الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 02

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

العنوان: الإدارة الإلكترونية آلية لتحسين أداء الإدارات العمومية

"دراسة حالة"

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في: الطور الثالث (ل م د)

تخصص: إدارة أعمال عمومية

إعداد الطالب:

خنافيف محمد

إشراف الدكتور:

معيزي قويدر

السنة الجامعية: 2020/2019

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 02

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

العنوان: الإدارة الإلكترونية آلية لتحسين أداء الإدارات العمومية

"دراسة حالة"

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في: الطور الثالث (ل م د)

تخصص: إدارة أعمال عمومية

إعداد الطالب:

خنافيف محمد

أعضاء لجنة المناقشة:

أ.د دراوسي مسعود	أستاذ	جامعة البليدة 02	رئيسا
د. معيزي قويدر	أستاذ محاضر "أ"	جامعة البليدة 02	مشرفا ومقررا
أ.د شبوطي حكيم	أستاذ	جامعة المدية	عضوا مناقشا
د. طاطاي كمال	أستاذ محاضر "أ"	جامعة البليدة 02	عضوا مناقشا
د. بوضياف سامية	أستاذ محاضر "أ"	جامعة البليدة 02	عضوا مناقشا
د. بولنوار مختاري	أستاذ محاضر "أ"	جامعة خميس مليانة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019

"إني رأيت أنه لا يكتب إنسان كتاباً في يومِه، إلا وقالَ في غَدِهِ، لو غُيرَ هذا لكان أحسنَ، ولو زِيدَ كذا لكان يُستَحسَنُ، ولو قُدمَ هذا لكان أفضلَ، ولو تُرِكَ هذا لكان أجملَ، وهذا مِنْ أعظَمِ العِبَرِ، وهو دليلٌ على استيلاءِ النقصِ علَى جُملةِ البَشَرِ..."

القاضي الفاضل عبد الرحيم البيساني، وهو يعتذر للكاتب عماد الأصفهاني عن كلام اِستدركهُ عليه.

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع.....

إلى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفي نوره أبدا والذي بذل جهد السنين من أجل أن أعتلي سلالم النجاح أبي العزيز.

إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها والتي غمرتني بالحب والحنان وأشعرتني بالسعادة والأمان إلى التي احترقت لكي تنير لي دربي إلى التي سهرت لأنام وتعبت لارتاح وسقتني من نبع رقتها وصدقها هي حياتي وقرة عيني أمي العزيزة.

إلى كل إخوتي وأبنائهم كل باسمه.

إلى كل من علمني وغرس في قلبي حب العلم والرفع من طموحي والوصول إلى أهدافي.

إلى كل من ساهم في إتمام هذا البحث من قريب أو من بعيد ولم أذكره.

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بعزته وجلاله تتم الصالحات، يا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك ولعظيم سلطانك.

يقول حديث النبي صل الله عليه وسلم "لا يَشْكُرُ الله مَنْ لا يَشْكُرُ الناسَ"

للنجاح أناس يقدرون معناه، وللإبداع أناس يحصدونه، لذا نقدر جهودك أستاذي المشرف الدكتور قويدر معيزي، فأنت أهل للشكر والتقدير فلك منا كل الثناء والتقدير.

أصحاب التميز والأفكار النيرة أعضاء لجنة التكوين بالدكتوراه كل باسمه(الأستاذ الدكتور: دراوسي مسعود، قاشي خالد، العرابي حمزة، براق عيسى، بن زعرور عمار، والدكتور معيزي قويدر)، لكم مني أزكى التحيات وأجملها وأنداها وأطيبها.

أساتذتي ومن علمني منكم استقيت العلوم والمعارف والتجارب لأقف في هذه الحياة عزيزا كريما، شخص لا ينخدع بالمظاهر والقشور، بل يبحث دوما عن الجوهر، بفضلكم وجدت لي مكانة في هذه الحياة، فأنتم علمتموني كل شيء فلن أكون لكم إلا عبدًا وطوعًا.

إلى مختلف موظفي وإطارات هيئات ومصالح المحاكم المدروسة، شكرا لمساعدتكم وصبركم ودعمكم لي لإتمام هذا العمل.

أصدقائي الكرام كل التبجيل والتوقير لكم، شكرا لدعمكم لي وصبركم معي.

إلى كل من ساعدني في إتمام هذا العمل من قريب أو من بعيد شكرا لكم جميعا.

الطالب خنافيف محمد

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الإدارات العمومية، حيث غطت هذه الدراسة الإطار النظري للإدارات العمومية وبيئتها ومهامها ومفهوم الخدمات العمومية كأهم مخرجاتها، كما تم التطرق لمفهوم الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها وأهدافها ومعيقاتها ووسائل حمايتها، حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على خمسة أبعاد للإدارة الإلكترونية **(نظم المعلومات الإلكترونية، الخدمات العمومية الإلكترونية، بنية شبكات الاتصال الإلكترونية، المورد البشري، المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية)** والتي تعد أهم الأبعاد التي يجب مراعاتها في عملية التطبيق، وبعد ذلك تم عرض انعكاس تطبيق الإدارة الإلكترونية على مبادئ الإدارات العمومية **(مبدأ السير المنتظم للإدارة العمومية، مبدأ المساواة أمام المنتفعين، مبدأ قابلية الإدارة العمومية للتعديل والتغيير، مبدأ تخفيض التكاليف وتوفير الجهد والوقت)** وتعزيزها يعكس مدى كفاءة ونجاعة الإدارة العمومية للوصول لأهدافها، بالإضافة إلى عرض أهم انعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية ووسائل تفعيل تطبيقها في الجزائر، وتم التطرق كذلك للمؤشرات الوطنية والدولية التي تسمح بقياس مدى جاهزية الإدارات العمومية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في شكلها النظري، ومن ثم عرض واقع هذه المؤشرات للفترة الزمنية (2012-2018)، وبعد ذلك تم تناول دراسة حالة واقع واستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوزارة العدل الجزائرية.

وتحقيقًا لأهداف الدراسة تم الاعتماد على مزيج من مناهج البحث العلمي بجمع وتحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها، كما تم تصميم استبيان خاص لهذه الدراسة والذي تم توزيعها على عينة قدرها 250 موظف بالمحاكم التابعة لوزارة العدل**(تيبازة، المدية، الجلفة، الشلف)** لمعرفة مدى توفر الإدارة الإلكترونية وانعكاساتها على تحسين أداء الإدارات العمومية محل الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن توفر أبعاد الإدارة الإلكترونية في وزارة العدل ترقى لمستوى مقبول، كما أن هناك أثر لكل بعد من أبعاد الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل، كذلك توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دالة إحصائية بين الإجابات المبحوثة حول تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى إلى البيانات الشخصية باستثناء متغير الجنس، وفي الأخير توصي الدراسة بضرورة تعميم تجربة وزارة العدل على مختلف الوزارات والاستفادة من المستوى الذي حققته وزارة العدل من تطبيق الإدارة الإلكترونية وتطويع النظم والتطبيقات حيث أصبحت تعد الوزارة رائدة في هذا المجال على المستوى الوطني والإفريقي.

الكلمات المفتاحية: إدارة إلكترونية؛ إدارات عمومية؛ خدمات عمومية إلكترونية؛ مؤشرات المتابعة والتقييم؛ وزارة العدل الجزائرية.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الموضوع	الصفحة
الإهداء.....	II
الشكر والتقدير.....	III
الملخص.....	IVI
فهرس المحتويات.....	VI
قائمة الجداول.....	XVII
قائمة الأشكال.....	XX
تعريف المختصرات.....	XXII
مقدمة عامة.....	(أ- ق)
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة العمومية	**(02-65)**
تمهيد.....	02
المبحث الأول: ماهية الإدارة العمومية.....	03
المطلب الأول: مفهوم الإدارة العمومية وخصائصها.....	03
أولا: تعريف الإدارة.....	03
ثانيا: تعريف الإدارة العمومية.....	05
ثالثا: خصائص الإدارة العمومية.....	07
المطلب الثاني: العلاقة بين الإدارة العمومية وإدارة الإعمال.....	08

أولا: أوجه الاختلاف بين الإدارة العمومية وإدارة الأعمال.....	08
ثانيا: أوجه التشابه بين الإدارة العمومية وإدارة الأعمال.....	12
المطلب الثالث: بيئة عمل الإدارات العمومية.....	13
المبحث الثاني: الإدارة العمومية أنواعها ووسائلها وكيفية تسييرها.....	17
المطلب الأول: أنواع الإدارات العمومية ووسائلها.....	17
أولا: أنواع الإدارات العمومية.....	17
ثانيا: وسائل الإدارة العمومية.....	21
المطلب الثاني: تسيير الإدارة العمومية وأهميتها.....	22
أولا: تسيير الإدارة العمومية.....	22
ثانيا: أهمية الإدارة العمومية.....	25
المطلب الثالث: وظائف الإدارة العمومية.....	28
المطلب الرابع: الاتجاهات المعاصرة للإدارة العمومية.....	39
أولا: الإصلاح الإداري.....	39
ثانيا: الإدارة العامة الإلكترونية.....	44
المبحث الثالث: ماهية الخدمة العمومية.....	46
المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية.....	47
أولا: تعريف الخدمة.....	47
ثانيا: تعريف الخدمة العمومية.....	53
المطلب الثاني: خصائص الخدمات العمومية ومبادئها.....	55

أولا: مبادئ الخدمات العمومية.....	55
ثانيا: خصائص الخدمات العمومية.....	57
المطلب الثالث: أنواع الخدمات العمومية.....	58
خلاصة الفصل:.....	63
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية	(127-65)
تمهيد:.....	**65**
المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية.....	66
المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية.....	66
أولا: تعريف الإدارة الإلكترونية.....	66
ثانيا: علاقة مصطلح الإدارة الإلكترونية ببعض المصطلحات.....	68
المطلب الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.....	70
المطلب الثالث: أهداف الإدارة الإلكترونية:.....	72
المبحث الثاني: وظائف ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.....	75
المطلب الأول: وظائف الإدارة الإلكترونية.....	75
أولا: التخطيط الالكتروني (E-planing).....	75
ثانيا: التنظيم الإلكتروني(E-organizing).....	77
ثالثا: القيادة (E-leadership).....	80
رابعا: الرقابة الإلكترونية (E-controlling).....	VIII

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.....	82
المطلب الثالث: التحول السليم من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.....	87
أولا: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.....	87
ثانيا: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية.....	89
المبحث الثالث: البناء الشبكي ونظم الإدارة الإلكترونية ومعيقاتها ووسائل حمايتها.....	91
المطلب الأول: البنية الشبكية للإدارة الالكترونية ووسائط الاتصال.....	92
أولا: البنية الشبكية للإدارة الالكترونية.....	92
ثانيا: وسائط الاتصال.....	98
المطلب الثاني: مراحل تطبيق نظم المعلومات الإلكترونية وأهمها.....	101
أولا: مراحل التحول من نظم ورقية إلى نظم معلومات إلكترونية.....	101
ثانيا: أهم نظم معلومات الإدارة الإلكترونية.....	103
ثالثا: أهمية نظم المعلومات للإدارة الالكترونية.....	IX
المطلب الثالث: أمن وحماية المعلومة في الإدارة الإلكترونية.....	IX
أولا: أمن البيانات.....	112
ثانيا: حماية قواعد البيانات.....	112
ثالثا: أمن المعلومات.....	113
رابعا: المخاطر التي تواجه أمن الإدارة الإلكترونية.....	113
خامسا: الأساليب التقنية لأمن معلومات الإدارة الإلكترونية.....	IX

المطلب الرابع: معيقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.....	X
أولا: المعوقات الإدارية.....	122
ثانيا: المعيقات البشرية.....	124
ثالثا: المعيقات التقنية.....	124
رابعا: المعيقات المالية.....	125
خلاصة الفصل:.....	127
الفصل الثالث: مؤشرات وانعكاس تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء الإدارات العمومية	(203-129)
تمهيد.....	129
المبحث الأول: ماهية الأداء المؤسساتي.....	130
المطلب الأول: مفهوم وأبعاد الأداء.....	130
أولا: مفهوم الأداء.....	130
ثانيا: أبعاد الأداء.....	132
المطلب الثاني: قياس الأداء.....	134
أولا: مداخل قياس الأداء.....	134
ثانيا: المجالات العامة لتقييم الأداء.....	135
ثالثا: العوامل المؤثرة في الأداء.....	136
المطلب الثالث: الأداء المؤسساتي.....	137
أولا: أبعاد قياس الأداء المؤسساتي.....	137

ثانيا: معايير قياس الأداء المؤسساتي.....	138
ثالثا: مؤشرات قياس الأداء المؤسسي.....	139
رابعا: برامج التحسين وتطوير الأداء المؤسساتي.....	140
المبحث الثاني: مؤشرات تقييم ومتابعة الإدارة الإلكترونية (جاهزية الحكومة الإلكترونية).....	142
المطلب الأول: مؤشرات جاهزية الإدارة الإلكترونية حسب منظمة الأمم المتحدة....	143
أولا: مؤشر البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية TII.....	143
ثانيا: مؤشر رأس المال البشري HCI.....	146
ثالثا: مؤشر الخدمة الإلكترونية OSI	148
رابعا: مؤشر المشاركة الإلكترونية EPI.....	150
المطلب الثاني: مؤشرات جاهزية الإدارة الإلكترونية في الجزائر.....	152
أولا: المؤشرات والمحاور الرئيسية للمشروع.....	152
ثانيا: المؤشرات الأساسية.....	154
ثالثا: المؤشرات الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بالنسبة للمؤسسات (الإدارات العمومية والخاصة).....	155
رابعا: المؤشرات الأساسية لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بالاقتصاد الكلي.....	156
المطلب الثالث: انعكاس تطبيق الإدارة الإلكترونية على المبادئ العامة للإدارات العمومية.....	156

أولا: انعكاس تطبيق الإدارة الإلكترونية على مبدأ سير الإدارة العمومية بانتظام...	157
ثانيا: انعكاس تطبيق الإدارة الإلكترونية على مبدأ مساواة المنتفعين أمام الإدارة العمومية.....	159
ثالثا: دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز مبدأ قابلية الإدارة العمومية للتعديل والتغيير.....	161
رابعا: أثر الإدارة الإلكترونية على تخفيض التكاليف وتوفير الجهد والوقت.....	161
المطلب الرابع: انعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية ووسائل تعزيزها لتحسين أداء الإدارات العمومية في الجزائر.....	162
أولا: أهم انعكاسات تطبيق الإدارة الالكترونية على الإدارات العمومية في الجزائر.	163
ثانيا: وسائل تعزيز الإدارة الإلكترونية لتحسين أداء الإدارات العمومية في الجزائر.	167
المبحث الثالث: واقع مؤشرات تقييم ومتابعة للإدارة الإلكترونية في الجزائر....	170
المطلب الأول: مؤشرات التقييم والمتابعة حسب تقارير منظمة الأمم المتحدة.....	170
أولا: مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية EGDI الجزائرية.....	171
ثانيا: مؤشر المشاركة الإلكترونية EPI في الجزائر.....	175
المطلب الثاني: مقومات مؤشر تنمية الحكومة الإلكتروني EGDI.....	177
أولا: مؤشر الخدمة الإلكترونية OSI ومقوماته في الجزائر.....	177
ثانيا: مؤشر الاتصالات السلكية واللاسلكية TII ومقوماته في الجزائر.....	179
ثالثا: مؤشر تنمية الرأس المال البشري HCI ومقوماته.....	180
المطلب الثالث: مؤشرات تقييم ومتابعة الإدارة الإلكترونية في الجزائر.....	182

أولا: المؤشرات الأساسية.....	182
ثانيا: قائمة المؤشرات الأساسية لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي لها علاقة بالاقتصاد الكلي.....	196
خلاصة الفصل.....	203
الفصل الرابع: دراسة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتحسين أداء الإدارة العمومية بوزارة العدل	(290-206)
تمهيد.....	**206**
المبحث الأول: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بوزارة العدل.....	208
المطلب الأول: بناء قواعد معطيات لتطبيق الإدارة الإلكترونية بوزارة العدل.....	208
المطلب الثاني: بناء وتطوير أنظمة المعلومات الإلكترونية وشبكة الاتصال.....	XIII
أولا: بناء نظم المعلومات الإلكترونية.....	XIII
ثانيا: تطوير نظم المعلومات الإلكترونية.....	XIII
ثالثا: توسيع شبكة الاتصال الإلكتروني.....	217
المطلب الثالث: تعزيز استراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية وسبل حمايتها.....	219
أولا: تطوير الخدمات القضائية.....	219
ثانيا: تعزيز ربط الإدارات العمومية إلكترونيا مع وزارة العدل.....	229
ثالثا: أمن وحماية النظم الإلكترونية بوزارة العدل.....	233
المطلب الرابع: واقع تطبيق مؤشرات الخدمات العمومية الإلكترونية بوزارة العدل....	239

أولا: مؤشر مستوى تطور الخدمات العمومية الإلكترونية.....	239
ثانيا: مؤشر عدد الخدمات العمومية الإلكترونية.....	243
ثالثا: مؤشر معدلات استخدام الخدمات العمومية الإلكترونية.....	244
المبحث الثاني: دراسة تحليلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بوزارة العدل في الجزائر.....	246
المطلب الأول: منهج الدراسة.....	246
أولا: مجتمع الدراسة.....	247
ثانيا: اختيار العينة.....	247
ثالثا: حجم العينة.....	247
رابعا: إعداد الإستبانة والمقياس المتبع.....	249
خامسا: تحديد فرضيات الدراسة:.....	250
المطلب الثاني: أدوات الدراسة وحساب ثبات المقياس.....	XIV
أولا: أدوات وأساليب تحليل البيانات.....	XIV
ثانيا: ثبات المقياس.....	XIV
المطلب الثالث: نتائج الاتساق الداخلي والبنائي للمقياس المستعمل.....	252
أولا: صدق الاتساق الداخلي.....	252
ثانيا: صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة.....	258
ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي TEST DISTRIBUTION NORMALITY.....	259
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....	259

المطلب الأول: عرض نتائج عينة الدراسة باستخدام التكرارات والنسب المائوية.....	260
المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج عينة الدراسة.....	263
أولا: عرض وتحليل نتائج المتغير المستقل (المحور الأول للاستبانة).....	264
ثانيا: عرض وتحليل نتائج المتغير التابع (المحور الثاني للاستبانة).....	XV
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....	272
أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.....	273
ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.....	284
ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.....	287
خلاصة الفصل.....	**288**
الخاتمة العامة.....	**(302-292)**
قائمة المراجع.....	**(325-304)**
الملاحق.....	**(349-327)**
الملخص باللغة الأجنبية.....	**XV**

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين الإدارة العمومية و إدارة الأعمال	11
02	أبعاد مفاهيم التنمية الإصلاح والتطوير	40
03	أوجه الاختلاف بين التخطيط التقليدي والتخطيط الالكتروني	77
04	الفرق بين التنظيم التقليدي و التنظيم الإلكتروني	79
05	الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية	87
06	التطورات التي مست مؤشر البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية	145
07	تطور مكونات مؤشر رأس المال البشري من خلال تقارير الأمم المتحدة	147
08	المؤشرات والمحاور الرئيسية لمشروع الجزائر الإلكترونية 2013	153
09	تطور مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية في الجزائر EGDI 2012-2018	172
10	تطور مؤشر المشاركة الإلكترونية EPI في الجزائر 2012-2018	175
11	تطور قيمة مؤشر الخدمات الإلكترونية OSI في الجزائر 2012-2018	177
12	تطور مؤشر الاتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر 2012-2018	179
13	تطور مؤشر تنمية رأس المال البشري HCI في الجزائر2012-2018	181
14	تطور المشتركين في الخطوط السلكية واللاسلكية للهاتف الثابت في الجزائر	183
15	عدد المشتركين في خطوط الهاتف الثابت لكل 100 ساكن بالنسبة للخطوط السكنية والمهنية في الجزائر 2012-2016	184
16	تطور اشتراكات خطوط الهاتف النقال في الجزائر2012-2016	185
17	المشتركين في الإنترنت حسب نوع النفاذ إلى الإنترنت في الجزائر 2012-2016	187
18	المشتركين في شبكة الإنترنت لكل 100 ساكن في الجزائر 2012-2016	188

19	المشتركين في الإنترنت عريضة النطاق(التدفق العالي جدا) لكل 100 ساكن في الجزائر	190
20	اشتراك إنترنت لـ20 ساعة شهريا بالدولار الأمريكي بالمقارنة مع دخل الفرد الجزائري	193
21	أسعار المكالمات لـ 100 دقيقة في الشهر بالدولار الأمريكي بالمقارنة مع دخل الفرد الجزائري	195
22	القيمة المضافة لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال مقارنة مع إجمالي القيمة المضافة كنسبة مئوية في الجزائر	197
23	قيمة الواردات من المواد المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال مقارنة بالواردات الإجمالية في الجزائر الوحدة بالمليار2012-2016	199
24	تطور صادرات المواد المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومقارنتها بإجمالي الصادرات في الجزائر بالمليون دينار 2012-2016	201
25	عدد الخدمات الإلكترونية العمومية التي تقدمها الوزارة حسب نوع الخدمة	243
26	العدد الإجمالي لزوار مواقع المجالس القضائية لمختلف الولايات الجزائرية	245
27	عدد زوار موقع وزارة العدل	246
28	حجم العينة المدروسة	248
29	ثبات المقياس باستعمال معامل ألفا كرونباخ	252
30	معامل الارتباط سبيرمان لفقرات البعد الأول نظم المعلومات الإلكترونية	253
31	معامل الارتباط سبيرمان لفقرات البعد الثاني الخدمات العمومية الإلكترونية	254
32	معامل الارتباط سبيرمان لفقرات البعد الثالث بنية شبكات الاتصال الإلكترونية	255
33	معامل الارتباط سبيرمان لفقرات البعد الرابع المورد البشري	255
34	معامل الارتباط سبيرمان لفقرات المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية بوزارة العدل	256

35	معامل الارتباط سبيرمان لفقرات مؤشرات تأثير الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل	257
36	صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	258
37	اختبار التوزيع الطبيعي	259
38	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات البيانات الشخصية	260
39	مقياس ليكارت الخماسي	264
40	تحليل نتائج بعد نظم المعلومات الإلكترونية	265
41	نتائج تحليل بعد الخدمات العمومية الإلكترونية	266
42	نتائج تحليل بعد بنية شبكات الاتصال الإلكترونية	267
43	نتائج تحليل بعد المورد البشري	269
44	نتائج تحليل بعد المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية	270
45	نتائج تحليل المحور الثاني مؤشرات تأثير الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل	XIX
46	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين نظم المعلومات الإلكترونية وتحسين الأداء الإدارات العمومية بوزارة العدل	274
47	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الخدمات العمومية الإلكترونية وتحسين الأداء الإدارات العمومية بوزارة العدل	276
48	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بنية شبكات الاتصال الإلكترونية وتحسين الأداء الإدارات العمومية بوزارة العدل	278
49	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المورد البشري وتحسين الأداء الإدارات العمومية بوزارة العدل	280
50	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الإدارات العمومية بوزارة العدل	283
51	اختبار علاقة البيانات الشخصية مع المتغير المستقل	285
52	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	287

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	أهم أنواع الإدارات العمومية	20
02	يوضح الخدمات حسب تصنيف براونيغ– سانقلمان	50
03	علاقة الإدارة الإلكترونية مع التجارة والحكومة والأعمال إلكترونية	69
04	عناصر الإدارة الإلكترونية	71
05	العلاقة بين مختلف مكونات البنية الشبكية(الإنترنت، الإنترانتْ والإكسترانت)	98
06	نموذج لنظام المعلومات الإدارية	105
07	العلاقة بين نظام المعلومات الوظيفي و وظائف المنظمة	108
08	مجالات الأمن الرئيسية في المؤسسة	114
09	مراحل فك البصمة الإلكترونية	118
10	يوضح التوقيع الإلكتروني	119
11	يوضح الجدار الناري	120
12	مكونات مؤشر البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية	144
13	مكونات مؤشر الخدمة الإلكترونية	150
14	المكونات الفرعية لمؤشر المشاركة الإلكترونية	151
15	هيكل شبكة الاتصال الإلكتروني لوزارة العدل	218

قائمة المختصرات

قائمة المختصرات:

الرمز	المصطلح باللغة الأجنبية	ترجمة المصطلح باللغة العربية
MB	Mégabyte	ميجابايت
TIC	Technologie de l'information et communication	تكنولوجيا المعلومات والاتصال
kbit/s	kilobit/second	كيلوبايت في الثانية
TCP/IP	Transmission control Protocol /internet Protocol	بروتوكول التحكم بالإرسال / بروتوكول الإنترنت
LAN	local area network	الشبكة المحلية
WI-FI	Wireless Fidelity	الاخلاص اللاسلكي
PDF	portable document format	شكل وثيقة المحمولة
WWW	world wide web	شبكة الويب العالمية
LTE	long term evolution	تطور طويل الأمد
ADSL	asymmetric digital subscriber line	خط اشتراك رقمي غير متماثل
WIMAX	worldwide interoperability for microwave access	البينيّة التشغيلية العالمية للولوج بالموجات الدقيقة
FTTH	fibre to the home	الألياف البصرية المنزلية
GED	gestion électronique des documents	التسيير الإلكتروني للوثائق
EGDI	Electronic Government Development Index	مؤشر تنمية الحكومة الالكترونية
TII	Telecommunication Infrastructure Index	مؤشر البنية التحتية للاتصالات
HCI	Human Capital Index	مؤشر رأس المال البشري
OSI	Online Service Index	مؤشر الخدمة عبر الإنترنت
EPI	Electronic Participation Index	مؤشر المشاركة الإلكترونية
PDCA	Plan. Do. Check . Act	خطط، نفذ، تحقق، البدأ (برنامج ديمنغ)

المقدمة العامة

شهد العالم في السنوات الأخيرة ثورة في التطور التكنولوجي ألقت بظلالها على جميع جوانب الحياة في المجتمع والتي مست مختلف جوانبها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، كما أدى ظهور هذه التكنولوجيا إلى إحداث تغير كبير في أنشطة وعمليات الإدارات والمؤسسات بصفة عامة، وبفعل هذه التكنولوجيا أصبح هناك ما يسمى بالتواجد الإلكتروني موازاة مع التواجد التقليدي، حيث أصبح لهذه التكنولوجيا دور مهم وضروري في البيئة الاقتصادية سواء بالنسبة للأفراد أو المؤسسات باختلاف أنواعها لتنفيذ مهامها وتحقيق الفعالية في نشاطاتها، ومن بين أهم الامتدادات لأثر هذه التكنولوجيا هو بروز الاقتصاد الرقمي، والإدارات المعاصرة القائمة على المعرفة وتكنولوجيا الإعلام والاتصالات والتي تسمى بالإدارات الإلكترونية أو الإدارات الرقمية والتي تقوم بتقديم خدمات إلكترونية للمتعاملين تتميز بالكفاءة والفعالية والجودة، كما تعمل هذه الإدارات بصورة مستمرة وبدون توقف مما يعطي فرصًا واسعة لمختلف المتعاملين معها للاستفادة وانجاز معاملاتهم في أي وقت وفي أي مكان.

ورغم التغير في التحديات التي واجهتها الإدارات العمومية بشكل عام خلال العقود الماضية إلا أنها أصبحت الآن أكثر انفتاحًا مع بيئتها في ظل التطور التكنولوجي ودخول الإدارة الإلكترونية كأسلوب تسييري جديد لمواجه تحدياتها، وهذا تزامنا مع تزايد طلب المواطنين وقطاع الأعمال بحوكمة تكون أكثر رزانة وانفتحًا وشفافية ومساءلة وفعالية في عملها، وهذا ما دفع بصُناع السياسات العامة في الدول بالتوجه نحو ربط استخدام التقنيات التكنولوجية مع تسيير الإدارات العامة وتكثيفها لتكون أكثر انفتاحًا مع المنتفعين وهذا في ظل الرؤية العالمية لآفاق 2030.

لقد أصبح التوجه نحو إدارة إلكترونية في الوقت الراهن من بين الاتجاهات الحديثة لتطوير عمل الإدارات العمومية لمساعدة الحكومات على تنفيذ سياساتها العامة هذا من جهة، ومن جهة أخرى ضرورة الاستفادة من انعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية على توفير الجهد والوقت وتقليل

التكلفة وتحقيق الشفافية والمساواة في تقديم الخدمات العمومية للمنتفعين، وكذلك تحقيق السير المنتظم والتغيير الدائم للإدارات العمومية مما يتوافق وتطور رغبات واحتياجات المواطنين والمنتفعين ككل، كما إن توجه الدول للاستعانة بهذا النوع من التسيير التكنولوجي الحديث جاء ليدعم التحول في تعاملها وتحسين علاقتها مع المواطنين، ولما تمده هذه التقنيات للإدارات العمومية من زيادة فرصها للوصول إلى المواطنين لتحديد احتياجاتهم وأولوياتهم في تنفيذ السياسات وتقديم الخدمات العمومية، وبالمقابل تُمكن هذه التكنولوجيا المواطنين من الوصول إلى الإدارات العمومية وإسماع أصواتهم والاستفادة من الخدمات الإلكترونية المقدمة وتمكينها من المشاركة الإلكترونية للمعلومات في إطار تعزيز الديمقراطية.

لقد أصبح تحول الإدارات العمومية الجزائرية نحو تطبيق الإدارة الالكترونية توجها تحكمه التغيرات العالمية والوطنية، لما لها من قدرة على تحسين خدماتها وأدائها، وهذا ما جعل الدولة تركز على توفير متطلبات العمل الإداري والتحول من العمل التقليدي إلى العمل الإلكتروني، عبر توفير شبكات الاتصال والانترنت ونظم المعلومات الإلكترونية والمورد البشري الكفء والقادر على تطوير الصناعة الإلكترونية في الإدارات العمومية، وعلى ضوء هذا عملت الجزائر على توفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية عبر تبنيها إستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013، والتي سعت من خلالها إلى وضع الخطوط العريضة التي تضمن لها السير السليم نحو تطبيق إدارة عمومية إلكترونية في المستقبل، وفي هذا الإطار كانت للجزائر عدة محاولات لتوفير المقومات اللازمة من أجل تسهيل عملية تطبيق إدارة إلكترونية بمختلف القطاعات والمؤسسات، مثل إنشاء المديرية العامة لعصرنة الوثائق والأرشيف، وكذلك المركز الوطني لإنتاج السندات والوثائق المؤمنة (الحميز) التابعين لوزارة الداخلية والجماعات المحلية وغيرها من المديريات، كما تبنت الجزائر تطوير النفاذ للانترنت ووضع البنية التشريعية والأمنية التي تحمي كل الأطراف الفاعلة في هذه

العملية، كما عملت على توفير خلايا أمنية لمواجهة الجرائم الإلكترونية بكل أنواعها ووضع قوانين تشريعية تنظم التعامل الإلكتروني وتعطيه نفس حجية التعامل التقليدي، كما تم وضع بعض خطط الاهتمام بالعنصر البشري وتكوينه للاستغلال الأمثل لهذه التكنولوجيا، كما سعت في السنوات الأخيرة إلى إطلاق خدمات إلكترونية عديدة تستهدف بها المواطنين والمؤسسات على حد سواء، كما توجهت الإدارات إلى توفير مواقع إلكترونية للتواصل المباشر مع المنتفعين، إن كل هذا يعتبر محاولة من طرف الدولة الجزائرية لترقية وتطوير أداء إداراتها العمومية وإعادة بث الثقة التي فقدتها الإدارة التقليدية مع متعامليها وبالخصوص مع المواطن من خلال تقديم وتطوير الخدمات العمومية إلكترونيا.

1. **إشكالية الدراسة:** على ضوء ما سبق ذكره يمكن طرح الإشكالية التي ستحاول هذه الدراسة الإجابة عنها وهي:

"**كيف يمكن للإدارة الإلكترونية أن تساهم في تحسين أداء الإدارات العمومية الجزائرية عمومًا ووزارة العدل خصوصًا؟**"

ومن أجل المعالجة الدقيقة والشاملة لهذه الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما علاقة الإدارة الإلكترونية بالإدارات العمومية؟
- ما هي متطلبات توفير الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية؟
- كيف يمكن للإدارة الإلكترونية تحقيق النجاعة في أداء الإدارات العمومية؟
- كيف يمكن تقييم ومتابعة مشروع الإدارة الإلكترونية بشكل يحقق الاستفادة المثلى للإدارات العمومية؟
- ما هو واقع مؤشرات التقييم والمتابعة للإدارة الإلكترونية في الجزائر؟

- كيف يؤثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء الإدارات العمومية؟
- ما هو واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في قطاع العدالة بالجزائر؟

2. فرضيات الدراسة: للإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية يمكن الاعتماد على الفرضيات الآتية:

- تعد الإدارة الإلكترونية إحدى الأدوات الحديثة لتسيير الإدارات العمومية.
- يعتمد التحول السليم من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية على توفير متطلبات تطبيق هذه الإدارة.
- يرتبط تحقيق الأداء الجيد للإدارات العمومية بتوفير خدمات عمومية ذات جودة ترتقي لطموحات المنتفعين وبأقل جهد ووقت وأقل تكلفة.
- التحكم في توفير مؤشرات التقييم ومتابعة تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعالجة انحرافاتها يسمح للإدارات العمومية من تحقيق التطور في عملها والاستفادة من مميزاتها ومبادئها.
- لا تساهم الإدارة الإلكترونية في تقديم خدمات ذات جودة وفي تحسين عمل الإدارات.
- لم تستفد الجزائر من التطور التكنولوجي لتطبيق إدارة إلكترونية لتسيير إداراتها العمومية.
- هناك تطبيقات للإدارة الإلكترونية ذات أثر ايجابي لتحسين الأداء في مختلف إدارات ومصالح وزارة العدل الجزائرية.

3. أسباب اختيار الموضوع: هناك مجموعة من الاعتبارات الذاتية والموضوعية وهي:

- رغبة الطالب في التطرق لدراسة الإدارة الإلكترونية كونها موضوع حديث ومعاصر ويحضى باهتمام الدول ومنها الجزائر؛
- العلاقة الوثيقة بين موضوع الدراسة وتخصص الطالب؛

- الغموض الذي يشوب واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية الجزائرية؛
- حداثة الموضوع وإمكانية البحث فيه.

4. **أهمية الدراسة:** تكمن أهمية هذه الدراسة في الآتي:

- حداثة موضوع الإدارة الإلكترونية في الدول العربية عموما وفي الجزائر خصوصا؛
- تسليط الضوء على الجوانب المختلفة لمفاهيم المتغيرات التي تشملها الدراسة؛
- إبراز أهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير الأداء والجودة وربح الجهد والوقت وتعزيز مبادئ الإدارة العمومية؛
- تناول الدراسة هيئة مهمة وهي وزارة العدل الجزائرية من خلال دراسة واقع الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الإدارات العمومية والهيئات التابعة لها؛
- إظهار حجم العائد الذي ستكتسبه وزارة العدل الجزائرية من انعكاس تطبيق الإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء ككل وعلى ضمان تعزيز العمل بمبادئ الإدارات العمومية؛
- يأمل الطالب أن تساهم هذه الدراسة في زيادة معرفته وإثراء معلوماته في مجال الإدارة الإلكترونية والإدارات العمومية، وأن تقدم هذه الدراسة إضافة علمية للمكتبات.

5. **أهداف الدراسة:** تكمن أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- التعرف على تطبيقات الإدارة الإلكترونية في وزارة العدل؛
- محاولة التعرف على متطلبات ومعيقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بصفة عامة وفي وزارة العدل بصفة خاصة؛
- إبراز دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الإدارات العمومية وتنظيمها وتحسين جودة الخدمات العمومية والارتقاء بها؛

- توضيح واقع مستوى مؤشرات التقييم والمتابعة الوطنية والدولية للإدارة الإلكترونية في الجزائر؛
- التعرف على أهم البرامج ونظم المعلومات التي تعتمد عليها وزارة العدل في تطبيق وتطوير إستراتيجية الإدارة الإلكترونية بمختلف إداراتها وهيئاتها القضائية؛
- معرفة انعكاس تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء الإدارات العمومية بصفة عامة ووزارة العدل بصفة خاصة.

6. **حدود الدراسة:** تمت هذه الدراسة في إطار حدود موضوعية وزمنية ومكانية وهي:

- **الحد الموضوعي:** اهتمت الدراسة بتوضيح المفاهيم النظرية للإدارة الإلكترونية من متطلبات ومعيقات ومراحل التحول السليم.
- **الحد الزمني:** غطت الدراسة فترة زمنية مداها سبعة سنوات (2012-2018) حيث سمحت هذه الفترة بتقصي المستجدات التي لها علاقة بالموضوع من تقارير وطنية ودولية ومناشير ذات صلة.
- **الحد المكاني:** تم إسقاط الدراسة النظرية على دراسة حالة الإدارة الإلكترونية بوزارة العدل الجزائرية حيث شملت دراسة ميدانية لعينة من المحاكم لأربعة ولايات وهي تيبازة، المدية، شلف، الجلفة.

7. **منهج وأدوات الدراسة:** للوصول إلى أهداف الدراسة ومحاولة الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات، تم الاعتماد على مزيج من المناهج ومنها:

- **المنهج الوصفي:** بجمع البيانات والمعطيات ووصف وعرض مختلف مفاهيم متغيرات الدراسة (الإدارة الإلكترونية، الأداء) وكذلك تنظيمها وتصنيفها وتبويبها؛

- **المنهج التحليلي:** حيث اعتمدنا على هذا المنهج في تحليل وتفسير مختلف البيانات المتحصل عليها واستنباط النتائج للوصول إلى نتائج الدراسة؛
- **المنهج التاريخي:** اعتمدنا على هذا المنهج لرصد التقارير الوطنية والدولية لمؤشرات المتابعة والتقييم من سنة 2012 حتى 2018، من أجل الحصول على بيانات ومعطيات تساعدنا في فهم الواقع ودراسة الأحداث والظواهر؛
- **المنهج الاستنتاجي:** اعتمدنا على هذا المنهج من اجل الاستدلال في النتائج الخاصة بمدى صحة الفرضيات بناءًا على بعض الافتراضات كمستوى الدلالة.

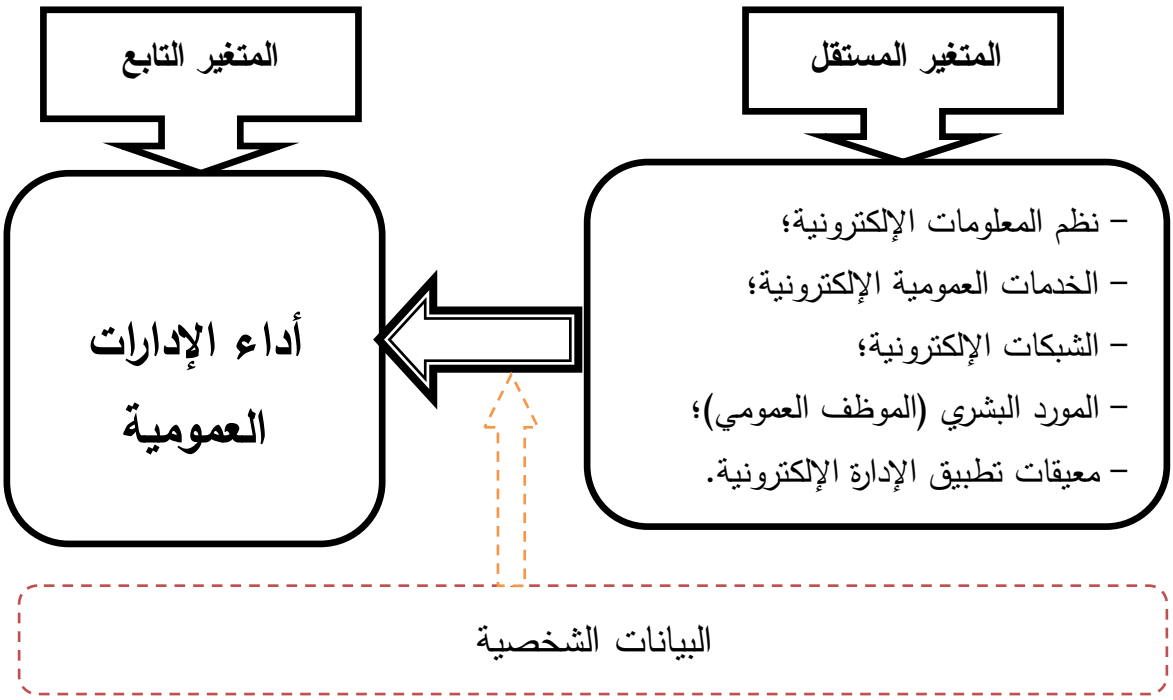
أما بخصوص أداة جمع بيانات الدراسة فتم الاعتماد على الأدوات الجاهزة والتي تسمح لنا بوضع المعلومات بصفة مباشرة دون تحليلها والمتحصل عليها من الكتب، المقالات، الرسائل، المداخلات ومختلف المنشورة الأكاديمية، أما بالنسبة للأدوات الغير جاهزة فاعتمدنا على استخدام الاستبيان عبر توزيع استمارة أسئلة على 250 موظف، بالإضافة إلى الاعتماد على التقارير وتحليل المقابلات والمواقع الإلكترونية.

8. صعوبات الدراسة: من بين أهم الصعوبات التي واجهتني في موضوع الإدارة الإلكترونية هي:

- التشابه الذي يحيط بالمادة العلمية المتوفرة في معظم الكتب والمنشورات العلمية، مما يجعل المحتوى المتوفر نفسه يتكرر في كل المنشورات العلمية.
- صعوبة تجاوب الإدارات العمومية محل الدراسة مع الطالب من خلال عدم قبول توزيع الاستبيانات وتقديم المعلومات، وهذا لعدم وجود اتفاقيات تربط الجامعة مع مختلف الإدارات والمؤسسات العمومية.

- قلة المشاريع والمنشورات الحكومية الرسمية التي تساهم بها الدول لتنوير الرأي العام وتوضيح سياسات الحكومة تجاه تطبيق الإدارة الإلكترونية، مما يؤرق عملية الاستشهاد ومعرفة مستوى تطبيق المشروع.

9. متغيرات الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالب.

10. الدراسات السابقة: يعد موضوع الإدارة الإلكترونية من المواضيع الذي يستهدفه العديد من الباحثين كونه موضوع يتسم بالحداثة، ونظرا لأهمية الدراسات السابقة في توجيه الطالب وتحديد قيمة وموضع دراسته مما قدمه غيره، قام الطالب برصد بعض الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع الدراسة ومن بين هذه الدراسات نذكر:

- **الدراسة الأولى: أطروحة دكتوراه** من إعداد **سمير عماري**، بعنوان، **دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي –دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية– كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة،**

الجزائر،2017-2018، اهتمت هذه الدراسة بمعرفة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء بمؤسسات التعليم العالي، بالتركيز على ثلاث أبعاد يراهم الطالب عنصر مهم في هذه العملية، وتكمن هذه الأبعاد في البعد الإداري والتعليمي والمكتبي، كما تم الطرق إلى دور الإدارة الإلكترونية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة، كما اعتمد الطالب في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال وصف المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتحليل نتائج المقابلة والاستبيان الذي وزع على عينة من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ومساعديهم حيث وصلت هذه العينة إلى 319 مبحوث، كما توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة في مستوى متوسط وهو الشيء نفسه بالنسبة لمستوى أداء الجامعات الجزائرية، كما أسفرت الدراسة على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز مساهمة الإدارة الإلكترونية من خلال أبعادها الثلاثة (الإدارية والتعليمية والمكتبية) في تطوير أداء الجامعات الجزائرية محل الدراسة، وفي الأخير أظهرت نتائج الدراسة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لإجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية تعزى للبيانات الوظيفية باستثناء اسم الجامعة، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول مستوى أداء الجامعات الجزائرية تعزى للبيانات الوظيفية باستثناء المنصب الوظيفي والرتبة العلمية.

- **الدراسة الثانية: أطروحة دكتوراه** من إعداد **رحماني سناء**، بعنوان: **دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة – دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريريج- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016-2017**، والتي هدفت إلى إبراز انعكاس تطوير تسيير المؤسسة في ظل الإدارة الإلكترونية،

من خلال توفير التكنولوجيا بالمؤسسة والاستفادة منها في تطوير وظائف المؤسسة إلكترونيا، حيث تمثلت العينة في دراسة ميدانية لمؤسسة كوندور للإنتاج الأجهزة الكهرومنزيلية ببرج بوعرريج، وقدر حجم هذه العينة بـ120 عامل، واستخدمت هذه الدراسة مجموعة من أدوات جمع بيانات تمثلت في استمارة استبيان بالإضافة للمقابلة والملاحظة وفق منهج دراسة الحالة وكذلك اعتمدت على المنهج الوصفي في وصف متغيرات الدراسة، ومن ابرز نتائج هذه الدراسة أن عناصر الإدارة الإلكترونية في مؤسسة كوندور ترتقي للمستوى المطلوب، وأن مستوى توفر المتطلبات التقنية أعلى من توفر المتطلبات البشرية، وأن بعض شبكات الاتصال لا ترتقي للمستوى المطلوب التي تحتاجه لتحقيق مزيد من التطور، أما في الشكل العام فتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية ساهمت بشكل كبير في عملية تحسين تسيير مؤسسة كوندور وخصوصا في شقها الذي يهتم بالوظائف الإلكترونية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة.

- **الدراسة الثالثة: أطروحة دكتوراه** من إعداد **جمال درير** بعنوان: **الإدارة الإلكترونية وفعالية الاتصال في المؤسسات الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2016-2017**، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر وانعكاس الإدارة الإلكترونية كمنظومة إدارية وتقنية متكاملة على فعالية الاتصال في المؤسسات الجزائرية، حيث تبنت هذه الدراسة وضع أربعة أبعاد مهمة للإدارة الإلكترونية والتي تتمثل في البعد المادي والبرمجيات(نظم المعلومات) والبعد الشبكي والبشري، حيث اعتمد الطالب في هذه الدراسة على المنهج المسحي ودراسة الحالة لمؤسسة اتصالات الجزائر عبر توزيع استمارة استبيان على عينة تتكون من 349 عامل، وتوصلت هذه الدراسة في الأخير إلى بعض النتائج والتي توحي على وجود تأثير إيجابي للإدارة الإلكترونية على فعالية الاتصال

بالمؤسسة من خلال أبعادها الأربعة المذكورة سابقا، كما توصلت أيضا إلى أن البعد البشري هو الأكثر تأثير مقارنة مع الأبعاد الأخرى وهذا يدل على أن المؤسسة المبحوثة تهتم بالمورد البشري على أنه عنصر مهم في الصناعة الإلكترونية، من خلال تحكمه في تصميم البرامج والنظم وتسيير منظومة الإدارة الإلكترونية في المؤسسة، وتوصلت كذلك إلى أن أغلب أداء الأعمال بمؤسسة الاتصالات الجزائر أصبحت تعتمد على نظم معلومات إلكترونية وهو يدل على الانتشار الواسع للتكنولوجيا في هذه المؤسسة وأن أغلب العمال لديهم اشتراك في نظم المعلومات الإلكترونية وهذا يدل على أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة المبحوثة هو في المستوى المقبول.

- **الدراسة الرابعة: أطروحة دكتوراه** من إعداد **بوزكري الجيلالي**، بعنوان: **الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2015-2016**، هدفت الدراسة لعرض مفاهيم الإدارة الإلكترونية والوقوف على أهم التحديات التي تواجه تطبيقها، كما سعت للوصول إلى أهم التغيرات التي تحدثها الإدارة الإلكترونية على أنشطة الإدارة في مختلف المؤسسات مع التطرق إلى واقع تطبيقها في الجزائر، حيث شملت عينة الدراسة فئة من موظفي 74 مؤسسة بولاية المدية، عبر توزيع من 3إلى5 استبيانات كأقصى حد في كل مؤسسة، وتختلف هذه المؤسسات المدروسة من مؤسسة خاصة وعامة تجارية وخدماتية، إضافة إلى ذلك تم عرض واقع أهم مؤشرات الجاهزية للإدارة الإلكترونية، كما اعتمد الطالب في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة أنها توصلت إلى وجود ضعف في البنية التحتية للإدارة الإلكترونية بالجزائر والتي بدورها لا تحفز على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية وهذا حسب التقارير الوطنية والدولية، وتوصلت كذلك أنه رغم وعي

موظفي المؤسسات المبحوثة بفوائد الإدارة الإلكترونية مازالت المؤسسات الجزائرية متأخرة في تطبيقها وهذا نتيجة لمجموعة من المعيقات التي تواجهها بشرية وتقنية ومالية وأمنية وتشريعية والتي تحيل بعدم الاستفادة من ايجابيات ومميزات الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

- **الدراسة الخامسة: أطروحة دكتوراه** من إعداد **مروش أمال** تحت عنوان: **الإدارة الإلكترونية وفعالية التسيير بالمؤسسة الجزائرية – دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS – كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة لونيسي علي، البليدة، الجزائر، 2015-2016**، تهدف هذه الدراسة إلى عرض علاقة الإدارة الإلكترونية بفعالية وتطوير التسيير بمؤسسة الضمان الاجتماعي، وذلك بالتركيز على ثلاث أبعاد وهي زيادة انجاز الأهداف العامة للمؤسسة وتحسين مستوى الخدمات المقدمة، وتفعيل العلاقات التنظيمية بالمؤسسة، كما تم التطرق في هذه الدراسة إلى المفاهيم العامة للمتغيرات الدراسة ولمدى أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمجتمع والمؤسسة بصفة خاصة، حيث تم التركيز على انعكاسات الإدارة الإلكترونية بخصوص تطوير العمل الإداري من خلال التخطيط والتنظيم التوجيه والرقابة الإلكترونية وكذلك جودة الخدمات الإلكترونية والعقود الإدارية وممارسة الديمقراطية، إضافة إلى عرض واقع مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر، وكذلك المعيقات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة التي شملت وحدة الضمان الاجتماعي بولاية سوق أهراس وقدرة عينتها بـ 120 موظف باختلاف مناصبهم، وللوصول لنتائج هذه الدراسة تم توزيع على هذه العينة استبيان تم تصميمه خصيصا لها، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي أن المؤسسة المبحوثة تتوفر على بنية تحتية كافية من أجهزة وتقنيات وشبكات اتصال لازمة، إضافة إلى أن المؤسسة المبحوثة تتوفر على أنظمة أمن معلوماتي كافية عمليا للتحول نحو الإدارة الإلكترونية، كما

توصلت هذه الدراسة إلى وجود مورد بشري ذو كفاءة جيدة ومؤهل في مجال النظم الإلكترونية والبرمجيات وإدارة الشبكات بمؤسسة المبحوثة، كما أظهرت على انه هناك حرص من القائمين على التطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة بتدريب وتكوين الدائم للمورد البشري، إضافة إلى ذلك توصلت الدراسة أن للإدارة الإلكترونية دور هام في تبسيط الإجراءات في العمل الإداري بالمؤسسة وتحقيق مرونة أكبر واقتصاد الجهد والوقت والتكلفة، كما تساهم الإدارة الإلكترونية في التطوير والوصول لأهداف التي تسعى إليها المؤسسة عبر تطوير نماذج العمل، وفي الأخير توصلت إلى أن هناك ضعف في مساهمة الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة في التقليل من مركزية السلطة وإشراك الفاعلين الاجتماعيين في عملية التغيير التنظيمي.

- **الدراسة السادسة: أطروحة دكتوراه** من إعداد **باري عبد اللطيف**، بعنوان، **دور ومكانة الحكومة الإلكترونية في الأنظمة السياسية المقارنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013-2014**، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم الحكومة الإلكترونية والطرق السليمة للتحول إليها، ومدى توفر الشروط والوسائل الإلكترونية والإرادة السياسية والمورد البشري والمالي لكي يتم الاستفادة من هذا التطوير التكنولوجي، كما أبرزت هذه الدراسة المكانة التي تلعبها الحكومة الإلكترونية عبر تعزيز المساواة وتقليل التكلفة والوقت، والديمقراطية الإلكترونية، وتقديم الخدمات الإلكترونية، كما قامت الدراسة بعرض بعض تجارب الدول المتقدمة والتجارب العربية والفجوة الحاصلة بينهما، كما تم التطرق كذلك لعرض التجربة الجزائرية، حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال عرض تجربة الجزائر الإلكترونية 2013 وكذلك تبني أسلوب المقارنة بين تجارب الدول المعروضة، كما تم العمل بمنهج دراسة الحالة، ومن ابرز نتائج هذه الدراسة أنها توصلت إلى وجود استفادة كبيرة من مشروع الحكومة الإلكترونية لدى الدول

المتقدمة وهذا نتيجة توفيرها لمؤشرات الجاهزية بنسبة جيدة كالبنية التحتية الإلكترونية والمورد البشري والمالي الكافي، بالإضافة إلى تحكمها في أهم عنصر وهو الصناعة الإلكترونية، كون هذه الصناعة الضامن التي يجعل هذه الدول المتقدمة تتميز عن باقي الدول النامية، أما الدول العربية فرغم كل محاولاتها للوصول إلى إدارة إلكترونية بامتياز عبر توفير مختلف مؤشرات الجاهزية بقية تتراوح مكانها ولم تكتسب القدرة على التحكم في هذه المؤشرات، لكن هذا لا ينفي أن هناك بعض الدول العربية حققت نجاحا في مجال الحكومة الإلكترونية واستفادة من التجارب الدولية كالإمارات العربية المتحدة وهذا كان نتيجة استثمارها للخبرة الأجنبية في الوقت المناسب وتوفير أهم متطلب وهو الإرادة السياسية الفعالة مع القدرة المالية، بالإضافة إلى ذلك توصلت الدراسة إلى أن الجزائر لا تختلف على باقي الدول العربية كون أنها لا تتوفر على القدر الكافي للبنية التحتية، حيث اقتصر توفيرها على البنية الهاتفية والانترنت للمؤسسات والأفراد، وتوفير مواقع إلكترونية للإدارات العمومية والتي تسعى من خلالها تقديم خدمات عمومية إلكترونية للمواطن الجزائري.

- **الدراسة السابعة: مقال** من إعداد **نوفل حديد، حنان كريبط**، بعنوان: **الخدمات العمومية في ضوء تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة تقييمية للخدمات الإلكترونية بموقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية، مجلة المؤسسة، المجلد 6، العدد6، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2017،** هدفت هذه الدراسة لتوضيح أثر الإدارة الإلكترونية على عصرنة الخدمات الإدارية العمومية وتطويرها، من خلال التركيز على عرض الخدمات المقدمة من طرف وزارة الداخلية والجماعات المحلية عبر موقعها الإلكتروني، حيث ركزت هذه الدراسة على الخدمات الموجهة للمواطن وهي ثلاث أنواع: خدمات إعلامية، وتفاعلية ومعاملاتية، كما اعتمد في هذه الدراسة على توزيع استمارة استبيان على عينة قدرها 179 مواطن، تهدف هذه الاستمارة إلى تقييم مدى

نجاح ونجاعة الخدمات الإلكترونية التي يقترحها الموقع الإلكتروني للوزارة، حيث توصلت هذه الدراسة إلى نتائج مفادها أن اغلب أفراد العينة المبحوثة تستفيد من الخدمات الإلكترونية التي يقدمها الموقع، كما أن هناك البعض من هذه العينة يجهل أن هناك خدمات إلكترونية تقدمها الوزارة عبر موقعها، كما كانت نتيجة البعض الأخر أنه لا يثق في أمن وسرية مثل هذا النوع من الخدمات.

- **التعليق على الدراسات السابقة:** هناك أوجه إيجابية وأوجه نقص في الدراسات السابقة التي تم عرضها، فبالنسبة للدراسة الأولى للطالب **سمير عماري** فالشيء الإيجابي فيها أنها اهتمت بثلاث أبعاد للإدارة الإلكترونية لتحسين أداء الإدارات الجامعية وتمثلت في البعد الإداري والتعليمي والمكتبي محاولة منه الإلمام بجميع الجوانب الإدارة، أما بخصوص دراسة الطالبة **رحماني سناء** توصلت في دراستها أنه من أجل تحسين تسيير المؤسسة في ظل الإدارة الإلكترونية يجب اعتمادها فقط على توفير التكنولوجيا والتحول إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بشكل إلكتروني وهو ما يعاب على هذه الدراسة، كون أن توفير الوظائف بشكل الإلكتروني لا يكفي للنهوض بتسيير المؤسسة وتطويره، بل يجب توفير مورد بشري ذو كفاءة والاهتمام به، إضافة إلى توفير مختلف شبكات الاتصال نظم الإلكترونية الفعالة كون هذه المتطلبات من بين أهم العناصر التي تساهم في عملية التسيير بصفة مباشرة، أما بخصوص الدراسة الثالثة فركز الطالب **جمال درير** في دراسته على أربعة أبعاد والتي تتفق بعضها مع دراستنا وهي البعد المادي والبرمجيات(نظم المعلومات) والبعد الشبكي والبعد البشري وهو شيء إيجابي لكونها تعتبر عناصر مهمة يمكنها أن تضمن الاستفادة من هذا المشروع، ومن ايجابياتها كذلك أعطت هذه الدراسة للصناعة الإلكترونية جانب مهم يجب الاهتمام به في

عملية التحول في مثل هذه المشاريع، وبالنسبة لدراسة الرابعة للطالب **بوزكري الجيلالي** فمن إيجابياتها أنها هدفت إلى التركيز على التغيير الذي تحدثه الإدارة الإلكترونية على تطوير وعصرنة عمل كل الأنشطة الإدارية، وما يعاب على هذه الدراسة أن الدراسة الميدانية التي أجراها الطالب شملت مجموعة من المؤسسات الاقتصادية والإدارات العمومية مع بعضها ونتائجها عممت على مختلف أنواع هذه المؤسسات، وهذا شيء نعتبره لا يعطي نتائج صادقة لكون كل نوع من هذه المؤسسات له طابع وهدف خاص به من وراء تطبيق الإدارة الإلكترونية، كما أنهما لا يتوافقان حتى في توفير متطلبات الإدارة الإلكترونية، والشيء الذي تتميز به دراستنا في الشكل العام على هذه الدراسات أنه سيتم التركيز في الدراسة الميدانية على الإدارات العمومية دون إشراك المؤسسات الاقتصادية لإعطاء نتائج صادقة تخص الإدارات العمومية لوحدها، وبخصوص الدراسة الخامسة للطالبة **مروش أمال** من ايجابيات هذه الدراسة أنها ركزت على وجود فعالية للإدارة الإلكترونية في الرفع من أداء التسيير بالمؤسسات، وذلك من خلال التركيز على ثلاث أبعاد وهي زيادة انجاز أهداف العامة وتحسين الخدمات المقدمة وتفعيل العلاقات التنظيمية، كما أبرزت هذه الدراسة الدور التي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تعزيز الممارسة الديمقراطية وهو ما نتفق معه في دراستنا في الشكل العام أي تحسين الخدمات المقدمة وتحقيق فعالية في الوصول لأهداف الإدارات العمومية وهو الذي ينعكس على نتائج تحسين الأداء العام، وبخصوص الدراسة السادسة للطالب **لباري عبد اللطيف**، والتي ترى أن تطبيق الحكومة الإلكترونية من بين المشاريع التي تتطلب شروط ضرورية وهي الإدارة السياسية والمورد المالي والبشري كأهم شروط من أجل ضمان التحول السليم، بالإضافة إلى الدور التي تلعبه في تعزيز مبادئ الإدارات العمومية من مساواة وترشيد النفقات وكذلك الوصول إلى ديمقراطية إلكترونية وتطوير الخدمات الإلكترونية، وهذا ما نتفق

فيه مع دراستنا ونريد توضيحه، أما بالنسبة للدراسة السابعة للباحث **نوفل حديد** فمن ايجابياتها أنها ركزت على عصرنة الخدمات العمومية التي تقدمها الإدارة العمومية من وجهة نظر المواطن وهو شيء ايجابي في هذه الدراسة كون أن الإدارة العمومية هدفها تقديم الخدمات العمومية التي يطمح لها المواطن في ظل تطبيق السياسات العامة للدولة، وهو ما نتفق عليه في دراستنا كوننا ركزنا كذلك على جانب الخدمات العمومية الإلكترونية المقدمة للمنتفعين بصفة عامة

كما تتميز كذلك دراستنا على الدراسات السابقة من حيث تطبيق الإدارة الإلكترونية الذي اعتمدنا فيها على خمسة أبعاد وهي نظم المعلومات الإلكترونية والخدمات الإلكترونية العمومية والشبكات الإلكترونية والمورد البشري ومعيقات تطبيقها، كما ستقوم الدراسة بعرض مؤشرات التقييم والمتابعة (مؤشرات الجاهزية) وواقعها الوطني والدولي وهو ما أهملته الدراسات السابقة باستثناء فقط دراسة بوزكري الجيلالي الذي وضح شيء من ذلك، كما تتميز كذلك الدراسة بتوضيح انعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية على مبادئ الإدارات العمومية، أما بخصوص الدراسة الميدانية تميزت هذه الدراسة بمعالجة إدارة عمومية ذات طابع خدماتي بامتياز للوقوف على مستوى توفر مثل هذه الإدارات العمومية على متطلبات الإدارة الإلكترونية ومقوماتها من خلال التركيز على الأبعاد الخمسة للإدارة الإلكترونية التي عرضناها سابقا، ومدى انعكاس وتأثير كل بعد على تحسين أداء الإدارات العمومية محل الدراسة (المحاكم القضائية).

11. هيكل الدراسة: تم معالجة هذه الدراسة في أربعة فصول كمحاولة للإلمام بالموضوع ككل والتي كانت على النحو التالي:

الفصل الأول: يعالج هذا الفصل الإطار المفاهيمي للإدارة العمومية، من خلال التعرف عليها وتحديد البيئة المؤثرة في قراراتها وكذا أهدافها وأهميتها، وفي الأخير تم التعرف على الخدمة العمومية ومبادئها.

الفصل الثاني: تم التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها وأهميتها ومقوماتها، وكذلك تحديد بنية الاتصالات الإلكترونية اللازمة التي تضمن الاستغلال الأمثل لمميزات الإدارة الإلكترونية، وفي الأخير التطرق لمعيقاتها ووسائل حمايتها.

الفصل الثالث: يعالج هذا الفصل انعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية على تطوير أداء الإدارات العمومية ومؤشرات التقييم والمتابعة، من خلال معرفة المفاهيم المتعلقة بالأداء المؤسساتي والأداء بشكل عام، وكذلك تحديد أهم مؤشرات التقييم والمتابعة الجزائرية والدولية، ومن ثم التطرق إلى انعكاس الإدارة الإلكترونية على مبادئ الإدارات العمومية، وبعد ذلك تم عرض واقع المؤشرات الجزائرية والدولية من خلال سنوات الدراسة 2012 حتى 2018.

الفصل الرابع: في هذا الفصل تم تناول دراسة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتحسين أداء الإدارة العمومية بوزارة العدل، عبر عرض إستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة العدل من خلال التطرق إلى أهم نظم المعلومات الإلكترونية والقواعد المعطيات التي تم بنائها وتطويرها، وكذلك تعزيز ميكانيزمات الربط الإلكترونية بين مختلف إدارات العمومية مع وزارة العدل، ثم التطرق إلى الدراسة التحليلية الإحصائية عبر عرض أهم أدوات الدراسة الميدانية المستعملة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة والمقياس المستعمل، وكذلك تحليل البيانات المتحصل عليها من إجابات الموظفون محل الدراسة وفي الأخير اختبار فرضيات الدراسة الميدانية.

الفصل الأول

تمهيد:

تعتبر الإدارات العمومية من بين الهيئات التي تعتمد عليها الحكومات في تطبيق السياسات العامة من أجل الوصول إلى تحقيق العدالة الاجتماعية بين المواطنين، ولهذا النوع من الإدارات مميزات وبيئة يجب توفيرها لضمان ديمومة عملها، كما تقوم هذه الإدارات على مجموعة من المبادئ تضمن لها تحقيق جودة ونوعية في تقديم خدماتها، وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى المفاهيم المتعلقة بالإدارة العمومية من خلال الدراسات التي تطرق إليها الباحثون، وذلك بتقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول اهتم بعرض ماهية الإدارة العمومية بالتطرق إلى الإدارة كمفهوم عام والإدارة العمومية كمفهوم خاص والفرق بينهما، أما في المبحث الثاني فتم عرض أنواع الإدارات العمومية وكيفية تسييرها وأهميتها والاتجاهات الحديثة لتطوير وظيفتها ومهامها، وفي المبحث الثالث تم تناول الخدمة العمومية كنتائج لعمل الإدارة العمومية عبر توضيح مفهومها وأنواعها ومبادئها.

المبحث الأول: ماهية الإدارة العمومية

يتضح معنى الإدارة العمومية من خلال ارتباطها بالسياسة العامة والحقائق القائمة عليها هذا من جهة، ومن جهة أخرى فهي مرتبطة بفن وعلم الإدارة ككل، لقد كانت ولا تزال الإدارة العمومية هي العامل الفعال في نجاح تطبيق السياسات العامة للحكومة، كما أن الاستقرار في أي دولة مرهون بمدى كفاءة أداء الإدارة العمومية، لهذا لقيت اهتمامًا كبيرًا من قبل الباحثين من أجل تطويرها وتحديثها لترقى إلى ما يتوافق واحتياجات المواطنين وتلبية رغباتهم.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة العمومية وخصائصها

تعتبر الإدارة العمومية هيئات وتنظيمات يتم إنشائها من طرف الدولة تهدف لتنفيذ السياسة العامة وتعمل على إشباع الحاجات العامة، وفيما يلي سيتم عرض مفهوم الإدارة كمفهوم عام والإدارة العمومية كمفهوم خاص.

أولا: تعريف الإدارة: اختلف الباحثون في شؤون الإدارة على تقديم تعريف موحد لها، لذلك سيتم تقديم بعض التعريفات على سبيل المثال لا الحصر كما يلي:

التعريف الأول: تعرف الإدارة على أنها"النشاط الخاص بقيادة وتوجيه وتنمية الأفراد وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع"[1].

[1]مصطفى أبو زيد فهمي، **الإدارة العامة**، الإطار العام للدراسة العامة عن الحكم والإدارة في السياسة والإسلام والعملية الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص11.

التعريف الثاني: عرفها ماري باركر فوليت « mary Parker follet » "على أنها فن انجاز الأشياء من خلال الناس"[1] يركز هذا التعريف على تنظيم الجانب الإنساني في الإدارة.

التعريف الثالث: عرفها فريدريك تايلور«Frederick Taylor » زعيم علم الإدارة بأنها "التعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدون عملهم بأفضل وأرخص طريقة ممكنة"[2].

التعريف الرابع: عرفها الأمريكي (ليونارد وايت) بأنها "فن قيادة وتنسيق ورقابة للعديد من الأشخاص، لإنجاز هدف أو غرض معين، وأنها فن وعلم ديناميكي يضع الإمكانات البشرية والمادية المتاحة في نظام إداري ويخضعها لتحقيق هدف مطلوب انجازه، وأنها الترتيب المركزي للقوى الذي يُضعْ في بؤرة واحدة واتساق عناصرها التي غالبا ما تكون مبعثرة على نطاق واسع، وكذلك فن وعلم يتخلل كافة مستويات التنظيم، فيربط معا مهنا وحرفا وتخصصات كبيرة"[3].

من التعريفات السابقة يمكننا أن نعرف الإدارة على أنها عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات تتوافق مع الأهداف الموضوعة سابقا وبطريقة رشيدة وبأقل تكلفة ممكنة.

---

[1] سيد محمد جاد الرب، **تنظيم وإدارة المنظمات الأعمال منهج متكامل في إطار الفكر الإداري التقليدي والمعاصر**، مطبعة العشري.، مصر، 2005، ص3.

[2] ربحي مصطفى عليان، **أسس الإدارة المعاصرة**، دار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص12.

[3] صباح سعد الدين العلمي، **الإدارة العامة والأداء الإداري في فلسطين، ورقة عمل، مؤتمر تحت عنوان تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلي**، المنعقد أيام 13- 15 فبراير 2006، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006، ص10.

***السياسات العامة:** تتمثل في مجموعة من المشاريع والبرامج الحكومية التي تسعى إلى تحقيقها والتي تستهدف بها المجتمع.

ثانيا: تعريف الإدارة العمومية: تعددت مفاهيم الإدارة العمومية التي تطرق لها الباحثون، ويعود هذا التعدد إلى اختلاف نظرة كل باحث للإدارة العمومية، وكذلك لاختلاف طبيعة الإدارة العمومية في حد ذاتها ولاختلاف البيئة والإيديولوجية السائدة في كل مجتمع أو كل دولة.

التعريف الأول: تعرف الإدارة العمومية في أوسع معانيها على أنها "جميع العمليات التي يكون الغرض منها تنفيذ أو الوفاء بالسياسة العامة"[1]، والتي تتمثل في بيع الأراضي العمومية، منح التعويضات، وتشمل كذلك، الشؤون العسكرية، المدنية، المحاكم، التعليم، الصحة، وبناء المنشأة العامة وصيانتها والتأمين الاجتماعي.

التعريف الثاني: عرفت على أنها مجموعة الأشخاص والأجهزة التي تكون تحت سلطة الحكومة لأداء مسؤوليات وواجبات ووظائف ومهام معينة وتتمثل هذه المهام فيما يلي[2]:

- تنفيذ القوانين واللوائح والتعليمات؛
- خدمة وإشباع حاجات أفراد المجتمع؛
- تقديم خدمات عامة.

التعريف الثالث: تعرف في جوهرها على أنها" تنظيم نشاطات بشرية جماعية تستهدف تنفيذ السياسية العامة للدولة"[3].

---

[1] مصطفى ابو زيد فهمي، **مرجع سبق ذكره**، ص 13.

[2] عبد الله جوهر، **الإدارة العامة وإدارة الأعمال**، تطوير وتقييم وتنمية إدارية واقتصادية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2014، ص13.

[3] مصطفى أبو زيد فهمي, مرجع سبق ذكره، ص16

التعريف الرابع: عرفها ليونارد وايت "على أنها جميع العمليات التي من شأنها تنفيذ السياسة العامة و تحقيق أهدافها"[1].

التعريف الخامس: عرفت الإدارة العمومية من ناحية السلطات التي تشكل الحكومات والترابط الذي يتشكل منها، حيث وصفها نابجرو وناجرو(nebgro and negro)، على أنها" تلك الجهود الجماعية والتعاونية التي تشمل فروع السلطات الحكومية الثلاث، تشريعية وتنفيذية والقضائية وعلاقتها مع بعضها، وهي تلعب دورا مهما في صناعة السياسة العامة"[2].

التعريف السادس: عرفها بعض المفكرين من جانب العمليات الإدارية التي تمر بها هذه الإدارة، والتي" تتمثل في القيام بمهام التخطيط، التنظيم والتوجيه والتنسيق والاتصال والرقابة والتي تهدف لتحقيق الأهداف المرسومة سابقا وكذلك إسهامها في تنفيذ الجزء المقرر لها من السياسة العامة"[3].

التعريف السابع: يرى فيري سوري عادل على أن الإدارة العمومية هي "كيفية استخدام موارد الدولة المالية ونفقاتها وميزانيتها لأجل تحقيق أهداف السياسة العامة.[4]

التعريف الثامن: يعبر عن الإدارة العمومية علم والفن فهي علم بالقدر الذي تكشف عنه البحوث والتجارب التي تتم في نطاق الإدارة العمومية من قواعد وتوجيهات تتبع في تحقيق الأهداف العامة،

---

[1] طلق عوض الله السواط و آخرون، **الإدارة العامة مفاهيم وظائف والأنشطة**، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2007، ص10.

[2] هاني عرب، محاضرات **تبسيط مبادئ الإدارة العامة، ملتقى البحث العلمي**، مكتبة هاني عرب الإلكترونية، السعودية، 2007، ص03. أنظر: https://www.skaau.com/vb/showthread.php?t=142075 .

[3] محمد بصر مهنا، **تحديث في الإدارة العامة والمحلية**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص35.

[4] شارمي محمد، **الإدارة العامة والسلطة السياسية في الجزائر**، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2007، ص17.

وهي فن من حيث التزام القواعد العلمية في التنظيم الذي لا يؤدي إلى نتائج متماثلة في كافة الحالات، بل نجد إدارة معينة بنفس الموارد تختلف في كفاءتها مع إدارة أخرى، حتى مع بقاء كافة الظروف على حالها[1].

في الأخير يمكن أن نستخلص تعريف شامل للإدارة العمومية على أنها: مختلف العمليات الإدارية من تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة تحدد مهامها السلطات الثلاث (التشريعية، وتنفيذية، والقضائية)، لتنفيذ السياسات العامة للدولة، بهدف تلبية احتياجات المواطنين وترشيد الموارد والنفقات العمومية والتي من خلالها تبرز الدولة سلطتها على إقليمها الجغرافي.

ثالثا: خصائص الإدارة العمومية: لقد أدى التطور الذي شهده الفكر الإداري ولا سيما من ناحية اهتمامه بالإدارة العمومية كونها تلعب دور هاما في شتى المجالات الاجتماعية والاقتصادية وفي معالجة المشكلات، إلى بروز خصائص هذه الإدارة والتي تتمثل فيما يلي[2]:

- تعتبر الإدارة العمومية ظاهرة تسود كافة المجتمعات على اختلاف أيديولوجياتها كونها تؤدي وظائف محددة لا يمكن التنازل عنها؛
- للإدارة العمومية القدرة على ممارسة السلطة وفرض سياساتها بالقوة القانونية؛
- تتميز نشاطات الإدارة العمومية بالأولوية بالنسبة لغيرها من المصالح الخاصة كون نشاطات الإدارة العمومية تتميز بخدمة الصالح العام؛

---

[1] سليمان محمد الطماوي، **مبادئ علم الإدارة العامة**، مطبعة جامعة عين الشمس، القاهرة، مصر، الطبعة7، 1987، ص25.

[2] أيمن عودة المعاني، **الإدارة العامة الحديثة**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 2، عمان، الأردن، 2012، ص ص 23- 24.

- تعتبر الإدارة العمومية من بين أكبر المنظمات التي تتعدد في تقديم طائفة واسعة من الخدمات؛
- تتحمل الإدارة العمومية مسؤولية نشاطاتها وأدائها أمام القيادة السياسية العليا للدولة سواء في القدرة على العمل أو في الرقابة؛
- تخضع الإدارة العمومية لتأثير السياسات العامة بما في ذلك من محددات وفرص.

المطلب الثاني: العلاقة بين الإدارة العمومية وإدارة الأعمال.

لقد شغل هذا الموضوع اهتمام المفكرين في علم الإدارة منذ بروز الفكر الإداري بعد الثورة الصناعية، فهنالك من يقول إن الإدارة العمومية وإدارة الأعمال لهما نفس الأوجه وهناك من يقول عكس ذلك.

من خلال ما تطرقنا له سابقا فإن الإدارة العمومية تمثل جميع العمليات التي من خلالها تسعى الحكومة لتنفيذ السياسة العامة وتحقيق أهدافها، أما إدارة الأعمال هي التي يمتلكها ويديرها الأفراد وغالبا ما تهدف إلى تحقيق مستويات عالية من الأرباح في الأجل الطويل.

أولا: أوجه الاختلاف بين الإدارة العمومية وإدارة الأعمال

تكمن أوجه الاختلاف بين الإدارة العمومية وإدارة الأعمال في العديد من النقاط والتي تتمثل فيما يلي:

1- معايير اتخاذ القرار: يعتبر اتخاذ القرار في الإدارة العمومية نتيجة عمل ونقاش" قصد تحقيق هدف معين ويرجع السبب في ذلك إلى اعتبارات سياسية واقتصادية واجتماعية"[1]، ويكون القرار ضمن السياسة العامة للحكومة.

أما بالنسبة لإدارة الأعمال فإن اتخاذ القرار يعتمد بشكل كبير على المعايير الاقتصادية، لأن هدفها الرئيسي هو الربح والقوى التنافسية[2]، لأن إدارة الأعمال من بين أهدافها البقاء والاستمرار، ولتحقيق هذا الهدف يجب عليها تعظيم أكبر قدر من الأرباح واكتساح نسبة كبيرة من السوق.

2- الهدف: لقد سبق وأشرنا بأن إدارة الأعمال تهدف إلى تحقيق الربح وتعظيمه من أجل الاستمرار في النشاط والبقاء في السوق.

أما بالنسبة للإدارة العمومية فهي تسعى إلى توفير خدمات عمومية للمواطنين وتلبية احتياجاتهم وتحقيق رضا المواطن وليس هدفها الربح.

3- التمويل المالي: هناك اختلاف بين الإدارة العمومية وإدارة الأعمال بخصوص التمويل المالي، فالإدارة العمومية تمول عن طريق الضرائب والرسوم وبيع أملاك الدولة، وهذا التمويل هو الذي يشكل غالبية ميزانيتها السنوية لتغطية نفقاتها.

أما بالنسبة لإدارة الأعمال فإنها تمول عن طريق المساهمين والقروض البنكية والإعانات الحكومية ومختلف الاستثمارات وتتميز ميزانيتها في الغالب بالبساطة.

---

[1] طلق عوض الله السواط وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص15.

[2] بوقلاشي عماد، **الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2010-2011، ص32.

4- الصيغة الرسمية: تمثل الإدارة العمومية العمل الحكومي باعتبارها أداة لتنفيذ السياسات العامة، فهي تتعامل دائما على أساس شخص معنوي عمومي ويحكمها القانون العام وتخضع للرقابة العمومية، ويعمل الموظف بها بصفة رسمية وليس بصفة شخصية.

أما بالنسبة لإدارة الأعمال فهي تتعامل على أساس شخص معروف خاص والتي يحكمها القانون الخاص.

كما يمكن أن نميز بين الإدارة العمومية وإدارة الأعمال، كون الإدارة العمومية تعمل في ظروف احتكارية أما إدارة الأعمال فتسودها روح المنافسة الحرة، كما يرتبط حجم ونوع وظائف الإدارة العمومية بالقيم الفلسفية السائدة في المجتمع، أما إدارة الأعمال فإن أصحابها هم من يختارون شكل وحجم النشاط الذي يتوافق مع إمكانياتهم وما يحقق لهم اكبر قدر ممكن من الربح[1]، ويمكن تلخيص الفرق بين الإدارة العمومية وإدارة الأعمال في الجدول التالي:

[1] أغادير سالم العيدروس، **مقدمة في الإدارة تخطيط تنظيم و توجيه ورقابة**، إدارة تربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، بدون سنة نشر، ص5، أنظر:

https://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1366643235.7934%D9%85%D9%82%D8%AF%D9%85%D8%A9%20%D9%81%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9.pdf، تاريخ الاطلاع: 31-01-2018.

الجدول رقم01: الفرق بين الإدارة العمومية وإدارة الأعمال.

نوع الإدارة / معايير المقارنة	الإدارة العمومية	إدارة الأعمال
التعريف	هي إدارة القطاعات الحكومية لتنفيذ السياسات العامة للدولة وترجمتها إلى خدمات عمومية.	هي إدارة المشروعات ذات الطابع الاقتصادي "التجاري" في القطاعات الخاصة لتلبية الحاجات المادية والمعنوية للمجتمع وهدفها الربح.
الإطار القانوني	تخضع لمجموعة القواعد والقوانين التي تضعها الدولة وتعمل عليها. وعملية تعديل القوانين صعبة وتأخذ وقت طويل فهي بطيئة لأنها تمر على عدة مراحل.	تخضع لقوانين وقواعد القطاع الخاص حيث عملية تعديل القوانين والقرارات أكثر مرونة وسرعة
طبيعة النشاط	تهتم بالنشاطات العمومية التي تحقق المصلحة العامة مثل الأمن، الدفاع، الصحة...إلخ	تتولى النشاطات التي يتغلب عليها الطابع الاقتصادي والتجاري.
الرقابة	تخضع لرقابة الجهات الداخلية والخارجية (مثل القضاء)	تخضع لرقابة صاحب العمل أو الرقابة الداخلية فقط.
الهدف	تهدف لتنفيذ القرارات الحكومية وإشباع الحاجات العامة (الصالح العام) وتقيم كفاءة العمل الحكومي يكون على أساس مدى الرضا على تقديم الخدمة العمومية. وعليه قياس الرضا صعب جدا.	تهدف لتحقيق الربح وأيضا تشبع حاجات المواطنين لكن مقابل الدفع. لذلك عملية قياس الرضا سهلة لأنها تقدم الخدمات التي يحتاجها أو يطلبها المواطنون حسب احتياجاتهم بهدف الرضا.
المنافسة	لا يوجد تنافس لان فيها رقابة داخلية وخارجية وأنظمة صعبة التغيير	يكون التنافس كبير لأنها ليست معرضة لرقابة خارجية ولا داخلية فهي تقوم بعملية استقطاب
درجة الرشد	تكون درجة الرشد قليلة لأنها تدخل بها معايير اجتماعية وضغوط اجتماعية خارجية قوية	تكون درجة الرشد أكثر لان هدفها الربح

المصدر: -حسين مصيلحي، **ملخص كتاب مقدمة في الإدارة العامة**، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2013، ص5، أنظر: https://fr.slideshare.net/dr10001/ss-28386710، تاريخ الاطلاع 31-01-2018.

- سيد محمد جاد الرب، **تنظيم وإدارة منظمات الأعمال**، مطبعة العشرى، جامعة قناة السويس، مصر، 2005، ص07.

يوضح الجدول رقم 01 الفرق بين إدارة الأعمال والإدارة العمومية من خلال أهم المعايير التي تحكم هذا النوع من الإدارات، فنلاحظ أنه هناك فرق كبير بين الإدارتين سواء من حيث التعريف أو الإطار القانوني وكذلك من حيث طبيعة النشاط والرقابة والهدف والمنافسة ودرجة الرشد.

ثانيا: أوجه التشابه بين الإدارة العمومية وإدارة الأعمال: يمكن عرض أوجه التشابه بين الإدارتين فيما يلي:

- الهدف الأسمى للإدارة العمومية وإدارة الأعمال هو الاستمرارية، فهي مرهونة بمستوى جودة السلع والخدمات المقدمة من طرفهما؛
- صيرورة الوظائف الإدارية بمراحلها، تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة، فأي إدارة سواء عمومية أو خاصة لا يمكنها الاستغناء عن أي عنصر منها[1].
- مبادئ كل منها تكاد تكون نفسها من تخصيص وتقسيم العمل وتكافؤ الفرص والسلطة والمسؤولية والتفويض وغيرها؛
- يرمي كلاهما إلى تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وأقصر وقت والوصول لأفضل مخرجات؛
- تسعى كلا من الإدارتين إلى خدمة المواطنين وإشباع حاجياتهم.

إذ يمكن أن نقول أن الإدارتين تتشابه في جوهر العمل ورغم اختلافهما في الشكل، غير أن الإدارة العامة بمفهومها الشامل لها علاقة بما يتم رسمه من سياسات عامة للدولة بغية خدمة المجتمع[2].

---

[1] بوقلاشي عماد، **مرجع سبق ذكره**، ص34.

[2] سامر حسين العريفه، **الإدارة العامة والإدارة الخاصة**، ورقة بحثية، كلية الحقوق والعلوم السياسية والادارية، جامعة لبنان، لبنان، 2013، ص ص8-9، أنظر: http://files.paltoday.tv/files/study.pdf تاريخ الاطلاع :2018-01-31.

المطلب الثالث: بيئة عمل الإدارات العمومية

تنشط الإدارة العمومية في بيئة هي نفس بيئة إدارة أعمال، وتتأثر بالبيئة المحيطة بها من خلال المتغيرات البيئية التي تمسها بصفة مباشرة أو غير مباشرة، لتؤثر في أداء الإدارة العمومية سواء بالإيجاب أو بالسلب، وتتأثر مهمة الإدارة العمومية في تنفيذ برامجها والرقابة عليها بمجموعة من العوامل والمتغيرات البيئية لعل أهمها يتمثل فيما يلي:

أولا: الأحزاب السياسية: تعتبر الأحزاب من بين المؤثرات التي تلعب دوراً هاماً في بيئة الإدارات العمومية، ويكمن هذا الدور خاصة في تعددها وفي التنافس فيما بينهما للوصول إلى الحكم من أجل تنفيذ ما تدافع عنه من أراء و مبادئ[1]، ويختلف تأثير الأحزاب من دولة إلى أخرى حسب النظام السائد فيها، لذا فإن خصائص الإدارة العمومية في ظل تعدد الأحزاب تختلف اختلافا كبيرا بينها وبين الإدارة العمومية في ظل الحزب الواحد وبالخصوص في الجانب المتعلق بالتسيير والإنفاق العام وتحصيل الإيرادات العمومية.

ولذلك يرى بعض المفكرين في مجال الإدارة العمومية ضرورة عزل الإدارة العمومية عن السياسة وجعل الالتحاق والتوظيف في الإدارة العمومية يتم وفق مبدأ الكفاءة والجدارة، بعكس ما يسمى بالإدارة السياسية وهي شغل الوظائف العامة يكون للحزب السياسي الفائز، وهو الذي يتنافى مع مبدأ الحياد والمساواة بين المواطنين أمام الالتحاق بالإدارة العمومية[2].

---

[1] محمد مصر مهنا، **مرجع سبق ذكره**، ص18.

[2] محمد نصر هنا، **مرجع سبق ذكره**، ص19.

ثانيا: جماعة الضغط: هي مجموعة منظمة من المواطنين الذين يحاولون التأثير على الإدارة العمومية بشكل أو بأخر، لترجيح أفكارهم ومحاولة إنشاء أو إنجاح تشريعات معينة،[1] وتكون بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وهي كما يلي: [2]

- بصفة مباشرة من خلال إشراك الإدارة العمومية لهذه الجماعات في النشاط الإداري الذي يتعلق بهذه المصالح أو الطوائف التي تمثلها.
- بصفة غير مباشرة من خلال تعيين كبار الموظفين والمسؤولين العموميين للإدارة (الوزراء) من الوسط الاجتماعي، عوض قصور تعيين الإدارات العمومية موظفيها من الطبقة البورجوازية أو الإطارات العسكرية.

ثالثا: أصحاب المصالح: يقصد بأصحاب المصالح مختلف الأشخاص أو التنظيمات التي يتطلع أصحابها للاستفادة من مصلحة، وتتمثل هذه التنظيمات في الجمعيات والاتحادات الممثلة لمختلف المستويات، كما تسعى هذه التنظيمات للتأثير على الإدارة العمومية من خلال معارضتها أو تأييدها لبعض قوانين ولوائح الإدارة أو الاقتراحات لبعض الخطط، وقد يحظى هذا التدخل من أصحاب المصالح بقبول أو رفض من قبل الإدارة العمومية[3].

رابعا: مصلحة المنتفع العمومي: يقصد بها مصلحة الشخص المستفيد من الإدارة العمومية (المواطن، الموظف، المؤسسات...)، كما يمكنهم أن يؤثروا بصفة مباشرة أو غير مباشرة على

---

[1] بوقلاشي عماد، **مرجع سبق ذكره** ص21.

[2] محمد نصر هنا **مرجع سبق ذكره**، ص ص21-23.

[3] بوقلاشي عماد، **مرجع سبق ذكره**، ص26.

الإدارة العمومية في تقديم وتحسين الخدمات العمومية والرفع من جودتها من خلال مدى تأثير حرية الرأي والتعبير في المجتمع[1]، ويتم ذلك من خلال:

- الدور الذي تقوم به وسائل تكنولوجيات الإعلام والاتصال.
- مدى حيادية الإدارة العمومية من خلال حل النزاعات.

خامسا: مساهمة الموظفين في الحياة السياسية: يتأثر نشاط الإدارة العمومية من خلال إسهام الموظفين العموميين في الحياة السياسية، إضافة إلى حقهم المضمون في المشاركة السياسية والتعبير عن رأيهم السياسي بحرية، وكذلك دور النقابات وجمعيات الموظفين وتأثيرها التي تسعى إلى الدفاع عن حقوقهم ورعاية مصالحهم وتحسين رواتبهم ومعيشتهم[2].

سادسا: البيئة الاقتصادية: إن البيئة الاقتصادية تؤثر في نشاط الإدارة العمومية من خلال بعض المتغيرات الأساسية كالهيكل الاقتصادي للمجتمع وخصائص النظام الاقتصادي.

1- الهيكل الاقتصادي للمجتمع:

يمكن النظر لتركيبة الهيكل الاقتصادي من حيث القطاعات الاقتصادية التي يضمها، والتي تنعكس على الجهاز الحكومي ثم على اتجاهات الإدارة العمومية في هذا المجتمع، على سبيل المثال إذا كان هناك مجتمعا صناعيا سيكون لوزارة الصناعة أهمية خاصة، سواء على المستوى الاقتصاد الكلي أو على مستوى الجهاز الحكومي، أما بالنسبة إلى مجتمع متعدد الأنشطة فهنا

---

[1] بوقلاشي عماد، **مرجع نفسه**، ص26.

[2] محمد ناصر مهنا، **مرجع سبق ذكره**، ص ص25-26.

سيعطى أهمية شبه متساوية لجميع الخدمات، ويراعى في الهيكل الاقتصادي للمجتمع عنصرين مهمين هما مستوى التقدم الاقتصادي ونمط توزيع الثروة والدخل[1]:

أ- **مستوى التقدم الاقتصادي:** ويعنى مدى قدرة هذا الاقتصاد على تخصيص تمويل أكبر للإدارة العمومية، حتى تستطيع تقديم الخدمات العمومية بصورة أفضل، أما إذا كان مستوى التقدم الاقتصادي منخفضاً فهذا يعني عدم قدرته على تمويل كاف للإدارة العمومية، وبالتالي هذا ينعكس بالسلب على تقديم الخدمات العمومية بشكل أفضل.

ب- **نمط توزيع الثروة والدخل:** إذا كان هناك نمط توزيع الدخل متساوياً نسبيا فهنا ستحدث فوارق متقاربة وتكون مهمة الإدارة العمومية سهلة وفي هذه الحالة نجد تقارب بين طبقات المجتمع، أما إذا كان هناك تفاوت في توزيع الدخل والثروة في هذه الحالة تحدث فوارق كبيرة بين طبقات المجتمع (الطبقة الغنية والطبقة الفقيرة)، فهنا سيكون مهمة الإدارة العمومية صعبة في تقديم خدماتها، وهو الشيء الذي يطلب منها أن تقوم بتقديم الخدمات العمومية بشكل أكبر للطبقات الفقيرة أو السفلى، لتحسين مستواهم المعيشي، عبر تقديم الخدمات الصحية والتعليم والسكن والتمويل بالمواد الغذائية.

2- خصائص النظام الاقتصادي:

النظام الاقتصادي يقصد به مجموع المؤسسات والأفراد التي تتعامل مع الإنتاج والاستهلاك للخدمات والسلع، حيث تختلف النظم الاقتصادية من مجتمع إلى أخر طبقا للأيديولوجية التي تسود فيه بالإضافة إلى اعتبارات أخرى، فبعض الدول تسعى لإشباع حاجات الأفراد في ظل الموارد المحدودة، وبعض الدول تسعى للدفاع عن الحرية الفردية وتدعو إلى اقل قدر من التدخل الحكومي، ومنها من تسعى إلى تطبيق خليط من الأنظمة السابقة، كما هو الحال في بعض دول

[1] علي الشريف، **إدارة المنظمات الحكومية، الدار الجامعية، الإسكندرية**، مصر، 2003، ص ص187-189.

العالم الثالث، وتكمن دوافع النظام التي تمثل في الأهداف التي تقود الأفراد إلى النشاط الاقتصادي فيما يلي[1]:

- الشكل: ويقصد به مجموع العناصر الاجتماعية والقانونية والتنظيمية التي تحدد نطاق النشاط الاقتصادي وطبيعة العلاقات التي تنشأ بين الأفراد؛
- المضمون: ويتمثل في الفن الإنتاجي وطرق تحويل الموارد إلى منتجات.

المبحث الثاني: الإدارة العمومية أنواعها ووسائلها وكيفية تسييرها.

إن للإدارة العمومية أنواع ووسائل وتسيير خاص بها يجعلها تختلف عن باقي الإدارات الأخرى كون ارتباطها بتحقيق السياسات العامة للحكومات ومدى تحقيق الكفاءة والفعالية في توزيع الموارد العمومية.

المطلب الأول: أنواع الإدارات العمومية ووسائلها

إن للإدارات العمومية مجموعة من الأنواع التي تميزها عن باقي الإدارات الخاصة، حيث تمثل هذه الأنواع سلسلة مترابطة فيما بينها، كما توجد كذلك وسائل تعتمد عليها الإدارة العمومية في عملية تسيير شؤونها وتحقيق إستمراريتها.

أولا: أنواع الإدارات العمومية: إن أنواع الإدارات العمومية تختلف من دولة إلى أخرى بسبب اختلاف نظام الحكم السائد في كل دولة، لكن هناك إدارات عمومية تشترك فيها كل الدول بغض النظر عن طبيعة الحكم القائم فيها، وعموما يمكن ذكر أهم أنواع الإدارات العمومية كما يلي:

---

[1] محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن، **الإدارة العامة المبادئ والتطبيق**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص198.

1-الإدارات العمومية المركزية:

يضم هذا الجانب مجموع الإدارات التي تتصف بأنها سيادية أو هي صاحبة القرار الأول وتتمثل الإدارات العمومية المركزية في كل من رئاسة الجمهورية، الوزارة الأولى (رئاسة الحكومة) والوزارات والمديريات العامة.

أ- **رئاسة الجمهورية:** تعتبر إدارة رئاسة الجمهورية المركز الأول الذي تجتمع فيه كافة السلطات العليا للجهاز الحكومي[1]، وتتموقع على رأس الإدارات بكل أنواعها، كما تظم مجموعة من المستشارين المختصين لتزويدها بالدراسات والبحوث المتعلقة بالمشكلات الوطنية مع تقديم الاقتراحات والبدائل لحلها.

ب-**الوزارة الأولى:** تمثل إدارة السلطة التنفيذية (الوزراء) وتعمل على مراقبة عمل الوزراء، ويمكن القول بأنها هي إدارة ملحقة لإدارة رئاسة الجمهورية.

ت- **الوزارات:** تعرف الوزارة على أنها وحدة إدارية مركزية متخصصة[2]، يقع مكانها في العاصمة لكن قراراتها وخططها يشمل كل التراب الوطني، ويحكمها مبدأ التخصص لأن كل وزارة مكلفة بعمل خاص مثلا وزارة الصحة تصدر قرارات تخص الصحة ولا يمكنها إصدار قرارات تدخل ضمن وزارة التعليم العالي مثلا، كما يمكن أن تقوم الوزارات بعمل تنسيقي مع بعضها البعض.

ث- **المديريات العامة:** وهي الإدارات القيادية التي تأتي مباشرة بعد الإدارة المركزية، وتضم رؤساء ومديري الهيئات العليا والمؤسسات العامة[3]، ويشمل قراراتها كل التراب الوطني على سبيل

---

[1] محمد ناصر مهنا، **مرجع سبق ذكره**، ص77.

[2] شريف مصطفى، **القانون الإداري**، محاضرات لطلبة الحقوق، مطبوعة، جامعة الجزائر، كلية الحقوق، 2007، ص14.

[3] محمد نصر مهنا، **مرجع سبق ذكره**، ص86.

المثال في الجزائر المديرية العامة للوظيفة العمومية مقرها الجزائر العاصمة، فهي تقوم بتسيير الوظيفة العمومية على مستوى كل التراب الوطني.

2-الإدارات العمومية اللامركزية:

تعرف بأنها تصنيف إداري يقوم بتنفيذ المهام الروتينية من تنظيم وتنسيق ورقابة وتقييم للسياسات العامة على المستوى المحلي وتسعى لضمان تماسك واستمرارية الخدمات العمومية وتعزيز الديمقراطية المحلية[1]، كما تعمل هذه الإدارات جنبا إلى جنب مع الإدارات المركزية وتم استحداث هذا النوع من الإدارات نتيجة اتساع الرقعة الجغرافية للدول، وتوجد الإدارة العمومية اللامركزية على المستوى المحلي من أجل تقريب الإدارة من المواطن وإشراكه في اتخاذ القرار.

ومن بين أهم أسباب وجود هذه الإدارات العمومية هي:

- عدم قدرة الإدارات المركزية على اتخاذ القرار وتوفير الخدمة على المستوى المحلي بسبب اتساع المساحة الجغرافية للدول، وكذا بعدها عن الإدارات العمومية المركزية التي تتموقع في عاصمة الدولة؛
- ترسيخ مبدأ الديمقراطية بإشراك المواطن في تسيير أموره على المستوى المحلي من خلال المجالس المنتخبة.

وتنقسم الإدارة العمومية اللامركزية إلى إدارة البلدية وإدارة الولاية وهي كما يلي:

---

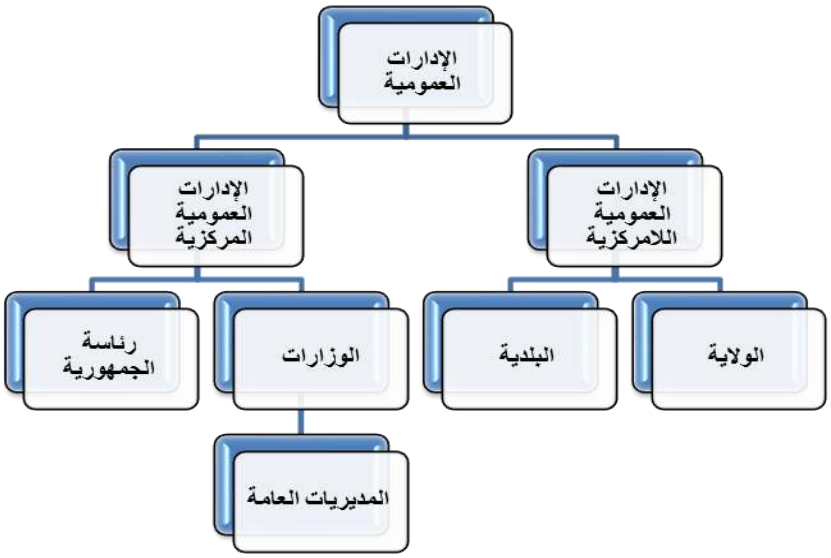
[1] فرطاس فتحية، ع**صرنه الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطن، مجلة الاقتصاد الجديد**، جامعة خميس مليانة، العدد 15، المجلد 2016/02، 2016، ص314.

أ- **البلدية:** تعد البلدية القاعدة الإقليمية اللامركزية، ومكان لممارسة المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة[1].

ب-**الولاية:** تعد من بين الجماعات الإقليمية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وهي كذلك الدائرة الإدارية غير الممركزة للدولة وتشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسة العمومية التضامنية والتشاورية بين الجماعات الإقليمية والدولة[2].

والشكل الموالي يوضح مخطط أنواع الإدارات العمومية

الشكل رقم01: أهم أنواع الإدارات العمومية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على محمد نصر مهنا، **تحديث في الإدارة العامة والمحلية**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 75.

---

[1] قانون الجماعات الإقليمية، **المادة1 و 4**، **القانون 11-10**، المؤرخ في 22 يونيو سنة 2011، المتعلق بالبلدية، ص5.

[2] المادة 01، **القانون رقم 07/12** مؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1933 الموافق 21 فبراير سنة 2012 متعلق بالولاية، ص05

يبين الشكل السابق هيكلا لأنواع الإدارات العمومية والتي تتمثل في إدارات عمومية مركزية وأخرى محلية، بحيث تهتم الإدارات المحلية بشؤون المواطنين على المستوى المحلي وبطريقة مباشرة، أما الإدارات العمومية المركزية فهي تهتم بالتنظيم على المستوى الكلي من خلال السهر على تنظيم الإدارات العمومية المحلية وتحديد مسارها وكذلك تسعى إلى تطبيق السياسات العامة للحكومة.

ثانيا: وسائل الإدارة العمومية: تتوفر الإدارات العمومية مثلها مثل أي إدارة أو مشروع على وسائل مما يسمح لها بالعمل وتوفير الخدمات العمومية، وتستند هذه الوسائل إلى القواعد والقانون الإداري وتتمثل هذه الوسائل فيما يلي:

1- الوسائل البشرية:

يقصد بالوسائل البشرية (الموظف العمومي*) الموظفون الذين يخضعون لنظام وقانون عمل مميز يختلف عن النظام القانوني الذي يحكم عمال القطاع الخاص، كما يعد العنصر البشري فيها أحد عناصر تقدم الإدارة العمومية[1]، مثلا في الجزائر يخضع الموظف العمومي إلى قانون مميز ويسمى بقانون الوظيفة العمومية وهو القانون رقم 03/06، ويخضع عمال القطاع الخاص لقانون العمل11/90.

2- الوسائل المادية:

تتمثل الوسائل المادية في كل ما هو مادي يعود ملكه للدولة سواء تمثلت هذه الماديات في العقار أو المنقولات أو كل أنواع التجهيزات العمومية والمباني، كما تتمثل الوسيلة المادية في كل

[1] ماجد راغب الحلو، **علم الإدارة العامة ومبادئ التربية الإسلامية**، دار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر 2004، ص229.

***الموظف العمومي:** وهو كل فرد يعمل في الإدارات العمومية ويخضع للقانون العام للوظيفة العمومية.

ما يدخل في نطاق الأموال العمومية وهنا يمكننا إبراز دور الميزانية في تحريك عجلة الإدارة العمومية.

3- الوسائل القانونية:

ويقصد بها السلطات والقدرات التي تحولها النصوص القانونية للأجهزة الإدارية من أجل استعمالها في ممارسة نشاطها الإداري[1]، وبما يحدد الصلاحيات وإبراز الحدود للسلطات ويلزم باحترام الواجبات وتسليط العقوبات على مرتكبي الأخطاء ....

المطلب الثاني: تسيير الإدارة العمومية وأهميتها

تتميز الإدارات العمومية بنوع خاص من التسيير وذلك راجع لخصوصية عملها، كون أن الإدارة العمومية تسعى لتقديم خدمات عمومية للمنتفيعين بشكل مستمر تراعي في ذلك تحقيق التوزيع العادل للموارد العمومية على مختلف شرائح المجتمع.

أولا: تسيير الإدارة العمومية: يتميز التسيير في الإدارات العمومية عن باقي الإدارات الخاصة بخصوصية مرتبطة بطبيعتها وحسب مهام وادوار تدخلها ضمن السياسة العمومية للدولة، لذا يخضع تسيير الإدارات العمومية لما يسمى بالتسيير العمومي والذي يتميز بوجود نوعين منه وهما: التسيير العمومي التقليدي، والتسيير العمومي الجديد.

[1] محمد الصغير بعلى، **القانون الإداري**، دار العلوم، الجزائر، 2004، ص1.

1-التسيير العمومي التقليدي

يقصد بالتسيير العمومي بأنه " وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين"[1]، وهنا يمكن التفريق بين تسيير الإدارات الخاصة والإدارات العمومية من خلال مصطلح التسيير العمومي والمرتبط بالعمومية.

كما يعرف بأنه "عملية توجيه وإشراف وتنسيق المجهودات الفردية والجماعية التي يمكن ممارستها بواسطة التخطيط والقيادة، والاتصالات لتنفيذ السياسات العامة"[2].

وعليه فالتسيير العمومي نعني به الإدارات العمومية باعتبارها جزء من القطاع العمومي بالمفهوم الواسع، ويتميز التسيير العمومي بالخصائص التالية[3]:

أ- **تسيير واعٍ:** بمعنى وجوب التفكير في الأهداف التي من الواجب تحقيقها، وهذه الأهداف لابد وأن تلقى الدعم من البيئة، لكن الهدف النهائي هو مشروعية الإدارة العمومية.

ب- **تسيير العلاقات:** أي أن الإدارة العمومية تقدم خدمات لها علاقة مرتبطة بالثقة أكثر من أي شيء أخر، بمعنى أن هدف التسيير العمومي هو تسيير علاقات ثقة مع المستخدمين بخصوص الخدمات المقدمة.

ت- **تسيير مستخدم لسياسة اتصال** تعمل على المراقبة والتأكد من أن المشروعية التي يبحث عنها التنظيم مجسدة فعلا.

---

[1] مدحت محمد أبو النصر، **إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات العاصرة**، الطبعة1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007، ص36.

[2] صلاح محمود دياب، **إدارة المستشفيات والمراكز الصحية الحديثة متطورة الشامل**، الطبعة1، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص36.

[3] Mohamed cherifi Imane , **dictionnaire d économie et de sciences sociales Berti éditions** , Alger, 2009, p 89.

ومع تطور احتياجات المواطنين وتطور العلاقات الشخصية على حساب الصالح العام، صارت القرارات المتخذة على مستوى الإدارات العمومية تعتمد بشكل تدريجي للمشروعية المطلوبة وبالمقابل يستدعي على الدولة تغليب الجانب التسييري على الجانب القانوني الذي يطغى على الإدارات العمومية وهذا مبادرة منها لتحسين أداء الإدارة العمومية.

2-التسيير العمومي الجديد:

جاء هذا النوع أو التطوير في التسيير العمومي من خلال المجالات الإدارية في العديد من دول العالم بهدف تحديث الإدارات العمومية، ونادت به كل من الدول الأنجلوساكسونية (و.م.أ، نيوزيلندا، هولندا، السويد، كندا، استراليا)، وجاء في شكل نموذج جديد للقضاء على البيروقراطية، وكبديل للتسيير العمومي التقليدي الذي يعتمد على العلوم الإدارية والقانونية (بيروقراطي) وإدخال متغيرات الانفتاح على نظام السوق.

أ- **تعريف التسيير العمومي الجديد:** يعرف التسيير العمومي الجديد على أنه عبارة عن" فلسفة وأسلوب لتسيير الإدارات العمومية بتقنيات ومنهجيات مأخوذة من القطاع الخاص تهدف لتحسين مستوى أداء الإدارة العمومية من خلال ترشيد استغلال الإدارة العمومية[1].

ب- **مبادئ التسيير العمومي الجديد:** تتمثل مبادئ التسيير العمومي الجديد فيما يلي:[2]

- **مبدأ الشفافية:** فيما يتعلق بالرقابة الداخلية والخارجية ورقابة المواطن؛
- **مبدأ المسألة:** وهو عدم التمييز بين المنتفعين من الإدارة العمومية؛

---

[1] مريزق عدمان، **التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة**، للنشر والتوزيع، الطبعة1، الجزائر، 2005، ص127.

[2] Yvon pesqueuxle, **« nouveau . Mangement public » ou new public mangement** ,«Développement des systèmes d'organisation, France »,2006, p5.

- **الاستخدام المنهجي لتكنولوجيا الإعلام والاتصال** (TIC) وذلك من خلال مشاركة المواطنين في تنظيم واختبار واستخدام الأدوات المناسبة، بالنظر إلى وجود برنامج وصناعة المعلومات.
- **الجودة والتحسين المستمر**[1] ويقصد بها إدخال التغييرات الواجبة من اجل أفضل أداء وسلوك من خلال التطوير الذاتي؛
- **الاهتمام والتركيز على النتائج**، بمراعاة الفعالية والكفاءة أو ما يقصد به الإدارة بالأهداف؛
- **حرية اقتراح البدائل في تسيير الخدمات العمومية** والتي تسمى بأنظمة التسيير التي تسمح بتحسين العلاقات بين التكلفة والفعالية وإدخال فكرة التنافس بين مختلف المصالح الإدارية؛
- **رفع مستوى الاستغلال في المصالح الإدارية**، باللجوء إلى الأشكال التعاقدية بينها وبين الجهات الوصية[2].
- **التسيير بمنطلق الأهداف وتحسين الإدارات** وليس التسيير بمنطلق إنفاق الأموال.

ثانيا: أهمية الإدارة العمومية: يعود تقدم الدول وأداء الحكومات إلى الدور الهام الذي تلعبه الإدارة العمومية، فهي المسؤولة عن نجاح الحكومة من خلال تلبية احتياجات المجتمع وكذلك استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة وفعالية عالية، وهذا من خلال سلطاتها التشريعية والتنفيذية والرقابية (القضائية)، "فالسلطة التنفيذية هي عصب التنظيم الدستوري، فهي التي تضمن تنفيذ القوانين وترجمتها إلى واقع ملموس"[3]، إذ أن أهمية الدور الذي تلعبه السلطة التنفيذية ومن وراءها الإدارة العمومية في تزايد مستمر وذلك للاعتبارات التالية:

---

[1] Yvon pesqueuxle, **op, cit** , p5.

[2] مريزق عدمان، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 127-128.

[3] بوقلاشي عماد، **مرجع سبق ذكره**، ص20.

1- تزايد وظائف الدولة:

مع تزايد وظائف الدولة واتساع مجال نشاطها، هو الشيء الذي أدى بالأخذ على عاتقها حل مشاكل المجتمع في حاضره ومستقبله والذي من شأنه رفع المستوى المعيشي للمواطن والمجتمع ككل، وهذا ما أدى إلى تزايد الاهتمام بالإدارة العمومية كأداة لتنفيذ سياستها[1]، وكل هذا راجع إلى تولي الدولة مسؤولية تلبية بعض الاحتياجات التي تخص المواطن غير الحماية الأمنية، كالتوظيف، الخدمات، الصحة، التعليم، فكل هذا أصبح من اهتمامات الدولة من خلال الإدارة العمومية.

2- تنفيذ السياسة المتبعة:

من خلال وضع المسار ورسم السياسة وتحديد الأهداف التي تقوم بتنفيذها الإدارة العمومية، ومن خلالها يمكن أن نجزم أو نحكم على نجاح الحكومة في تحقيق أهدافها و بدون الإدارة العمومية حتما سيكون هناك مشكل في تحقيق سياستها وأهدافها.

3- تقديم الخدمات العمومية:

من خلال تعدد احتياجات المواطنين وتطور رغباتهم أصبح من الضروري على الحكومة أن توفرها للمواطنين عن طريق الإدارات العمومية، والتي تعتبر الوسيلة التي يستطيع بها المواطنين نيل حقوقهم المختلفة من خلال الخدمات التي تقدمها الإدارات العمومية، وكذلك اقتصار توفير بعض الخدمات من قبل الدولة فقط لطبيعة احتكارها، مثل الحالة المدنية، الأمن، ...الخ.

---

[1] محمد سعيد عبد الفتاح وآخرون، **الإدارة العامة المبادئ والتطبيق**، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003، ص123.

4- ركيزة تطور المجتمعات الحديثة:

أصبحت الإدارة العمومية من بين أحد ركائز تطور المجتمعات، وأصبح من الممكن أن تحقق الإدارة الحديثة والرشيدة أهدافها من إمكانيات مادية متواضعة، وأن تؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل من التي تصل إليها إدارة سيئة تتصرف بإمكانيات كبيرة[1]، فتطور الحكومات مرتبط بشكل مباشر بكفاءة الإدارة العمومية.

5- التطورات التكنولوجية:

أصبح التطور التكنولوجي من بين سمات المجتمعات المعاصرة، كما أصبح لهذا التطور تأثيره الفعال في زيادة الاهتمام بالإدارة العمومية، حيث أصبحت تفرض المشكلات المتعلقة بنقل وتطوير التكنولوجيا ضرورة حتمية يجب الاهتمام بها من قبل الإدارات الحكومية، باعتبار أن التكنولوجيا الحديثة ذات أهمية كبيرة في تطوير الهيكل التنظيمي وأساليب العمل في الإدارات العمومية[2].

---

[1] ماجد راغب الحلو، **علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية**، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004، ص14.

[2] نعمت عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيتي، **تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص35.

المطلب الثالث: وظائف الإدارة العمومية

هناك أربعُ وظائف للإدارة والمعترف بها في الدراسات والأبحاث وهي التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وهي على النحول التالي:

أولا: التخطيط: يعتبر التخطيط عملية دراسة المستقبل من أجل الوصول إلى أهداف محددة مع إلزامية وضع الترتيبات والإجراءات التي تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف، وعرفه المفكر هنري فايول على أن التخطيط هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل[1]، كما عرف بأنه هو الإعداد المقدم لما يجب عمله عن طريق التفكير العلمي السليم والمنظم والذي يأخذ عدة أشكال من تخطيط استراتيجي وشامل وقطاعي وتنموي[2]، ويعتبر التخطيط في الإدارة العمومية شكل من أشكال تدخل الدولة من خلال رسم السياسات وتحديد مختلف الأنشطة.

ويعتبر التخطيط من بين أهم الوظائف الإدارية فهو الذي يسمح بوضع الخطط أو الاستراتيجية التي ستسير عليها الإدارة، فهو يسمح باتخاذ قرارات التي تكون مدروسة وغير عشوائية، وأصبح التخطيط في الإدارة العمومية من بين أهم الوظائف التي تقوم بها من أجل السير وفق الأهداف المسطرة سابقا ووفق السياسات العامة للدول.

---

[1] محمد رفعت عبد الوهاب، **إبراهيم عبد العزيز شيحا**، أصول الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص127.

[2] عبد الله الجوهري، **الإدارة العامة وإدارة الأعمال**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2014، ص157.

1-أنواع التخطيط في الإدارة العمومية:

يحتل التخطيط مرتبة مهمة على مستوى الدولة وأجهزتها وذلك لأهميته المتزايدة، ويمكن تقسيم التخطيط إلى قسمين هما[1]:

أ- **التخطيط على مستوى الدولة:** يتضمن هذا النوع من التخطيط مجموعة من الأجهزة والمنظمات الحكومية أو جميعها، ويعد من بين أهم الأنواع المطبقة في أغلب الدول بمختلف مذاهبها وأنظمتها الاقتصادية، ويعد التخطيط زيادة المهام التي تتولاها السلطات العامة حتى تشمل فيها تنظيم استخدام الموارد الاقتصادية، فهو يقوم على تحقيق كل أو بعض الأهداف المحددة من خلال الرقابة المركزية على الموارد الوطنية، وينقسم التخطيط على مستوى الدولة إلى عدة أنواع هي:

- من حيث النطاق المكاني ينقسم هذا النوع إلى نوعين: أولا التخطيط الوطني وهو الذي يهتم بجميع أقاليم الدولة، وثانيا التخطيط الإقليمي وهو الذي يتمثل في التخطيط الشامل الذي يتجه من الأعلى إلى الأسفل عن طريق حصر المطالب والاحتياجات المحلية والموارد الإنتاجية المتاحة لكل إقليم.
- من حيث درجة الالتزام يمكن تقسيمها إلى خطة ملزمة: وهي التي تفرض على القائمين على التنفيذ بضرورة التمسك بحرفية تنفيذ الخطط على نحو ما تم فرضه، والنوع الأخر هي الخطط الاختيارية: التي تقوم بتحديد أهداف اقتصادية واجتماعية معينة مطلوب تحقيقها، وتكون بمثابة مرشد للمشروعات المختلفة في أدائها من دون المساس بقدر كبير من التأثير على مسار تنفيذ المشروعات.

[1] محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن، **مرجع سبق ذكره**، ص ص227-257.

- من حيث درجة المركزية قد يكون هذا التخطيط مركزيا أو غير مركزي، حيث يتوقف ذلك على درجة الحرية التي تقدمها الأجهزة الحكومية، للإدارات العمومية في وضع الخطط.
- من حيث المدى الزمني قد يكون التخطيط طويل الأجل أو متوسط الأجل أو تخطيطاً قصير الأجل.

ويتطلب التخطيط الوطني الفعال مجموعةً من الشروط لنجاحه وهي:

- حصر موارد الدولة؛
- وضع الأولويات؛
- التوفيق بين الأهداف القريبة والبعيدة؛
- التأكد من توافر الإمكانات للتنفيذ؛
- التوعية بأهداف الخطة العامة للدولة؛
- المتابعة والرقابة طوال فترة تنفيذ الخطة.

ب- التخطيط على مستوى الإدارة العمومية الواحدة: يمكن القول أن التخطيط على مستوى الإدارة العمومية الواحدة يتأثر بالتخطيط على مستوى الدولة، لكن التخطيط على مستوى الإدارة العمومية الواحدة له نماذجه وقضاياه الخاصة به، ويمكن إبراز هذه العلاقة كما يلي[1]:

- درجة الشمول في التخطيط على مستوى الدولة يحدد الأهمية النسبية التي يأخذها التخطيط على مستوى الإدارة العمومية الواحدة؛
- حين تزداد درجة الالتزام ودرجة التفصيل في خطة الدولة، فإن حرية الإدارة العمومية في الخروج عن الأهداف والسياسات العامة التي تضمنها الخطة تقل بدرجة أكثر؛

[1] محمد سعيد فتاح، محمد فريد صحن، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 255-257.

- إذا كان الطابع العام لخطط الدولة هو المركزية، فإن درجة تأثير الإدارة العمومية في وضع الخطة وصياغتها تكون ضعيفة.

2-نماذج التخطيط:

يمكن توضيح نماذج التخطيط على مستوى الإدارة العمومية والتي نميز بين فيها نموذجين رئيسيين هما:

أ- **تخطيط البرامج والأهداف والنتائج:** تكون شكل الخطة في هذا النوع تظم مجموعة من البرامج والنتائج والأهداف المستهدفة في مدة زمنية معينة، حيث تكون في هذه الخطة حرية في التنفيذ ولا تتطلب تدخل المستويات العليا، حيث تقتصر دور المستويات العليا على التنسيق والمتابعة لتحقيق الأهداف.

ب- **التخطيط الإجرائي التفصيلي:** عندما تحتوي الخطة الخاصة بالإدارة العمومية على مجموعة من الأساليب المحددة لطرق التنفيذ، ومراحلها واختصاصات كل وظيفة وكل وحدة تنظيمية من حيث أنشطة العمل ومهامه، فإن الخطة هنا تكون طابعها إجرائيا تفصيليا، وتقترن الخطة بمجموعة من اللوائح والإجراءات المنظمة لأداء العمل.

ثانيا: التنظيم: يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية التي تأتي مباشرة بعد التخطيط وذلك لأهميتها، ويكمن تعريف التنظيم على أنه" توزيع الأعمال المؤدية لإنجاز أهداف الإدارة، وتوزيعها على أقسام الإدارة وعمالها، مع تحديد علاقات العمل وطرقه وإجراءاته"[1]، فإن نجاح الإدارة العمومية أو أي إدارة أخرى مرهون بنجاح وظيفة التنظيم كونها تقوم بتقسيم العمل وتخصصه من أجل تحقيق أهداف الخطط المرسومة سابقا.

[1] ماجد راغب الحلو، **مرجع سبق ذكره**، ص325.

1- عناصر التنظيم: يمكن تحديد عناصر التنظيم فيما يلي[1]:

- وجود تنظيم مستمر للوظائف الرسمية من خلال التخصيص الدقيق للأعمال؛
- إتباع التنظيم الهرمي أي احترام تدرج السلطات، وخضوع كل عضو في التنظيم إلى توجيه الرئيس الأعلى منه؛
- وجود سياسات تنظيمية رشيدة؛
- تعيين واختيار الموظفين بناء على قدراتهم وخبراتهم الفنية؛
- ضمان وضوح وثبات قواعد التنظيم من خلال وضع سجلات مكتوبة ووثائق رسمية تحدد العلاقات والأعمال وكذلك تحدد اللوائح والقواعد التي تحدد أنماط الأداء.

2-المبادئ الأساسية للتنظيم:

هناك عدة مبادئ للتنظيم تم وضعها من قبل المهتمين والمفكرين في مجال الإدارة يمكن تطبيقها على كل أنواع التنظيمات سواء الإدارات العمومية أو الإدارات الخاصة ويمكن تلخيصها في ما يلي[2]:

- التنظيم الإداري يعد جزء من هياكل القيادة والسلطة في المجتمع الذي توجد فيه؛
- الاتصال بين الإدارات والمجتمع؛
- العلاقات الغير الرسمية داخل الإدارة لا تقل أهمية عن العلاقات الرسمية وإذا ضعفت العلاقات الشخصية فمن الصعب الوصول الى برنامج مقدم بطريقة جيدة؛

---

[1] محمد رفعت عبد الوهاب، إبراهيم عبد العزيز شيخا، **مرجع سبق ذكره**، ص ص169-174.

[2] محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن، **مرجع سبق ذكره**، ص ص264-265.

- يعد التنظيم عرضة إلى بعض المظاهر الضعف والتعارض بين الأفراد، كما أن العمل الجماعي لا يتحقق بالأمر والنهي، بل يجب أن يتأكد الإداري أن كل عضو في التنظيم يجب عليه فهم الأهداف والسياسات مع محاولة إثراء مصالحهم؛
- يجب تغيير التنظيم الإداري للإدارة التي نحن بصدد تنظيمها، إذا لم يتفق مع التنظيم الجماعي.

ثالثا: القيادة: تعرف القيادة على أنها التعبير عن مجموعة العناصر الاجتماعية والقانونية والشخصية التي نجدها في شخص معين، أو في مجموعة من الأشخاص، ضمن جماعة أو منظمة، بالقدر الذي تمكن هؤلاء من التحكم بصورة أو بأخرى في بقية أفراد الجماعة لتجعلهم قادرين على تحقيق الأهداف المشتركة بينهم وبفعالية[1]، لذا فالقيادة ميزة شخصية تتوفر في بعض الأفراد والتي تسمح بالتأثير في سلوك الموظفين من أجل استخراج هممهم واستغلال قدراتهم في العمل من أجل تحقيق أهداف الإدارة، لهذا يمكن القول أن وظيفة القيادة ذات أهمية مثلها مثل الوظائف الأخرى، كونها تسمح بمتابعة كل الوظائف الإدارية حيث تجدها في التخطيط والتنظيم وحتى في الرقابة، فهي عنصر مهم يسعى من خلاله القائمون على الإدارة العمومية إلى تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة، وكما تعمل القيادة على التنسيق بين مختلف المستويات والتأثير على الموظفين لترشيدهم إلى اتخاذ القرار الذي يخدم صالح الإدارة العمومية.

[1] عبد المعطي عساف، **مبادئ الإدارة العامة**، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة1، عمان، الأردن، 2013، ص149.

1- أنواع القيادة: هناك عدة أنواع للقيادة تطرق إليها الباحثون نذكر منها[1]:

أ- **القيادة الأوتوقراطية:** يعتمد هذا النوع من القيادة على سلوك الفرد الاستبدادي، حيث يستخدم سلطته وينفرد بقراراته ويستخدم أسلوب الوعيد والتهديد مع الموظفين، عوض إشراكهم في اتخاذ القرار أو إصدارها.

ب-**القيادة الديمقراطية:** تقوم هذه القيادة على التشاور والاشتراك في اتخاذ القرار، ويعتمد كذلك على الإقناع والتوفيق بين الآراء المتعارضة، كما يعتبر هذا النوع من أحسن أنواع القيادة لأنه يدعم العمل الديمقراطي والعمل بروح الفريق في الإدارة.

ت-**القيادة الرسمية:** يستمد هذا النوع من القيادة قوتها من السلطة والتي يكون القائد هنا شخص لديه سلطة القرار كالمدير والرئيس، حيث في هذا النوع تعطى للقيادة حق إصدار الأوامر.

ث-**القيادة غير الرسمية:** وهي القيادة التي تستمد قوتها من العلاقات الشخصية والاعتبارات الاجتماعية، وكذلك من قوة تأثير الفرد لإقناع الآخرين، ولا يشترط أن يكون لدى القائد هنا منصب سلطة، إذ يمكن أن يكون موظفاً عادياً.

2- المهارات الأساسية للقيادة:

تتمحور مهارات القيادة في ثلاث مهارات أساسية يجب أن يلتزم بها القادة والمديرون وهم يمارسون أدوار القيادة وهي كما يلي[2]:

أ- **المهارات الفنية:** ويقصد بها المعرفة والمهارة في ممارسة المسائل الفنية المتصلة بالعمل، كأعمال المحاسبة والهندسة، كما يلاحظ أن هذا النوع من المهارات يكون مهما بالنسبة

---

[1] أسامة خيري، **الإدارة العامة**، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة1، عمان، الأردن، 2013، ص ص34-35.

[2] عبد المعطي عساف، **مرجع سبق ذكره**، ص167.

للمديرين والقادة في المستويات الإدارية الدنيا وتبدأ أهميته في الهبوط مع كل ارتفاع باتجاه القمة في السلم الإداري.

ب-**المهارات الإنسانية:** وهي القدرة على التفاعل الايجابي مع الموظفين في البيئة الداخلية والخارجية للعمل، ويعتبر هذا العامل من بين أهم العوامل التي تسعى لتحقيق مزيد من الكفاءة والفعالية في تحقيق أهداف الإدارة، ويجب أن يتوفر هذا النوع من المهارات في جميع المستويات القيادية، كما يعتبر ذا أهمية كبيرة في الإدارة الوسطى.

ت-**المهارات الفكرية:** وتعني إلزامية القائد أن يكون ملماً بجميع الأمور الأساسية والمهمة التي تتصل بالإدارة وحياتها وطرق تطويرها، ويجب أن يتوفر في القائد القدرة على تحليل المشكلات والأمور التي لها علاقة بتحقيق أهداف الإدارة وأن تكون له صورة واقعية ونظرة إستراتيجية.

3- مداخل رئيسية للقائد: هناك مدخلان يتم الاعتماد عليهما في تحديد القائد وهما[1]:

أ- **مدخل السمات المتوفرة في القائد:** وتتمثل هذه السمات فيما يلي:

- سمات فسيولوجية كالطول والقوة؛
- سمات شخصية كالذكاء والثقة والإنجاز؛
- سمات اجتماعية وهي السمات التي تتوفر في الشخص كالتعامل مع الآخرين، والمحبة التي يحظى بها.

ب- **المدخل السلوكي:** ويتمثل هذا المدخل بوجوب اعتماد القائد على السمات السلوكية وتتمثل هذه السمات فيما يلي:

- الاهتمام بإنجاز الأعمال؛
- التخطيط وتحديد العمل المطلوب؛

[1] أسامة خيري، **مرجع سبق ذكره**، ص35.

- احترام مشاعر الآخرين؛
- المصداقية وتسهيل العمل؛
- الاهتمام بالهدف والقدرة على توزيع العادل للمهام؛
- الثناء والاعتراف بإنجازات الآخرين.

رابعا: الرقابة: تعرف الرقابة على أنها: "متابعة عمليات التنفيذ لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها في وقتها المحدد، وتحديد مسؤولية كل سلطة، والكشف عن مواطن العيب والخلل حتى يمكن تفاديها والوصول بالإدارة إلى أكبر كفاءة ممكنة"[1]، وتمثل الرقابة الوظيفة الأخيرة التي من خلالها يمكننا مراقبة أداء الإدارات العمومية، عن طريق تقييم الوضع الحالي ومقارنته مع الأهداف التي تم وضعها سابقا أثناء التخطيط، ويسمح كذلك بمراقبة الانحرافات وتقييمها، فالرقابة تعتبر امتداداً لوظائف الإدارة لمعرفة مدى نجاح أو فشل الوظائف السابقة كالتخطيط والتنظيم والقيادة، وتقييم تلك الانحرافات، ولا تقتصر على هذا فقط، بل يجب أن تخلق الرقابة الوسائل اللازمة لحل تلك الانحرافات وعدم الوقوع في نفس الأخطاء من جديد.

1-مراحل الرقابة: للرقابة مراحل يجب أن تمر بها لتكون نتائجها في الأخير حقيقة أو واقعية، لأنها هي أهم وظيفة التي تقوم بإعادة المعلومات لمرحلة التخطيط من جديد على شكل تغذية عكسية، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي[2]:

- تحديد مستويات الأداء ومعايير قياسه والتي يجب أن تتوافق مع الخطط الموضوعة سابقا؛
- مراقبة وملاحظة الأداء الفعلي وتحديد النتائج؛
- اكتشاف الانحرافات ومعرفة عيوب وسلبيات العمليات الإدارية؛

---

[1] ماجد راغب حلو، **مرجع سبق ذكره**، ص436.

[2] عبد الله جوهر، **مرجع سبق ذكره**، ص ص160-161.

- وضع التقارير حول الانحرافات المحدد وتحويله لمتخذي القرار؛
- معالجة الانحرافات وتوفير الوسائل اللازمة، وضمان عدم الوقوع في نفس الانحرافات والسلبيات السابقة.

2- متطلبات الرقابة: كون الرقابة من بين أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة، وجب عليها توفير بعض المتطلبات للقيام برقابة فعالة قادرة على معرفة وتقييم الانحرافات في نفس الوقت وفي اقصر وقت، وتكمن هذه المتطلبات فيما يلي:[1]

- أن يكون نظام الرقابة مناسبا لطبيعة عمل الإدارة العمومية، سواء الحجم أو نوع النشاط؛
- أن يتوفر نظام الرقابة على المرونة ليكون قابلا للتعديل والمراجعة، من أجل ملاءمته مع العمل؛
- يجب أن يكون نظام الرقابة اقتصاديا، من أجل الوصول إلى رقابة بأقل تكلفة؛
- يجب أن يتوفر في نظام الرقابة الموضوعية وكل البعد عن التحيز والميول الشخصية، للوصول إلى أسباب وجود الرقابة؛
- يجب أن يتميز نظام الرقابة بالسهولة و الوضوح كي يكون مفهوماً لدى المدير أو الأشخاص القائمين عليه؛
- يجب أن يكون نظام الرقابة منصوصا عليه وأن يتصف بالوضوح قبل طرق استخدامه وأدواته؛
- يجب أن تمارس الرقابة في الوقت المناسب؛
- يجب أن تكون هناك شبكة اتصالات قوية ومرنة من أجل تمكين القائمين على الرقابة من معرفة الأخطاء، والعمل على تصحيحها.

[1] محمد رفعت عبد الوهاب، إبراهيم عبد العزيز شيخا، **مرجع سبق ذكره**، ص ص401-402.

3-ميادين الرقابة: يمكن تطبيق الرقابة في الإدارات العمومية في الميادين التالية[1]:

أ- **الإيرادات:** تطبق الرقابة في هذا الميدان على عناصر الإيرادات التالية:

- الإيرادات من ضرائب ورسوم وإتاوات وإيجارات وغيرها؛
- القروض والمساعدات؛
- إيرادات أخرى.

ب- **النفقات:** وتطبق العناصر التالية:

- المصروفات الجارية والرأسمالية والمشروعات؛
- سداد القروض والفوائد وخدمة الدين العام؛
- مصروفات أخرى.

ت- قطاع الخدمات: في هذا الميدان يمكن تطبيق الرقابة في القطاعات الآتية:

- رقابة كافة ميادين تقديم الخدمات العمومية للمواطنين ولدى كافة المواقع؛
- قطاع الإنتاج والصناعة والسياحة وقطاع الثقافة والمكتبات العامة؛
- قطاع الاقتصاد الوطني والأسعار والتموين والتجارة؛
- قطاع السياسة المالية والنقدية والموازنة العامة للدولة؛
- قطاع التنمية الاجتماعية والرعاية الاجتماعية المختلفة والصحة العامة والتأمين الصحي؛
- قطاع شؤون البلدية والولايات.

[1] عبد الله جوهر، **مرجع سبق ذكره**، ص166.

المطلب الرابع: الاتجاهات المعاصرة للإدارة العمومية

في ظل تزايد وتوسع دور الدولة داخليا وخارجيا وخصوصا لإبراز وجودها في ظل التطور الذي يشهده العالم، الشيء الذي أجبر الحكومات على البحث عن أساليب جديدة لتلبية احتياجات ورغبات مواطنيها وموظفيها، هذا ما أدى بالحكومات للبحث عن أساليب لتطوير الإدارات العمومية لتتوافق مع التحديات التي تواجهها، خصوصا مع بروز فكر إداري وتسيير حديث من شأنه تغييرها أو إعادة هندستها للتكيف مع البيئة الخارجية والداخلية، من خلال توفير وسائل حديثة وتكنولوجيا تسعى لتحقيق كفاءة وفعالية والرشادة في توزيع الموارد لتحقيق مغزى وجود الإدارات العمومية، ومن بين الاتجاهات الحديثة للإدارات العمومية التي سنتطرق إليها هي الإصلاح الإداري، والإدارة العامة الإلكترونية (الإدارة الإلكترونية).

أولا: الإصلاح الإداري: يعتبر الإصلاح الإداري أحد الاتجاهات الحديثة التي تتبناها الإدارات العمومية، كونه من بين أهم التوجهات نحو تحسين أداء الإدارات العمومية، حيث أصبح إلزاما على هذه الإدارات التحول نحو الإصلاح الإداري من أجل مواكبة التطورات التي مست التسيير العمومي والتكنولوجيا، وهذا استجابة لرغبات المواطنين وللبيئة العالمية، من أجل القضاء على الحواجز البيروقراطية في العمليات الإدارية التقليدية، وكذلك كسر الروتين في العمل الإداري، كما يشترك الإصلاح الإداري في أبعاده مع بعض المفاهيم كالتنمية الإدارية* والتطوير الإداري** ويقصد بالإصلاح الإداري على أنه "إخضاع الواقع الإداري القائم لعملية التغيير التدريجي في ظل الظروف السياسية، الاجتماعية، والقانونية القائمة، بما يكفل تحسين مستويات أداء العملية الإدارية والسعي لرفع كفاءة النظم الإدارية القائمة عبر تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والبيئة التنظيمية للأجهزة الإدارية، وجعلها أكثر ملائمة مع التطور التكنولوجي الحديث ومع مختلف تحديات

السوق، وتحقيق نقلة نوعية في مجال تقديم الخدمات العمومية مع السعي لتقليص التكاليف"[1]، والشكل الموالي يوضح أبعاد مفاهيم التنمية والإصلاح والتطوير.

الجدول رقم 02: أبعاد مفاهيم التنمية الإصلاح والتطوير

الأبعاد / المفهوم	شمولي	جزئي	ديناميكي	ثابت	هدف	وسيلة
التنمية	X	X	X		X	X
الإصلاح	X		X		X	
التطوير	X	X		X	X	

المصدر: كاس عبد القادر، **الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الجزائر 2006-2007**، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007-2008، ص25.

من الجدول السابق نلاحظ أن مفهوم الإصلاح ليس له أبعاد كثير غير أنه شمولي وديناميكي وذو هدف يقوم عليه، أما بالنسبة للتنمية والتطوير فهما أشمل من حيث الأبعاد مقارنةً مع الإصلاح.

***التنمية الإدارية**: هي عملية مستمر ومنظمة تسعى دمج مختلف الخبرات والقدرات لدى الجهاز الإداري من أجل تحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية للمنظمة.

****التطوير الإداري**: يقصد به التحسين الجزئي الذي بالعادة يمس الجانب التقني والفني في الجهاز الإداري في ظل تبني أساليب علمية.

[1] تيشات سلوى، **آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية (نيوزلندا، فرنسا، و.م.أ)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015، ص 82.

1-أهداف الإصلاح الإداري: إن تبني الإصلاح الإداري له عدة أهداف يقوم عليها للوصول بالإدارات العمومية إلى مستوى جديد أو حديث يحقق لها أهدافها واستمرارها وكذلك السير في نفس البيئة العالمية أو الخارجية الحديثة ومن بين أهم أهداف الإصلاح الإداري هي:[1]

- تطوير صيغ وأساليب وإجراءات العمل الإداري ومختلف القوانين والتشريعات التي لها علاقة أو تساهم في تحقيق السرعة والدقة في اتخاذ القرارات؛
- التحول نحو الاعتماد على التقنيات الحديثة للوصول إلى إدارة إلكترونية، تمهيدا لبناء مشروع الحكومة الإلكترونية، وتعزيز البحث والتطوير في هذه المجالات من أجل تحقيق تطور تكنولوجي متقدم؛
- ترشيد الإنفاق العمومي، من خلال تقليص حجم البرامج والأجهزة والأعداد الزائدة من الموظفين؛
- تعزيز التحول الديمقراطي عبر دعم التوجه نحو اللامركزية الإدارية بهدف تحقيق مشاركة المواطنين في صنع القرارات؛
- تبسيط الإجراءات الإدارية وإصلاح مختلف الأنظمة الإدارية سواء المالية أو الضريبية بقصد توفير الموارد والعدالة في توزيع الأعباء؛
- تحسين أساليب التعامل مع المواطن أو مختلف المتعاملين مع الإدارة العمومية، وضرورة الاستجابة لمطالبهم؛
- السعي إلى إظهار مزيد من الشفافية في عمل الموظفين والأجهزة الإدارية مما يسمح بتعزيز المساءلة والمسؤولية الاجتماعية؛

[1] تشات سلوى، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 83-84.

- تبني الأنماط والمداخل الحديثة في البناء التنظيمي وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية للإدارات العمومية لتحقيق المرونة والاستجابة لمتطلبات التغيير والتطور والتكيف مع عوامل ومتغيرات البيئية.

من خلال ما سبق يمكن القول أن من بين أهداف الإصلاح الإداري إعادة هندسة وبناء مختلف الأجهزة الإدارية لمختلف الإدارات العمومية من أجل تحقيق كفاءة وفعالية في تنفيذ ورسم السياسات العامة وهي التي من أجلها وجدت الإدارات العمومية.

2- نماذج الإصلاح الإداري: تتعدد أشكال الإصلاح الإداري وذلك راجع لما تتطلبه الإدارات العمومية وحسب المشاكل التي تتخبط فيها والهدف منه، لذلك نجد عدة نماذج للإصلاح الإداري و تتمثل هذه النماذج فيما يلي:

أ- **نموذج البقاء (protective style):** يتمثل هذا النموذج في اعتماد الإدارات على الإكثار من التوسع في السلطات والصلاحيات وصعوبة تنازل الوزارات والمصالح عن أي من هذه المصالح لفائدة هيئات أو إدارات أخرى من أجل أن تحمي نفسها من باقي الوزارات، باعتقادها أن في هذه الحماية تتمكن من ديمومتها وبقائها، غير أن هذا الصراع على الصلاحيات (عدم التنازل عن بعض المصالح) يعتبر عرقلة لعملية الإصلاح و التطوير، وإن هذا التوسع في الصلاحيات والسلطات يؤدي إلى توجه الإدارات نحو توسيع جهازها وسلطتها وتجاهل العلاقات المتبادلة والمتصلة مع الأجهزة الأخرى.

ب-**النموذج الوصفي (descriptive style):** يعتمد هذا النموذج على محاولة القيام بالدراسات الإدارية الجزئية أو الشاملة لمختلف المشاكل الإدارية المحددة التي يتم على ضوئها وضع تصور الحل والإصلاح، ومن ثم اختيار الحلول الملائمة لذلك، ويميل هذا النموذج إلى تجزئة المشكلة الإدارية وكلية الإصلاح وتقسيمه إلى أجزاء ليتم إصلاحه هنا وهناك، ويعتبر هذا

النموذج الغالب نظرا لكونه سهل التطبيق، وتوفره على فرص نجاح أكثر مقارنة مع النماذج الأخرى.

ت- **النموذج المعياري القيمي (Proscriptive style):** يعتبر هذا النموذج من بين النماذج التي تعتمد على الشرعية في إيجاد وتنفيذ الإصلاح الإداري، حيث يعتمد على قدرة وكفاءة القائمين على الإصلاح في تحديد أهدافه نظرا لخبرتهم ومعرفتهم بمختلف المشاكل الإدارية، وكذلك لما يحتاجه الجهاز الإداري من وسائل وميكانيزمات للقضاء على هذه المشاكل، ولتحقيق الأهداف التي تسعى إليها الإدارة العمومية، يعتبر هذا النموذج ذا صيغة سياسية لاعتباره يمس السياسة العامة حيث تقوم السلطة السياسية بتوكيل مهمة تنفيذ الإصلاح إلى القائمين على الجهاز الإداري كونهم هم أقدر الأشخاص على معرفة ما يحتاجه الجهاز الإداري من تغيير وما يحتاجه من تطوير وتحديث إضافة إلى معرفتهم باحتياجات المواطنين لاحتكاكهم المباشر معهم.

ث- **النموذج المؤقت-رد الفعل (reactive style):** يعتمد هذا النموذج على المشاكل التي تكون عائق للجهاز الإداري في وقت معين والتي يجب حلها قبل تخطي هذه المرحلة والمرور إلى مرحلة الإصلاح الشامل ومواجهة التغييرات، ويعتبر من المناهج التي تعتمد على التجربة المستوحاة من الحياة العلمية والخبرة التي يمر إليها دون أن تكون له القدرة على التنبؤ بالمشاكل المستقبلية ومجابهتها قبل حدوثها، فهنا يمكن القول أن هذا النوع من نماذج الإصلاح التي لا تتطلب توفير خطط قبلية لها بل تكون مواجهتها أثناء حدوثها وهو عكس النماذج السابقة.

ج-**النموذج الفعال (proactive style):** يعتمد هذا النموذج على أن يكون المسؤولون ذاتيا بالدرجة الأولى، كما يفترض وجود توازن بين جهد الإصلاح وتبنيه للسياسة الدائمة والديناميكية

التي تهدف إلى الاستجابة للرغبات العامة، وهو ما يتطلب من الجهاز الإداري النشاط والفعالية والحيوية وقدرته على تحديد المعوقات الإدارية وإزالتها والإستجابة للمتغيرات البيئية والمصالح العامة، وفي نفس الوقت يجب أن يطبق الجهاز الإداري الإصلاح في حدود الشرعية لصلاحياته وسلطاته والتقييدات المفروضة.

ثانيا: الإدارة العامة الإلكترونية: يعتبر ظهور الإدارة الإلكترونية نتيجة للثورة التي مست تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخصوصا بعد ظهور شبكة الإنترنت، حيث أصبحت هذه التكنولوجيا من بين أهم الركائز للإدارة الحديثة حيث عرفت الإدارة الإلكترونية على أنها "منظومة رقمية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من النمط اليدوي إلى النمط الإلكتروني، وذلك بالاعتماد على نظم معلومات تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف"[1].

1- متطلبات الإدارة الإلكترونية: يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية توفير مجموعة من المتطلبات لتسهيل عملية التحول ومن بين هذه المتطلبات نجد[2]:

- المتطلبات السياسية والقانونية: يجب وضع الإطار القانوني والتشريعي وتحديد حقوق وواجبات كل الفاعلين على حد سواء، كما يجب توفر الإرادة السياسية من أجل إحداث تغيير في التنظيم الحكومي والتغيير في أساليب العمل.

---

[1] أحمد فتحي الحيت، **مبادئ الإدارة الإلكترونية**، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة1، عمان، الأردن، 2015، ص12.

[2] حمادي نور الدين، **تسيير الموارد البشرية في الإدارة العامة بالجزائر حالة الجمارك الجزائرية 2006-2013**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013-2014، ص119.

- المتطلبات الإدارية والاقتصادية: يتطلب هذا العنصر إعادة النظر في الهرم التقليدي ونمط العلاقات والاتصالات الموجودة بين مختلف الوظائف والمستويات وإعادة هندستها، أما في الجانب الاقتصادي فيجب إعادة النظر في نظم الإدارة التقليدية وتحديثها بنظم رقمية حديثة.
- إرساء الوعي الاجتماعي والتهيئة النفسية لأفراد المجتمع لقبول الإدارة الإلكترونية والمساهمة في إنجاحها، وذلك من خلال تصميم سياسة لترسيخ ثقافة الإدارة الإلكترونية في مختلف الأوساط الوظيفية والمجتمعية وتكريس فكرة الإدارة الإلكترونية كمصلحة جماعية ومشروع وطني لا ينجح إلا بتعاون الجميع.
- المتطلبات التقنية: وتتمثل في توفير البنية التحتية والتي تشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة باستخدام واستيعاب الكم الهائل من تنقل الاتصالات والمعلومات، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحسابات آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات ومختلف البرامج[1].

2-أسباب الاتجاه نحو الإدارة الإلكترونية: يعتبر التحول نحو الإدارة الإلكترونية تحدي تواجهه الإدارة العمومية، كما يعد كذلك من الضروريات الملحة التي وجب النظر فيها في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات، وما أجبر الإدارات العمومية على هذا التحول هو مواكبة التطور سعيا منها لتلبية احتياجات المجتمع وتحسين الخدمات العمومية، كما تضمن الإدارة الإلكترونية

[1] بشرى عبد العزيز العبيدي، **مدى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية وأثرها في درجة تطبيقها**، دراسة استطلاعية في شركة الزوراء العامة، مجلة المنصور، العدد22، العراق، 2014، ص72.

جودة في الخدمات العمومية واستغلال الوقت من أجل تحقيق أهداف السياسات العامة، ومن بين أهم أسباب التحول نحو هذا الاتجاه نلخصها فيما يلي[1]:

- ارتفاع تكلفة العمليات الإدارية جراء الإجراءات والعمليات المعقدة؛
- صعوبة قياس الأداء في الإدارات العمومية؛
- عدم توفر الإدارات العمومية على قاعدة بيانات من أجل تسهيل عملية نقل البيانات بين مختلف المستويات؛
- ضرورة اكتساب التكنولوجيا واستخدامها في عملية اتخاذ القرار؛
- ضرورة توفير اتصال دائم بين مختلف الموظفين في مختلف مستويات الإدارة؛
- تطور وتعدد مختلف احتياجات المجتمع بصفة عامة.

المبحث الثالث: ماهية الخدمة العمومية

تعتبر الخدمة العمومية من بين أهم أسباب وجود الإدارات العمومية، لأنها تعد من بين مخرجاتها، كما تعد كذلك من الميكانيزمات التي توفرها الدولة لتلبية احتياجات ورغبات المواطنين، وكذلك تعد من بين العناصر المهمة في وضع السياسات العامة، ومن خلال هذا المبحث، نستعرض مفاهيم الخدمة العمومية والتطرق إلى الخدمة بصفة عامة والنظريات التي اهتمت بالخدمة، ثم عرض أهم مبادئ الخدمة العمومية وأنواع الخدمات العمومية.

---

[1] وليد مرتضى نوه، **نحو تفعيل دور نظام المعلومات في البنوك للرفع من مستوى أدائها**، دراسة حالة (القرض الشعبي الجزائري cpa، بنك الفلاحة والتنمية الريفيةBADR، البنك الوطني الجزائريBNA وكالات الوادي خلال الفترة 2012-2013، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013-2014، ص ص 38-39.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية

قبل التطرق إلى الخدمة العمومية ومفهومها بشكل خاص يجب أن نستعرض المفاهيم الخاصة بالخدمة.

أولا: تعريف الخدمة: لا يمكننا إعطاء تعريف محدد للخدمة وهذا راجع لتنوع التعريفات من قبل المختصين والباحثين في مجال الخدمة، وكذلك نظرا للاختلاف المتنوع في الخدمات، لكن يمكن تقديم بعض التعريفات على سبيل المثال لا الحصر كما يلي:

1- تعريف الخدمة: تعرف الخدمة حسب التعريف البسيط الذي قدمته المجلة الاقتصادية الانجليزية (the économisé)، والذي مفاده "أن الخدمة تمثل كل شيء مباع في التجارة ولا يستطيع إسقاطه على أرجلنا"[1].

هذا التعريف لم يُعْطِ مفهوماً واضح للخدمة حتى أنه أبقى عليها الغموض، فهناك أشياء تباع في التجارة ولا يمكننا إسقاطها على أرجلنا وهي تعد سلعة ملموسة، كالسيارة وذلك لكبر حجمها.

ويمكن أن نعرفها على أنها "نشاط أو منفعة غير ملموسة يستطيع أن يقدمها طرف ما إلى طرف أخر دون أن يترتب عن ذلك نقل ملكية، كما إن إنتاج الخدمة طبقا لهذا المفهوم قد يرتبط وقد لا يرتبط بناتج مادي ملموس، فإذا لم يكن يرتبط بها ناتج مادي فهي خدمة خالصة "[2].

---

[1] James tiboul," **une nouvelle approche du management "le temps des services**, édition d'organisation, paris, 1999, p07.

[2] سعيد محمد المصري، **إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية المفاهيم والاستراتيجيات**، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2002، ص165.

من التعريفات السابقة يمكننا أن نستخلص تعريف الخدمة، على أنها المنفعة الغير ملموسة التي تنتج من خلالها عملية تتم بين طالب الخدمة ومقدمها، وتتميز على غيرها كالسلع، عدم توفر إمكانية التخزين والنقل، ومن خلال هذه التعريفات السابقة يمكننا أن نستخلص خصائص الخدمة.

2- **خصائص الخدمة:** تتميز الخدمة بمجموعة من الخصائص تميزها عن السلع من أهمها:

- منفعة غير ملموسة يعني عكس السلع؛
- لا يمكن تخزينها وتستهلك في وقت الحصول عليها؛
- عدم نقل الملكية من مقدمها إلى طالبها.

3- نظريات الخدمة: هناك عدة نظريات للخدمة يمكن التطرق إليها ومن أهمها هي[1]:

- نظرية القطاع الثالث : « théorie du secteur troua »
- تصنيف براونينغ – سانقلمان: « classification browning – singleman »
- النظرية الاستنباطية للخدمات الصافية: « les services purs la démarche déductive »
- نظرية تعميم الخدمة (كل العالم في الخدمات): « les service listions»:

أ- **نظرية القطاع الثالث(théorie du secteur troua):** تعتمد منهجية هذه النظرية في البداية على عزل كل الوظائف والنشاطات التي لا يمكن أن تكون خدمات، وفي المرحلة الثانية تحليل ووضع الملاحظات و فحص النشاطات المتبقية لغرض استنتاج النقاط المشتركة، أدت هذه النظرية إلى تصنيف ثلاثي للقطاعات الاقتصادية، والذي تم تصنيف الخدمات ضمن

[1]- عبد القادر برانيس، **التسويق في المؤسسات الخدمات العمومية دراسة ميدانية على قطاع البريد والاتصال في الجزائر**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2006-2007، ص24.

القطاع الثالث « du secteur troua» واعتبر القطاع الفلاحي القطاع الأول secteur» « primaire، وقطاع المناجم والقطاع الصناعي القطاع الثاني « secteur deux».

ومن خلال هذا التصنيف أصبح قطاع الخدمات يمثل كل النشاطات التي لا تدخل ضمن القطاع الأول والثاني وكل النشاطات التي لا يعتبر إنتاجها مُنْتجاً ماديا مثل: الصحة، تعليم،...الخ، ويتم الاستنتاج من هذا التصنيف أن ما يميز الخدمات على الإنتاج و الاستهلاك وهي صفة اللاملموسية التي أشار إليها أدم سميت في القرن الثامن عشر، "حيث اعتبرها (الخدمة) تالفة في لحظة إنتاجها".[1]

تلقت نظرية القطاع الثلاث انتقادات كبيرة للنظرة الضيقة التي كان ينظر إليها رواد هذه النظرية للخدمة حيث اعتبرها أدم سميت لا تخلق أي قيمة مضافة.

لكن نرى عكس ذلك في المجتمع الحديث، حيث أصبحت الخدمات لها أثر كبير وواسع في الاقتصاد، ككل مع ظهور شركات عالمية مختصة في هذا المجال، مثل: شركات الطيران...الخ.

ب- نظرية بوارنينغ-سانغلمان (classification browning – singleman): اعتمدت هذه النظرية في تقسيم القطاعات الاقتصادية على 06 قطاعات مختلفة وهي[2]:

- الصناعة التحويلية (البناء، صناعات يدوية، سلع ضرورية، صناعات الغذائية)؛
- الصناعات الاستراتيجية (الفلاحة، المناجم)؛
- التوزيع (تجارة الجملة، والتجزئة، الاتصالات، التموين والنقل)؛
- الخدمات الموجهة للمنتجين (البنك، التأمين، العقار، الخدمات الموجهة للمؤسسات)؛
- الخدمات الاجتماعية الموجهة للمستهلكين (الصحة، الاحتياط، الإدارة ....الخ)؛

---

[1] عبد القادر برانيس، **مرجع سبق ذكره**، ص24 25.

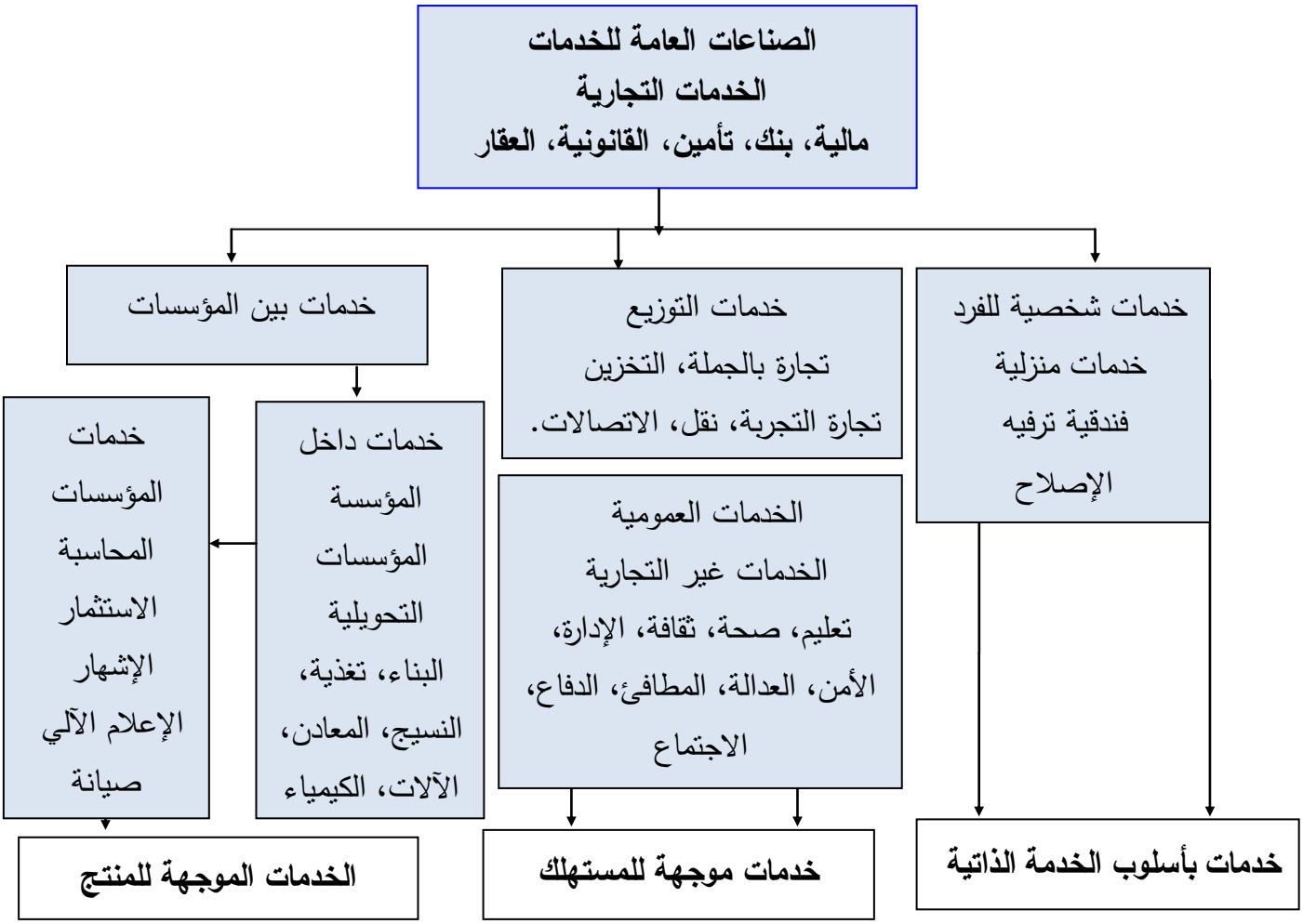
[2] عبد القادر برانيس، **مرجع سبق ذكره**، ص32.

- خدمات شخصية موجهة للأفراد (فندق، تصليح، صباغة، ترفيه).

وبارتكازه على هذا التقسيم قام بعرض قطاع الخدمات بتقسيمه إلى ثلاثة قطاعات وهي موضحة في الشكل الموالي:

- الخدمات موجهة للمنتج؛
- خدمات موجهة للمستهلك؛
- خدمات بأسلوب الخدمة الذاتية.

الشكل رقم: 02 يوضح الخدمات حسب تصنيف براونيغ – سانقلمان



Source: James Teboul, **«le temps les services » (une nouvelle approche du management**), Edition d' organisations , 1999, paris, page 15.

من خلال الشكل02 يتضح أن هذا التصنيف لجأ إلى تقسيم قطاع الخدمات لثلاثة قطاعات وهي:

- **خدمات موجهة للمستهلك:** ويقصد بها المنتجات التي تقدم مباشرة للمستهلك(المواطن)، عند طلبها أو الاستفادة منها بصفة مباشرة مثل، (الصحة، التعليم، الأمن).
- **خدمات بأسلوب الخدمة الذاتية:** وهي الخدمات التي يمكن للفرد القيام بها بصفة شخصية، ثم يلجأ الغير في أدائها(الترفيه، الفندق...الخ)، وعادة ما يلجأ الفرد إلى هذا النوع من الخدمة الذاتية من أجل الحصول على مزايا، مثل: الجودة، تخفيض التكاليف[1].
- **الخدمات الموجهة للمنتج:** يقصد بها الخدمات التي تقدمها المؤسسات الصغرى للمؤسسات الكبرى والتي تنوب عليها في عمل بعض الخدمات، وهو أسلوب جديد أصبحت تنتهجه الشركات والمؤسسات الكبرى لتخفيف المسؤولية عليها وضمان الجودة والوقت، مثل:(مؤسسات النظافة، مؤسسات الأمن، ....الخ).

ت- **النظرية الاستنباطية للخدمات الصافية**(les services purs la démarchedéductive): أتت هذه النظرية بمحاولة جادة لتوضيح مفهوم الخدمة ومفهوم المنتج ثم اعتمدت هذه النظرية على منهجية أحسن للتفرقة بين الخدمة والمنتج وتحديد النقاط المتعارضة القصوى بينهما، بالاعتماد على عاملين للتفريق وهما[2]:

- الخدمة الصافية تتطلب اتصال مباشرة بين طالب الخدمة ومقدمها، ويعتبر طالب الخدمة عنصر مهم في تقديم وإنتاج الخدمة، ومن خلال مشاركته يمكنه أن يؤثر في إنتاجها ونوعيتها وجودتها.

---

[1] عبد القادر برابنيس، **مرجع سبق ذكره**، ص34.

[2] عبد القادر برابنيس، **مرجع سبق ذكره**، 35.

- المنتوج عبارة عن مادة ملموسة، أما الخدمة هي عبارة عن عرض فريد، ومن هنا جاء تعريف الخدمة « C.GRONOOS» على أنها "مجموع النشاطات التي يتولد عنها تأثير وعلاقة تبادلية بين الزبون من جهة والهياكل والموارد البشرية والسلع والأساليب المهيأة للاستجابة لرغبات هذا الزبون من جهة أخرى"[1].

من خلال هذه النظرية يمكن القول بأنها جاءت لتوضح أن الخدمة هي كل شيء يطلبه ويلبي حاجة الزبون، وهي غير ملموسة وتقدم بصفة مباشرة وهي ما تسمى بالواجهة الأمامية، أما بالنسبة للمنتوج فيقصد به تحويل المواد الأولية إلى منتج نهائي يقدم إلى الزبون ولا يمكنه التدخل في عملية التحويل وهي ما تسمى بالواجهة الخلفية.

ث- نظرية تعميم الخدمة (كل العالم في الخدمات la servis cilisation): حسب هذه النظرية أن كل من الخدمات والإنتاج يتطلبان نشاطات ومهام تنقسم إلى الواجهة الأمامية و الواجهة الخلفية، ويقصد به لا يوجد دائما صناعة صافية وتامة للخدمة ولا صناعة صافية وتامة للمنتج، لم يتوقف صاحب النظرية « t. Levitt » عند هذا الحد، بل أكد بأن في الخدمات سنصبح بحاجة أكثر لها في المستقبل القريب، لأننا في مجتمع خدمي يتطور في محيط يتسم بالتعقيد والمنافسة القوية والزيادة المستمرة لمتطلبات وشروط المستهلكين، كما لا تعترف هذه النظرية بالخدمة الصافية المطلقة، وترفض وجهة نظر النظرية السابقة، فهي ترى أن أي نشاط خدمي يتطلب الواجهة الأمامية والخلفية، فمثلا المطعم يوجد به عنصران قاعة الأكل والمطبخ، قاعة الأكل هي الواجهة الأمامية لأنها هي من يتوجه إليها الزبون وتتطلب اتصال مباشر، أما

[1] James Tiboul, C.GRONOOS, « **service management and marketing** », le temps des servisses , 1999, paris, op cit, p22.

المطبخ فهو الواجهة الخلفية التي تعتبر منطقة الإنتاج والتي لا يتم فيها الاشتراك المباشر للزبون[1].

ثانيا: تعريف الخدمة العمومية: توجد عدة مفاهيم للخدمة العمومية التي تطرق إليها المهتمون في هذا الجانب ومن هذه التعريفات نذكر ما يلي:

عرفها كل من كوتلر وبأرمسترونج على أنها "نشاط أو منفعة يقدمها أحد الأطراف لطرف آخر لا تكون ملموسة بالصورة ولا ينتج عنها ملكية الشيء"[2].

وتعرف كذلك على أنها "الحاجات الضرورية التي تحفظ حياة المواطن وتأمين الرفاهية والتي يجب أن تمس العامة كل أفراد المجتمع، والالتزام بتوفيرها ويجب أن يكون الهدف منها المصلحة العامة وتعتبر هي المحرك الأساسي لكل سياسة منتهجة من قبل الدولة، لضمان مستوى معيشي جيد للمواطن[3].

كما تعرف على أنها "الخدمة التي تقدمها الإدارة العمومية للأشخاص الذين يعيشون في نطاق الدولة، أو يحملون جنسيتها إما بصفة مباشرة أو غير مباشرة، ويجب أن تكون متاحة للجميع بغض النظر عن دخل الفرد، والقدرة البدنية أو حدة العقل، كالأمن، الصحة[4].

---

[1] عبد القادر برابنيس، **مرجع سابق الذكر**، ص39

[2] فليب كوتلر وجاري مسترونج، **أساسيات التسويق**، ترجمة سرور على إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2007، ص456.

[3] العربي بوعمامة، **الاتصال العمومي والإدارة الالكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية**، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 09، جامعة الوادي، 2014، ص40.

[4] Public service, https://ipfs.io/ipfs/QmXoypizjW3WknFiJnKLwHCnL72vedxjQkDDP1mXWo6uco/wiki/Public_service.html, 01-10-2017. p 31.

وحسب تعريف Duguit (1928) أرجع الخدمة العمومية إلى "كل نشاط يقع فيه على الحكومة مسؤولية أدائه أو مراقبته، لأن أداء الخدمة العمومية من ضرورة التطور في التماسك الاجتماعي وهي التي تتدخل قوة الحكومة مباشرة في تطبيقها"[1].

وعرفها القانون الإداري الفرنسي " الخدمة العمومية هي تلك التي تعد تقليديا خدمة فنية، تزود بصورة عامة بواسطة إدارات عمومية، ويتطلب عند توفيرها من قبل إدارتها مبدأ المساواة، الاستمرارية، التكييف من أجل تحقيق النفع العام"[2].

وكذلك تعد الخدمات العمومية منتجات غير ملموسة كما يتم تعريفها في كل من و.م.أ وكندا " بأنها نشاط يؤثر في الصالح العام بشرط تحديده من طرف المشرع"[3].

ومن التعريفات السابقة يمكن تعريف الخدمة العمومية على أنها: تلك الحاجات الضرورية التي توفرها الدولة لمواطنيها عن طريق الإدارات العمومية التي تدخل في تنفيذ السياسات العامة، بهدف إشباع رغباتهم وتحقيق أقصى رفاهية ممكنة للمواطن وتتميز في العادة بالإحتكارية.

يمكننا القول كذلك بأن الخدمات العمومية هي كل ما توفرها الإدارات العمومية للأشخاص والمؤسسات، بهدف تلبيه احتياجاتهم سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة من اجل تحقيق المنفعة العامة.

من خلال عرض التعريفات السابقة نستنتج ما يلي:

---

[1] رفاع شريفة، **نحو إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية**، نحو تمييز عمومي جديد وفق نظرية الإدارة العمومية الحديثة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص6.

[2] مريزق عدمان، بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، **مرجع سبق ذكره**، ص14

[3] السيد حجازي، **اقتصاديات المشروعات العامة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004 ص31.

- إن الدولة هي التي عليها مسؤولية تقديم الخدمات لغرض قوتها على إقليمها؛
- إن الخدمات العمومية تتعلق بإشباع حاجات ورغبات المواطنين؛
- إن الإدارات العمومية هي الهيئة المسؤولية عن تقديم الخدمات العمومية للمواطنين.

المطلب الثاني: خصائص الخدمة العمومية ومبادئها

تنفرد الخدمات العمومية عن باقي السلع والخدمات الأخرى، بمجموعة من الخصائص التي تجعلها تتميز عنها ولاسيما وأنها تعد من المنتجات غير المادية، وارتباطها بالمصلحة العامة وتنوعها من خدمات إدارية، تجارية، صناعية، ويمكننا عرض الخصائص المشتركة للخدمات العمومية و كذلك عرض المبادئ العامة للخدمات العمومية.

أولا: مبادئ الخدمة العمومية: هناك مجموعة من المبادئ التي تحكم الخدمة العمومية و تميزها عن باقي الخدمات وهذه المبادئ وهي:

1- مبدأ المساواة: وتعني المساواة أمام المصالح العمومية وهي الوجه الأخر لمبدأ المساواة أمام القانون والتشريعات النابعة عن حقوق الإنسان لسنة 1719[1]، يجب أن يحترم مبدأ المساواة لأن الخدمات العمومية تتميز بالاحتكارية من قبل الحكومة، ويشمل مبدأ المساواة فئتين هما: فئة المستعملين، وفئة غير المستعملين.

أ- **المساواة للمستعملين:** يجب تحقيق المساواة للمستعملين أمام الخدمة العمومية وذلك باستجابة المصالح العمومية لمختلف الرغبات والطلبات لكافة الأصناف وتلبية الحاجات بدون تفرقة أو تمييز[2]، كما يجب على المصالح العمومية تقديم الخدمات العمومية بدون تفرقة بين الأفراد وتقديمها بنفس الجودة والوقت ولا يجب أن تميز فرد على حساب فرد.

---

[1] Jacques chevalier , **« le service public »**,op cit, p41.

[2] عبد القادر براينيس، **مرجع سبق ذكره**، ص122.

ب-المساواة لغير المستعملين: ويعني معالجة عدم المساواة ليس فقط المستعملين، ولكن تشمل المساواة كامل الأصناف من الجمهور ومن لديهم علاقة بالمصالح المقدمة للخدمات العمومية (الإدارة العمومية) وإشراك كل من لديه صلة بها ودون تحيز أو تمييز[1].

2 – مبدأ الاستمرارية: ويعني هذا المبدأ توفير خدمات عمومية بصفة مستمرة وبدون انقطاع وأن يكون تقديمها بصفة منتظمة وتسعى إلى تحقيق النفع العام مهما كانت الظروف، ويتحقق هذا من خلال استمرارية الإدارة العمومية في العمل، وهنا يمكن القول كذلك الاستمرارية هي مدى تواجد الدولة في حد ذاتها لأن بدون وجود دولة لا تكون هناك سلطة ولن يكون تقديم خدمة عمومية.

3 – مبدأ الملائمة: يجب أن تكون الخدمات العمومية تتوافق مع رغبات واحتياجات المواطن (طالب الخدمة)، والعمل على تكييفها مع تطور احتياجاته.

4 – مبدأ الحياد: وهو ارتباط الإدارة العمومية بأخذ جانب حيادي وعدم الخوض في الأمور السياسية أو اخذ موقف من قضية ما لا يتوافق مع المصلحة العامة.

5 – مبدأ المجانية: يُعْني هذا المبدأ أن يكون تقديم الخدمات العمومية من قبل الإدارة العمومية بدون مقابل[2]، أو بالمجانية النسبية فمعظم الدول تعمل بهذا النظام في تقديم الخدمات.

6 – مبدأ التضامن: وهو التعبير عن التضامن الاجتماعي بين المواطنين الذي تتولى الإدارة العمومية قيادته وتجسيده ميدانيا، من خلال تدخلها في محاربة الفقر والحرمان، وتسعى إلى تقليص الفوارق بين طبقات المجتمع، ومن خلال هذا المبدأ يجعل الخدمات العمومية:

- تحافظ على الانسجام الاجتماعي والشعور بالمواطنة؛

---

[1] عبد القادر براينيس، **مرجع سبق ذكره**، ص122.

[2] Jacques chevalier, op, cit, p45

- المساهمة في تشجيع الاستعمال الفعال والعادل للموارد المشتركة (المال العام)[1].

إن هذه المبادئ السابقة إذا ما توفرت في الخدمات العمومية فيمكن أن نقول أن الإدارات العمومية تسعى لتحقيق المصلحة العامة ولتحسين أدائها، بشرط عدم استثناء توفير أي مبدأ من المبادئ السابقة.

ثانيا: خصائص الخدمة العمومية: يمكن تحديد أهم خصائص الخدمة العمومية كما يلي[2]:

1- عدم الملموسية: إن هذه الخاصية التي تتميز بها وهي استحالة لمسها و التذوق والإحساس بالخدمة قبل التحصل عليها، وعلى سبيل المثال لا يمكن أن نعرف نتيجة خدمة الطبيب عند الذهاب إلى العيادة مسبقا، فبسبب هذه الخاصية فإن أغلب الخدمات العمومية تنتج وتستهلك في أنٍ واحد، وكذلك لا يمكن تخزينها كونها شيء غير مادي لذا تعد هذه الخاصية من بين الايجابيات كونها تقلل من تكاليف توفير الخدمة العمومية كتكلفة التخزين.

2- قابلية الخدمة للتلف: تعد قابلية الخدمة للتلف نابعة من كونها غير قابلة للتخزين، لذا فإن الكميات غير المستخدمة خلال فترة العرض ستزول أو تختفي، فمثلا مقعد في الطائرة يستحيل تعويضه، لذا تفرض هذه الشركات عقوبات على المسافرين عند تأجيل رحلاتهم أو إلغائها، ومن هنا يكمن سر الأهمية الممنوحة لمشكل الخدمات الغير المستخدمة أو غير المباعة.

3- التغير وعدم التماثل: الخدمة العمومية متغيرة حسب الأوقات وظروف تحققها، لذلك في غالب الأحيان يستحيل تنميط إنتاج الخدمة العمومية وجعلها خدمة متماثلة، كونها تعتمد على

---

[1] مريزق عدمان، **مرجع سبق ذكره**، ص20

[2] عبد القادر برابنيس، **تسويق الخدمات والخدمات العمومية**، مكتبة الوفاء القانونية، 2014، الطبعة1، ص ص101-105.

مقدمها، وعلى كيفية وظروف تقديمها، وهذا راجع إلى صعوبة توفير أو الحصول على نفس الكفاءات والظروف المتماثلة في هذا الشأن، ومن هنا تكمن أهمية الموظف العمومي الذي نلتقي به أثناء حصولنا على الخدمة العمومية فهم من يحددون رضا أو عدم رضا المواطن.

4- عدم انفصالية الخدمات العمومية: تعد الخدمات العمومية غير قابلة للانفصال عن مقدمها فإن إنتاج الخدمة العمومية مرتبط بوجود الشخص فقط، أيضا يعد زمان ومكان إنتاج الخدمة و استهلاكها غير قابل للانفصال في أي حال من الأحوال، ومن هنا تنبع مشاكل عديدة، تتعلق بمشكل تخزين الخدمات، وتكييف العرض مع الطلب، ولذلك في مجال الخدمات يجب أن يكون المكان والزمان صالحين لإنتاج والبيع والاستهلاك معا.

المطلب الثالث: أنواع الخدمات العمومية

هناك عدة تقسيمات قام بها الباحثون والمهتمون بتقسيم الخدمات العمومية كلٌ من وجهة نظره أو من الزاوية التي يراها، أو من ناحية شمولها أو تجزئتها، وفيما يلي يمكن أن نميز أنواع الخدمات العمومية على النحو التالي:

أولا: الخدمات العمومية المتعلقة بالوظائف السيادية للدولة: يقصد بالخدمات العمومية في هذا الجانب الخدمات التي تتعلق بمهام الدولة الأساسية، وعلى اعتبار أن هذه الخدمات العمومية تعد من بين المكونات الأساسية لشخصيتها الاعتبارية من خلال تقديمها، فإنها تمارس حقها الطبيعي في السيطرة الكاملة على مقدرات الدولة، كما تتصف هذه الخدمات بصفة الاتساع والشمولية على كل أرجاء الدولة، وتتمثل هذه الخدمات فيما يلي[1]:

[1] أحمد محمد المصري، **مفاهيم الإدارة العامة بالدول العربية**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1996، ص ص160-174.

1- **الدفاع:** ويقصد بها خدمة الحماية التي توفرها الدولة عبر القوات المسلحة ومختلف الأساليب التي من خلالها تحمي الحدود البرية والبحرية والجوية للدولة، أي تقديم خدمات عسكرية للمواطنين عبر ممارسة الدولة لسيادتها دون تميز في حدود المصلحة العامة.

2- **الأمن:** تعتبر الدولة مسؤولة على توفير الأمن والحماية للمواطنين ولممتلكاتهم على المستوى الداخلي من خلال هيئات أمنية، التي يعتبر موظفوها موظفين عموميين يسعون إلى حراسة وحماية لكل مواطن دون طلبه أو بطلبه والسهر على حماية ممتلكات المواطنين من التعرض للتخريب والسرقة، فتعبر هذه الخدمة العمومية التي تتمثل في توفير الأمن والحماية الداخلية عن دور الدولة وسيادتها وإبراز سيطرتها على مقدرات الدولة.

3- **التعليم:** يمثل التعليم من بين الخدمات العمومية التي توفرها الدولة إلى مواطنيها تحت مبدأ المساواة، وإلزامية التعليم حيث تضمن للمواطنين توفير خدمة التعليم بكل مراحله التعليمية عن طريق مختلف المؤسسات التربوية العمومية.

4- **المالية:** ويقصد بهذا النوع من الخدمات العمومية هو توفير الأموال عن طريق ما يسمى بالخزينة العمومية من أجل ضمان توفير إنفاق عام.

ثانيا: خدمات عمومية تتعلق بالوظائف الخدمية (مركزية ومحلية): يقتصر هذا النوع من الخدمات العمومية على عمل القطاعات الوزارية الخدمية، التي تمارس نشاطاً بخلاف الوظائف التقليدية والسيادية للدولة، والتي تتسع وتضيق حسب السياسة العامة لكل دولة وتتمثل هذه الخدمات فيما يلي[1]:

[1] أحمد محمد المصري، **مرجع سبق ذكره**، ص ص175 -186.

1- **نشاط النقل والمواصلات:** يتمثل هذا النشاط في السعي إلى توفير الطرق والمواصلات للمواطنين، منها لتيسير أمور المواطنين وتوفير التنقل المستمر، كإجراءات لضمان الوصول إلى أعمالهم وقضاء حاجاتهم، كما يمتد هذا النشاط إلى إنشاء الطرق الكبرى أو من خلال الربط بين مختلف المدن الكبرى والقرى، كل هذا يعد تقديم خدمات عمومية.

2- **الشؤون الاجتماعية والتأمينات:** تهتم هذه الخدمات بتوفير الرعاية الاجتماعية للأسر التي تحتاج إلى رعاية، أو للأشخاص كبار السن، بالإضافة إلى توفير نشاط التأمين الخاصة بتأمين الموظفين والعمال سواء الموظف العمومية أو العامل في المؤسسات الخاصة، كما يمكن القول أن هذه الخدمة العمومية تساعد على رفع المستوى الاجتماعي، وتعكس أثارها على المجتمع ككل.

3- **النشاط الزراعي والأمن الغذائي:** يتمثل هذا النشاط في الاهتمام بالقطاع الزراعي ككل عبر توفير الدراسات والأبحاث من أجل تحسين الزراعة، كما تسعى الدولة كذلك لتوفير كل ما يتطلبه القطاع الزراعي من مبيدات وأسمدة و مختلف الإرشادات الزراعية من أجل النهوض واستمرار النشاط الزراعي ومحاولة تحقيق الأمن الغذائي.

كما يمكن كذلك الاهتمام بمختلف الأنشطة الأخرى كالنشاط الصناعي والسياحي والري ونشاط الكهرباء والطاقة، السكن والتعمير، التموين، ومختلف الأنشطة التي من خلالها تسعى الدولة إلى تقديم خدمات عمومية تضمن من خلالها التكامل والترابط بين مختلف الأنشطة وكذلك لإبراز قدرتها وسيادتها.

ثالثا: خدمات عمومية تتعلق بالمرافق العامة: يقتصر هذا النوع من الخدمات العمومية على نوعية المرفق العام وكذلك حجم المرفق ونشاطه سواء كان هذا النشاط وطنياً أو محلياً، فهناك

مرافق عمومية تابعة لوزارات سيادية ومنها التابعة للوزارات الخدماتية، كما توجد مرافق ذات طابع لا مركزي أو محلي[1]. كما يوجد هناك تصنيفات أخرى يعتمد عليها في تقسيم الخدمات العمومية حسب شكل الخدمة وطبيعتها وهي:

1- **حسب شكل تقديم الخدمة:** يتمثل هذا التقسيم فيما يلي:

- الخدمات الإدارية ويقصد بها الخدمات المقدمة من طرف المصالح الإدارية للدولة كالحالة المدنية المقدمة بالإدارات الإقليمية والمحلية؛
- الخدمات الاجتماعية والثقافية وهي الخدمات التي يراعى فيها الطابع الاجتماعي والثقافي كالخدمات التعليمية والخدمات الصحية والثقافية، حيث يستفيد منها أفراد المجتمع[2]، إلا أن بعض هذه الخدمات لا تكون ذات أهمية بالنسبة لبعض الأفراد كالمكتبات العامة، المتاحف، المساحات العمومية[3].
- الخدمات الصناعية والتجارية ويقصد بها الخدمات التي تقدمها المؤسسات التي تدخل تحت سلطة الدولة مثل تقديم خدمات المياه، الكهرباء والغاز، النقل العمومي[4]، وهي خدمات عمومية

---

[1] أحمد محمد المصري، **مرجع سبق ذكره**، ص188.

[2] غردي محمد وآخرون، **إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر وأفاق تطويرها**، الملتقى الوطني حول إصلاح الخدمة العمومية وتأهيل المرفق العام –الواقع –التحديات –والأفاق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2، يومي 02و03 مارس، 2014، ص3.

[3] العرابي حمزة وآخرون، **الأسس النظرية للخدمة العمومية**، الملتقى الوطني حول إصلاح الخدمة العمومية وتأهيل المرفق العام –الواقع –التحديات –والأفاق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2، يومي 02و03 مارس، 2014، ص10.

[4] غردي محمد، **مرجع سبق ذكره**، ص3.

ضرورية لأفراد المجتمع، لكن ما يميزها عن باقي الخدمات العمومية الأخرى كونها لا تعد خدمات محتكرة بل يمكن للخواص تقديمها ويطبق عليها معايير الربحية التجارية[1]؛

2-**حسب طبيعة الخدمة العمومية:** ويتمثل هذا التقسيم فيما يلي:

- **من حيث طبيعة التكلفة:** في هذا النوع يمكن أن نحدد ثلاثة أنواع من الخدمات العمومية وهي خدمات عمومية مجانية، ونعني بها الخدمات التي تتحمل الدولة كل تكاليفها مثل: الأمن العمومي، والنوع الثاني من الخدمات العمومية التي يتحمل المواطن تكلفتها الاستهلاكية كليا مثل: خدمات الكهرباء والغاز، أما النوع الثالث وهي الخدمات العمومية التي يطلق عليها الخدمة العمومية المدعمة وهي التي تتحمل فيها الدولة جزء من تكلفتها والباقي على المواطن، مثل: خدمات النقل العمومي وخدمات تزويد بالسلع الغذائية واسعة الاستهلاك[2]، تهدف الدول من خلال تجزئة الخدمات العمومية تحقيق مبدأ العدالة والمساواة بين مواطنيها.
- **من حيث طبيعة تقديم الخدمة:** ونجد نوعين من الخدمات العمومية وهي خدمات عمومية تقدم بشكل فردي مثل طلب جواز السفر، وخدمات عمومية تقدم بشكل جماعي مثل الأمن؛
- **من حيث طبيعة استهلاك الخدمة:** توجد هناك نوعان منها وهي خدمات عمومية ذات استهلاك إجباري مثل التعليم للقصر، والنوع الثاني خدمات عمومية ذات طابع استهلاكي اختياري.[3]

---

[1] حمزة العرابي، **مرجع سبق ذكره**، ص10.

[2] غردي محمد، **مرجع نفسه**، ص4.

[3] غردي محمد، **مرجع سبق ذكره**، ص3.

خلاصة الفصل

مما سبق اتضح لنا أنه هناك اختلاف في مفهوم الإدارة العمومية وإدارة الأعمال في مجموعة من النقاط تشمل حتى أسباب قيامهما، فأهم نقاط الاختلاف أن إدارة الأعمال تهدف إلى تحقيق الربح ويعتبر هذا الربح أساس بقائها واستمرارها، أما الإدارة العمومية فهي لا تهدف لتحقيق ربح بل تسعى لتغطية احتياجات المواطنين، كما تستمد هذه الإدارة قوتها من نجاعتها وكفاءتها في تحقيق السياسات العامة للحكومة، ويتم تغطية نفقاتها من الخزينة العمومية للدول، إن الوظيفة التي تقوم بها هذه الإدارة يتطلب عليها توفير بيئة عمل ملائمة لتسهيل عملها وتحقيق غايتها، وعدم توفر هذه المتطلبات يجعلها عاجزة في بعض الأحيان من تلبية احتياجات المواطنين، ولهذا تسعى الإدارات العمومية لتطوير أسلوب تسييرها ومواكبة التطورات التي تساعدها على تطوير أدائها، وبخصوص هذا الجانب ظهرت عدة اتجاهات حديثة تسعى لتطوير عمل المؤسسات بصفة عامة والإدارات العمومية بصفة خاصة من بينها إدارة الجودة الشاملة، الإصلاح الإداري، إعادة هندسة العمليات، الإدارة الإلكترونية، وتعد هذه الأخيرة من بين أهم الاتجاهات لكونها تظم الإصلاح وإعادة الهندسة في مختلف عملياتها وهو ما سنتناوله في الفصل المقبل.

الفصل الثاني

تمهيد:

أدى التطور الذي مس تكنولوجيا المعلومات والاتصال ونظم المعلومات إلى ظهور مفهوم يسمى بالإدارة الإلكترونية، حيث يسعى هذا المفهوم إلى التحول من النظم الورقية إلى النظم الإلكترونية لتنفيذ مختلف العمليات الإدارية وتقديم الخدمات العمومية، كما تسمح هذه التكنولوجيا بتوفير المعلومات لاتخاذ القرار في الزمان والمكان المطلوب، ويعد هذا المفهوم الصبغة الحديثة في تسيير الإدارات العمومية كونه يعتمد على العولمة، والفضاء الرقمي، والمعرفة، وشبكة الإنترنت، لذا فإن التحول إلى تطبيق هذا المشروع يتطلب توفير مجموعة من المتطلبات الفنية والتقنية من بينها بنية شبكات الاتصال الإلكترونية ونظم المعلومات الإلكترونية وأنظمة الأمن والحماية، والمتطلبات القانونية والتشريعية التي تحكم الإدارة الإلكترونية، كل هذا من أجل مواجهة معيقات تطبيق مثل هذه المشاريع.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية من بين الأساليب الحديثة و المعاصرة في التسيير التي تهدف إلى تحسين عمل الإدارات وتساعد على إعادة هيكلة أساليبها ومعاملاتها وتحسين أدائها، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية وعلاقتها مع بعض المصطلحات وعناصرها وأهدافها.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من بين المصطلحات الحديثة، ولذلك لا يوجد تعريف موحد ومتفق عليه، بل قدمت عدة تعريفات من قبل المهتمين والباحثين في هذا المجال.

أولا: تعريف الإدارة الإلكترونية: يمكن عرض بعض تعريفات الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

التعريف الأول: حسب منظمة اليونسكو هي الديمقراطية الإلكترونية للقطاع العام التي تتم باستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة كالإنترنت، لتوفير خدمات ترقى إلى المستوى المطلوب من طرف المواطن وكذلك تقديم معلومات موثوقة للمنتفعين[1].

التعريف الثاني: هي عملية مكننة كل العمليات والأنشطة الإدارية، بالاعتماد على تقنيات المعلومات بهدف الوصول إلى إدارة حديثة تعمل بدون أوراق وبإجراءات مبسطة، للقضاء على الروتين والتوجه نحو إجراءات سريعة ودقيقة في نفس الوقت وقادرة على ربطها بالحكومة الإلكترونية[2].

---

[1] Unesco, **Overview Of E-Gouvernance (Working Paper) On** : Portal, Unesco.Org

[2] علاء عبد الرزاق السالمي، **الإدارة الإلكترونية**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص34.

التعريف الثالث: حسب تعريف البنك الدولي هي أسلوب يرتكز على استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتغيير طريقة التفاعل مع المواطنين والمؤسسات الخاصة والحكومية، لزيادة نسبة مشاركة المواطن في اتخاذ القرار وخلق طرق رسمية للوصول إلى المعلومة وتعزيز الشفافية[1].

التعريف الرابع: تعبر عن القدرة والمهارة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومختلف التقنيات في تنفيذ أنشطة الإدارة، من خلال استخدام الشبكات الحديثة والإعلام الآلي لتقديم خدمات إلكترونية والاستغناء عن الأوراق، وتقديمها بدون انقطاع مما يؤدي إلى تحسين الأداء والإسراع في التنفيذ وخفض التكلفة وتوفير مختلف البيانات والمعلومات بأقل جهد ممكن[2].

التعريف الخامس: هي" التبادل الغير مادي لمختلف البيانات الرقمية بين مختلف الإدارات العمومية من جهة وبين مختلف الإدارة العمومية والمواطن من جهة أخرى، ولا يجب أن يتوقف هذا التبادل بوضع نماذج المعاملات الإدارية عبر شبكة الانترنت فقط، بل يجب أن يشمل وضع مختلف العمليات الإدارية من خلال استخدام مختلف أنظمة المعلومات الآلية لتوريد نموذج المعاملات"[3].

ومما سبق يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية على أنها استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بهدف ترقية الإدارة من إدارة تقليدية إلى إدارة رقمية ومن إدارة مباشرة إلى إدارة عن

---

[1]Riadh Bouriche, **"Le Rôle Des Tic Dans La Bonne Gouvernance" Participation Avec Cette Communication Au Séminaire National Intitulé, Informations Et Société De La Connaissance**, La Faculté Des Sciences Social Et Humaines, Université Mentouri Constantine, Algérie, Organisé Le 18-19 Avril 2009, P3.

[2]نجم العزاوي، **أثر مكونات الإدارة الإلكترونية على أداء المنظمة دراسة تطبيقية على مصرف الرافدين وفروعه في العراق**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 2017/17، الجزائر، 2017، ص247.

[3]محمد بن سعيد محمد العريشي، **إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بنين**، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2008، ص12.

بعد، والتحول من التنظيم الهرمي البيروقراطي إلى تنظيم شبكي، بهدف تعزيز المشاركة واتخاذ القرار من قبل المنتفعين.

ثانيا: علاقة مصطلح الإدارة الإلكترونية ببعض المصطلحات: يمكن إبراز علاقة مصطلح الإدارة الإلكترونية مع بعض المصطلحات فيما يلي:

إن ما يميز التطور التكنولوجي هو ظهور عدة مفاهيم التي تجعل البعض يخلط بين الإدارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية، ويقصد بالتجارة الإلكترونية كافة التعاملات التي تتم إلكترونيا عبر الشبكات العالمية (الإنترنت) وتتم بين مختلف المستويات سواء منظمات وعملائها، أو منظمات وحكومات، أو بين منظمات الأعمال نفسها[1]، أما الأعمال الإلكترونية هي إدارة الأعمال إلكترونيا على مستوى المشروعات أو المنظمات الخاصة، في حين تعني الحكومة الإلكترونية(الإدارة العامة الإلكترونية) مختلف الوظائف العامة والخدمات العمومية التي يجري تنفيذها بالوسائل الإلكترونية إلى الجمهور العام بهدف تقديم خدمات عمومية ومنفعة عامة، كما يمكن القول أن الحكومة الإلكترونية تدل على عمل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات أو المنظمات العامة بغض النظر عن طبيعة ونوع النشاط أو الخدمة العامة المقدمة سواء كانت سياسية، أو اقتصادية، ثقافية أو اجتماعية[2].

والشيء المهم في دراستنا هذه هو إبراز العلاقة بين مصطلح الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية، إذ يمكن القول أن الحكومة الإلكترونية هي جزء من تطبيقات الإدارة الإلكترونية، بمعنى أن الإدارة الإلكترونية هي المظلة الكبيرة التي تتفرع عنها تطبيقات مختلفة كالتجارة

---

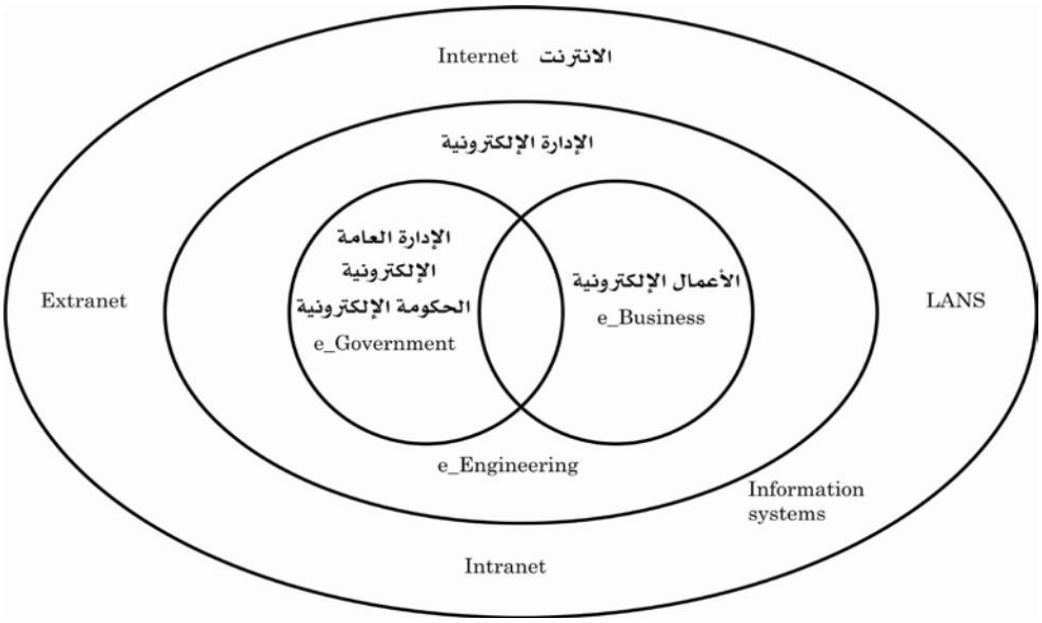
[1] محمود عبد الفتاح رضوان، **الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص22.

[2] سعد غالب ياسين، **الإدارة الإلكترونية**، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2017، ص 10.

الإلكترونية والأعمال الإلكترونية وكذلك الحكومة الإلكترونية، ومن هذا المنطلق يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية أشمل وأعم وهو الأصل والحقيقة أنه لا حكومة بدون إدارة والعكس صحيح[1].

في الأخير يمكن اعتبار الإدارة الإلكترونية هي منظمة إلكترونية متكاملة مبنية على أعمال إلكترونية، حيث نعبر على الإدارة الإلكترونية في المنظمات الخاصة على أنها أعمال إلكترونية، وعلى أن الحكومة الإلكترونية هي الإدارة الإلكترونية العمومية لمختلف الأعمال المقدمة للمواطنين أو الخدمات المقدمة للإدارات والقطاعات الوزارية.

الشكل رقم03: علاقة الإدارة الإلكترونية مع التجارة والحكومة والأعمال إلكترونية



المصدر: سعد غالب ياسين، **الإدارة الإلكترونية**، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2017، ص11.

المطلب الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية:

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية توفير بعض العناصر اللازمة لقيامها وهذه العناصر هي[1]:

[1] دميثان عبد الكريم المجالي، أسامة عبد المنعم، **التجارة الإلكترونية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة1، عمان، الأردن، 2013، ص95.

أولا: الحاسب الآلي (Hardware): يقصد بالحاسب الآلي الجهاز الرئيسي لعملية تطبيق الإدارة الإلكترونية، ويتمثل في مختلف أجهزته الفرعية بدون استثناء (كالشاشة، وحدة التخزين، طابعة، لوحة مفاتيح، الماسح الضوئي.....الخ).

ثانيا: البرمجيات(software): يقصد بها مختلف برامج النظم المسؤولة عن عملية تشغيل مختلف الأجهزة وعمل وسير مختلف العمليات مثل: نظم التشغيل، نظم إدارة الشبكات وأدوات التدقيق، والجداول الإلكترونية، كما تظم كذلك قواعد البيانات، وبرامج البريد الالكتروني وبرامج الويب، وبرامج إدارة المشاريع، إضافة لمختلف الشبكات العامة (الإنترنت) والشبكات الخاصة (الإنترانت، والإكسترانت).

ثالثا: صناع المعرفة: ويقصد بها القيادات الرقمية (Digital leaderships) وتشمل كل من الرأس مال الفكري والمديرين، والمحولين للموارد المعرفية من ضمنية لصريحة، ويكمن دور صناع المعرفة في محاولة خلق ثقافة معرفية جديدة داخل الإدارة، عن طريق نمط وطرق التفكير وترقية أساليب العمل الإداري من خلال ما يتمتعون به من خبرات وكفاءات ومعرفة في مجال المعلوماتية، ويعتبر صناع المعرفة العنصر الفعال والمهم في قيام وتطوير واستمرار ونجاح الإدارة الإلكترونية من خلال تجديد وتطوير البرامج و النظم الآلية المختلفة.

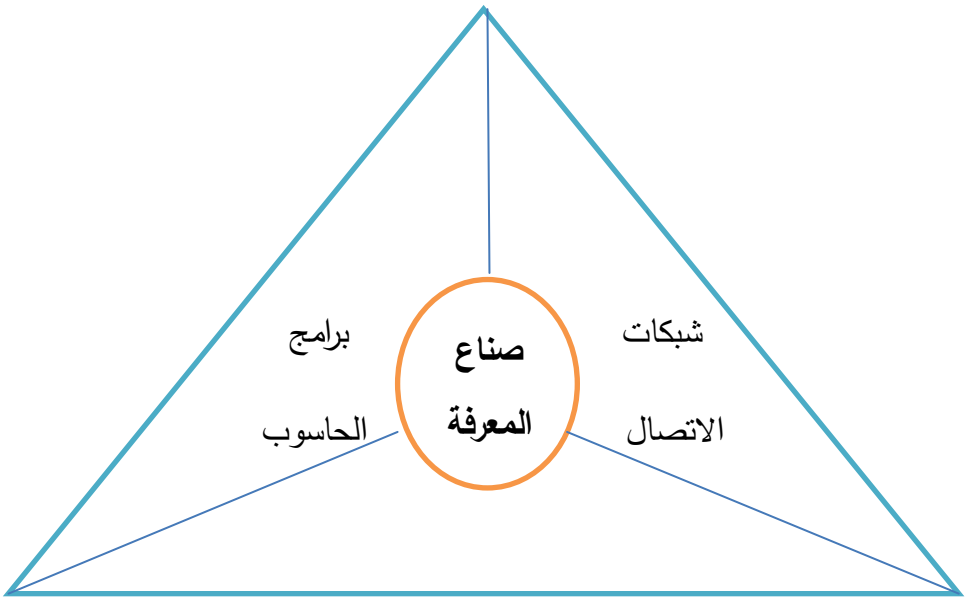
وتجدر الإشارة إلى ضرورة وجود عنصر التكامل أثناء التأسيس الفعلي لمتطلبات الإدارة الإلكترونية وإعطاء الأولية لتكامل العمليات التي تمثل وسيلة تتحدد من خلال أنظمة المعلومات،

---

[1] ياسين سعد غالب، **الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية**، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2005،ص ص23-25.

ومناهج العمل، مما يسمح للمستخدمين التوجه نحو الشباك الموحد للحصول على خدماتهم المطلوبة[1]، والشكل التالي يوضع عناصر الإدارة الإلكترونية.

الشكل رقم04:عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، **مرجع سبق ذكره**، ص24.

من خلال الشكل نلاحظ أن عناصر الإدارة الإلكترونية تتكون من ثلاثة عناصر وهي صناع المعرفة وشبكات الاتصال وبرامج الحاسوب، فهذه العناصر قد أهملت العنصر البشري العامل على هذه التكنولوجيا واهتمت فقط بصناع المعرفة، فعادة ما نجد عدد مصنعي المعرفة قليلين في الإدارات العمومية، لذا يمكننا إضافة عنصر مشغل التكنولوجيا.

رابعا: العنصر البشري: يمثل العنصر البشري المورد الهام في عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية وسيرها حيث لا يمكن الاستغناء عنه في سير مختلف الأنشطة الإدارية، ويقصد بالعنصر البشري الموظف العمومي فهو الشخص المسؤول عن تفريغ المعلومات والبيانات في أجهزة الحاسب الآلي ونظم المعلومات.

[1]Agnés ,Bradier, **"Le Gouvernement Electronique : Une Priorité Européenne "** Revue Française D'administration Publique, Ecole Nationale D'administratives, N° 110,2004, P341.

ويمكن تقسيم العنصر البشري إلى الفئات التالية[1]:

1- فئة المبرمجين الذين تنحصر مهمتهم في وضع البرامج المتعلقة بأنشطة الإدارة الإلكترونية؛

2- فئة مشغلي الحاسب الآلي: يكمن الدور الأساسي لهم في إدخال البيانات والمعلومات وتخزين الوثائق والمستندات و المعاملات الالكترونية وأرشفتها؛

3- فئة موظفي الشبكات: يتمثل عملهم في مراقبة عمل الشبكات وصيانتها حتى تتمكن الإدارة الإلكترونية من القيام بأعمالها؛

4- فئة المختصين في أمور التأمين والحماية: وهم من تقع على عاتقهم مهمة الحماية وتامين نظم المعلومات التي تقوم عليها الإدارة الإلكترونية، مثل محاربة اختراق الأنظمة ومحاربة الفيروسات والتجسس.

المطلب الثالث: أهداف الإدارة الإلكترونية

ترمي الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق العديد من الأهداف لعل أهمها يتمثل فيما يلي:

1- عصرنة الإدارات العمومية وتوافقها مع تطور احتياجات المواطنين وملائمتها للبيئة الدولية؛

2- تحقيق الشفافية في العمل و في تقديم الخدمات العمومية والقضاء على البيروقراطية التي تعاني منها الإدارات العمومية التقليدية؛

3- بناء مجتمع المعرفة؛

4- تطوير وتعزيز مبدأ ديمومة و استمرار عمل الإدارات العمومية، من خلال تقديم خدمات عمومية دون انقطاع عبر تقديم خدمات عمومية إلكترونية على مدار 24 ساعة وطيلة أيام الأسبوع (24ساعة/7 أيام)؛

---

[1] نبراس محمد جاسم الأحبابي، **اثر الإدارة الإلكترونية في إدارة المرافق العامة دراسة مقارنة**، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2018، ص ص 20-23.

5- تجميع البيانات والمعطيات في نظام معلومات آلي واحد يسمح بدعم اتخاذ القرارات على المستوى المحلي والمركزي مثل: نظام معلومات الإدارية، نظام دعم القرار، النظم الخبيرة...الخ؛

6- استعمال أحدث تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإدراجها في تسيير الإدارات العمومية وإحداث ثقافة جديدة لدى الموظفين العموميين؛

7- تسهيل عملية متابعة وإدارة كافة الموارد من خلال توفير نظم آلية للمتابعة والرقابة، تسمح بقياس ما يتم استهلاكه من موارد ومدى تحقيق الرشادة في استهلاك الموارد، وكذلك تعمل على ترشيد التكاليف عن طرق تقليل أوجه النفقات في إنجاز ومتابعة عمليات الإدارة المختلفة، مما يؤدي إلى تعزيز الكفاءة الاقتصادية وفعالية في توزيع الخدمات العمومية[1]؛

8- تركيز عملية اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في عملية مراقبتها[2]؛

9- اختزال وتوفير الوقت من خلال سرعت في انجاز الأعمال وتقديم الخدمات العمومية؛

10- اختصار عدد الدوائر التي تقوم بإنجاز المعاملات، من خلال استغلال التقنيات الحديثة في تحسين عمليات تكامل الخدمة الجديدة عبر الشبكات الدولية؛

---

[1] عبد الرحمان توفيق، **الإدارة الإلكترونية**، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك)، القاهرة، مصر،2005، ص135.

[2] أبو بكر الهوش، **الحكومة الإلكترونية الواقع والأفاق**، مجموعة النيل العربية، طبعة10، القاهرة، مصر، 2006، ص 417.

11- أداء الخدمات الإلكترونية تفتح قناة الاتصال بين الإدارات العمومية والمواطنين، وتوفير البيانات والمعلومات للمستفيدين ومختلف الشركاء الفاعلين في الإدارات العمومية وإضفاء شفافية اكبر؛

12- إعادة الهندسة للنظم والإجراءات ونماذج الإدارات العمومية و توفير خدمة أفضل وبتكلفة أقل وتكون في مستوى تطلعات وطموحات المواطن كمستفيد[1].

من خلال هذه الأهداف يتبين لنا أن الإدارة الإلكترونية تسعى إلى تعزيز العلاقة بين الإدارة العمومية والمواطن، من خلال تقديم الخدمات العمومية من جهة، ومن جهة أخرى تسعى إلى التحول من نظام بيروقراطي إلى نظام مفتوح يتميز بالشفافية والمشاركة، وكذلك القضاء على الروتين في العمل الإداري عند الموظفين وزيادة فعالية المستويات الإدارية ، كما تساهم في تحقيق كفاءة وفعالية في توزيع واستغلال الموارد العمومية.

[1] نبراس محمد جاسم الأحبابي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص45-46.

المبحث الثاني: وظائف ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية له أثر كبير على سير الإدارات العمومية، وذلك لاعتمادها على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملها، الشيء الذي يتطلب توفير مجموعة من الأساسيات التي تعتمد عليها الإدارة الإلكترونية، كما أن هذا التحول يعتمد على عدة مراحل كي يضمن التحول السليم لها.

المطلب الأول: وظائف الإدارة الإلكترونية

إن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية أسفر عن تحولٍ في وظائف الإدارة من الشكل التقليدي إلى الشكل الإلكتروني، فأصبحت الإدارة تستعمل في وظائفها تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومختلف النظم للقيام بوظائفها والمتمثلة في التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية، ويمكن مناقشة هذه الوظائف وإبراز مميزات كل واحدة منها كما يلي:

أولا: التخطيط الالكتروني (E-Planing): يعتمد التخطيط الإلكتروني بنسبة كبيرة على استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الأساسية، فمن خلاله تتم القرارات التي تستخدم مجموعة من النظم الإلكترونية في التخطيط لأعمالها خدمةً لمختلف أقسام الإدارة، ويتسم التخطيط الإلكتروني باستخدام مختلف الأنظمة الإلكترونية الحديثة والمتطورة كنظم دعم القرار، النظم الخبيرة، نظم الشبكات العصبية الاصطناعية، كما يعتمد كذلك على تبسيط نظم

إجراءات العمل[1]، ومن هنا يمكن أن نميز التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي من خلال مجموعة من المميزات[2]:

1- إن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة، والمرنة وقصيرة الأمد والطويلة ويسعى إلى التطوير المستمر والمتواصل دون الانقطاع؛

2- إنه عملية مستمرة بفعل التدفق الدائم للمعلومات الرقمية؛

3- إن عملية التخطيط الإلكتروني، تعتبر كل الموظفين بإمكانهم المساهمة والتأثير فيه في كل مكان وزمان.

ويمكن القول أن التخطيط الإلكتروني عملية مستمرة، بسب الدعم المعلوماتي والبيانات التي تتدفق في الأنظمة المختلفة والتي تؤهله للاستمرار والتطوير المستمر، عكس التخطيط التقليدي الذي عادة ما يتوقف في نهاية الدورة لعدم توفر المعلومات.

---

[1] جمعة إسماعيل العياط، **الإدارة الإلكترونية e-management**، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2015، ص 28.

[2] محمد بن عبد العزيز الضافي، **مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات لمدينة الرياض، رسالة ماجستير**، غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 23.

الجدول رقم03 أوجه الاختلاف بين التخطيط التقليدي والتخطيط الالكتروني

المعيار	التخطيط التقليدي	التخطيط الالكتروني
من حيث الهدف	الأهداف محددة وواضحة بحيث يمكن تنفيذها في السنة القادمة	الأهداف عامة ومرنة وأمنية واحتمالية بدرجة عالية فضلا عن كونها قابلة للتجديد والتطوير المستمر
من حيث المعلومات	يكون التخطيط زمنيا متقطعا من خلال استخدام التقارير بأنواعها المختلفة اليومية، الأسبوعية، والفصلية.	تدفق المعلومات باستمرار لذا يكون التخطيط مستمرا
من حيث تقسيم العمل	المديرون هم المخططون والموظفون هم المنفذون من خلال استخدام مدخل أعلى أسفل	المخططون هم المديرون والموظفون أي استخدام مدخل الجميع في كل الاتجاهات الشبكية
من حيث التركيز	ترتكز الخطة على النظام التشغيلي والقدرات الجوهرية داخل المؤسسة	يكون التركيز عند إعداد الخطط على الأسواق المتغيرة والعملاء وحاجاتهم المحتملة
من حيث المدة	خطط طويلة أو متوسطة أو قصيرة المدى وهي خطة واحدة توجه أعمال المؤسسة	خطط قصيرة الأمد وانية ومتعددة للاستجابة للظروف المختلفة، تنطوي جميعها تحت خطة طويلة الأمد ذات مرونة عالية للتجزئة والتطبيق.

المصدر: عادل حرحوش المفرجي وآخرون، **الإدارة الإلكترونية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر،2019، ص97.

ثانيا: التنظيم الإلكتروني(E-Organizing): التنظيم هو ترتيب الأنشطة بطريقة مميزة تساهم في الوصول إلى أهداف الإدارة وهو الذي يعطي للمؤسسة شخصيتها الإدارية[1]، وقد أدى

[1] عزالدين عبد الله ميلود سويد، **متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية لتقديم الخدمات العامة مع تطبيق على أمانة اللجنة الشعبية العامة لصندوق الضمان الاجتماعي في ليبيا**، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر2012، ص 72.

التطور الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى بروز مفهوم جديد للتنظيم وهو التنظيم الإلكتروني والذي يعتمد على التغيير في مستويات وشكل الهيكل التنظيمي، فيتم التحول من الشكل الهرمي الممل إلى الشكل المفلطح، لمجابهة المشكلات الإدارية التقليدية من خلال إعادة هندسة الوظائف وخلق فرق العمل واستحداث بعض الوحدات التنظيمية الجديدة كوحدة حماية وأمن المعلومات الإلكترونية، ويمكن القول إن التنظيم الالكتروني هو الإطار الفضفاض لتوزيع السلطة والمهام التي تحقق التنسيق الآني في كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم[1]، كما يتضمن التنظيم الإلكتروني العديد من الوحدات الإدارية الجديدة والتي تتمثل في ما يلي[2]:

1- إدارة علاقات العملاء إلكترونيا.

2- إدارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة الإلكترونية.

---

[1] يوسف محمد يوسف أبو أمونه، **واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-hrm في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 57.

[2] جمعة إسماعيل العياط، **مرجع سبق ذكره**، ص 29.

الجدول رقم 04 الفرق بين التنظيم التقليدي والتنظيم الإلكتروني

المكونات التنظيمية	التنظيم التقليدي	التنظيم الإلكتروني
الهيكل التنظيمي	– التنظيم عمودي – الهيكل قائم على الوحدات الثابتة. – التنظيم أعلى– أسفل – منظمة ذات هيكل تنظيمي محدد	– التنظيم المصفوف – تنظيم الوحدات المصغرة – التنظيم مخطط من اليمين الى اليسار – منظمة بدون هيكل تنظيمي محدد
التقسيم الإداري	– التقسيم الإداري على أساس الأقسام أو الوحدات – التقسيم الإداري التقليدي	– التنظيم القائم على الفرق – التنظيم الخلوي القائم على تحالفات داخلية وخارجية.
سلسلة الأوامر	– اللوائح والسياسات التفصيلية – القواعد والإجراءات	– السياسات المرنة – الفريق المدار ذاتيا أو إدارة الذات – جداول العمل المرنة والمتغيرة
المركزية واللامركزية	– مركزية السلطة في القمة – لامركزية السلطة الموزعة	– تعدد مراكز السلطة – الوحدات المستقبلة والفرق

المصدر: راضية أدم محمد، **الإدارة الإلكترونية بين الطموحات والمحاذير**، المؤتمر العالمي الأول للإدارة الالكترونية في المجتمع الجماهيري، أيام01–04 جوان، طرابلس، ليبيا، 2010، ص 13.

من خلال الجدول يمكن القول أن التحول إلى التنظيم الإلكتروني أدى إلى كسر الحواجز التي كانت موضوعة في التنظيم التقليدي، حيث تحول الهيكل التنظيمي من هرمي تقليدي إلى تنظيم شبكي يتميز بالمرونة، كما أصبح التنظيم الإلكتروني يعتمد على عمل الفرق عكس السابق

الذي يعتمد على التفرد بالسلطة، كما يسمح التنظيم الإلكتروني بتوسيع نقاط الإشراف والتشجيع على المشاركة في اتخاذ القرار.

ثالثا: القيادة (E-Leadership): تعتمد القيادة الإلكترونية على القائد الإلكتروني ذو الخصائص الأكثر ملائمة والمنسجم مع بيئة الأعمال الإلكترونية المتسمة بالسرعة والتغيير، وبصفة عامة فإن على القائد الإلكتروني أن يتصف بالمهارات والمعارف التقنية، مثل تقنية المعلومات والحاسبات الآلية وشبكات الاتصال الإلكترونية، ويجب أن يجيد التعامل معها[1].

1- أبعاد القيادة الالكترونية: هناك ثلاثة أبعاد تقوم عليها القيادة الإلكترونية[2]:

أ- **القيادة التكنولوجية الصلبة:** تعتمد هذه القيادة التكنولوجية على استعمال شبكة المعلومات الدولية لإدارة أعمالها، مما يسمح لها بتحقيق مزايا تنافسية من خلال استخدامها للتقنية وحصولها على معلومات بسرعة وذات جودة، مما يسهل عليها اتخاذ قراراتها بصفة اكبر وأسرع و أحسن، وتتميز هذه القيادة بما يلي:

- حس القيادة التقنية: يكون القائد ذا قدرة على تحسس أبعاد التطور التقني والعمل على توظيف مزاياه ليكون جزء من الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- حس الوقت على شبكة المعلومات الدولية؛
- حس الطوارئ: يجب أن يتميز القائد بقدرة أكبر على التحسس لمواجهة الحالات الطارئة لان نظام الشبكات الدولية نظام مفتوح يساهم في توسيع الرقعة الجغرافية للعمل، الأمر الذي يؤدي إلى تزايد المنافسين وحدة المنافسة.

---

[1] محمد بن سعيد محمد العريشي، **إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بنين، كلية التربية**، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2008، ص 44.

[2] عزالدين عبد الله ميلود سويد، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 78-81.

ب- **القيادة البشرية:** تعتبر القيادة الالكترونية ذات محتوى إنساني كبير رغم أنها تعتمد على التقنية، فهي تقوم على المدخل المرتكز على المهمة والتقنية، ويرجع ذلك إلى اعتماد تشغيل الشبكات الدولية على موظفين متخصصين ومؤهلين.

ت- **القيادة الذاتية:** إن قيادة الذات وفق الشبكات الدولية العالمية تتطلب من القائد الإلكتروني أن يتخذ قراراته بصفة سريعة وفورية مما يجعله بحاجة إلى تطوير الاحتياجات والإلمام أكثر بمختلفة العناصر، ويتسم قادة الذات بما يلي:

- القدرة على التحفيز وإبقاء التركيز على انجاز المهام.
- المهارات اللازمة للتكيف مع البيئة المتغيرة.

رابعا: الرقابة الالكترونية (E-Controlling): الرقابة الإلكترونية هي التي تسمح بالمراقبة الآنية من خلال الشبكات العامة الخارجية (الإنترنت) أو الخاصة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية التي تكون بين اكتشاف الانحراف أو الخطأ وعملية معالجته، كما أنها عملية مستمرة ومتجددة تقوم على إعطاء تقرير أولا بأول، من خلال الضغط على زر واحد يمكنك الحصول على تقرير إلكتروني مفصل عن العملية، وذلك راجع إلى التدفق الهائل للمعلومات والتشابك بين المسؤولين والموظفين والشركاء الاجتماعيين، عكس الرقابة التقليدية التي تعتمد على التقارير الورقية، وهذا العمل والكم الهائل من المعلومات والدقة والسرعة في تقييم الانحرافات ومعالجتها يعزز الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني بين كل الشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين مع الإدارة الإلكترونية[1].

[1] محمد بن عبد العزيز الضافي، **مرجع سبق ذكره**، ص 27.

1-مزايا الرقابة الإلكترونية: تكمن مزايا الرقابة الإلكترونية في الآتي[1]:

- تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة البعدية أو الدورية؛
- توفير نتائج التقييم في الوقت الحالي آنيا بدلا من الرقابة على الماضي؛
- تحفز الرقابة الإلكترونية العلاقات القائمة على الثقة مما يقلل من الجهد الإداري المطلوب للرقابة؛
- تسمح الرقابة الإلكترونية بانخراط الجميع لمعرفة ماذا يوجد في المؤسسة إلى حد كبير من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة و الحد من المفاجآت و الأزمات في المؤسسة.

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن التحول لتطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب توفير مجموعة من الشروط والتي تضمن تنفيذ المشروع، وفي هذا الجزء سيتم عرض أهم المتطلبات التي تناولها الباحثون والمختصون في هذا الشأن، وكذلك من خلال الاستفادة من التجارب الدولية للوصول إلى أهم المتطلبات التي يجب توفيرها.

أولا: متطلبات توفر الإرادة السياسية: تعتبر الإرادة السياسية من بين أهم المتطلبات التي يجب أن تتوفر في مثل هذه المشاريع، وهذا لضخامة المشروع وشموله لمختلف العمليات وإعادة هندستها، لذا يتطلب وجود إرادة سياسية تؤمن بهذا المشروع وتسعى إلى تطبيقه وتقوم بتقييم

[1] جمعة إسماعيل العياط، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 32-32.

المستويات التي تم التوصل إليها، كما تضمن كذلك توفير الديمقراطية والشفافية من خلال الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال[1].

ثانيا: المتطلبات التشريعية والنصوص القانونية: يعتبر هذا العنصر الهيكل الذي يدعم الإدارة الإلكترونية ويحكم وينظم مختلف العمليات التي تتم من خلالها، كون أن القوانين أثبتت أنها تعزز المشروعية والمصداقية، ولا بد على مثل هذه المشاريع أن تنشط في إطار بيئة قانونية، ويجب على هذه القوانين أن تتميز بالمرونة في التغير مع كل تغير تكنولوجي لمواكبة التحول في هذا المجال، ويتم ذلك من خلال وضع العقوبات والقوانين التي تتعلق بالتعدي الأمني على المعلومات السرية أو الاختراقات التي تمس مختلف المواقع الإلكترونية.

ثالثا: متطلبات توفير الوسائل الإلكترونية: تتمثل في الوسائل اللازمة لعملية تطبيق الإدارة الإلكترونية والتي يقصد بها الحاسوب[2] و مختلف الوسائط التابعة له (الطابعة، الماسح الضوئي، قارئ البطاقات الالكترونية،,,)، فهي من بين أهم المتطلبات التي يجب توفيرها فلا يمكن قيامها بدون حاسب، كونه أساس العملية ولا يمكنها أن تقوم بدون الماسح الضوئي لأنه هو الذي يضمن

---

[1] صدام فيصل كوكز المحمدي، **التصويت الإلكتروني وأمن العملية الانتخابية الإلكترونية دراسة قانونية لتطوير التجربة الانتخابية العراقية**، ورقة بحثية، كلية القانون، جامعة الأنبار، الفلوجة ، العراق، 2012، ص38، أنظر: http://www.ihec.iq/ihecftp/Research-and-Studies/scientific-studies/electronic.vote2013.pdf. تاريخ الاطلاع: مارس 2018.

[2] عبد العزيز فهد، **معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري من وجهة نظر موظفي ديوان وزارة الداخلية السعودية**، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010، ص ص 34-35.

تحول كل السجلات الإدارية (المواطن أو الخاصة بالإدارة) الورقية القديمة إلى ملفات رقمية مخزنة داخل الحاسب الآلي أو في وسائط التخزين.

رابعا : متطلبات البنية التحتية الاتصالات: يقصد بها تلك الوسيلة التي ترتكز عليها الإدارة الإلكترونية لنقل المعلومات وربط مختلف المستويات الإدارية مع بعضها وكذلك تسمح بربط الإدارة مع المواطن وبدون التنقل إليها، وترتبط بإيجاد حواسيب إلكترونية ونظم البيانات والبرامج ومختلف الأكشاك الإلكترونية في الأماكن العمومية، وتوفير مختلف الهواتف والفاكسات، وتعمل بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية داخل الدولة[1].

خامسا: متطلبات تسويقية: يجب على الحكومة وضع برامج وسياسات تسهر على الدعاية للإدارة الإلكترونية وكيفية عمل وسائلها التكنولوجية، وتشمل هذه السياسة أو الحملات جميع وسائل الإعلام الوطنية من إذاعة وتلفزيون وصحف، والحرص على الجانب الدعائي وإقامة الندوات والمؤتمرات من أجل إثراء مفهوم وإقامة ثقافة شعبية للإدارة الإلكترونية[2]، فنجاح الإدارة الإلكترونية يقتصر على مدى قدرة وقوة إيصال مفهومها الحقيقي للمواطن ولكل الأطراف الفاعلة وهذا يكون على عاتق التسويق الاستراتيجي الجيد لهذا المشروع.

سادسا: متطلبات الموارد البشرية: يعتبر الموظف من بين أهم المتطلبات التي يجب توفرها في التحول إلى الإدارة الإلكترونية، ولا يقتصر على توفير الموظف الذي كانت توظفه الإدارة التقليدية، بل موظف لديه الخبرة والقدرة على العمل على الحاسب الآلي، وضرورة توفير موظفين

---

[1] عاشور عبد الكريم، **مرجع سبق ذكره**، ص26.

[2] خنافيف محمد، معيزي قويدر، **التصويت الإلكتروني كنموذج مقترح لتفعيل الإدارة الإلكترونية في الجزائر**، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة لونيسي علي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد13، البليدة، الجزائر، 2018، ص56.

يمتلكون زادًا معرفيا يحيط بمبادئ التقدم الإلكتروني ولهم من الخبرة ما يمكنهم من أن يصبحوا موظفين مؤهلين لاستخدام مختلف تقنيات المعلومات[1]، ويمكن التركيز على توفر بعض الخصائص الأساسية في الموظف بالإدارة الإلكترونية وهي كما يلي[2]:

- تحديد المهارات والقدرات الواجب توفرها في الموظفين للتحول إلى الإدارة الإلكترونية؛
- إعادة وصف الوظائف حسب الاحتياجات الجديدة؛
- وضع خطة لتدريب وتطوير مهارات الموظفين الحاليين ومواءمتها مع احتياجات الإدارة الإلكترونية؛
- وضع نظام تشجيعي للابتكار و التجديد، للوصول إلى صناع المعرفة؛
- غرس روح عمل الفريق و تطوير الجودة.

سابعا: إعداد نظم معلومات: بما أن الإدارة الإلكترونية عبارة عن نظام كبير وجب أن نوفر له مجموعة من النظم الفرعية لخلق التكامل في الحصول على المعلومات[3]، إن إعداد مثل هذه الأنظمة يكون من بين الشروط الواجب توفرها في إنجاح الإدارة الإلكترونية، وهذه النظم هي عبارة عن بنك معلومات يسمح بتوفير المعلومات عن أي مواطن أو إدارة أو الموظف من خلال اتصاله بمختلف الأنظمة الفرعية لكونها هي المصدر الذي تجتمع فيه المعلومات.

---

[1] مجيد شعباني وآخرون، **الإدارة الإلكترونية للجماعات المحلية آلية لتحسين جودة الخدمة المقدمة**، الملتقى الوطني الخدمة العمومية وتأهيل المرفق العام، يومي02-03مارس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2014، ص6.

[2] حماد مختار، **تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006-2007، ص ص 20-21.

[3] علاء عبد الرزاق السالمي، **مرجع سبق ذكره**، ص71.

ثامنا: أنظمة الأمن والحماية: هي الأنظمة التي توضع من أجل سرية وأمن المعلومات التي تكون في شكل أرشيف إلكتروني وحمايتها من العبث، وذلك لارتباط هذه المعلومات بالخصوصية الشخصية، عن طريق وضع برامج لحماية المعلومات أو عن طريق التوقيع الإلكتروني أو من خلال الأرقام السرية، ومن بين أهم المتطلبات الضرورية لحماية وأمن المعلومات هي[1]:

- دعم الإدارة العليا لنظام حماية وأمن المعلومات وتسليم مسؤوليتها إلى أشخاص محددين؛
- تشفير المعلومات التي تم حفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط؛
- الاحتفاظ بنسخ احتياطية لنظم المعلومات بشكل آمن؛
- تحديد آليات مراقبة وتفتيش لنظم المعلومات والشبكات.

تاسعا: الموقع الإلكتروني: يعتبر الموقع الإلكتروني عنصر مهم من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية، ويقصد به الصفحة التي توفرها الإدارة العمومية على شبكة الإنترنت التي من خلالها يمكن أن تقدم خدمات لطالبها أو معلومات ومن خلالها يتم التواصل معهم، كما يمكن أن نشير في هذا الجانب إلى البوابة الإلكترونية التي تعتبر موقع إلكتروني شامل يقدم مجموعة من الخدمات العمومية، وكذلك تقدم قوائم روابط إلكترونية مهمة للمواقع الإلكترونية للإدارات العمومية المختلفة على شبكة الإنترنت، وتعتبر هذه البوابة المرجع الرئيسي الذي من خلاله يتم طرح كل ما يتعلق بالإدارات العمومية ومختلف الهيئات والوزارات وخدماتها والمعلومات عنها حتى يمكن الاتصال بها عن طريق البريد الالكتروني من طرف المواطن أو المؤسسات الخاصة[2].

---

[1] موسى عبد الناصر، **مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة**، مجلة الباحث، العدد09، الجزائر، 2011، ص91.

[2] عمر بن محمد العتيبي، **الأمن المعلوماتي في المواقع الإلكترونية ومدى توافقه مع المعايير المحلية والدولية**، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010، ص67.

المطلب الثالث: التحول السليم من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

يعتبر التحول نحو الإدارة الإلكترونية ضرورة فرضتها الثورة التكنولوجية وتطور احتياجات المنتفعين، من خلال توفير الحاسبات وشبكات الاتصال ومختلف الجوانب الفنية كونها عناصر أساسية للإدارة الإلكترونية، كما يعتبر هذا التحول قضية إدارية تعتمد على فكر إداري حديث وقيادات إدارية قادرة على التطوير المستمر وتقديم خدمة للمنتفعين وتحقيق رغباتهم مع مراعاة مستوى عالي من الجودة والإتقان في العمل[1].

أولا: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية: يمكن التمييز بين الإدارة التقليدية والإلكترونية في مجموعة من العناصر حسب مجموعة من التصنيفات كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 05: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

التصنيف	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الميزة	المعاملات الورقية تتعرض للتلف مع مرور الوقت	النظام الالكتروني في مأمن من التلف والتقادم، ويمكن تأمينه من خلال أكثر من وسيط التخزين
الحفظ	احتمال ضياع الأوراق والمعاملات لان الحفظ يدوي	صعوبة فقدان أي ملف أو بيانات من الملفات التي تم حفظها على الشبكة الإلكترونية أو وسائط التخزين الإلكتروني
الضياع	الوثائق الضائعة صعبة الاسترجاع	سهولة الاسترجاع بالبحث عن المعلومة في أرشيف الشبكة الإلكترونية أو وسائط التخزين الإلكترونية
التكاليف	ارتفاع تكاليف حفظ المعاملات	غير مكلفة حيث لا تكلف إلا ثمن وسيط

[1] علاء عبد الرزاق السالمي، **الإدارة الإلكترونية E-management**، الطبعة2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 59.

	واسترجاعها	الإلكتروني أو الشبكة الإلكترونية
مكان الحفظ	تحتاج الى خزائن و مخازن خاصة (الأرشيف)	تحتاج فقط إلى وسائط إلكترونية توضع في درج صغير أو في الشبكة الإلكترونية
الحماية	تتأثر بالعامل البشري، ويمكن التلاعب بالملفات	تضمن برامج الحماية عدم التلاعب في الملفات و البيانات
التوثيق والضبط	يكون التعامل مع الموظف بصفة مباشرة	يتم التعامل من خلال الحاسوب و موقع الإدارة المعنية
الإجراءات	تخضع لمزاجية الموظف	عمل إلكتروني دون الحاجة لمعرفة المتعامل معه
التفاعل	بطيء يحتاج لأيام وأشهر لاكتمال المعاملة	تتفاعل بسرعة وترد على المتعاملين من خلال اكتمال العملية (تعتمد على السرعة)
وقت تقديم الخدمة	محدود بالزمن الساعي في اليوم (8 ساعات عمل في اليوم)	تقديم خدماتها على مدار 24/ 07/ 365
الوسائل المستخدمة	الاتصالات المباشرة والمراسلات الورقية	شبكات الاتصال الإلكترونية
الوثائق المستخدمة	ورقية	استخدام التكنولوجيا في تحقيق الأهداف
مدى الاعتماد على الإمكانات المادية والبشرية	تعتمد على استغلال أمثل للإمكانات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف	إرسال الرسالة إلى عدد لا نهائي نفس الوقت
الموثوقية	أقل موثوقية بسب عدم توافر نظم حماية للبيانات	جودة عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

- وسيلة مرزوقي، **التحول نحو الإدارة الإلكترونية كأسلوب للتسيير الإداري**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد7، الجزء1، جامعة أم البواقي، الجزائر،2017، ص ص 114-115.
- بشرى عبد العزيز العبيدي، **مدى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية وأثرها في درجة تطبيقها دراسة استطلاعية في شركة الزوراء العامة**، مجلة المنصورة، العدد22، جامعة المنصورة، العراق، 2014، ص67.

من خلال الجدول يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي ذلك التحول الذي اختزل الوقت و قلل من التكاليف وحسن من الجودة، وهذا التحول هو الذي أعطى مصداقية للتعامل بين المواطن والإدارة من خلال الحد من تأثير مزاجية الموظف في تقديم الخدمات، كما ساهمت الإدارة الإلكترونية في تسهيل عملية استرجاع وحفظ المعلومات والبحث عنها، كما أصبحت تفضي أكثر مرونة إدارية في تفويض الصلاحيات وتوزيع الواجبات والمهام، كما يمكن ملاحظة هذه التغيرات التي أسفرت عن التحول إلى الإدارة الإلكترونية من خلال ما يلي[1]:

- الانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات؛
- التحول من إدارة الأشياء المادية إلى إدارة افتراضية؛
- التحول من إدارة مباشرة (وجه لوجه مع المواطن أو طالب الخدمة) إلى إدارة عن بعد؛
- التحول من التنظيم الهرمي المعقد إلى تنظيم شبكي مرن؛
- الانتقال من رقابة بعدية إلى رقابة آنية أو مباشرة.

ثانيا: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية: قبل الشروع في تطبيق الإدارة الإلكترونية يجب مراعاة توفير الحاجة الفعلية لمثل هكذا مشاريع وكذلك مراعاة التكاليف ومدى توافق الخدمات المقدمة مع الإدارة الإلكترونية، وتلاءم الثقافة التنظيمية في الإدارة ومدى قابلية المواطن والموظف لهذا التحول، وعلى هذا الأساس لا يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة بل من الضروري أن يمر هذا التطبيق بعدة مراحل وخطوات والتي يمكن حصرها في خمسة مراحل وهي[2]:

---

[1] عبد الله بن على التمام، **الإدارة الإلكترونية كمدخل للتطوير الإداري دراسة تطبيقية على الكليات التقنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والتدريبية**، أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، مكة، السعودية، 1428هـ، ص ص 18-19.

[2] علاء عبد الرزاق السالمي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 64-65.

1- **إعداد الدراسة الأولية:** في هذه الدراسة يجب وضع فريق مكون من مختصين في الإدارة وآخرين في المعلوماتية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال من اجل الوصول إلى واقع حال الإدارة لتمهيد الطريق لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وتحديد مختلف البدائل الممكنة ووضع أمام الإدارة العليا تقرير مشروع يشخص كل الجوانب المالية والتقنية والبشرية، حيث يصل الفريق إلى واحد من بين القرارات التالية :

- حاجة الإدارة لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- وجود تكنولوجيا معلومات سابقة يمكن العمل على تطويرها فقط؛
- الانسجام مع آخر التطورات الحديثة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لغرض تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- عدم وجود الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير اقتصادية.

2- **وضع خطة التنفيذ:** يتطلب التحول إلى هذه المرحلة تَوفُر شرط اتخاذ قرار الإدارة العليا وقبولها لتوصيات فريق إعداد الدراسة الأولية لتطبيق للإدارة الإلكترونية في الإدارة من خلال توفير خطط عمل تخص كل مرحلة من المراحل التي تمر بها عملية التنفيذ، و تتميز هذه الخطط بقابلية التطبيق والقياس وتكون مرتبطة برزنامة عمل محدد لتسهيل عملية التقييم.

3- **تحديد المصادر:** تسمح هذه المرحلة بتوفير الدعم لخطط التنفيذ، وتتمثل هذه المصادر في توفر المورد البشري اللازم لهذه العملية وكذلك توفير البرامج و الأنظمة و الحواسيب اللازمة و مختلف المعدات التي تدخل ضمن عملية تنفيذ المشروع، وكذلك تحديد البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

4-تحديد المسؤولية: تعتبر هذه المرحلة من بين أهم المراحل ولا تقل شأنا عن سابقيها، فمن خلالها يجب تحديد الهيئة والمهام التي ستوكل إليها، وكذلك تحديد مسؤولية الجهة التي تقوم بتوفير الإمكانات المالية لتمويلها، وتحديد مهام كل موظف يعمل ضمن تنفيذ الخطة.

5-متابعة التقدم التقني: لمواكبة مختلف التطورات وجب على منفذي خطة التحول مراعاة هذا التطور لتوفير أحدث الابتكارات في تكنولوجيا المعلومات والاتصال بما يفيد ويخدم تطبيق الإدارة الالكترونية.

المبحث الثالث: البناء الشبكي ونظم ومعيقات الإدارة الإلكترونية

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية يتطلب توفير الشروط اللازمة لإنجاح العملية، لذا يشترط في تطبيقها توفير متطلبات التي تعد أساس هذا التحول الإلكتروني، بحيث تتمثل في توفير الأنظمة الآلية التي تسمح بتشغيل المعدات وتوفير الشبكات التي تسمح بعملية الاتصال لتعزز عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، فإن أي اختلال يحدث في عملية التحول نحو التطبيق تعد من بين المعيقات التي تضاف إلى المعيقات الأخرى مثل مقاومة التغيير، لذلك يجب على الحكومات مراعاة كل الجوانب في عملية التطبيق والاستفادة من تجارب الدول الناجحة في هذا المجال، والاستفادة منها عبر استقطاب التكنولوجيا الحديثة وإدخالها في عملية التحول لتجنب حدوث فجوة في مجال التطور التكنولوجي، مقارنة مع الدول التي سبقت في التطبيق، ومن خلال هذا المبحث سنوضح البنية الشبكية ووسائل الاتصال الضرورية لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، كما سنعرض أهم نظم المعلومات المستعملة والواجب توفرها، وعرض كيفية أمن وحماية المعلومات وما هي أهم المعيقات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في تحقيق هدفها.

المطلب الأول: البنية الشبكية للإدارة الالكترونية ووسائط الاتصال

في هذا الجزء سنحاول عرض مكونات بنية الشبكات الضرورية للإدارة الإلكترونية والمراحل التي مرت بها بدءا من الشبكات الخاصة (الإنترانت، والإكسترانت)، وصولا إلى الشبكات العامة (الإنترنت) والتي تعد أخر مرحلة في بناء الشبكات، وكذلك عرض أهم وسائط الاتصال المستعملة والواجب توفرها في تطبيق وتنفيذ الإدارة الإلكترونية ومدى أهميتها.

أولا: البنية الشبكية للإدارة الالكترونية: إن أساس نجاح الإدارة الإلكترونية مبني على مدى توفر بنية شبكية قادرة على نجاح هذه العملية، كون أن البنية الشبكية هي أساس نقل المعلومات وضمان عملية الاتصال، وكذلك تعتبر الشرايين التي تربط بين مختلف المستويات الإدارية وبين الإدارة والأخرى، كما تربطها مع المواطن لأنه يعتبر أساس هذه العملية، وكذلك تسمح بربط الإدارة العمومية والبيئة الدولية، لذا فمدى نجاح الإدارة الإلكترونية مرهون بمدى توفر بنية شبكية متكاملة قادرة على تحقيق الأهداف.

ويمكن تعريف الشبكة الإلكترونية على أنها مجموعة من الحاسبات(شخصية أو كبيرة) تنظم معا(تشكل نظاما واحدا) وترتبط بخطوط اتصال(سلكية أو لاسلكية)، بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في المواد المتاحة (المعدات والبرامج والمعلومات) ونقل وتبادل المعلومات فيما بينهم، وغالبا ما تنطوي الشبكة على جهاز حاسب رئيسي يطلق عليه الخادم (Serveur)، وتتمثل مهمته الأساسية في إتاحة التطبيقات والبرمجيات المختلفة للحاسبات الأخرى في الشبكة، والتي عادة ما يطلق عليها محطات عمل (station Works)، ومنه فالشبكة الإلكترونية هي تنظيم منسق للوحدات

المستقلة، المنفصلة والمتداخلة بغرض تحقيق الأهداف بكفاءة أكثر مما لو تم العمل على تحقيقها عن طريق كل وحدة على حدا[1]. وتتكون البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية من العناصر الآتية:

1- الشبكات الخاصة: يقصد بها الشبكات التي تكون خاصة بالإدارة في حد ذاتها، والتي تسمح بربط مختلف المستويات الإدارية مع بعضها البعض، وتنقسم إلى قسمين هما الإنترانت والإكسترانت.

أ- **شبكة الإنترانت Intranet:** وتسمى كذلك بالشبكة الداخلية للإدارة، وهي الشبكة التي تربط بين حواسيب الموظفين في مختلف المستويات داخل الإدارة والتي كذلك تسمح بربط حواسيب المصالح الإدارية مع بعضها البعض، ويتم هذا من خلال ربط الحاسوب المركزي **(Server)** مع الحواسيب الأخرى عن طريق الموزع الشبكي، حيث يمكن لمستعمل هذه الشبكة من الوصول إلى الحاسوب المركزي من قبل كل حواسيب الموصولة بالموزع الشبكي في نفس الوقت وبدون مشاكل والعكس صحيح، وهذا من اجل تسهيل نقل المعلومات واتخاذ القرارات داخل الإدارة العمومية من أجل ربح الوقت، وكذلك يمكن من خلالها استخدام مختلف الوسائط الإلكترونية (الطابعة) الموصولة من قبل أي جهاز موصول بالشبكة.

وتعتبر شبكة الاتصال المحلي LAN ذات أهمية تقنية بالغة وذلك لتأثيرها على الإدارة الإلكترونية وخاصة استراتيجية تطويرها، كون أن هذه الشبكة تعد منطلق الإدارة لنسج الاتصالات في الداخل أولا ثم الشروع في بناء وصلاتها مع الأطراف المستفيدة أو المؤثرة في بيئتها الخارجية[2].

---

[1] بوزكري الجيلالي، **الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع و أفاق**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2015-2016، ص ص 95-96.

[2] محمد جمال أكرم عمار، **مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمية ودورها في تحسين أداء العاملين**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص42.

ولبناء شبكة الإنترانت لابد من تنفيذ الخطوات التالية[1]:

- تحليل ودراسة الجدوى الاقتصادية لشبكة الانترانت من خلال تحديد حاجة العاملين إلى الخدمات الإلكترونية، وكذلك مختلف البرامج والتطبيقات المطلوبة وتحديد آلية الوصول للمعلومة وطرق استخدامها؛
- اختيار أدوات العمل التي تتضمن برامج التصميم والتطوير المناسبة ضمن الميزانية المتاحة، كذلك تحديد الفريق الذي يضم المصممين والمطورين؛
- إصدار نسخة تجريبية للوصول إلى معدل مدى تقبل العاملين لهذه التقنية والعمل بها ومقارنتها مع العمل السابق (بدونها)، ومدى قدرتهم على صيانته و الوقاية من حدوث الاعطاب؛
- تنفيذ المشروع ومتابعة ووضع خطة تفصيلية لأنشطة الصيانة والاستعانة بمختصين لتنفيذ المشروع.

ب-**الإكسترانت Extranet:** وهي عبارة عن شبكة إنترانت داخلية توسعت وامتدت خدماتها إلى أشخاص خارج الإدارة وهي الميزة التي تميزها عن سابقتها، حيث يكون هؤلاء الأشخاص مخولين لهم الاتصال من داخل الإدارة الداخلية، حيث تمثل الإكسترانت شبكة محمية يكمن دورها في الربط بين الإدارة وعملائها أو مورديها أو فروعها[2]، وذلك من خلال حصول هؤلاء الأشخاص الذين يقعون خارج الإدارة على كلمة سر(Passwords)، تسمح هذه الأخيرة من

---

[1] سعد غالب ياسين، **الإدارة الإلكترونية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص94-95.

[2] عبد الستار العلي، وآخرون، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 240.

***الجدار الناري:** هو برنامج حماية موجود بالحاسوب يمنع من الاختراق عن طريق الشبكة للمستخدمين الذين ليس لهم أمر بالدخول للحاسوب.

تجاوز الجدار الناري(Firewall)* للوصول إلى المعلومات التي تقع في الشبكة الداخلية للإدارة[1]. ولذلك يمكن القول بأن الإكسترانت هي امتداد للإنترانت.

2- الشبكات العامة(الإنترنت): تعتبر الشبكات العامة مرحلة من مراحل تطور الشبكات بعد الإنترانت والإكسترانت والتي ما تسمى بالإنترنت، والتي تعد من بين أهم أسس الشبكات في الإدارة الإلكترونية.

أ- **تعريف الإنترنت:** تعرف على أنها "مجموعة من شبكات الحواسيب على اختلاف أنواعها وأحجامها، وشبكات الاتصال التي تربط فيما بينها لتقدم العديد من الخدمات والمعلومات بين الأفراد أو الجماعات، وتعتمد على نُظام تراسل عالمية تسمى بـ(TCP/IP) وبرمجيات لتشكيل لغة تخاطب واحدة تفهمها جميع الشبكات والحواسيب المتصلة بالإنترنت وتساعد على نقل وتبادل المعلومات"[2]، ويقصد بها كذلك "المجموعة الهائلة من أجهزة الحاسوب المُتصلة فيما بينها، حيث يتمكن مستخدموها من المشاركة في تبادل المعلومات"[3].

ب-مكونات الانترنت: تتمثل مكونات الإنترنت فيما يلي[4]:

- **مجتمع المُستفيدين من الإنترنت** سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات؛

---

[1] محمد جمال أكرم عمار، **مرجع سبق ذكره**، ص 51.

[2] زياد القاضي وآخرون، **مقدمة إلى الإنترنت**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص25.

[3] لمين علوطي، **أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2007-2008، ص27.

IP* ويقصد بها العنوان أو المسار الذي يتم من خلاله ربط الحاسوب بشبكة الانترنت مثال: على IP192.168.1.1

[4] لمين علوطي، **مرجع سبق ذكره**، ص32.

- **التكنولوجيا:** والتي تضم أجهزة الحاسوب والبرمجيات التي تربط أقسام الإنترنت بالمستفيدين؛
- **إدارة الإنترنت:** والتي تتركز على اتفاقيات عالمية ومشاورات بين المهندسين، والتنفيذ، بواسطة الهيئات العامة والجهات الخاصة التي تقوم بتخصيص العناوين وصيانة الممرات؛
- **تجارة الوصول إلى الإنترنت:** والتي تبدأ بمجهزي الخدمة في القطاعين العام والخاص وإتاحة الوصول إلى الإنترنت من خلال تقنيات الاتصال بالإنترنت.

ت- تقنيات الاتصال بالإنترنت: هناك عدة تقنيات تستعمل في عملية الاتصال بين المستخدم ومزود خدمة الإنترنت، ومن أهم هذه التقنيات نذكر منها[1]:

- الاتصال عن وسائل التواصل الاجتماعي؛
- الاتصال عن طريق الشبكة الرقمية المتكاملة؛
- الاتصال عن طريق الخط المشترك الرقمي؛
- الاتصال عن طريق الهاتف المحمول؛
- الاتصال عن طريق الـ WI-FI؛
- الاتصال عن طريق الأقمار الصناعية.

ث-خدمات الإنترنت: تسمح شبكة الإنترنت بتقديم مجموعة من الخدمات لتسهيل عمل الإدارة الإلكترونية وتتمثل أهم هذه الخدمات على سبيل المثال لا الحصر:

[1] سكر كتر، **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل إدارة علاقة الزبون دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2010-2011، ص 36.

- **خدمة البريد الإلكتروني:** ويقصد بالبريد الإلكتروني ذلك النظام الذي يسمح بتبادل الرسائل إلكترونيا بين الأشخاص والذي يتميز بالسرعة في إرسال المعلومات[1].
- **بروتوكولات نقل الملفات FTP:** يتمثل بروتوكولات نقل الملفات بين طرفين في الإنترنت، ويوفر طريقة تسمح للولوج إلى الحاسوب مزود في الإنترنت بهدف جلب ملفات مخزنة فيه أو إرسال ملفات إليه، وتعد هذه الخدمة من الخدمات المهمة في الإنترنت، إذ أن هنالك ملايين من الملفات الموجودة في الحواسيب المتاحة للاستخدام العام من خلال شبكة الإنترنت، كالصور والفيديوهات، الكتب والتقارير وغيرها حيث يمكن لمستخدم شبكة الإنترنت نقلها بالرجوع إلى حاسوب مزود الخدمة الذي يرتبط به.[2]
- بالإضافة لخدمة شبكة الويب العالمية، المجموعات الإخبارية، شبكةGopher، الويبwww.

3- العلاقة بين الإنترنت والإنترانتْ والإكسترانت: إن الإنترنت تمثل شبكة شاملة ودولية، أما بالنسبة للإنترانت فهي تقتصر على الأفراد العاملين داخل المنظمة فقط، في حين الإكسترانت تتمثل في ربط وحدات المنظمة مع الأطراف الثلاثة فقط.

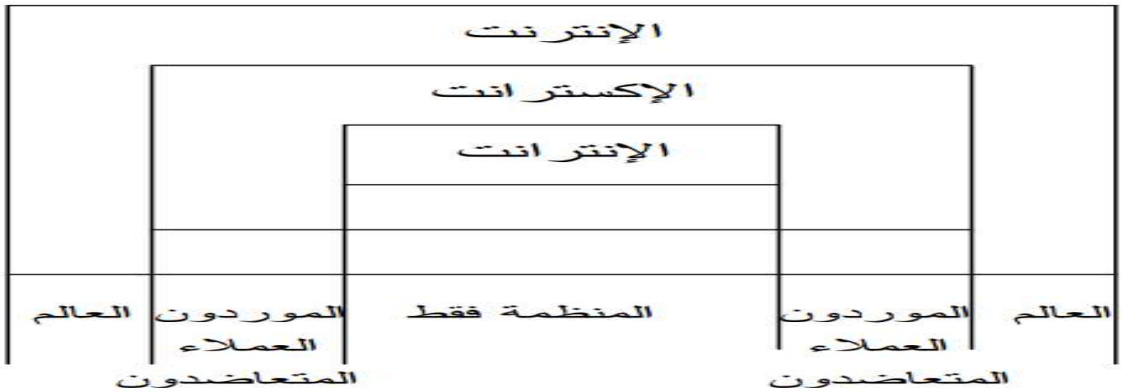
يمكن أن نبين العلاقة التي تربط بين الأنواع الثلاثة من الشبكات من خلال الشكل الموالي:

---

[1] محمد محمود الطعامنة، طارق، شريف العلوش، **الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2004، ص ص 103-104.

[2] لمين علوطي، **مرجع سبق ذكره**، ص40.

الشكل رقم05: العلاقة بين مختلف مكونات البنية الشبكية(الإنترنت، الإنترانتْ والإكسترانت)



المصدر: سكر كترة، **مرجع سبق ذكره**، ص 44.

من خلال ما سبق يمكن أن تظهر لنا أهمية البناء الشبكي للإدارة الالكترونية في كونه أهم شيء تقوم عليه الإدارة الإلكترونية، حيث تسمح بتوفير المعلومات ونقل البيانات واتخاذ القرارات، ويقتصر نجاح هذه الخدمات والأعمال الإلكترونية على توفير بناء شبكي فعالٍ للإدارة الإلكترونية، ونلاحظ أن البناء الشبكي يكمن في تَنَاسُق مكوناته و تطور مراحله(الإنترانت–الإكسترانت–الإنترنت)، ومدى تحقق التكامل بينهم، حيث يسمح هذا البناء الشبكي بتوفير خدمات على الخط بصفة مباشرة ويضمن اتصالاً دائماً.

ثانيا: وسائط الاتصال: هي عبارة عن أجهزة تستخدم للربط بين طرفي اتصالٍ أو أكثر، وتعتبر من بين العناصر الأكثر اهتماما في عملية بناء الشبكات، كونها الآلية التي تحقق التكامل من خلال الاتصال بين أجهزة الحاسب الآلي، فقد سمحت هذه التقنية من خلال تطورها ببروز وتطور الإدارة الإلكترونية لارتباطها الوثيق بالشبكات والحاسب[1]، ولا يوجد تكامل بين الشبكة والحاسب

[1] فاطمة الزهراء طلحي، **تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية**، مكتبة الوفاء القانونية، طبعة01، 2017، ص146.

الآلي إلا بحضور وسائط الاتصال، ووسائط الاتصال المستعملة في الإدارة الإلكترونية على نوعين: وسائط اتصال سلكية ووسائط اتصال غير سلكية:

1- وسائط الاتصال السلكية: ويقصد بها مختلف الأسلاك والكابلات التي تربط بين الحاسبات والتي تسمح بنقل المعلومات والبيانات وتشمل ما يلي[1]:

أ- **الأسلاك المزدوجة المجدولة** : وتستخدم في الخطوط الهاتفية العادية وتتميز هذه الأسلاك بسهولة التركيب والتحويل، ومن عيوبها أنها منخفضة نسبياً في نقل المعلومات وسرعتها التي لا تتجاوز (1MB).

ب- **الكابلات المحورية:** وهي أسلاك متعددة المحور وتنقسم إلى قسمين:

- **الكابل المحوري ذو الحيز الأساسي:** ويستعمل هذا النوع من الكوابل في التنقل العادي للبيانات، ويستخدم في ربط الحاسبات لمسافة محدودة لا تتعدى 15كلم، يتميز هذا النوع بسهولة التركيب والصيانة ومن عيوبه محدود المسافة وعالي التكلفة.
- **الكابل المحوري ذو الحيز العريض:** يستعمل هذا النوع من الكابلات لإرسال البيانات إلى مسافات أبعد من سابقتها، ومن مميزاته أن سرعته تصل إلى(100MB)، قليل التشويش، ومن عيوبه أن تكلفة شرائه وصيانته مرتفعة، يتميز الكابل المحوري بنوعيه بتكلفة عالية وصعوبة صيانته وتركيبه مقارنه مع الكابلات المزدوجة لأنها توضع في الجدران.

ت- **كابلات الألياف الضوئية:** يتميز هذا النوع من الكابلات بخطوط زجاجية رقيقة تشبه خطوط العنكبوت، تسمح بمرور أشعة الليزر حولها، وتقدر سرعت الاتصالات الإلكترونية بحوالي

---

[1] علاء عبد الرزاق محمد السالمي، حسين علاء عبد الرزاق السالمي، **شبكات الإدارة الإلكترونية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة01، 2005، ص ص 28-29.

300ألف كيلومتر في الدقيقة،[1]كما أنها تستطيع نقل 160 مليون مكالمة هاتفية و80 ألف تلفزيونية في أن واحد لمستخدم النظام الرقمي،[2] ومن عيوبها أن صيانتها وتركيبها يتطلب تكلفة عالية.

2- **وسائط الاتصال اللاسلكية:** وهي الوسائط التي تعمل على الموجات الكهرومغناطيسية ويتم التحكم فيها عن طريق جهاز الإرسال، ويرجع أهمية هذا النوع من الوسائط لدوره الحيوي في الإدارة الإلكترونية، فبدون الوسائط الإلكترونية لا يمكن الاستفادة من تطبيقات وخدمات الإدارة الإلكترونية،[3] وأهم الوسائط اللاسلكية هي:

أ- **الميكروويف:** يستعمل هذا النوع لبث الصوت والمعلومات الصوتية(عبر الموجات الإلكترومغناطيسية) باستخدام محطات تقوية، تلتقط هذه الموجات ثم تعيد تقويتها مما يسمح بنقلها إلى مسافات بعيدة، والميكروويف عبارة عن موجات قصيرة ذات نطاق واسع ومن مميزاته السعة والسرعة الفائقة في حمل ونقل المعلومات.

ب- **الأقمار الصناعية:** والتي تعمل على التقاط ونقل الصور والبيانات والمعلومات، سواء كانت صوتية أو مرئية، تلتقطها القمار الصناعية عبر محطات أرضية ليتم من خلالها بث المعلومات

---

[1] سلاوتي حنان، **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحديث الخدمات المصرفية**، دراسة حالة عينة من البنوك، أطروحة دكتوراه، جامعة البليدة2، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، الجزائر، 2014-2015، ص52.

[2] علاء عبد الرزاق محمد السالمي، حسين علاء عبد الرزاق السالمي، **مرجع سبق ذكره**، ص29.

[3] فاطمة الزهراء طلحي، **مرجع سبق ذكره**، ص 147.

المتحصل عليها، ومن مميزات هذه الوسائط هي سعة ودقة وسرعة ودرجة الوضوح تكون كبيرة جدا مقرنة مع الوسائط السابقة[1].

المطلب الثاني: مراحل تطبيق نظم المعلومات الإلكترونية وأهمها

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب توفير نظم معلومات إلكترونية متخصصة، وذلك لأهميتها الكبيرة في عملية التحول، حيث تمر مرحلة توفير نظم إلكترونية بمجموعة من المراحل من شأنها تحقيق الكفاءة في عملية التطبيق، كما تقتصر أهمية هذه النظم على الدور الحيوي التي تقدمه في تطوير أداء العمليات الإدارية المختلفة، مثل: الرقابة، الإشراف، التسجيل ونقل المعلومات، والمساعدة على اتخاذ القرارات.

أولا: مراحل التحول من نظم ورقية إلى نظم معلومات إلكترونية: هناك عدة مراحل تمر بها الإدارات العمومية في عملية مكننة مشاريعها أو أعمالها وهذه المراحل هي[2]:

1- المرحلة الأولى: مرحلة التجهيز أو ما قبل التطوير: يقوم المكلفون بهذا المشروع في هذه المرحلة بوضع النموذج العام والذي يمر بدوره بعدة مراحل وهي:

- تحليل الوضع القائم من خلال إعداد تقرير مبني على حصر الوضع القائم ومعرفة النظم المستعملة حاليا، و وضع تصور للمرحلة القادمة؛
- حصر لجميع الأدوات التي تتمثل في نظم المعلومات و التشغيل و المعالجة واتخاذ القرار وتحديد البرامج اللازمة التي تحتاجها الإدارة الإلكترونية، مع تحديد كل الاحتياجات من وسائط التخزين الإلكترونية، والشبكات، و الموارد البشرية التي تحتاجها؛

---

[1] علاء عبد الرزاق السالمي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص241-242.

[2] عاطف احمد محمد احمد السمان، **مرجع سبق ذكره**، ص ص52-55.

- تحديد المستوى والمصلحة التي توكل لها عملية الإشراف على قيادة عملية التطوير وتحديد مدير المشروع من جهة التنفيذ، مثلا تحديد مصلحة البحث والتطوير على مستوى كل إدارة تكون مسؤولة على البحث على التكنولوجيا التي تتلاءم مع أعمال الإدارات العمومية؛
- توفير الموارد المالية التي تغطي ميزانية التي تحتاجها الإدارة لمباشرة عملية التطوير.

2- **المرحلة الثانية: مرحلة التطبيق:** تتم مرحلة التطبيق وفق إستراتيجية، لذا يجب على الفريق المسؤول على تطبيق المشروع أن يحدد الأهداف المرغوب الوصول إليها من عملية التطوير وتطبق هذه المرحلة وفق الخطوات التالية:

- استكمال توفير المتطلبات الإدارية والتنظيمية المطلوبة لعملية تنفيذ التطوير عبر وضع دفاتر شروط تتضمن احتياجاتها من البرامج والتطبيقات وأجهزة التشغيل مع تحديد الشروط الفنية والمالية لعملية التطوير؛
- طرح الاحتياجات في شكل مناقصات في السوق لاختبار العروض الأحسن لتنفيذ المشاريع؛
- إدارة مشروع التطوير والميكنة عبر إحلال النماذج الورقية بنماذج إلكترونية، وتبدأ الحاجة في تلاشي النظام الورقي والتحول إلى سجلات إلكترونية.

3- **المرحلة الثالثة: مرحلة الميكنة الفعلية للعمليات والتشغيل الفعلي للنظم:** تنقسم هذه المرحلة إلى عدد من الخطوات الفرعية وذلك على النحو التالي:[1]

- تطوير النظم وفقا لاحتياجات الإدارة و طبيعة عملها؛
- اختبار النظم في حالة تطويرها من أجل معرفة مدى توافقها مع احتياجات الإدارة؛

[1] عاطف احمد محمد احمد السمان، **مرجع سبق ذكره**، ص ص56-57

- التشغيل الموازي عبر إبقاء العمل بالنظام الورقي وفي نفس الوقت بدء العمل بالنظام الإلكتروني حتى تطمئن الإدارة على نجاح العملية؛
- التشغيل الفعلي عبر ميكنة كل العمليات الإدارية في الإدارة والتحول من صلاحيات الإدارة الوظيفية إلى صلاحيات الإدارة الإلكترونية؛

4- المرحلة الرابعة: مرحلة التحول النهائي إلى نظم معلومات إلكترونية: في هذه المرحلة يتم الوصول إلى المرحلة التي كان مخططاً لها، حيث تصبح أجهزة الحاسبات الآلية والنظم والشبكات وسيلة العمل داخل الإدارة العمومية، وتصبح النظم الآلية جوهر العملية الإدارية، فإذا وقع مشكل في النظم يتوقف سير العمل بالإدارة العمومية، وتصبح عاجزة على تقديم مهامها، أو يتم التحول إلى النظم البديلة لمباشرة العمل كخطة طوارئ.

ثانيا: أهم نظم معلومات الإدارة الإلكترونية: يعتمد نجاح الإدارة الإلكترونية على توفير نظم معلومات إلكترونية التي تسمح بتوفير البيانات والمعلومات وأهم نظم المعلومات الشائعة في الإدارة الإلكترونية هي:

1- نظم معلومات دعم الإدارة: تظم نظم معلومات دعم الإدارة مجموعة من النظم التي يمكن تلخيصها فيما يلي:[1]

[1] علاء عبد الرزاق السالمي، **الإدارة الإلكترونية E-MANAGEMENET**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،2008، ص 185.

أ- نظم المعلومات الإدارية(systèmes management information)

"هو نظام من أنظمة المعلومات المصممة لتزويد إدارة المنظمة بالمعلومات اللازمة للتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة في المنظمة، ولمساعدتها على اتخاذ القرارات"[1]، ويعرف كذلك على أنه "أسلوب رسمي يستخدم لتوفير المعلومات الدقيقة للإدارة واللازمة لتسهيل عملية اتخاذ القرار، والتي تمكن المدراء من القيام بوظائف التخطيط والتشغيل و الرقابة في المنظمة، حتى يمكن أن تحقق أهدافها بفاعلية"[2].

وتكمن مكونات الأساسية لنظام المعلومات الإدارية فيما يلي[3]:

- **الحاسبات وشبكات الاتصال:** وتتمثل في مختلف الحواسيب والشبكات التي تحتاجها نظم المعلومات الإدارية في عملياتها؛
- **البرمجيات:** هناك نوعين من البرمجيات هما: برمجيات النظم وهي البرامج التي تشغل الحاسوب وتجعله قادرا على تنفيذ العمليات، وبرمجيات التطبيقات التي تقوم بتشغيل بيانات المنظمة مثل برامج الأجور؛
- **قواعد البيانات:** هي المخزن أو الوعاء الذي يحتوي على البيانات والمعطيات التي تدخل في أحداث المنظمة؛

---

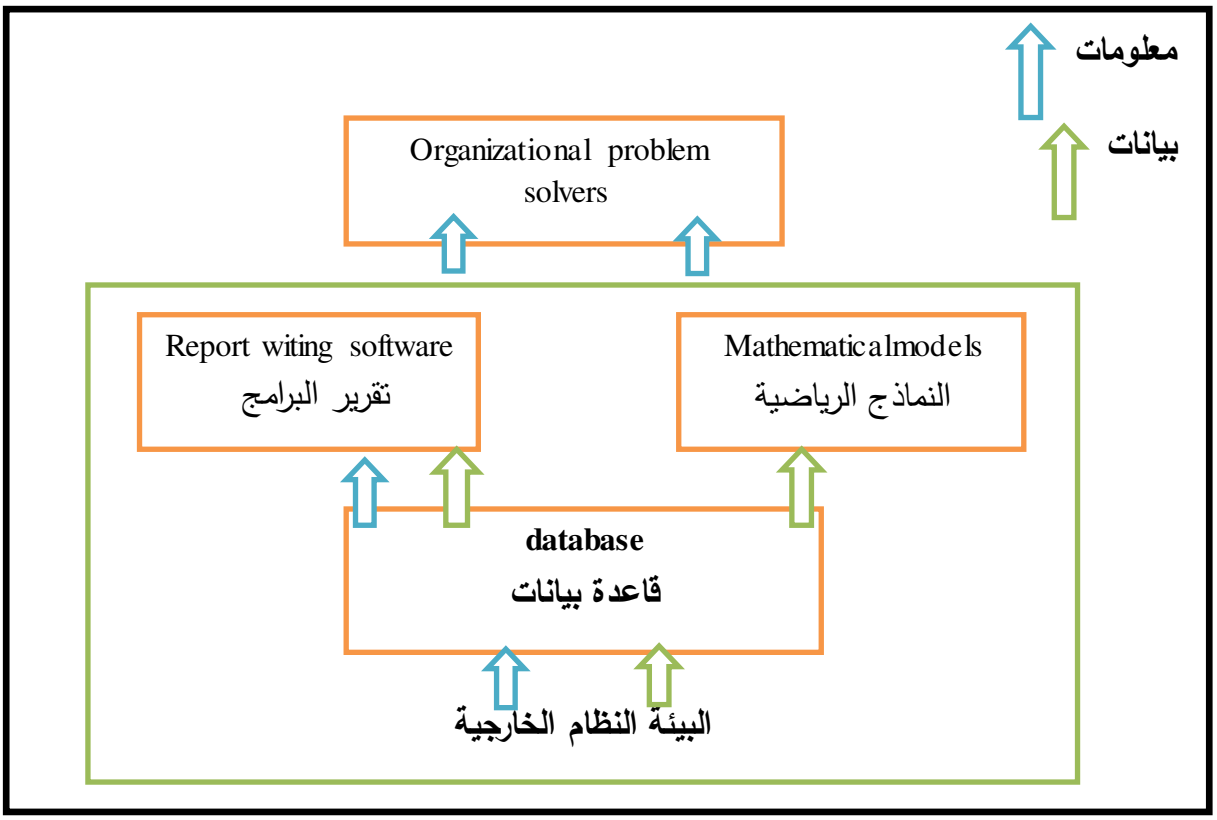
[1] سليم الحسنية، **نظم المعلومات الإدارية نما**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة3، عمان، الأردن، 2006، ص53.

[2] ثابت عبد الرحمن إدريس، **نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2005، ص200.

[3] سليم الحسنية، **مرجع سبق ذكره**، ص ص56-57.

- **الإجراءات:** يقصد بها العمليات التي تتضمن وصف وترتيب مجموعة الخطوات والتعليمات المحددة لإنجاز العمليات؛
- **الموارد البشرية:** وهم الأفراد القائمون على تشغيل النظام و مكوناته والذين يجب أن تتوفر فيهم شروط الخبرة والمعرفة بالمعلوماتية.

الشكل رقم: 06 نموذج لنظام المعلومات الإدارية



المصدر: رايموند مكليود، وجيورج شيل، **نظم المعلومات الإدارية**، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2006، ص 531.

ب-نظم دعم القرار: تسمح هذه النظم بتوفير معلومات وبيانات لحل المشكلة فهي تقترح حلولاً أو توصي بها ولا تتخذ القرار مباشرة، كما يسمح هذا النظام بتوفير تقارير دورية، تقدم للمدراء من أجل حل المشكلة ومساعدتهم في اتخاذ القرار[1]، كما تعتبر نظم دعم القرار من أهم النظم التي

[1] رايموند مكليود، جيورج شيل، نظم المعلومات الإدارية، **مرجع سبق ذكره**، ص564.

تقوم بتحويل المعلومات الناتجة على نظم المعلومات الإدارية إلى مدخلات في نظم القرار، بحيث ترتبط القرارات المتخذة بصحة المعلومات المدخلة به[1].

ت-نظم دعم القرارات الجماعية:

يعرف نظام دعم القرارات الجماعية على "أنه نظام تفاعلي مبني على الحاسوب ويهدف إلى تسهيل حل المشاكل غير الهيكلية، من خلال دعم مجموعة العمال القائمين عليه لصنع القرار باعتبارهم مجموعة واحدة"[2]، كما يساهم نظام دعم القرارات الجماعية في حل المشكلة عن البناء القائم عليه، وهو العمل الجماعي من خلال تحسين الاتصالات عن طريق جعل القرار مرتكزاً على المشكلة، وكذلك يسمح بالتقليل من الوقت الضائع[3].

ث- نظم المعلومات التنفيذية:

تعرف نظم المعلومات التنفيذية على "أنها تلك النظم التي تعتمد على المصادر الداخلية التي تكون مخرجات النظم الأخرى في المنظمة أو الإدارة، والمصادر الخارجية التي تقدم المعلومات للمدراء التنفيذيين في الإدارة العليا لغرض اتخاذ قرارات لتحقيق أهداف المنظمة"[4]، إن تعقد البيئة التي تنشط فيها الإدارة الإلكترونية يحتم على المدراء والمسؤولين أن يتمتعوا بدرجة عالية من الخبرة والكفاءة والسرعة في التحليل واختيار الإستراتيجية الناجعة وتطبيقها على أرض الواقع، وتوفير معلومات ذات موثوقية عالية ومن خصائص هذا النظام هي[5]:

---

[1] لمين علوطي، **مرجع سبق ذكره**، ص12.

[2] جمعة إسماعيل العياط، **مرجع سبق ذكره**، ص140.

[3] رايموند مكليود، جيورج شيل، **مرجع سبق ذكره**، ص571.

[4] علاء عبد الرزاق السالمي، **مرجع سبق ذكره**، ص188.

[5] علاء عبد الرزاق السالمي، **مرجع نفسه**، ص 189.

- القدرة على توفير معلومات شاملة ودقيقة و مناسبة زمنيا للمدراء التنفيذيين استعمالها بسهولة؛
- القدرة على الوصول إلى البيانات الداخلية والخارجية المتوفرة في بيئة المنظمة أو الإدارة؛
- يوفر النظام رسومات و أشكال بيانية من أجل تسهيل عملية فهم المعلومات.

ج- نظم معالجة المعلومات (الحركات): تعرف نظم معالجة المعلومات على أنها" نظم الأعمال التي تخدم المستوى التشغيلي في المنظمة، وهي نظم قائمة على الحاسوب تقوم بكل العمليات اليومية الروتينية في المنظمة أو الإدارة"[1].

ومن بين أهم أنواع نظم معالجة الحركات هي[2]:

- **نظم المعالجة بالدفعات:** وتكون معلوماتها في شكل حزم للكمبيوتر في ملف يسمى ملف الحركات مثل (نظام فواتير المياه و الكهرباء والغاز، و نظم وضع الرواتب).
- **نظم المعالجة الفورية:** تتميز بالاتصال الفوري بين المستخدم و نظم معالجة العمليات(الحركات)، إذ تتيح الوصول للنتائج بشكل فوري وكذلك فرصة المعالجة المباشرة للحركة لحظة وقوعها.

2- النظم الخبيرة: هي برامج معلوماتية تحاكي الخبرة البشرية، تستخدم في عدة مجالات من بينها إدارة أعمال المنظمة، وتهدف لتسهيل اتخاذ القرار، وتستند هذه النظم إلى تقنية تمثيل المعرفة والخبرة الإنسانية المتراكمة في حقلٍ علمي أو تطبيق محدد[3]، كما تفيد النظم الخبيرة في توفير التسهيلات التقنية الضرورية لتخزين المعرفة واسترجاعها و استثمارها لأغراض اتخذ

---

[1] جمعة إسماعيل العياط، **مرجع سبق ذكره**، ص138.

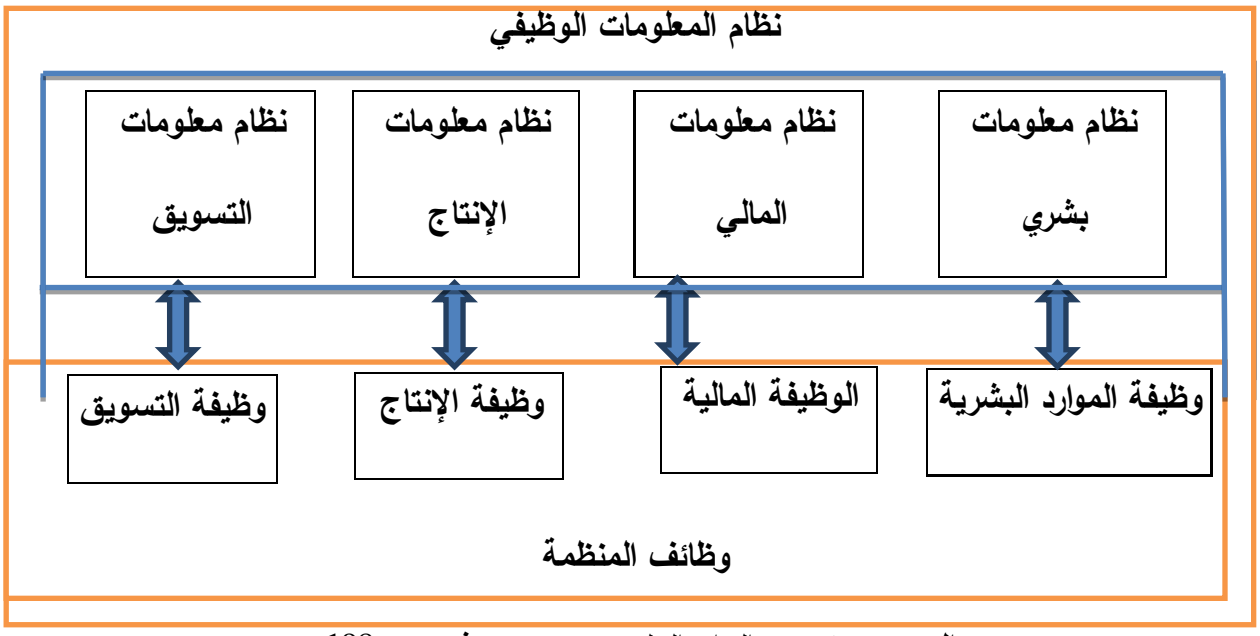
[2] جمعة إسماعيل العياط، **مرجع نفسه**، ص ص138-139.

[3] لمين علوطي، **مرجع سبق ذكره**، ص121.

القرار في الإدارة، وتحافظ على المعارف والخبرات المتراكمة، كما تسمح بتوفير الموضوعية والعقلانية عند تقييم الانحرافات وإعطاء التوصيات التي تدخل في اتخاذ القرار[1].

3- نظم المعلومات الوظيفية: وهي النظم التي تقوم أو تتكفل بوظائف المنظمة (تمويل، إنتاج، تخزين، توزيع) فكل نظام لديه أنظمة فرعية تعطي المعلومات لكل نظام رئيسي.

الشكل رقم7: العلاقة بين نظام المعلومات الوظيفي ووظائف المنظمة



المصدر: علاء عبد الرزاق السلمي، **مرجع سبق ذكره**، ص198.

أ- **نظم معلومات الموارد البشرية:** هو النظام الذي يتم فيه تخزين كل المعلومات التي تتعلق بالمورد البشري، والذي من خلاله يتم إمداد الإدارة العليا بتقارير حول وضعية المورد البشري فيها[2]، ويكمن جوهر هذا النظام الآلي في تلبية إدارة الموارد البشرية بالمعلومات التي تحتاجها

[1] عزالدين عبد الله ميلود سويد، **مرجع سبق ذكره**، ص57.

[2] علاء عبد الرزاق السالمي، **مرجع سبق ذكره**، ص202.

بخصوص الموظفين ولتخطيط وتنظيم وتوجيه الأنشطة والعمليات الخاصة بهذه الإدارة.[1] كما يقصد به ذلك النظام الذي يتم تصميمه للقيام بوظيفة معينة بالتحديد القيام بوظيفة إدارة الموارد البشرية والسعي بصف أساسية إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لاتخاذ القرارات المتعلقة بكفاءة وفعالية العنصر البشري.[2]

من أهم أهداف هذه النظم هي أتمتة الأنشطة[3] كتقديم البيانات الإدارية الخاصة بالأفراد، ونظم الأجور والمكافآت كما تساعد على إجراءات التقييم وإدارة الأداء، وعمليات الاختيار والتوظيف الداخلي والخارجي وتوصيف المناصب والكفاءات والتقاعد والمنح، وكذلك إمكانية التصفح والاطلاع على الملفات الشخصية عن طريق الشبكة الداخلية.

ب –نظم المعلومات التسويقي: نظام المعلومات التسويقي هو ذلك الهيكل المتكامل والمتفاعل بين الأفراد وعتاد الحاسوب وبرامجه وشبكاته والإجراءات المصممة لتوليد تدفق منظم للمعلومات الناتجة عن معالجة البيانات التسويقية، سواء من مصادر داخلية أو خارجية، لاستخدامها في دعم القرارات التسويقية التي تتخذها الإدارة العليا[4].

وتتكون نظم المعلومات التسويقية من نظم فرعية كالآتي[5]:

- نظام المحاسبة الداخلية؛

---

[1] سعد غالب ياسين، **أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص86.

[2] فاطمة الزهراء طلحي، **مرجع سبق ذكره**، ص 175.

[3] فاطمة الزهراء طلحي، **مرجع نفسه**، ص 177.

[4] سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، **مرجع سبق ذكره**، ص80.

[5] علاء عبد الرزاق السالمي، **مرجع سبق ذكره**، ص200.

- نظام الاستخبارات التسويقية؛
- نظام بحوث التسويق؛
- نظام علوم الإدارة التسويقية.

ت-**نظام المعلومات المالي:** في الوقت الراهن لم تقتصر عملية التمويل فقط على مسك الدفاتر وإعداد التقارير...الخ، بل تعدت ذلك إلى اتخاذ القرارات المالية وإلى قياس نتائج أعمال المنظمة، ولكي يتم تحقيق هذا فلا بد من توفير معلومات منسجمة والنظم التي تقوم بتهيئة هذه المعلومات، لهذا أطلق عليه نظام المعلومات المالي، ومن بين المهام الأساسية لهذا النظام

ث-**نظام معلومات الإنتاج:** تعتبر وظيفة الإنتاج من بين أهم الوظائف المسؤولة بصفة مباشرة على تحويل المواد الخام إلى سلع وخدمات، وللقيام بهذه المهمة لابد من توفر معلومات سريعة ودقيقة، لذا يجب على الموظفين استخدام الحاسوب لغرض الوصول إلى هذه المعلومات والاستفادة من إمكانيات الرسم والتصميم، ومع التطور في استعمال الحاسوب بكثافة في هذا الجانب[1].

تكمن مكونات هذا النظام فيما يلي[2]:

- نظم معالجة البيانات؛
- نظم التصميم والهندسة؛
- نظم الهندسة الصناعية؛
- نظم الاستخبارات للإنتاج؛
- نظم فرعية للمخزون؛

---

[1] علاء عبد الرزاق السالمي، **مرجع سبق نفسه**، ص 209.

[2] جمعة إسماعيل العياط، **مرجع سبق ذكره**، ص146.

- نظم فرعية للجودة؛
- نظام فرعي للتصنيع المتكامل باستخدام الحاسوب.

4- نظم قواعد المعرفة: يقصد بنظم قواعد المعرفة تلك النظم التي تعتمد بشكل أساسي على المعرفة، وهي النظم التي تحاول تقليد الذكاء الإنساني في عمليات صنع القرار، ولا تصنف ضمن نظم المعلومات الإدارية لأنها لا تقدم أكثر من تجميع وتحليل البيانات وعرضها، بل تعطي شيء جديد يعني عملية استخلاص الخبرة[1].

ثالثا: أهمية نظم المعلومات للإدارة الالكترونية: تختلف احتياجات الإدارة الإلكترونية باختلاف النظم والأدوات التقنية، ويكمن هذا الاختلاف حسب الأهداف المستهدفة ومن دولة إلى أخرى، لَكِن بعض النظم يجبُ توفرها في أي مشروع تطبق فيه الإدارة الإلكترونية، منها نظم المعلومات الإدارية ونظم دعم القرارات، النظم الخبيرة، نظم المعلومات الوظيفية و نظم قواعد المعرفة، لكن نجاح الإدارة الإلكترونية يتوقف على مدى توفر الأنظمة الإلكترونية التي تعتبر أساس عملها اليومي.

كما تحتاج الإدارة الإلكترونية إلى دعم مستمر من نظم مساندة القرارات التي تعتمد عليها في توفير المعلومات وتقديم المقترحات والبدائل لمتخذي القرارات، وكلما كانت هذه النظم سهلة العمل ومتكاملة ومتجانسة في عناصرها وفرت فرصا كبيرة لتطور ونجاح الإدارة الإلكترونية.

المطلب الثالث: أمن وحماية المعلومة في الإدارة الإلكترونية

يعتبر أمن الإدارة الإلكترونية من بين التحديات التي تواجهها الإدارات العمومية أو الحكومات بصفة عامة، حيث يقصد بها التدابير والإجراءات والوسائل التقنية التي تسعى إلى حماية البيانات والمعلومات الإلكترونية، سواء التي تمر عبر الشبكة أو الموجودة في قواعد البيانات

[1] سليم الحسينة، **مرجع سبق ذكره**، ص403

أو المخزنة في شكل وسائط إلكترونية، وكذلك حماية مختلف برامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية من التلف.

أولا: أمن البيانات: هي التقنية التي تهتم بحماية البيانات المخزنة في الحاسوب أو البيانات التي تمر عبر الشبكات وكذلك الموجودة في مختلف النظم، والميكانيزمات المستعملة للتصدي لكل محاول تمس بأمن أو بتلف جزء أو كل البيانات أو بالحصول عليها بطريقة غير شرعية[1].

ثانيا: حماية قواعد البيانات: تتجلى أهمية حماية قواعد البيانات لكونها عنصر مهم في الإدارة الإلكترونية، و تستخدم هذه الحماية من أجل المحافظة على سلامة البيانات في قواعد البيانات وصيانة عمليات السلامة في نظمها، وخاصة أن قواعد البيانات معظمها مربوطة بالشبكة، وكما يعرف أن كل معلومة مرتبطة بالشبكة تزداد خطورة وتصبح عرضة لقرصنتها أو تلفها...الخ، ولحماية قواعد البيانات يجب وضع بعض أهم أساليب الحماية وهي[2]:

- فتح النظام أو الدخول إلى قاعدة البيانات لا يكون إلا باسم المستخدم(Log-In)، كون أن في العمليات الإلكترونية فكل حاسوب يتم اختراقه يترك صاحبه أثر يمكن تتبعه والتوصل إليه من قبل البرامج، وهذا الأثر يدعى العنوان الإلكتروني (adrass IP)؛
- سلامة منفذ الحقول Field-Access و الذي يسمح له بتعريف ماهية الملفات والحقول؛
- تشفير البيانات الموجودة في قواعد البيانات، وذلك لمنع وصولها للأشخاص الغير مخول لهم قراءة تلك البيانات عن طريق وضع كلمة سر على البيانات التي لها سرية كبيرة.

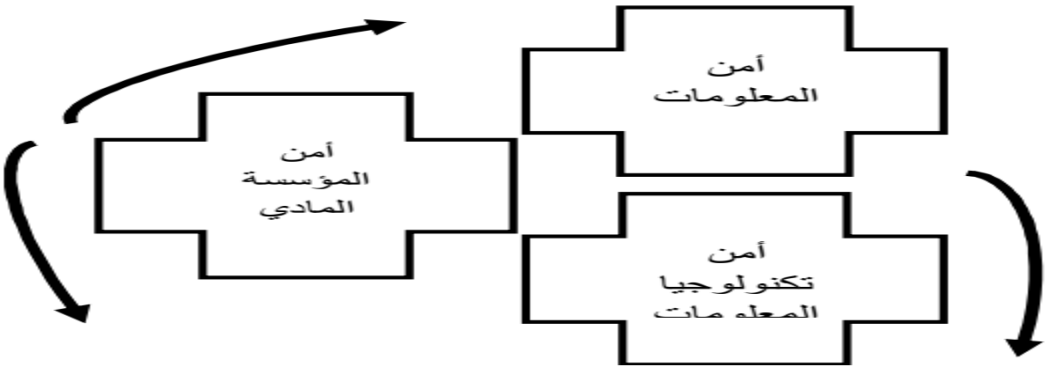
---

[1] جمعة إسماعيل العياط، **مرجع سبق ذكره**، ص158.

[2] جمعة إسماعيل العياط، **مرجع نفسه**، ص161.

ثالثا: أمن المعلومات: تعرف أمن المعلومات على أنها " الجهد الرامي إلى حماية موارد المعلومات للإدارة من سوء الاستخدام من قبل الأشخاص الغير مسموح لهم، من خلال تحديد التهديدات التي قد تواجه أمن المعلومات وتشخيص نقاط الضعف التي تعاني منها برامج أمن المعلومات، ومن ثم تحديد كل المخاطر المتوقعة جراء تلك التهديدات واستغلال نقاط الضعف، ووضع سياسة أمن المعلومات وتنفيذ كل الإجراءات والتدابير التي تساهم في تعزيز أمن المعلومات"[1].

الشكل رقم08 مجالات الأمن الرئيسية في المؤسسة



المصدر: محمد عبد حسين الطائي، ينال محمود الكيلاني، **إدارة أمن المعلومات**، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص49.

من خلال الشكل نلاحظ أن الإجراءات الأمنية لا تقتصر فقط على أمن المعلومات، بل تتسع و تأخذ كل الجوانب حتى أنه يجب تأمين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وحتى الأمن المادي للإدارة فإجراءات أمن المعلومات هي عملية متكاملة.

رابعا: المخاطر التي تواجه أمن الإدارة الإلكترونية: هناك العديد من المخاطر تواجه أمن الإدارة الإلكترونية ولعل أهمها يتمثل فيما يلي:

[1] محمد عبد حسين الطائي، ينال محمود الكيلاني، **إدارة أمن المعلومات**، الطبعة1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص3.

1-مخاطر البرامج المخترقة للحاسوب والمهدد للمعلومات: تتمثل في أهم التهديدات التي تواجه المعلومات الإلكترونية وخاصة الموصولة بالشبكات في البرامج الإضافية وبرامج التجسس، وهما من أصعب البرامج التي تؤذي البيانات والمعلومات، وهناك كذلك عدة برامج يمكنها التجسس على حاسوبك من خلال اختراق المعلومات الموجودة به، ويتم هذا بإرسال عنوان على البريد الإلكتروني لك أو عبر الإعلانات الإلكترونية، والتي بمجرد الضغط عليها يصبح حاسوبك متابع من قبل المتجسس.

وتتمثل هذه البرامج فيما يلي[1]:

- البرامج الإضافية adware هي برنامج لتوليد إضافات يتم تنزيلها بصورة فورية على جهاز حاسوب المستفيد عندما يتم تنزيل برنامج مجاني من موقع الويب، والبرنامج المضاف هو نوع أساسي من البرامج المسماة ببرامج حصان طروادة، والتي تعني وجود برامج غير مطلوبة ولكنها مخفية في داخل برنامج المطلوب يريد الزبون أو الشخص تنزيله إلى حاسبه الشخصي.
- برامج التجسس spyware: وهو برنامج مخفي في البرامج المجانية من أجل اقتفاء أثر كل نشاط إلكتروني تقوم به في حاسوبك وللتنقيب كذلك على البيانات والمعلومات المخزنة في الحاسوب.

ومن أشهر برامج التجسس نجد[2]:

- برنامج eMatrixSoft Power Spy 2012 10.32 وهو أيضا برنامج يعمل مثل الجاسوس الخفي، يراقب كل ما يدور ويُنفّذ في جهازك أوفي جهاز غيرك ممن تهتم لأمرهم ويزودك ويعطيك بيانات ومعلومات شافية وشاملة وكافية ووافيه عن كل ما يحدث هناك.

---

[1] سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، **مرجع سبق ذكره**، 224

[2] موقع الموضوع، انظر، **http://mawdoo3.com/**، تاريخ الاطلاع 26-11-2017.

- برنامج SpytechSpyAgent 7.5 وهو برنامج ذو كفاءة ملموسة في المراقبة والتجسس وتسجيل كل ما يدور ويكتب على الكيبورد وفي البريد الإلكتروني وفي المواقع الإلكترونية والتطبيقات الأخرى على الإنترنت وكافة الدردشات، و يحفظ و يدون كلمات السر المختلفة، و يراقب مختلف مهام وأوامر الطباعة التي تمت، وحفظ كل الوثائق التي تم تداولها ومشاهدتها وعرضها من صور وفيديو.

2- أهم أشكال التي تهدد أمن الإدارة الإلكترونية: إن الإدارة الإلكترونية تتأثر بالعوامل البيئية الخارجية لكونها قائمة على التكنولوجيا، الشيء الذي يجعلها عرضة لمجموعة من المخاطر الإلكترونية والتي دائما ما تسعى إلى حلها من خلال وضع خطط أمنية تسمح لها بحماية مختلف تقنياتها ومعلوماتها من التلف والقرصنة ومن أبرز أشكال هذه المخاطر هي[1]:

- الفيروسات؛
- تأكيد هوية المتصل؛
- السرية و الخصوصية؛
- عدم توفر الخدمة؛
- الصلاحية؛
- تكامل المعلومات المرسلة.
- التعرف على النظم والسياسات الداخلية للمؤسسة؛
- توقف موقع المؤسسة على العمل؛

[1] خضر مصباح الطيطي، **إدارة تكنولوجيا المعلومات**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة1، 2012، ص286.

- تخريب قاعدة بيانات المؤسسة على الشبكة[1].

كما يمكن تقسيم مخاطر أمن معلومات الإدارة الإلكترونية على الشبكة حسب مصدر التهديد إلى قسمين هما[2]:

أ- **تهديد مقصود:** وهو التهديد الذي يكون بفعل فاعل ويكون بشكل عمدي قصد تعطيل عمل ما ومن أهمه:

- صناعة الفيروسات: وهي من بين الجرائم التي تستعملها جهات معينة (مؤسسات) من خلال نشر فيروسات، وكون الهدف منها بيع إصدار جديد من مكافح الفيروسات، أو من جهة ما هدفها تعطيل المخزن الإلكتروني أو تلف المعلومات؛
- الاختراقات: وهي عملية تتم عبر الشبكات من طرف أشخاص عن طريق استغلال ثغرات في نظم الحماية؛
- تعطيل الأجهزة والوسائط الالكترونية: تحدث هذه التهديدات من خلال تعطيل الموقع الإلكتروني أو عن طريق بعض أجهزة المعلومات بشكل كلي أو جزئي.

ب- **تهديدات غير مقصودة** : ويقصد بها تلك التي تكون بقوة قاهرة أي خارجة على نطاق المستخدم، وتكون جراء انقطاع مثلا شبكة الإنترنت من قبل مزود الخدمة، أو حدوث عطب في إحدى البرامج أو النظم، أو في حالة الكوارث الطبيعية التي تؤدي إلى المساس بسلامة الشبكات أو الكهرباء...الخ.

---

[1] أحمد محمد غنيم، **الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، الطبعة1، 2009، ص ص153-156.

[2] بوزكري الجيلالي، **مرجع سبق ذكره**، ص153.

خامسا: الأساليب التقنية لأمن معلومات الإدارة الإلكترونية: هناك مجموعة من التقنيات التي يعتمد عليها في عملية أمن المعلومات الإلكترونية ومن بينها هي:

1- **التشفير:** هو عملية تشكيل البيانات باستخدام خوارزمية ALGORITHME معينة تسمى المفتاح KEY بحيث تصبح غير قابلة للقراءة إلا بعد استخدام الخوارزمية لفكها. ويتم عادة تشفير البيانات قبل إرسالها عبر الشبكة وذلك لضمان سلامة وصولها دون التعرض لأي عمليات تجسس أو تحريف لمضمونها، على أن يتم فك الشفرة لدى مستقبل الرسالة باستخدام مفتاح فك الشفرة[1].

ومن بين أنواع التشفير[2]:

- **التشفير المتماثل:** يستخدم فيه نفس المفتاح لفك الشفرة وبذلك يكون المفتاح معروف عند كلا من المرسل والمستقبل، بوجود كتاب المفاتيح لتجنب نقل المفتاح على الشبكة.
- **التشفير غير المتماثل:** في هذا النوع يكون هناك مفتاحان احدهما عام معروف عند الطرفين مثل اسم المستخدم ADMIN والمفتاح الآخر فهو خاص بكل طرف ويستعمله كل واحد منهم لفك كلمة السر بعد وضع المفتاح العام ثم المفتاح الخاص.

2- **البصمة الإلكترونية:** وهي بصمة إلكترونية يتم اشتقاقها وفقا لخوارزميات معينة تدعى الدوال أو إقترانات التمويه وتطبق على شكل حسابات رياضية على الرسالة ليتم عن طريقها توليد بصمة تمثل ملفا كاملا أو رسالة، تدعى بالبيانات الناتجة بالبصمة الإلكترونية للرسالة أو

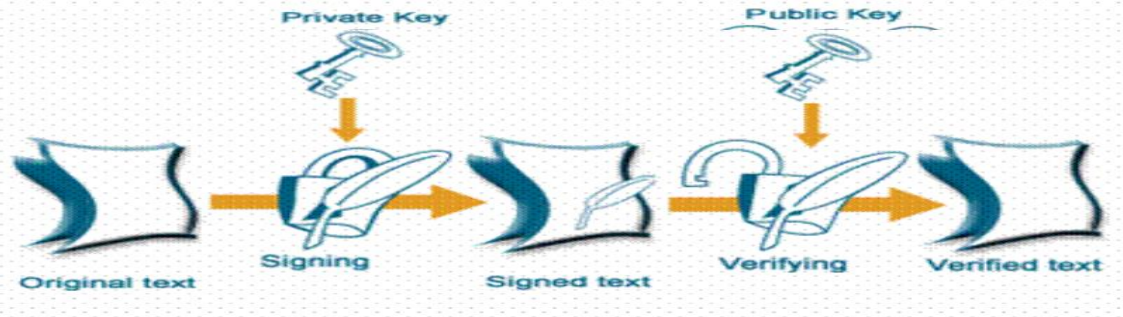
---

[1] فاتن سعيد با مفلح، **حماية أمن المعلومات في شبكة المكتبات بجامعة أم القرى دراسة حالة**، أنظر ص10، https://www.kau.edu.sa/Files/0012433/Researches/56927_27244.pdf، تاريخ الاطلاع:27-12-2017.

[2] فاتن سعيد با مفلح، **مرجع نفسه**، ص11.

الملف، وتتكون هذه البصمة من بيانات لها طول ثابت تأخُذُهُ من الرسالة أو الملف المحول، وتسمح هذه البصمة بالتمييز بين الرسالة الأصلية والتعرف عليها بدقة، حتى وان حدث تغير في الرسالة لن تفتحها هذه البصمة بل تتغير وتصبح هناك بصمة أخرى، ومن غير الممكن أن يتم استخراج بصمة إلكترونية ذاتها من رسالتين بل تتغير البصمة الإلكترونية من رسالة إلى أخرى، وتتميز كذلك عن بعضها البعض بحسب المفاتيح الخاصة التي أنشأتها، ولا يمكن فك شفرتها إلا باستخدام المفتاح العام العائد إليها، ولهذا يطلق على اقتران التمويه المستخدم في إنشاء البصمة الإلكترونية اسم أخر وهو الاقتران التمويه الأحادي الاتجاه و الجدير بالذكر أن البصمة الإلكترونية أسرع من القيام بالتشفير الغير المتماثل وكونها تستخدم خوارزميات البصمة الإلكترونية في إنشاء التوقيع الإلكتروني[1].

الشكل رقم09: مراحل فك البصمة الإلكترونية



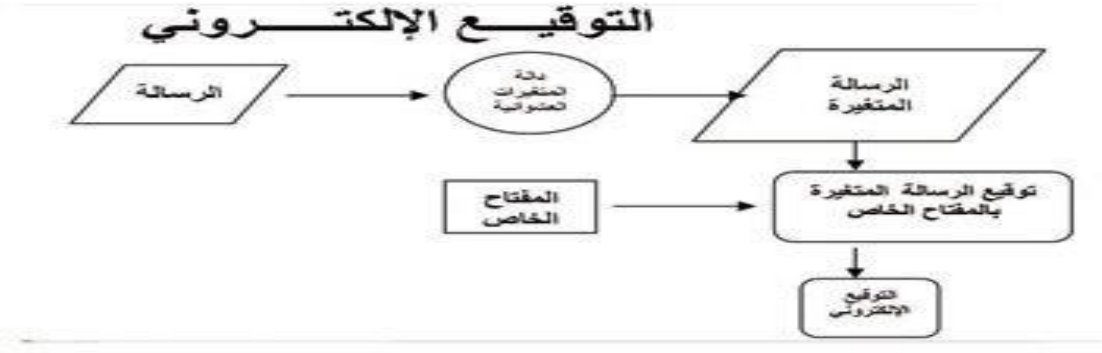
المصدر: هشام ديب، **توجهات ترسم مستقبل التجارة الإلكترونية دراسة عن تأثير التجارة الالكترونية على الملكية الفكرية والأمن الإلكتروني**، المؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات والإدارة، 2002، ص9.

3- **التوقيع الإلكتروني:** هو عبارة عن مجموعة من البيانات التي قد تأخذ شكل حروف أو أرقام أو رموز تكون مدرجة بشكل إلكتروني أو رقمي ذو طابع منفرد، مما يسمح بتحديد شخصية

[1] هشام ديب، **توجهات ترسم مستقبل التجارة الإلكترونية دراسة عن تأثير التجارة الالكترونية على الملكية الفكرية والأمن الإلكتروني**، المؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات والإدارة، 2002، ص9.

الممضي عن غيره في العمليات الإلكترونية[1]، ويهدف التوقيع الإلكتروني للقضاء على مشكل أو مخاطر عدم القدرة على تحديد الشخص عبر الشبكة، فهذا الإجراء يلغي تلك المخاطرة، ومن فوائد التوقيع الإلكتروني عدم تنكر المعني من المعلومات التي أرسلها.

الشكل رقم10: يوضح التوقيع الإلكتروني



المصدر: محمد محروك، **خصوصية التوقيع الإلكتروني وحجيته في الإثبات**، موقع العلوم القانونية، انظر، https://www.marocdroit.com .

وللتوقيع الإلكتروني نوعان هما[2]:

أ-**التوقيع الرقمي أو الكودي**: هو الذي يقوم على الرموز السرية والمفاتيح غير المتناسقة ويعتمد على اللوغاريتمات والمعادلات الرياضية المعقدة، وهو من بين إحدى وسائل الحماية والأمن القانوني بين المتعامل والإدارة الإلكترونية، ومن فوائده أنه يسمح باتخاذ القرار عن بعد ويتميز بصعوبة التزوير.

---

[1] بدر محمد السيد القزاز، **الإدارة الإلكترونية ودورها في مكافحة الفساد الإداري**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2016، ص407.

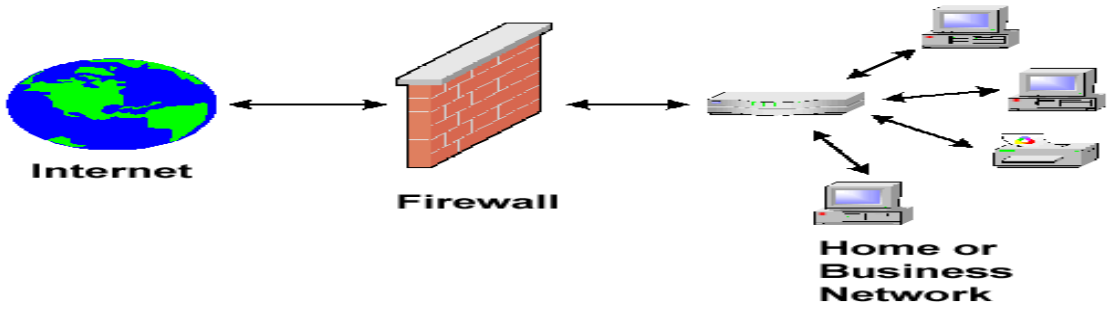
[2] بشير علي باز، **دور الحكومة الإلكترونية في صناعة القرار الإداري والتصويت الإلكتروني**، دار الفكر الجامعي، الطبعة1، الإسكندرية، مصر، 2015، ص ص30-31.

ب- **التوقيع بالقلم الإلكتروني:** ويقوم على استخدام قلم إلكتروني حسابي به لوحة إلكترونية، يمكن من خلاله الكتابة أو التوقيع على الملفات أو الاستمارات، أو من أجل التحقق من التوقيع، ويتم التحقق من التوقيع بوسائل عديدة منها مسح العين، البصمة الشخصية، البطاقة الذكية.

4- **الهاتف:** يتم التعامل به في تحديد هوية الشخص عند التعامل على الشبكة وخاصة الإنترنت من خلال إرسال رسالة قصيرة تحتوي على رقم تأكيد يعيد كتابته في المكان المخصص على الموقع، وإذا لم تتم العملية فلن تسجل تلك العملية أو الطلب من قبل هذا الشخص، وهذه التقنية تسمح لتفادي التصريح الكاذب أو لعدم الإفصاح عن الهوية.

5- **الجدار الناري:** هو برنامج يقوم بحماية الحاسوب عند استعمال الشبكة العامة(الانترنت)، حيث يقوم بعملية الفصل بين الشبكة الخاصة والشبكة العامة، كما يقوم هذا البرنامج بعملية فلترة المعلومات والطلبات التي تمر من خلال الشبكة العامة إلى الشبكة الخاصة، ثم يحدد ما إذا كان يسمح لها بالعبور أو لا، بناءً على الضوابط التي وضعت لهذه الحماية سابقا.

الشكل رقم11: يوضح الجدار الناري



المصدر: موقع طلاب الجامعة الافتراضية السورية، **أنظر الموقع:** http://www.4svu.com، تاريخ الاطلاع:27-12-2017.

6- **مكافح الفيروسات:** هو برنامج يثبت على الحاسوب هدفه حماية المعلومات من الاختراقات والتجسس أو تشتيتها وكذلك حماية نظم المعلومات من التلف أو الاختراق، من خلال مواجهة

الفيروسات الخطيرة التي تأتي من الشبكة المحلية أو الشبكة العامة، أو الأقراص المضغوطة أو التي تكون في وسائط التخزين الإلكترونية، ويتم منعها من الدخول إلى الحاسوب أو يتم مسحها فور محاولة دخولها، وهي برامج منها المجانية التجريبية، ومنها غير المجانية أي بالمقابل، تعمل هذه الأخيرة بطريقة التحديث السنوي من قبل صانعيها مقابل ثمن معين وتكون ذات جودة عالية في مكافحة الفيروسات، ومن أشهر برامج مكافحة الفيروسات المستعملة هي برنامج *kaspersky*، وبرنامج *avast*، وبرنامج *nod32*، وبرنامج avg.

المطلب الرابع: معيقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن اختلاف البيئة التي تطبق فيها الإدارة الإلكترونية و نوعية مخطط المشروع التي تسعى كل دولة إلى تطبيقه ينتج عنه معيقاته تختلف من مشروع إلى أخر، فمثل هذه المشاريع تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة، وكذلك كفاءة المورد البشري، والإجراءات المتخذة في سياق تطبيق الإدارة الإلكترونية، فمعظم الإدارات تتميز بإجراءات روتينية تعيق عملية التحول وكذلك الأمية الرقمية، ويمكن القول أن معيقات تطبيق الإدارة الإلكترونية مبني على عدم توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بشرية، مالية، أمنية، تقنية، ثقافية، نظم المعلومات، الشبكات...)، فكلما توفرت متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية قلت هذه المعيقات، ومن أبرز معيقات تطبيق الإدارة الإلكترونية هي[1]:

- عدم وضوح الرؤية من وراء تطبيق الإدارة الإلكترونية وعدم استيعاب أهدافها؛
- عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية التي تسهل عملية تطبيقها؛
- قلة الموارد المالية وصعوبة توفير السيولة النقدية؛

[1] محمد سمير أحمد، **الإدارة الإلكترونية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة1، عمان، الأردن، 2009، ص74.

- التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير الإداري؛
- النظرة الضيقة لمفهوم الإدارة الإلكترونية التي يرى البعض أنها تستغني بنسبة كبيرة على العنصر البشري مما يقوي ثقافة مواجهة التغيير؛
- أمن المعلومات وتأمين حمايتها؛
- عدم وجود ثقافة لدى المواطن وعدم معرفة مزايا الإدارة الإلكترونية؛
- ارتفاع مستوى مقاومة التغيير لدى الموظفين بسبب الأمية الإلكترونية، أو الخوف من فقدان المنصب؛
- معيقات اللغة جراء عدم استعمال السلطة المطبقة لبرنامج الإدارة الإلكترونية من ترجمة البرامج الإلكترونية، وعدم توفير اللغة الوطنية في المواقع الإلكترونية للإدارات والقطاعات الوزارية...الخ.

وهناك معيقات أخرى تتسبب في عدم توفير تطبيق سليم للإدارة الإلكترونية ومنها:

أولا: المعيقات الإدارية: لا تتوافق الأساليب الإدارية التقليدية مع أساليب الإدارة الإلكترونية، لأن هذه الأخيرة تتطلب إعادة هيكلة نفسها بطرق تتماشى مع التطورات والتكنولوجيا الرقمية، فبعض الدول لا تزال تعتمد على الهياكل الهرمية والبيروقراطية التقليدية في نفس الوقت تسعى إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية، وهذا العمل يعتبر من بين معيقات الإدارية هي:

1- **غياب الرؤية والهدف:** عدم وضوح الرؤية والهدف من هذه المرحلة الانتقالية لدى الموظفين، وكذلك عدم معرفة وفهم الأهداف الرئيسية من المشروع، وما هي مكانتهم واستفادتهم منه[1]، ومن بين نقاط التي يجب مراعاتها لتجنب المعيقات الإدارية هي[2]:

- تقديم معلومات عن أداء الإدارة الحالية؛
- توضيح الرسالة الحالية والمستقبلية وكذلك الأهداف وتطلعاتها الحالية والمستقبلية؛
- رؤية واضحة عما ستكون علية الإدارة في المستقبل وما ينبغي عليها انجازه؛
- معلومات عن التقدم الذي حققته الإدارة على مدى السنوات السابقة.

2- **غياب التخطيط:** يعد التخطيط أساس كل عمل ناجح كونه يقود الإدارات والمنظمات إلى التميز والنجاح ومسايرة كل جديد، ومن أبرز معيقات التخطيط هي[3]:

- ندرة المعلومات والبيانات الإحصائية الضرورية لعملية وضع الخطة أو الإستراتيجية؛
- نقص الكوادر البشرية المتخصصة في عملية رسم ووضع الخطط القابلة للتطبيق على أرض الواقع؛
- – البيروقراطية والتعقيدات الإدارية.

كما يمكن القول أن التخطيط الإستراتيجي يهتم بتكنولوجيا معلومات والاتصال وتطورها لكي تتمكن الإدارة أو المنظمة من مواكبة التطور التكنولوجي، والتشجيع على الإبداع والابتكار.

---

[1] بدر محمد السيد القزاز، **مرجع سبق ذكره**، ص ص398-399.

[2] جمعة إسماعيل العياط، **مرجع سبق ذكره**، ص64.

[3] سميرة مطر المسعودي، **معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة أنظر مديري وموظفي الموارد البشرية**، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة، بدون سنة نشر، ص ص 50-51.

ثانيا: المعيقات البشرية: إن عدم توفر أو نقص في المورد البشري الكفء والقادر على قيادة هذا التحول، هذا الشيء يشكل مشكلا بالنسبة للهيئة التي تسهر على هذا التحول الرقمي، وكلما كان هناك نقص في المورد البشري الذي له القدرة على التعامل مع الحاسوب وتشغيل النظم وتطويرها والابتكار، كان الأمر صعباً على نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومن أهم المعيقات البشرية هي[1]:

- قلة دراية صناع القرارات بالإدارات العمومية بأهمية التحول نحو الإدارة الإلكترونية؛
- النظرة الضيقة لمشروع الإدارة الإلكترونية من منطق التكلفة وإهمال معرفتهم بالفائدة منها؛
- قلة المورد البشري المدرب والقادر على التعامل والتشغيل وصيانة التقنيات والتكنولوجيا الحديثة والمعقدة؛
- ضعف الوعي بمختلف تكنولوجيا المعلومات لدى المستويات الاجتماعية والتنظيمية؛
- عدم إحساس الأفراد بأنهم جزء من هذه العملية التحويلية، وعدم تقديم الحوافز لهم لإنجاح عملية التحول؛
- مقاومة التغيير من قبل الموظفين خوفاً من فقدان مناصبهم؛
- عدم وجود استراتيجيات واضحة تبني ثقافة التعلم الذاتي لبرامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية للأفراد، وقلة البرامج التدريبية للموظفين في مجال التقنيات الحديثة.

ثالثا: المعيقات التقنية: أجبر التطور التكنولوجي المتسارع في السنوات الأخيرة الإدارات العمومية والمؤسسات على توفيرها ومحاولة مواكبة هذا التطور التكنولوجي، لأنه هو أساس التحول

---

[1] أحمد سعد محمد الطيب، محمد مصطفى القصيمي، **تشخيص معيقات نماذج الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية، مجلة تنمية الرافدين**، العدد114، جامعة الموصل، العراق، 2013، ص19، أنظر: https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=82592، تاريخ الاطلاع ديسمبر 2017.

إلى الإدارة الإلكترونية وتوفرها يعطي ميزة للإدارات والمؤسسات للوصول إلى أهداف المشروع، وإن أي فشل في التوريد أو نقص في اكتساب التقنيات أو في تطويرها من قبل الموظفين المختصين في الإدارات يعد من بين معيقات التطبيق أو التحول الإلكتروني.

ومن بين أهم المعيقات التقنية التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية هي[1]:

- عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة، مما أصبح يعرقل السير الجيد للتحول إلى الإدارة الإلكترونية في إداراتها العمومية؛
- اختلاف المواصفات للأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة للربط بينها؛
- ضعف قطاع تقنيات المعلوماتية في بعض الدول، كعدم القدرة على تصنيع التكنولوجيا وقلة الخبرات الفنية؛
- التطور المتسارع لتقنيات الحاسوب والأنظمة مما يجعل بعض أجهزة الحاسوب عديمة الفائدة؛
- عدم جاهزية المنظمات والإدارات العمومية من ناحية أمن المعلومات وخصوصا على شبكة الإنترنت؛
- عدم القدرة على صيانة وتطوير أجهزة الحاسوب و نظم المعلومات؛
- افتقار بعض الأنظمة لتقنيات اللغة للبلد المستورد لهذه التقنية.

رابعا: المعيقات المالية: تعتبر الموارد المالية عنصر مهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث يعتمد عليها في توفير التكنولوجيا والوسائل الإلكترونية، وتوفير مختلف البرامج التكوينية

[1] أحمد سعد محمد الطيب، محمد مصطفى القصيمي، **مرجع سبق ذكره**، ص20.

للموظفين...الخ، فإذا كان هناك خلل في التمويل المالي أو عدم القدرة على توفيره، سيكون هذا معيقًا بالنسبة لعملية التطبيق[1].

ومن أهم المعيقات المالية التي تواجهها الإدارة الإلكترونية هي[2]:

- ارتفاع تكلفة استعمال الشبكة العالمية للإنترنت؛
- قلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وبالخصوص إنشاء الشبكات و تطوير الأجهزة و البرامج؛
- قلة الموارد لدى الإدارات العليا(الوزارات) بسبب ارتباطها بميزانيات ثابتة ومحدودة؛
- ضعف قدرة بعض الأفراد على شراء الأجهزة وذلك لضعف دخلهم المادي؛
- ضعف المخصصات المالية التي تضعها الدولة تحت تصرف الإدارات من أجل تدريب وتحسين مستوى الموظفين من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- التكلفة العالية للبرمجيات ونظم المعلومات، وخصوصا أجهزة الحاسوب المركزية.

---

[1] أمل لطفى حسن جاب الله، **أثر الوسائل الإلكترونية على مشروعية تصرفات الإدارة القانونية دراسة مقارنة**، الطبعة1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2013، ص62.

[2] هدى عباس قنبر، ميسون عدنان حامد، **معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبات الجامعية جامعتي بغداد والمستنصرية أنموذجا**، مجلة الأستاذ، العدد 210، جامعة بغداد، العراق، 2014، ص330.

خلاصة الفصل

لقد أصبحت الإدارة الإلكترونية في وقتنا الحالي محركاً فعالاً لتنشيط العمل الإداري بين مختلف المتعاملين، وهذا لما تكتسبه هذه التقنية الحديثة من الانفتاح الذي خلق لهم فرصاً جديدةً للحصول على خدمات عمومية إلكترونية، حيث تعتبر الإدارة الإلكترونية فرصة للإدارات العمومية لتطوير وتحسين أدائها، من خلال تقديمها أساليب أنجح للعملية الإدارية، وكما لا حظنا أن تطبيق الإدارة الإلكترونية مقتصر على مدى توفير نظم المعلومات الإلكترونية وبنية الشبكات ووسائل الاتصال والإرادة السياسية والموارد المالية والبشرية من أجل الوصول إلى أهدافها، وبما أن اعتماد الإدارة الإلكترونية مقتصر على نظم المعلومات وأدواتها التي كلها تعد إلكترونية هذا ما يجعلها عرضة لأخطار القرصنة والاختراق وتدمير قواعد البيانات، ولهذا كان من الواجب تأمينها وحمايتها تقنيا هذا من جهة، ومن جهة أخرى توفير التشريع اللازم لحمايتها وحماية مستعمليها، كما لاحظنا أن الإدارة الإلكترونية تختلف عن غيرها في أساليب التسيير لصعوبة قياسها ومتابعتها وتقييمها، لهذا كان من الضروري تبني مؤشرات تسمح بمتابعة وقياس جاهزية الإدارات لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وعلى ضوء ما سبق يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية تعد استمرارًا للمدارس الحديثة للفكر الإداري.

الفصل الثالث

تمهيد:

تعتبر الإدارة الإلكترونية فرصة أمام الإدارات العمومية من أجل تحسين أدائها والارتقاء بها للمستوى المرغوب، كما تعمل على الرفع من جودة أداء العمليات الإدارية من خلال مزج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية الإدارية، وتحقق كذلك الكفاءة والفعالية والسرعة في تقديم الخدمات العمومية إلكترونيا.

كما تسمح الإدارة الإلكترونية بإعادة النظر في أساليب قياس الأداء مقارنة بالإدارة التقليدية، فهي مثل المشاريع الأخرى كالإصلاح الإداري وغيرها، فالإدارة الإلكترونية لها مؤشرات قياس تسعى لمتابعة وتقييم تطبيقها ونجاعتها في الوصول إلى أهدافها، فهذه المؤشرات منها المحلية التي تتبعها كل دولة وفق ما يتوافق مع بيئة وطبيعة عملها، ومنها الدولية التي تتبعها المنظمات العالمية لتقييم مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الدول الأعضاء فيها، وعلى ضوء هذا سنتناول في المبحث الأول ماهية الأداء المؤسساتي، وفي المبحث الثاني نتطرق إلى المؤشرات الوطنية والعالمية لتقييم الإدارة الإلكترونية ومتابعتها، أما في المبحث الأخير سنتناول الواقع الفعلي لهذه المؤشرات.

المبحث الأول: ماهية الأداء المؤسساتي

الأداء هو تعبير عن مختلف الأهداف التي تسعى الإدارات إلى تحقيقها في مدة زمنية معينة، حيث يعكس الأداء مدى الوصول للخطط المرسومة سابقا من قبل الإدارات والمؤسسات بصفة عامة، سواء تلك الأهداف المرتبطة برضا المتعاملين معها من جهة، أو ارتباطها بالكفاءة والفعالية والرشادة في توزيع الموارد العمومية من جهة أخرى، ففي هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم الأداء والأداء المؤسسي وكذلك معايير قياس الأداء المؤسساتي.

المطلب الأول: مفهوم وأبعاد الأداء

يتم الاهتمام بمفهوم الأداء لكونه يسمح بقياس مدى كفاءة وقدرة المؤسسات للوصول إلى أهدافها ويُمكنُها من تقييم انحرافات العمليات التي تقوم بها، وبالتالي فكفاءة وفعالية الأداء هي من تحدد ديمومة واستمرارية المؤسسات أو زوالها.

أولا: مفهوم الأداء: إن استمرار الإدارات العمومية أو الخاصة يتوقف على مدى تحقيق أهدافها، وقدرتها على تجسيد الخطط الموضوعة سابقا وترجمتها في الواقع، فإن ما تقوم به الإدارات العمومية والمؤسسات بصفة عامة لتحسين أدائها هو محاولة "إرضاء عملائها على المدى الطويل من خلال تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم ومتطلباتهم القانونية[1] مما يتوافق مع أهدافها.

1-تعريف الأداء: كان مصطلح الأداء يستعمل سابقا في مختلف العلوم التقنية مثله مثل بعض المفاهيم الإدارية الأخرى، حيث كان يستعمل "في مجال الرياضة ثم انتقل إلى المجال

[1] Abdelhamid Ouaret, **les dirigeants face à la performance de leurs entreprises**, grand Alger livres éditions, 2006, p30.

الميكانيكي ثم انتقل هذا المفهوم إلى المؤسسات"[1]، ومن هنا أصبح هذا المفهوم له أهمية كبيرة في تقييم عمل المؤسسات.

ومن بين التعريفات التي قدمت لهذا المصطلح نذكر:

- **التعريف الأول:** الأداء هو "إجراء مجموعة من المكونات التي يتم دمجها مع بعضها البعض للوصول إلى الأهداف المسطرة، وهو ليس نتيجة تظهر في وقت معين وبدون السعي للوصول إليها، بل إلزامية السهر على للوصول إليها"[2].
- **التعريف الثاني:** ويعرف على أنه "قدرة المؤسسة على استخدام مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة ذات كفاءة وفعالية، للوصول لتوقعات وتطلعات أصحاب المصالح"[3].
- **التعريف الثالث:** وعرف بأنه "مدى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إليها، سواء تلك المرتبطة بالأهداف المتعلقة بالربحية أو بنمو المبيعات أو بالحصة السوقية، أو المرتبطة بالانطباعات الذهنية، أو تلك المتعلقة بالوعي والولاء والرضا بالعلامة التجارية"[4].

---

[1] Martine Maadani, Karim Said, **Managment Et Pilotage De La Performance,** Hachette Supérieur, 2009, P27.

[2] Alain Marion, Et D' Autres, **Diagnostic De La Perfomance De L'entreprise Concepts Et Méthodes**, Dunod Editeur De Savoirs, Paris, 2012, p2.

[3] وليد مرتضى نوه، **مرجع سبق ذكره**، ص47.

[4] رشاد خضير وحيد الدايني، **أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين (حالة دراسية)**، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2010، ص33.

- **التعريف الرابع:** ويعرف كذلك بأنه "مجموعة من الشروط الواجب توفرها لانجاز عمل ما للوصول إلى تحقيق أهداف معينة"[1].

ومن التعريفات السابقة يمكن تعريف الأداء على أنه مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المدرجة ضمن رسالتها، وذلك من خلال مدى تحقيق الكفاءة والفعالية بمزج مختلف موارد المؤسسة للوصول إلى مخرجات تحقق أهدافها.

ثانيا: أبعاد الأداء: هناك مجموعة من الأبعاد التي تطرق إليها الباحثون في هذا الشأن نذكر منها:

أ- **الفعالية:** يقصد بالفعالية تلك "القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة والتي يمكن قياسها كهدف الربح أو النمو، ويعتبرها بعض الباحثين على أنها محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما يحتويه من أنشطة فنية وإدارية ووظيفية، ومدى تأثره بالمحيط، كما أنها ترتبط بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها[2]، ويقصد بها أيضا القدرة على تدنيت مستويات

---

[1] فروة محمد رمضان، **أثر استخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم محافظة قطاع غزة**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص96.

[2] شوقي بورقبة، **التمييز بين الكفاءة والفعالية والفاعلية والأداء، مجلة حوار الأربعاء**، معهد الاقتصاد الإسلامي، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2009، ص5، أنظر: https://www.kantakji.com/media/224534/1-17.pdf تاريخ الإطلاع جوان 2018.

استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة، والتي تقاس بالعلاقة بين النتائج وعواملها أو النتائج والموارد المستخدمة"[1]، ويمكن حساب الفعالية على الشكل التالي[2]:

$$\frac{\text{الانجاز المحقق}}{\text{الانجاز المحدد}}$$

ب-**الكفاءة:** يقصد بالكفاءة "مدى تحقيق الأهداف والتي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة"[3]، كما تشير كذلك إلى القدرة على الوصول إلى الأهداف الموضوعة في ظل الموارد المتاحة للمنظمة، وتحسب الكفاءة بالشكل التالي:

$$\frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{تكلفة المدخلات}}$$

ت- **الإنتاجية:** إن تطور المؤسسات وازدهارها يرتبط بمدى التحكم والتصرف العقلاني في استعمال واستغلال عناصر الإنتاج التي تستخدمها، ويعتبر الفرد العامل الأساسي والمؤثر على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة، فأداء الفرد للعمل هو المحدد الحقيقي للإنتاجية، وهنا يجب أن يتوفر في الموظف عاملان مُهِمانِ هما القدرة على العمل والرغبة فيه[1].

---

[1] عبد المليك مزهوده، **الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية**، جامعة محمد خيضر، العدد1، بسكر، الجزائر، 2001، ص87، أنظر: http://www.webreview.dz/IMG/pdf/7-10.pdf- تاريخ الاطلاع جوان 2018.

[2] وليد مرتضى نوه، **مرجع سبق ذكره**، ص48.

[3] عبد المليك مزهوده، **مرجع سبق ذكره**، ص87.

[1] ذراع عبد الله، **دور الإطارات في تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة الصناعية في الجزائر**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007-2008، ص ص100-101.

ث- **المردودية:** تُعبر المردودية على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المرجوة من كل عملية.

المطلب الثاني: قياس الأداء

يسمح قياس الأداء بتقييم المخرجات والنتائج المتوصل إليها ومقارنتها بمجموع المدخلات، عبر تحديد ومعرفة مدى تحقيق الإدارة العمومية والمؤسسات بصفة عامة لأهدافها وتقييم الانحرافات.

أولا: مداخل قياس الأداء: عند قياس الأداء يجب مراعاة بعض الجوانب المهمة وهي جوانب الصفات، والسلوك، والنتائج التي يمكن أن نتطرق إليها فيما يلي[1]:

1-مدخل الوصف (trait approach): يتم في هذا النوع من مداخل قياس الأداء الاعتماد على الصفات الشخصية للموظف وليس لما ينتجه، بحيث يقوم المسؤول عن التقييم بتجاهل المواقف والسلوكيات والنتائج، فإن المُقَيِمِين يعتمدون في تقييمهم على القدرات المعرفية أو الشخصية ومدى الوعي الموجود لديهم وسلوكهم تجاه العمل.

2-المدخل السلوكي (behavior approach): يعتمد هذا المدخل في قياس الأداء على سلوك الموظف في العمل بدون مراعاة صفاته أو نتائجه، فهو يعتمد أساسا على كيفية تصرف الموظف في العمل، حيث يعتبر مدخل السلوك كمؤشر لتحديد الكفاءة وتستعمل السلوكيات لتشجيع نتائج معينة ولتقديم تغذية راجعة ومكافآت الموظفين.

3-مدخل النتائج(résulta approach): يعتمد هذا المدخل في قياس الأداء على نتائج الموظف دون مراعاة الصفات والسلوك الخاصة بالموظفين، ويعتبر هذا المدخل قليل القيمة

[1] هرمان أقوينيس، **إدارة الأداء**، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، دار الفكر، عمان، الأردن، 2011، ص ص116- 126.

لأنه يهمل الجانب السلوكي للموظفين، كما يعتبر على أنه أكثر فاعلية من حيث تكلفته لأن النتائج ستحقق أقل سعر وأكبر منفعة.

ثانيا: المجالات العامة لتقييم الأداء: توجد ثلاثة مجالات أساسية يعتمد عليها في تقييم الأداء وهي[1]:

1- مراقبة الخطة ومتابعة تنفيذها: بعد وضع الخطة من طرف الإدارة العمومية أو المؤسسات بصفة عامة يتم متابعة ما تم تحقيقه من أهداف الخطة وفقا للمواعيد المحددة، ثم مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المخططة، كما يجب أن يتم تنفيذ مراقبة الأهداف عبر فترات زمنية متقاربة لتدارك أي انحرافات يتم تسجيلها أثناء عملية التنفيذ.

2- تقييم نتائج الأعمال بالنسبة لما كان مستهدفا منها: ويقصد بها تقييم النتائج المترتبة عن التنفيذ للتأكد من أن التطورات والتأثيرات الاقتصادية والتكنولوجية التي حدثت من جراء تنفيذ الخطة قد أحدثت تأثيراً مما كان مستهدفاً منها أم لا، واكتشاف نقاط الضعف وتقييم الانحرافات ومواجهتها.

3- الرقابة على كفاية الأفراد: وتعني التأكد من قيام الإدارة بمختلف أوجه نشاطها وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة من الكفاية والفعالية، والرقابة على كفاية الأداء لها أهمية بالغة في الإدارة نظرا لضرورة تحقيق الاستخدام الأمثل والرشيد لمختلف الموارد المتاحة.

---

[1] شدري معمر سعاد، **دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة سونلغاز**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2008-2009، ص ص127-128.

ثالثا: العوامل المؤثرة في الأداء: هناك مجموعة من العوامل تؤثر على تحسين الأداء سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة وهي[1]:

1- **الثقافة التنظيمية:** تتميز الإدارات العمومية بثقافة تنظيمية تميزها عن باقي الإدارات الأخرى، نتيجة ارتباط الموظفين فيها بمجموعة من العادات، والمعتقدات، والمعاملات، والمعايير الاجتماعية التي تجعلها مختلفة عن باقي الإدارات، وقد أكد الباحثون في بعض الدراسات الميدانية على وجود علاقة قوية بين الأداء والثقافات السائدة في المجتمعات، بمعنى أن الإدارات الأكبر نجاحا وفعالية هي تلك التي تمتلك ثقافة قوية تمكنها من الاستجابة والتكيف مع التغيرات المحيطة بها، لكن هذا لا يعني أنه كلما وجدت ثقافة قوية تحققت الأهداف حسب رأي بعض الباحثين، لأن الثقافة القوية في بعض الأحيان تكون عائقاً أمام التغيير.

2- **الرؤية:** هي الرسالة التي أنشئت من أجلها المؤسسة والتي يشترك في تحقيقها كل المساهمين في الإدارة، لذلك يجب أن يتوفر في الرؤية القبول من كل الأطراف المعنيين بها، وأن تحضى بالقبول العام لكونها تتضمن القيم والمهام، والطموحات، والأهداف المستقبلية، والتطورات المنشودة، وكذلك سبل تحقيقها لتُصبِحَ نهجاً ودستورًا.

3- **الإبداع وتكنولوجيا المعلومات والاتصال:** يعتبر الإبداع من بين أهم مرتكزات ومحركات الأداء في الإدارات، فبفعل الإبداع تتمكن الإدارات من إحياء منتجاتها وخدماتها وتلبية تطور

---

[1] ياسع ياسمينة، **دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء الاقتصادي للمنظمة- دراسة حالة شركة القطن الممتص SOCOTHYD**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010-2011، ص ص87-88.

احتياجات زبائنها، كما تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورًا هامًا في عملية الاتصال الدائم والمنتظم بالإدارة، وكذلك تسمح بتحديث المعطيات الخاصة بالأداء وكل المعلومات الخاصة بالمعاملات المختلفة، كما تسمح بترشيد الموارد وتحسين التكلفة وتحقيق الفعالية.

المطلب الثالث: الأداء المؤسساتي

إن الأداء المؤسساتي هو عملية إدارية يهدف إلى معرفة مدى تحقيق الأهداف المسطرة سابقا. ويعرف الأداء المؤسساتي على أنه "مدى قدرة المنظمة على التفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك فيما يتعلق بحصولها على مواردها المختلفة ومدى كفاءة عملياتها الداخلية في إنتاج وتلبية احتياجات المجتمع"[1]، ويكمن الاهتمام بالأداء المؤسساتي أساسا على قياس أداء الأفراد والإدارة وبدون إهمال في عملية القياس لا البيئة الخارجية ولا الداخلية.

أولا: أبعاد قياس الأداء المؤسساتي: يتضمن قياس الأداء المؤسساتي ثلاثة أبعاد وهي كالآتي[1]:

1- **الأداء على مستوى المؤسسة:** يسعى قياس الأداء لتحقيق مجموعة من الفوائد منها قياس الفاعلية التنظيمية، والتعرف على إنتاجية التنظيم وتحديد نقاط الضعف الإداري وطرق معالجتها، ومدى توفر المعلومات المساعدة في اتخاذ القرار.

---

[1] وصفي عبد الكريم الكساسة، **تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات**، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص77.

[1] أيمن محمد أحمد أبو كريم، **علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري دراسة ميدانية بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013، ص21.

2- **الأداء على مستوى الأفراد:** يشمل هذا الجانب قياس مدى تحسين أداء الفرد وتطويره، ومدى دعم ثقة الأفراد بأنفسهم وحصولهم على تشجيع الإدارة في إطار تحسين وحداتهم التنظيمية المتخصصة.

3- **الأداء على مستوى الوحدات التنظيمية:** يقصد به قياس الأداء من خلال تنفيذ الأهداف الموضوعة والمتبعة في إطار السياسات العامة للمؤسسة بكفاءة وفعالية، عبر تدعيم أنشطة الاتصال والتخطيط للقوى العاملة والكشف عن المشكلات الإدارية والتنظيمية ومعالجتها.

ثانيا: معايير قياس الأداء المؤسساتي: يتطلب من أي إدارة أو منظمة قياس أدائها تحديد مجموعة من المعايير التي تسمح لها بقياس مختلف أنواع الأداء، ومن بين الشروط التي يجب أن تتوفر في معايير القياس هي أن يكون المعيار قابلاً للقياس وواضحا ومفهوماً لدى الجميع، وأن يكون ممكنا وعلميا وموضوعيا وواقعيا، ويشترط في هذه المعايير أن تكون منبثقة من أهداف وخطط الإدارة، حيث يكمن الهدف الرئيسي من وضع هذه المعايير في قياس الأداء المؤسسي للوحدات والإدارات العمومية، وكذلك في تقدير كفاءة هذه الإدارات في تقديم الخدمات العمومية للمجتمع، ويجب أن تتوفر في هذه المعايير شرط القبول[1].

وتستخدم الإدارة مقاييس فاعلية المنظمة لقياس أدائها، من خلال مجموعة من المقاييس التي تهتم بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بهم وتتمثل هذه المقاييس في ما يلي[2]:

1- مقاييس الفاعلية الاقتصادية؛

---

[1] محمد قدري حسن، **إدارة الأداء المتميز قياس الأداء- تقييم الأداء- تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2015، ص ص39-40.

[2] محمد قدرى حسن، **مرجع سبق ذكره**، ص40.

2- مقاييس الفاعلية السياسية الداخلية؛

3- مقاييس الفاعلية السياسية الخارجية؛

4- مقاييس الفاعلية الرقابية؛

5- مقاييس الفاعلية البيئية.

ثالثا: مؤشرات قياس الأداء المؤسسي: يمكن تقسيم مؤشرات الأداء المؤسسي إلى قسمين هما[1]:

1- **مؤشرات المخرجات:** وتعني قياس مدى تحقيق المخرجات المطلوبة وتركز على مستوى الإنتاج.

2- **مؤشرات النتائج:** وهي التي تسمح بقياس مدى تحقيق الخدمات لأهدافها المطلوبة.

كما يشترط في هذه المؤشرات أن تتصف بكونها:

أ- **مباشرة:** يعني أن المؤشر يقيس النتيجة التي يسعى لقياسها دون تحويله وتوجيهه إلى جهة أخرى.

ب- **موضوعية:** يجب أن يكون المؤشر واضحًا ومفهومًا وليس به أي غموض بخصوص ما سيقيسه.

ت- **ملائمة:** يجب على المؤشر أن يسمح بقياس النتيجة المرجوة بطريقة ملائمة.

ث- **كمية:** يجب توفير مؤشرات كمية ورقمية كلما أمكن ذلك، كونه يعطي أرقامًا عكس النوعي الذي يعطي ملاحظات وصفية فقط.

[1] محمد قدري، **مرجع نفسه**، ص 44.

ج- **تفصيلية:** إذا أمكن توفيره لإثبات وجهة نظر معينة حتى تساعد البيانات التفصيلية على المتابعة.

رابعا: برامج التحسين وتطوير الأداء المؤسساتي: في ظل التغيرات المستمرة والمتسارعة في القرن الواحد والعشرون في مختلف جوانب التسيير الإداري، أصبحت الإدارة اليوم إدارة تغيير مرتبطة بالماضي لمعرفة الاتجاهات والاستفادة من التجارب السابقة، ومرتبطة بالحاضر وتحدياته، كما أصبحت تراعي المستقبل التي يمكنها من تدارك التغيرات والتطورات المرتقبة وتوفير آلية وإستراتيجية الخروج منها لكونها إدارات المستقبل، كما أصبحت اليوم إدارة التحسين المستمر للأداء علما له أصول وقواعد فكرية قائمة بنفسها تتغير وتستهدف أنظمة جديدة تكون أكثر فعالية، ومن بين أشهر برامج التحسين المستمر للأداء المؤسساتي نجد:

1-برنامج كايزن: يعد برنامج كايزن ياباني الأصل استعمل من قبل الإدارات اليابانية وجاء في إطار إصلاح اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، ويقصد بكلمة كايزن التغيير للأفضل، وهي وسيلة لتحقيق التحسين المستمر وتعتبر أسلوبًا إداريًا فلسفيًا حيث تهتم بحل المشكلة من مكان وقوعها عبر إدارة الزمان بالدقة والسرعة المناسبين للتخلص منها وتجنب وقوعها مرة أخرى، وعليه يمكننا القول أنه أسلوب مستمر يستمد قيمته من أرض الواقع عبر التغيير وشطب كل ما يعيق الإبداع من نظم وقوانين وقواعد، وهذا ما مكن المجتمع الياباني الجديد من أن يعيش فلسفة التطوير المستمر والبسيط، ويجعل هذا البرنامج يركز في تطوير أداء المؤسسة على النقاط التالية[1]:

[1] عائشة يوسف الشميلي، **برنامج تحسين الأداء**، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة1، القاهرة، مصر، 2017، ص ص15-17.

- التطوير المستمر مسؤولية كل فرد في المؤسسة ولا يقتصر على جماعة أو مستوى معين؛
- التطوير المستمر يركز على تحسين العمليات ولا يهتم بالنتائج فقط فهو يراجع العمليات ويطورها ويحسنها وصولا إلى نتائج أفضل؛
- الكايزن تركز على تحسين الأداء بكل العمليات الإنتاجية، التسويقية، التمويلية، الإدارية...إلخ، كون أن التحسين يشمل كل مجالات العمل في المؤسسة ولا يقتصر على عملية فقط؛
- هو مسؤولية شاملة للإدارة والعاملين أيضا؛
- توليفة متكاملة من الفكر الإداري ونظم العمل وأدوات تحليل المشاكل واتخاذ القرارات؛
- تعتمد فلسفة الكايزن على التسليم بأهمية العميل وضرورة إرضائه وإشباع رغباته؛
- الكايزن عملية مستمرة.

2- برنامج ديمنج: إن صاحب هذا البرنامج هو المفكر ويليام ديمنغ الأمريكي الجنسية الذي ساهم بعد ذهابه لليابان بعد الحرب العالمية الثانية في تطوير الجودة والابتكار والتحسير المستمر للأداء، وهو صاحب نموذج دائرة ديمنغ والتي تتكون من أربع مراحل التي اعتبرها ضرورة في كل عمل إداري ومن بين أسس النجاح وتتمثل هذه المراحل في: خطط- نفذ-افحص-حسن[1].

ويعتبر التحسين المستمر في هذا البرنامج فلسفة إدارية تهدف إلى تطوير العمليات المتعلقة بالأدوات والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، كما إن التحسين المستمر في هذا النموذج يعد من بين إحدى الركائز المنهجية لإدارة الجودة الشاملة والتي تحتاج إلى الدعم الدائم للإدارة العليا

[1] محمد فخري، **ما هي دائرة ديمنج**، موقع لنكيد إن **(linked in)**، أنظر: https://www.linkedin.com/pulse/%D9%85%D8%A7-%D9%87%D9%89-%D8%AF%D8%A7%D8%A6%D8%B1%D9%87-%D8%AF%D9%8A%D9%85%D9%86%D8%AC-pdca-mohamed-fakhry-tqm-cssgb-iqf- تاريخ الاطلاع: فيفري2019.

وتشجيعها من خلال توفير المتطلبات اللازمة للعمل بالإضافة إلى الحوافز المادية والمعنوية المناسبة، ويرمز لهذا البرنامج بـ(PDCA)[1].

المبحث الثاني: مؤشرات تقييم ومتابعة الإدارة الإلكترونية (جاهزية الحكومة الإلكترونية)

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية أصبح ضرورة ملحة جدا في ظل التطورات التي مست المجال التكنولوجي، والذي بات يشمل مختلف العمليات والمستويات الإدارية، وإن نجاعة الإدارة الإلكترونية مقتصر على مدى توفير هذه التقنيات والتكنولوجيا والبنية التحتية للشبكات وتوفير البرامج والتطبيقات الإلكترونية بالإضافة للمورد البشري الكفء، وهذا من أجل تقديم خدمات عمومية إلكترونية للمواطن، كما تسمح هذه التكنولوجيا بتخفيف العبء والضغط على الإدارات العمومية، لكن ما يصعب اليوم على الحكومات والإدارات العمومية هو كيفية قياس مدى نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية وخصوصا في شقها المتعلق بتحسين أداء الإدارة العمومية، لأنه أسلوب جديد لا ينطبق عليه الأسلوب التقليدي لقياس الأداء، مما يستوجب وضع مؤشرات خاصة بهذا الجانب، وفي هذا السياق جاءت تقارير الأمم المتحدة في سنة 2002 والذي سعت من خلاله إلى عرض مجموعة من المؤشرات التي تسمح بمعرفة كيفية تقييم ومتابعة تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية، حيث شهدت هذه المؤشرات عدة تطورات في كل تقرير حتى سنة 2014، التي وضعت فيه آخر صيغة مستحدثة وكاملة للمؤشرات التي يمكن من خلالها معرفة كيفية تقييم ومتابعة تطبيق الإدارة الإلكترونية، والتي أطلقت عليها تسمية مؤشرات الجاهزية الحكومة الإلكترونية، وفي السياق نفسه

[1] عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، **مرجع سبق ذكره**، ص ص19-20.

تم تبني مؤشرات تقييم ومتابعة الإدارة الإلكترونية من قبل الجزائر في مشروعها "الجزائر الإلكترونية 2013" والذي ضم هو كذلك مجموعة من المؤشرات التي تسمح بقياس مدى تنفيذ هذا المشروع.

المطلب الأول: مؤشرات جاهزية الإدارة الإلكترونية حسب منظمة الأمم المتحدة

تعتبر مؤشرات الجاهزية مقياسًا نسبيًا يسمح بتحديد قدرة استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات في تطوير الخدمات العمومية وغير العمومية المقدمة للمواطنين ولقطاع الأعمال، ويهتم بمعايير تحديد مدى امتلاك المجتمع لبنية تحتية معلوماتية واتصالية متكاملة مع نشاطات المجتمع[1] ، تم اعتماده من قبل الأمم المتحدة من خلال شعبة الإدارة العامة وإدارة التنمية بالأمم المتحدة، وبالاعتماد على التقارير الدورية (كل سنتين) لمنظمة الأمم المتحدة وهي تقارير 2012 و2014 و2016 و2018، وفي هذا المطلب سيتم عرض أهم المؤشرات التي تعتمد عليها منظمة الأمم المتحدة في إعدادها

أولا: مؤشر البنية التحتية للاتصالات السلكية و اللاسلكية TII: يسمح هذا المؤشر بقياس مدى التقدم في توفير البنية التحتية للاتصالات، باعتماده على مؤشرات فرعية كانتشار

[1] مازن سمير الحكيم، **ملخص ورقة بحثية بعنوان الجاهزية الالكترونية للجامعات العراقية E-Readiness For Iraq Universitaires**، الندوة العلمية تأسيس البنية التحتية الإلكترونية للنهوض بواقع جامعة كربلاء ألمعلوماتي، يوم 25جوان، قسم علوم الحاسوب، جامعة كربلاء، العراق، 2012،ص2، أنظر: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjfw_ibjuTfAhWt3eAKHYJfAFQQFjAAegQICRAC&url=http%3A%2F%2Fwww.dr-mazin.net%2FConferences%2FConf-20120625%2Fe-ReadinessforIraqiUniversities.ppsx&usg=AOvVaw214cGbF91P0fMrkrrixhAV تاريخ الإطلاع: جانفي 2018.

إنترنت النطاق العريض والهاتف المحمول وغيرها، كما يعتبر مؤشر البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية مكوناً للمتوسط الحسابي من خمسة مؤشرات وهي[1]:

1- تقدير مستخدمي الإنترنت لكل 100 ساكن.

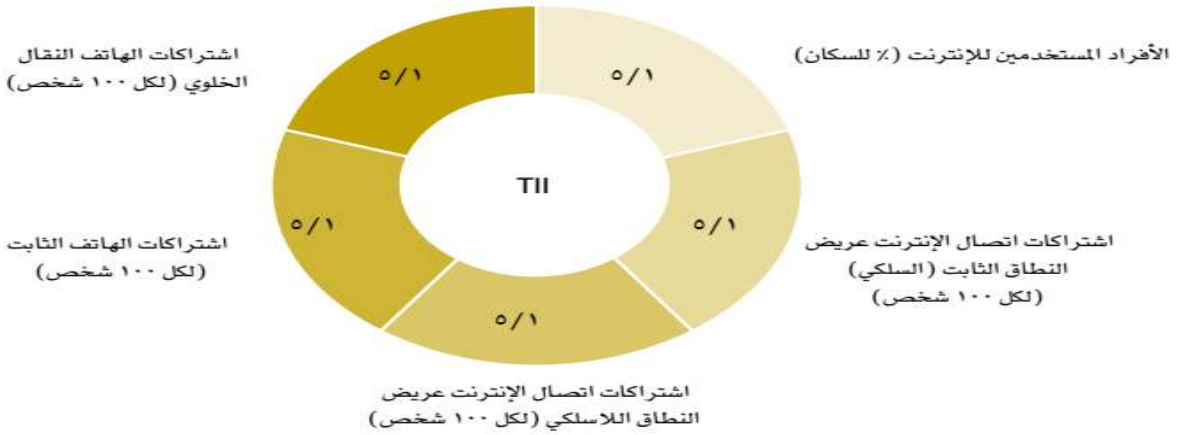
2- عدد خطوط الهاتف الثابت الأساسية لكل 100 ساكن.

3- عدد مستخدمي الهاتف النقال لكل 100 ساكن.

4- عدد اشتراكات اتصال الانترنت عريض النطاق لكل 100 ساكن.

5- عدد اشتراكات اتصال الانترنت عريض النطاق الثابت لكل 100 ساكن.

الشكل رقم12: مكونات مؤشر البنية التحتية للاتصالات السلكية و اللاسلكية (TII)



المصدر: تقرير الأمم المتحدة لتنمية الحكومة الإلكترونية 2014، إدارة الشؤون الاجتماعية والاقتصادية، ص 202، تاريخ الاطلاع: جانفي 2018.

وتعتمد المنظمة في جمع بيانات هذه المؤشرات على الاتحاد الدولي للاتصالات، باعتباره المصدر الأساسي لها، ومنذ اعتماد هذه الدراسات تم تطوير هذا المؤشر من خلال نزع مؤشر عدد أجهزة التلفاز في تقرير 2008، واستبدال مؤشر مستخدمي الحاسوب الشخصي باشتراك الانترنت

[1] تقرير الأمم المتحدة لتنمية الحكومة الإلكترونية 2014، **مرجع سبق ذكره**، ص201.

الثابت سنة 2012، واستبدال اشتراكات الإنترنت الثابت باشتراكات اتصال الإنترنت عريض النطاق اللاسلكي في 2014، ومن خلال مراجعة تقرير 2016 و2018 فإن مكونات المؤشر بقيت على حالها.

الجدول رقم06: التطورات التي مست مؤشر البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية

مؤشر البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية (٢٠٠٢)	مؤشر البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية (٢٠٠٣)	مؤشر البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية (٢٠٠٤)	مؤشر البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية (٢٠٠٥)	مؤشر البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية (٢٠٠٨)	مؤشر البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية (٢٠١٠)	مؤشر البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية (٢٠١٢)	مؤشر البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية (٢٠١٤)
مستخدمو الإنترنت	مستخدمو الإنترنت	مستخدمو الإنترنت	مستخدمو الإنترنت	مستخدمو الإنترنت	مستخدمو الإنترنت	مستخدمو الإنترنت	مستخدمو الإنترنت
السكان على الإنترنت	السكان على الإنترنت	السكان على الإنترنت	السكان على الإنترنت	اشتراكات اتصال الإنترنت عريض النطاق الثابت	اشتراكات اتصال الإنترنت عريض النطاق الثابت	اشتراكات اتصال الإنترنت عريض النطاق الثابت	اشتراكات اتصال الإنترنت عريض النطاق الثابت
مستخدمو الحاسوب الشخصي	مستخدمو الحاسوب الشخصي	مستخدمو الحاسوب الشخصي	مستخدمو الحاسوب الشخصي	مستخدمو الحاسوب الشخصي	مستخدمو الحاسوب الشخصي	اشتراكات الإنترنت الثابت	اشتراكات اتصال الإنترنت عريض النطاق اللاسلكي
اشتراكات الهاتف الثابت	اشتراكات الهاتف الثابت	اشتراكات الهاتف الثابت	اشتراكات الهاتف الثابت	اشتراكات الهاتف الثابت	اشتراكات الهاتف الثابت	اشتراكات الهاتف الثابت	اشتراكات الهاتف الثابت
اشتراكات الهاتف الخلوي	اشتراكات الهاتف الخلوي	اشتراكات الهاتف الخلوي	اشتراكات الهاتف الخلوي	اشتراكات الهاتف الخلوي	اشتراكات الهاتف الخلوي	اشتراكات الهاتف الخلوي	اشتراكات الهاتف الخلوي
أجهزة التلفاز	أجهزة التلفاز	أجهزة التلفاز	أجهزة التلفاز	–	–	–	–

المصدر: تقرير الأمم المتحدة لتنمية الحكومة الإلكترونية 2014، مرجع سبق ذكره، ص 202.

أما بخصوص تقرير 2016 و2018 بقيت المعايير ثابتة من حيث مكونات مؤشر البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية وهي[1]: مستخدموا الإنترنت، اشتراك اتصال الإنترنت عريض النطاق الثابت، اشتراك اتصال الانترنت عريض النطاق اللاسلكي، اشتراكات الهاتف الثابت، اشتراك الهاتف الخلوي (النقال).

يتم حساب قيمة مؤشر البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية كما يلي:[2]

القيمة المركبة للبنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية = المتوسط الحسابي×(الفارق المعياري عن متوسط القيمة لمستخدمي الإنترنت+ الفارق المعياري عن متوسط القيمة لخط الهاتف الثابت

[1]Rapport United Nations E-Governement Survey 2016**, E-Governement In Support Of Sustainable Development,** Department Of Economic And Social Affairs, 01-01-2018.

[2]تقرير الأمم المتحدة لتنمية الحكومة الإلكترونية 2014، **مرجع سبق ذكره،** ص203.

+الفارق المعياري عن متوسط القيمة لاشتراك الهاتف النقال + الفارق المعياري عن متوسط القيمة لاشتراك اتصال الإنترنت عريض النطاق اللاسلكي+ الفارق المعياري عن متوسط القيمة لاتصال الإنترنت عريض النطاق الثابت).

ويتم تطبيع القيمة المركبة لمؤشر البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية، من خلال أخذ قيمة المركبة لكافة الدول، مع طرح أقل قيمة مركبة في الدراسة الاستقصائية وقسمتها على عدد من القيم المركبة لكافة الدول.

فعلى سبيل المثال: إذا كانت دول X" لها قيمة(1.3813) و القيمة المركبة الأقل لجميع الدول هي(1.1358−) والعليا تعادل(2.3640) فإن القيمة المطبعة لمؤشر رأس المال البشري للدولة X" تكون كما يلي:

$$X'' = \frac{[1.3813 - (1.1358-)]}{[2.3640 - (1.1358-)]} = 0{,}19989$$

ثانيا : مؤشر رأس المال البشري (HCI): يسمح هذا المؤشر بقياس معدل تنمية المورد البشري بمراعاة عدة جوانب منها معدل التسجيل الإجمالي في المراحل الابتدائية والثانوية وما بعدها، لمعرفة مدى الإجراءات الداعمة لتزويد التعليم وجودته، وذلك بتشديد وتأكيد الاهتمام بتعليم الشباب منذ الطفولة، وهذا لا ينطبق على التعليم الرسمي فقط بل يركز أيضا على المهارات الحياتية والتعليم والتدريب المهني للموظفين، كما أن هذا المؤشر يقيس مؤشرات الأمية والأمية الرقمية في الدول[1].

[1] تقرير الأمم المتحدة لتنمية الحكومة الإلكترونية بالعربية 2014، **مرجع سبق ذكره**، ص204.

وقد تم تطوير المؤشر في سنة 2014 والذي كان يتكون سابقا من مؤشرين فرعيين فقط حتى سنة 2012، حيث أصبح يتكون من أربعة مؤشرات فرعية والتي بقية سنتي 2016 و2018 والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 07: تطور مكونات مؤشر رأس المال البشري من خلال تقارير الأمم المتحدة

المؤشرات الفرعية لرأس المال البشري لتقارير حتى سنة2012	المؤشرات الفرعية لرأس المال البشري لتقرير سنة 2014	المؤشرات الفرعية لرأس المال البشري تقرير سنة 2016 و2018
معرفة الراشدين بالقراءة والكتابة	معرفة الراشدين بالقراءة والكتابة	معرفة الراشدين بالقراءة والكتابة
معدل التسجيل الإجمالي	معدل التسجيل الإجمالي	معدل التسجيل الإجمالي
ــــــــــــــ	سنوات الدراسة المتوقعة	سنوات الدراسة المتوقعة
ــــــــــــــ	متوسط سنوات الدراسة	متوسط سنوات الدراسة

المصدر: – تقرير الأمم المتحدة لتنمية الحكومة الإلكترونية 2014، مرجع سبق ذكره، ص 204.

- Rapport United Nations E-Government Survey 2016, E-Government In Support Of Sustainable Development, Department Of Economic And Social Affairs, Op, Cit, P137, 02-01-2018.

من خلال **الجدول رقم07** يمكن عرض المؤشرات الفرعية لمؤشر رأس المال البشري على النحو التالي[1]:

- يتم قياس مؤشر معرفة القراءة والكتابة بين الراشدين كنسبة مئوية للأفراد الذين تبلغ أعمارهم 15 سنة فما فوق، وهم الأفراد الذين يمكن لهم كتابة وقراءة الجمل وفهمها؛
- معدل التسجيل الإجمالي: وهي النسبة المئوية للتسجيل الإجمالي للأفراد من المرحلة الابتدائية إلى المرحلة ما بعد الثانوي مقارنة بعدد السكان الإجمالي؛

[1] تقرير الأمم المتحدة لتنمية الحكومة الإلكترونية بالعربية 2014، **مرجع سبق ذكره**، ص203.

- سنوات الدراسة المتوقعة: وهي عدد سنوات الدراسة التي يمكن للطلاب مزاولتها في المستقبل؛
- متوسط سنوات الدراسة: وهو حساب عدد سنوات التعليم التي يكملها الأفرادُ الراشدون في إحدى الدول

(25 عام فما فوق) باستثناء السنوات التي قضوها في إعادة سنوات الدراسة.

ويتم حساب مؤشر رأس المال البشري رياضيا على النحو التالي[1]:

1/3 الفارق المعياري عن متوسط القيمة لمعدل القراءة و الكتابة بين الراشدين+2/9الفارق المعياري عن متوسط القيمة لمعدل التسجيل الإجمالي+2/9الفارق المعياري عن متوسط القيمة لسنوات الدراسة المتوقعة+ 2/9 الفارق المعياري عن متوسط القيمة لمتوسط سنوات الدراسة.

بعد حساب العملية السابقة يتم تطبيع القيمة المركبة لمؤشر رأس المال البشري من خلال أخذ قيمته المركبة لدولة معينة، مع طرح أقل قيمة مركبة في الدراسة الاستقصائية على عدد من القيم المركبة لكافة الدول.

مثال: إذا كانت دول X" لها قيمة 0.8428، والقيمة المركبة الأقل لجميع الدول هي-3.2354، والعليا تعادل 1.2752، فإن القيمة المطبعة لمؤشر رأس المال البشري للدولة X" تتم كما يلي :

$$X' = \frac{[0{,}8438 - (-3{,}2354)]}{[1{,}2752 - (-3{,}2354)]} = 0.9044$$

ثالثا: مؤشر الخدمة الإلكترونية OSI: هو مؤشر يقيس مدى تطور الخدمات الإلكترونية من حيث الوفرة والجودة وتنوع القنوات ومدى استخدام الجمهور للخدمة الإلكترونية[1]، الذي يقوم على توزيع استبيان خاص بالدراسة الاستقصائية من قبل منظمة الأمم المتحدة، للوصول إلى

[1]تقرير الأمم المتحدة لتنمية الحكومة الإلكترونية بالعربية 2014، **مرجع سبق ذكره**، ص 204.

[1] تقرير الأمم المتحدة لتنمية الحكومة الإلكترونية بالعربية 2014، **مرجع سبق ذكره**، ص205.

مجموع قيم المؤشرات من خلال توزيع الاستبيانات على الخريجين والمؤهلين والمتطوعين من الجامعات في مجال الإدارة العامة، وللوصول إلى تقييم جدي وصحيح يتم تزويد كافة الباحثين بالتدريب الجاد من قبل الخبراء في مجال الحكومة الإلكترونية ومجال تقديم الخدمة الإلكترونية، ويتولى منسق فريق البيانات توجيه كافة الباحثين وتقديم الدعم والإرشاد لهم، ويتضمن هذا الاستبيان مجموعة من المحاور والأسئلة ولكل سؤال محور تقابله مجموعة من النقاط، وكلما كانت الإجابة صحيحة يتحصل على العلامة المخصصة للسؤال، وتخضع في الأخير نتائج الاستبيانات التي تم تجميعها من الأشخاص والتي تخص كل دولة إلى التقييم من قبل خبراء لديهم خبرة في تقييم الخدمات الإلكترونية للقطاع العمومي وإلى مراجعة منسقي فريق البيانات، وبعد مرحلة التقييم يتم إصدار أول مسودة لتصنيف مؤشر الخدمات الإلكترونية من قبل استخراجها من البرنامج المخصص لعملية تقييم البيانات، ومقارنتها مع مؤشرات السنوات السابقة لمعرفة الانحرافات في النتائج.

ويتكون محتوى الاستبيان الاستقصائي لمؤشر الخدمة الإلكترونية من مجموع الأسئلة المهيكلة (موضوعات فرعية) في أربعة أنماط، حيث صممت هذه الأنماط للتزويد بالتقييم النوعي ضمن المنهجية الكمية الجادة، ويتضمن كل سؤال إجابة مزدوجة، (كلما كانت الإجابة بنعم يتفرع السؤال إلى عدة أسئلة أخرى)، وتهتم هذه الأنماط بمعالجة الموضوعات المحددة على النحو التالي[1]:

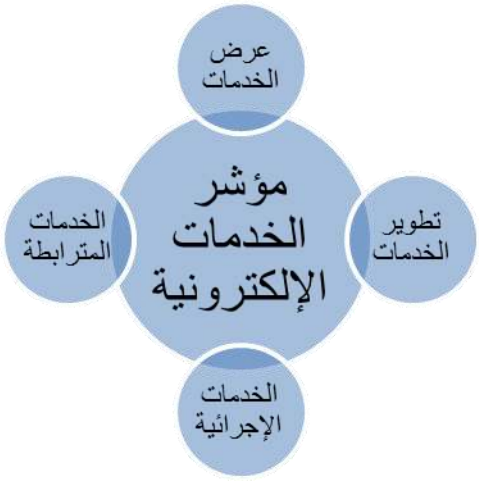
- الحكومة المتكاملة؛
- تقديم الخدمات متعددة القنوات؛

[1] تقرير الأمم المتحدة لتنمية الحكومة الإلكترونية بالعربية 2014، **مرجع سبق ذكره**، ص206.

- رأب الفجوة الرقمية؛
- زيادة الاستخدام؛
- الحكومة المفتوحة؛
- المشاركة الإلكترونية.

ويتفرع مؤشر الخدمة الإلكترونية إلى أربعة مؤشرات فرعية وهي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم13: مكونات مؤشر الخدمة الإلكترونية



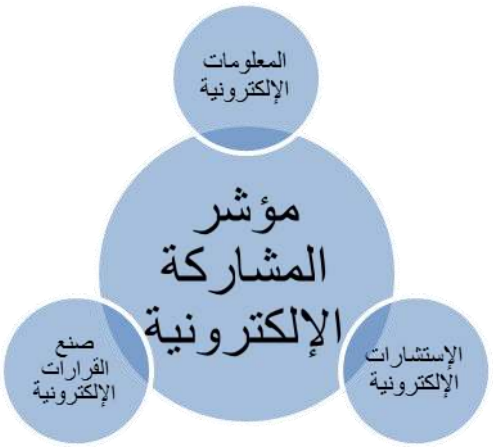
المصدر: مازن سمير الحكيم، ملخص ورقة بحثية بعنوان الجاهزية الإلكترونية للجامعات العراقية E-Readiness For Iraqi Universitaires، **مرجع سبق ذكره**، ص4.

رابعا: مؤشر المشاركة الإلكترونية EPI: وهو الذي يسمح بقياس مدى استخدام الإنترنت للتواصل مع الجمهور، وإشراكهم في صياغة السياسات العامة للدولة وتطوير الخدمات العمومية، يتم التركيز في مؤشر المشاركة الإلكترونية على استخدام الخدمات الإلكترونية لتسهيل تقديم المعلومات من قبل الإدارات العمومية إلى المواطنين والتفاعل مع الجهات المستفيدة والمشاركة في صنع القرار، ويكمن الهدف من هذا التقييم معرفة استخدام الدول للأدوات الإلكترونية المختلفة لتعزيز التفاعل بين المواطن والحكومة، وكذلك التفاعل بين المواطنين أنفسهم، ويعبر على أنه تقييم نوعي قائم

على توفير وصلة خدمات تشاركية متاحة على المواقع الإلكترونية العمومية، كما يعبر على أنه مقياس مطلقٌ للمشاركة الإلكترونية كونه بالأحرى يحاول أن يطلع على أداء المشاركة الإلكترونية للدول.

وتكمن مكونات الفرعية لمؤشر المشاركة الإلكترونية فيما يلي:

الشكل رقم 14: المكونات الفرعية مؤشر المشاركة الإلكترونية



المصدر: مازن سمير الحكيم، ملخص ورقة بحثية بعنوان الجاهزية الالكترونية للجامعات العراقية E-Readiness For Iraqi Universities، مرجع سبق ذكره، ص4.

من خلال الشكل رقم**14** يمكن أن نبين مكونات مؤشر المشاركة الإلكترونية على النحو التالي[1]:

- **المعلومات الإلكترونية (E-Information):** وهي مدى تمكين المشاركة عن طريق تزويد المواطنين بالمعلومات العمومية والنفاذ إليها دون طلبها.
- **الاستشارات الإلكترونية (E-Consultation):** وتمثل مدى إشراك المواطنين في مختلف المناقشات حول تطوير السياسات العامة والخدمات العمومية.

[1] Rapport United Nations E-Government Survey 2016, **E-Government In Support Of Sustainable Development,** Département Of Economic And Social Affairs, Op, Cit, P141.

- **صنع القرارات الإلكترونية (E-Decision -Making)**: وتعني تمكين المواطنين من تصميم السياسات وإنتاج مقومات الخدمة العمومية وطرق تقديمها.

ويتم حساب مؤشر المشاركة الإلكترونية من خلال أخذ قيمة الدرجة الإجمالية لدولة معينة، مع طرح أقل درجة إجمالية لأي دولة في الدراسة الاستقرائية وقسمتها على عدد قيم الدرجات الإجمالية المركبة لكافة الدول، فعلى سبيل المثال: إذا كانت دولة X" لها درجة مشاركة الكترونية29، وأقل قيمة لأي دولة هي 00، والعليا تساوي 38، فإن قيمة المؤشر المطبعة للدولة X" ستكون كما يلي:

$$\mathbf{X"} = \frac{29-0}{38-0} = 0{,}7632$$

المطلب الثاني: مؤشرات جاهزية الإدارة الإلكترونية في الجزائر

تعتبر هذه المؤشرات من بين المقاييس التي تسمح بقياس ومتابعة مدى جاهزية تطبيق الإدارة الإلكترونية، والتي من خلالها تسمح لنا بمعرفة مدى اهتمام الحكومة الجزائرية بتطبيق ونجاح الإدارة الإلكترونية أو فشلها، كما أن هذه المؤشرات تعبر على مدى توفير الحكومة للمواطن كل الجاهزية للاستفادة من هذا التطور التكنولوجي بشكل عام، حيث أن الجزائر ومن خلال تبنيها لمشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية قد حددت مجموعة من المؤشرات التي أطلق عليها اسم "مؤشرات توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصال" من خلال مشروع "الجزائر الإلكترونية 2013"(**E-Algérie**).

أولا: المؤشرات والمحاور الرئيسية للمشروع: سيتم عرض المحاور العشرة التي جاء بها مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 والتي من خلالها نوضح أهم العناصر التي ركزت عليها هذه الإستراتيجية في الجدول التالي:

الجدول رقم 08: المؤشرات والمحاور الرئيسية لمشروع الجزائر الإلكترونية 2013

المحاور الرئيسية Axes Majeurs	مؤشر التأثير المحدد Indicateur D'impact Spécifique
1- تسريع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل الإدارة العمومية	زيادة الكفاءة، ونوعية الخدمات العمومية (بالنسبة المئوية)
2- الوصول إلى نفاذ الإنترنت متاح للجميع المواطنين	السكان الذين يمكنهم الوصول إلى الإنترنت بحواسيبهم
3- كفاءة وتنافسية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عالم الأعمال(e-Business)	زيادة معدلات الاستثمار والنمو الاقتصادي والعمل (نسبة مئوية)
4- نسيج المؤسسات الإبتكارية والتنافسية	نمو الناتج المحلي الإجمالي (نسبة مئوية)
5- البنية التحتية رفيعة، وعالية السرعة، والجودة والأمن.	نسبة النفاذ إلى الإنترنت بالسرعة العالية والعالية جدا
6- تنمية وتطوير الموارد البشرية	زيادة عدد الموظفين العاملين ومتخصصين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
7- شبكة فعال للبحث والابتكار	زيادة في عدد وخلق الباحثين ومشاريع التعاون (المراكز التجارية والبحوث والتعاون الدولي) (نسبة مئوية)
8- الإطار القانوني	عدد النصوص القانونية المنتجة فيما يتعلق بهذا الذي كان مخططا له.(تكنولوجيا المعلومات والاتصال)
9-ارتفاع الوعي بأهمية معلومات الاتصال ودور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التنمية وتحسين نوعية الحياة	النسبة المئوية للسكان "المدرجة" في مجتمع المعلومات أو المعرفة (نسبة مئوية)

10- التوعية الإقليمية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتعاون الدولية.	زيادة انتشار المواقع الإقليمي والدولية التي تمثل الجزائر (نسبة مئوية)

Source: E-Commission, Projet De Plan Stratégique De Construction De La Societe D'information, E-Algérie, Novembre 2009, P 225.

نلاحظ من خلال الجدول أن الجزائر في مشروعها الجزائر الإلكترونية 2013 ركزت على مجموعة من النقاط والتي تسمح لها بالتحول السليم لتبني الإدارة الإلكترونية، والتي تسمح حسب هذه الإستراتيجية من تحسين الخدمة العمومية وربط السكان بالإنترنت والسعي دائما إلى تحسين النفاذ إليها، كما ركزت على توسيع الاستثمار في الوسائل المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، كما ركزت كذلك على توسيع البحث في نفس المجال، وتناول هذا المشروع عنصرًا مهما في هذا التحول وهو النصوص القانونية التي تعطي للإدارة الإلكترونية نفس الحجية القانونية للإدارة التقليدية.

ثانيا: المؤشرات الأساسية: تعتبر هذه المؤشرات الأساسية من بين أهم المؤشرات التي تسمح بعملية التقييم والمتابعة في مشاريع الإدارة الإلكترونية، حيث تهتم بالشبكات وحجم الترابط بين الأفراد وتكنولوجيا المعلومات والاتصال وتتمثل هذه المؤشرات فيما يلي[1]:

1- المشتركون في خطوط الهاتف الثابتة لكل 100 ساكن؛

2- المشتركون في خطوط الهواتف النقالة لكل 100 ساكن؛

3- عدد أجهزة الحواسيب لكل 100 ساكن؛

4- المشتركون في شبكة الانترنت لكل 100 ساكن؛

5- المشتركون في خدمة الإنترنت عريضة النطاق (واسعة النطاق)لكل 100 ساكن؛

[1] E- Commission, **Projet De Plan Stratégique De Construction De La Société D'information**, E-Algérie, Novembre 2009, Pp225-226.

6- عرض النطاق الترددي الدولي للإنترنت لكل ساكن؛

7- النسبة المئوية من السكان التي تغطيها الهواتف النقالة أي نسبة تغطية السكان من الهاتف النقال؛

8- مبلغ الاشتراك في الإنترنت (20 ساعة شهريا) بالدولار الأمريكي، ومقارنته بالدخل الفردي(نسبة مئوية)؛

9- أسعار المكالمة للهواتف النقالة (100 دقيقة من المكالمات في الشهر) بالدولار الأمريكي، ومقارنته بالدخل الفردي(نسبة مئوية)؛

10- النسبة المئوية للمواقع (الريفية/الحضرية) التي لديها مراكز عامة للنفاذ للإنترنت، ومقارنتها بعدد سكان تلك المناطق.

ثالثا: المؤشرات الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بالنسبة للمؤسسات (الإدارات العمومية والخاصة): حيث تضم هذه القائمة أربعة مؤشرات أساسية وهي[1]:

1- نسبة المؤسسات التي لها إمكانية الوصول إلى الإنترنت عن طريق وسائل الاتصال، في هذا المؤشر من الضروري توفر شرط سرعة تدفق الإنترنت على الأقل أن تكون (256 kbit/s)؛

2- نسبة المؤسسات التي لها شبكة محلية LAN(الشبكة الداخلية)؛

3- نسبة المؤسسات التي لها الشبكة الخارجية (الإكسترانت)؛

4- نسبة المؤسسات التي تستخدم الإنترنت في نشاطاتها مثلا: تقديم الخدمات، البريد الإلكتروني، التجارة الإلكترونية...

[1] E- Commission, **Projet De Plan Stratégique De Construction De La Société D'information**, Op, Cit, Pp227-228.

رابعا: المؤشرات الأساسية لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بالاقتصاد الكلي: وفي نفس السياق تم وضع أربعة مؤشرات أساسية تتمثل فيما يلي[1]:

1- نسبة السكان الموظفين في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛

2- القيمة المضافة لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومقارنتها مع إجمالي القيمة المضافة(نسبة مئوية)؛

3- الواردات من المواد المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومقارنتها بالواردات الإجمالية(نسبة مئوية)؛

4- الصادرات من المواد المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومقارنتها بالصادرات الإجمالية(نسبة مئوية).

المطلب الثالث: انعكاس تطبيق الإدارة الإلكترونية على المبادئ العامة للإدارات العمومية

إن الإدارات العمومية تعتبر من بين المرافق العامة التي تضعها الدولة لتضمن وجودها وتدخلها عبر القوانين والتنظيمات التي تضعها، من أجل تنظيم شؤونها وحماية مواطنيها وتوفير مستوى ما يحتاجونه من خدمات، ويتجلى انعكاس تطبيق الإدارة الإلكترونية على المبادئ التي تحكم المرافق العامة في الجوانب التالية:

[1] E- Commission, Projet De Plan Stratégique De Construction De La Société D'information, Op, Cit, Pp228.

أولا: انعكاس تطبيق الإدارة الإلكترونية على مبدأ سير الإدارة العمومية بانتظام

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤثر بصفة مباشرة على سير الإدارة العمومية بانتظام وخصوصا بدوام عملها على مدار 24 ساعة وبدون انقطاع، عكس النظام التقليدي الذي كان مرهونًا بالعمل في أوقات الدوام فقط، ومن بين الأهداف التي يسعى إليها مبدأ دوام سير الإدارة العمومية: تحريم الإضراب، وتنظيم استقالات الموظف، ونظرية الظروف الطارئة، وعلى هذا يمكن اختصار الآثار المباشرة للإدارة الإلكترونية في ما يلي:

1- التطبيق المحكم لمبدأ دوام سير الإدارة العمومية: إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يسمح بتعزيز تطبيق مبدأ دوام سير الإدارة العمومية بانتظام، كما يساعد على تقديم خدمات عمومية إلكترونية على مدار 24 ساعة وبدون انقطاع، فإن الإدارة الإلكترونية لا يوجد بها وقت لفتح المكاتب أو إغلاقها بل تعمل بدون توقف إلا إذا حدث عطل تقني، كما تسمح الإدارة الإلكترونية من خلال تطبيقاتها على إزالة خطورة الإضراب والذي يؤرق الإدارات العمومية ويحول إلى عدم دوام عملها وتقديم الخدمات العمومية، حيث أنه في حالة الإضراب وامتناع الموظفين على العمل سيقل الخطر كون الخدمات العمومية الإلكترونية لا تتأثر بعدم وجود الموظفين، مما يمكن المواطن من حصوله على هذه الخدمات بمجرد دخوله للمواقع والبوابات الإلكترونية[1]، كما تسمح الإدارة الإلكترونية بالتعامل في كل وقت ومن أي مكان وتتخذ القرارات في مختلف مجالات النشاط متحررة من قيود الوقت والمسافة[2]، أما من جهة أخرى لا تؤثر

[1] نبراس محمد جاسم الأحبابي، **مرجع سبق ذكره**، ص71.

[2] سامح عامر، **التميز الإداري في القرن الحادي والعشرون**، الطبعة1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2014، ص31.

الاستقالة على السير بانتظام للإدارات العمومية في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية كون الخدمات العمومية تقدم إلكترونيا، ونشير أيضا أن تطبيقها يقلل من الوقوع في حالاتٍ طارئة (مثل انهيار البنايات أو غلق الطرق أو كوارث طبيعية) حيث يمكن للمنتفع الاستفادة من المعلومات والخدمات العمومية والوثائق اللازمة في أي وقت وفي أي مكان، بالإضافة إلى ما سبق يمكن للمواطن أن يجري معاملاته عن طريق الهاتف المبرمج أو الحاسوب، كما يستطيع الموظف أن يرد على استفسارات المواطنين عبر الرسائل التي يرسلونها عن طريق البريد الإلكتروني دون الحاجة إلى المواجهة الشخصية[1]، كما تمكن الإدارة الإلكترونية المواطنين من الحصول على الخدمة العمومية الإلكترونية دون تدخل من جانب الموظفين إلا بشكل يسير، وتخفف من حدة إضراب الموظفين وتأثيره على الإدارات العمومية[2].

2- **إنجاز معاملات الأفراد من دون عناء:** إن الإدارة الإلكترونية تعمل على التقليل أو القضاء على الصعوبات التي كان يواجهها المواطن أثناء محاولة حصوله على الخدمات بالطريقة التقليدية، كما تسمح بالتقليل من مشكلة التنقل والانتظار في الطابور بالساعات أمام المكاتب والإدارات العمومية، كما تسمح الإدارة الإلكترونية بالقضاء على البيروقراطية والمناوشات وبعض المشاكل التي كانت دائما تقع بين الموظف العمومي والمواطن[1].

---

[1] ياسر محمد عبد العال، **الإدارة الإلكترونية وتحديات المجتمع الرقمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2016، ص180.

[2] أشرف جمال محمود عبد العاطي، **مرجع سبق ذكره**، ص221.

[1] نبراس محمد جاسم الأحبابي، **مرجع سبق ذكره**، ص72.

ثانيا: انعكاس تطبيق الإدارة الإلكترونية على مبدأ مساواة المنتفعين أمام الإدارة العمومية: إن نجاح الإدارة الإلكترونية مرهون بمدى الاستفادة منها، كما أن لها خصائص تعزز مبدأ المساواة أمام المنتفعين للحصول على الخدمات العمومية إلكترونيا بدون مقابلة شخصية بين الطرفين فهذا يعزز عدم التميز بين المنتفعين، وهذا التعامل الإلكتروني هو الذي يعكس ما يلي:

1- تحقيق حياد الإدارة العمومية إلكترونيا: إن الإدارة الإلكترونية تسعى إلى تسيير الإدارات العمومية بطرق موضوعية بغض النظر عن الخلافات الشخصية، بما يكفل من رفع كفاءتها وخدمتها للصالح العام، وتقديم الخدمات العمومية إلى كافة المنتفعين دون تميز بين جهة أو مذهب ديني أو أي تيارات أخرى[1]، كما إن تقديم الخدمات العمومية بطريقة إلكترونية عن طريق الموقع أو من خلال الأكشاك الإلكترونية عن طريق التطبيقات المخصصة لها يضمن أن تبقى الإدارة العمومية حيادية، كون النظم الآلية لا يمكنها التفرقة بين المنتفعين عن طريق الجنس أو العرق، بل يتم التمييز على مدى أحقية المنتفع في حصوله على الخدمة العمومية الإلكترونية.

كما تسمح الإدارة الإلكترونية بتدعيم مبدأ الحياد وعدم التميز بين المنتفعين، ويقتصر هذا على مدى تمكن المنتفعين من الاستفادة مما تقدمه الإدارات العمومية من خدمات إلكترونية، ومدى قدرتهم في التعامل مع الحاسب الآلي واستخدام النظم والبرامج والتطبيقات الخاصة بالإدارة الإلكترونية، كما تسمح بالقضاء على حالات الرشوة من خلال عدم وجود مواجهة مباشرة بين مقدم الخدمة والمنتفع منها[1].

---

[1] ياسر محمد عبد العال، **مرجع سبق ذكره**، ص ص183-184.

[1]نبراس محمد جاسم الأحبابي، **مرجع سبق ذكره**، ص75.

2- اكتساب المعرفة الإلكترونية: إن ما يميز هذا التحول الإلكتروني هو تغير اللغة التي تتعامل بها الإدارة العمومية، وهي لغة الحاسب الآلي التي أصبحت آلية عمل لتقديم طلب الخدمة العمومية وتقديمها بطريقة إلكترونية باستعمال الموقع الإلكتروني، وإن نجاح الإدارة الإلكترونية يعتمد بصفة أساسية على مدى تحقيق الدراية والمعرفة الإلكترونية، وهذا ما يلزم الجهات الحكومية بتوفير دورات مجانية للحصول على هذه المعرفة بالنسبة للموظف العمومي، وتوعية المجتمع من خلال الحملات الإعلامية والتعليم في المدارس، وبالدعم المالي الكلي أو النسبي لتوفير الوسائل الإلكترونية كقارئ البطاقات للمنتفعين (المواطن أو التجار...)، كما يجب في حالة تعذر على المواطن الوصول إلى خدمات الإنترنت والمواقع الإلكترونية أو عدم توفر الأجهزة، توفير له أماكن إلكترونية عامة (أكشاك إلكترونية) بهدف توفير ما يحتاجه لطلب والحصول على الخدمة[1].

3- تطبيقات جديدة لدعم المساواة النسبية: إن أهم الانعكاسات التي تحققها الإدارة الإلكترونية فيما يخص مبدأ المساواة هي توفير خدمات واتصال إلكتروني من خلال بعض تطبيقاتها، وذلك بتوفير بوابة إلكترونية تسمح باستخدامها من طرف كل المنتفعين ودون تمييز، كما إن الإدارة الإلكترونية تجعل جميع المتعاملين مع الإدارة العمومية متساوين في عملية الحصول على الخدمة العمومية الإلكترونية على عكس الإدارة التقليدية التي كانت تتميز بالبيروقراطية والتحيز في تقديم خدماتها[1]، كما تسمح الإدارة الإلكترونية بتعزيز تطبيق مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص فالجميع متساوون في إتباع إجراءات الحصول على الخدمات الإلكترونية العمومية، فيمكن

[1] ياسر محمد عبد العال، **مرجع سبق ذكره**، ص183.

[1] نبراس محمد جاسم الأحبابي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص77-79.

للمتعامل مع الإدارة أن يعرف أين تقف معاملته وما الإجراءات التي مرت بها وما المعيقات التي تحول دون الحصول على الخدمة[1].

ثالثا: دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز مبدأ قابلية الإدارة العمومية للتعديل والتغيير:

يقصد بالتعديل والتغيير هو مدى استجابة الحكومات والدول إلى التغيير التي تتطلبها الإدارات العمومية من لوائح وقوانين وتقنيات تكنولوجيا وكل ما يختص بتطوير الخدمة العمومية وتحسينها، كما تعني مدى استجابة الإدارة العمومية للتغيير في احتياجات ورغبات المنتفعين وتلبيتها.

إن الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يُعد تغييرًا في حد ذاته، كون هذا التغيير هو استجابة للمصلحة العامة والتي تقتضي تطوير الإدارة العمومية ومواكبة التطور التكنولوجي، إن الإدارة الإلكترونية هي التطبيق العملي لمبدأ مواكبة الإدارة للتطورات والمستجدات العالمية، كما يسمح هذا التحول الإلكتروني إلى تحقيق فاعلية كبيرة بالنسبة لحقوق المستفيدين أو المنتفعين منه لأنه يسهل سبل الحصول على الحقوق بدقة عالية وسرعة في الإنجاز[2]، كما إن التحول في أسلوب العمل هو في أصله يؤكد مبدأ قابلية الإدارة العمومية للتعديل والتغيير، لما لهذا النظام الإلكتروني من خصائص ومميزات يدعم تحسين عملها خاصة من حيث تخفيف وتقليل الإجراءات وسرعة معالجة طلبات الخدمة العمومية.

رابعا: دور الإدارة الإلكترونية في تخفيض التكاليف وتوفير الجهد والوقت: إن إقامة الإدارة الإلكترونية في البداية يحتاج إلى تكاليف معتبرة لتوفير بيئة إلكترونية من أجهزة ونظم

---

[1] أشرف جمال محمود عبد العاطي، **الإدارة الإلكترونية للمرافق العامة**، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2016، ص ص301-302.

[2] ياسر محمد عبد العال، **مرجع سبق ذكره**، ص184.

وبرامج إلكترونية، غير أن أداء الخدمات الإلكترونية بعد ذلك سوف تمكن الإدارات من توفير وقتٍ كبير في عمل الإجراءات بمجرد ضغطة واحدة على زر الكمبيوتر ليتم الاطلاع والتوقيع والانتهاء من المعاملة في ثوان معدودة، كما تؤدي إلى زيادة العائد عبر تخفيض تكلفة التصميم والطباعة والإعلان والتوزيع بنسبة كبيرة من التكلفة الكلية، إضافة لما سبق فتسمح الإدارة الإلكترونية من ترشيد الإنفاق عبر الحد من المكاتب الإدارية ومن تأسيسها ومن تقليل عدد الموظفين، كما تسمح بتخفيض الازدحام على الإدارات العمومية والتقليص من المترددين على مصالحها وهيئاتها لان المعاملة تتم إلكترونيا[1].

المطلب الرابع: انعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية ووسائل تعزيزها لتحسين أداء الإدارات العمومية في الجزائر

يعد تطبيق الإدارة الإلكترونية مطلبا ضروريا لعصرنة الإدارة العمومية وتحسين أدائها، وكذلك مواكبة التطورات التكنولوجية من أجل إرساء علاقات جديدة بين الإدارة والمواطن وتلبية مختلف احتياجاته، كما تسمح الإدارة الإلكترونية بالقضاء على التعسف والحرمان والتهميش ومختلف التجاوزات التي يشعر بها المنتفع، وكذلك تبسيط الإجراءات الإدارية ومساواة الجميع أمام الإدارة العمومية وتمكين المواطن من مراقبة أفضل للشؤون العمومية المحلية والوطنية من خلال المشاركة الإلكترونية للمعلومات العمومية بإتاحتها للجميع.

[1] أشرف جمال محمود عبد العاطي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص204-206.

أولا: أهم انعكاسات تطبيق الإدارة الالكترونية على الإدارات العمومية في الجزائر

تتمحور أهم الانعكاسات في هذا الإطار فيما يلي :

1- **تقريب الإدارة من المواطن:** تعتبر العلاقة بين الإدارة والمواطن من بين أهم الركائز التي كانت تعاني منها الإدارة العمومية التقليدية، ولذلك كان هدف كل الدول والحكومات وبالخصوص الجزائر تحسين هذه العلاقة من خلال القضاء على البيروقراطية والاستبداد والتعسف والمحسوبية، ولن يتم ذلك إلا بالقطيعة التي تظل الهدف الأساسي في القضاء على مثل هذه المظاهر وهذه التصرفات، كما لا يمكن تحقيق ذلك إلا بإجراء تغير جذري في هياكل الدولة التي ينبغي أن تخضع لقواعد جديدة، لتعزيز مؤسسات الدولة وإعادة الاعتبار للخدمة العمومية وإقامة علاقة متينة بين الإدارة و المواطن"[1].

- قامت الجزائر في سنة 2014 بإصدار قانون الحالة المدنية الذي نص على تقليص حجم الوثائق المطلوبة لتكوين الملفات الإدارية، وحذف إجراء المصادقة على النسخ المطابقة للأصل من الوثائق، والإبقاء فقط على المصادقة والتوقيعات ليتم بعد ذلك في سنة 2016 إلغاء المصادقة على نسخ طبق الأصل؛
- وضع السجل الوطني الآلي الموحد للحالة المدنية؛
- منع المطالبة بتقديم وثائق الحالة المدنية لدى الإدارات التي لها حق الاطلاع على السجل الوطني الآلي للحالة المدنية؛

[1] قاسم ميلود، **علاقة الإدارة بالمواطن في الجزائر بين الأزمة ومحاولات الإصلاح**، دفاتر السياسة والقانون، العدد5، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011، ص ص81-82.

- تبني مختلف الوزارات الجزائرية سياسة عصرنة ورقمنة إداراتها فعلى سبيل المثال لا الحصر، تبني الإدارة الإلكترونية من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي حيث أصبح تُسير بطريقة إلكترونية لملف الطالب من التسجيل إلى التخرج من الجامعة، وكذلك تبني وزارة العدل الإدارة الإلكترونية للقطاع لتحويل كل الخدمات القضائية إلى خدمات إلكترونية، وهذا التطور مس كل الوزارات الأخرى.

كما رافقت هذه الخطوة التي شكلت الخطوة الأولى، عملية أخرى لا تقل أهمية عن سابقتها وهي عصرنة الخدمات العمومية، بتحويل الخدمات الإدارية التي كانت تقدمها الولاية والدائرة إلى البلديات، من خلال اللجوء لتكنولوجيا المعلومات والاتصال لتعزيز الإدارة الإلكترونية المحلية، وتم كذلك وضع آلية تسليم وطلب جواز السفر البيوميتري على مستوى البلديات، وكذلك بطاقة التعريف الوطنية البيومترية الإلكترونية سنة 2016 ومتابعة العملية عن طريق الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية والجماعات المحلية، كل هذا يعد بمثابة حجر الأساس لمشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر[1].

2-تعزيز الثقة بين الإدارة والمواطنين: يعود عدم قدرة الإدارات العمومية على تقديم خدمات تتطلع للمستوى المطلوب للعجز والخلل الذي يعاني منه الجهاز الإداري، مما ولد أزمة ثقة بين المواطن والإدارة العمومية، وعلى هذا الأساس جاءت الإدارة الإلكترونية لتعزز ثقة المواطن بالإدارة العمومية في الجزائر، كونها تعتمد على تقديم خدمات عمومية إلكترونية عن طريق

[1] نور الدين بدوي، **وزير الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية**، مداخلة بيوم دراسي حول خدمات المرفق العام وحق المواطن، يوم 24 ديسمبر، المدرسة الوطنية للإدارة، 2017، ص4.

الإنترنت، وذلك نتيجة تعاملها مع كل مواطن بدون تمييز وبدون تفرقة بينهم وبتقدم خدمات على مدار الساعة وبدون أوقات عمل محددة[1].

كما تعمل الحكومة الجزائرية في ظل تعزيز الثقة بين المواطن والإدارة على تحقيق النقاط التالية[2]:

- حق المواطن في الإعلام والشفافية في أعمال الإدارة، والحق في الحماية من تعسف السلطات.
- تحسين وتبسيط الشكليات والإجراءات الإدارية ومساواة الجميع في الخدمة العمومية.
- تمكين المواطن من مراقبة أفضل للشؤون العمومية المحلية.

3- عصرنة وتطوير الخدمات العمومية: إن التحول نحو تقديم الخدمات إلكترونيا يُعَد تكييفًا للخدمات العمومية مع تطور رغبات واحتياجات المواطن الجزائري، ولقد مرت الخدمات العمومية الإلكترونية في الجزائر بعدة مراحل ابتداء من الاستمارات الإلكترونية على الخط (خدمات معلوماتية) إلى الخدمات الإلكترونية بالطلب عليها عبر الموقع الإلكتروني، ثم توجه الإدارة لتقديم خدمات التفاعلية، وصولا إلى خدمات عمومية إلكترونية التي تقدم للمواطن بمجرد الطلب عليها عن بعد ومن منزله وبدون التنقل إلى الإدارة وتسمى بالخدمات الإجرائية

---

[1] مخطط عمل الحكومة، سبتمبر2012، موقع الوزير الأول، ص5، أنظر: http://www.premier-ministre.gov.dz/ressources/front/files/pdf/plans-d-actions/plandaction2012-ar.pdf تاريخ الإطلاع: جوان 2018.

[2] مخطط عمل الحكومة سبتمبر 2012، **مرجع نفسه**، ص5.

والتكاملية، مثل طلب بطاقة التعريف البيومترية من المنزل بالنسبة للمواطن الذي تحصل على جواز سفر بيومتري[1].

إن الاعتماد على الخدمات الإلكترونية ليس له حدود، فالجزائر في الحزمة الثانية من عصرنة الإدارة عملت على تصميم أنظمة معلوماتية ووضعها حيز الخدمة على المستوى المركزي والمحلي لبلوغ إدارة إلكترونية، وقد تم في هذا السياق تصميم مختلف الأنظمة المعلوماتية للبلديات، كالميزانية الإلكترونية، الجرد الإلكتروني...إلخ، بالإضافة إلى الخدمات الإلكترونية الأخرى التي تهم المواطن بصفة مباشرة [2]:

- الشباك الإلكتروني الموحد، الذي بدأ العمل به على مستوى بلدية الجزائر العاصمة كعمل نموذجي، ليتم تعميمه على كافة بلديات الوطن في نهاية 2018 و2019، والذي يسمح بتركيز كل الخدمات التي تقدمها البلدية انطلاقا من السجل الآلي للحالة المدنية في انتظار رقمنة المصالح الأخرى للبلدية ثم إلحاقها بنفس الشباك، ثم تعميم هذا الشباك على كل الإدارات الأخرى، وهذا العمل غير محصور بالبلدية فقط.
- الشروع في تقديم خدمات عن بعد لصالح المواطن دون التنقل للمصالح البلدية والاستفادة من خدمات الإلكترونية متواصلة خلال24/24 ساعة من خلال التوقيع الإلكتروني الذي يبقى مرهوناً بحصول المواطن على بطاقة التعريف الوطنية البيومترية والوسيط الإلكتروني.

---

[1] مخطط عمل الحكومة، سبتمبر2017، موقع الوزير الأول، ص13، أنظر: http://www.premier-ministre.gov.dz/ressources/front/files/pdf/plans-d-actions/plan-d-action-du-gouvernement-2017-ar.pdf تاريخ الإطلاع جوان 2018.

[2] نورالدين بدوي، وزير الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، **مرجع سبق ذكره**، ص ص5-6.

- وضع رخصة سياقة بيومترية إلكترونية حيز الخدمة تدريجيا في إطار مشروع تكنولوجي متكامل يظم بطاقية إلكترونية للمخالفات المرورية، مع وضع حيز الخدمة مندوبية وطنية للوقاية والسلامة المرورية هذا بعد الشروع في تقديم بطاقة التعريف وجواز السفر البيومتريين.
- اعتماد بطاقة ترقيم العربات إلكترونيا جديدة توضع حيز الخدمة تدريجيا، والتي ستحدث تحولا جذريا في نظام ترقيم العربات ومعالجة العديد من المسائل والمعاملات في هذا الميدان.
- كما تطمح الحكومة بتحقيق مشروع استراتيجي للإدارة الإلكترونية على المستوى المحلي، ألا وهو "البلدية الإلكترونية" الذي ستكون في قلب تطوير نظمها المعلوماتية المتكاملة وتطبيقها في مختلف المجلات، وستعرف مراحلها التجريبية مع نهاية سنة 2019 في بلدية الجزائر الوسطى ليتم تعميمها على باقي بلديات الوطن.

ثانيا: وسائل تعزيز الإدارة الإلكترونية لتحسين أداء الإدارات العمومية في الجزائر:

يقتصر تعزيز الإدارة الإلكترونية على مدى توفر بعض الوسائل التي تسمح للمنتفع والإدارة العمومية على حد السواء الاستفادة من هذا المشروع والمساهمة في إنجاحه، أما الوسائل الواجب توفيرها والتي تساعد على الاستفادة المثلى من مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر فهي[1]:

1- الموقع الإلكتروني: يسمح الموقع الإلكتروني بالتواجد الدائم للإدارة العمومية على الخط، لذا على الحكومة أن تتخذ سياسة تجبر مختلف الإدارات العمومية على المستوى المركزي

[1] أنظر: - **مخطط عمل الحكومة**، سبتمبر2017، ص ص 12و14و15.

- **مخطط عمل الحكومة**، ماي 2014، ص ص 7-8، تاريخ الإطلاع: جوان 2018.
- المرسوم الرئاسي رقم 16-03 المؤرخ في 7 جانفي 2016، المتعلق بإنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، الجريدة الرسمية العدد2، تاريخ الإطلاع: جوان 2018.

واللامركزي بضرورة تخصيص موقع إلكتروني يسمح من خلاله توفير مختلف الخدمات المتعلقة بكل إدارة، وكذلك مشاركة المعلومات الإلكترونية عبره، كما يكون هذا الموقع بمثابة فرع من فروع الموقع المركزي للوزارة.

2- **البوابة الإلكترونية:** تعتبر البوابة الإلكترونية هي النافذة التي من خلالها يمكن معرفة مختلف الخدمات الإلكترونية والمعلومات العمومية، كما يمكن القول أن البوابة الإلكترونية تسمح بجمع كل المواقع الوزارية في نافذة واحدة، لذا ضرورة توجه الحكومة الجزائرية لبرنامج تبني بوابة إلكترونية متكاملة والتي تضم كل الوزارات في نافذة واحدة، كما تعد هذه الوسيلة من بين المؤشرات التي تعتمد عليها المنظمات العالمية كمنظمة الأمم المتحدة في تقييم التواجد الإلكتروني للحكومات في تقاريرها.

3- **الإمضاء والتصديق الإلكتروني:** يسمح التصديق الإلكتروني بتعزيز التحول نحو الإدارة الإلكترونية كونه يساعد في تقليل وقت تنقل المحررات الإدارية وتقديم الخدمات العمومية، وبما أنه تم توفير القاعدة القانونية في الجزائر[1] التي تحكمه وتعزز التحول إلى العمل به، وجب على الحكومة الجزائرية الإسراع في تبني التصديق الإلكتروني في مختلف الوزارات والإدارات العمومية لما له من مميزات في إعطاء الشرعية للأعمال الإلكترونية وتقليل وقت إجراء مختلف العمليات الإدارية، وهذا بعد ما تم تبني تشريع القانون الخاص بالتصديق الإلكتروني في هذا الإطار.

[1] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، **العدد 06، الموافق لـ10 فبراير 2015**، قانون رقم 15-4، مؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1436 الموافق أول فبراير سنة 2015، يحدد القواعد العامة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين، ص6.

4- **توفير الوسائط الإلكترونية:** ضرورة تبني الحكومة مشروع توفير الوسائط الإلكترونية التي تسمح بقراءة البطاقات الإلكترونية التي تقدمها الوزارات، كبطاقة التعريف البيومترية، بطاقة الشفاء، البطاقات الشخصية، بطاقات الدفع الإلكترونية...إلخ، فهذه العملية تمكن المنتفعين من الاستفادة المثلى من هذا التحول الإلكتروني.

5- **تعزيز دور مراكز محو الأمية:** ضرورة تعزيز دور مراكز محو الأمية وإعادة هيكلتها من خلال توجيه الاهتمام بالأمية الرقمية وعدم الاكتفاء فقط بالأمية المتعلقة بالكتابة والقراءة، وذلك للوصول إلى مصطلح المواطن الإلكتروني(الرقمي)، من خلال التركيز على التعليم والتدريب في كيفية التعامل مع البرامج والتطبيقات التي تضعها الوزارات لتقديم الخدمات الإلكترونية للمواطن وكذلك الإطلاع على المعلومات الإلكترونية التي تشاركها الإدارات العمومية مع مواطنيها[1].

6- **تغطية الإدارات العمومية والمؤسسات التعليمية بالإنترنت:** ضرورة تبني الحكومة سياسة تدعيم الإدارات والمؤسسات التعليمية بالتوصيل المستمر بالإنترنت وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، لضمان التواجد الإلكتروني من قبل الموظفين والطلاب في المؤسسات التعليمية، ولمزج الأدوات البيداغوجية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية التعليمية، لما لها من مساهمة فعالة في إثراء وتحسين وتطوير طرق جديدة في تقديم المعلومات للمتعلم، كما يمكن لاستخدام التكنولوجيا في التعليم والتعلم أن تحل محل الأستاذ بشكل مكمل أو كامل،

[1] أنظر: موقع مدونة النسيج، هيام حايك، **محو الأمية الرقمية الخيار الإستراتيجي للانتقال للبيئة الرقمية**، تاريخ الإطلاع 11-01-2018.

كما له الأثر في بناء مجتمع له ثقافة في استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومواكبة التطور في الوسائل والأنظمة الإلكترونية في حياته[1].

المبحث الثالث: واقع مؤشرات تقييم ومتابعة الإدارة الإلكترونية في الجزائر

إن واقع مؤشرات تقييم ومتابعة الإدارة الإلكترونية التي سنتناولها في هذا المبحث ليست هي كل المؤشرات التي تم عرضها سابقا، والتي تبنتها الجزائر في "مشروع الجزائر الإلكترونية2013"، كون أن كل هذه المؤشرات لا تعبر على صدق المتابعة والتقييم في هذا الجانب، فهناك مجموعة من المؤشرات الأخرى التي لم تعد لها أهمية في عملية التقييم، حيث لم يصبح بإمكانها تقييم ومتابعة مستوى جاهزية التنفيذ هذا من جهة، ومن جهة أخرى أصبح التطور التكنولوجي يتعدى هذا المستوى (مثلا عدد مستخدمي التلفاز، والراديو)، أما بالنسبة لمؤشرات المتابعة والتقييم لمنظمة الأمم المتحدة سنعتمد على التقارير الخاصة بـ سنوات 2012، 2014، 2016، 2018.

المطلب الأول: مؤشرات التقييم والمتابعة حسب تقارير منظمة الأمم المتحدة

تهتم الأمم المتحدة بإصدار تقاريرها بشأن الحكومة الإلكترونية لإبراز حاجة المجتمع العالمي للمؤسسات التي تتسم بالفعالية والشفافية والمساءلة والديمقراطية، وهذا من أجل تحقيق أهداف تنميتها المستدامة، ولكون الإدارة أو الحكومة الإلكترونية لها القدرة الهائلة على تحسين أسلوب عمل الإدارات العمومية وتعزيز المشاركة الشاملة لمختلف المنتفعين من الخدمة العمومية، تسعى

[1] ضيف الله نسيمة، **استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثره على تحسين جودة العملية التعليمية: دراسة عينة من الجامعات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1، الجزائر، 2016-2017، ص94.

دول العالم ككل في البحث وإيجاد الاستثمارات التي تحقق جودة في تقنية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالإدارات العمومية، وفي هذا الشأن سمحت منظمة الأمم المتحدة من خلال تقاريرها المتعلقة بالحكومة الإلكترونية منذ سنة2002 بإبراز دور الإدارة الإلكترونية على أنها من بين العوامل الأخرى التي لعبت دورا فعالا ومساعداً في تقدم التنمية المحلية، وفي نفس السياق اكتسبت هذه التقارير قبولا واسعا وأصبحت كمعيار عالمي موثوق به حول توضيح الكيفية التي بلغتها الإدارات العمومية في تطوير تقديم خدماتها الإلكترونية، كما ساهمت هذه التقارير بإبراز الأمثلة الناجحة والمتعلقة بتطبيق الإدارة والممارسة الرائدة فيها، مع تحديد الرؤية الخاصة بالإصلاح الإداري والتنمية المستدامة.

أولا: مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية الجزائرية EGDI

إن من أهم العوامل الأساسية في ارتفاع مستوى تنمية الحكومة الإلكترونية هو الاستثمار السابق والحالي المتعلق بالاتصالات السلكية واللاسلكية ورأس المال البشري وتوفير الخدمات الإلكترونية، ومن أبرز أهداف هذا التحول الرقمي هو التطوير بشكل مستمر لتلبية التحديات الناشئة والرفع من القيمة العامة لمشروع الإدارة الإلكترونية، والتأكيد على النشر الواسع للخدمات الإلكترونية التي تشمل المهام ووحدات العمل والجغرافيات على المستويات المحلية والبلدية المتنوعة، الشيء الذي يرفع من قيمة عروض الخدمة للمواطنين، وعلى ضوء هذا يمكن تحديد مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية في الجزائر ومركزها العالمي كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول رقم09: تطور مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية في الجزائر EGDI 2012-2018

السنوات	2012	2014	2016	2018
الرتبة العالمية	132	136	150	130
قيمة المؤشر EGDI	0.3608	0.3106	0.2999	0.4227
المؤشر EGDI بمنطقة إفريقيا	0.2780	0.2661	0.2882	0.3423
تصنيف مؤشر EGDI حسب درجة التطور	ضمن الدول الأقل نمو والذي حدد كأقل قيمة 0.2420	ضمن الدول الأقل نمو والذي حدد كأقل قيمة 0.2121	ضمن الدول الأقل نمو والذي حدد كأقل قيمته 0.4575	ضمن الدول الأقل نمو والذي حدد كأقل قيمته 0.4411
تصنيف مؤشر EGDI حسب الدخل	متوسط	متوسط مرتفع	متوسط مرتفع	متوسط مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على:

- **تقرير الأمم المتحدة لتنمية الحكومة الإلكترونية بالعربية 2014، مرجع سبق ذكره، ص ص 213 و218 و219.**
- **Rapport United Nations E-Government Survey 2012, E-Government For The People, Department Of Economic And Social Affairs, P 127.**
- **Rapport United Nations E-Government Survey 2016, E-Government In Support Of Sustainable Development, Department Of Economic And Social Affairs, Op, Cit, Pp 154,159 .**
- **Rapport United Nations E-Government Survey 2018, E-Government In Support Of Sustainable Development, Department Of Economic And Social Affairs, Pp228, 233, Vu Date:29/12/2018.**

من خلال الجدول رقم**09** نلاحظ أن ترتيب الجزائر عالميا كان في تراجع خلال سنوات 2012 و2014 و2016 حيث كان الترتيب على التوالي: 132، 136، 150، من أصل 193

دولة شملها التقرير وقيمة المؤشر EGDI على التوالي:[1] **(0.3608)**، **(0.3106)**، **(0.2999)**، ويعود هذا التراجع إلى عدم وجود سياسة عامة وواضحة من قبل الحكومة الجزائرية، في اعتماد إستراتجية لتطبيق مخطط أو مشروع آخر بعد مشروع الجزائر الإلكترونية 2013، وكذلك لكبر الفجوة الرقمية بينها وبين الدول الأخرى، حيث سمحت هذه القيم بتصنيف الجزائر ضمن مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية المتوسط، لكن هذا لا يعني أن الجزائر ليس لها القدرة على التقليص من الفجوة الرقمية، بل بالعكس إذا تم الاهتمام بإرساء قواعد الحكومة الإلكترونية ووضع الاستراتيجيات الواضحة والاستثمار الذكي في البنية التحتية للمعلومات والاتصالات والاستثمار المستمر في التعليم بكل أطواره، وأيضا من خلال التحول الجذري في تقديم الخدمات الإلكترونية العمومية، والتركيز على بناء بوابة إلكترونية وتخصيص مواقع إلكترونية مرنة، سيمكنها من تحقيق المزيد من الأهداف وتحقيق مستوى أعلى في هذا التصنيف، وهذا ما تحقق في سنة 2018 أين صنفت الجزائر في الرتبة **(130)**، فالتحسن كان بـ**(20 رتبة)** مقارنة بسنة 2016، وهذا يعود إلى اهتمام الحكومة في هذا الوقت بالتطبيق الفعلي للإدارة الإلكترونية، وهذا ما نلاحظه من خلال العديد من التطبيقات الميدانية كانطلاق العمل ببطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومتريين واستلام سجل الحالة المدنية الإلكترونية بعد سنة 2016، وكذلك التوجه نحو إنشاء المواقع الإلكترونية للإدارات العمومية.

أما بخصوص علاقة مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية بالدخل فإننا نلاحظ في هذا الشأن أن الجزائر تتربع على التصنيف المتوسط المرتفع، حيث يعد مستوى دخل الدولة من بين المؤشرات التي تحدد قدرتها وتقدمها على المستوى الاقتصادي، كما يمكن تأثير الدخل على تنمية الحكومة

[1] Rapport United Nations E-Government Survey 2012-2014 -2016-2018, E-Government In Support Of Sustainable Development, Department Of Economic And Social Affairs.

الإلكترونية من خلال حصولها على البنية التحتية والتقنية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، ومدى قدرة الدول على توفير التعليم وتنمية الرأس المال البشري كل هذا يرتبط ارتباطًا وثيقاً بمستوى دخل الدولة، كما يعتبر الدخل من بين العوامل المساعدة والمقوية في تنفيذ المبادرات الحكومية وتفعيل السياسات والاستراتيجيات الوطنية، لذا فمن الضروري على الجزائر الاستفادة من هذا الداعم في عملية توفير متطلبات تنمية الإدارة الإلكترونية.

أما بالنسبة لمؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية في الجزائر فكان أحسن من متوسط مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية في منطقة إفريقيا في كل سنوات الدراسة وهذا شيء إيجابيًا بالنسبة للجزائر، حيث كانت قيمة المؤشر في منطقة إفريقيا(**0.2780**)، (**0.2661**)، (**0.2882**)، (**0.3423**)، للسنوات 2012، 2014، 2016،2018 على الترتيب، إن هذا التقدم يعد بطيئا نسبيا وغير منتظم بالنسبة لمنطقة إفريقيا، ولكي يتم تحقيق تقدم في هذا الشأن تحتاج دول المنطقة الإفريقية التركيز على بناء الرأس المال البشري الذي يتوافق واستراتيجياتها، وكذلك الإلمام بتقنيات وتكنولوجيا المعلومات والاتصال وسد الفجوة في البنية التحتية، من أجل توفير بيئة مساعدة لتنمية الحكومة والإدارة الإلكترونية هذا من جهة، ومن جهة أخرى إتباع الإستراتيجيات ذات رؤية وخطط واضحة لتنفيذ العملية من أجل تحقيق انتشار أكبر للخدمات الإلكترونية المستدامة.

ويأتي تصنيف الجزائر من بين الدول الأقل نمواً كونها تفتقر إلى حداثة في البنية التحتية لتقنية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، ويعد الحصول على التقنيات الحديثة من بين التحديات الجسيمة التي تواجه البلدان الأقل نمواً، وكذلك الموارد المحدودة المتعلقة بالاستثمارات الذكية، بالرغم من إحراز تقدم كبير فيما يتعلق بامتلاك تكنولوجيا الهاتف النقال والحواسيب في هذه البلدان، كما تعد الخدمات العمومية الإلكترونية كالمعلومات والإخطارات عن طريق الرسائل النصية القصيرة وخدمات الصرافة الآلية ذات أهمية خاصة لهذه البلدان كذلك.

ثانيا: مؤشر المشاركة الإلكترونية EPI في الجزائر: كما تم توضحه سابقا يهتم هذا المؤشر بمدى اهتمام الحكومات لإشراك المواطنين في سياسة صنع القرارات وجعل الإدارة العمومية تشاركية وشاملة وتعاونية وهادفة وفعالة من أجل الوصول للغايات الأساسية عبر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

الجدول رقم10 تطور مؤشر المشاركة الإلكترونية EPI في الجزائر 2012-2018

البيان	2012	2014	2016	2018
الرتبة	124	172	167	165
قيمة المؤشر EPI	0.0526	0.0784	0.1186	0.2022
تصنيف مؤشر HCI حسب درجة التطور	ضمن الدول الأقل تطورا	ضمن الدول الأقل تطورا	ضمن الدول الأقل تطورا	ضمن الدول الأقل تطورا
تصنيف المؤشر حسب الدخل	دخل منخفض	دخل منخفض	دخل منخفض	دخل منخفض

المصدر: من إعداد الطالب بناء على:

- **تقرير الأمم المتحدة لتنمية الحكومة الإلكترونية بالعربية 2014، مرجع سبق ذكره، ص ص 255 و260.**
- **Rapport United Nations E-Government Survey 2012, E-Government For The People, Op, Cit, P134.**
- **Rapport United Nations E-Government Survey 2016, E-Government In Support Of Sustainable Development, Department Of Economic And Social Affairs, Op, Cit, Pp 171, 176.**
- **Rapport United Nations E-Government Survey 2018, E-Government In Support Of Sustainable Development, Department Of Economic And Social Affairs, Op Cit, Pp 245, 250.**

نلاحظ من خلال الجدول رقم**10** أن قيمة مؤشر المشاركة الإلكترونية بالجزائر كان في تحسن مستمر، حيث قدرت بـ**(0.0526)** سنة 2012 و**(0.0784)** في سنة 2014

و(**0.1186**) في سنة 2016، واستمر في الارتفاع سنة 2018 ليصل إلى(**0.2022**)[1]، كما صاحب هذا التطور تحسن في رتبة المؤشر، وجاء هذا التحسن نتيجة تحول الإدارات العمومية الجزائرية إلى إعطاء نوع من الأهمية لوسائل التواصل الاجتماعي، لما لها من شعبية كبيرة وتضم جمهورًا كبيرًا توجهت الحكومة نحو الاستثمار فيه والاحتكاك بالمواطن والإصغاء إلى احتياجاته عبرها، وكذلك كان نتيجة توجه الجزائر إلى مشاركة المعلومات المتعلقة بمختلف الوزارات كالصحة والعمالة والبيئة ونشر المراسيم والقوانين في المواقع الإلكترونية.

بالرغم من كل ما ذكرناهُ سابقًا تبقى الجزائر تصنف ضمن الدول الأقل نمو بشان المشاركة الإلكترونية، والتي تحقق تطورًا ضعيفًا في مؤشر المشاركة الإلكترونية وهذا راجع إلى اعتبار الإدارة العمومية أن المعلومات العمومية تتصف بالسرية والشخصية، وهذا ما جعل الجزائر تبقى في ذيل الترتيب بالنسبة لهذا المؤشر..

المطلب الثاني: مقومات مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية EGDI

يوضح هذا المطلب مقومات مؤشرٌ تنمية الحكومة الإلكترونية، عبر عرض كل عنصر على حدى وتوضيح كذلك مدى دور مؤشر المشاركة الإلكترونية في الجزائر.

أولا: مؤشر الخدمة الإلكترونية OSI ومقوماته في الجزائر: إن مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية مؤشرٌ مركبٌ يقيس مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من قبل الإدارات العمومية في تقديم الخدمات العمومية على المستوى الوطني، ويعتبر هذا المؤشر أداة مقارنةٍ حيث تعد الدرجة المرتفعة مؤشرا لأفضل ممارسة حالية وليس الإتقان، وبالمثل فإن الدرجة المنخفضة

[1] Rapport United Nations E-Government Survey 2012-2014 -2016-2018, E-Government In Support Of Sustainable Development, Department Of Economic And Social Affairs.

جدا أو الدرجة التي لم تتغير منذ إصدارات سابقة لتقارير الأمم المتحدة، لا تعني أنه لا يوجد أي تقدم في تنمية الخدمة الإلكترونية، كما توحي كذلك هذه الإختلافات في القيم والدرجات إلى الفجوة الحاصلة في تقديم الخدمات الإلكترونية، فمثلا جمهورية كوريا كانت ضمن الرتبة الأولى في مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية، وبالنسبة لهذا المؤشر كانت ضمن المرتبة الثالثة وفرنسا في المرتبة الأولى، لهذا يجب على الجزائر تحديد المستوى الذي تريد الوصول إليه لتغطية احتياجات ورغبات المنتفعين من الخدمة العمومية.

الجدول رقم11: تطور قيمة مؤشر الخدمات الإلكترونية OSI في الجزائر 2012-2018

البيان	2012	2014	2016	2018
قيمة مؤشر OSI	**0.2549**	**0.0787**	**0.0652**	**0.2153**
النسبة المئوية للمراحل الأربعة لتنمية OSI	%22	%11	-----	-----
تصنيف مؤشر OSI حسب درجة التطور أو النمو	ضمن الدول الأقل نمو والذي حدد كأقل قيمة 19%	ضمن الدول الأقل نمو والذي حدد كأقل قيمة 17.38 %	ضمن الدول الأقل نمو أقل من 0.25 أي من بين 53دولة	ضمن الدول الأقل نمو

المصدر: من إعداد الطالب بناء على:

- **تقرير الأمم المتحدة لتنمية الحكومة الإلكترونية بالعربية 2014، مرجع سبق ذكره، ص ص 231و 236.**
- **Rapport United Nations E-Government Survey 2012, E-Government For The People, Op, Cit, P 129.**
- **Rapport United Nations E-Government Survey 2016, E-Government In Support Of Sustainable Development, Department Of Economic And Social Affairs, Op, Cit, Pp 159 160.**
- **Rapport United Nations E-Government Survey 2018, E-Government In Support Of Sustainable Development, Department Of Economic And Social Affairs, Op, Cit, P234.**

من خلال الجدول رقم**11** يتضح لنا أن أعلى قيمة لمؤشر الخدمات الإلكترونية كانت في سنة 2012 بقيمة(**0.2549**) ومن ثم انخفضت قيمة المؤشر إلى(**0.0787**) سنة 2014

واستمرت بالانخفاض سنة 2016، حيث قدر بـ(**0.0652**)، ليقفز قيمة المؤشر سنة 2018 إلى(**0.2153**) وهو شيء ايجابي[1]، ويمكن القول أن هذه القيم لا تعتبر قياسات مطلقة، لأنها تضم مستوى الأداء الإلكتروني للخدمات العمومية للدول بالتناسب مع بعضها البعض عند نقطة محددة في زمن معين، كما نلاحظ أن هناك تراجعًا في إجمالي النسبة المئوية للمراحل الأربعة لتنمية الخدمة الإلكترونية والتي كانت نسبتها(**22%**) في سنة 2012 ، أما في سنة 2014 كانت النسبة تقدر بـ(**11%**)، وتتمثل هذه المراحل في المرحلة الأولى والتي تهتم بخدمات المعلومات الناشئة، والمرحلة الثانية تتعلق بخدمات المعلومات المحسنة، والمرحلة الثالثة بخدمات المعاملات، والمرحلة الرابعة بالخدمات المتصلة، كما تحتاج الجزائر في كل مرحلة إلى تحقيق مستوى أعلى من التطور لتحسين نسبة التقدم العامة.

كما يلاحظ من خلال الجدول كذلك أن الجزائر صنفت حسب هذا المؤشر ضمن البلدان الأقل نموا، ويعود هذا التراجع إلى عدم وجود سياسة واضحة تهتم بتطوير الخدمات الإلكترونية هذا من جهة، ومن جهة أخرى عدم تطوير المواقع الإلكترونية للوزارات والإدارات العمومية لكونها العنصر الأساسي في هذه العملية وجعلها أكثر مرونة كي تتوافق مع احتياجات المواطن، كما تجدر الإشارة في تقارير سنوات 2014 و2016 و2018 أنها ركزت على تزايد التأكيد بخصوص المشاركة الإلكترونية ومبادرات البيانات المفتوحة حول المواقع الإلكترونية الوطنية لكن تبقى هذه المبادرة محتشمة من حيث التطبيق، كما يمكن أن يرجع هذا التأخر إلى عدم إمكانية توفير الأمن الكافي على الإنترنت، كونه يعد من بين العوائق التي تواجه تقديم الخدمات الإلكترونية في الجزائر بسبب عدم توفر الموارد المالية أو محدودية توفرها.

[1] rapport united nations e-government survey 2012-2014 -2016-2018, e-government in support of sustainable development, department of economic and social affairs.

كما صنفت الجزائر ضمن الدول الأقل أداء للخدمة الإلكترونية وهذا يتناسب مع دخلها المتوسط المرتفع الذي لم يسمح لها كي تكون ضمن الدول الأحسن أداء للخدمة الإلكترونية، وللرفع من مستوى درجات هذا المؤشر ضرورة توجه الجزائر للاستثمار المتزايد في البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية لتحقيق أقصى استفادة من ميزة الخدمات الإلكترونية.

ثانيا: مؤشر الاتصالات السلكية واللاسلكيةTII ومقوماته في الجزائر: يهتم هذا المؤشر بتطور المقومات الست لمؤشر الاتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر لما له دور هام في تحسين الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

الجدول رقم12: تطور مؤشر الاتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر2012-2018

البيان / السنوات	مستخدمو الإنترنت لكل 100 ساكن	اشتراكات اتصال الإنترنت عريض النطاق لكل 100 ساكن	اشتراك لإنترنت الثابت/ اشتراك الانترنت عريض النطاق اللاسلكي لكل 100 ساكن	اشتراكات الهاتف الثابت لكل 100 ساكن	اشتراكات الهاتف الخلوي لكل 100 ساكن	قيمة مؤشر TII	تصنيف مؤشر TII حسب درجة التطور أو النمو
2012	12.50	2.54	0.58	8.24	92.42	**0.1812**	ضمن الدول الأقل تطورا
2014	15.33	3.89	لم تكون موجودة	8.32	97.95	**0.1989**	ضمن الدول الأقل تطورا
2016	18.09	4.01	لم تكون موجودة	7.75	93.31	**0.1934**	ضمن الدول الأقل تطورا
2018	42.95	7.04	65.7	8.33	115.85	**0.3889**	ضمن الدول الأقل تطورا

المصدر: من إعداد الطالب بناء على:

- **تقرير الأمم المتحدة لتنمية الحكومة الإلكترونية بالعربية 2014، مرجع سبق ذكره، ص 244.**
- **Rapport United Nations E-Government Survey 2012, E-Government For The People, Op, Cit, Pp 130 131.**
- **Rapport United Nations E-Government Survey 2016, E-Government In Support Of Sustainable Development, Department Of Economic And Social Affairs, Op, Cit, P177 .**
- **Rapport United Nations E-Government Survey 2018, E-Government In Support Of Sustainable Development, Department Of Economic And Social Affairs, Op, Cit, P251.**

من خلال الجدول رقم12 يتضح لنا بأن قيمة المؤشر كانت في تحسن مستمر منذ سنة 2012 والذي كان قيمته **(0.1812)**، وفي سنة 2014 بلغ المؤشر بـ **(0.1989)**، لكن تراجع في سنة 2016 بـ**(0.1934)**، ثم ارتفع في سنة 2018 بـ**(0.3889)**[1]، وتعود نتيجة تطور قيم هذا المؤشر لسياسة الحكومة التي كانت تسعى إلى تطوير شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية وتوسيع الربط بالألياف البصرية على المستوى الوطني، ولتطور نسبة اشتراكات الهاتف النقال بالجزائر لكون هذه التكنولوجيا كانت تقريبا في متناول جميع شرائح المجتمع.

لكن هذا التطور لم يكن بالشكل المرغوب فيه، لأن الجزائر صنفت ضمن الدول الأقل نموا في هذا المؤشر كما هو موضح في الجدول، وهذا راجع إلى الغموض الذي كان يخص إستراتيجية تطوير الإنترنت في الجزائر، وكما هو ملاحظ من خلال مقوم اشتراكات الإنترنت عريض النطاق اللاسلكي لكل 100 ساكن لسنتي 2014 و2016 والتي قدرت نسبته بصفر، حيث لم تكن هذه الخدمة موجودة في الجزائر وهذا ما جعل المؤشر العام يتأثر في قيمته الكلية، وكذلك راجع إلى عدم وجود إنترنت ذات تدفق يطمح إليه المواطن الجزائري.

ثالثا: مؤشر تنمية الرأس المال البشريHCI ومقوماته

يسمح هذا المؤشر بمعرفة مدى الاهتمام التي توليه الحكومات لتطوير وتنمية الرأس المال البشري والجدول يوضح تطور هذا المؤشر.

[1] Rapport United Nations E-Government Survey 2012-2014 -2016-2018**, E-Government In Support Of Sustainable Development,** Department Of Economic And Social Affairs.

الجدول رقم13: تطور مؤشر تنمية رأس المال البشريHCI في الجزائر 2012-2018

البيان	2012	2014	2016	2018
قيمة مؤشر HCI	0.6463	0,6543	0.6412	0.6640
تصنيف مؤشر HCI حسب درجة التطور أو النمو	ضمن الدول النامية أحسن من الأقل نمو	ضمن الدول النامية	ضمن الدول النامية	ضمن الدول النامية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على:

- **تقرير الأمم المتحدة لتنمية الحكومة الإلكترونية بالعربية 2014، مرجع سبق ذكره، ص 245.**
- **Rapport United Nations E-Government survey 2012, E-Government For The People, Op, Cit, P133.**
- **Rapport United Nations E-Government survey 2016, E-Government In Support Of Sustainable Development, Department Of Economic And Social Affairs, Op, Cit, Pp 183 ;**
- **Rapport United Nations E-Government survey 2018, E-Government In Support Of Sustainable Development, Department Of Economic And Social Affairs, Op, Cit, P256.**

يتضح لنا من خلال الجدول رقم13 أن قيمة مؤشر تنمية رأس المال البشري لم يتأثر كثيرا بل كان تقريبا في قيم ساكنة حسب تقارير سنوات 2012 و2014 و2016 و2018 والتي كانت قيمة المؤشر فيها على التوالي:**(0.6463)، (0,6543)، (0.6412)، (0.6640)**[1]، ويعود هذا الثبات إلى سياسة الجزائر الثابتة تجاه القضاء على الأمية وضرورة توجه كل الأطفال نحو مقاعد الدراسة، مع شرط توفر السن القانوني لذلك، هذا ما جعل قيمة المؤشر ثابتة نوعا ما، لكن هذا غير كاف فيجب أن تكون سياسة الحكومة الجزائرية واضحة بشأن تطوير التعليم والتكوين والاهتمام به على كل المستويات، وحتى الموظفين في الإدارات العمومية والمؤسسات الخاصة لما له من دور مهم في تنمية رأس المال البشري، والتوجه كذلك للتعليم الرقمي وليس الاكتفاء فقط

[1] Rapport United Nations E-Government Survey 2012-2014 -2016-2018, **E-Government In Support Of Sustainable Development,** Department Of Economic And Social Affairs.

بالتعليم والقضاء على أمية القراءة والكتابة، كون هذا العصر عصر الرقميات والتكنولوجيا بامتياز، أي ضرورة توجه الجزائر إلى القضاء على الأمية الرقمية لدى أفراد المجتمع الجزائري وتطوير ثقافة التعامل مع التكنولوجيا، كما أن تصنيف المؤشر حسب درجة التطور يبين بأن الجزائر توجد ضمن الدول النامية أي أن ترتيبها أحسن مقارنة بالدول الأقل نمواً والتي دائما تعاني من مشكلة توفير التعليم لأفراد مجتمعاتهم.

المطلب الثالث: مؤشرات تقييم ومتابعة الإدارة الإلكترونية في الجزائر

إن عرض مؤشرات التقييم والمتابعة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر ستقتصر على مجموعة معينة من المؤشرات وهي المؤشرات الأساسية التي نعتقد أنها تتوافق فعلا مع تقييم ومتابعة المشروع، وكذلك لمدى القدرة على توفر المعلومات حولها فهناك بعض المؤشرات يصعب تحديدها، لذا تتمثل المؤشرات المدروسة في المؤشرات الأساسية:

أولا: المؤشرات الأساسية

يتمثل هذا المؤشر في مجموعة من المؤشرات الجزئية وتتمثل فيما يلي:

1-تطور عدد المشتركين في خطوط الهاتف الثابت في الجزائر: في هذا النوع من المؤشرات سنتناول جدولين الأول يوضح أنواع المشتركين في خطوط الهاتف الثابت من حيث نوع الخطوط السلكية واللاسلكية، والجدول الثاني يوضح عدد المشتركين في خطوط الهاتف الثابت لكل 100 ساكن في الجزائر.

الجدول رقم14: تطور المشتركين في الخطوط السلكية واللاسلكية للهاتف الثابت في الجزائر2012-2016

البيان	2012	2013	2014	2015	2016
خط سلكي	2756130	2717385	2825827	3013460	3174759
خط لاسلكي	533233	421529	272960	254132	229950
المجموع	3289363	3138914	3098787	3267592	3404709
نسبة تطور %	----	-4,57%	-1,27%	5,44%	4,19%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

- **الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، أنظر:** http://www.mpttn.gov.dz/ar **تاريخ الاطلاع جانفي 2018.**

نلاحظ من خلال الجدول رقم **14** أن هناك تراجعًا في عدد مشتركي الخط الهاتفي اللاسلكي، حيث يعود هذا التراجع لفشل البرنامج الذي خصصته الدولة لتزويد المناطق الريفية بالهاتف الثابت اللاسلكي وهذا لتدني جودة خدماته، كما هو ملاحظ من سنة 2013 حتى سنة 2016، كما يعود كذلك هذا التراجع إلى تبني الدولة إستراتيجية أخرى وهي تزويد بعض هذه المناطق ببنية تحتية للاتصالات أكثر نجاعة كخطوط الهاتف السلكي والألياف البصرية، غير أن الخطوط السلكية للهاتف الثابت كانت في تزايد مستمر منذ سنة 2012 حتى سنة 2016 وهذا راجع لدوره الأساسي في عملية الحصول على خدمة الانترنت وتزايد الطلب عليها، وهنا يمكن القول أنه كلما زاد الطلب على خدمة الإنترنت للهاتف الثابت رافقتها زيادة بنفس العدد في مشتركي الهاتف الثابت، وهذه الزيادة في بعض الأحيان تعود لاستعمال الخط الهاتفي في عملية الاتصال وكذلك الفاكس.

الجدول رقم 15: عدد المشتركين في خطوط الهاتف الثابت لكل 100 ساكن بالنسبة للخطوط السكنية والمهنية في الجزائر 2012-2016

البيان	2012	2013	2014	2015	2016
المجموع	3289363	3138914	3098787	3267592	3404709
الهاتف الثابت المهنية	529214	446625	429546	435354	436972
نسبة تطور المشتركين%	-----	-15,60%	-3,82%	1,35%	0,37%
الهاتف الثابت للعائلات	2702118	2692289	2669241	2832238	2967737
نسبة تطور المشتركين%	____	-0,36%	-0,85%	6,1%	4,78%
عدد العائلات	6397862	6530614	6607033	6800092	6838104
نسبة المؤشر	42,23%	41,22%	40,04%	41,65%	43,4%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

- **الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، مرجع سبق ذكره.**
- **التقارير 2012و2013و2014و2015و2016، سلطة ضبط البريد ولاتصالات السلكية واللاسلكية، الجزائر، ص49، ص40، ص42، ص37، ص29.**

من خلال الجدول رقم15 نلاحظ أن اشتراكات الهاتف الثابت السكنية لا تزال تهيمن على النسبة الكبيرة والتي تفوق(**87%**) بإجمالي عدد المشتركين، أما بخصوص عدد اشتراكات الهاتف الثابت المهنية فقد عرف انخفاضا من سنة إلى أخرى، ويرجع هذا الانخفاض إلى التوجه نحو تكنولوجيا الهاتف النقال، كما يتبين أن عدد مشتركي الهاتف الثابت لكل 100 ساكن، قدرت في سنة 2012 بـ(**42,38%**)، لتبدأ في التناقص سنتي 2013 و2014 بنسبتي(**41,23%**) و(**40,04%**) لكل 100 ساكن على التوالي، حيث قدرت نسبة التراجع(**بـ1,19-%**)، وهذا التناقص راجع إلى انطلاق خدمات الجيل الثالث للهاتف النقال منذ سنة 2012، مما أثر على

تناقص عدد مشتركي الهاتف الثابت، ليعاود الارتفاع في سنة 2015 و2016 بنسبة(**41,65%**) و(**43,4%**) لكل 100 ساكن على الترتيب.

وكما نرى أن هذا المؤشر مازال دون المتوسط ولم يرتقِ لما تطمح له السياسة المتعبة من قبل الوزارة، وذلك راجع إلى تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال للهاتف النقال الذي جعل بعض العائلات تستغني على خدمة الهاتف الثابت، كما لم يعد لبعض العائلات الأخرى رغبة في بقاء اشتراكها بالهاتف الثابت وليس له أهمية كون كل فرد في العائلة أصبح يمتلكُ هاتفًا نقالًا ونفس الشيء بالنسبة للمؤسسات فهي أيضا تحولت إلى التعامل بالهاتف النقال هذا كذلك أثر سلبا على انخفاض نتائج هذا المؤشر.

2-عدد مشتركين خطوط الهاتف النقال لكل 100 سكان في الجزائر: نعرض في هذا المؤشر تطور عدد المشتركين في خطوط الهاتف في الجزائر

الجدول رقم16: تطور اشتراكات خطوط الهاتف النقال في الجزائر 2012-2016

البيان	2012	2013	2014	2015	2016
خطوط الدفع البعدي	261000	358000	480000	209000	462000
خطوط الدفع المسبق	37266703	39159045	43150347	43018644	46579321
إجمالي الخطوط	37527703	39517045	43630347	43227644	47041321
نسبة التطور%	ـــــ	5,3%	10,4%	-0,92%	%8,82
عدد السكان الجزائر	37495000	38297000	39114000	39963000	40836000
نسبة المؤشر	%100,08	%103,18	%111,54	%108,16	%115,19

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

- تقارير 2012و2013و2014و2015و2016، لسلطة ضبط البريد ولاتصالات السلكية واللاسلكية، الجزائر، ص49، ص44،ص46، ص40، ص33 على التوالي، أنظر:

https://www.arpce.dz/ar/?AspxAutoDetectCookieSupport=1 .

- الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، مرجع سبق ذكره، أنظر:

http://www.mpttn.gov.dz/ar، تاريخ الاطلاع جانفي 2018.

إن فتح سوق الهاتف النقال للمنافسة بالجزائر إثر إصدار قانون رقم **(2000-03)**[1] المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات الشيء الذي أدى إلى تطور هذه التقنية، حيث بلغ عدد المتنافسين بالجزائر حاليا 03 متعاملين ينشطون في مجال الهاتف النقال، كما شهدت خدمات الهاتف النقال في الجزائر تحسنا ملحوظا، مما أدى إلى تجاوز نسبة التغطية للسكان بشبكة الهاتف النقال **(98%)** سنة 2016، وهذا ما يفسر الارتفاع المستمر لعدد المشتركين حيث وصل إلى **(47,04)** مليون مشترك في سنة 2016، مقابل **(43,32 مليون)** مشترك سنة 2015، أي بزيادة تفوق **(8,82%)**، ويعود هذا الارتفاع إلى إطلاق الجيل الثالث للهاتف النقال (3G) سنة 2012، وبلغ تطور الاشتراك في سنتي 2013 و2014 نسبة**(5,3%)** و**(10,4%)**، على التوالي، ليتراجع سنة 2015 بنسبة ضئيلة جدا وهي**(0,92%-)**، ثم استمر هذا التطور في سنة 2016 بنسبة**(8,82%)** مقارنة بسنة 2015، وسبب هذا الارتفاع هو إطلاق خدمة الجيل الرابع**(4G)** للهاتف النقال وكذلك تزايد عدد السكان، أما بالنسبة للكثافة الهاتفية للهاتف النقال فقد ارتفعت من نسبة **(102.2%)** سنة 2012 لكل 100 ساكن إلى**(103.18%)** لكل 100 ساكن أي بزيادة قدرت بـ 3.12%، ثم بلغت هذه النسبة في السنوات 2014و2015 و2016 نسبة**(111,54%)** و**(108,16%)** و**(115,19%)** على الترتيب لكل 100 ساكن، وتعد هذه النتائج شيئًا إيجابيًا بالنسبة لهذا المؤشر الذي هو دائما في حالة تحسن، وهذا راجع إلى سهولة الحصول على شرائح المتعاملين الثلاث**(pus)** وبالخصوص شريحة الدفع المسبق وكذلك راجع إلى

[1] القانون رقم 2000-03 ، المؤرخ في 05 أوت 2000، **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية**، العدد 48، الصادرة في 06 أوت 2000، أنظر: https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/ar/dz/dz036ar.pdf، تاريخ الإطلاع: 12 جانفي2018.

الثمن الزهيد للشريحة، وكذلك توفر تكنولوجيا الهواتف بأسعار معقولة وفي متناول المواطن الجزائري.

3-مؤشر عدد المشتركين في الإنترنت لكل 100 ساكن في الجزائر: يعبر هذا المؤشر عن تعداد المشتركين في النفوذ إلى الإنترنت في الجزائر كون هذا المؤشر عنصرًا مهمًا في عملية التحول للإدارة الإلكترونية، والذي سيتم عرضه من خلال جدولين الأول يوضح عدد المشتركين من حيث أنواع النفاذ إلى الإنترنت، والجدول الثاني الذي يحدد عدد المشتركين في الإنترنت بصفة عامة.

الجدول رقم17: المشتركين في الإنترنت حسب نوع النفاذ إلى الإنترنت في الجزائر2012-2016

البيان	2012	2013	2014	2015	2016
مشتركي ADSL	1154748	1283241	1518629	1838492	2083114
مشتركي G4 LTE	-----	-----	80693	423280	775792
ويماكس WIMAX	-----	179	216	233	661
انترنت هاتف ثابت الكلي	1154748	1282420	1599538	2262005	2859567
الجيل الثالث 3G	-----	308019	8509053	18021881	25214732
الجيل الرابع4G	---	_____	_____	_____	1464811
انترنت هاتف نقال الكلي	---	308019	8509053	18021881	26679543
مجموع المشتركين الكلي	1154748	1591439	10108591	20283886	29539110
نسبة التطور %	---	%37,81	535,18%	100,65%	45,62%
نسبة الانترنت لكل 100ساكن		19,65%	24%	29%	35,80%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

- **الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، مرجع سبق ذكره،أنظر:** http://www.mpttn.gov.dz/ar، **تاريخ الاطلاع جانفي 2018.**

من خلال الجدول رقم17 نلاحظ بأن مشتركي الإنترنت بالهاتف الثابتADSL تمثل حصة الأسد عبر كل سنوات الدراسة، ويعود هذا لكونها النوع الوحيد المتوفر في أغلب المناطق بالإضافة إلى كونها الأسرع بالمقارنة مع باقي الأنواع الأخرى، ثم يليه مشتركي **4G LTE** التي دخلت الخدمة سنة 2014، وهذا راجع إلى حداثتها وضعف جودتها مقارنة بسابقتها، وفي ذيل الترتيب مشتركي ويماكس WIMAX ويعود هذا إلى كون هذا النوع يستعمل من طرف المؤسسات الكبيرة والتجارية وكذلك لثمنها المرتفع جدا، أما بالنسبة لمشتركي الإنترنت للهاتف النقال فنجد في المرتبة الأولى مشتركي إنترنت الجيل الثالث 3G، والتي دخلت حيز الخدمة في الجزائر سنة 2013، بسبب غياب المنافس في هذا الجانب، أما في المرتبة الثانية نجد مشتركي إنترنت الجيل الرابع 4G للهاتف النقال والتي دخلت حيز الخدمة سنة 2016، وسبب هذا الترتيب هو حداثتها وحصرها في بعض المناطق فقط وعدم توفر تغطية شبكتها على المناطق الأخرى.

الجدول رقم18: المشتركين في شبكة الإنترنت لكل 100 ساكن في الجزائر2012-2016

البيان	2012	2013	2014	2015	2016
إنترنت الهاتف الثابت	1154748	1282420	1599538	2262005	2859567
إنترنت الهاتف النقال	غير متوفرة	308019	8509053	18021881	26679543
العدد الإجمالي	1154748	1590439	10108591	20283886	29539110
نسبة تطور مشتركين	_____	_____	535,58%	100,65%	45,62%
نسبة المؤشر	%3,07	%4,15	%25,84	%50,75	%72,33

المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على: الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، مرجع سبق ذكره، أنظر: http://www.mpttn.gov.dz/ar**، تاريخ الاطلاع جانفي 2018.**

من خلال الجدول رقم 18 نلاحظ أن العدد الإجمالي للمشتركين في الإنترنت في الجزائر بلغ حوالي **(29 مليون)** مشترك، منهم أكثر من **(26 مليون)** مشترك في إنترنت الهاتف النقال، وأكبر

من(**2,8 مليون**) مشترك في إنترنت الهاتف الثابت، ويعود هذا الفرق إلى استخدام المجتمع الجزائري للهواتف الذكية والتي بها الربط بشبكة الإنترنت سهل وغير مكلف مقارنة بإنترنت الهاتف الثابت، ويعود هذا التزايد في عدد المشتركين إلى السياسة التي اتبعتها الدولة في تحسين قطاع الاتصالات عبر إدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة وتزامنها مع إطلاق الجيل الثالث والجيل الرابع للهاتف الثابت والنقال، كما بلغ عدد المشتركين في أواخر سنة 2017 حوالي(**37,83**) مليون مشترك وبنسبة كثافة إجمالية (عدد مشتركين في شبكة الانترنت لكل 100 ساكن) فاقت(**82,08%**)، حيث يعتبر هذا المؤشر شيئًا إيجابيًا كونه يحقق نتائج جيدة وهو ما يلاحظ من خلال كثافته والتي فاقت نسبة (**72%**) سنة 2016.

كما تطمح وزارة الاتصال في ظل تطبيق برنامج التنمية الذي سيمكنها من الانتقال إلى أزيد من(**7مليون**) منزل مربوط بإنترنت الهاتف الثابت في أفاق 2022، مع عزمها في هذا الصدد على ربط المنازل بشبكة إنترنت الهاتف الثابت ذات التدفق العالي جدا (واسع النطاق)، لتضمن بذلك تدفقا جيدا يمكنها أن تبلغ الإنترنت (**100ميغابايت**)، كما أنها تسعى إلى تركيب أكثر من (**500000**) ألف خط من الألياف البصرية لإيصال المنازل بخدمة الإنترنت **FTTH**، وهذا بهدف تحسين خدمة الإنترنت وتطويرها لتكون في مستوى تطلعات المجتمع الجزائري والاقتصاد الرقمي بصفة عامة.

4- المشتركون في خدمة الإنترنت عريضة النطاق (التدفق العالي جدا) لكل 100 ساكن في الجزائر:

يمكن أن نفرق بين أنواع الإنترنت إن كان عالي التدفق[1] أو منخفض التدفق من خلال سرعة التدفق **(Débit)**، فبالنسبة للجزائر توجد عدة أنواع من الإنترنت تعبر عن تدفق العالي أو عريض النطاق وهي: **(ADSL، 3G، 4G، 4GLET، WIMAX)**.

الجدول رقم19: المشتركين في الإنترنت عريضة النطاق(التدفق العالي جدا) لكل 100 ساكن في الجزائر 2012-2016

البيان	2012	2013	2014	2015	2016
مجموع الإنترنت ADSL	1154748	1283241	1518629	1838492	2083114
عريض النطاق 4 ميغابايت إلى 24 ميغابايت"ADSL"	696	2124	16880	34921	59745
WIMAX	ـــــ	179	216	233	661
4GLTE	_____	_____	80693	423280	775792
4G	_____	_____	_____	_____	1464811
3G	_____	308019	8509053	18921881	25214732
مجموع انترنت عريض نطاق	696	310322	8606842	19380315	27515741
نسبة المؤشر	%0,002	%0,76	%21,51	%48,45	%68,78

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، مرجع سبق ذكره، تاريخ الاطلاع جانفي 2018.

[1] يمكن أن نميز إنترنت عريض النطاق (عالي التدفق) بالنسبة لإنترنت ADSL فتصنف الإنترنت الخاصة بها حسب التصنيفات العالمية كل سرعة إنترنت تزيد عن 4 ميغابايت حتى 100 ميغابايت تسمى إنترنت عريض النطاق(التدفق العالي جدا، TIES HAUT Débit)، ويرجع هذا التصنيف أنها تستعمل الألياف البصرية عكس منخفضة التدفق التي يمكن أن تنقل عن طريق الخطوط المزدوجة التقليدية، بالإضافة إلى انترنت الخاصة بالـ 3G و 4G و 4GLET، WIMAX حيث تضاف كذلك للخدمة الجديدة التي أطلقتها اتصالات الجزائر وتسمى FTTH وهي اختصار لـ FIBRE TO THE HOME ومعناها الألياف البصرية تصل إلى غاية المنزل والتي تصل سرعة تدفقها إلى 100 ميغابايت، فكل هذه الأنواع من الإنترنت تصنف انترنت عريض النطاق (التدفق العالي جدا).

من خلال الجدول رقم**19** نلاحظ أن هناك تطورا بشأن مشتركي الإنترنت عريضة النطاق حسب كل نوع من أنواع الإنترنت، حيث بلغت حسب سنوات الدراسة على الترتيب: **(0,002%)**، **(0,76%)**، **(21,51%)**، **(48,45%)**، **(68,78%)** لكل 100 ساكن، والملاحظ أن هناك تطورًا ابتداء من سنوات 2014و2015و2016، وهذا التطور راجع لسياسة الدولة في تطوير شبكة الاتصال والتوجه نحو الإنترنت عريضة النطاق، كما تزامن هذا التطور مع إطلاق الجيل الثالث والرابع لإنترنت الهاتف النقال، والجيل الرابع لإنترنت الهاتف الثابت وكذلك يعود هذا التطور إلى الرفع من سرعة التدفق الإنترنتADSL من قبل اتصالات الجزائر الذي وصل إلى 24 ميغابايت وكذلك لاعتبار هذه الخدمة(ADSL) تتميز بتقديم خدمة التحميل أكبر من الرفع، وهذا ما يلبي حاجيات المواطن كونه هدفه الرئيسي هو التحميل من هذه المواقع الإلكترونية.

5-**مؤشر عرض النطاق الترددي الدولي للإنترنت لكل ساكن في الجزائر**: يقصد بهذا المؤشر نصيب كل مشترك في الإنترنت عريض النطاق من الخط الدولي المورد للإنترنت الذي يتم من خلاله تزويد الجزائر بالإنترنت، وهو قدرة وسعة خط الانترنت الذي يقطع البحر.

6-**مؤشر عدد أجهزة الحواسيب لكل 100 من ساكن:** يهتم هذا المؤشر بتطور عدد أجهزة الحواسيب في هذا الجانب اتخذت الجزائر سياسة تزويد الأسر بجهاز كمبيوتر لكل أسرة وهو ما أطلقت عليه مشروع أسرتي1 والتي قدرَ عدد الأجهزة بها 5ملايين، ثم تبنت بعدها الصيغة الثانية وهي أسرتي2 (2مليون) جهاز حاسوب محمول، والتي كان هدفها تزويد كل أسرة بجهاز كمبيوتر محمول لكن هذه الصيغة توقفت ولم تكتمل.

كما بلغ عدد الأسر التي تملك الحاسوب: 4225924 مليون في سنة2008 [1]، يصعب تحديد العدد الإجمالي للحواسيب لدى المواطنين وذلك لعدم وجود هيئة تسهر على تحديدها كعدد، بل يمكن تحديد عن طريق حجم الصادرات والواردات لكل مواد تكنولوجيا المعلومات والاتصال بصفة عامة، كما أن معظم هذه الحواسيب تدخل بطريقة غير مباشرة عن طريق المهاجرين مما يزيد من صعوبة تحديد الرقم الصحيح لها،

[1] جامعة الدول العربية، الأمانة العامة القطاع الاقتصادي، **إدارة الإحصاء وقواعد المعلومات**، الدول العربية أرقام ومؤشرات، العدد السادس، يناير 2017، ص39.

* **نصيب الفرد من إجمالي الدخل القومي (نصيب الفرد من إجمالي الناتج القومي سابقا):** هو إجمالي الدخل القومي، محولا إلى دولارات أمريكية باستخدام طريقة الأطلس لدى البنك الدولي، مقسوما على عدد السكان في منتصف العام.

إجمالي الدخل القومي: هو عبارة عن مجموع القيمة المضافة لكل المنتجين المقيمين مضافا إليه أية ضرائب على المنتجات (مطروحا منها إعانات الدعم) لا تكون متضمنة في تقييم الإنتاج زائدا صافي عائدات الدخل الأولي (تعويضات الموظفين والدخل العقاري) من الخارج. ويجري عادة تحويل إجمالي الدخل القومي محسوباً بالعملة المحلية إلى دولارات أمريكية بسعر الصرف الرسمي من أجل المقارنات بين الاقتصاديات، ولكن يوجد سعر بديل يُستخدم حينما يتبين أن سعر الصرف الرسمي يختلف اختلافاً كبيراً بشكل غير عادي عن السعر الذي يتم تطبيقه فعلياً في المعاملات الدولية. وللتغلب على تذبذبات الأسعار وأسعار الصرف، يستخدم البنك الدولي طريقة أطلس خاصة للتحويل. وتعتمد هذه الطريقة عامل تحويل يستخدم متوسط سعر الصرف لسنة معنية والسنتين السابقتين، مع مراعاة الفروق في معدلات التضخم بين البلد المعني، وحتى سنة 2000، وبلدان مجموعة الخمس (فرنسا وألمانيا والمملكة المتحدة واليابان والولايات المتحدة). وابتداء من عام 2001 فصاعدا، تشتمل هذه البلدان على منطقة اليورو، واليابان، والمملكة المتحدة، والولايات المتحدة.

7-تكلفة الاشتراك في الإنترنت لـ20 ساعة شهريا بالدولار الأمريكي، ومقارنته بالدخل الفردي،(نسبة مئوية) في الجزائر.

يسمح هذا المؤشر بتوضيح سعر 20 ساعة شهريا بقيمة الدولار الأمريكي ومقارنته بدخل الفرد الجزائري.

الجدول رقم20: اشتراك إنترنت لـ20 ساعة شهريا بالدولار الأمريكي بالمقارنة مع دخل الفرد الجزائري

البيان	مبلغ الاشتراك بالدينار جزائري			مبلغ الاشتراك بالدولار الأمريكي		
	شهري	يومي	ساعة	شهري	يوم	ساعة
1 ميغابايتMbps	1600	53,33	2,22	14,08	0,4693	0,0195
قيمة 20 ساعة	44,44 دينار جزائري			0,3911 دولار أمريكي		
دخل بالدولار الأمريكي	-----			*4220		
قيمة المؤشر	-----			0.00927%		
2 ميغابايتMbps	2100	70	2,91	18,48	0,6160	0,0256
قيمة 20 ساعة	58,33دينار جزائر			0,5133 دولار أمريكي		
قيمة المؤشر	------			0.0212%		
4 ميغابايتMbps	3200	106,66	4,44	28,16	0,9386	0,0391
قيمة 20 ساعة	88,88 دينار جزائري			0,7821 دولار أمريكي		
قيمة المؤشر	------			0.0185%		
8 ميغابايتMbps	5000	166,66	6,94	44	1,4666	0,0611
قيمة 20 ساعة	138,88 دينار جزائري			1,2221 دولار أمريكي		
قيمة المؤشر	------			0.0290%		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: - معطيات مصالح اتصالات الجزائر.

- موقع أسعار صرف الدولار، حسب تحديث: الأحد 04 فبراير 2018، 10:48 بتوقيت الجزائر 1دينار جزائري = 0.0088 دولار أمريكي، دينار جزائري، أنظر: http://www.dollarpricetoday.com/ ، تاريخ الإطلاع: 12-04-2018.
- البنك الدولي، بيانات الحسابات القومية للبنك الدولي والبيانات الحسابات القومية لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، نصيب الفرد من إجمالي الدخل القومي طريقة الأطلس (بالأسعار الجارية للدولار الأمريكي) بالشرق الأوسط وشمال إفريقيا (الدخل المرتفع باستثناء)، أنظر: https://data.albankaldawli.org/indicator/NY.GNP.PCAP.CD?locations=DZ-XQ&name_desc=false.

تاريخ الاطلاع: جوان 2018.

من خلال بيانات الجدول رقم20 يتضح لنا أن مبلغ اشتراك 20 ساعة إنترنت بالدولار الأمريكي كانت نسبة ضعيفة مقارنة بدخل الفرد الجزائري وهذا ما نلاحظه في مختلف أنواع الاشتراكات **(1، 2، 4، 8 ميغابايت)** والتي لم تتجاوز **(0.05%)** بكل أنواعها، كما قدرت النسب المحصل عليها مقارنة بالدخل الفردي على التوالي: **(0.00927%)**، **(0.0212%)**، **(0.0185%)**، **(0.0290%)**، والملاحظ في هذه النتائج أنها منخفضة جدا، لكن تبقى إيجابية بالنسبة للمواطن، كونها لا تمثل نسبة كبيرة من الدخل، كما يعود هذا الانخفاض في التكلفة إلى تطور الإنترنت في الجزائر وخصوصا أثناء التحول إلى خدمة إنترنت ADSL سنة 2008، لتليها مجموعة من التطورات التي مست تحسين خدمة الإنترنت في الجزائر، مما أسفر عن انخفاض تكلفتها بالنسبة لاتصالات الجزائر مما أدى بها إلى تخفيض في أسعار الاشتراك بالإنترنت لزبائنها (المواطنين، والمؤسسات).

لكن ما يعاب على هذا المؤشر أنه يعتمد في مقارنة تكلفة 20 ساعة بالدولار الأمريكي مع الدخل بالدولار الأمريكي والعملة المستعملة هي الدينار الجزائري، كما يعاب عليه أيضا أنه يأخذ بالقيمة الاسمية للدخل ولا يأخذ بالقيمة الحقيقية، وكان بالإمكان أن تقارن نتائج هذا المؤشر بمتوسط راتب الفرد الجزائري أو الأجر الأدنى المضمون في الجزائر الشيء الذي يمكن أن يعكس حقيقة نتائج هذا المؤشر على أرض الواقع.

8-أسعار المكالمة الهواتف النقالة لـ100 دقيقة في الشهر بالدولار الأمريكي، ومقارنته بالدخل الفردي،(نسبة مئوية) في الجزائر: نتناول في هذا المؤشر 100 دقيقة مكالمات بالدولار الأمريكي بالنسبة لثلاثة متعاملين من الهاتف النقال ومقارنته مع دخل الفرد الجزائري.

الجدول رقم21: أسعار المكالمات لـ 100 دقيقة في الشهر بالدولار الأمريكي بالمقارنة مع دخل الفرد الجزائري

المتعاملين	المبلغ بالدينار الجزائري		المبلغ بالدولار الأمريكي	
	1 دقيقة وطنية	100دقيقة وطنية	01 دقيقة	100 دقيقة
المتعامل جازي	9,98 دينار جزائري	998 دينار جزائري	0.0878 دولار أمريكي	8.7824 دولار أمريكي
دخل بالدولار الأمريكي	4220 دولار أمريكي			
قيمة المؤشر	%0.21			
المتعامل موبليس	7,96 دينار جزائري	796 دينار جزائري	0.0700 دولار أمريكي	7.0048 دولار أمريكي
قيمة المؤشر		0.17%		
المتعامل أوريدو	7,98 دينار جزائري	798 دينار جزائري	0.0702 دولار أمريكي	7.0224 دولار أمريكي
قيمة المؤشر		0.17%		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

- **معطيات من مواقع المتعاملين جازي، موبليس، أوريدو.**
- **موقع أسعار الصرف، أنظر: http://www.dollarpricetoday.com/ تم الإطلاع عليه: 12-04-2018.**
- **البنك الدولي، البيانات الحسابات القومية للبنك الدولي والبيانات الحسابات القومية لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، نصيب الفرد من إجمالي الدخل القومي طريقة الأطلس (بالأسعار الجارية للدولار الأمريكي) بالشرق الأوسط وشمال إفريقيا،**

https://data.albankaldawli.org/indicator/NY.GNP.PCAP.CD?locations=DZ-XQ&name_desc=false. تاريخ الاطلاع: جوان 2018

يتضح من خلال الجدول رقم**21** والمتعلق بمؤشر قيمة 100 دقيقة من المكالمات بالدولار الأمريكي ومقارنتها بدخل الفرد، والتي مست ثلاث أنواع من المتعاملين الذين يقدمون هذه الخدمة وهم جازي، موبليس، أوريدو، والتي كانت نتائجها كما يلي:**(0.21%)**، **(0.17%)**، **(0.17%)** على الترتيب، حيث تعتبر تكلفة جازي هي أكبر قيمة**(0.21%)** مقارنة بالمتعاملين الآخرين والتي كانت نسبهم متساوية بقيمة**(0.17%)**، والملاحظ من هذه القيم أنها منخفضة حيث تمثل أقل بكثير من**(0.5%)** وهي نتائج مرضية كونها تعد تكلفة منخفضة بالنسبة لدخل الفرد الجزائري، ويعود هذا الانخفاض إلى فتح الجزائر لسوق متعامل الهاتف النقال سنة 2000 الذي شجع على وجود ثلاثة متعاملين في السوق الجزائرية، كما أثر هذا إيجابيا على أسعار المكالمات في الجزائر من خلال المنافسة التي يعتمدها هؤلاء المتعاملون في تسويق خدماتهم، تعتبر هذه النتائج المتحصل عليها وهي تكلفة 100 دقيقة للمكالمات في حالتها العادية بدون عروض (امتيازات تقدم للزبائن)، ففي بعض الأحيان تكون هذه القيمة منخفضة أكبر مما تم توضيحها في الجدول.

لكن يعاب على نتائج هذا المؤشر بالنسبة لقيمة دخل الفرد بالدولار الأمريكي التي تعد قيمة اسمية وليست حقيقية، حيث كان بالإمكان أن تقارن بمعدل دخل الفرد الجزائري الحقيقي بالدينار الجزائري أو بالأجر الأدنى المضمون للموظف، فهنا يمكن لهذه النتائج أن تعكس الواقع.

ثانيا: قائمة المؤشرات الأساسية لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي لها علاقة بالاقتصاد الكلي في الجزائر: يهتم هذا العنصر بعرض ما تقدمه تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر من إضافة ومميزات إلى الاقتصاد الكلي للجزائر.

1- القيمة المضافة لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مقارنة مع إجمالي القيمة المضافة (كنسبة مئوية) في الجزائر: يسمح لنا هذا المؤشر بتقييم مدى مساهمة القيمة المضافة لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من إجمالي القيمة المضافة.

الجدول رقم22: القيمة المضافة لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال مقارنة مع إجمالي القيمة المضافة كنسبة مئوية في الجزائر 2013-2016

البيان	2013	2014	2015	2016
قيمة التراكمية للاستثمار لمشغلي شبكات الهاتف النقال الثلاث (مليار دينار)	591,771	713,724	___	827,77
رقم أعمال قطاع الاتصالات (مليار دينار)	459	499	532	458
نسبة تطور رقم الأعمال	------	8,71%	6,61%	-13,90%
الأرباح المحققة من خدمات الهاتف النقال	274,3	299,8	324,3	348
معدل مساهمة قطاع الاتصالات في الناتج الداخلي الخام	2,80%	2,90%	3,17%	____

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

- **الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، مرجع سبق ذكره،أنظر:** http://www.mpttn.gov.dz/ar **، تاريخ الاطلاع جانفي 2018.**

إن تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبح أحد عوامل النمو الاقتصادي في الدول، حيث أصبحت تهتم بكل الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وتمثل أحد عوامل القدرة التنافسية للاقتصاديات الحديثة، لذا أصبح من الضروري رصد وقياس قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وعلى هذا الأساس تم عرض هذا المؤشر الذي يهتم بالقيمة المضافة التي يقدمها هذا

القطاع، حيث قدرت إيرادات هذا القطاع بنحو(**459 مليار**) دينار جزائري في سنة 2013 مقابل(**499 مليار**) دينار جزائري في سنة 2014، أي بزيادة قدرها(**8,71%**)، وقدر رقم الأعمال بـ(**458 مليار**) دينار جزائري في عام 2016، مقابل(**532 مليار**) دينار جزائري في عام 2015، أي بانخفاض قدره(**13,91%**).

كما قدرت قيمة الاستثمارات في قطاع الهاتف النقال، أكثر من (591 مليار) دينار جزائري في عام 2013، ليرتفع في سنة 2014 إلى قيمة(**713 مليار**) دينار جزائري، ثم(**827 مليار**) دينار جزائري سنة 2016، وهذا راجع إلى اهتمام المتعاملين الثلاث الناشطين في قطاع الهاتف النقال في الجزائر برفع قيمة استثماراتهم من خلال توسع مجالات تغطيتهم وتوسيع أنشطتهم.

كما نلاحظ أن القيمة المضافة التي يخلقها قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال مساهمته في الناتج المحلي الخام حيث قدرت مساهمته عام 2013 بـ(**2,80%**)، و(**2,90%**) عام 2014،و(**3,17%**) عام 2015، ويرجع هذا الارتفاع بخصوص نسبة مساهمة هذا القطاع في الناتج المحلي الخام إلى الاهتمام بهذا القطاع والطلب الكبير والمتزايد على مختلف المواد المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، نتيجة التحول إلى سياسة عصرنة الإدارات العمومية والمؤسسات الخاصة، أو مايسمى بالتحول إلى الاقتصاد المعرفي.

2- الواردات من المواد المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مقارنة بالواردات الإجمالية (نسبة مئوية) في الجزائر: يهتم هذا المؤشر بعرض كل ما يتعلق بالواردات الخاصة بمواد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومقارنتها بإجمالي الواردات.

الجدول رقم23: قيمة الواردات من المواد المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال مقارنة بالواردات الإجمالية في الجزائر الوحدة بالمليار 2012-2016

الفئات	2012	2013	2014	2015	2016
أجهزة ومعدات الكمبيوتر	4167635060	48891555941	63956748693	57584769098	44129749000
معدات الاتصال	59508525249	59682922856	86904126321	126655962962	141073074567
معدات إلكترونية واسعة الاستهلاك	33353161325	34367383777	39595636090	45701042554	50660315510
مكونات إلكترونية	11566066544	10429883735	21602242113	29898226656	13876900586
موارد أخرى	11246747202	27576280324	27629105329	19525626202	17148974925
المجموع	157348135380	180948026633	239687858547	279365627472	266889014588
قيمة الواردات الإجمالية	2230294390000	2447802180000	2653971710000	2824500830000	2739765805100
قيمة المؤشر	%4,1	%4,2	%5,1	%5,4	%5,2

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

- **الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، مرجع سبق ذكره، تاريخ الاطلاع: جانفي 2018.**
- **البنك الدولي، قاعدة بيانات إحصائيات الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، واردات سلع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات(% من إجمالي واردات السلع)، تاريخ الإطلاع: 11-01-2019.**

من خلال الجدول رقم**23** نلاحظ أن واردات الجزائر من منتجات تكنولوجيا المعلومات والاتصال عرفت ارتفاعاً ملحوظاً خلال الفترة (2012-2015)، وذلك لعدة أسباب منها تبني الجزائر الإدارة الالكترونية وانفتاح المجتمع الجزائري على العالم الخارجي وخصوصا على التطور التكنولوجي لأجهزة الكمبيوتر والهواتف النقالة والمعدات الإلكترونية واسعة الاستهلاك، مما أدى إلى

زيادة الطلب على هذا النوع من المنتجات وهو الشيء الذي أثر على ارتفاع الواردات في هذا المجال، لتعرف في سنة 2016 تراجعاً طفيفاً ويرجع ذلك إلى إنتاج بعض الوسائل التكنولوجية من طرف مؤسسات جزائرية في ظل إتباع الدولة سياسة تشجيع الإنتاج والتركيب في الجزائر عوض الاستيراد، أو بما يسمى تشجيع الاستهلاك المحلي، وكذلك راجع إلى تشبع السوق ببعض المنتجات الإلكترونية.

أما بخصوص نسبة واردات المواد المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال ومقارنتها مع قيمة الواردات الإجمالية، نلاحظ أن نسبها كانت في تزايد طفيف منذ سنة 2012 حتى سنة 2016، حيث بلغت(**4.02%**) سنة 2012، و(**4.15%**) سنة 2013، و(**5.07%**) سنة 2014، و(**5.38%**) سنة 2015، وانخفضت سنة 2016 لتصبح(**5.18%**)، ويعود هذا التطور إلى اهتمام الجزائر بتعزيز التوجه نحو الإدارة الإلكترونية وكذلك التركيز على استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال أكثري في المؤسسات، لكن هذه القيم تعد ضعيفة مقارنة بالواردات الإجمالية، لكونها لا توفر ما تسعى إليه المؤسسات من توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

3-صادرات المواد المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات مقارنة بالصادرات الإجمالية(كنسبة مئوية) في الجزائر: يهتم هذا المؤشر بعرض كل ما يتعلق بالصادرات الخاصة بمواد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومقارنتها مع إجمالي الصادرات الجزائرية.

الجدول رقم24: تطور صادرات المواد المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومقارنتها بإجمالي الصادرات في الجزائر بالمليون دينار 2012-2016

البيان / سنوات	كمبيوتر وأجهزة مرافقة له	معدات الاتصال	معدات إلكترونية واسعة استعمال	مكونات إلكترونية	مواد أخرى	المجموع TIC	الصادرات الوطنية	قيمة المؤشر
2012	19194242	6091919	80994214	99372411	63204811	28610266	930250050000	0,001 %
2013	21358523	5537192	513979	37041517	586541	54501443	877309810000	% 0,001
2014	16662616	01144453	898056 2	20347916	5629249	28956798	879099370000	% 0,002
2015	11995072	06815419	79431516	70270021	343581	97974669	8842604200000	0,002 %
2016	4006535	69651510	776641359	282153175	167762131	456079681	954116993200	0,020 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

- **الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، مرجع سبق ذكره،أنظر: http://www.mpttn.gov.dz/ar تاريخ الاطلاع: جانفي 2018.**
- **البنك الدولي، قاعدة بيانات إحصائيات للأمم المتحدة للتجارة والتنمية، صادرات سلع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات(% من إجمالي واردات السلع)، تاريخ الاطلاع:11-01-2019.**

من خلال الجدول يتبين لنا أن هناك تطورًا في حجم الصادرات بداية من سنة 2012 حتى 2015، لكن في سنة 2016 ارتفع حجم الصادرات بطريقة سريعة مقارنة بعام 2015 ويرجع ذلك أساسا إلى تصدير "معدات الاستهلاك الواسع، المكونات الإلكترونية، معدات الاتصالات المختلفة، وكان هذا الارتفاع في حجم الصادرات نتيجة تبني الدولة الجزائرية لسياسة تشجيع المؤسسات المنتجة بالجزائر نحو التصدير وخلق مصادر تمويل الاقتصاد خارج المحروقات.

كما نلاحظ أن نسبة صادرات المواد المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال مقارنة بقيمة الصادرات الإجمالية للجزائر، كانت ضعيفة جدا على طول سنوات الدراسة، والتي قدرت بـ(**0,001%**) سنة 2012، و(**0,0008%**) سنة 2013، و(**0,002%**) سنة 2014، و(**0,002%**) سنة 2015، مع تحسنها في سنة 2016 إذ بلغت نسبة(**0,02%**)، ويعود ضعف تطور هذا المؤشر لعدم تحكم الصناعة الجزائرية في صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعدم قدرتها على منافسة الدول التي لها قدرة كبيرة وخبرة في مجال صناعة هذه التكنولوجيا وتصديرها، لكن هذا لا ينفي أن الجزائر ليس لديها سياسة تخدم هذا المجال، بل أخذت على عاتقها الاهتمام بهذا المجال في إطار تنويع مصادر التمويل الوطني وتشجيع المستثمرين بالتوجه لهذه الصناعة وهو ما اتضح في نسبة سنة2016.

خلاصة الفصل:

للإدارة العمومية أهمية بالغة في تحسين حياة المواطنين، كونها إحدى وسائل تطبيق السياسات العامة، وكما تم التطرق إليه في هذا الفصل فإن الحكومات تلعب دورًا هامًا في تقديم خدمات عمومية تلبي احتياجات المواطن وتهدف لتحقيق مسعاهم من خلال تغيير الأسلوب الذي تعمل به الإدارات العمومية، وبالنظر إلى مؤشرات الجاهزية التي تعد مؤشرًا نسبيًا وشاملًا، يجب أخذ الحيطة عند تأويل تصنيفات الدول ذات المراتب المماثلة، فالتصنيفات العليا لا تعني بالضرورة الحصول على مخرجات مثلى، وبذلك يجب على الدول أن تقرر المستوى الذي تريده من تطبيق الإدارة الإلكترونية وفقا لسياق التنمية الوطنية وفق إستراتجية واضحة والسعي لتوفير كل ما يتطلبه المشروع، مع مراجعة وتقييم كل مرحلة من مراحل التنفيذ ومعالجة الانحرافات في أوانها.

ولتحقيق النتائج العامة على المستوى الإقليمي والعالمي وللوصول إلى التخطيط الفعال وانتشار أوسع للخدمات الإلكترونية، يجب أن تراعي الحكومات توفير تقنيات وتكنولوجيا المعلومات والاتصال والاستفادة من التقنيات الجديدة بغرض تحقيق المزايا الكاملة لخدمات الإنترنت والهاتف النقال، ويجب أن يتوافق هذا مع تنمية القدرة على القيادة في الإدارة الإلكترونية لدى الموظفين العموميين بصفتهم مسهلين للخدمات العمومية الإلكترونية.

وبغية توسيع نطاق استخدام الخدمات الإلكترونية، يجب أن توفر الحكومات المزيد من الخدمات المرتكزة على المواطن والتي تكون سهلة الاستخدام، وكذلك وضع احتياجات المواطنين في قالب تخطيط وتنفيذ الخدمات الإلكترونية، من خلال إشراكهم في العملية التشاورية، فضلا عن هذا فإنه يمكن للحكومات استكشاف سبل لتدعيم آليات التعاون الإقليمي والدولي، وذلك بُغيةَ تيسير أهداف التنمية الوطنية مما يشجع على الترابط والتنسيق بين الدول.

ومن جانب أخر يمكن القول أن للجزائر فرصًا كبيرةً للتطوير تطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الفترة مقارنة بالفترات الأخرى، من خلال التركيز على تقليص الفجوة الرقمية في البنية التحتية والاهتمام أكثر بالموظفين العموميين بصفة خاصة ورأس المال البشري بصفة عامة عبر التدريب والتعليم الإستراتيجي، وإعطاء دفعة قوية فيما يتعلق بالخدمات الإلكترونية وتشجيع كل القطاعات الوزارية إلى ضرورة تحويل كل خدماتها إلكترونيا، وكذلك تشجيع الوزارات على تبني سياسة البيانات المفتوحة لما لها من دور هام في ما يسمى بالمشاركة الإلكترونية، والقيام بإعادة النظر في مؤشرات تقييم ومتابعة تطبيق الإدارة الإلكترونية والتي تم وضعها في المشروع الجزائر الإلكترونية2013، لأنها أصبحت لا تقيس ما وُضعَ لها لأن من شروط المؤشرات كما وضحناهُ سابقًا الملائمة والموضوعية لكي يسمح هذا المؤشر بقياس الصحيح لما وضع من أجله، كذلك تبني مؤشرات الخدمات الإلكترونية والتي أهملتها الجزائر في مشروعها، ولكون الخدمات العمومية أهم شيء تقوم عليه الإدارة العمومية والإدارة الإلكترونية وجب تبني مؤشر خاص بها يسمح بقياس مخرجات الإدارة الإلكترونية وهي الخدمات الإلكترونية وتقييم المراحل التي وصلت إليها الخدمات الإلكترونية من التطور(معلوماتية، تفاعلية، إجرائية، تكاملية).

الفصل الرابع

تمهيد:

تعتبر الجزائر من بين الدول التي لم تبق على معزل من بيئتها العالمية من خلال التطور التكنولوجي الذي ظهر في السنوات الأخيرة، حيث أقحمت هذه التكنولوجيا في تسيير الإدارات العمومية مما غير بشكل كلي تسيير هذه الإدارات من تسيير تقليدي إلى تسيير إلكتروني، مما أدى بالجزائر إلى أن تأخذ على عاتقها تطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف إداراتها العمومية عبر دمج مختلف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية التسيير، وفي ضوء هذه الخطوة من التحول الإلكتروني وضعت الجزائر إستراتيجية مشروع الجزائر الإلكترونية كأول إستراتيجية لها ابتداء من سنة 2009 وقد تم الحديث عنه في الفصل السابق.

ومن خلال ما تناولناه سابقا في الإطار النظري للإدارة الإلكترونية والإدارة العمومية كان لزاما تناول دراسة حالة ما، لإسقاط الجانب النظري على الواقع، لمعرفة تلك العلاقة التي تربط الإدارة الإلكترونية بتحسين أداء الإدارات العمومية وقياس مدى تطبيقها في الإدارات العمومية الجزائرية.

ولذلك ارتكزت الدراسة على إدارة عمومية والتي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة في تقديم الخدمات العمومية للمواطنين، وتم التركيز في هذه الدراسة على وزارة العدل من خلال إسقاط هذه الدراسة على واقع الإدارة الإلكترونية فيها كونها إدارة عمومية خدماتية تتناسب والموضوع المتناول.

سنقوم بالتطرق في هذا الفصل إلى عرض عام لإستراتيجية وزارة العدل التي أسند أمر تطبيقها ومتابعتها للمديرية العامة لعصرنة العدالة، حيث سيتم عرض المحاور الأساسية لهذه الإستراتيجية في المبحث الأول بالاعتماد على المعلومات والمعطيات وبعض الوثائق التي تم التحصل عليها من قبل المديرية العامة لعصرنة العدالة وكذلك الموقع الإلكتروني المخصص لوزارة

العدل وعرض أهم مؤشرات قياس الخدمات العمومية الإلكترونية، أما المبحث الثاني فسنقوم بعرض منهجية الدراسة وأدوات جمع البيانات والمقياس المتبع، وفي المبحث الثالث سيتم عرض وتحليل النتائج ومناقشتها واختبار صحة أو عدم صحة فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بوزارة العدل

في إطار تنفيذ برنامج إصلاح وزارة العدل، بادرت الوزارة بإنجاز عدة مشاريع ذات بعد استراتيجي في مجال عصرنة العدالة، من خلال الاستغلال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة وتكريسها بالمجال القضائي، ومن بين أهم المحاور الإستراتيجية المعتمدة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية تطمح وزارة العدل الوصول إليها هي:

- تحسين وترقية الخدمة العمومية لإدارة العدالة تماشيا وتطلعات القطاع ككل؛
- توفير الخدمات القضائية للمواطنين عن بعد؛
- تبسيط الإجراءات القضائية لفائدة المواطنين؛
- تجسيد مبدأ الإدارة الإلكترونية لتتوافق وزارة العدالة مع ما تبنته الحكومة الجزائرية في مسعاها لتطبيق إدارة إلكترونية بامتياز.

المطلب الأول: بناء قواعد معطيات لتطبيق الإدارة الإلكترونية بوزارة العدل

إن نجاح بناء الأنظمة الآلية وتطويرها مبني على توفير قواعد معطيات (بيانات) تقوم بدور تغذية النظم آليا، لكي تسمح بتوفير خدمات عمومية عن بعد وهذا ما عملت عليه وزارة العدل عبر المديرية العامة لعصرنة العدالة، بتوفير جملة من الإجراءات والبرامج من أجل الوصول إلى ما تسعى إليه الإستراتيجية العامة في الوقت الراهن ومستقبلا، وفقا لما تضمنته أحكام القانون رقم 03/15 المؤرخ في 01 فيفري 2015 المتعلق بعصرنة العدالة، حيث يشكل الاعتماد على قواعد المعطيات المركزية هدفًا من بين الأهداف الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بوزارة العدل، كما تندرج كذلك هذه العملية ضمن المشاريع الهادفة إلى تحسين الخدمة العمومية في الهيئات التابعة

لوزارة العدل، كونها أداة إستراتيجية لتنظيم عملية استغلال الأنظمة المعلوماتية القضائية من أجل الانتقال السريع نحو العمل عن بعد، وتمثلت قواعد المعطيات المركزية التي تم إنشاؤها فيما يلي:[1]

1- اعتماد قاعدة معطيات مركزية خاصة بشهادة الجنسية: تم إنشاء قاعدة المعطيات الخاصة بشهادة الجنسية ووضعها حيز الخدمة في تاريخ 20 جانفي 2014، حيث أصبح بإمكان أي مواطن استخراج شهادة الجنسية من أي جهة قضائية عبر التراب الوطني من خلال تقديم هويته الوطنية، غير أنه وعند المرة الأولى فقط يقوم المواطن بتقديم الوثائق المطلوبة في ملف الجنسية.

2- اعتماد قاعدة معطيات مركزية خاصة بصحيفة السوابق القضائية: تم بفضل الجهود المبذولة من قبل المديرية العاملة لعصرنة العدالة توفير قاعدة المعطيات الخاصة بالسوابق القضائية والتي تم استغلالها في تاريخ 25 فيفري 2014 بتوفير مجموعة من الخدمات العمومية الجديدة لفائدة المواطنين تتمثل فيما يلي:

- استخراج صحيفة السوابق القضائية (القسيمة 03) في وقت قياسي وعلى مستوى أي جهة قضائية وعن بعد ليتم التقدم للمصالح القضائية للتوقيع عليها؛
- المعالجة السريعة لملفات المحبوسين والمعالجة الآلية لطلبات رد الاعتبار القانوني؛
- تزويد قاعدة المعطيات الخاصة بالضبطية القضائية بالمعلومات الضرورية.

كما تمنح هذه القاعدة المركزية من خلال نظام السوابق القضائية الآلية للإدارات العمومية والمؤسسات العمومية إمكانية طلب القسيمة رقم02 لصحيفة السوابق القضائية عبر البريد

[1] إستراتيجية العصرنة في خدمة العدالة النوعية، المديرية العامة لعصرنة العدالة، وزارة العدل، الجزائر، 2016، ص ص7-8.

الإلكتروني لوزارة العدل، وذلك ابتداء من تاريخ 20 مارس 2014 والإطلاع عليها آنيا من أجل استكمال الملفات الإدارية.

3- **اعتماد قاعدة معطيات مركزية خاصة بالأرشيف التاريخي:** في إطار استكمال ربط الأنظمة بقواعد المعطيات تم رقمنة السجلات الخاصة بالأشخاص المحبوسين إبان الثورة التحريرية الوطنية، ومن ثم تم إنشاء قاعدة معطيات مركزية على مستوى الإدارة المركزية لوزارة العدل، بفضل هذه القاعدة المركزية أصبح بإمكان المواطنين الحصول على شهادة تواجدهم في السجن إبان الثورة على مستوى أي مجلس قضائي عبر التراب الوطني.

4- **اعتماد قاعدة مركزية للأوامر بالقبض والإخطارات بالكف عن البحث:** في تاريخ 25 فيفري 2014 تم الشروع في استغلال هذه القاعدة المركزية حيث جاءت هذه القاعدة المركزية تجسيدا لمبدأ احترام الحقوق والحريات الفردية وضمان النشر الواسع للأوامر بالقبض والإخطارات بالكف عن البحث بصفة آنية على مستوى الجهات القضائية ومصالح الضبطية القضائية هذا من جهة، ومن جهة أخرى فهي تعد أداة تسيير فعالة تم وضعها في متناول مصالح الضبطية القضائية من أجل تمكينهم من الإطلاع مباشرة وبصفة آنية على أوامر القبض والإخطارات بالكف عن البحث من الجهات القضائية.

5- **إنشاء تطبيقة مركزية للتسيير الآلي لطلبات الحصول على الجنسية الجزائرية عن طريق التجنس:** يشكل هذا التطبيق الجديد أداة لمعالجة ومتابعة الآلية لطلبات الحصول على الجنسية كما تسمح كذلك بـ:

- تقليص آجال معالجة الملفات؛

- تبسيط الإجراء المعمول به و هو النظام التقليدي؛
- ضبط الإحصائيات المتعلقة بطلبات التجنس.

المطلب الثاني: بناء وتطوير أنظمة المعلومات الإلكترونية وشبكة الاتصال بوزارة العدل

في هذا الجانب تم التركيز على بناء وتطوير أنظمة المعلومات الإلكترونية بوزارة العدل والتي تعد من بين أهم العناصر التي تسمح ببناء إدارة إلكترونية فعالة، وفي هذا العنصر نقوم بعرض أهم أنظمة المعلومات الإلكترونية وشبكات الاتصال التي سعت وزارة العدل إلى توفيرها.

أولا: بناء نظم المعلومات الإلكترونية: أخذت المديرية العامة لعصرنة العدالة على عاتقها بناء وتطوير الأنظمة التي لها دور في تحسين أداء هيئات ومصالح الوزارة، كون هذه الأنظمة تعد من بين أول خطوات التحول إلى الإدارة الإلكترونية حيث مست عدة أنظمة مهمة والتي تسعى باستمرار إلى تطويرها وهي[1]:

1-نظام صحيفة السوابق القضائية: يعتبر هذا النظام مكسبًا حقيقيا في مجال إصلاح وعصرنة العدالة، وتم ربطه بقاعدة المعطيات التي تم الحديث عنها سابقا، وهذا من أجل تقديم خدمة عمومية إلى المنتفعين من خلال:

- تمكين المواطنين المولودين بالجزائر وبالخارج على حد سواء من طلب وسحب صحيفة السوابق القضائية (القسيمة رقم03)، على مستوى أي جهة قضائية عبر التراب الوطني في وقت قياسي.

[1]إستراتيجية العصرنة في خدمة العدالة النوعية، المديرية العامة لعصرنة العدالة، مرجع سبق ذكره، ص ص2-3.

- المعالجة الآلية لملفات رد الاعتبار بقوة القانون.

وعلى عكس ما كان معمولاً به سابقًا، فإن هذا النظام سمح بالقضاء على البيروقراطية وضمان المساواة بين المواطنين حيث أصبح طلب هذه الوثيقة والحصول عليها محققًا في وقت قصيرٍ مقارنة بالسابق، حيث كانت تستغرق عدة أيام للحصول عليها مما سمح بتقليص الوقت والتكلفة.

2- **نظام التسيير والمتابعة الآلية للملف القضائي:** يسمح هذا النظام بتسيير الملف القضائي آليا منذ تسجيل القضية بمصلحة التسجيل الدعاوي إلى غاية صدور الحكم أو القرار كما يمكن من:

- إطلاع المواطن على مآل قضيته عبر الشباك الإلكتروني الموجود على مستوى كل الجهات القضائية للحصول على المعلومات الخاصة بملفه في حينها، دون أن يكلف ذلك عناء التنقل والبحث بمكاتب أمناء الضبط؛
- الإطلاع على الشباك الإلكتروني للمحكمة العليا ومجلس الدولة انطلاقا من المجالس القضائية؛
- تسجيل الطعون بالنقض عن بعد بالمحكمة العليا في المادة المدنية أمام المجلس الذي أصدر القرار؛
- إمكانية الإطلاع على مآل القضايا المطروحة أمام المحاكم والمجالس القضائية عبر الإنترنت؛
- التبادل الإلكتروني لإبلاغ الملفات الجزائية بين قضاة النيابة وقضاة التحقيق؛
- الحصول على إحصائيات محينة ودقيقة حول تطور النشاط القضائي؛
- إضفاء الشفافية على العمل القضائي وفي التعامل مع المتقاضين، والمعالجة السريعة للقضايا.

3- **نظام قائمة الجرائم:** تم إنشاء قاعدة معطيات تضم جميع القوانين الجزائية (قانون العقوبات وكل الأحكام الجزائية الأخرى)، منظمة بطريقة تسمح للقضاة وأمناء الضبط من تحديد وتكييف

الجريمة بصفة آلية (المادة، الفقرة، التصنيف وكذا القوانين...) مدرجة في نظام تسيير ومتابعة الملف القضائي، حيث يسمح هذا النظام بتقديم عدة خدمات مهمة وهي:

- أداة بحث سريعة تسهل عمل القضاة؛
- أداة تسهل عمل أمناء الضبط من خلال استغلال نظام التشفير للقيام بالتسجيل المراد بدون أخطاء؛
- أداة تسمح باسترجاع المعطيات الإحصائية بصفة مفصلة ودقيقة خالية من أي أخطاء.

إن الهدف من هذا النظام الآلي هو تقليص الوقت وعدم الوقوع في الأخطاء بالنسبة للقضاة وأمناء الضبط، حيث يسمح هذا النظام بتكييف القضايا من خلال البحث عنها آليا مما يُسهل على القاضي أو أمناء الضبط تكييف القضية مع المواد التي تنص عليها، كما يوفر لهم اجتهادات المحكمة العليا في بعض القضايا الغامضة التي لم ينص عليها المشرع الجزائري.

4- نظام التسيير والمتابعة الآلية لشريحة المحبوسين: يسمح هذا النظام بتوفير مجموعة من الخدمات وهي:

- تسيير ومتابعة ملف النزيل (المحبوس) منذ دخوله إلى المؤسسة العقابية إلى غاية خروجه منها؛
- إعداد برامج فردية لإعادة التربية والإدماج الاجتماعي؛
- الحصول على قاعدة معطيات خاصة بالجرائم بمختلف أشكالها؛
- معالجة سريعة وفعالة لإجراءات العفو؛

- الحصول على بطاقة خاصة بكل مسجون يمكن الاعتماد عليها في حالة استفادة هذا الأخير من الإفراج المشروط أو اتخاذ أي إجراء آخر من طرف القاضي لتنفيذ العقوبات، والإطلاع الفوري على وضعية المحبوس.

كما يسمح هذا النظام لوزارة العدل بتوفير كل المعلومات التي تحتاجها هياكلها الخاصة على مستوى الوطن من خلال اللجوء إليه بطريقة آلية، ويهدف كذلك إلى تقليص الوقت وتحسين جودة ودقة المعلومات بما تتماشى مع بيئتها، عكس ما كان معمولا به سابقا من خلال اللجوء إلى التقارير والإحصائيات التي تقوم بها كل هيئة على حِدَهْ.

5- **نظام تسيير الأوامر بالقبض:** يسمح هذا النظام بتسيير ومتابعة عملية النشر الآلي للأوامر بالقبض والإخطارات بالكف عن البحث الممضاة إلكترونيا فور صدورها، إضافة إلى تمكين المصالح الضبطية القضائية (مختلف المصالح الأمنية التي لها حق سلطة إلقاء القبض (كالشرطة، الدرك الوطني...) من الإطلاع آنيا على قاعدة المعطيات المركزية للأوامر بالقبض والإخطارات بالكف عن البحث الصادرة عن كافة الجهات القضائية والممضاة إلكترونيا، كما يعتبر هذا النظام من بين أهم الأنظمة الآلية المهمة التي تعتمد عليها وزارة العدل في حماية المواطنين وتطبيق القانون وتحقيق المساواة من خلاله، كونه يوفر معلومات عن المبحوث عنهم بكل أشكالهم، لأن الطريقة التقليدية –تعليق صور المبحوث عنهم لدى مصالح الضبطية القضائية– في البحث عن المفقودين أصبحت غير مجدية، وهذا راجع للمساحة الجغرافية الكبيرة التي تتربع عليها الجزائر.

6- **نظام تسيير الأرشيف التاريخي:** يهدف هذا النظام إلى رقمنة الأرشيف التاريخي وهذا حفاظا على تاريخ الجزائر والأجيال والتضحيات التي ضحى بها الشعب الجزائري إبان الثورة

التحريرية المجيدة، وكذلك لتقليص المشقة والتعب على المواطنين، حيث مكن هذا النظام طالب الحصول على شهادة الوجود بالسجن أثناء الثورة من عدم التنقل إلى وزارة العدل للحصول عليها، بل أصبح الطلب يتم عبر الموقع الإلكتروني، ومن ثم التوجه للمصلحة المختصة على مستوى المجالس القضائية للحصول عليها، فتعتبر هذه الآلية من بين الآليات التي تسعى الوزارة بها إلى تحسين الأداء وتقريب الإدارة العمومية من المواطنين.

ثانيا: تطوير نظم المعلومات الإلكترونية: تعتبر من بين الأنظمة التي تساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات، كما أنها ليس لها علاقة مباشرة مع المواطن بل لها علاقة مع التسيير الإداري وتطوير أداء الإدارات العمومية، وتتمثل هذه الأنظمة فيما يلي[1]:

1- **نظام الخريطة القضائية:** يعتبر هذا النظام مهمًا جدا كونه نظامًا آليًا يساعد على اتخاذ القرار ورسم السياسات وضبط احتياجات القطاع من حيث القضاة وكذا توزيعهم عبر التراب الوطني، كما يهدف أيضا إلى المساعدة في إعداد مخطط الحركة السنوية للقضاة في آجال قصيرة جدا، وتصنيف الجهات القضائية حسب معايير ومقاييس معتمدة عالميا، كما يساهم في تحديد الاحتياجات الجديدة من الجهات القضائية والمؤسسات العقابية حسب التوزيع الجغرافي بالاعتماد على مقاييس علمية تضمن تغطية عادلة وفعالة.

إن المسعى الذي تطمح إليه وزارة العدل من خلال بناء هذا النظام الآلي هو الحصول على المعلومات الدقيقة حول توزيع وتعداد القضاة على المستوى الوطني، من أجل تسهيل على الإدارة المركزية اتخاذ القرار بشأن نقل أو تحويل أو تكوين القضاة مثل: النقل أو التحويل أو التكوين، مما

[1] إستراتيجية العصرنة في خدمة العدالة النوعية، المديرية العامة لعصرنة العدالة، مرجع سبق ذكره، ص4.

ينتج عنه قرارات بها نوع أحسن من العدالة والمساواة في التوزيع العادل للفرص في التكوين والنقل على مختلف الهياكل القضائية عوضا عن الطريقة التقليدية التي كانت لا توفر نفس الفرص.

2-نظام الجدول التحليلي: يسمح هذا النظام بجمع كل الإحصائيات المتعلقة بالقطاع، والتي من خلالها يمكن إجراء الحصيلة لرسم الإستراتيجية المستقبلية، وذلك بإعطاء أرقام دالة لمجموع الموارد البشرية، المالية، المادية، ومختلف النشاطات والبرامج القطاعية على المستوى الوطني والجهات القضائية والمؤسسات العقابية.

بعد أن أدمجت قائمة الجرائم في هذا الجدول، عرف التطبيق تحيينا جذريا مكن من إعطاء إحصائيات دقيقة لاسيما في المادة الجزائية، وذلك بفضل إنشاء قاعدة معطيات مركزية خاصة بالإحصائيات، ويسعى هذا النظام إلى توفير مختلف الإحصائيات المتعلقة بوزارة العدل عبر تزويده بمختلف المعلومات من الأنظمة الآلية الأخرى لوزارة العدل، كما يسمح بتوفير كل ما تريد الحصول عليه وزارة العدل في إعداد تقاريرها وفي صنع الإستراتيجية المستقبلية لقطاع العدالة، كونه يوفر إحصائيات دقيقة وموثوقة وفي وقت قصير جدا، عوض ما كان معمولًا به سابقًا قبل هذا النظام حيث كانت وزارة العدل تفتقر للإحصائيات الوطنية الخاصة بقطاعها سواء كان متعلقًا بعدد المسجونين أو نوعية جرائم المسجونين أو وسائلها أو تعداد موردها البشري...

3-نظام تسيير الموارد البشرية: هو نظام آلي يساهم في تطوير وعصرنة تسيير المسار المهني للقضاة وسائر موظفي وزارة العدل، حيث يسمح بانتقال وظيفة تسيير موارد البشرية من تسيير تقليدي إلى تسيير آلي يعتمد على التوثيق الآلي، كما يقدم تسهيلات بخصوص الترقية والإجازات واحتياجات الموظفين والتوظيف والتكوين، ويسمح كذلك بإعداد الإحصائيات المتعلقة برسم وتطوير إستراتيجية القطاع في مجال الموارد البشرية، كما يكمن الهدف من هذا النظام

في تكييف قطاع العدالة وعصرنته عبر دمج الأنظمة الإلكترونية في العمل الإداري، حيث تم بناء هذا النظام على أسس علمية تحقق العدالة والمساواة في تسيير المسار المهني للموظف، عكس النظام التقليدي الذي كان يفتقر لنوع من الشفافية وكذلك الخطأ والنسيان.

ثالثا: توسيع شبكة الاتصال الإلكتروني: في نفس الإطار ولتعزيز تطبيق الإدارة الإلكترونية تم تبني إستراتيجية من قبل وزارة العدل من أجل توسيع وتطوير شبكتها الاتصالية من أجل ضمان اتصال إلكتروني فعال مع مختلف الهيئات التابعة لها ومختلف الإدارات التي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة معها، ومن أجل الوصول إلى شبكة اتصالية فعالة تم إنجاز بعض الشبكات الضرورية وهي[1]:

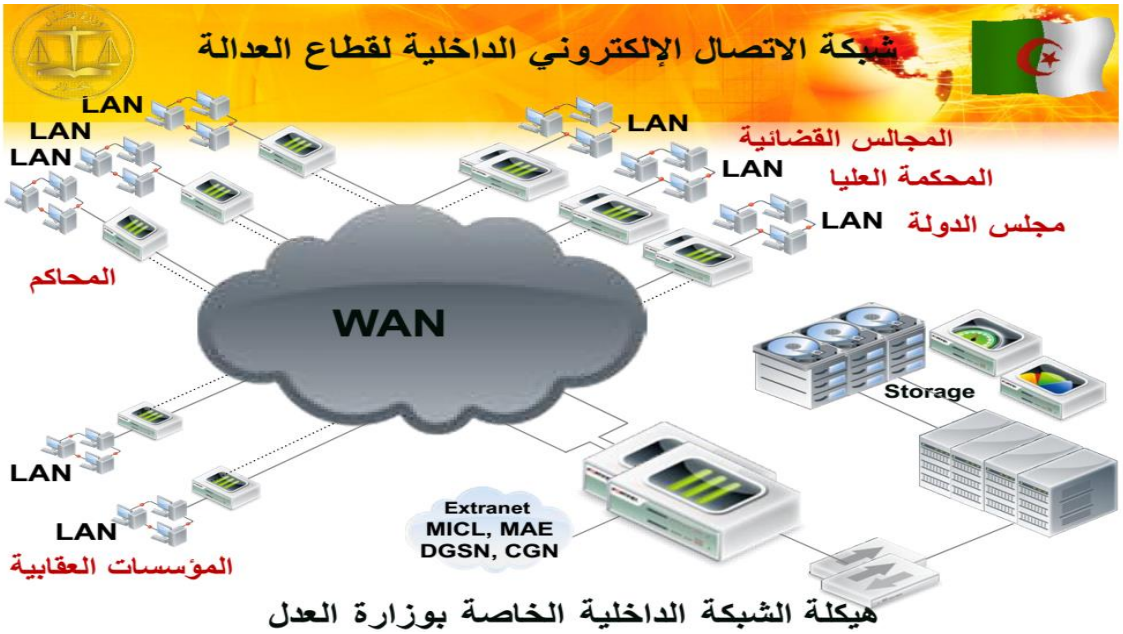
1- إنجاز شبكة قطاعية فعالة للاتصال الإلكتروني ما بين مختلف الهيئات التابعة للوزارة: تم في هذا السياق ربط كل من الجهات القضائية والمؤسسات العقابية ببعضها البعض، إضافة إلى المحكمة العليا ومجلس الدولة، وتشكل هذه الشبكة قاعدة مادية ضرورية لاستغلال الأنظمة المعلوماتية التي تم تطويرها (صحيفة السوابق القضائية، نظام تسيير الملف القضائي، نظام شريحة المحبوسين، نظام تسيير الأوامر بالقبض...)، حيث مست شبكة الاتصال الإلكتروني الداخلية لوزارة العدل توسيع وإعادة تجديد من خلال ربط كافة الجهات القضائية بواسطة الألياف البصرية ذات التدفق العالي، كما تم العمل على رفع تدفق الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) بما يتناسب ومختلف الخدمات العمومية الإلكترونية المتاحة عن طريق

[1] إستراتيجية العصرنة في خدمة العدالة النوعية، المديرية العامة للعصرنة العدالة، مرجع سبق ذكره، ص5.

الإنترنت لفائدة المواطنين والمتقاضين ومساعدي العدالة، حيث تهدف شبكة الاتصال الإلكتروني إلى:

- التبادل الفوري والمؤمن للمعطيات بين مختلف مصالح وهيئات الوزارة؛
- الاطلاع عن بعد والبحث في قواعد المعطيات المنشأة من طرف وزارة العدل؛
- المساهمة في التقريب بين الجهات القضائية والمؤسسات العقابية.

الشكل رقم 15: هيكل شبكة الاتصال الإلكتروني لوزارة العدل الجزائرية



المصدر: موقع وزارة العدل، الإنجازات المحققة في مجال عصرنة قطاع العدالة في الجزائر، أنظر https://www.mjustice.dz تاريخ الإطلاع 05-09-2018.

2- **إنجاز أرضية خدمات الإنترنت:** تم تزويد قطاع العدالة بأرضية الدخول إلى الإنترنت بنوعية رفيعة خاصة بها، حيث تسمح الأرضية بإيواء وضمان تسيير ذاتي للاتصالات الإلكترونية وتعميم وصول المعلومة للمتعاملين:

- موقع الواب المركزي (وزارة العدل)، المطلع علية عبر الإنترنت، تحت العنوان الإلكتروني التالي: www.mjustice.dz.
- الموقع الإلكتروني لمختلف الجهات القضائية والمحكمة العليا ومجلس الدولة وغيرها.

ويهدف هذا التواجد الإلكتروني إلى ما يلي:

- إعطاء معلومات حول قطاع العدالة؛
- يتضمن معلومات متنوعة حول تنظيم القطاع ومهامه وبرامجه ونشاطه، وكذا الخدمات التي يقدمها للمواطنين ومختلف الفاعلين؛
- تخصيص فضاء لكل خدمة عمومية أو إنجاز أو مستجدات جديدة خاصة بقطاع العدالة.

المطلب الثالث: تعزيز إستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية وسبل حمايتها

يتم في هذا الجزء تناول أهم التطورات التي مست الخدمات العمومية القضائية المقدمة للمواطن أو للإدارات الأخرى.

أولا: تطوير الخدمات القضائية: نظرا لدمج استخدام قواعد البيانات المركزية من أجل تدعيم العمل بالأنظمة الآلية على غرار نظامي صحيفة السوابق القضائية وشهادة الجنسية، وبفضل تقنية الإمضاء الإلكتروني تم توفير عدة خدمات جديدة لفائدة المواطنين من طرف وزارة العدل، كما تم تطبيق إستراتيجية تطوير على المدى البعيد والتي مست عدة نظم وتطبيقات كانت قد وضعتها حيز الخدمة سابقا، وخلق نظم جديدة تهدف إلى تحسين عمل الإدارة القضائية، هذا تماشيا مع مبدأ التطوير للوصول إلى إدارة إلكترونية بامتياز على مستوى وزارة العدل والتي تتوافق مع متطلباتها وطموحها، كما أنها تسعى دائما للبحث عن سبل البحث والتطوير في مجال التحسين التقني

والإداري لتطوير جل الخدمات العمومية الإلكترونية التي تقدمها الإدارات والهيئات القضائية إلكترونيا، حيث مس هذا التطوير حتى يومنا هذا الخدمات العمومية القضائية التالية:

1-نظام سحب صحيفة السوابق القضائية (القسيمة03) وشهادة الجنسية ممضاة إلكترونيا عبر الإنترنت: سمحت هذه التقنية الجديدة للمواطنين من سحب هاتين الوثيقتين ممضيتين إلكترونيا عبر الإنترنت، ابتداء من تاريخ 25 فيفري 2015 في الولايات (تيبازة، سطيف، سيدي بلعباس، ورقلة) على أن تعمم فيما بعد على باقي الولايات، وبفضل هذه الخدمة صار بإمكان المواطن تقديم طلب الحصول على هاتين الوثيقتين عن بعد دون التنقل إلى المحكمة عبر الحصول عليها بصيغة PDF كما يمكن الحصول عليها من أي مكان يكون فيه المواطن (العمل، المنزل...)، كما تسعى دائما وزارة العدل لتطويرها حتى تصل إلى ما يتوافق وطموحات المواطنين في المستقبل[1].

2-وضع آلية جديدة للمصادقة أو التأكد من صحة الوثائق القضائية الممضاة إلكترونيا والمسحوبة من الإنترنت: في هذا الصدد وضعت وزارة العدل دليلًا خاصًا بكيفية استعمال تطبيق المصادقة على صحة الوثائق القضائية الممضاة إلكترونيا، في متناول كل الإدارات والمؤسسات العمومية، وذلك قصد التأكد عند الضرورة من مدى مطابقة المعلومات الواردة في الوثيقة الممضاة إلكترونيا، ويدخل هذا النظام حيز الخدمة في إستراتيجية تسهيل الإجراءات على المواطنين وربط وزارة العدل مع مختلف الإدارات والمؤسسات العمومية،

[1]عكا عبد الحكيم، **إجراءات استخراج صحيفة السوابق القضائية وشهادة الجنسية عبر الإنترنت**، المديرية العامة لعصرنة العدالة، وزارة العدل، الجزائر، ص3- ص11.

من أجل الوصول إلى خلق أحسن علاقة مع مختلف الإدارات وتطوير وزارة العدل نظمها وتطبيقاتها للوصول إلى خدمة عمومية إلكترونية تكاملية في المستقبل[1].

3- **إنشاء مركز للنداء بعنوان وزارة العدل:** يعد السعي لإنشاء هذا النوع من المراكز من بين الإنجازات التي تحقق تحسين الخدمة العمومية لوزارة العدل وتوفير الخدمات القضائية للمواطن عن بعد وتخفيف عناء التنقل وتقليل التكاليف على المواطن، كما يسمح هذا المركز بتوفير خدمات للمواطن أو المتقاضي بالاستعلام عن بعد دون حاجته للتنقل إلى الجهة المعنية (المحكمة أو مختلف الإدارات القضائية)، وذلك من خلال التكفل بالرد عن استفساراتهم حول مآل القضايا وحول الخدمات العمومية المقدمة عبر الإنترنت، وذلك عبر الرقم الأخضر المجاني التي وضعته الوزارة تحت تصرف المواطنين وهو (78-10)، وتسعى الوزارة في المستقبل من خلال مشروعها بالتنسيق مع متعاملي الهاتف النقال من أجل توسيع خدمات هذا الرقم لتشمل أفراد الجالية الجزائرية المقيمة بالخارج عبر توسيع مجال الاتصال عبر الرقم الأخضر[2].

4- **إرسال الوثائق والإجراءات القضائية بالطريقة الإلكترونية:** يندرج هذا المسعى في إطار تبسيط وتحسين الإجراءات الإدارية لفائدة المتقاضين من خلال:

---

[1] عكا عبد الحكيم، **دور التفتيش القضائي في الرقابة على أمن المحررات القضائية الإلكترونية**، المديرية العامة لعصرنة العدالة، وزارة العدل، الجزائر، ص ص24-34.

[2] عكا عبد الحكيم، **مركز النداء لوزارة العدل، أنشاء مركز النداء (CALL CENTER)**، المديرية العامة لعصرنة العدالة، وزارة العدل، الجزائر.

- تمكين المحاكم من إرسال الاستدعاء وتبليغ المتقاضين إلكترونيا دون الحاجة إلى إرسالها عبر البريد العادي؛
- إعلام المتقاضي بموجب رسالة قصيرة حول مآل قضيته؛

إن اللجوء إلى مثل هذه الإجراءات الجديدة هو أمر اختياري إلا في حالة تأكيد من طرف المتقاضي بعد تلقيه لرسالة قصيرة من طرف المحكمة، حيث يسمح هذا الإجراء بتقليل التكاليف من خلال توفير نفقات التبليغ وكذلك تسهيل اللجوء إلى المعلومة القضائية في وقت قياسي[1].

5-اعتماد نظام جديد للتسيير الإلكتروني للوثائق الإدارية (GED): في إطار سعي وزارة العدل إلى تجسيد مبدأ الإدارة الإلكترونية في قطاع العدالة والمساهمة في عملية التجريد المادي للوثائق شرعت وزارة العدل في عملية رقمنة الوثائق والمحررات الإدارية بواسطة جهاز الماسِحِ الضَوئي من أجل الاستغلال الأمثل وتسيير أرشيف القطاع إلكترونيا وترشيد النفقات المترتبة عن استخدام المحررات في شكله الورقي[2].

6-اعتماد تقنية نظام البريد الإلكتروني الداخلي في تبادل الوثائق والمراسلات الإدارية موقعة إلكترونيا: بفضل وضع تقنية التصديق والتوقيع الإلكتروني الذي فتح أفاقا أخرى، أدت إلى التحول نحو العمل بنظام تقنية البريد الإلكتروني الداخلي بوزارة العدل، حيث يهدف هذا النظام إلى تبادل المراسلات الممضاة إلكترونيا بين الإدارة المركزية والهيئات تحت

---

[1] عكا عبد الحكيم، **تعزيز إصلاح قطاع العدالة عن طريق إدماج تكنولوجيا الإعلام والاتصال**، المديرية العامة لعصرنة العدالة، وزارة العدل، الجزائر، ص11.

[2] استراتيجية العصرنة في خدمة العدالة النوعية، المديرية العامة لعصرنة العدالة، **مرجع سبق ذكره**، ص14.

الوصاية والجهات القضائية، ويسمح هذا النظام بفتح أفاق كبيرة أمام ترسيخ الإدارة الإلكترونية في القطاع[1].

7- استخدام تقنية المحادثة المرئية عن بعد أثناء سير الإجراءات القضائية(جلسات التحقيق والمحاكمات الوطنية والدولية): من خلال تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية في قطاع العدالة وعبر السعي الدائم لتحسين أداء إدارات القطاع والخدمة العمومية المقدمة عبر الاستعمال المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، قامت وزارة العدل بوضع حيز الخدمة ولأول مرة تقنية جديدة في مجال الاتصال الإلكتروني يتمثل في استخدام تقنية المحادثة المرئية عن بعد في الميدان القضائي والتي تسمح بما يلي:

- تسهيل سير الإجراءات القضائية لفائدة المتقاضين؛
- إجراء المحاكمات عن بعد؛
- اجتناب تحويل المحبوسين ونقل الشهود من مناطق بعيدة لإجراء الاستماع لأقوالهم؛
- حسن تسيير قطاع العدالة؛
- لجوء المحكمة إلى استخدام هذه التقنية لسماع الشهود، الأطراف المدنية والخبراء؛
- تنظيم دورات تكوينية والمحاضرات عن بعد لفائدة القضاة ومستخدمي قطاع العدالة.

كما تهدف هذه الآلية لتسهيل الإجراءات والتسريع من وتيرة الفصل في القضايا من خلال اجتناب تحويل المحبوسين ونقل الشهود من مناطق بعيدة بغرض سماعهم، وقد تم منذ انطلاق العملية في أكتوبر 2015 تسجيل 1822 محاكمة وطنية و03 محاكمات دولية مع القضاء الفرنسي، كما تطمح الوزارة إلى الاستعمال الجيد والمكثف لهذه التقنية في المستقبل كونها أداة

[1] استراتيجية العصرنة في خدمة العدالة النوعية، المديرية العامة لعصرنة العدالة، **مرجع نفسه**، ص14.

تسعى إلى ترشيد النفقات وتحسين أداء إدارة العدالة، كما تستخدم هذه التقنية في تنظيم جلسات العمل والدورات التكوينية وكذا إلقاء المحاضرات عن بعد لفائدة القضاة ومستخدمي قطاع العدالة[1].

8-استخراج صحيفة السوابق القضائية(القسيمة03) وشهادة الجنسية موقعتين إلكترونيا على مستوى الممثليات الدبلوماسية أو القنصلية بالخارج: جاء هذا الإجراء تجسيدا لربط المصالح الدبلوماسية والقنصلية التابع لوزارة الشؤون الخارجية بواجهة بحث أوتوماتيكي في قاعدة المعطيات الخاصتين بصحيفة السوابق القضائية، وشهادة الجنسية حيث جاء هذا الإجراء لـ:

- تمكين الجالية الوطنية بالخارج والأجانب ممن سبق لهم الإقامة بالجزائر من استخراج صحيفة السوابق القضائية، وشهادة الجنسية ممضيتين إلكترونيا عبر الممثليات أو القنصلية بالخارج؛
- تحسين الإجراء المعمول به حاليا لاستخراج هاتين الوثيقتين في وقت قياسي؛
- تقليص آجال معالجة طلبات استخراج هاتين الوثيقتين عبر الإنترنت[2].

9-وضع حيز الخدمة آلية استخراج النسخ العادية للأحكام والقرارات القضائية الممضاة إلكترونيا عبر الإنترنت: في إطار تنفيذ إستراتيجية تطوير وتحسين الخدمات تم وضع هذا النظام في تاريخ 26 ماي 2015 ويهدف إلى:

---

[1] عكا عبد الحكيم، تعزيز إصلاح قطاع العدالة عن طريق إدماج تكنولوجيا الإعلام والاتصال، **مرجع سبق ذكره**، ص12.

[2] عكا عبد الحكيم، تعزيز إصلاح قطاع العدالة عن طريق إدماج تكنولوجيا الإعلام والاتصال، **مرجع سبق ذكره**، ص13.

- تحسين أداء الجهاز القضائي من خلال تبسيط الإجراءات لاستخراج الوثائق القضائية لفائدة المتقاضين؛
- تعميم استعمال تقنية الإمضاء والتصديق الإلكتروني في المجال القضائي؛
- تمكين المحامين كمرحلة أولية من استخراج النسخة العادية للأحكام والقرارات القضائية الممضاة إلكترونيا عبر الإنترنت ليتم فيما بعد تطوير النظم ليشمل كل المنتفعين من هذه الخدمة؛
- امتصاص الضغط على مستوى الجهات القضائية وتشجيع العمل عن بعد.

10- استخراج النسخة العادية للقرارات الصادرة عن المحكمة العليا ومجلس الدولة، موقعة إلكترونيا أمام الجهة القضائية المصدرة للقرار أو الحكم محل الطعن:

تسعى الوزارة من خلال هذا الإجراء إلى تطوير النظام الآلي لتسيير الملف القضائي وتعزيز استخدام تقنية الإمضاء الإلكتروني في مجال الإجراءات القضائية هذا من جهة، ومن جهة أخرى تسعى من خلاله إلى توفير الخدمات القضائية لفائدة المتقاضين والمحامين وكل متعامل مع وزارة العدل، على المستوى المحلي دون الانتقال إلى المصالح المركزية للمحكمة العليا ومجلس الدولة، وذلك من خلال تمكين الأطراف والمحامين من استخراج النسخة العادية للقرارات الصادرة عن المحكمة العليا ومجلس الدولة على مستوى كل الجهات القضائية[1].

11- اعتماد تقنية السوار الإلكتروني في مجال الرقابة القضائية: كما تسمى بالمراقبة الإلكترونية حيث تم استحداث تقنية السوار الإلكتروني في إطار إجراء الرقابة القضائية المخولة

[1] إستراتيجية العصرنة في خدمة العدالة النوعية، **مرجع سبق ذكره**، ص25.

لقاضي التحقيق بموجب المادة125 مكرر1 من قانون الإجراءات الجزائية، ولحسن سير مجريات التحقيق القضائي، حيث تبنت وزارة العدل نظام الوضع تحت المراقبة الإلكترونية، كآلية بديلة للتقليل من الحبس المؤقت من خلال :

- تعزيز وضمان الحقوق والحريات الفردية للمواطنين؛
- ضمان احترام المتهم لالتزامات الرقابة القضائية؛
- المساعدة على اندماج المتهم في المجتمع؛
- مراقبة وتتبع حركة المتهم من طرف السلطة المختصة لتحديد إقامة المتهم والتأكد من مدى التزامه بمقتضيات الرقابة القضائية؛
- حسن سير إجراءات التحقيق، وتخفيف الازدحام بالمؤسسات العقابية؛
- ترشيد النفقات الموجهة لإدارة السجون والمؤسسات العقابية.

12- **البطاقة المهنية البيومترية لقطاع العدالة:** في إطار مواصلة تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومن خلال الاستغلال الأمثل لتكنولوجيات المعلومات والاتصال، لاسيَّما في مجال إدارة وتسيير الموارد البشرية، قامت وزارة العدل بتجسيد مشروع البطاقة المهنية البيومترية، حيث تسمح هذه البطاقة للقضاة وموظفي وزارة العدالة، من الاطلاع على مسارهم المهني ومعرفة المستجدات الواردة عليه بصفة آنية، مع الحصول على كافة الشهادات والوثائق المرتبطة بهم، في وقت قياسي وعن بعد وبالتالي إعفاؤهم من عبء التنقل، وكذلك تساهم هذه البطاقة في ترشيد النفقات من خلال التخلص من الدعائم الورقية، بالإضافة إلى تحقيق الفعالية والنجاعة والشفافية في إدارة وتسيير الموارد البشرية.

13- استحداث قاعدة معطيات وطنية للبصمات الوراثية: تعد هذه القاعدة كآلية لتعزيز حقوق الإنسان والحريات الفردية، إذ تحفظ بهذه القاعدة كافة البصمات الوراثية للمتقاضين وتتيح إجراء عملية البحث والمقاربة لفائدة الجهات القضائية ومصالح الشرطة القضائية، وقد جاءت هذه الآلية وفق أحكام القانون رقم 16-03، المؤرخ في 19 جوان 2016، المتعلق باستعمال البصمة الوراثية في الإجراءات القضائية والتعرف على الأشخاص، حيث تهدف كذلك هذه القاعدة إلى تسهيل عملية البحث عن المجرمين في القضايا الغامضة، وتحديد هوية المجرم من خلال البصمات الوراثية المتحصل عليها من مسرح الجريمة ومطابقتها مع البصمات الوراثية الموجودة سابقا في قاعدة المعطيات[1].

14- اعتماد نظام بيومتري للتحقق من الهوية: تم استحداث نظام معلوماتي بيومتري من قبل وزارة العدل يقوم على قاعدة معطيات بيومترية وطنية تشمل جميع بصمات المتقاضين، مع استغلال خصائص البصمة البيومترية وعدة معطيات فزيولوجية أخرى، من أجل المساهمة في التعرف على هوية الأشخاص المتابعين قضائيا والمشتبه فيهم والضحايا في وقت قياسي، وبالتالي إضفاء المرونة والسرعة على الإجراءات القضائية وكذا تسهيل عملية تسيير المؤسسات العقابية.

15- استحداث النظام الآلي للإنذار عن الاختطاف: سعت وزارة العدل في إطار محاربة ظاهرة اختطاف الأطفال عبر كافة القطر الوطني، إلى استحداث نظام آلي يسمح لوكلاء الجمهورية بتسجيل كافة المعلومات المتوصل إليها بخصوص حالة اختطاف الأطفال،

[1] عكا عبد الحكيم، تعزيز إصلاح قطاع العدالة عن طريق إدماج تكنولوجيا الإعلام والاتصال، **مرجع سبق ذكره**، ص ص18-19.

وتحويلها بصفة آنية إلى قاعدة المعطيات المركزية لوزارة العدل، ليتم نشرها وتعميمها على مختلف وسائل الإعلام السمعي البصري والصحافة المكتوبة، وبالتالي المساهمة في النشر الواسع للمعلومة بصفة آنية وعن بعد والمساعدة في إجراءات البحث والتحري من طرف كافة شرائح المجتمع.

16- **اعتماد آلية التوقيع والتصديق الإلكترونيين للعقود التوثيقية:** سمح التطبيق المكثف لوزارة العدالة لمشروع الإدارة الإلكترونية إلى استحداث سنة 2017 التوقيع الإلكتروني لأول عقد توثيقي، وسيتم العمل على تعميم هذه العملية تدريجيا لتشمل كافة الموثقين عبر التراب الوطني، حيث سيتم إرسال كافة العقود التوثيقية الموقعة إلكترونيا إلى قاعدة المعطيات المركزية بوزارة العدل لتعزيز ضمان حفظها وسلامتها.

17- **اعتماد آلية تحصيل الغرامات والمصاريف القضائية على مستوى الجهات القضائية:** تطبيقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم120-17، المؤرخ في 22مارس 2017 المحدد شروط وكيفيات تحصيل الغرامات والمصاريف من قبل الجهات القضائية، قامت وزارة العدل بإنشاء نظام آلي يقوم على قاعدة معطيات مركزية لتحصيل الغرامات والمصاريف القضائية، وهو النظام الذي تم وضعه تحت تصرف مختلف الجهات القضائية، حيث سمحت هذه الآلية بتحقيق نتائج جد إيجابية في المساهمة بتمويل الخزينة العمومية بصفة مباشرة، فضلا عن إجراءات تقريب الإدارة من المواطن.

18- **استحداث تطبيقة خاصة بالتحريات الأولية:** انطلقت مصالح وزارة العدل في عملية تصميم تطبيق يتيح لممثلي النيابة العامة تسيير وإدارة نشاط ضباط وأعوان الشرطة القضائية،

من خلال استحداث واجهة خاصة لفائدة مصالح الضبطية القضائية تتيح لهم طلب وتلقي الأوامر والآذنات الصادرة عن النيابة العامة هذا من جهة، ومن جهة أخرى إرسال محاضر ونتائج التحقيق الابتدائي إلى وكلاء الجمهورية آليا بعد توقيعها إلكترونيًا.

19- **اعتماد تقنية المراقبة المرئية بالمؤسسات العقابية:** بهدف تعزيز وتدعيم آليات المراقبة والأمن، وإضفاء الشفافية وترقية أساليب تسيير المؤسسات العقابية، تبنت وزارة العدل مشروع تزويد كافة الهياكل العقابية المتواجدة عبر التراب الوطني بتقنية المراقبة المرئية (Télésurveillance).

20- **استحداث خلية اليقظة:** قامت وزارة العدل باستحداث خلية اليقظة على مستوى الوزارة تسهر على توفير التأمين والحماية لمختلف الأنظمة المعلوماتية الخاصة بالقطاع وضمان اليقظة الدائمة والمستمرة.

ثانيا: تعزيز ربط الإدارات العمومية إلكترونيا مع وزارة العدل: لا تزال وزارة العدل تسعى إلى تجسيد مشروع الإدارة الإلكترونية، ليس فقط من خلال توفير أنظمة وتطبيقات داخلية تربط الإدارة المركزية مع مختلف الهيئات التابعة لها، بل تسعى إلى الانفتاح مع الإدارات والمؤسسات العمومية التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة معها، من أجل تحسين أداء إدارات العدالة وتحسين الخدمات العمومية التي تقدمها وتتمثل هذه الإدارات في ما يلي[1]:

[1] عكا عبد الحكيم، تعزيز إصلاح قطاع العدالة عن طريق إدماج تكنولوجيا الإعلام والاتصال، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 14-16.

1- الربط الآلي للمركز الوطني للسجل التجاري بواجهة البحث في قاعدة المعطيات الوطنية لصحيفة السوابق القضائية للإطلاع وسحب(القسيمتين 02-03): تم تجسيد هذا الإجراء بواسطة الربط الآلي لمصالح المركز الوطني للسجل التجاري بواجهة البحث الأوتوماتيكي في قاعدة المعطيات المركزية الخاصة بصحيفة السوابق القضائية وذلك من أجل:

- تعميم استخدام تقنية الإمضاء الإلكتروني لتحسين أداء الخدمة العمومية؛
- تبسيط إجراءات الحصول على السجل التجاري؛
- تمكين مصالح السجل التجاري من الاطلاع واستخراج (القسيمتين 2و3) لصحيفة السوابق القضائية، ممضيتين إلكترونيا بصفة آنية.

2- الربط الآلي للمديرية العامة للأمن الوطني بواجهة البحث في قاعدة المعطيات الوطنية للأوامر بالقبض والإخطارات بالكف عن البحث: يهدف هذا الإجراء إلى تعزيز احترام مبدأ ضمان الحقوق والحريات الفردية من خلال تمكين مصالح الضبطية القضائية من واجهة البحث في قاعدة المعطيات المركزية، من أجل الإطلاع بصفة آنية على الأوامر بالقبض والإخطارات بالكف عن البحث الصادرة من الجهات القضائية.

3- الربط الآلي بقيادة الدرك الوطني بواجهة البحث في قاعدتي المعطيات المركزية الخاصتين بالأوامر بالقبض والإخطارات بالكف عن البحث: يندرج هذا الإجراء في إطار تعزيز العلاقة مع المؤسسات الأمنية من أجل تحسين الخدمة وضمان الحرية الفردية للمواطنين من خلال تمكين مصالح الدرك الوطني من الإطلاع آنيا على الأوامر بالقبض

والإخطارات بالكف عن البحث وكذا القسيمتين 2و3 بصحيفة السوابق القضائية ممضاة إلكترونيا.

4- **الربط الآلي لمعهد الوطني للأدلة الجنائية وعلم الإجرام:** في إطار المساهمة في ربط وزارة العدل مع باقي المؤسسات التي لها علاقة مباشرة ومن أجل تكريس مبدأ الإدارة الإلكترونية ومن أجل تطوير التعاون القطاعي في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تم الشروع في تجسيد الربط الآلي للمعهد الوطني للأدلة الجنائية وعلم الإجرام بالاعتماد على تقنية البريد الإلكتروني الداخلي لوزارة العدل وبرتوكول نقل الملفات (FTP)، لتبادل وإرسال الوثائق وتقارير خبرة الطبية ممضاة إلكترونيا بين المصالح المختصة للمعهد والجهات القضائية.

5- **الربط الآلي لمديرية القضاء العسكري بقاعدتي المعطيات المركزية الخاصة بصحيفة السوابق القضائية وأوامر بالقبض:** بفضل هذه العملية ستتمكن المحاكم العسكرية الستة(6) من الإطلاع آنيا على القسيمتين رقم2و3 لصحيفة السوابق القضائية والأوامر بالقبض والإخطارات بالكف عن البحث ممضاة إلكترونيا، ومن متابعة ملفات الطعن بالنقض المحالة على المحكمة العليا والمتعلقة بالمتابعين قضائيا أمام المحاكم العسكرية.

6- **آلية التصحيح الإلكتروني للأخطاء الواردة في سجلات الحالة المدنية للجزائريين المولودين والمقيمين بالخارج:** قامت وزارة العدل بوضع آلية بالتعاون والتنسيق مع وزارة الشؤون الخارجية لفائدة الجالية الجزائرية بالخارج، تمكنهم من التصحيح الإلكتروني عن بعد

للأخطاء الواردة في سجلات الحالة المدنية الممسوكة على مستوى الممثليات الدبلوماسية والقنصلية بالخارج.

من بين أهداف هذه الآلية نجد:

- تشجيع التعاون القطاعي المشترك، بين وزارة العدل ووزارة الشؤون الخارجية، في مجال استخدام تقنية الإمضاء الإلكتروني لفائدة الجالية الجزائرية بالخارج؛
- معالجة طلبات التصحيح في مدة زمنية قياسية؛
- تقليل أعباء وتكاليف تنقل الجالية الجزائرية إلى داخل الوطن؛
- تبسيط الإجراءات القضائية وتحسينها؛
- تقريب العدالة من المواطن؛
- المساهمة في التجسيد الفعلي لمشروع الإدارة الإلكترونية؛
- تفعيل الإمكانية المتاحة للإدارات والمؤسسات العمومية للتحقق من مدى مطابقة وصحة البيانات الواردة بالأوامر القضائية الفاصلة في طلبات التصحيح، بواسطة آلية المصادقة الآنية على صحة الوثائق القضائية الممضاة إلكترونيا، وبالتالي تفادي خطر تزوير الوثائق الرسمية أو الاستعمال غير المشروع لها.
- يسمح هذا التطبيق من ضمان التأمين والسرية للبيانات الشخصية للمستفيد من هذا الإجراء، وذلك من خلال وضع بروتوكول حماية، يمنع أية إمكانية للقرصنة أو التدخل الخارجي.

ثالثا: أمن وحماية النظم الإلكترونية بوزارة العدل: تسعى الوزارة إلى توفير الأمن والحماية لمختلف الأنظمة وقواعد المعطيات المركزية من المخاطر التي يمكن أن تواجهها في عملها عبر وضع حماية قانونية وحماية تقنية، كون مشروع الإدارة الإلكترونية يحتاج دائما إلى حماية من كل

الجوانب وخصوصا الحماية التقنية كونها تعتمد بشكل كبير على حماية المعلومات الإلكترونية، وفي هذا الجانب قامت الوزارة بمجموعة من الإجراءات التي تدخل في هذا الجانب والتي تسعى دائما إلى تطويرها لتتماشى مع الواقع.

1-تكريس الحماية القانونية للأنظمة وبرمجيات التوقيع الإلكتروني والمحررات القضائية الإلكترونية: تهدف هذه الحماية إلى تكريس الحماية الملكية الصناعية التي تنص عليها المنظمات والاتفاقيات الدولية مثل اتفاقية باريس المؤرخة في 20مارس 1883 والتي انضمت إليها الجزائر سنة 1966، وكذلك حماية حقوق المؤلف والحقوق المجاورة، وقد بادرت وزارة العدل باتخاذ إجراءات تسجيل البرمجيات المعتمدة بخصوص التوقيع الإلكتروني، حيث تتمثل الإجراءات المتخذة من قبل الوزارة في بسط الحماية القانونية من خلال الخطوات التالية:

- تسجيل الشعار الرسمي لوزارة العدل المثبت على شريحة الإمضاء الإلكتروني على مستوى المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية، من أجل حظر كل الاستعمالات غير المشروعة؛
- الحماية الدولية بمعرفة المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية وبالتنسيق مع مصالح وزارة الشؤون الخارجية عملا بأحكام اتفاقية باريس السالفة الذكر؛
- الحماية القانونية لبرمجيات التوقيع الإلكتروني على مستوى الديوان الوطني لحقوق المؤلف والحقوق المجاورة، عملا بأحكام الأمر رقم 03-05 المؤرخ في 19 جويلية 2003 المتعلق بحقوق الإمضاء الإلكتروني.

2-وسائل الحماية التقنية للتصديق الإلكتروني[1]: تتم معالجة الكتابة للمحررات القضائية الإلكترونية بطريقة رقمية، ويتم تخزين البيانات الواردة بالمحرر القضائي إلكترونيا، بشكل يمكن لأصحاب الشأن من الاطلاع عليها وعلى مضمونها عن طريق جهاز الكمبيوتر، والذي يجعل هذه البيانات تظهر بصورة مقروءة وواضحة، وبالتالي تعبر عن الإرادة الصحيحة لصاحبها، وبهدف تأمين جل المحررات القضائية الإلكترونية، تم الاعتماد على آلية التوقيع والتصديق الإلكترونيين والنظام الاحتياطي كنظام متكامل يضمن سرية وحماية واستمرارية تقديم الخدمة العمومية لإدارة العدالة.

أ- **التوقيع وشهادة التصديق الإلكتروني**: يهدف التوقيع الإلكتروني إلى:

- تحديد صاحب المحرر؛
- منع أي اختراق أو قرصنة؛
- منع أي تغيير بالمحرر؛
- إضفاء الحجية على المحرر.

ومن شروط التوقيع الإلكتروني ما يلي:

- أن يكون خاصا بالموقع؛
- أن يتم إنشاؤه بوسائل (معطيات في شكل معين) يمكن للموقع الاحتفاظ بها، تحت سيطرته ومراقبته الخاصة، وبصفة حصرية وتتضمن عناصر مميزة خاصة به؛

[1] عكا عبد الحكيم، دور التفتيش القضائي في الرقابة على أمن المحررات القضائية الإلكترونية، المديرية العامة لعصرنة العدالة، وزارة العدل، الجزائر، ص ص 7-34.

- أن يضمن وجود ارتباط الوثيقة المتصلة به، بكيفية تؤدي إلى كشف أي تغيير لاحق أدخل عليها؛ بمعني أن تؤدي إلى إمكانية معرفة أي تعديل من شأنه تغيير مضمون الوثيقة الإلكترونية؛
- أن يوضع بواسطة آلية لإنشاء التوقيع الإلكتروني، تكون صلاحياتها مثبتة بشهادة المطابقة؛
- وجوب الإشارة إلى معطيات التحقق من التوقيع الإلكتروني، في الشهادة الإلكترونية، حتى يتسنى إثبات العلاقة بين المعطيات التي يمكن من خلالها التحقق من التوقيع الإلكتروني وصاحب التوقيع.

أما بخصوص الشهادة الإلكترونية أو التصديق الإلكتروني هي الملف الإلكتروني الذي يتضمن عدة معطيات شخصية تخص حامل الشهادة، فهي بمثابة بطاقة تعريف إلكترونية، وهذه الشهادة هي التي تربط بين بيانات التحقق من التوقيع وبين الموقع، وتؤكد هوية هذا الأخير بشكل قاطع، ومن هنا تظهر أهمية الشهادة الإلكترونية في تأمين المحررات القضائية الإلكترونية كما تتولى وزارة العدل مهمة إصدار الشهادات الإلكترونية، وبذلك تحقق الثقة لدى الغير بصحة البيانات التي تحتويها، خاصة فيما يتعلق بهوية موقع الوثيقة القضائية الإلكترونية.

ب-**المفتشية العامة لوزارة العدل:** تعتبر المفتشية العامة جهاز رقابة ومتابعة لنشاط الجهات القضائية، إذ تتولى مهمة مراقبة سير مختلف الجهات القضائية، قصد:

- الوقاية من أي تقصير يحتمل حدوثه؛
- تفعيل الخدمات القضائية وترقية الأداء القضائي لإدارة العدالة؛
- المساهمة في توحيد مناهج العمل بصفة عامة؛

- مراقبة صحة المحررات الإلكترونية الصادرة عن الجهات القضائية وكذا مراقبة مدى تأمين هذه المحررات وسريتها، وهذا الإجراء هو الذي يعد من صميم صلاحيات التفتيش القضائي؛
- خصوصية هذا النوع من المحررات وطبيعتها الافتراضية، تحتم الخروج عن الوسائل التقليدية للرقابة، واعتماد آليات تقنية متطورة للتأكد من صحتها ومن مدى تأمينها.

كما يتطلب إلمام المفتش القضائي بمعارف تقنية وخضوعه لتكوين خاص في هذا المجال وتتمثل مظاهر الرقابة بالنسبة للتفتيش القضائي في أمن المحررات القضائية الإلكترونية من خلال:

- السهر على تعميم عملية التوقيع الإلكتروني وحسن سيرها، من خلال مراقبة مدى التزام المعنيين (قضاة، أمناء الضبط)، بتوقيع كافة المحررات الصادرة عنهم (أحكام قضائية، شهادات جنسية، ...)، كل في مجال اختصاصه؛
- مراقبة مدى التزام المعنيين، باستعمال الشرائح المشخصنة للتوقيع الإلكتروني، ضمن الإطار القانوني المحدد لهم، وعدم الخروج عنه تفاديا لأي خرق أو سوء استعمال؛
- المساهمة في إعداد برامج تكوين تقني للقضاة والموظفين المعنيين بعملية التوقيع الإلكتروني؛
- إجراء التفتيشات الميدانية الضرورية؛
- إجراء عملية فحص بعدية للتوقيعات الإلكترونية، التي تم إصدارها إلكترونيا والتأكد من المصادقة عليها.

ت-عملية الفحص التطبيقية للتوقيع والتصديق الإلكتروني: تتم عملية فحص التوقيع والتصديق الإلكتروني في جانبها التقني فيما يلي: من خلال فحص التوقيع الإلكتروني لا يمكن بأي حال من الأحوال إجراء أي تغيير بالمحرر الموقع إلكترونيا، فإذا ما تم ذلك يختفي التوقيع الإلكتروني بمعناه الحقيقي، إذا كان لدينا وثيقة إلكتروني موقع إلكترونيا، فيكفي الضغط على

ذلك التوقيع لمعرفة إن كان صحيحا أو لا، ويتم التأكد من صحة وهوية التوقيع الإلكتروني من خلال عدة مراحل وهي:

المرحلة الأولى: بالضغط المزدوج على التوقيع الإلكتروني، تظهر نافذة صغيرة، تحتوي على معلومات بسيطة حول صاحب التوقيع، وفي أسفلها نجد خانة بعنوان (خصائص التوقيع).

المرحلة الثانية: يتم الضغط على خانة (خصائص التوقيع)، نتحصل على المعلومات المتعلقة بالتوقيع (ساعة وتاريخ وضعه...)1، وكذا المعلومات الخاصة بصاحبه2، وبأسفل النافذة نجد خانة بعنوان (الخصائص المعمقة)3.

المرحلة الثالثة: بالضغط على الخانة (الخصائص المعمقة)، تظهر لنا نافذة تحتوي على تفاصيل التوقيع.

3- التصديق على الوثائق القضائية والموقعة إلكترونيا والمسحوبة عبر الإنترنت:

يمكن الاستعانة بالآلية المخصصة من طرف وزارة العدل، للتصديق على الوثائق والمحررات القضائية الموقعة إلكترونيا والمسحوبة عبر الإنترنت، وذلك من خلال الواجهة المعدة لهذا الغرض ضمن موقع الواب الخاص للوزارة والذي يوفر ما يلي:

- بإمكان أي شخص استعمال هذه الآلية.
- بإمكان استعمال هذه الآلية عندما يكون لدينا محرر إلكتروني منسوخ على دعامة ورقية.

يتميز هذا الإجراء بسهولة الاستعمال ونجاعته.

4- خدمة التصديق على المحررات القضائية المتاحة للإدارات العمومية: بالنسبة للإدارات والمؤسسات العمومية التي يخول لها قانونا وأعطيت لها آلية الإطلاع على بعض

المحررات القضائية (كشهادة الجنسية وصحيفة السوابق القضائية وسحبها)، تم تخصيص واجهة لها للتصديق على هذه الوثائق ضمن موقع الواب الخاص بوزارة العدل.

5-وضع حيز الخدمة المقر الاحتياطي لأنظمة الإعلام الآلي لوزارة العدل بالقليعة:

إن الأنظمة الآلية المعتمدة لعصرنة العدالة (الإدارة الإلكترونية) لا يمكنها بلوغ النجاعة المرجوة دون توفير آليات للحماية وضمان السلامة والديمومة، ونظرا لطبيعة الخدمة العمومية لإدارة العدالة وحساسية المعطيات القضائية لارتباطها بالمصالح الخاصة للمواطنين، فإن حماية النظام من أجل السير الحسن والمستمر يعد ضرورة إستراتيجية ملحة، وإن هذه الحماية تتم من خلال إنشاء موقع احتياطي (Backup) لحماية مركز البيانات الأساسي (Data Center) وهذا الذي تم وضعه حيز الخدمة بتاريخ 03 ماي 2015 تسعى الوزارة إلى العمل على تطويره؛ كما يسمح هذا الموقع الاحتياطي باستمرارية مجمل الخدمات التي يقدمها قطاع العدالة بصفة مستقلة تماما عن الموقع المركزي الأساسي المتواجد بالأبيار، وذلك في حالة وقوع (حوادث أو كوارث طبيعية، أو أعمال كيدية ...)، عند الضرورة يقوم الموقع الاحتياطي(النجدة) بإعادة مجمل النظم إلى عملهم بصفة فورية وعادية[1].

[1] إستراتيجية العصرنة في خدمة العدالة النوعية، المديرية العامة لعصرنة العدالة، **مرجع سبق ذكره**، ص10.

المطلب الرابع: واقع تطبيق مؤشرات الخدمات العمومية الإلكترونية بوزارة العدل

تتمثل مؤشرات الخدمات الإلكترونية في حجم التطور الذي مس تطبيق الإدارة الإلكترونية، كما تسمح هذه المؤشرات بعرض أشكال الخدمات المقدمة من قبل مصالح وهيئات وزارة العدل من خلال استخدام الأنظمة الآلية للوزارة كما تتمثل هذه المؤشرات في ثلاث أنواع وهي:

أولا: مؤشر مستوى تطور الخدمات العمومية الإلكترونية: يهتم هذا المؤشر بمدى اهتمام وزارة العدل بتطوير الخدمات الإلكترونية، حيث يقوم بتحديد أربعة مستويات لنضج الخدمات الإلكترونية والتي يتم عرضها كما يلي:

1- **الخدمة المعلوماتية:** يعتبر هذا النوع من الخدمات كأول خطوة نحو التوجه إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يسمح هذا النوع بتقديم معلومات ووضع معلومات تخص القوانين والتشريعات المعمول بها، وكذلك تسمح بتقديم شرح عن الخدمات التي تقدمها الإدارات، كما يسمح هذا النوع بوضع نموذج عن طلب الخدمة إن وجد (نموذج استمارة) عبر المواقع الإلكترونية وهذا ما سعت لتوفيره الوزارة في أول خطوة لها في إطار تطبيق الإدارة الإلكترونية، أما الخدمات التي تحاول وزارة العدل توفرها في الوقت الراهن هي:

- نموذج طلب الاستفادة من المستحقات المالية لصندوق النفقة؛
- خدمة تقديم المعلومات المتعقلة بطلب الخدمات الإلكترونية والقوانين والإجراءات القضائية وكذلك توفير معلومات متعلقة بوزارة العدل كتعداد المورد البشري، السياسات المتبعة، وكذلك مختلف منافذ المواقع الإلكترونية الوزارية الأخرى.

2- **الخدمة التفاعلية:** في إطار تعزيز عملية التحول أكثر بالتعامل الإلكتروني سعت الوزارة إلى وضع حيز الخدمة خدمات تفاعلية، حيث يتميز هذا النوع من الخدمات الإلكترونية بتعبئة نموذج إلكتروني (استمارات إلكترونية عن بعد) عبر القنوات الإلكترونية من قبل المستفيد وإرساله إلكترونيا للجهة المختصة، مع إمكانية المستفيد من مراجعة الجهة الحكومية لإتمام إجراءات الخدمة والحصول عليها وتتمثل الخدمات الإلكترونية التي تقدمها الوزارة فيما يلي:

- استمارة طلب صحيفة السوابق القضائية (البطاقة رقم03)؛
- استمارة طلب شهادة الجنسية الجزائرية؛
- استمارة طلب شهادة الوجود بالسجن إبان الثورة التحريرية؛
- استمارة طلب نسخة من عقود المحاكم الشرعية.

3- **الخدمات الإجرائية:** قامت وزارة العدل بتطوير بعض الخدمات الإلكترونية العمومية وهذا في إطار سياسة تدعيم رقمنة وزارة العدل، حيث أصبح موقع الوزارة يسمح بالتواصل الدائم بينه وبين الإدارات العمومية من جهة، ومن جهة أخرى بينها وبين المواطن على مدار الساعة وبشكل مستمر، وما يتميزُ به هذا الإجراء هو طلب المستفيد الخدمة واستلامها من خلال الموقع الإلكتروني للوزارة دون الحاجة إلى التنقل الجهة المختصة في تقديمها، ويمكن تقسيم هذا النوع من الخدمات الإلكترونية إلى قسمين:

أ- **خدمات إلكترونية تتم بين المواطن – الإدارة:** وتتمثل هذه الخدمات فيما يلي[1]:

- الإطلاع على منطوق الأحكام أو القرارات الخاصة بهم عبر نافذة: "مآل قضيتك"؛

[1] معطيات موقع وزارة العدل، https://www.mjustice.dz/index.php?p=carte_prof_biometriq#cart_biometr تاريخ الإطلاع جانفي، 2019.

- استخراج صحيفة السوابق القضائية (رقم 03) عن طريق الانترنت؛
- استخراج القسيمة رقم 3 لصحيفة السوابق القضائية عن طريق الانترنت، من طرف المواطنين الجزائريين المقيمين بالخارج أو الأجانب الذين سبق لهم الإقامة بالجزائر؛
- استخراج شهادة الجنسية الجزائرية عن طريق الانترنت ممضاة إلكترونيا؛
- المصادقة على الوثائق الإلكترونية المستخرجة عبر الانترنت؛
- سحب المحامين النسخ العادية للأحكام والقرارات والأوامر والمحررات القضائية عن طريق الانترنت؛
- التصحيح الإلكتروني للأخطاء الواردة في سجلات الحالة المدنية الموجودة على مستوى الممثلات الدبلوماسية والقنصلية، لفائدة الجالية الجزائرية بالخارج؛
- سحب نسخة طبق الأصل من مرسوم التجنس موقعة إلكترونيا عبر الانترنت؛
- خدمة التصحيح الإلكتروني للأخطاء الواردة في سجلات الحالة المدنية عبر الانترنت؛
- البطاقة المهنية البيومترية لقطاع العدالة؛
- خدمة إرسال وتبليغ المتقاضين إلكترونيا دون الحاجة إلى إرسالها عبر البريد العادي؛
- خدمة استخراج النسخ العادية للقرارات الصادرة عن المحكمة العليا ومجلس الدولة موقعة إلكترونيا أمام الجهة القضائية المصدرة للقرار أو الحكم محل الطعن؛

ب-خدمات إلكترونية بين إدارة – إدارة: وتتمثل هذه الخدمات فيما لي[1]:

- خدمة التأكد من صحة الوثائق القضائية الممضاة إلكترونيا والمسحوبة من الإنترنت من قبل مختلف الإدارات العمومية؛
- سحب شهادة صحيفة السوابق القضائية من قبل الإدارات العمومية للتأكد من معلومات المواطنين عبر الإنترنت؛

[1] معطيات موقع وزارة العدل، **مرجع سبق ذكره**، تاريخ الإطلاع جانفي، 2019.

- خدمة الإطلاع على أوامر بالقبض والإخطارات بالكف عن البحث ممضاة إلكترونيا من قبل المصالح الأمنية (الشرطة، الدرك الوطني...)؛
- خدمة تبادل المراسلات ممضاة إلكترونيا بين مختلف هيئات وإدارات الوزارة؛
- خدمة الاتصال المرئي عن بعد بين مختلف موظفي الهيئات والإدارات التابعة لوزارة العدل؛
- خدمة استخدام التقنية المرئية لسماع الشهود والمحاكمة وإجراء الدورات التكوينية؛
- خدمة البحث في قاعدة البصمات الوراثية للمتقاضين من قبل الجهات القضائية ومصالح الشرطة القضائية للتعرف على الأشخاص؛
- خدمة الإنذار عن الاختطاف التي تساهم في نشر المعلومات عبر كافة مؤسسات وسائل الإعلام من قبل وكلاء الجمهورية؛
- خدمة طلب وتلقي الأوامر والآذنات الصادرة عن النيابة العامة لفائدة الضبطية القضائية؛
- خدمة إرسال محاضر ونتائج التحقيق الابتدائي من قبل الضبطية القضائية إلى وكلاء الجمهورية آليا وممضاة إلكترونيا؛
- خدمة المراقبة المرئية للمؤسسات العقابية تهدف لإضفاء الشفافية؛
- خدمة المراقبة وتتبع حركة المتهم من طرف السلطة المختصة (السوار الإلكتروني) لتحديد مكان تواجد المتهم والتأكد من مدى التزامه بمقتضيات الرقابة القضائية المطبقة عليه؛
- خدمة تسيير ومتابعة الآلية لملف المحبوسين منذ دخولهم إلى غاية خروجهم من المؤسسة العقابية؛
- خدمة تحديد وتكييف الجريمة من قبل أمناء الضبط والقضاة بصفة آلية من خلال القائمة الآلية للجرائم؛

4- **الخدمة التكاملية:** يعد هذا النوع من الخدمات متطورًا جدا والذي بدأ العمل به لكونه يسمح بالتفاعل باتجاهين من المستفيد إلى الجهة العمومية والعكس، بحيث يتم تعبئة النموذج الإلكتروني من طرف المستفيد ومن ثم إرساله إلى الجهة المختصة إلكترونيا، وتقوم الجهة المختصة بكل الإجراءات التابعة لها وحتى خارجها عن طريق التكامل مع الجهات الأخرى (الإدارات والوزارات الأخرى)، حتى انتهاء تقديم الخدمة دون حاجة المستفيد لمراجعة مقر الجهة، ومن بين الخدمات التي تبنتها الوزارة في هذا النوع هي:

- خدمة التصحيح الإلكتروني للأخطاء الواردة في سجلات الحالة المدنية للجزائريين المولودين والمقيمين بالخارج.

ثانيا: مؤشر عدد الخدمات العمومية الإلكترونية: يسمح هذا النوع من المؤشرات بقياس عدد الخدمات العمومية الإلكترونية والتقليدية، ومقارنتها بعدد الخدمات التي تقدم بطريقة إلكترونية، كما يسمح بقياس عدد الخدمات الموجهة لكل مستفيد.

الجدول رقم 25: عدد الخدمات الإلكترونية العمومية التي تقدمها الوزارة حسب نوع الخدمة

البيان	الخدمات المعلوماتية	الخدمات التفاعلية	الخدمات الإجرائية		الخدمات التكاملية	المجموع
			مواطن-إدارة	إدارة-إدارة		
عدد الخدمات	02 خدمة	04 خدمة	12 خدمة	14 خدمة	01 خدمة	33 خدمة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل موقع وزارة العدل.

من خلال الجدول نلاحظ أن مجموع الخدمات الإلكترونية التي تقدمها وزارة العدل والتي تقدر بـ 33 خدمة إلكترونية، منها 26 خدمة إجرائية منقسمة إلى 12 خدمة موجه للمواطن-إدارة، و14 خدمة موجهة إلى إدارة-إدارة، و04 خدمات تفاعلية و02 خدمات معلوماتية، ويعود هذا الاختلاف في الخدمات المقدمة لكون وزارة العدل تتخذ سياسة في تطوير الخدمات العمومية

وتحسين جودتها وعصرنة قطاع العدالة، وكذلك يعود التركيز على الخدمات الإجرائية كونها تعد خدمات مهمة، وكذلك لطبيعة الخدمات التي تقدمها هيئات ومصالح وزارة العدل التي تتوافق بشكل كبير مع هذا النوع من الخدمات، أما بالنسبة للخدمات التكاملية فقدرت بخدمة واحدة، حيث يتطلب هذا النوع من الخدمات وجوب تطور في نفس المستوى بالنسبة للوزارات والإدارات الأخرى لأنه يتطلب تفاعلًا إلكترونيًا بينهم للوصول إلى تقديم خدمات تكاملية.

ثالثا: مؤشر معدلات استخدام الخدمات العمومية الإلكترونية: يسمح هذا المؤشر بقياس مدى استخدام القنوات الإلكترونية ومقارنتها بالقنوات التقليدية للوصول للخدمات العمومية التي تقدمها محاكم وهيئات وزارة العدل.

حيث تتمثل القنوات الإلكترونية لوزارة العدل في المواقع الإلكترونية التي تضعها تحت تصرف متعامليها، وهي ثلاثة مواقع إلكترونية مركزية (الموقع الإلكتروني لمجلس الدولة؛ الموقع الإلكتروني للمحكمة العليا، الموقع الإلكتروني لوزارة العدل)، وفي نفس السياق هناك مواقع إلكترونية محلية تتمثل في 48 موقع إلكتروني للمجالس القضائية.

الجدول رقم26: العدد الإجمالي لزوار مواقع المجالس القضائية لمختلف الولايات الجزائرية

موقع المجلس	عدد الزوار	موقع مجلس	عدد الزوار	موقع مجلس	عدد الزوار
أدرار	25455	الجلفة	26988	إليزي	19086
شلف	46588	جيجل	35841	برج بوعريريج	44782
الأغواط	24341	سطيف	60089	بومرداس	52956
أم البواقي	38441	سعيدة	34179	الطارف	4437
باتنة	57185	سكيكدة	43499	تندوف	1774
بجاية	37784	سيدي بلعباس	21034	تسمسيلت	4008
بسكرة	41078	عنابة	35844	الوادي	25749
بشار	32611	قالمة	30985	خنشلة	6032
البليدة	50332	قسنطينة	56032	سوق أهراس	12540
البويرة	31775	المدية	76800	تيبازة	14397
تمنراست	18806	مستغانم	23639	ميلة	9334
تبسة	39222	المسيلة	29544	عين الدفلى	10849
تلمسان	42928	معسكر	32018	النعامة	4096
تيارت	36556	ورقلة	30682	عين تموشنت	5545
تيزي وزو	34110	وهران	54282	غرداية	27690
الجزائر	29598	البيض	3891	غليزان	28421

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المواقع الإلكترونية للمجالس القضائية الولائية، تاريخ الاطلاع: 31.12,2018.

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك تفاوتًا في عدد مستعملي المواقع الإلكترونية (القنوات الإلكترونية)، وذلك راجع للثقافة الإلكترونية للمتعاملين بالولاية أو لتسويق المجالس لمثل هكذا خدمات، كما تتميز الخدمات الإلكترونية المقدمة على مستوى كل المواقع الإلكترونية للمجالس القضائية المنتشرة على التراب الوطني بالتشابه في الشكل والمضمون.

الجدول رقم27: عدد زوار موقع وزارة العدل الجزائرية

المواقع المركزية	عدد الزوار الإجمالي	معدل عدد الزوار اليومي
موقع وزارة العدل	6000370	1500 زائر

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: موقع وزارة العدل، مرجع سبق ذكره، تاريخ الإطلاع:

01.01.2019

المبحث الثاني: دراسة تحليلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بوزارة العدل في الجزائر

من خلال هذا المبحث سنقوم بمجموعة من الإجراءات تتعلق بالدراسة الميدانية التي تم إجراؤها على الموظفين بالمحاكم والمجالس القضائية التابعين لوزارة العدل، كما سنقوم في هذا الجزء بتحديد مجتمع وحجم وعينة الدراسة، وكذلك المقياس المستعمل في هذه الدراسة وكذلك اختبار وتحليل متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: منهج الدراسة

إن دراسة بعض الظواهر أو المشكلات يتطلب تحديد المجتمع الذي ينطبق عليه موضوع بحثه أو دراسته، لكي يتمكن من تحديد الخطة التي يجب أن يسير عليها وليتمكن من اختيار وتحديد الأدوات التي تساعده في الوصول إلى الإلمام بهذه المشكلة و الظاهرة.

أولا: مجتمع الدراسة: ويقصد به جميع مفردات الظاهرة أو الأشخاص الذين يكونون موضوع مشكلة البحث،[1] غير أنه في الكثير من الدراسات يكون من الصعب دراسة جميع مفردات الظاهرة لمجتمع البحث وذلك لضخامة حجم هذا المجتمع، وفي هذه الدراسة يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الذين يعملون بالمحاكم والمجالس القضائية بوزارة العدل الجزائرية.

ثانيا: اختيار العينة: يمكن القول إن العينة هي جزء من المجتمع الأصلي والتي غالبا ما تمثله تمثيلاً صادقًا، ويتم الاعتماد على العينة كونها توفر الوقت والجهد والمال، كما تسمح بتحديد العينة بتوفير بيانات سريعة ومحددة ودقيقة يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة، ولهذا تم الاعتماد في دراستنا على عينة غير عشوائية قصدية من موظفي المحاكم والمجالس القضائية والذين لهم علاقة مباشرة بالتطبيق والعمل على نظم وتطبيقات الإدارة الإلكترونية بها هذا من جهة، ومن جهة أخرى تم اختيار عينة الدراسة من بين المحاكم التي سهلت لنا الدخول والحصول على الإجابات من موظفيها وهي بعض المحاكم بولاية المدية، الشلف، تيبازة، الجلفة.

ثالثا: حجم العينة: من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة هناك عدة اعتبارات تسمح لنا بتحديد حجم العينة، فكلما كان حجم العينة كبيرًا كانت نسبة الخطأ أقل ويُمكننا تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة، وبما أن المحاكم والمجالس القضائية إدارات عمومية تابعة لوزارة العدل وهو الشيء الذي يجعلها تنشط في نفس الظروف ولديها نفس الفرص لتطوير واستخدام أدوات وتطبيقات الإدارة

[1] ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، بدون سنة نشر، انظر الموقع:
file:///C:/Users/adm/Downloads/%D9%85%D9%83%D8%AA%D8%A8%D8%A9%20%D9%86%D9%88%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%AD%D8%AB%20%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D9%85%D9%8A%20%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85%D9%87%20%D9%88%D8%A3%D8%AF%D9%88%D8%A7%D8%AA%D9%87%20%D9%88%D8%A3%D8%B3%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A8%D9%87.pdf تاريخ الإطلاع 19-09-2018

الإلكترونية هذا من جهة، ومن جهة أخرى تعتبر وزارة العدل هي السلطة المركزية المسؤولة على توفير كل ما تتطلبه المحاكم والمجالس القضائية على مستوى الوطن (الإدارات المحلية) لتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية، مما يؤهل بأن يكون حجم عينة الموظفين المدروسة (المختارة) تمثل مجتمع الدراسة ككل ويمكن تعميم نتائجها، وفي ضوء هذا تم الاعتماد على العينة غير الاحتمالية القصدية (العمدية المباشرة) والتي تسعى إلى استهداف الموظفين الذين لهم علاقة مباشرة بتطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث قدرت حجم العينة المدروسة بـ250 موظف، كما هناك اعتبارات أخرى أثرت في تحديد حجم هذه العينة وهي الإمكانات المتاحة للطالب وصعوبة الوصول لكل وحدات مجتمع الدراسة، وكذلك لتعقد عمل المحاكم والمجالس القضائية وصعوبة الوصول إلى موظفيها لكونها مرتبطة باتصال مركزي رسمي معقد، ولعدم وجود استجابة كبيرة من قبل مسؤولي المحاكم والمجالس القضائية، من أجل القيام بتوزيع الاستبيانات على الموظفين باعتبار أن مثل هذه الدراسات تمس بالسر المهني وكذلك بحساسية الجهاز.

الجدول رقم28: حجم العينة المدروسة

الاستبيان :	التكرار	النسبة المؤوية
الاستبيانات الموزعة	250	100%
الاستبيانات المسترجعة	224	89.6%
الاستبيانات الغير مسترجعة	26	10.4%
الاستبيانات المستبعدة	12	4.8%
الاستبيانات الصالحة للتحليل	212	84.8%

المصدر: من إعداد الطالب.

بعد تصميم الاستبيان والقيام بتوزيعه على عينة من الموظفين بالمحاكم والمجالس القضائية، والتي شملت توزيع استبيانات على(**250**) موظف، حيث تم استرجاع(**224**) استبانة أي بنسبة(**89.6%**) استبعد منها(**12**) عينة، نظرا لعدم استكمال الشروط والإجابات فيها، وبذلك أصبح عدد العينات المدروسة أو القابلة للدراسة(**212**) استبيانة أي ما يعادل (**84.8%**) من العينة الإجمالية الموزعة.

رابعا: إعداد الاستبانة والمقياس المتبع: لقد تم الاعتماد على المبادئ العلمية في عملية إعداد الاستبيانات والتي تمكننا من الوصول إلى النتائج الدقيقة، حيث تم مراعاة وضوح العبارات وعدم الإطالة والتكرار فيها كي لا تكون مملة على المستقصي، فكلما كان عدد العبارات صغيرًا وواضحًا ستجذب المستقصي ولا تجعله يمل من ملء الاستمارة، حيث تم في البداية تحديد عنوان الدراسة والهدف من الاستمارة وكذلك تم تحديد الجامعة التي ينتسب إليها الطالب كي يعلم المستقصي أن معلوماته ستستعمل لأغراض علمية بحتة.

أما بخصوص مضمونه فاعتمدنا في وضع 56عبارة مغلقة و8 متغيرات شخصية، حيث قسمت إلى قسمين: يضم القسم الأول بيانات شخصية عن المستقصي، أما القسم الثاني والذي ضم محورين أساسيين يمثل مجمل متغيرات الدراسة، واعتمدنا في عملية القياس على سلم ليكرت(**LIKERT**) الخماسي كونه يتناسب مع مثل هذه الدراسات وكذلك لسهولة استعماله، حيث يسمح هذا النوع من المقاييس بقياس مدى درجة موافقة المستقصين على سلم متدرج وهو موضح في الشكل الموالي:

1 غير موافق تماما	2غير موافق	3 محايد	4 موافق	5 موافق تماما

خامسا: تحديد فرضيات الدراسة: نتناول في هذه الدراسة الميدانية 3 فرضيات رئيسية نهدف من خلالها إلى الإجابة على العلاقة الموجودة بين المتغير المستقل والتابع وهي كما يلي:

1- **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية وتحسين أداء الإدارات العمومية لوزارة العدل عند مستوى دلالة 0.05؛

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الالكترونية وتحسين أداء الإدارات العمومية لوزارة العدل عند مستوى دلالة 0.05؛
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الخدمات العمومية الإلكترونية وتحسين أداء الإدارات العمومية لوزارة العدل عند مستوى دلالة 0.05؛
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بنية شبكات الاتصال الإلكترونية وتحسين أداء الإدارات العمومية لوزارة العدل عند مستوى دلالة 0.05؛
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المورد البشري وتحسين أداء الإدارات العمومية لوزارة العدل عند مستوى دلالة 0.05؛
- **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين أداء الإدارات العمومية لوزارة العدل عند مستوى دلالة 0.05.

2- **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي(**0.05**) بين إجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية تُعْزَى إلى البيانات الشخصية.

3- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** اتجاهات الموظفين نحو الإدارة الإلكترونية سالبة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة وحساب ثبات المقياس

في هذا الجزء يتم عرض الأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية وعرض نتائج حساب ثبات المقياس

أولا: أدوات وأساليب تحليل البيانات: من أجل تحليل البيانات المتحصل عليها من عملية الاستقصاء بشكل دقيق، تم استعمال كل من جداول التكرار والنسب وكذا جداول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والارتباط من أجل معرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة، هذا بالإضافة إلى معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) ومعامل الارتباط سبيرمان SPEARMAN لمعرفة الدلائل الإحصائية للنتائج المحصل عليها، وكذلك استعملنا تحليل التباين T-Tste ANOVA والانحدار الخطي البسيط لاختبار صحة الفرضيات.

ثانيا: ثبات المقياس: ويقصد به قياس مدى ثبات عبارات الاستبيان وعدم وجود تناقض فيه، أي أنه يعطي نفس النتائج إذا ما تم تطبيقه مرة أخرى على نفس العينة، وللقيام بهذا الاختبار للاستبيان نستعمل معامل **ألفا كرونباخ**، حيث يأخذ معامل الثبات قيمًا تتراوح مابين الصفر والواحد فكلما كانت قيمة ألفا كرونباخ تقترب من الواحد كان الثبات مرتفعًا وكلما اقترب من الصفر كان الثبات منخفضا، حيث اعتبر بعض الباحثين أنه في حالة بلوغ ألفا كرونباخ قيمة **(0.60)** فهو مقياس مقبول وكاف، وبعد تفريغ البيانات المتحصل عليها في برنامج spss تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول.

الجدول رقم29: ثبات المقياس باستعمال معامل ألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach
المحور الأول	39	0.925
المحور الثاني	17	0.954
الاستبيان الكلي	56	0.955

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V19.

يتضح من الجدول رقم**29** أن معامل الثبات العام للاستبيان مرتفع حيث بلغ **(0.955)** لمجموع فقرات الاستبيان والبالغ عددها 56 عبارة، أما بالنسبة لأعلى قيمة كانت للمحور الثاني بـ**(0.954)** والمحور الثاني بـ**(0.925)**، وهذا يدل على درجة الثبات العالية التي يتمتع بها الاستبيان ومجمل عباراته ومحاوره، ويمكننا الاعتماد عليه وتطبيقه على عينة الدراسة، لأنه يتوفر على أعلى نسبة مما هو متفق عليه في مثل هذه الدراسات وهو**(0.70**[1]**)** كحد أدنى للثبات، كما يمكن أن يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة.

المطلب الثالث: نتائج الاتساق الداخلي والبنائي للمقياس المستعمل

في هذا المطلب يتم عرض النتائج المتحصل عليها من خلال حساب مدى الاتساق الداخلي والبنائي للمقياس(الاستبيان) المستعمل في الدراسة ومدى قدرته وتوافقها معها.

أولا: صدق الاتساق الداخلي: يقصد بصدق الاتساق الداخلي: هو قياس مدى قوة الارتباط بين العبارات والمحور التابع لها وبين المحور والاستبيان ككل، ويمكن أن نقول عنه كذلك مدى صدق عبارات الاستبيان وما ستقيسه، حيث تم عرض الاستبيان على أساتذة محكمين هذا من جهة، ومن

[1] Dawn Ia Cobucci And Adam Duhachek, Methodological Article, **Advancing Alpha: Measuring Reliability With Confidence**, Journal Of Consumer Psychology, 2003, p2 : https://www2.owen.vanderbilt.edu/dawn.iacobucci/articles/jcpalpha_iacobucciduhachek.pdf :26-02-2019.

جهة أخرى ولقياس الاتساق الداخلي قمنا باستعمال **معامل الارتباط سبيرمان،** حيث يسمح هذا المقياس بتحديد كما ذكرنا سابقا درجة الارتباط بين العبارات والمحور نفسه ودرجة كل محور مع الاستبيان ككل من خلال استعمال البرنامج الإحصائي spss 19.

1-صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول: توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية بوزارة العدل: في هذا الجزء سنقوم بحساب معامل الاتساق الداخلي للمحور الأول من خلال حساب معامل الارتباط سبيرمان لكل بعد على حدا.

أ- البعد الأول: نظم المعلومات الإلكترونية

جدول رقم30: معامل الارتباط سبيرمان لفقرات البعد الأول نظم المعلومات الإلكترونية

العبارات	معامل الارتباط	قيمة الدلالSig	النتيجة	العبارات	معامل الارتباط	قيمة الدلالSig	النتيجة
العبارة1	,574**	,000	دالة	**العبارة7**	,589**	,000	دالة
العبارة2	,625**	,000	دالة	**العبارة8**	,605**	,000	دالة
العبارة3	,723**	,000	دالة	**العبارة9**	,635**	,000	دالة
العبارة4	,654**	,000	دالة	**العبارة10**	,710**	,000	دالة
العبارة5	,690**	,000	دالة	**العبارة11**	,634**	,000	دالة
العبارة6	,633**	,000	دالة				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V19.

يتضح من الجدول رقم**200** أن جميع معاملات ارتباط سبيرمان بين كل عبارة من عبارات هذا البعد والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائيا عند مستوى معنوي(**0.01**)، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط(**0.603**) بمعامل ارتباط قوي، ومستوى دلالة(**0.000**)، فيما كان الحد الأعلى(**0.771**) بمعامل ارتباط قوي، وبمستوى دلالة(**0.000**)، وعليه يمكننا القول أن جميع

عبارات البعد الأول متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا البعد.

ب – البعد الثاني: الخدمات العمومية الإلكترونية

جدول رقم31: معامل الارتباط سبيرمان لفقرات البعد الثاني الخدمات العمومية الإلكترونية

العبارات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة Sig	النتيجة
العبارة12	,780**	,000	دالة
العبارة13	,757**	,000	دالة
العبارة14	,684**	,000	دالة
العبارة15	,818**	,000	دالة
العبارة16	,833**	,000	دالة
العبارة17	,780**	,000	دالة
العبارة18	,763**	,000	دالة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 19.

يتضح من الجدول رقم**31** بأن جميع معاملات ارتباط سبيرمان بين كل عبارة من عبارات بعد الخدمات العمومية الإلكترونية والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائيا عند مستوى معنوي(**0.01**)، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط(****0.680**) بمعامل ارتباط قوي، ومستوى دلالة(**0.000**) فيما كان الحد الأعلى (****0.826**) بمعامل ارتباط قوي جدًا، بمستوى دلالة (**0.000**)، وعليه يمكننا القول إن جميع عبارات البعد الثاني متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا البعد.

ت –البعد الثالث: بنية شبكات الاتصال الإلكترونية

جدول رقم32: معامل الارتباط سبيرمان لفقرات البعد الثالث بنية شبكات الاتصال الإلكترونية

العبارات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة Sig	النتيجة
العبارة19	,693**	,000	دالة
العبارة20	,775**	,000	دالة
العبارة21	,790**	,000	دالة
العبارة22	,556**	,000	دالة
العبارة23	,665**	,000	دالة
العبارة24	,795**	,000	دالة
العبارة25	,660**	,000	دالة
العبارة26	,814**	,000	دالة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 19.

يتضح من الجدول رقم**32** أن جميع معاملات ارتباط سبيرمان بين كل عبارة من عبارات بعد بنية شبكات الاتصال الإلكترونية والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائيا عند مستوى معنوي(**0.01**)، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط(**0.567**)بمعامل ارتباط متوسط ومستوى دلالة(**0.000**)، فيما كان الحد الأعلى (**0.794**)بمعامل ارتباط قوي ومستوى دلالة(**0.000**)، وعليه يمكننا القول إن جميع عبارات البعد الثالث متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات هذا البعد.

ث-البعد الرابع: المورد البشري

جدول رقم33: معامل الارتباط سبيرمان لفقرات البعد الرابع المورد البشري

العبارات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة Sig	النتيجة
العبارة27	,862**	,000	دالة
العبارة28	,849**	,000	دالة
العبارة29	,629**	,000	دالة
العبارة30	,789**	,000	دالة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS .V19 .

من الجدول رقم**33** يتضح أن جميع معاملات ارتباط سبيرمان بين كل عبارة من عبارات بعد المورد البشري والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائيا عند مستوى معنوي(**0.01**)، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط(**0.654**) بمعامل ارتباط قوي فيما كان الحد الأعلى(**0.866**) بمعامل ارتباط قوي جدًا، وعليه يمكننا القول إن جميع عبارات البعد الرابع متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات هذا البعد.

ج-المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية بوزارة العدل

جدول رقم34: معامل الارتباط سبيرمان لفقرات المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية بوزارة العدل

العبارات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة Sig	النتيجة
العبارة31	,631**	,000	دالة
العبارة32	,627**	,000	دالة
العبارة33	,673**	,000	دالة
العبارة34	,728**	,000	دالة
العبارة35	,706**	,000	دالة
العبارة36	,625**	,000	دالة
العبارة37	,691**	,000	دالة
العبارة38	,575**	,000	دالة
العبارة39	,634**	,000	دالة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V19 .

نلاحظ من الجدول رقم**34** أن جميع معاملات ارتباط سبيرمان بين كل عبارة من عبارات المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية بوزارة العدل والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائيا عند مستوى معنوي(**0.01**)، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط(**0.654**) بمعامل ارتباط قوي بمستوى دلالة(**0.000**)، فيما كان الحد الأعلى(**0.769**) بمعامل ارتباط قوي

ومستوى دلالة(**0.000**)، وعليه يمكننا القول إن جميع عبارات متسقة داخليا مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية بوزارة العدل.

2-المحور الثاني: مؤشرات تأثير الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل

سنتناول في هذا العنصر مدى صدق عبارات المحور الثاني مع معدل المحور الكلي وهو ما سنوضحه في الجدول الموالي:

جدول رقم35: معامل الارتباط سبيرمان لفقرات مؤشرات تأثير الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل الجزائرية

عبارات المحور2	معامل الارتباط	قيمة الدلالةSig	النتيجة	عبارات المحور2	معامل الارتباط	قيمة الدلالةSig	النتيجة
العبارة1	,692**	,000	دالة	**العبارة10**	,794**	,000	دالة
العبارة2	,729**	,000	دالة	**العبارة11**	,804**	,000	دالة
العبارة3	,654**	,000	دالة	**العبارة12**	,788**	,000	دالة
العبارة4	,753**	,000	دالة	**العبارة13**	,814**	,000	دالة
العبارة5	,766**	,000	دالة	**العبارة14**	,749**	,000	دالة
العبارة6	,803**	,000	دالة	**العبارة15**	,759**	,000	دالة
العبارة7	,798**	,000	دالة	**العبارة16**	,758**	,000	دالة
العبارة8	,808**	,000	دالة	**العبارة17**	,739**	,000	دالة
العبارة9	,818**	,000	دالة				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V19.

نلاحظ من الجدول رقم**35** أن جميع معاملات ارتباط سبيرمان بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني مؤشرات تأثير الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائيا عند مستوى معنوي(0.01)، حيث قدر الحد الأدنى لمعاملات

الارتباط (**0.682) بمعامل ارتباط قوي ومستوى دلالة(**0.000**)وهي (**العبارة2**)، فيما كان الحد الأعلى(**للعبارة13**) بنسبة (**0.842) بمعامل ارتباط قوي جدا وبمستوى دلالة(**0.000**)، وعليه يمكننا القول أن جميع عبارات المحور الثاني متسقة داخليا مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لعباراته.

في الأخير ومن خلال نتائج الثبات والاتساق الداخلي المبين في الجداول السابقة يتضح لنا ثبات أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان والذي يتميز بدرجة مرتفعة من الثبات وصدق الاتساق الداخلي مما يجعلنا نثق في هذه الأداة.

ثانيا: صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداء الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة إلى الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان مجتمعة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم36: صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول	,884**	,000
المحور الثاني	,943**	,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V19.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط بين كل محور والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان دالة إحصائيا عند مستوى معنوي(**0.01**)، حيث أن قيمة معامل الارتباط للمحور الأول بلغت (**0.884**) وبمستوى دلالة(**0.000**)، والمحور الثاني(**0.943**) وبمستوى دلالة(**0.000**) وهي قيم مرتفعة، ومنه تعتبر المحاور صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي TEST DISTRIBUTION NORMALITY

تم استخدام اختبار كولمجوروف– سمرنوف TEST SMIRNOV KOLMOGOROV (S-K) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول التالي:

جدول رقم37: اختبار التوزيع الطبيعي

محاور الاستبيان	قيمة الاختبار	Sig
المحور الأول	0.059	0.072
المحور الثاني	0.113	0.000
الاستبيان الكلي	0.059	0.072

يوضح الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية (Sig) للاستبيان الكلي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وقدرة هذه القيمة بـ (0.072)، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذا الاستبيان يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

من بين أهم الخطوات التي نقوم بها في مثل هذه الدراسات هي عرض وتحليل نتائج الدراسة المتحصل عليها، من خلال تحليل النتائج ووصف العينة (التكرارات والنسب المائوية)، كما سيتم عرض وتحليل محاور الاستبيان المطلب الثاني، وفي المطلب الأخير سنقوم باختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: عرض نتائج عينة الدراسة باستخدام التكرارات والنسب المائوية

قبل التطرق إلى عرض نتائج مضمون البحث نقوم في البداية بالتحليل الوصفي للأسئلة المتعلقة بالمستقصي والتي أدرجت في الأخير بهدف كسب ثقته، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم38: توزيع أفراد العينة حسب متغيرات البيانات الشخصية

البيانات الشخصية	الخيارات	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	116	%54.7
	أنثى	96	%45.3
العمر	أقل من 30 سنة	37	%17.5
	من 30 إلى50 سنة	160	%75.5
	50 سنة فأكثر	15	%7.1
المؤهل العلمي	ثانوي	62	%29.2
	ليسانس	77	%36.3
	ماستر	42	%19.8
	دراسات عليا	31	%14.6
الوظيفة	سلك القضاة	27	%12.7
	سلك أمناء الضبط	155	%73.1
	الأسلاك المشتركة	30	%14.2
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	61	%28.8
	من 5 إلى 15 سنوات	102	%48.1
	أكثر من15 إلى 25سنة	45	%21.2
	25 سنة فأكثر	4	%1.9
المشاركة في التدريب على العمل بوسائل الإدارة الإلكترونية	ولا مرة	72	%34
	مرة واحدة	51	%24.1
	مرتين	47	%22.2

	أكثر من مرتين	42	%19.8
القدرة على التعامل مع الكومبيوتر	عالية	108	%50.9
	متوسط	94	%44.3
	محدودة	10	%4.7
كم يقدر عدد ساعات العمل بالحواسيب بمصالحكم	أقل من 3 ساعات	12	%5.7
	من 3 إلى 5 ساعات	85	%40.1
	من6 إلى 8 ساعات	114	%53.8

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS.V19 .

من خلال الجدول رقم**38** والذي يوضح البيانات الشخصية التي شملها الاستبيان في هذه الدراسة، نرى أن المتغير الأول(الجنس) والذي كان أغلبية أفراد العينة المستجوبين هم ذكور حيث بلغ عددهم(**116**) بنسبة(**54.7%**)، أما الإناث فبلغ عددهم(**96**) موظفة بنسبة(**45.3%**)، مما يدل على أن الموظفين المستجوبين أغلبهم ذكور وهذا راجع لطبيعة بعض الوظائف.

أما بالنسبة لمتغير العمر فنلاحظ أن أغلبية أفراد العينة المستجوبين من الفئة العمرية المتراوحة (**من 30 إلى50 سنة**) والبالغ عددهم(**160**)، وبنسبة مائوية قدرت بـ(**75.5%**)، أي أن أغلبية موظفي العينة هم من الشباب، وهذا يدل على أن الوزارة تسعى دائما إلى توظيف فئة الشباب عبر السياسة التي تعتمدها وهي التوظيف عن طريق التكوين مما يتطلب وضع شروط من بينها السن، وجاء في المرتبة الثانية الفئة العمرية (**أقل من 30 سنة**) وبنسبة مائوية قدرت بـ(**17.5%**) وتنتمي هذه الفئة كذلك إلى فئة الشباب والتي تتميز بالقوة والنشاط، أما في المرتبة الثالثة فكانت الفئة العمرية(**50 سنة فأكثر**) بنسبة مائوية قدرت بـ(**7.1%**) وهذا يدل على أن أفراد العينة المدروسة بها نسبة ضعيفة من كبار السن.

بالنسبة لمتغير(**المؤهل العلمي**) نلاحظ أن أفراد العينة أغلبهم حائزين على شهادة جامعية (**ليسانس**) بنسبة مائوية(**36.3%**)، وهذا طبيعي كونه راجعًا إلى تناسب المنصب مع ما تهدف

إليه الدراسة، أما في المرتبة الثانية فكانت للمؤهل التعليمي(**الثانوي**) والذي قدرت نسبته بـ(**29.2%**) وترجع هذه النسبة التي غطتها هذه الفئة ليتوافق ومستوى الموظفين الذين يقومون بالعمل على التطبيقات وتفريغ البيانات، أما في المرتبة الثالثة والرابعة كانت على التوالي (**ماستر**) و(**دراسات عليا**)، والذين شكلوا **19.8%**، و**14.6%** من حجم العينة.

وبخصوص متغير(**الوظفية**) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة المدروسة كانت من نصيب (**سلك أمناء الضبط**) بنسبة(**73.1%**)، أما في المرتبة الثانية فنجد(**الأسلاك المشتركة**) بنسبة (**14.2%**) وهذا راجع إلى كون هذه المستويات الوظيفية هي الفئة المسؤولة عن تنفيذ وتطوير برامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية، أما في المرتبة الثالثة فكانت لفئة(**سلك القضاة**) والمقدرة بنسبة(**12.7%**) وهي الفئة المسؤولة على تطبيق ومتابعة برامج الوزارة في هذا الشأن حتى أنه تم إحداث منصب قاضٍ تقني مسؤول عن متابعة كل ما له علاقة بالتكنولوجيا.

أما متغير(**الخبرة المهنية**) الذي كانت أغلبية أفراد العينة المدروسة منه من الفئة(**من 5 إلى 15 سنة**) بنسبة(**48.1%**) وهذا يدل على أن أفراد العينة يتمتعون بالخبرة المهنية، وجاء في المرتبة الثانية الفئة(**أقل من 5 سنوات**) بنسبة(**28.8%**)، والمرتبة الثالثة هي الفئة (**أكثر من15 إلى 25سنة**) بنسبة (**21.2%**).

أما بالنسبة لمتغير (**المشاركة في التدريب على العمل بوسائل الإدارة الإلكترونية**) نلاحظ أن أفراد العينة المدروسة شملهم التدريب مع اختلاف عدد دورات التدريب (**مرة واحدة، ومرتين، وأكثر من مرتين**) بإجمالي نسبة مائوية قدرت بـ(**66%**)، وهذا راجع لسياسة الوزارة في تكوين وتدريب الموظفين وإكسابهم المهارات والقدرات اللازمة لتطبيق الإستراتيجية العامة للتحول نحو

الإدارة الإلكترونية، أما الموظفون الذين لم يشملهم التدريب فيمثلون(**34%**)، ويعود هذا في غالب الأحيان إلى بعض الموظفين الجدد التي لم تمسهم إستراتيجية التدريب بعد.

والملاحظ من الجدول أعلاه أن متغير(**القدرة على التعامل مع الكومبيوتر**) والتي كانت أغلبية أفراد العينة المدروسة بها تتمتع بقدرة(**عالية**) من التحكم في الكمبيوتر بنسبة(**50.9%**)، وفي المرتبة الثانية كانت للفئة التي تتمتع بمستوى(**متوسط**) بنسبة(**44.3%**)، حيث نلاحظ من هذه النتائج أن العينة المدروسة تتمتع بمعرفة جيدة في تحكمها في تقنيات وأدوات الكمبيوتر، وهذا شيء طبيعي لكون الفئة المدروسة لها علاقة مباشرة بتطبيق وتنفيذ الإدارة الإلكترونية، أما في المرتبة الثالثة فكانت للفئة (**المحدودة**) بنسبة قدرت بـ(**4.7%**).

وفي الأخير نلاحظ من خلال الجدول أن متغير(**كم يقدر عدد ساعات العمل بالحواسيب بمصالحكم**) حيث اتضح أن معظم أفراد العينة التي شملتها الدراسة كانت للفئة التي تعمل(**من6 إلى 8 ساعات**) بنسبة(**53.8%**) كمرتبة أولى، وهذا شيء ايجابي مما يدل على أن معظم الأعمال الإدارية في عينة المحاكم المدروسة يَغلبهَا العمل الإلكتروني، أما بالنسبة للمرتبة الثانية كانت للفئة التي تعمل(**من 3 إلى 5 ساعات**) بنسبة(**40.1%**)، وتعد نتائج هذه الفئة شيئًا ايجابيًا لكون أغلبية وقت الموظفين يكسوه طابع العمل الإلكتروني، أما المرتبة الثالثة كانت للفئة التي تعمل(**أقل من 3 ساعات**) بنسبة(**5.7%**).

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج عينة الدراسة

من خلال هذا الجزء سنحاول عرض وتحليل نتائج المحور الأول والثاني من الاستبيان، وتتم هذه العملية عبر تحليل النتائج بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من

عبارات المحاور، لكن قبل ذلك يجب توضيح المقياس الذي اتبعناه في الدراسة والمتمثل في مقياس ليكارت الخماسي.

الجدول رقم39: مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة:	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المستوى	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	1.79-1	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40	5-4.20

المصدر: عز حسين عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي ولاستدلالي، خوارزمية العلمية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية،2007، ص237.

أولا: عرض وتحليل نتائج المتغير المستقل (المحور الأول للاستبانة)

من خلال هذا الجزء سنقوم بتحليل نتائج عبارات المحور الأول التي تتمثل في مدى توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية بالعينة المدروسة من خلال تناول كل بعد من أبعاد المحور على حدا.

1- تحليل عبارات بعد نظم المعلومات الإلكترونية: يمكن تلخيص نتائج التحليل للبيانات المتحصل عليها من إجابات أفراد العينة المدروسة على عبارات بعد نظم المعلومات الإلكترونية في الجدول الموالي:

الجدول رقم40: تحليل نتائج بعد نظم المعلومات الإلكترونية

العبارات	المتوسط الحسابيx	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	العبارات	المتوسط الحسابيx	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
العبارة1	3.92	0.894	موافق	**العبارة7**	3.87	0.872	موافق
العبارة2	3.93	0.846	موافق	**العبارة8**	4.10	0.751	موافق
العبارة3	3.86	0.859	موافق	**العبارة9**	4.05	0.859	موافق
العبارة4	3.85	0.839	موافق	**العبارة10**	3.70	1.059	موافق
العبارة5	3.42	1.139	موافق	**العبارة11**	3.75	1.022	موافق
العبارة6	3.81	0.857	موافق	**البعد الكلي**	**3.8409**	**0.6159**	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V19.

نلاحظ من الجدول رقم**40** أن أغلب عبارات بعد نظم المعلومات الإلكترونية كانت بمتوسط حسابي يفوق المتوسط الحسابي السلمي الفرضي(3)، حيث بلغ قيمة أدنى متوسط حسابي(**3.42**) للعبارة5، كما قدرت قيمة المتوسط الحسابي الأعلى بـ(**4.10**) وهي بذلك تعبر عن درجة موافقة الموظفين عن عبارات هذا البعد، كما أن هناك تباينًا إلى حد ما في الإجابات وهذا ما يظهره الانحراف المعياري الذي تراوحت قيمته ما بين(**0.751** و **1.139**).

بصفة عامة يمكن القول بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات بعد نظم المعلومات الإلكترونية بلغ(**3.8409**) وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي(3) ويزيد عنه بفارق بلغ(**0.84+**)، أي أن اتجاهات إجابات العينة ايجابية وهذا يدل على أن اتجاهات موظفي العينة المدروسة متوافقة فيما يخص عمل وتوفير نظم معلومات إلكترونية بمختلف المحاكم والجهات القضائية من طرف وزارة العدل الجزائرية.

2- **تحليل عبارات بعد الخدمات العمومية الإلكترونية:** يمكن تلخيص نتائج تحليل البيانات المتحصل عليها من إجابات أفراد العينة المدروسة على عبارات بعد الخدمات العمومية الإلكترونية في الجدول الموالي:

الجدول رقم41: نتائج تحليل بعد الخدمات العمومية الإلكترونية

العبارات	المتوسط الحسابيx	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
العبارة12	3.95	0.972	موافق
العبارة13	4.02	0.916	موافق
العبارة14	4.16	0.793	موافق
العبارة15	3.96	0.992	موافق
العبارة16	3.83	1.127	موافق
العبارة17	4.02	0.981	موافق
العبارة18	3.84	1.041	موافق
البعد الكلي	**3.9704**	**0.75098**	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS.V19 .

نلاحظ من الجدول رقم**41** أن أغلب عبارات بعد الخدمات العمومية الإلكترونية كانت بمتوسط حسابي يفوق المتوسط الحسابي السلمي الفرضي**(3)**، حيث بلغ قيمة أدنى متوسط حسابي **(3.84)** للعبارة18، كما قدرت قيمة المتوسط الحسابي الأعلى بـ**(4.16)** وهي بذلك تعبر عن درجة موافقة الموظفين عن عبارات هذا البعد، كما أن هناك تباينًا إلى حد ما في الإجابات وهذا ما يظهره الانحراف المعياري الذي تراوحت قيمته ما بين**(0.793** و**1.127)**.

بصفة عامة يمكن القول بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات بعد خدمات عمومية إلكترونية بلغ**(3.9704)** وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي(3)

ويزيد عنه بفارق بلغ(**0.9704+**)، أي أن اتجاهات إجابات العينة إيجابية وهذا يدل على أن اتجاهات موظفي العينة المدروسة متوافقة فيما يخص عمل الوزارة على توفير خدمات عمومية إلكترونية، وأنها تسعى جاهدة لتطويرها وملاءمتها مع احتياجات المتعاملين معها من أجل الوصول إلى إدارة إلكترونية بمختلف المحاكم والجهات القضائية بوزارة العدل الجزائرية.

3- تحليل عبارات بعد بنية شبكات الاتصال الإلكترونية: يمكن تلخيص نتائج تحليل البيانات

المتحصل عليها من إجابات أفراد العينة المدروسة على عبارات بعد بنية شبكات الاتصال الإلكترونية في الجدول الموالي:

الجدول رقم42: نتائج تحليل بعد بنية شبكات الاتصال الإلكترونية

العبارات	المتوسط الحسابيx	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
العبارة19	3.98	1.004	موافق
العبارة20	3.80	1.096	موافق
العبارة21	3.79	1.037	موافق
العبارة22	4.28	0.743	موافق تماما
العبارة23	4.09	0.996	موافق
العبارة24	3.83	1.071	موافق
العبارة25	4.10	0.865	موافق
العبارة26	3.68	1.220	موافق
البعد الكلي	**3.9446**	**0.71576**	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS.V19 .

نلاحظ من الجدول رقم42 أن أغلب عبارات بعد شبكات الاتصال الإلكترونية كانت بمتوسط حسابي يفوق المتوسط الحسابي السلمي الفرضي(**3**)، حيث بلغ قيمة أدنى متوسط حسابي(**3.68**) **للعبارة26**، كما قدرت قيمة المتوسط الحسابي الأعلى بـ(**4.28**) وهي بذلك تعبر عن درجة موافقة الموظفين عن عبارات هذا البعد، كما أن هناك(**عبارة22**) كانت درجة الموافقة بها موافقة تماما بأكبر قيمة للمتوسط الحسابي والذي قدرت قيمته بـ(**4.28**)، كما أن هناك تباينًا إلى حد ما في الإجابات وهذا ما يظهره الانحراف المعياري الذي تراوحت قيمته ما بين(**0.743 و1.220**).

بصفة عامة يمكن القول بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات بعد شبكات الاتصال الإلكترونية بلغ(**3.9446**) وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي(3) ويزيد عنه بفارق بلغ(**0.9446+**)، أي أن اتجاهات إجابات العينة ايجابية فهذا يدل على أن اتجاهات موظفي العينة المدروسة متوافقة فيما يخص عمل الوزارة على توفير شبكات الاتصال الإلكترونية، والتي تسعى من خلالها إلى تطوير شبكات الاتصال بمختلف الهيئات التابعة لها وملائمتها مع احتياجات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتعزيز العمل الإلكتروني بمختلف المحاكم والجهات القضائية بوزارة العدل الجزائرية.

4- تحليل عبارات بعد المورد البشري: يمكن تلخيص نتائج تحليل البيانات المتحصل عليها من إجابات أفراد العينة المدروسة على عبارات بعد المورد البشري في الجدول الموالي

الجدول رقم43: نتائج تحليل بعد المورد البشري

العبارات	المتوسط الحسابيx	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
العبارة27	3.45	1.300	موافق
العبارة28	3.83	1.117	موافق
العبارة29	4.09	0.818	موافق
العبارة30	3.78	1.21	موافق
البعد الكلي	**3.7889**	**0.89261**	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V19.

نلاحظ من الجدول رقم**43** والذي يبين أن أغلب عبارات بعد المورد البشري كانت بمتوسط حسابي يفوق المتوسط الحسابي السلمي الفرضي **(3)**، حيث بلغ قيمة أدنى متوسط حسابي **(3.45)** للعبارة27، كما قدرت قيمة المتوسط الحسابي الأعلى بـ**(4.09)** وهي بذلك تعبر عن درجة موافقة الموظفين عن عبارات هذا البعد، كما أن هناك تباينًا إلى حد ما في الإجابات وهذا ما يظهره الانحراف المعياري الذي تراوحت قيمته ما بين**(0.818 و1.300)**.

بصفة عامة يمكن القول بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات بعد المورد البشري بلغ**(3.7889)** وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي(3) ويزيد عنه بفارق إيجابي بلغ**(0.7889+)**، أي أن اتجاهات إجابات العينة ايجابية وهذا يدل على أن اتجاهات موظفي العينة المدروسة متوافقة فيما يخص عمل الوزارة على توفير المورد البشري الذي يسهر على تشغيل وتطوير مختلف الأنظمة والتطبيقات الإلكترونية بمختلف الهيئات التابعة لها وملائمتها مع تعزيز تطبيق الإدارة الإلكترونية بمختلف المحاكم والجهات القضائية بوزارة العدل الجزائرية.

5- تحليل عبارات بعد المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية: يمكن تلخيص نتائج تحليل البيانات المتحصل عليها من إجابات أفراد العينة المدروسة على عبارات بعد المورد البشري في الجدول الموالي:

الجدول رقم44: نتائج تحليل بعد المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية

العبارات	المتوسط الحسابي x	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	العبارات	المتوسط الحسابي X	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
العبارة31	3.47	1.137	موافق	**العبارة36**	3.14	1.079	محايد
العبارة32	3.17	1.260	محايد	**العبارة37**	3.31	1.154	محايد
العبارة33	3.24	1.090	محايد	**العبارة38**	3.54	1.145	موافق
العبارة34	3.30	1.124	محايد	**العبارة39**	3.42	1.175	موافق
العبارة35	3.13	1.132	محايد	**البعد الكلي**	**3.3014**	**0.80092**	**محايد**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V19.

نلاحظ من الجدول رقم**44** أن أغلب عبارات بعد المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية كانت بمتوسط حسابي يفوق المتوسط الحسابي السلمي الفرضي **(3)**، حيث بلغ قيمة أدنى متوسط حسابي**(3.13)** للعبارة 32، كما قدرت قيمة المتوسط الحسابي الأعلى بـ**(3.54)** حيث أن هناك العبارات رقم 31و38و39 تعبر عن درجة موافقة الموظفين عن عبارات هذا البعد، والعبارات من 32 إلى العبارة 37 تعبر عن درجة حياد الموظفين في الإجابة على هذه العبارات، كما أن هناك تباينًا إلى حد ما في الإجابات وهذا ما يظهره الانحراف المعياري الذي تراوحت قيمته ما بين**(1.079 و1.260)**.

بصفة عامة يمكن القول بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات بعد المورد البشري بلغ **(3.3014)** وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي(3) ويزيد عنه بفارق

إيجابي بلغ(**0.3014+**)، أي أن اتجاهات إجابات العينة ايجابية(حتى وإن كان فيها عبارات كان الجواب عنها محايدًا فهي ايجابية لكون محايد تقع في المستوى الثالث وضمن المتوسط الفرضي)، فهذا يدل على أن اتجاهات موظفي العينة المدروسة متوافقة فيما يخص العبارات التي تعبر عن المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية والتي دائما تكون عائقًا في تنفيذ إستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية بمختلف المحاكم والجهات القضائية بوزارة العدل الجزائرية.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج المتغير التابع (المحور الثاني للاستبانة): في هذا الجانب سنقوم بتحليل نتائج عبارات المحور الثاني التي تمثل مؤشرات تأثير الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل

الجدول رقم45: نتائج تحليل المحور الثاني مؤشرات تأثير الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل

العبارات	المتوسط الحسابيx	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	العبارات	المتوسط الحسابيx	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
العبارة1	4.04	0.925	موافق	**العبارة10**	4.03	1.050	موافق
العبارة2	3.92	1.030	موافق	**العبارة11**	3.99	1.135	موافق
العبارة3	4.04	1.027	موافق	**العبارة12**	4.15	0.947	موافق
العبارة4	3.88	1.110	موافق	**العبارة13**	4.21	0.842	موافق تماما
العبارة5	4.08	0.926	موافق	**العبارة14**	4.26	0.840	موافق تماما
العبارة6	4.12	0.894	موافق	**العبارة15**	4.18	0.916	موافق
العبارة7	4.23	0.897	موافق تماما	**العبارة16**	4.12	1.007	موافق
العبارة8	4.21	0.901	موافق تماما	**العبارة17**	4.29	0.912	موافق تماما
العبارة9	4.15	0.962	موافق	**محورکلي**	**4.1124**	**0.7327**	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V19.

نلاحظ من الجدول رقم**45** أن أغلب عبارات بعد المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية كانت بمتوسط حسابي يفوق المتوسط الحسابي السلمي الفرضي **(3)**، حيث بلغ قيمة

أدنى متوسط حسابي (**3.13**) للعبارة 32، كما قدرت قيمة المتوسط الحسابي الأعلى بـ(**3.54**)، حيث أن هناك العبارات رقم 31و38و39 تعبر عن درجة موافقة الموظفين عن عبارات هذا البعد، والعبارات من 32 إلى العبارة 37 تعبر على درجة حياد الموظفين في الإجابة على هذه العبارات، كما أن هناك تباينًا إلى حد ما في الإجابات وهذا ما يظهره الانحراف المعياري الذي تراوحت قيمته ما بين (**1.079 و1.260**).

بصفة عامة يمكن القول بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات بعد المورد البشري بلغ (**3.3014**) وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي (3) ويزيد عنه بفارق إيجابي بلغ (**0.3014+**)، أي أن اتجاهات إجابات العينة ايجابية (حتى وإن كان فيها عبارات كان الجواب عنها محايدًا فهي إيجابية لكون محايد تقع في المستوى الثالث وضمن المتوسط الفرضي) وهذا يدل على أن اتجاهات موظفين العينة المدروسة متوافقة فيما يخص العبارات التي تعبر عن المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية والتي دائما تكون عائقًا في تنفيذ إستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية بمختلف المحاكم والجهات القضائية بوزارة العدل الجزائرية.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وفي ضوء الفرضيات التي استهدفت هذه الدراسة اختبارها، سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى اختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة الميدانية والتحقق من مدى صحتها ومن عدمه، وهذا من خلال التعرض لنتائج التحليل بالنسبة لكل فرضية.

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على تحسين أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل.

حيث تنقسم الفرضية الرئيسية إلى خمسة فرضيات فرعية، والتي سنقوم من خلال هذا الجزء باختبارها، وحتى نتمكن من تفسير نتيجة الفرضية الرئيسية الأولى نقوم باختبار الفرضيات الفرعية التابعة لها كما يلي:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإلكترونية وتحسين أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل.

ولاختبار هذه الفرضية يستوجب علينا صياغة فرضيتين وهي الفرضية العدمH_0 والبديلةH_1، حيث يتم رفض أو قبول فرضية العدم حسب مستوى الدلالة.

الفرضية الصفريةH_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإلكترونية وتحسين أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل عند مستوى دلالة إحصائية**0.05**؛

الفرضية البديلةH_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإلكترونية وتحسين أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل عند مستوى دلالة إحصائية**0.05**.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، قصد التحقق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرفض أو القبول وذلك على النحو التالي:

- إذا كان مستوى الدلالة **sig** أكبر من**0.05** نقبل الفرضية الصفرية **H_0**؛

- إذا كان مستوى الدلالة**sig** أصغر من**0.05** نرفض الفرضية الصفريةH_0 ونقبل الفرضية البديلةH_1؛

كما يمكننا أن نعتمد في ذلك على مقارنة قيمة(**F**) المحسوبة و(**F**) المجدولة كما يلي:

- إذا كانت قيمة(**F**) المحسوبة أكبر من قيمة(**F**) المجدولة نرفض الفرضية الصفريةH_0 ونقبل الفرضية البديلةH_1؛

- إذا كانت قيمة (**F**) المحسوبة أصغر من قيمة (**F**) المجدولة نقبل الفرضية الصفريةH_0؛

أنموذج الرياضي للفرضية الأثر الفرعية الأولى:$y=ß+\alpha x$

جدول رقم46: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين نظم المعلومات الإلكترونية وتحسين الأداء الإدارات العمومية بوزارة العدل

المتغيرات المستقلة	B	F المحوسبة	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباطR	معامل التحديدR2
الثابت (constante)	1.379	5.388	0.000	0.598	0.358
نظم المعلومات الإلكترونية	0.712	10.814	0.000		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS.V19 .

من خلال الجدول تتضح لنا معادلة الانحدار الخطي البسيط: $y=ß+\alpha x$

Y: المتغير التابع (أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل الجزائرية).

X: المتغير المستقل (نظم المعلومات الإلكترونية).

B: الثابت؛ **A:** قيمة معامل المتغير المستقل

$$y=1.379+0.712x$$

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نجد أن معامل الارتباط بين نظم المعلومات الإلكترونية وتحسين أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل بلغR= **(0.598)** وهو معنوي، وهذا يدل على أن زيادة نظم المعلومات الإلكترونية بمقدار وحدة واحدة يساهم في تحسين أداء الإدارات

العمومية بوزارة العدل الجزائرية بنسبة **(59.8%)**، وأن قيمة معامل التفسير **R2** بلغ **(0.358)** وهذا يعني أن نظم المعلومات الإلكترونية قد فسر بـ **(35.8%)** من التغيرات التي تحدث في تحسين الأداء، والباقي **(64.2%)** راجع إلى عوامل أخرى لم يشملها النموذج.

- كما نلاحظ أن قيمة**F** المحسوبة بلغت **(10.814)** وهي أكبر من قيمة**F** المجدولة والبالغة **(3.87)** عند مستوى دلالة معنوي **sig** مقدر بـ**(0.000)** وهي أصغر من **(0.05)**.

الاستنتاج: بما أن **F** المحسوبة أكبر من **F** المجدولة ومستوى الدلالة **sig** أقل من **0.05** نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلةH_1 والتي مفادها: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإلكترونية وتحسين أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل عند مستوى الدلالة إحصائية 0.05.**

2- **اختبار الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الخدمات العمومية الإلكترونية وتحسين أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل؛

ولاختبار هذه الفرضية يستوجب علينا صياغة فرضيتين وهي الفرضية الصفرية H_0والبديلةH_1، حيث يتم رفض الفرضية الصفرية أو قبول فرضية البديلة حسب مستوى الدلالة.

الفرضية الصفريةH_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الخدمات العمومية الإلكترونية وتحسين أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل عند مستوى دلالة إحصائية **0.05**؛

الفرضية البديلةH_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الخدمات العمومية الإلكترونية وتحسين أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل عند مستوى دلالة إحصائية **0.05.**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، قصد التحقق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرفض أو القبول وذلك على النحو التالي:

- إذا كان مستوى الدلالة **sig** أكبر من **0.05** نقبل الفرضية الصفرية **H_0**؛

- إذا كان مستوى الدلالة **sig** أصغر من **0.05** نرفض الفرضية الصفرية **H_0** ونقبل الفرضية البديلة **H_1**؛

كما يمكننا أن نعتمد في ذلك على مقارنة قيمة(**F**) المحسوبة و(**F**) المجدولة كما يلي:

- إذا كانت قيمة (**F**) المحسوبة أكبر من قيمة (**F**) المجدولة نرفض الفرضية الصفرية **H_0** ونقبل الفرضية البديلة **H_1** ؛

- إذا كانت قيمة (**F**) المحسوبة أصغر من قيمة (**F**) المجدولة نقبل الفرضية الصفرية **H_0** ؛

أنموذج الرياضي للفرضية الأثر الفرعية الثانية: **$y=ß+\alpha x$**

جدول رقم47: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الخدمات العمومية الإلكترونية وتحسين الأداء الإدارات العمومية بوزارة العدل

المتغيرات المستقلة	B	F المحوسبة	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط R	معامل التحديدR2
الثابت (constante)	1.629	7.801	0.000	0.641	0.411
الخدمات العمومية الإلكترونية	0.626	12.105	0.000		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS.V19 .

من خلال الجدول تتضح لنا معادلة الانحدار الخطي البسيط: **$y=ß+\alpha x$**

Y: المتغير التابع (أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل الجزائرية).

X: المتغير المستقل (الخدمات العمومية الإلكترونية).

B: الثابت؛ **A:** قيمة معامل المتغير المستقل

$Y=1.629+0.626\ x$

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نجد أن معامل الارتباط بين الخدمات العمومية الإلكترونية وتحسين أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل بلغت R=(**0.641**) وهو معنوي، وهذا يدل على أن زيادة الخدمات العمومية الإلكترونية بمقدار وحدة واحدة يساهم في تحسين أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل الجزائرية بنسبة(**64.1%**)، وأن قيمة معامل التفسير R2 بلغ(**0.411**) وهذا يعني أن الخدمات العمومية الإلكترونية قد فُسر بـ(**41.1%**) من التغيرات التي تحدث في تحسين الأداء، والباقي(**58.9%**) راجع إلى عوامل أخرى لم يشملها النموذج.

كما نلاحظ أن قيمة**F** المحسوبة بلغت(**12.105**) وهي أكبر من قيمةF المجدولة والبالغة (**3.87**) عند مستوى دلالة معنوي **sig** مقدر بـ(**0.000**) وهي أصغر من (**0.05**).

الاستنتاج: بما أن**F** المحسوبة أكبر من**F** المجدولة ومستوى الدلالة **sig** أقل من(**0.05**) نرفض الفرضية الصفرية H_0ونقبل الفرضية البديلة H_1والتي مفادها: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الخدمات العمومية الإلكترونية وتحسين أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل عند مستوى الدلالة إحصائية 0.05.**

3- **اختبار الفرضية الفرعية الثالث:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بنية شبكات الاتصال الإلكترونية وتحسين أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل؛

ولاختبار هذه الفرضية يستوجب علينا صياغة فرضيتين وهي الفرضية الصفريةH_0 والبديلة H_1، حيث يتم رفض الفرضية الصفرية أو قبول الفرضية البديلة حسب مستوى الدلالة.

الفرضية الصفريةH_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بنية شبكات الاتصال الإلكترونية وتحسين أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل عند مستوى دلالة إحصائية **0.05**؛

الفرضية البديلةH_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بنية شبكات الاتصال الإلكترونية وتحسين أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل عند مستوى دلالة إحصائية **0.05**.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، قصد التحقق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرفض أو القبول وذلك على النحو التالي:

- إذا كان مستوى الدلالة **sig** أكبر من(**0.05**) نقبل الفرضية الصفرية **H_0**؛
- إذا كان مستوى الدلالة **sig** أصغر من(**0.05**) نرفض الفرضية الصفرية**H_0** ونقبل الفرضية البديلة**H_1** ؛

كما يمكننا أن نعتمد في ذلك على مقارنة قيمة(**F**) المحسوبة و(**F**) المجدولة كما يلي:

- إذا كانت قيمة(**F**) المحسوبة أكبر من قيمة(**F**) المجدولة نرفض الفرضية الصفرية**H_0** ونقبل الفرضية البديلة**H_1**؛
- إذا كانت قيمة(**F**) المحسوبة أصغر من قيمة (**F**) المجدولة نقبل الفرضية الصفرية**H_0** ؛

جدول رقم48: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بنية شبكات الاتصال الإلكترونية وتحسين أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل

المتغيرات المستقلة	B	F المحوسبة	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباطR	معامل التحديدR2
الثابت (constante)	1.390	6.644	0.000	0.674	0.455
بنية شبكات الاتصال الإلكترونية	0.690	13.229	0.000		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامجV19. SPSS.

من خلال الجدول تتضح لنا معادلة الانحدار الخطي البسيط: **$y=ß+\alpha x$**

Y: المتغير التابع (أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل الجزائرية).

X: المتغير المستقل (بنية شبكات الاتصال الإلكترونية).

B: الثابت؛ **A:** قيمة معامل المتغير المستقل.

y=1.390+0.690x

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نجد أن معامل ارتباط بنية شبكات الاتصال الإلكترونية وتحسين أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل بلغت R=(**0.674**) وهو معنوي، وهذا يدل على أن زيادة بنية شبكات الاتصال الإلكترونية بمقدار وحدة واحدة يساهم في تحسين أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل الجزائرية بنسبة (**67.4%**)، وأن قيمة معامل التفسيرR2 بلغ(**0.455**) وهذا يعني أن بنية شبكات الاتصال الإلكترونية قد فُسر بـ(**45.5%**) من التغيرات التي تحدث في تحسين الأداء، والباقي (**54.5%**) راجع إلى عوامل أخرى لم يشملها النموذج.

كما نلاحظ أن قيمة**F** المحسوبة بلغت(**13.229**) وهي أكبر من قيمة**F** المجدولة والبالغة(**3.87**) عند مستوى دلالة معنوي **sig** مقدر بـ(**0.000**) وهي أصغر من(**0.05**).

الاستنتاج: بما أن **F** المحسوبة أكبر من **F** المجدولة ومستوى الدلالة **sig** أقل من(**0.05**) نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والتي مفادها: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بنية شبكات الاتصال الإلكترونية وتحسين أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل عند مستوى الدلالة إحصائية 0.05.**

4- **اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المورد البشري وتحسين أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل؛

ولاختبار هذه الفرضية يستوجب علينا صياغة فرضيتين وهي الفرضية الصفريةH_0 والبديلةH_1، حيث يتم رفض الفرضية الصفرية أو قبول فرضية البديلة حسب مستوى الدلالة.

الفرضية الصفريةH_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المورد البشري وتحسين أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل عند مستوى دلالة إحصائية **0.05**؛

الفرضية البديلةH_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المورد البشري وتحسين أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل عند مستوى دلالة إحصائية **0.05.**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، قصد التحقق من وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرفض أو القبول وذلك على النحو التالي:

- إذا كان مستوى الدلالة**sig** أكبر من(**0.05**) نقبل الفرضية الصفرية **H_0**؛
- إذا كان مستوى الدلالة**sig** أصغر من(**0.05**) نرفض الفرضية الصفرية**H_0** ونقبل الفرضية البديلة**H_1** ؛

كما يمكننا أن نعتمد في ذلك على مقارنة قيمة(**F**) المحسوبة و(**F**) المجدولة كما يلي:

- إذا كانت قيمة(**F**) المحسوبة أكبر من قيمة(**F**) المجدولة نرفض الفرضية الصفرية**H_0** ونقبل الفرضية البديلة**H_1** ؛
- إذا كانت قيمة(**F**) المحسوبة أصغر من قيمة(**F**) المجدولة نقبل الفرضية الصفرية**H_0** ؛

أنموذج الرياضي للفرضية الأثر الفرعية الثانية:**$y=ß+\alpha x$**

جدول رقم49: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المورد البشري وتحسين الأداء الإدارات العمومية بوزارة العدل

المتغيرات المستقلة	B	F المحوسبة	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباطR	معامل التحديدR2
الثابت (constante)	2.235	12.714	0.000	0.604	0.364
المورد البشري	0.495	10.969	0.000		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 19 .

من خلال الجدول تتضح لنا معادلة الانحدار الخطي البسيط : $y=ß+\alpha x$

Y: المتغير التابع (أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل الجزائرية).

X: المتغير المستقل (المورد البشري).

B: الثابت؛ **A:** قيمة معامل المتغير المستقل؛

$$y=2.235+0.495x$$

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نجد أن معامل ارتباط المورد البشري وتحسين أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل بلغت **R=(0.604)** وهو معنوي، وهذا يدل على أن زيادة المورد البشري بمقدار وحدة واحدة يساهم في تحسين أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل الجزائرية بنسبة**(60.4%)**، وأن قيمة معامل التفسير **R2** بلغ**(0.364)** وهذا يعني أن المورد البشري قد فسر بـ**(36.4%)** من التغيرات التي تحدث في تحسين الأداء، والباقي**(63.6%)** راجع إلى عوامل أخرى لم يشملها النموذج.

كما نلاحظ أن قيمةF المحسوبة بلغت**(10.969)** وهي أكبر من قيمةF المجدولة والبالغة**(3.87)** عند مستوى دلالة معنوي **sig** مقدر بـ**(0.000)** وهي أصغر من**(0.05)**.

الاستنتاج: بما أن**F** المحسوبة أكبر من**F** المجدولة ومستوى الدلالة **sig** أقل من**(0.05)** نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والتي مفادها: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المورد البشري وتحسين أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل عند مستوى الدلالة إحصائية 0.05.**

5- **اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل.

ولاختبار هذه الفرضية يستوجب علينا صياغة فرضيتين وهي الفرضية الصفرية H_0 والبديلة H_1، حيث يتم رفض الفرضية الصفرية أو قبول فرضية البديلة حسب مستوى الدلالة.

الفرضية الصفرية H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين معوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل عند مستوى دلالة إحصائية **0.05**؛

الفرضية البديلةH_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين معوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل عند مستوى دلالة إحصائية **0.05**.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، قصد التحقق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرفض أو القبول وذلك على النحو التالي:

- إذا كان مستوى الدلالة**sig** أكبر من(**0.05**) نقبل الفرضية الصفرية H_0؛
- إذا كان مستوى الدلالة**sig** أصغر من(**0.05**) نرفض الفرضية الصفريةH_0 ونقبل الفرضية البديلةH_1 ؛

كما يمكننا أن نعتمد في ذلك على مقارنة قيمة(**F**) المحسوبة و(**F**) المجدولة كما يلي:

- إذا كانت قيمة(**F**) المحسوبة أكبر من قيمة(**F**) المجدولة نرفض الفرضية الصفريةH_0 ونقبل الفرضية البديلةH_1 ؛
- إذا كانت قيمة(**F**) المحسوبة أصغر من قيمة(**F**) المجدولة نقبل الفرضية الصفريةH_0 ؛

الأنموذج الرياضي للفرضية الأثر الفرعية الثانية:$y=\beta+\alpha x$

جدول رقم50: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل

المتغيرات المستقلة	B	F المحوسبة	مستوى الدلالةsig	معامل الارتباطR	معامل التحديدR2
الثابت (constante)	3.955	18.468	0.000	0.052	0.003
المورد البشري	0.048	0.756	0.451		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 19.

من خلال الجدول تتضح لنا معادلة الانحدار الخطي البسيط: $y=\beta+\alpha x$

Y: المتغير التابع (أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل الجزائرية).

X: المتغير المستقل (معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية).

B: الثابت؛ **A:** قيمة معامل المتغير المستقل

$$y=3.955+0.048x$$

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نجد أن معامل ارتباط معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل بلغت R=(**0.052**) وهو معنوي، وهذا يدل على أن زيادة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمقدار وحدة واحدة يعيق تحسين أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل الجزائرية بنسبة (**5.2%**)، وأن قيمة معامل التفسير R2 بلغ (**0.003**) وهذا يعني أن معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية قد فسر بـ(**0.3%**) من التغيرات التي تعيق تحسين الأداء، والباقي(**99.7%**) راجع إلى عوامل أخرى لم يشملها النموذج.

كما نلاحظ أن قيمةF المحسوبة بلغت (**0.756**) وهي أقل من قيمة**F** المجدولة والبالغة (**3.87**) عند مستوى دلالة **sig** مقدر بـ (**0.451**) وهي أكبر من (**0.05**).

الاستنتاج: بما أن **(F)** المحسوبة أقل من**(F)** المجدولة ومستوى الدلالة **sig** أكبر من **(0.05)** نرفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل الفرضية الصفرية H_0 والتي مفادها: لا **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين معوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل عند مستوى الدلالة إحصائية 0.05.**

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي**(0.05)** بين إجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية تُعْزَى إلى البيانات الشخصية.

ولاختبار هذه الفرضية يستوجب علينا صياغة فرضيتين وهي الفرضية الصفرية H_0والبديلةH_1، ومن أجل معرفة العلاقة بين البيانات الشخصية والمتغير المستقل سيتم استعمال اختبار T-test Anova للعينات المستقلة، والتي من خلالها يتم رفض الفرضية الصفرية أو قبول الفرضية البديلة على أساس مستوى الدلالة المعنوي **sig** المحدد بـ**(0.05)** كما هو في الجدول الموالي:

- **الفرضية الرئيسية الصفريةH_0:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي**(0.05)** بين إجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية تُعْزَى إلى البيانات الشخصية؛
- **الفرضية الرئيسية البديلةH_1:** يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي**(0.05)** بين إجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية تُعْزَى إلى البيانات الشخصية.

الجدول رقم51: اختبار علاقة البيانات الشخصية مع المتغير المستقل

العوامل الشخصية	المتغير المستقل أبعاد الإدارة الإلكترونية	T-test Anova à 1 facteur		الملاحظة
		F	Sig	
الجنس	نظم المعلومات الإلكترونية	8.168	0.005	عدم وجود فروق ذات دلالة
	الخدمات العمومية الإلكترونية	2.178	0.141	
	بنية شبكات الاتصال الإلكترونية	8.138	0.005	
	المورد البشري	0.105	0.105	
	معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية	0.224	0.224	
	محور الكلي للإدارة الإلكترونية	**3.868**	**0.051**	
العمر	نظم المعلومات الإلكترونية	1.959	0.144	يوجد فروق ذات دلالة
	الخدمات العمومية الإلكترونية	2.287	0.104	
	بنية شبكات الاتصال الإلكترونية	2.975	0.53	
	المورد البشري	3.057	0.49	
	معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية	2.150	0.119	
	محور الكلي للإدارة الإلكترونية	**4.406**	**0.013**	
المؤهل العلمي	نظم المعلومات الإلكترونية	8.582	0.000	يوجد فروق ذات دلالة
	الخدمات العمومية الإلكترونية	4.962	0.002	
	بنية شبكات الاتصال الإلكترونية	8.472	0.000	
	المورد البشري	4.149	0.007	
	معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية	2.703	0.047	
	محور الكلي للإدارة الإلكترونية	**10.20**	**0.000**	
الوظيفة	نظم المعلومات الإلكترونية	9.106	0.000	يوجد فروق ذات دلالة
	الخدمات العمومية الإلكترونية	6.878	0.001	
	بنية شبكات الاتصال الإلكترونية	14.10	0.000	
	المورد البشري	8.170	0.000	
	معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية	2.258	0.107	
	محور الكلي للإدارة الإلكترونية	**14.76**	**0.000**	

الخبرة المهنية	نظم المعلومات الإلكترونية	1.591	0.193	يوجد فروق ذات دلالة
	الخدمات العمومية الإلكترونية	2.568	0.056	
	بنية شبكات الاتصال الإلكترونية	1.573	0.197	
	المورد البشري	2.440	0.065	
	معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية	2.555	0.056	
	محور الكلي للإدارة الإلكترونية	**3.659**	**0.013**	
المشاركة في التدريب على العمل بوسائل الإدارة الإلكترونية	نظم المعلومات الإلكترونية	9.885	0.000	يوجد فروق ذات دلالة
	الخدمات العمومية الإلكترونية	13.42	0.000	
	بنية شبكات الاتصال الإلكترونية	11.83	0.000	
	المورد البشري	8.750	0.000	
	معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية	1.372	0.252	
	محور الكلي للإدارة الإلكترونية	**15.57**	**0.000**	
القدرة على التعامل مع الكمبيوتر	نظم المعلومات الإلكترونية	21.33	0.000	يوجد فروق ذات دلالة
	الخدمات العمومية الإلكترونية	12.22	0.000	
	بنية شبكات الاتصال الإلكترونية	8.580	0.000	
	المورد البشري	14.27	0.000	
	معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية	2.641	0.74	
	محور الكلي للإدارة الإلكترونية	**13.35**	**0.000**	
كم تقدر عدد ساعات العمل بالحواسيب بمصالحكم	نظم المعلومات الإلكترونية	3.143	0.026	يوجد فروق ذات دلالة
	الخدمات العمومية الإلكترونية	2.356	0.073	
	بنية شبكات الاتصال الإلكترونية	5.420	0.001	
	المورد البشري	5.367	0.001	
	معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية	1.289	0.279	
	محور الكلي للإدارة الإلكترونية	**4.208**	**0.006**	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 19.

من خلال الجدول رقم**51** التي تبين نتائج **T-test Anova à 1 facteur** نلاحظ أن مستوى الدلالة أصغر من**(0.05) بالنسبة إلى أبعاد الإدارة الإلكترونية**، باستثناء البعد الأول الذي

كان مستوى الدلالة أكبر من(**0.05**)، وبما أن الأبعاد الأربعة أقل من(**0.05**) نقبل الفرضية البديلةH_1 ، **على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي(0.05) بين إجابات المبحوثين حول تطبيق الإدارة الإلكترونية تُعْزَى إلى البيانات الشخصية.**

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

- اتجاهات العاملين نحو الإدارة الإلكترونية سالبة.

ولاختبار هذه الفرضية يستوجب علينا صياغة فرضيتين وهي الفرضية الصفريةH_0 والبديلةH_1، حيث يتم رفض الفرضية الصفرية أو قبول الفرضية البديلة.

H_0: اتجاهات الموظفين نحو الإدارة الإلكترونية سلبية.

H_1: اتجاهات الموظفين نحو الإدارة الإلكترونية ايجابية.

لاختبار هذه الفرضية نعتمد على المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد الذي يعبر عن الإدارة الالكترونية.

الجدول رقم52: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإدارة الإلكترونية	**3.7556**	**0.52308**
المتوسط الحسابي (اتجاهات موظفي المحاكم بوزارة العدل)	**3.7556**	**0.52308**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 19.

حسب ما يوضحه الجدول رقم**52**، بلغ المتوسط الحسابي العام لاتجاهات الموظفين نحو الإدارة الإلكترونية (**3.7556**)، وهو يعبر عن مستوى درجة الموافقة من خلال موظفين وزارة العدل الذين يعتقدون أن الإدارة الإلكترونية تنال هذه الدرجة، وبتطبيق هذا المستوى على سلم ليكارت الخماسي يتضح أن المتوسط الحسابي العام يقع في المستوى الرابع وهو يشير إلى ارتفاع مستوى تقييم العاملين للإدارة الالكترونية، وهذا يعني قبول الفرضية البديلةH_1 التي نصت على أن **اتجاهات الموظفين نحو الإدارة الإلكترونية إيجابية** ورفض الصفرية التي نصت على عكس ذلك.

خلاصة الفصل

بعد عرض وتحليل محتويات هذا الفصل يمكن القول إن وزارة العدل تهدف إلى وضع إستراتيجية واضحة من أجل التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث كانت دائما تسعى إلى بناء وتطوير أنظمة المعلومات الإلكترونية وقواعد البيانات، وكذلك تعزيز عملها وربطها مع مختلف المحاكم والهيئات التابعة لها من خلال السهر على تجديد وعصرنة بنية شبكة الاتصال اللازمة، وكذلك تطوير مختلف المواقع الإلكترونية التي تمثل مختلف المجالس القضائية وهيئاتها العليا، كما لاحظنا أن وزارة العدل سعت دائما إلى تطوير مؤشرات الخدمات العمومية الإلكترونية بهدف الوصول إلى خدمات إجرائية وتكاملية تتطلع إلى ما يطمح إليه المنتفعون ويتوافق مع إمكانياتهم.

كما أثبتت نتائج تحليل الدراسة التي قمنا بها أن هناك علاقة ارتباط وتأثير قوية بين نظم المعلومات الإلكترونية وتحسين أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل وهذا لكونها العنصر الفعال والمهم في عملية تطوير العمل الإلكتروني للإدارات بصفة عامة، وهو ما تثبته الفرضية الفرعية الأولى ويتطابق هذا مع ما تم الحديث عنه في الجانب النظري، إضافة إلى ذلك فإن نظم المعلومات الإلكترونية باختلاف أنواعها هي العنصر الأول المهم الذي يجب أن يتوفر في عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية وبدونها لا يمكن الحديث عن إدارة إلكترونية.

وبينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة أثر قوية وإيجابية بين الخدمات العمومية الإلكترونية وتحسين أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل، وأن الخدمات العمومية الإلكترونية لها قوة في تعزيز عمل الإدارات العمومية بوزارة العدل من خلال تعزيز المساواة والتقليل من التكلفة وتعزيز الشفافية في تقديم الخدمات العمومية للمتعاملين معها وتقلل التصادم مع الموظفين وهو ما تثبته الفرضية

الفرعية الثانية، وتؤكد هذه النتائج الجانب النظري الذي تكلمنا عنه سابقا والذي مفاده أن الإدارة الإلكترونية لها انعكاس إيجابي على تعزيز مبادئ الإدارات العمومية في تعاملها مع المنتفعين ولكونها هي النتيجة التي تحققها الإدارات العمومية من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية.

كما لاحظنا من خلال التحليل أن بنية شبكات الاتصال الإلكترونية لها تأثير إيجابي في عملية تحسين أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل كونها تعزز عملية الاتصال مع مختلف الهيئات والجهات القضائية هذا من جهة، ومن جهة أخرى تعزز الاتصال والتفاعل بين مختلف الأنظمة الإلكترونية التي تسهر على تقديم خدمات عمومية إلكترونية لمختلف المتعاملين مع وزارة العدل، وهو ما يؤكد ما تم الحديث عنه في الجانب النظري والذي مفاده أن شبكات الاتصال تعتبر هي العصب الناقل والرابط لمختلف مكونات الإدارة الإلكترونية وهو ما لاحظناهُ بأن الوزارة سعت إلى ربط كل الجهات القضائية والهيئات التابعة لها بالألياف البصرية التي كانت نتائجها سرعة وجودة نقل المعلومات إلكترونيا.

كما أن نتائج الدراسة أظهرت أن هناك علاقة تأثير قوية وإيجابية بين المورد البشري وتحسين أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل، كون الوزارة تعتبر موردها البشري هو العنصر الفعال في عملية تطبيق وتطوير التطبيقات والأنظمة والشبكات التي تعتمد عليها الإدارة الإلكترونية في عملها، وهو الشيء نفسه الذي تم الحديث عنه في الجانب النظري من حيث إن المورد البشري هو محرك تطبيق وتطوير الإدارة الإلكترونية وهو ما تثبته الفرضية الفرعية الرابعة.

ومن نتائج التحليل لاحظنا أنه لا يوجد علاقة تأثير بين المعيقات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية وتحسين أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل، وهذا متنافٍ مع ما تحدثنا عنه في الجانب النظري، وحسب احتكاكنا مع الموظفين أثناء قيامنا بهذه الدراسة والمقابلة التي تمت مع

بعض الموظفين والتي تبين بأن هناك قدرًا معينًا من المعيقات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية والتي تؤثر بدورها في تحسين أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل، وكما تم الحديث سابقا على أن الموظفين في هذا القطاع يرون أن التصريح ببعض الآراء تدخل ضمن السر المهني وكذلك لكونهم يملكون هامشًا معينًا من الإفصاح عن أرائهم مما جعلهم يتحيزون تجاه الإجابة على عبارات هذا البعد من خلال عدم الموافقة آو الحياد وما نؤكده أن المعيقات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية بوزارة العدل تنطبق مع ما تم تحدثنا عنه في الجانب النظري منها المعيقات الفنية والإدارية والمالية، وفي بعض الأحيان هناك معيقات بشرية بالإضافة إلى عدم وجود سياسة تسويقية داخلية تهدف إلى تنوير الموظفين من الانجازات المتوصل لها.

وفي الأخير يمكن القول أن المحاكم (الإدارات العمومية) المدروسة لها مستوى مقبول من الإدارة الإلكترونية وتعتبر عنصرًا مهمًا في عملية عصرنة الإدارات العمومية، كما أنها تعتبر عنصرًا مهمًا وفعالًا في عملية تطوير وتحسين أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل لما لها من قدرةٍ على استغلال الموارد المتاحة في تقديم وتلبية احتياجات كل المنتفعين منها هذا من جهة، ومن جهة أخرى لما لها من قدرة على تحسين جودة وسرعة وتقليل تكلفة الخدمات العمومية المقدمة.

الخاتمة العامة

أحدثت ثورة تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في السنوات الأخيرة تأثيرات هامة على كل الأصعدة سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية، أين أسفرت هذه التكنولوجيا على عَصر تتحكم فيه المعرفة والمعلوماتية، وهذا ما كان له أثر على حياة الإنسان والمؤسسات بصفة خاصة، حيث انبثق على هذا التطور العديد من المفاهيم الإدارية الجديدة لعل أبرزها مفهوم الإدارة الإلكترونية.

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية أصبح ضرورة حتمية فرضتها التغيرات العالمية، كما إن ضمان عملية التحول السليم يتطلب توفير بيئة عمل مناسبة من أجل الوصول لما تطمح له الإدارة الإلكترونية وبالتالي تحقيق النجاح والتفوق، كما أن للإدارة الإلكترونية دور مهم في تطوير العمل الإداري وتحسين أداء الإدارات العمومية من خلال توفير الجهد والوقت والتكلفة في تقديم الخدمات العمومية، وكذلك لأهميتها في تعزيز وتوطيد العلاقة بين المواطن والإدارات العمومية عبر تعزيز العمل بمبادئ الإدارات العمومية، وهذا الشيء الذي جعل الجزائر تتوجه إلى تبنى مشروع الجزائر الإلكترونية 2013، وهذا في إطار تطوير وتحسين عمل وشفافية الإدارات العمومية الجزائرية، ومن بين أحد هذه الإدارات الجزائرية هي وزارة العدل التي أخذت على عاتقها سياسة عصرنة القطاع وتطويره لما له من دور مهم في تقديم الخدمات للمواطنين، ولتحقيق هذا الهدف سعت الوزارة إلى توفير مجموعة من الشروط التي تتمثل في نظم المعلومات وشبكات الاتصال والمورد البشري وتوفير خدمات عمومية إلكترونية وكذلك وضع إجراءات لمواجهة معيقات التطبيق، وكذلك توفير نوافذ إلكترونية تسعى من خلالها لتحسين عملية الاتصال مع المنتفعين من خدمات وزارة العدل الجزائرية.

أولا: نتائج اختبار الفرضيات: بعد دراسة موضوع البحث الذي بين أيدينا ومحاولة الإحاطة بجوانبه من خلال الجانب النظري وأدبياته ومحاولة إسقاط ذلك على الجانب التطبيقي، قمنا باختبار فرضيات الدراسة فيما يلي:

- الفرضية الأولى: **تعد الإدارة الإلكترونية إحدى الأساليب الحديثة لتسيير الإدارات العمومية:** تعتبر هذه الفرضية صحيحة وهذا لما جاء به مضمون الفصل الثاني مفاده أن الإدارة الإلكترونية مفهوم وأسلوب حديث ويعتبر كأحدث مراحل تطوير مفهوم الفكر الإداري الحديث، حيث تعتمد في عملها على مختلف أنظمة المعلومات وشبكات الاتصال الإلكترونية، كما عَمِلَ هذا الأسلوب الحديث على تطوير العمل الإداري وتقديم الخدمات من الشكل التقليدي إلى عمل إداري إلكتروني وتقديم خدمات عمومية إلكترونية، أما بالنسبة للإدارات العمومية فأثبتت الدراسة في الفصل الأول أن هذه الإدارات هي هيئات عمومية غير هادفة للربح تبرز الدولة من خلالها سيادتها على الإقليم الجغرافي لها وتعتبر وسيلة ووسيط لتطبيق السياسات العامة للدولة، كما تعتبر الإدارة الإلكترونية بالنسبة للإدارات العمومية أسلوب تسييري تهدف إلى الارتقاء بأدائها من أجل الوصول إلى كفاءة في تقديم خدماتها وتحقيق رضا لدى المنتفعين.
- الفرضية الثانية: **يعتمد التحول السليم من الإدارة التقليدية إلى الإدارة إلكترونية على توفير متطلبات تطبيق هذه الإدارة:** حسب ما جاء به الفصل الثاني نؤكد صحة هذه الفرضية، كون أن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يتطلب توفير مجموعة من المتطلبات (نظم معلومات إلكترونية، مورد بشري، إرادة سياسية، شبكة اتصالات الكترونية...إلخ) وهي التي تضمن من خلالها الاستفادة من مميزات الإدارة الإلكترونية، كما إن توفير هذه المتطلبات يلعب دور مهم في تطوير مخرجات الإدارة العمومية الإلكترونية والمتمثلة في خدمات عمومية إلكترونية متطورة وذات جودة، كما يثبت صحة هذه الفرضية من خلال الدراسة التحليلية في الفصل

الرابع والتي تثبت أن للإدارة الإلكترونية متطلبات مهمة جدا وهي نظم المعلومات الإلكترونية، والخدمات العمومية الإلكترونية، المورد البشري، وشبكة الاتصال الالكترونية، ومكافحة مختلف معوقاتها.

- الفرضية الثالثة: **يرتبط تحقيق الأداء الجيد للإدارات العمومية بتوفير خدمات عمومية ذات جودة ترتقي لطموحات المنتفعين وبأقل جهد ووقت وأقل تكلفة**، تعتبر هذه الفرضية صحيحة كون أن تقديم الخدمات العمومية الإلكترونية تعتبر تطوير وتحسين في حد ذاته للأداء بالإدارات العمومية في ظل الإدارة الإلكترونية بصفة عامة، كما يبرز الفصل الثالث بالنسبة للجزائر أنها سعت لتطوير إداراتها بتبني الإدارة الإلكترونية وتعزيز التواجد الإلكتروني لها، وهذا عبر توفير وتطوير الخدمات العمومية الإلكترونية عبر الإنترنت في عدة وزارات، كما نؤكد كذلك صحة هذه الفرضية من خلال نتائج البعد الثاني وهي الفرضية الفرعية الثانية للدراسة التحليلية والتي مفادها أنه **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الخدمات العمومية الإلكترونية وتحسين أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل عند مستوى الدلالة إحصائية 0.05** حسب أجوبة عينة الدراسة.
- الفرضية الرابعة: **التحكم في توفير مؤشرات التقييم ومتابعة تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعالجة انحرافاتها يسمح للإدارات العمومية من تحقيق التطور في عملها والاستفادة من مميزاتها ومبادئها:** تعتبر هذه الفرضية صحيحة حسب ما جاء به الفصل الثالث حيث يعتبر التحكم في توفير مؤشرات المتابعة والتقييم من بين الميكانزمات التي تسمح بتقييم انحرافات مشروع الإدارة الإلكترونية والتي على أساسها يمكن إعادة تقييم الإستراتيجية أو تطويرها في المستقبل، كما يُمكن القائمين على التنفيذ من الوقوف على مستوى تطبيق الخطط المرسومة وتسمح كذلك هذه المؤشرات بمعرفة مدى قدرة تطبيق الدول لهذا المشروع ونسب التفاوت في

التطبيق بين الدول التي تبنت هذا التوجه الإلكتروني، وعلى هذا الأساس قمنا بتقييم مشروع الجزائر الإلكترونية من سنة 2012 إلى 2016 بالاعتماد على التقارير الجزائرية، وبالاعتماد كذلك على مؤشرات منظمة الأمم المتحدة في تقييم مشروع الجزائر من خلال تقارير المنظمة من سنة 2012 حتى 2018، والتي سمحت لنا بتقييم واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر والتي مفادها أن الجزائر تشهد تطور في توفير هذه المؤشرات، لكن هذا التوفر لا يرتقي للمستوى المطلوب في ظل التطور الذي تتطلبه البيئة الجزائرية والمحيطة بها كما لا ترتقي هذه المؤشرات إلى المستوى الذي توصلت إليه بعض الدول،

- الفرضية الخامسة: **لا تساهم الإدارة الإلكترونية في تقديم خدمات ذات جودة وفي تحسين عمل الإدارات،** تعتبر هذه الفرضية غير صحيحة كون أن الإدارة الإلكترونية في حد ذاتها تهدف إلى تحسين جودة تقديم الخدمات، كونها تسمح بتوفير خدمات عمومية إلكترونية ترتقي لطموحات المنتفعين من حيث التكلفة والجهد والوقت وهو ما يثبته الفصل الثالث، أما بالنسبة لمساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الإدارات فان تقديم خدمات ذات جودة يعكس حقيقة تحين أداء الإدارة، كما يثبت صحة هذا هو المحور الثاني للدراسة التحليلية والذي يحتوي على عبارات تدل على موافقة أفراد العينة على أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تقديم خدمات ذات جودة وفي تحسن عمل الإدارات.
- الفرضية السادسة: **لم تستفد الجزائر من التطور التكنولوجي لتطبيق إدارة إلكترونية لتسيير إداراتها العمومية** تعتبر هذه الفرضية صحيحة كون أن الجزائر حقيقة لم تستفد من التطوير التكنولوجي في تحسين التسيير العمومي وهذا لفشلها في رسم الاستراتيجيات وعدم الاهتمام بمشروع الجزائر الإلكترونية2013 ومعالجة انحرافاتها، كما أن الجزائر لم تتبع بعد مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 كمشروع واضح المعالم، بل توجهت بعض الوزارات لتبني خطط

منفردة وهذا ما لاحظناه في الواقع، كما يعود كذلك لعدم كفاءة الموظف العمومي في مواجهة التطوير التكنولوجي والتخلي على النظرة الضيقة للتكنولوجيا وخصوصا الخوف من فقدان المناصب، كما يثبت صحة هذه الفرضية كذلك وهو المبحث الثالث من الفصل الثالث وهو واقع مؤشرات التقييم والمتابعة في تطبيق الإدارة الإلكترونية والذي نرى أرقامه محتشمة كثيرا لو نقارنها بالبيئة المحيطة بالجزائر والتطوير التكنولوجي بصفة عامة.

- الفرضية السابعة: **لا توجد تطبيقات للإدارة الإلكترونية ذات أثر ايجابي لتحسين الأداء في مختلف إدارات ومصالح وزارة العدل الجزائرية** هذه الفرضية غير صحيحة ولا تعكس ما توصلنا إليه في الفصل الرابع حيث يثبت هذا الفصل أن وزارة العدل في الجزائر لديها إستراتيجية واضحة وتسهر على تطبيقها خدمة للصالح العام وللمنتفعين ككل، حيث وضح هذا الفصل أن الوزارة تتوفر على تطبيقات ونظم وشبكات إلكترونية ذات جودة وكفاءة لها أثر إيجابي في تحسين أداء مختلف مصالح وهيئات وزارة العدل، كما سمحت هذه التطبيقات الإلكترونية بوزارة العدل من القضاء على الطوابير وتوفير الجهد والوقت والتكلفة في الحصول على الخدمات القضائية، كما يثبت كذلك صحة هذه الفرضية هو موافقة أفراد العينة في البعد الأول من المحور الأول على وجود نظم معلومات وتطبيقات ذات كفاءة عملية في تطوير أداء مختلف هيئات والوزارة والتي كانت نتيجتها هي **وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإلكترونية وتحسين أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل** بالإضافة إلى نتائج الإجابة على عبارات المحور الثاني.

ثانيا: النتائج العامة: من خلال ما تم تناوله في هذه الدراسة يمكن تحديد النتائج العامة التي تم الوصول إليها فيما يلي:

- الإدارة الإلكترونية نظام متكامل يهدف إلى تحقيق كفاءة في العمل الإداري وعصرنة الإدارة العمومية.
- غياب الهيئة التي تسهر على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر مما أحدث مشكل في عملية تجسيد الإستراتيجية؛
- تساهم أبعاد الإدارة الإلكترونية (نظم المعلومات الإلكترونية، الخدمات الإلكترونية العمومية، المورد البشري، شبكات الاتصال الإلكترونية) في تحقيق الفعالية والنجاعة في تحسين أداء الإدارات العمومية.
- تضمن الإدارة الإلكترونية تعزيز مبدأ سير الإدارة العمومية بانتظام وذلك لاستمرار عملها بتقديم الخدمات الإلكترونية العمومية بعد نهاية دوام الموظفين أي على مدار 24 ساعة؛
- تسمح الإدارة الإلكترونية عبر تطبيقاتها ونظمها الإلكترونية بتعزيز مبدأ المساواة والحياد بين المنتفعين في الحصول على الخدمات الإلكترونية العمومية، لكون هذه التطبيقات تقدم هذه الخدمات حسب درجة الاستحقاق للمنتفعين؛
- تعزز الإدارة الإلكترونية مبدأ قابلية الإدارة العمومية للتعديل والتغيير كون أن مثل هذه المشاريع تحتاج دائما إلى التغير المستمر بخصوص التقنيات التكنولوجية والنصوص القانونية ومختلف الوسائل التي تحتاجها الإدارة العمومية للوصول إلى أهدافها؛
- تساهم الإدارة الإلكترونية في تقليل التكاليف وجهد ووقت توفير الخدمات العمومية بالنسبة للإدارة والمنتفعين على حد سواء؛

- تبين مؤشرات التقييم والمتابعة(مؤشرات الجاهزية) في الجزائر، أن هناك تطور طفيف حسب سنوات الدراسة، وهذا راجع إلى عدم تبني الجزائر إستراتيجية واضحة بعد إستراتيجية الجزائر الإلكترونية2013، وهذا ما تثبته كذلك تقارير الأمم المتحدة التي توحي بوجود تحسن في قيمة ورتب (مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية العام، ومؤشر المشاركة الإلكترونية، ومؤشر الخدمات الإلكترونية، ومؤشر الاتصالات السلكية واللاسلكية، ومؤشر تنمية الرأس المال البشري)؛
- أثبتت نتائج الدراسة أن الإدارة الإلكترونية آلية لتحسين أداء الإدارات العمومية؛
- سمح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر من تقريب الإدارة من المواطن حيث أصبح بإمكان المواطن الحصول ومتابعة طلباته على الموقع الإلكتروني؛
- وفرت الجزائر التواجد الإلكتروني عبر المواقع الإلكترونية لكل الوزارات والهيئات العليا لكي تكون في اتصال دائم مع إداراتها المحلية والمواطنين على حد السواء؛
- سمحت الإدارة الإلكترونية في الجزائر من إعادة الثقة بين الإدارة والمواطن لكونها تعتمد على تقديم الخدمات العمومية إلكترونيا وهذا ما ساهم في القضاء على الرشوة والمحسوبية؛
- قامت الإدارة الإلكترونية في الجزائر بعصرنة الخدمات العمومية من خلال القضاء على حجم الوثائق التي كانت تطلب للحصول على بعض الخدمات العمومية مثل البطاقة البيومترية، وجواز السفر البيومتري؛
- تفتقر الجزائر اليوم لبوابة إلكترونية تسمح لها بجمع مختلف المواقع الإلكترونية للوزارات في نافذة واحدة، فهذه التقنية شيء ضروري سواء للمنتفعين أو للمنظمات التي تهتم بتقييم هذه المشاريع؛
- الجزائر خطت خطوات جيدة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية خصوصا في السنوات الأخيرة ودليل ذلك التزايد المستمر لدخول الخدمات الإلكترونية حيز التنفيذ على مستوى كل الوزارات،

ومن بينها وزارة العدل محل الدراسة، وزارة العليم العالي، وزارة التربية والتعليم، وزارة الداخلية والجماعات المحلية...إلخ؛

- تتوفر وزارة العدل على نظم معلومات إلكترونية وقواعد معطيات بمستوى مقبول مما يجعلها تحقق كفاءة في عملها؛
- تتوفر وزارة العدل على شبكة اتصال إلكترونية بدرجة مقبولة مما يسمح لها بربط مختلف المحاكم والهيئات القضائية مع بعضها البعض؛
- هناك اتصال إلكتروني فعال بين هيئات وزارة العدل مع مختلف الإدارات العمومية الشيء الذي يضمن لها تواصل دائم مع بعضها البعض، كما حقق كفاءة فيما يخص الخدمات والتقارير المقدمة من طرفهما؛
- توفر الإدارة الإلكترونية بوزارة العدل خدمات إلكترونية ترتقي للمستوى الذي يطمح له المستفيدين، كون أن هذه الخدمات دائما ما تقوم الوزارة بتطويرها من خدمات معلوماتية إلى خدمات تفاعلية ومن ثم خدمات إجرائية، غير أن الخدمات التكاملية تبقى قليلة جدا لحداثة مشروع الإدارة الإلكترونية في الوزارة؛
- تتوفر وزارة العدل على مركز احتياطي للأنظمة الإلكترونية كإجراء للحماية وضمان سلامة وديمومة عمل الوزارة، بحيث يسمح بإعادة مجمل النظم الإلكترونية إلى عملها بصفة فورية وعادية إذا حدث خلل في النظام الرئيسي؛
- أغلبية الخدمات الإلكترونية التي تقدمها الوزارة سواء للمواطنين أو للإدارات تأتي في المستوى الثالث وهي ما تسمى بالخدمات الإجرائية وهذا مستوى جيد؛
- تتوفر وزارة العدل على مورد بشري ذو كفاءة يسمح لها بتطبيق وتطوير مختلف نظم المعلومات والتطبيقات الإلكترونية، وهو ما تثبته الدراسة من خلال تحليل بعد المورد البشري

والذي بين أن له أثر مباشر في تحسين الأداء، كما إن الوزارة تتخذ إستراتيجية واضحة بخصوص تدريب الموظفين على التقنيات والوسائل الإلكترونية؛

- يعتبر التوقيع والتصديق الإلكتروني في وزارة العدل من بين أهم الخطوات التي خطتها وزارة العدل في مجال الإدارة الإلكترونية، كون هذا التوقيع يتميز بالجودة والنوعية العالية لما له من مواصفات وقوة تقنية وقانونية ترقى إلى المستوى العالمي؛

ثالثا: توصيات الدراسة: بناءا على نتائج الدراسة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- ضرورة تبني إستراتيجية واضحة المعالم لتعزيز تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر فهي من تسمح برسم المسار الذي يجب إتباعه كي يمكن تقييم الانحرافات ومعالجتها، فمن غير المعقول أن يتم تطبيق مشروع في غياب إستراتيجية؛
- ضرورة تبني هيئة وطنية تسهر على تطبيق الإدارة الإلكترونية، لما لها من القوة على عملية التنسيق بين الوزارات وتحقيق المساواة بين الوزارات في توزيع مختلف الموارد التي لها علاقة بالتطبيق المشروع؛
- ضرورة إجراء تصحيح فيما يخص مؤشرات التقييم والمتابعة (مؤشرات الجاهزية) للإدارة الإلكترونية في الجزائر، لما لها من قوة في تحديد مسار التطبيق ومتابعته، كون المؤشرات الحالية غير قابلة للقياس و لا تتوافق مع التطور التكنولوجي الحالي؛
- ضرورة تبني الحكومة الجزائرية مشروع البوابة الإلكترونية، كونها عنصر مهم في تطبيق إرساء الإدارة الإلكترونية، وكذلك تعد هذه البوابة وسيلة لتسهيل التواصل والربط بين المنتفعين ومختلف الوزارات؛
- ضرورة تبني الجزائر مشروع لكل إدارة عمومية موقع إلكتروني يسمح لها بالتفاعل والتواصل بينها وبين المنتفعين؛

- ضرورة استفادة مختلف الوزارات الجزائرية من تجربة تطبيق الإدارة الإلكترونية بوزارة العدل كونها تعد من أحسن التجارب الوطنية ولما لا الدولية.
- أهمية تبني الجزائر توفير وسائط إلكترونية في متناول المتعاملين والمواطنين (كقارئ البطاقات المالية، والبطاقات البيومترية الشخصية) لما لها أهمية كبيرة في إنجاح مشروع الإدارة الإلكترونية؛
- تعزيز دور مراكز محو الأمية على المستوى الوطني من اجل القضاء على الأمية الرقمية التي تعاني منها الجزائر، لأن هذا عصر الرقميات، وكذلك لمسايرة المواطنين لإستراتجيات الحكومة حول السير نحو تطوير التعامل الإلكتروني ؛
- توسيع تغطية شبكة الإنترنت لتشمل كل الإدارات العمومية والمؤسسات التعليمية لما لها قوة على توسيع ثقافة التعامل الإلكتروني للمواطنين والخروج بأجيال تتقن التعامل الإلكتروني؛
- أسبقية تبني الإمضاء والتصديق الإلكتروني في الجزائر لما له من دور مهم في تطوير العمل الإداري الإلكتروني؛
- ضرورة التوجه نحو تعزيز تطوير الخدمات الإلكترونية وصولا إلى المرحلة الأخيرة وهي الخدمة التكاملية والذي يكون فيه التعامل كله إلكتروني بداية من الطلب على الخدمة حتى الحصول عليها؛
- ضرورة توجه سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية الاستفادة من تجربة وزارة العدل في مجال متابعة انجاز سلطات التوقيع والتصديق الإلكتروني الوطنية حكومية، وهذا بعد فشلها في الوصول إلى متعهد يضمن لها بمتابعة وتوفير هذه التقنية بعد طرحها مناقصتين فاشلتين نهاية 2018 وبداية سنة 2019.

رابعا: أفاق الدراسة: تعتبر الإدارة الإلكترونية من بين المواضيع الحديثة التي تحظى بالاهتمام من طرف مختلف الباحثين، وفي هذا الصدد قامت هذه الدراسة بمحاولة الإلمام بأغلب الجوانب التي يجب الإلمام بها في مثل هذه المواضيع، إلا أنه لا يمكن الوصول إلى دراسة تراعي كل الجوانب ولا تهمل أي جانب، وهذا راجع إلى بيئة وتطور متغيرات مثل هذه الدراسات، وكذلك يعود للإمكانيات التي تتوفر للطالب والوقت المحدد في مثل هذه الدراسات الأكاديمية، وعلى ضوء هذا يمكن اقتراح بعض المواضيع التي بإمكانها أن تكون في شكل دراسات مستقبلية وهي:

- أثر الإدارة الإلكترونية في التقليل من تكلفة الخدمات العمومية؛
- دور الإدارة الإلكترونية في تسيير الحياة المهنية للموظف العمومي،
- دور الإمضاء الإلكتروني في تعزيز العمل الإلكتروني بالإدارات العمومية؛
- دور المواقع الإلكترونية في تطوير تقديم الخدمات العمومية الإلكترونية وجودتها؛

قائمة المراجع

أولا: قائمة المراجع العربية

❖ الكتب:

1- أبو بكر الهوش، الحكومة الإلكترونية الواقع والأفاق ، مجموعة النيل العربية، الطبعة10، القاهرة، مصر، 2006.

2- أحمد محمد المصري، مفاهيم الإدارة العامة بالدول العربية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1996.

3- أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، الطبعة1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2009.

4- أشرف جمال محمود عبد العاطي، الإدارة الإلكترونية للمرافق العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2016.

5- أغادير سالم العيدروس، مقدمة في الإدارة تخطيط تنظيم و توجيه ورقابة، إدارة تربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، بدون سنة نشر، أنظر:

https://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1366643235.7934%D9%85%D9%82%D8%AF%D9%85%D8%A9%20%D9%81%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9.pdf.

6- أمل لطفي حسن جاب الله، أثر الوسائل الإلكترونية على مشروعية تصرفات الإدارة القانونية دراسة مقارنة، الطبعة1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2013.

7- أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، الطبعة2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

8- بدر محمد السيد القزاز، الإدارة الإلكترونية ودورها في مكافحة الفساد الإداري، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2016.

9- براينيس عبد القادر، تسويق الخدمات والخدمات العمومية، الطبعة1، مكتبة الوفاء القانونية، 2014.

10- بشير علي باز، دور الحكومة الإلكترونية في صناعة القرار الإداري والتصويت الإلكتروني، الطبعة1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2015.

11- بصر مهنا محمد، تحديث في الإدارة العامة والمحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2005.

12- ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2005.

13- جمعة إسماعيل العياط، الإدارة الإلكترونية e-management، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2015.

14- جوهر عبد الله، الإدارة العامة وإدارة الأعمال، تطوير وتقييم وتنمية إدارية واقتصادية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2014.

15- الجوهري عبد الله، الإدارة العامة وإدارة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2014.

16- حجازي السيد، اقتصاديات المشروعات العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.

17- حسين مصيلحي، ملخص كتاب مقدمة في الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، أنظر: https://fr.slideshare.net/dr10001/ss-28386710. 2013

18- الحيت أحمد فتحي، مبادئ الإدارة الإلكترونية، الطبعة1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

19- خضر مصباح الطيطي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، الطبعة1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

20- خيري أسامة، الإدارة العامة، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

21- دميثان عبد الكريم المجالي، أسامة عبد المنعم، التجارة الإلكترونية، الطبعة1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

22- ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، بدون سنة نشر، أنظر الموقع تاريخ الإطلاع 19-09-2018.

23- رايموند مكليود، وجيورج شيل، نظم المعلومات الإدارية، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2006.

24- ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة1، دار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

25- زياد القاضي وآخرون، مقدمة إلى الإنترنت، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2005.

26- سامح عامر، التميز الإداري في القرن الحادي والعشرون، الطبعة1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2014.

27- سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

28- سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2017.

29- سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

30- سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية المفاهيم والاستراتيجيات، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2002.

31- سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية نما، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2006.

32- سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، الطبعة7، مطبعة جامعة عين الشمس، مصر، 1987.

33- سيد محمد جاد الرب، تنظيم وإدارة المنظمات الأعمال منهج متكامل في إطار الفكر الإداري التقليدي والمعاصر، مطبعة العشري، مصر، 2005.

34- الشريف علي، إدارة المنظمات الحكومية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.

35- شريف مصطفى، القانون الإداري، محاضرات لطلبة الحقوق، جامعة الجزائر، سنة 2007.

36- صلاح محمود دياب، إدارة المستشفيات والمراكز الصحية الحديثة متطورة الشامل، الطبعة1، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

37- طلق عوض الله السواط وآخرون، الإدارة العامة مفاهيم وظائف والأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2007.

38- عادل حرحوش المفرجي وآخرون، الإدارة الإلكترونية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2019.

39- عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، الطبعة1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017.

40- عبد الرحمان توفيق، الإدارة الإلكترونية، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك)، القاهرة، مصر،2005.

41- عبد الستار العلي، وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.

42- عرب هاني، تبسيط الإدارة العامة مبادئ الإدارة العامة، ملتقى البحث العلمي، مكتبة هاني عرب الالكترونية، بدون سنة نشر.

43- عز حسين عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي ولاستدلالي، خوارزمية العلمية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية،2007.

44- عساف عبد المعطي، مبادئ الإدارة العامة، الطبعة1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

45- علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الالكترونية E management، الطبعة2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.

46- علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.

47- علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونيةE-MANAGEMENET، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،2008.

48- علاء عبد الرزاق محمد السالمي، حسين علاء عبد الرزاق السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.

49- فاطمة الزهراء طلحي، تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية، الطبعة1، مكتبة الوفاء القانونية، 2017.

50- كوتلر فليب مسترونج وجاري، أساسيات التسويق، ترجمة سرور على إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية،2007.

51- ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة ومبادئ التربية الإسلامية، دار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004.

52- ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004.

53- محمد الصغير بعلى ، القانون الإداري، دار العلوم، الجزائر، 2004.

54- محمد رفعت عبد الوهاب، إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998.

55- محمد سعيد عبد الفتاح وآخرون، الإدارة العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2003.

56- محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن، الإدارة العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.

57- محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، الطبعة1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.

58- محمد عبد حسين الطائي، ينال محمود الكيلاني، إدارة أمن المعلومات، الطبعة1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

59- محمد عبد حسين الطائي، ينال محمود الكيلاني، إدارة أمن المعلومات، الطبعة1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

60- محمد قدري حسن، إدارة الأداء المتميز قياس الأداء- تقييم الأداء- تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2015.

61- محمد محمود الطعامنة، طارق، شريف العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2004.

62- محمد نصر مهنا، تحديث في الإدارة العامة والمحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2005.

63- محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.

64- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات العاصرة، الطبعة1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007.

65- مريزت عدمان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، الطبعة1، للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.

66- مصطفى أبو زيد فهمي، الإدارة العامة، الإطار العام للدراسة العامة عن الحكم والإدارة في السياسة والإسلام والعملية الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.

67- محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.

68- نبراس محمد جاسم الأحبابي، اثر الإدارة الإلكترونية في إدارة المرافق العامة دراسة مقارنة، درا الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2018.

69- نعمت عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيتي، تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

70- هرمان أقوينيس، إدارة الأداء، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، دار الفكر، عمان، الأردن، 2011.

71- وصفي عبد الكريم الكساسة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

72- ياسر محمد عبد العال، الإدارة الإلكترونية وتحديات المجتمع الرقمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2016.

73- ياسين سعد غالب، الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2005.

❖ **أطروحات الدكتوراه:**

74- بوزكري الجيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وأفاق، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر3، الجزائر، 2015-2016.

75- باري عبد اللطيف، دور ومكانة الحكومة الإلكترونية في الأنظمة السياسية المقارنة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013-2014.

76- جمال درير، الإدارة الإلكترونية وفعالية الاتصال في المؤسسات الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-، أطروحة دكتوراه، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2016-2017.

77- تيشات سلوى، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية (نيوزلندا، فرنسا، و.م.أ)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014-2015.

78- حمادي نور الدين، تسيير الموارد البشرية في الإدارة العامة بالجزائر حالة الجمارك الجزائرية 2006-2013، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012-2013.

79- مروش أمال، الإدارة الإلكترونية وفعالية التسيير بالمؤسسة الجزائرية-دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعيCNAS-،أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة لونيسي علي، البليدة، الجزائر، 2015-2016.

80- رفاع شريفة، نحو إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية، نحو تمييز عمومي جديد وفق نظرية الإدارة العمومية الحديثة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008.

81- رحماني سناء، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريريج-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016-2017.

82- سلاوتي حنان، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحديث الخدمات المصرفية، دراسة حالة عينة من البنوك، أطروحة دكتوراه، جامعة البليدة2، الجزائر، 2014-2015.

83- سمير عماري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي-دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017-2018.

84- ضيف الله نسيمة، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثره على تحسين جودة العملية التعليمية: دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1، الجزائر، 2016-2017.

85- عبد القادر برانيس، التسويق في المؤسسات الخدمات العمومية دراسة ميدانية على قطاع البريد والاتصال في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2003-2004.

86- عبد الله بن على التمام، الإدارة الإلكترونية كمدخل للتطوير الإداري دراسة تطبيقية على الكليات التقنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والتدريبية، أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، مكة، السعودية، 1428هـ.

87- عزالدين عبد الله ميلود سويد، متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية لتقديم الخدمات العامة مع تطبيق على أمانة اللجنة الشعبية العامة لصندوق الضمان الاجتماعي في ليبيا، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر 2012.

88- عمر بن محمد العتيبي، الأمن المعلوماتي في المواقع الإلكترونية ومدى توافقه مع المعايير المحلية و الدولية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010.

89- لمين علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008.

رسائل الماجستير:

90- أيمن محمد أحمد أبو كريم، علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري دراسة ميدانية بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013.

91- حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006-2007.

92- ذراع عبد الله، دور الإطارات في تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة الصناعية في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007-2008.

93- رشاد خضير وحيد الدايني، أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين (حالة دراسية)، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2010.

94- سكر كتر، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تفعيل إدارة علاقة الزبون دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2010-2011.

95- شارمي محمد، الإدارة العامة والسلطة السياسية في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2007.

96- شدري معمر سعاد، دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة سونلغاز، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2008-2009.

97- عبد العزيز فهد، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري من وجهة نظر موظفي ديوان وزارة الداخلية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010.

98- فروة محمد رمضان، أثر استخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم محافظة قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.

99- كاس عبد القادر، الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الجزائر 2006-2007، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007-2008.

100- محمد بن سعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية و التعليم بالعاصمة المقدسية بنين، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2008.

101- محمد بن عبد العزيز الضافي، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات لمدينة الرياض، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.

102- محمد جمال أكرم عمار، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمية ودورها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.

103- وليد مرتضى نوه، نحو تفعيل دور نظام المعلومات في البنوك للرفع من مستوى أدائها، دراسة حالة (القرض الشعبي الجزائري CPA، بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، البنك الوطني الجزائريBNA وكالات الوادي خلال الفترة 2012-2013، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013-2014.

104- ياسع ياسمينة، دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء الاقتصادي للمنظمة- دراسة حالة شركة القطن الممتصSOCOTHYD، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010-2011.

105- يوسف محمد يوسف أبو أمونه، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا E-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين،2009.

❖ **المقالات العلمية:**

106- أحمد سعد محمد الطيب، محمد مصطفى القصيمي، تشخيص معيقات نماذج الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية، مجلة تنمية الرافدين، العدد114، جامعة الموصل، العراق، 2013، انظر: https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=82592.

107- بشرى عبد العزيز العبيدي، مدى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية وأثرها في درجة تطبيقها، دراسة استطلاعية في شركة الزوراء العامة، مجلة المنصور، العدد22، العراق، 2014.

108- بشرى عبد العزيز العبيدي، مدى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية وأثرها في درجة تطبيقها دراسة استطلاعية في شركة الزوراء العامة، مجلة المنصورة، العدد22، جامعة المنصورة، العراق، 2014.

109- خنافيف محمد، معيزي قويدر، التصويت الإلكتروني كنموذج مقترح لتفعيل الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة لونيسي علي، العدد13، البليدة، الجزائر، 2018، أنظر: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/52082 .

110- شوقي بورقبة، التمييز بين الكفاءة والفعالية والفاعلية والأداء، مجلة حوار الأربعاء، معهد الاقتصاد الإسلامي، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2009، أنظر: https://www.kantakji.com/media/224534/1-17.pdf.

111- عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، العدد1، بسكر، الجزائر، 2001، أنظر: http://www.webreview.dz/IMG/pdf/7-10.pdf.

112- العربي بوعمامة، الاتصال العمومي والإدارة الالكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 09، جامعة الوادي، 2014.

113- العربي بوعمامة، الاتصال العمومي والإدارة الالكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 09، جامعة الوادي، 2014.

114- فرطاس فتحية، عصرنه الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطن، المجلة الاقتصادية الجديد، العدد 15، المجلد 2016/02، 2016.

115- قاسم ميلود، علاقة الإدارة بالمواطن في الجزائر بين الأزمة و محاولات الإصلاح، دفاتر السياسة والقانون، العدد5، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011.

116- موسى عبد الناصر، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، مجلة الباحث، العدد09، 2011.

117- نجم العزاوي، أثر مكونات الإدارة الإلكترونية على أداء المنظمة دراسة تطبيقية على مصرف الرافدين وفروعه في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 2017/17، الجزائر،2017.

118- هدى عباس قنبر، ميسون عدنان حامد، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبات الجامعية جامعتي بغداد و المستنصرية أنموذجا، مجلة الأستاذ، العدد 210، جامعة بغداد، العراق، 2014، أنظر: http://alustathiq.com/LionImages/News/11B.pdf.

119- وسيلة مرزوقي، التحول نحو الإدارة الإلكترونية كأسلوب للتسيير الإداري، مجلة العلوم الإنسانية، العدد7، الجزء1، جامعة أم البواقي، الجزائر،2017.

❖ **الملتقيات:**

120- راضية أدم محمد، الإدارة الإلكترونية بين الطموحات والمحاذير، المؤتمر العالمي الأول للإدارة الالكترونية في المجتمع الجماهيري، أيام01-04 جوان، طرابلس، ليبيا،2010.

121- سامر حسين العريفه، الإدارة العامة والإدارة الخاصة، ورقة بحثية، كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية، جامعة لبنان، لبنان، 2013، أنظر: http://files.paltoday.tv/files/study.pdf.

122- صباح سعد الدين العلمي، الإدارة العامة والأداء الإداري في فلسطين، ورقة عمل، مؤتمر تحت عنوان تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلي، المنعقد أيام 13- 15 فبراير 2006، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006.

123- صدام فيصل كوكز المحمدي، التصويت الإلكتروني وأمن العملية الانتخابية الإلكترونية دراسة قانونية لتطوير التجربة الانتخابية العراقية، ورقة بحثية، كلية القانون، جامعة الأنبار، الفلوجة، العراق، 2012، أنظر: http://www.ihec.iq/ihecftp/Research-and-Studies/scientific-studies/electronic.vote2013.pdf.

124- العرابي حمزة وآخرون، الأسس النظرية للخدمة العمومية، الملتقى الوطني حول إصلاح الخدمة العمومية وتأهيل المرفق العام –الواقع –التحديات –والأفاق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2، يومي 02و03 مارس، 2014.

125- غردي محمد وآخرون، إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر وأفاق تطويرها، الملتقى الوطني حول إصلاح الخدمة العمومية وتأهيل المرفق العام –الواقع –التحديات –والأفاق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2، يومي 02و03 مارس، 2014.

126- فاتن سعيد با مفلح، حماية أمن المعلومات في شبكة المكتبات بجامعة أم القرى، أنظر: https://www.kau.edu.sa/Files/12510/Researches/63409_34429.pdf.

127- مازن سمير الحكيم، ملخص ورقة بحثية بعنوان الجاهزية الالكترونية للجامعات العراقية E-Readiness For Iraq Universitaires، الندوة العلمية تأسيس البنية التحتية الإلكترونية للنهوض بواقع جامعة كربلاء ألمعلوماتي، يوم 25جوان، قسم علوم الحاسوب، جامعة كربلاء، العراق، 2012، أنظر: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjfw_ibjuTfAhWt3eAKHYJfAFQQFjAAegQICRAC&url=http%3A%2F%2Fwww.dr-mazin.net%2FConferences%2FConf-20120625%2Fe-ReadinessforIraqiUniversities.ppsx&usg=AOvVaw214cGbF91P0fMrkrrixhAV .

128- مجيد شعباني وآخرون، الإدارة الإلكترونية للجماعات المحلية آلية لتحسين جودة الخدمة المقدمة، الملتقى الوطني إصلاح الخدمة العمومية وتأهيل المرفق العام،يومي02و03 مارس، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2014.

129- نور الدين بدوي، وزير الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، مداخلة بيوم دراسي حول خدمات المرفق العام وحق المواطن، يوم 24 ديسمبر، المدرسة الوطنية للإدارة، 2017.

130- هشام ديب، توجهات ترسم مستقبل التجارة الإلكترونية دراسة عن تأثير التجارة الالكترونية على الملكية الفكرية والأمن الإلكتروني، المؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات والإدارة، انظر، http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/arado/unpan005605.pdf,

❖ **المناشير الحكومية:**

131- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 06، الموافق لـ10 فبراير 2015، قانون رقم 15-4، مؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1436 الموافق أول فبراير سنة 2015، يحدد القواعد العامة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين، أنظر: http://www.elmouwatin.dz/IMG/pdf/certification_et_signature_electronique_ar_.pdf.

132- مخطط عمل الحكومة، ماي 2014، أنظر: http://www.premier-ministre.gov.dz/ressources/front/files/pdf/plans-d-actions/planaction2014ar.pdf .

133- مخطط عمل الحكومة، سبتمبر2012، موقع الوزير الأول، أنظر: http://www.premier-ministre.gov.dz/ressources/front/files/pdf/plans-d-actions/plandaction2012-ar.pdf.

134- مخطط عمل الحكومة، سبتمبر2017، موقع الوزير الأول، أنظر: http://www.premier-ministre.gov.dz/ressources/front/files/pdf/plans-d-actions/plan-d-action-du-gouvernement-2017-ar.pdf.

135- المرسوم الرئاسي رقم 16-03 المؤرخ في 7 جانفي 2016، المتعلق بإنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، الجريدة الرسمية العدد2، أنظر:

http://www.dcwaindefla.dz/images/reglementations/textes_ar/autres_reglementatio
ns/dec1603ar.pdf.

136- قانون الجماعات الإقليمية، القانون 11-10، المؤرخ في 22 يونيو سنة 2011، المتعلق بالبلدية، المادة1 و 4.

137- القانون رقم 07/12 مؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق 21 فبراير سنة 2012 متعلق بالولاية، المادة 01.

المنشورات الإدارية:

138- إستراتيجية العصرنة في خدمة العدالة النوعية، المديرية العامة لعصرنة العدالة، وزارة العدل، الجزائر، 2016.

139- عكا عبد الحكيم، إجراءات استخراج صحيفة السوابق القضائية وشهادة الجنسية عبر الإنترنت، المديرية العامة لعصرنة العدالة، وزارة العدل، الجزائر.

140- عكا عبد الحكيم، تعزيز إصلاح قطاع العدالة عن طريق إدماج تكنولوجيا الإعلام والاتصال، المديرية العامة لعصرنة العدالة، وزارة العدل، الجزائر.

141- عكا عبد الحكيم، دور التفتيش القضائي في الرقابة على أمن المحررات القضائية الإلكترونية، المديرية العامة لعصرنة العدالة، وزارة العدل، الجزائر.

142- عكا عبد الحكيم، دور التفتيش القضائي في الرقابة على أمن المحررات القضائية الإلكترونية، المديرية العامة لعصرنة العدالة، وزارة العدل، الجزائر.

143- عكا عبد الحكيم، مركز النداء لوزارة العدل، أنشاء مركز النداء (CALL CENTER)، المديرية العامة لعصرنة العدالة، وزارة العدل، الجزائر.

التقارير:

144- تقرير الأمم المتحدة لتنمية الحكومة الإلكترونية 2014، إدارة الشؤون الاجتماعية والاقتصادية، على الخط: https://bahrain.bh/wps/wcm/connect/9513de3a-312e-4a99-bd5f-be11d59ba1e1/Un_Book_New+Correction+16.10.2014+lowres.pdf?MOD=AJPERES

145- تقرير النشاط السنوي، سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2016، أنظر: https://www.arpce.dz/fr/doc/pub/raa/raa_2016.pdf .

146- تقرير النشاط السنوي، سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2015، أنظر: https://www.arpce.dz/fr/doc/pub/raa/raa_2015.pdf.

147- تقرير النشاط السنوي، سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2014، أنظر: https://www.arpce.dz/fr/doc/pub/raa/raa_2014.pdf .

148- تقرير النشاط السنوي، سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2013، أنظر: https://www.arpce.dz/fr/doc/pub/raa/raa_2013.pdf .

149- تقرير النشاط السنوي، سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2012، أنظر: https://www.arpce.dz/fr/doc/pub/raa/raa_2012.pdf .

150- تقرير جامعة الدول العربية، الأمانة العامة القطاع الاقتصادي، إدارة الإحصاء وقواعد المعلومات، الدول العربية أرقام ومؤشرات، العدد السادس، يناير 2017.

❖ **المواقع الإلكترونية:**

151- Public service, https://ipfs.io/ipfs/QmXoypizjW3WknFiJnKLwHCnL72vedxjQkDDP1mXWo6uco/wiki/Public_service.html..

152- محمد فخري، ما هي دائرة ديمنج، موقع لنكيد إن (linked in)، أنظر:
https://www.linkedin.com/pulse/%D9%85%D8%A7-%D9%87%D9%89-%D8%AF%D8%A7%D8%A6%D8%B1%D9%87-%D8%AF%D9%8A%D9%85%D9%86%D8%AC-pdca-mohamed-fakhry-tqm-cssgb-iqf.

153- محمد محروك، خصوصية التوقيع الإلكتروني وحجيته في الإثبات، موقع العلوم القانونية، انظر، https://www.marocdroit.com.

154- موقع أسعار صرف الدولار، أنظر: http://www.dollarpricetoday.com/.

155- موقع البنك الدولي، بيانات الحسابات القومية للبنك الدولي والبيانات الحسابات القومية لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، https://data.albankaldawli.org/indicator/NY.GNP.PCAP.CD?locations=DZ-XQ&name_desc=false.

156- الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، أنظر: http://www.mpttn.gov.dz/ar.

157- موقع الموضوع، انظر، http://mawdoo3.com/.

158- موقع طلاب الجامعة الافتراضية السورية، أنظر الموقع: http://www.4svu.com..

159- موقع مدونة النسيج، هيام حايك، محو الأمية الرقمية الخيار الإستراتيجي للانتقال للبيئة الرقمية، http://blog.naseej.com/%D9%85%D8%AD%D9%88-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%85%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D9%84%D8%A7%D9%86%D8%AA%D9%82%D8%A7%D9%84-%D9%84%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%A6%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A%D8%A9.

160- موقع وزارة العدل، الإنجازات المحققة في مجال عصرنة قطاع العدالة في الجزائر، أنظر .https://www.mjustice.dz/com_ar_m_akka_dgmj/modern_justice_algerie.pdf

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

161- Abdelhamid Ouaret, Les Dirigeants Face A La Performance De Leurs Entreprises, Grand Alger Livres Editions, 2006.

162- Agnés ,Bradier, " Le Gouvernement Electronique : Une Priorité Européenne " Revue Française D'administration Publique, Ecole Nationale D'administrative, N° 110,2004.

163- Alain Marion, Et D' Autres, Diagnostic De La Perfomance De L'entreprise Concepts Et Méthodes, Dunod Editeur De Savoirs, Paris, 2012.

164- Dawn Ia Cobucci And Adam Duhachek, Methodological Article, Advancing Alpha: Measuring Reliability With Confidence, Journal Of Consumer Psychology, 2003 : https://www2.owen.vanderbilt.edu/dawn.iacobucci/articles/jcpalphaIacobucciDuhachek.pdf.

165- E- Commission, Projet De Plan Stratégique De Construction De La Société D'information, E-Algérie, Novembre 2009

166- James Tiboul , " Une Nouvelle Approche Du Management "Le Temps Des Services Chuatriéme, Edition D'organisation, Paris, 1999.

167- Martine Maadani, Karim Said, Managment Et Pilotage De La Performance, Hachette Supérieur,2009.

168- Mohamed Cherifi Imane, Dictionnaire D Economie Et De Sciences Sociales Berti Editions , Alger, 2009.

169- Rapport United Nations E-Government Survey 2016, E-Government In Support Of Sustainable Development, Department Of Economic And Social Affairs, http://workspace.unpan.org/sites/Internet/Documents/UNPAN96407.pdf.

170- Rapport United Nations E-Government Survey 2018, E-Government In Support Of Sustainable Development, Department Of Economic And Social Affairs, Pp228,

233 Vu https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2018-Survey/E_Government%20Survey%202018_FINAL%20for%20web.pdf.

171- Riadh Bouriche, "Le Rôle Des Tic Dans La Bonne Gouvernance" Participation Avec Cette Communication Au Séminaire National Intitulé, Informations Et Société De La Connaissance, La Faculté Des Sciences Social Et Humaines, Université Mentouri Constantine, Algérie, Organisé Le 18-19 Avril 2009.

172- Unesco, Overview Of E-Gouvernance (Working Paper) On : Portal, Unesco.Org

173- Yvon Pesqueuxle, « Nouveau Mangement Public » Ou New Public Mangement ,«Développement Des Systèmes D'organisation Tance »,2006.

الملاحق

الملحق رقم: 01

جامعة لونيسي علي بالعفرون

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال عمومية

استبيان دراسة حول:

"الإدارة الإلكترونية آلية لتحسين أداء الإدارات العمومية – دراسة حالة – "

أخي الكريم، أختي الكريمة

السلام عليكم و رحمة الله، وبعد:

في إطار تحضير أطروحة الدكتوراه بجامعة لونيسي علي بالبليدة 2، والموسومة بـ الإدارة الإلكترونية آلية لتحسين أداء الإدارات العمومية دراسة حالة" والتي هي موجه للموظفين التابعين لوزارة العدل، حيث تم تصميم هذا الاستبيان راجيا منكم الإجابة عن أسئلته بوضع إشارة (X) في الإطار المناسب، إن صحت النتائج تتوقف بدرجة كبيرة على موضوعية إجابتكم، كما يعد رأيكم عاملا أساسيا لنجاح الدراسة.

ونعلمكم بأن إجاباتكم وآرائكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وستكون هذه الإجابات موضع اعتزاز وتقدير.

من إعداد الطالب **تحت إشراف:**

خنافيف محمد الدكتور قويدر معيزي

مصطلحات الدراسة:

الإدارة الإلكترونية: يعبر على أنها القدرة والمهارة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنفيذ أنشطة الإدارة من خلال استخدام الشبكات الحديثة والإعلام الآلي لتقديم خدمات إلكترونية، والاستغناء عن الأوراق وتقديمها في كل مكان وزمان

الإدارات العمومية: هي الهيئات التي تعود ملكيتها للدولة والتي لا تهدف إلى تحقيق ربح بل تهدف إلى تحقيق أهداف السياسات العامة من خلال توفير خدمات عمومية للمنتفعين.

الخدمات العمومية: هي تلك التي تعد تقليديا خدمة فنية، تزود بصورة عامة بواسطة إدارات عمومية وتهدف إلى تلبية احتياجات المنتفعين، كما تهدف إلى تحقيق المنفعة العامة، كما يراعى في تقديمها مبدأ المساواة والاستمرارية والتكييف.

القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي مصالح وهيئات وزارة العدل بغرض تحليل نتائج الدراسة، لذا نرجو منكم الإجابة على الأسئلة التالية بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك:

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر: أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐

3- المؤهل العلمي: ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دراسات عليا ☐

4- الوظيفة: سلك القضاة ☐ سلك أمناء الضبط ☐ الأسلاك المشتركة ☐

5- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 15 سنوات ☐

أكثر من15 إلى 25 سنة ☐ 25 سنة فأكثر ☐

6- المشاركة في تدريب على العمل بوسائل الإدارة الإلكترونية:

ولا مرة ☐ مرة واحدة ☐ مرتين ☐ أكثر من مرتين ☐

7- عدد الدورات التدريبية التي شاركت فيها بخصوص تحسين أداء الإدارة العمومية:

ولا مرة ☐ مرة واحدة ☐ مرتين ☐ أكثر من مرتين ☐

8- القدرة على التعامل مع الكومبيوتر: عالية ☐ متوسطة ☐ محدودة ☐

9- كم يقدر عدد ساعات العمل بالحواسيب بمصالحكم:

أقل من 3 ساعات ☐ من 3 إلى 5 ساعات ☐ من6 إلى 8 ساعات ☐

القسم الثاني : محاور الاستبانة

المحور الأول: توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية بوزارة العدل

فيما يلي يتم عرض مجموعة من العبارات التي تقيس عدد من المؤشرات تم انتقائها والمرتبطة بموظفي مصالح وهيئات وزارة العدل، ونرجو منكم تحديد موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع (X) في المربع المناسب لاختيارك:

أبعاد الإدارة الإلكترونية						
الرقم	01- نظم المعلومات الإلكترونية	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	تتوفر الوزارة على البنية التحتية الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية (شبكات الاتصال، أجهز الحاسوب...)					
02	تتوفر الوزارة على أنظمة وتطبيقات تسهل التعاملات الإلكترونية					
03	توفر الوزارة أنظمة أمن لحماية المعلومات الإلكترونية					

04	توفر الوزارة القوانين والتشريعات الخاصة بتطبيق وعمل الإدارة الإلكترونية					
05	توفر الوزارة أحدث الأجهزة الإلكترونية لمصالحها وهيئاتها على التراب الوطني					
06	تتوفر الوزارة على قواعد بيانات تسمح لها بجمع مختلف البيانات والمعلومات لتغذية الأنظمة الإلكترونية					
07	يتم تطوير وتحديث النظم الإلكترونية والتطبيقات باستمرار					
08	يساهم نظام الإمضاء والتصديق الإلكتروني في تسهيل تنقل المعلومات والمحررات القضائية إلكترونيا بين المصالح والهيئات القضائية في وقت قصير جدا					
09	تستخدم الوزارة النظام الإلكتروني للتسيير لتسهيل نقل المحررات القضائية إلكترونية بين مختلف المصالح والهيئات القضائية					
10	تتوفر الوزارة على نظام معلومات إلكتروني يربطها مع مختلف الإدارات والمؤسسات العمومية					
11	تتوفر الوزارة على نظام إلكتروني احتياطي من أجل تفادي أي مشكل أو قرصنة أو خلل يحدث بالنظام الإلكتروني الرئيسي					
02- الخدمات العمومية الإلكترونية						
12	يوفر الموقع الإلكتروني للوزارة (بوابة الخدمات الإلكترونية) معظم الخدمات الإلكترونية التي تقدمها					
13	طريقة استعمال الموقع الإلكتروني للوزارة سهل ومرن وغير معقد					
14	يساهم تقديم الخدمات العمومية إلكترونيا في توفير الوقت والجهد لكل المتعاملين					

15	تتوفر الوزارة على برامج وتطبيقات إلكترونية تم تطويرها محليا تتوافق مع الخدمات التي تقدمها					
16	توفر الوزارة بعض الخدمات العمومية إلكترونيا على مدار 24 ساعة.					
17	تسمح الإدارة الإلكترونية بالتقليل من الأخطاء في الوثائق الإدارية لفائدة كل المتعاملين					
18	تتوفر الوزارة على مركز نداء لتقديم شروحات للمتعاملين حول وضعية الخدمات العمومية الإلكترونية					
03- بنية شبكات الاتصال الإلكترونية						
19	تتوفر مصالح وهيئات التابعة للوزارة على الشبكة الإلكترونية الداخلية الخاصة بها "انترانت" تستخدم لتنفيذ مختلف عملياتها الإلكترونية					
20	تملك الوزارة شبكة إلكترونية خارجية "إكسترانت" تستخدم لتنفيذ عملياتها مع مختلف مصالحها والهيئات التابعة لها.					
21	تعتمد الوزارة على الشبكات الإلكترونية المختلفة لتحقيق الرقابة على المتعاملين فأي هيئة تابعة لها.					
22	تمنح الوزارة لموظفيها والمتعاملين معها كلمات مرور لتسهيل الاتصال والولوج لقواعد البيانات لتأدية مهامهم أو الحصول على الخدمات.					
23	تستخدم الوزارة تقنية إرسال الرسائل sms إلى المواطنين لإبلاغهم بمآل قضياهم.					
24	وفرت الوزارة شبكة الألياف البصرية لمختلف هيئاتها من أجل رفع مستوى الاتصال.					

25	تسعى الوزارة لتطوير شبكة الاتصالات الإلكترونية وربطها بمختلف المؤسسات والهياكل والمصالح التابعة لها (محاكم، مؤسسات عقابية، مجالس القضاء...).					
26	تتوفر الوزارة على تطبيق المحادثة المرئية بالهاتف الثابت يسمح بالاتصال المباشر بين مختلف المستويات.					
4- المورد البشري						
27	تتوفر الوزارة عدد لا بأس به من الموظفين المختصين في المجال الإلكتروني					
28	هناك اتصال فعال بين الموظفين التقنيين والموظفين الإداريين في مجال تشغيل الأنظمة والبرامج الإلكترونية					
29	لدى الموظفين بوزارة العدل قابلية التغيير في أسلوب العمل مكنتهم من الانتقال من العمل التقليدي إلى العمل الإلكتروني					
30	تستخدم الوزارة نظام إلكتروني للمورد البشري يسهل على الموظف الحصول على معلومات حول مساره المهني أو الحصول على بعض الخدمات مثل كشف الراتب.					
معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية						
31	عدم وضوح الرؤية والهدف من التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى الموظفين بالقطاع					
32	قوة مقاومة التغيير من قبل الموظفين وذلك لسوء فهمهم للهدف من التوجه نحو الإدارة الإلكترونية على أنها تضر بمصلحتهم					
33	عدم تطابق البرامج والنظم الإلكترونية المستوردة مع الاحتياجات والخدمات المقدمة من طرف الوزارة					

34	ضعف توفير الوزارة بنية تحية ملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية					
35	غياب أو ضعف التشريعات والقوانين المتعلقة بمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بوزارة العدل					
36	صعوبة مسايرة الوزارة للتطور التكنولوجي لمختلف وسائل التكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة					
37	ضعف المخصصات المالية لتوفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية					
38	غياب تحفيز موظفين المختصين في تطوير الأنظمة والبرامج الإلكترونية بالوزارة وغياب التدريب					
39	ضعف ثقة المتعاملين مع الوزارة من المعاملات الإلكترونية					

المحور الثاني: مؤشرات تأثير الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الأداء بمصالح وهيئات التابعة لوزارة العدل، والمرجو تحديد درجة موافقتكم أو عدم موافقتكم عنها، وذلك بوضع (X) في المربع المناسب لاختياركم:

الرقم	مؤشرات تأثير الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	تساهم الإدارة الإلكترونية بوزارة العدل في تقديم خدماتها العمومية بطريقة فعالة وبكفاءة عالية					
02	تساهم الإدارة الإلكترونية في تنظيم المورد البشري وفق ما يحقق الفعالية في تسيير المصالح الإدارية					
03	تسمح سرعة تدفق الإنترنت في تحسين أداء عمل الإدارات العمومية					

04	يسمح تطبيق المحادثة المرئية بالمساهمة في تطوير أداء الإدارة الإلكترونية عبر الرقابة الآنية للموظفين والاتصال المباشر بينهم					
05	تقلل الإدارة الإلكترونية من النفقات المالية على توفير الخدمات العمومية.					
06	توفر الإدارة الإلكترونية عملية اتصالية مرنة بين كل المستويات الإدارية.					
07	توفر الإدارة الإلكترونية معلومات دقيقة في الوقت والمكان المناسب					
08	تساهم الإدارة الإلكترونية في تبادل ونقل المعلومات والحد من الأخطاء في المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات					
09	تسمح الإدارة الإلكترونية بتفعيل مبدأ الشفافية والمصداقية في المعاملات الإدارية لتقديم الخدمات الإلكترونية					
10	تساهم الإدارة الإلكترونية في القضاء على الرشوة والمحسوبية، وكذلك عدم القدرة على تغيير البيانات الإلكترونية					
11	تساهم الإدارة الإلكترونية في القضاء على روتين العمل لدى الموظف					
12	تسمح الإدارة الإلكترونية في تحقيق مبدأ بقاء وديمومة عمل الإدارات العمومية مما يسمح بتقديم الخدمات العمومية على مدرا 24 ساعة.					
13	تحقق الإدارة الإلكترونية مبدأ المساواة في تقديم خدمات العمومية وبدون تمييز					
14	تساهم الإدارة الإلكترونية بتحقيق السرعة في انجاز الوثائق والأعمال الإدارية لتقديم الخدمات الإلكترونية					

15	تجنب الإدارة الإلكترونية تصادم الموظف مع المتعاملين أثناء تقديم الخدمات					
16	تطبق الإدارة الإلكترونية مبدأ اتصل ولا تنتقل لطالب الخدمة العمومية					
17	تقلل الإدارة الإلكترونية من طوابير طلب الخدمة العمومية					

الملحق رقم: 02

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان:

الرقم	اسم ولقب المحكم	الرتبة العلمية
01	علوطي لمين	أستاذ تعليم عالي
02	قاشي خالد	أستاذ تعليم عالي
03	العرابي حمزة	أستاذ تعليم عالي
04	معيزي قويدر	أستاذ محاضر أ
05	بولصنام محمد	أستاذ محاضر أ
06	سلام عبد الرزاق	أستاذ محاضر أ

الملحق رقم 03: نتائج ثبات اختبار الاستبيان

1 الاستبيان ككل:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,955	56

2- المحور الأول

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,925	39

3- المحور الثاني:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,954	17

الملحق رقم04: نتائج صدق الاتساق البنائي

		الاستبيان.الكلي	المحور2	المحور1
الاستبيان.الكلي	Corrélation de Pearson	1	,943**	,884**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	212	212	212
المحور2	Corrélation de Pearson	,943**	1	,677**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	212	212	212
المحور1	Corrélation de Pearson	,884**	,677**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	212	212	212

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

جدول يوضح تفسير معامل الارتباط سبيرمان

قيمة المتعامل	0	−0.1 0.19	−0.20 0.39	−0.40 0.59	−0.60 0.79	−0.80 0.99	1
التفسير	لا يوجد	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدًا	تام

الملحق رقم 05: نتائج تحليل المحور الأول (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري)

1- نتائج تحليل عبارات بعد نظم المعلومات الإلكترونية

	تتوفر الوزارة على نظام إلكتروني احتياطي من أجل تفادي أي مشكل أو قرصنة أو خلل يحدث بالنظام الإلكتروني الرئيسي	تتوفر الوزارة على نظام معلومات إلكتروني يربطها مع مختلف الإدارات والمؤسسات العمومية	تستخدم الوزارة النظام الإلكتروني للتسيير لتسهيل نقل المحررات القضائية إلكترونية بين مختلف المصالح والهيئات القضائية	يساهم نظام الإمضاء والتصديق الإلكتروني في تسهيل تنقل المعلومات والمحررات القضائية إلكترونيا بين المصالح والهيئات القضائية في وقت قصير جدا	يتم تطوير وتحديث النظم الإلكترونية والتطبيقات باستمرار	تتوفر الوزارة على قواعد بيانات تسمح لها بجمع مختلف البيانات والمعلومات لتغذية الأنظمة الإلكترونية	توفر الوزارة أحدث الأجهزة الإلكترونية لمصالحها وهيئاتها على التراب الوطني	توفر الوزارة القوانين والتشريعات الخاصة بتطبيق وعمل الإدارة الإلكترونية	توفر الوزارة أنظمة أمن لحماية المعلومات الإلكترونية	تتوفر الوزارة على أنظمة وتطبيقات تسهل التعاملات الإلكترونية	تتوفر الوزارة على البنية التحتية الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية (شبكات الاتصال، أجهز الحاسوب...)
N Valide	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212
Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,75	3,70	4,05	4,10	3,87	3,81	3,42	3,85	3,86	3,93	3,92
Ecart-type	1,022	1,059	,859	,751	,872	,857	1,139	,839	,859	,846	,894

2- نتائج تحليل بعد الخدمات العمومية الإلكترونية

		يوفر الموقع الإلكتروني للوزارة (بوابة الخدمات الإلكترونية) معظم الخدمات الإلكترونية التي تقدمها	طريقة استعمال الموقع الإلكتروني للوزارة سهل ومرن وغير معقد	يساهم تقديم الخدمات العمومية إلكترونيا في توفير الوقت والجهد لكل المتعاملين	تتوفر الوزارة على برامج وتطبيقات إلكترونية تم تطويرها محليا تتوافق مع الخدمات التي تقدمها	توفر الوزارة بعض الخدمات العمومية إلكترونيا على مدار 24 ساعة	تسمح الإدارة الإلكترونية بالتقليل من الأخطاء في الوثائق الإدارية لفائدة كل المتعاملين	تتوفر الوزارة على مركز نداء لتقديم شروحات للمتعاملين حول وضعية الخدمات العمومية الإلكترونية
N	Valide	212	212	212	212	212	212	212
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,95	4,02	4,16	3,96	3,83	4,02	3,84
Ecart-type		,972	,916	,793	,992	1,127	,981	1,041

3- نتائج تحليل بعد بنية شبكات الاتصال الإلكترونية

		تتوفر مصالح وهيئات التابعة للوزارة على الشبكة الإلكترونية الداخلية الخاصة بها "انترانت" تستخدم لتنفيذ مختلف عملياتها الإلكترونية	تملك الوزارة شبكة إلكترونية خارجية "إكسترانت" تستخدم لتنفيذ عملياتها مع مختلف مصالحها والهيئات التابعة لها	تعتمد الوزارة على الشبكات الإلكترونية المختلفة لتحقيق الرقابة على المتعاملين فأي هيئة تابعة لها	تمنح الوزارة لموظفيها والمتعاملين معها كلمات مرور لتسهيل الاتصال والولوج لقواعد البيانات لتأدية مهامهم أو الحصول على الخدمات	تستخدم الوزارة تقنية إرسال الرسائل sms إلى المواطنين لإبلاغهم بمآل قضياهم	وفرت الوزارة شبكة الألياف البصرية لمختلف هيئاتها من أجل رفع مستوى الاتصال	تسعى الوزارة لتطوير شبكة الاتصالات الإلكترونية وربطها بمختلف المؤسسات والهياكل والمصالح التابعة لها	تتوفر الوزارة على تطبيق المحادثة المرئية بالهاتف الثابت يسمح بالاتصال المباشر بين مختلف المستويات
N	Valide	212	212	212	212	212	212	212	212
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,98	3,80	3,79	4,28	4,09	3,83	4,10	3,68
Ecart-type		1,004	1,096	1,037	,743	,996	1,071	,865	1,220

4- نتائج تحليل بعد المورد البشري

		تتوفر الوزارة عدد لا بأس به من الموظفين المختصين في المجال الإلكتروني	هناك اتصال فعال بين الموظفين التقنيين والموظفين الإداريين في مجال تشغيل الأنظمة والبرامج الإلكترونية	لدى الموظفين بوزارة العدل قابلية التغيير في أسلوب العمل مكنتهم من الانتقال من العمل التقليدي إلى العمل الإلكتروني	تستخدم الوزارة نظام إلكتروني للمورد البشري يسهل على الموظف الحصول على معلومات حول مساره المهني أو الحصول على بعض الخدمات مثل كشف الراتب
N	Valide	212	212	212	212
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,45	3,83	4,09	3,78
Ecart-type		1,300	1,117	,818	1,216

5 – نتائج تحليل بعد المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية

		عدم وضوح الرؤية والهدف من التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى الموظفين بالقطاع	قوة مقاومة التغيير من قبل الموظفين وذلك لسوء فهمهم للهدف من التوجه نحو الإدارة الإلكترونية على أنها تضر بمصلحتهم	عدم تطابق البرامج والنظم الإلكترونية المستوردة مع الاحتياجات والخدمات المقدمة من طرف الوزارة	ضعف توفير الوزارة بنية تحية ملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	غياب أو ضعف التشريعات والقوانين المتعلقة بمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بوزارة العدل	صعوبة مسايرة الوزارة للتطور التكنولوجي لمختلف وسائل التكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة	ضعف المخصصات المالية لتوفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	غياب تحفيز موظفين المختصين في تطوير الأنظمة والبرامج الإلكترونية بالوزارة وغياب التدريب	ضعف ثقة المتعاملين مع الوزارة من المعاملات الإلكترونية
N	Valide	212	212	212	212	212	212	212	212	212
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,47	3,17	3,24	3,30	3,13	3,14	3,31	3,54	3,42
Ecart-type		1,137	1,260	1,090	1,124	1,132	1,079	1,154	1,145	1,175

الملحق رقم 06: نتائج تحليل المحور الثاني مؤشرات تأثير الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء الإدارات العمومية بوزارة العدل (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري)

	تسمح الإدارة الإلكترونية بتفعيل مبدأ الشفافية والمصداقية في المعاملات الإدارية لتقديم الخدمات الإلكترونية	تساهم الإدارة الإلكتروني ة في تبادل ونقل المعلومات والحد من الأخطاء في المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات	توفر الإدارة الإلكتروني ة معلومات دقيقة في الوقت والمكان المناسب	توفر الإدارة الإلكترونية عملية اتصالية مرنة بين كل المستويات الإدارية	تقلل الإدارة الإلكترونية من النفقات المالية على توفير الخدمات العمومية	يسمح تطبيق المحادثة المرئية بالمساهمة في تطوير أداء الإدارة الإلكترونية عبر الرقابة الآنية للموظفين والاتصال المباشر بينهم	تسمح سرعة تدفق الإنترنت في تحسين أداء عمل الإدارات العمومية	تساهم الإدارة الإلكترونية في تنظيم المورد البشري وفق ما يحقق الفعالية في تسيير المصالح الإدارية	تساهم الإدارة الإلكترونية بوزارة العدل في تقديم خدماتها العمومية بطريقة فعالة وبكفاءة عالية
N Valide	212	212	212	212	212	212	212	212	212
Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,15	4,21	4,23	4,12	4,08	3,88	4,04	3,92	4,04
Ecart-type	,962	,901	,897	,894	,926	1,110	1,027	1,030	,925

تقلل الإدارة الإلكترونية من طوابير طلب الخدمة العمومية	تطبق الإدارة الإلكترونية مبدأ اتصل ولا تنتقل لطالب الخدمة العمومية	تجنب الإدارة الإلكترونية تصادم الموظف مع المتعاملين أثناء تقديم الخدمات	تساهم الإدارة الإلكترونية بتحقيق السرعة في انجاز الوثائق والأعمال الإدارية لتقديم الخدمات الإلكترونية	تحقق الإدارة الإلكترونية مبدأ المساواة في تقديم خدمات العمومية وبدون تمييز	تسمح الإدارة الإلكترونية في تحقيق مبدأ بقاء وديمومة عمل الإدارات العمومية مما يسمح بتقديم الخدمات العمومية على مدرا 24 ساعة	تساهم الإدارة الإلكترونية في القضاء على روتين العمل لدى الموظف	تساهم الإدارة الإلكترونية في القضاء على الرشوة والمحسوبية ، وكذلك عدم القدرة على تغيير البيانات الإلكترونية
212	212	212	212	212	212	212	212
0	0	0	0	0	0	0	0
4,29	4,12	4,18	4,26	4,21	4,15	3,99	4,03
,912	1,007	,916	0,840	,842	,947	1,135	1,050

الملحق رقم 07: اختيار الفرضية الرئيسية الأولى

1- اختيار الفرضية الفرعية الأولى: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين نظم المعلومات الإلكترونية وتحسين الأداء الإدارات العمومية بوزارة العدل.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,598[a]	,358	,355	,58867

a. Valeurs prédites : (constantes), البعد1

ANOVAb

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	40,526	1	40,526	116,947	,000[a]
	Résidu	72,772	210	,347		
	Total	113,299	211			

a. Valeurs prédites : (constantes), البعد1

b. Variable dépendante : المحور2

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,379	,256		5,388	,000
	البعد1	,712	,066	,598	10,814	,000

a. Variable dépendante : المحور2

2- اختيار الفرضية الفرعية الثانية: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الخدمات العمومية الإلكترونية وتحسين الأداء الإدارات العمومية بوزارة العدل

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,641[a]	,411	,408	,56373

a. Valeurs prédites : (constantes), البعد2

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	46,564	1	46,564	146,525	,000[a]
	Résidu	66,735	210	,318		
	Total	113,299	211			

a. Valeurs prédites : (constantes), البعد2

b. Variable dépendante : المحور2

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,629	,209		7,801	,000
	البعد2	,626	,052	,641	12,105	,000

a. Variable dépendante : المحور2

3- اختيار الفرضية الفرعية الثالثة نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بنية شبكات الاتصال الإلكترونية وتحسين الأداء الإدارات العمومية بوزارة العدل

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,674[a]	,455	,452	,54247

a. Valeurs prédites : (constantes), البعد3

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	51,502	1	51,502	175,018	,000[a]
	Résidu	61,796	210	,294		
	Total	113,299	211			

a. Valeurs prédites : (constantes), البعد3

b. Variable dépendante : المحور2

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,390	,209		6,644	,000
	البعد3	,690	,052	,674	13,229	,000

a. Variable dépendante : المحور2

4- اختيار الفرضية الفرعية الرابعة: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المورد البشري وتحسين الأداء الإدارات العمومية بوزارة العدل.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,604[a]	,364	,361	,58567

a. Valeurs prédites : (constantes), البعد4

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	41,268	1	41,268	120,313	,000[a]
	Résidu	72,031	210	,343		
	Total	113,299	211			

a. Valeurs prédites : (constantes), البعد4

b. Variable dépendante : المحور2

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,235	,176		12,714	,000
	البعد4	,495	,045	,604	10,969	,000

a. Variable dépendante : المحور2

5 – اختيار الفرضية الفرعية الخامسة: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الإدارات العمومية بوزارة العدل.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,052[a]	,003	-,002	,73352

a. Valeurs prédites : (constantes), المعيقات

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,307	1	,307	,571	,451[a]
	Résidu	112,991	210	,538		
	Total	113,299	211			

a. Valeurs prédites : (constantes), المعيقات

b. Variable dépendante : المحور2

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,955	,214		18,468	,000
	المعيقات	,048	,063	,052	,756	,451

a. Variable dépendante : المحور2

الملحق رقم08: نتائج الفرضية الرئيسية الثانية: اختبار علاقة البيانات الشخصية مع المتغير المستقل

1- الجنس

ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
البعد1	Inter-groupes	2,996	1	2,996	8,168	,005
	Intra-groupes	77,035	210	,367		
	Total	80,031	211			
البعد2	Inter-groupes	1,222	1	1,222	2,178	,141
	Intra-groupes	117,776	210	,561		
	Total	118,997	211			
البعد3	Inter-groupes	4,033	1	4,033	8,138	,005
	Intra-groupes	104,066	210	,496		
	Total	108,099	211			
البعد4	Inter-groupes	2,093	1	2,093	2,648	,105
	Intra-groupes	166,023	210	,791		
	Total	168,116	211			
المعيقات	Inter-groupes	,951	1	,951	1,487	,224
	Intra-groupes	134,400	210	,640		
	Total	135,351	211			

2- العمر

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
البعد1	Inter-groupes	1,473	2	,736	1,959	,144
	Intra-groupes	78,558	209	,376		
	Total	80,031	211			
البعد2	Inter-groupes	2,548	2	1,274	2,287	,104
	Intra-groupes	116,449	209	,557		
	Total	118,997	211			
البعد3	Inter-groupes	2,993	2	1,496	2,975	,053
	Intra-groupes	105,106	209	,503		
	Total	108,099	211			
البعد4	Inter-groupes	4,777	2	2,389	3,057	,049
	Intra-groupes	163,339	209	,782		
	Total	168,116	211			

ANOVA

المعيقات	Inter-groupes	2,729	2	1,364	2,150	,119
	Intra-groupes	132,623	209	,635		
	Total	135,351	211			

3 – المؤهل العلمي

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
البعد1	Inter-groupes	8,815	3	2,938	8,582	,000
	Intra-groupes	71,216	208	,342		
	Total	80,031	211			
البعد2	Inter-groupes	7,948	3	2,649	4,962	,002
	Intra-groupes	111,049	208	,534		
	Total	118,997	211			
البعد3	Inter-groupes	11,771	3	3,924	8,472	,000
	Intra-groupes	96,328	208	,463		
	Total	108,099	211			
البعد4	Inter-groupes	9,492	3	3,164	4,149	,007
	Intra-groupes	158,624	208	,763		
	Total	168,116	211			
المعيقات	Inter-groupes	5,079	3	1,693	2,703	,047
	Intra-groupes	130,273	208	,626		
	Total	135,351	211			

4 – الوظيفة

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
البعد1	Inter-groupes	6,415	2	3,207	9,106	,000
	Intra-groupes	73,616	209	,352		
	Total	80,031	211			
البعد2	Inter-groupes	7,348	2	3,674	6,878	,001
	Intra-groupes	111,649	209	,534		
	Total	118,997	211			
البعد3	Inter-groupes	12,851	2	6,426	14,100	,000
	Intra-groupes	95,247	209	,456		
	Total	108,099	211			
البعد4	Inter-groupes	12,190	2	6,095	8,170	,000
	Intra-groupes	155,926	209	,746		
	Total	168,116	211			

المعيقات	Inter-groupes	2,863	2	1,432	2,258	,107
	Intra-groupes	132,488	209	,634		
	Total	135,351	211			

5- الخبرة المهنية

ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
البعد1	Inter-groupes	1,795	3	,598	1,591	,193
	Intra-groupes	78,236	208	,376		
	Total	80,031	211			
البعد2	Inter-groupes	4,249	3	1,416	2,568	,056
	Intra-groupes	114,748	208	,552		
	Total	118,997	211			
البعد3	Inter-groupes	2,398	3	,799	1,573	,197
	Intra-groupes	105,700	208	,508		
	Total	108,099	211			
البعد4	Inter-groupes	5,715	3	1,905	2,440	,065
	Intra-groupes	162,401	208	,781		
	Total	168,116	211			
المعيقات	Inter-groupes	4,810	3	1,603	2,555	,056
	Intra-groupes	130,541	208	,628		
	Total	135,351	211			

6- المشاركة في تدريب على العمل بوسائل الإدارة الإلكترونية

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
البعد1	Inter-groupes	9,986	3	3,329	9,885	,000
	Intra-groupes	70,045	208	,337		
	Total	80,031	211			
البعد2	Inter-groupes	19,301	3	6,434	13,423	,000
	Intra-groupes	99,696	208	,479		
	Total	118,997	211			
البعد3	Inter-groupes	15,752	3	5,251	11,827	,000
	Intra-groupes	92,346	208	,444		
	Total	108,099	211			
البعد4	Inter-groupes	18,839	3	6,280	8,750	,000
	Intra-groupes	149,278	208	,718		
	Total	168,116	211			
المعيقات	Inter-groupes	2,627	3	,876	1,372	,252
	Intra-groupes	132,724	208	,638		

Total	135,351	211			

7 – القدرة على التعامل مع الكمبيوتر

ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
البعد1	Inter-groupes	13,568	2	6,784	21,333	,000
	Intra-groupes	66,463	209	,318		
	Total	80,031	211			
البعد2	Inter-groupes	12,462	2	6,231	12,224	,000
	Intra-groupes	106,536	209	,510		
	Total	118,997	211			
البعد3	Inter-groupes	8,202	2	4,101	8,580	,000
	Intra-groupes	99,896	209	,478		
	Total	108,099	211			
البعد4	Inter-groupes	20,200	2	10,100	14,271	,000
	Intra-groupes	147,917	209	,708		
	Total	168,116	211			
المعيقات	Inter-groupes	3,336	2	1,668	2,641	,074
	Intra-groupes	132,015	209	,632		
	Total	135,351	211			

8 – كم تقدر عدد ساعات العمل بالحواسيب بمصالحكم

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
البعد1	Inter-groupes	3,470	3	1,157	3,143	,026
	Intra-groupes	76,561	208	,368		
	Total	80,031	211			
البعد2	Inter-groupes	3,910	3	1,303	2,356	,073
	Intra-groupes	115,087	208	,553		
	Total	118,997	211			
البعد3	Inter-groupes	7,838	3	2,613	5,420	,001
	Intra-groupes	100,261	208	,482		
	Total	108,099	211			
البعد4	Inter-groupes	12,080	3	4,027	5,367	,001
	Intra-groupes	156,037	208	,750		
	Total	168,116	211			
المعيقات	Inter-groupes	2,471	3	,824	1,289	,279
	Intra-groupes	132,880	208	,639		
	Total	135,351	211			

ملخص اللغة الأجنبية

Summary :

This study aimed to clarifying the role of appliging electronic management in improving the performance of public management as it covered the theoretical framework of public management, their environments, their functions, and the concept of public services as its main outputs of the In addition the concept of electronic management, its demands, its objectives, its obstacles and its means of protection were addressed. In the this study, five dimensions of electronic management were adopted (electronic information systems, electronic public services, structure of electronic networks, human resource and the obstacles that face the application of electronic management) which are considered as the main dimensions that should be taken into consideration in the process of applying electronic management. After that, the impact of applying electronic management on the principles of public management has been demonstrated (principle of regular functioning of public management, principle of equality between users, principle of public management's ability to be adjusted and to be changed, principle of coast reduction and efforts and time saving) and the reinforcement of these principles reflects the effectiveness and the efficiency of public management in achieving its objectives. Besides The presentation of the main repercussions of the application of electronic management and the means of activating its application in Algeria, the national and the international indicators that allow to measure the readiness of public management to apply the electronic management in its theoretical form were also addressed in this study, in addition to the presentation of the reality of these indicators for the period of time 2012-2018. Then, a case study was conducted concerning the reality and the strategy of the application of electronic management in the Algerian ministry of justice.

In order to achieve the study'a objectives a research of mixed methods has beem adopted using colleding and analyzing the obtained data Moreover, a special questionnaire for this study has beem designed then distritouted to a sample of 250 employees in the courts of ministry of justice (Tipaza, Medea, Djelfa, and Chlef) in order to determine the availability of electronic management and its repercussions on the performance of public management under this study.

The results of this study showed that the availability of electronic managements' dimensions in the ministry of justice amounted to an acceptable level and that each dimension has an impact on improving the performance of public management in the ministry of justice. This study also found that there are statistically significant differences among the studied answers about the application of electronic management because of the personal data except gender variable winch didn't affect. Finally, the study recommends that is mecessary to generalize the experience of the ministry of justice to various ministries and to benefit from the achieved level by this ministry in the application of electronic management and the adaptation of systems and applications since this ministry has become a pioneer in this field at the national and African levels.
Key words: electronic management, public management, electronic public services, pursuance and evaluation indicators, ministry of justice.