وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس، المديــة

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسـم: قانون عام تخصص: دولة و مؤسسات

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شـهـــادة مـــــاستر

بعنوان:

تحـديـات عـصـرنــة الإدارة الجزائريـــة

إعداد الطلبة: إشراف:

- خذرية عبد القادر - الدكتور: بن عامر محمد

- عبروس محمد أمين

لجنة المناقشة:

سبتي عبد القادر	جامعة المدية	رئيسا
بن عامر محمد	جامعة المدية	مقررا
طنجاوي مراد	جامعة المدية	مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019

كلمة شكر

أولا وقبل كل شيء نحمد ونشكر الله تعالى الذي مكننا من إنجاز هذا البحث العلمي المتواضع ...

الشكر الجزيل إلى:

الدكتور بن عامر محمد على إشرافه و عمله وكل ما قدمه لنا من نصائح و إرشادات توجيهات و حتى تشجيعاته.

كل الأساتذة الكرام الذين تولوا مهمة إمدادنا بالعلم والمعرفة طوال مسيرتنا الدراسية إلى هاته اللحظة.

عمال مكتبة جامعة يحي فارس وحتى عمال مكتبات الجامعات الأخرى على ما قدموه لنا من تسهيلات في مرحلة البحث العلمي.

وإلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إعداد هاته المذكرة ...

إهداء

بسم الله الرحمان الرحيم

- إلى اللذان أضاءا شعلة الحياة بين يدي، إلى من أمضيا العمر تعباً لراحتي.

إلى من أفاضا علي بالعطاء، إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله .

- إلى زوجتي الحبيبة رفيقة العمر.

- إلى أخي وزوجته وإبنهما براء الدين، إلى أخوي وإلى جميع العائلة من قريب وبعيد.

- إلى شهداء الجزائر الأبرار و المجاهدين الأخيار المخلصين لبلدي الجزائر الغالية .

- إلى كل من يسعى ويبعث للإرتقاء بالعلم والمعرفة في كل مكان.

عبروس محمد أمين

إهداء

بسم الله الرحمان الرحيم

- إلى شهداء الجزائر وفلسطين الحبيبة.

إلى وطني الغالي الجزائر.

- إلى والدايا حفظهما الله.

- إلى أختي الكبرى وزوجها وأولادها أمير ومحمد.

- إلى أختي الصغرى حفظها الله.

إلى عائلة خذرية.

- إلى كل من يعرفني ويحبني من قريب أو من بعيد.

- إلى كل من يسعى ويبحث للارتقاء بالعلم في كل مكان.

عبد القادر خذرية

مقدمة:

تعتبر الإدارة المحرك الأساسي الذي يعمل على تشغيل الطاقات والقوى المتاحة للمجتمع وهي القوة الدافعة لتنظيم هذه الطاقات، فالإدارة مسؤولة عن إنجاز أهداف الأفراد والمنشآت والدول، وهي التي تستطيع عمل التغير في المجتمعات إلى الأفضل وهي التي تحقق الرفاه الإجتماعي والإقتصادي للشعوب فالفرد يحتاج إلى الإدارة لكي يقوم بتدبر أمور حياته وبدون ذلك فإنه لا يستطيع أن يعيش دونها، فالإدارة تعتبر الصورة المعبرة عن مدى تقدم الدولة أو تخلفها فهي تستمد قوتها وولايتها من قوة وولاية الدولة كما تستمد عجزها من عجز الدولة، ومنذ أن عرفت الدول أهمية الإدارة سعت إلى جعلها أداة رئيسية لتسير شؤونها فهي لا تخضع للعشوائية بل تخضع لمبادئ علمية وموضوعية.

وأصبحت الإدارة الحديثة العصرية مهمة في يومنا هذا إذ سعت الدول إلى تشجيع تعميمها في الإدارات، أما بالنسبة للجزائر فهي تعاني من مشاكل وتحديات للوصول إلى إدارة عصرية ما أدى إلى إصابتها بأمراض عديدة كالرشوة والفساد والبيروقراطية وغيرها، لذا وجب على الحكومة الإسراع في إجراء تحديثات وعصرنة لإدارتها العمومية للخروج من الأزمة ومسايرتها التطور والتقدم التقني والتكنولوجي والإلتحاق بركب الدول المتقدمة الناجحة في هذا المجال.

أهمية البحث:

يعالج هذا البحث موضوع تحديات عصرنة الإدارة الجزائرية والتي تكمن أهميته في:

- تحديد أهم المشاكل والعراقيل التي تواجه عصرنة الإدارة وكذا معرفة أهم الحلول والآليات المقترحة لمواجهة هذه الصعوبات للوصول إلى إدارة عصرية.

أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مراحل تطور وتكوين الإدارة العمومية.
- معرفة أهم معيقات عصرنة الإدارة العمومية الجزائرية.
- التعرف على أهم ميكانزمات وآليات عصرنة الإدارة الجزائرية.
- لفت إنتباه المسؤولين الإداريين إلى أهم الآثار والنتائج من عصرنة الإدارة الجزائرية.
- تقديم بعض التوصيات والإقتراحات من خلال التعرف على أهم الحلول المقترحة لعصرنة الإدارة الجزائرية.

أسباب اختيار الموضوع:

إختيارنا لهذا البحث مبني أولاً على إعتبارات ذاتية وهي:

- الإهتمام الشخصي بمواضيع التكنولوجيا الحديثة.
- الرغبة الشخصية في البحث، الإطلاع لتعزيز الرصيد العلمي والمعلوماتي في مجال عصرنة الإدارة الجزائرية.

أما الدوافع الموضوعية المساهمة في البحث هي:

- السعي إلى إجراء تشخيص موضوعي لنوعية الإدارة الجزائرية.
- العوامل المساعدة في تحديث الإدارة العمومية لتحسين جودة الخدمة العمومية وتحسين المستوى المعيشي في المجتمع.
- أهمية الموضوع ذاته وضرورة تحسين الإدارة الجزائرية.
- تسليط الضوء على الإمكانيات التي توفرها الإدارة الإلكترونية وكذا المعيقات والحلول المقترحة.
- تلبية لمتطلبات العصر والاقتداء بالدول المتقدمة في هذا المجال.

إشكالية البحث:

في إطار السعي إلى الإدارة العصرية كأحد متطلبات الحداثة والتطور العلمي الذي يشهده العالم فإنها تلعب دور كبيراً في تحسين الخدمة العمومية المقدمة من خلال سرعة إستجابتها ودقة أدائها، وكذا ترشيد الخدمة العمومية وبالرغم من العراقيل في الجزائر لاسيما من حيث إنعدام الجاهزية الإلكترونية مما جعلها عاجزة عن إستخدامها وتطبيقها في الإدارة وتوظيف التكنولوجية الحديثة التي تتماشى معها كخدمة الجيل الرابع والدفع الالكتروني و بطاقة التعريف و جواز السفر و رخصة السياقة البيومتريين إلا أن تطبيق الإدارة العصرية الإلكترونية مازال بعيداً ويواجه صعوبات عديدة.

- إنطلاقا مما سبق إليه نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى تقدم عصرنة و تحديث الإدارة العمومية في الجزائر في ظل التحديات التي تواجهها ؟.

ويتفرع عن هذا التساؤل المركزي أسئلة فرعية يمكن حصرها في:

- ما هي الإدارة العمومية الجزائرية و المراحل التي مرت بها؟
- ما هي أبرز المعيقات والتحديات التي تواجهها الإدارة الجزائرية العمومية؟
- ما هي أهم الأليات المقترحة للوصول بالإدارة الجزائرية إلى إدارة عصرية؟
- كيف يمكن للرقمنة والإدارة الالكترونية أن تلعب دوراً فعال في رفع الأداء الإداري في الجزائر؟
- وهل نجحت مساعي الدولة الجزائرية في الرقمنة – مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 –
- وهل ينجح قرارا إستحداث الوكالة الوطنية للرقمنة 2019 ، وهيئة وزارية مكلفة بالرقمنة ، في الإنتقال بالإدارة في الجزائر مستقبلاً إلى مصافي الدول المتقدمة في مجال الرقمنة .

منهج البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة ونظراً لطبيعة الموضوع نستخدم المنهج الوصفي والتحليلي الذي يعتمد على وصف الظاهرة المدروسة وتحليلها بالإعتماد على الإدارة العمومية محل

الدراسة وتحليل أهم مشاكل الإدارة العمومية للوصول إلى إدارة عصرية ولمحاولة إظهار مختلف الجوانب النظرية إعتمدنا على عدة أدوات من بينها الدراسة السابقة ومواقع الإنترنت.

هيكل البحث:

للإلمام بمختلف جوانب البحث إرتأينا تقسيم بحثنا إلى فصلين:

- الفصل الأول: واقع الإدارة العمومية في الجزائر ومعيقاتها.

ويشمل هذا الفصل مبحثين فقد تناولنا في المبحث الأول الإطار العام للإدارة العمومية الإلكترونية، قسمنا المبحث الأول إلى ثلاث مطالب المطلب الأول ماهية الإدارة العمومية الجزائرية وفي المطلب الثاني وضع الإدارة الجزائرية قبل وبعد الاستقلال، وفي المطلب الثالث البيروقراطية في الإدارة الجزائرية.

وفي المبحث الثاني الذي عنوانه تحديات ومشاكل الإدارة العمومية في الجزائر، المطلب الأول معيقات بشرية المطلب الثاني معيقات إدارية وتقنية ، المطلب الثالث معيقات قانونية ومالية.

- الفصل الثاني: ميكانيزمات وآليات عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر.

يشمل هذا الفصل على مبحثين، المبحث الأول: آليات تجسيد الإدارة العمومية في الجزائر، يشمل على ثلاثة مطالب المطلب الأول الآليات الخاصة بالتنظيم، المطلب الثاني الآليات الخاصة بالتسيير، المطلب الثالث: الآليات الخاصة بالتقنية.

المبحث الثاني: دور الرقمنة والإدارة الالكترونية في رفع الأداء الإداري في الجزائر، المطلب الأول مفهوم الإدارة الالكترونية المطلب الثاني تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر، المطلب الثالث مخططات الرقمنة في الجزائر.

الفصل الأول:

واقع الإدارة العمومية في الجزائر

ومعيقاتها

الفصل الأول:

يعد الإطار المفاهيمي للإدارة العمومية هاماً و أساسياً لدراسة الادارة العمومية في الجزائر كظاهرة تخضع للدراسة و تسليط الضوء عليها خاصة التركيز على الجوانب الرئيسية لها ، للوقوف على أهم المشاكل والمعيقات التي تحول دون الوصول للأداء الإداري الفعال وبدوره تحقيق الأهداف المرجوة منه، لذا خصصنا له فصلاً يشمل مبحثين، المبحث الأول للإطار العام للإدارة العمومية الجزائرية قسمناه إلى ثلاثة مطالب، المطلب الأول بعنوان ماهية الإدارة العمومية ، والمطلب الثاني وضع الإدارة الجزائرية قبل وبعد الاستقلال ، أما المطلب الثالث البيروقراطية في الإدارة الجزائرية.

أما في المبحث الثاني الذي عنوانه معيقات ومشاكل الإدارة العمومية في الجزائر، فقد قسمناه بدوره إلى ثلاثة مطالب رئيسية المطلب الأول معيقات بشرية والمطلب الثاني معيقات إدارية والمطلب الثالث والأخير معيقات قانونية ومالية.

المبحث الأول: الإطار العام للإدارة العمومية الجزائرية.

إن تحديد الإطار العام للإدارة العمومية يقتضي تعريف ماهية الإدارة العمومية وذلك بتحليل عناصرها الأساسية من تعاريف ومفاهيم مختلفة، كما يتم التطرق إلى نشأة الإدارة العمومية في الجزائر عبر مراحل مهمة تزامناً مع تطورها إلى غاية اليوم ، وإبراز مشاكل منهج النظام الإدارى البيروقراطي المعتمد في الجزائر ، لذا نتطرق في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب بحيث نتناول في المطلب الأول ماهية الإدارة العمومية، ثم في المطلب الثاني نتناول وضع الإدارة الجزائرية قبل وبعد الاستقلال ثم في المطلب الأخير نتناول مشكل البيروقراطية في الإدارة الجزائرية.

المطلب الأول: ماهية الإدارة العمومية.

نتطرق في هذا المطلب إلى أربعة فروع، نتناول في الفرع الأول تعريف الإدارة العمومية وفي الفرع الثاني أهمية الإدارة العمومية، وفي الفرع الثالث خصائص الإدارة العمومية، وفي الفرع الرابع والأخير وظائف الإدارة العمومية.

الفرع الأول: تعريف الإدارة العمومية.

لابد قبل تعريف الإدارة العمومية أن نشير إلى تعريف كلمة ومصطلح الإدارة كمصطلح، فكلمة الإدارة مشتقة من أصل لاتيني مكونة من قطعتين (Ad)،(To) ومعناها يخدم أو يساعد الأخرين ويطلق عليها في اللغة الإنجليزية أحد اللفظين التاليين، (management) (Administration)، ومعناها مستويات الإدارة في تنفيذ العمل الجاري، وتشير إلى المهام الأساسية التي تنهض بها الإدارة العليا.[1]

وقد عرّف الفقه الإدارة العمومية إستنادا الى معيارين، المعيار العضوي والمعيار المادي، فالادارة العمومية استنادا للمعيار العضوي هي مجموعة الاجهزة التي بتأثير من السلطة السياسية تضمن تدخل الدولة كشخص عمومي والاشخاص العمومية الاخرى (في الجزائر الولاية والبلدية والمؤسسات العمومية ...) في الحياة اليومية،

أما الادارة العمومية إستنادا الى المعيار المادي أو الوظيفي هي مجموعة الوظائف التي تقوم بها الادارة والمتمثلة في الظبط الاداري و المرفق العمومي و من جهة أخرى ما تملكه من وسائل قانونية لتحقيق هذه الوظائف، وهي الاعمال الادارية.[2]

و يوجد العديد من التعاريف للادارة العامة او العمومية و من أشهرها :

[1] محمد سمير أحمد، الإدارة الالكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2009، عمان، ص 21-22 .

[2] ناصر لباد، الاساسي في القانون الاداري، دار المجدد للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، بدون سنة النشر، سطيف، الجزائر، ص 3-4.

أن الادارة العمومية بانها الوسيلة لادارة الاعمال العامة وتتمثل في مجموعة المرافق العامة التي تعمل على تحقيق الاهداف المرسومة او المحددة بواسطة السلطة السياسية.[1]

وتعتبر الإدارة العمومية الوسيلة التي تقوم من خلالها الدولة بتقديم خدمات عديدة ومتنوعة تتميز بالمجانية النسبية للمواطنين المنتمين لنفس البلد.

وتعتبر كذلك الإدارة عملية بشرية اجتماعية تتناسق فيها جهود الموظفين في المنشأة بهدف الوصول إلى نتائج إيجابية آخذين في الاعتبار أفضل استخدام للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمنشأة فالإدارة توجه جهوده وجهود الآخرين معه لتحقيق الأهداف المرسومة.[2]

وكذلك تعريف لجيليني (Gilinier) الذي يرى أن الإدارة العمومية هي تنفيذ السياسة العامة للدولة عن طريق الإدارة العمومية.

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن الإدارة العمومية هي مزيج من القوانين واللوائح التنظيمية والعلاقات التي تساعد على تنفيذ السياسة العامة للدولة.

الفرع الثاني: أهمية الإدارة العمومية.

تعتبر الإدارة العمومية الخط الفاصل بين النجاح والفشل فالإدارة العمومية هي مسؤولة بالدرجة الأولى عن إشباع حاجات المواطن المتزايدة بل ويتخطى دورها ليصل إلى مسؤولية تقدم أو تخلف الأمم، فالاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية يقع على عاتقها فهناك العديد من الدول التي تمتلك مقومات النجاح من ناحية الموارد لكن سوء الإدارة يبقيها في مواقع متأخرة وفيما يلي بعض النقاط التي توضح أهمية الإدارة:

---

[1] كاس عبد القادر، الإدارة العامة والإصلاح الإداري 2006-2007، مذكرة ماجستر، كلية العلوم السياسية، جامعة الجزائر "بن يوسف بن خدة"، الجزائر، 2008/2007، ص11.

[2] عمر سعيد، إبراهيم علي عبد الله، غسان عساف، منذر الخليلي، حسين كتاوي، حسن الزعبي، مبادئ الإدارة الحديثة، دار (ت) للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، عمان، ص 09.

- تعمل الإدارة على تحقيق الأهداف المنشودة من خلال الاعمال الادارية من جمع وتنظيم الموارد المتاحة وتوجيه الجهود البشرية بكفاءة وفاعلية نحو تحقيق الأهداف المسطرة من طرف السلطة السياسية للبلاد.
- تعمل الإدارة من أجل الحصول على رضا المواطن وكسب ثقته وهو ما ينعكس إيجابا على الدولة ككل .
- القدرة على مواكبة الطلبات المتصاعدة لاحتياجات المواطن المستفيد من الخدمات .
- تكمن أهمية الإدارة في القدرة على التكيف مع المتغيرات المستجدة.
- تؤدي الإدارة الفعالة إلى تحسين الإنتاج الاقتصادي وبالتالي زيادة نسبة الرفاهية لدى الناس.[1]

ومنه نرى أن وجود الإدارة حتمي في كل المجتمعات البشرية التي تملك إمكانيات مادية وفنية وطبيعية تساعدها على تحقيق أهدافها وتنفيذ واجباتها.

- الإدارة العمومية هي الركيزة الأساسية لأي دولة حديثة.
- لابد من وجود جهاز تنفيذي قادر على الإشراف على شؤون الدولة.
- الإدارة العمومية تقف وراء كل إنجاز ضخم لا تستطيع أو لا ترغب المؤسسات الأخرى القيام بها.[2]

الفرع الثالث: خصائص الإدارة العمومية.

تمتاز الإدارة العمومية بمجموعة من الخصائص يمكن إيجازها في النقاط التالية:

[1] رزان بسام لافي، أهمية الإدارة، مقال علمي، على موقع (موضوع)، 05 فيفري 2019 بدون صفحة.
[2] كوريكا، مقالة بعنوان مفهوم الإدارة العامة، صفحة المرسال، نشرت يوم الجمعة 19 أكتوبر 2012. 13:31 مقال مترابط بدون صفحات.

- تمتاز بكونها حلقة دائرية متصلة حيث أن بداية الحلقة تكون بتحديد كافة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وإلى أن يتم التوصل إلى النتائج المراد تحقيقها وتقيم الأوضاع.
- تنفرد الإدارة بكونها تتعلق بالأعمال الجماعية فلا يمكن لمؤسسة ما أن تتوصل إلى النتائج المطلوبة إلا من خلال اشتراك مجموعة من الأفراد لإنجاز المهمات الموكلة إليهم.
- تتميز بأنها عبارة عن نشاط هادف بمعنى أنها مرتبطة دائما بتحقيق أهداف محددة.
- تتميز بالمرونة وهذا ما يعينها على التكيف مع الظروف والأوضاع، وتستجيب للمتغيرات والاحتياجات الخاصة بالمواطن.
- الإدارة علم لأنها تستند إلى مجموعة من القواعد والمعايير والنظريات.
- تعد الإدارة مهنة لأنها تسعى لتحقيق مجموعة من المعايير والمعارف وتحسين الاداء الاداري.
- تقوم على الاستخدام الأمثل لجميع الموارد المتاحة من عنصر بشري و مادي و تقني.
- تنفرد بكونها عملية ديناميكية.
- تتميز بتكاملها مع باقي الأنشطة والمجالات الأخرى في الادارات العمومية.
- تعتبر عملية إنسانية وذلك لأنها تحاول الكشف عن حاجات الأفراد والعمل على تلبيتها بجانب ذلك تقوم بتحديد الوسيلة المناسبة للتعامل معهم.[1]
- الاستمرارية إذ تتدخل بشكل مستمر ومتواصل في معالجة المشاكل أو القضايا التي تواجهها.
- الانتشار الواسع إذ تنتشر في جميع أنواع المنظمات سواء كانت سياسية أو اجتماعية أو ثقافية أو تجارية فهي تدعم مختلف الأنشطة نحو أهدافها بما يخدم مصلحة الدولة و المواطن.

[1] هاجر، مقال بعنوان ما هي خصائص الإدارة، على موقع المراسل 11 ديسمبر 2016، 15:49، بدون رقم للصفحة.

- التكامل باستخدام الجهود لتحقيق هدف محدد هو الهدف الأساسي من الإدارة فهي تدمج جميع موارد المنظمات البشرية والمادية والمالية مع بعضها.[1]

الفرع الرابع: وظائف الإدارة العمومية.

يتكون العمل الإداري من وظائف ونشاطات محددة يؤدي تنفيذها إلى ضمان السير الحسن لكافة أعمال الإدارة، وبالتالي فإن هذا الأمر بدوره سوف يحقق الأهداف المنشودة للإدارة والمتمثلة في البقاء والاستمرارية.

أولا: التخطيط: إن كتب الإدارة تزدحم بتعريفات مختلفة للتخطيط فهناك من يعرفه بأنه التقرير سلفا بما يجب عمله وكيف يتم ومتى ومن الذي يقوم به.

ومنهم من يرى بأنه الاختيار بين البدائل من الأهداف والإجراءات والأهداف مع تحديد الوسائل لبلوغها بينما يقدم جوري تيري تعريفه: التخطيط هو الاختيار المرتبط بالحقائق، ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضروريتها لتحقيق النتائج المنشودة.

ومهما تعددت التعاريف فإن التخطيط يعتبر من وظائف الإدارة الرئيسية، وهو يسبق الوظائف الأخرى باعتبار أن كل الوظائف الأخرى لا يمكن أن تعمل بفعالية إلا بتوفر عنصر التخطيط ولا يمكن تحقيق أهداف المنشأة في ظل غياب تخطيط بعيد الأمد. وحتى قصير الأمد لا يمكن دون تخطيط.

ثانيا: التنظيم:

إن التنظيم يقدم للإداري الوسائل التي يستطيع من خلالها العمل جماعيا وبفعالية نحو تحقيق الأهداف المرسومة ولتحقيق هذه الأهداف لابد على المدير أولا أن يحدد النشاطات والأعمال المطلوب

[1] سناء الدويكات، مقال بعنوان خصائص الإدارة، على موقع موضوع، 03 أكتوبر 2018، 09:03، بدون رقم للصفحة.

تنفيذها وإدارتها. ومن سيتولى مساعدته، ولمن يقدم تقارير العمل ومن يقدم له بدوره هذه التقارير، ولابد للمدير أن يعرف الإطار التنظيمي الكلي الذي يعمل فيه وموقعه في هذا الإطار ووسائل الاتصالات وبدوره فإن المرؤوس يجب أن يعرف طبيعة عمله المطلوب منه وحدود هذه الوظيفة وعلاقته برئيسه والمجموعة.

وهكذا فإن وظيفة التنظيم تبحث في تحقيق التنسيق بين القوى العاملة والموارد المتاحة بما يكفل تنفيذ الخطة بكفاءة وفاعلية.[1]

ثالثا: التوجيه:

التوجيه هو الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على تسيير الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم، وإرشادهم حول كيفية تنفيذ الأعمال الادارية وإتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك وتمارس هذه الوظيفة الادارية من خلال عمليات التسيير والاتصال بين المستخدمين مستندة في ذلك إلى فهم واضح لطبيعة السلوك الإنساني وكيفية توجيههم بالشكل الذي يحقق الأهداف المنشودة للادارة العمومية.

رابعا: الرقابة:

تشمل متابعة الأعمال التي تتم أولا بأول للتعرف على مدى مطابقتها للخطة الموضوعة حتى إذا ما اكتشفت الإدارة انحرافا عاما هو مقرر انجازه أمكنها أن تقوم أو تصحح ذلك الانحراف قبل أن يستفحل أمره. وهذا يقتضي وضع معايير رقابية محددة وواضحة لكي يقاس عليها تنفيذ الأعمال وتقرير أساليب تصحيح الانحراف في حالة حصولها، وقد تكون الرقابة نابعة من داخل المنظمة حيث يؤخذ في الاعتبار وضع الخطة والبيان التنظيمي.[2]

[1] الدكتور بشير العلاف، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العامة للنشر والتوزيع 2008، عمان، الأردن، ص 28-29.

[2] الدكتور بشير العلاف، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، مرجع نفسه، ص 30.

خامسا: اتخاذ القرار:

تمثل عملية اتخاذ القرار أحد الأنشطة الرئيسية للقادة الإداريين وهذه العملية تتضمن الاختيار بين البدائل فهي شريان الحياة لأي مؤسسة، وإذا توقف هذا الشريان عن العمل تعرضت حياة المؤسسة للخطر فعملية اتخاذ القرار هي نشاط له صفة الاستمرارية يعتمد بالدرجة الأولى على المعلومات المتاحة عن الظروف، والأوضاع المحيطة، إضافة إلى ذلك فإن عملية اتخاذ القرار هي عملية متغلغلة في الوظائف الرئيسية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، حيث نجد أن كل وظيفة من هذه الوظائف لا يمكن لها أن تتم دون الاعتماد على عملية اتخاذ القرار.[1]

المطلب الثاني: وضع الإدارة الجزائرية قبل وبعد الاستقلال.

نتطرق في هذا المطلب إلى فرعين: الفرع الأول وضع الإدارة الجزائرية قبل الاستقلال، والفرع الثاني وضع الإدارة الجزائرية بعد الاستقلال.

الفرع الأول: وضع الإدارة الجزائرية قبل الاستقلال.

بدأت معالم وسمات الإدارة الفرنسية تتضح مع استلام الجنرال بيجو مقاليد الجزائر وإذا كانت هذه الإدارة في بدايتها مزيج بين النظم الإدارية السائدة في فرنسا وتلك التي وجدها الفرنسيون قائمة في الجزائر.

وقد كانت للمقاومة الجزائرية ورفض المجتمع الجزائري وعزوفه على التعامل مع الفرنسيين والصراعات التي احتدمت بين المدنيين والعسكريين دور في الإبقاء على هذا الوضع إلى عهد الجمهورية الثالثة التي انتهجت سياسة الادماج وما رافقها من هجمة شرسة على كل المعالم الدالة على

[1] موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسة التعليم العالي. مجلة الباحث، عدد 09/ جامعة بسكرة، الجزائر، 2011، ص 61.

تميز الجزائر عن فرنسا وذلك في كل مجالات الحياة السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والدينية.

الإدارة العامة في الجزائر لا تختلف عن مثيلاتها في سائر دول العالم الثالث وذلك من حيث كونها أداة بواسطتها يتم تنفيذ السياسة العامة للدولة.

إلا أن ما يميزها أنها إدارة موروثة عن الاستعمار الفرنسي الذي اتخذها أداة قمع بغية طمس الشخصية الوطنية، وجند لها بعض الجزائريين الذين يؤمنون بفرنسا أكثر من إيمانهم بالجزائر وكان لهم دور في تحقيق مأرب فرنسا الاستعمارية فهم يشكلون حلقة وصل بين فرنسا الاستعمارية والشعب الجزائري.

وهذا نتاج السلوكيات التي مورست في عهد الاستعمار الفرنسي وبعض السلوكيات التي مازال يمارسها الكثير من الإداريين في الوقت الراهن.

وإذا أردنا أن نبحث عن تقسيم للأزمنة المتعددة الجوانب التي عاشتها البلاد فإننا نجد الإدارة العامة فقد لعبت دور أساسيا وفعالا في خلق وتأجيج نار الأزمة.

ظهرت أول إدارة عامة في الجزائر سنة 1956 بعد انعقاد مؤتمر الصومام وتم تجسيده بصفة فعلية مع التقسيم السياسي والإداري الذي رافق الإعلان عن إنشاء الحكومة المؤقتة 1958. [1]

الفرع الثاني: وضع الإدارة الجزائرية بعد الاستقلال.

ومع أن الجزائر حققت استقلالها سياسيا في 05 جويلية 1962 إلا أنها لم تحققه إداريا حيث أنها بقيت تابعة للمنظومة الإدارية الفرنسية إلى حد الآن.

[1] أدمين أمين، بحث مقالي بعنوان الإدارة العامة في الجزء الأول، موقع منتدى الأوراس القانوني، الخميس 08 أفريل 2010، 17:20، الجزائر، بدون رقم الصفحات.

وورثت مشاكل عديدة متعددة الجوانب ومنها انعدام الإطارات اللازمة القادرة على تسيير البلاد ووجود فراغ رهيب في مختلف الوظائف الإدارية والفنية، بسبب انسحاب الفرنسيين من الأجهزة الإدارية والنقص الفادح في الجزائريين الذين باستطاعتهم سد الفراغ من جهة أخرى.

ويرجع ذلك إلى السياسة الاستعمارية التي كانت تعطي الأولوية في التوظيف للمعمرين ذلك أن الجزائريين كثيرا ما يصطدمون بحاجز التمييز العنصري ولا يستطيعون الانخراط في الجهاز الإداري الفرنسي إلا بصعوبة وهذا ما استغله الكثير لاقتناء المناصب الحساسة سواء لتواجدهم في الأجهزة الإدارية قبل الاستقلال أو نتيجة لمستواهم الثقافي الذي كان أحسن من مستوى أفراد الشعب الأخرى.

و عرفت الجزائر صراعا شديدا حول السلطة عقب الاستقلال، وكل طرف من أطراف الصراع كان يحمل مشروع مجتمع و إديولوجية خاصة به، فطلاب الكوادر العائدون من المشرق والدول العربية المجاورة باديولوجية تنموية للاقتصاد الوطني، و شخصية عربية إسلامية وعالم ثالثية في السياسة، بينما سارعت الكوادر السياسية القديمة المثقفة بالثقافة الفرنسية بالاستحواذ على الجهاز الاداري للدولة.[1]

وفي دستور 1976 عملت الإدارة العامة على تحقيق المصلحة العامة عن طريق الصناعات الثقيلة (مركبات الحجار، أرزيو، رويبة...) وبقى الحال على حاله حتى سنة 1986. مع وقوع الأزمات الاقتصادية العالمية وهبوط أسعار البترول في الأسواق العالمية. وانتهاج الجزائر سياسة التقشف وتسريح العمال، وما نجم عن أحداث 05 أكتوبر 1988. وصدور دستور 1989 وظهور الجمعيات ذات الطابع السياسي وبالموازاة مع ذلك في العالم انكسار المعسكر الاشتراكي ونهاية الحرب الباردة.

[1] زوامبية عبد النور، الادارة العمومية الجزائرية- الواقع وحتمية التغيير- ، العدد الثاني، جامعة الجلفة، الجزائر، دون سنة نشر، ص 117.

وفي سنة 1990 جرت الانتخابات وفاز حزب الجبهة الاسلامية للإنقاذ الذي تم حله لاحقا، وبداية الصدام بين هذا الأخير وأعوان الإدارة واتهامها بالتزوير وتلت هذه المرحلة العشرية السوداء التي فقدت فيها الإدارة الجزائرية الكثير من أبناءها بالإضافة إلى هدم وحرق العديد من المؤسسات الإدارية .

المطلب الثالث: البيروقراطية في الإدارة الجزائرية.

نتطرق في هذا المطلب إلى فرعين الفرع الأول بعنوان تعريف البيروقراطية والفرع الثاني مشاكل الجهاز البيروقراطي للإدارة العمومية الجزائرية.

الفرع الأول: تعريف البيروقراطية.

لغوياً كلمة بيروقراطية مركبة من شقين: بيرو bureu وتعني مكتب، قراطيةQuay أصلها إغريقي وتعني القوة، أي حكم المكاتب وسلطتها.

أما علمياً تسند النظرية البيروقراطية لعالم الاجتماع الالماني ماكس فيبر الذي يرجع له الفضل في وضع نموذج البيروقراطية عام 1921 وهو نموذج يهدف الى التمكن من اداء الاهداف المحددة بصفة متقنة و سمي بالنموذج المثالي .[1]

الفرع الثاني: مشاكل الجهاز البيروقراطي للإدارة العمومية الجزائرية.

شهدت الجزائر بعض الانفتاح في مجال الإدارة العمومية بعد 1996، ولكن هذا لم يخص الإدارة العمومية الجزائرية من التناقضات التي كانت تعيش فيها بعد تداول الجهاز الإداري عدة جهات (قيادة عسكرية، قيادة سياسية، قيادة بيروقراطية).

جعلها تعاني من مشكلات عديدة يمكن تلخيصها في:

[1] سليمة مراح، التسيير الحديث والادارة العمومية، مذكرة ماجستر، كلية الحقوق والعلوم الادارية، جامعة الجزائر، 2000/2001، ص 07.

- بيروقراطية متصلبة: ما يميز سلوك القادة الإداريين هو التطبيق الحرفي لأوامر القيادات العليا مما وسع الهوة بينهم وبين مرؤوسيهم من جهة، وبين الإدارة والمواطن من جهة أخرى وما نتج عنه بطئ في اتخاذ القرارات وتنفيذها لتعدد مستويات التنظيمات الإدارية.

وهذا ما يؤدي في معظم الأحيان إلى شكل الجهاز الإداري واتصافه بالجهود وتعدد الإجراءات.

- المركزية الشديدة: وحصرها للصلاحيات في قمة الهرم وحرمان مستويات التنفيذ التي تمتلك المعلومات الهامة بسبب تعاملها مع الجمهور من المشاركة في إتخاذ القرارات[1].

و يميل القادة الإداريين إلى المركزية وعدم تفويض السلطة والمسؤولية لمن هم دونهم للسيطرة على زمام الأمور بأنفسهم وبالتالي هم لا يحصلون على المعلومات الكافية عند وضع القرار كون البيروقراطيين المنفذين هم الأقرب للمواطنين ما ينتج عنه صعوبة بين الالتزام بالإجراءات المسطرة والاستجابة للاحتياطات الاجتماعية.

- التهرب من المسؤولية: ما يميز الإدارة الحكومية الجزائرية هو غياب الالتزام والوعي بالمسؤولية لدى أغلبية القادة الاداريين وهذا مايسمى بغياب الضمير المهني الذي يشعر الافراد بضرورة الالتزام بالمعايير الاخلاقية للمهنة. [2]

و من جهة بروز مشكلة عدم تطابق المسؤولية مع السلطة المخولة للموظفين وهذا ما يجده المسؤولين حجة للتهرب، عوض المغامرة باتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة إما لنقص كفاءاتهم أو تخوفا من عواقب تخطي السلطة المخولة لهم.

[1] محمد سعيد الحلبي، رؤية تحليلية نقدية للبيروقراطية، مقال بحثي، مجلة المعرفة، العدد 495، سوريا، 2014، مترابط بدون صفحات.

[2] زوامبية عبد النور، الادارة العمومية الجزائرية- الواقع وحتمية التغيير- ، مرجع سابق ،ص 122.

- استغلال النفوذ: يكون سعي المسؤولين الإداريين للوصول إلى المناصب العليا لتحقيقهم المصالح الشخصية والأهداف الذاتية، كما يسهم في بسط النفوذ والتسلط وما يتبعه من بيروقراطية شديدة نتاجها فساد إداري.
- عدم الولاء للوظيفة: ككل الدول النامية يبقى مشكل التعلق بالمرؤوسين و بالتالي التبعية لهم والسبب في التقرب من رؤسائهم والتودد إليهم الحصول على دعمهم ويتغاضوا عن أخطائهم وعيوبهم منتظرين أن يأتي دورهم ليصبحوا مكانهم.
- هجرة الكفاءات من القطاع العام: تعاني الإدارة العمومية الجزائرية من هجرة الكفاءات إلى القطاع الخاص أو إلى خارج الوطن أين يجدون اعتبار مادي ومعنوي ويمكن القول أن نقص الحوافز والوساطة في التعيين والترقية من بين أسباب الهجرة.
- الروتين الإداري: الجمود و التعقيد و تداخل الاختصاصات والصلاحيات وعدم الكفاءة، وتركز السلطة. [1]
- الفساد الإداري: خطوة الفساد الأولى هي في التمييز بين المواطنين الذين يتجهون إلى الإدارات العمومية لطلب العمل أو الاستفادة من خدماتها "الأقربون أولى بالمعروف" أما ثاني خطوة فهي قبول الرشاوى إما لتسهيل الخدمات أو إنجاز بعض المعاملات غير الرسمية وتنتهي بوضع يده على الأموال العمومية، والفساد الأكبر يتحقق عند تحالف الفساد الإداري مع الفساد السياسي لتصبح الدولة محلا للنصب والنهب والسرقة، والجزائر عرفت كامل الخطوات.

[1] كاس عبد القادر، الإدارة العامة والإصلاح الإداري 2006-2007، مرجع سابق ، ص20.

- الضعف و الخلل الإداري: ظهر العجز في ملامح الإدارة العمومية الجزائرية في تحقيق الأهداف المسطرة لها ما يترجم نفور المواطنين وتذمرهم منها، ما يفقد المواطن الثقة بالإدارة، وكأهم مظاهر الخلل الإداري البطء في تقديم الخدمة (البيروقراطية).
- انتشار ظاهرة التسيب واللامبالاة: إن ظاهرة التسيب متجذرة داخل الإدارة العمومية الجزائرية وتظهر أكثر في المستويات الإدارية المتدنية والتي تتعامل بشكل مباشر مع المواطن، البلدية مثلا، فتراضي الموظفين في العمل يؤدي إلى فقدان الملفات أو التماطل في تقديم الخدمة وأيضا الأخطاء المرتكبة في ملأ الأوراق الإدارية.[1]
- تكمن المخاطر المحتملة للنموذج البيروقراطي في تقيّد الموظفين بالتعليمات حرفياً، دون إدراك الهدف من ورائها، بحيث تصبح هدفاً بحد ذاته، بدلاً من أن تكون وسيلة لتطوير أنماط العمل، ما يؤدي في النهاية إلى ضياع النظرة الشمولية والتأثير سلبياً في الأهداف العامة للإدارة العمومية .
- يرى بعضهم أن التسلسل الرئاسي والمركزية كمظهر من مظاهر البيروقراطية قد يؤديان إلى إساءة استخدام السلطة، إضافة إلى أن الاتجاه نحو البيروقراطية يخالف الاتجاه السائد نحو الديمقراطية واللامركزية .[2]

[1] كوريكا، ، مقالة بعنوان مفهوم الإدارة العامة، مرجع سابق.
[2] عن "دار الخليج"، مقالة بعنوان: مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي البيروقراطي، يومية الخليجي الاقتصادي، نشرة يوم 2014/09/14، مقال مترابط بدون صفحات.

المبحث الثاني: معيقات ومشاكل الإدارة العمومية في الجزائر.

ورثت الجزائر نظاما إداريا متهالكا بعد الاستقلال و المفارقة الى غاية اليوم لم يتم إعتماد اصلاح حقيقي للمنظومة الادارية و ترقيتها بما يخدم مصالح المواطن والدولة معا، وبقيت الادارة العمومية تتخبط في العديد من المشاكل و المعيقات المؤثرة سلباً على أداءها، و لتسليط الضوء على الموضوع عليها في بحثنا قمنا بتقسيم المبحث الثاني لثلاثة مطالب، المطلب الأول تطرقنا فيه إلى المعيقات البشرية والمطلب الثاني تطرقنا فيه إلى المعيقات الإدارية والمطلب الثالث والأخير تطرقنا فيه إلى المعيقات القانونية والمالية.

المطلب الأول: معيقات بشرية.

نتطرق في هذا المطلب إلى فرعين: الفرع الأول ضعف تأهيل وتكوين العنصر البشري والفرع الثاني سوء الاستقبال والتوجيه.

الفرع الأول: ضعف تأهيل وتكوين العنصر البشري.

أصبح التكوين من النشاطات الاساسية المسندة الى ادارة الموارد البشرية من اجل تطوير و تنمية القدرات العلمية و السلوكية للموظفين في الادارات العمومية.[1]

لذا تكوين وتأهيل العنصر البشري لمواكبة الإدارة وتطورها اليوم ليست كإدارة الأمس، نظرا للتطور الملحوظ عليها، وعليه فإن أغلب موظفي الإدارة درسوا وتكونوا على حسب نمط الإدارة القديمة ومنهم حتى من لم يكمل تكوينه الجامعي نظرا للظروف الصعبة التي كانت فيها الجزائر فقد كانت تخلصت من الاحتلال منذ مدة وجيزة فقط، وحاجتها إلى اليد العاملة جعل اي شخص حتى من لم يكمل تكوينه في الدراسات العليا يعمل في الإدارة الجزائرية بالإضافة إلى تطورها اليوم ودخول

[1]بن شعبان سميرة، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2019/2018 ، ص 79.

عصر تكنولوجيا المعلومات جعل الموظف في الإدارة لا يعطي كل ما عنده ولهذا لابد من دورات تأهيل وتكوين للموظف من أجل مواكبة التطور، من خلال العمل على زيادة التخصص الوظيفي بغية رفع مستوى المهارات و زيادة اتقان الخدمة العامة[1].

ومن أهداف التكوين للعنصر البشري على أداء الادارة العمومية:

- توفير العناصر المكونة لأداء الوظائف المطلوبة وفي التخصص الذي تشترطه مواصفات الأداء.
- يؤدي التكوين إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.[2]

وللتكوين أهمية بالغة فهو:

- يعمل على تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم ويساهم في بناء الكفاءات.
- يساعد على تكيف الأفراد العاملين مع متغيرات العمل.
- تحسين الكفاءات الانتاجية للأفراد.
- توفير العناصر المكونة لأداء الوظائف المطلوبة وفي التخصص الذي تشترطه مواصفات الأداء.
- يساعد في تجسيد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المختلفة.

الفرع الثاني: سوء الاستقبال والتوجيه.

إن الاستقبال هو النقطة الأولى للاتصال بين المواطن و الادارة العمومية و يؤثــر

[1] حاكمي حمزة، إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة ماستربكلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة، 2016/2015 ص 56.

[2] إليفي محمد، بوجين ناصر، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير الكفاءات نقلا عن عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية، ص 07.

الانطباع الذي يأخذه المواطن عن موظف الاستقبال أو الموظف الإداري انطباعا عن الهيئة الإدارية ككل سلبا أو إيجابا لذلك من الضروري أن تؤثث منطقة الاستقبال ويحسّن المستقبل الإداري والموظف الإداري أسلوبه في الاستقبال.

وتتمثل مشاكل الاستقبال و تأثيرها سلبا في الادارة العمومية في التالي:

- المعاملة السيئة مع المواطن الطالب للخدمة على مستوى الادارة العمومية سببها الممارسات الموروثة من النظام الاداري للاحتلال الفرنسي في الجزائر سابقا.
- غياب رؤية شاملة للاستقبال و التوجيه، رغم وجود بعض الاجراءات المتخذة في هذا الجانب .
- النظرة القاصرة و التقليدية لمهمة الاستقبال و التوجيه في الادارة العمومية .
- إهمال الادارات العمومية لفئة ذوي الاحتياجات الخاص من ممر او مشكل االتواصل معهم .
- المواطن لا يعطي أي إهتمام لمنصب مكلف بالاستقبال و التوجيه. [1]
- نقص التكوين المتخصص لوظيفة المكلف بالاستقبال و التوجيه.

المطلب الثاني: معيقات إدارية وتقنية.

سنتناول في هذا المطلب الثاني من المبحث الثاني فرعين الفرع الأول بعنوان طول الإجراءات والمواعيد الإدارية وفي الفرع الثاني افتقار الإدارة للتكنولوجيا الحديثة.

الفرع الأول: طول الإجراءات والمواعيد الإدارية.

كل خدمة تقدمها الإدارة في القطاع الخاص أو العام لها إجراءات ومواعيد عمل مقررة ومعتمدة وعلى كل طالب خدمة السير بهذه الإجراءات للحصول عليها فأما القطاع الخاص فإنه يميل

[1] عمار بريق، حنان بن زغبي، الاستقبال والتوجيه في الجماعات المحلية الخطوة الأولى في تحسين الخدمة العمومية، مجلة آفاق العلوم، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد الثامن، ج1، جوان 2017، ص 333-334.

.

إلى تبسيط الإجراءات الإداريــة اللازمة للحصول على خدماته، لأن هدفها هو كسب رضا الزبائـن، غير أن القطاع العام بالتشريعات والأساليب والإجراءات المعمول بها فيه لن يكون قادر على مجاراة القطاع الخاص المتحرر من هذه القيود، وإذا أراد مجاراته لابد عليه من مراجعة تشريعاته وأساليبه فخدمات القطاع العام ليست متاحة في أي وقت وليست سهلة ومرنة حيث يميل القطاع العام إلى تعقيد الإجراءات للحصول على خدمة رغم أن الموارد المادية والبشرية للقطاع العام أكثر وأكبر من القطاع الخاص وهذه المشاكل موجودة في الإدارة الجزائرية والتي لابد لها من التخلص منها.

إذ لابد من تبسيط الإجراءات الإدارية فهي تعتبر استراتيجية للتنمية الإدارية بتحسين علاقة الإدارة بالمواطن من جهة والعناية بالموظف من جهة أخرى فقديما كان يبحث المستهلك على الحصول على الخدمة وفقط أما اليوم تزايدت رغبات المستهلكين لتشمل نوعية الخدمة وكيفية تقديمها ومدى سهولة الحصول عليها.

تعرف عملية تبسيط الإجراءات الإدارية بأنها الحصول على أسرع وأرخص الطرق لإنجاز العمل فتبسيط الإجراءات تعني عمليات أقل ومستندات أقل ووقت أقل واحتكاك أقل مع الجمهور.[1]

تتمثل مظاهر الإجراءات الادارية المعقدة على الادارة العمومية و المواطن في التالي:

- عدم تجميع الاجراءات و المعاملات المتشابهة مع بعض في مكان واحد .
- التعقيدات الاجرائية بسبب عدم وضوح المسؤوليات و السلطات.
- كثرة عدد الخطوات التي تمر بها المعاملة ما يزيد من الوقت و الجهد المبذولين في الاداء الاداري.[2]

[1] جميل عودة إبراهيم، الحق في تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليص الروتين، مقال على الانترنت، موقع شبكة النبأ المعلوماتية، 2018/11/01، الساعة 07:21.

[2] لينا مؤمون البيلاني، أثر تبسيط الإجراءات في القطاع الحكومي على تكلفة الخدمة العامة، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد قسم الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2016/2015، ص 40 .

- كثرة السجلات والعودة اليها كثيرا.
- طول اداء الخدمة للمواطن من طرف الادارة العمومية.
- طول عملية المراقبة و التدقيق غير المبرر.

ونتائج كل هذه المشاكل تؤدي الى التعقيدات الادارية وضعف مردود الجهاز الاداري، ارتفاع تكلفة تسيير المرفق العام، و فقدان القدرة على التطوير والابداع والاهم تراجع ثقة الادارة العمومية بالمواطن.

الفرع الثاني: افتقار الإدارة للتكنولوجيا الحديثة.

لقد أحدثت تكنولوجيا المعلومات المعاصرة تقدما واضحا في العديد من المجالات وكان لها أثر إيجابي على شعوبها، أما الجزائر لم تستطع الاستفادة من إمكاناتها في مواكبة التقنية الحديثة في مجال الادارة العمومية.

و أهم المعيقات التقنية و التكنولوجية التي تواجهها الادارة العمومية هي:

- إرتفاع تكاليف تجهيز البنية التحتية للتقنية في الادارة العمومية، والذي يحدّ من العصرنة.[1]
- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية.
- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الرقمنة و تكنولوجيا الاتصال، ومشكل الصيانة التقنية للبرامج الالكترونية.
- خوف بعض الموظفين خصوصا القدامى في فشل تجربتهم في التعامل مع الجديد. [1]

[1] عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص 80.

- معوقات فنية و أمنية متعلقة بتكنولوجيا المعلومات.
- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكات الانترنت.
- عدم وعي حاسوبي ومعلوماتي عند بعض الإداريين.
- استخدام الانترنت في الإدارات العمومية الجزائرية محدودة الانتشار، واستخدام اجهزة الحاسوب في المجالات الحياتية اصبح ضرورة، كما أن معوق اللغة خاصة وأن معظم الموارد والمعلومات الموجودة على الشبكة هي باللغة الإنجليزية.
- ضعف التغطية المالية للاجهزة الالكترونية التقنية في ميزانيات التجهيز.
- عدم توفير بيئة الكترونية أمنة، وحماية المعلومات والمحافظة على سريتها التي باتت تشغل الكثير من الإدارات العمومية فالأمن المعلوماتي والفيروسات والاختراقات بكافة أشكالها،بحيث كلما زادت الحاجة إلى الحواسيب زادت الحاجة إلى حماية المعلومات المخزونة فيه وأصبح أمن المعلومات رسالة مهمة للإدارات العمومية حيث واجهت الحاجة إلى حماية خصوصية الإدارة وتحديد الوصول إلى البيانات وكذلك منع الاختراقات.[2]

[1] أسماء عابد، خولة عزيزي، اتجاهات الجمهور الداخلي نحو تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، 2016/2015، ص87.

[2] عصام عبد الفتاح مطر، الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، الطبعة الاولى، ص10.

المطلب الثاني: المعيقات القانونية و المالية.

سنتناول في هذا المطلب فرعين الفرع الأول بعنوان المعيقات القانونية والفرع الثاني بعنوان المعيقات المعيقات المالية.

الفرع الأول: المعيقات القانونية.

من معيقات أداء الادارة العمومية في الجزائر، المعيقات القانونية من خلال :

- عجز المشرع الجزائري عن مواكبة قانونية و تنظيمية للتطورات السريعة لاهداف الادارة العمومية و أداءها بخصوص تغطية احتياجات المواطن.
- نقص في عملية التنظيم رغم تدارك المشرع لبعض الامور منها عمليات الاصلاح الاداري مثل قانون الاساسي العام للوظيفة العمومية 06-03 [1] لكن تبقى غير كافية.
- غيـاب الارادة السياسيـــة الحقيقـــة لعصرنة الادارة العمومية التي تترجم الى اطار قانونـــي و تنظيمي لتحقيق الارادة السياسية.
- عدم وجود تشريع يخص الرقمنة والادارة الالكترونية الحديثة من خلال مشكل ترتب المسؤولية في الادارة والخدمات الالكترونية وهاجس الامن الالكتروني رغم بعض التشريعات غير الكافية لاحتواء الكم الهائل لتكنولوجية المعلومات و الاتصال.
- عدم وجود نظام رقابي فعال يوازن الردع بين موظفي الادارة العمومية و المواطن لعدم تسلط اي طرف على حساب الاخر.

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، أمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية ، العدد 46، الصادر في 20 جمادى الثانية 1427 هـ الموافق لـ : 16 يوليو 2006.

- مازالت فئات كثيرة من المواطنين تعتمد على المعاملات التقليدية ما يعني انعدام الثقة في العصرنة و التكنولوجيا مما يستدعي المزيد من القوانين وكذا التشريعات التي تحمي المعاملة الالكترونية لإدارة عمومية ناجحة.

حث الخبراء في التوصيات التي توج بها اللقاء المنظم بمبادرة من نقابة المحامين لولاية وهران على ضرورة الإسراع في إنشاء الهيئة الوطنية التي ينص عليها القانون، والخاصة بالوقاية من الجرائم الالكترونية ومكافحتها حيث أكد الخبراء على أن المكافحة تتطلب إطار قانوني يسمح بالتعامل مع الجرائم الالكترونية والقضاء عليها ووصى بتكوين القضاة والمحامين بهدف حماية حقوق مستعملي تكنولوجيا الإعلام والاتصال ومكافحة الحرية الالكترونية وتفتيش المنظومات المعلوماتية وحجز المعطيات المعلوماتية وإنشاء الهيئة ومهامها والمساعدة الدولية القضائية.[1]

باعتبار أن القوانين من الركائز الأساسية لتأسيس وبناء مشروع الإدارة العصرية و الحديثة.

الفرع الثاني: المعيقات المالية.

تدني العائدات المالية للجزائر سببه تدهور أسعار البترول في الأسواق الدولية، فمثلا في الأزمة الأخيرة وصل إلى 30 دولار للبرميل، يعد مشكلا حقيقي للحكومة الجزائرية ويهدد بفشل مشروع الإدارة الإلكترونية وحسب خبراء فإن هذا الهبوط الشامل المتزامن مع جائحة كوفيد(19) وما خلفته من خسائر إقتصادية كبيرة ستسبب أزمة مالية صعبة تستدعي تدابير عاجلة لتخفيفها.

[1] القانون 09/04 يتضمن القواعد الخاصة بالجرائم المتعلقة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال ومكافحتها، المؤرخ في 05 أوت 2009، الموافق لـ 14 شعبان 1430 هـ ج ز.ج ج د ش، العدد 47 في 16 أوت 2009 الموافق لـ 25 شعبان 1430 هـ.

وجاء التأكيد على ذلك منذ بدأت تتهاوى التعليمات الوزارية بشأن تدابير تعزيز التوازنات الداخلية والخارجية وسياسة التقشف واخرها تعليمات تخفيض الانفاق غير الضروري و تدابير تجميد ميزانية التجهيز والتوظيف والمشاريع .

وأمام هذه الأزمة المالية فإن الجزائر ستكون أمام حتمية إعادة النظر في عديد المشاريع التي أطلقتها أثناء البحبوحة المالية ولاشك أن جميع القطاعات ستضطر بما فيها مشاريع تدخل في استراتيجية رقمنة الإدارة العمومية.[1]

لذا أهم المعيقات المالية لعصرنة الادارة الجزائرية تتمثل في :

- ارتفاع تكاليف البنية التحتية و التسيير للادارات العمومية. [2]
- الاعتماد التام وغير المبرر على نظام الادارة العمومية الكلاسيكية الموروثة عن الاستعمار الفرنسي في حين تطور أنظمة المانجمانت العمومي الذي يهدف الى الاستقلالية المالية وعدم الاعتماد على ميزانية الدولة الدولة.

رغم ذلك لمسنا من التصريحات الاخيرة للوزير الاول السيد جراد عبد العزيز فيما يخص تغيير اسم المدرسة الوطنية للادارة الى المدرسة الوطنية للمانجمنت العمومي لتحضير إطارات بنموذج تسيير حديث للادارات العمومية و المحلية مستقبلا مما يعزز عصرنة فعلية للادارة العمومية في الجزائر.

[1] عصام عبد الفتاح مطر، مرجع سابق الذكر، ص 17-18.
[2] عشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009، ص 23.

خلاصة الفصل:

من خلال الفصل الأول نتوصل إلى أن أداء الإدارة العمومية هي الغاية والهدف للحكومة موضوعه هو توفير خدمات وتغطية إحتياجات المواطن بأكبر قدر ممكن من الفعالية والإتقان مع التصاعد و تطور الاجتياجات.

فعن طريق الإدارة العامة توفر الحكومات حاجات المجتمع الذي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها، فالإدارة العمومية مزيج من القوانين واللوائح التنظيمية والعلاقات التي تساعد على تنفيذ السياسة العامة للدولة، ولها عدة أهداف أبرزها الحصول على رضا المواطن وخدمته ومصالحه مع أقل نسبة ممكنة من التكاليف.

وإذا قلنا الإدارة العمومية فإن لها مجموعة خصائص تميزها عن غيرها من الإدارات فهي عبارة عن أنشطة إدارية لهل هدف و سياسة محددة ، ولها وظائف كالتخطيط والتنظيم ثم التوجيه ثم الرقابة وفي الأخير اتخاذ القرار.

هذا وقد عانت الإدارة العمومية الجزائرية قبل وبعد الاستقلال كثيرا، فقبل الاستقلال التبعية للاستعمار واحتكار الأعمال الإدارية من طرف المعمرين وبعد الاستقلال نقص الكفاءات والكادر البشري ودخول غير الاكفاء إلى الإدارة.

ضف إلى ذلك ما وصلت إليه اليوم الإدارة الجزائرية وانتشار مشكل وظاهرة البيروقراطية التي أخرت الإدارة العمومية عن العصرنة وصعبت الإجراءات رغم سهولتها.

إضافة إلى عدة معيقات تعاني منه الإدارة العمومية الجزائرية ككل منها المعيقات الإدارية كضعف تأهيل وتكوين وتأطير العنصر البشري وسوء الاستقبال والتوجيه وكذا طول الإجراءات والمواعيد الإدارية وكذا افتقار الإدارة الجزائرية للتكنولوجيا الحديثة كسائر دول العالم المتقدم أضف إلى

ذلك المعيقات القانونية كنقص التشريعات التي تضبط الإدارة العمومية من موظف وعامل ورؤساء وحتى منتفعين من الإدارة العمومية الجزائرية.

الفصل الثاني:

آليات و ميكانزمات عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر

الفصل الثاني:

تعتبر الادارة العمومية في الجزائر أهم جهاز كعمود فقري للدولة ككل يمثل و ينفذ سياستها العامة والاقتصادية ، و الادارة العمومية ظاهرة كغيرها للدراسة ، تخضع لجملة من التحليل لمختلف المعطيات و البيانات و وصف الظاهرة وما يتفرع عنها بدقة، وقد تناولنا في الفصل الاول الجانب العام للادارة و أهم المعيقات التقنية و المادية والبشرية للأداء الاداري في الجزائر، لذا وجب دراسة و تناول أهم جانب وهو الميكانيزمات و الاليات التي تغير الادارة العمومية من التقليدية الى العصرية، لذا في هذا الفصل الذي يشمل مبحثين، خصصنا المبحث الأول لآليات تجسيد الإدارة العصرية في الجزائر، قسمناه إلى ثلاث مطالب: المطلب الأول بعنوان الآليات الخاصة بالتنظيم والمطلب الثاني الآليات الخاصة بالتسيير والمطلب الثالث الآليات الخاصة بالتقنية.

أما في المبحث الثاني الذي عنوانه دور الرقمنة و الإدارة الالكترونية في رفع الأداء الإداري في الجزائر، قسمناه إلى ثلاث مطالب رئيسية، المطلب الأول مفهوم الإدارة الالكترونية، أما المطلب الثاني تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر والمطلب الثالث والأخير مخططات الرقمنة في الجزائر.

المبحث الأول: آليات تجسيد الإدارة العصرية في الجزائر.

لطالما خضعت الادارة العمومية في الجزائر الى العديد من الاصلاحات واستحداث اليات و قوانين لتنظيم الجهاز الاداري و محاولة تخفيف البيروقراطية والمشاكل الكثيرة الغارق فيها، وحتى خسارة ثقة المواطن في الدولة بسببها حيث تعتبر الادارة العمومية صورة الدولة لدى المواطن، رغم الاصلاحات لكن في ارض الواقع ازداد الوضع الاداري سوءا ، ما يضطر الدولة الى التدخل من خلال الارادة السياسة الحقيقة للتغيير الى الادراة العصرية، و هو ما يتطلب وضع اليات فعالة لتحديث الادراة العمومية لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب بحيث نتناول في المطلب الأول الآليات الخاصة بالتنظيم، بعدها في المطلب الثاني نتناول الآليات الخاصة بالتسيير ثم في المطلب الأخير نتناول الآليات الخاصة بالتقنية.

المطلب الأول: الآليات الخاصة بالتنظيم

نتطرق في هذا المطلب إلى أربعة فروع، نتناول في الفرع الأول: التوجه نحو اللامركزية الإدارية، وفي الفرع الثاني: إعادة تنظيم الجهاز الإداري، أما الفرع الثالث نتناول فيه: تقليص العنصر البشري في الإدارة، أما الفرع الرابع نتناول فيه تبسيط الإجراءات الإدارية.

الفرع الأول: اعتماد اللامركزية الإدارية

تعتبر الإدارة تجسيد الدول وسياستها وهي معيار حقيقي وواقعي عن مسايرة ومواكبة التطورات العالمية واللحاق بالعالم المتقدم اقتصاديا وتكنولوجيا، ونراها في دول العالم الثالث العاجزة عن تسيير مواردها البشرية والمادية الهائلة بسبب ضعف الجهاز الإداري والمشاكل المتعلقة به، والمراقب للوضع يلاحظ المركزية المشددة في الدول المتخلفة عكس الدول المتقدمة المعتمدة على نظام

اللامركزية بصورة كبيرة وأثبت نجاعة الجهاز الإداري بالتخلص من عدة مشاكل ومعيقات تحول دون لعب دوره الهام.

- انتهاج أسلوب اللامركزية في العمل الإداري، يعني توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة التنفيذية المركزية،

وهيئات مستقلة إقليميا أو مصلحيا.[1]

- ففي الجزائر تم اعتماد المركزية واللامركزية الإدارية كأسلوبين لكن الممارسة الواقعية أظهر مركزية مشددة في القرار والتنظيم خاصة أهم جانبين الإداري والاقتصادي، القرار الإداري مهما كان بسيطا أو استراتيجي لا يُشارك فيه محليا ويتم إقصاءه.

فالاتجاه نحو اللامركزية الإدارية يحافظ على المشاركة الفعالة محليا في عملية الدراسة والتخطيط التي تشرف عليه المصالح المركزية مع المصالح اللامركزية كالمخططات التنموية للبلديات وغيرها، بإشراك الجماعات المحلية لكن واقعيا أثبت فشله في ظل سيطرة وتحديد محتوى المشاركة وضيق الصلاحيات وبالتالي تفقد أهميتها وأهدافها المرجوة.

- إذن النظام اللامركزي في الجزائر يعطي استقلالا عضويا واستقلالا وظيفيا[2] دون إعطاء استقلالاً عن سياسة المصالح المركزية.
- وهذا النهج يتسم بالمرونة عكس النظام المركزي الذي يتسم بكثافة وتداخل الإدارة في العديد من المجالات وبتعدد القضايا المطروحة التي تتطلب حلولا ملائمة فعالة وسريعة.[3]

[1] محمد شافعي ايوراس، القانون الإداري، دار النشر عالم الكتب، القاهرة، مصر، 1990، ص 147.
[2] حميد بن علية، محاضرات في القانون الإداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2010/2009، ص 25.
[3] محمد الرعاو، القانون الإداري، توزيع مكتبة عالم المستقبل، جامعة ابن زهر أكادير، المغرب، 2010/2009، ص 18.

وليكون لنظام اللامركزية الإدارية فعالية يجب على السلطة المركزية إشراك الرأي المحلي في القرار وعدم التفرد به، وكذا وضع برامج توافقية ومتكاملة، ويكون دور السلطة المركزية مراقبة توافق المخططات مع السياسة المسطرة من طرف الدولة، ومتابعة مدى تحقيق الأهداف المرجوة، والأهم إصلاحها وإستغلال التجارب الناجحة وتقويتها.

وهناك نوعان من النظام اللامركزي:

أولا: اللامركزية الإقليمية

القول بالهيئات الإقليمية وحدها المعبرة عن لامركزية هذا النوع وهذه الهيئات إما أن تكون الجامعات المحلية كالبلدية أو الولاية أو تكون نقابات مهنية، كنقابة المحامين والأطباء[1]، وفي هذه الحالة تعترف لها الدولة بسلطة البت واتخاذ القرارات النهائية في عدد من الأمور والشؤون المتعلقة بها في إقليمها محليا، فالمصالح والحاجيات يترك أمرا إشباعها لأبناء المنطقة وفي جانب ذلك هناك مرافق التي تمثل مصالح وطنية.

تقوم اللامركزية الإقليمية على ثلاثة أركان تتمثل في:

- وجود مصالح إقليمية متميزة.
- يتولى سكان الوحدة الإدارة.
- استقلال الوحدات المحلية.

ثانيا: اللامركزية المرفقية

في هذه الصورة نجد الحكومة المركزية وقد قدرت أنه من المفيد والمؤدي إلى أحسن النتائج من مرفق إداري معين، أن يمنح أعضاء هذا المرفق استقلالا في إدارته،

[1] حميد بن علية، المرجع السابق، ص 28.

ويمنح المرفق الشخصية المعنوية المستقلة.[1]

- أما في الرقابة الإدارية فيخضع شكلا اللامركزية إلى نظام وصائي ورقابي باعتبارات سياسية في اللامركزية

الإقليمية، وباعتبارات فنية في اللامركزية المرفقية.

- اعتماد اللامركزية الإدارية كآلية فعالة في عصرنة الإدارة العمومية وذلك لمميزاتها في تخفيف العبء عن الإدارة المركزية وتوزيع الوظيفة الإدارية وينجر عنه تفرغ الإدارة المركزية لمهام أكثر أهمية لرسم السياسة العامة ومرافقة الإدارة اللامركزية وتحسن أداءها.
- تقدم اللامركزية الإدارية حلا لكثير من المشاكل الإدارية والبطء والروتين والتأخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتوفر أيسر السبل في تفهم احتياجات المصالح المحلية وأقدر على رعايتها.[2]

أيضا تقوم اللامركزية الإدارية بتأكيد الديمقراطية بإشراك الشعب في اتخاذ القرارات وإدارة المرافق العامة المحلية وتحقق العدالة في توزيع الثروة وتوزيع حصيلة الضرائب.

في حين كم المميزات لا يخلوا نظام اللامركزية الإدارية من عيوب وعقبات لكن يمكن تداركها عند اصطدام المصالح المركزية واللامركزية تحول دون وقوع صراع، وأيضا يلعب التدريب والتكوين للهيئات اللامركزية على عاتق الهيئات المركزية لاكتساب الخبرة.

ويؤكد كل ذلك اتجاه أغلب دول العالم نحو إدراج النظام اللامركزي في الإدارة على اعتبار أنه الأسلوب الأمثل للتنظيم الإداري.

---

[1] محمد الشافعي أبوراس، المرجع السابق، ص 149.

[2] محيدي فتحي، القانون الإداري، سنة ثانية علوم قانونية وإدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2010/2009، ص 216.

الفرع الثاني: تجنب تضخم الجهاز الإداري

تلعب الدولة من خلال أجهزتها الإدارية المختلفة أدوار عديدة يمكننا أن نلخصها في الأدوار التالية:

- الأدوار السياسية (الدفاع، الأمن، العلاقات الدبلوماسية، العدل، الخارجية...).
- الأدوار الاقتصادية (تنشيط وتفعيل الأسواق، حماية المنافسة، الرقابة....) .
- أدوار مرافق البنية الأساسية (الصحة، التعليم، المواصلات...).

* المجموعة الأولى تعتبر أن الدولة الكيان المؤهل الوحيد للقيام بها، أما الثانية تمثل مجالات التغيير الأساسي والجوهري إذا ما اتجهت الدولة إلى أخذ سياسات التحرير التجاري والاقتصادي، وأما المجموعة الثالثة فتقتسم الدولة والقطاع الخاص مباشرتها في البلدان المتقدمة حيث يتكفل القطاع الخاص بأدوار هامة في الصحة والتعليم والمرافق العامة[1]، تتجسد ظاهرة التضخم الإداري في وجود توسع أفقي على مستوى التنظيم الإداري في وجود تعدد في مستويات بناء التنظيم ويلاحظ من خلال تزايد عدد الوزارات باستمرار وكذا المصالح الحكومية والمؤسسات العمومية والذي ترتب عنه مشاكل عديدة يمكن تفاديها،[2] وذلك بالتالي:

- الدقة في عملية الإشراف والتوجيه ليكون توصيل جيد للمعلومة من القاعدة إلى قمة التنظيم ويكون ايصال المعلومة بسرعة من التنظيم إلى القاعدة.
- التقليص في أجهزة الرقابة لتجنب الضرائب بشأن المسائل ومحتوى التقارير التقييمية.
- التخفيف للإجراءات لضمان الفعالية التنظيمية بشكل عام.

[1] كاس عبد القادر، الإدارة العامة والإصلاح الإداري، مرجع سابق، ص 88.
[2] طلبة سنة رابعة دفعة 39، ملتقى بعنوان الحكم الراشد في الإدارة العمومية، المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، دفعة 39- 2006/2005، ص 67.

- كثرة الأجهزة واللجان الفرعية: مما يزيد من حجم النفقات في الدولة المرتبطة بالأجور والرواتب دون قيمة مضافة.[1]

* التضخم الوظيفي: من أهم المظاهر السلبية للأجهزة الإدارية، العدد الهائل للموظفين الذين لا يقومون بمهام واضحة، والسبب غياب المنطق الصحيح للتوظيف والاحتياجات البشرية للإدارة، وينجر عنه مشاكل عديدة كالتجاوزات التنظيمية والسلبية، وعدم تحمل المسؤولية ومشاكل سلوكية.

الفرع الثالث: تخفيف البيروقراطية

عرف "هارولد لاسكي" البيروقراطية على أنها نظام حكومي تترك الرقابة فيه في يد طبقة الموظفين الرسميين الذين تجد سلطاتهم من حرية الأفراد العاديين، وتتخذ فيه القرارات ببطء، وفي الحالة الحادة يتحول أعضاء البيروقراطية إلى طائفة تتوارث الحكومة وتحتكرها من أجل مصلحتها الخاصة.[2]

تعرض النظام الإداري البيروقراطي للعديد من الانتقادات وأبرزهم في الستينات من القرن "20" العشرين، الفقيه "بئس" حيث تنبأ بتراجع البيروقراطية واندحارها في نهاية الأمر لتظهر أنماط تنظيمية جديدة تلائم روح العصر وتواكب التطور في وجود اللوائح وفي المؤسسات البيروقراطية غالبا ما تكون جامدة وغير مرنة ولا تتقبل الأفكار الحديثة بسهولة كما تقتل روح الإبداع والمبادرة.[3]

تتمثل خصائص البيروقراطية عند "ماكس ويبر" فيما يلي:

1- أن هناك مجالات للتخصص الوظيفي محددة رسميا وثابتة، وتنظم القواعد واللوائح عملية تحديد المجالات الوظيفية.

---

[1] كاس عبد القادر، المرجع السابق، ص 89.

[2] اعتامنة جياد، الإصلاحات الإدارية والتعددية السياسية في الجزائر (1992/1990)، أطروحة ماجستير معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1996/1995، ص 50.

[3] عن "دار الخليج"، مقالة بعنوان: مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي البيروقراطي، مرجع سابق .

2- توزيع الأنشطة والأعمال لتسيير التنظيم البيروقراطي على أعضاءه بطريقة ثابتة و محددة.[1]

- للبيروقراطية عيوب ومساوئ تتمثل في:

1- إعاقة نمو وإبداع الموظفين ويبث الخمول والتهرب من المسؤولية.

2- النظام البيروقراطي المتشدد بطيء التعامل مع الحالات الطارئة.

3- تلزم نظام رقابيا متشددا يمنع الإبداع ويبث الرعب.

4- مقاوم بشدة للعصرنة والتكنولوجيا المستجدة.

لذا وجب تخفيف وطأة النظام البيروقراطي عن طريق التالي:

1- تحديث وتغيير دوري للقيادات من أجل إعطاء حيوية للجهاز الإداري وإبعاده عن

2- البيروقراطية (المعنى السلبي) المقيتة التي لا تتفق مع متطلبات الإدارة الحديثة اللتي تتبع الوسائل العملية وترتكز على البحث العلمي وتوسيع مجال المشاركة الإدارية والاهتمام بالعنصر الإنساني وتحقيق كل ما يؤدي إلى المهني الوظيفي وما يخدم مصلحة الجهاز والمواطن على حد سواء.[2]

3- التركيز على مميزات النظام البيروقراطي الإيجابية دون تشدد ومسايرة الواقع ضمن التطورات بصورة مرنة ودون صلابة، مواجهة المشاكل الطارئة بصورة مرنة وفعالة و بتخطيط مسبق، ترقية العمل الاداري بطرق مختلفة مبدعة، اعتماد الكفاءة والجدارة في نقل المناصب داخل الجهاز الإداري البيروقراطي.

فالتخفيف من البيروقراطية يساهم بشكل فعال في عصرنة الإدارة الجزائرية ويشجع الإبداع والليونة والمرونة المقابلة للتطورات السريعة للعمل الإداري.

[1] اعتامنة جياد، المرجع السابق، ص 52.
[2] كاس عبد القادر، المرجع السابق، ص 37.

الفرع الرابع: تبسيط الإجراءات الإدارية

تبسيط الإجراءات هي عملية الحد من الروتين الذي ينشأ من الإفراط في وضع اللوائح التنظيمية، التي يمكن أن تكون زائدة عن الحاجة أو موضوعة بواسطة مكاتب بيروقراطية ومن ثم تعيق العمل أو تعيق صنع القرار، ويشمل الروتين عادة ملء استمارات ورقية غير ضرورية، والامتثال لإجراءات ومتطلبات إدارية مفرطة.[1]

ونظرا للتعقيد والتكرار والتبذير في الوقت والجهد والمال في الإدارة العمومية خاصـــة وهو ما يؤثــر مباشرة على كفاءة العملية الإدارية وبالتالي على المواطن وأصحاب المصلحة العامة، تتم عملية تبسيط الإجراءات الإدارية وذلك بالوصول إلى أحسن الطرق المؤدية لتحقيق الأهداف المسطرة بفاعلية وكفاءة في ظل الإمكانيات المتاحة.

نظرا لما لموضوع تبسيط الإجراءات أهمية فقد أصبحت هذه المهمة كثيرا ما يكلف بها خبراء مختصون في مجال التنظيم والتبسيط.

ويتم ذلك بالتعرف على أهم الأعمال الإدارية المعقدة والتي تصدر عنها مشاكل وتمر عبر مراحل هي:

أولا: تحديد المشكلة الإجرائية: تحيد سبب المشكلة بدراسة أو من خلال الممارسة.

ثانيا: جمع البيانات وتحليلها: من قوانين وأنظمة وتعليمات وبلاغات رسمية، وحتى التقارير المعتمدة.

ثالثا: اقتراح الحل: ينبثق عن المراحل السابقة إعادة لتسجيل الإجراءات الداخلة في تأدية الأعـمال الإدارية التي تمت دراستها وتقديم اقتراحات للحل ويكون ذلك إما شفويا أو كتابة وعلى شكل تقرير مع التشديد على الالتزام بالمقترحات المهمة وإعطاء فسحة من المرونة بالنسبة لتلك التي تكون ثانوية.[2]

---

[1] لينا مؤمون البيلاني، أثر تبسيط الإجراءات في القطاع الحكومي على تكلفة الخدمة العامة، مرجع سابق، ص 42.

[2] سلمان عبود زيان، تقنية المعلومات ودورها في تبسيط الإجراءات الإدارية، دراسة تحليلية، المعهد التقني بالمسيب، العراق، (السنة غير مذكورة)، ص 09.

رابعا: تنفيذ الاقتراحات: القيام بالتطبيق والتنفيذ السليم لها تحت الوصاية والمتابعة للإجراءات الإدارية الجديدة.

المطلب الثاني: الآليات الخاصة بالتسيير

نتطرق في هذا المطلب إلى ثلاثة فروع، نتناول الفرع الأول بعنوان التسير الفعال للموارد المادية والبشرية كما نتناول في الفرع الثاني تكوين وتأهيل العنصر البشري، الفرع الثالث والأخير نتطرق إلى تنظيم عملية الاستقبال والتوجيه.

الفرع الأول: التسيير الفعال للموارد المادية والبشرية

إدارة الموارد البشرية هي ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد الاحتياجات للمشروع من القوى العاملة والعمل على توفير تلك الموارد البشرية بالأعداد والكفايات التي تتناسب مع احتياجات المشروع والعمل على استخدام تلك الموارد استخداما فعالا في تحقيق أهداف الكفاءة الانتاجية.[1]

ونفس الإدارة للموارد المادية من وسائل تقنية والمستلزمات وغيرها: والهدف من تسيير الموارد المادية والبشرية الصبو إلى تحقيق أهداف الإدارة العامة وفق استراتيجية مسبقة، تسيير وفقها وبالتالي من المنطق أن تشارك وفق الاستراتيجية الشاملة للادارة العمومية.

* تطال الموارد المادية والبشرية الكثير من التغيرات تؤثر على سياستها في تخطيط الموارد البشرية والمادية وعلاقات الاستقطاب والتوظيف والتفاعل المتبادل بين الإدارة العمومية والبيئة المحيطة بها، ومن هذه المتغيرات:

(1- البيئة التنظيمية 2- البيئة التنظيمية الخارجية).

[1] سليمان محمد مرجان، دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 07، جامعة طرابلس، ليبيا، 2012، ص 41.

1- **البيئة التنظيمية الداخلية:** هي العوامل التي تنبع من بيئة العمل الداخلية وتتضمن: مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة والسياسات الإدارية، نظرة الإدارة العليا إلى الموظفين.[1]

2- **البيئة التنظيمية الخارجية:** تتمثل في إطار المنظمة التي تتحرك فيه، وإدارة الموارد المادية والبشرية بها، وبالتالي تتأثر بالمتغيرات الخارجية المحيطة، بصورة سريعة وعميقة ومستمرة، ومن أهم هذه المتغيرات، الاقتصادية والاجتماعية والقانونية، التكنولوجية، السياسية، التعليمة.

*وتكمن أهمية الإدارة الفعالة للموارد المادية والبشرية في ترقية العمل الإداري وعصرنة الإدارة العمومية بما يسمح بتحقيق أهدافها وهي كالتالي:

- زيادة مقدرة الإدارة العمومية على جذب أفضل الأفراد للعمل بها والاحتفاظ بهم.
- التخطيط الجيد للموارد البشرية يعطي الإدارة المؤشرات الضرورية لتحقيق حاجة الإدارة وتنمية المهارات في المدى القصير والطويل.
- إدارة الاستقطاب وهو من الأنشطة الهامة لإدارة الموارد البشرية والاختيار الجيد للموظفين والعمال حسب معايير علمية، وتوزيع سليم للمهام.
- تقييم الأداء والتدريب يساعدان على تنمية العاملين عن طريق إكسابهم مهارات ومعارف وقدرات وسلوكيات جديدة، والتي بدورها تساعدهم على القيام بالواجبات والمهام.[2]

[1] د.ميلاط نضرة، تسيير الموارد البشرية، مطبوعة لطلبة ليسانس سنة ثالثة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية (تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، الجزائر، 2015/2014، ص 27.

[2] النوار الطيب محمد، دور إدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري، مقال بحثي على "شبكة ضياء"، نشر يوم 13 جويلية 2012، موضوع مترابط بدون صفحات.

الفرع الثاني: تكوين وتأهيل العنصر البشري

التكوين عنصر مهم واستراتيجي لعصرنة الإدارة العمومية، حيث العنصر البشري فاعل في التغيير الإداري، فالتكوين وسيلة ممتازة وممرات من أجل تكييف المؤهلات مع التطورات والمهام والتحديات التي تواجه الوظيفة العمومية.

أولا: خصائص التكوين[1]

1- التكوين نشاط رئيسي مستمر ونظام متكامل مع متطلبات كفاءة الموظف.

2- التكامل في مدخلات التكوين والأنشطة التكوينية.

3- التكامل في نتائج التكوين (سلوكية، اقتصادية، بشرية).

ثانيا: أهمية التكوين على أداء الخدمة الإدارية

1- على مستوى المؤسسة أو الإدارة:

- يساعد التكوين على التطور التنظيمي ويحسن لعلاقة الإدارة مع الموظف.
- يساعد على المزيد من الانتاجية للأفراد مما يقرب المؤسسة من الأهداف.
- التكوين يقوم عصرنة الإدارة العمومية بترقية أهم عنصر فيها، العنصر البشري.
- يحسن التكوين من الحاجة إلى الإشراف، فالموظف المتكون الذي يعرف ما يتطلبه عمله، دون الحاجة لتوجيه وإشراف دائم من مرؤوسيه.
- يحسن التكوين خدمات المؤسسة وطريقة تقديمها، مما ينعكس إيجابا على العلاقات بين المؤسسة وعملائها.[2]

[1] بن شعبان سميرة، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، مرجع سابق ، ص 23.
[2] بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة خيضر محمد ببسكرة، الجزائر، 2014/2013، ص 20.

- يحسن في اتخاذ القرارات وحل المشاكل.
- يسهل تطوير مهارات القيادة كما يحدث التحفيز ويرفع النزاهة.

2- على مستوى الفرد:[1]

- يساعد الفرد على اتخاذ قرارات حسنة وحل المشاكل بفعالية أكثر.
- يساعد الفرد على مواجهة الضغط والنزاعات في المؤسسة.
- يطور مهارات الاتصال شفهيا وكتابيا.
- إدماج الموظف الجديد بنجاح في العمل.
-

الفرع الثالث: تنظيم عملية الاستقبال والتوجيه

الهدف من عصرنة الإدارة هو تقريب الإدارة من المواطن مع تقديم أفضل الخدمات، ويعتبر الاستقبال والتوجيه من أولى الخطوات ويعكس الصورة الأولية للإدارة العمومية، من شأنه تحسين صورة الإدارة أمام المواطنين واكتساب ثقتهم، انتقالا بتحسين صورة البلد والدولة.

أولا: أنواع الاستقبال

1- الاستقبال الشخصي: أي استقبال المواطن مباشرة عند تنقله لمقر الولاية أو البلدية أو الادارة المعنية ، وهو الأكثر نطاقا، وذلك من قناعة المواطن.

*متطلبات الاستقبال الشخصي: تخصيص مكان الاستقبال، ضرورة توفير المستلزمات، الأماكن وقاعات الاستقبال الكافية، النظافة، اللوحات الاعلامية.

[1] إبراهيمي عبد الله، حميدة المختار، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، العدد 07، فيفري 2005، ص 04.

2- الاستقبال الرقمي والورقي: تخصيص موقع رسمي على شبكة الانترنت، ومن ثمة يتم استقبال طلبات المواطنين، احتجاجاتهم، الرد على طلباتهم، وتقديم وتوفير المعلومات والبيانات التي تخصهم.[1]

*متطلبات الاستقبال الرقمي والورقي:

- توفير موقع رسمي خاص بالمؤسسة على الانترنت وإدراج المعلومات الخاصة بالاتصال والارسال.
- توفر العنصر البشري المتمكن من التقنية.

3- الاستقبال الهاتفي: اتصال المواطن بالمؤسسة أو الإدارة عن طريق الهاتف لطلب معلومات أو الاستفسار عن ملف أو خدمة أو أخذ موعد...

- تخصيص أرقام هواتف عديدة، موظف أو أكثر لاستقبال المكالمات.
- التقيد بالضوابط بالنسبة لموظف الهاتف من لباقة ومظهر.

ثانيا: المهارات الواجب توفرها في موظف الاستقبال[2]

1- الصفات الشخصية: كالذكاء والشجاعة والمبادرة في العمل كما يتجلى بالثقة بالنفس والجدية والمجاملة، الود واتساع الأفق مع المواطنين أو العملاء، تطوير القدرات والمهارات، مهارة الاتصال بالآخرين.

2- الأسئلة المطروحة: تكون مختصرة، واضحة، مرتبطة منطقيا.

[1] عمار بريق، حنان بن زغبي، الاستقبال والتوجيه في الجماعات المحلية الخطوة الأولى في تحسين الخدمة العمومية، مرجع سابق، ص 330.

[2] الإدارة العامة للتصميم وتطوير المناهج، موظف الاستقبال- مهارات التعامل مع العملاء-، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، المملكة العربية السعودية، بدون ذكر السنة، ص 55.

المطلب الثالث: الآليات الخاصة بالتقنية

نتطرق في هذا المطلب إلى ثلاثة فروع: الفرع الأول نتناول البنية التحتية من أجهزة وشبكات الكترونية أما الفرع الثاني نتطرق إلى دور شبكات الاعلام الرقمية، الفرع الثالث نتناول تفعيل الخدمات الالكترونية.

الفرع الأول: البنية التحتية من أجهزة وشبكات الكترونية

إن متطلبات الأفراد المتزايدة والمعقدة تضطر الإدارة العمومية زيادة العمل الإداري وتغطية الطلبات، رغّم الإدارة العمومية على استخدام وسائل تقنية حديثة لتسهيل مهمته، وأصبح يعتمد في الأداء الإداري تقنيات حديثة وعصرية، تتمثل في البنية التحتية اللازمة للمتطلبات التقنية في الإدارة العصرية تتمثل في:

- البنية التحتية للاتصالات وانتشار الشبكات والانترنت.
- انتشار الحاسب الآلي وإعادة هيكلة الإدارات تقنيا.
- الشبكات المحلية كالشبكات الداخلية للوزارات.
- الشبكات الواسعة تربط مع المحلية WAN.[1]
- توفر الأجهزة (الحاسوبية) الحديثة بنفس المستوى التقني.
- الربط السلكي واللاسلكي للشبكات والأجهزة ، في الشبكات الداخلية خاصة.
- توفير البرامج اللاحقة للأجهزة الحاسبة.
- توفير كامل متطلبات الوصول إلى الإدارة العصرية الالكترونية والرقمنة.

[1]قارطي محمد، دور الإدارة الالكترونية في تطوير الخدمة العمومية في الجزائر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2017/2016، ص 29.

الفرع الثاني: دور شبكات الاعلام الرقمية في العصرنة

بدأت الإدارة العمومية في التخلي عن المشاركة التقليدية وانتقالها للمعلوماتية في توجيه المواطن و إعلامه والتعامل معه إداريا عبر شبكات التواصل الالكتروني والإعلام، ونذكر منها:

- المشاركة للمواطن والإدارة في طرح تعليقاته وملاحظاته.
- نظام متابعة لشكاوي المواطنين عن مستوى تقديم الخدمات الحكومية.
- استطلاع الرأي على البوابة لجميع الآراء من المواطنين لاتخاذ قرارات في شأنها.
- الوسائط الاعلامية الحديثة وسائل التواصل الاجتماعي وغيرها ودورها في تسهيل من عصرنة الإدارة الجزائرية.
- استعمال البريد الالكتروني للتواصل المباشر.[1]
- نظام التواصل الفوري.
- التطبيقات المرئية والسمعية في التواصل مع المواطنين على الانترنت.
- صفحات التواصل الاجتماعي الالكتروني للمؤسسات والاحتكاك بالمواطنين وانشغالاتهم مثلا: وزارة المجاهدين وذوي الحقوق تقوم بأيام تفاعلية على موقع Facebook مع المواطنين والإجابة الفورية على أسئلتهم عبر نظام كل ولاية متصلة بأدمين الصفحة ليجيب المعني من طرف المكلف مكان إقامته.

الفرع الثالث: الخدمات الالكترونية

بعد أن كانت الإدارة التقليدية تعتمد كليا على الطريقة الجامدة والغير مرنة في خدماتها لمواطنين أو الزبائن، أصبحت تعتمد على الخدمات الالكترونية ولو بصورة قليلة فالخدمات الالكترونية

[1] قارطي محمد، نفس المرجع السابق، ص 69.

هي خدمات تستخدم تقنيات المعلومات والاتصالات، المكونات الرئيسية الثلاثة للخدمة الالكترونية هي: مزود الخدمة ومستقبل الخدمة وقنوات تقديم الخدمة (التكنولوجيا).[1]

*تكمن أهمية الخدمة الالكترونية في عدة فوائد:

- الوصول إلى أكبر قدر من المواطنين أو العملاء.
- توسيع نطاق المؤسسة خاصة في الوسائط الرقمية.
- تعزيز صورة الشركة أو الإدارة أو المؤسسة.
- اكتساب ثقة المواطن من خلال تسهيل الاتصال به عبر الوسائط.

مجال الخدمات الالكترونية: مرتبطا بما تقدمه الإدارة العمومية فمثلا: الحالة المدنية (البلدية) لها خدمة استخراج الوثائق من أي مكان في تراب الوطن عبر البلديات، أيضا موعد استلام الجواز الخاص بالسفر بتقنية الهاتف SMS.

أما مديرية التجارة خاصة في ظل جائحة "كورنا – فيروس covid–19" ترسل إليها الملفات عن طريق الإيميل، أيضا الخدمات المتعلقة بالدائرة على صفحتها "دائرة المدية" تضع أسماء الأشخاص للمثول على لجنة تأديب نزع الرخص للسيارات السياحية.

*إن الانتشار الواسع والمتسارع في تكنولوجيا الاتصال والإعلام في وقتنا الحاضر أدى إلى زيادة اتفاق الجماهير حولها والاستفادة منها مما تقدمه من خدمات اتصالية وإعلامية في شتى الميادين،[2] خاصة الإدارة العمومية وعلاقة المواطن بالإدارة وتدخل في وسائل تقريب الإدارة من المواطن عبر التقنية الحديثة.

[1] عبير محمود، بحث عن الخدمات الالكترونية لمادة الحاسب، المرسال، نشر يوم 2019/04/20، 20:33، موضوع مترابط بدون صفحات.

[2] حساين حمزة، واقع تكنولوجيا الاعلام والاتصال في إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2016/2015، ص 71.

المبحث الثاني: دور الرقمنة و الإدارة الالكترونية في رفع الأداء الإداري في الجزائر.

سنتطرق في هذا المبحث من الفصل الثاني إلى ثلاث مطالب رئيسية ، المطلب الأول نتناول فيه مفهوم الإدارة الالكترونية ، أما المطلب الثاني نتطرق إلى تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر، أما المطلب الثالث نتناول فيه مخططات الرقمنة في الجزائر.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الالكترونية

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى أربعة فروع، الفرع الأول بعنوان تعريف الإدارة الالكترونية والفرع الثاني بعنوان خصائص الإدارة الالكترونية أما الفرع الثالث أهمية وأهداف الإدارة الالكترونية.

الفرع الأول: تعريف الإدارة الالكترونية

- تعرف بأنها عملية إدارية قائمة على الامكانيات المتميزة للانترنت وشبكة الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية من أجل تحقيق أهداف الإدارة.
- كما يمكن تعريفها بأنها عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة التقنيات المعلومات الضرورية "اتصالات"، "أجهزة"، "برمجيات" لتحقيق أهداف الإدارة.
- فالإدارة الالكترونية وسيلة لرفع أداء الحكومة وليست بديلا عنها، ولا تهدف إلى إنهاء دورها وهي إدارة بلا ورق.[1]
- وتعرف كذلك بأنها الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الالكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراء مكتبي ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا.

[1]طوبال رزيقة، مبروكي هجيرة، دور الإدارة العمومية في ترقية الخدمة العمومية في الجزائر، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، كلية الحقوق، 2016/2015، ص 08.

- فهي استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية المتنوعة والمعلومات في تسيير سبل أداء الإدارة العمومية في تقديمها للخدمة العامة.
- كما تعرف أنها منظومة متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصال والمعلومات لتحويل عمل يدوي إلى أعمال تقنية رقمية حديثة.[1]
- أما الدكتور سعد غالب إبراهيم فيقدم تعريف للإدارة الالكترونية انطلاقا من محاولة التمييز بينها وبين بعض المصطلحات المرادفة لها مثل: الحكومة الالكترونية، الأعمال الالكترونية، ويعرف الإدارة الالكترونية باعتبارها منظومة متكاملة وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة.
- هي إطار يشمل كل الأعمال الالكترونية للدلالة على الإدارة الالكترونية للأعمال والحكومة الالكترونية للدلالة على الإدارة الالكترونية العامة أو الإدارة الالكترونية لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين أو الموجهة للأعمال أو الموجهة لمؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة.
- كما عرفت الإدارة الالكترونية انطلاقا من شكل العلاقة التي أصبحت تحدد طبيعة التواصل بين الفواعل داخل الدولة الوطنية.
- ونجد تعريف آخر وهي أن الإدارة العمومية[2]الالكترونية هي تحويل الأعمال الإدارية التقليدية إلى أعمال إدارية الكترونية تنفذ بشكل سريع ودقيق وقد أسهم في ظهور هذا المفهوم الجديد الكثير من سمات العالم المعاصر ومن أبرزها السوق العالمية الواحدة وغيرها من السمات مما شكل ضغطا على المنظمات بضرورة الاستفادة من التقنيات الحديثة ومولدها الجديد الإدارة الالكترونية لتقديم خدماتها بشكل يجعلها قادرة على المنافسة، وهذا بدوره ولد اتجاها جديدا في الإدارة المعاصرة لدى المنظمات وهو تحويلها إلى منظمات الكترونية لإنجاز

[1]سايح فطيمة، الإدارة الالكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية المحلية، مجلة نهاء للاقتصاد والتجارة، العدد الرابع،ديسمبر 2018، غليزان، الجزائر، ص66.
[2]عشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مرجع سابق، ص 13-14.

أعمالها الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بالسرعة التي تحقق لها أهدافها المحلية والإقليمية والعالمية.[1]

- عرفها مزهر شعبان العاني بأنها استراتيجية إدارية في عصرنة المعلومات غايتها التوظيف الأمثل للموارد المعلوماتية في إطار التكوين الحديث.

وفي ظل اعتبارات التشغيل السليم للموارد البشرية والمادية وبالأسلوب الالكتروني ليصل إلى تحقيق الكفاءة في تسخير الجهود وإنفاق الأموال لبلوغ الغايات المستهدفة من قبل المنظمة.[2]

- كما عرفها الدكتور محمد سمير بأنها: استخدام الوسائل والتقنيات الالكترونية بكل ما تتطلب الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان.[3]
- كما عرفها السامي علاء عبد الرزاق بأنها : الاستغناء على المعاملات الورقية وإحلال المكتب الالكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية عن طريق معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا.[4]

من هذه التعاريف يمكن القول بأن الإدارة الالكترونية هي بديل جديد في الإدارة، يرتكز أساسا على استخدام الوسائل الالكترونية من حواسيب تقنيات الانترنت، الانترانت و الإكسترانت والبرمجيات للقيام بالأعمال الإدارية بجهد أقل ووقت أسرع.

---

[1] الدكتور محمد محمود الخالدي، التكنولوجيا الالكترونية، دار كنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2007، عمان، الأردن، ص 19.

[2] مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، الإدارة الالكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2013، ص 33.

[3] محمد سمير أحمد، المرجع السابق، ص 27.

[4] السامي علاء عبد الرزاق محمد، الإدارةالالكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 23.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف الادارة الالكترونية

للإدارة العمومية الالكترونية أهمية كبيرة في الوقت الحالي وهي أهداف مسطرة منذ إنشائها عكس الإدارة العمومية الكلاسيكية.

أولا: أهمية الإدارة الالكترونية:

تكمن أهميتها في مواكبتها للطور النوعي والكمي لتقنيات الإعلام والاتصال فهي تستجيب لتحديات القرن الحالي من خلال تعاملها بفعالية وكفاءة مع مختلف المتغيرات كما تهدف إلى بناء ودعم ثقافة مؤسسة إيجابية لدى كافة العاملين وتوفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فعلية وكذا زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا من جهة.

- كما توفر الإدارة الالكترونية السرعة في إنجاز العمل باستخدام تقنية المعلومات والاتصالات والمساعدة في اتخاذ القرار بالتوفير الدائم للمعلومات بين يدي متخذي القرارات، وتخفض تكاليف العمل الإداري.
- كما تسمح بتجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني والقضاء على شكل البيروقراطية والرشوة بالإضافة إلى تطوير آلية العمل ومواكبة التطورات.
- إضافة إلى التخطيط للمشاريع المستقبلية وتجاوز مشاكل العمل اليومية بسرعة ورفع كفاءة العاملين بالإدارة.[1]

ثانيا: أهداف الإدارة الالكترونية

يمكن تلخيص أهم أهداف الإدارة العمومية الالكترونية فيما يلي:

- تقديم الخدمات للمستفيدين بصورة مرضية خلال 24 ساعة وطيلة أيام الأسبوع.
- تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز العمل وبتكلفة مالية مناسبة.

[1] سايح فطيمة، مرجع سابق الذكر، ص 69.

- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع متغيرات العصر التكنولوجي.
- تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.

الفرع الثالث: خصائص الإدارة الالكترونية

تتمثل خصائص الادارة العمومية الالكترونية فيما يلي :

- تخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب الخدمة مع موظف محدود الخبرة.
- تهيئة فرص ميسرة لتقديم الخدمات من خلال الحاسب الآلي.
- إدارة بلا مكان والعمل عن بعد من خلال المؤسسات الذكية.
- إدارة بلا زمان تستمر 24 ساعة متواصلة.
- إدارة بلا ورق حيث تتكون من البريد الالكتروني والأرشيف الالكتروني والرسائل الصوتية ونظم تطبيق المعلومات الآلية.[1]
- تخفيف التكاليف إذ تعتمد على الكمبيوتر بنسبة كبيرة.
- الاتقان إذ تعمل على إجراء المعاملات بسرعة فائقة وبدقة ووضوح.
- تبسيط الاجراءات من خلال الاستخدام الأمثل للمعلومات.
- تحقيق الشفافية بالاعتماد على الرقابة الالكترونية التي تضمن الرقابة الدورية والمستمرة لمختلف الخدمات المقدمة.[2]
- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة كأنها وحدة مركزية.
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها.
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.
- توفير تكنولوجيا المعلومات للمستفيدين بصورة فورية.

[1] علي السلمي، إدارة التميز، دار النشر المسيرة، عمان، الأردن، 2006، ص 55.
[2] سايح فطيمة، مرجع سابق الذكر، ص 69.

- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا، والمتابعة الإدارية لكافة الموارد.[1]
- تحقيق الشفافية الإدارية التي تضمن المحاسبة الدورية على كل الخدمات.
- تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع خاصة في ظل تنوع الفئات.
- تخفيف التكاليف المالية علما أنها أولا تحتاج إلى تكلفة مالية لكن بعدها تنتهي التكاليف أو بالأحرى تقلص بشكل كبير عكس الإدارة الكلاسيكية.[2]

المطلب الثاني: تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر

نتطرق في هذا المطلب إلى أربعة فروع، الفرع الأول بعنوان متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية، وفي الفرع الثاني نتطرق إلى خطوات تطبيق الإدارة الالكترونية أما الفرع الثالث نتناول معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية

الفرع الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية

تمثل الإدارة الالكترونية مشروعا يستوجب إجراءات وأساليب وهياكل، وهذا المشروع يستلزم متطلبات عديدة بتكامل معين كما تتسم هذه العملية بالتعقيد.

أولا: المتطلبات الإدارية

تنحصر المتطلبات الإدارية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الالكترونية العناصر التالية:

أ. **وضع استراتيجيات وخطط التأسيس:** والتي يمكن أن تشمل إدارة، أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط والمتابعة والتنفيذ لمشاريع الحكومة الالكترونية وفي هذه المرحلة

[1] عاشور عبد الكريم، مرجع سابق الذكر، ص 17.
[2] أسماء حسين حافظ، تكنولوجيا الاتصال والإعلام التفاعلي في عصر الفضاء الالكتروني المعلوماتي والرقمي، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008، ص 50.

لابد من توفير الدعم، والتأييد من طرف الإدارة العليا في الهرم الإداري مع توفير مخصصات مالية كافية لإجراء التحول المطلوب،[1] وتتطلب الاستعانة بالجهات الاستشارية.

ب. **توفر البنية التحتية للإدارة الالكترونية:** إذ لابد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات تتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة ومستوعبة للكم الهائل من الاتصالات دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات، أجهزة وحاسبات آلية ومحاولة توفير وإتاحة للأفراد والمؤسسات.[2]

ج. **تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي:** بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية، ومختلف الوظائف الحكومية، بما يجعلها تنسجم ومبادئ الإدارة الالكترونية مثل: (إلغاء إدارات، استحداث إدارات جديدة تساير التطور التكنولوجي).[3]

د. **متطلبات الكفاءة والمهارات المتخصصة:** وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة تمتلك زادا معرفيا يحيط بمبادئ التقدم التقني ولها من الخبرة ما يمكنها أن تصبح موردا بشريا مؤهلا لاستخدام تقنيات المعلومات.

هـ. **وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية:** عن طريق تحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحول الالكتروني وأثناء التطبيق أي تكملة للنقائص والفراغ القانوني اللازم، والذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول، وبعد التطبيق بوضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعاملات الالكترونية وتحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الإدارة الالكترونية.[4]

---

[1] عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر، المرجع السابق ، ص 73.

[2] منوار بسمة، مرزوق وهيبة، تطبيقات الإدارة الالكترونية في الإدارات العمومية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2018/2017، ص 11.

[3] عبان عبد القادر، المرجع السابق، ص 73.

[4] المرجع نفسه السابق.

ثانيا: المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية:

تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الالكترونية وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية للأجهزة الإدارية، مع الاستعانة بوسائل الإعلام وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الالكترونية، برمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية، مع ضرورة توفير المخصصات المالية لمشاريع الإدارة الالكترونية.

ثالثا: المتطلبات البشرية:

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع أو أي مؤسسة، وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الالكترونية حيث يعتبر المنشأ للإدارة الالكترونية، فهو الذي اكتشفها ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافها التي يصبو إليها، لذلك فإن الإدارة الالكترونية من وإلى العنصر البشري، فهم الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة، الذين يمثلون البنية الإنسانية ورأس المال الفكري في المؤسسة، يتولون إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الالكترونية ومنهم: المديرون، والوكلاء والمساعدون والمبرمجون، ضابط البيانات، المشغل أو المحرر.[1]

رابعا: المتطلبات الأمنية:

تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل الكترونيا، بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجرى حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها الكترونيا تنفيذ متطلبات العمل يجب الحفاظ على أمنها، حيث يجب توفر الأمن الالكتروني والسرية الالكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الالكتروني من أي عبث والتركيز على أمن الدولة أو

[1] موسى عبد الناصر، قرشي محمد، المرجع السابق، ص 91.

الأفراد إما بوضع الأمن في برمجيات البروتوكول للشبكة أو باستخدام التوقيع الالكتروني أو بكلمة مرور.[1]

خامسا: متطلبات تقنية:

يشكل هذا المحور حجر الأساس لموضوع الإدارة الالكترونية، حيث يمثل الأجهزة والتقنيات اللازمة لإنجاح المشروع ويتم من خلالها تمثيل المعلومات ونقلها الكترونيا مع ضمان سريتها ودقتها، وتنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد باستخدام الشبكات الالكترونية صحتها ومصداقيتها، أن توفير البنية التحتية من تكنولوجيا معلومات واتصالات وتوفير الأجهزة والمعدات والبرامج وأساليب ومصادر المعرفة الملائمة وإتاحتها للاستخدام على أوسع نطاق ممكن من متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الالكترونية[2]، والبنية التحتية التقنية تنقسم لقسمين هما:

أ- **البنية التحتية الصلبة للأعمال الالكترونية:** وهي جميع التأسيسات والوصلات الأرضية والخلوية وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة العمل الالكتروني وتبادل البيانات الكترونيا.

ب- **البنية التحتية الناعمة للأعمال الالكترونية:** وتتمثل في مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات التي يتم إنجاز وظائف الأعمال الالكترونية برمجيات التطبيقات من خلالها وهي تتكون من مواقع الويب، قواعد البيانات، خدمة الشبكات، خدمات الشبكات الداخلية.

1- **تقنيات الاتصال:** تعد الهيكل الأساسي لتنفيذ العمل الالكتروني بدورها تقوم على عنصرين هما: قنوات الاتصال- محيطات الاتصال أو الإرسال أو التحكم.

---

[1] المرجع السابق نفسه.

[2] عبان عبد القادر، المرجع السابق، ص 75.

2- **تقنيات الحاسب الآلي:** أهم عنصر في البنية التحتية للإدارة الالكترونية ويتكون من المكونات المادية (أجهزة الحاسب الآلي، الأجهزة الملحقة به،...) والمكونات المنطقية وتشمل (نظم برامج التشغيل وبرامج التطبيقات،...).[1]

3- **شبكات الحاسب الآلي:** تعني ربط مجموعة من الحواسيب مع بعضها البعض بواسطة أسلاك أو كابل بشكل مباشر، أو عن طريق خطوط الهاتف السلكية أو اللاسلكية، أو الأقمار الصناعية والغرض الحصول على المعلومات وتبادلها مع جميع الحواسيب والشبكات أنواع هي: الانترنت (لأي شخص في العالم)، الإنترانت (شبكة للمنظومة الداخلية فقط)، وأخيرا الإكسترانت (شبكة داخلية يمكن الولوج اليها من الانترنت العالمي لكن خاصة غير متاحة للجميع).

الفرع الثاني: خطوات تطبيق الإدارة الالكترونية

يجب القيام بالعديد من المراحل وتتمثل في التالي:

أولا: إعداد الرسالة الأولية:

وهذا من خلال عمل فريق للوصول إلى أفضل القرارات من خلال البدائل التالية:

- هل تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الالكترونية.
- وجود تكنولوجيا معلومات سابقة لكننا نحتاج إلى تطوير ينسجم مع آخر التطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا معلومات متنوعة بفرض تطبيق الإدارة الالكترونية.[2]

[1] نفس المرجع السابق، ص 76.
[2] أسماء عابد، خولة عزيزي، اتجاهات الجمهور الداخلي نحو تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية، مرجع سابق ، ص 92.

ثانيا: وضع خطة التنفيذ:

وهذا عند إقرار التوصية من الفريق لتطبيق الإدارة الالكترونية، يجب إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مراحل التنفيذ.

ثالثا: تحديد المصادر:

تحديد المتطلبات من كوادر بشرية ومعدات الكترونية، وجميع عناصرها ومتطلباتها.

رابعا: متابعة التقدم التقني:

هناك مسؤولية من استخدام الإدارة الالكترونية وهو العمل على الحصول على آخر التحديثات والابتكارات في كافة عناصر الإدارة الالكترونية من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها.[1]

الفرع الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية

ليس بالسهولة أن تقول أننا انتقلنا من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية العصرية، بل تحتاج الكثير من التهيئة والبنية التحتية والكادر البشري تحت توفر كامل العناصر المكونة للإدارة الالكترونية، لذا قد تواجه الإدارة الالكترونية الكثير من القيود والمعوقات تعرقل عملية الاستثمار في التقنية الحديثة.[2]

أولا: المعوقات الإدارية:

تتمثل المعوقات للإدارة الالكترونية في ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الالكترونية وعدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الالكترونية من إضافة أو دمج بعض الإدارات، أو تقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدفق العمل بينها، وكذا

[1] نفس المرجع السابق.
[2] قارطي محمد، نفس المرجع السابق، ص 15.

غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بما يخدم التحول نحو الإدارة العمومية الالكترونية المستقبلية.[1]

وأهم معوقين هما:

- التخطيط: في غياب التخطيط يتعذر التغير للإدارة الالكترونية والعشوائية عكس التخطيط للمستقبل ويعطي صورة غير واضحة ونتائج غير إيجابية.
- نقص الدورات التدريبية: التطور التقني السريع للإدارة الالكترونية يحتم تدريب أفراد الإدارة الالكترونية وتأهيلهم للتعامل بفاعلية مع التطورات التقنية، عدم التمويل الكافي للتدريب والتكوين وكذا فعالية التدريب الضعيفة من معوقات الإدارة الالكترونية.

ثانيا: المعوقات السياسية والقانونية:

تشمل ما يلي:

- غياب الإدارة السياسية الفاعلة، والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الالكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.[2]
- غياب المتابعة السياسة لبرامج الإدارة الالكترونية الصادرة عن لجان مجالس تقويم برامج التحول الالكتروني.
- إشكالية التعامل الالكتروني ونقص التشريعات القانونية، أيضا مشكل حجية الإثبات في التعامل الالكتروني، وإشكال الخصوصية والسرية.

[1] نفس المرجع السابق.
[2] عاشور عبد الكريم، نفس المرجع السابق، ص 38.

ثالثا: المعوقات الأمنية:

يعد الأمن المعلوماتي من أهم المعوقات التي تجابه تطبيق الإدارة الالكترونية والحكومة الالكترونية حيث هناك مجموعة من الأساليب لاختراق المنظومة المعلوماتية وما يترتب عليه من فقدان خصوصية المستفيدين وسريتهم، حيث من مظاهر الأمن المعلوماتي سرية المعلومات وسلامتها وضمان بقائها وعدم حذفها أو دميرها.[1]

- التخوف من التقنية وعدم الاقتناع بالتعاملات الالكترونية مما قد يؤدي للمساس الأمن والخصوصية.

رابعا: المعوقات التقنية:

هناك مجموعة من المعيقات التقنية التي تعيق الاستفادة من التطبيقات الخاصة بالإدارة الالكترونية نذكر منها عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة مما يعرقل تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العمومية، كذلك اختلاف القياس والمواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة الربط بينها، كما نجد عدم وعي حاسوبي ومعلوماتي عند بعض الإداريين.[2]

وفي أسباب محدودية استخدام الانترنت:

*محدودية انتشار أجهزة الحواسيب في المجالات الحياتية المختلفة.

*عائق اللغة خاصة وأن معظم الموارد التقنية والمعلومات على الشبكة هي باللغة الانجليزية.

– أيضا عائق الاستخدام الهائل للتكنولوجيا والشبكات والمعلوماتية بشكل هاجس متعاظم لإيجاد حلول وأنظمة وأساليب لحماية المعلومات من الاختراق والتخريب ويبقى العائق الأكبر للإدارة الالكترونية.

[1] محمد محمود الخالدي، التكنولوجيا الالكترونية، مرجع سابق، ص 90.
[2] قارطي محمد، نفس المرجع السابق، ص 19.

المطلب الثالث: مخططات الرقمنة في الجزائر

نتطرق في هذا المطلب إلى ثلاثة فروع، نتناول في الفرع الأول مشروع الجزائر الالكترونية 2013، أما الفرع الثاني نتناول الوكالة الوطنية للرقمنة، وأخيرا الفرع الثالث نماذج رقمنة الخدمة الإدارية في الجزائر.

الفرع الأول: مشروع الجزائر الالكترونية 2013

إن الحكومة الالكترونية أصبحت واقعا يستوجب تطبيقها، ولابد من رقمنة كل القطاعات في الدولة لمواكبة التكنولوجيا ومسايرة المتغيرات العالمية، وكان مشروع الجزائر الالكترونية 2013 أهم محطة للرقمنة في الجزائر.

ولتجهيز البنية الالكترونية في الجزائر تعتمد على مؤشرات تتمثل في:

1- مؤشر الوصول إلى الشبكة (تم دخول الجزائر للانترنت في 1994).

2- مؤشر التعليم عبر الشبكة.

3- مؤشرات انتشار الشبكة في المجتمع.

4- انتشار الشبكة في الاقتصاد.

*تمثلت أهداف مشروع الجزائر الالكترونية 2013:[1]

- تسريع استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية.
- تسريع استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال على مستوى المؤسسات.
- دفع تطور الاقتصاد على المعرفة.
- القضاء على البيروقراطية من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية من الخدمة الالكترونية.

[1] مسيردي سيد أحمد، سعيدي خديجة، مشروع الجزائر الالكترونية، مجلة الإدارة والدراسات، جامعة تلمسان، الجزائر، العدد الرابع، ص 278.

الفرع الثاني: الوكالة الوطنية للرقمنة

سيتم إطلاق وكالة وطنية للرقمنة تضم ممثلين عن كل الوزارات والهيئات والمؤسسات ذات الصلة بهدف تطوير هذا الميدان وإدماجه في الاقتصاد الوطني في 2020، وقد أطلقت الوزارة الأولى على لسان ممثلتها السيدة/ فتيحة سليماني نيابة عن الوزير الاول السيد/ جراد عبد العزيز لمبادرة تحسيسية حول الرقمنة و المقاولاتية والدفع الالكتروني، وأن الاستراتيجية الجديدة للحكومة تشجع كل الشباب على المقاولاتية خصوصا في مجال الرقمنة التي من شأنها المساهمة في التطوير الاقتصاد. [1]

يتمثل دور الوكالة الوطنية للرقمنة ANDN برقمنة وعصرنة الإدارة والمؤسسات العمومية وفق المرسوم الرئاسي، ويكون للوكالة مجلس على أعلى مستوى.

الفرع الثالث: نماذج رقمنة الخدمة الإدارية في الجزائر

مست الرقمنة في الجزائر خاصة منذ مشروع الجزائر الالكترونية 2013 العديد من القطاعات الحكومية المهمة وساهمت بدورها في تخفيف وطأة العبث والبيروقراطية المستفحلة في الإدارة الجزائرية وكذا التعقيدات والمشاكل الإجرائية.

1- قطاع الداخلية: أبرز قطاع ظهرت فيه معالم الرقمنة وأظهر نجاحا نسبيا في الرقمنة في الحالة المدنية عبر شبكة انترانت داخلية في التراب الوطني تتبادل البيانات التي تمت رقمنتها، وخدمة استخراج الوثائق (شهادات الحالة المدنية) من أي مكان في التراب الوطني ، أيضا الوثائق البيومترية (جواز سفر، رخصة سياقة) .

[1] وكالة الأنباء الجزائرية Aps، إطلاق وكالة وطنية للرقمنة، مقالة، وكالة الأنباء الجزائرية، نشر يوم السبت 2020/01/25 19:27، موضوع مترابط بدون صفحات، Aps.DZ

2- قطاع العدالة: أيضا شهد تطور في العمل الإداري من خلال الرقمنة للمعلومات وسرعة الاستجابة والاستخراج للوثائق والبرمجة.

3- قطاع البريد والاتصالات: بدوره قام القطاع بثورة معلوماتية رغم الانتقادات للخدمات من طرف الجمهور، ظهرت بطاقات الدفع والسحب للرصيد، رؤية الرصيد عبر رسالة قصيرة SMS، السحب الآلي، خدمات الانترنت.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل عن آليات وميكانزمات تحديث الإدارة في الجزائر، وبعد لمس المشاكل والعوائق التي حالت دون المضي قدما في العصرنة ومواكبة التكنولوجيا، فأهم الآليات تتمثل في الآليات الخاصة بكل من التنظيم والتسيير والتقنية، الآليات الخاصة بالتنظيم كاعتماد اللامركزية الإدارية وتخفيف من البيروقراطية وهو المشكل الذي تعاني منه الجزائر، بل كل الدول المعتمدة على النظام البيروقراطي (الدول الفرنكوفونية خاصة)، وتبسيط الإجراءات بما يخدم الصالح العام والاقتصاد الوطني وهذا حقيقة ما قامت به الجزائر، خاصة في سنة 2016 من خلال التعديل الدستوري الذي أقر و وضح علاقة المواطن بالإدارة، رغم ذلك التنفيذ في أرض الواقع يشكل هاجسا، أما الآليات الخاصة بالتسيير من موارد بشرية والكفاءة في العمل الإداري في المقابل يعزز العصرنة ومواكبة التطورات السريعة للمتطلبات الخاصة بالمواطن أو الزبون في المؤسسات العمومية الاقتصادية، وفي مجال التقنية سجلت الإدارة العمومية في الجزائر تأخر كبيرا في الاستغلال للمعلوماتية وأجهزة الاتصال الرقمية ونظام البيانات والمعلومات رغم الاستخدام لها في الأعوام السابقة بصورة محتشمة، من خلال مشروع الجزائر الالكترونية 2013، رغم ذلك لا ينكر أحد وجود إرادة حقيقية في الوصول للإدارة الالكترونية في الجزائر من خلال بنية تحتية تقنية ومجهزة وربط شبكات الكترونية داخلية بين الوحدات والوزارة مثلا بتوفير المعلومة التي تم رقمنتها، وأهم عنصر المؤهل البشري الحجر الأساس فيها، والإدارة الالكترونية خلال سنتي 2019، 2020 سجلت اهتمام كبير بها حيث تم استحداث الوكالة الوطنية للرقمنة وفي المقابل شدد رئيس الجمهورية عبد المجيد تبون على ضرورة الإسراع في الرقمنة والعمل بالإدارة الالكترونية قصد تسهيل الخدمات للمواطن وتقريب الإدارة أكثر

منه، وقد استحدث وزارة منتدبة للرقمنة، هدفها رقمنة القطاعات واستقطاب الكفاءات التقنية وتكنولوجيا الإعلام والرقمنة، وهو ما يعود بالنفع على الخدمات وثقة المواطن ودفع الاقتصاد وتقليل الفساد.

الخاتمة:

لقد آلت الإدارة في الجزائر إلى تراجع رهيب في أداء دورها المنوط بها، وأسهمت عدة عوامل وظروف للوصول إلى هذا التراجع، في حين أن المفروض تكون الإدارة العمومية هي الهيكل والسكة للبلاد في الاقتصاد والتسيير والتنمية الشاملة إلا أن المعيقات والعوامل المتمثلة في:

- النهج الاقتصادي والإداري المنتهج نتاج المعارضة السياسية للاستعمار، وبعدها النهج الاشتراكي، دون أي دراسة وتعمق في النهج المتبع مع ربط السياسة ومتغيراتها بالتغير الجذري في النهج الاقتصادي والإداري مما أثر بشكل كبير على الجزائر.
- عملية الاستخدام السيئ وغير مدروس للوسائل المادية والبشرية، مع عدم اعتبار الكفاءة، ومتابعة الموظفين الأكفاء لتولي المناصب العليا، وعرقلة نمو الإبداع والتطور وعملية التخويف والردع، غياب نظام المكافأة وتثمين الجهود.
- التنظيم السيئ للإدارة من المركزية المشددة والتدخل في الاقتصاد بصورة كبيرة وعرقلة الاستثمار والتضييق والمراقبة المشددة على حساب أهداف الإدارة، وحجم الموظفين والعمال الهائل، وتضخم الجهاز الإداري، سوء التسيير، وسلوكيات منتشرة تعيق تقدم وعصرنة الإدارة.
- عملية التسيير الغير مرتبطة بنظام تشريعي واضح وجلي، ومبسط، تضارب النصوص والتحايل، وكثرة التعليمات والنصوص مما يؤثر سلبا على عمل الإدارة.
- البيروقراطية أهم عنصر في المعيقات لعصرنة الإدارة من خلال ما تعاني منه تقريبا كل الدول الفرنكوفونية البيروقراطية بالخصوص، فالجزائر تعتمد نظام المؤسسة، عكس النظم الانجلوسكسونية المعتمد على نظام العقود المفتوحة والمحدودة حتى في المؤسسات

الحكومية، والذي أثبت نجاعته، في المقابل نظام الجزائر البيروقراطي في الإدارة أثبت فشله.

– اعتقاد الموظف بوراثته لمنصبه والتمتع بالسلطة ومنه التسلط على المواطن أو الزبون او طالب الخدمة، لكن في حين نظام العقود تكون الكفاءة والليونة في العمل والانتقال من أي قطاع واكتساب الخبرة مع تحسين المستوى المعيشي.

- ضعف استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة ومن الجانب البشري احتكار المعلومة ونقص الكادر المؤهل تقنيا، ضعف خدمات الترقية والصيانة، وهو ما يستوجب وضع استراتيجية وطنية شاملة متكاملة بهذا الشأن، والانخراط بصورة سريعة ومجدية في الرقمنة والإدارة الالكترونية.

ومن تحليل المعيقات والمعطيات السابقة الذكر بما يخص تحديث الإدارة الجزائرية وعصرنتها، والتي تعطي نظرة شاملة لحجم ومدى تعقيد التحديات والمعيقات التي تواجه إصلاح وعصرنة الإدارة الجزائرية بما يقابله من سرعة وكمية المتغيرات لمتطلبات المواطن الجزائري وتوفيرها ومواكبتها، وفي هذا الإطار جاءت العديد من الإجراءات والتدابير التي تم التحدث عنها وتمثلت في التالي:

- اعتماد النهج الشامل للدولة دون اعتبار للصراع السياسي بل تباعا للمصلحة العليا للدولة ومدى نجاعة المنهج وفق الدراسات والأبحاث بما يناسب البيئة الاقليمية والاقتصادية والتحالف والظروف الاجتماعية والانتقال المرحلي.
- التكوين والتأهيل كأهم عوامل الوصول بالأداء الإداري إلى أهداف الإدارة العمومية ويشمل التكوين الإطارات والموظفين والتقنيين، والتكوين المتخصص الهادف والفعال وفق استراتيجية وطنية، كما كان لإصدار القانون الأساسي للوظيفة العمومية– مرسوم 06–03 – كنوع من استدراك لإصلاحات الإدارة وتنظيمها رغم النقائص.

- كما يلاحظ اتجاه الجزائر نحو اللامركزية الإدارية وخاصة في الآونة الأخيرة بعدما ذكر رئيس الجمهورية اتجاه مثلا الجامعات إلى الاستقلالية والشخصية المعنوية وهو أمر جيد لكن باستراتيجية مدروسة مسبقا من طرف خبراء، وكما هو الحال في المصالح المحلية، رغم ذلك في أمر الواقع التطبيقي غير مطابق للتوجه بحيث تتدخل المصالح الممركزة بصورة كبيرة ومعرقلة للأداء الإداري في حين أنها فقط مخولة بالرقابة والمتابعة والترقية في الأداء الإداري بحكم الخبرة المركزية.
- التخفيف من البيروقراطية والاعتماد على التوظيف بالكفاءة وحسب الحاجة والابتعاد عن تسييس الإدارة والاتجاه نحو نظام العقود المفتوحة إن أمكن دون فقدان الكفاءات واستحداث هيئة أو جهاز رقابي للإدارة يحد من البيروقراطية وآثارها السلبية.
- تطبيق الرقمنة و الإدارة الالكترونية وهو ما تم بمشروع الجزائر الالكترونية 2013 وقيام عديد القطاعات بالرقمنة للبيانات أو حتى استخدام الخدمات الالكترونية للمواطن في الجزائر، كقطاع العدالة، الداخلية والاتصالات والإدارات العمومية بصورة أقل، ويبقى وضع استراتيجية وطنية للاتجاه نحو العصرنة والرقمنة أمثل طريق وتوظيف كامل القدرات والخبرات الأكاديمية والتقنية والإدارية للإنجاز الحقيقي لإدارة عصرية تشكل عمود الدولة والاقتصاد، وقد لمسنا في السنة الماضية 2019 إلى غاية اليوم تحرك نحو العصرنة والرقمنة من خلال استحداث وزارة منتدبة للرقمنة تستقطب جميع احتياجات الدولة من الرقمنة لتجسيدها وفق استراتيجية شاملة.

المراجع

-المراجع-

أولا: الكتب:

1- مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، الإدارة الالكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

2- محمد الرعاو، القانون الإداري، توزيع مكتبة "عالم المستقبل"، جامعة ابن زهر، أكادير، المغرب، 2010.

3- ناصر لباد، الاساسي في القانون الاداري، دار المجدد للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، بدون سنة النشر، سطيف، الجزائر.

4- محمد سمير أحمد، الإدارة الالكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2009.

5- الدكتور بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

6- عصام عبد الفتاح مطر، الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2008.

7- أسماء حسين حافظ، تكنولوجيا الاتصال والإعلام التفاعلي في عصر الفضاء الالكتروني المعلوماتي والرقمي، الراد العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008.

8- الدكتور محمد محمود الخالدي، التكنولوجيا الالكترونية، دار الكنوز للمعرفة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.

9- السالمي علاء عبد الرزاق محمد، الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.

10- علي السلمي، إدارة التميز، دار النشر "المسيرة"، عمان الأردن، 2006.

11- عمر سعيد، إبراهيم علي عبد الله، غسان عساف، منذر الخليلي، حسين كتاوي، حسن الزعبي، مبادئ الإدارة الحديثة، دار (ت) للنشر والتوزيع، البعة الأولى، عمان، 2003.

12- محمد شافعي أبوراس، القانون الإداري، دار النشر عالم الكتب، القاهرة، مصر، 1990.

13- الإدارة العامة للتصميم وتطوير المناهج، موظف الاستقبال –مهارات التعامل مع العملاء– ، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، المملكة العربية السعودية، بدون ذكر سنة النشر (كتاب بصيغة pdf).

14- إليفي محمد، بوجين ناصر، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير الكفاءات، نقلا عن عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية.

ثانيا: الرسائل الجامعية

أ- **أطروحات الدكتوراه:**

1- لينا مؤمون البيلاني، أثر تبسيط الإجراءات في القطاع الحكومي على تكلفة الخدمة العامة، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد –قسم الأعمال–، جامعة دمشق، سوريا، 2016/2015.

2- عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015.

ب- **أطروحات ماجستير/ماستر:**

1- بن شعبان سميرة، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2019/2018.

2- منوار بسمة، مرزوق وهيبة، تطبيقات الإدارة الالكترونية في الإدارات العمومية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2018/2017.

3- قارطي محمد، دور الإدارة الالكترونية في تطوير الخدمة العمومية في الجزائر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2017/2016.

4- حساين حمزة، واقع التكنولوجيا الاعلام والاتصال في إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2016/2015.

5- حساين حمزة، واقع التكنولوجيا الاعلام والاتصال في إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2016/2015.

6- طوبال رزيقة، مبروكي هجيرة، دور الإدارة العمومية في ترقية الخدمة العمومية في الجزائر، كلية الحقوق، جامعة الدكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 2016/2015.

7- أسماء عابد، خولة عزيزي، اتجاهات الجمهور الداخلي نحو تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة العمومية في الجزائر، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2016/2015.

8- حاكمي حمزة، إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة ماستربكلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة، 2016/2015.

9- بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2013.

10- عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة هنتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010/2009.

11- كاس عبد القادر، الإدارة العامة والإصلاح الإداري 2006-2007، مذكرة ماجستر، كلية العلوم السياسية، جامعة الجزائر "بن يوسف بن خدة"، الجزائر، 2008/2007.

12- الربيع بوعريوة، تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، أطروحة ماجستر، جامعة أ محمد بوقرة، بومرداس، 2007/2006.

13- سليمة مراح، التسيير الحديث والادارة العمومية، مذكرة ماجستر، كلية الحقوق والعلوم الادارية، جامعة الجزائر،2000/2001 .

14- اعتامنة جياد، الاصلاحات الإدارية والتعددية السياسية في الجزائر 1990-1992، أطروحة ماجستير، معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1996/1995.

ثالثا: المجلات والمقالات والمحاضرات:

1- وكالة الأنباء الجزائرية Aps، مقال بعنوان إطلاق وكالة وطنية للرقمنة، تم نشره في يوم السبت 2020/01/25، الساعة 19:27، موضوع مترابط بدون صفحات.

2- عبير محمود، بحث عن الخدمات الالكترونية لمادة الحاسب، المرسال، نشر يوم 2019/04/20، الساعة 20:33، موضوع مترابط بدون صفحات.

3- رزان بسام لاقي، أهمية الإدارة، مقال علمي، على موقع "موضوع"، نشر بتاريخ 05 فيفري 2019، بدون صفحة.

4- سايح فطيمة، الإدارة الالكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية المحلية، مجلة نهاء للاقتصاد والتجارة، العدد الرابع، ديسمبر 2018، غليزان، الجزائر.

5- جميل عودة إبراهيم، الحق في تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليص الروتين، مقال على الانترنت، موقع شبكة النبأ المعلوماتية، نشر بتاريخ 2018/11/01، على الساعة 07:21.

6- سناء الدويكات، مقال بعنوان خصائص الإدارة، على موقع موضوع، نشر بتاريخ 03 أكتوبر 2018، 09:03، بدون رقم الصفحة.

7- عمار بريق، حنان بن زغبي، الاستقبال والتوجيه في الجماعات المحلية الخطور الأولى في تحسين الخدمة العمومية، مجلة آفاق العلوم، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد 08، ج1، جوان 2017.

8- هاجر، "مقال بعنوان" ما هي خصائص الإدارة، على موقع موضوع، نشر بتاريخ 11 ديسمبر 2016، 15:49، بدون رقم الصفحة.

9- ميلاط نضرة، تسيير الموارد البشرية، مطبوعة لطلبة ليسانس، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية (تخصص تنمية بشرية)، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، الجزائر، 2015/2014.

10- عن "دار الخليج"، مقالة بعنوان مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي البيروقراطي، يومية الخليج الاقتصادي، نشرت يوم 2014/09/14، مقال بدون رقم الصفحات.

11- محمد سعيد الحلبي، رؤية تحليلية نقدية للبيروقراطية، مقال بحثي، مجلة المعرفة، العدد 495، سوريا، 2014، مترابط بدون صفحات.

12- كوريكا، مقالة بعنوان مفهوم الإدارة العامة، صفحة المرسال، نشرت يوم الجمعة 19 أكتوبر 2012، 13:31، مقال مترابط بدون صفحات.

13- النوار الطيب محمد، دور إدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري، مقال بحثي على "شبكة ضياء" نشر يوم 13 يوليو 2012، موضوع بدون رقم الصفحات.

14- سليمان محمد مرجان، دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 07، جامعة طرابلس، ليبيا، 2012.

15- موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسة التعليم العالي، مجلة الباحث، عدد 09، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011.

16- الدكتور سالم الطنيجي، مقال على الانترنت بعنوان أهمية ووصف العمل في الاستقبال، على موقع منتدى الموارد البشرية، بتاريخ 2010/10/28، الساعة 10:48.

17- أمين أدمين، بحث مقالي بعنوان الإدارة العامة في الجزء الأول، موقع منتدى الأوراس القانوني، الخميس 08 أفريل 2010، 17:20، الجزائر، بدون رقم الصفحات.

18- حميد بن علية، محاضرات في القانون الإداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عاشور زيان، الجلفة، الجزائر، 2010/2009.

19- مجيدي فتحي، القانون الإداري، دروس سنة ثانية علوم قانونية وإدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عاشور زيان، الجلفة، الجزائر، 2010/2009.

20- طلبة سنة الرابعة "دفعة 39"، ملتقى بعنوان الحكم الراشد في الإدارة العمومية، المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، دفعة 39، 2006/2005.

21- إبراهيمي عبد الله، حميدة المختار، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 07، فيفري 2005.

22- سلمان عبود زبار، تقنية المعلومات ودورها في تبسيط الإجراءات الإدارية، دراسة تحليلية، المعهد التقني بالميسيب، العراق، السنة غير موجودة.

23- مسيردي سيد أحمد، سعيدي خديجة، مشروع الجزائر الالكترونية، مجلة الإدارة والدراسات، جامعة تلمسان، الجزائر، العدد 04، تاريخ النشر غير موجود.

24- زوامبية عبد النور، الادارة العمومية الجزائرية- الواقع وحتمية التغيير- ، العدد الثاني، جامعة الجلفة، الجزائر، دون سنة نشر.

الفهرس

الفهرس:

كلمة شكر وتقدير..... 02

إهداء..... 03

مقدمة عامة..... 05

الفصل الأول: واقع الإدارة العمومية في الجزائر ومعيقاتها 09

المبحث الأول: الإطار العام للإدارة العمومية في الجزائر.....10

المطلب الأول: ماهية الإدارة العمومية الجزائرية.....11

الفرع الأول: تعريف الإدارة العمومية.....11

الفرع الثاني: أهمية الإدارة العمومية.....12

الفرع الثالث: خصائص الإدارة العمومية.....13

الفرع الرابع: وظائف الإدارة العمومية.....15

المطلب الثاني: وضع الإدارة الجزائرية قبل وبعد الاستقلال.....17

الفرع الأول: وضع الإدارة الجزائرية قبل الاستقلال.....17

الفرع الثاني: وضع الإدارة الجزائرية بعد الاستقلال.....18

المطلب الثالث: البيروقراطية في الإدارة الجزائرية.....20

الفرع الأول: تعريف البيروقراطية.....20

الفرع الثاني: مشاكل الجهاز البيروقراطي في الإدارة العمومية الجزائرية.....20

المبحث الثاني: معيقات ومشاكل الإدارة العمومية في الجزائر 24

المطلب الأول: المعيقات البشرية 24

الفرع الأول: ضعف التأهيل وتكوين العنصر البشري.....24

الفرع الثاني: سوء الاستقبال والتوجيه.....25
المطلب الثاني: معيقات إدارية وتقنية.....26
الفرع الأول: طول الإجراءات والمواعيد الإدارية 26
الفرع الثاني: افتقار الإدارة للتكنولوجيا الحديثة.....28
المطلب الثالث: معيقات قانونية ومالية.....30
الفرع الأول: معيقات قانونية 30
الفرع الثاني: معيقات مالية.....31
خلاصة الفصل:.....33
الفصل الثاني: آليات و ميكانزمات عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر.....35
المبحث الأول: آليات تجسيد الإدارة العصرية في الجزائر.....37
المطلب الأول: الآليات الخاصة بالتنظيم.....37
الفرع الأول: اعتماد اللامركزية الإدارية.....37
الفرع الثاني: تجنب تضخم الجهاز الإداري.....41
الفرع الثالث: تخفيف البيروقراطية.....42
الفرع الرابع: تبسيط الإجراءات الإدارية.....44
المطلب الثاني: الآليات الخاصة بالتسيير.....45
الفرع الأول: التسيير الفعال للموارد البشرية والمادية.....45
الفرع الثاني: تكوين وتأهيل العنصر البشري.....47
الفرع الثالث: تنظيم عملية الاستقبال والتوجيه.....48
المطلب الثالث: الآليات الخاصة بالتقنية.....50

الفرع الأول: البنية التحتية من أجهزة وشبكات الكترونية.....50
الفرع الثاني: دور شبكات الإعلام الرقمية في العصرنة.....51
الفرع الثالث: الخدمات الالكترونية 51
المبحث الثاني: دور الرقمنة و الإدارة الالكترونية في رفع الأداء الإداري في الجزائر.....53
المطلب الأول: مفهوم الإدارة الالكترونية.....53
الفرع الأول: تعريف الإدارة الالكترونية.....53
الفرع الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الالكترونية.....56
الفرع الثالث: خصائص الإدارة الالكترونية.....57
المطلب الثاني: تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر.....58
الفرع الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية.....58
الفرع الثاني: خطوات تطبيق الإدارة الالكترونية.....62
الفرع الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية.....63
المطلب الثالث: مخططات الرقمنة في الجزائر.....66
الفرع الأول: مشروع الجزائر الالكترونية 2013.....66
الفرع الثاني: الوكالة الوطنية للرقمنة.....67
الفرع الثالث: نماذج رقمنة الخدمة الإدارية في الجزائر.....67
خلاصة الفصل الثاني.....69
الخاتمة.....71
المراجع 74
الفهرس.....82