتها من هذا الإنتشار المنهجي للنمط المرن.
- العالمية والكونية : وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيا، وهي تسمح لرأس المال بان يتدفق الكترونيا.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، 2009 ، ص 73.

<sup>2</sup>- احمد مشهور ، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على التنمية الاقتصادية ، المؤتمر العربي الثالث للمعلومات الصناعية والشبكات المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2003 ، ص7.

<sup>3</sup>- احمد مشهور ، مرجع نفسه ، ص 7.

## الفصل الثاني الرقمنة الادارية وألياتها.

### الفرع الثالث: صور الرقمنة وأهميتها

صور الرقمنة : تأخذ الرقمنة عدة صور منها:

- الرقمنة في شكل صورة (Mode image) تمثل مساحة كبيرة من حيث الاستعمال في التخزين وتشمل كل من الكتب والمخطوطات القديمة وخاصة في دراسة القيم الفنية لا النصية، وتشمل عدة نقاط تدعى بيكسال (Pixel) وهي فيما يلي:

\_ احادي 1 بايت لصورة أبيض وأسود Noir et blanc تمثل ببايت واحدة بقيمتين أبيض وأسود، وهي طريقة جد إقتصادية من ناحية الحفظ وسهولة التطبيق على الوثائق الحديثة وشديدة الوضوح وصعبة في التعامل للوثائق القديمة، التي تعرضت للرطوبة والتلف لقراءتها من طرف الماسح الضوئي.

\_ 8 بايت لصورة مستوى رمادي (Niveau de gris) يتطلب عدد كبير من البيكسال لمساحة أكبر على مستوى الذاكرة وهي تحفظ الوثائق القيمة جدا عكس أحادي بايت.<sup>1</sup>

- 24 بايت أو أكثر لصورة ملونة : (En couleur) هو الآخر يتطلب عدد كبير من البيكسال لمساحة كبيرة في الذاكرة، إلا أنه يختلف عنه كون أن كل 1 بيكسال يقابله في الترميز ثلاثة ألوان أساسية (أحمر، أخضر، أزرق وكل لون يرمز بعدد معين من البتات، وهذا لنوع حجم الملفات الكبيرة جدا مقارنة بالانوعين السابقين.

- الرقمنة في شكل نص (Mode texte) : يسمح بالبحث داخل النص مباشرة مع الوثائق الإلكترونية بواسطة برمجية التعرف الضوئي على الحروف بداية من وثيقة في صورة مرقمة، التي تقوم بتحويل النقاط المكونة للصورة إلى رموز وعلامات وحروف مع الخطأ. إمكانية تعدي وتصحيح الخطأ

- الرقمنة في شكل إتجاهي (Mode vectoriel) : ويعتمد على العرض باستعمال الحسابات الرياضية خاصة في مجال الرسوم بوجود الحاسب الآلي، وتحويل من شكل ورقي إلى شكل اتجاهي وهي عملية طويلة ومكلفة.

<sup>1</sup> - سهيلة مهري ، المكتبة الرقمية في الجزائر (دراسة للواقع وتطلعات المستقبل، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة ، 2005 ، ص 83 \_ 84.

## الفصل الثاني الرقمنة الادارية وألياتها.

يعتبر pdf شكل من الأشكال الاتجاهي بهدف نشر وتبادل المعلومات المقروءة إلكترونيا. بشكل يحفظ المادة التي يتم تبادلها وتأخذ الجوانب التالية:

- الدقة بالنسبة لتقنية pdf لا يمكن إعادة تنسيقها من قبل القارئ عن طريق برنامج التصفح أو يعيده.
- الحجم المضغوط pdf صغير الحجم يساعد على نقلها بسرعة عبر الانترنت.
- التوافقية: يمكن قراءة pdf عن طريق أي نظام تشغيل مجانا لأن pdf لا يعتمد تشغيل واحد.
- ملفات pdf يحفظ للمستخدم أعلى جودة عند قراءتها، وبتركيز أجزاء من الصفحة دون تأثير الحروف ودون تشويه لشكل الصفحة.<sup>1</sup>

### أهمية الرقمنة

- للتحول الرقمي العديد من الفوائد الموجهة لتحسين الأداء وجودة الخدمات للجمهور والعملاء للمؤسسات العامة والخاصة وحتى الشركات نذكر منها:
- **الفوائد الاقتصادية** : توفير المال والوقت والجهد على جميع الأطراف المتعاملة إلكترونيا، وتوفير مصاريف مالية كبيرة كانت تصرف أثناء العمل بالحكومة الإلكترونية.
  - \_ مساندة برامج التطوير الإقتصادي، وذلك عن طريق تسهيل التعاملات بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص، وبالتالي زيادة العائد الربحي.
  - إتاحة فرص وظيفية جديدة في مجالات جديدة مثل إدخال البيانات، وتشغيل وصيانة البنية التحتية وأمن المعلومات.
  - توحيد الجهود تحت بوابة إلكترونية واحدة بدلا من تشتيت الجهود وازدواجية بعض الإجراءات في الحكومة التقليدية.
  - \_ فتح قنوات استثمارية جديدة من خلال التكامل بين الحكومة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية وذلك عن طريق استخدام نفس التطبيقات والتقنيات والتبادل الدخلي للبيانات.

<sup>1</sup> - سهيلة مهري ، مرجع سابق ، ص 85.

## الفصل الثاني الرقمنة الادارية وألياتها.

### - الفوائد الإدارية

- تنظيم العمليات الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي.
- القضاء على البيروقراطية والروتين الذي يوجد في الحكومة التقليدية.
- الشفافية في التعامل وإلغاء الوساطة والمحسوبية والمجاملة.
- اختصار الهرم الإداري التسلسلي الطويل الذي عادة ما يتبع في الحكومة التقليدية، والإسراع في تنفيذ الإجراءات الإدارية واختصارها.
- تنظيم قواعد عمل جديدة وبيئة عمل جديدة مختلفة تماما عن بيئة الحكومة التقليدية.
- مفهوم إداري جديد يمثل العمل بروح الفريق الواحد وتوحيد الجهود.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : دوافع تطبيق الرقمنة ومتطلباتها

#### الفرع الأول : دوافع تطبيق الرقمنة

إن موجة التغيير في مجال تقديم وإيصال المعلومات قد دفعت بجميع الحكومات للتحول نحو الإدارة الرقمية لذلك نجد هناك عدة تطورات دفعة باتجاه اعتماد الإدارة الرقمية منها ما يتعلق بالمسؤولين الحكوميين الذين يقومون بتطوير طرق جديدة لتطوير العمل الحكومي، ولزيادة الكفاءة في توصيل الخدمات وأحيانا استجابة لضغوط المواطنين أو قطاع الأعمال أو لأطراف أخرى لها علاقة بالعمل الحكومي.

وإننا نجد في كل دولة هناك دوافع تظهر في الواقع تدعو إلى التحول إلى الإدارة الرقمية على حساب دوافع أخرى، حسب وضع هذه الدولة الاقتصادي والسياسي وأهم هذه الدوافع نجد ما يلي.<sup>2</sup>

**تسارع التقدم التكنولوجي والثروة المعرفية المرتبطة به :** إن توظيف التكنولوجيا الحديثة لصالح المجتمع وتمكينه من الحصول على فوائد كثيرة تتمثل في تحسين أداء المؤسسات وإتاحة لها الفرص للاستثمار في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة والاستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على المستوى الدولي.

<sup>1</sup> - مريم خالص حسين الحكومة الالكترونية مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية وزارة المالية، العراق، 2013، ص446

<sup>2</sup> - عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين ، بيروت، دار الغرب الإسلامي، 2006، ص 182

## الفصل الثاني الرقمنة الادارية وألياتها.

توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية : حيث اعتبرت دافعا للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترتقي للمستويات العليا للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية ، ولإرضاء المواطن من ناحية أخرى، بعد أن أصبح أمامه معيارا عالميا يستطيع من خلاله مقارنة ما تقدمه دولته من خدمات محلية بما تقدمه من الدول المتقدمة من خدمات راقية لمواطنيها

**التحولات الديمقراطية :** وما رافقها من إصلاحات إدارية مطلوبة من كل دولة ترغب في الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية أو تلبية مطالب جمعيات حقوق الإنسان المحلية الدولية .

إن تغير الأوضاع الدولية فرض واقع أجبر الجميع على الدخول فيها ، والذي لا يستطيع المواكبة سوف يعيش في عزلة دائمة وذلك يعني تضرر الدولة ومواطنيها.

**تزايد الضغط الشعبي على الحكومات وتطلعات المواطنين للحصول على خدمات أفضل و** أسرع وأسهل في الوصول إلى المعلومات، وقد تدعم هذا الوعي الشعبي بشعور كل مواطن بحقه في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار السياسي .

**حاجة الموظفين الحكوميين للدعم النوعي من خلال قاعدة معلومات صلبة ونظام عمل** متطور وحديث

**وجود ضغوط شعبية على القيادة السياسية في كل بلد لتمكين المواطن من المشاركة في** النقاش وإبداء آرائهم في القضايا التي تهمهم ، ومطالبتهم بخلق منظومة اتصال مفتوحة وأثر شفافية.

**الكفاءة في تقديم الخدمات العامة :** فالكفاءة تأخذ عدة أشكال منها تخفيض الأخطاء، وتحسين الدخل و أيضا تخفيض التكاليف والتقليل من البيروقراطية من خلال إعادة هندسة الإجراءات، وهذا يؤدي إلى تقليل الوقت المحدد لتحقيق الأهداف وإعطاء الفرصة للموظفين للحصول على مهارات جديدة وتطوير أنفسهم.

## الفصل الثاني الرقمنة الادارية وألياتها.

**التسويق:** ويشمل التعرف على أفضل الطرق للتعامل مع الأفراد والقطاع الخاص، وتنمية الإحساس لدى المواطنين بأهمية تمركز اهتمام الحكومة حوله وبالتالي أهميته كمواطن له حقوق كما له واجبات.

**تقديم خدمات جديدة ومتطورة :** إن تقديم الخدمات بصورة أفضل هي من الدوافع الرئيسية للإدارة الرقمية، وتركز على تحسين خبرات الأفراد في التعامل مع الحكومة عند تقديمهم للطلبات أو الحصول على خدمات، ويمكن تحسين هذه الخدمات من خلال الكفاءة كما ذكرنا وتشديد المراقبة وإجراءات أفضل من خلال استخدام التقنيات التي تحسن من نوعية الخدمة.

**اللامركزية:** هو هدف تسعى إليه الدول ذات المساحة الجغرافية الكبيرة، مع وجود تجانس في نوعية الأفراد أنه من الصعب على الحكومة الإلكترونية التأثير على المنظمات مع الكبرى التي اعتمدت على البيروقراطية من فترة طويلة.<sup>1</sup>

**السيطرة الإدارية :** إن التقنية المستخدمة في مشروع الإدارة الرقمية الإلكترونية تساعد على مضاعفة الرقابة الإدارية المستمرة والمباشرة، وتوقع الخلل، وتتبع معاملات المواطنين، والتقليل من البيروقراطية، ويمنع احتكار الحكومة لصالح فئة معينة، وهذا ما يحقق تطورا اقتصاديا أسرع، واستقراراً أكبر.

**طلب المواطنين وخاصة لدى جيل الشباب** الذي تعود على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتي أصبحت جزءا مهما من روتين حياتهم.

**زيادة مساهمة المواطنين :** يطالب المدافعون عن الإدارة الرقمية بزيادة مساهمة المواطنين في الحكومة ،حتى تعطيهم شعورا بالمشاركة في اتخاذ القرار، أما من جانب الحكومة فيمكنها الاتصال مع المناطق النائية والأقليات وإرسال واستقبال المعلومات، وأيضا فتح المجال لعمل لقاءات بين المواطنين من أجل توفير الفرص للأشخاص الذين لديهم نفس الاهتمامات والآراء وتبعد بينهما المسافات.

<sup>1</sup> – Murru, MariaElena, E- government: from real to virtual. Brussels, 11 April 2003,p 25.

## الفصل الثاني الرقمنة الادارية وألياتها.

**الشفافية:** إن دعم الشفافية مرتبط بالفساد الحكومي، ويزيد من تعقيدات الإجراءات الروتينية، ويجعل من الديمقراطية هدفا مستحيلا، ويزيد من حالات التشاؤم لدى المواطنين، ويقلل من المساعدات الخارجية للدول، فالإدارة الرقمية تقلل من الرشاوى وتزيد من الشفافية السياسية، وتزيد من ثقة المواطنين بها.

**التنمية الاقتصادية :** لها علاقة مباشرة بالشفافية، فالدول التي تتطلع إلى التطوير الاقتصادي يكون لديها دافع قوي للإتجاه نحو مشروع الإدارة الرقمية، وخاصة إذا كانت تتطلع إلى جذب الاستثمارات الأجنبية، وتحسين صورتها أمام المستثمرين، فالإدارة الإلكترونية تحسن البيئة التحتية لتقديم الخدمات، وهذا جانب من جوانب التزامها بإجراء تغييرات للدخول إلى اقتصاد المعرفة.

### الفرع الثاني : متطلبات تطبيق الإدارة الرقمية:

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

**المتطلبات الإدارية والأمنية** تنحصر المتطلبات الإدارية والأمنية الواجب مراعاتها لتطبيق الإدارة الرقمية أو الإلكترونية في العناصر التالية:

- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس والتي يمكن أن تشمل إدارة ، أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط ، و المتابعة ، والتنفيذ لمشاريع الحكومة الالكترونية وفي هذه المرحلة لابد من توفير الدعم ، والتأييد من طرف الإدارة العليا في الهرم الإداري مع توفير مخصصات مالية كافية لإجراء التحول المطلوب.<sup>1</sup>

- توفر البنية التحتية للإدارة الرقمية إذ لابد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة ، ومستوعبة للكُم الهائل من الاتصالات، دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات، وأجهزة ،وحاسبات آلية ومحاولة توفيره وإتاحته للأفراد والمؤسسات.

<sup>1</sup> - سعيد بن معلا العمري المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية والأمنية السعودية 2003، ص 18، 21.

## الفصل الثاني الرقمنة الادارية وألياتها.

- تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي : بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية ، ومختلف الوظائف الحكومية ، بما يجعلها تتسجم ومبادئ الإدارة الالكترونية مثل (إلغاء إدارات ، استحداث إدارات جديدة تسير التطور التكنولوجي).

- متطلب الكفاءات والمهارات المتخصصة : وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة ، تمتلك زادا معرفيا يحيط بمبادئ التقدم التقني ، ولها من الخبرة ما يمكنها من أن تصبح موردا بشريا مؤهلا لاستخدام تقنيات المعلومات.

وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الرقمية ( قبل التطبيق عن طريق تحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحول الالكتروني الرقمي وأثناء التطبيق أي تكملة للنقائص والفراغ القانوني اللازم ، والذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول ، وبعد التطبيق بوضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعاملات الرقمية وتحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الإدارة الرقمية.

وفي هذا السياق نجد أن الدول التي اعتمدت تطبيقات الإدارة الالكترونية لم تصدر تشريعات عامة، تلزم الإدارات والمؤسسات الحكومية بأداء جميع معاملاتها الإدارية مع المواطنين عن بعد ،بالوسائل الالكترونية إلى جانب الوسائل التقليدية ، حيث أن التشريعات الحديثة في الكثير من الدول الغربية قد يتراوح مضمونها بين إقرار المبدأ ، أي الإعلان عن حق المواطن في الحصول على المعاملات الإدارية والخدمات العامة بوسائل معلوماتية باستثناء ما يشترط القانون صراحة حضور المعني شخصا إلى المراكز الإدارية لإتمامه - ، وبين إلزام الإدارات العامة على تقديم بعض الخدمات الالكترونية في مجالات أو قطاعات مثل مجال نشر القوانين، والقرارات الإدارية والمعلومات الإدارية ، و مجال وضع نماذج المعاملات الإدارية عبر شبكة الانترنت ، إضافة إلى مجالات التصاريح المالية والضرورية ، بحيث تلزم الشركات التجارية ، وبعض فئات التجار بتقديم تلك التصاريح إلكترونيا وفق شروط تحدد بأدوات تعاقدية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مريم خالص ،حسين مرجع سابق ، ص440.

## الفصل الثاني الرقمنة الادارية وألياتها.

متطلب الإصلاح الإداري : في إطار الوصول إلى تحقيق تحول ناجح في تطبيق الإدارة العامة الرقمية ، يقترح الدكتور علي السيد الباز ضرورة الإصلاح الإداري ، والذي يشمل التخصص الوظيفي في تشغيل البرامج الالكترونية ، وخبراء لتأمين المعلومات ، وحماية البرامج والتعاملات ، والوثائق أي محاولة إحداث تغييرات جذرية ، وجوهريّة في المفاهيم الإدارية والفنية ، والحاجة إلى قيادات واعية متحمسة ولها القدرة الإدارية ، وترشيدها ، وتطوير العلاقات بين المنظمات الإدارية المختلفة والبحث عن حلول كفيلة تؤدي إلى تحسين انجاز الخدمة الوظيفية ، إضافة إلى ضرورة بسط قواعد الإثبات فيما يتعلق

بالتصرفات الإلكترونية (كما فعل القانون رقم 230 سنة 2000 في فرنسا) ، والحاجة إلى تشريعات جديدة تخص التوقيع الالكتروني ، وحمايته مثل تشريع اعتماد التوقيع الالكتروني عام 1998 في الولايات المتحدة الأمريكية.

**المتطلبات السياسية :** حيث تترجمها وجود إرادة سياسية داعمة لإستراتيجية التحول الالكتروني، ومساندة لمشاريع الإدارة الرقمية ، عن طريق تقديم العون المادي ، والمعنوي المساعد على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الالكتروني والإدارة الرقمية.

إذ تمثل مبادرة الإدارة الرقمية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة على الصعيد العربي إحدى النماذج التي وجدت تجنيد سياسي ، وإرادة لدى القيادة، حيث انطلقت مبادرة دبي عام 1999 بموجب إعلان رسمي أصدره الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي ، إذ سرعان ما تحولت المبادرة إلى واقع ملموس عبر برنامج عمل يقوم على نقاط منها:<sup>1</sup>

اعتماد قناة موحدة لخدمة العملاء ، بالتعاون مع إدارة الخدمات الالكترونية ، من أجل تعزيز مستويات الكفاءة والفعالية.

- تبسيط عمليات الحصول على الخدمات الحكومية اعتماداً على إحداث التقنيات

- ابتكار خدمات حكومية جديدة وربط بيئات العمل في الدوائر الحكومية ، لتحقيق التكامل الذي يمهد الطريق لمبدأ حكومة بلا أوراق وبدون طابور

<sup>1</sup> - علي ، السيد الباز ، الحكومة الالكترونية والإدارة المحلية ، الإدارة المحلية الإلكترونية العربية ، متاح في

## الفصل الثاني الرقمنة الادارية وألياتها.

- تحديث الإجراءات الحكومية ووضع مقاييس متقدمة

- توعية المجتمع بجدوى التحول الرقمي ، وضمان الحد الأدنى من المعرفة ، بكيفية استخدام الأدوات التي تمكنهم من الحصول على خدماتهم من الدوائر الحكومية.

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

**متطلبات البنية التحتية للإتصالات :** ترتبط بإيجاد حواسيب إلكترونية ونظم بيانات متكاملة وأكشاك إلكترونية في الأماكن العمومية ، والهواتف والفاكسات ، وتعمل بنية الإتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية داخل الدولة . و تمثل "رؤية الملك عبد الله الثاني عربيا إحدى الاستراتيجيات المحورية في تطبيق الإدارة العامة الرقمية من خلال التنمية الاجتماعية والاقتصادية التحول إلى اقتصاد المعرفة ، والإستفادة من الموارد البشرية ورأس المال ، و الإهتمام بإصلاح القطاع العام ، واستخدام التكنولوجيا كأداة تمكينية<sup>1</sup> ، وتختلف متطلبات الإدارة الرقمية بين مبادرة إلكترونية وأخرى ، وهذا حسب برامج التحول الرقمي ، وتبعاً لحجم المشروع الذي يستهدف الأئمة الكلية ، أو الجزئية لوظائف وأنشطة المنظمات الإدارية، إذ ينطوي نموذج الإدارة الرقمية على عدد من المرتكزات تمثل بناء شبكي متماسك وأنظمة إلكترونية تمكنها من أداء وظائفها المختلفة ، فبلوغ الأهداف المسطرة في نظام الإدارة الرقمية إنما يقتضي بالأساس ضرورة توفير البنى التحتية ومختلف الدعامات الرئيسية لهذا النموذج ، والتي يمكن تناولها بشكل مركز في هذه النقاط :

<sup>1</sup> -Naffa, khaldoun, "Jordan e-government programme", Jordan e-government initiative, Jordan, septembre 2005, p 01.-

## الفصل الثاني الرقمنة الادارية وألياتها.

- البناء الشبكي للإدارة الرقمية. يقدم البناء الشبكي للإدارة الرقمية تنوعا من الشبكات الإلكترونية تأخذ أشكالاً مختلفة ، تبعا لطبيعة الإدارة ومستوى جاهزيتها ، والتي تشمل غالبا الشبكات التالية:

- شبكة الانترنت: وهي شبكة معلوماتية عالمية، تمثل توصيلات تعاونية للعديد من شبكات الحاسبات الآلية، مكونة بذلك من حواسيب آلية مختلفة، تم توصيلها بطريقة مبسطة وسهلة، بحيث تبدو وكأنها قطعة واحدة ، أو نظام واحد .<sup>1</sup>

ومن أهم الخدمات التي تقدمها الانترنت للإدارة الرقمية يمكن أن نذكر.<sup>2</sup>

- خدمة منتديات الحوار ( News Group : ) والتي تشمل خدمة تدعم كثيرا من المتحاورين الذين يتواصلون حول موضوع معين عبر شبكة الانترنت.

- خدمة ( File Transfer protocol )

- خدمة المحادثات ( Chating ) إذ تتمثل وسيلة التخاطب بين شعوب العالم ، وتقدم تبادل الملفات ، خدمة التخاطب مجانا ، وفق أنماط ثلاثة:

- خدمة المحادثات المقروءة بواسطة الطباعة على الشاشة

- خدمة المحادثات المسموعة بواسطة الصوت اللاقط وتستخدم غالبا

- المحادثات المرئية عن طريق الكاميرات ( يشاهد كل طرف الآخر )

كما توفر الانترنت خدمات أخرى تسهل عمل الإدارة الرقمية والتي منها :

- خدمة الاتصال عن بعد ( Telecommunication network ) حيث تمثل برنامج تبادل المعلومات وفق نماذج مختلفة ، فقد يكون الاتصال بواسطة الهواتف ، الميكروويف ، بواسطة الأقمار الصناعية

---

<sup>1</sup>- عبد الفتاح ، بيومي حجازي ، النظام القانوني لحماية الحكومة الالكترونية ، الكتاب الأول ، النظام القانوني للحكومة الالكترونية الإسكندرية ، دار الفكر الجامعي، 2003 ، ص 124 ، نقلا عن: علي ، محمد شمو ، التكنولوجيا الحديثة والاتصال الدولي والانترنت ، الشركة الدولية للابحاث والنشر، جدة ، بدون تاريخ . ، ص 322 وما بعدها

<sup>2</sup>- عبد الرحمن ، سعد القرني ، " تطبيقات الإدارة الالكترونية في الأجهزة الأمنية دراسة مسحية على ضباط شرطة منطقة الرياض " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2007 ، ص 29

## الفصل الثاني الرقمنة الادارية وألياتها.

خدمة البريد الالكتروني: هو احد أوجه استخدام الانترنت ، فالرسالة الالكترونية المنقولة عبر البريد الالكتروني لا يستغرق وصولها سوى ثوان إلى أي رقة من العالم ، وتأخذ رسائل البريد الالكتروني أشكال متعددة ، بحيث تكون في صورة بيانات ، بحوث ، كتب أو ملفات فيديو فضلا عن إمكانية التماور ، والمناقشة للكثير من المواضيع والدخول إلى مجالات عديدة بواسطة البريد الالكتروني<sup>1</sup>.

خدمة شبكة الويب ( www.world-wide-web ) إذ تشمل الجزء الغني بالمعلومات في شبكة الانترنت إذ يفوق عدد الحواسيب المزودة لشبكة الويب حاليا 12000 حاسوب مزود تتقاسم ملكيتها جامعات ، ودور نشر ، وشركات كبرى ، وتتضمن تلك الحواسيب صفحات من المعلومات في مجالات متعددة ( نصوص ، صور ، أصوات وهي مبنية بطريقة يسهل الوصول إليها ، وبواسطة نقر مفتاح الفأرة يمكن للمتصفح التحول من حاسوب في كندا ، إلى آخر في نيوزيلندا<sup>2</sup>، وبالتالي لعبت شبكة الانترنت دورا بارزا في التمهيد لخدمات الإدارة الرقمية ، وقدمت لها العديد من التسهيلات في ظل تطور التقنية الحديثة ، وإعادة النظر في شكل وأسلوب الإدارة التقليدية.

الشبكة الداخلية للمنظمة ( الانترنت ) ( Intranet ) هي شبكة الشركة الخاصة ( private ) ، وتعتمد على تقنية الانترنت ، وتقوم الشبكة الداخلية للمنظمة بتقديم كل المعلومات التي يحتاجها كل العاملين داخل المنظمة ، من معلومات داخلية ، فهي تقتصر على العمال الذين ينتمون للمؤسسة لا يمكن لغيرهم الدخول إلى مواقع الشبكة ، وتقدم لشبكة الانترنت حماية وسيطرة ورقابة عالية على مواردها من المعلومات ، بواسطة ما يطلق عليه جدران النار ( Fire Wales ).

الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء ( الاكسترانت ) : ( Extranet ) هي عبارة عن شبكات انترانت داخلية توسعت وامتدت خدماتها إلى مستخدمين خارجيين مخولين من داخل المنظمة الداخلية، والاكسترانت تمثل شبكة محمية دورها الربط بين المنظمة ، أو الشركة ، أو

<sup>1</sup> - محمد، محمود الطعمنة ، طارق ، شريف، العلوش ، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، الأردن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004، ص 103-104

<sup>2</sup> - علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، الطبعة الثالثة، 2013، ص 269-270 .

## الفصل الثاني الرقمنة الادارية وألياتها.

المجهزين، أو الشركات ،إذ ينبغي على المستخدمين لشبكة الاكسترنات تقديم كلمة المرور (Pass word) لأنها منظمة خدماتها لا توجه إلى كل الناس ، بقدر ما أن استخدامها مخصص لفئة معينة.<sup>1</sup>

مما سبق يمكن القول أن الشبكات الثلاث الانترنت ، الانترنت ، الاكسترنات هي شبكات تعمل بالتوازي ، وتتوفر على عنصر التكامل فشبكة الانترنت لها ارتباط بشبكة المنظمة الخارجية ، كما أن شبكة الانترنت تعتبر حجر الأساس ، ونقطة الانطلاق الأساسية إلى شبكة المنظمة الخارجية ، ومن شبكتي ( الانترنت والإكسترنات ) يتم الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات للانتقال بالمنظمة إلى مستوى العمل بالإدارة الرقمية، سواء في بيئتها الداخلية، وفي إدارة علاقاتها مع بيئتها الخارجية.<sup>2</sup>

وبالتالي تظهر أهمية البناء الشبكي للإدارة الرقمية من حيث ما يوفره من غطاء ، يمثل روابط اتصال متناسقة ، تتحد في إقامة نظام المعالجة المعلوماتية ، والتي تتيح التواصل ، وتقديم الخدمات على الخط مباشرة ، مع الاختلاف في ما يمكن أن تقدمه الشبكات الثلاث لواقع لإدارة الرقمية.

---

<sup>1</sup> - عبد الستار، العلي ، وآخرون ، المدخل إلى إدارة المعرفة ، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2006 ، ص 240

<sup>2</sup> - سعد غالب ياسين - الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية - الرياض: مركز البحوث، 2005، ص 68-69.

## الفصل الثاني الرقمنة الادارية وألياتها.

المبحث الثاني : مراحل تطبيق الرقمنة وأثرها على عصنة الإدارة

إذا كان تطبيق الإدارة الرقمية دفعة واحدة يؤدي إلى خلل في إستراتيجية التطبيق كون الانتقال نحو واقع معين يرتبط دائما بتهيئة الظروف والمناخ الملائم ، فان أفضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم لإستراتيجية الإدارة الرقمية ، هو العمل على تقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الرقمية أو الالكترونية، بما يتماشى والظروف المحيطة بالمنظمات والهيئات الإدارية التي تشهد عملية التحول الرقمي والذي سوف يكون له تأثير واضح على الإدارة والمبادئ التي تحكمها وعلى نوعية الخدمات المقدمة من جانبها للجمهور

**المطلب الأول : الإنتقال من إدارة تقليدية إلى إدارة رقمية**

لقد قدمت العديد من الإسهامات الفكرية حول المراحل الأساسية لتطبيق الإدارة الرقمية 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 الرقمية ، لابد أن يمر بمراحل ذات أهمية ، والتي تشمل ما يلي:<sup>1</sup>

**الفرع الأول: مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة**

حيث يتم خلال هذه المرحلة تفعيل الإدارة التقليدية ، ومحاولة تنميتها وتطويرها ، وذلك بالتوازي مع عملية الشروع في تنفيذ مشروع الإدارة الرقمية إذ يستطيع المواطن بذلك تخليص معاملته ، وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين ، أو مماطلة ، في الوقت الذي يستطيع فيه كل فرد يملك حاسب شخصي ، أو عبر الأكتشاك الاضطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات واحداث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الالكترونية ، مع إمكانية طبع أو استخراج الاستمارات اللازمة ، وتعبئتها لانجاز أي معاملة.

---

<sup>1</sup> - حسن باكير، علي ، المفهوم الشامل للإدارة الالكترونية ، مجلة آريا حول الخليج ، الإمارات العربية المتحدة العدد 23 مركز الخليج للأبحاث ، 2006 ، متاح في، [http:// alibakeer.maktooblog.com/85589%D8](http://alibakeer.maktooblog.com/85589%D8) يوم 16/04/2023 على الساعة 22:46

## الفصل الثاني الرقمنة الادارية وألياتها.

### الفرع الثاني: 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 لإنجاز أي معاملة بشكل سهل ، كما يمكن للأشخاص في هذه المرحلة استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق والاستمارات وغيرها، وفي هذه المرحلة يكون اغلب الأفراد ، أو المتعاملين وطالبي الخدمة العامة ، قد اكتسبوا تجربة فيما يتعلق بنمط الإدارة الرقمية.

إن اكتساب تجربة أولية للتعامل عن طريق تقنيات الإدارة الرقمية يؤدي بكبار التجار والإداريين والمتعاملين في هذه المرحلة ، إلى التمكن من انجاز معاملهم عن طريق الشبكة الالكترونية ، نظرا لأن عدد مستخدمي الانترنت في هذه المرحلة يكون متوسط ، كما من الطبيعي أن تكون التعرفة في هذه المرحلة أكبر من الهاتف والفاكس

### الفرع الثالث مرحلة الإدارة الرقمية الفاعلة

هي المرحلة الأخيرة وفق ما يرى أصحاب هذا الإتجاه ، والتي يتم من خلالها التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة ، بعد أن يصبح عدد المستخدمين للشبكة الالكترونية ما 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 لإنجاز أي معاملة إدارية ، وبالشكل المطلوب و بأسرع وقت ، وأقل جهد ، وأقل تكلفة ممكنة ، وبأكثر فعالية كمية ونوعية (جودة) ، وبذلك يكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الرقمية ، تقبلها ، وتفاعل معها وتعلم طرق استخدامها

والملاحظ للمراحل الخاصة بالتحول للإدارة الرقمية الالكترونية التي يقدمها أصحاب هذا التوجه يجد أنها ركزت على خطة انتقال تساعد على إندماج المجتمع بشكل تدريجي ، لكي يكون هناك تقبل طوعي لإستراتيجية الإدارة الرقمية ، بما يؤدي إلى تخفيض شدة مقاومة

## الفصل الثاني الرقمنة الادارية وألياتها.

التغيير التنظيمي، التي تنتج غالبا عندما يكون هناك مشروع يتعلق بتحول جذري ، ومفاجئ في الأساليب الإدارية.

إن وجهة النظر سابقة الذكر قد أولت اهتماما بالمعدات ، والأجهزة الالكترونية اللازمة وهذا شيء منطقي ، انطلاقا من أن التحول للإدارة الرقمية يتطلب توفير البنية التحتية الداعمة للأعمال الالكترونية ، غير أن ذلك لا يمكن أن يفتح المجال واسعا لإنجاح مبادرات الإدارة الرقمية، لأن هذه الأخيرة تتطلب بالأساس وجود وعي ثقافي ، ومستوي علمي مناسب يتماشى وبيئة العمل الرقمي ، فمراحل التحول نحو الإدارة الرقمية لا بد أن يصاحبه القضاء على الأمية الالكترونية ، عن طريق بناء مجتمع معلومات، و تكوين حلقات التواصل الإلكتروني.

مقابل ذلك تتجه بعض الدراسات في تحديد مراحل التحول للإدارة الرقمية إلى طريقة تصنيف الخدمات الالكترونية ، ووضعها في شكل الكتروني على شبكة الانترنت ، وتبعاً لذلك يمكن اختصار عملية التحول للإدارة الرقمية وفق ما تراه هذه الدراسات في الآتي:<sup>1</sup>

- الخدمات على الانترنت بطريقة صحيحة تبعا لنوع الخدمة وتشمل:

خدمات شخصية ، خدمات تجارية ، خدمات تعليمية ، خدمات صحية

- الخدمات الالكترونية تبعا لمراحل العمر وتشمل :

خدمات طلب شهادة ميلاد، الكشف الطبي ، الالتحاق بالمدارس ، خدمات التجنيد ، خدمات انتخابية ، خدمات التشغيل والتوظيف

- الخدمات الالكترونية تبعا لنوع المستفيدين من الخدمة وتشمل:

خدمات فردية تقدم للمواطنين ، خدمات مؤسسية تقدم للشركات وللنوادي.

ويركز أصحاب هذا الاتجاه دائما على ضرورة توفير بعض الميكنزمات الضرورية ، والتي يجب أن تكون مصاحبة لكل مراحل التحول نحو خدمات الإدارة الرقمية والتي تتجسد في

---

<sup>1</sup> - عبد الرحمن ، تيشوري ، الإدارة الالكترونية" ، الحوار المتمدن ، العدد 1418 ، متاح في : <http://www.Ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=53793> يوم 29/05/2023 على الساعة 11:02.

## الفصل الثاني الرقمنة الادارية وألياتها.

الآتي: يجب البدء بالقطاعات الأكثر إلحاحا والقضاء على الهوة بين النظري ، والتطبيقي وامتلاك الكوادر البشرية المؤهلة

يجب الحفاظ على أمن المعاملات والتعاملات

يجب توفير التمويل الكافي بالبحث عن مصدر رسوم دائمة لسد نفقات التشغيل وتوظيف العناصر الماهرة ، وإشاعة ثقافة التدريب ، ونشر الثقافة الالكترونية المبسطة والمتقدمة

- توعية المواطنين والإدارات الحكومية بفوائد وعوائد الإدارة الرقمية

لقد حاول هذا الاقتراح أن يلم بجملته من المراحل الضرورية الخاصة بتطبيق مبادرة الإدارة الرقمية ، غير أنه يركز بشكل جلي على تقنية الانترنت كشبكة معلومات يمكن أن يتم الاستناد إليها في تقديم الخدمات الالكترونية ، و يهمل بعض التقنيات الأخرى ، والتي هي ضرورية في البناء الهيكلي للإدارة الرقمية ، مثل شبكات الانترنت والاكسترانت وخطوط الهواتف سواء الثابت أو النقال وكذا تقنية الفاكس.

في حين تركز إحدى الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة الرقمية الحكومية ( الحكومة الالكترونية ) على ضرورة توفير ثلاث خطوات متكاملة في تطبيق الحكومة الرقمية تشمل الآتي<sup>1</sup>:

البدء في عملية ربط كافة المكاتب داخل كل وزارة على حدى إلكترونيا

- تعزيز عملية التشبيك الالكتروني بين كافة الوزارات في الدولة

- تعزيز نظم اتصال هذه الوزارات بمؤسسات الحكومة

مما سبق يمكن اقتراح بعض الخطوات التي يمكن أن تعبر عن عملية انتقال سلسلة ، وناجحة في تطبيق الإدارة الرقمية والتي يمكن حصرها في هذه النقاط:

1/ إحداث تحول نوعي ليس بمكننة الوظائف الحكومية فحسب ، بل بالتأسيس [تتمع معلومات له القدرة على التعامل مع المستجدات التقنية

<sup>1</sup>- صلاح ، مصطفى قاسم ، " التحديات الأمنية للحكومة الالكترونية (دراسة مسحية لتجربة دبي في دولة الامارات العربية المتحدة ) ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، قسم العلوم الإدارية ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية . الرياض ، 2003 ، ص 51

## الفصل الثاني الرقمنة الادارية وألياتها.

2/ خلق شراكة بين جل القطاعات والمؤسسات ، بما فيها المؤسسات العامة ، والخاصة التي يجب أن تتقاسم عمليات التحضير ، والإعداد لمرحلة التحول نحو الإدارة الرقمية.

3/ ضرورة خلق البنية التقنية والتحتية مع مراعاة عنصرى الأمن المعلوماتي ، والخصوصية أثناء تطبيق الإدارة الرقمية.

4/ تبويب المعلومات: إذ يكتمل هذا العنصر بإيجاد محتوى معلومات كامل مع تيسير الوصول الجماهيري لمختلف تلك المعلومات ، وإقامة نظام تصنيف واضح على مواقع خدمات الإدارة الرقمية ( مثل تحديد الشرائح المستهدفة بالخدمة ، وهو ما يعرف بالعملاء ؛ والتبويب الدقيق والواضح لأنواع الخدمات المدنية)

5/ التأسيس لنظام قانوني كفيل بحماية الإدارة الرقمية من مخاطر البيئة الرقمية مثل (مخاطر القرصنة والتجسس الالكتروني) ؛ هدف إزالة تخوف المتعاملين من مخاطر العمل الالكتروني ، وما يمكن أن يلحقه من أضرار على مصالحهم أثناء انجاز تعاملاتهم مثل تهديد امن البيانات والمعلومات الشخصية التي يقدمها كل عميل وطالب للخدمة على شبكات الإدارة الرقمية المختلفة

وتمثل مراحل الانتقال أنفة الذكر نقطة أساسية ، وهامة في تطبيق الإدارة الرقمية، والتي يولى لها قادة مبادرات التحول الرقمي اهتماما بالغا ، وهو ما يجعل العديد من تلك المبادرات تركز مسبقا على توفير كل الشروط اللازمة ، لتحقيق الأهداف المسطرة في برامج ومخططات مشروع الإدارة الرقمية<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : أثر الرقمنة على عصنة الإدارة

في ظل التطورات التقنية المتلاحقة في عالمنا اليوم، أصبح من المهم ومن الضروري لأي دولة أن تستثمر تلك التقنيات الخاصة بالاتصالات والمعلومات في تطوير المرفق العام، فأصبحت تتجه بشكل سريع إلى نظام الإدارة الرقمية، " فالمرافق العامة هي مشروعات تستهدف تحقيق النفع العام تحتفظ حكومة بكلمة العليا في إنشائها وإدارتها وإغائها، وقد بلغت المرافق العامة من الأهمية ما جعل أحد أعمدة الفقه الفرنسي - ليون ديغي " يعتبر

<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين مرجع سابق ، ص 89.

## الفصل الثاني الرقمنة الادارية وألياتها.

الدولة نفسها مجرد مجموعة من المرافق العامة، لا تتمتع بحقوق وامتيازات السلطة العامة إلا في إطار هذه المرافق وبسبب إقامتها وتشغيلها ونظرا لاعتماد الأفراد على المرافق العامة في أداء خدمات حيوية مثل استخراج الوثائق الرسمية من البلدية أو الاشتراك في خدمات الانترنت لدى مؤسسة اتصالات أو استخراج الوثائق الضريبية لدى مصالح الضرائب بصفة منتظمة أصبح من الواضح أن هذه المرافق العامة تقوم على قواعد أو مبادئ تضبط سيرها، منها مبدأ دوام سير المرفق العام، ومبدأ المساواة أمام الجمهور، ومبدأ قابلية المرفق العام للتغيير أو التعديل وفق مقتضيات المصلحة العامة.

ولما كان المرفق العام يدار بشكل تقليدي بما يعني ذلك من بطئ شديد في أداء الخدمة وزيادة في التكاليف والأعباء سواء على الإدارة أو على المواطنين، فإن نظام الإدارة الرقمية يتيح إدارة المرفق العام بشكل إلكتروني رقمي سهل ومرن، وسوف نبين أثر نظام الإدارة الرقمية على هذه المبادئ التي تحكم المرفق العام.

### الفرع الأول: أثر الإدارة الرقمية على مبدأ سير المرفق العام بانتظام واضطراب

وهو يعني استمرار المرفق العام في أداء عمله بصورة منتظمة لإشباع الحاجات العامة للأفراد وذلك لكونه يقوم بأداء خدمات أساسية لهؤلاء الأفراد يتوقف عليها شكل كبير في تنظيم شؤونهم، ومن ثم فإن تعطل هذه المرافق يؤدي إلى اختلال واضطراب في حياة الجمهور ويساعد نظام الحكومة الرقمية على هذا المبدأ بصورة أكبر من النظام التقليدي، حيث يستطيع الفرد صاحب الخدمة أن يحصل عليها وذلك في أي وقت من الأوقات من خلال دخوله الموقع الإلكتروني للجهة المجودة بها الخدمة.<sup>1</sup>

ومثال ذلك " فيما يخص المطبوعات الجبائية (G12) يمكن للمكلفين بالضريبة الالتحاق بالموقع الإلكتروني DGI.DZ DGLMF. GOV. DZ لسحب هذه الوثيقة الجبائية دون التقدم مباشرة إلى مصالح الضرائب ، يلاحظ أن استخدام نظام الإدارة الرقمية يساعد في التخفيف أو حتى القضاء على النتائج المترتبة عن مخالفة هذا المبدأ.

<sup>1</sup> - قانون رقم 03/2000 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية المؤرخ في 05 جمادى الأولى 1421 الموافق ل 05 غشت عام 2000 ، ج ر ، ع 48 بتاريخ 08 جمادى الأولى 1421 هـ الموافق ل 06 غشت 2000.

## الفصل الثاني الرقمنة الادارية وألياتها.

ففي حالة إضراب الموظفين وامتناعهم عن أداء الخدمة فإن الخدمات لا تتأثر حيث يستطيع طالب الخدمة الحصول عليها حتى في حالة عدم وجود الموظفين أصلا من خلال دخوله إلى شبكة المعلومات ليلا أو نهارا والحصول على الخدمة بطريقة آلية، كما لا تؤثر حالات الاستقالة أيضا على استمرارية المرفق العام في أداء خدماته بصورة دائمة ومنتظمة وذلك لكون الخدمة تؤدي إلكترونيا، إضافة لذلك في الحالات الطارئة مثلا فإن الخدمات العامة في المنظور التقليدي تتأثر وتتوقف مثال ذلك (حدوث تجمع شعبي أمام مقر الدائرة) لكن في حالة الإدارة الرقمية فإن المرفق العام يحافظ على سيرورته بشكل عادي ومنتظم.

إن من شأن الإدارة العامة الرقمية أن تجعل من دوام سير المرفق العام يتجه في التطبيق إلى الأحكام، حيث لا تحديد لمواعيد فتح مكاتب الموظفين أو إغلاقها، وإنما يعمل المرفق على مدار الساعة لا يتوقف اللهم إذا حدث عطل فني للتقنية اللازمة للاستفادة من خدماته "كما يمكن للمواطن الحصول على المعلومات المطلوبة عن طريق خدمة التلفون المبرمج الذي يعمل تلقائيا للرد على استفسارات العملاء في أي وقت، كما يستطيع الموظف أن يرد على استفسارات المواطنين من خلال الرسائل التي يرسلونها من خلال البريد الإلكتروني وذلك دون تقييد هذا الملف بأوقات العمل الرسمية".<sup>1</sup>

ومن بين بعض التطبيقات الحديثة في هذا الشأن في الجزائر اختيار المواقع السكنية بالنسبة للمكثبين في وكالة AADL 2 مباشرة من الموقع الإلكتروني المقترح

وكذلك يمكن الدخول على المواقع الإلكترونية المتعلقة بالوزارات والإدارات الخدمية للاستفادة من خدماتها إلكترونيا على مدار الساعة وسوف يؤدي نظام الإدارة الرقمية إلى تعامل المنتفعين مع المرفق العام وهو مطمئنون إلى عدم سماعهم مقولة ( إن مواعيد العمل قد انتهت أو نحو ذلك ) فالفرد يمكنه الدخول إلى شبكة المعلومات منتصف الليل لمعرفة الإجراءات والمعلومات الخاصة بإنجاز معاملة أو قضاء مصلحته أو معرفة شروط توظيف أو آجال إيداع الملفات.

<sup>1</sup> - أحمد درويش، الشفافية والنزاهة حلمنا القادم، نشرية تكنولوجيا الإدارة، ع 08 مصر، فيفري مارس 2007.

## الفصل الثاني الرقمنة الادارية وألياتها.

إن نظام الإدارة العامة الرقمية سوف يؤدي إلى التطبيق المحكم لمبدأ دوام سير المرفق العام بانتظام من خلال توفير البوابات الالكترونية التي تقدم خدماتها على شبكة الانترنت 24/24 سا دون إجازات أو عطل وتحرير الجمهور من مشاكل الطابور والصف والتجمع أمام الشبائيك، وتكون النتيجة النهائية سرعة للإنجاز بأقل تكلفة ممكنة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أثر الإدارة الرقمية على مبدأ المساواة أمام المرفق العام

ويعني أن المواطنين متساوون أمام المرافق العامة ما توافرت فيهم الشروط المطلوبة، سواء فيما يتعلق بالانتفاع بخدماتها أم فيما يتصل بتحمل أعبائها وذلك بصرف النظر عما قد يوجد بينهم في اختلافات لا تتعلق بالشروط القانونية المستلزمة ودون تمييز بينهم بسبب الجنس أو الدين أو الرأي.

مما لا شك فيه أن تطبيق نظام الإدارة الرقمية يؤكد ويدعم مبدأ المساواة بصورة كبيرة جدا وذلك حيث تقديم الخدمة آليا أو إلكترونيا، وهذا من شأنه عدم التمييز بين الأفراد في الحصول على هذه الخدمة، فكل من يستطيع التعامل مع الحاسب الآلي تمكنه الحصول على الخدمة المطلوبة ومن جهة أخرى فإن استخدام هذا النظام يساعد على التخلص والقضاء على حالات المحاباة والوساطة في تقديم الخدمات والتي كانت تميز بين الأفراد وفقا لمدى علاقتهم بالقيادات الإدارية، كما أن هذا النظام يقضي على حالات الرشوة التي كانت منتشرة بين الموظفين العموميين، إلا أنه ويتطبيق هذا النظام في هذا الشأن، فلا تكون مواجهة مباشرة بين الفرد وطالب الخدمة والموظف العام، ومن ثم فلا يوجد مجال لرشوة موظف في هذا الشأن.

ويعلق المواطنون آمال كبيرة على نظام الإدارة الرقمية في تحقيق مبدأ المساواة أمام المرفق العام بصورة عملية بمنع أو التقليل من التمييز بين الأفراد على أساس العلاقات الشخصية والقرباة والانتماء السياسي وغيرها من الأمور التي يتطلبها حياد الإدارة.

وفي الجزائر قررت وزارة الداخلية التعامل بنظام الرسائل القصيرة ( SMS ) فيما يخص التسيير الإداري في الجماعات المحلية في محاولة لاستئصال ظاهرة البيروقراطية، حيث سيتم في هذا الصدد تبليغ المواطنين بكل المستجدات في الإدارة المحلية بواسطة الرسائل

<sup>1</sup> - Zhiyuan Fang, E – government in digital, concept, practice, PARIS 2002

## الفصل الثاني الرقمنة الادارية وألياتها.

النصية القصيرة، والتعامل بواسطتها فيما يخص استخراج الوثائق الإدارية، وبتلقى المواطنين الذين يودعون ملفات الحصول على الوثائق الإدارية الحديثة من جوازات السفر وبطاقات تعريف بيومترية أو حتى البطاقات الرمادية رسائل قصيرة عن طريق خدمة ( SMS ) للتقدم أمام المصالح الإدارية المختصة لسحبها، علما أن أصحاب الملفات يودعون أرقام الهواتف ما يسهل عملية الاتصال بهم، ودعا وزير الداخلية والجماعات المحلية موظفي القطاع إلى ضرورة التعامل بالنزاهة والشفافية والمساواة في العمل من أجل القضاء على كل أشكال البيروقراطية وقد بدأ ذلك يترجم من خلال اتخاذ سياسات شاملة وواسعة ومتعددة الاتجاهات تمثلت في عصرنه المرفق العام الإداري وخدماته والتحكم في تطبيقات تكنولوجيا الإعلام والاتصال وكذا ترقية المرافق العمومية الجوارية.<sup>1</sup>

فالإدارة العامة الرقمية ستجعل جميع المتعاملين مع المرافق العامة متساوين في إتباع إجراءات الحصول على هذه الخدمات.

### 1 الإمام بالمعرفة والدراية الإلكترونية

بالرغم من أن تكنولوجيا الإعلام والاتصال صارت هي مودة العصر وأن المرافق العمومية والمدارس اكتظت بالأجهزة الإلكترونية الحديثة وشبكات الربط والانترنت، إلا أنه يلاحظ أن عدد كبير من الأفراد لا يملكون جهاز كمبيوتر ولا يجيدون التعامل مع المواقع الإلكترونية عبر الانترنت، لذا فنجاح نظام الحكومة الرقمية وتوصيل الخدمات عن طريق الانترنت إلى المستفيدين يقتضي توفير البنية التحتية والأجهزة الإلكترونية اللازمة لذلك وجعلها في متناول المواطنين الذين لا يملكون مثل هذه الأجهزة ويمكن ذلك من خلال إقامة عدد من الإلكترونيات المتفرقة في كل وحدة محلية يستطيع طالب الخدمة من خلالها الحصول على الخدمة، وبعبارة أخرى ينبغي إنشاء أماكن عامة مجهزة بأجهزة الكمبيوتر تمكن المواطن العادي الذي لا يمتلك كمبيوتر في بيته من الدخول إلى شبكة الحكومة الرقمية والحصول على خدماتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - بوخنوفة عبد الوهاب، المدرسة والتلميذ المعلم وتكنولوجيا الإعلام والاتصال رسالة دكتوراه، قسم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2007، ص66.

<sup>2</sup> - أبو بكر محمد الهوش المنظمات الرقمية في العالم العربي، الدار العربية للنشر والتوزيع القاهرة، 2009، ص95.

## الفصل الثاني الرقمنة الادارية وألياتها.

هذا بالإضافة إلى أنه يجب على الجهات الإدارية أن تعلن عن موقعها الإلكتروني بصورة دقيقة وواضحة الإجراءات والخطوات اللازمة للحصول على الخدمة، على أن تكون هذه الخطوات موجزة وموضحة برسوم جرافيكية، ويتعلق مبدأ المساواة والمعرفة الإلكترونية ضرورة وجود وعي إلكتروني، ويتم ذلك من خلال القيام بحملة دعائية واسعة النطاق لإعلام المواطنين بوجود نظام الحكومة الرقمية ومجالات الاستفادة منه.

وتجدر الإشارة إلى أن تكنولوجيا مواقع الواجهة الصوتية تسمح بدخول أولئك الذين لا يستخدمون الكمبيوتر إلى الانترنت والاستفادة من نظام الحكومة الرقمية، فيستطيع الفرد الدخول إلى الانترنت من خلال الهاتف باستخدام الشبكة التي تعمل بواسطة الصوت.<sup>1</sup> إن بعض المواقع الإلكترونية العامة تعتمد على توضيح خدماتها عن طريق مقاطع فيديو لتسهيل التواصل مع طالبي الخدمة وتحقيق أكبر قدر من المساواة في الاستفادة من خدماتها.

### 2 حياد المرفق العام

" إذا كانت مشكلة الأفراد تتمثل في عدم الإلمام بالدراية والمعرفة الإلكترونية فإن مشكلة المرافق العامة فتتمثل في عدم حياد هذه المرافق، حيث قد تعتمد بعض أجهزة المعارضة السياسية إلى الحيلولة بين المسؤولين وبين الحصول على التمويل أو الدعم اللازم لإقامة، وتجهيز الموقع المناسب على الانترنت، ومن ثم فإن لنجاح الإدارة العمومية الرقمية لابد من نبذ التصرفات الشخصية أو الحزبية وذلك ما يؤدي في النهاية إلى رفع كفاءة هذه المرافق

وتوزيع خدماتها على كافة المستحقين دون تفرقة<sup>2,3</sup>.

## الفصل الرابع

### الجانب التطبيقي للدراسة .

<sup>1</sup> - محمد الطعمانة ، طارق العلوش، المرجع السابق، ص 10-11

<sup>2</sup> - أسماء حسين حافظ ، تكنولوجيا الإتصالو الاعلام في عصر الفضاء الإلكتروني المعلوماتي والرقمي الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة ، ط1، 2008، ص 25.

## الفصل الثاني الرقمنة الادارية وألياتها.

### الفرع الثالث: أثر الإدارة الرقمية على مبدأ قابلية المرفق العام للتغيير

للإدارة أن تعدل تنظيم المرفق العام في أي وقت وبكل الوسائل لكي يتماشى مع التطوير العلمي والتكنولوجي، مراعية في ذلك تغير الظروف والتجاوب مع تقنيات الإدارة الحديثة، بحيث تستوعب الثورة الالكترونية ومواكبة روح العصر، على نحو يسمح بأداء خدماتها ببسر وسهولة وكفاءة في الوقت ذاته دون أن يكون لأحد الاعتراض على ذلك سواء من المنتفعين بالمرفق أو الموظفين فيه وتطبيقا لمبدأ قابلية المرفق العام للتغيير فإن في إمكان الإدارة تغيير في الطبيعة القانونية للمرفق كأن تحول شركة وطنية إلى مؤسسة عامة أو تفرض رسوما على المنتفعين بخدمات المرفق أو أن ترفع قيمتها أو تخفضها.

" لما كانت الإدارة التقليدية تقوم على الاستعانة بعدد كبير من الموظفين وذلك لتقديم الخدمات للأفراد وكان يتم استخدام الكثير من الأوراق والمستندات، ويحتاج إنهاء الخدمة إلى حصول على أكثر من توقيع أو تصديق على المستند المطلوب، وأن ذلك يرتبط بتواجد هؤلاء الموظفين في عملهم وبالحالة النفسية لهم، ولا شك أن هذه الظروف كان يترب عليها بطئ الإجراءات والتأخير في تقديم الخدمة.<sup>1</sup>

وعليه فإن الانتقال من نظام الإدارة التقليدية إلى نظام الحكومة الرقمية يعد استجابة للمصلحة العامة التي تقتضي تطوير المرافق العامة وتدعيمها بالأجهزة الإلكترونية وتأهيل موظفيها، فالحكومة الرقمية هي التطبيق العملي لمبدأ مواكبة الإدارة للتطورات والمرافق العامة للمستجدات والتغيرات دون أن يملك الموظفون حق رفض هذا النظام بادعائهم باستقرار مراكزهم القانونية.<sup>2</sup>

ولا ريب أن الوسائل التكنولوجية والإلكترونية الحديثة تفرض على الإدارة والأفراد مواكبة علوم العصر وتقنياته. حيث لم يعد مقبولا ممن يريد أن يحظى بمكانة في العلم أن يتخلف عن ركب المعرفة والتكنولوجية، إذن حق الإدارات القائمة على سير المرافق العامة أن تطلب من

<sup>1</sup> - القانون 03/15 يتعلق بعصنة العدالة المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1436 هـ الموافق لـ 01 فبراير 2015، ج ر ع 60 المؤرخة في 20 ربيع الأول 1436 هـ الموافق لـ 10 فبراير 2015.

<sup>2</sup> - القانون 04/15 يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكتروني المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1436 هـ. الموافق لـ 01 فبراير 2015 ج ر ، ع 60 المؤرخة في 10 ربيع الثاني 1436 هـ الموافق لـ 10 فيفري 2015 .

## الفصل الثاني الرقمنة الادارية وألياتها.

أشخاص القانون الخاص المتعاقدة معها لأداء عمل أو خدمة عمومية أن تستخدم أحدث الوسائل العلمية في تطوير خدمات المرافق العامة.

ويلاحظ أن تطبيق هذا المبدأ يسمح للإدارة بتغيير إدارة المرافق العامة من النظام التقليدي إلى النظام الإلكتروني الرقمي وذلك بصرف النظر عن طريقة الإدارة المتبعة، سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة.

وعلى سبيل المثال في الجزائر بعد أن كانت العمليات الجراحية في المستشفيات بشكل عادي وتقليدي، لكن مع التطور العلمي فمع حلول ديسمبر 2016 ستعمم تقنية إجراء العمليات جراحية أو تقديم فحوصات بين المستشفيات عبر الأقمار الصناعية في المؤسسات الاستشفائية عبر الوطن حيث مع انتهاء جويلية 2015 ثم الإنتهاء من ربط 18 مؤسسة استشفائية وتجنيد 200 طبيب، لكن مع تعميم العملية بكل المؤسسات الصحية سيتم تجنيد 1200 طبيب من جهة قال المدير العام للوكالة الوطنية لتسيير الإنجازات وتجهيز مؤسسات الصحة أنه سيتم في جانفي 2016 الشروع في عصرنة ورقمنة كل المستشفيات الجامعية عبر الوطن وتنظيم كل المصالح في أقطاب مثلما قامت به وزارة الدفع الوطني عن طريق المستشفى العسكري بعين النعجة.

إن التحول إلى النظام الرقمي يحقق فعالية كبيرة بالنسبة لحقوق المستفيدين من المرافق العامة أو المنتفعين منها، لأنه يسهل الحصول على هذه الحقوق بدقة عالية وسرعة في الإنجاز. إن الخدمات العمومية الرقمية الإلكترونية تساهم بفعالية لتقليل الحواجز المادية والتنظيمية واللغوية وتبسيط الشكليات الإدارية وتوضيح المصطلحات المستعملة، واحترام ضمانات المواطن في مواجهة الإدارة.

الفصل الثالث ماهية

البيروقراطية

## الفصل الثالث ماهية البيروقراطية

### المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للبيروقراطية

عرفت الدول ظاهرة البيروقراطية منذ القدم وحتى العصر الحديث وتشكل من مجموعة الهياكل التي يقوم عليها تنظيم السلطات الإدارية وتوزيع الاختصاصات بينها وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات وفق نظام تراتبي وعادة ما يوجد هذا التنظيم في الأجهزة الإدارية الرسمية للدولة نظرا للحاجة الماسة لعدد معين من الموظفين الذين يقومون بتنفيذ سياسة الحكومة عن طريق القرارات والقوانين التي تصدرها والتي يقع على عاتقها مهام تسعى إلى تحقيقها من جملتها تقديم الخدمات للكم الهائل من المواطنين.

### المطلب الأول: مفهوم البيروقراطية

هناك من الكتاب من يقول بأن مصطلح "بيروقراطية ورد" لأول مرة عام 1745 في كتابات عالم الاقتصاد المنتمي إلى المدرسة الفيزيوقراطية و وزير التجارة الفرنسي "إنسان دي غورناي Vincent De Gournay" ، الذي تتسب له أيضا عبارة دعه يعمل دعه يمر"، وهو أول من نظر إلى المكاتب العامة باعتبارها الإدارة العامة في الحكومة، وتحدث عنها باسم "بيروقراط" Bureaucrate أي فئة العاملين في مكاتب الأجهزة الإدارية.

وهكذا فإن جذور كلمة "البيروقراطية" تعود إلى الثقافة الفرنسية حيث ظهر هذا المصطلح في القرن الثامن عشر، في حين برز الاستخدام العلمي لمصطلح البيروقراطية من خلال كتابات "ماكس فيبر" الذي حدد السمات الرئيسية للبيروقراطية الحديثة كنموذج مثالي ( Idéal Type)، ووفقا لرؤيته فقد وصل هذا النوع من المنظمات إلى أوج تطوره في التجمعات الدينية والسياسية، ضمن إطار الدولة الحديثة فقط، وفي ظل الاقتصاد المعتمد على الملكية الفردية، ضمن إطار المؤسسات الرأسمالية الأكثر تقدما مقارنة بالنظم الاقتصادية الأخرى.<sup>1</sup>

ويتكون هذا المصطلح من جزئين، الجزء الأول "بيرو bureau" وتعني في اللغة الفرنسية القديمة المكتب، والجزء الثاني قراطية "kratos" "باليونانية" cratie" بالفرنسية و " cracy" بالإنجليزية تعني السلطة أو الحكم، ووفقا لهذا فإن مصطلح البيروقراطية في معناه اللغوي

<sup>1</sup> - لحبيب بلية معمري المسعود نموذج التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر: الخلفيات والحدود ص 2.3

## الفصل الثالث ماهية البيروقراطية

يعني حكم المكتب أو سلطة المكتب<sup>1</sup>، ويرجع ذبوع وانتشار هذا المصطلح في العلوم الاجتماعية الى التعريف الكلاسيكي الذي قدمه العالم الألماني ((ماكس فيبر)) Max Weber لهذا المفهوم، والذي لم يشر فيه الى اي مضامين سلبية، وانما كان يقصد به الاشارة الى نموذج مثالي للتنظيم البيروقراطي له خصائص محددة. فالبيروقراطية هي أحد أنماط التنظيم المعقد، فكل تنظيم كبير الحجم يتطلب نظاماً دقيقاً من حيث تقسيم العمل، إذ أن التخصص وتقسيم العمل الى زيادة المهارة والكفاية في العمل<sup>2</sup>.

تعتبر نهاية القرن 19 وبداية القرن 20 نقطة تحول كبيرة في المجال السياسي، الاجتماعي والاقتصادي للعالم، وهو ما ترجمه العديد من الثورات خصوصاً منها الثورة الصناعية التي عرفتها أوروبا في القرن 19 والتي أدت إلى ظهور المجتمعات الحديثة والهياكل الاقتصادية الكبيرة. وكاستجابة لتطلعات الدولة الحديثة وتقوية الاقتصاد المالي وكذا نمو المهام الإدارية ظهر النموذج البيروقراطي لماكس فيبر<sup>3</sup>.

وتعد البيروقراطية أحد أنماط التنظيم التي يتزايد انتشارها في المجتمع الحديث وخاصة في المجتمعات الصناعية، وذلك كعلی الرغم من أن كثيراً من الناس يميلون الى استخدام كلمة البيروقراطية للإشارة الى التنظيمات الحكومية فقط، أو الى الروتين أو التعقيدات المكتبية. وقد يكون التنظيم البيروقراطي نمطاً من التنظيم يهدف الى المنفعة وتحقيق الربح، أو تنظيمًا يؤدي خدمة اجتماعية معينة، ولكنه عادة يكون تنظيمًا كبير الحجم، ويتضمن مستويات متعددة ومتدرجة للسلطة تأخذ شكلاً هرمياً وتكون القواعد المكتوبة بمثابة العمود الفقري في هذا النمط من التنظيم، كما نجد أن هناك فصلاً بين الملكية والادارة، ويتم اختيار العاملين في هذا التنظيم على أساس الكفاءة والخبرة، وإذا كان مفهوم البيروقراطية يستخدم لتحليل العمليات الادارية في التنظيمات فأن مفهوم دعم البيروقراطية أو التحول نحو البيروقراطية

<sup>1</sup> حفصي عميروش: العلاقة بين البيروقراطية والإدارة الإلكترونية : دراسة نظرية ، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية

المجلد الخامس العدد الأول، ص 3.

<sup>2</sup> - محاضرة مفهوم البيروقراطية

[https://uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/8/8\\_2023\\_12\\_31!06\\_49\\_39\\_PM.pdf](https://uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/8/8_2023_12_31!06_49_39_PM.pdf)

<sup>3</sup> - حفصي عميروش: مرجع سابق ص3.

## الفصل الثالث ماهية البيروقراطية

يشير الى العملية التي يكتسب عن طريقها التنظيم الرسمي خصائص البيروقراطية بصورة مستمرة. ويتمثل المظهر الرئيسي لهذه العملية في الصياغة الصورية للقواعد والاجراءات. ومن الملاحظ أن دعم البيروقراطية له درجات ومستويات متفاوتة في التنظيمات.

ويعتبر مفهوم التحول نحو البيروقراطية من المفهومات الهامة التي أثرت الدراسات التنظيمية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: إيجابيات البيروقراطية وسلبياتها

#### أولاً: إيجابيات البيروقراطية:

- تدعو المنظمة البيروقراطية إلى الشرعية والعقلانية والموضوعية وذلك لمنع التأثيرات والولاءات الشخصية.

- المركزية في اتخاذ القرار من أجل القضاء على المحاباة والاجتهادات الشخصية وتحقيق التوازن.

- التنظيم البيروقراطي يستوفي شرط تجزئة التنظيم العام إلى مجموعة من الوحدات الفرعية المتخصصة للغاية

- وحدة الأوامر والتدفق العمودي للأوامر والمعلومات من خلال السيطرة والرقابة على العمل.

- قدرة البيروقراطية على أداء الأنشطة المعيارية بكفاءة عالية والتأكيد على وضع الأنشطة المتشابهة بأقسام وظيفية ينتج عنه الاستفادة من اقتصاديات الحجم والتقليل من الازدواجية في الأفراد العاملين والمعدات.

- وضوح المسؤولية التي تقع على كل فرد داخل المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محاضرة مفهوم البيروقراطية : المرجع السابق

## الفصل الثالث ماهية البيروقراطية

### ثانيا: سلبيات للبيروقراطية

على الرغم من الإيجابيات التي حققتها النظرية البيروقراطية والممتثلة في دقة هذا النموذج وتركيزه على إنجاز الأعمال إلا أنه يعاب عليه الكثير من المثالب أهمها إغفاله الجانب الإنساني داخل التنظيم والنظر إلى الإنسان العامل كآلة وينظر للمنظمة كنظام مغلق لا يؤثر ولا يتأثر بالبيئة المحيطة به

وحسب الدكتور عمار بوحوش فإن من بين سلبيات التنظيم البيروقراطي أن الأقوال قد لا مع الأعمال ، وأن التنظيم البيروقراطي الرسمي ليس كل شي فهناك التنظيم غير تتطابق الرسمي الذي يطغى على كل شي ، فالبيروقراطيون من خلال العلاقات المباشرة في العمل يشكلون تنظيما إجتماعيا خاصا قد يتعارض في أغلب الأحيان مع متطلبات التنظيم الرسمي الأمر الذي يعطي العلاقات غير البيروقراطية المتسلسلة أهمية قصوى على مردود العمل النهائي في أي منظمة بشرية ، ضف إلى ذلك أنه في وسط النظام الرسمي تقوم أنظمة فرعية بشكل طبيعي معتمدة في ذلك على تفاعلات الأفراد مع بعضها البعض ومستمدة من الحاجات والرغبات البشرية المشتركة نقطة ارتكاز للعلاقات الاجتماعية والعمل الجماعي، وفي ما يلي أهم سلبيات التنظيم البيروقراطي.<sup>2</sup>

- الاتجاه لحماية الذات والولاء للرؤساء وليس الوظيفة : يستأثر كبار الموظفين في أي إدارة بالسلطة ويعتقدون أنه من الضروري إشرافهم على كل صغيرة وكبيرة منفردين بذلك على كل الأمور الإدارية وهي تصرفات ناتجة عن الضعف في النفس البشرية وعد الثقة في الآخرين ، ولهذا فإن أهم شي بالنسبة لهؤلاء الموظفين هو حماية أنفسهم وترضية الموالين لهم وليس للوظيفة العامة ، ونتيجة لتمسك بعض الرؤساء في المناصب العليا بفكرة عرض كل صغيرة وكبيرة عليهم تضحل شخصية شخصية المرؤوسين ويتهربون من المسؤولية ويقل اعتمادهم على أنفسهم.

---

<sup>1</sup> - Nada Ahmed Abdel-Basset, Developing Commitment towards Change in Bureaucracies, The Case Study of the Egyptian Civil Service Sector, A Thesis Submitted for the Degree of Doctor of Philosophy, University of Stirling, 2009, p (10-11).

<sup>2</sup> - عمار بوحوش دور البيروقراطية في المجتمعات المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ص 28-34.

## الفصل الثالث ماهية البيروقراطية

- التمسك بحرفية القوانين واللوائح والتهرب من المسؤولية من بين الأسباب التي تؤدي إلى شل الجهاز الإداري عن تقديم الخدمات للمواطنين هو رغبة الموظف في سيادة القانون وتطبيقه بدقة أو عدم الخروج عن الإجراءات المتعارف عليها ، وعلى هذا النحو فإن من حق البيروقراطي حماية نفسه من العقاب وعدم المخاطرة بمستقبله ووظيفته غير أن المشكل يكمن في جمود القوانين وعدم وضوحها وغموضها في بعض الأحيان وصعوبة تطبيقها بسبب عدم تشابه الحالات كل هذا يدفع بالبيروقراطي إلى حرصه على تطبيق القوانين بدقة غير أن الحقيقة غير ذلك

- التحايل على القانون : أدى إنتعاش مظاهر البيروقراطية مثل الوساطة والمحاباة إلى تحطيم المقومات الأساسية للأجهزة البيروقراطية، وما يلاحظ أن الشرخ الحاصل في تطبيق القوانين من خلال التسامح مع بعض الأفراد وتعقيدها بالنسبة للبعض الآخر هو الذي يؤدي إلى تحطيم معنويات الناس ويجعلهم يمتعضون عن هذا التناقض الموجود في الأجهزة البيروقراطية ، فإذا كان من المفروض أن لا يتم توظيف أي إنسان بناء على مؤهلاته واختصاصاته وخبراته في ميدان معين فإن الشئ الذي يحدث هو التخلي عن هذه المقاييس السليمة واستبدالها بمقاييس أخرى تتمثل في تبادل الخدمات بين الموظفين ،حيث أن كل إنسان واصل يستعين بأقارب يحتلون مناصب مرموقة.<sup>1</sup>

- التجاوب البطيء مع التغيرات الإجتماعية : تواجه الإدارة في الدول النامية مشاكل كثيرة لكن تعد مراجعة القوانين وتحديثها من أكبر المشاكل بحيث تتماشى مع المشاكل الإدارية وروح العصر ، والعجيب في الأمر هنا هو أن الإدارة لا تفرق بين التغيير الضروري الذي لا بد أن ينبع من المكان الذي تمارس فيه العمليات الإدارية وبين التغيير الذي لا بد أن يحظى بموافقة القيادة ويأخذ الصبغة الشرعية ، ولهذا فإن ضرورة مراجعة كبار المسؤولين والمرور عبر القنوات الرسمية اعد من أكبر العراقيل التي تواجه البيروقراطي الذي لا يستطيع أن يغير مجرى الأمور ويستجيب لتطلعات الجمهور

<sup>1</sup>- عمار بوحوش، نفس المرجع السابق، ص35

## الفصل الثالث ماهية البيروقراطية

- تضخم الجهاز البيروقراطي : ومن مظاهره أن توظف الدولة الأفراد وتثبتهم في مناصبهم وتمنحهم رواتب منتظمة وهو ما جاء بنتائج سلبية سواء على المستوى الأداء أو على مستوى الإسراف في الأموال دون تحقيق العائد أو المردود من ذلك.

- تعقيد الإجراءات الإدارية وهنا يلجأ البيروقراطي إلى هذا الأسلوب عند تراكم المشاكل الإدارية ويكثر الطلب على الخدمات الإدارية التي لا يستطيع تلبيةها للجمهور ، وبحكم أن البيروقراطيون يعرفون خبايا الإدارة وأسرار المهنة فأنهم يحتفظون لأنفسهم بكل ما يخدمهم ويحقق مصالحهم وأغراضهم في مقابل ذلك يجبر المواطنين على إحترام القوانين والتقييد بما جاء فيها.<sup>1</sup>

- المركزية الشديدة في صنع القرارات: خلقت فجوة بين المخططين والمنفذين لأن التخطيط على الورق يختلف عن الواقع المعاش ، ولهذا فإن البيروقراطيون الذين تستند إليهم مهمة تطبيق السياسات المسطرة يعانون من صعوبة الإجراءات المسطرة والملائمة بين ما جاء فيها وبين الإستجابة للحاجيات الإجتماعية ، وبسبب هذا النوع من الإجراءات الصارمة الآتية من الإدارات المركزية وانعدام تفويض السلطة أدى إلى ضعف الروح المعنوية للمسؤولين وعجزت الكفاءات الإدارية عن تحقيق الأهداف المطلوبة منها.

- تعدد مستويات التنظيمات الإدارية وما يزيد في تقادم أزمة البيروقراطية هو صعوبة الإتصال بين المسؤولين في القمة والقاعدة وهو ما نتج عنه البطى في إتخاذ القرارات وتحريف المعلومات وتضليل المسؤولين وهو ما نتج عنه من قرارات غير سليمة لا تخدم المصلحة العامة.

### المطلب الثالث: مظاهر البيروقراطية

#### الروتين الإداري :

يهدف الى تسهيل أداء العمل ، ووضع قواعد عامة تنطبق على حالة تتكرر باستمرار مما يقلل الاجهاد الذهني للموظف، وتجنب العمل الفوضوي، وزيادة الفاعلية في انجاز الاعمال،

<sup>1</sup> - عمار بوحوش، نفس المرجع السابق، ص36

## الفصل الثالث ماهية البيروقراطية

أما إذا تعقدت الإجراءات الإدارية، وأصبحت غير ضرورية لإنجاز تلك الاعمال، وغير مسابرة لروح القوانين الجاري بها في العمل، فإن الروتين يصبح مرضا خطير يهدد التنظيم لأنه يشغل الإدارة عنا لعمل ويزيد من سخط المواطنين عليها كما أنها تؤدي الى شعور العمال بالقلق. الملل وتضعف ايمانهم بالضمير المهني، كما ان كثرة التعليمات الصادرة عن القيادات في القمة، والتي تتصف بها معظم الأجهزة الضخمة من شأنها تنمية الاتجاهات الروتينية، وتحويل الحيوية، وروح المبادرة، والاتجاهات المرنة من جانب الإدارة الى عمل روتيني بطئ، وجامد يبيث روح الكسل في نفوس الموظفين، والتفوق حول أنفسهم.<sup>1</sup>

### الإهمال و سوء معاملة الجمهور :

يتصف عدد كبير من الموظفين بالإهمال والتكاسل وعدم الاهتمام بواجباتهم، ولا يفكرون إلا في تحسين أوضاعهم المادية والمعنوية دون التقاني في العمل الموكل اليهم، إضافة الى روح الاتكال ، وانتشار الفوضى في المكاتب، و انتقال العاملين من عمل الى آخر، ومن المشاكل التي يتعرض لها اغلبية المواطنين يوميا هو فقدان ملفاتهم، أو بعض أوراقهم أو عدم انجاز العمل في يومه المحدد، وتأجيله وقت آخر ، أو التلاعب والاستهزاء بالجمهور.

### الوساطة والمحسوبية :

تتمثل في وجهها الإيجابي نوعا من التعاون، والمآزرة قصد تحقيق مطلب مشروع، أما في وجهها السلبي فهي تمثل ابشع أنواع التمييز والطبقية والعنصرية والانتهازية حيث تصل التي التوسط الذي غالبا ما يكون بمقابل قصد بلوغ حق، أو من أجل التجاوز على حقوق الآخرين، أو على حساب الخدمة العامة. وهي غالبا ما تكون بين شخصين أو أكثر أو بين شخص وإدارة.<sup>2</sup>

### - التبذير و الكسب غير المشروع :

<sup>1</sup> - عمار بوحوش، نفس المرجع السابق، ص37

<sup>2</sup> - صباح أصابع . التنظيم البيروقراطي و الكفاءة الإدارية رسالة ماجستير جامعة منتوري قسنطينة كلية العلوم الاجتماعية معهد علم الاجتماع و الديموغرافيا تحت اشراف إبراهيم توهامي . سنة 2006-2007. ص 90

## الفصل الثالث ماهية البيروقراطية

يعد التبذير ظاهرة من أكثر الظواهر انتشارا على المستوى الفردي، الحكومي، كالأستخدام السيارات الحكومية لأغراض الخاصة، التوسع في الإنفاق على الأشياء غير ضرورية، إضافة الى عدم تقدير المسؤولية عند دراسة المشروعات، والإهمال في التنفيذ، أضف إلى ذلك ظاهرة اختلاس أموال الدولة وتوجيهها نحو أغراضهم الشخصية .

### - الرشوة:

ترجع أسباب نموها الملحوظ الى ضعف مرتبات الموظفين خاصة الطبقة البسيطة منهم فيلجؤون الى استعمال نفوذهم الوظيفي، وذلك بتعقيد الإجراءات في وجه المواطنين الذين يضطرون في النهاية إلى إقصاء أمورهم وتسهيل ذلك بدفع رشوة التي قد تكون نقدية أو عينية<sup>1</sup>.

- تبني النموذج البيروقراطي المركزي القائم على التنظيمات والإجراءات ، ومباشرة العملية الإدارية في صورة الية في صورة الية متكررة بصرف النظر عن تعدد وتنوع المهم المطلوب إنجازها او الشرائح الاجتماعية المطلوب خدمتها.

- التضخم الكبير في الأجهزة الإدارية قياسا بحجم الوحدات الإدارية، نتيجة لحدوث توسع أفقي في التنظيم الإداري، كما يرافق ذلك تهديد مستوى بناء التنظيم، مما يعيق التوصل الى إحكام عمليات الإشراف والتوجه ويسبب تضاريا بين الأنشطة.

- المركزية الشديدة، وتبرز تلك الظاهرة بشكل واضح في عملية وضع القرار، وجنوح الإدارات الى تركيز السلطة عند كل مستوى تنظيمي معين.

- التداخل الإداري بين مراكز الاختصاص المختلفة وهو تداخل مستمر وثابت بالنسبة الأسلوب التفكير ولكيفية اتخاذ القرارين مختلف الجماعات السياسية والإدارية والفنية وما يعكسه على مستوى تطبيق القرار ومتابعة، وقد تتخذ القرارات لاعتبارات سياسية أو اسرية.

- زيادة التضخم التنظيمي والوظيفي لأجهزة الحكومية و تحولها الى أجهزة رخوة هشة

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 91.

## الفصل الثالث ماهية البيروقراطية

- نمو الأعراض المرضية لإدارة البيروقراطية من افراط في الرسمية و الشكلية، والجمود ومقاومة التغيير، والقوقع على الذاتي، وتحويل الوسائل الى غايات. إذا أصبحت الكثير من المنظمات الحكومية في المجتمعات العربية خاصة تعالج مشكلات الإدارة البيروقراطية فيها باستصدار المزيد من اللوائح و الضوابط القانونية.<sup>1</sup>

- عدم التزام بمواعيد العمل

- انتشار روح اللامبالاة وعدم الالتزام بالنصوص القانونية.

- ضعف الرقابة .

- سوء التخطيط.

- قصور القيادة و عجزها.<sup>2</sup>

- المحسوبية :

وقد عرف " ريشارد "جرهام" المحسوبية بانها مجموعة من الأفعال القائمة على مبدأ خذ هناك واعطي هنا ، بأسلوب يتيح لكل العملاء و الرعاية جني الخيرات من دعم الآخر.<sup>3</sup>

هي تنفيذ الاعمال لصالح فرد او جماعة أو جهة ينتمي اليها الشخص مثل حزب أو عائلة او منطقة أو مؤسسة . دون ان يكونوا مستحقين لها .<sup>4</sup>

للمحسوبية تداعيات اجتماعية خطيرة تفتك بالمجتمع وتمزق العلاقات الاجتماعية وتنتشر الحقد والكراهية والغضب بين أفراد المجتمع وانهيار القيم وعدم تكافؤ الفرص وظهور قيم

---

<sup>1</sup> - بومدين طماشة، التوسع البيروقراطي الحلقة النسبية في عملية التنمية في الوطن العربي، دفاثر السياسة و القانون. العدد السابع جوان 2012 . جامعة تلمسان كلية العلوم السياسية . ص 6 .

<sup>2</sup> - سميرة لغويل ، البيروقراطية بين التنظيم بين الروئ النظرية و الامبريقية. رسالة دكتوراه في علم اجتماع . جامعة الحاج لخضر باتنة . كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية الإسلامية . قسم العلوم الاجتماعية 2011.2012. ص 68.

<sup>3</sup> - عصام محمد عمران، الوساطة و المحسوبية بين الواقع و التجريم ، رسالة ماجستير . الجامعة الوطنية كلية الدراسات العليا نابلس فلسطين 2018. ص 19

<sup>4</sup> - مختار عبد الحميد عمر. معجم اللغة العربية المعاصر . ط 1 ، عالم الكتب ، مصر ، القاهرة 2011، ص4

## الفصل الثالث ماهية البيروقراطية

اجتماعية سلبية تنعكس على لسلوكيات الافراد مثل النفاق والكذب والغش والتزوير وشراء الذمم والولاءات الشخصية والتعصب وتراجع الاهتمام بالحق العام وقبول التقريط في معايير الأداء الوظيفي.<sup>1</sup>

**المبحث الثاني: أثر الإدارة الالكترونية في القضاء على البيروقراطية**

**المطلب الأول : الآثار الإيجابية المتعلقة بتحسين الخدمة**

**تقديم أحسن الخدمات للمواطنين :**

وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطل بخلق بيئة عمل فيه التنوع من المهارات والكفاءات المهياة مهني الاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع والقيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف ، واستخلاص النتائج، إقتراح والحلول المناسبة لكل مشكلة.

### **1- التركيز علي النتائج**

حيث ينصب إهتمام الحكومة الالكترونية (الإدارة العامة الالكترونية) على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة (دفع)

<sup>1</sup> - عزمي الشعبيي. الفساد والمحسوبية والفقير، ورقة سياسات لمحاربة الفقر والفساد، مان ،فلسطين. ص4

## الفصل الثالث ماهية البيروقراطية

لفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف، الغاز، لتسديد الرسوم، والفواتير المطلوب).

### 2- سهولة الاستعمال و الإتاحة للجميع :

أي إتاحة تقنيات الحكومة الالكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.

### 3- التغيير المستمر :

وهو مبدأ أساسي في الإدارة الالكترونية، بحكم السعي بانتظام لتحسين إثراء و ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق والتنافس.

### 4- تقليص الإجراءات الإدارية:

فمع توفر المعلومات بشكلها الرقمي تنتقل الأعمال الورقية وتعبئة البيانات يدويا ، وزيادة دقة البيانات فالثقة بصحة البيانات المتبادلة التي أعيد استخدامها ستكون مرتفعة وسيغيب القلق من عدم دقة المعلومات أو الأخطاء الناجمة عن الإدخال اليدوي.<sup>1</sup>

بحيث يعد تبسيط الإجراءات على القضاء على البيروقراطية في العمل الإداري من خلال الحرص على الاستخدام الأمثل في تقديم الخدمات وتبسيطها، وأما الحاجة للتحديث والعصرنة الإدارية لجنّت جل الإدارات على إدخال المعلومات الى مصالحها وذلك لتلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط<sup>2</sup> ويشمل تبسيط الإجراءات الإدارية الحد من الروتين الذي ينشأ من الإفراط في وضع اللوائح التنظيمية التي يمكن أن تكون عند الحاجة، أو موضوعة بواسطة مكاتب دواوينية بيروقراطية ومن ثم تعوق العمل أوضع القرار، ويشمل الروتين عموماً تعبئة استمارات ورقية غير ضرورية والامتثال لإجراءات ومتطلبات إدارية مفرطة، كما يحدث عن استخراج التراخيص، كما جاء في مفهوم آخر على أن تبسيط الإجراءات هي

<sup>1</sup> - المرجع السابق، 115.

<sup>2</sup> - محمد توفيق شعيب، أمال عقبي ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية محليا ، مجلة المفكر المجلد 14 العدد 2 جوان 2019 ص285.

## الفصل الثالث ماهية البيروقراطية

تسريع معدلات إنجاز الأعمال عن طريق القيام بالخطوات الضرورية فقط بأفضل طريقة بهدف خفض التكاليف إلى أقصى حد ممكن وتبني أكثر الطرق فعالية في التعامل مع الأعمال الورقية وتوفير جهود العاملين، ورأس المال للأنشطة الأكثر أهمية وتزويد الإدارة بالمعلومات الصحيحة وفي وقت الحاجة إليها والتأكد من تحقيق أهداف المنظمة.

عملية تبسيط الإجراءات تتضمن تقصير الأوقات المطلوبة للإنجاز وتقليل الجهود اللازمة وخفض التكاليف، ويتم ذلك بناء على دراسات ومنهجيات ووفقا للأساليب وآليات، ويتقرر من هذه الإجراءات الوثائق والمستندات المطلوبة والرسوم المقررة، والأقسام والإدارات والموظفين المعنيين بإنجاز هذه الخطوات، وقد تطول هذه الخطوات أو تقصر وتستدعي جهودًا معينة، إلا أنها تحتاج إلى المراجعة والدراسة بين الفترة والأخرى من أجل التحسين والتطوير، فعالم اليوم متغير تكتفه المستجدات والتطورات العلمية والتقنية، التي تستد تغيير وتحسين إجراءات العمل والعمل على تبسيطه.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: تحقيق الشفافية وريح الوقت

#### الشفافية والوضوح الإداري:

من سمات الإدارة الكترونية عنصر الشفافية وذلك من خلال إتاحة الكماله والمتساوية لكافة المعلومات المرتبطة بالقرارات والإجراءات الإدارية إذا تعتبر الشفافية المتكاملة داخل المنظمات الالكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الالكترونية وتضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات.<sup>2</sup>

ولا تتحقق الشفافية الحكومية إلا من خلال إتاحة المعلومات المرتبطة بالقرارات والإجراءات الحكومية للمواطنين والمنظمات في الوقت والظروف نفسها، حتى تسمح للجميع بفرص

<sup>1</sup> - مجاد حنان طاشمة بومدين: تبسيط الإجراءات ودورها في ترشيد العمل الإداري في الجزائر، مجلة دفاتر السياسة والقانون المجلد : 13/ العدد : (03) 2021 ص 90.

<sup>2</sup> - محمد توفيق شعيب، أمال عقبي، المرجع السابق ، ص 285.

## الفصل الثالث ماهية البيروقراطية

متساوية في التعاملات الحكومية<sup>1</sup> الشفافية الحكومية في عمل الإدارة العامة هو تضمن استنادها قبل كل شيء إلى علانية القرار، وعدم حجب المعلومات عن المهتمين أو ذوي العلاقة، فهي تأكيد على مصداقية إدارة ما أمام الرأي العام والحكومة والقطاع الخاص<sup>2</sup> والمنظمات الدولية، من خلال تحقيق حرية المواطن في الوصول إلى مصادر المعلومات والاطلاع عليه.

تعتمد الإدارة الإلكترونية على وسائل تقنية تكنولوجية متطورة لتسيير شؤونها في إطار يسمح بتأمين الشفافية في المعاملات وتأمين المشاركة الديمقراطية في التسيير الإداري وتحقيق الرقابة الإدارية والمالية من خلال هذه الوسائل على سبيل المثال، وغيرها من الوسائل التي قد توفرها التكنولوجيا في مجال المعلومات.<sup>3</sup>

### تخفيض التكاليف و الوقت :

إذا كان التحول الى الإدارة الالكترونية في بداية الامر يتطلب أموال معتبر لتنفيذ هذا المشروع إلا انه بعد انتهاج طريق الإدارات الحديثة ونماذج إلكترونية سوف يوفر بعد ذلك ميزانيات مالية طائلة حيث انها لم تعد في المستقبل لتوظيف يد عاملة بعدد كبير وكذلك يتم توفير الوقت والجهد والمال وكذلك تقضي الإدارة الالكترونية على التبعية اللصيقة بالمؤسسة العامة وتوفير الخدمات بشكل مباشر، وتسمح برقمنة جميع الوثائق وتحقيق نوعية رفيعة في معالجتها للبيانات، وتزويد من الترابط في انجاز المعاملات بين مختلف القطاعات الحكومية وبالتالي تحقيق مصداقية في تقديم الخدمات العامة الالكترونية وتعتبر مدخلا تكامليا لاستثمار الوقت والجهد وتحقيق رضى المجتمع<sup>4</sup>، ويكمن ذلك في الاتصال عن بعد

<sup>1</sup> - نصيرة ربيع ، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل مبدأ الشفافية ، مجلة الحقوق والعلوم السياسية العدد 08 ج / 02 جوان 2017 ص 977.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص 978.

<sup>3</sup> المرجع السابق ص 979.

<sup>4</sup> - محمد توفيق شعيب، امال عقبي، المرجع السابق، ص 285.286.

## الفصل الثالث ماهية البيروقراطية

للحصول على الخدمة العمومية من خلال الاتصال عبر الخط دون الانتقال واعتماد النوافذ والشباك الإلكتروني<sup>1</sup>.

ويلاحظ ان أداء الاعمال بالطريقة التقليدية يستهلك كميات كبيرة من الأوراق والمستندات والأدوات الكتابية، هذا فضلا على انه يحتاج الى العرض على أكثر من موظف وذلك للاطلاع عليه والتوقيع ما يفيد ذلك وإحالة الى موظف آخر، ومن شأن ذلك كله ارتفاع تكاليف أداء الخدمة ، وذلك نظرا لإرتفاع اثمان وأسعار المواد اللازمة لأداء الخدمة<sup>2</sup>.

و تختصر الإدارة الالكترونية وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة، وتسهل الاتصال بين إدارات الأجهزة الحكومية ومنظماتها و توفر الدقة والوضوح في العمليات الإدارية و ترشيد استخدام الأوراق في المعاملات<sup>3</sup>.

حيث توفر الخدمة للمواطن من خلال الدخول على الخط On - Line ، فإنجاز المعاملات الكترونيا لا يستغرق وقتا، حيث يوفر الانتقال إلى مقر الإدارة والاتصال والبحث عن الموظف المختص، وانتظار الدور بل أحيانا يتطلب القيام بانجاز معاملة خاصة الانتقال بين مصالح غير موجودة في نفس المقر والتي تؤدي إلى إهدار الوقت والجهد في حين أنّ الإدارة الإلكترونية تسمح بتقديم الخدمة في دقائق معدودة من خلال الدخول إلى شبكة الإنترنت وهذا بذلك يقضي على مختلف أشكال الفساد الإداري كالرشوة والتعقيد والروتين<sup>4</sup>.

- إزالة الفجوة بين الإدارة و العاملين.

<sup>1</sup> - الياس شاهد ، الحاج عرابة ، عبد المنعم دفرور : تقييم تطبيق الحكومة الالكترونية في الجزائر ، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية و المالية عدد 03 ديسمبر 2016. ص 132 .

<sup>2</sup> - قيداون أبو بكر الصديق ، خيرة معمري . الحكومة الالكترونية ومتطلباتها في ظل الحاكمية الرشيدة . AL-RIYADA . 2017 For Business Economics (ISSN: 2437-0916) Vol 03 N0 01 January ص 52 .

<sup>3</sup> - حسين محمد الحسن الإدارة الالكترونية - المفاهيم، الخصائص المتطلبات ، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، د.س.ن،ص64.

<sup>4</sup> - جرمولي مليكة : دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري، جامعة محمد الصديق بن يحي . جيجل ص

## الفصل الثالث ماهية البيروقراطية

- إلغاء التقسيم التقليدي المتمثل في الإدارة والعاملين و المستشارين حيث أصبح الشخص العامل والمدير والاستشاري في نفس الوقت.
- إعادة بناء الأدوار والوظائف بما يحول الإدارة صانعة القرار إلى إدارة استشارية.
- زيادة وعيا لمواطنين نتيجة تحسن المستويات التعليمية و المعيشية وزيادة عدد السكان.
- إن استخدام الكثير من المؤسسات الحكومية أساليب عمل قديمة و صعوبة في انجازها
- اعتماد البيروقراطية أسلوب عمل في الدوائر الحكومية كثرة والإجراءات الواجب المرور الإنجاز المعاملات.
- معاناة المنظمات غير الربحية من مشكلات مشتركة مثل : تناقص الدعم المادي لهياكلها التنظيمية وتكاليف التشغيلية بسبب اتساع الرقعة الجغرافية التي تقدم خدمات إليه.

# الفصل الرابع الجانب التطبيقي للدراسة .

## الفصل الرابع الجانب التطبيقي للدراسة .

المبحث الأول: تقديم عام للوكالة الوطنية للتشغيل ANEM.

الوكالة الوطنية للتشغيل هي مرفق عمومي للتشغيل، وتسعى إلى تنظيم سوق الشغل، وتلعب دور الوساطة بين عروض وطلبات العمل.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتعريفها.

أولا : نبذة تاريخية عن المرافق العمومية للتشغيل

إن تنظيم وتسيير سوق الشغل في جميع بلدان العالم من طرف الدولة وذلك عن طريق المرفق العمومي للتشغيل، ظهرت المرافق العمومية للتشغيل في البلدان الصناعية في أواخر القرن 19 بسبب مخاوف الآثار الاقتصادية والاجتماعية على البطالة، فبعد استقلال الجزائر ، أنشأت الدولة مرفق عمومي للتشغيل والمتمثل في الديوان الوطني لليد العاملة حيث تولى مسؤولية تسيير مختلف آليات التشغيل.

أنشأ الديوان الوطني لليد العاملة في نوفمبر 1962 بمقتضى المرسوم رقم 62-99 المؤرخ في 29 نوفمبر 1962 المتعلق بإنشاء الديوان الوطني لليد العاملة وذلك في إطار سياسة ترقية التشغيل ومكافحة البطالة.<sup>1</sup>

يعد الديوان الوطني لليد العاملة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري منذ سنة 1971 بأمر رقم 42-71 المؤرخ في 17 يونيو سنة 1971 والمتضمن تنظيم المكتب الوطني لليد العاملة ليتغير اسمه سنة 1990 ويصبح الوكالة الوطنية للتشغيل بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 259-90 مؤرخ في 8 سبتمبر سنة 1990.

وفي 2006 تم تغيير طابعها القانوني من مؤسسة عمومية ذات طابع إداري إلى مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص.

وفي نهاية سنة 2006، استفادت الوكالة الوطنية للتشغيل من مخطط إعادة التأهيل المخصص لتطوير شبكتها مختلف وكالات التشغيل التابعة لها سواء كانت ولائية أو محلية) بالإضافة إلى تقوية المهارات الإدارية لإطاراتها لاسيما تطوير وسائل التسيير وتقديم الخدمات.

<sup>1</sup> - موقع الوكالة الوطنية للتشغيل [www.anem.dz](http://www.anem.dz) تمت الزيارة يوم 2023/05/6 على الساعة 14:30 مساء

## الفصل الرابع الجانب التطبيقي للدراسة .

ثانيا : تعريفها.

الوكالة الوطنية للتشغيل مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص خاضعة لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 06/ 77 المؤرخ في 17 محرم 1427 الموافق إلى 18 فبراير 2006 وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وهي تعمل تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي.

تلعب الوكالة دور الوساطة بين عروض وطلبات العمل المسجلة على مستوى بطاقتها، كما تساعد على تنظيم معرفة وضع سوق العمل الوطني وتطوره تعتبر الأداة الفعلية للدولة في أداء مهامها كوسيط في سوق الشغل.

كما تقوم بتنفيذ سياسة الدولة للتشغيل كمخطط العمل لترقية التشغيل ومحاربة البطالة.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: هياكل الوكالة الوطنية**

**أولا: التنظيم الداخلي للوكالة الوطنية للتشغيل:**

بموجب المرسوم التنفيذي تحت رقم 142-19 المؤرخ في 29 يناير 2019 والمتضمن التنظيم الداخلي للوكالة الوطنية للتشغيل، تضم الوكالة مديرا عام يساعده في ممارسة مهامه مفتش عام ومدراء مركزيون، يعينون بموجب قرار من الوزير المكلف بالعمل والتشغيل بناء على اقتراح من المدير العام وتنتهي مهامهم حسب الأشكال نفسها، كما تتضوي تحت سلطة المدير العام، هياكل مركزية وهياكل محلية تتمثل فيما يأتي:

**أ- الهياكل المركزية :**

وجود مديرية عامة مع سبع مديريات مركزية ومفتشيه عامة:

- مديرية الموارد البشرية والوسائل.

- مديرية المالية والمحاسبة.

- مديرية سوق الشول.

- مديرية تنشيط شبكة الوكالات.

<sup>1</sup> - موقع الوكالة الوطنية للتشغيل [www.anem.dz](http://www.anem.dz) تمت الزيارة يوم 2023/05/6 على الساعة 30: 14 مساء

## الفصل الرابع الجانب التطبيقي للدراسة .

- مديرية المعلوماتية.

- مديرية اليد العاملة الأجنبية.

- مديرية المعلومات التوثيق والدراسات.

### ب-الهيكل المحلية:

- فروع ولائية.

- ملاحق محلية للتشغيل يحدد اختصاصها الإقليمي بموجب قرار من الوزير المكلف بالعمل والتشغيل.<sup>1</sup>

### المديرية العامة:

يتمثل دور المديرية العامة للوكالة الوطنية للتشغيل في تطبيق العلاقات والاستشارات القانونية والمراقبة التقنية وجمع المعلومات حول سوق الشغل من خلال هيكلها الخارجية أين يتم معالجتها.

### الفروع الولائية للتشغيل :

تعتبر الخلية الأساسية في تنظيم الوكالة الوطنية للتشغيل حيث تقوم باستقبال المتعاملين معها سواء من طالبي العمل او المستخدمين وتتلخص مهامها فيما يلي:

- البحث عن عمل لكل شخص يطلب ذلك حسب مؤهلاته المطلوبة وهذا العمل من اختصاص "مصلحة طالبي العمل المتكون من مستشارين متخصصين في التشغيل تقع على عاتقهم مهمة التنصيب وتقديم المشورة والمعلومات والتوجيه.

- تنفيذ الأجهزة والبرامج الخاصة بالتشغيل على المستوى المحلي مع الشركات وهذا العمل يقدم من طرف مصلحة المستخدمين.

- تقديم الدعم التقني في المتابعة الإدارية : معالجة عروض العمل استدعاء ومتابعة طالبي العمل.

<sup>1</sup> - بموجب المرسوم التنفيذي تحت رقم 142-19 المؤرخ في 29 يناير 2019 والمتضمن التنظيم الداخلي للوكالة الوطنية

للتشغيل

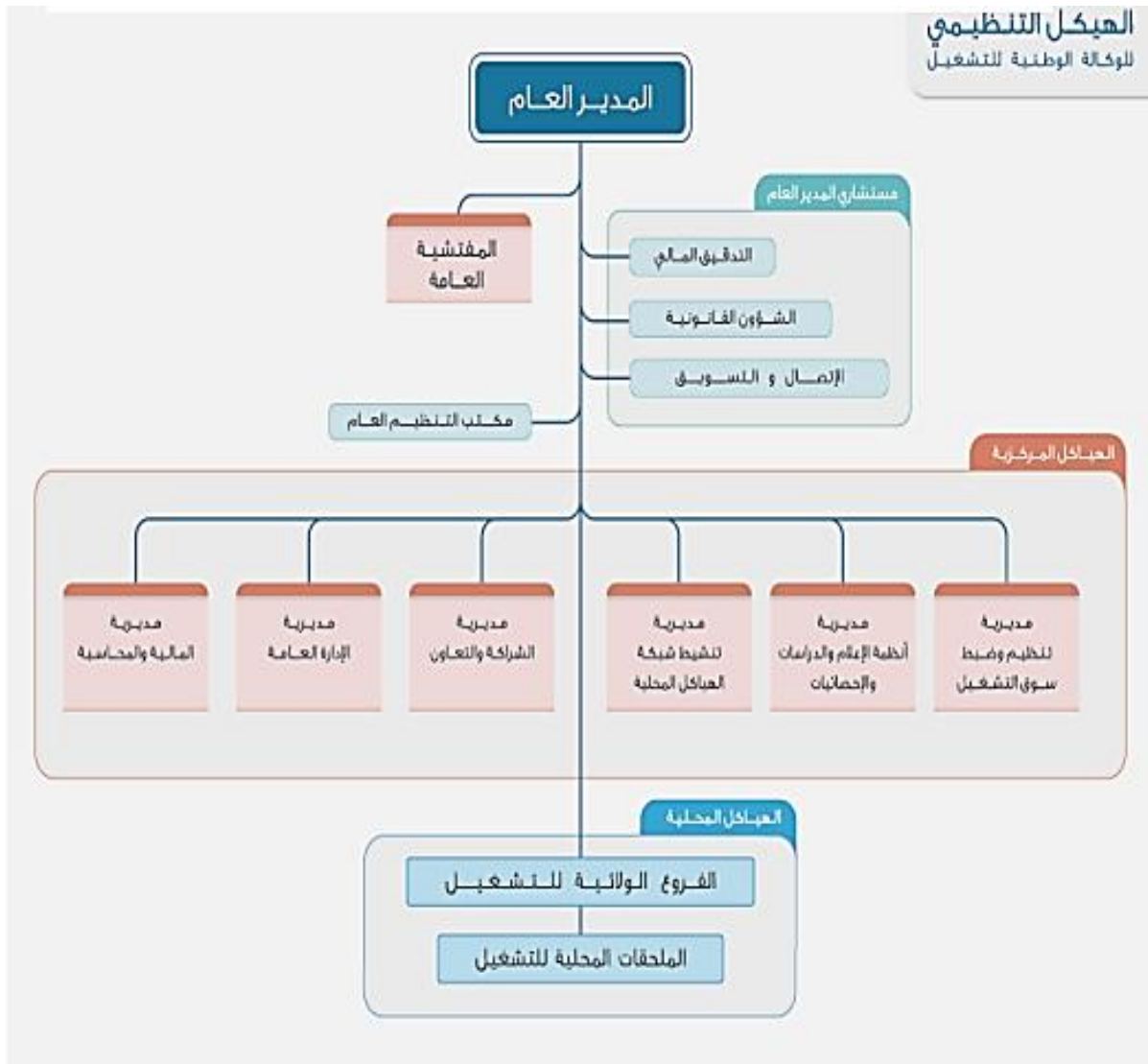
## الفصل الرابع الجانب التطبيقي للدراسة .

- المساهمة في تنفيذ تشجيع سياسة التشغيل المقدمة من طرف الدولة.

### الملحقات المحلية للتشغيل

تعتبر كملاحق أو مرافق للولاية تتميز بنسبة عالية من الكثافة السكانية والأنشطة، الوكالات المحلية تأتي في المستوى الأخير في تنظيم هيكل الوكالة الوطنية للتشغيل، تكون على مستوى الدوائر أو البلديات، تتخصص في البحث عن فرص العمل أينما كانت وتوجيه عروض العمل الى السكان المقيمين.<sup>1</sup>

### الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية للتشغيل



<sup>1</sup>- موقع الوكالة الوطنية للتشغيل [www.anem.dz](http://www.anem.dz) تمت الزيارة يوم 2023/05/06 على الساعة 15:30 مساء

## الفصل الرابع الجانب التطبيقي للدراسة .

المطلب الثالث: مهام الوكالة الوطنية للتشغيل .

تتمثل مهام الوكالة الوطنية للتشغيل في تنظيم وتوفير وتطوير سوق العمل الوطنية واليد العاملة والتأكد من أن لكل طالب عمل أو مستخدم خدمة توظيف فعالة وذات طابع شخصي.

### 1- الشفافية

- تعزيز شفافية كل العمليات المتعلقة بمعالجة عروض العمل.
- التوثيق الآلي لكل العمليات.
- إعطاء نفس الفرص لجميع طالبي العمل في الحصول عن منصب عمل.

### 2- الفعالية

- تسيير الي لكل العمليات المرتبطة بالتشغيل.
- القدرة على الحصول على أي معلومة في أي وقت ومن أي مكان.
- القدرة على المتابعة المراقبة والتقييم.

### 3- السرعة

- تقليص المدة الزمنية للعمليات التسييرية.
- انتاج المعلومة في وقتها الفعلي.
- المساعدة على اتخاذ القرار.

## الفصل الرابع الجانب التطبيقي للدراسة .



شكل: مهام وأهداف الوكالة الوطنية للتشغيل<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - موقع الوكالة الوطنية للتشغيل [www.anem.dz](http://www.anem.dz) مرجع سابق تمت الزيارة يوم 2023/05/06 على الساعة 15:30

## الفصل الرابع الجانب التطبيقي للدراسة .

المبحث الثاني: استراتيجيات رقمنة الخدمات الادارية وأثرها في القضاء على البيروقراطية  
المطلب الأول: النظم المعلوماتية الداخلية.

أولاً: نظام وسيط النسخة 2:



هذه النسخة الجديدة من النظام المعلوماتي وسيط تسمح بزيادة جودة الخدمة المقدمة لطالب العمل من جهة ومن جهة أخرى مرافقة أحسن للمستخدمين في عملية التنصيب.

النشاطات الرئيسية لهذا النظام هي:

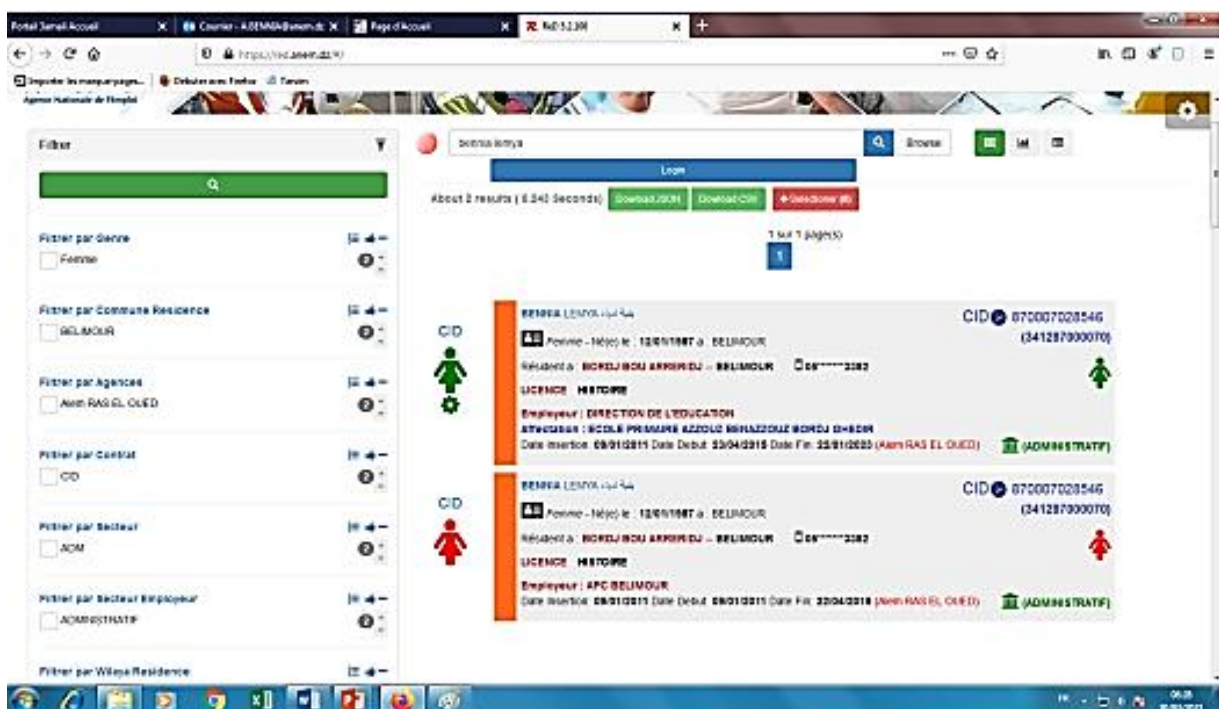
- تعزيز نظام المقاربة الذكية.
- مرافقة طالبي العمل من اجل تحديد أفضل لمشروعهم المهني بما يتوافق مع ملامحهم المهني.
- متابعة ومرافقة طالبي العمل من خلال التوجيه الى التكوين المشاركة في دورات نادي البحث عن عمل.
- البحث عن ملامح مهني من خلال الكفاءة.
- منح الامكانية لطالبي العمل من اجل اختيار الوقت المناسب للعمل وشروط العمل التي يفضلونها من اجل توجيه أفضل.

## الفصل الرابع الجانب التطبيقي للدراسة .

- التواصل والترابط مع كل نظم المعلومات الداخلية ( Wassitonline/ Mobile/Red )  
لما لتسهيل عملية تحويل المعلومات بين هذه النظم المعلوماتية.

الربط مع نظم معلومات خارجية (Miclac/Cnas/Casnos) لتسهيل الوصول الى  
المعلومات المشتركة مع هيئات القطاع.

ثانيا : نظام ترسيم:



هو نظام تم إنجازه لتسيير واتباع عملية ادماج المستفيدين من جهاز المساعدة على الادماج المهني حيث يعطي هذا النظام المسؤولين وأصحاب القرار صورة واضحة ودقيقة عن سير العملية بشكل أني والي.

يمكن هذا النظام من معرفة عدد المستفيدين من جهاز المساعدة على الادماج المهني DAIP على المستوي الوطني وتصنيف فئاته حسب عدد سنوات الخبرة ومعرفة وتتبع عدد ونسبة المدمجين على المستوي الوطني، وكذا معرفة الاحتياجات من المناصب المالية بدقة في كل وزارة والإدارات والهيئات التابعين لها في كل ولاية وكذا تصنيفها حسب الرتب.

## الفصل الرابع الجانب التطبيقي للدراسة .

### نظام ترسيم استخدامين

- استخدام على المستوى الاستراتيجي قيادي لمتخذي القرار وهم مصالح الوزير الأول، الوزارة الوصية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي ووزارة المالية، وذلك بتوفير قاعدة بيانات ومعطيات واحصائيات لتتبع سيرورة عملية الادمج والحصول على أي معلومة في أي وقت بتوفير لوحة قيادة لمتخذي القرار لتتبع مختلف مؤشرات عملية ادمج المستفيدين من الجهاز.

- استخدام تشغيلي ولائي محلي : ينقسم بدوره الى استخدامين الأول خاص بأعضاء اللجنة الولائية للإدمج والثاني خاص باستخدام مديريات التشغيل الولائية المعنية بالإدمج.

ثالثا : الخدمات عن بعد:

### 1- الوسيط عبر الرابط "Wassitonline":



يهدف الى دعم طالبي العمل في العثور على مناصب عمل تتوافق مع مؤهلاتهم المهنية، وكذا دعم المستخدمين في بحثهم عن الكفاءات والمهارات المطلوبة، ويسهل الوصول الى المعلومة عبر المستخدم انشاء وتحديث الحساب - تسهيل إيداع العروض والمهام ذات الصلة وفضاء طالب العمل (انشاء وتحديث الملصق المهني لطالب العمل - معاينة متعددة المعايير لأحدث عروض العمل)، في أي وقت وفي أي مكان وجودة المعلومة حول التنصيب.

## الفصل الرابع الجانب التطبيقي للدراسة .

### 2- تطبيقات الهواتف النقالة

تطبيق المدونة الجزائرية للمهن والوظائف

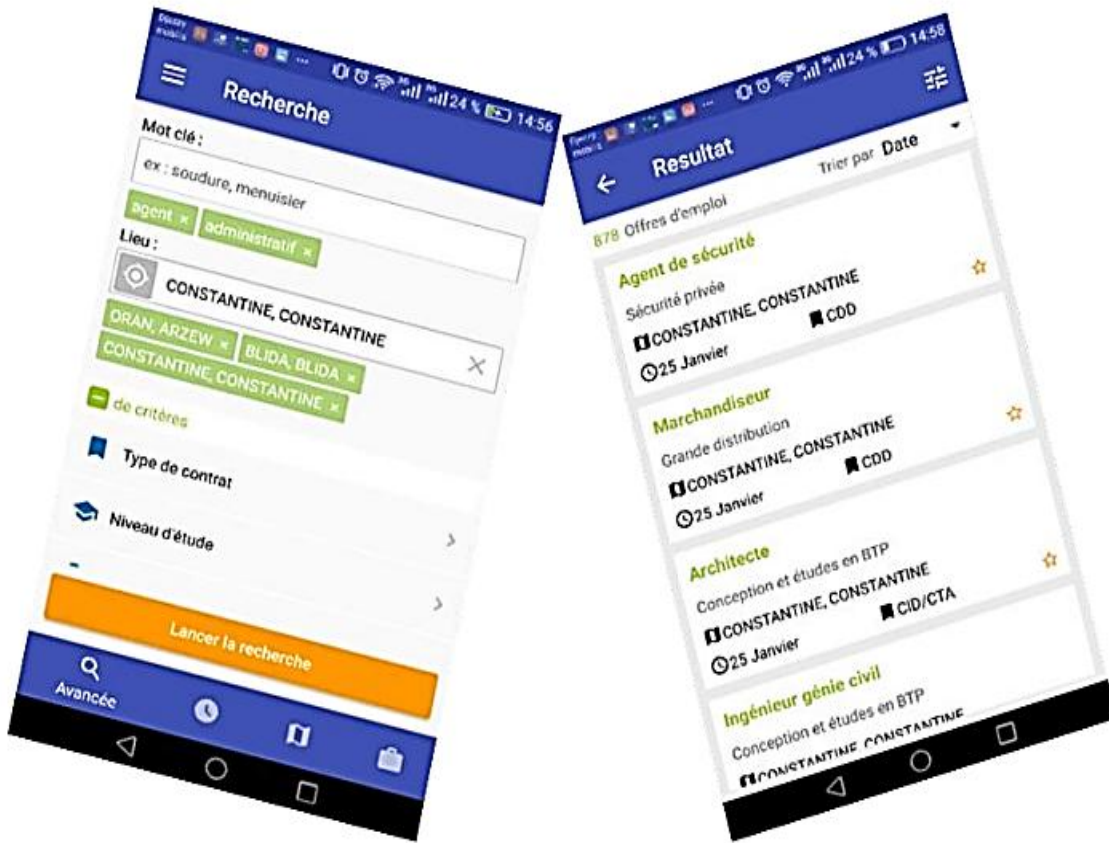


## الفصل الرابع الجانب التطبيقي للدراسة .

لتحفيز وتسهيل استعمال هذه المدونة، تم ادراجها منذ 2017 كتطبيق يمكن تحميله من متجر Google تحت تسمية ANEM - Le référentiel métiers NAME تتكون المدونة اليوم من 16 قطاعا اقتصاديا و 87 حقلا و 36 حقلا فرعيا بالإضافة 422 مهنة/وظيفة.

يسمح هذا التطبيق باستعمال المدونة بطريقة آنية وتصفحها بدون خدمة الانترنت وهي تهم جميع المتدخلين في سوق الشغل كطالبي العمل للتعيين المدقق لمنصب العمل الذي يرغبون الترشح اليه إثر تكوين مسارهم الذاتي والمستخدمين حين انشاء هم لعروض العمل على مستوى الوكالة وكذا هيئات التنصيب الجزائرية الخاصة.

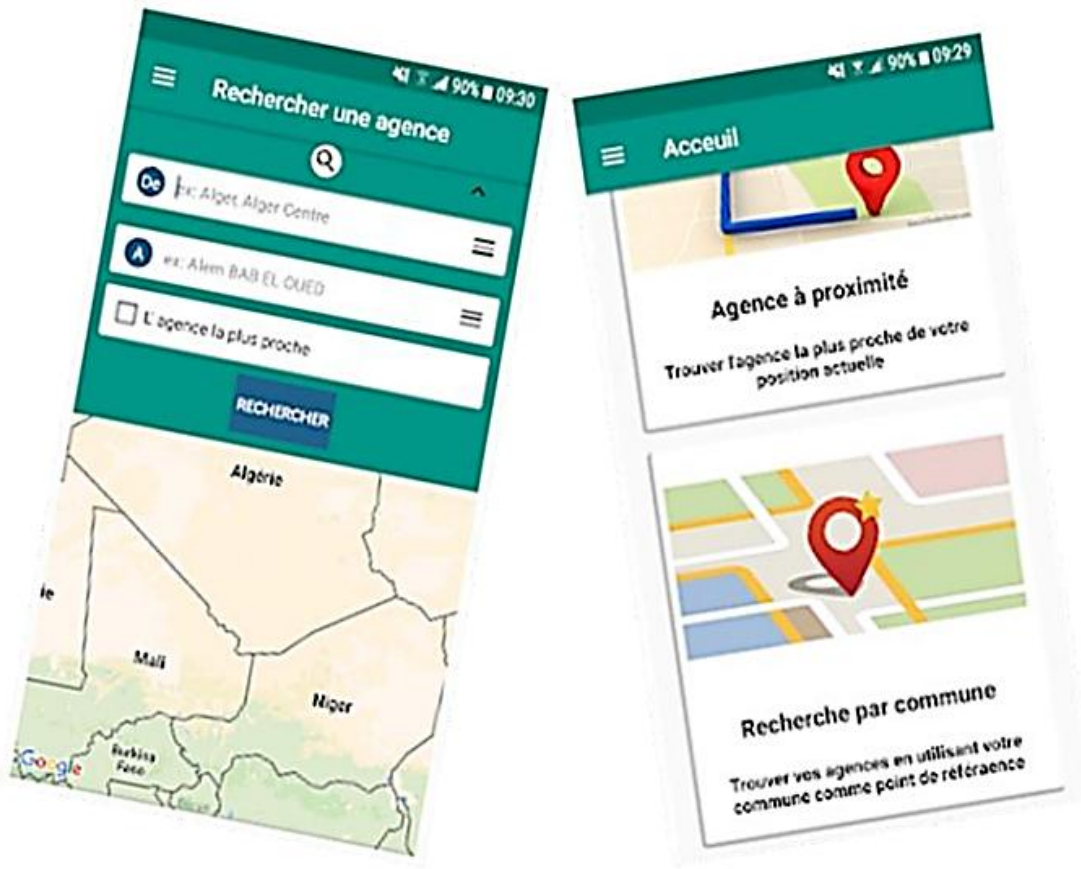
### تطبيق Monoffre :



متوفر بشكل مجاني على متجر Google الرسمي للتطبيقات ومخصص بشكل رئيسي للباحثين عن عمل للسماح لهم بالبحث عن وظيفة بناءا على معايير حداثة عروض العمل والموقع الجغرافي المودعة فيه.

## الفصل الرابع الجانب التطبيقي للدراسة .

تطبيق MonAgence :



متوفر بشكل مجاني على متجر Google الرسمي للتطبيقات ومخصص بشكل رئيسي للباحثين عن الملحقة المحلية للتشغيل الأقرب لموقعهم الانمي ومشاركة المسار الجغرافي الذي يجب اتباعه للانتقال الى الملحقة المعنية.

المفروض يتم تقديم احصائيات حول استخدام كل برنامج

عدد المسجلين

عدد الطلبات / الملفات المعالجة

عدد الزيارات...

## الفصل الرابع الجانب التطبيقي للدراسة .

المطلب الثاني: رقمنة عملية تسيير ومعالجة عروض العمل للمؤسسات ذات الحسابات الكبرى وأثرها في القضاء على البيروقراطية

في إطار تحسين ورقمنة خدمات الوكالة الوطنية للتشغيل المقدمة لمرتفقيها سواء كانوا طالبي عمل او مستخدمين تم تطوير واجهة تقنية في النظام المعلوماتي wassitonline لصالح الشركات ذات الحسابات الكبرى المتواجدة على المستوى الوطني تتميز بخصوصية العدد الكبير من التنسيبات او بما يسمى بالتوظيف المكثف (Recrutement de masse) لا سيما عروض العمل التي تشمل عدة ولايات.

الهدف من استعمال هذه الواجهة المشتركة بين المستخدمين من جهة والوكالة الوطنية للتشغيل وطالبي العمل من جهة أخرى هو معالجة خاصة ودقيقة لهذا النوع من عروض العمل مع تقليص مدة معالجتها وضمان رجوع معلومة موثوقة.

خصت هذه الخدمة الجديدة لمساعدة المؤسسات ذات الحسابات الكبرى في إيداع عروض العمل عن بعد وذلك بنسبة 100 %.

تم اختيار مجمع سوناطراك كمستخدم نموذجي في مرحلة أولى تجريبية قبل تعميم استعمال هذه التطبيقية على باقي المؤسسات ذات الحسابات الكبرى.

أولاً: رقمنة عملية تجديد طلبات العمل عن طريق خدمة مراسل



في إطار رقمنة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة الوطنية للتشغيل وسعيها منها لتطوير الخدمة المتعددة القنوات التي تتماشى مع استراتيجية الوكالة الوطنية للتشغيل وكذا تقديم خدمة ذات نوعية لمرتفقيها تم بتاريخ 18 أكتوبر 2021 إطلاق خدمة الرسائل النصية القصيرة (مرسال MIRSEL) الموجهة لجميع طالبي العمل المسجلين في النظام المعلوماتي وسيط.

## الفصل الرابع الجانب التطبيقي للدراسة .

تقدم خدمة الرسائل القصيرة خدمتين:

1. خدمة تجديد طلب العمل : الإرسال يكون آلي قبل نهاية صلاحية طلب العمل ب 10 أيام. يخطر طالب العمل برسالة نصية قصيرة SMS مفادها بضرورة تجديد طلب العمل إما عن بعد او التنقل للملحقة المحلية للتشغيل.

2. خدمة الاستدعاء من أجل التوجيه الإرسال يقوم به المستشار باستخدام النظام المعلوماتي وسيط خلال أوقات العمل في حال وجود عرض عمل، بحيث يستدعى طالب العمل برسالة نصية قصيرة SMS من أجل ضرورة التحاقه بالملحقة في حالة وجود عرض عمل يتوافق مع ملمحه المهني.

كما تمكن خدمة مرسل MIRSEL الجديدة من الإشعار بالرسائل القصيرة للمتصلين بالرقم الأخضر حول طلباتهم، وإشعار طالبي العمل فيما يخص ورشات البحث عن العمل وتتبع برامج التكوين، واستلام إشعار بموعد مقابلة مهنية في إطار خدمة الحسابات الكبرى وكذا استلام إشعار نتيجة مقابلة مهنية في إطار خدمة الحسابات الكبرى والإشعار بفعاليات قادمة لكل من المستخدمين وطالبي العمل.

**القيمة المضافة لهذه الخدمة:**

- ضمان سرعة نشر المعلومة
- تقليص مدة معالجة عرض العمل
- ضمان صلاحية طلبات العمل
- تنظيم التدفق في الوكالات
- تعزيز الشفافية ومراقبة احترام الاجراءات

## الفصل الرابع الجانب التطبيقي للدراسة .

ثانيا: احصائيات تسجيل طالبي العمل لسنتي 2020 و 2021 والمقارنة بينهما على مستوى الفرع الولائي للتشغيل بالأغواط:

### الجدول رقم (01) احصائيات تسجيل طالبي العمل لسنتي 2020 و2021

السنة	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
2020	4239	3166	2159	216	857	2769	1969	2312	3128	3007	3424	3697	30925
2021	2804	2195	2496	1295	1715	2214	1876	3228	5889	5982	12196	20561	62461

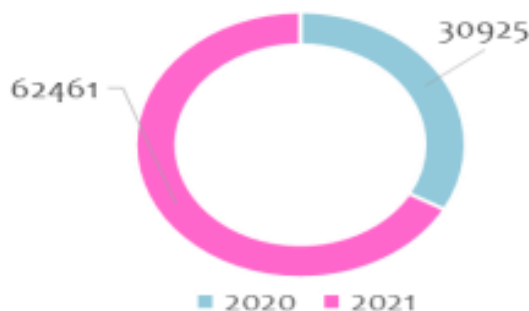
### تحليل الاحصائيات

- زيادة 51 % في طلبات العمل في سنة 2021 مقارنة بسنة 2020 بعدد 31536 طلب عمل.

- اعلان رئيس الجمهورية عن برنامج منحة البطالة ساهم في ارتفاع التسجيلات في سنة 2021 مقارنة بسنة 2020.

- بالنسبة لشهري أفريل وماي من سنة 2020 نلاحظ انخفاض كبير لعملية تسجيل طالبي العمل بسبب جائحة كورونا والاقتصار على التسجيل من بعد عبر الرابط .wassitonline  
يمكن تمثيل الجدول السابق في الشكل الموالي:

## الفصل الرابع الجانب التطبيقي للدراسة .



الجدول رقم (02): تقسيم طالبي العمل حسب السن

Tranche d'âge	2020	2021	écart	%
16 – 19 ans	1219	1743	+524	+ 2%
20 – 24 ans	6204	11069	+4865	+15%
<b>25 – 29 ans</b>	8038	15574	+7536	<b>+24%</b>
<b>30 – 35 ans</b>	6223	13112	+6889	<b>+22%</b>
36 – 39 ans	3153	6855	+3702	+12%
<b>40 – 49 ans</b>	4381	9841	+5460	<b>+17%</b>
50 ans et plus	1725	4267	+2542	+8%

### تحليل الاحصائيات

- الفئة العمرية ما بين 25-29 سنة لسنة 2021 شهدت ارتفاع بنسبة 24 % مقارنة بنفس الفئة العمرية من سنة 2020.
- الفئة العمرية ما بين 30-35 سنة لسنة 2021 شهدت ارتفاع بنسبة 22 % مقارنة بنفس الفئة العمرية من سنة 2020.
- الفئة العمرية ما بين 40-49 سنة لسنة 2021 شهدت ارتفاع بنسبة 17% مقارنة بنفس الفئة العمرية من سنة 2020.

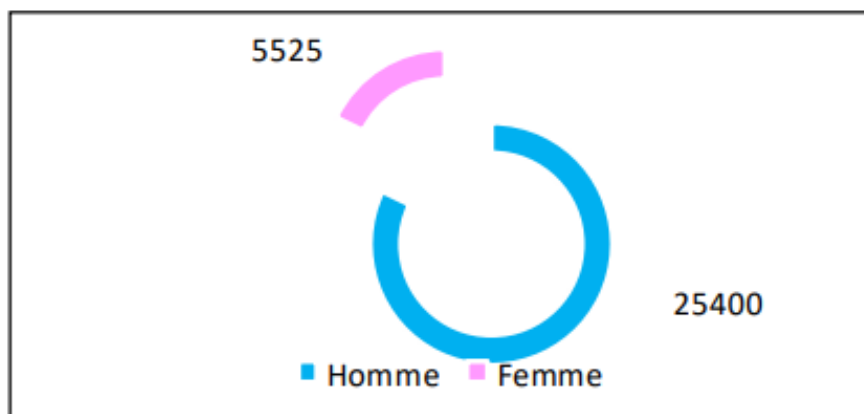
## الفصل الرابع الجانب التطبيقي للدراسة .

تقسيم طالبي العمل حسب نوع الجنس

سنة 2020

- تسجيل 25400 طالب عمل جنس الذكور بنسبة 82

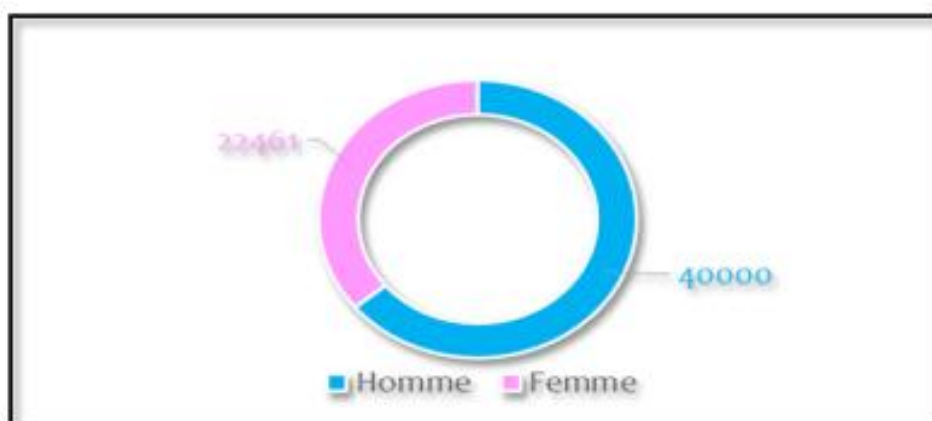
- تسجيل 5525 طالب عمل جنس الاناث بنسبة 18%



سنة 2021

- تسجيل 40000 طالب عمل جنس الذكور بنسبة 64%

- تسجيل 22461 طالب عمل جنس الاناث بنسبة 36%



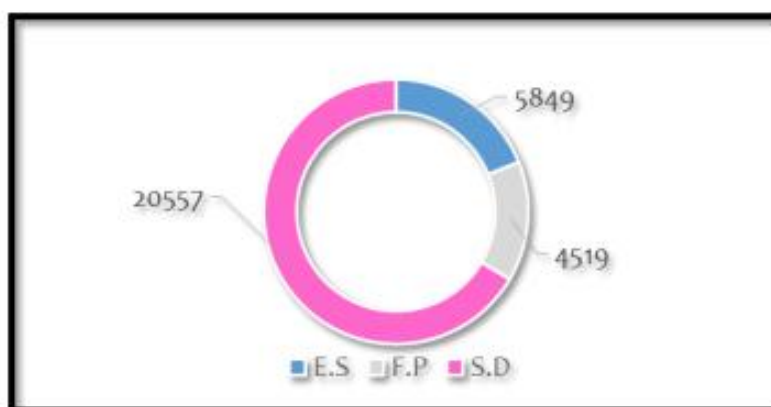
## الفصل الرابع الجانب التطبيقي للدراسة .

تقسيم طالبي العمل حسب المستوى الدراسي

سنة 2020

- تسجيل 5849 طالب عمل حاملي الشهادات الجامعية (Enseignement supérieur) بنسبة 19%

- تسجيل 4519 طالب عمل حاملي شهادات التكوين المهني (Formation professionnelle) بنسبة 15%

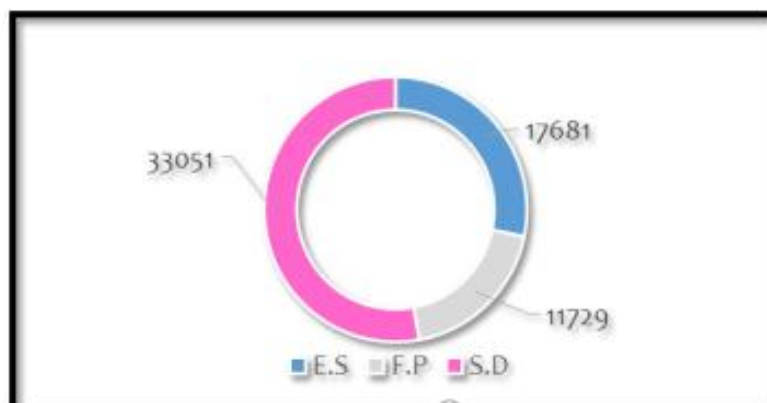


سنة 2021

- تسجيل 17681 طالب عمل حاملي الشهادات الجامعية (Enseignement supérieur) بنسبة 28%

- تسجيل 11719 طالب عمل حاملي شهادات التكوين المهني (Formation professionnelle) بنسبة 19%

- تسجيل 33051 طالب عمل بدون شهادة (Sans diplôme) بنسبة 53%



خاتمة

## خاتمة

وفي خاتمة هذه الدراسة التي جاءت بعنوان رقمنة وكالة التشغيل وأثرها في القضاء على البيروقراطية خلصنا إلى أن رقمنة وكالة التشغيل وبكل ما تحمله من مقومات ومتطلبات فنية وبشرية في حالة ما إذا توفرت في أي جهاز إداري فأنها سوف تحقق نتائج إيجابية على الخدمات العامة المقدمة للمواطن على اعتبار أن الإدارة التقليدية عجزت عن تحفي ذلك وهي بذلك تختصر الإجراءات الروتينية التي يعاني منها المواطنون وتوفير المعلومات في أي وقت و مكان نهيك على انها ليست مطلبا من طرف المواطنين فقط بل من طرف الموظفين ايضا لما تتميز به من مميزات و ما توفره من خدمات كما أن رقمنة وكالة التشغيل مسلمة تفرض تطبيقها في العمل الإداري و ذلك لمسايرة التطورات الحاصلة محليا و دوليا.

ومن خلال ما تقدم يمكن تقيد مجموعة من النتائج الخاصة بهذه الدراسة وهي على النحو التالي:

-إن العلاقة بين الإدارة الالكترونية والبيروقراطية عالقة طردية كلما زاد تطبيق الرقمنة في الممارسات الإدارية كلما انخفضت الممارسات البيروقراطية.

-تطبيق الرقمنة الادارية يعتمد على أسس ومبادئ يرتكز عليها منها ما هو مرتبط بالجانب التشريعي. ومنه ما هو مرتبط بالجانب المادي و منه ما هو مرتبط بالجانب البشري.

-الرقمنة الادارية تلعب دورا هاما في عصره وتطوير عمل الإدارة رغم طابعها البيروقراطي، وذلك من خلال الخصائص التي تتميز بها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

-تطبيق الرقمنة الادارية يحد من مظاهر التسيير البيروقراطي (المحسوبية. التماطل في المعاملات. كثرة الأخطاء المسجلة في المعاملات).

-تطبيق الإدارة الإلكترونية يعزز الشفافية ويربح الوقت والجهد والمال سواء للموظف او المواطن.

## خاتمة

-ان الرقمنة وكالة التشغيل و رغم المجهودات المبذولة الا انها لم تبلغ الحد المطلوب الذي يقضى حقيقة على البيروقراطية بل اصبح تطبيق الإدارة الالكترونية مظهر من مظاهر البيروقراطية من خلال التظاهر بانقطاع الشبكة. وكذا عدم وجود بنية تحتية تستجيب لمتطلبات الرقمنة الادارية خاصة قاعدة بيانات .

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

أولا : المراجع باللغة العربية .

1. أبو بكر محمد الهوش المنظمات الرقمية في العالم العربي ، الدار العربية للنشر والتوزيع القاهرة ، 2009
2. احمد ، الكبيسي، تطور النظم الآلية في المكتبات من الحوسبة الى الرقمنة الافتراضية ، العربية 300 ، العدد 29، 2008
3. أحمد درويش، الشفافية والنزاهة حلمنا القادم، نشرية تكنولوجيا الإدارة، ع 08 مصر، فيفري مارس 2007.
4. احمد فرج احمد، الرقمنة داخل المؤسسات المعلومات ام خارجها المملكة المتحدة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد 4 ، 2009
5. أسماء حسين حافظ ، تكنولوجيا الإتصالو الاعلام في عصر الفضاء الإلكتروني المعلوماتي والرقمي الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة ، ط1، 2008
6. بشير عباس العلاق، الادارة الرقمية المجالات و التطبيقات، مركز الامارات للدراسات والبحوث، ابو ظبي، ط01، 2005
7. بن السبتي عبد المالك - سعيدي ابتسام معوقات تطبيق مشاريع الرقمنة بالمكتبات الجامعية لولاية قسنطينة، العدد 43 سبتمبر، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2016
8. بومدين طماشة، التوسع البيروقراطي الحلقة النسبية في عملية التنمية في الوطن العربي، دفاثر السياسة و القانون. العدد السابع جوان 2012 . جامعة تلمسان كلية العلوم السياسية .
9. جرمولي مليكة : دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري، جامعة محمد الصديق بن يحي . جيجل
10. حسين محمد الحسن الإدارة الالكترونية - المفاهيم، الخصائص المتطلبات ، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، د.س.ن
11. حميد الطائي - مصطفى ابو بكر، مناهج البحث العلمي و تطبيقاتها في الاعلام و العلوم السياسية، ط01، دار الوفاء، الاسكندرية، 2002،
12. زرواطي رشيد، مناهج و ادوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط01، دار الهدى للنشر و الطباعة

## قائمة المصادر والمراجع

13. سعد غالب ياسين - الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية - الرياض: مركز البحوث، 2005
14. سعيد يقطين ، من النص إلى النص مدخل إلى جماليات الإبداع التفاعلي ، بيروت: مركز الثقافي العربي ، ط 1 ، 2005
15. عبد الستار، العلي ، وآخرون ، المدخل إلى إدارة المعرفة ، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2006
16. عبد الفتاح ، بيومي حجازي ، النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية ، الكتاب الأول ، النظام القانوني للحكومة الإلكترونية الإسكندرية ، دار الفكر الجامعي، 2003
17. عزمي الشعبيي. الفساد والمحسوبية والفساد، ورقة سياسات لمحاربة الفقر والفساد، فلسطين.
18. علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، الطبعة الثالثة، 2013
19. علي ، محمد شمو ، التكنولوجيا الحديثة والاتصال الدولي والانترنت ، الشركة الدولية للابحاث والنشر، جدة ، بدون تاريخ .
20. عمار بوحوش دور البيروقراطية في المجتمعات المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية
21. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين ، بيروت، دار الغرب الإسلامي، 2006
22. قندلجي عامر ابراهيم البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات، ط1، دار البازوري للنشر و التوزيع، عمان، 1999
23. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، 2009
24. محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الاعلامية، عالم الكتب، القاهرة
25. محمد، محمود الطعمانة ، طارق ، شريف، العلوش ، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، الأردن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004
26. مختار عبد الحميد عمر. معجم اللغة العربية المعاصر . ط 1 ، عالم الكتب ، مصر ، القاهرة 2011

## قائمة المصادر والمراجع

27. مريم خالص حسين الحكومة الالكترونية مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية وزارة المالية، العراق، 2013
28. نجلاء احمد يس ، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية ، القاهرة ، العربي للنشر والتوزيع ، ط1، 2013،  
ثانيا : المذكرات والأطروحات .
29. سهيلة مهري ، المكتبة الرقمية في الجزائر (دراسة للواقع وتطلعات المستقبل، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة ، 2005
30. سعيد بن معلا العمري المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية والأمنية السعودية 2003
31. عبد الرحمن ، سعد القرني ، " تطبيقات الإدارة الالكترونية في الأجهزة الأمنية دراسة مسحية على ضباط شرطة منطقة الرياض " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2007
32. صلاح ، مصطفى قاسم ، " التحديات الأمنية للحكومة الالكترونية (دراسة مسحية لتجربة دبي في دولة الامارات العربية المتحدة ) ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، قسم العلوم الإدارية ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية . الرياض ، 2003
33. بوخنوفة عبد الوهاب، المدرسة والتلميذ المعلم وتكنولوجيا الإعلام والاتصال رسالة دكتوراه، قسم الإعلام والاتصال ، جامعة الجزائر، 2007،
34. صباح أصابع . التنظيم البيروقراطي و الكفاءة الإدارية رسالة ماجستير جامعة منتوري قسنطينة كلية العلوم الاجتماعية معهد علم الاجتماع و الديموغرافيا تحت اشراف إبراهيم توهامي . سنة 2006-2007.
35. سميرة لغويل ، البيروقراطية بين التنظيم بين الروى النظرية و الامبريقية. رسالة دكتوراه في علم اجتماع . جامعة الحاج لخضر باتنة . كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية الإسلامية . قسم العلوم الاجتماعية 2011.2012.

## قائمة المصادر والمراجع

36. عصام محمد عمران، الوساطة و المحسوبية بين الواقع و التجريم ، رسالة ماجستير .  
الجامعة الوطنية كلية الدراسات العليا نابلس فلسطين 2018.

### ثالثا :المجلات والمؤتمرات .

37. احمد مشهور ، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على التنمية الاقتصادية ، المؤتمر العربي الثالث للمعلومات الصناعية والشبكات المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2003
38. حسن باكير، علي ، المفهوم الشامل للإدارة الالكترونية ، مجلة آريا حول الخليج ، الإمارات العربية المتحدة العدد 23 مركز الخليج للأبحاث ، 2006 ، متاح في، [http// alibakeer.maktooblog.com/85589%D8](http://alibakeer.maktooblog.com/85589%D8)
39. عبد الرحمن ، تيشوري ، الإدارة الالكترونية" ، الحوار المتمدن ، العدد 1418 ، متاح في : [http// www. Ahewar .org/ debat/ show.art.asp? aid =53793](http://www.Ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=53793)
40. حفصي عميروش: العلاقة بين البيروقراطية والإدارة الإلكترونية : دراسة نظرية ،  
المجلة الجزائرية للدراسات السياسية المجلد الخامس العدد الأول
41. محمد توفيق شعيب، أمال عقبي ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية محليا ، مجلة المفكر المجلد 14 العدد 2 جوان 2019
42. مجاد حنان طاشمة بومدين: تبسيط الإجراءات ودورها في ترشيد العمل الإداري في الجزائر، مجلة دفاتر السياسة والقانون المجلد : 13/ العدد : (03) 2021
43. نصيرة ربيع ، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل مبدأ الشفافية ، مجلة الحقوق والعلوم السياسية العدد08 ج /02 جوان 2017
44. الياس شاهد ، الحاج عرابة ، عبد المنعم دفرور : تقييم تطبيق الحكومية الالكترونية في الجزائر ، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية و المالية عدد 03 ديسمبر 2016.

## قائمة المصادر والمراجع

### القوانين:

45. قانون رقم 03/2000 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية المؤرخ في 05 جمادى الأولى 1421 الموافق ل 05 غشت عام 2000 ، ج ر ، ع 48 بتاريخ 08 جمادى الأولى 1421 هـ الموافق ل 06 غشت 2000.
46. القانون 03/15 يتعلق بعصرنة العدالة المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1436 هـ الموافق ل 01 فبراير 2015، ج ر ع 60 المؤرخة في 20 ربيع الأول 1436 هـ الموافق ل 10 فبراير 2015.
47. القانون 04/15 يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكتروني المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1436 هـ. الموافق ل 01 فبراير 2015 ج ر ، ع 60 المؤرخة في 10 ربيع الثاني 1436 هـ الموافق ل 10 فيفري 2015 .
48. المرسوم التنفيذي تحت رقم 142-19 المؤرخ في 29 يناير 2019 والمتضمن التنظيم الداخلي للوكالة الوطنية للتشغيل

### المراجع باللغة الأجنبية:

49. Murru, MariaElena, E- government: from real to virtual. Brussels, 11 April 2003
50. Naffa, khaldoun, "Jordan e-government programme", Jordan e-government initiative, Jordan, septembre 2005
51. Zhiyuan Fang, E - government in digital, concept, practice, PARIS 2002
52. Nada Ahmed Abdel-Basset, Developing Commitment towards Change in Bureaucracies, The Case Study of the Egyptian Civil Service Sector, A Thesis Submitted for the Degree of Doctor of Philosophy, University of Stirling, 2009,

## قائمة المصادر والمراجع

### المواقع الالكترونية:

53. علي ، السيد الباز ، الحكومة الالكترونية والإدارة المحلية ، الإدارة المحلية الإلكترونية العربية ، متاح في [www.arablawinfo.com](http://www.arablawinfo.com) .
54. لحبيب بلية معمري المسعود نموذج التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر: الخلفيات والحدود
55. قيداون أبو بكر الصديق ، خيرة معمري . الحكومة الالكترونية ومتطلباتها في ظل الحاكمة الرشيدة (ISSN: AL-RIYADA . 2017 For Business Economics (ISSN: 2437-) Vol 03 N0 01 January
56. موقع الوكالة الوطنية للتشغيل [www.anem.dz](http://www.anem.dz)
57. محاضرة مفهوم البيروقراطية:
- [https://uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/8/8\\_2023\\_12\\_31!06\\_4\\_9\\_39\\_PM.pdf](https://uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/8/8_2023_12_31!06_4_9_39_PM.pdf)