جـــامـــعـــة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

عنوان المذكرة

الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير الخدمة العمومية

دراسة نظرية تطبيقية (مقارنة بين الجزائر و تونس و المغرب)

مذكر تخرج لنيل شهادة ماستر

فرع : علوم تسيير

تخصص: ادارة الاعمال العمومية

إشـــــراف الدكتور:

سعودي محمد

إعـــــداد الطّـــــالبين:

حميدي مراد

عيدات الطيب

أعضاء المناقشة

الدكتور علوطي لمين	رئيسا
الدكتور سعودي محمد	مقررا و مشرفا
الدكتور شكرين محمد	مناقشا

السنة الجامعية:2016/2015

ملخص:

تعتبر الإدارة الالكترونية كأحد أهم الاستراتيجيات المتبعة لترشيد الخدمة العمومية وتقريب المواطن أكثر من الإدارة، وما افرزه تحول هذا نحو المشروع لتحولات على مستوى مفهوم الخدمة العمومية، وهل حقا أننا نتجه نحو مقولة نهاية الإدارة التقليدية، خاصة وأن نموذج الإدارة الإلكترونية يوفر الكثير من الفرص النجاح والوضوح والدقة في تقديم الخدمات، وإنجاز المعاملات، وبالتالي ثورة التحول المفاهيمي، ونقل نوعية في نموذج الخدمة العمومية، سنحاول إذا تقديم خصائص هذه الخدمة الجديدة وأهدافها، ثم عرض شروط و متطلبات قيامها والتركيز على الإمكانات التي تتيح للمؤسسات العمومية و الخاصة من حيث سرعة انتشار المعلومات وتحسين عملية الاتصال مع المواطنين، إضافة إلى إبراز أهم المعوقات التي يمكن إن تعترض فكرة تطبيقها في الجزائر بصفة خاصة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الالكترونية، الإدارة التقليدية، الخدمة العمومية.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	I
فهرس الجدول	III
فهرس الأشكال	IV
مقدمة عامة	أ
الفصل الأول: الإدارة الالكترونية (إطار عام)	
تمهيد:	02
المبحث الأول: مدخل عام للإدارة الإلكترونية	03
المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية	03
المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية	04
المطلب الثالث:الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية	09
المطلب الرابع: خصائص الإدارة الإلكترونية	12
المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية البنية والأساسيات	13
المطلب الأول: من التفكير الخطي إلى التفكير الشبكي	14
المطلب الثاني:وظائف الإدارة الإلكترونية	17
المطلب الثالث: التحول للإدارة الالكترونية و مجتمع المعرفة	24
المطلب الرابع :الإدارة الإلكترونية و مجتمع المعلومات	28
المبحث الثالث:الحكومة الالكترونية والإدارة المعاصرة	30
المطلب الأول: مفهوم الحكومة الالكترونية	30
المطلب الثاني: أهمية و أهداف الحكومة الإلكترونية	31
المطلب الثالث: متطلبات بناء الحكومة الإلكترونية و عوامل نجاحها (الإدارية و التنظيمية)	34
المطلب الرابع:مراحل تطبيق الحكومية الإلكترونية و تحدياتها	35
خلاصة الفصل الأول	38
الفصل الثاني تحسين الخدمة العمومية كمؤشر على التنمية الإدارية	
تمهيد:	40
المبحث الأول: تحسين الخدمة العمومية	41
المطلب الأول:مفهوم الخدمة العمومية	41
المطلب الثاني: خصائص الخدمة العمومية	43
المطلب الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين الخدمة العمومية	45
المطلب الرابع: الإصلاح الإداري للخدمة العمومية I	47
المبحث الثاني: الأطر المعرفية للتنمية الإدارية	50

المطلب الأول: مفهوم التنمية الإدارية	50
المطلب الثاني : تمييز التنمية الإدارية عن المصطلحات المرتبطة بها	51
المطلب الثالث: خصائص و أهداف التنمية الإدارية	54
المطلب الرابع: طرق التنمية الإدارية	55
المبحث الثالث: بيئة المنظمات الإدارية وحتمية التغير	57
المطلب الأول: مفهوم ومضمون إدارة التغيير	58
المطلب الثاني: الحكم الراشد	62
المطلب الثالث:أثر الإصلاح الإداري على جودة الخدمات العمومية	64
المطلب الرابع:مرتكز العلاقة بين الحكم الراشد و التنمية	65
خلاصة الفصل	68
الفصل الثالث دراسة تطبيقية مقارنة بين الجزائر ودول اخرى	
تمهيد	70
المبحث الأول: مكانة التنمية الإدارية ضمن سياسة الإنعاش الاقتصادي (2001-2014)	71
المطلب الأول: برنامج الإصلاح الإداري ضمن مخطط الإنعاش الاقتصادي (2001-2004)	71
المطلب الثاني: تطوير الخدمة العمومية و تحديثها ضمن برنامج دعم النمو (2005-2009)	73
المطلب الثالث: تحسين الخدمة العمومية ضمن برنامج توطيد النمو (2010-2014)	75
المبحث الثاني: آليات تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر من خلال قراءة مؤشراتها ومقارنتها ببعض الدول	77
المطلب الأول: مؤشر تنمية الحكومة الالكترونية(EGDI)	77
المطلب الثاني: مؤشر البنية التحتية للاتصالات السلكية اللاسلكية (TII)	79
المطلب الثالث: مؤشر رأس المال البشري (HCI)	82
المطلب الرابع: مؤشر الخدمة الإلكترونية	84
المبحث الثالث:دراسة مقارنة لآليات تحسين أداء الإدارة الالكترونية في كل من تونس والمغرب والجزائر	86
المطلب الأول:: الإستراتيجية المتبعة لتحقيق أهداف من خلال برامج التنمية في تونس	86
المطلب الثاني: تحسين الإدارة الالكترونية ضمن الإستراتيجية الرقمية في المغرب	90
المطلب الثالث: استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات كأداة لتحقيق المؤشرات	95
المطلب الرابع: الإدارة الالكترونية في الجزائر رؤية مستقبلية	97
خلاصة الفصل الثالث	101
خاتمة عامة	103
قائمة المراجع	108

فهرس الجداول

رقم	عنوان	صفحة
الجدول رقم (1-1)	مبادئ مرشدة للشبكات الداخلية والخارجية	16
الجدول رقم (1-2)	من القواعد القديمة إلى القواعد الجديدة في التخطيط الإلكتروني	18
الجدول رقم (3-3)	التوزيع القطاعي لبرنامج دعم الإنعاش الاقتصادي (2001-2014)	72
الجدول رقم (3-4)	التوزيع القطاعي لبرنامج دعم النمو (2005-2009	74
الجدول رقم (3-5)	حجم الإعتمادات المالية المخصصة للخدمة العمومية وتكنولوجيا الجديدة	74
الجدول رقم (3-6)	التوزيع القطاعي لبرنامج توطيد النمو (2010-2014	66
الجدول رقم (3-7)	مقارنة بين الجزائر و بعض الدول العربية حسب مؤشر تطور الحكومة الالكترونية	79
الجدول رقم (3-8)	تطور عدد مستخدمي لأنترنت في الجزائرمن سنة 200إلى غاية 30 جوان 2015	80
الجدول رقم (3-9)	مقارنة بين الجزائر و بعض الدول العربية حسب مؤشر البنية التحتية للاتصالات السلكية و اللاسلكية	81
الجدول رقم (3-10).	مقارنة بين الجزائر و بعض الدول العربية حسب مؤشر رأس المال البشري	83
الجدول رقم (3-11)	مقارنة بين الجزائر و بعض الدول العربية حسب مؤشر الخدمة الإلكترونية	84
الجدول رقم (3-12)	مقارنة بين الجزائر و بعض الدول العربية حسب تطور مؤشر تنمية الحكومة الالكترونية (حسب تقرير 2014)	85
الجدول رقم (3-13)	نمو القيمة المضافة بالأسعار القارة خلال المخطط العاشر (٪)	87
الجدول رقم (3-14)	يوضح التوزيع القطاعي للاستثمار	88
الجدول رقم (3-15)	توزيع النفقات على تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في من الجزائر و المغرب و تونس خلال 10 سنوات الاخيرة	96

فهرس الأشكال

رقم	العنوان	الصفحة
الشكل رقم(1-1)	مرحلة تحول إلى الحكومة الإلكترونية	05
الشكل رقم(1-2)	أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية	09
الشكل رقم(1-3)	مقارنة بين تخطيط التقليدي والإلكتروني	18
الشكل رقم(1-4)	هرمية المعلومات حسب الهرمية التنظيمية.	19
الشكل رقم (1-5)	الرقابة التقليدية و الرقابة الإلكترونية	23
الشكل رقم (1-6)	إدارة الأصول المعرفية بالمنظمة	26
الشكل رقم (1-7)	الاتجاهات الإدارية لتصميم نظم العمل للتحول إلى شبكات الأعمال الإلكترونية	27
الشكل رقم (1-8)	مراحل تطبيق الحوكمة الإلكترونية	36
الشكل رقم (2-9)	يوضح مفهوم الخدمة العمومية و بعدها الإستراتجية	44
الشكل رقم(3-10)	أهداف واضحة ومرقمة في أفق 2013	92
الشكل رقم (3-11)	رصيد على مدى خمس سنوات الموارد المالية المناسبة والكافية لتفعيل مختلف مبادرات وعمليات المغرب الرقمي بهدف ضمان تنفيذ الجيد	93
الشكل رقم (3-12)	تظافر توجيهات إستراتجية المغرب الرقمي لفائدة الاقتصاد والمواطنين	95
الشكل رقم (3-13)	استراتيجية واضحة لاهداف بعيدة المدى	100

مقدمة عامة :

يعد العصر الحالي هو عصر المعلومات والاتصالات نظرا لتطورات السريعة المتلاحقة في مجال زيادة قدرات وسائل تخزين المعلومات في ظل توفر انتشار استخدام شبكة المعلومات العالمية"الانترنت" مما أدى بالانتقال من مجتمع الصناعة الى مجتمع المعلومات، وترتب على ذلك التحول التدريجي من الأنشطة العادية إلى الأنشطة الالكترونية، فنشأ ما يعرف باسم الإدارة الالكترونية التي تهدف إلى تقليص الإجراءات واختصارها، والسرعة في تنفيذها، مما يترتب عليها زيادة الأداء، حيث أصبح معيار التقدم والغنى هو قدرة الإقليم على اللحاق بركب الثورة المعلوماتية و فهم حقيقة حتميتها.

لقد زادت أهمية تكنولوجيا المعلومات في العصر الحالي عصر المعرفة والمعلوماتية والاتصالات وأدت هذه النقلة نوعية الحادة ناجمة عن التطور السريع في التكنولوجيا المعلومات إلى اختراق هذا التقدم التكنولوجي و المعلوماتية و الاتصالات موضع القلب في منظومة المجتمع.

يشهد مجتمعنا اليوم تحولات سريعة في شتى مجالات الحياة، وتعد الإدارة على هذا النحو هدفا متحركا يصعب التنبؤ بمستقره، و حركته في الوقت الذي كانت فيه الإدارة تسير على هدي التفكير القيادي وتستنير بما تنتجه التجارب والممارسة اليومية القائمة على مراقبة الفرد وأدائه، فالإدارة اليوم أصبحت تسير على هدي معلومات تكنولوجيا وتطورها، ولأن عدد كبير من الأنشطة الإدارية تتعرض الآن لتحولات كبيرة بسبب التكنولوجيا التي تراجعت معها أشكال الخدمة العامة التقليدية إلى نمط جديد يرتكز على البعد تكنولوجي ولمعلوماتي الإعادة صياغة الخدمات العمومية وجعلها قائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال.

وانطلاقا من قياس أي تجربة أو مبادرة، نحو بناء الإدارة الالكترونية والنهوض بمستوى خدماتها العامة، يتوقف على النظر فما تم تحقيقه من استعداد و من واقع الجاهزية نحو التطبيق، ومستوى الفاعلية في الانجازات، تنطلق هذه الدراسة لتقدم تحليلا تقييما للإدارة الالكترونية ودورها في تطوير تسير الخدمة العمومية في الجزائر.

وقد استجابت دول العالم لهذا التحول اعتمادا على أوضاعها و خصوصياتها و قدراتها. وتم التحول بسهولة في البلدان المتطورة، و لم يكن الحال في البلدان العربية حيث الحاجة إلى التغير أكبر، بينما القدرة على التكيف والتأقلم هي الأضعف.

لذلك بات لزوما تطبيق الإدارة الالكترونية في أي دولة، نظرا لما يعرفه العالم من تطورات وتغيرات سريعة ومتلاحقة، لتحقيق الاتصال بين المواطنين والحد من اتساع الفجوة الرقمية المعرفية، لتفادي خطر التهميش والتخلف.

إشكالية الموضوع:

إن الإدارة الالكترونية باعتبارها أحدث مدرسة في الإدارة، قد أفرزت تأثيرت عديدة على نموذج الإدارة التقليدية وبالتالي على شكلها ووظيفتها، بما فيها الخدمة العمومية والتي انتقلت من الشكل تقليدي مباشر إلى نموذج الخدمة العامة الالكترونية وما نتج عنه من إلغاء الوقت والمسافات وتوفير الجهد والانجاز، وتطور بفضلها نوع ومستوى الخدمة العامة وبرز ضمنها النموذج الرشيد للخدمة العامة.

و بناء على ما سبق، و في ضوء التطورات التطبيقية للإدارة الالكترونية التي تشهدها مؤسسات الخدمة العمومية، تتجه إشكالية هذه الدراسة على النحو التالي:

كيف تساهم الادارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية ؟

ويتفرع عن هذا التساؤل المركزي أسئلة فرعية يمكن إجمالها كالآتي:

- ما مفهوم الإدارة الالكترونية؟
- ما هو أثر الإدارة الالكترونية على تطوير تسير الخدمة العمومية؟
- هل يمكن اعتبار النفقات كأداة لتحسن الإدارة الإلكترونية؟

ولمعالجة الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية فإننا ننطلق من **الفرضيات** التالية:

- الإدارة الإلكترونية منهج حديث ناتج عن تطور نوعي أفرزته تقنيات الإتصال الحديثة في ظل ثورة المعلومات تعتمد على الخدمة الإلكترونية في تقديم الخدمة العمومية عكس الإدارة التقليدية.
- للإدارة الالكترونية تأثير كبير على تطوير تسير الخدمة العمومية و تحقيق أهدافها.
- للنفقات دور مهم وإيجابي في تحسين الإدارة ألإلكترونية.

حدود الإشكالية:

حدود هذه الدراسة في شكلها نظري تتطرق إلى موضوع الإدارة الالكترونية وأثرها في تطوير تسير الخدمة العمومية، من خلال واقع التجربة الجزائرية، وهنا يمكن أن يتضح الموضوع الى الجوانب المتصلة بالتغير والتطوير الإداري الناتج عن تطبيق الإدارة الالكترونية بحصر إشكالية الدراسة باتجاه البحث عن ما يمكن أن يحققه هذا التحول (الإدارة الالكترونية) في الارتقاء بنوعية الخدمات.

أما الإطار المكاني فاقتصرت هذه الدراسة على الإدارة الالكترونية في الجزائر وتم معالجة هذا الموضوع من خلال البحث في عنصرين أساسيين هما:

- عنصر الإدارة الالكترونية.
- عنصر الخدمة العمومية.

منهج الدراسة:

تفرض طبيعة الدراسة عدد من المناهج تتمثل فما يلي:

المنهج الاستنباطي:أدواته الوصفّ ، التحليل، التوصيف وهذا نظرا لطبيعة الدراسة.

المنهج الاستقرائي:الإحصاء، الرياضيات من خلال اعتمادنا على أسلوب المقارنة وتناولنا لبعض المؤشرات.

مبررات اختيار الموضوع:

إن الإدارة الالكترونية أصبحت واقعا في كثير من دول العالم لكنها لم تقطع أشواطا متقدمة في الدول العربية عموما، وفي الجزائر خاصة، وحاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز دور الإدارة الالكترونية في تطوير سير الخدمة العمومية، وكذا حداثة الموضوع الذي يمثل مرتكز النهوض بجودة (حكم الراشد) وهذا ما تنشده الإدارة الالكترونية التي تهدف إلى إعادة النظر في طبيعة العلاقة بين الدولة و المواطن، إضافة إلى توفر عنصر الجدة في الموضوع على مستوى الطرح الأكاديمي.

أهمية الدراسة.

أ/الأهمية النظرية: تسعى الدراسة إلى توضيح وإبراز دور الإدارة الالكترونية على دوام تطوير سير الخدمة العمومية، حيث تسعى الإدارة الالكترونية إلى تحسين قدرات المنظمات على استيعاب التجديدات

ومواكبة التطورات لحل المشكلات التي تقف أمام السير الحسن للخدمة العمومية من خلال توظيف النظريات، إن الإدارة الالكترونية علم و تطبيق، ومن الممكن اكتسابها والحصول على الخبرة و المهارة أثناء تطبيقها، ولمس نتائجها المحققة.

وبالرغم من قدم فكرة الإدارة الالكترونية على المستوى النظري الا أنها من الأفكار الجديدة على المستوى التطبيقي لذلك تسعى الحكومات العربية إلى تطبيق الإدارة الالكترونية كوسيلة فعالة للاستفادة من مميزاتها في دعم وتطوير الأجهزة الحكومية والرقي بخدماتها إلى مستويات متميزة، ولاسيما تسيير الخدمة العمومية التي تحتاج للسرعة والدقة.

لذلك فمن المتوقع أن تساهم هذه الدراسة في استنباط دراسات جديدة تتناول ما يجب أن تكون عليه الخدمة العمومية لمواجهة تحديات العصر.

ب/الأهمية العلمية:

إنبثقت الأهمية العلمية للدراسة من أهمية الإدارة الالكترونية للمنظمات الإدارية بصفة عامة وللخدمة العمومية بصفة خاصة،كما تستهدف الإدارة الالكترونية تطوير قدرا المواطنين وإطلاق طاقاتهم ومعارفهم. لذلك نتطلع من خلال هذه الدراسة أن تساهم في دعم نقاط القوة وتعزيز أوجه النقص الذي تعاني منه الخدمة العمومية بالإضافة إلى وضع نماذج عملية للإدارة الالكترونية.

أدبيات الدراسة:

في حدود ما تم الاطلاع عليه أن الدراسات الأكاديمية المتعلقة بالإدارة الالكترونية قليلة جدا في الجزائر وبشكل نسبي في الدول العربية، و قد قسمناها إلى محورين:

-نتناول في المحور الأول الدراسات الخاصة بالحكومة الالكترونية.

-نتناول في المحور الثاني الدراسات الخاصة بالإدارة الالكترونية.

المحور الأول: الدراسات الخاصة بالحكومة الالكترونية.

الدراسة الأولى: دراسة طلال شريف بعنوان، الحكومة الالكترونية في المملكة العربية السعودية، دراسة تطبيقية على الأجهزة الحكومية المركزية في مدينة الرياض بتاريخ (2003) هدفت إلى إلقاء الضوء على

الحكومة الالكترونية والتحديات المتعلقة بها ومدى وضوح مفاهيمها لدى مسؤولي إدارة الحاسب الآلي في الإدارات الحكومية، و التعرف على المعوقات التي تحد من تطبيقها.

الدراسة الثانية: دراسة أمينة بن حامد " الحكومة الالكترونية" تجربة الجزائر للتحول نحو الحكومة الالكترونية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، بتاريخ (2013) هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء عن مشروع الحكومة الالكترونية في الجزائر و الصعوبات التي تحد من ناجحه، وكذا مستقبل الحكومة الالكترونية في الجزائر، بالإضافة إلى مشاريع و مخططات الجزائر الإرساء حكومة الكترونية.

المحور الثاني:الدراسات الخاصة بالإدارة الالكترونية.

الدراسة الأولى: دراسة كلثم محمد الكبيسي ، متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في الدولة قطر، (2008) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف الى متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات في دولة قطر و المعوقات التي تواجه تطبيقاتها و كذا السلبيات المحتملة لتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية.

الدراسة الثانية: حمادة مختار، تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام و تطبيقاتها في الدول العربية، جامعة الجزائر بتاريخ (2007) هدفت هذه الدراسة إلى توضيح و إبراز تأثير الإدارة الالكترونية على دوام السير الحسن للمرفق العام و على أداء موظفيه، مع الكشف عن واقع وضع الإدارة الالكترونية في البلدان العربية، بالإضافة إلى الكشف عن واقع الإدارة الالكترونية و تكوين ثقافة المجتمع العربي.

بالإضافة إلى تقاير الأمم المتحدة التي تصدرها الشؤون الاقتصادية و الاجتماعية بالأمم المتحدة كل سنتين، وهي نتائج تحقيقاتها الميدانية حول الحكومة الالكترونية، وبالتالي فهي تقدم تصنفات لمدى تطورها في كافة الدول الأعضاء في المنظمة وفقا لمقياس نسبي بناء على مؤشرات مركبة.

هيكل البحث:

سعيا للإجابة على الإشكالية المطروحة، وتحقيقا للأهداف المرجوة من البحث تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول.

-**الفصل الأول**: جاء بعنوان الإدارة الالكترونية (إطار عام) وقد بدئنا هذا الفصل بالتعرف على مفهوم الإدارة الالكترونية، ومرحلة الانتقال السليم من الإدارة تقليدية إلى الإدارة الالكترونية وكل ما من شأنه أن يزيل الغموض على مفهوم الإدارة الالكترونية.

-**الفصل الثاني**: جاء بعنوان، تحسين الخدمة العمومية كمؤشر على التنمية الإدارية، وقد بدئنا هذا الفصل بالتطرق إلى مفاهيم الخدمة العمومية تم إبراز أثرها على الأبعاد الإدارية للتحول نحو الإدارة الالكترونية

-**الفصل الثالث**: جاء بعنوان دراسة تطبيقية مقارنة بين الجزائر ودول اخرى.

هذا وقد احتوى كل فصل على مقدمة في أوله و على خلاصة و استنتاجات في الأخير.

تمهيد:

إن دخول العالم اليوم في التقدم الإلكتروني والإدارة الإلكترونية وما نتج عنه من إلغاء الوقت والمسافات وتوفير الجهد والإنجاز وكان كل ذلك له أثر واضح في قدرة وإمكانية المؤسسات بدأ من السياسات والأساليب التي تمارس داخلها،إذ أطلقت عدد من الدول مبادرات الإدارة الإلكترونية مما ساعدها على الانطلاق والخروج من نطاقها الجغرافي وإمكانياتها البشرية المحدودة والوصول بخدمتها للموطنين والمستفيدين في أماكن تواجدهم في وقت قياسي وعلى مدار الساعة.

ولقد مثلت الإدارة الإلكترونية حلقة جديدة في بناء تصور حديث لمفاهيم الخدمة العمومية مما نتج عنها تحولا جوهريا في طرق أداء الخدمات للمواطنين في مرحلة اتسمت بشكل معالم ومنطلقات مغايرة توحي بنهاية التعقيدات والمعوقات التي تعترض لها الخدمات العمومية.

إن إدخال مفهوم الإدارة الإلكترونية كآل ية لتقديم الخدمة العمومية أصبح يقدم تحسينات هامة على شكل تلك الخدمات مما ينتج عنه تطوير المهام والأنشطة المقدمة من طرف المنظمات الحكومية وبذلك عمدت العديد من التجارب الحكومية إلى تطبيق الخدمات العامة الإلكترونية بهدف تحقيق مفاهيم مضامينها مرتكزات للحكم الراشد هي الشفافية، التنمية البشرية و الإدارية، الرقابة،وروح المسؤولية، سرعة للاستجابة للخدمات العامة .....و غيرها، بما يصل إلى غاية ترشيد وتسيير الخدمة العمومية.

وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كلأتي:

المبحث الأول: مدخل عام للإدارة الإلكترونية.

المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية البنية والأساسات.

المبحث الثالث: الحكومة الالكترونية والإدارة المعاصرة.

المبحث الأول: مدخل عام للإدارة الإلكترونية:

يركز هذا المبحث على الجوانب المرتبطة بنشأة الإدارة الإلكترونية، و محاولة ضبط تعريفها و مرحلة الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية دون إهمال ما تتسم به الإدارة الإلكترونية من خصائص.

المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية.

التحولات الجوهرية التي جعلت العالم أشبه بقرية صغيرة من خلال التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات وانفجار المعرفة أدت إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد كي تحسن من مستوى أعمالها وتطور جودة خدماتها وهو ما اصطلح عليه بتسمية الإدارة الرقمية أو الإدارة الإلكترونية أو إدارة الحكومة الإلكترونية بذلك فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور السريع للتجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية وانتشار شبكة الانترنت[1].

واستخدم مصطلح المكتب اللاورقي (paperless office) لأول مرة في عام 1973 في الولايات المتحدة إشارة إلى فكرة مفادها التحول إلى العمل الرقمي (digital) وفي نهاية التسعينات استخدم مصطلح الإدارة الإلكترونية مع انتشار شبكة الانترنت العالمية واعتمد كوسيلة من وسائلها في توفير الخدمات عن بعد، والواقع أن الإدارة الإلكترونية أو الإدارة الرقمية (digital management)هي تكوين أشمل وأوسع من الأعمال الإلكترونية[2].

وبالتالي فالإدارة الالكترونية منهج حديث موجه إلى المنتجات من السلع والخدمات وسرعة الأداء ويعتمد على استخدام شبكة مقدمة من الاتصالات لبحث واسترجاع المعلومات بغية دعم واتخاذ القرارات الفردية و التنظيمية،[3]

ومما سبق يمكن القول أن نشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث ناتج عن تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة في ظل ثورة المعلومات و ازدياد الحاجة إلى توظيف تكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن و المؤسسات، وربط الإدارات العامة و الوزارات عبر آليات تكنولوجيا وبالتالي التحول الجدري في مفاهيم الإدارة تقليدية و تطويرها.

---

[1] – ياسين غالب ، **الإدارة الالكترونية و أفاق تطبيقاتها العربية**، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة ، 2005،ص3.

[2] – عزب محمد عزب، **الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية**، القاهرة، دار الكتب العلمية لنشر و توزيع، 2012، ص 9.

[3] –طارق عبد الرءوف عامر، **الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة**، دار السحاب لنشر وتوزيع، القاهرةن2007،ص 20.

إن نشأة الإدارة الالكترونية بصورة مصغرة و بأساليب بسيطة تعود إلى التحول للعمل بأشكال وأساليب مختلفة إذا كانت تقتصر على استخدام بعض برامج الحاسوب التي تستخدم الإغراض الحاسوب، ويستخدم بعضها الأخر للمساعدة في إظهار بعض النتائج المختلفة في موازنات الدول، و كذا طريقة توزيع بنودها، وقد ظهر أول استخدام للتقنية في أنشطة الحكومات.

ومن ثم فالإدارة الإلكتروني هي محصلة للتقدم في مجالات التقنية والمعلوماتية، وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائر صنع القرار تعتمد على وسائل تقنية متطورة، تساعدهم على انجاز المهام المناطة بها وتنفيذها على الوجه الأكمل، فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الالكترونية الحكومية وتبعها فيما بعد دول أخرى مثل المملكة المتحدة والنمسا خلال العقد الأخير من القرن الماضي.

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية.

بالرغم من حادثة مصطلح الإدارة الإلكترونية وفق ما تشير إليه أدبيات الفكر الإداري المعاصر إلا أن هناك العديد من التعاريف قدمت لهذا المصطلح، وإن كان هناك تداخل بينهما وبين الحكومة الالكترونية، لذلك فإن مفهوم الإدارة الإلكترونية يعكس سعي الحكومات إلى إعادة ابتكار نفسها لكي تؤدي مهامها بكل فعالية والإدارة الإلكترونية ليست سوى تحول جذري في الطرق التي تبعتها الحكومات المباشرة لأعمالها.

ويرتبط تعريف الإدارة الإلكترونية بالدور المهم و المتنامي الإستخدام تكنولوجيا الحديثة للمعلومات من أجل تسيير و فاعلية العمل الإداري أو الخدمات الحكومية.

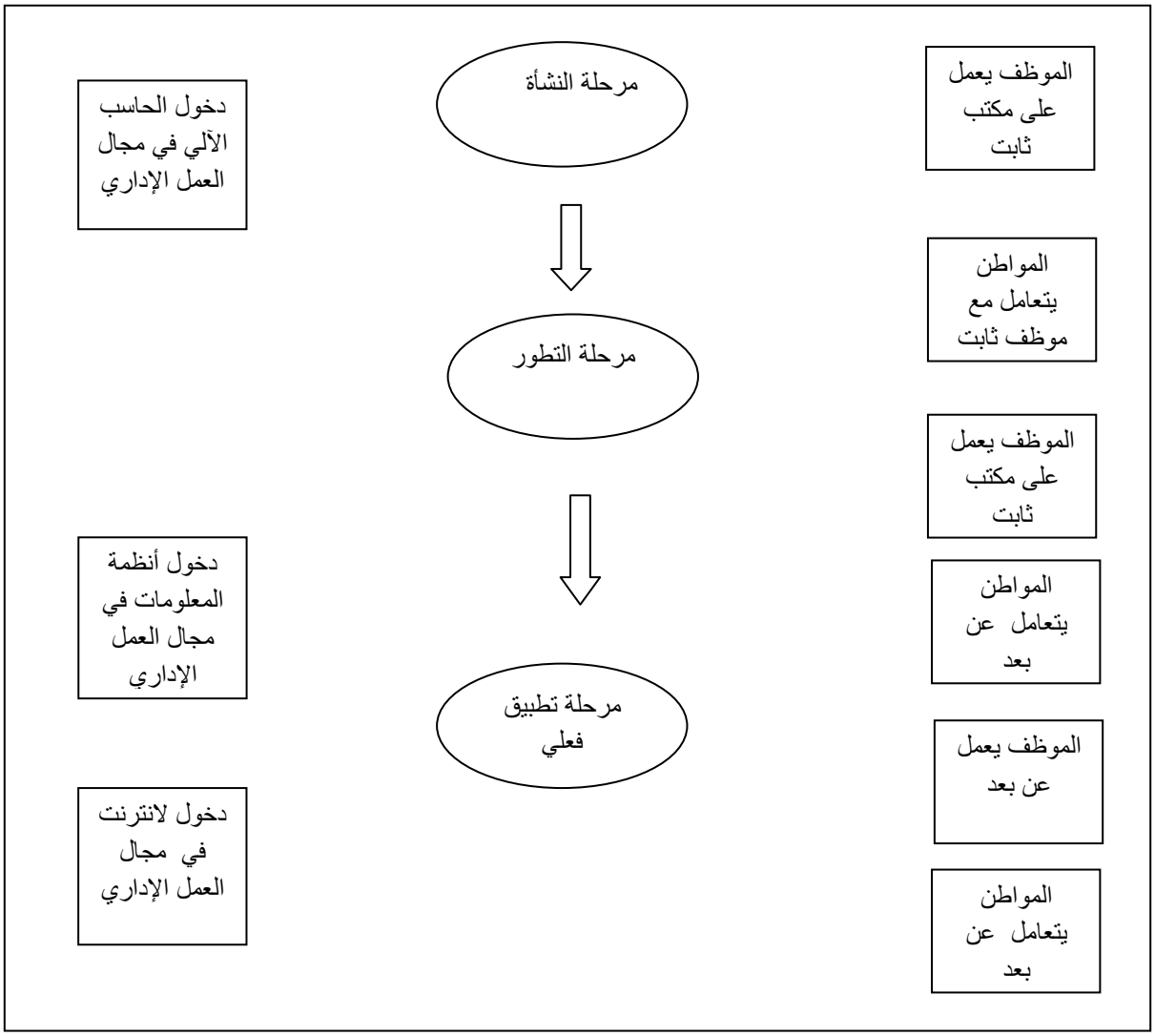
وقبل البدء في عرض مختلف التعريفات الخاصة بالإدارة الإلكترونية وجب علينا التفرقة ما بين مصطلح الحكومة الإلكترونية بدلا من الإدارة الإلكترونية وهو يقصد هذا الأخير فهل هذا صحيح أو بمعنى آخر هل هما شيئين مختلفين؟

فالحكومة الإلكترونية يقصد بها انتقال تقديم الخدمات الحكومية من الصيغة الورقية إلى الصيغة الإلكترونية و ذلك باستخدام أجهزة الكومبيوتر و شبكات الاتصال و البرمجيات اللازمة لذلك [1]

[1] – د/ محمد القدوة، **الحكومة الإلكترونية و الإدارة المعاصرة**، الأردن، عمان:دار أسامة للنشر و توزيع، 2009، ص 15.

فالحكومة الالكترونية هي تطبيق و استخدام ما سمى بتقنية الاتصال و المعلومات (Information and Communication Technologie (ICT)في الأجهزة الحكومية واستثمارها الكامل والفعال في تسهيل الخدمات الحكومية وتوطيد العلاقات بشكل كفء مع العامة، و العديد من الوحدات الحكومية في كافة أنحاء العالم اعتنقت الثورة الرقمية ووضع تشكيلة واسعة من المواد على الشبكة العالمية من المنشورات إلى قواعد البيانات ومنذ نشأة الحكومة الالكترونية بدأ التسابق الزمني الاستغلال[1] الانترنت من قبل دول.

الشكل رقم(1-1) مرحلة تحول إلى الحكومة الإلكترونية



المصدر: محمود القدوة، الحكومة الالكترونية والإدارة المعاصرة، الأردن، عمان دار أسامة لنشر و التوزيع، 2009، ص 15.

وعلى ذلك و بمقارنة المعنى الحالي و الشائع للحكومة الإلكترونية بالمعني أو بالمفهوم الدستوري لمصطلح الحكومة فإننا نجد عدم تطابق بين معنى الحكومة في الأمرين، إلا أن المقصود في الثانية هو

[1] – محمود القدوة، **مرجع سبق ذكره**، ص 15.

الوجه الإداري للحكومة المتمثل في إدارتها لتسيير الخدمات العمومية و التي تقدم خدماتها للناس بانتظام دائم[1].

وحتى إذا استخدمت الحكومة بمختلف معانيها الوسائل الإلكترونية فلا يعني ذلك أن نطلق عليها حكومة إلكترونية فثمة فرق بين حكومة إلكترونية وبين إلكترونية الحكومة أي استخدمها للمعطيات الإلكترونية.

فضلا عن ذلك فإن استعمال هذا المصطلح بمعناه الشائع مخالفة لما يقصد المشرع الدستوري صراحة حين ينص على مصطلح الحكومة في النصوص الدستورية العربية.

فلا يجوز التساهل في ذلك حجة شيوع المصطلح لدى عموم الناس على أساس أن عامة الناس تعتبر كافة ما يصدر عن إدارة الدولة صادر عن الحكومة ذلك أنه في مجال استخدام تلك المصطلحات رسميا وقانونيا ينبغي أن يكون كل مصطلح منضبط انضباطا دقيقا حيث يدل على معناه فحسب دون أن يتجاوزه لمعنى أخر[2].

أولا: تعريف الإدارة الإلكترونية.

برغم من حداثة نصطلح الإدارة الإلكترونية وفق ما تشير إليه أدبيات الفكر المعاصر إلا أنه هناك العديد من التعاريف التي قدم لهذا المصطلح، حيث عرفت الإدارة الإلكترونية على أنها، إن الإدارة الإلكترونية هي امتداد لتطور التكنولوجي في الإدارة بدأ من إحلال محل العامل في التخطيط والرقابة بمساعدة الحاسوب، إلى أن جعل منها الانترنت شبكات الأعمال ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أي مرحلة تاريخية تعاملت فيها الإدارة مع تكنولوجيا[3].

[1] – حماد مختار،**تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام و تطبيقاتها في الدول العربية** ،مذكرة لنيل شهادة الماجيستار في فرع تنظيم سياسي و إداري ،جامعة الجزائر،2007،ص 12.

[2] – حماد مختار ،مرجع سبق ذكره،ص 04.

[3] – كلثم محمد الكيسي، **متطلبات الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية**، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر، فرع إدارة أعمال،الجامعة الافتراضية ،دولة قطرن،2008، ص 14.

كما تعرف على أنها، مفهوم متكامل البيانات بين الإدارات المختلفة و المتعددة و استخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة عمل المؤسسة هو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية.[1]

كما أن مفهوم الإدارة الإلكترونية أوسع من كومه وجود حواسيب وبرمجيات وانترنت وغيرها من التقنيات إذ أنها إدارة شاملة لمختلف أوجه العمليات والأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية وإدارة لإمداد وإدارة العلاقات العامة وعرض تكنولوجيا الخاصة بخدمات الخدمة العامة وضبط طلبات الحصول على الخدمات وتلبية حاجات عميل الإدارة وهو المواطن وتنظيم علاقته بين مؤسسات الدولة والقطاع الخاص والهيئات الرسمية وغير الرسمية.

كما تشير إلى وجود العديد من التعريفات لهذا المفهوم ما هو مبسط و منها ما هو مركب وأكثر عمقا ولعل من أهم هذه التعريفات مايلي:

الإدارة الإلكترونية ليست مجرد انجاز للأعمال على الانترنت، وإنما تشير إلى أي وظيفة إلكترونية تساعد المنظمات على تنفيذ أعمالها[2].

هي استخدام خليط من تكنولوجيا الأداء الأعمال والإسراع لهذا الأداء وإيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة و بينها وبين المنظمات الأخرى والعملاء[3].

وعرفت أيضا من خلال وسائط الاتصال الخاصة بالشبكة المحلية للإدارة الإلكترونية على أنها انتقال البيانات و المعلومات في شبكات الحاسب عبر وسائل أو قنوات اتصال Communication (chrenneels) تربط بين عناصرها[4].

[1] – رأفت رضوان، **الإدارة الإلكترونية، المتغيرات العالمية الجديدة**، الملتقى الإداري الثاني، للجمعية السعودية للإدارة القاهرة، مركز المعلومات اتخاذ القرار 2004، ص03.

[2] – طارق عبد الرءوف عامر، مرجع سبق ذكره، ص 26.

[3] – المرجع نفسه مباشرة،ص 26.

[4] –علاء عبد الرزاق محمد الساعي، **أنظمة المكاتب المتقدمة**، عمان، دار وائل لنشر و توزيع، 2006، ص 333.

تعتبر الإدارة الإلكترونية من الأساليب المعاصرة التي تسعى إلى تحويل المنظمات إلى مؤسسات إلكترونية تستخدم تكنولوجيا المعلومات في انجاز جميع معاملتها الوظيفية ووظائفها الإدارية[1].

وما يمكن أن نستنبطه من التعريفات السابقة أن الإدارة الإلكترونية تتضمن ثلاث محتويات أساسة هي:

– **محتوى معلوماتي:** يغطي كافة الاستعلامات تجاه الجمهور فيما ين منظمات الدولة أو فيما بينها وبين منظمات الأعمال.

– **محتوى خدماتي:** يتيح تقديم كافة الخدمات الحياتية و خدمات الأعمال على الخط الإلكتروني ويمكن تقسيم الخدمات المقدمة تحت راية الإدارة الإلكترونية إلى الفئات الثلاثة الآتية:

- **حاجة المواطنين والشركات إلى الخدمات الحكومية** Business to **gouvernement service**

وتشمل هذه الخدمات الرواتب وتقديم الشكاوى والمعلومات والاتصالات والتجهيز الإلكتروني والشؤون العامة ورعاية العملاء والانتخابات وغيرها.

- **الخدمات بين المؤسسات Inter ogency Services**

وتشمل هذه الخدمات متابعة المشاريع والأمور العامة وخدمت المعلومات وإدارة الموارد البشرية والتعليم والتدريب والموازنة وملفات المجهزين وإدارة التخزين والحسابات.

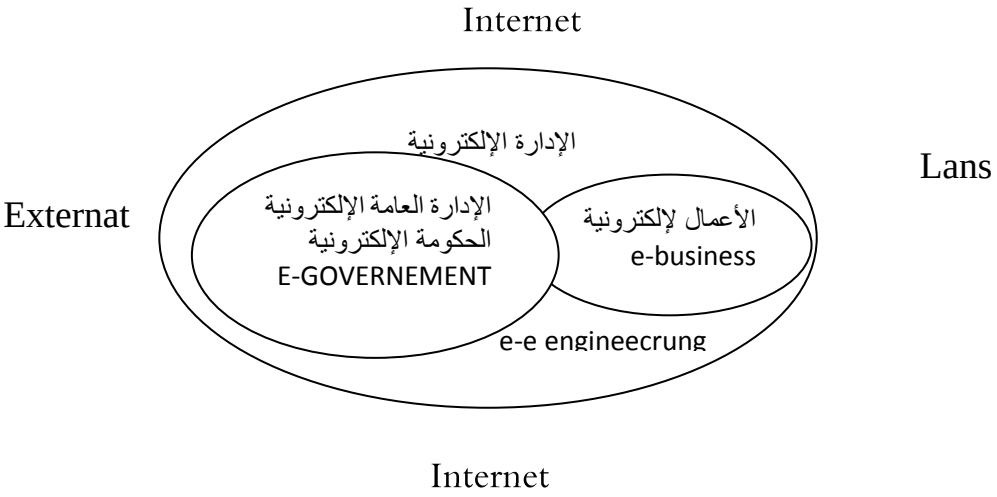
- **الخدمات داخل المؤسسات Inter argencey Service**

وتشمل هذه الخدمات البحث والاتصال والتخطيط وصياغة البيانات وتنفيذها وإدارة المشاريع إدارة الموارد البشرية، خدمات الإسناد وتمويل ونحوها.

محتوى اتصالي (وهو ما يسمى خلق المجتمعات) يتيح ربط موطني الدولة وأجهزة الدولة معا كل وقت بوسيلة تفاعلية سهلة، ولعل هذا ما يوضحه الشكل رقم (1-2) أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية.

[1] –موسى عبد الناصر، **مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري لمؤسسات التعليم الآلي**، دراسة حالة كلية العلوم و تكنولوجيا جامعة، بسكرة، الجزائر، مجلة الباحث، العدد 09،2001،ص 88.

الشكل رقم(1-2) أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية



المصدر: ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية و أفاق تطبيقاتها العربية المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005، ص 21.

ومن خلال النظرة المتأنية والمتعمقة للمفاهيم السابقة ومن خلال الشكل أعلاه يتضح لنا انه يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر شاملة ترى انه يمكن تقسيم هذا المصطلح إلى مقطعين أساسين هما احدهما:

الإدارة وهو يعبر عن نشاط إنجاز الأعمال والمعاملات من خلال جهود الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة.

بينما يقصد بالمقطع الثاني " الإلكترونية" بأنه نوع من التوصيف كمجال لأداء النشاط في المقطع الأول، حيث يتم أداء هذا النشاط من خلال استخدام الوسائل والوسائط الإلكترونية المختلفة.

ماهو جدير بالذكر في هذا الصدد انه ليس معنى أن يكون للمنظمة موقع على شبكة الاتصال الإلكترونية، وإنما تتطلب الإدارة الإلكترونية الأعمال المنظمة أن تعيد هذه المنظمة التفكير في أسلوب أداء أعمالها.

المطلب الثالث:الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية.

إن التحول للإدارة الإلكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها المتغيرات العالمية ففكر التكامل المشاركة وتوظيف المعلومات أصبح احد محددات النجاح لأي منظمة وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة لمستمرة برفع جود المخرجات وضمان لأي سلامة العمليات كلها من الأمور

التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية وتمثل عامل الوقت احد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات، فلم يعد من المقبول لأن تأخر تنفيذ العمليات يدعو التحيين والتجويد وذلك لارتباط الفرص المتاحة أما المؤسسات بعنصر التوقيت.

لقد قامت العديد من الإسهامات الفكرية حول المراحل الأساسية لتطبيق الادارة الإلكترونية حيث ترى هذه الإسهامات أن التحول الناتج من نموذج الإدارة تقليدية التي تتصف جهودها الهيكلي التنظيمي والروتين المميز للوظائف والأنشطة والتعقيد البيروقراطي الناتج عن تضخم الأجهزة الإدارية وزيادة مستوياتها التنظيمية إلى نموذج الإدارة الإلكترونية الذي يمر بمراحل ذات أهمية والتي تشمل مايلي[1] :

1- **مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة:** في هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تنميتها وتطويرها في الوقت الذي يتم فيه أيضا وبشكل متوازي بتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية حيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة تخليص معاملاته وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين أو مماطلة في الوقت الذي يستطيع من يملك حساب شخصي أو عبر الأكشاك الاضطلاع على نشرات المؤسسات و الإدارات والوزارات وأحداث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الالكترونية مع إمكانية طبع أو استخراج الاستثمارات اللازمة وتعبئتها لانجاز أي معاملة.

2- **مرحلة الفاكس والتليفون الفاعل:** تعتبر هذه المرحلة الوسيط بين المرحلة الأولى والمرحلة التي ستأتي فيما بعد وفي هذه المرحلة يتم تفعيل تكنولوجيا الفاكس والتليفون بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة الاعتماد على التليفون المتوفر في كافة الأماكن والمنازل وخدمته معقولة التكلفة إذ يمكن للأفراد الاستفسار عن الإجراءات والأوراق والشروط اللازمة لانجاز أي معاملة بشكل سهل كما يمكن للأشخاص في هذه المرحلة استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق والاستثمارات وغيرها وفي هذه المرحلة يكون اغلب الأفراد أو المتعاملون وطالبي الخدمة العامة قد اكتسبوا تجربة فيما يتعلق بالإدارة الإلكترونية وفي هذه المرحلة يكون عدد المستخدمين للانترنت متوسط كما من الطبيعي أن تكون المعرفة في هذه المرحلة أكثر كلفة من الهاتف والفاكس لذلك فإن الميسورين وما فوق هم الأقدر على استعمال هذه التكنولوجيا.

[1] محمود القدوة، مرجع سبق ذكره، ص112.

3-**مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة:** في هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل تقليدي بعد أن يكون عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية يقارب 30 بالمائة من المواطنين وتوفرت الحواسيب بشكل شخصي أو عن طريق الأكشاك أو في مناطق عمومية بحيث تكون أيضا تكلفتها معقولة مما يسمح لجميع فئات الشعب باستعمال الشبكة الإلكترونية لانجاز أي معاملة إدارية وبأكثر فعالية كمية ونوعية (جودة) ويكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية وتفاعل معها وتعلم طريق استخدامها.

إن وجهة النظر السابقة قد أولت اهتمام بالمعدات والأجهزة الإلكترونية اللازمة وهذا شيء منطقي انطلاقا من التحول للإدارة الإلكترونية يتطلب توفير البنية التحتية الداعمة للأعمال الإلكترونية، غير أن ذاك لا يمكن أن يفتح المجال واسعا لإنجاح المبادرات للإدارة الإلكترونية لأن هذه الأخيرة تتطلب وجود وعي ثقافي ومستوى علمي مناسب يتماشى وبيئة العمل الإلكترونية، فمراحل التحول للإدارة الإلكترونية يتطلب توفير البنية التحتية الداعمة للإعمال الإلكترونية كما لابد أن يصاحبه القضاء على الأمية الإلكترونية عن طريق بناء مجتمع المعلومات وتكوين حلقات التواصل الالكتروني.

مقابل ذلك تتجه بعض الدراسات في تحديد مرحل التحول للإدارة الإلكترونية إلى طريقة تصنيف الخدمات الإلكترونية ووضعها في شكل إلكتروني على شبكة الانترنت، وتبعا لذلك يمكن اختصار عملية التحول للإدارة الإلكترونية وفقا لما تراه هذه الدراسات في الأتي:[1]

1) التطور السريع في أساليب وتقنيات إدارة الأعمال.
2) توظيف استخدام التطور تكنولوجي والاعتماد على المعلومات.
3) ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات لتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
4) الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.
5) الخدمات الالكترونية المقدمة للمواطنين.

ويركز أصحاب هذا الاتجاه على البدء بالقطاعات الأكثر إلحاحا والقضاء على الهوة بين النظري والتطبيقي وامتلاك الكوادر البشرية المؤهلة.

[1] طارق عبد الرءوف عامر، مرجع سبق ذكره، ص 46.

في حين ركزت بعض الدراسات على أنه هناك دوافع تظهر في الواقع تدعو إلى التحول إلى الإدارة الإلكترونية على حساب دوافع أخرى، حسب وضع الدولة الاقتصادي السياسي وأهم هذه الدوافع نجد مايلي:[1]

1) تسارع التقدم التكنولوجي و الثورة المعرفية المرتبطة به:

إن الثورة المعرفة التي تجتاح هذا العالم وزيادة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة وتوجيهها لخدمة المجتمع وتمكينه من الحصول على فوائد كثيرة تتمثل في تحسين أداء المنظمات وزيادة لها الفرص للاستثمار في قطاع تكنولوجيا لتسهيل الحياة والاستفادة من المزايا تقنية المتوفرة على المستوى الدولي.

2) توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية:

حيث اعتبرت دفعا للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترتقي للمستويات العليا للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية ولإرضاء المواطن من ناحية أخرى.

3)التحولات الديمقراطية:

وما رافقها من إصلاحات إدارية مطلوبة من كل دولة ترغب في الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية أو تلبية مطالب جمعيات حقوق الإنسان المحلية والدولية.

ومما سبق يمكن اقتراح بعض الخطوات التي يمكن أن تعبر عن عملية انتقال سلسلة وناجحة في تطبيق الإدارة الالكترونية والتي يمكن حصرها في النقاط التالية:

أ) **قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنشاة:** ينبغي على المسؤولين أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى الكترونية مع خلق البنية التحتية.

ب) **تدريب وتأهيل الموظفين:** الموظف هو العصب الحساس الذي تعتمد عليه الإدارة الالكترونية لذا لابد من تدريب وتأهيل الموظفين كي ينجزوا الأعمال عبر الوسائل الالكترونية المتوفرة.

ج) **توثيق تطوير إجراءات العمل:** لابد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها، كي تتوافق مع كثافة العمل ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية مع الأخذ بعين الاعتبار قلة التكلفة وجودة الإنتاجية.

[1] – عمار بوخوش، **نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد و العشرين** ، بيروت ، دار العرب الإسلامي، 2006، ص،ص، 183 ،184.

المطلب الرابع: خصائص الإدارة الإلكترونية:

إن تحول نحو تطبيق إدارة إلكترونية وتخلي عن طريقة التسيير تقليدية يبني أساسا على استخدام تقنيات الاتصال والمعلومات الالكترونية باستخدام الكمبيوتر عبر المسافات البعيدة وتعتمد ممارسة مفهوم الإدارة الإلكترونية على استخدام تكنولوجيا الواقع الحالي حيث يتم غالبا استبعاد الكثير من الأصول المادية البشرية أو تقليل من استخدامها إلى اقل قدر ممكن، حيث جعل هذه الأخيرة تتسم بجملة من السمات والخصائص حددها الدكتور طارق عبد الرؤوف عامر عند تطرقه لمكاسب الإدارة الإلكترونية في جملة من السمات والخصائص يمكن إيجازها كلأتي:[1]

- إدارة الملفات بدل من حفظها.
- استعراض المحتويات بدل القراءة.
- مراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها.
- الإجراءات تنفيذية بدلا من محاضر الاجتماعات.
- الإدارة فرص مسيرة لتقديم الخدمات لطلابها من خلال الحاسب الآلي.
- الإدارة الإلكترونية ليست بديل للحكومة العادية و لا ينتهي دورها، بل وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة.

إن الإدارة الإلكترونية تعني مختلف التدخلات الإدارية للبيانات إذ يصبح شكلها إلكترونيا ومتداولا بين الأجهزة والمستويات الإدارية المختلفة، إذ يميز الإدارة الإلكترونية عن غيرها من الإدارات التقليدية سمات عديدة منها السرعة الفعالية في تقديم الخدمات بشكل يقضي على العراقيل البيروقراطية والتعقيدات الإدارية كما أنها إدارة بدون ورق حيث يستبدل التعامل الورقي بالبريد الإلكتروني والأرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية ونظم المتابعة الآنية.

حيث تتميز الإدارة الإلكترونية بتقليل أوجه الصرف في متابعة عملية الإدارات المختلفة وتقليل معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير قاعدة البيانات وربطها بمراكز اتخاذ القرار، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات، الدعم وبناء ثقافة مؤسسة ايجابية لدى كافة العاملين.[2]

[1] – طارق عبد الرءوف عامر، مرجع سبق ذكره ، ص 32.

[2] – حماد المختار ، مرجع سبق ذكره، ص17.

المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية البنية والأساسات.

ينطوي نموذج الإدارة الإلكترونية على عدد من المرتكزات تمثل بناء شبكي متماسك وأنظمة إلكترونية تمكنها من أداء وظائفها المختلفة، فبلوغ الأهداف المسطرة في نظام الإدارة الإلكترونية إنما يقتضي للأساس ضرورة توفير البنى التحتية، ومختلف الدعامات الرئيسية لهذا النموذج والتي يمكن تناولها بشكل مركز في هذا البحث.

المطلب الأول: من التفكير الخطي إلى التفكير الشبكي.

يقدم البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية تنوعا من الشبكات الالكترونية تأخذ أشكالا مختلفة تبعا لطبيعة الإدارة ومستوى جاهزيتها والتي تشمل غالبا الشبكات التالية:

أولا: شبكة الانترنت (Internet): وهي عبارة عن شبكة عملاقة من الحواسيب المتشابكة حول العالم وتربط المجتمعات بكل فطاعتها ونشاطاتها المختلفة ولشبكة الانترنت أهمية في بناء عالم الإدارة الإلكترونية في ظل الاقتصاد الرقمي الجديد الاعتبارات مهمة نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر مايلي[1] :

-شبكة الانترنت هي أم كل شبكات الاتصال الأخرى (Extranet LAN Internat).

-تعتبر شبكة الانترنت الفضاء الرقمي للإدارة الإلكترونية وهي أيضا قاعد الانطلاق التقنية لها Technical Platform والأنشطة والأعمال الالكترونية التجارة الالكترونية.

أ. شبكة الانترنت وسيلة الإدارة الالكترونية لبناء المنظمة الشبكية في الاقتصاد الشبكي.

ب. شبكة الانترنت هي أيضا وسيلة الإدارة الالكترونية للولوج إلى السوق الكون والاندماج في أنشطة الأعمال الكونتية لتلبية احتياجات الزبائن و المستفيدين في كل زمان ومكان.

ج. وأخيرا تعتبر شبكة الانترنت أساس خيارات تكنولوجيا الاتصال والشبكات.

[1] – محمد سمير احمد ، **الإدارة الإلكترونية**، الطبعة الأولى،دار المسيرة لنشروا لتوزيع ، عمان أ الأردن ، 29، ص 220.

ثانيا:الشبكة الداخلية والخارجية.

إن الانترنت أوجدت إمكانية كبيرة من اجل إنشاء الشبكة الداخلية (Internat) وهي شبكة الشركة التي تعتمد على استخدام تكنولوجيا الانترنت مثل المتصفحات ومحركات البحث وبرتوكولات الانترنت لتبادل المعلومات[1].

1- الشبكة الداخلية:

الشبكة الداخلية هي بمثابة الواب الداخلي (Internat web) وهي عبارة عن شبكة مهمة لخدمة الحاجة إلى المعلومات داخل الشركة باستخدام مفاهيم وأدوات الواب وقدرات الانترنت وبخاصة التصفح السهل وغير المكلف،كما أن شبكة الداخلية تقدم نظام البريد الالكتروني العالمي.

2- الشبكة الخارجية:

إن الانترنت ساهمت في تغير النظرة القائمة على أن تكون القدرات الجوهرية كلها داخل الشركة وإن يتم توريده داخليا (Insovrin)من اجل التحول باتجاه التكامل الافتراضي الذي يقوم على أساس القدرات الجوهرية يمكن أن يكون بعضها داخل الشركة وعلى العموم فإن الشركات الخارجية تستخدم الشبكات الخارجية للأغراض التالية:

1. تبادل الحجم الكبير من البيانات من أطرافها.
2. تطوير استخدام برامج التدريب المشتركة مع الشركات الأخرى.
3. تقاسم الأخبار والاهتمامات المشتركة مع الشركات الأخرى والجدول التالي يقدم مبادئ مرشدة لتصور واستخدام الشبكات الداخلية والخارجية.

[1] -نجم عبود نجم، **الإدارة الإلكترونية (الإستراتجية ، الوظائف ، المجالات)**،دار اليازوري العلمية لنشر ة التوزيع ، الاردن ـــ عمان ، ص42،46

الجدول رقم (1-1) مبادئ مرشدة للشبكات الداخلية والخارجية

الشبكة الداخلية	الشبكة الخارجية
(شبكة الشركة التي يتقاسم العاملون قاعدة معلوماتها وأدوات الاتصال الالكترونية فيها)	شبكة الشركة المحمية بكلمة السر التي تقدم المعلومات للأفراد أو الجهات في بيئة الأعمال
الاستراتيجيات الناتجة للشبكة الداخلية	الاستراتيجيات الناتجة للشبكة الخارجية
1-أن تتضمن تطبيقات مستخدمة على نطاق واسع في الشركة مع الاحتفاظ بالشبكة بسيطة	1- حدد العائد على الاستثمار
2-حقوق الأمان الملائم للشبكة	2- اختر الجمهور وقم بتلبية حاجياتهم
3- تحقيق من تكامل قواعد البيانات مع تطبيقات الانترنت	3-كن راغبا في التغير
4- استثمار القدرات الممتازة للشبكات	4- تشمل شبكتك (24)ساعة في اليوم
5 - حفز العاملين على استخدام الانترنت	5- اعمل على المستفيد بين النهائيين

المصدر: نجم عبود نجم الإدارة الإلكترونية (الإستراتجية، الوظائف، المجالات)دار اليازوري العلمية الأردن، عمان 209ص 47.

ومما سبق يمكن القول أن الانترنت والثورة الرقمية يمكن أن تودي إلى نهاية المؤسسات وإعادة توزيع مهام الإدارة وبالتالي فإن الثورة الرقمية حولت الاستراتيجيات إلى فئات، فتطايرت نظم الإدارة التقليدية وتأثرت مبادئها ودخلت عصر جديد، يتطلب البحث عن نمط جديد هو الإدارة الإلكترونية. [1]

وبالتالي تظهر أهمية البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية من حيث ما يوفره من عطاء يمثل روابط اتصال متناسقة تنحد في إقامة نظام المعالجة المعلوماتية والتي تتيح التواصل وتقديم الخدمات على الخط المباشر.

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

المطلب الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية.

إن الإدارة الإلكترونية قد أدت إلى تغيرات عميقة وواسعة في بيئة الأعمال وأساليبها وطريقة تنظيمها مثلت مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري وتغيير جذري في أساليب الإدارة التقليدية ويتجلى ذلك من خلال مختلف الوظائف التالية:

أولا:التخطيط التخطيط الإلكتروني (EPlanning) قد لا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام عند عن التخطيط التقليدي وذلك لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل لتحقيق هذه الأهداف إلا أن الاختلافات الأساسية يمكن أن ترد في ثلاث مجالات [1]:

– إن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد خلافا للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة.

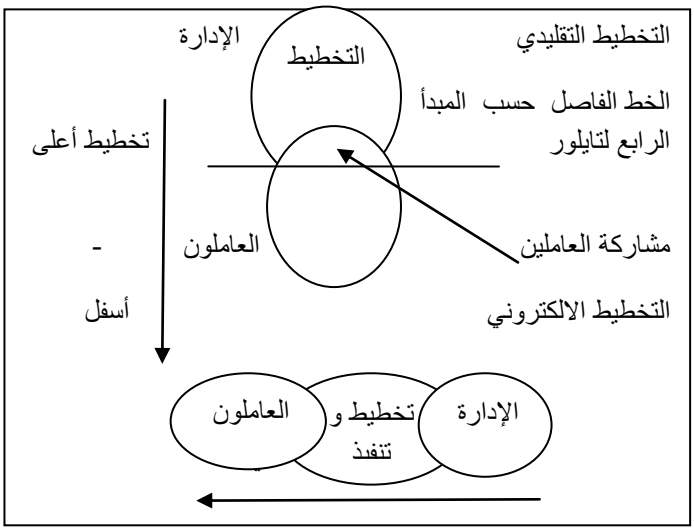
– إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضفي استمرارية على كل شيء.

– إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدي بين إدارة الخطط وعمال الخط الأمامي ينفذون بتم تجاورها تماما في الإدارة الإلكترونية.

والشكل رقم (1–3)يوضح أن التخطيط التقليدي كان في جوهره تخطيط أعلى أسفل(**top-bottomp**) في حين أن التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي(**horizontal planning**) في إطاره العام ومتداخل بشكل كبير بين الإدارة والعاملين.

[1] – نجم عبود نجم ،مرجع سبق ذكره،ص 297،298.

الشكل رقم(1-3) مقارنة بين تخطيط التقليدي والإلكتروني



المصدر:نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية (الإستراتجية، الوظائف، المجالات)، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع الأردن، عمان 2009،ص298.

تعطي البيئة الرقمية قوة التخطيط الإلكتروني حيث يتم التغير بسرعة انتقال الومضات إلى ذاكرة الحاسوب والنقرات عبر الشبكة العالمية مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار إزاء ذلك فإن التخطيط الإلكتروني لا بد من أن يتحول من الخطط والقواعد القديمة إلى الخطط والقواعد الجديدة والجدل رقم (1-2)يوضح ذلك.

الجدول رقم (1-2)من القواعد القديمة إلى القواعد الجديدة في التخطيط الإلكتروني

-خطة واحدة توجه أعمال اتجاه المنظمة	-خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة
-خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة للأمد (لا يقل أمدها عن سنة واحدة)	-خطط قصيرة وآنية (أمدها أيام، أسابيع أو فصل أو شهر)
-الخطة تحدد الأهداف ومراحل ووسائل تنفيذها	-الخطة مبدأ قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد لاتجاه ولا يقيده

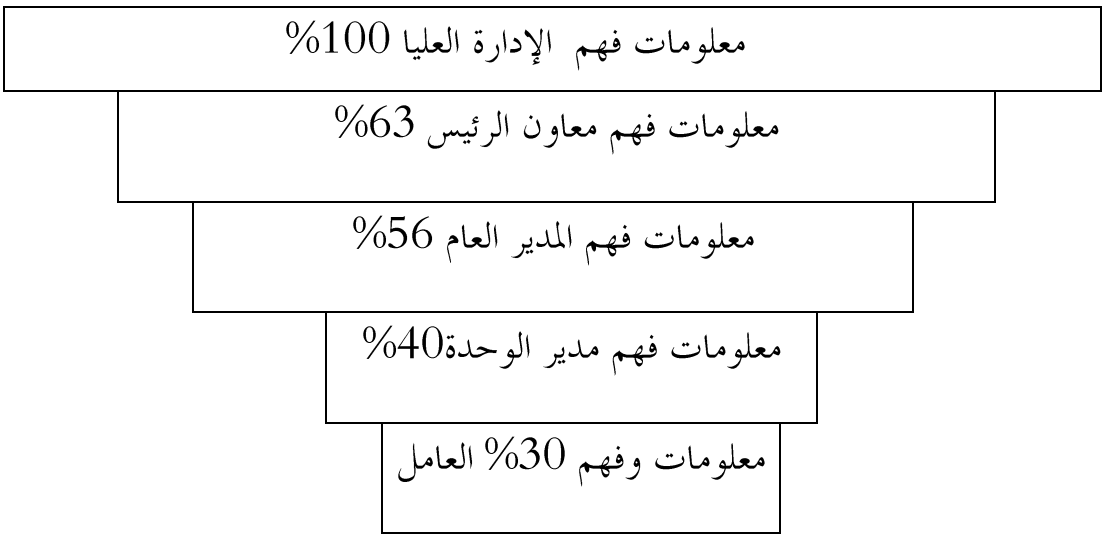
نجم عبود نجم الإدارة الإلكترونية،الاستراتجية المجالات الوظائف، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، عمان 2009، ص46.

ثانيا:التنظيم الإلكتروني. يعتبر التنظيم وظيفة إدارية مكملة لوظيفة التخطيط حيث تحوله إلى واقع قابل للتنفيذ ونتيجة للتغيرات والتطورات الكبيرة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات أصبحت عملية تنظيم تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية قادرة على مسايرة مختلف المستجدات، حيث أصبح التنظيم بهذا الشكل يعرف بالتنظيم الالكتروني[1] وعلى العموم يمكن توضيح ما مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير عملية التنظيم من خلال النقاط التالية [2]:

– التنظيم الالكتروني: يكون تنظيما مرنا للاتصال والتعاون بين الأفراد كما هو الحال في الشبكات المهنية.

– التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية **(INTERNENT)**:وهذا ما يحقق الصلات القائمة في الوقت الحقيقي وفي كل مكان في المنظمة ولا شك أن هذه الصلات القائمة على الانترنت ستؤدي إلى تجاوز هرمية الاتصالات الموجودة في أشكال التنظيم التقليدي كما يوضحه الشكل رقم (01-04).

شكل رقم(1–4) هرمية المعلومات حسب الهرمية التنظيمية.



المصدر ،محمد سمير أحمد الإدارة الالكترونية دار المبرة عمان الأردن 2009 ص251

يتطلب التنظيم القيام بالأعمال بطريقة ديناميكية ومن خلال مراكز قرار متعددة لا تتلائم مع خصائص التنظيم التقليدي القائم على الهيكل التنظيمي الصلب والهرمية الرسمية وغيرها، مما يحد من المرونة وعدم القدرة على الاستجابة الفائقة التي تتوافق مع التشبيك الفائق للانترنت، فمع الانترنت يتم

[1] – موفق حديد محمد، **الإدارة و النظريات**، ط1، دار حامد، عمان،ا لأردن،2001،ص140

[2] –محمد سمير احمد، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 261،262.

التحول من التنظيم التقليدي الطلب إلى التنظيم الشبكي الفضفاض والواسع وكذلك التحول من منظمة التركيز على الهياكل والخصائص التنظيمية الرسمية إلى منظمة التركيز على الهدف الواحد المتقاسم[1].

ويمكن تحديد التغيرات العميقة التي تتوافق مع إعادة تنظيم المؤسسات في ظل الانترنت ومع التنظيم الالكتروني الآتي [2]:

1-التنظيم الشبكي مقابل أشكال تنظيم تقليدي حيث يتسم التنظيم الشبكي بكونه تنظيم مرن للاتصال.

2-إن الانترنت تحقق التشبيك الفائق والواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية وتؤدي إلى الصلات الفائقة لآن وفي كل مكان في المنظمة.

3-إن الانترنت بفعل التشبك الواسع مع الزبائن أخذ يحول متلقين سلبيين إلى مشاركين فعالين.

ثالثا: القيادة الالكترونية.

تعرف القيادة بأنها القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو التأثير في السلوك البشري لتوجيه الناس نحو هدف مشترك بطريقة طاعتهم وتعاونهم والقائد هو من يتولى إدارة جماعة من الأفراد لتحقيق أهداف معينة[3].

أدى التغير في بيئة الأعمال والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية التي تعتمد أساس على القائد الإلكتروني الذي له القدرة على التأثير في الآخرين من خلال توجيه جهودهم وقدراتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة خصوصا في بيئة الأعمال الالكترونية التي تتم بالسرعة والتغيير ويمكن حصر القيادة الالكترونية كالآتي[4]:

أ-القيادة التكنولوجيا الصلبة:

هي قيادة ترتكز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت وتتسم زيادة المعلومات وسرعة الحصول عليها وتحقيق جودتها من أجل اتخاذ قرارات أشمل وأسرع وأفضل وهذه ميزة شبكة الأعمال التي تمكن القائد الالكتروني من امتلاك القدرة على التعامل مع مختلف أبعاد التطور التقني هذا من جهة ومن جهة أخرى يكون القائد أكثر فعالية بالاعتماد على هذه التكنولوجيا.

---

[1] - نجم عبود نجم،**الإدارة الإلكترونية**،دار المريخ للنشر،الرياض، السعودية،2004،ص 250.

[2] - نجم عبود نجم،مرجع سابق،ص 315.

[3] - وزاع محمد، **الإدارة لإلكترونية و اثرها على الموارد البشرية**،أمذكرة لنيل شهاد الماجيستر،جامعة المدية،قسم علوم تسيير2013،ص 35.

[4] -محمد عينم أحمد،**الإدارة الإلكترونية**،أفاق محاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية،المنصورة، مصر،2004،ص 73.

ب)القيادة البشرية:

إن ما يثير للاهتمام هو أن القيادة الالكترونية تبدو الآن من أي وقت مضى ذات محتوى إنساني كبير رغم أنها أكثر تمويلا على التكنولوجيا وذلك لعدة أسباب:

-إن تكنولوجيا المتمثلة بالانترنت أصبحت بحاجة إلى عاملين ذوي تخصصات ومؤهلات عالية وبعضهم من المفكرين والمبتكرين من بين المحترفين النادرين.

-إن كثير من العاملين سيعملون مع الانترنت وفق نمط العمل عن بعد القائم على الحاسوب وهؤلاء لن تربطهم البناية الواحدة ولا رابطة الإشراف اليومي المباشر وإنما القيادة الالكترونية ذات الرؤيا التي يمكن أن تكون العامل الأكثر تحقيقا للولاء الالكتروني بين العاملين وبين الزبائن ويكون فيها القائد على النحو التالي:

– **قائد زبائني:**المركز على الزبون ويجود تسهيلات ومزايا الزبون.

– **قائد معرفي:**يمكن للعاملين أن يطلعوا على منظمات أخرى ويتنقلوا إليها وعليه معرفة العاملين والاحتفاظ بهم.

– **قائد تناسبي:** الأفضل في خدمة العاملين الموردين من المنافسين:

أسرع من المنافسين في السوق.

أكثر قدرة على الاستفاد من الابتكارات.

التعلم يشكل عال كثيف التركيز وأسرع حركة.

ج) القيادة الذاتية:

ترتكز هذه الأخيرة على جملة من المواصفات، يجب أن يتصف بها القائد الإلكتروني ضمن إدارة الأعمال عبر الانترنت من حيث نقاط القوة والضعف وهو مايجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس، كما لا يعود فقط بان الانترنت توجد بسبب طبيعة العمل الفردي وإنما أيضا لن القائد الإلكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة وفورية لما هو مطلوب الآن وفي كل مكان فالمنظمة تعمل على الانترنت وفي زمن الانترنت بكل ما يعنيه ذلك من تفاعل أني وفوري مع الطرف الأخر أو الأطراف الأخرى على الشبكة لهذا فإن قادة الذات يتسمون بالخصائص التالية[1]:

[1] – كالدي محمد محمود، **التكنولوجيا الإلكترونية**، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، 2007ص 86.

1- القدرة على تحفيز أنفسهم و إبقاء التركيز على انجاز المهام.

2- الاستقامة التي تستدعي الولاء للمنظمة والرغبة في العمل حسب قيمها ومعتقداتها.

3- فهم المنظمة ومساهماتها من أجل حل المشكلات.

4- الرغبة في المبادرة والمرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة.

5- المسؤولية عن مساراتهم المهنية وأنظمتهم وتطورهم.

رابعا : الرقابة الإلكترونية.

إذا كانت الرقابة التقليدية ترتكز على الماضي لأنها تأتي بعد تخطيط وتنفيذ، فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المنظمة أو المنظمة الداخلية مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف أو الخطأ وعملية تصحيحه،كما أنها عملية مستمرة تكشف عن أول بأول من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين والعاملين والموردين، والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت في نفسه وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني سواء بين العاملين أو الإدارة أو بين المستفيدين والإدارة، إنما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقترابا من الرقابة على الثقة .[1]

إن الرقابة الإلكترونية أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أول بأول وبالوقت الحقيقي فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى القائد في نفس الوقت مما يمكنه من معرفة المتغيرات قبل أو عند التنفيذ والاطلاع وبالتالي على اتجاهات النشاط خارج السيطرة لاتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في نفس الوقت إلى المسؤولين عن التنفيذ وبالتالي إلغاء الفجوة الرقمية وتحقيق الرقابة المستمرة.

مما يزيد قدرة الرقابة الإلكترونية هو توفر خدمات أدوات التعقب سواء للتوريد أو الطلبيات مما يجعل العمل الفوري مع كل الأطراف ذات العلاقة بالرقابة ممكنة الانجاز وبكفاءة مما لاشك فيه أن الرقابة الإلكترونية تحقق استخدامها فعالا لأنظمته وشبكات المعلومات القائمة على الانترنت بكل ما

[1] - عاشور عبد الكريم، **دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية و الجزائر**، مذكرة مقدمة للحصول على هادة الماجيستر ، فرع العلوم السياسية و العلاقات الدولية 2010،ص 31.

يعينه من فحص و تدقيق ومتابعة أنية في كل وقت وشاملة في كل مكان تكلفة ووقت محدودين، وهذا ما يمكن أن يحقق لها مزايا كثيرة يمكن تحديدها بالنقاط التالية:[1]

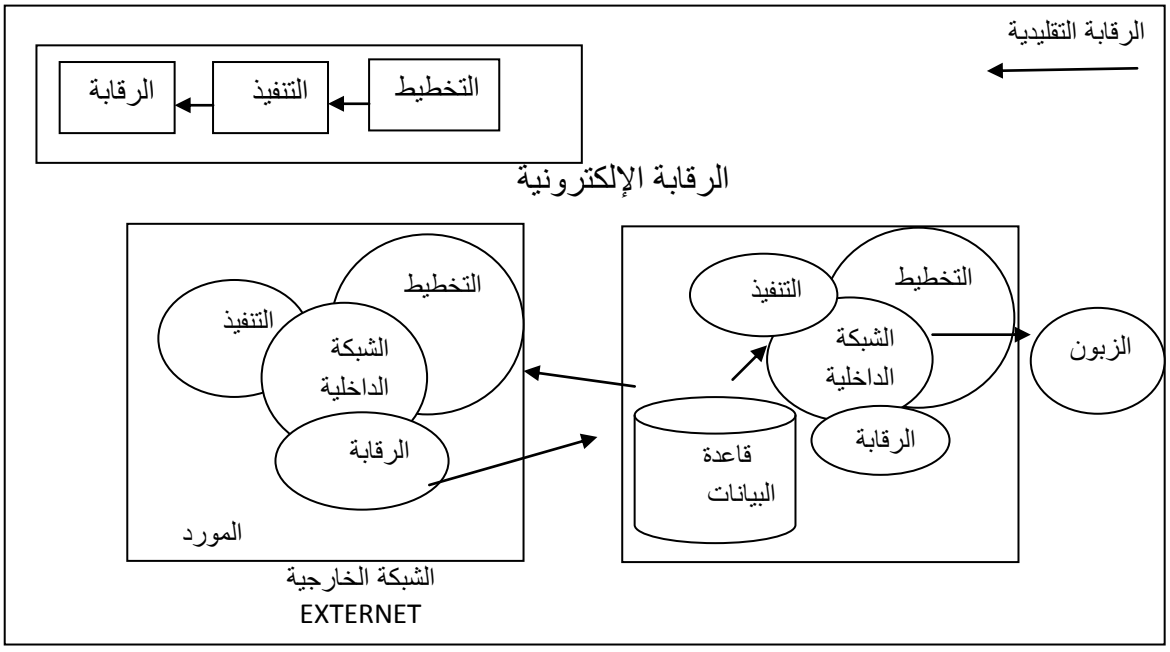
1- الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة بسبب الرقابة المستمرة بدلا من الدورية.

2- تحفيز العلاقات القائمة على الثقة وهذا ما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.

3- توسيع الرقابة إلى عملية الشراء، الموردين، المؤسسات المشتركة في سكة الاعتمال الخارجية Extranet.

يوضح الشكل رقم (**1-5**) الفرق بين الرقابة التنفيذية والرقابة الإلكترونية والتأثيرات المختلفة لرقابة الإلكترونية.

الشكل رقم (1-5)الرقابة التقليدية و الرقابة الإلكترونية



المصدر: نجم عبود نجم ، الإدارة الإلكترونية ، دار المرمج للنشر ، الرياض، السعودية 2004، ص 275.

ومما سبق يمكن القول أن كثير من المعوقات والعقبات التي ترسخت وبقيت لسنوات يمكن أن تتلاشى وتصبح من الماضي بفعل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية التي تعطل قوانينها وظروف أعمالها الورقية انجاز المعاملات ففي ظل الإدارة الإلكترونية لن تجد تلك الأوراق التي يحتاج انجازها إلى وقت طويل ليس انجازها فحسب بل أيضا نسخها إذا استلزم الأمر على عكس الإدارة التقليدية التي

[1] - وازع محمد، مرجع سبق ذكره، ص 38.

كانت تقف عاجزة عن تبديل الشيء ومن السمات والخصائص التي حددها الدكتور حسن محمد حسين كالأتي[1]:

1- لاتفيد الإدارة الالكترونية في عملها بزمان معين فمواقع هذه الإدارة متاحة على شبكة الانترنت.

2 – لا تقوم الإدارة الإلكترونية على هياكل تنظيمية ولا تعرف الوظيفي المعمول به في دوائر الإدارة التقليدية.

3-لا تحتاج الإدارة الإلكترونية في الانتقال من أمكنتها وتكبد مشقة السفر.

4-في ظل الإدارة الإلكترونية تصبح المكالمات والرد عليها أمرا ميسورا وسريعا.

إن خصائص الإدارة الإلكترونية قد مثلت دفعا أساسيا لدى القائمين على مبادرات التحول الالكتروني في الكثير من الدول والحكومات وتوج خلق استراتيجيات الكترونية متنوعة مقسمة على مراحل حسب الظروف والإمكانيات وهذا بين أن التحول إلى الإدارة الإلكترونية لابد أن يتم عبر مراحل.

المطلب الثالث: التحول للإدارة الالكترونية و مجتمع المعرفة.

تتجه المجتمعات بخطى واسعة نحو اقتصاد المعرفة القائم على إنتاج المعرفة وتوزيعها واستخدمها لخلق قيمة مضافة للمجتمع وما يواكب العصر نوعي والخاص لتطبيق مفاهيم الإدارة الإلكترونية والعمل الإلكتروني.

أولا:تعريف إدارة المعرفة. عرفت إدارة المعرفة بأنها هي مجموع كل التدخلات الممكنة الموجهة للأفراد وتكنولوجيا التي تكون ملائمة لتعظيم الإنتاج إعادة استخدام و إمدادات المعرفة في المنظمة .[2]

وعليه عرف مجتمع المعرفة بأنه وصف التطور الراهن والأحداث من مسيرة التقدم البشري، كما يتبلور في المجتمعات الأكثر تقدما والمقصود بمجتمع المعرفة هنا ذلك المجتمع الذي يقوم على نشر المعرفة وإنتاجها وتطبيقها في جميع مجالات النشاط المجتمعي إلا مصادر المجتمع المدني والسياسة والحياة الخاصة وصولا إلى الحالة الإنسانية باطراد أي إقامة تنمية إنسانية.[3]

[1] – حسن محمد حسن، **الإدارة الإلكترونية**، المفاهيم الخصائص، المنظمات، مؤسسة الورق لنشر و التوزيع ، 201، ص78.77.

[2] – نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، 2009،ص 494.

[3] – وزاع محمد،مرجع سبق ذكره، ص 32.

❖ سمات مجتمع المعرفة يتميز مجتمع المعرفة من السمات والخصائص السياسية والاقتصادية والاجتماعية نوجزها فيمايلي [1]:

1 الاستخدام الواسع لشبكة الانترنت في تبادل المعلومات والبيانات وتطبيقاتها المختلفة ومنها:

– التجارة الالكترونية ونقصد بها مختلف المعاملات الالكترونية.

– البنوك الالكترونية التي تعتمد على شبكة الانترنت في إتمام كافة التعاملات البنكية.

– تعليم الالكتروني بإقامة كافة المناهج الدراسية على شبكة الانترنت.

2- اتساع أسواق السلع والخدمات لشمل كافة أنحاء العالم.

3- انخفاض الاستثمار في الأصول المادية للمنظمات.

4- زيادة سرعة التقدم العلمي والتكنولوجي مما أدى إلى سرعة التقادم المعرفي.

5- كثافة الاستثمارات في قطاع الخدمات المعرفية.

6- العولمة وكسر احتكار الدولة لوسائل الإعلام.

7- التوسع في ظاهرة الاندماج بين المنشات العملاقة وتزايد أهمية الدور الذي تلعبه الشركات المتعددة الجنسيات في دفع عجلة التنمية.

❖ تطور الفكر الإداري في عصر المعرفة:

أثرت التغيرات التكنولوجية وانعكاساتها على النظم الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتي صاحبت عصر المعرفة على الفكر الإداري بصفة عامة وعلى فكرة الإدارة العامة بصفة خاصة حيث اختلفت الأسس والمفاهيم العلمية التي يسند إليها علم الإدارة والتي أثبتت نجاحها لفترات طويلة مما يشكل ثورة في الفكر الإداري ونعرض فيما يلي أهم التيارات الفكرية التي صاحبت عصر المعرفي فيما يلي[2]:

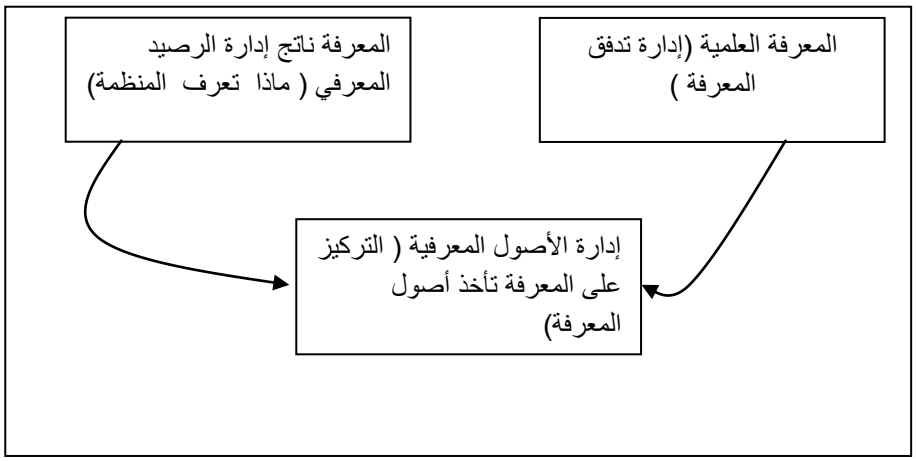
– اتساع مفهوم الإدارة ليشمل إدارة المعرفة التي تطبق أنشطة جديدة للإدارة مثل اقتناء المعرفة وتطويرها.

[1] – إيمان عبد المحسن زكي، **الحكومة الالكترونية مدخل إداري متكامل** ، المنظمة العربية لتنمية ادارية ، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص 5-7.

[2] – إيمان عبد المحسن زكي، مرجع سبق ذكره، ص 09.

– التحول إلى إدارة الوسائل الإلكترونية عن طريق الإدارة الإلكترونية بدلا من الإدارة التقليدية وقد وفرت الإدارة المعرفة الكثير من الفرص للمنظمات في المجتمعات المتقدمة لتحقيق تقدم تنافسي من خلال ابتكارها لتكنولوجيا جديدة ووسائل إنتاج وعمل جديدة ويوضح الشكل رقم (1-6) المفهوم الجديد للإدارة المعرفة التنظيمية باعتبارها أحد أهم أصول المنظمة والذي يجمع بين إدارة تدفق المعرفة وبين المستويات تنظيمية وإدارة الرصيد المعرفي للمنظمة في ذات الوقت.

الشكل رقم (1–6) إدارة الأصول المعرفية بالمنظمة

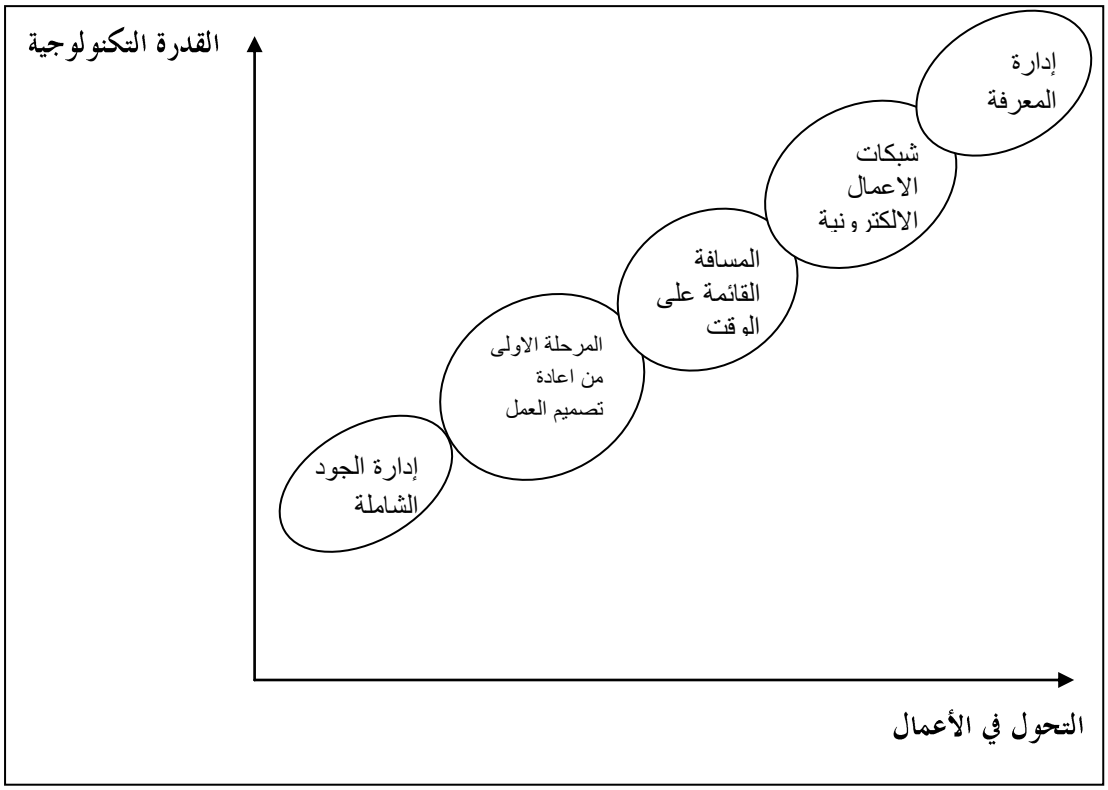


المصدر: إيمان عبد المحسن زكي، الحكومة الإلكترونية، مدخل إداري متكامل، المنظمة العربية لتنمية الإدارية ص 10.

كما يوضح الشكل رقم (**1–7**) الاتجاهات الإدارية التي شكلت ملامح الموجة الثانية من إعادة تصميم نظم العمل والمتمثلة في المنافسة القائمة على الوقت وإدارة شبكات الأعمال الإلكترونية وإدارة المعرفة حيث يزيد التحول نحو تعظيم القدرة التكنولوجية للمنظمة. [1]

[1] – نجم عبود نجم ،مرجع سبق ذكرهن 2009، ص 502.

شكل رقم (1-7) الاتجاهات الإدارية لتصميم نظم العمل للتحول إلى شبكات الأعمال الإلكترونية.



المصدر:إيمان عبد المحسن زكي، الحكومة الإلكترونية مدخل إداري متكامل المنظمة العربية لتنمية إدارية، ص 11.

ثانيا: تعريف المعرفة الإلكترونية تعرف التمكين من الوصول الأوسع للمعلومات والمعرفة والخبرات وتحقيق كفاءة أفضل من إعادة استخدام المعرفة والمضمون الحاليين لإنشاء المضمون الجديد [1] وهذا التعريف يوضح خصائص المعرفة الإلكترونية التي يمكن اجماها كالأتي:

1)إن نماذج المعرفة الإلكترونية من نماذج قائمة على التغيرات خلالها لنماذج القائمة على الأحجار والملاط.

2)إن المعرفة الإلكترونية تعمل على قانون الأصول الرقمية وتحقيق رفاهيتها بكفاءة عالية هي كفاءة الشبكة العالمية.

3)إن المعرفة الإلكترونية تعمل في السوق بلا حدود والوصول إلى الناس في أي زمان ومكان.

4)إن المعرفة الالكترونية وثيقة صلة بالموصفات القياسية لقدرة التشغيل البيئي والبرتوكولات والانترنت ولغاته.

[1] – المرجع نفسه ، ص 504.

المطلب الرابع:الإدارة الإلكترونية و مجتمع المعلومات.

أولا: مفهوم مجتمع المعلومات.

يأتي مجتمع المعلومات بعد مراحل متعددة مر بها التاريخ الإنساني وتميزت كل مرحلة بخصائص ومميزات حيث شهدت الإنسانية من قبل تكنولوجيا الصيد ثم تكنولوجيا الزراعة وبعدها تكنولوجيا المعلومات التي رسمت الملامح الأولى لمجتمع المعلومات هذا الأخير بالتركيز على العمليات التي تعالج فيها المعلومات والمادة الخام الأساسية به وهي المعلومة التي يتم استثمارها بحيث تولد المعرفة معرفة جديدة.

وهذا عكس المواد الأساسية في المجتمعات الأخرى حيث تنصب بسبب الاستهلاك أما في مجتمع المعلومات بالمعلومات تولد المعلومات مما جعل مصادر المجتمع المعلوماتي متجددة ولا تنصب الأمر الذي يفسر أهمية المعلومات ومكانتها كأهم مادة أولية على الإطلاق وهو ما يجعل المجتمع الجديد يعتمد في تطوره بصورة أساسية على هذا المورد وشبكات الاتصال والحواسيب ويتميز بوجود سلع وخدمات معلوماتية لم تكن موجودة من قبل إلى جانب اعتماده بصفة أساسية على التكنولوجيا الفكرية أي تعظيم شأن فكر العقل الإنساني بالحواسيب والاتصال والذكاء الاصطناعي ونظم الخبرة .[1]

وعرف مجتمع المعلومات بأنه ذالك المجتمع الذي يبنى على مفاهيم تكنولوجيا المعلومات وهو المساحة الافتراضية التي خلقها التواصل بين شبكات الحواسيب المختلفة مع ما تحمله من برمجيات جعلت الآلة تنطلق بمحتوياتها و تضع في خدمة الإنسان الذي لا ينفصل بدوره عن المجتمع.[2]

1-2 سمات مجتمع المعلومات.

اهتمت بعض الدراسات بتحديد سمات مجتمع المعلومات وحصرها في عدد من العناصر حيث نجد تلك السمات التي حددها توفلر (TOFFLER) في ستة أركان تمثل ملامح البنية الأساسية للمجتمع الإلكتروني.[3]

- قابلية التحويل قابلية للحركة التفاعلية الشيوع والانتشار التوصيلية التدويل

[1] - حماد المختار، مرجع سبق ذكره ص، 93.

[2] - عاشور عبد الكريم، مرجع سبق ذكره ، ص 35.

[3] - المرجع نفسه ، ص 36.

ويرى توفلر أن المبادئ الستة السابقة الذكر باجتماعها تؤدي إلى تحول ليس في الطريقة التي توجه بها الرسائل من طرف إلى طرف فحسب بل يتعدى الأمر إلى التحول في طريقة تفكير وفي النظرة إلى العالم بأسره.

1-3 المحافظة على خصوصية المعلومات والمعاملات الشخصية.

يقصد بالخصوصية حماية المعلومات الشخصية التي تجمعها الحكومة حول الأفراد والمنظمات حيث انه من الملاحظ أن المنظمات والأجهزة الحكومية المختلفة تجمع كم هائل من البيانات عن المواطنين ومنظمات الأعمال من خلال المعاملات التي تحدث معهم وبتنامي حجم ونطاق الخدمات الإلكترونية العامة تتزايد وتتضخم قواعد ومستودعات البيانات والمحافظة على خصوصية وسرية المعلومات المخزونة وعلى ذلك يجب أن تلتزم مواقع الحكومة الإلكترونية بحفظ وصيانة خصوصية وسرية بيانات المواطنين كتالي:[1]

- تدريب وتوعية الموظف العام حول أهمية المسائل والقضايا المتعلقة بالخصوصية والسرية الشخصية.
- تصميم وتطوير التطبيقات الإدارية التي تضمن وسائل حماية الخصوصية والسرية.
- إتباع الممارسات الأحسن في مجال المعلومات وتقليص عمليات تجميع المعلومات الشخصية والاحتفاظ بها في الحالات ذات الطبيعة القصوى.
- الحد من الوصول إلى العمليات الشخصية التي يسهل التعرف على أصحابها.
- عدم السماح آليا للعاملين بالتطفل على المعلومات الشخصية التي تتسم بدرجة عالية من الخصوصية.

يعد مفهوم الحكومة الإلكترونية مفهوما حديثا ظهر نتيجة للتقدم التقني والتطور في السنوات الأخيرة بتطوير ثورة المعلومات والاتصالات في مقابل الإقبال المتزايد على استخدام الحاسب الآلي بتطبيقاته المتعددة وتتمثل الحكومة الإلكترونية في أداء الأعمال وتبادل المعلومات من خلال الوسائل الإلكترونية وهذا ليس فقط للمنظمات وعالم الأعمال وإنما يمتد إلى جميع فئات وشرائح المجتمع وتعتمد الحكومة الإلكترونية على مجموعة من الوسائل التقنية الحديثة التي تساعد علة تنفيذ الأعمال.

[1] – سحر قدور الرفاعي، **الحكومة الإلكترونية و سبل تطبيقها** ، مدخل استراتيجي ، مجلة اقتصاديات افريقيا العدد07 ،جامعة الشلف، ص 327.

وربما نشأ هذا الحماس في التعامل الإلكتروني من الاعتقاد بان التكنولوجيا في مقدورها تبديل الصورة السلبية للحكومات ففي كثير من أنحاء العالم ينظر الموظفون إلى حكوماتهم بأنها تبدد المال العام مما يضعف الثقة في الحكومات وقد يتسبب انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصال (ITC)في تجدد الأمل في أن تصبح الحكومات أكثر اهتماما بالمواطنين ومنه فالحكومة الإلكترونية تعد وسيلة لتحسين الأداء الحكومي كيي يصبح فعالا وذوي كفاءة كما أنها تيسر الحصول على الخدمات الحكومية وتتيح لأعداد كبيرة من المواطنين على المعلومات مما يجعل الحكومة أكثر مصداقية.

المبحث الثالث: الحكومة الالكترونية والإدارة المعاصرة.

إن دراسة مراحل وأبعاد مختلفة للحكومة الالكترونيةوتحليل مفهومها يساعد على إدراك أفضل للظاهرة ووسائل استثمار تكنولوجيا المعلومات من أجل تطوير دور الحكومة ونظام إدارة المصالح العامة.

المطلب الأول:مفهوم الحكومة الالكترونية.

توجد تعاريف وألفاظ كثيرة شائعة الاستخدام للحكومة الالكترونية مثل :الأعمال الالكترونية ،والإدارة الالكترونية والحكومة الرقمية ....الخ.

ومصطلح الحكومة الالكترونية E .GOVERNMENT يمثل شكل من أشكال الأعمال الالكترونية حيث في عام 1992تحدث الرئيس الأمريكي بيل كلينتون عن استخدام تكنولوجيا الاتصال لتوفير الخدمات للمواطنين حيث كانت الانطلاقة لما يسمى بالحكومة الالكترونية.

E .GOVERNMENT أما في عام 2002 قامت الأمم المتحدة بتعريف الحكومة الالكترونية هي استخدام الانترنت لتقديم المعلومات والخدمات للمواطنين ،حيث أن الحكومة الالكترونية تهدف للرقي بأدائها بشكل عام،وتقديم خدماتها بكفاءة عالية ولا ننسى التنسيق بين الجهات الحكومية المختلفة والمكملة لعمل بعضها البعض لتحقيق الكفاءة والشفافية.

1)تعريف الحكومة الالكترونية E .GOVERNMENT:

يمكن تعريف الحكومة الالكترونية بأنها، هي استخدام التكنولوجيا وتقنية المعلومات وتسخيرها لدعم الأعمال الحكومية ،والتفاعل مع المواطنين بغية تقديم هذه الخدمة بطريقة سهلة وسلسة وعلى مدار 24ساعة يوميا وجميع أيام الأسبوع عبر الوسائل الالكترونية الحديثة الانترنت،والتقنيات الجديدة

للاتصال مع العلم أنها ليست بديلا عن الحكومة الكلاسيكية، بل هي الوجه الآخر لها ولكن في الفضاء الالكتروني.[1]

وتعرفها المنظمة العربية للتنمية الإدارية على أنها عملية استخدام المعلومات العريضة للانترنت والاتصال عبر الهاتف الجوال لامتلاكها القدرة على تغيير وتحويل العلاقات مع المواطنين ورجال الأعمال ومختلف المؤسسات الحكومية كما قدم البنك الدولي مفهوما أشمل للحكومة الالكترونية (2005) بأنها عملية استخدام المؤسسات الحكومية لتكنولوجيا المعلومات مثل :شبكات المعلومات العريضة ،وشبكة الانترنت وأساليب الاتصال عبر الهاتف المحمول،والتي لديها القدرة على تغيير وتحويل العلاقات مع المواطنين ورجال الأعمال ومختلف المؤسسات الحكومية،وهذه التكنولوجيا يمكنها أن تخدم عدد كبير من الأهداف مثل تقديم خدمات أفضل للمواطنين وتمكين المواطنين من الوصول للمعلومات مما يوفر مزيد من الشفافية، وإدارة أكثر كفاءة للمؤسسات الحكومية كما أن نتائج هذه التطبيقات يمكن أن تؤدي إلى زيادة الشفافية وتخفيض النفقات وزيادة قناعة المواطن بدور المؤسسات الحكومية في حياته.[2]

ومن خلال تعريف الحكومة الالكترونية يتضح لنا بأن البنية الحتمية لها قائمة على الانترنت وذلك لتقديم الخدمات لكافة المواطنين بغض النظر عن موقعهم الجغرافي،حيث تعمل هذه الحكومة على مواكبة التطور التكنولوجي من خلال سرعة تبادل المعلومات بينها وبين المواطن كما أنها خففت العبء الملقى على عاتق الموظفين من خلال توفير الإجابات بشكل سريع للجمهور وتوفير كافة النماذج الخاصة بالمعاملات المختلفة ومتابعة سيرها بين الدوائر في المؤسسات المختلفة.

المطلب الثاني: أهمية و أهداف الحكومة الإلكترونية.

1 أهمية الحكومة الإلكترونية:

إن أهمية الحكومة الإلكترونية تتحقق من خلال إدراك حقيقة عالم اليوم وبمستجداته أصبح يحكم على الجميع بأنه متقدم ومتميز بوجود ثلاثة شروط أساسية وهي المسائلة والشفافية والحكم الصالح وهذه تمثل ركائز الحكومة الإلكترونية حيث جاءت الحكومة الإلكترونية بعد أن ظهرت صور الفساد الإداري والمالي في المجتمع ومؤسساته ولإصلاح هذا الأمر كانت الحكومة الإلكترونية كأحد العلاجات الواقية من انتشار الفساد من جانب والعمل على منعه من جانب أخر كما أن مقتضيات

[1] – صدام حمايسية، **الحكومة الإلكترونية**، الطريق نحو الإصلاح الإداري، 2013،ص 13.

[2]– www.world bank . org/public sector / e.gov/ definition hotmail.com en ligne a 06/02/2016.

الإصلاح الإداري يلزم المؤسسات الحكومية بنمط الشفافية والوضوح في منهج عملها وأن تتيح جدية وصول المعلومات كما تقوم به إهمال للمواطنين .[1]

إن الخدمات المباشرة تعتبر جزءا من إعادة التصميم الشامل لتوصيل المعلومات والخدمات الحكومية وعلى الرغم من استمرار توصيل المعلومات والخدمات بالطرق التقليدية مثل استخدام الهاتف، الفاكس أو الطرق اليدوية إلا أن الهدف الأهم هو تحسن الخدمات وتوفيرها ولاشك أن الخدمات المباشرة إن لها ميزة فريدة تتمثل في سهولة النفاذ إليها في أي وقت ومن أي مكان به إمكانية الربط مع الشبكات الشيء المهم الذي يعتبر أساس جوهري وفاعل ومؤثر لقيام الحكومة الإلكترونية أنها تعد عاملا مهما للتخفيف من نسبة العلاقات المشبوهة وغير الشرعية المتمثلة عند المؤولين والعاملين لأنها تغني أولا وقبل كل شيء تدفق المعلومات وعلانية تداولها عبر مختلف وسائل الاتصال فتساهم في تسهيل المهام ضد مختلف أشكال الفساد وتوفير تواصل المواطنين الصانعين للقرارات أي إن الحكومة الإلكترونية تعني انفتاح على الجمهور فيما يتعلق بهيكل وظائف الجهاز الحكومي والسياسات المالية للقطاع العام وتأيد السياسات الاقتصادية السليمة.

وفي الأخير يمكننا حصر أهمية الحكومة الالكترونية في مدى تحقيقها لبعض المزايا فهي التي استطاعت أن تغزو الإدارات وتحل محل الحكومة التقليدية من أجل إرساء بعض المبادئ كالمسألة الشفافية التي تجعل المواطن في تواصل دائم مع إدارته وزيادة نسبة رضاه عنها.

2-أهداف الحكومة الالكترونية:

مما لاشك فيه أن تحول الجهات الحكومية وجهات القطاع الخاص إلى نظام الحكومة الالكترونية يعكس رغبة صادقة لدى هذه الجهات بتحقيق أهداف عظيمة تتفق وثورة المعلومات والاتصالات التي تحياها البشرية في الوقت الحالي وهو ما ينعكس على شكل أداء الوظيفة العامة أو الخاصة وتقديم الخدمات للمواطنين بسهولة ويسر وتكلفة أقل.

والهدف الاستراتيجي للحكومة الالكترونية يتمثل في دعم وتبسيط الخدمات الحكومية لكل الأفراد المعنية الحكومة، المواطنين، ومنشآت الأعمال واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال يساعد

[1] – سحر قدور الرفاعي،مرجع سبق ذكره،ص309.

في ربط كل الأطراف الثلاثة معا ،وتدعيم الأنشطة والعمليات وعلى ذلك فإن أهداف الحكومة الالكترونية تشبه إلى حد كبير أهداف الحكومة الجيدة.

ويمكن تحديد أهداف الحكومة الالكترونية من خلال وصف أهداف كل من الحكومة الالكترونية والديمقراطية الحكومية منفصلين عن بعضهما:

أ) يوجد أربعة أهداف رئيسة للديمقراطية الالكترونية يتمثل في: [1]

– تقديم وصولا للمعلومات والمعرفة عن العملية السياسية، وعن الخدمات والفرص المتوافرة والمتاحة للمواطنين والأعمال من الواقع إلى الديمقراطية الافتراضية.

– مساعدة التحول من الوصول السلبي إلى المعلومات إلى المشاركة النشطة للمواطن من خلال إعلامه، تمثيله استشارته، تشجيعه على التصويت في الانتخابات وتضمينه في كل الأمور العامة التي تهمه.

– تقليل تكلفة الخدمات والإجراءات الحكومية وما يصاحبها من أداء عمليات إدارية عن طريق تقديم ذلك.

– زيادة كفاءة وفعالية عمل الحكومة من خلال تعاملها مع المواطنين ومنشآت الأعمال.

ب)بما يتعلق بأهداف الحكومة الالكترونية يمكن التمييز بين أهداف كل من العمليات المؤدات داخليا ،الأهداف المرتكزة على الأعمال الخارجية المقدمة لجمهور المتعاملين :[2]

1–الأهداف المرتكزة على أعمال المصالح الحكومية الداخلية الغير ظاهرة للمتعاملين، تتمثل في تسهيل السرعة الشفافية إمكانية المحاسبة، الكفاءة وفعالية عمليات وإجراءات أداء أنشطة الإدارة الحكومية ويساهم هذا التوجيه في توفير تكلفة الأعمال وتقديم الخدمات بطريقة جوهرية.

2– أما أهداف الحكومة الالكترونية الخارجية فإنها توجه نحو تحقيق حاجات المجتمع وتوقعاته بطريقة مرضية عن طريق تبسيط التفاعل والتعامل مع الخدمات العديدة المتاحة على الخط، ويسهل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العمليات الحكومية الداخلية سرعة وشفافية وإمكانية المحاسبة والكفاءة والفعالية الخاصة في التواصل مع الجمهور والمواطنين والأعمال والأجهزة الحكومية الأخرى.

---

[1] – محمد محمد الهادي،**الحكومة الالكترونية كوسيلة للتنمية والإصلاح الإداري** ، cybrarians journal عدد11،ديسمبر 2006 على الخط:www.journal.cybrarains .org.

[2] – محمد سمير، مرجع سبق ذكره ص 82.

كما يمكن أن يشمل الحكومة الالكترونية ما يلي:

– تقديم الخدمات للمواطنين المحليين وحصولهم على الخدمة السريعة وغير المكلفة وتمكين المواطنين من ممارسة الديمقراطية ومشاركتهم في جميع القضايا كما تعمل على زيادة كفاءة الوحدات المحلية مما يترتب عليها توفير الوقت وخفض الزمن اللازم لانجاز المعاملات.

– تخفيض القيود البيروقراطية والتقليل من الرزم الورقية لإنجاز المعاملات وبالتالي تخفيف الأعباء على المواطنين وتخفيض الجهد والوقت والتكاليف في انجاز هذه المعاملات.

–تحسين مستوى الخدمات التي تقدم للمواطنين وللمؤسسات بالتغلب على الأخطاء التي يقع فيها الموظف في النظام اليدوي والتسهيل عليهم وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات من المؤسسات الحكومية وتقليل الوقت المستهلك من قبل المواطنين أو المؤسسات.

– تحقيق الشفافية الحكومية وذلك من خلال إتاحة المعلومات على كافة الأنشطة الحكومية وإقامة القوانين واللوائح الحكومية على شبكة الانترنت الأمر الذي يبعد و سوء التلاعب وسوء المعاملة.

– تسويق المنتجات والخدمات عالميا واجتذاب الاستثمارات من خلال تحديد الفرص الاستثمارية القائمة.

– تقليل تكلفة الخدمات والأعمال و المعلومات الحكومية و ما يصاحبها من إجراءات متعددة.

– التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات لسد الفجوة الرقمية مع المجتمعات المتقدمة.

المطلب الثالث: متطلبات بناء الحكومة الإلكترونية و عوامل نجاحها (الإدارية و التنظيمية).

هناك متطلبات عديدة لبناء معظم الحكومة الإلكترونية منها تكنولوجية وإدارية ومنها قانونية وبشرية ولكي فعالة لابد من وضع إستراتجية واقعية للحكومة الإلكترونية يقوم بإعدادها فريق مؤهل ولبناء الحكومة الإلكترونية تحتاج إلى مقومات وبعض المتطلبات كي يكتب لها النجاح وقدرتها على أداء الأعمال المنوطة بها وتحقيق أهدافها ونذكر منها [1]:

01 القرار السياسي: يتطلب هذا المشروع قرار سياسي متميز يدفع لتحقيق الأهداف الإستراتجية، وإدارة تنفيذية تتمتع بصلاحيات كافية وقادرة على توجيه جميع القطاعات نحو تحقيق

[1] – صدام حمايسية، مرجع سبق ذكره ص 24،25.

الهدف وتحديد المهام ومتابعة سير العمل واتخاذ الخطوات الصحيحة مع اعتبار المدة الزمنية المرسومة لتنفيذ المشروع، فمثلا في سنغافورة منح الفريق المنفذ ميزة الرجوع إلى رئيس الوزراء مباشرة.

02- حل المشكلات القائمة في الواقع الحقيقي قبل الانتقال إلى البيئة الإلكترونية يجب على الحكومة القيام بتوفير المعلومات اللازمة لمواطنيها عن طريق الانترنت حيث انه من الضروري وجود سياسة يتم بها تحديد جميع الوثائق والمعلومات والنماذج الحكومية مباشرة عن طريق الانترنت وكل وثيقة حكومية جديدة أو معلومة جديدة يجب العمل على وضعها مباشرة على الانترنت.

03-حل مشكلات قانونية التبادلات التجارية وتوفير وسائلها التنفيذية والتنظيمية وذلك يعني وضع جميع التعاملات بالنقود على الانترنت مثل دفع الفواتير والرسوم الحكومية مباشرة عبر الانترنت وجعلها متاحة لكل من يقوم بالاستفادة من هذه التعاملات التجارية مع المؤسسات الحكومية وتحديدامن الوثائق ومتطلباته بما يحافظ على سرية العمل الإلكتروني وخصوصيته.

04- توفير البنى والاستراتيجيات المناسبة الكفيلة لبناء المجتمعات الإلكترونية وتتمثل البنية التحتية المعلوماتية في مجموعة المكونات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق مشروع الحكومة الإلكترونية ويعتمد ذلك بشكل أساسي على ضرورة انسياب المعلومات وتوفير الأنظمة المعلوماتية الإدارية وتهيئة باقي المتطلبات التقنية والبشرية من مبرمجين ومحللين ومهندسين نظم، فضلا عن التدريب المستمر وذلك أنظمة دعم القرارات وشبكات الربط الإلكتروني والخدمات السائدة الأخرى وغيرها.

05-توفير الأمن الإلكتروني وسرية الإلكترونية على مستوى عالي وذلك من اجل حماية معلومات الحكومة الوطنية وحماية المعلومات الشخصية وصون الأرشيف الالكتروني من أي عبث.

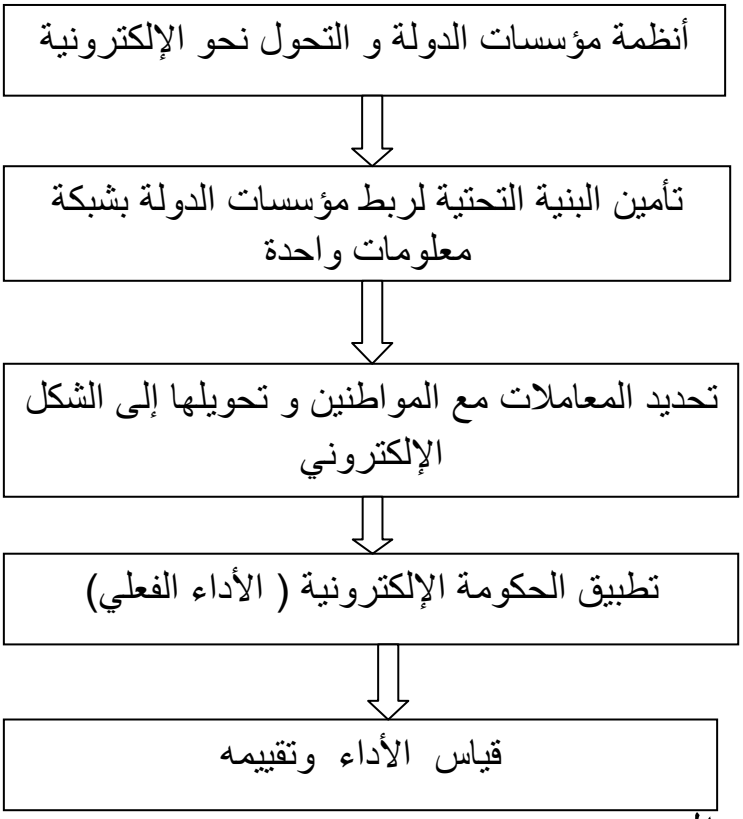
06- توحيد أشكال المواقع الحكومية وتوحيد طرق استخدامها لتكون مريحة نفسيا للمستفيد منها، ومطمئنة لهم (Frienlyuse) والعمل على إنشاء موقع (Web site) شامل كمرجع ودليل لعناوين (Adresses) جميع المراكز الحكومية في البلاد ومواقعها (Web sites).

المطلب الرابع: مراحل تطبيق الحكومية الإلكترونية و تحدياتها.

إن التحول من الطريقة التقليدية في تقديم الخدمات الحكومية إلى الطريقة الألية بواسطة الانترنت وجميع وسائط الاتصال عملية مطولة ومعقدة وتحتاج إلى التخطيط وتنظيم من خلال مراحل للتطبيق وتعد البيئة التحتية العامل الحاسم في دخول عالم التجارة والاقتصاد الرقميين والمصطلحات التي برزت

وانتشرت في الآونة الأخير حول الحكومة الإلكترونية ما لا انعكاسا لتحولات وتطورات كثيرة ومتشعبة يشهدها العالم منذ فترة للانتقال إلى مرحلة كل ما هو الكتروني بعيدا عن التعاملات التقليدية التي تكلف الكثير من الجهد و النفقات وهناك أربع مكونات للهيكل الفني لأي حكومة إلكترونية وهي وجود قنوات الاتصال الإلكترونية والربط الإلكتروني بين الإدارات الحكومية ووجود الشبكة الإلكترونية بالإضافة إلى وجود الأنظمة القادرة على تقديم خدمات إلكترونية كما أن هناك عدة مراحل لتطبيق الحكومة الإلكترونية يمكن توضيحها في الشكل التالي:[1]

شكل (1-8) مراحل تطبيق الحوكمة الإلكترونية.



المصدر :عبد الحميد المغربي لإدارة العامة،بدون دار النشر،جمهورية مصر العربية.

1- أنظمة مؤسسات الدولة والتحول نحو الإلكترونية بمعنى تحويل جميع معلومات الحكومة ووزارتها الورقية إلى معلومات إلكترونية.

2- تأمين البنية التحتية الضرورية لربط كافة مؤسسات الدولة بشبكة معلومات واحدة وتبادل المعلومات بين مختلف الجهات وإنشاء نظام أمن لسرية المعلومات الخاصة الشخصية في الشبكات وبناء الثقة لدى العملاء بهذا النظام.

[1] – عبد الحميد المغربي، **الإدارة العامة** ، مرجع سبق ذكره ص ص 124،125.

3- تحديد المعاملات مع المواطنين وتحويلها إلى الشكل الإلكتروني من خلال المواقع الإلكترونية بحيث تسمح بتبادل أفضل للمنفعة بن الجهات الحكومية التي تتبادل الاتصال المباشر مع عملائها.

4- الأداء الفعلي للحكومة الالكترونية هناك أنواع مختلفة لخدمات الحكومة الإلكترونية حسب الجهات المستقبلة للخدمة:

- ✓ G2Cمن الحكومة إلى المواطن: عن طريق المعلومات عن طريق الاتصال والأدلة الخاصة بالجهات ساعات العمل ومعلومات عن الطقس.
- ✓ G2B من الحكومة إلى الشركات و المؤسسات: مثال عن مناخ الاستثمار التسهيلات والضرائب غيرها.
- ✓ G2G من الحكومة إلى الحكومة: عن طريق نشر ميزانية الصرف التي تقرها الدولة لكل وزارة وجهة حكومية على المواقع الإلكترونية.
- ✓ G2E من الحكومة إلى الموظف: عن طريق المعلومات وساعات العمل واللوائح.

5- قياس الأداء وتقييمه: إن صناعة السياسات والإدارات المسئولة عن تطبيق الحكومة الإلكترونية مطالبة بتوضيح كيفية إنفاق تلك الأموال وما هي السياسات التي يتم إعدادها والخدمات العامة التي تقدمها.

خلاصة الفصل الأول:

إن مبادرة الإدارة الإلكترونية هي وليدة ظاهرة تكنولوجية المعلومات والاتصالات متمثلة في شبكة الانترنت التي أحدثت ثورة في مجال تداول المعلومات وأسلوب حياة الإفراد و لم تتضح معالم هذه الثورة إلا بعد منتصف التسعينيات لذا فإن تعريف الإدارة الالكترونية اتخذ عدة أشكال ولكن اجتمعت هذه التعاريف على أن الإدارة الالكترونية هي تنفيذ كافة المعاملات والخدمات الحكومية المقدمة للمواطن أو إلى قطاع الإدارات الحكومية من خلال شبكة المعلومات والبيانات باستخدام وسائل الاتصال الحديثة من الانترنت والهاتف وغيرهما مما يدعم كفاءة وفعالية الأداء الحكومي.

بالإضافة إلى أن التحول نحو الإدارة الالكترونية يبقى في حاجة إلى مقومات لضمان النجاح من التزام من طرف القيادات السياسية ووضع خطط إستراتيجية وإعادة تأهيل الموارد البشرية.

من الأنسب أن يتم تحول إلى الإدارة الالكترونية بشكل مرحلي لضمان فرص أكبر للنجاح والتعرف على المشاكل ومعالجتها بكفاءة وفعالية وبناء على الخبرة الكامنة والمتراكمة إلا أن هذه التكنولوجيا الجديدة تحمل في طياتها مخاطر متعددة وكلما ارتقت التكنولوجيا زادت مخاطرها بالقدر نفسه لذلك فإن ظاهرة الإدارة الالكترونية تحمل في داخلها من المخاطر ما يدعو إلى وضع الأساليب والوسائل للحد منها.

ولتفادي فشل الإدارة الالكترونية فإنه على القائمين بالمشروع تحديد عوامل النجاح وعوامل الفشل بهدف تطوير نقاط القوة وتحديد نقاط الضعف مما يساعد على مضاعفة فرص النجاح المشروع ودراسة الايجابيات والسلبيات الناجمة عن تطبيق المشروع ويمثل هذا الوضع تحديا أمام الدول العربية خاصة في ظل ازدياد المعرفة وتطور الاتصالات تكنولوجيا المعلومات التي جعلت هذا العالم أشبه بقرية صغيرة.

تمهيد:

إن الخدمة العمومية والتنمية مفهومان مترادفان يمكنهما السير معا إذا توفرت إرادة سياسية إذ لايمكن تحقيق أحدهما دون الآخر إلا استثناءا إذ أن للخدمة العمومية علاقة مباشرة بالتنمية حيث أصبحت شرطا أساسيا للنهوض بمستوى الخدمة،باعتبار هذه الأخيرة معبرا عن حسن الإدارة وجدية أسلوب الحكم في التعامل مع المجتمع وأفراده مع وجود آليات فعالة وسليمة الاتخاذ القرارات التي تؤثر في حياة الإفراد بطريقة خالية من الفساد الإداري.

وبالرغم من فشل العديد من الحكومات المركزية في تقديم المنافع العامة والخدمات المحلية بطريقة فعالة إلى جميع الموطنين الأمر الذي جعلها تنتهج نهجا لا مركزيا في إدارة شؤون الدولة والمجتمع على حد سواء وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كلأتي:

المبحث الأول: تحسين الخدمة العمومية.

المبحث الثاني:الأطر المعرفية للتنمية الإدارية.

المبحث الثالث: بيئة المنظمات الإدارية و حتمية التغير.

المبحث الأول:تحسين الخدمة العمومية.

يتطرق هذا المبحث لمختلف المفاهيم المرتبطة بالخدمة العمومية إذ سيتناول المجال المعرفي بدراسة أبعاد المفهوم وطرق تحسينه من خلال توضيح المقصود بالخدمة العامة وكذا خصائصها وطرق تحسينها من خلال الجهات الإدارية.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية.

إن تطوير إدارة الخدمات العامة يكمن في تسير شبكة من المنظمات العمومية في إطار محيط يتميز بالتطور والتغير المستمرين انطلاقا من قيم ومكتسبات غير قابلة للتراجع، الديمقراطية الحرية والإنصاف والتي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين على مستوى تلبية الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية و المنظمات العامة ولذلك يركز الدكتور ثابت عبد الرحمن في تعريفه للخدمة العامة على محورين[1].

أولا: مفهوم الخدمة العامة كعملية (serviceas process).

حيث يمكن اعتبار أن الخدمة العمومية التي نقدمها المنظمات الحكومية أو العامة على أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي تنطوي على مدخلات و تشغيل مخرجات وبالنسبة للمدخلات فإن هناك ثلاث أنواع يمكن أن نجري عليها عمليات الإنتاج الخدمة المطلوبة وهي:

أ) **الأفراد**: يمثل المواطن طالب الخدمة أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة أي عندما تؤدي هذه العمليات على المواطن بذاته.

ب) **الموارد (metéraiels)**: حيث يمكن أن تصبح مختلف المواد والأشياء هي أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة المقدمة من المنظمات العامة أي عمليات الخدمة التي يتم إجراؤها على الأشياء وليس على الأفراد.

ت) **المعلومات(Information)**:تمثل أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة ويطلق عليها عمليات تشغيل المعلومات ويعكس هذا النوع الجانب الحديث للخدمة العامة كمحصلة للتطور في تكنولوجيا المعلومات الاتصال مثل تحليل البيانات في مراكز المعلومات وعمليات تشغيل البيانات في مراكز البحوث والجامعات.

[1] – ثابت عبد الرحمن إدريس، **المدخل الحديث في الإدارة العامة** ،دون بلد النشر، الدار الجامعية 2001،ص 460،455.

ثانيا:مفهوم الخدمة العمومية كنظام (services système).

انطلاقا من مفهوم النظم يمكن النظر إلى الخدمة التي تقدمها المنظمات العامة كنظام سيكون من أجزاء مختلفة تشمل مايلي:

- نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة (service opération system) وفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل على مدخلات (Inputs) الخدمة إنتاج العناصر الخاصة بالخدمة.

- نظام تسليم الخدمة (service de livrer) ووفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة ثم التسليم النهائي و إيصالها للمواطن طالب الخدمة و يتضمن مفهوم الخدمة العامة كنظام شكلين.

- خدمة عامة مرئية أو متطورة لمستقبل الخدمة (المواطن).

- خدمة عامة غير مرئية أو غير متطورة ويطلق عليها جوهر الخدمة الفني (Technical core).

كما تعرف الخدمة العمومية على أنها ليست السلطة التي تقود سيادة إنما تآزر خدمات عمومية منظمة ومراقبة من قبل الحاكمين[1].

ومن هنا يظهر مفهوم الخدمة العمومية على أنها كل وظيفة يكون أداؤها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من قبل الحاكمين لأن تأدية هذه الوظيفة أمر ضروري لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي وهي طبيعة تجعلها تتحقق كاملة إلا بفضل تدخل قوة الحاكمين.

كما تعرف أيضا على أنها جميع أنواع الخدمات التي من غير الممكن استغلالها إلا في إطار جماعي تتوفر بشكل إجباري وفق قاعدة المساواة التي ينص عليها القانون ويكون من الضروري استغلالها بمعزل عن قواعد السوق تتحمل الدولة مسؤولية توفيرها والقيام بها من حيث أدائها ومراقبتها [2].

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج النقاط التالية:

1- لكي تصبح الخدمة خدمة عمومية فذلك معناه أن هذه الخدمة تتمتع بمعيار ثنائي فهي من جهة اقتصادية (صناعية، تجارية) أو إدارية ومن جهة مراقبة الدولة لها تجعلها سياسية.

---

[1] - عبد القادر برابنس، **التسويق في المؤسسات الخدمة العمومية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر،2007،ص 55.

[2] - رفاع شريفة، **نظرية الإدارة العامة الحديثة و دورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية**، مجلة الباحث ، العدد 06، ورقلة 2008،ص 40.

2-ما هو أساسي في المصلحة العمومية مفهوم الهدف فأي نشاط إداري لا يؤدي بمفهوم الفائدة العمومية والمصلحة العامة هو بالضرورة غير صادر عن مصلحة عمومية ولذلك فإنه عندما تفضل الخدمات العمومية الكبرى لصفتها التجارية والصناعية فإن الرأي العام يتهمها بالتخلي عن دورها كخدمة عمومية إذن الهدف الأساسي للخدمات العمومية ليس هو تعظيم الربح المادي بل تنظيم الربح الاجتماعي.

3- إن إدارة الخدمة العمومية بالمفهوم الحديث هي إدارة تنظيم معين يكون فيه الجمهور واعيا بالأنشطة التي يقوم بها التنظيم على محيطه الاقتصادي والاجتماعي وأنه مستهدف من الأنشطة التي تقوم بها الإدارة.

المطلب الثاني: خصائص الخدمة العمومية.

من خلال نتائج الأعمال والدراسات التي خلص إليها معظم الباحثين في مجال المانجمنت العمومي (علم الإدارة العمومي) أكدوا أن عملية التسيير لنشاطات الخدمة العمومية ينبغي عليها أن تستخدم قواعد مشتركة والخدمات العمومية متنوعة منها ذو طابع إداري والبعض الأخر ذو طابع صناعي وتجاري.

وأمام هذا الاختلاف هناك خطوط مشتركة مميزة للخدمة العمومية:

1- البحث عن المصلحة العامة.

2- الاستقلالية (أقل أو أكثر) على السوق.

وهذا معناه أنه حتى تكون لخدمة المؤداة حقيقة ذات مصلحة عامة فيجب أن تضمن تحقيق خطتين هذان الخطتان معتبرة على مستوى تسيير الخدمات العمومية[1].

ولكي يؤهل نشاط الخدمة العمومية لمستوى المصلحة العمومية يجب أن يخضع لقواعد موضوعة وهذه القواعد هي:[2]

أ) مبدأ المساواة أمام فئتين: فئة مستعملة للخدمة العمومية وفئة غير مستعملة للخدمة العمومية ولكن لها علاقة بها.

ب) مبدأ الاستمرارية : الذي يعني ضمان استمرارية الخدمة العمومية بصورة منتظمة وبدون انقطاع مهما كانت الظروف.

[1] - عبد القادر برينس، مرجع سبق ذكره، ص120

[2] - نفس المرجع ، ص120.

ج) مبدأ الملائمة: الذي يعني ضرورة تكيف وانسجام الخدمة مع رغبات الجمهور والبعض من الكتاب اقترحوا إضافة قاعدتين أخرتين هما:

– مبدأ المجانية: أي تقدم الخدمات بدون مقابل وتستعمل تكلفتها الخزينة العمومية للدولة.

– مبدأ الحيادية: الذي يعني أن تشتغل المصلحة العمومية بأخذ بعين الاعتبار فقط المصلحة العامة دون أي اعتبارات وبدون أي تميز.

مبدأ المساواة (le principe d'égalité):

إن مبدأ المساواة أمام المصالح العمومية هو وجه أخر لمبدأ المساواة أمام القانون والتشريعات النابع عن إعلان عن حقوق الإنسان لسنة 1789.

و يكون مبدأ لمساواة هذا محترما أكثر إذا ما تعلق الأمر بمصلحة خدمية تمتاز بلا احتكار لأن غياب المنافسة في هاته الحالة من شأنه أن يضر بصفة حساسة بمبدأ المساواة.

الشكل رقم (2–9) مفهوم الخدمة العمومية وبعدها الإستراتجية



المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على ما سبق.

إن إدارة الخدمة العمومية بمفهوم الحديثة هي إدارة تنظيم معين يكون فيه الجمهور واع بآثار الأنشطة التي تقوم بها التنظيم على محيطه الاقتصادي والاجتماعي وأنه مستهدف من الأنشطة التي تقوم بها الإدارة كما ترتبط إدارة الخدمة العمومية بالعديد من الجوانب مدى تكافؤ أنظمتها مع مراكز القوة

المتواجدة في المحيط مدى تحقيقها لهدف تهيئة الإقليم الأهداف الإيكولوجية من خلال علاقتها بالفضاء الخارجي وبشكل عام مدى شرعيتها.[1]

المطلب الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين الخدمة العمومية.

تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصال حلقة جديدة ضمن أساليب التطوير الإداري الحديث، إذ يؤدي الاعتماد على هذا البديل إلى احدث سلسلة من التغيرات المتلاحقة بغية زيادة مرد ودية الخدمة العمومية وتحسين أنشطة المنظمات التي تضطلع بالأنشطة والمهام الخدمية.

أولا:دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل و ترشيد الخدمة العمومية.

قبل التطرق إلى جملة الأدوار يجب في البداية القول أن خبراء الإدارة العامة يعرفون الخدمة العمومية على أنها جملة الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته التي يجب توفيرها لغالبية الشعب والالتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة غالبية المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطن ومع إدخال مفهوم الإدارة الإلكترونية كآلية لتقديم الخدمة العمومية أصبح يقدم تحسينات هامة على شكل تلك الخدمات بما ينتج عنها تطوير المهام والأنشطة المقدمة من طرف المنظمات الحكومية .[2]

ثانيا:أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على فعالية منظمات الخدمة العمومية.

لقد أصبح استخدام التكنولوجيا الحديثة من وسائل اتصالات وشبكات الكترونية في مجال الخدمات العامة مزايا عديدة إذ تحقق درجة عالية من الراحة والملائمة مقارنة بتسليم الخدمة وجها لوجه أو الانتقال المباشر face to face contact مع تسجيل السرعة في إنجاز المهام وأداء الخدمات والحصول عليها أو طلبها والسهر على إشباع رغبة المواطن كما تؤدي إلى محدودية وقلة نسبة الأخطاء في أداء وتسليم الخدمة بسبب الدقة المتناهية التي تميز الأنشطة الإلكترونية، توفير اختصار الوقت لطالبي الخدمة بشكل ينهي التعقيد الإداري والمرض البيروقراطي، من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قاعدة متكاملة من أدوات المعالجة والتي نشرها لمعالجة مشكلات التنمية التقليدية بطرق ابتكاريه.

ومن الأمثلة التي أحدثت نجاحا في هذا المجال بالنطاقات الأقل نمو في مجال التكنولوجيا دولة الهند أين تتواجد الأكشاك المقامة وسط المجتمعات ،حيث تدار بالكمبيوتر المعلومات الأساسية وعمليات

[1] – رفاع شريفة، مرجع سبق ذكره،ص109.

[2] – العربي وعمامة، رقاد حليمة ، **الاتصال العمومي و الإدارة الإلكترونية** ، رهانات ترشيد الخدم العمومية مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية – جامعة الوادي، العدد 09، ديسمبر 20114. ص 40.

توثيق و الاستثمارات التي يحتاجها المواطنين في المناطق الريفية، و بهذا تعمل على توفير وقت المواطنين و أموالهم كما تعمل توسيع نطاق تقديم الخدمات على المستوى المحلي. [1]

فلا يمكن إغفال الدور الريادي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وإعلام الجمهور هو أساس عملية تحسين وتطوير العلاقة بين الإدارة والمستعملين فكل إدارة تربح كثير بوضعها في الميدان مخطط الاتصال لأن الوقت الذي يقضيه موظف في شرح أي إجراء لأية خدمة هو يساوي في مادة الاتصال غالبا لذلك يجب أن يقلصه الميسر إلى الضروري. [2]

وبالتالي جاء مصطلح الحكومة الإلكترونية الدالة على استخدام نتائج الثورة تكنولوجية لتحسن مستويات الأداء في الأجهزة الحكومية ورفع كفاءتها وتعزيز دورها في تحقيق الأهداف ويشمل ذلك الاستفادة من تراكم المعرفة وتزايد التقدم التقني المرافق لها في توسيع قاعدة المستفيدين من الخدمة العمومية من حيث وفرة هذه الخدمة وتحسين أساليب تقديمها عبر طرق غير تقليدية (إلكترونية) تمكن من الاطلاع على الخدمة وإكمال التبادل بين دوائر الحكومة وجمهور المستفيدين من خدماتها. [3]

ثالثا:ملامح التغير في إدارة الخدمة العمومية.

يمكن الإبداع والتحديث في الخدمات العامة في محاولة منهج مستهلكي الخدمات العامة القدرة على التصرف بوصفهم زبائن لهم حق الاختيار عن طريق استخدام الاتصالات كما تظهر أهمية الإدارة العامة كونها تهدف إلى إنشاء الكفاءة دون مبدأ صرامة القوانين بل تعتمد على مشاركة المستخدمين في التسيير ومحور التغير في الإدارة العامة المسيرة بشكل مركزي هو زيادة شفافيتها من خلال تطوير الصيغة التعاقدية للعلاقة بين مديري الإدارات وعلى العموم بشكل لافت أن صعوبة شرح وتبرير مستويات الأداء أدارة الخدمات العامة التقليدية أدى إلى تبني الأفكار المتداولة في تطوير إدارة الخدمات من اجل اكتساب صفة الشرعية التي غالبا ما ستجلب لتمويل معها وأن القطاع العام بدخول الآن إلى قطاع

[1]- unoppublic administration reform http: www und p. org /governomance/p public-htm seenan 29/02/2016

[2] – عب القادر برا ينس ، مرجع سبق ذكره 282.

[3] – الحكومة الإلكترونية متاح في http //islam fin –go-form-net/mont ada -743topic-t1006-htm تاريخ الاطلاع 2016/02/29، 10:30.

المنظمة المرنة كإضفاء للصيغة الشرعية والتي تستوجب إعادة البناء على الأسس التجارية وأن هذا النموذج تعبير صادقا وممارسة متقدمة لما هو موجود في القطاع الخاص. [1]

مما سبق يمكن القول أن أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على أفاق تطوير سير الخدمة العمومية يرتكز على تحقيق العناصر التالية:[2]

- **مردودية الخدمة العمومية** : حيث يتعلق الأمر بمدى مردودية مشاريع الخدمة ومختلف إسهاماتها في إعادة ترتيب الخدمة وما هي فوائد تطبيق هذا النموذج من الخدمات على واقع الجهاز البيروقراطيي الحكومي و هل حقيقة تم الوصول إلى كسب رضا المواطن وثقته بمؤسسات الخدمة العامة.

- **تقليص تكاليف الخدمة** : من خلال الاتصال عبر الخط دون الانتقال والتواصل للخدمة من خلال النوافذ يتيح تخفيض التكاليف الناتج عن التنقل الإلكتروني بين بوبات الخدمة العمومية.

- **سرعة الاستجابة واحترام المواعيد:** حيث يعتمد على استخدام تقنية الشباك الوحيد للأنشطة الإدارية المتماثلة وهذا لربح الوقت ودفع الإتاوة للقيام بالالتزامات مع تحقيق سرعة الاستجابة للخدمة دون تأخير.

- **الدقة:** تشير الدقة وفق نموذج الادارة الالكترونية للخدمات إلى انجاز الأعمال وفق مقايس مضبوطة تحدد من خلال أنظمة المعالجة معلوماتية بشكل يحد من الأخطار الإدارية ومنع التجاوزات أثناء تقديم الخدمة.

- **سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة** : انطلاقا من توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل كامل في أداء الخدمة العمومية يؤدي ذلك إلى إمكانية المحاسبة على كل الجزئيات تلك المهام من خلال وجود النشر الإلكتروني لكل مراحل الخدمة، إذ لا مجال لإخفاء المعاملات ولافرصة للاستثمار بخدمة جهات دون أخرى فالمصلحة تصبح عامة ما دامت الخدمة عامة.

المطلب الرابع: الإصلاح الإداري للخدمة العمومية.

قبل كل شيء إن إدارة الخدمات العامة ليست مجرد فوانيين و نظم بل هي صيرورة مرتبطة بمجموعة من المبادئ و أسس عملية و السلوكيات و المفاهيم الأخلاقية التي ينبغي تعميقها استنادا إلى القيم و التقاليد والعقائد والاتجاهات و الطموحات التي سعى إليها لتحقيق تنمية مطلوبة.

[1] – رفاع شريفة ، مرجع سبق ذكره، ص 110.

[2] .– عاشور عبد الكريم ، مرجع سبق ذكره ، ص 66.

أولا:مفهوم الإصلاح الإداري.

يرى علماء الإدارة أن الإصلاح والتحديث لا يقتصر على العملية الإدارية فحسب وإنما يشملان التأثيرات المتبادلة مع البيئة الكلية للإدارة وعلاقاتها السياسية والاقتصادية و السياسية والاجتماعية وهذه النظرة الشمولية للمفهوم تنقل عملية الإصلاح والتحديث الإداري من مجر نقل الصورة إدارية وأدوات تقنية وفنية حديثة إلى غرس روح الابتكار والإبداع التنظيمي في الظروف البيئية المحيطة به.[1]

وأشار الشامي إلى أن بعض الباحثين يرون أن الإصلاح الإداري نهجا سياسيا مستمرا موجها إلى ضبط العلاقة بين الإدارة والمجتمع والبعض الآخر يراه مستمرا في المبادئ والتنظيم والهيكلة والأساليب وبذلك يكون الإصلاح الإداري عملية مندمجة في المنهج العام للتغير .[2]

ثانيا:ملامح التغير في إدارة الخدمة العمومية.

إن الإصلاح في إدارة الخدمة العمومية في العصر الحديث جزء من مشروع أوسع وأشمل يخضع بدوره إلى نظرية أخذت في الانتشار منذ الثمانينيات في جميع أنحاء العامل وهي نظرية إدارة شؤون الدولة والمجتمع أو الحكم الراشد أو إدارة الحكم الصالح.

لذلك يمكن الإبداع والتحديث في الخدمات العامة في محاولة منح مستهلكي الخدمات العامة القدرة على التصرف بوصفهم زبائن لهم الحق في طريقة استخدام الاتصالات واستعمال التسعيرة والرسوم داخل الإدارة العامة وبهذا يتم تحويلهم إلى التنظيم العمومي من تسلسل هرمي بيروقراطي إلى تسلسلات هرمية لها أسواق كمل تظهر أهمية الإدارة الحديثة كونها تهدف إلى إنشاء الكفاءة دون اعتمادها على مبدأ صرامة القوانين بل تعتمد على مشاركة المستخدمين في التسيير .[3]

أي إرساء المرونة وتحقيق الإجراءات الإدارية و القضاء على السلوكيات البيروقراطية لاسيما فيما يخص توظيف والإسراع في المعالجة الملفات والعرائض كحالات الطعون والتظلمات مع تأكيد على

[1] – سامي محمود احمد، **مدخل الإصلاح الإداري**، مذكرة مقدمة للحصول على درجة الماجيستر ـــالاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي المملكة المتحدة، يوليو 2011،ص 30.

[2] – المرجع نفسه ،ص 30.

[3] – رفاع شريفة ، مرجع بق ذكره ، ص 109،110.

احترام الإجراءات القانونية لتفادي أي منازعات محتملة وحسن الاستقبال والإصغاء بعناية لجميع مستعملي المرفق العمومي[1].

ثالثا:التزامات التسيير العمومي و الحديث.

جاء مصطلح التسيير العمومي الحديث نتيجة الأزمات الاقتصادية في السبعينات و التي كانت أحد الأسباب الرئيسية في ارتفاع مشاريع الإصلاح الإداري في تلك السنوات الأمر الذي دفع بالحكومات والمنظمات بالبحث عن تغير جذري في سياستها والبحث عن فعالية المردود العمومي من جديد خاصة بعد الوقوع في مشكل التردي أو النقص الذي سجل في مجال تقديم الخدمات العمومية الناتج عن ضعف في الأداء وتدني مستويات تقديم الخدمة بسبب الممارسات الاحتكارية لأمر لذي جعل تقديم الخدمات العمومية من قبل منظمات لا تهدف إلى الربح تنشط في إطار قانوني تمتاز بالانضباط والتحديد المطلق والدقيق لكل هيئات الخدمة و طرق تمويلها وهو ما انعكس بشكل كبير على هامش الحرية لدى المسير العمومي وجعلها أقل بكثير مقارنة بما هي عليه في القطاع الخاص والتي كان من نتائجها تقييد ظاهرة الإبداع والتجديد ومن ثم فإن ارتباط ثقافة الهيئة العمومية بالصرامة و البيروقراطية التي يفرضها منطق الإطار القانوني الذي تنشط ضمن محيطه مختلف المنظمات قد انعكس سلبا على أنماط الأداء و التسيير فيها[2] ومن بين التزام التسيير العمومي الحديث نذكر:

- احترام حقوق الإنسان ومبدأ الشرعية.
- تقيم الخدمات طبقا للقوانين والنظم الوطنية المعمول به.
- يجب تكريس مبدأ المساواة في الحصول على الخدمات دعم تمييز بين المستعملين في القوانين والنظم الوطنية للدولة.

وفي هذا السياق عرف التسيير العمومي الحديث بأنه اتجاه عام لتسيير المنظمات العمومية ظهر مع بداية التسعينات في الدول الانجلوساكسونية وتلاحق انتشاره فمعظم دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية وعلى خلاف التسيير التقليدي الذي يستمد المبادئ من العلوم الإداري والقانونية فإن أفكار ومعالم التسيير العمومي الحديد مستوحاة من العلوم الاقتصادية و من سياسات التسيير في القطاع

[1] – تعليمة حكومية رقم 298 المؤرخة في 09/22/ 2013 بخصوص إصلاح الخدمة العمومية متاح في /http//dz /or/Algérie/tagاطلع عليه يوم 2016/03/02، 13:20.

[2] – عاشور طارق، **مقارنة التسيير العمومي الجديد كآلية التدعيم و تعزيز تنافسية و كفاءة المنظمات الحكومية**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، جامعة سعيدة الجزائر ن 2012 ص 111، 115.

الخاص و من دوافع أسباب ظهور هذا النوع في تحسين ومعالجة الاختلالات التي اتسم بها التسيير العمومية التقليدي والتي من بينها التدهور البيروقراطي وكذا محاولة الارتقاء بالإدارة العامة إلى مستوى الكفاءة والفعالية.[1]

ويشكل تجهيز القطاعات بمختلف الوسائل المعلوماتية مرحلة ضرورية في تحديث و عصرنه تسير الوظائف الإدارية ،حيث يشكل كل قطاع من أجهزة الإعلام الآلي وتكوين الموظفين في استعمال هذه الأداة بشكل يساهم في تحسين تسير معالجة المعلومات كل قطاع وتحسين مسارات التسيير العمومي بشكل كلي. [2]

كما أنه وضمن وجهود التحول الرامي لتطوير التسيير العمومي داخل الخدمة العمومية برزت الحاجة إلى البحث عن بدائل للتسيير وهو ما تكرس في تجاوب العديد من الدول على غرار الولايات المتحدة الأمريكية ،وبريطانيا بحثا عن أنماط التسيير التي توفر إمكانية رفع أداء المنظمات وتزيد من كفاءتها فكانت بذلك الفرصة قائمة للاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال كبديل الإصلاح وظائف القطاع العام و داخل مؤسسات الخدمة العمومية.

المبحث الثاني:الأطر المعرفية للتنمية الإدارية.

يمكن اعتبار التنمية الإدارية من أهم الأدوات التي تستخدم لإصلاح الأجهزة الإدارية وتطويرها ،فهي تقوم بوظائفها من عمليات تطوير وتحديث وإصلاح في الأجهزة الحكومية كعمليات مخططة تسبق خطط التنمية والتنمية الإدارية أيضا تعتبر عملية تناول تدريب القوة العاملة وتطوير أساليب وإجراءات وتبسيطها لزيادة كفاءة أداء الأجهزة والأفراد[3] وبالتالي فإن التنمية الإدارية يمكن اعتبارها الجهاز المسؤول عن النجاح الإداري في تحقيق الأهداف السياسية والاجتماعية والاقتصادية فإنه لا يمكن النظر إلى التنمية الإدارية بشكل مستقل بل يجب النظر إليها من خلال علاقاتها وتداخلها وترابطها مع التنمية الشاملة.

[1] – dictionnaire suisse de politique sociale. disponible.sur w.w.w.sociallinfo.ch/cgi/cg-bin /dicopaddo/show.cfm ?:d=530,page web consulté le 02/03/2016.

[2] عبد القادر خلادي،**التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال ودورها في تطوير البحث في علوم الإدارة (تحدي استراتيجي للإدارة في الوطن العربي)**، المؤتمر العربي الثالث:البحوث الإدارية والنشر،القاهرة 15.14ماي 2003ص07

[3] موسى اللوزي ، **التنمية الإدارية** ،عمان الأردن ،دار وائل للنشر 2002الطبعة 2،ص37.

المطلب الأول:مفهوم التنمية الإدارية.

لقد تصدى العديد من الباحثين والدارسين إلى التنمية الإدارية محاولين الوصول إلى صيغ مرضية لمفهوم التنمية الإدارية وقد حضينا بمجموعة من التعريفات والمفاهيم شأنها شأن بقية المفاهيم العلوم الإنسانية والاجتماعية الأخرى.

إن التنمية الإدارية هي طريقة منظمة لإحداث التغير الضروري في جهة ما أو مؤسسة ما أو منظمة ما عن طريق التدخل في كيفية عملها أو في آلية سير العمل بغية تمكينها من تبني إستراتيجية للرد على المتغيرات والسيطرة عليها والتأثير فيها والتلاؤم معها [1]ويشير مفهوم التنمية الإدارية أيضا إلى الجهود الهادفة لتحسين مستوى الخدمات المقدمة عن طريق زيادة حجم الأجهزة الإدارية من حيث أعداد القوى البشرية وحجم الهياكل الإدارية ،وقد كان كذلك نهجا تم أخذ الدول النامية .... مع أواخر الستينيات من هذا القرن وتحت شعار بناء مؤسساتinstptvition. Building حيث تم استحداث الكثير من الأجهزة والمعاهد والدواوين ومختلف الأجهزة بسيمات مختلفة لتتولى القيام بمسؤوليات إدارية مختلفة إذا اقترنت التنمية كثيرا بنمو الأجهزة الإدارية وتأثرها وهو ما استدعى في الفترة الحالية شعارا جديدا نحو الإصلاح الإداري يتمثل بضرورة تخلي الدول عن الكثير من الأجهزة والدواوين التي أصبحت عبئا على موازنات الدول وأصبح عددها والكلفة اللازمة للإنفاق عليها أحد عوائق التطوير الإداري[2].

أما أكرم يوسف فيرى أن التنمية الإدارية هي: أي نشاط مخطط لتحسين الأداء الإداري الحالي أو في المستقبل بإضافة معلومات وتغير اتجاهات أو زيادة مهارات [3].

إن مفهوم التنمية الإدارية والتطوير الإداري لا يمكن استخدامها للدلالة على معنى واحد سواء من حيث الأهداف أو من حيث التتابع الزمني لكن ومع هذا الاختلاف لا يمكن الحديث عن التنمية الإدارية دون تطوير النظام الإداري فهناك تسلسل زمني بين هذه المفاهيم بدءا بالإصلاح الإداري ثم التطوير الإداري فالتنمية الإدارية وصولا إلى التنمية الشاملة .

[1] هشام حمدي رضا، **الإصلاح الإداري** ،دار الراية للنشر والتوزيع ،عمان 2011ص57.

[2] قاسم القريوتي الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق ،عمان الأردن ،دار وائل للنشر 2001ص13.

[3] أكرم يوسف محمد، **الإدارة العامة**، القاهرة، اتحاد جمعية التنمية الإدارية 1971ص33

المطلب الثاني: تمييز التنمية الإدارية عن المصطلحات المرتبطة بها.

نستخلص من مجمل التعاريف السابقة وجود تشابك وتداخل التنمية الإدارية مع الفروع الأخرى كما أن هناك إشارة إلى استخدام التنمية الإدارية مع مفاهيم إدارية أخرى يجب الإشارة إليها وضرورة توضيح العلاقة مع هذه المفاهيم.

أ-التنمية الإدارية والإصلاح الإداري.

يعرف الإصلاح الإداري بأنه :جهد سياسي واقتصادي واجتماعي وثقافي هادف لإحداث تغيرات ايجابية في السلوك والنظم والعلاقات والأساليب والأدوات تحقيقا لتنمية قدرات وإمكانيات الجهاز الإداري بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية في إنجاز الأهداف.[1]

عرف مؤتمر الإصلاح الإداري في الدول النامية الذي عقدته هيئة الأمم المتحدة بجامع ساسكي البريطانية سنة 1971عملية الإصلاح الإداري على أنه حصيلة المجوهدات ذات الإعداد الخاص التي تستهدف إدخال تغيرات أساسية في المنظمة الإدارية العامة من خلال إصلاحات على مستوى نظام الجمعية أو على الأقل من خلال معايير لتحسين واحدة أو أكثر من عناصرها الرئيسية مثل الهياكل الإدارية والأفراد والعمليات الإدارية .[2]

يرى ليمنس lemans أن مفهوم الإصلاح الإداري يتضمن معنيين مختلفين :

الأول: يتمثل في التغيير الإداري والذي يشتمل على مجموعة تعديلات والممارسات التي تحدث ضمن الوحدات الإدارية وفي العلاقات بين البيروقراطية والمجتمع.

الثاني: يتمثل في التحديث الإداري، وهو يتعلق بالبلدان النامية ويعني نقل تكنولوجية الإدارة الغربية إلى هذه البلدان[3]

يمكن الاستنتاج أن الإدارة الحكومية عليها أن تقوم بالإصلاح الإداري ذاتيا فهي مطالبة بتصحيح أخطائها أولا بأول عن طريق التقييم والمتابعة والرقابة وبإتباع الوسائل العلمية لتحسين وسائل العمل وتنظيم خطوات العمل الإدارية على الرغم من التشابه والتقارب بين المفهومين التنمية الإدارية والإصلاح الإداري إلا أنهما يختلفان سواء من حيث الأهداف التي يسعى كل منهما لتحقيقها وحتى من حيث

[1] – هشام حمدي رضا،مرجع سابق ،ص59

[2]- United Nations ,enhancing capabilities for administrative reform in dev-loping. Countries .New York UN. Publication .p 04.

[3] – جياد عثمانية، **الإصلاحات الإدارية و التعددية السياسية في الجزائر**،رسالة ماجيستر ،جامعة الجزائر معهد العلوم السياسية،1995،ص 32.

التتابع الزمني لهما، فالإصلاح الإداري محدد بفترة زمنية فبرامج الإصلاح الإداري ينتهي بمجرد زوال الخلل أما التنمية الإدارية فتعتبر عملية مستمرة ليس لها نقطة وصول وإنما هي تعبر عن عملية تحسين دائمة.

ب–التنمية الإدارية والتطوير الإداري:

يعتبر مفهوم التطوير الإداري على التحسن في جزئيات في الجهاز الإداري بالمعنى الميكانيكي أو الهيكلي ،وغالبا ما يركز اهتمامه على البعد الثقافي والفني في الجهاز الإداري من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل وعلاج المشكلات التي تظهر ودعم القدرات الإدارية.[1]

يعرف كذلك أنه مجموعة الأساليب والطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية التي تصمن لتزيد من قدرة المنظمة على التقبل التغيير وزيادة فعاليتها[2] بينما يعرفه بيكارBêchardبأنه جهد مخطط لشمل المنظمة بأكملها.

و يدار من الضمة بغية زيادة فعالية التنظيم و إحساسه بالصحة من خلال مدخلات مدروسة في عمليات التنظيم و ذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية [3].

نستخلص من هذا التعريف أن التطوير الإداري يهدف يحقق إلى إدخال تغيرات على كل أو بعض هذه الأنماط و الضوابط السلوكية بقصد تكيف الجهاز الإداري للدولة لتحقيق أهداف معينة إن مفهوم التنمية الإدارية و التطوير الإداري لا يمكن استخدمهما للدلالة على معنى واحد سواء من حيث الأهداف أو من حيث التتابع الزمني لكن ومع هذا الاختلاف لا يمكن الحديث عن التنمية الإدارية دون تطوير النظام الإداري فالتنمية الإدارية وصولا إلى التنمية الشاملة .

ج– التنمية الإدارية وإدارة التنمية.

من المفاهيم المتداخلة مع مفهوم التنمية الإدارية و التي تعرف بأنها الإدارة التي تتولى تنفيذ الخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتشمل كافة أجهزة الخدمات والإنتاج والعاملين بها كما يعني طريقة للإدارة العامة في تنفيذ البرامج الاقتصادية والاجتماعية بغرض تنمية المجتمع المتخلف [4]،كما إدارة التنمية

[1] –باية صياد،**الإصلاح الإداري في الجزائر1999**،دراسة خالة المنظومة التربوية ن رسالة ماجيستر ،جامعة الجزائر، معهد العلوم السياسية، 2008 ،ص 17.

[2] – رفعت عبد الحميد الفاعوري، **الإدارة الإبداع التنظيمية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة،ص 176.

[3] – صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**،دار الجامعة الجديدة للنشر،الإسكندرية ،2002،ص 362.

[4] – باية صياد، مرجع سبق ذكره، ص 17.

تمثل نقطة تحول من الاهتمام بالوسائل والأساليب موضوع اهتمام التنمية الإدارية و الإدارة العامة إلى تدقيق وتحليل وفحص الأهداف و الغايات والبحث عن مفاهيم ومعان جديدة للعمل الإداري [1] .

وفي محاولة لتحديد مفهوم التنمية الإدارية أكد عبد الهادي الجوهري عل إن إدارة التنمية هي إدارة مشتركة بين الأهالي والحكومة يمكن أن تؤدي إلى نجاح الخطط التنموية مع ضرورة توافر بقية الظروف الموضوعية والإمكانيات الأساسية اللازمة للتنمية [2].

رغم هذا الاختلاف لا يمكن نفي العلاقة القائمة بين التنمية الإدارية وإدارة التنمية فالعلاقة بينهما تكاملية و ضرورية فعمليات وضع أي إستراتجية لإدارة التنمية تعتبر عملا ناقصا إذا لم تتضمن هذه الاستراتجيات خططا مماثلة للتنمية الإدارية، لقد أثبتت التجارب أنه إذا لم تحدث التنمية الإدارية لمواكبة التغيرات الداخلية والخارجية للجهات ذات العلاقة فسوف تبرز على أعمالها علامات مرضية وسمات تراجعية ملزمة لضرورة إحداث التنمية اللازمة، إن الدول النامية لا تواجه لوحدها مشكلة التنمية الإدارية وإنما حتى الدول المتقدمة تسعى إلى تطوير أساليب إدارتها كي تستطيع التكيف مع التطورات اليومية لكن الفارق الجوهري بين النوعين من الدول يكمن في أن الدول النامية لا تطور إدارتها بشكل ديناميكي بل يوجد فتور وتواني في إحداث التنمية ويعود ذلك إلى تعدد المسائل والقضايا التي تهتم بها الدول في البلدان النامية إلى جانب المركزية الشديدة التي تتصف بها هذه البلدان.

المطلب الثالث: خصائص وأهداف التنمية الإدارية.

لاشك أن للتنمية الإدارية مجموعة من الخصائص و المميزات التي تتميز بها عن غيرها من المفاهيم يمكن إجمال هذه الخصائص و المميزات كمايلي: [3]

1- الشمولية: فالتنمية الإدارية شاملة لجميع جوانب المسألة الإدارية وللتنظيمات والقطاعات كافة المجتمع.

2- مساهمة الجميع في التنمية الإدارية: أي اشتراك جميع المستويات و القطاعات في تفعيل التنمية الإدارية مع تميز دور السلطات العليا لأثرها السلوكي الإشعاعي على باقي المستويات والقطاعات.

---

[1] – موسى اللوازي، مرجع بق ذكره 35.

[2] – يزيد عباس، **التنمية و الإدارة دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل** ، رسالة ماجيستر تخصص علم اجتماع التنمية ، كلية الآداب و العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، جامعة بسكرة 2006ص 11.

[3] – نادر احمد أبوشيخة، **إدارة الموارد البشرية**، عمان الأردن ،دار الصفاء، 2000ص 31،32.

3- ضرورتها في كل البلدان المتقدمة منها والنامية الغنية والفقيرة على حد سواء وتزداد هذه الضرورة أهمية في البلدان النامية.

4- التنمية الإدارية ذات خصوصية محلية: باعتبار أن الإدارة هي في الأصل مهنة أو اختصاص محلي.

5- الاستمرارية والتحديد: فالتنمية الإدارية ليست إصلاحا ضوئيا مؤقتا يتعلق بمرحلة معينة كما أن المسائل و الظروف الاجتماعية والإدارية جزء منها دائمة التطور والتبديل وما هو جديد ومناسب اليوم سيصبح في مرحلة تالية قديما وغير مناسب يحتاج إلى إعادة النظر فعلى التنمية الإدارية أن توافق وأن تسبق المستجدات و المتغيرات في المجتمع و في الخارج .

6-التكامل والتوازن: وذلك بان تشمل التنمية الإدارية محاورها الثلاثة في أن واحد وبشكل مستمر وحيث لا يكون هناك تركيز على نواحي و تقصير في نواحي أخرى.

7- الارتباط الوثيق والجدلي مع أنشطة التنمية الشاملة زمنيا باعتبارها مدخلا تمهيديا لها لتوفير لها إدارة راشدة تساعدها على القيام بواجباتها.

8- وجود مرجع مختص بها و متفرع ودائم على الصعيد المركزي إذ لا تنفع فيها اللجان المؤقتة مع وجود فروع لها في جميع القطاعات والأقاليم وأهمها.

9- التوسيع والالتزام في التدريب العاملين في الإدارة ليشمل جميع بدءا من المستويات العليا.

10- إيجاد وسائل التنوير والتثقيف الإداري: كالصحف والدوريات المخصصة.

11- الدمج في الإجراءات و في التعليم والتدريب والتدقيق بين النظرية والتطبيق بين التعليم والممارسة لتحقيق الاستفادة من المتعاملين والأكادمين من جهة ومن الممارسين والواعيين من جهة ثانية.

12- تتطلب التنمية الإدارية القناعة والإيمان بها وبأهميتها وبضروريتها وفوائدها.

ومن بين أهداف التنمية الإدارية أنها تسعى إلى تحقيق كمايلي:[1]

- تحديد الاحتجاجات اللازمة من القيادة الإدارية كما و نوعا لمواجهة الاحتياجات المتجدد والمتزايدة والناتجة عن عمليات التوسع في الأنشطة المنظمة فصلا عن عمليات الإحلال و الترقي.

- تنمية المهارات و صقل قدرات القيادات الإدارية الحالية للتسلح لتولي مهام المناصب الإدارية.

[1] - عيد العزيز علي حسين، **الإدارة المتميزة للموارد البشرية**، تميز بلا حدود المكتبة العصرية للنشر و التوزيع مصر، ط1،2009،ص 171.

رفع روح المعنوية للقادة وتنمية ولائهم وانتمائهم للمنظمة و يمكن تصنيف أهداف التنمية الإدارية كمايلي[1]:

أ- تجنب التقادم الإداري: من خلال تجنب الجمود في ذهنيات وسلوك المديرين والتحديد في طرق العمل وإدارته وتكنولوجية العمل المستخدمة.

ب- تخطيط عملية الإجلال حيث تستهل عملية التنمية الإدارية عملية الإحلال والترفيه للمراكز الوظيفية الأعلى في الهياكل أو الفصل أو الاستقلالية أو بلوغ سن التقاعد أو غير ذلك من الأسباب.

ج- إرضائه مطلب النمو الذاتي للأفراد: حيث تتحقق أهداف المدراء في الوصول للمراكز الأعلى والشعور بالانجاز.

المطلب الرابع: طرق التنمية الإدارية.

هناك مدخلين لتنمية الكفاءات الإدارية هما[2]:

المدخل الأول: التنمية الإدارية على رأس العمل.

المدخل الثاني: التنمية الإدارية خارج نطاق العمل.

1- طرق التنمية الإدارية على رأس العمل: يتم التدوين هنا داخل المنظمة ويسمى التدريب على رأس العمل من خلال الممارسة الفعلية وإشراف الرؤساء المستوفين ويستخدم العديد من طرق وأساليب داخل المنظمة لتحقيق التنمية الإدارية و منها مايلي [3]:

- القيام بواجبات المشرف في حالة غيابه: إن قيام الفرد المطلوب تنمية مهارات بدور المشرف في حالة غيابه المؤقت تعتبر نوعا من مهام الإشراف والتعود على مواجهات العمل والتدريب عل تحمل المسؤولية

- الملاحظة عن طريق المشرف: حيث يتم إسناد عمل دائم ومحدد إلى المرشح على أن يقوم مشرفي بملاحظته أثناء عمله وتوجيه أعماله و اكتشاف أخطاء أدائه و مساعدته على التغلب عليها.

وتظهر فعالية هذا النظام إذا كان المشرف متمكنا في عمله وملما بكل تفاصيله ولديه المهارة والقدرة على التدريب والتوجيه .

[1] - احمد حبيب، التنمية الإدارية www.ahmed? showthread.phd / ub/ .net

[2] - عبد العزيز علي حسين ، مرجع سبق ذكره، ص 171.

[3] - عبد العزيز علي حسين ، مرجع سبق ذكره، ص 172.

– تعيين المرشح في وظيفة المساعد: فالفرد الذي يتم إعداده لغل منصب أداري يمكن تعيينه في وظيفة مساعد المدير الحالي بحيث يدربه على مهام الوظيفة و هذه الطريقة تحقق ميزة الاتصال المباشر بين المدرب والمتدرب و تعود الفرد على المواجه الفعلية لمشاكل العمل ومسؤولياته على سبيل المثال حضور احد معاوني التدريب في المحاضرة مع دكتور أو أستاذ المادة هو خير دليل على هذا الأسلوب.

– التناوب الوظيفي: وفقا لهذا الأسلوب يتم نقل الرؤساء الحاليين أو المرشحين لشغل منصب إشرافه بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة ويهدف ذلك إلى توسيع معارف المدير وإلمامه بكافة أوجه النشاط.

وهذا التنقل بمعنى بقاء المدير فيه فترة كافية تمكنه من الإلمام بالعمل:

– التنمية الذاتية: تعتبر التنمية الذاتية بصفة عامة الأسلوب الأكثر فعالية من كل الأساليب السابقة حيث تنبع الرغبة من نفس المدير أو من ذاته فيقوم بتنظيم برنامج للقراء والدراسة والإطلاع يكفل له التزود بمعارف وخبرا ت جديدة على الدوام [1].

وتعتبر وسيلة غير رسمية أي أنها لا تخضع لأي تنظيم أو تقنين من قبل إدارة المنظمة ويتحمل الشخص نفسه بدافع ذاتي أي ينمي نفسه.

– التدريب اعتماد على التكنولوجيا: أدت التكنولوجيا الحديثة إلى إحداث ثورة حقيقية في مجال التدريب على المستويين المحلى والعالمي الأمر الذي يلقي بالعبء عل الأفراد و المنظمات و مراكز التدريب على نقل و تطوير و استخدام التكنولوجيا للتعليم والتدريب عن بعد و من بين الأمثلة على ذلك[2]:

– استخدام برامج الكمبيوتر الجاهزة (المايكرو سوفت و الباوربوانت) لعرض البيانات على شاشة عرض كبيرة وواضحة للفت انتباه المتدربين و إثارة اهتماماتهم بمحتوى التدريب.

– استخدام الانترنت للحصول على مادة في شتى الميادين و المجالات .

– استخدام وسائط الاتصال المتعددة التي تعتم على الحاسب الآلي والتي تتضمن استخدام الفيديو والأجهزة السمعية و شاشات العرض الإلكترونية .

[1] – محمد سعيد انو سلطان، **إدارة الموارد البشرية** ، الدار الجامعية للنشر، مصر 2003، ص 234.

[2] – عبد العزيز علي حسين ، مرجع سبق ذكره،ص 173.

2- طرق التنمية الإدارية خارج نطاق العمل:[1]

تنقسم أساليب التدريب خارج العمل إلى ثلاثة أنواع:

- أساليب العرض : المحاضرة التطبيق العلمي الإيضاحي.

- أساليب المشاركة : المناقشات دراسة الحالة لعب الأدوار العصف الذهني مجموعات المناقشة، الألعاب والقصة الغير كاملة.

- الأنشطة خارج قاعدة التدريب: تكليفات المشروعات الزيارات الميدانية الرحلات.

وهناك طرق أخرى تتمثل في البريد الوارد التعليم المبرمج التعليم بالممارسة.

المبحث الثالث: بيئة المنظمات الإدارية وحتمية التغير.

مع نهاية القرن الواحد والعشرين وبداية ألفية جديدة انفجرت ثورة العلم والمعلوماتية التي تجاوزت الحدود الولية والجغرافية وساعدت على توسع أفق التحولات العميقة المفروضة على المعمورة في مختلف المجالات تحتل الإدارة العامة في المجتمعات خاصة النامية مكانة معتبرة بحكم إقحامها في التنمية الشاملة وهي من المقومات المعتبرة في الهرم الاجتماعي لدولة تحكم تمتع الإدارة بصلاحيات القوة العمومية .

المطلب الأول: مفهوم ومضمون إدارة التغيير

إن مفهوما جديدا في علم الإدارة قد أخذ في البروز بقوة وهو مفهوم إدارة تغيرchange management والتي يركز فيما يتعلق بالإدارة الإلكترونية على الكيفية التي يمكن عن طريقها الانتقال من الأساليب التقليدية للإدارة لما قبل عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى أساليب إدارية حديثة يمكن من خلالها التعامل مع البيئة الجديدة و المتغيرة في العمل الإداري الحكومي بأسلوب منظم ومهيأ يؤدي إلى التنافسية في العمل الحكومي المشاركة في اتخاذ القرارات.

وجاء تعريف التغيير change management system في الطبعة التاسعة من معجم wipesterعلى أنها هي مرجعية منهجية إجرائية محددة تعطي القدرة على مراجعة التغيير المقترح من النواحي الفنية والعلمية ومعرفة مدى تلبية احتياجات العمل بأسلوب واضح و موحد القدرة على تعديله وفقا لمنظمات العمل والخبرات الناتجة عن تطبيق وهي تعريف أخر هي ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعددة ينتج عنها تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر و يمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من

[1] - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، **دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة**،المكتبة العصرية للنشر،مصر 2007،ص 162.

خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد أي أن التغير هو التحول من نقطة التوازي الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة للتكيف مع البيئة بطريقة أفضل و لتطوير الأنماط السلوكية للعاملين.[1]

وعادة ما يقابل هذا التغيير بمقارمة شديدة وهذه الظاهرة واضحة في الدول العربية نتيجة لعدة أسباب منها:

- الخوف من أن التكنولوجيا تزيد من ظاهرة البطالة.
- الخوف من فقدان صلاحياتها التي منحت إليها في النظام السابق.
- عدم التعود على التكنولوجيا و الخوف من طهور بمظهر الجهل أمام الآخرين.
- اتمة الإجراءات يعفي تقليل الفرص في الحصول على مبالغ غير رسمية أو الرشوة و بصفة عامة يمكن التغلب على أسباب مقاومة التغير في الإدارة بمايلي:[2]
- اعتراف الإدارة العليا بالمشاكل.
- توسيع قاعدة المشاركة لإحداث التغيير.
- تقديم الحوافز المادية و المعنوية للمواطنين الذين تقبلوا البيئة الجديدة وأيضا وضع حوافز على مستوى الدوائر التي تؤدي عملها بالمعايير المطلوبة .
- استخدام الدوافع الإنسانية مثل دوافع الانجاز و التفوق و الانتماء .

أولا: العناصر الواجب اعتمادها في الإدارة الإلكترونية.

حتى يكون تطبيق مفاهيم إدارة التغيير عل مستوى الإدارة الإلكترونية في كافة الأجهزة و المستويات المحلية فإن الأمر يتطلب خلق حوار واتصالات داخل وخارج الأجهزة الحكومية عن اتجاه الحكومة فيمل يتعلق باستراتجياتها نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في العمل الحكومي و بشكل محدد فإنه من المهم التركيز على مايلي [3]:

- تحديد رؤية إستراتجية واضحة عن الكيفية التي ترغب من خلالها بتطوير منظماتها وكيفية استخدام التقنية في الخدمات و البرامج والإجراءات الحكومية.

---

[1] - الإتحاد العربي للاتصالات، **إدارة التغيير و الموارد البشرية**، www.itu arabic.org/11htteeting /doc 6 doc .on line.03/03/2016

[2] - عياض عادل، **إدارة التغير و الموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات** ،كلية الحقوق و العلوم الإدارية جامعة ورقلة الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ورقلة :(مارس 2004) ،ص 37-38.

[3] - نفس المرجع ، ص 51.

– تحديد الأولويات الحكومية التي يجب التركيز عليها في المراحل الأولى وإجراءات التغيير المطلوب.

– توفير المصادر المادية والفنية والبشرية والدعم السياسي من طرف المسؤولين الكبار للتحول من أسلوب الإدارة التقليدية إلى أسلوب إدارة التغيير من خلال الإدارة الإلكترونية.

– تهيئة الأفراد لتغير ذلك بتشجيع الفرد على تبني موقف إيجابي اتجاه التغير ويمكن ذلك من خلال إنشاء نظم اتصال خاص به وقادرة على توضيح الأهداف حتى لا يخاف الفرد من التغيير ولكن يعد نفسه بالتدريب والتطوير ضمن مخطط الإدارة الإلكترونية.

– توفير النصائح القانونية للأفراد حيث يتضمن التغيير في البيئة الحكومة قضايا ذات طبيعة قانونية وكمثال على ذلك التغيرات في بنود و قوانين استخدام القوى العاملة.

ثانيا:هيكلة التغيير.

تهدف إدارة التغيير إلى المؤسسي الشامل و ليس التغيير الجزئي مما يتطلب الفعالية في الاتصالات داخل المنظمة حيث يبدأ التغيير من قيادة المنظمة و توسع ليشمل كافة العاملين الذين سيتأثرون بالتغيير بطرق مختلفة و لأهمية هذا الأمر تكون هيكلة التغير على الشكل التالي:

- القائد champion وهو من سلك الرؤية وتتوفر لديه الصلاحيات والمسؤوليات العامة المتعلقة ببناء الإدارة الإلكترونية.
- الداعم sponsor :وهو الشخص المعنى بوضع استراتيجيات والسياسات التي تأثر في تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- الداعمون الدائمون sutaiming sponsrs :وهم الأشخاص الذين تأثر وزاراتهم أو دوائرهم بالبرنامج ويجب إشراكهم في ....ونوعية التغيير الخاص بهم .
- رواد التغيير business champions:وهم الأشخاص المسئولون ضمن الوزارات والدوائر عن تقديم الخدمات وتطوير إجراءات العمل.
- أهداف التغيير change starets:هم الأشخاص المعنيون بالتعامل اليومي للأعمال الحكومية مع المواطنين وقطاع الأعمال.

وهكذا تبدو المسألة أكبر من مجرد تبسط الإجراءات والبعد عن الروتين والتعقيدات الإدارية، بل تعد مسألة الإصلاح الإداري أكبر من مجرد ترميم المنظمات العامة بل هي عملية إصلاح جذرية تتضمن حلولا كاملة وشاملة .

وهكذا يتضح مدى خطورة الأجهزة الإدارية بأوضاعها التقليدية كمعوق لتطبيق الإدارة الإلكترونية ويتضح على الجانب العكسي مدى ضرورة الإصلاح الإداري كمرتكز أساسي لنجاح تطبيق هذا النظام الجديد[1].

ثالثا:عوامل التغير.

1-عوامل الداخلية للتغير:

إن التغير أمر حتمي و ضروري لازم كما أنه عملية متسمرة متجددة وهو بدلك يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء فالحياة في طبيعتها متجددة ومتغيرة ومن ثمة فإن المنطلق يفرض علينا التغيير باعتباره أحد مظاهر الحياة أي أنها قاعدة طبيعية ولسست استثناء لكن من الصعب أن نصف بالشمول جميع عناصر البيئة المعقدة أو حتى الاتفاق على ما يعتبر أو لا يعتبر ضمن نطاق بيئة مؤسسة إدارية أو تحديد العوامل البيئية ذات الأهمية بشكل مطلق إذ أن العامل الفعال و الإيجابي لتحقيق هدف ما الإدارة ما ق لا يكون كذلك في إدارة أخرى [2] .

كما ينظر إلى الإدارة في عصرنا من حيث كونها نظاما مفتوحا يتأثر بالبيئة الخارجية بها ويؤثر فيها كذلك فإن أي تغيير في هذه البيئة الخارجية لابد أن يكون له أثر سواء بشكل مباشر أو غير مباشر على الإدارة [3] وعلى هذا على الإدارة أن تدرس هذه التغيرات و تستعد لمواجهتها حتى تضمن نجاحها وفعاليتها.

إجمالا يمكن ذكر أهم الجوانب التي تؤكد على حتمية التغيير و تبني التنمية الإدارية في ظل التحولات الحاصلة كمايلي:[4]

أ- الانفجار الكمي و النوعي في المعلومات والمعرفة.

ب- التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة سواء من ناحية العدد أو التركيب النوعي للكفاءات.

ج- زيادة الترابط والتداخل بين مشروعات الأعمال نظرا للترابط والتداخل بين دول العالم والاهتمام المتزايد بالنواحي الشخصية والاجتماعية.

---

[1] عامر سعيد ،**الإدارة وتحديات التغير**، القاهرة:مركز وايد سيرفس للاستشمارات والتطوير الإداري ،ص37.

[2] - محمد قاسم القريوتي،و إبراهيم عبد الجبار ، **المنظمة العربية للعلوم الإدارية** ، الأردن 1985، ص 107.

[3] - أحمد ماهر، **الإدارة والمبادئ و المهارات**، الطبعة 03، الدار الجامعية، الإسكندرية 2008، ص 232.

[4] - صلاح الدين محمد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية 2002، ص 341-342.

كما انه هناك مجموعة من التغيرات البيئية العالمية منها[1].

1- انتقال المجتمع في ملامحه الصناعية إلى مجتمع أخر يهتم بالمعلومات و الخدمات.

2- الانتقال من الاقتصاد المحلي إلى الاقتصاد الكوني العالمي.

3- تحرير التجارة العالمية و ظهور تكتلات اقتصادية بين الدول.

تعيش الإدارة اليوم عالما غير الذي كانت تعيشه في السابق بل وحتى على مستوى الدول اختفت دول وظهرت دول جديدة والبقاء يكون لدولة الأصلح، و أدت سمات العالم المعاصر إلى فقدان الثقة في كثير من المبادئ والأسس والنظريات تقليدية للإدارة التي اعتمدت عليها لعشرات السنوات ويعتبر تطور الإدارة العامة الحديثة واحدة من أكثر الاتجاهات الحديثة على أجندة التنمية في العديد من دول العالم وقدتم تطبيقها بصورة كاملة في كل من الوطن العربي المملكة المتحدة نيوزيلندا أستراليا هولندا السويد الولايات المتحدة الأمريكية وكندا. [2]

و قد ظهر هذا النموذج بعدة أسماء مختلفة في الإدارة العامة الجيدة نموذج ما بعد البيروقراطية الإدارة العامة بناء على نظام السوق إعادة اختراع الحكومة.

2 –العوامل الخارجية للتغير:

يتضح مما سبق أن الدور المستقبلي للإدارة في ظل هذه التغيرات يجب إن يركز على النظرة الشمولية الخارجية الإحداث تغير في الخدمات بهدف التحسين المستمر لنجاحات الإدارة، وفق مايريد صاحب الخدمة وليس وفق ماتريد الإدارة أو الدولة،إن هدف الإدارة اليوم هو الحصول على البيانات عما يحدث حولها وخارجها في ظل التحديات السياسية المتزامنة الأبعاد في العصر الحديث[3] الذي يتسم بالإنفجار العلمي والتكنولوجي كما للعوامل الاجتماعية العادات والتقاليد تأثيراتها على عمل الإدارة،إن متغيرات البيئة الخارجية تمثل مجموعة قوى ضاغطة في ظل النظام العالمي الجديد الذي يتميز بخصائص التغير والتطور السريع،فالإدارة اليوم مجبرة على التعامل مع هذه المستجدات الاجتناب المخاطر التي تفرضها البيئة الخارجية.

[1] – أحمد ماهر مرجع سبق ذكره ص 633.

[2] – بلال خلف السكرانة، **التطور التنظيمي و الإداري**، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان ، 2009 ،ص 102.

[3] توردين زمام، **القوى السياسية والتنمية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص، ص158.

المطلب الثاني: الحكم الراشد.

ظهر مصطلح الحكم الراشد أو الحكم الجيد في اللغة الفرنسية في القرن الثالث عشر كمرادف لمصطلح الحكومة ليستعمل في نطاق واسع معبرا عن تكاليف التسيير ثم كمصطلح قانوني ليستعمل في نطاق واسع معبرا عن تكاليف التسيير ومع تنامي ظاهرة العولمة كان الهدف منه ضمان نمط جيد في التسيير النظام الاجتماعي من اجل تحقيق المطالب الاجتماعية من اجل تحقيق المطالب الديمقراطية و على هذا الأساس ليس هناك أدني شك في الأصل الفرنسي للكلمة [1] ثم أضيف له صفة الجيد ليصبح Bongou orance وترجم إلى اللغة العربية من خلال عدة مصطلحات أهمها الحكم الراشد أو الحكم الجيد أوالحوكمة[2]

ولقد عرف رئيس الوزراء كمبوديا ساميديتش هون سين (samdech hun sen) الحكم الراشد بأنه الركيزة الأساسية للتنمية المستدامة و العدالة الاجتماعية وبالتالي التخفيف من حدة الفقر وهو أداء قوية لجهود التنمية و تحقيق منافع قوية للجمهور وتقاسم الثروة والوجه السليم في ممارسات الحكومة وهو مفتاح الحد من أوجه عدم المساواة والظلم ويمثل حجر الزاوية في السلام والاستقرار السياسي والعدالة الاجتماعية وشرط لا غنى عنه وبدون حكم راشد لا يمكن تحقيق تقدم [3]،و مع طرح مفهوم الحكم الراشد من قبل البنك الدولي فإن العديد من المنظمات الدولية الأخرى والمنظمات الإقليمية والمنظمات العالمية المختصة بدأت في تناول هذا المفهوم الجديد وضرورة تفعيل النظام الديمقراطي المبني على التعددية الحزبية والحفاظ على الحقوق المدنية والحريات وحقوق الإنسان كمكونات أساسية للحكومة الرشيدة في حين اكتفت بعض المنظمات على وضع تعريفات للحكم الراشد ينسجم مع المنهج الفكري الخاص بها و الأولويات المرتبطة بسياق عملها و أهدافها.

إن التحول تدريجي لمفهوم الحكم الراشد حدث هناك تحولا واسعا على المستوى العالمي وعلى نطاقات ومستويات مختلفة شملت الشركات والمنظمات في سنة 2000 أضيف له بعد جديد للحكم الراشد وهو القدرة على التنبؤ حيث قدم هذا الأخير في ضوء الأزمات المالية في نهايات التسعينات من

---

[1] رياض عيشوش و آخرون،**الحكم الراشد**،بحث مقدم سنة أولى ماجيستر، تخصص اقتصاد تطبيقي و تسيير المنظمات ، قسم علوم وتسيير مدرسة الدكتوراه ، جامعة محمد خضر بسكرة ، 2002، ص 01.

[2] فرج شعبان،**الحكم الراشد كمدخل حديث لترشيد الإنفاق العام والحد من الفقر**،دراسة حالة الجزائر (2001/2000) : أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ن تخصص نقود و مالية جامعة الجزائر 03، 2011،ص 03.

[3] عاشور عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 51.

القرن الماضي الأمر الذي أدى غلى ضرورة إدخال تحسينات في إدارة الشركات والنظم المالية و المصرفية[1]

وبذلك ينطوي مفهوم الحكم الراشد على ثلاثة أبعاد رئيسية هي[2]:

1- البعد السياسي:حيث يعني طبيعة النظام السياسي وشرعية تمثيل والمشاركة والشفافية ودعم حقوق الإنسان ودولة حكم القانون.

2- البعد الاقتصادي و الاجتماعي:لما له علاقة بالبيانات العامة والتأثير على حياة السكان ونوعية الحياة والوفرة المادية وارتباط ذلك بدور المجتمع المدني واستقلاليته بالتركيز على نمط اقتصاد السوق الحر.

3- البعد التقني و الإداري: انطلاقا من الإصلاح في مجال الإداري الذي يمثل الأبعاد الجوهرية في فلسفة الحكم الراشد إلى جانب البعد السياسي والبعد الاقتصادي نجد هناك تصورات تقويمية لمفهوم الخدمة العمومية برزت كشكل جديد لتمثل تحولا في مفهوم الإدارة العامة من صور تقليدية إلى نموذج يعي النظر في الطرق والآليات التي يتم بها تقديم الخدمة العامة للمواطنين بشكل يدعم مبادئ الإدارة العامة الرشيدة.

المطلب الثالث:أثر الإصلاح الإداري على جودة الخدمات العمومية.

يعتبر الإصلاح الإداري مشروع تسعى غلى تحقيقه كل منظمة بغض النظر عن النشاط الذي تمارسه ومن بين أنواع الإصلاح نجد الإصلاح الإداري الذي يعتبر ذو أهمية كبيرة إلا أنه يشكل أصعب التحديات التي تواجه مختلف الإدارات وذلك كونه يمس العديد من الجوانب الحساسة منها الجانب السلوكي القوانين والأنظمة الإجراءات والهياكل تنظيمية و غيرها.

وفي الوقت الحاضر أصبح الإصلاح الإداري أهم المواضيع شيوعا لارتباطه الوثيق مع العديد من الجوانب منها التنمية الإدارية الحكم الراشد وغيرها .

وكان سبب بروز أهمية الإصلاح هو السعي لتحسين كفاءة وفعالية المنظمات المختلفة وتحديد أساليب العمل وإجراءاته وإدارة الموارد البشرية و المالية سواءا على مستوى القطاع العام أو الخاص ونجد

[1] فرج شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 04-05.

[2] شعبان عبد الحسين ، الحكم الصالح (الراشد)، الحوار المتمدن، المتاح على الخط:

htt://w.w.w.ahewar.org/debat/show.art.aspaid=86703

في هذا القطاع العام أن أغلب الدول تقوم بالعديد من الإصلاحات الإدارية على أمل منها تحقيق مستوى مقبول الجودة الخدمة العمومية و بالتالي تحسين رضا المستفيدين[1].

ويهدف تطوير أداء إدارة الخدمة العمومية إلى خلق توازن بين حجم المنظمات الحديثة ومحيطها الطبيعي والاجتماعي وأن تطوير أدارة الخدمات العامة يكمن في تسيير شبكة من المنظمات العمومية في إطار يتميز بالتطور والتغيير المستمرين انطلاقا من قيم ومكتسبات غير قابلة لتراجع الديمقراطية والإنصاف مع التقييد بمفهوم القيمة غلب موضوع واهتمام بتطوير إدارة الخدمات العامة هو نسق بين مختلف التنظيمات المستقلة.

إن الإصلاح في إدارة الخدمة العمومية في العصر الحديث جزء من مشروع أوسع و أشمل يخضع بدوره إلى نظرية أخذت في الانتشار من الثمانينات في جميع أنحاء العالم وهي نظرية إدارة شؤون الدولة والمجتمع أو الحكم الراشد أو إدارة الحكم الصالح من جهة و غلى تأثير تحولات ما يسمى بالتأثير العالمي و المرتكزة على مقومات الاقتصاد الحر[2].

كما ينظر للخدمة العمومية في ظل الحكم الراشد على أنها مفهوم يكرس مشاركة المواطن ومؤسسات المجتمع المدني في الشأن العام وفي وضع القرارات الخاصة بالقضايا التي تعنيهم وتحقيق الشفافية التي تجسد حق المواطن في الوصول إلى المعلومات والأخبار الصحيحة والقدرة على الموازنة ومراقبة مسار تنفيذ المشاريع والبرامج والخدمات ذات العلاقة بالشأن العام.

مع بداية الربع الأخير من القرن الماضي حتى يومنا هذا طرأت الكثير من التحولات على دور الدولة وتتلخص هذه القرارات في توجه الدولة التي أخذت باقتصاد السوق إلى مزيد من إشراك القطاع الخاص والتعاونيات و المجتمع المدني في تقديم الخدمات العامة والتي كان لها تأثير كبير على منظمات الخدمة العامة وهذا التغيير في طبيعة مهامها من منظمات تحتكر إنتاج و توزيع الخدمات العامة إلى منظمات تلعب دور الشريان والمنافس في تقديمها لبعض الخدمات مع القطاع الخاص والتعاونيات والمجتمع المدني[3].

---

[1] الإصلاح الإداري للخدمة العمومية، متاح على الخط:wikipidia. Orghttp://or
شوهد يوم:2016/02/15.

1 رفاع شريفة ،مرجع سبق ذكره،ص 109.

[3] – يرى برنامج الأمم المتحدة للتنمية (PUND) أن دعم الدول للمعايير الإستراتجية للحكومة يعتم على المشاركة التنافسية و تحديد المسؤوليات المساءلة و المحاسبة المساواة،(الإدارة الحديثة في إدارة الخدمة العامة) بحوث و أوراق عمل ندوة الإدارة الحديثة في إدارة المنظمات الخدمة العامة المنعقد في القاهرة ،مصر،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،2007،ص 114.

إن الإصلاح الإداري من أهم المواضيع شيوعا في حقل الإدارة خاصة مع إدخال مفهوم الإدارة الإلكترونية كآلية لتقديم الخدمة العمومية وبالتالي يوحي مفهوم ترشيد الإدارة العمومية المتعلقة بالعمل على وضع إدارة قادرة على التحكم في نموها ومصاريفها والتي تقتصر على مهامها الأساسية على القيم الأخلاقية و العمل بالشفافية واحترام القوانين والأخلاقيات على أساس مواثيق حسن السلوك القطاعية تعرف بمسؤولياته ووجهات الإدارة و رجال الإدارة اتجاه المواطنين[1]

المطلب الرابع:مرتكز العلاقة بين الحكم الراشد و التنمية.

الحكم الراشد مرتبط ارتباطا وثيقا بالتنمية و هو ضروري لإتمامها أن نحدد عناصر الحكم الراشد وعلاقته بالتنمية من خلال الاهتمام بالمرتكزات التالية[2]:

– **النهوض بالعامل البشري:** إن الاستثمار في المورد البشري أصبح ضرورة ملحة لكافة الهيئات والمنظمات العالمية وبالتالي أصبح ينظر إليه كقيمة مضافة وليس تكلفة اجتماعية ملقاة على المنظمة الإدارية.

– **تقريب المواطن من الإدارة:** ويأتي هذا باعتماد السلطة اللامركزية و توزيعها على مختلف مناطق الدولة جغرافيا والاعتماد على المشاركة التامة لأفراد المجتمع في تلك المناطق واحترام كافة الحقوق والحريات الأساسية وتعزيز مفهوم الرقابة وترسيخ مفهوم الحكم الراشد والذي دعامته الاتصال وقرب المواطن من الإدارة.

– **ترسيخ روح الديمقراطية والمشاركة السياسية:** حيث يجب أن تكون ديمقراطية حقيقية مبنية على مفهوم المشاركة في إدارة الدولة و المعتمدة على تمثيل كافة فئات المجتمع وتعتمد أساسا على المحاسبة لأي حكومة وهذا من خلال إسهام الأحزاب السياسية في بلورة النقاشات التي تدور داخل المجموع الوطنية وهذا باحترام ومراعاة المصلحة العامة.

توفر مجتمع مدني فعال:إذ أن حيوية المجتمع المدني تمكن في قدرته على تأطير المواطنين للعمل الطوعي والمشاركة في التنمية الحقيقية للبلاد فما هو مطلوب من المجتمع المدني السماح لهذه الجمعيات و دعمها

[1] – تقرير المغرب العربي حول المبادرة العربية من أجل حاكمة رشيدة في خدمة التنمية ، الاجتماع الأول :الوظيفة العمومية ونزاهة تنظيم المملكة المغربية،مع برنامج الأمم المتحدة للتنمية ،جويلية 2005، ص 05.

[2] – مجلة العمل العربي، **الموارد البشرية و دورها في الحياة الاقتصادية**، مكتب العمل العربي، القاهرة، العدد 98، ص 111.

بكافة الوسائل نحو هيكلة الفرد وهذا بهدف إشراك المواطن في العمل المشترك في تنفيذ المشاريع مع الأجهزة الرسمية.

– **وجود فواعل حقيقية تشترك فيها الصحافة و التنظيمات المهنية:** فالسلطات التي تشرف على تنظيم والتسيير بطريقة شفافية تؤدي إلى تفعيل العوامل المشتركة محو مفهوم الحكم الراشد الذي يتطلب التراهة في التسيير وحياة الإدارة وغرس روح المبادرة والشعور بالمسؤولية وإلزام المسئول بتقديم الحساب على المهام الموكلة إليه و كذا التشجيع على دعم منظمات المجتمع القائمة والتشجيع على تسهيل إجراءات تكوينها وتفعيل دورها في الحياة العامة.

– **تطبيق مبدأ الشافية في التعامل:** إن إقرار مبدأ العدالة في التوزيع لتنشيط برامج التنمية و هذا من خلال إدارة أصول الدولة بطريقة شفافية وسليمة تخضع لمفهوم الرقابة العامة للمجتمع و لمفهوم المسألة وأن تقوم على إدارتها منظمات حكومية تعرف بقدرتها على التعامل مع قضايا إدارة أموال الدولة و مواردها بكل احتراف و مهنية عالية و تضع مصلحة المجتمع و أفراده في أولى غايتها.

نستخلص من هذه الشروحات والمفاهيم أن الحكم الراشد مرتبط ارتباطا وثيقا بالتنمية وهو ضروري لإتمام عملية التنمية و يمكن أن نحدد عناصر الحكم الراشد و علاقته بالتنمية من خلال المرتكزات التالية:

– ديمقراطية حقيقية مبنية على مفهوم المشاركة في إدارة الدولة و المعتمدة على تنفيذ التمثيل لكافة فئات المجتمع.

– احترام المعايير المحلية و الدولية وحقوق الإنسان وخصائصها المبنية على المساواة و عدم التمييز وعدم قابلية هذه الحقوق للتجزئة أو الإنقاص.

– التشجيع على دعم المنظمات المجتمع القائمة و تشجيع على تسهيل الإجراءات تكوينها وتفعيل دورها في الحياة العامة.

– احترام سيادة القانون وتعزيز مفهوم استقلال القضاء وتحديد معايير المحاكمات العادلة وحق التقاضي أمام محاكم مختصة و قضاة مستقلون.

– إدارة أموال الدولة بطريقة شفافة وسليمة تخضع لمفهوم الرقابة العامة للمجتمع ومفهوم المساءلة.

– اعتماد السلطة اللامركزية وتوزيعها على مختلف مناطق الدولة جغرافيا والاعتماد على المشاركة التامة لأفراد المجتمع في تلك المناطق واحترام كافة حقوق و الحريات الأساسية وتعزيز مفهوم الرقابة وترسيخ مفهوم الحكم الراشد.

وفي هذا السياق نعتبر أن الحكم الراشد و سيادة القانون وأثرهما على التنمية ستساعد إلى حد كبير في تعزيز المساواة بين أفراد المجتمع.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نستخلص أن مفهوم الخدمة العمومية تطور موازاة مع مفهوم التنمية عندما انتقل محورا الإهتمام من الرأس المال البشري إلى الرأس مال الاجتماعي ثم إلى التنمية الإنسانية.

– إن التغيير الحاصل في إدارة الخدمات وفق نظرية العامة الحديثة يعتمد أساسا على المورد البشري الذي تأثر بهذا التحول جراء الإصلاح الإداري و إعادة توزيع الموظفين.

– إن الخدمة العمومية و التنمية مفهومان مترادفان يمكنهما السير معا إذا توفرت إرادة سياسية وتشريعات ضامنة ومنظمات وقضاء مستقل ومساءلة وشفافية وتداول سلمي على السلطة المجتمع مدني ناشط ورقابة شعبية وإعلام حر إذ لا يمكن تحقيق أحدهما دون الأخر إلا استثناءا.

– إن تطوير أداء إدارة الخدمة العمومية يهدف إلى خلق توازن بين حجم المنظمات أو المجوعات من المنظمات الخدمية و عن إدارة الخدمة العمومية بالمفهوم الحديث هي إدارة تنظيم معين ترتبط كفاءته بعدة جوانب.

– كما أنه من الصعب معرفة إذا كان التطبيق تم بالفعل لأنه وببساطة لا توجد مقاييس فعالة للأداء.

– أما القاعدة فهي التداخل و التواصل فيما بينهما إلا وصل كلاهما إلى طريق مسدود و لهذا فإن مواجهة الإشكاليات و التحديات إنما يستهدف اختيار السيل الصحيحة المناسبة لإحداث التنمية الإنسانية المنشودة و الشاملة في ظل حكم صالح و رقابة فعالة للمجتمع المدني.

تمهيد

مما لاشك فيه أن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال أثر بليغا في قطاعات التنمية، فلقد أتاحت التقنيات الحديثة في الاتصال للأشخاص والمؤسسات والهيئات مجتمعات أكبر إنتاجية في واستيعابا للجديد من الأداء والتوجيهات وأكثر توجها نحو التنمية والرفاهية، وعلى الرغم من أن هذه تكنولوجيا ابتكرتها وطورها الدول المتقدمة لتحسين معيشتها وتطويرها كامتداد للتطور الصناعي، فإنها تنطوي على فرص هائلة لتنمية دول العالم الثالث، واختصار المسافة بينهما وبين دول العالم، المتقدم، فالحقيقة أن دول العالم المتقدم مرت بمراحل عديدة حتى استطاعت التواصل لهذه تكنولوجيا، وأفنت في سبيل ذالك الكثير من الخبرات والموارد والثروات، لذالك تعد هذه تكنولوجيا الفرصة المثالية لدول العالم النامي للحاق بركت الدول المتقدمة دون المرور بالمراحل التي مرت بها الدول المتقدمة والتي كانت دول العالم الثالث ضحيتها.

ولقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالأتي:

- **المبحث الأول:** مكانة التنمية الإدارية ضمن سياسة الإنعاش الاقتصادي (2001-2014).
- **المبحث الثاني:** آليات تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر من خلال قراءة مؤشراتها ومقارنتها ببعض الدول.
- **المبحث الثالث:**دراسة مقارنة لآليات تحسين أداء الإدارة الالكترونية في كل من تونس والمغرب والجزائر.

المبحث الأول: مكانة التنمية الإدارية ضمن سياسة الإنعاش الاقتصادي (2001–2014).

إن أهم الظروف والأسباب التي واجهت الجزائر في مختلف الميادين، فرضت على الدولة الجزائرية أن تعيد النظر في ميكانيزمات التنمية، من أجل بناء دولة ومجتمع يواكب الرهانات والتحديات تطور العالم، وقد شرعت الجزائر منذ سنة 2001 في انتهاج سياسة لم يسبق لها مثيل من قبل، من حيث الموارد المالية المخصصة لها في شكل برامج الإنعاش الاقتصادي التي هي عبارة عن سياسة مالية أو ميزانية توسعية تتمثل في صياغة، وتنفيذ برامج استثمارات عمومية ضمن إطار سياسة الإقلاع الاقتصادي، وتحفيز حركية الاستثمار والنمو من جديد[1]، حيث تم اعتماد هذا البرنامج خلال الفترة 2001–2014 وقد تمثلت هذه البرامج أساسا فيما يلي:

المطلب الأول: برنامج الإصلاح الإداري ضمن مخطط الإنعاش الاقتصادي (2001–2004):

أولا: التعريف بهذا البرنامج: قدرت القيمة الإجمالية للاعتماد المالية التي خصصت لهذا البرنامج بحوالي 7 مليار دولار أمريكي وهو ما يعادل 525 مليار دينار جزائري[2]، وتمثل هذه الاعتماد مبلغ قياسي نظرا الوضعية الجزائري في تلك الفترة، حيث تم التركيز خلال هذا البرنامج على ضرورة تنشيط الطلب الكلي من خلال تعزيز دور الإنفاق العام كآلية لدعم النمو، وخلق مناصب التشغيل، وقد تضمن البرنامج على المجالات الأساسية التي ترتبط بتعزيز التنمية البشرية ودعم القطاعات الإنتاجية، إضافة إلى تعزيز الإصلاحات وتطوير الخدمات العامة والهياكل القاعدية، وذلك وفق ما يوضحه الجدول التالي:

[1] محمد مسعي، **سياسة الإنعاش الاقتصادي في الجزائر وأثرها على النمو**، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد10، سنة 2012،ص 148.

[2] مسعودي زكرياء، **سياسة التشغيل وفعالية برامج الإصلاحات الاقتصادية بالجزائر منذ2001**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الموسوم ب: تقييم برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والنمو والاستثمار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1،خلال الفترة 11-12 مارس 2013

الجدول رقم (3-3): التوزيع القطاعي لبرنامج دعم الإنعاش الاقتصادي (2001-2014)

القطاع	حجم الاعتمادات (مليار دج)	**النسبة٪**
بنية التحتية وأشغال كبرى	210,5	40,2
تنمية بشرية ومحلية	204,2	38,8
الفلاحة والصيد البحري	65,4	12,4
دعم الإصلاحات	45	8,6
المجموع	525	100

المصدر: نبيل بوفليح، دراسة تقيمية لسياسة الإنعاش الاقتصادي المطبقة في الجزائر في الفترة 2000-2010 أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 12 ديسمبر،جامعة الشلف، 2012، ص47

ثانيا:النفقات على عصرنة الإدارة:

رغم المبالغ التي أنفقتها الدولة إلا أنها لم تركز على الجانب الإداري أو عصرنة الإدارة، وذلك نظرا للظروف التي مرت بها الدولة بحيث جاء هذا البرنامج عقب العشرية السوداء التي شهدتها الجزائر نتيجة للأزمة الأمنية، وما صاحبها من تدهور للاقتصاد الوطني وتردي الأوضاع الاجتماعية لعموم المواطنين، وهذا ما جعل كل التركيز على قطاع البنية التحتية والأشغال الكبرى بنسبة 40,2٪ والتنمية البشرية والمحلية بنسبة 38,8٪، وذلك من أجل دعم النمو الاقتصادي وتحسين مستوى معيشة الأفراد خصوصا مع عودة الاستقرار السياسي والأمني للبلد وما صحبه من تحسين كبير في أسعار النفط في الأسواق الدولية منذ بداية الألفية.

- **نتائج برنامج الإنعاش الاقتصادي 2001-2004:**

تميزت سنوات 2001-2004 بإنعاش مكثف للتنمية الاقتصادية رافق استعادة الأمن عبر ربوع بلادنا وتجسد هذا الإنعاش من خلال نتائج عديدة هامة نذكر منها على الخصوص:[1]

[1] كريم زرمان، **التنمية المستدامة في الجزائر من خلال برنامج الإنعاش الاقتصادي 2001-2009** ، أبحاث اقتصادية وإدارية ، المركز الجامعي خنشلة، العدد07 جوان 2010،ص201

- استثمار إجمالي حوالي 46 مليار دولار أي 3700 مليار دينار جزائري منها حوالي 03مليار دولار أي 2350 مليار دينار من الإنفاق العمومي.
- نمو مستمر يساوي في المتوسط 3,8٪ طوال السنوات الخمسة بنسبة 6,8٪ في سنة 2003.
- تراجع البطالة أكثر من 29٪ إلى 24٪.
- إنجاز الآلاف من المنشآت القاعدية وكذلك بناء وتسليم الآلاف من المساكن الجاهزة.

المطلب الثاني: تطوير الخدمة العمومية و تحديثها ضمن برنامج دعم النمو (2005-2009).

أولا: التعريف بهذا البرنامج. استكمالا البرنامج الإنعاش الاقتصادي (2001-2004) أقرت الدولة برنامج آخر سمي بالبرنامج التكميلي لدعم النمو (2005-2009) حيث خصص له مبلغا ضخم يعادل 08 أضعاف البرنامج الأول، حيث قدر ب:4202,7 مليار دينار جزائري تحسن احتياطي الصرف من العملية الصعبة استمرار أسعار البترول وهذا البرنامج كان يهدف:[1]

- تحفيز الاستثمار ورفع كفاءة الاقتصاد الوطني من خلال تحسين معدل النمو الاقتصادي.
- تحديث وتطوير شبكة البنية التحتية.
- تعزيز قدرات الأفراد وتحسين مستوى معيشتهم.
- تحديث وتوسيع الخدمات العامة.
- تعزيز الاندماج في الاقتصاد العالمي من خلال تعزيز الشراكة وإعطاء فرص أكبر للقطاع الخاص.

والجدول التالي يوضح بالتفصيل التوزيع القطاعي لبرنامج دعم النمو:

[1] عبو عمر،عبوهود،**جهود الجزائر في الألفية الثالثة لتحقيق التنمية المستدامة**، مداخلة ضمن الملتقي الوطني حول " التحولات السياسية وإشكالية التنمية في الجزائر-واقع وتحديات "،كلية العلوم السياسية، جامعة الشلف، 16-17 ديسمبر2008، ص10.

الجدول رقم (3–4): التوزيع القطاعي لبرنامج دعم النمو (2005-2009)

القطاع	حجم الاعتمادات (مليار دج)	النسبة٪
برنامج تحسين معيشة السكان	1908,5	45,5
برنامج تطوير البنية التحتية	1703,1	40,5
برنامج دعم التنمية الاقتصادية	337,2	08
تطوير الخدمة العمومية وتحديثها	203,9	4,8
برنامج التكنولوجيات الجديدة والاتصالات	50	1,2
المجموع	4202,7	100

المصدر: نبيل بوفليح، مرجع سبق ذكره، ص47

ثانيا: النفقات على عصرنة الإدارة.

من خلال اعتماد برنامج تنموي ثاني يشمل الفترة الممتدة من 2005-2009، الإستكمال الجهود التنمية الشاملة ويرجع ذلك نتيجة الاستقرار السياسي الذي عرفته الجزائر آنذاك[1]، وبرغم ما يحتويه هذا البرنامج من مبالغ مالية جد معتبرة حيث بلغت 4202,7 مليار دج إلا أن قطاعي الخدمة العمومية والتكنولوجيات الجديدة والاتصال حازا على نسب ضعيفة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول(3–5) حجم الإعتمادات المالية المخصصة للخدمة العمومية وتكنولوجيا الجديدة.

القطاع	حجم الاعتمادات (مليار دج)	**النسبة٪**
تطوير الخدمة العمومية وتحديثها	203,9	4,8
التكنولوجيات الجديدة	50	1,2
المجموع	253,9	٪6

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على ما سبق.

[1] كريم زومان،نفس المرجع السابق، ص204.

- أي أن نسبة القطاعات التي خصت لعصرنة الإدارة لم تبليغ سوى 6٪ من إجمالي ما خصص لهذا البرنامج. وهي نسبة جد ضئيلة مقارنة بما جاء في محتوى البرنامج.

❖ **نتائج برنامج دعم النمو 2005-2009:**

نلاحظ من خلال الجداول السابقة أن برنامج تطوير الخدمة العمومية وتحديثها قد خصص لها مبلغ 203,2 مليار دج أي 4,8٪ من إجمالي البرنامج، وذلك قصد تطوير الخدماتي في مختلف القطاعات كقطاع العدالة، المالية، التجارية...الخ، كما مثل قطاع تطوير التكنولوجيا الجديدة والاتصالات 50 مليار دج أي نسبة 1,2٪ من إجمالي البرنامج التكميلي.

وكنتيجة نلاحظ أن هذا البرنامج ركز على مجالين أساسين هما رأس المال البشري، وكذا تطوير المنشآت الأساسية باعتباره الركيزة الأساسية لأي نشاط اقتصادي، والملاحظ كذلك أن البرنامج التكميلي لدعم النمو (2005-2009) في محتواه لا يختلف عن برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي (2001-2004) حيث أن كلا البرنامجين أعطوا الأولوية لقطاع المنشآت الأساسية، وكذا الاهتمام برأس المال البشري.

المطلب الثالث: تحسين الخدمة العمومية ضمن برنامج توطيد النمو (2010-2014).

أولا:التعريف بهذا البرنامج. يندرج هذا البرنامج ضمن سياسة إعادة الأعمار الوطني التي أول ما انطلقت قبل عشرة سنوات ببرنامج دعم الإنعاش الاقتصادي الذي تمت مباشرته سنة 2001 على قدر الموارد التي كانت متاحة ثم البرنامج التكميلي لدعم النمو للفترة (2005-2009) ليأتي بعدها برنامج التنمية الخماسي للفترة (2010-2014) [1] والذي خصص له مبلغ إجمالي قدر ب21214 مليار دينار أي ما يعادل 286 مليار دولار، وهو ما يعكس حرص الحكومة على تثمين وتطوير الاقتصاد الوطني ضمن إطار شامل يتضمن الاهتمام بمختلف المتطلبات التنموية للمواطن، والجدول التالي يوضح بالتفضيل التوزيع القطاعات لبرنامج توطيد النمو.

[1] بيان اجتماع مجلس الوزراء، المنعقد يوم الاثنين 10 جمادى الثاني1431ه الموافق ل27ماي 2010، المتضمن برامج التنمية الخماسي 2010-2014،ص 02.

الجدول رقم (3-6): التوزيع القطاعي لبرنامج توطيد النمو (2010-2014):

القطاع	حجم الاعتمادات (مليار دج)	النسبة٪
التنمية البشرية	10,122	49,5
تطوير البنية التحتية	6448	31,5
تحسين الخدمة العمومية	**1666**	**8,1**
التنمية الاقتصادية	1566	7,6
الحد من البطالة	360	1,7
البحث العلمي	250	1,6
المجموع	20412	100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماد على ما جاء في بيان مجلس الوزراء الصادر بتاريخ 24ماي 2010، المتضمن الموافقة على البرنامج الخماسي2010-2014.

ثانيا: النفقات على عصرنة وتطوير الإدارة.

بغية تحسين وتطوير مستوى أداء الخدمة للمواطن، حرصة الدولة على إعطاء أهمية أكبر لهذه الآليات والتي من شأنها رفع كفاءة أداء الحكومة، وهذا من خلال الاعتماد على الحكومة الالكترونية كأنج وسيلة لتحقيق مستوى متميز للأداء الحكومي، فمن خلال تركيزها على تحسين الخدمة العمومية بنسبة قدرها 8,1٪ من إجمالي البرنامج أي ما يعادل 1666 مليار دج، وكذلك قطاع البحث العلمي بنسبة قدرها 1,6٪ أي ما يعادل 250 مليار دج كما هو مبين في الجدول أعلاه.

❖ **نتائج برنامج توطيد النمو (2010-2014):**

جاء برنامج كوطيد النمو أو المخطط الخماسي 2010-2014 على خلاف البرنامجين السابقين بحيث ركز على كل من قطاع تحسين الخدمة العمومية وكذلك البحث العلمي، وتم لهذا الغرض تخفيض 100 مليار دج لتطوير البحث العلمي و50 مليار دج للتجهيزات الموجهة لتعميم الإعلام الآلي ضمن كامل المنظومة التربوية، ومنظومة التعليم والتكوين و100 مليار دج من أجل وضع الحكومة

الالكترونية، وكذا توسيعها، كما ستسمح الحكومة الالكترونية بتطوير الخدمات العمومية وعصرنة الإدارات والمؤسسات، بحيث لا تقتصر على إدخال الأدوات المعلوماتية على المؤسسات فحسب، وإنما ستساهم في تحسين التسيير الداخلي والعلاقات من المواطن، وكذلك تحسن إمكانيات وخدمات الجماعات المحلية وقطاع العدالة وإدارات ضبط الضرائب والتجارة والعمل حيث خصص ما يقارب 1800 مليار دج، إلا أنه يمكن القول رغم المبلغ الكبير المخصص لهذا البرنامج والمقدر ب:286 مليار دولار، ورغم ما تكسبه الإدارة من أهمية إلا أن تحسين الخدمة العمومية لم يحظى سوى نسبة 8,1٪ منها بحوالي 379 مليار مخصص لقطاع العدالة أي بنسبة تعادل 21٪ والباقي مخصص للمنشآت القاعدية، فلإدارة هنا كانت مجرد عنوان أي لم تحظى إلا بنسبة قليلة من الاعتمادات المخصصة مما يطرح أكثر من تساؤل والجزائر تتبنى مشروع الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثاني: آليات تطبيق الحكومة الإلكترونية. في الجزائر من خلال قراءة مؤشراتها.

تصدر إدارة الشؤون الاقتصادية و الاجتماعية بالأمم المتحدة دراسة اقتصادية للحكومة الالكترونية كل عامين وهي تمثل تقرير الوحيد عالميا الذي يقيم حالة الحكومة الالكترونية في الدول الأعضاء في المنظمة، وهذا وفقا لمقياس نسبي بناءا على مؤشرات مركبة انطلاقا من قياس استعداديه وقدرة الإدارات الوطنية لاستخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال لتقديم الخدمات العمومية و بصفة خاصة فإن الموضوع المحوري في نسخة 2014 من تقرير الأمم المتحدة للحكومة الالكترونية، حكومة إلكترونية من أجل مستقبل تتطلع إليه، مع الإشارة إلى وجود دراسة سابقة جد مهمة حول الموضوع من إعداد الباحثين بوراس زهرة، بوشارب احمد، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 05-2014، بعنوان مدى نجاعة العمل الإداري في الجزائر باعتماد نظام الحكومة الالكترونية.

المطلب الأول:مؤشر تنمية الحكومة الالكترونية(EGDI).

تقدم الدراسة الاستقصائية التي تقوم بها الأمم المتحدة الرؤى للموضوعات المشتركة والاستراتيجيات المختلفة في أنماط التنمية بين المناطق وعبر الدول من خلال عقب تقدم الدول عالميا

بمرور الوقت وتسمى الدراسة الاستقصائية لتحسين فهم التحديات التي تواجهها الدول الأعضاء بالأمم المتحدة لوضع برامج الحكومة الالكترونية الخاصة بها تشمل التحديات على مايلي:[1]

- كيفية تعزيز الاستخدام الأكبر الحكومة الالكترونية مع ضمان النفاذ العادل للخدمات.
- كيفية الاستفادة من الموارد لدم التقنيات الجديدة في الأنماط التنموية مع ضمان الانتفاع الكامل من هذه الفرض.
- كيفية ابتكار استراتيجيات وسياسات الحكومة الالكترونية الكافية المناسبة التي قد تساعد في التغلب على الموارد البشرية ولإمكانيات و البنية التحتية غير الكافية.

ومن الناحية الرياضية يعد مؤشر تطوير الحكومة الالكترونية E-Gouvrnement Développement index(EGDI) متوسطا حسابيا مقاس من ثلاث درجات قياسية هي:

- الوضع التنموي للبنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية (مؤشر البنية التحتية للاتصالات السلكية و اللاسلكية)(TII).
- الموارد البشرية الأساسية بالكمية و النوعية اللازمين (مؤشر رأس المال البشري)(HCI).
- النطاق و جودة الخدمات الالكترونية (مؤشر الخدمة الالكترونية)(OSI).

ومن الناحية الرياضية يعد مؤشر تنمية الحكومة الالكترونية متوسطا مقاسا من ثلاث درجات قياسية على أبعاد الحكومة الالكترونية الثلاثة، وتعد كل مجموعة من المؤشرات في حد ذاتها قياسا مركبا والتي يمكن استخدامها وتحليلها بشكل مستقل وبالتالي يحتسب في الأخير مؤشر تطوير الحكومة الالكترونية وفق المعادلة التالية:

$$EGDI = 1/3(osi_{normalized} + TII_{normalized} + HCI_{normalized})$$

ويعتمد مؤشر تنمية الحكومة الالكترونية بالأساس على مؤشر المكوني ذي أعلي تشتت و بالنسبة للحساب القياسي للفارق المعياري عن متوسط القيمة لكل مؤشر مكوني:

$$x_{new} = \frac{X - Y}{Q}$$

[1] تقرير الأمم المتحدة الأمريكية حول الحكومة الالكترونية في موقعها الإلكتروني:www.unpa.org/e-gouvernemen

.

وبعد ذلك يتم تطبيع مؤشر مكوني ليقع بين نطاق من 0الى 1 ويشتق مؤشر تنمية الحكومة الالكترونية الكلي من خلال أخذ المتوسط الحسابي للمؤشرات المكونية الثلاث.

الجدول رقم(3-7) مقارنة بين الجزائر و بعض الدول العربية حسب مؤشر تطور الحكومة الالكترونية.

السنة	2004		2008		2010		2012		2014	
البلد	المؤشر	المرتبة	المؤشر	المرتبة	المؤشر	المرتبة	المؤشر	المرتبة	المؤشر	المرتبة
الجزائر	0.3248	118	0.3515	121	0.3121	131	0.3608	132	0.310	136
المغرب	0.264	138	0.2944	140	0.3287	126	0.4209	120	0.506	82
تونس	0.3227	120	0.3458	124	0.4826	66	0.4839	103	0.539	75

المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقا من تقرير الأمم المتحدة حول الحكومة الالكترونية لسنوات 2004 -2008- 2010- 2012-2014.المتوفر في موقعها الالكتروني :www.unpan.org/e gouvernementw.

*كما يمكن الرجوع الى:المجلة الجزائرية للعولمة و السياسات الاقتصادية.

تحليل الجدول:

نلاحظ انه في سنة 2004 كانت الجزائر تحتل المرتبة 118 بمؤشر 0.324 في حين كانت المغرب وتونس في المرتبة 138و120 على التوالي بمؤشر قيمته 0.264و 0.322 أي أن الجزائر كانت في أحسن ترتيب مقارنة بالدول السالفة الذكر، كما انه و بإجراء مقارنة بسيطة يظهر انه من 2004 الى غاية 2014 تراجعت الجزائر في ترتيبها العالمي من المرتبة 118 إلى المرتبة 136 في الوقت الذي نجد فيه المغرب وتونس قد تقدمت كثيرا في تطويرها لحكومتها الالكترونية.

يرتبط هذا المؤشر بتطور البني التحتية و من خلاله يظهر أن الجزائر رغم كل النفقات التي خصصتها في هذا المجال إلا انه لم يعرف قفزة نوعية.

المطلب الثاني: مؤشر البنية التحتية للاتصالات السلكية اللاسلكية (TII).

حسب تقرير الأمم المتحدة حول لحكوماته الإلكترونية لسنة 2014 يعتبر هذا المؤشر مكونا للمتوسط الحسابي من خمس مؤشرات هي تقديم مستخدمي الانترنت لكل 100 ساكن وعدد مستخدمي الهاتف النقال لكل100 ساكن وعدد اشتراكات اتصال الانترنت عريض النطاق ثابت

*بوراس زهرة، بوشارب احمد، مدى **نجاعة العمل الاداري في الجزائر باعتماد نظام الحكومة الالكترونية**، مجلة الباحث، العدد5-2014.

لكل100 ساكن، والاتحاد الدولي للاتصالات هو المصدر الأساسي للبيانات في كل حالة، الذي يعتبر أحد الفروع المتخصصة للأمم المتحدة.

وقد ظل مؤشر البنية التحتية للاتصالات للاتصالات السلكية اللاسلكية دونما تغير منذ 2002 باستثناء استبدال السكان على الانترنت فاشتراك اتصال الانترنت عريض النطاق الثابت،كما أدى تحسين وجودة البيانات و تغطيتها إلى التقليل من بعض فجوات البيانات التي ظهرت في الدراسة الاستقصائية الماضية ،غير أنه لازال الفجوات موجودة ،ثم استرجاع البيانات أولا من قاعدة البنك الدولي،و ثانيا عندما أثبتت جميع التدابير السابقة فشلها استخدمت البيانات الأحداث للإتحاد الدولي للاتصالات[1].

والجدول التالي يوضح تطور عدد مستخدمي اللأنترنت في الجزائر من سنة 2000 إلى غاية 30جوان 2015:

الجدول رقم (3-8) تطور عدد مستخدمي الانترنت في الجزائر من سنة 2000 إلى غاية 30 جوان 2015

السنة	عدد مستخدمي الانترنت	عدد السكان	عدد مستخدمي الانترنت
2000	50 000	31795500	%0.2
2005	1 920 000	33033546	%5.8
2007	2 460000	33506567	%7.3
2008	3 500000	33469669	%10.4
2009	4 100000	34178188	%12.0
2010	4700000	34586184	%13.6
2012	5230000	37367266	%14
2013	6404264	38813722	%16.5
2014	6669927	38813722	%17.2
2015	7153178	39542166	%18.1

المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقا من موقع الإحصائيات العالمي:

world stats .com/stats1.htmhttp://www.

[1]- تقرير الأمم المتحدة حول الحكومة الالكترونية في موقعها الالكتروني،مرجع سبق ذكره ، ص 203.

يمثل انتشار الانترنت كتقنية محورية في إستراتجية التحول الالكتروني مرحلة هامة في الانتقال نحو تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتحول للخدمات الالكترونية ب المنظمات الحكومية بالجزائر واعتماد مفهوم الإدارة الالكترونية كأداة لتطوير و إصلاح المنظمات الخدمة العمومية، و بتحليل الجدول نلاحظ أن الجزائر قد عرفت تطورا في عدد مستخدمي الانترنت ففي سنة 2000 كان عدد مستخدمي الانترنت 50 000 أي بنسبة 0.2 % من إجمالي عدد السكان بينما تطور في 2015 ليصبح 7 153 178 مستخدم أي بنسبة 18.1% من إجمالي عدد السكان.

أما تقيم سياسة الوصول إلى شبكة الانترنت في الجزائر فيمكن القول أن أهم العراقيل التي تحد من استفادة المواطن الحقيقية من شبكة الانترنت هي سوء الخدمة التي تقدمها الشبكة والتي تنتج عن الانقطاع المتكرر في الخدمات و التواصل ذلك أحيانا ليوم كامل مما يؤثر سلبا على بعض الأعمال و تؤدي إلى اضطرابات في انجاز المهام .

ولإيجاد بيئة مساعدة على عملية التحول لمفاهيم الإدارة الالكترونية، و الخدمة العامة الالكترونية وما تتطلبه من متغيرات يقتضي ذلك لاهتمام بالقدرات المجتمعية وتنميتها و بالتالي العمل على الارتقاء بمجتمع المعلومات وتطويره كمنطق تفرضه مرحلة التحول للإدارة الالكترونية.

وبالعودة للحديث عن مؤشر البنية التحتية للاتصالات السلكية اللاسلكية، نقارن من خلل الجدول التالي قيمة هذا المؤشر بين نفس الدول العربية التي استعملناها في الجدول رقم (3-7)

الجدول رقم (3-9) مقارنة بين الجزائر و تونس و المغرب حسب مؤشر البنية التحتية للاتصالات السلكية و اللاسلكية

السنة / البلد	2004	2008	2010	2012	2014
الجزائر	0.033	0.1230	0.0412	0.1812	0.1989
المغرب	0.061	0.1349	0.0584	0.2772	0.3350
تونس	0.084	0.1636	0.0641	0.2886	0.3074

مصدر: من إعداد الطالبين انطلاقا من تقرير الأمم المتحدة حول الحكومة الالكترونية لسنوات 2004 -2008- 2010- 2012-2014.المتوفر في موقعها الالكتروني :www.unpan.org/e gouvernementw.

ومن خلال تحليل الجدول يظهر أن الجزائر سنة 2004 كانت في أخر ترتيب مقارنة مع تونس والمغرب و هذا نظرا للتأخر الكبير في تبني سياسة الانفتاح على الاتصالات واسعة النطاق ،غير أن الملاحظ كذلك أن الجزائر سنة 2014 هي كذالك في آخر الترتيب مقارنة بنفس الدول وبفارق كبير يصل إلى حد الضعف ،و هذا راجع الى عدم تطوير البني التحتية، مما يطرح أكثر من سؤال خاصة أن التصور الجزائري للحكومة الالكترونية يندرج ضمن إستراتجية الجزائر الالكترونية 2013 بما سيحدثه إدخال وتعزيز استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في الإدارات العمومية.

المطلب الثالث: مؤشر رأس المال البشري (HCI).

انطلاقا من إحصائيات منظمة الأمم المتحدة للعلوم و الثقافة (اليونسكو) قدمت الدراسة الاستقصائية الصادرة عن منظمة الأمم المتحدة بخصوص الحكومة الإلكترونية لسنة 2014 مكونين لمؤشر رأس المال البشري هما السنوات المتوقعة للدراسة،و متوسط سنوات الدراسة و هذا لإضافة إلى المقومين الموجودين لمعدل القراء والكتابة بين الراشدين ومعدل التسجيل الإجمالي في المرحلة الابتدائية و الثانوية وما بعد الثانوية و تأتي تعريفات المؤشرات الأربع المؤشر رأس المال البشري على النحو التالي:[1]

1- تقاس المعرفة بالقراءة والكتابة بين الراشدين كنسبة مئوية للأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 10 سنوات عاما فأعلى الذين يمكنهم القراءة و كتابة جملة بسيطة وفهمها.

2- يقاس معدل التسجيل الإجمالي كنسبة التسجيل الإجمالي في المرحلة الابتدائية والثانوية وما بعد الثانوية في المجمل للعد الكلي للطلبة المسجلين في المستوى الابتدائي والثانوي وما بعد الثانوي بغض النظر عن السن.

3- سنوات الدراسة المتوقعة هي العدد الإجمالي لسنوات الدراسة التي نتوقع أن يحصل عليها الطالب في المستقبل.

4- متوسط سنوات الدراسة عدد سنوات التعليم التي يكملها السكان الراشدين في إحدى الدول 20 عاما فاعلي باستثناء السنوات المقضية في إعادة سنوات الدراسية بالعودة للحديث عن مؤشر رأس المال البشري وضمن هذا الإطار نركز المحاور الرئيسية الإستراتجية الجزائر الالكترونية (E-Algérie

[1]- تقرير الأمم المتحدة حول الحكومة الالكترونية في موقعها الالكترونيwww.unoan.rg/e gouvernement.

2013) على تطوير الكفاءات الإستراتجية وننطلق من وجوب تطوير الكفاءات البشرية، وترقية البني والهياكل التحتية إذ تتجه هذه الإستراتجية الالكترونية الجزائرية لتحقيق التطوير في مجال الكفاءات البشرية نحو هدفين أساسين هما:[1]

1- إعادة النظر في برامج التعليم العالي والتكوين المهني في تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

2-تلقين تكنولوجيا الإعلام والاتصال لجميع الفئات الاجتماعية.

والملاحظ لهذين الهدفين يمكن أن يسجل غياب التركيز على الدورات لتكوينية لموظفي منظمات الخدمة العمومية وموازنة مع ذلك يتطلب تأهيل الكوادر البشرية داخل الإدارات العمومية وحتمية الاستفادة من الإمكانات المتاحة.

والجدول التالي يقارن قيمة المؤشرين نفس الدول العربية المستعملة سابقا في الدراسة:

الجدول رقم (3-10) مقارنة بين الجزائر و تونس و المغرب حسب مؤشر رأس المال البشري.

السنة / البلد	2004	2008	2010	2012	2014
الجزائر	0.690	0.7114	0.2435	0.5463	0.6543
المغرب	0.500	0.5437	0.1894	0.4430	0.4901
تونس	0.730	0.7498	0.2544	0.684	0.6717

المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقا من تقرير الأمم المتحدة حول الحكومة الالكترونية لسنوات 2004 -2008- 2010- 2012-2014.المتوفر في موقعها الالكتروني :www.unpan. org/e gouvernementw. .

نشير إلى أن هذا المؤشر الذي تقدمه منظمة الأمم المتحدة لا يتعلق فقط بنسبة الدراسة للتخصصات التي تسمح باستعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الأعمال الإدارية أو المتخصصين في المجالات التي تطلبها الحكومة الإلكترونية و إنما يتعلق بنسبة التعليم في الدول بصفة عام، وبالتالي لا يمكن لنا تقديم نوعي للأرقام المقدمة في الجدول أعلاه، إلا من خلال ربطها بالمؤشرات الأخرى المتعلقة بتطوير الحكومة الإلكترونية أو تلك المتعلقة بالخدمات الإلكترونية.

[1] - république algérienne démocratique et populaire، e-commission – Algérie، 2013synthesDecember 2008,p 7.8.

المطلب الرابع: مؤشر الخدمة الإلكترونية.

يأخذ بعين الاعتبار الاتجاهات الجديدة و الناشئة منذ عام 2002 ثم تحسين الاستبيان الخاص بالدراسة الاستقصائية لتضمن التطورات الحديدة مع تركيز على مايلي:

- الأهمية المتزايدة لنهج الحكومة و دمج تقديم الخدمة الإلكترونية.
- استخدام الحكومة الإلكترونية لتوفير المعلومات و الخدمات للمواطنين بخصوص القضايا المتعلقة بالبيئة.
- البيئة التحتية الالكترونية ودورها الصاعد في رأي الفجوة الرقمية، مع تأكيد الخاص على توفير، الخدمات الإلكترونية الفاعلة لإشراك الجماعات المهشمة والأقل حظا كالفقراء وذوي الإعاقة والنساء والأطفال والشباب وكبار السن و الأقليات وما إلى ذلك.
- التأكيد المتزايد على استخدام الخدمات الإلكترونية.
- التوسيع في المشاركة الإلكترونية.

والجدول التالي يقارن قيمة مؤشر الخدمة الالكترونية بين نفس الدول العربية السابقة:

الجدول رقم (3-11) مقارنة بين الجزائر و تونس و المغرب حسب مؤشر الخدمة الإلكترونية.

السنة / البلد	2004	2008	2010	2012	2014
الجزائر	0.251	0.2241	0.0335	0.2549	0.0787
المغرب	0.232	0.2074	0.0810	0.5425	0.6929
تونس	0.154	0.1403	0.1641	0.4771	0.6378

المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقا من تقرير الأمم المتحدة حول الحكومة الالكترونية لسنوات 2004 -2008 - 2010-2012-2014، المتوفر في موقعها الالكتروني :www.unpan gouvernementorg/e.

ومن خلال الجدول أعلاه يظهر أن الجزائر كانت تتفوق من حيث توفير الخدمات الالكترونية ونوعيتها على كل من تونس والمغرب، غير انه نلاحظ فيها تراجع غير مبرر إذ ما قارنا قيم المؤشر عبر السنوات المختلفة و خاصة ان الجزائر تبنت رسميا إستراتجية الجزائر الالكترونية في الوقت الذي نلاحظ فيه أنه حسب تقرير الأمم المتحدة لسنة 2010 الجزائر في أخر الرواق وفي نفس التقارير التي جاءت

فيما بعد، وهذا اكبر دليل على عدم جدية استرتجية التحول إلى الحكومة الإلكترونية في الجزائر وعدم تجسيدها واقعيا.

أما تقيم سياسة الوصول إلى مؤشر تنمية الحكومة الالكترونية في الجزائر و المؤشرات الجزئية المكونة له فيمكن القول أن سياسة التكنولوجيا المعلومات والاتصال باعتبارها ضرورية الأحداث نقله نوعية في مجال الحكومة الالكترونية لا يمكن الحكم على نجاحها ا فشلها إلا بعد النظر فيها ثم تحقيقه في الواقع الفعلي والميداني ونظرا لعدم وجودها الواقعي بنفس الشكل الذي تم تعريفه نظريا، إذ يتبن أن وبعد ما يقارب 15 سنة من الانفتاح على التكنولوجيا الإعلام والاتصال واسعة النطاق لا تزال متأخرة جدا في توفير البيئة التحتية الضرورية، خاصة شبكات الاتصال إذ نلاحظ حسب أخر تقرير للأمم المتحدة لسنة 2014 تم تسجيل قيمة منخفضة لمؤشر تطوير الحكومة الالكترونية في الجزائر وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول(3-12) مقارنة بين الجزائر و تونس و المغرب حسب تطور مؤشر تنمية الحكومة الالكترونية (حسب تقرير 2014).

التصنيف	الدولة	الحكومة الالكترونية	محتوى الخدمات الإلكترونية	محتوى البنية التحتية للإتصالات السلكية واللاسلكية	مقوم رأس المال البشري
136	الجزائر	0,3106	0.0787	0.1989	0.6543
82	المغرب	0,5060	0.6929	0.3350	0.4901
75	تونس	0,5390	0.6378	0.3074	0.6717

المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقا من تقرير الأمم المتحدة حول الحكومة الالكترونية لسنة 2014.المتوفر في موقعها الالكتروني :gouvernementswww.unpan.org/e.

من خلال الجدول يظهر أنه تم تسجيل قيمة جد منخفضة لمؤشر تطوير الحكومة الالكترونية في لجزائر بنسبة 0.310 في المرتبة 136 عالميا من مجموع 192 دولة بعدما كانت قيمة نفس المؤشر سنة 2004 (أي قيل عشر سنوات) هي 0.324 أي بتراجع قيمة 0.026 وهذا رغم كل الاصطلاحات

التي قامت بها الجزائر للنهوض بقطاع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال وأهمها إستراتجية الجزائر الالكترونية 2013 ومع كل هذا لم يتعدى مؤشر البنية التحتية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال لسنة 2014 قيمة 0.198 مثلما هو موضح في الجدول.

المبحث الثالث: دراسة مقارنة لآليات تحسين أداء الإدارة الالكترونية بين كل من تونس والمغرب والجزائر:

بعد تناولنا لكل من المؤشرات الخاصة بتنمية الحكومة الالكترونية في المبحث الثاني لاحظنا ان الجزائر في تحسن بسيط مقارنة بدول الجوار تونس و المغرب و هذا ما يدفعنا إلى طرح التساؤل حول سبب تأخر الجزائر، و من خلال بحثنا هذا سنعمل على توضيح أن الإدارة الالكترونية لا ترتبط فقط بالنفقات، حيث ان دول محل الدراسة وضعت استراتيجيات و واضحة للوصول إلى أهداف واضحة.

المطلب الأول: الإستراتيجية المتبعة لتحقيق أهداف من خلال برامج التنمية في تونس.

لقد جعلت تونس من تكنولوجيا المعلومات عامة، ومن صناعة البرمجيات والخدمات والمنتج متعدد الوسائط على وجه التحديد، أحد أبرز محاولة إستراتجيتها التنموية، وهذا من خلال المخطط العاشر والحادي عشر.

أولا: الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

تعتبر تونس من أفضل البلدان في منظمة البحر الأبيض المتوسط في العالم العربي وفي إفريقيا التي توفر مناخا ملائما للاستثمارات والأعمال وذالك بفضل ما تميزت به من نمو اقتصادي واستقرار سياسي منذ أكثر من 15 سنة وفي إطار السياسة التنموية في تونس.

وقد تميزت فترة المخطط العاشرة بتحولات ديمغرافية واجتماعية تمثلت بالأساس في تنامي حجم الطلبات الإضافية لشغل، وقد تركز العمل خلال المخطط العاشر في ظل هذه التحولات على الارتفاع بأداء الاقتصاد ومزيد تطوير مؤشرات التنمية البشرية وتعزيز المكاسب الاجتماعية ودعم التنمية الجهوية. والجدول التالي يوضح نمو القيمة المضافة بالأسعار القارة خلال المخطط العاشر.

الجدول رقم (3–13): نمو القيمة المضافة بالأسعار القارة خلال المخطط العاشر (٪)

	الأهداف	الانجازات
الفلاحة والصيد البحري	4,3	2,6
الصناعات المعملية	5,1	2,6
الصناعة الميكانيكية	6,1	8,9
النسيج والجلد	4.8	2,2
الصناعات غير المعملية	3,8	3,1
الخدمات	7,9	7,2
تكنولوجيا الإتصال	21,7	20,6
نزل ومقاهي ومطاعم	5,4	3,4
الخدمات المالية	6,1	6,7
الناتج المحلي الإجمالي	5,8	4,5

المصدر: تقرير وزارة التنمية و التعاون الدولي على الموقع الالكتروني:.www.mdci.gov.tn

تفسير الزيادة الهامة في القيمة المضافة لقطاع الخدمات بتطور القطاعات الدافعة وذات القيمة المضافة العالية وخاصة قطاعي تكنولوجيا الاتصال (20,6٪ سنويا) والخدمات المالية (6,7٪).

وفي إطار السياسة التنموية في تونس، وحسب المخطط الحادي عشر فإنه قدر بأن تكون نسبة النمو السنوي لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات 17٪ والمساهمة في الناتج المحلي الإجمالي بنسبة 13,5٪ في سنة 2011 وقد كانت مساهمة قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الناتج المحلي الإجمالي بنسبة 10٪ سنة 2008 ولتحقيق اتجهت العناية بشكل خاص إلى مناخ الإستثمار والبنية التحتية والإطار التشريعي الإقرار جملة من حوافز وتشجيعات ذات مزايا كبرى ومحفزة على الاستثمار.[1]

[1] المخططات التنموية بتونس، ص 118.على الموقع:ا.www.tunisie.gov.tn/dmdocuments/ministeres/mdci/docpub/11plan-global-ar.pdfتم التحميل يوم 2016/03/12.

الجدول (3-14)يوضح التوزيع القطاعي للاستثمار

الوحدة: 01 دولار امريكي=2.017 دينار تونسي[1]

	المخطط العاشر		المخطط الحادي عشر		مليون دولار
	م د	٪	م د	٪	
الفلاحة والصيد البحري	4170,8	10,1	5335,0	8,4	2646.2
الصناعات المعملية	5169	12,5	7360,0	11,6	3650.06
الصناعات	950,0	2,3	14950	2,4	741.5
الميكانيكيةوالكهربائية	897,0	2,2	1015,0	1,6	503.4
النسيج والجلد	5849,5	14,2	10268,0	16,2	5102
الصناعات غير المعملية	21282,6	51,6	33686,0	53,0	16708.8
الخدمات	5465,1	13,3	10900,0	17,2	5406.5
النقل	3029,1	7,3	3856,0	6,1	1812.6
الموصلات	47663,5	11,6	6872,0	10,8	3409
التجهيزات الجماعية					
المجموع	41236,0	100,0	63521,0	100,0	31506

المصدر: تقرير وزارة التنمية و التعاون الدولي على الموقع الالكتروني:www.mdci.gov.tn

وفي هذا الإطار تشهد فترة المخطط العاشر عشر تحولات عميقة على المستوى الخارجي والداخلي كانت لها تأثيرات جد هامة ومباشرة على مسيرة التنمية، لما ستفرز من تحديات ورهانات كبرى يجب التهيؤ لها وكسبها في المستقبل، وسيفرز التطور المتنامي على مستوى تكنولوجيا المعلومات والاتصال عدة تحولات في الإنتاج وأنماط التنظيم داخل المؤسسة، ومسالك توزيع وهيكل الكفاءات المهنية، كما سيؤدي إلى تطور الخدمات ذات العلاقة بالتجارة الخارجية، وكذلك الخدمات المتصلة بالقطاعات

[1] الوحدة تم حسابها بناءا على معطيات البنك المركزي خلال الفترة 2016 و الهدف توحيد الحساب ووحدة التقييم.

الإعلامية والاتصالات وتبادل تراسل المعطيات وخدمات الهاتف عن بعد والجدير بالذكر أن البلدان أن الصناعية هي الأكثر اعتماد على هذه التكنولوجيات وهي تخصص موار هامة لتطويرها واستعمالها.

ويرتكز منوال المخطط الحادي عشر على تطور صادرات الخبرات والخدمات بمعدل 6,6٪بالأسعار القارة مقابل 2,7٪ خلال المخطط العاشر ومن خلال التوزيع القطاعي للاستثمار وما يفرضه منوال التنمية ستعزز حصة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي لترتقي من 71,9٪ سنة 2006 إلى 75,4٪ سنة 2011، وسيساهم قطاع الصناعات الميكانيكية والكهربائية والالكترونية في تحقيق هدف النمو، وتركيز على قطاع الخدمات من خلال استقطاب الاستثمارات الأجنبية ومواكبة اليقظة التكنولوجية لتنتقل من نسبة 51,6 في المخطط العاشر إلى نسبة 53,0 خلال المخطط الحادي عشر.

وانطلاقا من المكاسب المسجلة في تونس وما تولدت عنها من تطلعات في اللحاق بمضاف الدول المتقدمة، وباعتبار التحديات المرتقبة على الصعيدين الوطني والعالمي وتجسيما للأهداف المرسومة في المخطط الحادي عشر، يمثل العمل على بلوغ أعلى نسبة من النمو ومن ابرز الرهانات التي يجب كسبها في المرحلة المقبلة حيث أن استيعاب كل الطلبات الإضافة المرتقية تستوجب الارتقاء بنسق النمو إلى مستويات أرفع تفوق 6٪ على امتداد العشرية 2007-2016 وهو ما سيمكن في ذات الوقت تسريع نسق اللحاق بالبلدان المتقدمة. تجسيدا للهدف الرئاسي المتمثل في مضاعفة الدخل الفردي والتقليص في نسبة البطالة بأربع نقاط قبل نهاية العشرية.

-ثانيا: مؤشرات تكنولوجيا المعلومات.

لقد احتلت تونس المرتبة (50) حسب المؤشر العام لجاهزية الدول للاستفادة من أحداث التطورات التكنولوجية سنة (2012) وقد كانت قيمة المؤشر (4,12) بينما كانت تحتل المرتبة (34) بقيمة مؤشر (4,16) سنة 2002.[1]

ولقد كانت أهم المؤشرات الأخرى كما يلي:[2]

[1] الاتحاد الدولي للاتصالات على الموقع news.tn.inthttps://tu

[2] الجامعة الوطنية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ،الاستثمار في تونس، بنية تحتية عصرية في تطور مستمر، الاتصالات، متوفر على الموقع:
http://www.investintunisia.tn/ar/article.php?rd-article=533 2016-04-02

- شبكة اتصالات من إحداث الشبكات الموجودة في من منظمة و مجهزة بحمولات متعددة الوظائف ذات سعة عالية تؤمن في نفس حركة الهاتف والانترنت والوسائط المتعددة.
- التحول من هيكلة على أساس شبكة لكل خدمة إلى هيكلة متعددة الخدمات ذات رقعة عريضة.
- دعم ربط تونس بالشبكات الدولية بواسطة كابل بحري وبوصلات فضائية رقمية.
- المساهمة في مشاريع للاتصالات عبر الأقمار الصناعية مثل مشروع الثرثا في مستوى العالم العربي ومشروع راسكوم على الصعيد الإفريقي ومشروع (SEAMEWEY) على الصعيد الدولي لتحقيق هدف الربط الشامل.

المطلب الثاني: تحسين الإدارة الالكترونية ضمن الإستراتيجية الرقمية في المغرب.

بالنسبة للمغرب يتضح أن الإستراتيجية لا ترتبط فقط بالنفقات، غير أنها ارتبطت بوضع إستراتيجية واضحة للوصول إلى أهداف محددة، خلال فترة محددة، بتحديد أهداف طموحة و واقعية في آن واحد، والتي يبقى إنجازها رهينا بإعداد حكامة دائمة وتخصيص ملائم للموارد.

أولا: الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

يعتبر قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال أحد القطاعات ذات الأولية في الإقتصاد المغربي لمساهمته الفعالة في التنمية البشرية والاقتصادية، إن الرهان بالنسبة للمغرب في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال لا يقتصر فقط على المحافظة على المكتسبات بل تعلق الأمر على الخصوص بتمكين المغرب من الاندماج في الاقتصاد العالمي من خلال الاندماج المكثف والتعميم الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى جميع الفاعلين في المجتمع[1].

وأمام هذا الرهان فإن الإستراتيجية الوطنية من أجل مجتمع معلومات هي إستراتيجية واضحة تمحورت حول تحديد الأولويات، وحددت أهداف طموحة و واقعية في آن واحد والتي يبقى إنجازها رهينا بإعداد بنية حكامة دائمة وتخصيص ملائم للموارد.

[1] مخطط الاقتصاد الرقمي بالمغرب،ص ص،13،16 على الموقع: https//ccdcoe.org/maroc-cyberscuirity.2013.ar.pdf.

1- الرهانات بالنسبة للمواطن:

- بواسطة تكنولوجيا المعلومات والولوج إلى الانترنت، تصبح عملية التواصل والولوج إلى العلم والمعرفة جد ميسرة، علاوة على السرعة والسهولة في الولوج إلى المعلومة تمكن المواطنين من ربح مرهم للوقت خاصة بتوفير الخدمات عن بعد.

- فمن الضروري إطلاع المواطنين على مزيا تكنولوجيا المعلومات، وتمكينهم من الحصول على المعارف لازمة للاستخدام الملائم لهذه تكنولوجيا.

- وفي هذا السياق وبعد التقدم الذي أحرزه المغرب على مستوى تزويد المواطنين بالهاتف المحمول فسيتم التركيز على تسريع دمقرطة الانترنت لمحل الإقامة والحدث على تسريع تكنولوجيا الحديثة في حياتهم اليومية.

2- الرهانات بالنسبة للإدارات:

– للخدمات العمومية وفعاليتها تأثير كبير الحياة اليومية للمواطن، فقد أصبح من الضروري تقديم هذه الخدمات بطريقة مندمجة وشفافة ومؤمنة.

- تمثيل نفقات القطاع العام في المغرب حصة مهمة في الميزانية العامة لدولة، وسيحقق القطاع العام بالتأكيد عبر إنجازها خدمات الحكومة الإلكترونية ومعالجة آلية ومبسطة للمعلومات نتائج مهمة من حيث الفعالية والتأثير.

- وفي هذا الصدد وعلى سبيل المثال فإن التصريح الضريبي للمقاولات عبر الانترنت سيسمح لدولة المغربية بالرفع من المرد ودية من خلال جمع ومعالجة آلية مبسطة للمعلومات.

3- الرؤية والأهداف والتوجيهات الإستراتجية:

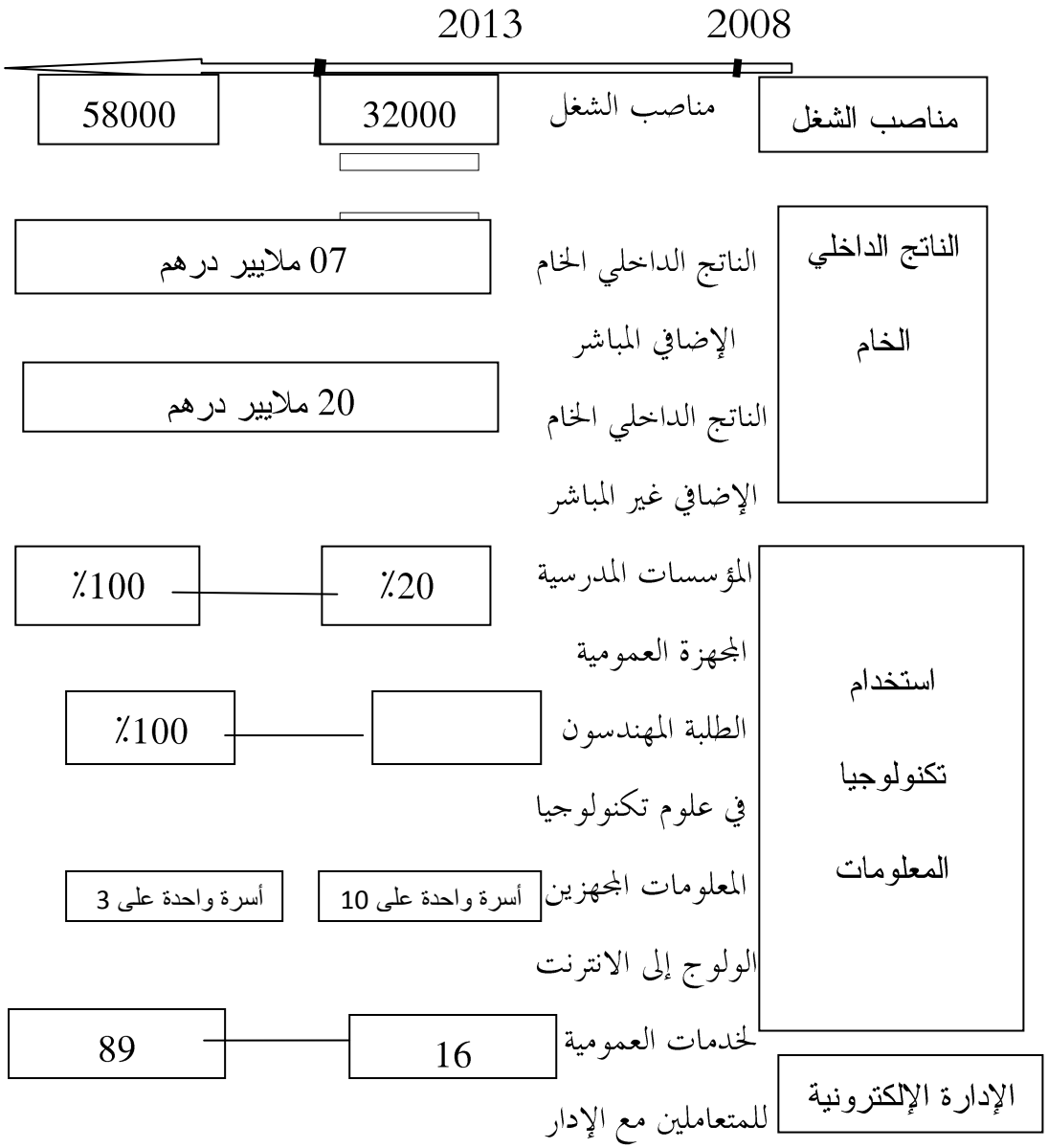
- بنيت خطة المغرب الرقمي حول رؤية وطموحات واضحة تستهدف موقعته بين البلدان الصاعدة النشيطة في مجال تكنولوجيات المعلومات.

- جعل قطاع تكنولوجيا المعلومات موجها للتنمية البشرية.

– جعل قطاع تكنولوجيا المعلومات مصدر للإنتاجية والقيمة المضافة بالنسبة لباقي القطاعات الاقتصادية والإدارة العمومية.

- جعل قطاع تكنولوجيات المعلومات أحد أركان الاقتصاد.
- جعل المغرب نقطة استقطاب تكنولوجية جهوية.

الشكل (3-10) أهداف واضحة ومرقمة في أفق 2013



المصدر:نفس المرجع السابق ص19.

وتندرج إستراتجية المغرب الرقمي 2013: إستراتجية تتمحور حول أربع أولويات إستراتجية هي كلآتي:[1]

1)-التحول الاجتماعي: تمكين المواطنين من الولوج إلى الانترنت وتشجيع الولوج إلى المبادلات والمعرفة

[1] نفس المرجع السابق ص19.

2)- إنجاز خدمات عمومية موجهة للمتعاملين مع الإدارة: تقريب الإدارة من حاجيات المتعاملين معها من حيث الفعالية والجودة والشفافية بواسطة برنامج طموح للإدارة الإلكترونية.

3- تنمية صناعة تكنولوجيات المعلومات: تنمية فرع محلي لتكنولوجيات المعلومات بدعم إنشاء ونمو فاعلين محليين وتشجيع انبثاق أقطاب تميز قادر على التصدير.

4- اعتماد المعلومات في المقاولات الصغرى والمتوسطة: الحث على اعتماد المعلومات في المقاولات الصغرى والمتوسطة للرفع من إنتاجيتها.

ثانيا: الإرادة السياسة.

إن ضمان التنفيذ الجيد " للمغرب الرقمي" هو الهدف من وضع حكامه شاملة على المستوى حكومي ورصد على مدى خمس سنوات الموارد المالية المناسبة والكافية لتفعيل مختلف المبادرات وعمليات المغرب بهد فضمان تنفيذ الجيد. والجدول التالي يوضح على مدى خمس سنوات الموارد المالية المناسبة والكافية لتفعيل مختلف مبادرات المغرب بهدف ضمان التنفيذ الجيد.

الشكل رقم (3-11) رصيد على مدى خمس سنوات الموارد المالية المناسبة والكافية لتفعيل مختلف مبادرات وعمليات المغرب الرقمي بهدف ضمان تنفيذ الجيد.

الوحدة:01 دولار امريكي=9.615 درهم مغربي

البنود	الفترة 2009-2013 (بملايين الدراهم)	المبالغ بالمليون دولار
التحول الاجتماعي	2128	221.3
الخدمة العمومية الموجهة	2186	227.3
للمتعاملين	320	33.2
إنتاجية المفاوضات الموجهة	481	50
المتوسطة و الصغرى	35	3.6
صناعة تكنولوجيا المعلومات	37	3.8
الثقة الرقمية، الحكامة		
المجموع	5187	539.4

المصدر: مخطط الاقتصاد الرقمي بالمغرب،ص96.مرجع سبق ذكره.

إن الإستراتيجية المطبقة بالمملكة المغربية هي إستراتجية واضحة للوصول إلى الأهداف المحددة أو المرجوة من خلال الأوليات الإستراتجية التي تعطي الأهمية للخدمات العمومية الموجهة للمتعاملين مع الإدارة بغية بلوغ الطموحات المحددة وهي تعتمد على تنفيذ ثلاث مبادرات رئيسية هي كتالي:[1]

- المبادرة الأولي: إنشاء الهيئات القيادية المخصصة لبرنامج الحكومة الالكترونية.
- المبادرة الثانية: تنفيذ 15 مشروعا للخدمة رائد، محلول سنة 2011 على أبعد تقدير.
- المبادرة الثالثة: تنفيذ مجموع خدمات ومشاريع الحكومة الإلكترونية في سنة 2013.

ومن بين توجيهات الإستراتجية للمغرب هما إجراءات إثبات للمواكبة من خلال:

1-تنمية رأس المال البشري: ضمان توفير الكيفي والكمي على الكفاءات البشرية الكفيلة بتلبية حاجيات القطاع.

2-تأسس الثقة الرقمية: من خلال تفعيل شروط الثقة الرقمية.

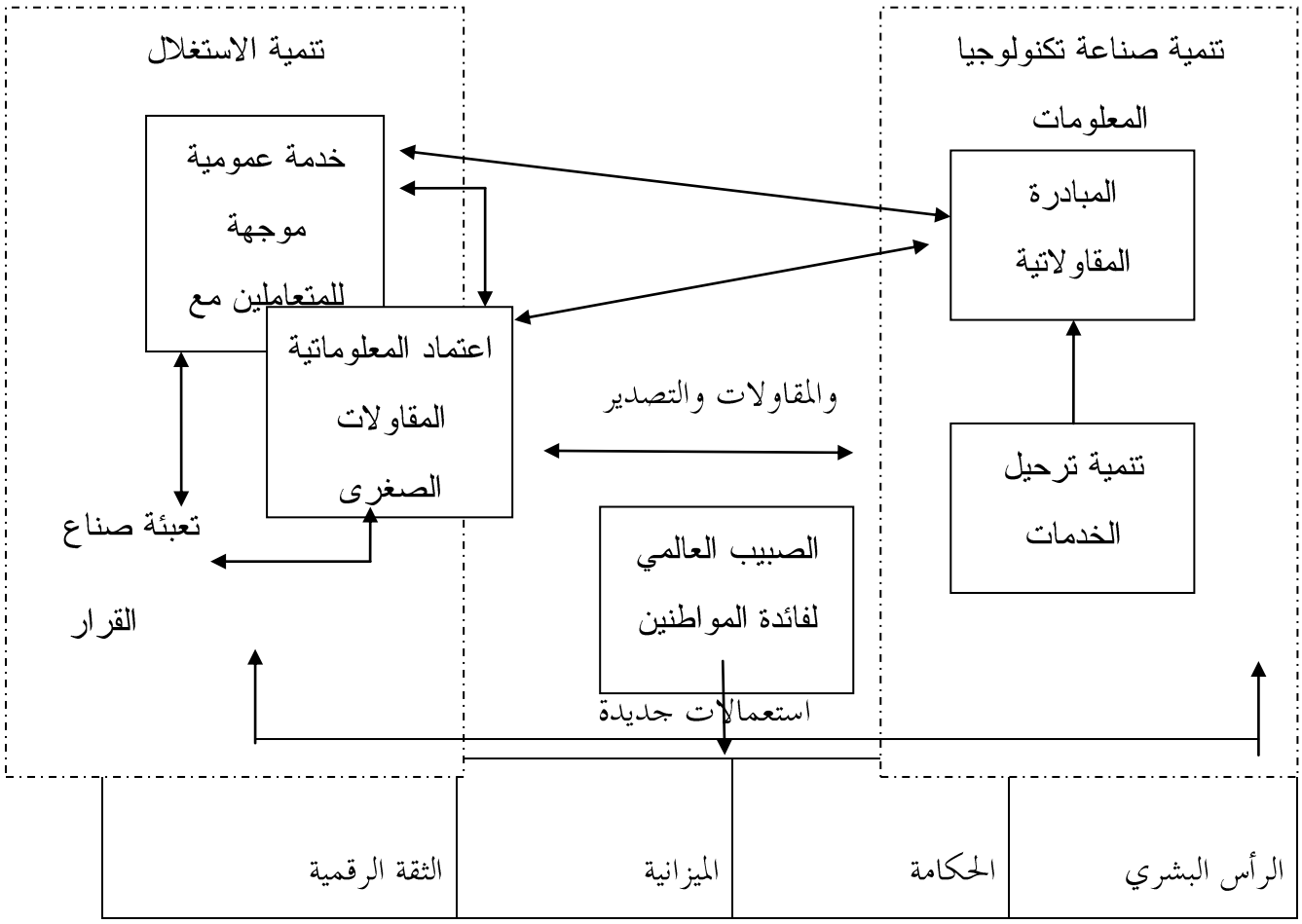
وطرقتين اثنين لتنفيذ من خلال:

1-قيادة الإستراتجية: أي تفعيل حكامه شاملة.

2-ضمان تخصص الملائم للموارد المالية و الشكل رقم (12-3) يوضح توجيهات الإستراتجية للمغرب.

[1] نفس المرجع السابق،ص،23.

الشكل رقم (3-12) تضافر توجيهات إستراتجية المغرب الرقمي لفائدة الاقتصاد والمواطنين



المصدر: مخطط الاقتصاد بالمغرب، ص23

المطلب الثالث: استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات كأداة لتحقيق المؤشرات.

تعتبر الجهود التي تبذلها الجزائر لترقية قطاع تكنولوجيات المعلومات والاتصالات الحديثة أهم معالم التنمية الاقتصادية البارزة، خاصة نتفتح على اقتصاد السوق والاقتصاد العصري وتمتلك موارد هامة تشجع على تطوير هذه التكنولوجيات في السوق الجزائرية.

أولا: الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

إن مختلف المشاريع في مجال المعلوماتية تدخل في إطار السياسة الوطنية لتعميم التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال والعمليات المرتبطة عن بعد خاصة لفائدة المناطق البعيدة وكذا المكتبات الافتراضية والشبكة التي تربط مختلف الجامعات وإعداد البرامج المعلوماتية.

كان من المتوقع أن انفتاح الجزائر وإقبالها نحو العالم تكنولوجي المتطور سيحقق من خلال انجاز مشروع المدينة الجديدة لسيدي عبد الله الذي سوف يتجسد في انجاز الحظيرة المعلوماتية التي تضم 10 مشاريع منها انجاز مركز لتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومقهى بريدي ومركب تيليكوم، والغلاف المالي الدولي الذي منح للمشروع من طرف الحكومة بلغ 10 ملايير دج (حوالي 136 مليون دولار)، في إطار البرنامج الخماسي الخاص بدعم الإنعاش الاقتصادي، يخص قطاع البريد تكنولوجيات الإعلام والاتصال ب 16,3 مليار دج (222 مليون دولار) إضافة إلى 50 مليار دينار (682 مليون دولار) تم تخصيصها لتنمية وتطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال مما يشجع على انجاز المشروع في الآجال المحددة، وقد ثمنت الحكومة أي مبادرة تبرم بين الجزائرية أو الجزائرية الأجنبية.[1]

من جهة أخرى يأتي اتفاق الشركة بين مؤسسة أيباد (EEPAD) مع مؤسسة "تلكوم الجزائر" (AlgéreTelecom) لتأهيل وتطوير وإعطاء دفع إضافي في مجال تكنولوجيات الاتصال عن طريق الشركة حيث كانت هذه الخطوة أول شركة جزائرية.

إن الإستراتيجية المطبقة في الجزائر تعتمد على النفقات بالدرجة الأولى دون الاعتماد على رؤية و إستراتيجية واضحة على المدى المتوسط و البعيد، وهذا ما يعكس عدم توافقها مع الواقع بنفس الشكل الذي تم التطرق إليه نظريا، و الجدول التالي يوضح قيمة النفقات لكل من تونس والجزائر والمغرب.

الجدول (15.3) توزيع النفقات على تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في كل من الجزائر والمغرب وتونس خلال عشر سنوات الأخيرة.

البـــــلد	المبالغ المخصصة لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال (الوحدة م.دولار)
الجـــــــــزائر	**6500**
تـــــــــــــونس	**1812.6**
المـــــــغرب	**50**

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على ماسبق.

[1] عبد المالك حداد(2006)، **واقع قطاع تكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة في الجزائر**، موقع الشهاب للإعلام، متوفر على www.chihab.net/ module.php ?name=new & file=article & sid=923/ 08_04_2016, 20 :02

من خلال الجدول نلاحظ التباين الحاصل بين الدول الثلاث من حيث تخصيص النفقات لقطاع تكنولوجيات الإعلام والاتصال ،بناء على السياسات المنتهجة من طرف الحكومات الثلاث ّ،إذ نجد أن حكومة المغرب هي الأقل إنفاقا على تكنولوجيا المعلومات والاتصال وهذا راجع إلى وضع رؤى واستراتجيات واضحة تتماشى وتحقيق الأهداف المرجوة ،في حين نجد أن تونس اتفقت على هذا القطاع لكن بنسب معتبرة،أما الجزائر ورغم المبالغ المالية التي أنفقتها والتي تفوق الدول محل الدراسة إلا أنها لم تستطيع تطوير البنية التحتية من خلال تطوير مؤشرات الثلاثة السالفة الذكر السالفة وهذا أحسن دليل على أن تحسين الإدارة الإلكترونية لارتبط فقط بالنفقات كما أن الإستراتجية المنتهجة من قبل الجزائر هي إستراتجية لا تتماشى مع معطيات الواقع ،لذالك على الجزائر تبني إستراتجية واضحة لتحقيق لأهداف المرجوة خلال لأمد القريب والبعيد وهذه ماسنتناوله في المبحث الرابع.

المطلب الرابع: الإدارة الالكترونية في الجزائر رؤية مستقبلية:

من خلال ماتطرقنا إليه سالفا لاحظنا أن تحسين الإدارة الإلكترونية لارتبط فقط بالنفقات، لذا سنحاول من خلال هذا المطلب الأخير تطرق إلى أفاق الإدارة الالكترونية في الجزائر من خلال محاولة استنتاج

وصياغة رؤية مستقبلية تصويرية الإمكانية لتغير هذا الواقع لصالح التجربة الجزائرية، وهذا من خلال تبني إستراتجية على المستوى القريب والبعيد تأخذ بنقاط التالية.

أولا: الإستراتجية المعتمدة على المستوى القريب:وتأخذ بالنقاط التالية:

1:تطوير البنية التحية للاتصالات السريعة:

إن تحقيق البناء الجيد للبنية التحتية للاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال لا يتأتى إلا من خلال قيام الأطراف المعنية، أصحاب المصالح بالأدوار المنوطة بهم وهي:

1) الحكومة: تؤدي دورا أساسيا في وضع و تنفيذ استراتيجيات الكترونية وطنية شاملة و مستدامة تستشرف أفاق المستقبل.

2) القطاع الخاص: التزامه بتطوير و نشر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال سواء فيما يتعلق بالبنى التحتية أو المحتوى أو التطبيقات.

3) المجتمع المدني: مشاركة مسألة لا تقل أهمية في إنشاء مجتمع معلومات منصف و تنفيذ المبادرات المتصلة بتكنولوجيا المعلومات و الاتصال لأغراض التنمية.

2: إشراك القطاع الخاص في مبادرة الإدارة الالكترونية.

يتطلب دعم وتطوير برامج الإدارة الإلكترونية الحكومية، إتاحة الفرصة أمام القطاع الخاص لدعم الجوانب المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات و الاتصال و طرح مجال واسع و نسبة كبرى من المشروعات أمامه وإزالة كل العقبات الإدارية التنظيمية التي من شانها أن تحد من دوره المحوري في هذا المجال، للقطاع الخاص بصفة معينة دورا رئيسيا يؤديه في تحديد الرؤية و التخطيط وحتى من خلال تنفيذ والإلكترونية الحكومية ومراجعتها و تقويمها المستمر على هذا الأساس يجب :[1]

- التعامل مع القطاع الخاص كشريك كامل.
- تقليل استتراف العقول مما يتطلب تخطيطا متأنيا.
- خلق نماذج أعمال واعية لمشروعات الإلكترونية الحكومية.
- تحديد المساهمات المحلية و الخارجية.

3: الإرادة السياسة

يحتاج تخطي عقبات التحول إلى تطبيقات ناجحة للإدارة الالكترونية في الجزائر و يرتكز بالأساس على عامل الإدارة السياسية الداعمة لهذا التوجه،و إضفاء طابع الترشيد الخدمات العمومية كنتيجة لتحول نموذج الخدمة العامة الالكترونية و لكي تتضح الرغبة السياسية لابد من التعبير عنها من أعلى

[1] – بن عيشاوي احمد ،أثر تطبيق الحكومة الالكترونية على مؤسسات الأعمال ، مجلة الباحث، العدد 07 جامعة ورقلة:2010،2009،ص 288

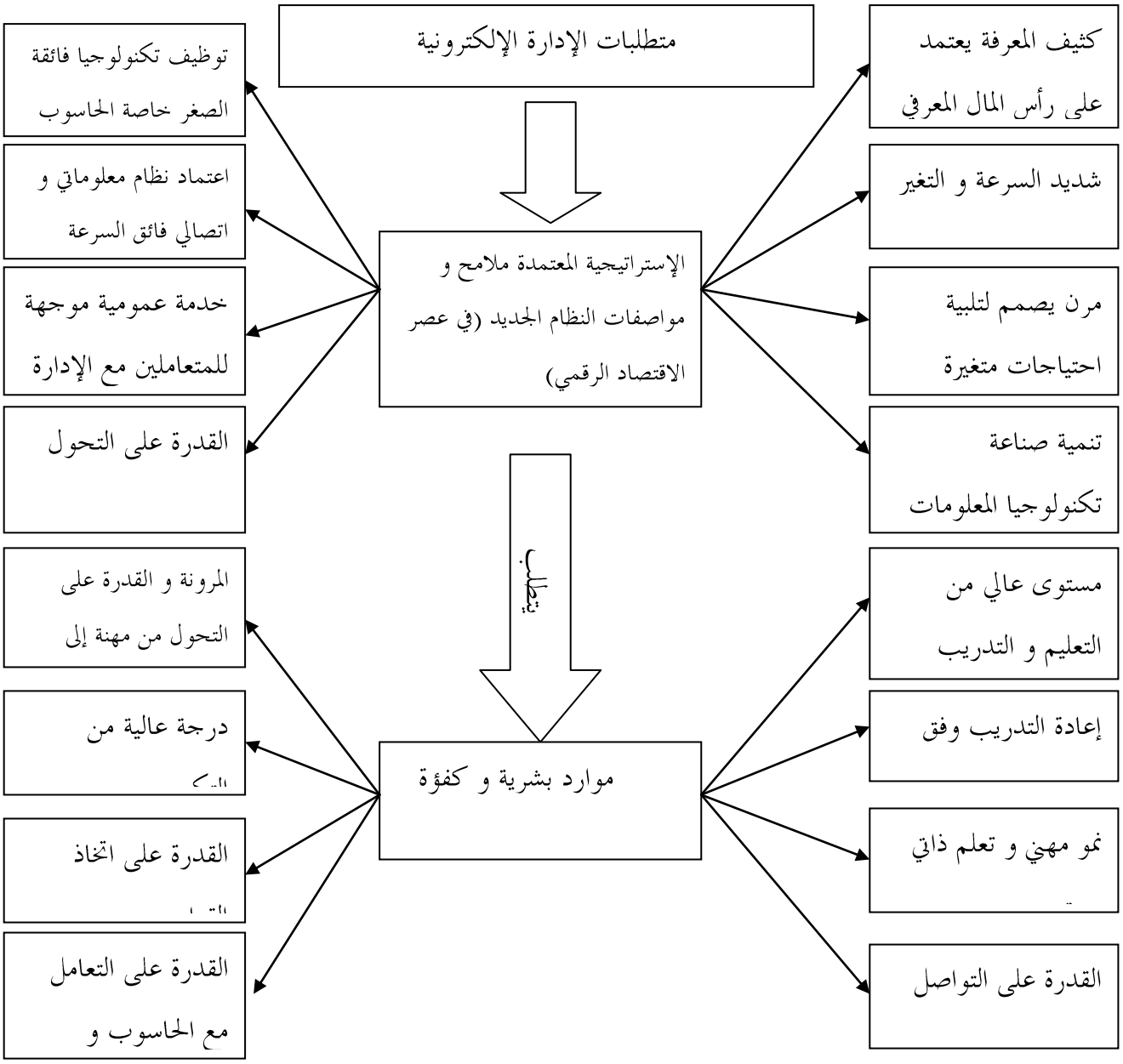
مستوى(رئيس الجمهورية) وتكليف الوزارات بالعمل على تطبيق مجتمع المعلومات وتبسيط الإجراءات لتسهيل تعامل الموظفين مع الأجهزة الحكومية من خلال برنامج الإلكترونية الحكومية وهنا يكون الأثر واضح في اهتمام القيادة السياسية على أعلى مستوياتها بإقامة حكومية إلكترونية، حيث أن تلك القيادة هي المسئولة عن إطلاق المبادرة و وضع الأولويات وقيادة الجمهور للوصول إلى مرحلة الاكتمال والبناء الحقيقي لتحول الإلكتروني في الإدارة المحلية. [1]

ثانياّ: ألإستراتجية المعتمدة على المستوى البعيد.

لتطوير مؤشر تنمية الحكومة الالكترونية في الجزائر يتطلب منها تطوير طرق مبتكرة في العمل الإداري تتناسب مع خصوصيات تكنولوجيات الإعلام والإتصال إيمانا بأن التغير والتطوير المستمر وكذا الإصلاحات التي تتعلق بالجانب التنظيمي والقانوني داخل الإدارة العمومية تسمح بربح الوقت وتخفيض التكاليف وضبط المسؤوليات في إطار العمل الإداري الالكتروني الذي سوف توفره الحكومة الالكترونية مستقبلا هذا مع الاعتماد على إستراتيجية واضحة وطموحة وواقعية في آن واحد تشمل تحقيق أهداف منشودة على المدى البعيد مثلما يوضحه الشكل الأتي:

[1] – – بن عيشاوي احمد، مرجع سابق، ص 222.

الشكل رقم(3-13):إستراتيجية واضحة للأهداف بعيدة المدى.



الرأس مال البشري	الحكومة	الميزانية	الثقة الرقمية

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على ما سبق .

خلاصة الفصل:

يعتبر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أحد أهم العوامل المساهمة في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك لكون هذه التكنولوجيات تمس جميع جوانب الاقتصادية، الاجتماعية، ....الخ وفي الدول محل الدراسة نجد كلا من الدول يولي أهمية لاستثمار في تكنولوجي المعلومات و الاتصالات غير أن هناك تفاوت بين هذه الدول من حيث الانجازات المحققة في مجال الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بحيث تتقدم تونس على المغرب في هذه المجالات بينما تتأخر الجزائر باعتبارها مازلت في الخطوات الأولى رغم كل المبادرات التي قامت بها في هذا المجال فمازال ينقصها العديد من التخطيط والعمل بغية الوصول إلى الأهداف المنشودة.

خاتمة:

تمثل الإدارة الالكترونية أسلوب إداريا متطورا لتقديم الخدمات للمواطن، بهدف رفع كفاءة الأداء الحكومي وترشيد الخدمة العمومية، واختصار الإجراءات الروتينية التي يعاني منها المواطن، وتوفير المعلومات والمعطيات بطريقة بسيطة للاستفادة من التقدم تكنولوجي والرقمي الحاصل في عالم اليوم، اذ يتطلب تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية توافر العديد من الامكانات بهدف تقديم خدمة متميزة وذات جودة للمواطن، وتحقيق مستوى أداء مناسب لمنظمات الإدارة العامة (الحكومية)، ووضع رؤية مستقبلية وإستراتيجية واقعية على مستوى الدولة وخطة تير وفقها كل القطاعات باختلاف مجالات تخصيصها، كشكل من الأشكال التواصلية الجديدة، لتقدم حلولا للتعقيدات والمشاكل البيروقراطية لتي تعترض الإدارة العمومية في شكلها تقليدي.

إن نوعية الإدارة في ظل التحولات الالكترونية والرقمية قد بدأت تشكل، بإعادة هيكلة شاملة لذا أصبح من الضروري على كل الحكومات الدخول في مرحلة تطبيق الإدارة الالكترونية والانطلاق مما تتيحه تكنولوجيا الاتصال والمعلومات كأداة لترقية أنشطة ومهام منظمات الخدمة العمومية، وتساهم بصورة واضحة في تجسيد إصلاحات الخدمات المقدمة للمواطنين، وترفع من مستوى رقابة الفرد على كل ما تؤديه المنظمات العامة من خدمات ما يتيح درجة عالية من الجودة على وظائفها، و التي في مقدمتها تقديم الخدمات العمومية.

بذلك مثلت الإدارة الالكترونية مطلبا هاما تفرضه التحولات الالكترونية، و تنتهجه برامج الإصلاح الإداري، كمرحلة ضرورية في العصر الرقمي و الانفتاح على المجتمعات العالمية و التفاعل الإنساني وهو ما يقتضيه التطوير الحقيقي لمنظمات الخدمة العامة.

وليست الإدارة الالكترونية طريقا سحريا لتحقيق الشفافية الإدارية و القضاء على الفساد الإداري فور تطبيقها، كما أنها ليست حدثا منفردا تغير و بصفة شاملة و إلى الأبد الوضع الإداري الراهن، و انما هي أداة لتحقيق الإصلاح الإداري شيئا فشيئا بهدف جعل الإدارات الحكومية تحظى بثقة المتعاملين معها ورضاهم عن أدائها و تستشعر المسؤولية اتجاههم.

ويبقى المحك العلمي هو المقياس الذي يحكم طريقة الأداء للخدمات من حيث جودتها و تسير الحصول عليها، و على المعلومات اللازمة الانجازها، و زيادة فرص المتعاملين للوصول إلى المسؤلين، لذلك فان الجمهور الالكتروني هو خير من يقوم أداء الإدارة الالكترونية في ضوء تلبية مطالبهم و تحقيق مصالحهم دون تعب و إرهاق.

ان تطبيق الادارة الالكترونية كآلية لتطوير تسير الخدمة العمومية يمثل استراتيجية محورية يمكنها اصفاء نتائج ايجابية على عمل الأجهزة الادارية الحكومية، و يحقق مقدار من المصداقية في عمل منظمات الخدمة العامة فالتوجه نحو نشر المعلومات الضرورية أمام طالب الخدمة من شأنه أن يحقق رضى المواطن على نوعية الخدمات التي يطلبها كما يقضي على عنصر الشك لدى المواطن، و يقلل من حدة العلاقة الصراعية بينه وبين منظمات الخدمة العامة، عن طريق خلق منظمات عامة تصف بالكفاءة و الفعالية و تستجيب الاحتياجات المواطنين، و تضمن المساواة في الحصول على خدمات عالية المستوى.

من خلال هذه الامتيازات يضطلع مشروع الإدارة الالكترونية بتقديم دفع جديد لمنظمات الخدمة العمومية، ليس كإدارة تدير شؤون الدولة و المجتمع بديلا عن الإدارة تقليدية، و إنما كأسلوب جديد في العمل الإداري تنظيمي يحقق قدرة من النضج الإداري.

كل ذلك سوف يحدث تغير سريعا في نمط حياة المواطنين و يقلل من الصورة السلبية لمفهوم الخدمة العمومية، و بالتالي يتيح تطبيق الإدارة الالكترونية فرصة القضاء على صفوف الانتظار و الذهاب الى منظمات العمومية طلبا للخدمات، و لن تكون هناك حاجة لمراعاة أوقات عمل تلك المنظمات فكل الإمكانيات سوف تكون مفتوحة من خلال العمل الشبكي، و عن طريق إدخال تعديلات تركيبية على الإدارة العمومية.

اختبار الفرضيات:

-إن التحول إلى مشروع الإدارة الالكترونية يهدف الى تقديم خدمة متميزة و ذات جودة للمواطن و تقلل الوقت و الجهد على عكس الإدارة تقليدية فلا سبيل لتحسين الخدمة العمومية إلا بالتحول الى النموذج الالكتروني الخدمي منها و هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

-تؤثر الإدارة الالكترونية على شكل الخدمة العمومية من خلال آلياتها المتمثلة في شبكة الانترنت ومختلف المعدات تقنية و التكنولوجية و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

- النفقات ليست اداة اساسية لتحسين الادارة الإلكترونية و هذا ما يؤكد عدم صحة فرضية الثالثة .

نتائج الدراسة:

- الإدارة الالكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في علاقة الفرد بالمؤسسات الحكومية و التحول لروابط، مما يحسن من سرعة الاستجابة و يزيد من مستوى الفعالية لدى الأجهزة و المنظمات الحكومية أثناء تأدية الخدمات العمومية.

- ينبغي التحول الى نظام الادارة الالكترونية الربط بينه و بين البيئة العربية لضمان نجاح هذا التحول فلا يكفي في هذا المجال مجرد تقليد الأعمى أو التقليد الحرفي لأنظمة يتم تطبيقها بمجتمعات أخرى تختلف بيئتها و طبيعة مجتمعاتها عن البيئة والمجتمع العربي.

- الاهتمام بكل ما يخدم عملية التحول واستمراره على المدى الطويل و ذلك بتطوير نظام التعليم منذ المراحل الأولى الإعداد الاجيال لجديدة بشكل يؤهلهم لنجاح تعاملهم مع التطورات العلمية تكنولوجية، إيمانا بأن التحول اليوم للإدارة العامة الالكترونية،سيتبعه غدا و بعد غد تحولات جديدة.

-تتطلب الإدارة الالكترونية العمل على تخفيف من شدة مقاومة التغير الذي أفرزته الثقافة التقليدية للإدارات الحكومية، و خاصة أثناء تنفيذ المشاريع الخدمة العمومية لأن مقاومة التغير من شأنه أن يجعل الإدارة الالكترونية تسير وفق ثقافة الإدارة التقليدية. اذ لم يكن هناك تجاوب للعاملين بأجهزة الخدمة العمومية مع المنتجات التي تفرزها الخدمات الالكترونية.

- نجحت تجربة الخدمة العامة الالكترونية في تونس انطلاقا من التقدم في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال وارتفاع نسبة مستخدمي الانترنت و نمو مجتمع المعلومات.

- نجحت تجربة الخدمة العامة الالكترونية في المغرب انطلاقا من وضع المغرب إستراتيجية واضحة لتحسين الإدارة الالكترونية لا ترتبط فقط بالنفقات و انما ارتبطت بإستراتيجية واضحة للوصول الى أهداف محددة خلال فترة محددة بغية بلوغ لأهداف لمسطرة و المنشودة (أهداف طموحة و واقعية في آن واحد).

– تحتاج الجزائر الى ترسانة قانونية لتأمين معاملاتها الالكترونية، ولحماية المتعاملين عبر الشبكات الالكترونية

أما النتيجة الرئيسية لهذه الدراسة فتنطلق من أن الإدارة الالكترونية تمثل آلية هامة في بناء و ترقية معمار متكامل من الخدمات العامة الالكترونية، مما يحقق النزاهة، المحاسبة، المساءلة، الرقابة و سرعة الاستجابة، ويرفع من مستوى وضوح الخدمة العمومية.

التوصيات:

بناء على ما تقدم يمكن اقتراح التوصيات التي يجب على الجزائر أن تأخذ بها :

- ❖ فإذا أردنا تطبيق إدارة إلكترونية وعلى جميع المستويات لابد من وضع تصور وإستراتجية واضحة المعالم والأبعاد.
- ❖ لإعتماد على مقاربة الحكومة الإلكترونية من أجل تسهيل تقديم خدمات نوعية في إطار شفاف وواضح وربح للوقت والجهد والمال يحسن من علاقة المواطن بالإدارة وكذا القضاء على البيروقراطية.
- ❖ لابد من تكوين العنصر البشري بما يخدم مسار الإدارة الإلكترونية، أي وضع دراسة إستشرافية على المستوى القريب والبعيد من أجل رسم خطط أولية وفق الإستراتجية المنتهجة.

آفاق البحث:

- ❖ الإستراتجيات المنتهجة في تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ❖ الإقتصاد الرقمي في ظل الإدارة ألإلكترونية.

قائمة المراجع:

الكتب بالغة العربية:

1- أحمد ماهر، الإدارة والمبادئ و المهارات، الطبعة 03، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.

2- أكرم يوسف محمد، الإدارة العامة، القاهرة، اتحاد جمعية التنمية الإدارية، 1971.

3- إيمان عبد المحسن زكي، الحكومة الالكترونية مدخل إداري متكامل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2009.

4- بلال خلف السكرانة، التطور التنظيمي والإداري، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان،2009.

5- ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، دون بلد النشر، الدار الجامعية، 2001.

6- حسن محمد حسن، الإدارة الإلكترونية، المفاهيم والخصائص، والمنظمات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2001.

7- صدام خمايسية، الحكومة الإلكترونية، طريق نحو الإصلاح الإداري،2013.

8- صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية 2002.

9- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.

10- طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة، دار السحاب لنشر وتوزيع، القاهرة2007.

11- عبد الحميد المغربي، الإدارة العامة، بدون دار النشر، جمهورية مصر العربية،2014.

12- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر، مصر 2007.

13- عبد العزيز علي حسين، الإدارة المتميزة للموارد البشرية ، تميز بلا حدود المكتبة العصرية للنشر والتوزيع مصر، الطبعة 1 ،،2009.

14- عزب محمد عزب، الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية، القاهرة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2012.

15- علاء عبد الرزاق محمد الساعي، أنظمة المكاتب المتقدمة، عمان، دار وائل لنشر و توزيع، 2006.

16- عمار بوخوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد و العشرين ، بيروت ،دار العرب الإسلامي، 2006.

17- قاسم القريوتي الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق ،عمان الأردن ،دار وائل للنشر 2001.

18- محمد القدوة، الحكومة الإلكترونية و الإدارة المعاصرة، الأردن، عمان، دار أسامة للنشر و توزيع، 2009.

19- محمد خالدي محمود، التكنولوجيا الإلكترونية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، 2007.

20- محمد سعيد انو سلطان ،إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر، مصر 2003.

21- محمد سمير احمد، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى،دار المسيرة لنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2009.

22- محمد غينم أحمد، الإدارة الإلكترونية، أفاق محاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2004.

23- محمد قاسم القريوتي،و إبراهيم عبد الجبار ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، الأردن .1985

24- موسى اللوزي، التنمية الإدارية، عمان الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة02، 2002.

25- موفق حديد محمد، الإدارة و النظريات طبعة1،دار حامد للنشر ، عمان،الأردن،2001.

26- موفق حديد محمد، الإدارة و النظريات طبعة1،دار حامد للنشر ، عمان،الأردن،2001.

27- نادر احمد أبوشيخة، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار الصفاء، 2013.

28- نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية (الإستراتجية ، الوظائف ، المجالات)دار اليازوري العلمية لنشرة التوزيع ، عمان،الأردن،2009.

29- نجم عبود نجم،الإدارة الإلكترونية، دار المريخ للنشر،الرياض، السعودية،2004.

30- هشام حمدي رضا الإصلاح الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان 2011.

31- ياسين غالب، الإدارة الالكترونية و أفاق تطبيقاتها، مملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005.

الرسائل الجامعية:

1- باية صياد، الإصلاح الإداري في الجزائر1999،دراسة خالة المنظومة التربوية رسالة ماجيستر، جامعة الجزائر، معهد العلوم السياسية، 2008.

2- جياد عثمانية، الإصلاحات الإدارية و التعددية السياسية في الجزائر، رسالة ماجيستر، جامعة الجزائر معهد العلوم السياسية،1995.

3- حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام و تطبيقاتها في الدول العربية ،مذكرة لنيل شهادة الماجيستر في فرع تنظيم سياسي و إداري ،جامعة الجزائر،2007.

4- رفاع شريفة، نحو مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية أطروحة لنيل دكتوراه، إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2008.

5- سامي محمود احمد، مدخل الإصلاح الإداري، مذكرة مقدمة للحصول على درجة الماجيستر بالاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي المملكة المتحدة، يوليو ،2011.

6- عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة للحصول على هادة الماجيستر ، فرع العلوم السياسية و العلاقات الدولية، 2010.

7- عبد القادر برابنس، التسويق في المؤسسات الخدمة العمومية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ،جامعة الجزائر،2007.

8- فرج شعبان، الحكم الراشد كمدخل حديث لترشيد الإنفاق العام والحد من الفقر، دراسة حالة الجزائر (2001/2000) : أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود و مالية جامعة الجزائر 03، 2011.

9- كلثم محمد الكيسي، متطلبات الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر، فرع إدارة أعمال،الجامعة الافتراضية دولة قطر2008.

10- محمدـــ وزاع، الإدارة لإلكترونية و أثرها على الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ماجيستر، جامعة المدية،قسم علوم تسيير، 2013.

11- نبيل بوفليح، دراسة تقيمية لسياسة الإنعاش الاقتصادي المطبقة في الجزائر في الفترة 2000-2010 أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 12 ديسمبر، جامعة الشلف، 2012.

12- يزيد عباس، التنمية و الإدارة دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل، رسالة ماجيستر تخصص علم اجتماع التنمية، كلية الآداب و العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة بسكرة، 2006.

المجلات:

1- احمد بن عيشاوي ،أثر تطبيق الحكومة الالكترونية على مؤسسات الأعمال ، مجلة الباحث، العدد 07 جامعة ورقلة:2009.

2- العربي وعمامة، رقاد حليمة ، الاتصال العمومي و الإدارة الإلكترونية ، رهانات ترشيد الخدم العمومية مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية ، جامعة الوادي، العدد 09، ديسمبر،2014.

3- شريفة رفاع، نظرية الإدارة العامة الحديثة و دورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية، مجلة الباحث ، العدد 06، ورقلة، 2008.

4- عاشور طارق، مقارنة التسيير العمومي الجديد كآلية التدعيم و تعزيز تنافسية و كفاءة المنظمات الحكومية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، جامعة سعيدة الجزائر، 2012.

5- كريم زرمان،التنمية المستدامة في الجزائر من خلال برنامج الإنعاش الاقتصادي 2001-2009 " أبحاث اقتصادية وإدارية "،المركز الجامعي خنشلة، العدد07 جوان 2010.

6- مجلة العمل العربي، الموارد البشرية ودورها في الحياة الاقتصادية مكتب العمل العربي، القاهرة، العدد98.

7- محمد مسعى، سياسة الإنعاش الاقتصادي في الجزائر وأثرها على النمو، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد10، سنة 2012،

8- موسى عبد الناصر، مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري لمؤسسات التعليم الآلي، دراسة حالة كلية العلوم و تكنولوجيا جامعة،بسكرة، الجزائر، مجلة الباحث، العدد2001.

الملتقيات:

1- بيان اجتماع مجلس الوزراء، المنعقد يوم الاثنين 10 جمادى الثاني1431ه الموافق 27ماي 2010، المتضمن للموافقة على برامج التنمية الخماسي 2010-2014.

2- رضوان رأفت، الإدارة الإلكترونية، المتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الإداري الثاني، للجمعية السعودية للإدارة القاهرة،مركز المعلومات اتخاذ القرار 2004.

3- رياض عيشوش وآخرون، الحكم الراشد، بحث مقدم سنة أولى ماجيستر، تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، قسم علوم وتسيير مدرسة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002.

4- زكرياء مسعودي، سياسة التشغيل وفعالية برامج الإصلاحات الاقتصادية بالجزائر منذ2001، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الموسوم ب: تقييم برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والنمو والاستثمار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1،خلال الفترة 11-12 مارس 2013.

5- عبد القادر خلادي، التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال ودورها في تطوير البحث في علوم الإدارة تحدي استراتيجي للإدارة في الوطن العربي المؤتمر، العربي الثالث:البحوث الإدارية والنشر،القاهرة 15.14ماي 2003.

6- عبو عمر، عبو هود، جهود الجزائر في الألفية الثالثة لتحقيق التنمية المستدامة، مداخلة ضمن الملتقي الوطني حول، التحولات السياسية وإشكالية التنمية في الجزائر-واقع وتحديات،كلية العلوم السياسية، جامعة الشلف، 16-17 ديسمبر2008.

7- عادل عياض، إدارة التغير و الموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات كلية الحقوق و العلوم الإدارية جامعة ورقلة الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ورقلة، مارس 2004.

8- United Nations, enhancing capabilities for administrative reform in devloping Countries .New York UN. Publication .p 04.

التقارير:

1- برنامج الأمم المتحدة للتنمية (PUND) ،(الإدارة الحديثة في إدارة الخدمة العامة) بحوث و وراق عمل ندوة الإدارة الحديثة في إدارة المنظمات الخدمة العامة المنعقد في القاهرة مصر،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،2007.

2- برنامج مخطط الاقتصاد الرقمي بالمغرب،الإستراتجية الوطنية لمجتمع المعلومات و الاقتصاد الرقمي 2013.

3- برنامج المخططات التنموية بتونس،وزارة التنمية والتعاون الدولي،جويلية،2007.

4- تقرير المغرب العربي حول المبادرة العربية من أجل حاكمة رشيدة في خدمة التنمية، الاجتماع الأول:الوظيفة العمومية ونزاهة تنظيم المملكة المغربية،مع برنامج الأمم المتحدة للتنمية ،جويلية 2005.

مواقع الانترنت:

1- احمد حبيب، التنمية الإدارية:

www.ahmed .net / ub/ showthread.phd

2- الاتحاد الدولي للاتصالات على الموقع :

https://tu news.tn.int

3- الجامعة الوطنية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال الاستثمار في تونس، بنية تحتية عصرية في تطور مستمر، الاتصالات، متوفر على الخط:

02/04/،2016http://www.investintunisia.tn/ar/article.php?rd-article=533

4- الحكومة الإلكترونية على الخط:

htt //islam fin –go-form-net/montada -743topic-t1006-htm تاريخ الاطلاع .2016/02/29

5- الاتحاد الدولي للاتصالات متوفر على الخط

https://tuneus.itu.int. 2016/04/04

6- الإتحاد العربي للاتصالات ، إدارة التغيير و الموارد البشرية

www.itu arabic.org/11htteeting /doc 6 doc .on line.03/03/2016.

7- المخطط الاقتصادي الرقمي بالمغرب متاح على الخط:

http//ccdcoe.org/maroc-cybersecurity.2013.Ar.pdf

8- المخططات التنموية بتونس متاح على الخط:

www.tunisie.gov.tn/dmdocuments/minister/mdci/11plan -global-Ar.pdf

9- وزارة التنمية و الاستثمار و التعاون الدولي متاح على الخط:

www.mdci.gov.tn

10- وزارة تكنولوجيا الاعلام والاتصال، الجزائر الإلكترونية متوفر على الموقع:

http //www.,ptic.dz/ar/?. 2016/02/05

11- منير ركاب 2012/10/04، الشروق أون لاين، متوفر على الموقع:

http://www.echourk onlin.com/are/143499.html.2016/04/08

12- محمد محمد الهادي،الحكومة الالكترونية كوسيلة للتنمية والإصلاح الإداري ، cybrarians journal عدد11،ديسمبر 2006 على الخط:

www.journal.cybrarains.org.

13-عبد المالك حداد(2006)، واقع قطاع تكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة في الجزائر، موقع الشهاب للإعلام، متوفر على:

www.chihab.net / module.php ?name=new & file= article & sid=923/ 08_04_2016

14- شعبان عبد الحسين ، الحكم الصالح (الراشد) ، الحوار المتمدن في:

htt://w.w.w.ahewar.org/debat/show.art.asp aid=86703

15- تقرير الأمم المتحدة حول الحكومة الالكترونية في موقعها الالكتروني:

www.unoan.org/e gouvernement

16- تعليمة حكومية رقم 298 المؤرخة في 2013 /09/22 بخصوص إصلاح الخدمة العمومية متاح في: htt//dz /or/Algérie/tag/، 2016/03/02.

17 -www.world bank . org/public sector / e.gov/ definition hotmail.com en ligne a 06/02/2016.

18- unoppublic administration reform http: w.w.w und p. org /governomance/p public-htm seenan 29/02/2016.

19-Dictionnaire suisse de politique sociale. disponible. sur: w.w.w.sociallinfo.ch/cgi/cg-bin /dicopaddo/show.cfm ?:d=530,page web consulté le 02/03/20.