وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة يحي فارس بالمدية
كلية الحقوق والعلوم السياسة

العنوان:

الإدارة الإلكترونية ما بين تحسين الأداء الوظيفي للموظف وخدمة المواطن

مذكرة لنيل شهادة ماستر في الحقوق

تخصص : الدولة والمؤسسات

من إعداد الطلبة :

- بن عيسى عقيلة
- غالم عبد القادر

تحت إشراف الأستاذة :

د. أوراك حورية

السنة الدراسية :**2021/2020**

شكـــــــر و عرفـــــــان

قال الله عز وجل :

"

قَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ " سورة الأحقاف الآية (15)

نحمد الله عز وجل الذي ألهمنا الضر والثبات، وأهدنا بالقوة والعزم على مواصلة المشوار الدراسي وتوفيقه لنا في إنجاز هذا العمل و نرجو أن يكون خيرا في ميزان الحسنات يوم القيامة.

نحمدك اللهم ونشكرك على نعمتك وفضلك، ونسألك البر والتقوى، ومن العمل ما ترضى وسلام على حبيبه وخليله الأمين عليه أزكى الصلاة والسلام.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة الفاضلة **" أوراك حورية "** لتفضلها بالإشراف على هذا البحث وعلى توجيهاتها و نصائحها.

وكذلك نشكر كل أساتذة التخصص الذين تمدرسنا على أيديهم طيلة مشوارنا الدراسي.

وفي الختام نشكر كل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل ولو بالقليل.

ونتمنى التوفيق لكل طلبة دفعة 2021/2020 إن شاء الله .

إهـــــــــداء

أهدي ثمرة جهدي :

إلـــــى من تاهت الكلمات في وصفها، إلى من كانت سندا في حياتي وغمرتني بحبها وعطفها إلى روح " **أمـــي حبيبة قلبي** " رحمها الله و أسكنها فسيح جناته.

إلـــــى من أطفأ ظلمة جهلي وكان خير مرشد لي نحو العلم والمعرفة .

إلى الذي جاهد الحياة لأجلي ليهدي لي بسمة أمل " **أبـــي العزيز** " أطال الله في عمره .

إلـــــى زوجي العزيز وسندي في الحياة " **هشام**".

إلـــــى **أولادي** حفظهم الله ورعاهم و أنار دربهم.

إلـــــى **أخي** و **أخواتي** السند الأيمن والرافد المعين اعتزازا و احتراما .

إلى كل من **زوجة أخي** و **أزواج أخواتي** و **أولادهم** وكل أفراد عائلتي كبيرهم و صغيرهم .

إلـــــى من ساهم بمساندتي وتشجيعي على إتمام مشواري الدراسي السيد **"عاقب محمد "** لك مني كل الشكر والعرفان والامتنان .

إلـــــى كل من وسعته ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي فله ألف سلام.

عـقيلـــــــــة

إهـــــــــداء

أهدي ثمرة جهدي :

إلـــــى التي تحدق إلى السماء كل صباح تتلو الدعاء وتنتظر نجاحي

إلى التي لا ترقى لوضعها قوانين فكري وزخرفة حروفي إليها

" أمـــــــــي الحبيبة " أطال الله في عمرها.

إلــى الذي جاهد الحياة لأجلي وقهر الظروف والمحن ليهدي لي سمة الأمل و طريق النجاح **" أبـــــــي الغالي "** حفظه الله ورعاه.

إلـــى من كانوا قدوتي في الحياة **إخوتي وأخواتي** حفظهم الله ورعاهم .

إلـــــــى كل **أصدقائي** الذين ساهموا بمساندتي وتشجيعي شكرا وعرفانا.

إلى من ذكرت وكل من لم أذكر، أهدي هذا البحث ولهم مني ألف سلام.

عبد القـــــــــــادر

مقدمـــــــة

مقدمـــــــة :

يشهد العالم الحديث تغيرات وتحولات جذرية إمتدت من الأفراد ثم المنظمات ، حتى شملت الحكومات مؤخرا ، وذلك نتيجة للثورة التقنية والمعلوماتية المتسارعة ، والتقدم التكنولوجي الهائل خاصة في مجال تقنيات المعلومات والإتصال والتحول إلى مجتمع وإقتصاد المعرفة ، حيث أصبحت الدول تتنافس في تحفيز مؤسساتها الحكومية والخاصة لمواكبة هذا التطور، ومن أهم الإستجابات لتلك التطورات ظهور مفاهيم وتطبيقات الإدارة الالكترونية .

تسعى الجزائر بخطى حديثة نحو تشجيع ودعم مشاريع تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية في الإدارات والمؤسسات العمومية، بحيث تعتبر الإدارة الإلكترونية ثورة في عالم الإدارة الحديثة نتيجة لما قدمته من آثار إيجابية سواء بالنسبة للموظف بصفة عامة أو المواطن بصفة خاصة.

وتعتمد الإدارة الإلكترونية على الإمكانيات المتميزة للإنترنت والقدرات الجوهرية للمؤسسة دون أي حدود لتحقيق أهدافها، وقد جاءت كرد فعل واقعي لإستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجال الخدمات العامة لتطوير طرق العمل التقليدية إلى طرق أكثر مرونة وفعالية .

وقد اكتسى مفهوم الإدارة الإلكترونية أهمية خاصة بالنسبة للكثير من الدول وأحدثت تغيرا في الحياة اليومية للإنسان وأصبحت من الركائز الجوهرية والمعمول عليها في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية، هذا ما إنعكس على الإدارة العمومية التي تعتبر الآلية التي تحرك عجلة التنمية في الدولة وتخدم المواطنين ،وبذلك تم إدراج البرمجة المعلوماتية داخل عمل الإدارة، فالجانب المعلوماتي الحديث ينفرد بخصوصية متميزة عن الثروات التقنية الإخرى، رأس مالها هوالعقل البشري والثروة البشرية داخل الدولة، فالعنصر البشري يمثل الركيزة الهامة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، ولذلك فإن تدريب وتكوين العنصر البشري هو من الأمور الملحة التي تطلبها الثروة المعلوماتية بحيث أن العنصر البشري هو المحرك والمصدر الأساسي للتقنية، لذلك لا بد من الإهتمام به وتدريبه وإعادة تأهيله ليكون قادرا على أداء وظائفه .

الإشكاليـة :

بناءا على ما سبق نطرح الاشكالية التالية للمناقشة :

- إلى أي مدى تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للموظف، ومنه خدمة المواطن؟

الفرضيات :

1- الإدارة الإلكترونية لها جانب ذو شقين الأول على تحسين الأداء الوظيفي للموظف والثاني على خدمة المواطن إيجابا وسلبا.

2- الأداء الوظيفي هو كمية الإنجازات المقدمة من طرف الموظفين العموميين .

3- صعوبة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر نظرا لعدة معيقات .

4- متطلبات الإدارة الإلكترونية ينعكس على العملية الإدارية.

5- مقاومة التغيير هو العائق الوحيد الذي يحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية :

- يعد موضوع الدراسة موضوع حديث ومعاصر يعكس التطور العلمي في مجال المعلومات والإتصال الذي بات يشكل ضرورة حتمية نظرا لتناوله مفهومين هما الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي الذي ينعكس بطبيعة الحال على المواطن .
- الحاجة إلى مثل هذه الدراسات لأنها تشكل تحديات في الوقت الراهن ، وأيضا لفتح آفاق مستقبلية للدراسات العلمية ذات العلاقة .
- موضوع متجدد لكن بنظرة مختلفة على حسب كل مجال.

أهداف الدراسة :

تسعى دراستنا لهذا الموضوع تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وتحديد ماهيتها .
- إبراز مزايا وذكر عيوب أو معوقات الإدارة الإلكترونية.
- تحديد دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للموظف .

- تبيان دور الإدارة الإلكترونية في خدمة المواطن.
- التعرف على أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية وبالأخص خلال جائحة كورونا.

أسباب إختيار الموضوع :

من بين الأسباب التي دفعتنا لتناول هذا الموضوع والتطرق إليه من عدة جوانب، هي الرغبة النفسية والذاتية للإطلاع على هذا الموضوع ، كونه موضوع حديث وشيق وجب دراسته ومعرفة كل ما يتعلق به ، وخاصة في إطار الأداء الوظيفي وكذا تحسين خدمة المواطن.

أما بالنسبة للأسباب الموضعية :

- حداثة موضوع الإدارة الإلكترونية في مجال الإدارة وتطبيقاتها مما يستوجب الخوض فيه.
- تباين أهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للموظف وكذا خدمة المواطن.
- إبراز ضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية وخاصة في أزمة كورونا.
- محاولة إثراء موضوع الإدارة الإلكترونية والذي يبقى موضوعا مهما يستحق البحث والدراسة.

منهج الدراسة:

المنهج المتبع في موضوعنا هو المنهج الوصفي التحليلي ، وذلك نظرا لملائمة طبيعة الموضوع من وصف لأهم خصائص ومتطلبات ووظائف الإدارة الإلكترونية و أساسيات هذه الأخيرة، وأيضا محاولة وصف كل من عناصر الأداء الوظيفي، وكذا الخدمة العمومية مع الإعتماد على التحليل فيما يخص إنعكاسات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، وكذا آثارها على تحسين الخدمة وأيضا خلال جائحة كورونا .

الدراسات السابقة :

تمحورت جل الدراسات السابقة على الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي أو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية على حدى من دون دمجهم مع بعض فكان موضوعنا مزدوجا يصب في الأداء الوظيفي للموظف وخدمة المواطن ، ولكن هذه الدراسات كانت مهمة جدا بالنسبة لنا لدراسة هذا الموضوع .

الصعوبات التي واجهتنا :

- ضيق الوقت لموضوع يتطلب البحث أكثر.
- قلة المراجع بهذا الصدد وخاصة الكتب .
- التداخل والغموض بين مصطلحي الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية كدولة تقوم بتسيير مرافقها ومؤسساتها إلكترونيا، ومصطلح الإدارة الإلكترونية المطبق في بعض المؤسسات العمومية، أي التداخل هنا يكون بين الكل والجزء .

هيكل الدراسة :

لمعالجة إشكالية موضوعنا إرتأينا تقسيم البحث أو الدراسة إلى فصلين :

الفصل الأول يندرج ضمنه الإطار المفاهيمي للإدارة الإكترونية ،أما الفصل الثاني تحت عنوان دور الإدارة الإلكترونية.

الفصل الأول :

الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية ليست مسألة فنية فحسب بل مسألة حضارية وثقافية ، فهي ترتبط بتغيير قيم ومفاهيم وعادات سائدة بين المواطنين، فالأخذ بمفهوم الإدارة الإلكترونية سوف [1]يؤدي بالضرورة لتعزيز آليات الكفاءة والفاعلية للجهاز الحكومي .

تعد الإدارة الإلكترونية من أبرز نتائج العولمة والتطور العلمي في العصر الحديث، حيث أدت التطورات في مجال الإتصالات وإبتكار تقنيات إتصال جد متطور للتفكير من قبل الدول والحكومات للاستفادة من منجزات الثورة التقنية ، وهذا عن طريق إستخدام الحاسوب وشبكات الأنترنت في إنجاز الأعمال وتقديم خدمات للمواطنين بطريقة إلكترونية .

بحيث تساهم هذه الأخيرة بحل العديد من المشكلات التي من أهمها التزاحم والوقوف في طوابير طويلة أمام الموظفين في المصالح والدوائر الإدارية ، فضلا عن تجنب الروتين والوساطة وغيرها من العوامل التي تقف حائلا دون تطور الإدارة بمفهومها التقليدي ، بالإضافة إلى ما تتميز به الإدارة الإلكترونية من سرعة وتوفير الوقت ، وإستخدام شبكة الأنترنت في ربط الإدارة الحكومية وفروعها وكذا بينهما وبين المواطنين ، وكل هذه المزايا مهدت لظهور مصطلح الإدارة الإلكترونية كنمط إداري متطور يستخدم منجزات تقنية إلكترونية في تطوير العمليات الإدارية ، وإكتسابها مميزات نوعية تنقلها إلى مطاف عصرنة التعاملات الإدارية [(1)] .

ولمعالجة هذا الموضوع تناولنا ماهية الادارة الالكترونية (مبحث أول) ، و عوامل تطبيق الإدارية الإلكترونية (مبحث ثان) .

[(1)] مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2011. ص 53.

المبحث الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية

إن فكرة الإدارة الإلكترونية أوسع من كونها وجود آلية خاصة بإدارة العمل داخل المؤسسة عن طريق حواسيب وبرمجيات وأنترنيت وغيرها من التقنيات بل تتعداها إلى تبادل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة وإستخدامها في تسيير المؤسسة وأيضا تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للإستجابة للمستجدات الحاصلة وهي تشمل جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنظيم وقيادة أيضا رقابة بحيث تتميز بقدرتها على توفير المعرفة بصورة مستمرة وهذا من أجل تحقيق الأهداف المرجوة[1].

و هنا نعالج مفهوم الإدارة الإلكترونية (مطلب أول)، الإنتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية (مطلب ثان)، و أخيرا أساسيات الإدارة الإلكترونية (مطلب ثالث).

المطلب الأول : مفهوم الإدارة الإلكترونية

يرتكز هذا المطلب على الجوانب المرتبطة بنشأة الإدارة الإلكترونية ومحاولة ضبط مختلف ماقدم حولها من تعاريف وذكر أهم الخصائص التي تتسم بها .

الفرع الأول : نشأة الإدارة الإلكترونية

تعود نشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث لنتاج التطور النوعي الحاصل في مجال الإتصالات الحديثة في ظل ثورة المعلومات وإزدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن والمؤسسات وسط الإدارة العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا وبالتالي التحول للعمل بأساليب وأشكال مختلفة .

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية حديث النشأة حيث يعد من المصطلحات العلمية المستحدثة في العلوم الإدارية والقانونية، ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية نتيجة لتطور شبكة المعلومات والإتصالات والتي أحدث تحولا في أداء المنظمات بتحسين إنتاجها وسرعة أدائها وجودة خدماتها[2].

إن نشأة الإدارة الإلكترونية تعود إلى التحول للعمل بأشكال وأساليب مختلفة، إذ كانت تقتصر على إستخدام بعض برامج الحاسوب لأغراض إحصائية .

الفرع الثاني : تعريف الإدارة الإلكترونية

---

[1] كافية عبدوني، حميد بن محجوبة، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وتطبيقاتها ، مجلة الأصيل للبحوث الإقتصادية والإدارية ، جامعة الجزائر 3 ، العدد 02 ، ديسمبر 2017 ، ص 220.

[2] سايح فطيمة ، الإدارة الالكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية المحلية ، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة ، المركز الجامعي غيليزان ، الجزائر ، العدد الرابع ، ديسمبر 2018 ، ص66.

لقد حظي موضوع الإدارة الإلكترونية بالإهتمام الواسع نظرا لحداثته والذي إنعكس إيجابا في تعدد التعريفات المقدمة لهذا المفهوم من بينها :

الإدارة الإلكترونية هي تحويل كافة الأعمال والخدمات الإلكترونية تنفذ بسرعة عالية وبدقة عن طريق إستخدام تقنيات الإدارة وهو ما يطلق عليه إدارة بلا أوراق وهي الإدارة التي تقوم على إستخدام الأنترنت وشبكات الأعمال في إنجاز وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم إلكتروني وكذا قيادة ورقابة إلكترونية.

طرح مصطلح الإدارة الإلكترونية بصورة مرادفة مع مصطلحات أخرى تنصب في نفس الإطار مثل الأعمال الإلكترونية ، التجارة الإلكترونية ... ذلك من المفاهيم التي تربط مابين الأنشطة والإتصالات في العالم الرقمي .

الإدارة الالكترونية هي البيئة التي تتحقق فيها خدمات للمواطنين وإستخداماتهم كما تحقق فيها الأنشطة الحكومية للجهة المعنية بذاتها، أو فيما بينها من الجهات الحكومية المختلفة بإستخدام شبكات المعلومات والإتصالات عن بعد[1] .

وقد عرفها الدكتور فداء حامد بأنها وسيلة لدفع أداء وكفاءة الحكومة بحيث تكون إدارة بلا أوراق وأنها تستخدم الأرشيف الإلكتروني والوسائل على الحواسيب والهواتف المحمولة وهي إدارة بلا زمان حيث تعمل في كل وقت وهي إدارة بلا تنظيمات جامدة فالمؤسسات الذكية تعتمد على عمال المعرفة والتكنولوجيا[2].

وعرفت أيضا بأنها إستخدام وسائل الإتصال الحديثة، والمعلومات في تسيير طرق أداء الإدارات الحكومية لخدماتها العامة الإلكترونية ذات القيمة والتواصل مع المنتفعين من خدمات المرفق العام بمزيد من الديمقراطية من خلال تمكينهم من إستخدام وسائل الإتصال الإلكترونية عبر بوابة واحدة[3].

وعرفها آخرون بأنها مصطلح إداري يقصد به عملية ميكنة جميع مهام المؤسسة الإدارية ونشاطاتها بالإعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة ،

---

(1) مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق الذكر. ص 54

(2) فداء حامد ، الإدارة الإلكترونية الأسس والنظرية والتطبيقية ، ط1 ، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان الأردن ، 2015 ، ص 194.

(3) سايح فطيمة، مرجع سابق الذكر. ص 66.

(4) لمين علوطي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (بحوث إقتصادية عربية)، المركز الجامعي يحي فارس المدية ، الجزائر ، العدد 43 ، 2008 ، ص 144 .

وهي مجموعة من العمليات التنظيمية تربط بين المستفيد من الخدمات ومصادر المعلومات بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف المؤسسة من تخطيط وإنتاج وكذا متابعة وتطوير .

الفرع الثالث : خصائص الإدارة الالكترونية

يقصد بخصائص الإدارة الإلكترونية السمات المميزة العامة التي تجعلها تختلف عن الإدارة العادية ومن أبرزها نذكر ما يلي :

- إدارة ومراقبة الإدارات المختلفة للمؤسسات وكأنها وحدة مركزية .
- تركيز نقطة إتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها .
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة وتقليص صعوبات إتخاذ القرارات الإدارية عن طريق توفير البيانات وربطها مع حيثيات القرار .
- توفير تكنولوجيا المعلومات للمستفدين بصورة فورية، مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا.

إن الإدارة الإلكترونية تعني مختلف التدفقات الإدارية للبيانات، إذ يصبح شكلها إلكترونيا ومتداولا بين الأجهزة والمستويات الإدارية المختلفة، وأبرز سماتها السرعة والفعالية في تقديم الخدمات بشكل يقضي على العراقيل البيروقراطية والتعقيدات الإدارية ، كما أنها إدارة بدون ورق حيث يستعمل البريد الإلكتروني والمواصلات الحديثة بدل الأوراق ، إذ أن تقليل إستخدام الأوراق يقضي على مشكلة عمليات الحفظ و التوريق وفتح المجال نحو إستخدام الأرشيف الإلكتروني.

- صفة التواصل الدائم فهي إدارة بلا زمان إذ تستمر 24 ساعة متواصلة الأمر الذي يقضي على معانات الأفراد في طابور الإنتظار ويرفع من جودة الخدمات المقدمة للمواطن .مرونة تنظيمية يعكسها طابع المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية ، بإعتبارها تعتمد على صناعة المعرفة.

كما يضفي تطبيق الإدارة الإلكترونية مرونة على التنظيم الإداري ويوفر الخدمات بشكل مباشر ويسمح بالتخلص من التبعية اللصيقة بالمؤسسة العامة والخاصة وحتى طبيعة الخدمات وبفضل المهام المنوطة بها تسمح الإدارة الإلكترونية برقمنة جميع الوثائق وتحقيق نوعية رفيعة من معالجة البيانات وحفظ عدد العناصر الهامة الضرورية لخدمات غير محدودة، وبذلك فالإدارة الإلكترونية تتميز بتقليل معوقات إتخاذ القرار عن طريق توفير قاعدة بيانات وربطها بمراكز إتخاذ القرار وتوظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين[1].

مما سبق يمكن صياغة بعض الخصائص الجوهرية الخاصة لدى كافة العاملين :

---

[1] عشوري عبد الكريم ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر ، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009، ص 18.

أ. زيادة الإتقان: إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري والتنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام والأنشطة الإدارية التقليدية ، وتنطوي على مزايا أهمها المعالجة الإلكترونية الفورية للطلبات والدقة في إنجاز المهام .

ب. تخفيض التكاليف: إذا كانت الإدارة الإلكترونية في بادئ الأمر تحتاج لمشاريع مالية ضخمة بهدف دفع عجلة التحول فإنه بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة حيث لم تعد الحاجة في تلك المراحل لليد العاملة ذات العدد الكبير .

ج. تنشيط الإجراءات: أمام التطور الحاصل في كل المجلات والمعقد للإدارات ، عملت جل الإدارات على إدخال المعلومات إلى مصالحها وحرصت على إستخدامها بشكل أمثل لما لها من إمكانيات وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع دون تضخم الملفات والتعقيدات الإدارية ، خاصة في ظل تنوع الفئات [1]التي تستهدفها أنشطة المرافق والإدارات.

د. تحقيق الشفافية: فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الإكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإكترونية التي تضمنت النزاهة والمساواة في تقديم المعلومات والخدمات أمام المواطنين كافة[1] .

المطلب الثاني : الإنتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

لقد فرض التقدم الحاصل في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصال الحديثة مطالبة مستمرة برفع جودة الخدمات وحتمية تطوير الإدارة ومواكبة التغيرات العلمية الحاصلة .

سنتناول من خلال هذا المطلب أسباب الإنتقال للإدارة الإلكترونية وخطوات الإنتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية .

الفرع الأول : أسباب الإنتقال إلى الإدارة الإلكترونية

إن التحول للإدارة الإلكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة، وقد فرض التطور العلمي والمطابقة برفع الجودة وضمان سلامة العمليات دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية، ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتجول الإلكتروني في النقاط التالية :

1. الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال .
2. القرارات والتوصيات الفورية التي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق .
3. ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة .

[1] عشوري عبد الكريم، مرجع سابق الذكر. ص 19.

4. صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
5. ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة .
6. التوجه نحو توظيف إستخدام التطور التكنولوجي والإعتماد على المعلومات في إتخاذ القرارات.
7. إزدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتناقض.
8. حتمية تحقيق الإتصال المستمر بين العاملين على إتساع نطاق العمل. [1]

الفرع الثاني : خطوات الإنتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

إن تطبيق الإدارة العامة الإلكترونية وتقديم الخدمات العامة إلكترونيا لا يمكن تنفيذه دفعة واحدة وإنما يتم بمراحل معينة وهي :

I. المرحلة الأولى : مرحلة الوجود (الظهور)

في هذه المرحلة تقوم الوزارات والدوائر الحكومية بوضع المعلومات كاملة عن نفسها على شبكة الأنترنت وذلك من أجل أن يطلع عليها المواطنون ورجال الأعمال ، وترتبط هذه المرحلة بإعداد النماذج وإمكانية طباعتها وإعادة إرسالها بالبريد أو التسليم المباشر دون الحاجة إلى التنقل أو السفر للوصول للوزارات والمؤسسات الحكومية[2].

II. المرحلة الثانية : مرحلة التفاعل

يتم في هذه المرحلة التفاعل بين الإدارة العامة والمستفيد من الخدمة سواء كان بين الإدارة العامة والمواطنين أم بين المؤسسات الحكومية أم بين القطاع العام والقطاع الخاص وذلك من خلال الطلبات الإلكترونية .من بين خصائص هذه المرحلة إمكانية طرح الإستفسارات والأسئلة بإستخدام البريد الإلكتروني ومحركات البحث على شبكة المعلومات العالمية، كما يمكنهم إضافة لذلك تحميل الإستمارات والمستندات من المواقع المختلفة، وبذلك توفرالكثيرمن الوقت والجهد، وعلى مدارالساعة [1].

III. المرحلة الثالثة : مرحلة التنفيذ

تتزايد التعقيدات التكنولوجية في هذه المرحلة، حيث يتم التفاعل مع البرامج والأنظمة التي تتعرف على مطالب الخدمة ومدى إمكانية إنجاز الخدمات له، ثم توافق الإستثمارات الإلكترونية مع مسارات العمل والوثائق اللازمة لإنجاز المعاملة وتتم هذه العملية دون الحاجة إلى الزيارة أو

---

[1] جمنية ذهبية ، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية ، دراسة حالة بلدية خنشلة ،مذكرة ماستر تخصص إدارة الجماعات المحلية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة 08 ماي 1945 ، قالمة ، 2016/2015 ، ص49.

[2] ساسي مريم ، الإدارة الإلكترونية ، دراسة مقارنة ، مذكرة ماستر تخصص إدارة ومالية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة آكلي محند أولحاج البويرة ، 2015-2016 ، ص37.

الذهاب إلى المؤسسة المعنية حيث يجب إعادة تشكيل مسارات العمل بين الأجهزة الحكومية لتقديم خدمات جيدة، كما تحتاج الحكومة في هذه المرحلة إلى تشريعات جديدة للقيام بالمعاملات الإلكترونية(غير الورقية).

IV. المرحلة الرابعة : مرحلة التكامل

تحدث عند تكامل بين جميع الأنظمة الحكومية ويمكن للأفراد وقطاع الأعمال الحصول أو إستلام معاملاتهم المنجزة سواء من موقع إلكتروني أو مباشرة من مركز إستلام الخدمات.وتشمل هذه المرحلة كذلك الجانب الداخلي للمؤسسات الحكومية من حيث الحاجة إلى إحداث تعديل أو تغيير جذري في الثقافة والإجراءات بصورة مطلقة، إذ يستطيع مستخدم المرفق العام إعطاء المعلومات التي تتعلق بطلباته من خلال الاستمارة الموجودة على شبكة الانترنت ويتلقى رسالة مع علم الوصول ورقم يتعلق بملفه الشخصي وذلك لمتابعة حالة ملفه من خلال الشبكة ، ويجب على الإدارة المعنية النظر في طلباته ومعالجتها آليا[2] .

الفرع الثالث : نتائج التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

لقد كان الغرض من تبني الإدارة الإلكترونية تحقيق طموح يتجسد في بناء إدارة عصرية منحصرة على مهامها الرئيسية وموحدة الجهود ، دائمة الإصغاء لمحيطها، متوفرة على الوسائل الملبية لحاجاتها الحقيقية ، مهتمة بتقديم خدمة عمومية ذات جودة عالية بأقل تكلفة .

حيث تطمح كل دولة وراء تبني الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق جملة من النتائج تمكنها من الإستمرار والبقاء، ويمكن أن نلخصها في ما يلي :

1- تدعيم أسس الشفافية .
2- الرفع من كفاءة عمل الإدارة .
3- الرفع من مستوى التواصل والتنسيق بين مكونات الإدارة .
4- سهولة الرقابة[3] .

المطلب الثالث : أساسيات الإدارة الإلكترونية

نتطرق في هذا المطلب إلى الأساسيات الإدارة الإلكترونية من خلال تحديد مبادئ الإدارة الإلكترونية ووظائفها ثم أهدافها .

---

[1] حميدي القبيلات ، قانون الإدارة الالكترونية العامة ، ط1 ، دار وائل للنشر ، 2014 ، ص35-36-37.

[2] عاشور فطيمة ،الإدارة الإلكترونية بين الحتمية وتحديات المنافسة العالمية ، مجلة رماح للبحوث والدراسات ، المركز الجامعي مرسلي عبد الله تيبازة ، الجزائر ، العدد 28 كانون الثاني 2019 ، ص 119-120.

الفرع الأول : مبادئ الإدارة الإلكترونية

يرى الأستاذ عمار بوحوش أن مبادئ الإدارة الإلكترونية تتجلى فيما يلي :

أولا: تقديم أحسن خدمات للمواطنين Citzen oriented

وهذا الإهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات ، المهيأة مهنيا لاستخدام 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 ، وإستخلاص النتائج، وإقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.

ثانيا: التركيز على النتائج Rusults Oriented

حيث ينصب إهتمام الحكومة الإلكترونية (الإدارة العامة الإلكترونية) على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تحقيق العبئ على المواطنين من حيث الجهد، والملل والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة (دفع الفواتير عن طريق بطاقات الإئتماء بدون التنقل إلى مراكز الهاتف، الغاز لتسديد الرسوم والفواتير المطلوبة) .

ثالثا:سهولة الإستعمال والإتاحة للجميع، أي إتاحة الحكومة الإلكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات .

رابعا: تخفيض التكاليف: ويعني أن الإستثمارفي التكنولوجيا المعلومات، وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة يؤدي إلى تخفيض التكاليف .

خامسا: التغيير المستمر : وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية تحكم أنها تسعى بإنتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء بقصد التفوق أو التنافس[1] .

الفرع الثاني : وظائف الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة تترك آثار واسعة على المنظمات ومجالات عملها وخاصة عمليات تهيئة أو إصلاح البنية التنظيمية ، مما عكس عمق التغيير الجذري الذي تحمله تطبيقات الإدارة الإلكترونية على إستراتيجياتها ووظائفها وفي ما يلي الوظائف الأساسية لها والتي مثلت مرتكزات هامة في الإصلاح والتطوير الإداري.

أولا : التخطيط الإلكتروني (E-planning)

يعتمد التخطيط الإلكتروني بصفة أساسية على التخطيط الإستراتيجي والأهداف الإستراتيجية، حيث تتم القرارات التي تستخدم النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإدارتها، ويعتمد كذلك في ظل الثورة الإلكترونية على إستخدام نظم

[1] عشوري عبد الكريم، مرجع سابق الذكر. ص15-16 .

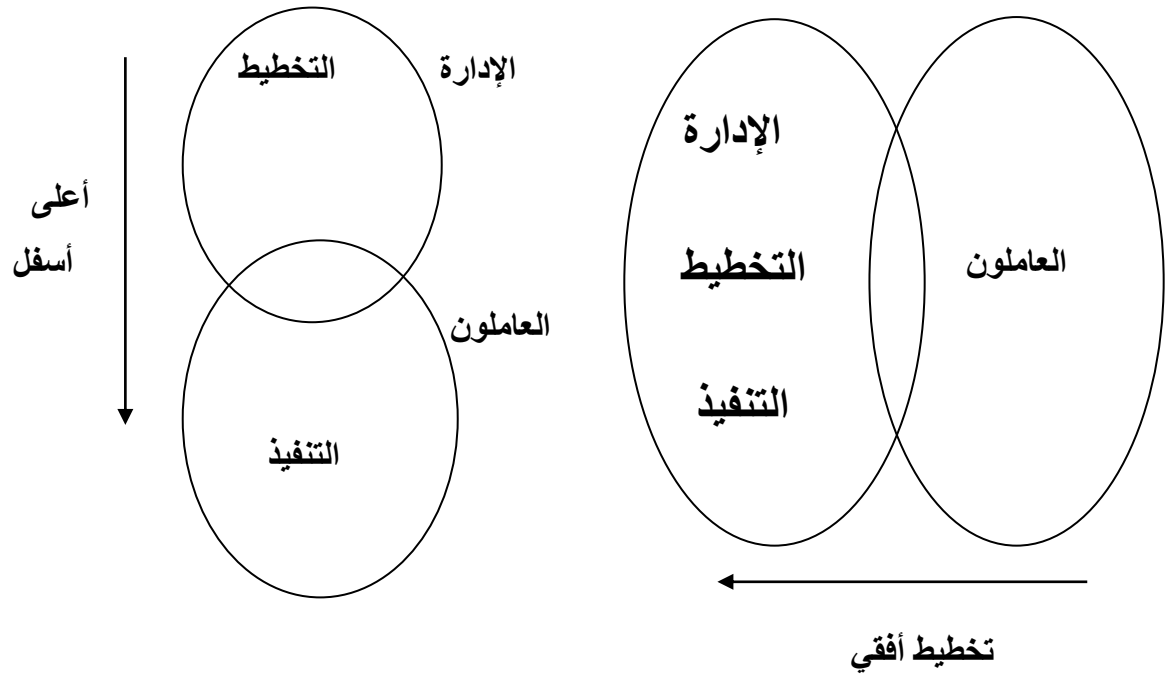
جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، نظم الشبكات العصبية الاصطناعية، كما يعتمد أيضا على تبسيط نظم وإجراءات العمل، تقوم الإدارة الإلكترونية على مبدأ التغيير فتعتمد على التخطيط قصير المدى والمرونة في تغيير خططها حسب ما يستجد أو يطرأ من أمور، بينما التخطيط بمفهومه التقليدي يعرف بأنه الوظيفة الإدارية التي تحدد الأهداف العامة للمنظمة والأهداف التفصيلية للأقسام والوحدات الإدارية ثم إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيقها.

وتكمن الإختلافات بين التخطيط الإلكتروني و التخطيط التقليدي في :

- التخطيط الإلكتروني هوعملية ديناميكية في إتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد والتطويرالمستمرخلافا للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في مدة قادمة.
- المعلومات الرقمية الدائمة التدفق تضفي إستمرارية على كل شيء في المنظمة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع إلى التخطيط المستمر .

فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدي بين إدارة تخطط وعمال الخط الأمامي عند سطح المكتب وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإكتروني مع كل فكرة تظهرفي كل موقع وفي كل وقت ([1]).

التخطيط التقليدي **التخطيط الإلكتروني**



([1])عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال. أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي (دراسة ميداينية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد10، جانفي 2013ن ص 61.

الشكل رقم (01): المقارنة بين تقسيم العمل الإداري التقليدي و أبعاد التخطيط الالكتروني

المصدر : سمير محمد ، مرجع سابق الذكر،ص250

يوضح الشكل رقم (01) جانبا من هذه المقارنة فيما يتعلق بتقسيم العمل الإداري التقليدي وأبعاد التخطيط الإلكتروني، والذي يوضح أن التخطيط التقليدي كان في جوهره تخطيط أعلى-أسفل في حين أن التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي في إطارعام ومتداخل بشكل كبير بين الإدارة والعاملين ومن ثم تحديد الوسائل وتخصيص الموارد من أجل تنفيذ تلك الخطة وكان هذا أساسيا في مجال التخطيط[1] .

وفي الجدول التالي سنوضح الفرق بين التخطيط التقليدي و التخطيط الإلكتروني:

التخطيط التقليدي	التخطيط الإلكتروني
خطة واحدة تواجه أعمال وإتجاه الشركة	خطط متعددة للإستجابة للظروف المختلفة
خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد لا يقل أمدها عن سنة واحدة	خطط قصيرة وآنية أمدها أيام،أسابيع،أوفصل أوشهر
الخطة تحدد الأهداف ومراحل ووسائل تنفيذها	الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الإتجاه ولا يقيده
الإلتزام بالخطة ضرورية لجميع المستويات لغرض التنسيق ووحدة الإتجاه	الخطة مرنة جدا من أجل الإلتزام بالإستجابة الديناميكية للتغيرات
الخطة ترتكز على قدرات الشركة	الخطة ترتكز على الأسواق المتغيرة والزبائن وجاحاتهم الآنية والمحتملة
المخاطر تأتي من عدم الإلتزام بتنفيذ الخطة	المخاطر تكون بالعمل خارج الخطة
المديرون هم المخططون والعاملون هم المنفذون	المخططون هم المبادرون من المديرين والعاملين
الأهداف واضحة وقابلة للقياس	الأهداف عامة غامضة وإحتمالية بدرجة عالية
الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح	الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وحسب الزبائن
معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه	الثقة هي الأداء الرئيسية فيماهومطلوب إنجاحه من أجل الشركة

الجدول رقم (01) : يوضح الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الالكتروني

[1] محمد سمير أحمد، مرجع سابق الذكر. ص 248-249-250.

المصدر: نجم عبود نحم،الإدارة الإلكترونية، دار المريخ للنشر، الرياض السعودية ،2004، ص243.

ثانيا : التنظيم الإلكتروني E-Organizing

التنظيم هو الأكثر إرتباطا بالمكان من حيث الهيكل التنظيمي وسلسلة الأوامر عبر المستويات التنظيمية والرسمية التي تكون أكثر كثافة ووظيفية داخل الشركة وأقل كثافة ووظيفية خارج الشركة.

إن التنظيم الإلكتروني هو الإطار الفضفاض لتوسيع السلطة والمهام والعلاقات الشبكية- الأفقية التي تحقق التنسيق الآني و في كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم ويمكن أن نحدد التغيرات العميقة التي تترافق مع إعادة التنظيم للمنظمات في ظل الأنترنت ومع التنظيم الإلكتروني كما في الجدول الموالي[1] :

المكونات	من	إلى
الهيكل التنظيمي	- التنظيم العمودي - الهيكل القائم على الوحدات الثابتة - تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة - التنظيم أعلى- أسفل - شركة ذات هيكل تنظيمي محدد	- التنظيم المصفوفي أو المشروعي - الهياكل القائمة على الفرق - تنظيم الوحدات المصغرة - مخطط من اليمين إلى اليسار - شركة بدون هيكل تنظيمي محدد
التقسيم الإداري	- التقسيم الإداري على أساس الأقسام أو الوحدات - التقسيم الإداري التقليدي	- التنظيم القائم على الفروق - التنظيم الخلوي القائم على تحالفات داخلية أو خارجية
سلسلة الأوامر	- سلسلة الأوامر الإدارية أو السلطة الخطية	- الوحدات الإستثمارية أوالسلطة الاستشارية - الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا - التنظيم الثنائي الرئيسي المباشر أو تعدد الرؤساء المباشرين
المركزية واللامركزية	- المركزية : السلطة في القمة . - اللامركزية : السلطة موزعة.	- اعدد مراكز السلطة. - الوحدات المستقلة والفرق المدارة.
القياسية	- تقسيم عمل كثيف. - قواعد وإجراءات أداء محدد.	- التنوع في مهام.

(1) زرزار العياشي، الإدارة الإلكترونية فلسفة جديدة في إدارة المنظمات الحديثة، (ملفات الأحداث في الاقتصاد والتسيير) جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، العدد الخامس يونيو 2016، ص199-200.

أو المعيارية	-سلوكيات موحدة في أداء المهام.	-توسيع العمل وإثرائها. -التمكين الإداري.

الجدول رقم (02) : يوضح التأثيرات الأساسية ذات العلاقة بوظيفة التنظيم

المصدر : نجم عبود عبود ، المرجع السابق الذكر ،ص311

ثالثا : القيادة الإلكترونية E-Leadership

القيادة هي فن التأثير على الناس لكي يمارسو أعمالهم برغبتهم الكاملة لتحقيق أهداف الجماعة. [1].

أما في عصر تكنولوجيا المعلومات والإتصال فقد تغير نمط القيادة من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني، ففي ظل الإدارة التقليدية كانت القيادة تشكل إلى جانب الإتصال والتحفيز فروعا تحت وظيفة التوجيه، ولكنها في ظل الإدارة الإلكترونية أصبحت وظيفة أساسية.

هنا وتجدر الإشارة إلى أن التطبيق الكفء والفعال للتوجيه الإلكتروني في المنظمات المعاصرة أصبح يعتمد على وجود القيادات الإلكترونية، والتي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها، هذا ولابد أن تكون هذه القيادات أيضا قادرة على الإبتكار ولديها الإستعداد الكامل لتحمل المخاطر التي تتعرض لها المنظمة عند التعامل بالنظم الإلكترونية، بالإضافة إلى قدرتها على التعامل الفعال بطريقة إلكترونية مع الأفراد الآخرين، والقدرة على تحفيزهم و تعاونهم لإنجاز الأعمال المطلوبة إستخدام شبكات الإتصالات الإلكترونية المقدمة كشبكة الأنترنت بحيث يتم إنجازها وتنفيذ كل عمليات التوجيه من خلالها [2].

إن القيادة الإلكترونية تتمثل في الكفاءات الجوهرية القادرة على الإبتكار والتحديث وتكوين المعرفة وإدارة عملية التعلم التنظيمي لمؤسسة أو منظمة ساعية للتعلم بصفة مستمرة من القائد الذي ينبغي أن تتوفر فيه مجموعة من المهارات والصفات أهمها :

- مهارات المعارف الإلكترونية : مثل تقنية المعلومات في أجهزة الحاسوب وشبكات الإتصال الإلكترونية، والبرمجيات الخاصة بها والتعامل الجيد معها، بالإضافة إلى تطوير الأنظمة المعلوماتية والمعرفية.
- مهارات الإتصال الفعال مع الآخرين : حيث يتطلب هذا الأمر ضرورة تأسيس علاقات عمل جديدة من خلال إستخدام جميع أنواع الإتصالات .

---

[1] زرزار العياشي،مرجع سابق الذكر، ص 199-200.

[2]حسين محمد الحسن،الإدارة الإلكترونية المفاهيم والخصائص والمتطلبات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن،2010، ص92.

[3] سمير عماري ،مرجع سابق الذكر ، ص34.

- مهارات إدارية : وهي تتضمن مهارات تحفيز الأفراد الآخرين بالمنظمة نحو العمل الجماعي والتعاون، بالإضافة إلى مهارات التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة [1] .
- الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات.
- البراعة، المهارة والمرونة في التكيف للبيئة المتغيرة.
- الإستقامة التي تستدعي الولاء للمنظمة والرغبة في العمل حسب قيمتها و معتقداتها.

يجب التأكيد على أن القيادة الإلكترونية بحاجة إلى أن تحقق قدرعالي من الموازنة يتمثل في عقل الإدارة وما يرتبط بها من قواعد البيانات والبرمجة القياسية والمعرفة الصريحة الموفرة والمطلوبة ،هو الموازنة بين حس التكنولوجيا في عقل الإدارة والحس الإنساني في قلب الإدارة ومن خلال هذا التوازن يتم تحقيق قيادة الذات الذكية التي تحقق أهداف القائد وأهداف المنظمة [2].

وفيما يلي نوضح الفرق بين القائد الإلكتروني والقائد التقليدي :

القائد التقليدي	القائد الإلكتروني
خط سير وظيفي ثابت ذو إتجاه واحد	متغيرات وظيفية متعددة في إتجاهات عدة
يدير عمل بصوته ويجيد الكلام	يدير العمل بأفكاره المبتكرة ويجيد الإنصات
غير مضطر إلى التعلم ويتعامل بالمصادفة	مضطر إلى التعلم ويتعلم بالعهود والإختيار
واضح التركيز	كثيف التركيز
يرتبط بالمؤسسة والأفراد	يرتبط بالعلاقات والأفكار والشبكات
أهداف طويلة الأجل (معاش التعاقد أهمها)	أهداف متتالية وقصيرة الأجل
نموذج في الحكم الذاتي	نموذج في الحكم الجيد
يهتم بالتفاصيل ويغرق فيها	يهتم بالنتائج والصورة العامة والتركيز
يعتمد على عمره ومكانته الوظيفية	يعتمد على جرأته وعمله
مظهره وملامحه أهم أدواته الإدارية	أسلوبه في الإتصال وملامحه من أهم أدواته
إنطوائي ومنغلق على مؤسسته ورفاقه	تواصلي ومنفتح على مؤسسات الآخرين

[2] محمد سمير أحمد ، مرجع سابق الذكر ، ص280.

إما مجامل و إما صدامي (من دون وسيط)	إما محاور و إما مستمتع
أحادي المزاج فهو إما سعيد وإما حزين طوال اليوم	متعدد
محلي Localism	عولمي ومحلي Globalize
يتجنب المخاطر ويسعى لهامش الأمان	يخاطربمشروعات جديدة وأحيانا يغادرها قبل الفشل
يعاني من قلق تحدي التكنولوجيا	يعاني من قلق الفصل بين المجالات
نموذج في الحكم الذاتي	نموذج في الحكم الجيد
العمر :57	العمر : 38

الجدول رقم (03) : مقارنة بين القائد التقليدي والقائد الإلكتروني

المصدر : العياشي زرزار ، مرجع سابق الذكر ، ص201.

رابعا : الرقابة الإلكترونية E-CONTROLING

تتميز الرقابة التقليدية بأنها ترتكز على الماضي، حيث تأتي الرقابة بعد التخطيط والتنفيذ، وتهتم بالمقارنة بين الأهداف والمعايير المحددة من ناحية ، والأداء الفعلي من ناحية أخرى، أي أنها تتسم بعدم قدرتها على إكتشاف الإنحرافات وتصحيحها إلا في نهاية المدة[1] .

تعرف الرقابة الإلكترونية بأنها متابعة تنفيذ الخطط بإستمرار ومحاولة إكتشاف الإنحراف عن الخطط والأهداف المحددة، مع تحديد أسباب الإنحراف وإتخاذ الإجراءات اللازمة[2].

وفي مايلي جدول يوضح الفروقات بين الرقابة التقليدية والرقابة الالكترونية :

الرقابة التقليدية	الرقابة الإلكترونية
رقابة ترتكز على الماضي (تصحيح الإنحرافات بعد الإنتهاء من التنفيذ)	رقابة قائمة على الحاضر(تصحيح الإنحرافات فور وقوعها)

(1) سمير عماري، مرجع سابق الذكر. ص 35.
(2) ساسي مريم، مرجع سابق الذكر. ص 36

رقابة دورية	رقابة مستمرة
رقابة قائمة على العلاقات والمساءلة والرسمية	رقابة قائمة على الثقة المتبادلة
رقابة بالتقارير	رقابة آنية

الجدول رقم (04) : يوضح الفروقات بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية

المصدر : من إعداد سمير عماري ، ص37.

تعمل شبكة الأنترنت في ظل الرقابة الإلكترونية كقناة آنية لنقل المعلومات بشكل فوري، وهذا ما يزيد من قدرة الرقابة الإلكترونية على توفير إمكانية متابعة العمليات المختلفة، وسير القرارات المتنوعة وتصحيح الأخطاء في كافة أقسام المنظمة، حيث تتداخل بشكل كبير حدود المسؤولية الإدارية للمديرين والمسؤولية التنفيذية للعاملين، فالجميع يعملون في الوقت نفسه، ويتحملون المسؤولية نفسها، وهذا كله ينمي الإتجاه المتزايد نحو التأكد على الثقة بالأساليب الإلكترونية و الولاء الإلكتروني بين العاملين والإدارة، فتكون الرقابة الإلكترونية أكثر إقترابا من الرقابة القائمة على الثقة، بينما الرقابة التقليدية تكون قائمة على العلاقات والمساءلة الرسمية.

وتعود أسباب الرقابة القائمة على الثقة على ما يلي :

- نمط العاملين في المنظمات المعاصرة يتمثل في أفراد ذوي مهارة وتخصص عال مقارنة بالعاملين محدودي المهارة والتعليم في المنظمات التقليدية ..
- أن تكنولوجيا المعلومات والإتصال بسطت من الهياكل التنظيمية من خلال التقليل من مستوياتها الإدارية، مما أدى إلى ظهور المنظمات التقليدية .
- أن المنظمات المعاصرة تميل بشكل كبير نحو تبني العاملين عن بعد، وهذا النوع لا يمكن العمل بموجبه في ظل الرقابة القائمة بالأسباب التقليدية .
- وبالتالي تكون الرقابة القائمة على الثقة هي المعول الأساسي مع أطراف ليس للمنظمة أي سلطة عليهم إلا هذه الثقة المتبادلة بين المنظمة وموردیها، أو بين المنظمة وزبائنها.

إن الرقابة الإلكترونية تحقق إستخداما فعالا لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الأنترنت بكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة آنية وشاملة، وهذا بفضل ما تتسم به من ميزات وخصائص تتمثل في :

- أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بتنفيذ أولا بأوّل وفي الوقت الحقيقي، أي تقليص الفجوة الزمنية بين التنفيذ والرقابة عليه.
- توفر أدوات المعاملات والإجراءات.
- التحول من رقابة رصيد إلى رقابة عملية.

- الإقتراب أكثر إلى الرقابة القائمة على المدخلات والعمليات والأنشطة إلى الرقابة القائمة على النتائج .
- قلة المفاجآت الداخلية بوجود الرقابة الفورية عليها وتصحيحها.
- سرعة إنتشار نتائج الرقابة فالجميع يعرف ماذا يحدث [1].
- الإقتراب نحو الرقابة في الحاضر بدلا من الرقابة على الماضي [2] .
- تعد النتائج هي المحور الرئيسي الذي تنصب عليه عملية الرقابة الإلكترونية، فتقديم الخدمة أوالمنتج للفئة المستهدفة بالمستوى المخطط له يعتبر دليل على أن النظام الإداري يعمل بكفاءة[2].

مما سبق نستنتج أن الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن نظام متكامل ومرن من الوظائف الإدارية تعمل على تغطية متطلبات العمل داخل المنظمات خاصة في ظل بيئة إدارية غير مستقرة وإحداث قرارات فعالة، والوصول إلى تحقيق الأهداف المتعلقة بخدمة المستفيدين منها بأفضل جودة ودقة ممكنة. [3]

الفرع الثالث : أهداف الإدارة الإلكترونية

تقوم فلسفة الإدارة الإلكترونية على مبدأ أساسي يتمثل في نظرتها للإدارة كمصدر للخدمات بالنسبة للأفراد والمؤسسات، لذلك فإن للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها نذكر منها[4] :

1- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.
2- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات .
3- إستعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الإنتظار في صفوف طويلة.
4- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.
5- إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي وإستبداله بنظام أرشفة إلكترونية مع ما يحمله من ليونة

---

(1) محمد القدوة، مرجع سابق الذكر. ص 60.
(2) سمير عماري، مرجع سابق الذكر. ص 35.
(3)
(2) عائشة بنت أحمد الحسيني، مرجع سابق الذكر،ص 65
(3) مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق الذكر ، ص 69-70-71.

في التعامل مع الوثائق والقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والإستفادة منها في أي وقت كان.

6- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.

7- إلغاء عامل المكان، إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال "الفيديو كونفرانس" ومن خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة .

8- إلغاء تأثيرعامل الزمان، ففكرة الصيف والشتاء لم تعد موجودة وفكرة أخذ العطل أو الإجازات

لإنجاز بعض المعاملات الإدارية تم الحد منها إلى أقصى حد ممكن .

9- محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية الحالية لتحسين الأداء الإداري التقليدي المتمثل في كسب الوقت وتقليل التكلفة اللازمين لإنجاز المعاملات وفق تطور مفهوم الإدارة الإلكترونية .

10- إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفع كفاءاتها ومهاراتها تكنولوجيا لربط الأهداف المنشودة للإدارة الإلكترونية بالأداء والتطبيق.

11- تقييم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات وتحريرها لكي تستجيب لمتطلبات الخدمات اللازمة بالحجم والنوعية القانونية ومحاولة وضع معايير لضمان بيئة إلكترونية متوافقة.

12- مناقشة التشريعات والأنظمة القانونية ومحاولة وضع معايير لضمان بيئة إلكترونية متوافقة.

13- الخروج برؤية وإستيراتيجية واضحة من أجل الإنطلاق بخطى ثابتة نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.

14- التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث[1] .

15- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني .

16- صغر المكان المجهز لحفظ المعلومات [1].

17- توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة وفي الوقت المناسب ورفع مستوى العملية الرقابية.

18- مساهمة المواطن في تحسين أداء المنظمة من خلال التغذية العكسية .

19- العمل الإلكتروني يساعد على التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني، ويعتبرهو

---

[1] محمد سمير أحمد ، مرجع سابق الذكر ، ص 73.

[2] محمد النصر حسن محمد ، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ، مجلة العلوم التربوية في جامعة جنوب الوادي كلية التربية ،بغداد العراق ، العدد 38 يناير 2019 ، ص108 .

[3] تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في دول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية ولعلاقات الدولية ، 2007 ، ص 17.

www.investintech.com

الخيار الحتمي الذي يتيح التوافق مع بقية دول العالم التي تتجه إليه بقوة، خاصة المتقدمة منها[2].

20- تطويرنظام الحكم والشؤون العامة وإيجاد علاقة جديدة بين المواطنين والدولة في إدارة شؤون الدولة من خلال المكونات الثلاثة التالية :

- عملية جمع المعلومات كأساس لتطوير السياسات ونشرها بين المواطنين عن نتائج المشاورات في السياسات .
- إستخدام نظم المعلومات الإلكترونية لتسهيل عملية المشاركة والتحاور لإعداد السياسات وتحديد الأولويات والتوجيهات الإستيراتيجية للدولة .
- في مرحلة متقدمة يتم إستخدام نظم المعلومات الإلكترونية في عملية الإنتخابات والتمثيل السياسي .

21- ترشيد القرارات المتعلقة بالعمل الحكومي وتقليص الإزدواجية في الإجراءات المعقدة .

22-إعادة تنظيم العمل الإداري وتأهيل الكوادر البشرية وتدريبهم على إستعمال التقنيات الحديثة [1] .

([1]) تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في دول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية ولعلاقات الدولية ، 2007 ، ص 17.
www.investintech.com

المبحث الثاني: عوامل تطبيق الإدارة الإلكترونية

فرضت التطورات العالمية المعاصرة على كافة المؤسسات الإنتقالية إلى نمط الإدارة الإلكترونية، كوسيلة فعالة للإستفادة من نتائج التقدم العلمي الراهن، وهذا لضمان سلامة وجودة الخدمات، كما أن عملية الإنتقال إلى نمط جديد له أسبابه وأيضا له نظام بيانات خاصة به ويحتاج إلى مجموعة من المتطلبات الضرورية، تضمنت التطبيق السليم لهذا النمط الجديد[1] .

ومنه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى متطلبات الإدارة الإلكترونية في المطلب الأول وأمن بيانات الإدارة الالكترونية في المطلب الثاني وتقييم تطبيق الإدارة الإلكترونية في المطلب الأخير.

المطلب الأول : متطلبات الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية ليست وصفة جاهزة بل نظام متكامل من المكونات البشرية والتقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية وغيرها، ولابد من توفر عدد من متطلبات المكملة لبعضها لإخراج مفهوم الإدارة الإلكترونية إلى حيز التطبيق، تتمثل هذه المتطلبات في ما يلي :

الفرع الأول : المتطلبات التقنية والبشرية

بحيث وجب توفير المتطلبات التقنية المتمثلة في تعزيز البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، تعتبر البنية التحتية المكون الملموس للإدارة الإلكترونية وينبغي لتوفيرها مراعاة مجموعة من النقاط أهمها توفر التكنولوجيا الملائمة[2] .

إن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب إن لم نقل عال من البنية التحتية التي تضمنت شبكة حديثة للإتصالات والبيانات وبنية تحتية متطورة للإتصالات السلكية واللاسلكية

---

(1) فراجي وهيبة، الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية ،مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال قسم علوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج البويرة، 2018-2019 ، ص 16.

(2) فتح الدين، ابتسام عبد القادر، دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق ميزة تنافسية لمشروعات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميزانية على محافظة جدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية دار المنظومة، المركز القومي للبحوث غزة، المجلد 03، العدد السابع 30 يوليو 2019 ، ص09.

تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها وكذا بين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى .

وأما بالنسبة للمتطلبات البشرية فهي تقوم على الترتيب وبناء القرارات وهو يشمل ترتيب كافة الموظفين على أساسيات الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه الإدارة الإلكترونية بشكل سليم، ويفضل أن يتم ذلك بواسطة الجامعات والمعاهد المتخصصة،أضف على ذلك أنه يجب نشر ثقافة إستخدام الإدارة الإلكترونية بين المواطنين[1].

الفرع الثاني : المتطلبات الإدارية والمالية

تتمثل المتطلبات الإدارية في وضع إستراتيجيات وخطط التأسيس بحيث أن وضع الاستراتيجيات يتطلب تشكيل جهة عليا مختصة تتولى وضع إستراتيجية للإدارة الإلكترونية والإستعانة بالجهات الإستشارية والبحثية للمشاركة في وضع الخطط، وتحديد منافذ الإدارة الإلكترونية وهذه الخطوة لابد من أن تعنى من قبل الدولة والمؤسسات التابعة لها [2]، وأيضا القيادة والدعم الإداري هما من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان، و القيادة هي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها إذ أن دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دورا أساسيا في نجاح أي عمل أو فشله، كما أن إلتزام القيادة يعتبر أمرا ضروريا لدعم كل نقطة من نقاط إستراتيجيات المؤسسة، كذلك متابعة القيادة للمشروع وتقديم المعلومات المؤثرة سيتضمن نجاح المشروع وتطويره، كما أن قناعة وإهتمام الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كافة يعتبر أحد العوامل المساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الإكترونية، ويتطلب تطبيق هذا الأخير إجراء تغيرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات وكذا الأساليب بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية وذلك عن طريق إستحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لدخول الإدارة الإلكترونية حيز التطبيق بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفعالية [3].

---

(1) مصطفى يوسف كافي ، مرجع سابق ذكر ، ص67-68.

(2) فتح الدين ، ابتسام عبد القادر ، مرجع سابق الذكر ، ص09.

(3) موسى عبد الناصر، محمد قريشي ، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري لمؤسسة التعليم العالي ، مجلة الباحث عدد 09. 2011 جامعة بسكرة الجزائر .

أما بالنسبة للمتطلبات المالية فيجب توفر مستوى مناسب من التمويل بحيث يمكن التمويل الحكومة من إجراء صيانة دورية وتدريب للكوادر والمواطنين والحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطوير يحصل في إطار التكنولوجيا والمعلوماتية على مستوى العالم[1] .

الفرع الثالث : المتطلبات التشريعية والأمنية

يجب على أي دولة وقبل إدخال التعاملات الإلكترونية لأعمال أن تراعي ضرورة خلق بيئة تشريعية ملائمة ومناخ قانوني يستجيب لمتطلبات الإدارة الإلكترونية، ويسهل معاملاتها ويضعها موضع الشرعية، إضافة إلى القضايا الخاصة بتدابير الأمن والحماية والسرية للمعلومات، وأن تتجه النظم القانونية المختلفة لمعالجة الآثا التي خلفتها التقنية العالية وأدوات العصرالرقمي عبرحركة تشريعية تعكس إستجابة التشريع الجديد والمستجد في هذا الإطار.

وبطبيعة الحال فإن الإطار القانوني العام للرقمنة يقع ضمن ثلاث نقاط رئيسية :

- تنظيم إطار الحقوق والإلتزامات بين مستخدمي الأنترنت .
- تنظيم الحماية القانونية للرقميات من الأنشطة غير المشروعة وفي نطاق هذه المنطقة تقع مسائل أمن المعلومات للحماية من جرائم الكمبيوتروالأنترنت، واختراق الخصوصية، وحماية عناصر الملكية الفكرية الرقمية وحماية المستخدم الرقمي وأيضا منع الإحتكار والمنافسة .
- تنظيم الإطار القانوني للإستثمار المعلوماتي والخدمات الإلكترونية وفي مجاله تقع المسائل المتعلقة بالتجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والبنوك الإلكترونية الدفع الرقمي والإعلان الإلكتروني وبالطبع مسائل المعلوماتية أي أن المجال القانوني في هذا الإطار متشعب وجب أخذ عناية خاصة وإستشارة مختصين في هذا الشأن .
- وبما أن ضمان أمن المعلومات يشكل ضرورة قصوى لنجاح العمل الإلكتروني فقد كان توفيره مطلبا أساسيا للتحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية .

وعلى ضوء ذلك أصبح توفير هذا المطلب عن طريق آليات مناسبة نذكر منها ما يلي :

- تأسيس وإستخدام البنية التحتية لمفاتيح العمومية والتي هي عبارة عن مجموعة من هيئات التوثيق التي يو[2]جد بينهما توثيق متبادل وتمثل في مجموعها الطرف الثالث أو الوسيط بين المرسل والمستقل لإعطاء الصيغة القانونية للأعمال الإلكترونية .

---

(1) فداء حامد ، مرجع سابق ذكر ، ص 226.

(2) عائشة بنت أحمد الحسين ، مرجع سابق الذكر ، ص68 -69.

- تحديد الأمن الوثائقي وتحديد متطلباته بما يحفظ سرية العمل الإلكتروني و خصوصياته.
- مصداقية إستخدام التوقيع الإلكتروني والبصمة الإلكترونية والإعتراف بالوثائق الإلكترونية كوسيلة تربط الإدارة مع إدارة أخرى وكذا الإدارة والمواطن من جهة أخرى .
- المراجعة المستمرة للقوانين وبصورة دورية وتنظيم إستخدام بعض الوسائل الأمنية الإلكترونية مثل البطاقة الذكية لإثبات هوية المواطن ونظم حماية المعلوماتية له والإثبات الإلكتروني بالوسائل الإلكترونية من رسائل الإلكترونية وتعاقدات إلكترونية ومستخرجات الحاسب وبيانات وأدلة ذات طبيعة تقنية، وتأمين البيانات بنسخ إحتياطية على أقراص مدمجة أو ميكروفيلم () .

المطلب الثاني : أمن بيانات الإدارة الإلكترونية

تعد مسألة أمن المعلومات من أهم مشكلات الإدارة الإلكترونية بمعنى أنه يجب الحفاظ على أمن المعلومات والوثائق التي يجري حفظهما ونقلهما وإجراء المعالجة عليها، حيث أن ضعف الأمن يعد ضعفا للثقة.

لذلك سنتطرق في هذا المطلب أولا لتعريف أمن المعلومات ثم إلى إبراز أثرشبكات المعلومات على أمن المعلومات .

الفرع الأول : مفهوم أمن المعلومات

لبناء تشريعات قانونية تحتية تشمل على لوائح والقوانين ينبغي تحيد واضح وشامل لمفهوم أمن البيانات.

أولا : من زاوية أكاديمية: هو العلم الذي يبحث في نظريات وإستراتيجيات توفير الحماية للمعلومات من المخاطر التي تهددها ومن أنشطة الإعتداء عليها .

ثانيا : من زاوية تقنية: هو الوسائل والأدوات والإجراءات اللازم توفيرها لضمان حماية المعلومات من الأخطار الداخلية والخارجية [1].

ثالثا : من زاوية قانونية: فإن أمن المعلومات هو محل دراسات وتدابير حماية سرية وسلامة محتوى توفر المعلومات ومكافحة أنشطة الإعتداء عليها أو إستغلال نظمها في إرتكاب الجريمة، وهو هدف تشريعات حماية المعلومات من الأنشطة غير المشروعة وغير القانونية التي تستهدف المعلومات ونظمها من الأنشطة غير المشروعة وغير القانونية التي تستهدف المعلومات ونظمها .

ولتحقيق أمن وحماية المعلومات لابد من :

- التوثيق : أي التحقق من مستخدم المعلومات .

---

[1] مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق الذكر. ص 431.

[2] محمد النصر محمد ، مرجع سابق الذكر ،ص112.

- النزاهة : وهو التأكد من أن المعلومات كاملة وصحيحة.
- التصديق : أي وصول المعلومات للأشخاص التي تحددهم من قبل الإدارة .
- التكامل : أي التأكد من عدم إجراء أي تعديل في المعلومات أثناء نقلها حتى وصولها للمستقبل
- السرية : وهي عدم إفشاء المعلومات إلى الأطراف غير المصرح لها بالإطلاع عليها [1].

الفرع الثاني : أثر شبكات المعلومات على أمن المعلومات

بظهور شبكات المعلومات زادت المخاطر الأمنية التي تتعرض لها المعلومات، كما أن هناك خصوصية للأمن في عالم الشبكات جعلت من الضروري أن تنظر إلى أمن شبكات المعلومات بشكل أكثر جدية وصرامة، فالمعلومات المتبادلة تمر عبر عشرات الدول وملايين الحسابات والكابلات (أرضي بحري أو حتى فضائي)، فهناك دائما الخشية من وجود هذا الطرف الثالث لذلك من بين أبرز هذه المخاطر: ضعف حماية المعلومات، القرصنة وغياب التشريعات القانونية مما يوجب ضرورة التفكير في مظاهر المعلوماتية من تخزين وإتصالات عالية محاولة بذلك الإلتحاق بركب التكنولوجيا الرقمية[2] .

تظهر بشدة أهمية التحقق من الشخصية كون هناك مشكلات أمنية أساسية في علم شبكات المعلومات هي :

1) . عدم التواجد المباشر : بسبب عدم وجود تواجد فعلي للأشخاص على الشبكة فالكثير من وسائل الأمن المستخدمة في حياتنا اليومية لا يمكن تطبيقها على الشبكة وينطبق ذلك على خمسة عناصر الأمن وهي : التحقق من الشخصية، الترخيص بالإستخدام ،الخصوصية وسرية المعلومات، صحة وسلامة البيانات، الثقة في المعلومات .

2) سهولة النسخ و التعديل .

3) أنشطة الآلية : من السهل كتابة برنامج يقوم آليا بمحاولة إقتحام بعض النظم أو إرسال البريد الإلكتروني أو سرقة الملفات أو غير ذلك من وسائل إستخدام الشبكة .

4) شيوع التواجد : حيث يمكن إفتراض وجود أي شخص في أي مكان[3] .

5) القرصنة : حيث تعرف بأنها عملية النسخ غير القانوني لمعلومات يحميها قانون حماية الملكية الفكرية، وهي من الأمور الخطيرة لأنها غير قانونية كما أنها واسعة الإنتشار، مما يوجب ضرورة التفكير في مظاهر المعلوماتية من تخزين وإتصالات عالمية عالية لمحاولة الإلتحاق بركب التكنولوجيا الرقمية[4] .

---

[2] مصطفى يوسف كافي ،مرجع سابق الذكر ، ص420.
[3] محمد سمير أحمد ،مرجع سابق الذكر ، ص297.
[4] مصطفى يوسف كافي ، مرجع سابق الذكر ، ص 420-421.

مما سبق يمكن توضيح مدى أهمية بناء تشريعات قانونية تحتية تشمل على اللوائح والقوانين لكل من العاملين في ظل سقف قانوني يحمي جميع عناصرالإدارة الإلكترونية وكذا خصوصية الأفراد[1].

المطلب الثالث : تقييم تطبيق الإدارة الإلكترونية

تشمل الإدارة الإلكترونية على مجموعة من المزايا والعيوب التي دفعت العديد من الدول إلى تبنيها كأسلوب راق في الإدارة، حيث تعتبر سلاح ذو حدين، فالجانب الإيجابي يعد الحد الأول أما الحد الثاني فيتمثل في السلبيات المترتبة عنها، ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى المزايا في الفرع الأول والسلبيات في الفرع الثاني .

الفرع الأول : مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية

بحيث توفر الإدارة الإلكترونية عدة مزايا سواء للإدارات أو منظمات العمال أو للمجتمع كافة :

أولا- بالنسبة للإدارة والمؤسسة العمومية :

- تبسيط إجراءات إنجاز الوظائف .
- توفر برمجة سير المعاملات إلكترونيا .
- تساعد الإدارات على تحسين جودة خدماتها المقدمة .
- تسهيل إجراء الإتصال بين دوائرها المختلفة وكذلك مع مختلف المؤسسات الأخرى .

ثانيا - بالنسبة لمنظمات العمال :

- تساعدها في عرض إجراءات الحصول على خدمات العمومية وخطواتها ونماذجها بصورة تحقق سهولة التعامل .
- تساهم في الإستفادة من الفرص المتاحة في سوق تكنولوجيا المعلومات والإتصال .

ثالثا- بالنسبة للمجتمع :

- تساهم في زيادة شفافية الإدارات العمومية فيما يتعلق بتحسين الخدمات وتبسيطها الإجراءات وتسهيل المعاملات بينها وبين جميع الفئات المجتمع .
- تساهم في توفير المعلومات وإتاحتها لجميع فئات المجتمع .
- الإسهام في تحقيق إتصال أفضل وأسرع من خلال استخدام بوابة إلكترونية واحدة لتقديم الخدمات العمومية والتي تساعد المواطنين في الحصول على تلك الخدمات بجودة عالية وتكلفة أقل، بحيث يتمكن المواطنين من إيجاد المعلومات والحصول على الخدمات العمومية في أماكن وجودهم من غير الحاجة إلى الولوج إلى الإدارات العمومية المعنية .

[1] محمد النصر محمد حسن ،مرجع سابق الذكر ، ص111.

- تساعد على زيادة ولاء المواطن نتيجة الإستجابة السريعة للإحتياجات والتقديم المبسط للخدمات المسلمة لهم[1] .

الفرع الثاني : عيوب تطبيق الإدارة الإلكترونية

من المسلم به أن أي مشروع يقام بصاحبه بعض المعوقات فتارة تكون في سوء التخطيط وفي عشوائية التنفيذ مما يخلق عيوب في هذا المشروع ومن تلك العيوب التي قد تصاحب الإدارة الإلكترونية ما يلي :

- الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية وعدم إستيعاب أهدافها .
- عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية تنظم الإدارة الإلكترونية أو توجد لكن بقلة والتساهل في تطبيقها.
- قلة الموارد المالية وصعوبة توفير السيولة النقدية .
- التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير الإداري .
- إنتشار البطالة في المجتمعات لقلة الموظفين في الإدارة الإلكترونية .
- النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث تقبلها للعنصر البشري.
- وجود الفجوة الرقمية بين المختصين في مجال التكنولوجيا والرقمنة وآخرون لا يفقهون شيئا من إيجابياتها .
- أمن المعلومات هو التأمين الحماية من المخاطر التي تهدد المعلومات والأجهزة وتشريع الأنظمة وسن القوانين بهذا الشأن ووصول المعلومات للمستفيدين، ومن المعروف أن أي جهاز حاسب آلي يتم إختراقه إذا كان خاليا من برامج الحماية، ونظرا لعدم وجود نظام معلوماتي كامل وخال من الإختراقات ولكن هناك مجموعة من الجراءات التي ينبغي أن تتوفر حفظا للمعلومات مثل :
- التحديث المستمر لأنظمة التشغيل للحاسبات الآلية .
- التحديث المستمر للبرامج المضادة للفيروسات .
- عمل نسخ إحتياطية للمعلومات العامة وحفظها في أماكن آمنة .
- ينبغي أن تكون كلمة المرور أو كلمة السر من عدة خانات وأن تكون مزيجا من الحروف والأرقام لضمان صعوبة إختراقها .
- سن القوانين والتشريعات التي تحفظ حقوق الناس وتنفيذها وعدم التساهل لها (2).

---

(1) يونس تارقي، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية، مذكرة ماستر في ميدان العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، سنة 2017/2016. ص 07.

(1) محمد سمير أحمد ، مرجع سابق الذكر، ص73-74.

الفصل الثاني :

دور الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة ترك أثاره الواسعة سواء على المنظمات والمرافق أو على المواطنين، والواقع أن هذه التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل بالتكنولوجيات الرقمية، وإنما أيضا للبعد الإداري المتمثل بتطور المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين الإداري، وللإدارة الإلكترونية دور فعال سواء من جانب الموظف أو المواطن[1] .

ومنه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للموظف في المبحث الأول والمبحث الثاني يتضمن دور الإدارة الإلكترونية في خدمة المواطن .

[1] ريم الأنفي ، الإدارة الإلكترونية ، ط1 ، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010، ص53.

المبحث الأول : دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للمواطن

لقد حظي موضوع الأداء الوظيفي بإهتمام بالغ، ويشهد عدة دراسات عن حلول المشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، وقد فاضت الدوريات العلمية بتقاريرعن القيادات جديدة وإعادة تنظيم الهياكل الإدارية، ومحاولات دمج الموظفين فيها في وضع السياسات التنظيمية بصورة أكبر[1] .

ومنه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى :

المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي

يرى بيتر دراكر أن المنظمة في العصر الحالي تغلب عليها التغيرات، ولكن لابد أن تعمل جاهدة لتحقيق مستويات أعلى من الأداء، فالإختبار الحقيقي للمنظمة هو روح الأداء الذي يتطلب وجود مجال كامل للتفوق الفردي الذي يرتكز على ما يمكن القيام به، وليس على ما يعجز الفرد على القيام به [2].

يفهم من هذا أن المنظمة لابد أن تركزعلى ما يمكن القيام به، وتترك جانبا مواطن الضعف وترتكز على نقاط القوة والفرص المتاحة أمامها، وأن تختار البدائل المناسبة لها، وتهيئ موظفيها لذلك من توفير التدريب وتكوين الأفكار، حتى تنعكس قدراتهم وإمكانياتهم[3] على العمل المؤدى وعلى هذا الأساس سيتم تعريف الأداء الوظيفي في الفرع الأول وتباين خصائصه في الفرع الثاني وذكر أهدافه في الفرع الثالث .

الفرع الأول : تعريف الأداء الوظيفي

شهد الأداء الوظيفي عدة تعاريف من قبل باحثين ومختصين في هذا الصدد من بينهم :

عرفه بيش " Beash " بأنه التقويم المنظم للفرد مع إحترام أدائه في العمل وإمكانيته للتطو، إذ يظهر من خلال هذا التعريف ضرورة وضع خطة مسبقة لتقييم أداء الموظفين، وبالتحديد مراقبة الخطوات الإنتاجية التي يقوم بها، لأن في ذلك أهمية كبيرة في تطوير الموظف[4] .

---

(1) جهرة حمزة ، دور الادارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي ،دراسة حالة على الولاية المنتدبة أولاد جلال، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018-2019 ، ص31.

(2) بيتر دراكر، ترحمة محمد عبد الكريم، الإدارة المهام المسؤوليات التطبيقات ، الجزء 02 ، الطبعة الأولى، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر، 1996، ص97.

(3) عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية الصادرة عن جامعة خيضر محمد بسكرة، العدد 01 نوفمبر 2001 ، ص08.

(4) محمد صالح بوطوطن، زديرة خمار، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، جامعة عنابة، الجزائر، العدد الثاني ديسمبر، 2014 ، ص41.

عرف هاينز" Haynes" الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال، ويبين في هذا التعريف أهمية المردود الذي يتحقق بعد الجهد المبذول من قبل الموظف، وفي الأخير يكون الناتج هو ذلك الأداء الذي نريد الوصول إليه.

وقد عرف ريشارد بوياتزيس" Richard Boyatzi" الأداء بأنه محصلة تفاعل العوامل كثيرة، أهمها كفاءة الموظف ومتطلباته الوظيفية وبيئة التنظيم، أي أن الأداء الوظيفي يظهر نتيجة التفاعل بين كفاءات الموظف والمعدات التي يستخدمها في تلك الوظيفة التي يقوم بها وملائمة البيئة التنظيمية من حيث الصرامة وفعالية لقوانين .

ويرى السلمي أن عملية التقييم تتطلب وجود معيارأوأساس ينسب إليه أداء الموظفين ويقارن به كأساس للحكم عليه، تلك هي معدات الأداء أو معايير الأداء المتميز، وتحديد تلك المعايير قبل البدء بعملية التقييم وذلك من أجل إتباع الموضوعية والشفافية في التقييم، والأداء الوظيفي يتمثل في النتائج النهائية من حيث الكم والنوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية للمهام الموكلة للموظف. من خلال ما سبق عرضه من هذه التعاريف يمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه محصلة وناتج جهد الفرد العامل، والذي بدوره يكون نتاجا عن عوامل داخلية وأخرى خارجية، فالداخلية تتمثل في الإستعداد للعمل وكفاءة الموظف وأيضا الحاجات والمتطلبات الأساسية للعمل، أما العوامل الخارجية فهي البيئة التنظيمية ومحيط العمل والعلاقة التي يقيمها هذا الموظف مع الموظفين الآخرين[1] .

الفرع الثاني : عناصر الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي عدة عناصر مهمة تتمثل فيما يلي :

- المعرفة بالمتطلبات الوظيفية : وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن مهامه وصلاحياته المنوط إليه، وما يملكه من رغبة وقدرات فنية وتنظيمية .
- كمية العمل المنجز: وهو مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف الملائمة للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز .

[1] محمد صالح بوطوطن، زديرة خمار، مرجع سابق الذكر ، ص41.

- المثابرة: وتشمل الجدية وإتقان العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية وإنجاز مهامه في الوقت المحدد لها، وتشمل أيضا مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل الرؤساء وتقييم نتائج عمله.

ويحدد هاينز" Haynes" ثلاثة عناصر للأداء وهي :

1. الموظف: من حيث ما يمتلكه الموظف من معرفة وقدرات وإهتمامات ودوافع وغيرها.

2. الوظيفة: من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل و تقديم منفعة عامة للمواطن على أفضل وجه.

3. الموقف: من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية كمناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي[1] .

الفرع الثالث : أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبرى في أي منظمة وهي كالآتي:

- الأداء هو المكون الرئيسي لعمليات للإنتاج أو تقديم الخدمات وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري المتمثل في الموظفين الذين يديرون العملية والمهام المنوطة إليهم بغية تحقيق منفعة عامة.

- الأداء الوظيفي هو أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليها العديد من القرارات الإدارية والتي تتعلق بأمور تمس المسار المهني للموظف كالترقية والتكوين والإنتداب لمناصب عليا.

- نظرا لإرتباط الحوافز بالأداء فإنه يتوجب على الموظف الإهتمام بأدائه لعمله وكذلك إرتباط ما يتقاضاه من أجر مرتبط بالأداء .

- يرتبط الأداء من جهة أخرى بإحدى الحاجات الأساسية له وهي الحاجة إلى الإستقرار في عمله وإثبات ذاته وبالتالي فإن إهتمام الفرد بأدائه والعمل على تحسينه وتطويره سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به الإقتصادية والإجتماعية والنفسية [2].

---

[1] محمد صالح بوطوطن، زديرة خمار، مرجع سابق الذكر ، ص41.

[2] مرابط نبيلة، زين أمينة، الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال ،قسم علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، 2018/2017،ص49.

كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة إلى إرتباط بدورة حياتها في مراحلها المختلفة في مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والإستمرار و مرحلة التميز و مرحلة الريادة، إذ أن القدرة على بقائها وتطورها يعتمد على مستوى الأداء بها.

المطلب الثاني : أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي

تعتبر خطوة الإستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصال وإستخدامها نقلة نوعية لضمان نجاح وتقدم المنظمة في الوقت الراهن، وأصبحت الإدارة الإلكترونية من عوامل تحسين الأداء الوظيفي وزيادة القدرات لدى الموظفين .

الفرع الأول : تأثير أجهزة الحواسيب ولوائحها على تحسين الأداء الوظيفي

المقصود بالحاسوب هو الحاسب الآلي الإلكتروني وهوعبارة عن جهاز إلكتروني يقوم بإستقبال المعلومات، تخزينها ومعالجتها قصد إظهارها وإستعمالها وقت الحاجة والمقصود بلواحقه العتاد المرتبط به، ونظرا لتطور الحاسوب والزيادة في عدد مستخدمي الأجهزة في المنظمة، فمن الأفضل لهذه الأخيرة إمتلاك أحدث ما توصل إليه صانعوا العتاد في العالم وهذا لكي ينعكس إيجابا على الأداء الوظيفي [2].

ويتكون الحاسوب من وحدات الإدخال ووحدة المعالجة ووحدات الإخراج، ولعتاد الحاسوب أثر على تحسين الأداء الوظيفي للموظف من خلال :

- إختصار الوقت والجهد في المهام التي تستغرق وقتا طويلا.
- الدقة في الأداء وضمان الجودة .
- المساهمة في تطوير وتقدم العمل الإداري .
- إجراءعمليات التقييم المختلفة اللازمة لمتابعة العمل الإداري وتحسينه وذلك بإستخدام التقنيات المتاحة بإستخدام الحاسب الآلي .
- تطويرأساليب العمل ورفع مستويات الأداء وتبسيط الإجراءات وطرق معالجة العمليات الإدارية.
- الأرشيف الإلكتروني أسهل ومختصر من الأرشيف التقليدي ومنه يساهم في تحسين الأداء الوظيفي وعدم ضياع الوثائق والمستندات[1] .

الفرع الثاني : فعالية البرمجيات والشبكات الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي

[1] جمرة حمزة ، مرجع سابق الذكر ، ص40.

المقصود بالبرمجيات هي جميع البرامج التي تعمل على تشغيل الأجهزة والمعدات الإلكترونية، وتعمل على إدارة الشبكة مثل برامج نظم التشغيل ونظم إدارة الشبكة، برامج البريد الإلكتروني وغيرها، ونظرا لتطور البرمجيات فمن الأفضل للمؤسسة توفير أحدث البرامج لتسيير أنشطتها وللبرمجيات تأثير على تحسين الأداء الوظيفي من خلال :

- إن التحسين المستمر في الأداء أصبح له سمة لدى المؤسسات حتى تستطيع مواجهة المنافسة الحادة ولكي يكون أسلوب التطوير والتدريب القائم على أبعاد موضوعية في تحقيق الأداء يتطلب وضع محتوى برامج التدريب المناسب.

- تعمل البرمجيات على تحقيق رضا العاملين من خلال تبسيط الأدوار و العمال مما يؤدي إلى سرعة الإنجاز والحصول على الخدمة بأقل جهد.

- إن توفر برامج متطورة في المنظمة من أجل العمل الإداري يؤدي إلى رفع الكفاءة لدى الموظفين والذي بدوره يساهم في تطوير العمل الإداري ويزيد من فاعليته من خلال الوصول إلى المعلومات الضرورية للجهد العليا المسئولة عن إتخاذ القرار .

- إن توفر أنظمة الحماية عن أي تساؤل أو إستفهام او إستفسار يتعلق مباشرة بالبيانات التي تم حفظها وتخزينها ضمن هذه قواعد البيانات وفي وقت كان وبأقل تكلفة والذي يؤدي إلى سرعة في إتخاذ القرارات بدقة.

- تقليل الأخطاء في العمل حيث يمكن رصدها وكشفها عن طريق مقارنتها بما هو موجود مسبقا وإتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح مسارها وهذا ما يعود بأداء جيد للموظفين .

- يعمل الموظف على إعداد تقارير عن طريق الإعتماد على قواعد البيانات وهذا ما يسهل دراسة نقاط القوة والضعف في عمل المؤسسة وبالتالي يحقق تطور في الأداء [1].

أما بالنسبة للشبكات هي مجموعة من الحاسبات تنظم وتترابط بخطوط إتصال، حيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة، ونقل وتبادل المعلومات فيما بينهم، أو هي مجموعة من الأجهزة المرتبطة مع بعضها البعض بواسطة وسائط إتصال، وللشبكات أهمية كبيرة من حيث كفاءة وسرعة الإتصال وسهولة نقل وتبادل المعلومات، حيث يمكن للموظفين ومجموعات العمل المتباعدة جغرافيا من المشاركة الملفات والأفكار وغيرها، وللشبكات دور في تحسين الأداء الوظيفي من خلال :

[1] فداء حامد ، مرجع سابق الذكر ، ص196-197-198-199.

- التخلص من القيود المرمية للإتصالات وسلسلة الأوامر، حيث أصبح بإمكان الجميع الإتصال وتبادل المعلومات بسهولة فائقة مما يخلق العمل على مستوى أفقي وبالتالي يزيد من الخبرة والمهارة .
- توفير كم هائل من المعلومات يوميا وفي كل وقت وذلك ما يسمح بتوجيه جهود الموظفين و أنشطتهم .
- تحسين فعالية الأداء وإتخاذ القرارات من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أردها وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية مهما كان البعد الجغرافي.
- زيادة حجم العمل حيث يمتد العمل لسبعة أيام في الأسبوع وعلى مدار الساعة أي تقديم الخدمات للمستنفدين مباشرة دون إتصالهم بالمسؤولين .
- تقليل عدد المستويات الإدارية مما يساهم في تبسيط الإجراءات الإدارية ويمنع إزدواجية في تقديم الخدمات والقيام بالأعمال.
- تعمل الشبكات على خلق فرص الإبداع والإبتكار على مستوى المدراء والموظفين لوجود مرونة في العمل وإنفتاحهم على المحيط الخارجي.
- العمل على نظام إجراءات محددة في تقديم الخدمات عبر شبكة الإتصالات دون تمييز بين المستفيد أو غيره بمعنى أن هناك شفافية في العمل وهذا يؤدي إلى الرضا الوظيفي[1] .

الفرع الثالث : انعكاسات الإدارة الإلكترونية على الموظف

يراعى لدى موظفي الحكومة الإلكترونية توفر الخبرة المعلوماتية أكثر من أي إشتراطات أخرى، ولهذا نجد على سبيل المثال أن شركات تقنية المعلومات تستعين بالموظفين الذين سبق فصلهم كخبراء في مجال تقنية المعلومات وكذلك بالأشخاص أكثر كفاءة والمختصين في مجال المعلوماتية والبرمجيات.

إن ظهور مصطلح الإدارة الإلكترونية أدى إلى إستحداث شروط جديدة للتعيين في الوظيفة العامة، فظهرت فئة جديدة من موظفي تقنية المعلومات وهم موظفو الخدمة العامة الذين يتصلون بالجمهور مباشرة في أداء الوظيفة العامة .

يطلب من موظفي الإدارة الإلكترونية خصائص مختلفة تعتمد على مؤهلاتهم وخبرتهم في مجال تقنية المعلومات ذلك أن ثورة المعلومات والإتصالات والتوسع في إستخدام الحاسب الآلي فرض على الموظف العام وكذا الموظف في الإدارة الخاصة ألا يكون ملما بالعلوم الحاسب الآلي، بل لا بد أن يكون متخصصا، ولذلك نجد أن الموظف في نطاق الإدارة الإلكترونية يشغل تخصصات

[1] سعد ياسين غالب، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2017 ،ص43-44.

دقيقية، فهناك فئة مشغلي الحاسب الآلي وينحص دورهم في إدخال البيانات وإستخراجها وبعض المهام البسيطة التي تتعلق بالأعمال الإدارية التي يتم إنجازها عن طريق الحاسب الآلي، وهناك فئة المبرمجين وفئة موظفي الشبكات فكل بحسب إختصاصه.

ويتضح مما سبق أن طبيعة عمل الإدارة الإلكترونية فرض وجود نوعية متخصصة لديها القدرة على الخوض في مجال تقنية المعلومات، حيث تتسابق شركات تقنية المعلومات في إنتاج برامج المعلوماتية لهذا الغرض لكنها كلها تتفق على ما يلي:

أولا : قاعدة بيانات النظام

يتعين في أي نظام إلكتروني أن يتضمن قاعدة بيانات للحضور والإنصراف تحفظ فيها الحركة اليومية للموظفين، وجداول الأعمال الخاصة بالموظفين والأقسام والدوائر بالإضافة إلى الإجازات بكل أنواعها والعطل الرسمية، وكذلك حفظ بيانات المتعلقة بالموظف كالإسم والإدارة التي يعمل بها والجنسية وطبيعة وظيفته.

ثانيا: الإتصال مع القارئات و سحب البيانات أوتوماتيكيا

برامج المعلوماتية الخاصة بالحضور والإنصراف يمكننا سحب وقراءة البيانات الخاصة بحركة الموظفين في الدائرة التي يعمل بها النظام المذكور ولذلك تورد قاعدة البيانات بالبرامج المذكورة أنها بإمكانية مراقبة تحركات الموظفين والتحكم بطبيعة عمل كل قارن حسب متطلبات الأجهزة الحكومية ذاتها، كذلك يتعين أن يلتقط البرامج عن طريق جهاز القارئ أسباب خروج الموظفين أثناء مواعيد الدوام الرسمي كما يسمح البرنامج بالتعرف على الموظفين عن طريق الصور الشخصية أو بصمة الإصبع التي تخزن سابقا في قاعدة بيانات النظام نفسه.

أ - نظم إدارة نظام الحضور والانصراف :

من خلال هذه الخاصية في برنامج الحضور والإنصراف الإلكتروني يمكن القيام بالمهام التالية :

- إدخال وتعديل البيانات الرئيسية للموظفين وكذا بيانات الإجازات والعطل الرسمية .
- التحكم في تحركات الموظفين اليومية من حضور، غياب و تأخر([1]) .
- سرية النظام والتعريف بمستخدمي هذا النظام.
- جداول ومواعيد الدوام حسب جهة العمل، الموظف، السنة.

([1]) مصطفى يوسف كافي،مرجع سابق الذكر، ص 245-246.

وهكذا يمكن القول أن التحكم في خروج ودخول الموظف وفي ظل الإدارة الإلكترونية يمكن التحكم فيه بطريقة إلكترونية بعيدا عن السجلات وتوقيع الموظف بما يفيد الحضور والإنصراف، وذلك التطور راجع إلى طبيعة العمل في الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على شبكات الحاسب الآلي وتقنيات حديثة للإتصال.

ب- إستدعاء الموظف بطريقة إلكترونية :

قد يقتضي طبيعة العمل في بعض جهات الإدارة الإلكترونية إستدعاء لموظف أو تنبيهه بوصول رسالة معينة أو إخطاره بضرورة الحضور في ميعاد محدد لجهة العمل أو لمكان ما وبهذا الغرض قامت شركات تقنيات المعلومات عن طريق جهاز مخصص لهذا الشأن وعن طريق إستخدام شبكة الهاتف المحمول بإستخدام برنامج معلوماتي معين لتحقيق المهام المذكورة والتي تدور حول إرسال وإستقبال الرسائل بطريقة إلكترونية وتتلخص مهام ومواصفات نظام الإرسال في ما يلي :

- إضافة موظف جديد عن طريق ذكر إسمه و رقم الهاتف الجوال وقاعدة بيانات عامة عند التخزين في قاعدة بيانات النظام .
- يمكن كذلك حذف موظف من برنامج النظام متى إرتأت الجهة المعينة حذفه وعدم مراسلته.
- يمكن للنظام المعلوماتي مراجعة كل أسماء وبيانات الأشخاص المسجلة فيه .
- يمكن عن طريق النظام نفسه إرسال رسالة إلى كل الأشخاص المسجلين في قاعدة بيانات النظام وذلك برسالة عامة يتم تحضيرها من خلال برنامج النظام والمقصود بذلك رسالة مضمونها نفسه للجميع كدعوتهم للحضور في ميعاد جلسة أو إخطارهم بوصول جدول الأعمال لديهم والخاص بإجتماع ما [1].
- ويمكن كذلك إرسال رسائل متفرقة لكل شخص مسجل بالنظام بحيث تختلف من موظف لآخر.
- ويمكن كذلك حذف مجموعة من الموظفين أوالعملاء الذين لا ترغب جهة الإدارة الإلكترونية في التعامل معهم.
- ويمكن مخاطبة المجموعة برسالة عامة سيئة المخاطبة بها لأشخاص مسجلين في هذا النظام المعلوماتي.

[1] مصطفى يوسف كافي ، مرجع سابق الذكر، ص 274.

وأما بخصوص نظام إستلام الرسائل ، فإن مثل هذه البرامج تتمتع بالخصائص التالية :

- يمكن من خلال برامج النظام المعلوماتي المذكور إستلام رسالة موجهة من جهة العمل الموظف عن طريق الهاتف المحمول أو عن طريق البريد الإلكتروني.
- كذلك فإن الرسائل الصادرة تسجل مباشرة في قاعدة بيانات الجهة المرسلة منها كالرقم والإسم والنص والتوقيت .
- يمكن عند إستلام الرسالة من الطرف الأول أن يقوم النظام المعلوماتي لديه بإستدعاء برنامج خاص مهمته القيام بإجراء معين ومن ثم إرسال رسالة ردا عن الأولى بطريقة إلكترونية.

من أمثلة تطبيقات البرامج سابق الذك، أن يبرمج النظام المصرفي في بنك ما بهذا البرنامج لإخطار موظف في هذا البنك، والذي يحمل بطاقة إئتمان صادرة عنه برصيده أو لا بأول عند سحب هذه البطاقة وذلك عن طريق رسالة تصله إلى هاتفه المحمول يذكر فيها رقم الحساب ورصيده و أخذ عملية سحب تمت بإستخدام هذه البطاقة .

ولاشك أن هذا النظام يخول الإدارات والمؤسسات التي تتبع نظام الإدارة الإلكترونية في التعامل مع موظفيها خارج مجال العمل وبسرعة، وكذلك إستدعائهم في أي وقت الأمرالذي يسهل أداء المهام المنوطة بجهات الإدارات المذكورة [1] .

المطلب الثالث : التوجه نحو الرقمنة في الجزائر كآلية لمرحلة ما بعد جائحة كورونا

لقد أثرت أزمة جائحة كورونا في جميع مجالات الحياة، فبعد تأثر العديد من الأنظمة الصحية في العالم، إعتبر الجانب الإقتصادي الأكثر تضررا بسبب إجراءات الغلق والتباعد الإجتماعي، وضعفت معه قطاعات التعليم والصحة من جهة، وكذا أثرت على الأداء الوظيفي للموظفين من جهة أخرى، فكان تعزيز دور الرقمنة وتعميمها إحدى السبل المنتهجة من طرف الحكومات والشركات، وذلك بإعادة النظر في الأنماط العادية للعمل والتوجيه نحو العمل عن بعد، والتوظيف عن بعد والطلب عن بعد والتعليم عن بعد والدفع الإلكتروني والإدارة الرقمية وغيرها.

الفرع الأول : أهمية الرقمنة في القطاعات المتأثرة بجائحة كورونا

لقد أثرت جائحة كورونا على العديد القطاعات الإستيراتيجية بفعل سياسات الغلق والتباعد الاجتماعي، كقطاعات التعليم والصناعة والتجارة والخدمات المالية، كما زاد الضغط بشكل

(1) مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق الذكر، ص 248-249 .

كبير على قطاع الصحة والذي لم يكن مهيئا بشكل كاف لمواجهة هذا النوع من الوباء حتى في الدول التي بها منظومة كالولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا وإيطاليا، وقصد مواجهة هذه الجائحة لجأت مختلف الدول إلى سياسات دعم مالي خصوصا لقطاع الصحة، بعد أن أصبح التعايش مع الفيروس أمرا حتميا، لكن إحدى أهم التوجهات العالمية في هذه الإطار كانت تعزيز الرقمنة وتسريع إستخدام الأدوات الرقمنة في جميع القطاعات المشار إليها سابقا.

أولا : قطاع الصحة :

تساهم الرعاية الصحية في حوالي 10.4 % من النتائج المحلي العالمي وقد بلغت قيمة صادرات الصحة الإلكترونية قرابة 80 مليار دولار سنة 2017 تعتمد الصحة الإلكترونية على الذكاء الإصطناعي وقواعد البيانات الضخمة والسجلات الصحة الإلكترونية والرعاية الصحية عن بعد، لذلك تلخص مزاياها في:

- تحسين جودة الرعاية .
- كفاءة التكلفة وتخطيط الموارد.
- تعزيز قاعدة البيانات والأدلة لإستخداماتها في الوقت المثالي .
- متابعة الأوبئة وحصرها جغرافيا وديمغرافيا مثل ما يحصل مع كوفيد-19.
- تشخيص حالات المرضى ومتابعة ومعالجتها بشكل أدق ([1]).

وقد تطرق fagherazzi (2020) إلى أهمية الطلب عن بعد وإلى إستخدام وسائل التواصل الإجتماعي من أجل الجد من خطر إنتقال العدوى، لما أبرز kapoor et at (2020) دور الحلول الرقمية في مواجهة هذا الفيروس وإعتبارها كأفضل حلول متاحة حاليا عبر العالم وقدم vanspall et at (2020) رؤية لإستغلال التكنولوجيا الرقمية لتسيير وحصر وباء كورونا من خلال المراقبة وتوسيع الإختبارات والعزل المقيد للمصابين وهي رؤية أثبتت حسب الباحثين نجاعتها في بعض الدول المتقدمة .

ثانيا : قطاع التعليم

لقد تسببت جائحة كورونا في إناع أكثر من 106 مليار تلميذ وطالب عن دراسة أي ما يقارب 80% من طلاب وجاء ذلك في وقت تعالي فيه العديد من الدول من أزمة تعليمية تظهر من خلال التسرب المدرسي، ضعف الهياكل التعليمية الإختلال الجغرافي لفرص التعليم وضعف الجودة،

([1]) سلمى بشاري، تطور الرقمنة في الجزائر كآلية لمرحلة مابعد جائحة كورونا -les cahiers de cread vol36-n03-2020،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03.ص 579-584.

لذلك فإن التعليم الإلكتروني E- Clearning والتعليم E-Education برزتا ليس فقط كأفضل سياسة لمواصلة العلمية التعليمية خلال جائحة كورونا وإنما كذلك لدخول مسار تعميم وتحسين الخدمات التعليمية لمختلف الفئات والمناطق الجغرافية والخروج من الأزمة بشكل أقوى أفضل مسار في هذا الإطار أظهر Craw fardeal (2020) من خلال تحليل وثائقي الإستراتيجيات التعليم العالي خلال جائحة كورونا عبر 20 دولة موزعة على كل القارات أن الإعتماد على التعليم عن بعد هي أهم إستراتيجية إتبعتها هذه الدول قصد مواصلة العملية التعليمية مع تسجيل فوارق في نتائجها حسب درجة تطور التكنولوجيا الرقمية في كل بلد .

ثالثا : قطاع الصناعة

تعتبر الرقمنة في ظل جائحة كورونا إحدى الإستراتجيات الكفيلة بإحترام التباعد الإجتماعي ومواصلة العمل عن بعد وهو ما يقلص من حجم الخسائر المتوقعة في قطاق الأعمال لكن الأكيد أن أهمية الرقمنة في القطاع الصناعي أكبر من ذلك أكثر وتشير بعض التوقعات أن القيمة المضافة للتكنولوجيا الرقمية في القطاع الصناعي يمكن أن تصل إلى 3.7 ترليون دولار عام 2025 وتقدم هذه التكنولوجيا العديد من الحلول مثل تطبيقات تصميم المنتجات ومعدلات التصنيع وإختبارها نظريا معالجة ومشاركة البيانات لضبط الجودة، تحسين أنظمة الإدارة والتسويق وهذا ما ينتج عنه زيادة سرعة الإبتكار وتحسين توظيف العمال وتطوير كفاءتهم، وكذلك تحسين رضا المستهلكين وكسب ثقتهم والحفاظ على أعمال الشركات وتحسين تنافسينها وقد أكد هذا الطرح Mellusoetal (2020) وكذلك Javaidetal(2020) والذين رجحوا أن الإعتماد المكثف لهذه الحلول يمكن أن يسرع من بلورة الثورة الصناعية الرابعة [1].

رابعا: قطاع الخدمات المالية والتجارة

يعتبرقطاع الخدمات المالية والتجارة أعلى القطاعات المستثمرة في التكنولوجيا المعلومات والإتصالات حيث أن تطبيقات البنوك والخدمات المصرفية الرقمية وتطبيقات التجارة الإلكترونية تساعد في تحقيق الشمول المالي وزيادة شفافية وأمن المعاملات وتخفيض التكاليف وكذلك توسيع خيارات الإستيراد والتصدير .

كما أنه في ظل إجراءات الغلق والعزل خلال جائحة كورونا تعتبر الخدمات المالية الرقمية والتجارة الإلكترونية أفضل خيار للتجارة والمستهلكين والشركات من أجل مواصلة النشاط والتغلب على الندرة مع إحترام كل الإجراءات الغلق والتباعد الغجتماعي والحد من التنقل في هذه

[1] سلمى بشاري، مرجع سابق الذكر. ص 584-285.

الإطار أكد Arneretal (2020) أن الوسائل والخدمات المالية الرقمية التي طورت عقب الأزمة المالية لسنة 2018 يمكن أن تلعب دورا بارزا في مواجهة الرهانات الآنية التي تخلفها جائحة كورونا Hasanetatda (2020) فيما يخص المبادلات التجارية بين الشركات الماليزية والصينية رغم إنخفاضها للحد الأدنى خلال هذه الأزمة الصحية .

بالنظر لما سبق عرضه تبين لنا أهمية الرقمنة كخيار إستيراتيجي سواء لمواجهة تبعات جائحة كورونا وكذلك تطوير وزيادة كفاءة القطاعات الإستراتيجة. لكن هذا يتوقف على مدى تطور قطاع تكنولوجيا المعلومات والإتصالات وإنتشار الأفقي في أي بلد لذلك سنحاول في المبحث الموالي تحليل واقع هذا القطاع في الجزائر ومن ثم تحليل عوامل تطويره وهذا ما يمكننا في الأخير من تقديم رؤية حول أولويات تطوير الرقمنة للمواجهة الفورية للوباء في الجزائر .

الفرع الثاني : واقع البيئة الرقمية في الجزائر

رغم وضعها لسياسة خاصة بتطوير الاتصالات سنة 2000 هدفها توفير مناخ قانوني مؤسساتي يسمح بترقية المنافسة والحصول على مختلف الخدمات المعلوماتية، إلا أن الجزائر لم تكن لديها إستراتيجية واضحة تسمح بتوفير بيئة رقمية مناسبة ومساعدة للتحول الرقمي إلا أنه وفي سنة 2008 تمت بلورة إستراتجية سميت الجزائر الإلكترونية 2013 [1].

وكان من أهم أهدافها تسريع إستعمال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في الإدارة العمومية، المؤسسات الإقتصادية وعند الأفراد بتطوير البنية التحتية الخاصة بالإتصالات ذات التدفق العالي، التكوين والتطوير البحث والإبتكار في هذا المجال وكذلك تأهيل الإطار القانوني الخاص بإستعمال هذه التكنولوجيا، كما قامت الجزائر كذلك بإطلاق بعض المشاريع لترقية الرقمنة نذكر منها مشروع أسرتك، مشروع المدينة الذكية سيدي عبد الله، مشروع التعليم الإلكتروني لطلبة الجامعات.

وفي ما يلي نقوم بتحليل الإحصائيات لخاصة بقطاع المعلومات والإتصالات وكذلك مؤشرات الرقمنة في الجزائر إنطلاقا من البيانات الدولية وأخيرا نقدم تحليل SWOT للرقمنة في الجزائر.

أولا : تطور قطاع تكنولوجيا المعلومات والإتصالات

كسائر الدول العالم، عمدت الجزائر إلى تطوير هذا القطاع من خلال تحسين الولوج إلى مختلف خدمات الهاتف والأنترنت من جهة وتسريع وتيرة خلف مؤسسات إقتصادية بالقطاع ودعم

[1] سلمى بشاري ، مرجع سابق الذكر، ص586-587.

نشطاتها وتنافسياتها من جهة أخرى، وقد تبلورت هذه الأهداف بالأخص منذ وضع إستراتيجية الجزائر الإلكترونية سنة 2008 .

إن الجدول الموالي يظهر تطور قطاع تكنولوجيا المعلومات والإتصالات من خلال مؤشرات هيكلية إقتصادية ومؤشرات عالمية، وذلك لسنتي 2010 و 2018[1] :

نوع المؤشر	المؤشر	2010	2018
مؤشر هيكلي	عدد مشتركي الهاتف الثابت (مليون)	2.92	4.15
	عدد مشتركي الهاتف النقال (مليون)	32.78	51.49
	عدد مشتركي الانترنت في الثابت(مليون)	1.15	3.06
	عدد مشترك الانترنت النقال (مليون)	0.30	19.23
	طول شبكة الألياف البصرية (كلم)	46231	145120
	حجم الخط الدولي (Gbitlseconde)	104.488	1050.00
مؤشر اقتصادي	رقم أعمال القطاع (مليار دينار)	459(سنة2013)	458
	عدد المؤسسات الإقتصادية بالقطاع	200903	266301
	قيمة الصادرات (مليار دينار)	0.076	1.129
	قيمة الواردات (مليار دينار)	86.661	242.424

الجدول رقم (05) : مؤشرات تطور قطاع تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في الجزائر

من وجهة نظر مطلقة وليست نسبية تظهر أرقام الجدول تطورا ملحوظا في قطاع تكنولوجيا المعلومات والإتصالات خلال فترة مابين 2010 و 2018، وهذا التطور يعود بالدرجة الأولى إلى الدعم والإستثمارالعمومي في القطاع، كما أن متعاملين الهاتف النقال الخارجين إستفادوا من التسهيلات المقدمة من طرف الدولة من أجل رفع من إستثماراتهم إلا أنه يمكن أن نلاحظ أن رقم الأعمال في القطاع قد عرفت تطورا من سنة 2010 قبل أن ينخفض سنة 2017 و 2018 ليعود إلى ما كان عليه سنة 2010 ويعود هذا إلى سببين رئيسين :

[1] سلمى بشاري ، مرجع سابق الذكر ، ص587.

- الأول يخص الأزمة الخاصة بالمتعامل ORASCOM الذي باع حصته إلى مستثمر روسي قبل أن تقوم الدولة بإعادة شراء حصته .
- أما الثاني فيخص تشبع السوق الجزائرية ما سبب بعض الركود في أعمال القطاع خصوصا بعد إنهيار أسعار النفط وتقليص الإستثمار العمومي[1] .

رغم أن المؤشرين IDIو IDEG يظهران كذلك تطورا بالقطاع لكنهما من جهة تظر نسبية أو مقارنة للتطور الحاصل عالميا يظهران أن الجزائر مازالت تحتل مراتب متأخرة في هذا المجال فقد إحتلت الجزائر حسب مؤشر IDIو IDEG سنة 2017 المرتبة 102 و 130 عالميا، لهذا نرى أنه من الأفضل أن نعتمد على مؤشرات أخرى كذلك من أجل تقديم تحليل دقة لتطور هذا القطاع.

ثانيا : تحليل SWOT

نقاط القوة	**نقاط الضعف**
-تطور شبكة الهاتف الثابت والنقال . -زيادة حجم الخط الدولي للأنترنت . -ديناميكية المشاريع الخاصة بالإدارة والصحة والتعليم الإلكتروني. -زيادة حجم الإستثمار العمومي في قطاع	-عدم توازن الجغرافي بالأنترنت عالية التدفق. -عدم تطوير التطبيقات الذكية. -تأخر في رقمنة الإدارة والصناعة والتجارة. -ضعف إنتاج وتصدير سلع وخدمات عالية الجودة في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات. -إرتفاع أسعار الهواتف الذكية.
الفرص	**التهديدات**
- تصاعد ديناميكية خلق مؤسسات والحاضنات في القطاع. - وفرة اليد العاملة المؤهلة والتكوين في القطاع.	- عدم استقرار البيئة الاقتصادية والمالية . - ضعف وعدم ملائمة الإطار التشريعي والتنظيمي المرقمنة. - ضعف مواجهة التهديدات السبرانية .

[1] سلمى بشاري ، المرجع سابق الذكر، ص 588.

- زيادة الدعم التقني والمالي في مجال البحث والابتكار. - تصاعد وتيرة استخدام مواقع التواصل الاجتماعي. - تصاعد وتيرة استخدام منصات رقمنة في مجال التجارة والموصلات.	- عدم احترام حقوق الملكية الفكرية. - جاذبية سوق العمل الخارجية في مجال الرقمنة.

1

الجدول رقم (06) : تحليل SWOT (2)

المبحث الثاني : دور الإدارة الإلكترونية في خدمة المواطن

تعتبر الخدمات الإلكترونية من أهم الإستراتيجيات المتبعة من قبل الدولة الجزائرية من أجل تحسين الخدمة العمومية وتقريب المواطن أكثر من الإدارة، وأن الخدمات الإدارية الإلكترونية تحسن من نوعية الخدمة العمومية المقدمة من قبل الإدارات (3)، لذلك تناولنا في هذا المبحث ثلاث مطالب هي :

(1)سلمى بشاري، مرجع سابق الذكر، ص592.

(3) سدي عمر، برادي أحمد، دور الخدمات الإدارية الإلكترونية في ترقية الخدمة العمومية في التشريع الجزائري ، مجلة آفاق العلمية ، المجلد 11. العدد 03 سنة 2019 ص 170.

مفهوم تحسين الخدمة العمومية في المطلب الأول، وأثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على المواطن في مطلب الثاني، وفي ثالث مطلب دور الإدارة الإكترونية في تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن، وفي آخر مطلب إجابيات تطبيق الإدارة الإلكترونية على المواطن خلال جائحة كورونا.

المطلب الأول : مفهوم الخدمة العمومية

نتناول في هذا المطلب فرعين وهما : تعريف الخدمة العمومية وخصائص الخدمة العمومية

الفرع الأول : تعريف الخدمة العمومية

يعتبر مصطلح الخدمة العمومية أو خدمة المدنية عن تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين، على مستوى تلبية الرغبات للأفراد من طرف الجهات الإدارية الحكومية، وتمكن التركيز في تعريفنا للخدمة العمومية على محورين أساسين هما[1]:

أولا : تعريف الخدمة العمومية كعملية

تمثل الخدمة التي تقدمها المنظمات الحكومية أو العامة على أنها عمليات ذات طابع تكاملي، تنطوي على المدخلات وتشغيل المخرجات، بالنسبة للمدخلات فهناك ثلاثة أنواع يمكن أن تجري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة وهي (الأفراد، الموارد، المعلومات) .

ثانيا : تعريف الخدمة العمومية كنظام

من زاوية مفهوم النظم يمكن النظر إلى الخدمة التي تقدمها المنظمات العامة كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تشمل ما يلي :

- نظام عمليات تشغيل أو إنتاج خدمة: وفق هذا النظام يترتب على عمليات التشغيل على مدخلات الخدمة إنتاج العناصر الخاصة بالخدمة .
- نظام تسليم الخدمة وفقا لهذا النظام يتم التجميع النهائي لعناصر الخدمة ، وإيصالها للمواطن طالب الخدمة .

الفرع الثاني : خصائص الخدمة العمومية

[1] بودالي محمد، بوشنب موسى، رقمنة الإدارة كأسلوب لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر- الإدارة الجبائية نموذجا-
https://www.asjp.cerist.dz/en/article/23431

لعل من أهم التحديات التي تواجهها الإدارات عند محاولة تنفيذ مشاريعها الإلكترونية هي كيفية تواصل المواطن معها من أجل تحقيق أعلى مستوى من المشاركة ويمكن تلخبص الخصائص المهمة للخدمة كما يلي :

- سهولة الوصول : وتعني هذه الخاصية أن منذ الخدمة service access point واضح للمستفيد (المواطن) ولا يحتاج إلى عملية تنقيب للوصول إليه .
- طبيعة التركيب : ينبغي أن يتم تركيب الخدمات بحيث تكون متمحورة حول أحداث حياتية ومؤسساتية طبيعية تحاكي الحياة الواقعية .
- ذات جدوى : من الأسباب التي تحفز المستفيد على إجراء خدماته إلكترونيا هي أن تكون ذات جدوى إقتصادية كأن تكون أقل تكلفة أو جدوى زمنية كأن تستهلك زمنا أقل، أو جدوى مكانية بحيث لا تفرض على المستفيد الإنتقال من مكانة من أجل إكمال الخدمة .
- آمنة : بحيث لا تعرض بيانات المستفيد لخطر كشفها خلال مراحل تناقلها بينه وبين الجهاز الحكومي أو خلال تخزينها في أجهزة الحكومة الإلكترونية .
- [1]شفافة : بحيث تذوب تعقيدات الأجهزة الحكومية في نطاق البوابة الواحدة، وتختفي تناثرية الأجهزة الحكومية من وجهة نظر المستفيد الذي يهتم بالخدمة العامة ونتيجتها بغض النظر عن الجهة التي تقدمها[(2)].

المطلب الثاني : أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على المواطن

مما لاشك فيه أن لتطبيقات الإدارة الإلكترونية أثرا إيجابيا على الخدمات الإدارية العمومية منها والمحلية وسنوضح ذلك فيما يلي :

الفرع الأول : الإنعكاسات الإيجابية لتطبيق الإدارة الإلكترونية على الخدمة العمومية

أولا: تأثير الإدارة الإلكترونية على مشكل البيروقراطية

أدت البيروقراطية إلى عرقلة الخدمات العمومية عن السير الصحيح لها، لذلك فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى تقليص البيروقراطية، والتخفيف من الروتين في أداء المرافق العامة

(1) يحياوي محمد، الإدارة الإلكترونية كآلية للارتقاء بالخدمة العمومية، مجلة اقتصاد والمال والأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلة 03 ، العدد 02 جوان 2019،ص 628.

لخدماتها لأن المعاملات الإلكترونية تؤدي إلى الإستغناء عن المستندات الورقية، ومن جهة أخرى سيؤدي نظام الإدارة الإلكترونية إلى التغلب ولو بشكل متدرج على مشكل الوساطة والمحسوبية التي تنخر سوسها في نظام الإدارة الإلكترونية على نحو أدى في كثير من الأحيان إلى الإنهيار بعد إنتشار الفساد الإداري بها وما يرتبط بها من رشوة وتتميز بالمخالفة لمبدأ المساواة أمام المرفق العام .

ثانيا: تأثير الإدارة الإلكترونية على تفعيل مبدأ مساواة الأفراد في الخدمة العمومية

يقصد بهذا المبدأ أن يقدم المرفق العام خدماته إلى من يطلبها من الأفراد بنفس الشروط المقررة لتقديم الخدمة دون تمييز بينهما، وبمعنى أن المرفق العام يجب أن يلتزم بالمساواة في التعامل مع المستخدمين له، بحيث أن يكونوا في مركز قانوني متمثل في الإنتفاع بخدماته وتحمل نفقات الانتفاع، بصرف النظر عما قد يوجد بينهم من تفاوت لا يتعلق بشروط الانتفاع .

وفي النهاية فإن الإدارة العامة الإلكترونية ستجعل جميع المتعاملين مع الخدمة العمومية متساوين في إتباع إجراءات الحصول على هذه الخدمات[1] .

ثالثا: الإنتقال نحو مبدأ سير الإدارة بإنتظام

يتجلى أثر تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية على مبدأ دوام سير المرفق العام فيما يلي[2] :

- من شأن نظام الإدارة الإلكترونية أن تجعل مبدأ دوام سير المرفق العام يتجه في التطبيق إلى الأحكام حيث لا تحديد لمواعيد فتح مكاتب الموظفين أو إغلاقها.
- سوف يؤدي نظام الإدارة الإلكترونية إلى تعامل المنتفعين مع المرفق وهم مطمئنين إلى عدم سماعهم لمقولة (إنتهت مواعيد العمل، لم يحظر الموظف المختص، نحن في إجازة لدينا اجتماع تعال مرة أخرى ..).

- إن نظام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التطبيق المحكم لمبدأ دوام سير المرفق العام وبشكل شبه تام من خلال توفير البوابات الإلكترونية التي تقدم خدماتها على شبكة الأنترنت على مدار 24/24 ساعة و يوميا ودون إجازات أو عطل، ودون الإرتباط بساعات دوام العمل أي لمدة سبعة أيام في الأسبوع و 365 يوم في السنة.

---

[1] مراكشي محمد لمين ، فقاير فيصل ، الإدارة الإلكترونية وأثرها على الإصلاح الخدمة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة البليدة 02، ص 187-188.

[2] يحياوي محمد ، مرجع سابق الذكر ، ص635.

- من أثر تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية على مبدأ سير المرفق بالإنتظام، خلاص الجمهور من عقبة الصف أو الطابور، وذلك بإستعمال الوسائل التكنولوجية في الحصول على خدمات أحسن وأفضل ومرونة وجودة عالية، وهذا من شأنه أن يريح الجمهور من عناء الوقوف في الطوابير للحصول على معلومة أو إنجاز معاملة.

رابعا: تفعيل مبدأ الشفافية

يقصد بالشفافية إتاحة الحصول على المعلومات مثال مباشر للشفافية، لكن مجرد إتاحة المعلومات لا يعني الكثير، إذ لم يكن الناس على علم بوجودها وبكيفية الوصول إليها، كما لا يعني توافر المعلومات الشيء الكثير، إذا كانت كلفة الوصول إليها غير معقولة (من حيث المال والوقت) وإذ لم تكن المعلومات مواتية للمستخدم[1] .

الفرع الثاني : مشاكل الخدمة العمومية

شخّص المنشور الوزاري رقم 2102 المؤرخ في 2012/11/14 الصادر عن وزير الداخلية والجماعات المحلية والمتعلق بتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن وإعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية بدقة وتفصيل أهم النقائص والأسباب التي تعيق أداء خدمة عمومية ذات جودة عالية على مستوى المرافق العمومية الإدارية فيما يلي :

1. سوء إستقبال المواطنين وعدم التكفل بطلباتهم وإنشغالاتهم : وهذه الميزة في أغلب الإدارات والمؤسسات العمومية بما فيها مصالح الحالة المدنية، وأهم النقائص التي تعتري إستقبال المواطنين والتكفل بإشغالاتهم، والتي إنعكست على نوعية الخدمة العمومية المقدمة نذكر منها :

- عدم إستقبال المواطنين من قبل المسؤولين المحليين .
- تفويض بعض المسؤولين المحليين صلاحياتهم لموظفين يفتقرون لأي مؤهلات علمية لإستقبال المواطنين .
- عدم متابعة طلبات وشكاوى المواطنين، مما ينعكس سلبا على مصداقية وسمعة الإدارة .
- إستقبال المواطنين في ظروف غير ملائمة .
- إفتقار الإبتكار والتطوير الناتج عن السياسات المخطط والمدروسة للتغيير في عمليات وإجراءات إنتاج وتقديم الخدمة العامة للجمهور .

[1] نصيرة ربيع، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل مبدأ الشفافية جامعة البويرة ، جوان 2017 ، تم الاطلاع يوم 2021/04/08 ، ص04.

- الغياب الكامل للبحوث والدراسات التطبيقية في الوحدات التنظيمية التي تقدم الخدمة العمومية ، وعدم الإهتمام بالإستفادة من مثل هذه البحوث والدراسات التي تتوافر بشكل كبير في المؤسسات والمنظمات الأكاديمية والبحثية.

2. نقائص في التوجيه والإتصال وإعلام المواطنين: إن الشيء المميز لعمل بعض الإدارات المحلية هو عدم إهتمامها وإهمالها الكلي لمسألة إعلام المواطنين وتوجيههم ، مما يؤثر سلبا على نوعية الخدمة العمومية المقدمة، وفيما يلي أهم الإختلافات المتعلقة بهذا الجانب :

- عدم إلمام المواطنين بمختلف الخدمات الإدارية التي تقدمها الإدارة المحلية، بما فيها مصالح الحالة المدنية ولاسيما فيما يخص الشروط التنظيمية للإستفادة من بعض الخدمات وإستحقاقها والإجراءات الواجب إتباعها لإعداد الملفات الإدارية وكذا آجال معالجة الطلبات
- عدم وجود وسائل و إشارات توجيه المواطنين داخل بعض المرافق العمومية.
- عدم الإهتمام بالإتصال كآلية لتثمين والتعريف بخدمات المرفق العمومي .
- إستقبال وتوجيه المواطنين يتم من قبل أعوان الأمن والحراسة وهم غير مؤهلين للقيام بهذه المهمة .

3. تفشي البيروقراطية والتصرفات الإدارية السلبية في بعض المرافق العمومية :

وهي ظاهرة سلبية متفشية في أغلب الهيئات والإدارات العمومية خاصة الإدارت المحلية والتي تشهد إستفحالا لهذه الآفات، بالإضافة إلى المحسوبية والمجاملة والرشوة، وفيما يلي نذكر أهم السلوكيات السلبية المنطوية تحت هذا المعنى :

- طلب وثائق غير منصوص عليها قانونا وإعتماد إجراءات غير تلك المعمول بها في القوانين والتنظيمات.
- المماطلة والبطء في معالجة الملفات الإدارية، مما ساهم في تعطيل الخدمات العمومية .
- لجوء بعض الموظفين الإداريين إلى تصرفات مشبوهة وغير قانونية كالرشوة لقضاء معاملات المواطنين الإدارية [1].

المطلب الثالث : إيجابيات تطبيق الإدارة الإلكترونية على المواطن خلال جائحة كورونا

أدى إنتشار فيروس كورونا المستجد في جل دول العالم إلى زعزعة أمنها الداخلي ومختلف القطاعات الحيوية، الأمر الذي فرض على الجزائر إخاذ مجموعة من التدابير الوقائية والإحترازية تجنبا لإنتشارالوباء بين الأشخاص، منها إغلاق الحدود البرية والجوية والبحرية،

[1] توفيق رفاع ، فائزة عدمان، الادارة الإلكترونية كمدخل لتحسين جودة الخدمة العمومية على مستوى قطاع الداخلية والجمعات المحلية ، مجلة الدولية للأداء الاقتصادي ، جامعة محمد بوقرة بومرداس العدد 03 ، جوان 2019 ، ص 149-150 .

وإغلاق المدارس والجامعات وتجميد مختلف الأنشطة الإقتصادية والإجتماعية حفاظا على سلامة المواطنين .والسبب إجراء تفعيل التباعد الإجتماعي والحد من الإجتماعات المباشرة، صار أمرا لا يغني عنه وضرورة قصوى لنجاحاته وفعاليته، أصبح من الضروري الإعتماد على الرقمنة من أجل ضمان إستمرارية بعض القطاعات ولو عن بعد . لذلك سنتطرق في هذا المطلب إلى فرعين ، الأول أثر التحول الرقمي على المواطن خلال جائحة كورونا، والفرع الثاني نتناول مقومات النجاح والإستمرار في إنجاح التحول الرقمي ما بعد جائحة كورونا [1].

الفرع الأول : أثر التحول الرقمي على المواطن خلال جائحة كورونا

لقد أظهر فيروس كورونا الحاجة الملحة إلى إعتماد الرقمنة في تقديم خدمات للمواطنين تابعين تحت الحجر الصحي، والعزل المنزلي والتباعد الإجتماعي، فكان الخيار الحتمي الذي أدى إلى إنعاش التجارة الإلكترونية ومعاملات الدفع، لأول مرة يتجاوب المواطنون مع الآلية الإلكترونية وتقبلها تلقائيا من دون حملات التعبئة والتحسيس بشأن إقتحام هذه البوابات والمنصات التي باتت تتكاثر، حيث أصبحنا نتفاجىء يوميا بإختراعات شباب كسروا الحواجزواضعين مهاراتهم و إبداعاتهم تحت التصرف.

فحسب عدد من المختصين في المجال الرقمي الأزمة الصحية كوفيد-19 دفعت الجزائر إلى إعادة النظر في الأنماط العادية للشغل والتحول نحو العمل عن بعد للحد من وتيرة تنقل المواطنين[2]، حيث خضعت العديد من القطاعات لنظام الرقمنة سنركز على بعضها وهي :

أولا : قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيا والرقمنة

ذلك من خلال تطوير الخدمات المالية الإلكترونية كالمدفوعات الرقمية والتحولات النقدية، وخدمات الإطلاع على الرصيد .

ثانيا : قطاع التربية الوطنية والتعليم العالي والتكوين المهني

فبعد قرار إغلاق جميع المدارس والمعاهد والكليات ومراكز التكوين المهني، حرصت الجزائر على ضمان إستمرار التعليم عن بعد، الأمر الذي شجعته الوزارات الوصية بدعوة هيئة التدريس إلى الإنخراط في تسجيل دروس على الأنترنت من خلال الديوان الوطني للتكوين والتعليم عن بعد، وتقديمها عبر قنوات التلفزيون لمختلف المستويات،أما قطاع التعليم العالي

---

[1] توفيق رفاع، مرجع سابق الذكر. ص 150.

[2] الرقمنة في زمن جائحة كورونا ص1 الاطلاع يوم 2021/04/08
https://www.amadeusonline.org/publications/analyses-covid-19/

والبحث العلمي، فقد شهد تطورا في إدراج الفضاء الرقمي على مستوى الجامعات وأرضيات التسجيلات الجامعية والمكتبة الإفتراضية و منصات التعليم عن بعد الذي مازال يعاني من ضعف إستخدام تقنيات المحاضر عبر تقنية الفيديو، إلا أنه تم إستخدام تقنية البث المباشروعقد العديد من الإجتماعات والتقنيات بتقنية AUDIO/video conferenece التي تتبعها العديد من التطبيقات مثل الزوم Zoom ومكرسوفت Microsofeteams[1].

ثالثا : قطاع الصحة

إذا كان التطبيب عن بعد لم يطبق بعد في الجزائر،إلا أن المعلومات الصحية المنشورة على الأنترنت إرتفعت وتيرتها بشكل كبير، وهو ما أدى إلى ترويج المعطيات الصحية وبالتالي تحقيق التوعية والتحسيس لدى المواطن، كما لجأ الكثير من الأطباء إلى إطلاق حصص أسئلة و أجوبة مباشرة ومسجلة على المواقع التواصل الإجتماعي لتبديد المخاوف حول تفشي فيروس كورونا، وكيفية التعامل مع الحالات المشتبه فيها في حالة ظهور الأعراض[2] .

رابعا : قطاع الشباب والرياضة

تجسيدا لمتطلبات عصرنة الإدارة ولتحسين وتطوير الخدمة العمومية،أمضى يوم 2020/10/01 السيد الأمين العام لوزارة الشباب والرياضة والسيدة المديرة العامة لمؤسسة دعم وتطوير الرقمنة على وثيقة، تعد مشروع عمل يهدف إلى إنشاء إدارة إلكترونية تعمل على تحقيق خدمات أفضل للشباب والحركة الجمهورية الشبابية والرياضية للمواطنين والمؤسسات مع إستغلال أمثل لمصادر المعلومات، لتحقيق هذا المشروع في آجال تمتد إلى مدى ثلاث سنوات وعلى مراحل[3] .

خامسا : قطاع العدالة

لقد شهد هذا القطاع رقمنة إستخراج شهادات السوابق العدالية والجنسية، والعديد من التقنيات الإلكترونية على غرار التصديق الإلكتروني والمحادثات المرئية عن بعد والتي تم تفعيلها جزئيا خلال جائحة كورونا ولم إستعمالها تماما في مرحلة التحقيق لبطئ إجراءات طلب إعتمادها وعدم

---

(1) خرشي الهام ، محاضرات مقياس الادارة الإلكترونية في الجزائر، مقدمة لطلبة السنة الثالثة علوم قانونية وإدارية ، كلية الحقوق والعلوم السياسة ، جامعة محمد لمين دباغين ، سطيف 2 ، 2019-2020 ، المحور4ص3.
http://cte.univ-setif2.dz/moodle/course/view.

(2) الرقمنة في زمن جائ36حة كورونا ص1 الاطلاع يوم 2021/04/08
https://www.amadeusonline.org/publications/analyses-covid-19/

(3) مشروع رقمنة الإدارة الإلكترونية
https://www.asjp.cerist.dz/en/article/23431

توفر التجهيزات الإلكترونية على المستوى بعض المحاكم والمؤسسات العقابية، كما لم يتم تفعيل السوار الإلكتروني.

سادسا : قطاع التجارة والبنوك

مازالا يعانيان من التأخر في مجال الرقمنة بسبب التأخر في تقنية الدفع االلكتروني، إلا أنه وخلال جائحة كورونا أعلن وزير التجارة السيد رزيق كمال إطلاق خدمات الدفع الإلكتروني إبتدءا من تاريخ 2020/09/22، بعد أن كانت الوزارة أصدرت بلاغا تفيد فيه أنه تطبيق لأفكار المادة 111 من قانون المالية لسنة 2020 أعلنت وزارة التجارة كافة التجار أنهم ملزمون بوضع تحت تصرف المواطن (المستهلك) وسائل الدفع الإلكتروني قصد تمكينه من تسديد مشترياته عبر حسابه البنكي أو البريدي، حيث تم توفير هذه التجهيزات للتجار مجانا[1] .

الفرع الثاني : مقومات النجاح والإستمرار في إنجاح التحول الرقمي ما بعد جائحة كورونا

يشهد الواقع الجزائري صعوبات كبيرة تتعلق في جانب منها إنتشار الأمية الإلكترونية وتخلف البنية التحتية للإتصالات والمعلومات و ضعف شبكة الأنترنت وتأخر التأطير التشريعي والتنظيمي الذي يواكب متطلبات تطبيق الرقمنة وضعف الوعي العام المؤسساتي والمجتمعي بضرورة السرعة إلى التحول الرقمي[2] إلا أن الإعتماد على الرقمنة والإستثمار خلال جائحة كورونا، يعد أرضية لما بعد الجائحة من أجل إعتماد التحول الرقمي على صعيد المؤسسات والهيئات والأفراد[3] ، ولذلك تحتاج الجزائر إلى جهود معتبرة وصادقة لإنجاز مشروع الحكومة الالكترونية 2013 قد تتعلق ب[4] :

- إعادة النظر في صياغة خطة تحول إلكتروني لتنفيذ إستراتيجية ذات أهداف كمية ونوعية محددة بوضوح بناء على المؤشرات أو المعايير الموضوعية ودمجها ضمن برامج الحكومة مع إعطاء الأولوية لقطاع الإتصالات والمعلوماتية خصوصا فيما يتعلق بالبنية التحتية وتعميم شبكة الأنترنت والرفع من سرعة التدفق، والإستفادة منها في كل أرجاء الوطن .
- مرافقة ومتابعة عملية تنفيذ المشاريع ميدانيا .

---

(1) خرشي الهام ، محاضرات ألقيت على طلبة سنة ثالثة ليسانس، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة محمد لمين ، سطيف 2 ، 2019-2020
http://dspace.univ-msila.dz:8080//xmlui/handle/123456789/10499/

(2) خرشي الهام ، مرجع سابق الذكر ،ص05.

(3) الرقمنة في زمن جائحة كورونا ص1 الاطلاع يوم 2021/04/08
https://www.amadeusonline.org/publications/analyses-covid-19/

(4) خرشي الهام ، مرجع سابق الذكر ، ص05-06.

- الإبتعاد عن النسخ والتقليد لإرضاء الضغوط الدولية، والنظر للواقع ومراعاة الخصوصيات والإمكانيات والبدء بإصلاح الحكومة التقليدية .
- التركيزعلى المواطن بإعتباره عنصر فعالا في التحول الرقمي عن طريق التحسيس وتعزيز الإستعداد النفسي وترسيخ ثقته بحكومته وبأهمية هذا التحول في ضوء خطة إعلامية تعليمية مدروسة حسب الفئات العمرية، وذلك بإدماج المواد التعليمية التي تتضمن تكنولوجيا المعلومات وإستحداث تخصصات جديدة سواء في الأطوار التعليمية الثلاث أو التكوين المهني، والعمل على تعزيز الثقافة التكنولوجية والرقمية من خلال إقامة الملتقيات والمحاضرات والأيام الدراسية والإستعانة بوسائل الإعلام بكل أنواعها وشبكة الأنترنت.
- تشجيع وتحفيز الإستثمارات في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال بتبسيط الإجراءات (تحتاج رخصة لتطوير تطبيق مدة زمنية معتبرة من سلطة الضبط) ومنح الإمتيازات وخصوصا الإستثمارات الوطنية والمحلية، مع الإستفادة من خبرات وتمويل القطاع الخاص في إطار الشراكة مع أجنبي أو محلي .
- تدعيم البحوث في مجال التكنولوجيا سواء على مستوى مراكز البحث أو الجامعات تقنيا وماليا.
- إعادة النظر في المواقع الرقمية للقطاعات الوزارية والبوابات الوطنية بتحديثها وتطويرها، ولجعلها أكثر فعالية من حيث المعلومات المتاحة والخدمات المقدمة وسهولة إستعمالها مع الأخذ بعين الإعتبار الفئات ذات التحكم التكنولوجي الضعيف[1].
- حماية أمن المعلومات : إن ثقة المواطن بالإدارة الإلكترونية تعتبر عنصرا رئيسيا وجوهريا من عناصر الإدارة الإلكترونية، فبدون ثقة لن يفكر المواطن على التردد على المواقع الحكومية الإلكترونية، وخاصة في حالة الخدمات التي تتطلب الحصول عليها قيام المواطنين بإدخال معلومات شخصية ذات صفة خاصة[2] .

[1] خرشي الهام ، مرجع سابق الذكر ، ص 06 .

[2] سحر قدوري الرفاعي ، الحكومة وسبل تطبيقها ، مدخل استراتيجي ، مجلة اقتصاديات شمال إيفريقيا ، جامعة المسنصرية ، العراق ، العدد السابع ،ص327.

خاتمـــــة

خـــــاتمة

وفي الأخير يمكن القول من خلال دراستنا لهذا الموضوع والتطرق له من عدة جوانب أن العالم عرف في الآونة الأخيرة ومع مطلع القرن الواحد والعشرون تطورا ملحوظا خاصة في المجالات العلمية والتكنولوجية، وإنعكس هذا التطور على الإدارة العمومية بإعتبارها الآلية التي تحرك عجلة التنمية في الدولة وتخدم المواطن ولذلك تسعى الدولة لتطوير هذه الإدارة ومواكبتها للتطور والتوجه نحو الرقمنة من خلال إيجاد أفضل الآليات لهذا الغرض

وتعتبر الإدارة الإلكترونية أسلوب حديث في مجال الإدارة العمومية وأداة لترقية الرقمنة للأداء الوظيفي ومرحلة ضرورية في عصر التقنية المعلوماتية والإنفتاح على المجتمع العالمي ولها أهمية بالغة في تحسين الأداء الوظيفي للموظف من تحقيق الدقة والسرعة وتبسيط الإجراءات والمعاملات الإدارية ونقلها من الأطر اليدوية إلى الأطرالإلكترونية، فهي فرصة للإرتقاء بأداء الموظفين وتحسين جودة الخدمات المقدمة وهذا بتقليل نسبة الأخطاء والإهمال الناشئ عن الكم الهائل من الوثائق والملفات وكسب ثقة المواطنين وعلى غرار هذه الأهمية أو المزايا للإدارة الإلكترونية فلها شق سلبي يتمثل في زيادة البطالة في المجتمعات وهذا عن طريق تقليص عدد الموظفين وكما هو معروف أن الجزائر من بين الدول التي يعاني سكانها من البطالة فإن تبنيها لمثل هذا الأسلوب يزيد في نسبة البطالة ومنه ينعكس سلبا على المجتمع .

أما بالنسبة لإنعكاسها على المواطن فهي تنعكس إيجابا على المواطنين أي أن تطبيق الإدارة الإلكترونية كآلية لترشيد الخدمة العمومية يمثل إستراتيجية محورية يمكنها إضفاء نتائج إيجابية على عمل الأجهزة الإدارة الحكومية ويحقق مقدار من المصداقية لدى المواطنين وسوف يحدث تغييرا في نمط حياتهم ويقلل من الصورة السلبية لمفهوم الخدمة العمومية الناجمة من تعقيدات الهيكل الإداري التقليدي وتنقل المواطنين بين مكاتب الهرم الإداري للحصول على الخدمة وما ينجم عنه من هدر للوقت وإرتفاع في التكاليف وبالتالي يتبع تطبيق الإدارة الإلكترونية فرصة للقضاء على صفوف الإنتظار و الذهاب إلى المؤسسات العمومية طلبا للخدمات، ولن تكون هناك حاجة لمراعاة أوقات عمل تلك المؤسسات وتضمن تحقيق الشفافية وكذا السرية والخصوصية في المعلومات المقدمة من قبل المواطن .

وبعد الدراسة التي قمنا بها لمعرفة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي وخدمة المواطن توصلنا إلى مجموعة من النتائج:

خـــــــــاتمة :

- إن الإدارة الإلكترونية تمثل أسلوب حديث يقوم على تكنولوجيا المعلومات والإتصال، حيث يتميز هذا الأسلوب بمميزات وخصائص تميزه عن غيره، وكذا يقوم على مجموعة من العناصرالضوررية التي تساعد الإدارة أو المؤسسة في أداء عملها ووظائفها الإدارية وهم الحاسب الآلي، برامج الإتصال، شبكة الإتصال .
- الإدارة الإلكترونيةكغيرها من الأساليب لديها شق إيجابي وشق سلبي لكن الشق الإيجابي يغلب على السلبي .
- للتحول غلى نمط الإدارة الإلكترونية ينبغي إتباع مخطط ناحج يقوم على معايير موضوعية مجردة، لامعايير شخصية ضيقة ولضمان التحول لا يلغى النقل الحرفي لأنظمة تم تطبيقها في دول أخرى، بل لابد من مراعاة البيئة التي تطبق فيها الإدارة الإلكترونية
- يؤثر تطبيق الإدارة الإلكترونية إيجابا على تحسين الأداء الوظيفي للموظف بواسطة إستخدام البرمجيات والشبكات وكذا الحواسيب ولواحقها التي تلعب دورا هاما وفعالا في تحسين الأداء.
- إن إنعكاس تطبيق الإدارة الإلكترونية إيجابا على الأداء الوظيفي بطبيعة الحال سينعكس إيجابا على تحسين الخدمة العمومية ومنه خدمة المواطن، فتحسين الأداء الوظيفي يترتب عنه تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن، أي العلاقة طردية بينهما .

وتزامنا مع أزمة وباء كورونا المستجد وما خلفته من تداعيات على مختلف الجوانب الإقتصادية و الإجتماعية، دفعت جل الدول لإعادة التفكير في أساليب على ديمومة تقديم الخدمة العمومية للمواطن بإعتمادها على الإدارة الإلكترونية التي تعتمد أساسا في تقديم الخدمة على وسائل التكنولوجيا الحديثة .

وإن كانت الجزائر ليست بمأمن من هذا الوباء، ورغم نداءات الخبراء والأكاديميين إلى ضرورة تبني الإدارة الإلكترونية، ولا ننكر وجود بعض الجهود القليلة لعصرنة الإدارة الإلكترونية، إلا أن هذه الأخيرة في الجزائر تبقى بعيدة جدا مقارنة بالدول المقدمة لعدم وجود رغبة سياسة حقيقة في التحول لهذا النمط من الإدارة، وتعتبر أزمة كورونا فرصة حقيقية أمام الحكومة الجزائرية في الإنتقال وتبني الإدارة الإلكترونية، حيث أظهرت هذه الجائحة الأهمية البالغة لضرورة تبني الإدارة الإلكترونية في المؤسسات والإدارات العمومية.

ومن أهم الإقتراحات المقدمة بصدد هذا الموضوع نضع التوصيات التالية :

- العمل على توفير الأجهزة والمعدات الحديثة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتوفير بنية مناسبة لذلك.

خـــــــــاتمة :

- التوعية بمزايا العمل الإداري الإلكتروني مقارنة بالعمل الإداري التقليدي.
- تشريع مشاريع قوانين تدرج الإدارة الإلكترونية حيز التطبيق وتنظمها.
- الحرص على تعميم الأنترنت على مستوى الوطن وتحسين جودته(الجيل الرابع).
- استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية من مبرمجين وفنيين وخبراء لتطوير البرامج ومواكبة التطورات.
- نشر ثقافة الرقمنة لدى المواطنين وإدراج دورات تكوينية لغير المثقفين في هذا المجال.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

الكتب :

1. بيتر دراكر ، ترجمة محمد عبد الكريم ، الإدارة المهام المسؤوليات التطبيقات ، الجزء 02 ، الطبعة الأولى ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 1996 .
2. نجم عبدو نجم ، الإدارة الالكترونية ، دار المريخ للنشر ، الرياض السعودية ، 2004.
3. محمود القدوة ،الحكومة الالكترونية والإدارة المعاصرة ، دراسة أسامة للنشر والتوزيع ، 2009.
4. محمد سمير أحمد ،الإدارة الالكترونية ، ط1 ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2009.
5. حسين محمد الحسن ،الإدارة الالكترونية المفاهيم والخصائص والمتطالبات ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2010 .
6. ريم الأنفى ، الإدارة الالكترونية ، ط1 ، دار السحاب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2010.
7. مصطفى يوسف كافي ، الإدارة الالكترونية (إدارة بلا أوراق، بلا مكان ، إدارة بلا زمان ، إدارة بلا تنظيمات جامدة) ، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع ، دمشق،سوريا، 2011.
8. حميدي القبيلات ، قانون الإدارة الالكترونية العامة ، ط1 ، دار وائل للنشر ، 2014 .
9. فداء حامد ، الإدارة الالكترونية الأسس والنظرية والتطبيقية ، ط1 ، دار الكندي للنشر والتوزيع كمان ، الأردن ، 2015 .
10.سعد ياسين غالب ، الإدارة الالكترونية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، عمان ، 2017.

المجلات :

1. عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية الصادرة عن جامعة خيضر محمد بسكرة، العدد 01 نوفمبر 2001 .
2. لمين علوطي، الإدارة الالكترونية الموارد البشرية (بحوث اقتصادية عربية)، المركز الجامعي يحي فارس المدية، الجزائر، العدد 43، 2008.
3. حوسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري لمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، جامعة بسكرة ،العدد التاسع ، 2011.
4. عائشة بنت احمد الحسين، شذا بنت عبد الحسن الخيال، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)، المجلة العلمية بقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد 10 جانفي 2013.

5. محمد صالح بوطوطن، زديرة خمار، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي ، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، جامعة عنابة، الجزائر، العدد الثاني ديسمبر،2014.
6. العياشي زرزار، الإدارة الالكترونية فلسفة جديدة في إدارة المنظمات الحديثة ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة الجزائر، العدد الخامس، يونيو 2016.
7. نصيرة ربيع، دور الإدارة الالكترونية في تفعيل مبدأ الشفافية، جامعة البويرة، جوان 2017 ، تم الاطلاع يوم 2021/04/08 على الرابط :
http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/bitstream/.pdf.
8. كافية عبدوني حميديم محجوبة ، الإدارة الالكترونية في العالم العربي وتطبيقاتها ، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية ، جامعة الجزائر 3 ، العدد 02 ، ديسمبر 2017.
9. سايح فطيمة ، مجلة نماء للاقتصاد والإدارة الالكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية المحلية ، مجلة نماء الاقتصاد والتجارة ، المركز الجامعي غيليزان ، الجزائر ، العدد الرابع ، ديسمبر 2018.
10. عاشور فطيمة، الإدارة الالكترونية بين الحتمية وتحديات المنافسة العالمية ، مجلة للبحوث والدراسات،المركز الجامعي مرسلي عبد الله تيبازة، الجزائر، العدد 28 كانون الثاني، 2019.
11.محمد النصر حسن محمد ، متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية ، مجلة العلوم التربوية في جامعة جنوب الوادي كلية التربية ،بغداد العراق ، العدد 38 يناير، 2019.
12.يحياوي محمد ، الإدارة الالكترونية كآلية للارتقاء بالخدمة العمومية ، مجلة اقتصاد والمال والأعمال ، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلة 03 ، العدد 02 جوان 2019.
13.سدي عمر ، برادي أحمد ، دور الخدمات الإدارية الالكترونية في ترقية الخدمة العمومية في التشريع الجزائري ، مجلة آفاق العلمية ، المجلد 11. العدد 03 سنة 2019 .
14.فتح الدين ، ابتسام عبد القادر ، دور الإدارة الالكترونية في تحقيق ميزة تنافسية لمشروعات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميزانية على محافظة جدة ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية دار المنظومة ، المركز القومي للبحوث غزة ، المجلد 03 ، العدد السابع 30 يوليو 2019.
15.توفيق رفاع ، فائزة عدمان ، ، الإدارة الالكترونية كمدخل لتحسين جودة الخدمة العمومية على مستوى قطاع الداخلية والجمعات المحلية ، مجلة الدولية للأداء الاقتصادي ، جامعة محمد بوقرة بومرداس العدد 03 ، جوان 2019 .
16.سلمى بشاري ، تطور الرقمنة في الجزائر كآلية لمرحلة ما بعد جائحة كورونا ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 03 .

17.سحر قدوري الرفاعي ، الحكومة وسبل تطبيقها ، مدخل استراتيجي ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، جامعة المسنصرية ، العراق ، العدد السابع

15. مراكشي محمد لمين ، فقاير فيصل ، الإدارة الالكترونية وأثرها على الإصلاح الخدمة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة البليدة 02 .

المذكرات الجامعية :

أ. مذكرات الدكتوراه:

1. سمير عماري ، دور الإدارة الالكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي ،دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية ،أطروحة لنيل رسالة دكتوراه، تخصص علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2017.
http://dspace.univ-msila.dz:8080//xmlui/handle/123456789/10499/

ب.مذكرات الماجستير:

1. تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في دول العربية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية ولعلاقات الدولية ، 2007 .

2. عشور عبد الكريم ، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمات العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر ، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2010/2009.

ج. مذكرات ماستر :

1. جمنية ذهبية ، الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية ، دراسة حالة بلدية خنشلة ،مذكرة ماستر تخصص إدارة الجماعات المحلية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة 08 ماي 1945 ، قالمة ، 2016/2015 .

2. ساسي مريم ، الإدارة الالكترونية ، دراسة مقارنة ، مذكرة ماستر تخصص إدارة ومالية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة آكلي محند أولحاج البويرة ، 2016/2015.

3. يونس تارقي ، دور الإدارة الالكترونية في تحسين داء الخدمة العمومية ، مذكرة ماستر في ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير ، فرع علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، وورقلة ، 2017-2016 .

4. فراجي وهيبة ، الإدارة الالكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية ،مذكرة ماستر ، تخصص إدارة أعمال قسم علوم التسيير ، جامعة آكلي محند أولحاج البويرة ، 2019-2018 ،

5. مرابط نبيلة ، زين أمينة ، الإدارة الالكترونية ومدى تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي ، مذكرة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال ،قسم عوم التسيير ن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة يحي فارس المدية ، 2018/2017.

6. جهرة حمزة ، دور الادارة الالكترونية في تحسين الاداء الوظيفي ،دراسة حالة على الولاية المنتدبة أولاد جلال ، تخصص ادارة الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2019-2018 .

المواقع الالكترونية :

1. بودالي محمد ، بوشنب موسى ، رقمنة الإدارة كأسلوب لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر ، الإدارة الجبائية

https://www.asjp.cerist.dz/en/article/23431

2. خرشي إلهام، محاضرات مقياس الادارة الالكترونية في الجزائر ، مقدمة لطلبة السنة الثالثة علوم قانونية وادارية ، كلية الحقوق والعلوم السياسة ، جامعة محمد لمين دباغين ، سطيف 2 ، 2020-2019 .

http://cte.univ-setif2.dz/moodle/course/view.

3. الرقمنة في زمن جائحة كورونا ص1 الاطلاع يوم 2021/04/08 :

https://www.amadeusonline.org/publications/analyses-covid-19/

4. الرقمنة في زمن جائحة كورونا ص1 الاطلاع يوم 2021/04/08 :

https://www.amadeusonline.org/publications/analyses-covid-19/

www.investintech.com

5. الرقمنة في زمن جائحة كورونا الاطلاع يوم 2021/04/08 :

https://www.amadeusonline.org/publications/analyses-covid-19/

6. مشروع رقمنة الإدارة الالكترونية :

https://www.asjp.cerist.dz/en/article/23431

فهرس المحتويـــات

فهرس المحتويـــــــــــات

العنوان	الصفحة
مقدمة	**2**
الفصل الأول : الإطار المفاهمي للإدارة الإلكترونية.....	**7**
المبحث الأول :ماهية الإدارة الإلكترونية	**8**
المطلب الأول :الإدارة الإلكترونية.....	**8**
الفرع الأول : نشأة الإدارة الإلكترونية.....	**8**
الفرع الثاني: تعريف الإدارة الإلكترونية	**9**
الفرع الثالث : خصائص الإدارة الإلكترونية.....	**10**
المطلب الثاني :الإنتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.....	**11**
الفرع الأول : أسباب الإنتقال إلى الإدارة الإلكترونية	**11**
الفرع الثاني : خطوات الإنتقال إلى الإدارة الإلكترونية.....	**13**
الفرع الثالث: نتائج التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية..	**14**
المطلب الثالث : أساسيات الإدارة الإلكترونية.....	**15**
الفرع الأول : مبادئ الإدارة الإلكترونية.....	**15**
الفرع الثاني : وظائف الإدارة الإلكترونية.....	**16**

الفرع الثالث : أهداف الإدارة الإكترونية.....	**25**
المبحث الثاني : عوامل تطبيق الإدارة الإلكترونية.....	**29**
المطلب الأول :متطلبات الإدارة الإلكترونية.....	**29**
الفرع الأول : المتطلبات التقنية والبشرية.....	**29**
الفرع الثاني : المتطلبات الإدارية والمالية.....	**30**
الفرع الثالث : المتطلبات التشريعية والأمنية	**31**
المطلب الثاني : أمن بيانات الإدارة الإلكترونية.....	**32**
الفرع الأول : مفهوم أمن المعلومات	**33**
الفرع الثاني :أثر شبكة المعلومات على أمن المعلومات	**34**
المطلب الثالث : تقييم تطبيق الإدارة الإلكترونية	**34**
الفرع الأول : مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية.....	**34**
الفرع الثاني : عيوب تطبيق الإدارة الإلكترونية.....	**35**
الفصل الثاني : دور الإدارة الإلكترونية.....	38
المبحث الأول : دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للموظف.....	**39**
المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي.....	**39**
الفرع الأول : تعريف الأداء الوظيفي.....	**39**
الفرع الثاني : عناصر الأداء الوظيفي.....	**40**

الفرع الثالث : أهمية الأداء الوظيفي.....	41
المطلب الثاني: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي.....	41
الفرع الأول: تأثير أجهزة الحواسيب ولواحقها على تحسين الأداء الوظيفي.....	42
الفرع الثاني : فعالية البرمجيات والشبكات على تحسين الأداء الوظيفي..	43
الفرع الثالث : إنعكاسات الإدارة الإلكترونية على الموظف.....	45
المطلب الثالث : التوجه نحو الرقمنة في الجزائر كآلية لمرحلة ما بعد جائحة كورونا	49
الفرع الأول : أهمية الرقمنة في القطاعات المتأثرة بجائحة كورونا.....	49
الفرع الثاني : واقع البيئة الرقمية في الجزائر.....	47
المبحث الثاني : دور الإدارة الإلكترونية في خدمة المواطن.....	50
المطلب الأول : مفهوم الخدمة العمومية.....	50
الفرع الأول : تعريف الخدمة العمومية.....	50
الفرع الثاني : خصائص الخدمة الإلكترونية.....	51
المطلب الثاني: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على المواطن	51
الفرع الأول : الإنعكاسات الإيجابية لتطبيق الإدارة الإلكترونية على الخدمة العمومية ..	51
الفرع الثاني : مشاكل الخدمة العمومية	53
المطلب الثالث : إيجابيات تطبيق الإدارة الإلكترونية على المواطن خلال جائحة كورونا	54

الفرع الأول : أثر التحول الرقمي على المواطن خلال جائحة كورونا.....	**55**
الفرع الثاني : مقومات النجاح والإستمرار في إنجاح التحول الرقمي مابعد جائحة كورونا	**57**
خاتمة	**60**
قائمة المراجع.....	**64**

قـــــــائمة الجـــــداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني	17
02	التأثيرات الأساسية ذات العلاقة بوظيفة التنظيم	19
03	مقارنة بين القادة التقليديون والقادة الإلكترونيين	23
04	الفروقات بين الرقابة التقليدية والرقابة الالكترونية	25
05	مؤشرات تطور قطاع تكنولوجيا المعلومات الإتصالات في الجزائر	53
06	تحليل SWOT	54

قـــــــــــائمة الأشكـــــال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	المقارنة بين تقسيم العمل الإداري التقليدي و أبعاد التخطيط الإلكتروني	17