

## دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية (التجربة الجزائرية أنموذجا)

**The role of electronic management in improving the quality of public services (the Algerian experience as a model)**د. رابحي بوعبدالله<sup>1</sup>

Dr. RABHI Bouabdelleh

<sup>1</sup> المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت (الجزائر)، rabhi70@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2020/02/21 تاريخ القبول: 2020/03/09 تاريخ النشر: 2020/03/15

**ملخص:**

تهدف الورقة البحثية إلى توضيح دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية بالجزائر، ما حتم على هذه الأخيرة ضرورة التحول من أسلوب الإدارة التقليدية إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية. على هذا الأساس فقد خلصت الدراسة أن التقنيات الحديثة في مجال تقديم خدمات عصرية أصبحت ضرورة ملحة على مختلف القطاعات في المجال الخدمي مما يفرض عليها تكييف خدماتها قصد توفير خدمة ذات طبيعة راقية، وبذلك اندفعت الجهات الإدارية إلى الاستفادة من تطبيقات التقنية نظراً إلى الفوائد الملموسة على أرض الواقع لاسيما من حيث مساهمتها الكبيرة في تحسين تقديم الخدمة العمومية والارتقاء بجودتها.

**كلمات مفتاحية:** الإدارة التقليدية، الإدارة الإلكترونية، الخدمات العمومية، جودة الخدمة العمومية، المرودية.  
تصنيفات JEL: M15، H83، ...

**Abstract :**

The research document aims to clarify the role of Electronic management in improving the quality of public services in Algeria, which forced the latter to move from the traditional management method to the electronic management method.

On this basis, the study concluded that modern technologies in the field of modern service provision have become an urgent necessity for various sectors in the field of services, which obliges it to adapt its services in order to provide a service, beautiful nature, Thus, the administrative authorities were keen to take advantage of technological applications, given the tangible benefits on the ground, Especially in terms of its major contribution to improving the delivery of public services and improving its quality.

**Keywords :** traditional management, electronic management, public services, quality of public service, profitability.

**Jel Classification Codes :** M15, H83, ...

**1. مقدمة :**

عرف العالم في السنوات القليلة الماضية تطورا هائلا في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مستويات عدة، وكان لذلك أثرا كبيرا على الإنسان وعلى أسلوبه ومنهجه في الإدارة، ومن ثم أصبح من الضروري التعرض لدراسة العناصر الإدارية والنفسية المؤثرة والمتأثرة بتلك التكنولوجيا، وهذا ما انعكس على الإدارة العمومية التي تعتبر المحرك لعجلة التنمية في الدولة وبالتالي خدمة المواطنين، كما أن هذه التغيرات أحدثت تحولات كبرى وجذرية شملت مختلف جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية داخل المجتمع، وأضححت من العوامل المهمة

والأساسية المعول عليها في دفع عجلة التنمية في شتى المجالات، كما أن النمو المتسارع في هذا المجال أدى بالكثير من دول العالم للاستفادة من السرعة والفعالية التي توفرها هذه التقنية وخاصة في المجال الإداري.

وفي السياق فإن الإدارة الإلكترونية كأحد متطلبات الحداثة والتطور الذي يشهده العالم اليوم فإنها تلعب دوراً كبيراً في تحسين جودة الخدمة العمومية، وذلك من خلال تأثيرها على فعالية المؤسسات الحكومية المختصة بتوفير الخدمات العمومية من خلال تسهيل اتصالها بالمواطن وسرعة استجابتها ودقة أدائها وغيرها من مظاهر الفعالية.

من جهة أخرى اعتماد الإدارة الإلكترونية يساهم بشكل واضح في ترشيد الخدمة العمومية من حيث تقديمها بطريقة شفافة ودائمة وبأقل التكاليف مع الحرص على المساواة والكفاءة في ذلك، هذه الخدمة العمومية التي تعتبر من أهم وظائف الدولة منذ نشأتها إلى يومنا هذا، والسعي لإيجاد أفضل الآليات لتحسين تقديمها يعني السعي إلى تحقيق رضا المواطن بل يعني تحقيق استقرار المجتمع بصفة عامة، وذلك لأن تحسين طرق تقديمها بما يتماشى وحاجة المواطن تجعل هذا الأخير يشعر بالاطمئنان والثقة بالنظام الحاكم.

والجزائر بدورها سعت إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لاسيما من خلال تجسيدها لمشروع الجزائر الإلكترونية الذي يعتبر نقطة تحول كبيرة في مجال تطوير الخدمات العمومية، ورغم العراقيل التي واجهت تطبيق هذا المشروع لاسيما من حيث انعدام الجاهزية الإلكترونية في الجزائر، إلا أنه تم تطبيق الإدارة الإلكترونية في القطاعات المهمة مثل وزارة الداخلية التي تهدف إلى تفعيل جميع الآليات العصرية لتحسين الإدارة الإلكترونية ومن ثم المساهمة في تخفيف عبء و حجم الملفات المطلوبة من المواطن وتسهيل مساعيه اليومية وتحسين عمل وأداء الإدارات العمومية قصد تحسين تقديم الخدمة العمومية من خلال رقمنة السجلات الخاصة بالحالة المدنية وجواز السفر البيومتري وبطاقة التعريف البيومترية وغير ذلك من مظاهر تطبيق الإدارة الإلكترونية .

**إشكالية الدراسة:** اعتماداً على ما سبق تظهر لنا معالم إشكالية هذا البحث التي نستعرضها بالطريقة التالية: **ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية بالجزائر؟**

**فرضيات الدراسة:** من خلال إشكالية الدراسة نطرح الفرضيات التالية:

- التطور التكنولوجي الحاصل أدى الى تطوير الادارة من تقليدية إلى إلكترونية، مما ساعد المرافق العمومية على تحسين اداء خدماتها.
- تحسين مستوى أداء المرافق العمومية مرتبط بتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ترتبط عملية عصنة تسيير المرافق العمومية بالإدارة الإلكترونية.
- تساهم الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة في تطوير أداء المرافق العمومية ومنه جودة الخدمات العمومية.

**أهداف الدراسة:** تركز أهداف هذا البحث في تسليط الضوء على مدى أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الحكومية والمساعي التي بذلت في هذا المجال، وبالتالي البحث عن السبل التي تجعل منها آلية من الآليات المختلفة المساهمة في تحسين وتطوير جودة الخدمات العمومية.

ولعل أهم هذه الأهداف ما يلي:

- التعريف بالإدارة الإلكترونية والدور الذي تؤديه في خدمة المجتمع.
- بيان أهمية وخصائص الادارة الإلكترونية في المؤسسات والمرافق الحكومية.
- عرض لأهداف ومكاسب وملامح وأبعاد الادارة الإلكترونية.
- عرض وتوضيح لمزايا وأثار الإدارة الإلكترونية وأسباب التحول.

■ التعريف بالخدمة العمومية.

■ عرض وتوضيح لمميزات وخصائص وأنواع الخدمات العمومية.

**المنهج المستخدم في الدراسة:** اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي في تقديم المادة العلمية للبحث وإخضاع معطياته للفحص والتحليل.

للإجابة على تساؤل الإشكالية والإمام بجوانب الموضوع محل الدراسة ارتأينا التطرق للعناصر التالية:

- الإطار المفاهيمي للخدمة العمومية.

- ماهية الإدارة الالكترونية.

- الإدارة الالكترونية وأفاق تحسين الخدمة العمومية بالجزائر.

- النتائج والتوصيات.

## 2. الإطار المفاهيمي للخدمة العمومية:

**1.2. تعريف الخدمة العمومية:** من اجل التطرق إلى مفهوم الخدمة العمومية يجب ان نشير إلى مفهوم الخدمة من حيث تعدد الباحثين والدارسين لها مع تعدد تعار يفها ونجد منها:

يعرفها كوتلر آرمسترونغ بأنها: " نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عليها أية ملكية فتقدم الخدمة قد يكون مرتبطا بمنتج مادي أو لا يكون."

وتعرف أيضا أنها: " نشاط أو منفعة أحد الأطراف يمكن ان يقدمه لطرف آخر يكون غير ملموس بالضرورة ولا ينتج عنه ملكية لأي فرد ويمكن ان يرتبط أو لا يرتبط بمنتج طبيعي". (موك وآخرون، 2007، ص42-43)

كما تعرف على أنها: " القدرة على تلبية الحاجات الضرورية للحفاظ على حياة الإنسان وضمنا وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها على ان تكون في مصلحة الغالبية من المجتمع وهي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع المستوى المعيشي للمواطنين". (العلاق، 2009، ص138-139)

## 2.2. خصائص الخدمة العمومية: تتمثل فيما يلي: (غزلاني، حكار، 2016، ص31)

■ للخدمات العمومية نظام خاص فهي تخضع لمجموعة من القواعد الموضوعة لغرض المصلحة العامة.

■ الخدمة العامة عادة تحتكرها مؤسسات ضخمة وكبرى من حيث معدل تشغيلها ورقم اعمالها.

■ لكي تصبح الخدمة خدمة عمومية فذلك معناه ان هذه الخدمة تتمتع بمعيار ثنائي فهي من جهة إدارية أو اقتصادية ومن جهة أخرى مراقبة الدولة لها تجعلها سياسية.

■ هناك ارتباط موجب بين مستوى التقدم والرفاهية التي يصلها البلد وبين عدد الوظائف التي تتكفل بها المصالح العمومية.

■ الخدمة العامة لا تقدم للأقليات فقط بل تسعى إلى تغطية أكبر عدد من الجمهور وهذا لان الخدمة العامة ليست متميزة بعلاقات مع الزبائن.

■ الهدف من تقديم الخدمة العامة ليس تحقيق الربح بل هدفها تحقيق الربح الاجتماعي.

■ الخدمة العامة عادة تحتكرها مؤسسات كبرى وضخمة من حيث معدل تشغيلها.

**3.2. أنواع الخدمة العمومية:** تضم الخدمة العمومية مجموعة كبيرة وغير متجانسة من الخدمات العمومية، تتنوع بتنوع طلبات المواطنين وبتغير الظروف المعيشية التي أصبحت مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالتقدم التكنولوجي والعلمي، ما يحتم على المنظمات العامة مراعاة ذلك، والتي يمكن حصرها في مجموعة الخدمات التالية:

✓ الخدمات الإدارية: مثلاً خدمة الحالة المدنية بالبلديات.

✓ الخدمات الاجتماعية والثقافية: خدمة التمدريس الإلزامي، الخدمات الصحية ...

✓ الخدمات الصناعية والتجارية مثلاً خدمة مؤسسة المياه خدمة مؤسسة الكهرباء والغاز ...

ومن ثم يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من الخدمات العمومية وفق التصنيفات التالية: (غزلاني، حكار، 2016، ص32)

أ. من حيث طبيعة الخدمة المقدمة: نجد صنفان خدمة فردية يستفيد الفرد منها بمفرده وخدمة اجتماعية أي لا يمكن استغلالها إلا في إطار الجماعة.

ب. من حيث طبيعة الخدمة المقدمة: نجد صنفان خدمة ذات استهلاك إجباري وخدمة ذات استهلاك اختياري.

ج. من حيث طريقة تحمل التكلفة: نجد خدمة مجانية وخدمة بالمقابل وخدمة مدعمة.

### 3. ماهية الإدارة الإلكترونية:

**1.3. مفهوم الإدارة الإلكترونية:** هناك عدة تعاريف للإدارة الإلكترونية نورد بعضها بالطريقة التالية:

- الانتقال من العمل الإداري التقليدي إلى تطبيق تقنيات المعلومات والاتصالات في البناء التنظيمي واستخدام التقنية الحديثة بما فيها شبكات الحاسب الآلي لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة وإنجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمستخدمين بكفاءة وبأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن، هو تحول الإدارة من إدارة عادية إلى إدارة إلكترونية. (خميس، 2009، ص07)
- تعني الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني، عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً. (السالمي، 2006، ص32)
- تعني استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية، بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة، أو الإعلان. (الطعامنة وآخرون، 2004، ص10)
- الإدارة الإلكترونية هي إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت أو الانترنت دون أن يضطر العملاء إلى الانتقال إلى الإدارات شخصياً لإنجاز معاملاتهم مع من يرافق فن إهدار للوقت والجهد والطاقت. (الحموي، 2011، ص20)
- عرفها غنيم بأنها هي استخدام خليط من التكنولوجيا لأداء الأعمال والإسراع بهذا الأداء وإيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة وبينها وبين المنظمات الأخرى والعملاء. (فريد كورتل وتيش، 2015، ص16)

**2.3. أهمية الإدارة الإلكترونية:** تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهي تمثل نوعاً من الاستجابة الفورية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين التي تشمل العولمة، الفضاء الرقمي، المعرفة وثورة الانترنت.

وتجدر الإشارة أن للإدارة الإلكترونية أهمية سواء بالنسبة للمؤسسات أو على المستوى القومي، والتي تتمثل بصفة أساسية فيما يلي: (فريد كورتل وتيش، 2015، ص41-42)

❖ أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمؤسسات: تساهم الإدارة الإلكترونية في:

- انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المؤسسة.
- اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المؤسسة.
- توجيه الإنتاج وفقاً لاحتياجات ورغبات الزبائن.
- تحسين جودة المنتجات وزيادة درجة تنافسية المؤسسة.
- تلافي التعامل الورقي.

❖ أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى القومي: تساهم الإدارة الإلكترونية على المستوى القومي في:

- تحسين مستوى أداء المؤسسات الحكومية.
- الاستفادة من الفرص المتاحة في أسواق التكنولوجيا المتقدمة.
- زيادة الصادرات وتدعيم الاقتصاد الوطني.
- تدعيم جانب الواردات في الدولة.
- زيادة قدرة المشاريع الصغيرة ومتوسطة الحجم على المشاركة في حركة التجارة العالمية.

**3.3. خصائص الإدارة الإلكترونية:** تقدم الإدارة الإلكترونية وجهًا آخر مغايرًا لوجه الإدارة التقليدية، نظرًا لسلاسة أدائها وإيقاعها السريع، وقد أصبحت أداة فاعلة في أيدي الذين بادروا بتطبيق التقنية في دوائهم الإدارية، وحلمًا يتطلع إليه الإداريون الذين لم يحظوا بالانتقال إلى الإدارة الإلكترونية، أو طبقوها جزئيًا في بعض أنشطتهم، ولم يبلغوا الدرجة الكافية لإطلاق اسم الإدارة الإلكترونية على تعاملاتهم.

إن الأمل يحدو الكثير من المراجعين وأصحاب المعاملات وأصحاب الأعمال والمستثمرين وكثيرًا من منسوبي الإدارات، إلى أن تختفي أكوام الملفات الورقية التي تكتسب اللون الأصفر مع مرور الزمن، مما يشعر مراجعي تلك الإدارات ومنسوبيها بخضوعهم لنظام قديم قدم أوراقه، ويمكن استعراض بعض خصائص الإدارة الإلكترونية في النقاط الآتية: (العوض، 2010، ص 06)

- السرعة والوضوح.
- عدم التقيد بالزمان والمكان.
- إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها.
- المرونة.
- الرقابة المباشرة والصادقة.
- السرية والخصوصية.

**4.3. أهداف ومكاسب الإدارة الإلكترونية:** من بين أهم أهداف ومكاسب الإدارة الإلكترونية نجد: (رضوان، 2004، ص 03)

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.

- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
- توفير البيانات والمعلومات للمستخدمين بصورة فورية.
- التعلم المستمر وبناء المعرفة.
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد.

### 5.3. المزايا والآثار الإيجابية للإدارة الإلكترونية: يمكن تلخيصها في النقاط التالية: (خميس، 2009، ص 09)

- سرعة أداء الخدمات للعملاء مع الحفاظ على جودتها.
- نقل الوثائق إلكترونياً بشكل أكثر فعالية.
- تقليل التكلفة نتيجة تبسيط الإجراءات وتقليل المعاملات الورقية وتخفيض وقت الأداء.
- تقليل الحاجة إلى العاملين القائمين بأداء الخدمة وخاصة ما يتعلق بالمعاملات الورقية.
- التقييم الموضوعي لأداء العاملين وتنمية نظام متطور لمعرفة المقصرين.
- تخفيض الأخطاء إلى أقل ما يمكن فالنظام الإلكتروني أقل عرضة للأخطاء.
- تقليص المخالفات نظراً لسهولة ويسر النظام ودقته.
- الوضوح وسهولة الفهم من قبل المستخدمين لما هو مطلوب منهم من وثائق.
- تخفيض الاستثمارات الخاصة بالمباني والعقارات وما إليها.
- تقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز الأعمال.

### 6.3. أبعاد الإدارة الإلكترونية: تتمثل في العناصر التالية: (خميس، 2009، ص 07)

- إدارة بلا أوراق: حيث يتم الاعتماد على الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.
- إدارة عن بعد: حيث الاتصال الإلكتروني والتليفون المحمول والتليفون الدولي الجديد والمؤتمرات الإلكترونية وغيرها من وسائل الاتصال الحديثة.
- الإدارة بالزمن المفتوح: حيث يكون العمل 24 ساعة متواصلة دون الارتباط بالليل أو النهار.
- إدارة بلا تنظيمات جامدة: فالعمل يتم من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.
- القيام بمجموعة من الجهود التخطيطية والتنظيمية والرقابية.
- الاعتماد بشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات عند القيام بالعمليات الإدارية.
- مزج مجموعة الموارد البشرية والمعلوماتية والتكنولوجية والآلية المزيج المناسب لتقديم الخدمة الإلكترونية.
- تقديم المنتجات (السلع والخدمات والأفكار) للعملاء بالجودة المطلوبة.
- العمل على تحقيق الكفاءة والفعالية.

### 7.3. أسباب التحول للإدارة الإلكترونية: إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس درياً من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات

العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات و ضمان سلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية،

ويمثل عامل الوقت أحد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات، فلم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والتجويد وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر التوقيت .

ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحويل الإلكتروني في النقاط التالية:(رضوان، 2004، ص 04)

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

#### 4. الإدارة الإلكترونية وأفاق تحسين الخدمة العمومية بالجزائر:

**1.4. متطلبات ومقومات مشروع الإدارة الإلكترونية:** إنّ مشروع الإدارة الإلكترونية شأنه شأن أي مشروع أو برنامج آخر يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة والمواتية لطبيعة عمله كي يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه وبالتالي يحقق النجاح و التفوق و إلاّ سيكون مصيره الفشل و سيسبب ذلك خسارة في الوقت و المال و الجهد و نعود عندها إلى نقطة الصفر، فالإدارة هي ابنة بيئتها تؤثر وتتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها و تتفاعل مع كافة العناصر السياسية والاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و التكنولوجية، لذلك فان مشروع الإدارة الإلكترونية يجب أن يراعي عدّة متطلبات نذكر منها:(العوض، 2010، ص 26-28)

**أولاً:** البنية التحتية، إذ أن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب ان لم نقل عال من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى.

**ثانياً:** توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية والتي نستطيع بواسطتها التواصل معها، ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية والحمولة والهاتف الشبكي وغيرها من الأجهزة التي تمكنا من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد وبأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليها.

**ثالثاً:** توافر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالإنترنت، ونشدد على أن تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان من اجل فتح المجال لأكثر عدد ممكن من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية في أقل جهد وأقصر وقت وأقل كلفة ممكنة.

**رابعاً:** التدريب وبناء القدرات، ويشمل تدريب كافة الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه "الإدارة الإلكترونية" بشكل سليم، ويفضل أن يتم ذلك بواسطة معاهد أو مراكز تدريب متخصصة وتابعة للحكومة، أضف إلى هذا أنه يجب نشر ثقافة استخدام "الإدارة الإلكترونية" وطرق ووسائل استخدامها للمواطنين أيضاً وبنفس الطريقة السابقة.

**خامساً:** توافر مستوى مناسب من التمويل، بحيث يمكن التمويل الحكومة من إجراء صيانة دورية وتدريب للكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا و"الإدارة الإلكترونية" على مستوى العالم.

**سادسا:** توفر الإرادة السياسية، بحيث يكون هناك مسؤول أو لجنة محددة تتولى تطبيق هذا المشروع وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل وتتولى الإشراف على التطبيق وتقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ.

**سابعا:** وجود التشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصدقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

**ثامنا:** توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث والتركيز على هذه النقطة لما لها من أهمية وخطورة على الأمن القومي والشخصي للدولة أو الأفراد.

**تاسعا:** خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لاستخدام الإدارة الإلكترونية وإبراز محاسنها وضرورة مشاركة جميع المواطنين فيها والتفاعل معها، ويشترك في هذه الحملة جميع وسائل الإعلام الوطنية من إذاعة وتلفزيون وصحف والحرص على الجانب الدعائي وإقامة الندوات والمؤتمرات واستضافة المسؤولين والوزراء والموظفين في حلقات نقاش حول الموضوع لتهيئة مناخ شعبي قادر على التعامل مع مفهوم الإدارة الإلكترونية. بالإضافة إلى هذه العناصر يجب توفير بعض العناصر الفنية والتقنية التي تساعد على تبسيط وتسهيل استخدام الإدارة الإلكترونية بما يتناسب مع ثقافة جميع المواطنين ومنها توحيد أشكال المواقع الحكومية والإدارية وتوحيد طرق استخدامها وإنشاء موقع شامل كدليل لعناوين جميع المراكز الحكومية الإدارية في البلاد.

**2.4. رقمنة الإدارة الجزائرية:** في هذا السياق حاولت العديد من القطاعات العمومية الشروع في تطبيقات الخدمة العامة الإلكترونية مستهدفة الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمواطنين، ويعد قطاع البريد والمواصلات أولى القطاعات الخدمية التي شملت عمليات الرقمنة، قبل أن تتبعها قطاعات أخرى، كما هو موضح من خلال الآتي:

**أ. قطاع البريد والمواصلات:** في إطار تنفيذ الإدارة الإلكترونية، فقد شرعت وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال في عدة مشاريع بالتعاون مع الوزارات الأخرى، تتمحور هذه المشاريع أساساً حول: (طلحي، رحيلية، 2015)

- تطوير ووضع قاعدة حيوية لتسيير المضامين وتقديم الخدمات عبر النت لصالح القطاعات الوزارية الجزائرية.
- تصميم وتطوير بوابة المواطن.
- تطوير ووضع موقع انترنت مخصص للإجراءات الإدارية المتعلقة بإنشاء مؤسسة في الجزائر.
- نشر مشروع الطب عن بعد.
- تطبيق التصديق الإلكتروني.

وبهدف تطوير الإدارة الإلكترونية تم وضع مواقع انترنت مؤسساتية من أجل السماح للمواطنين بالوصول إلى مختلف المعلومات الضرورية والتفاعل مع الإدارة وكذلك من أجل إجراء بعض العمليات الكترونياً.

**ب. قطاع العدالة:** من ضمن الإنجازات المحققة ضمن مشروع عصرنة قطاع العدالة: (قيدوم، قروي، 2016، ص 103-104)

- إنجاز أرضية انترنت: مند نوفمبر 2003 وإنشاء موقع الكتروني لوزارة العدل.
- إنشاء بوابة القانون.
- إنشاء مركز وطني للسوابق العدلية تم استلامه في 06 فيفري 2004.
- نظام تسيير ومتابعة الملفات القضائية.
- نظام تسيير ومتابعة المساجين.
- نظام تسيير أوامر القبض.



● رقمنة الأرشيف القضائي.

إن إدخال الإدارة الإلكترونية إلى قطاع العدالة، ليس مجرد مكننة مواكبة للعصر، إنما يعكس حقيقة جهود الدولة الرامية إلى عصرنه القطاع وتحسين الخدمة العمومية، خاصة وأن هذه العملية رافقها تكوين مكثف للقضاة والموظفين. وتجدر الإشارة أنه بالرغم من الاستحسان الذي أبداه المواطن الجزائري حول الخدمات الإلكترونية، إلا أن تواصله مع الأجهزة القضائية من خلال شبكة الانترنت يظل محدودا جدا، لتصبح بذلك تغيير عقلية المواطن الجزائري أحد أهم التحديات التي تواجه عصرنه قطاع العدالة.

**ت. قطاع البنوك:** نطرح في هذا السياق أهم التطورات التي عرفتها أنظمة الدفع والتبادلات المصرفية انطلاقا من البطاقة المصرفية الإلكترونية إلى بطاقات الائتمان الممغنطة الأخرى على غرار بطاقة فيزا وغيرها من البرمجيات التي أعطت للبنك الجزائري مكانة بارزة، (عاشور، 2010، ص 125) إلا أن المنظومة البنكية الجزائرية تعتبر من الأنظمة المتأخرة على الصعيد الدولي والإقليمي، بالنظر إلى التخلف وبطء وتيرة المعاملات المالية، تحت ذريعة إضفاء حماية مالية أكبر للتحويلات، والمحافظة على ممتلكات الزبائن الخواص والشركات.

**ث. قطاع الضرائب:** باعتبارها طرف معني في القطاع المالي، باشرت إدارة الضرائب في ورشة للعصرنه على نطاق واسع تهدف إلى إعادة هيكلة مصالحها وتبسيط إجراءاتها وتحسين أدائها، وعلى هذا الصعيد، وضعت المديرية العامة للضرائب تنفيذ نظام معلوماتي ناجح كأحد أولوياتها الأساسية بالاعتماد على تكنولوجيات مبتكرة والارتكاز على إجراءات مبسطة من شأنها أن تسمح بتحسين الفعالية والشفافية ونوعية خدماتها.

يتم توجيه استراتيجياتها في هذا المجال بأهداف واضحة تتمحور حول رقمنة جميع العمليات الجبائية وكذا التشغيل الآلي لجميع إجراءات معالجة المعطيات ذات الصلة بفرض الضريبة والتحصيل والرقابة والمنازعات، تسعى المديرية العامة للضرائب من خلال هذا المشروع إلى إنشاء إدارة الكترونية تركز على استعمال التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصال كأداة عمل وتقارب بين الإدارة الجبائية ومحيطها، تلعب هذه التكنولوجيات دورا ضروريا في هذا الانتقال.

يمثل تجسيد الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمديرية العامة للضرائب رهان كبير، وفي هذا الصدد، فهي مدعوة إلى مضاعفة جهودها على نطاق واسع وإثبات فعاليتها وكفاءتها لتكون في مستوى التحديات المرفوعة. (بن عيشاوي، 2010/2009، ص 292)

**ج. قطاع الداخلية والجماعات المحلية:** اتخذت وزارة الداخلية في هذا السياق عديد الإجراءات في سبيل تقديم خدمة عمومية نوعية للمواطنين، الذين أصبح بإمكانهم استخراج جميع الوثائق المتعلقة بالحالة المدنية من أقرب بلدية ممكنة بغض النظر عن البلدية التي وُلدوا فيها، زيادة على بطاقات التعريف وجوازات السفر البيومترية، وهذه العملية استأصلت الطوابير التي كانت تشهد الدوائر والبلديات على حد سواء.

ولا أحد ينكر أن وزارة الداخلية كانت من أكثر القطاعات التي سارعت بالتوسع في تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال تنفيذها لعدة مشاريع في هذا الإطار والتي تتمثل خاصة في: (قيدوم، قروي، 2016، ص 105-107)

- مشروع رقمنة مصلحة الحالة المدنية.
- مشروع جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترين.
- البلدية الذكية....

إن عصنة الإدارة تحمل أبعادا اقتصادية، حيث أن الأموال الهائلة التي كانت تخصص سابقا لاقتناء الورق يمكن أن توظف لجوانب أخرى يحتاجها المواطن في مجال التنمية، فالإدارة الإلكترونية وتعميمها في البلديات أصبح ضرورة لا مهرب منها، وسيكون لها أثر إيجابي على حياة المواطن وعلى مسار التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلاد، لاسيما في ظل التطورات التكنولوجية الهائلة والسريعة التي يشهدها العالم، لأن هذا التوجه بات ضروريا لتهيئة الظروف لبناء إدارة جزائرية قوية.

إن الهدف المتوخى من عصنة ورقمنة البلديات هو الوصول إلى إدارة إلكترونية، إلى جانب تسهيل حصول المواطن على وثائقه في وقت زمني وجيز، وبالمقابل لا بد أن يكون المتعاملون والمواطنون قادرين على استخدام التقنيات الحديثة حتى يتجسد مشروع البلدية الإلكترونية.

**3.4. دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية بالجزائر:** لقد أدرك القائمون على برامج الحكومة أهمية التغييرات المستمرة في تكنولوجيا الإعلام والاتصال أنه لم يعد لدى الحكومة أي خيار آخر إلا التفكير جديا في تطبيق الإدارة الإلكترونية كقناة خدمات عامة يستخدمها جميع المواطنين في أي وقت ومكان وهو ما سيوفر عليها الكثير من الوقت والجهد والمال، ومتاعب انتقال المواطنين إلى مختلف الإدارات الحكومية والانتظار في طوابير طويلة لإنهاء معاملة ما، وتلعب الإدارة الإلكترونية دورا هاما في تحسين جودة الخدمات الحكومية المقدمة من خلال ما يلي: (واعمر، بدون سنة نشر، ص 16)

- تقليل الضغوط على مستوى شبابيك الخدمة وتقليص آجال الانتظار؛
- تسهيل معاملات الأفراد وإعادة هيكلة الإجراءات نحو التبسيط والتسهيل؛
- تقليل التراكم الورقي بإحلال الوثائق الإلكترونية بديلا عن الوثائق الورقية؛
- استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في زيادة قدرة الحكومة الجزائرية على توفير المعلومات والخدمات بسهولة ويسر؛
- التقليل من التزاحم وعدد مرات التردد على مختلف الإدارات الحكومية مع تحقيق العدالة والشفافية في الحصول على الخدمة؛
- تهيئة الجهاز الحكومي للاندماج في النظام العالمي حتى يتواءم مستوى أداء الحكومة مع النظم الحديثة المتبعة في الدول المتقدمة في هذا المجال؛
- تشجيع المجتمع على التعامل بالحاسوب الآلي ومحو الأمية المعلوماتية وإيجاد بيئة أعمال أفضل وتنافس تجاري فيما يتعلق بالاقتصاد الرقمي الجديد؛
- الوصول إلى المناطق النائية بخدماتها وفك العزلة عنها حتى تسهل على مواطني تلك المناطق قضاء أمورهم وعدم تحملهم عناء التنقل لإنهاء معاملاتهم مع الحكومة؛
- تحسين فعالية تدخل الدولة سواء فيما يتعلق بالتكفل بانشغالات المواطنين أو وضع قيد العمل السياسة الوطنية للتنمية الاجتماعية والاقتصادية؛
- التنمية وبصفة متواصلة لسياسات تبسيط وتخفيف الإجراءات الإدارية وكذا مكافحة البيروقراطية التي تشكل كبحا لتنمية البلاد؛
- تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين في مختلف مجالات الحياة، وكذلك المساهمة في تجسيد مبادئ العدالة الاجتماعية والمساواة على أرض الواقع، وكذا تحقيق السياسة الوطنية الجوارية عن طريق تقريب الإدارة من المواطن؛
- مواجهة تحديات العولمة المتسارعة حيث حددت الحكومة الجزائرية هدف خاص لحماية البلاد ضد آفة الجريمة المنظمة وبالأخص تلك العابرة للحدود وكذا ظاهرة الإرهاب التي تستعمل غالبا وثائق هوية وسفر مزورة ومن هنا جاء دور الإدارة الإلكترونية من خلال إصدار جوازات السفر البيومترية والإلكترونية؛

- تمنح الوثيقة المؤمنة (جواز السفر البيومتري والإلكتروني) ضمانا لأمن تنقل المسافرين على مستوى الموانئ والمطارات والمراكز الحدودية البرية مع سهولة التنقل بفضل مراقبة إلكترونية سريعة لوثائق المسافرين إضافة إلى التعرف الموثوق الذي تسمح به وثائق السفر البيومترية والإلكترونية.

**4.4. مؤشرات جاهزية الإدارة الإلكترونية في الجزائر:** يتوقف تحديد جاهزية الإدارة الإلكترونية في الجزائر على ضرورة الكشف عن جملة من المؤشرات والتي تتمثل فيما يلي: (عاشور، 2010، ص 125)

- **مؤشر الوصول إلى الإنترنت:** بالنظر إلى درجة وصول الأفراد إلى الإنترنت، يمكن القول إن دخول الإنترنت إلى الجزائر أعطى إمكانية جديدة لإعادة صياغة استراتيجية حديثة، وتنظيم الخدمات والمهام بسرعة ووقت قصير ومكان واسع، وبالتالي بيئة التكنولوجيا الحديثة تسيطر عليها شبكة الإنترنت كشبكة يمكن الوصول إليها من طرف فئة كبيرة من المواطنين.
- **مؤشر التعليم عبر الإنترنت:** إن تحليل مؤشر التعليم عبر الإنترنت يدعو إلى ضرورة الكشف عن واقع وأثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال في مجال التعليم ومحدداته ومدى الاستفادة منه، وتبيان حلوله والعقبات التي تحد من انتشاره وتعميمه، إذ تعمل تكنولوجيا الإنترنت على توجيه مجال التعليم والبحث العلمي وخدمة مصالح الطلبة والأساتذة وفق شبكة تكنولوجيا تظطلع بمهام توفير الأساسيات في مجال الاتصالات والبحث العلمي وهو ما يمهد لإقامة مشروع الجامعة الافتراضية بالجزائر.
- **مؤشر انتشار الإنترنت في المجتمع:** يمكن الانطلاق من السياسة الحكومية لمعرفة مدى وجود مبادرة لنشر تكنولوجيا المعلومات، والتي في مقدمتها تمكين المواطنين من الوصول إلى خدمات الإنترنت، والتزود بتكنولوجيا المعلومات، إذ يمثل برنامج جهاز كومبيوتر لكل عائلة في الجزائر أحد المنطلقات الأساسية الرامية إلى توسيع استخدام الإنترنت، ونشر التكنولوجيا المتطورة بين أفراد المجتمع، إضافة إلى محاولة تعميم الربط بالإنترنت.
- **انتشار الإنترنت في الاقتصاد:** تحديدا ووفقا لهذا المؤشر عملت الجزائر على محاولة الاستفادة من شبكة الإنترنت في المجال الاقتصادي، والواقع يبين أن التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في الجزائر هي حبيسة قطاعات قليلة لأشخاص محددين، وهذا غير كاف لإقامة اقتصاد معرفي فعال، أما مبادرة الجزائر فتتمثل في مشروع الدفع الإلكتروني والصيرفة الإلكترونية التي تقدمها البنوك كأحد الخدمات من خلال شبكات اتصال إلكترونية تقتصر صلاحية الدخول إليها على المشاركين فيها.

**5.4. الإدارة الإلكترونية وتحسين الخدمة العمومية:** جاء مصطلح الإدارة الإلكترونية بهدف تحسين الخدمة العمومية، وتقريب الإدارة من المواطن وتحسين مستويات الأداء في الأجهزة الحكومية للدلالة على استخدام نتائج الثورة التكنولوجية لتحسين مستويات الأداء في الأجهزة الحكومية ورفع كفاءتها وتعزيز دورها في تحقيق الأهداف، ويشمل ذلك الاستفادة من تراكم المعرفة وتزايد التقدم التقني المرافق لها في توسيع قاعدة المستفيدين من الخدمة العمومية من حيث وفرة هذه الخدمة، وتحسين أساليب تقديمها، عبر طرق غير تقليدية (الكثرونية) تمكن من الاطلاع على الخدمة وإكمال التبادل بين الدوائر الحكومية، وجمهور المستفيدين من خدماتها. فترشيد الخدمة العمومية يدفع إلى ضرورة اعتماد مبدأ عمل مراكز خدمة المواطن الذي يبنى على وجود مراكز قادرة على الاتصال بكافة إدارات الدولة، تستطيع بالنيابة على المواطن إلى الانتقال من إدارة إلى أخرى لمتابعة معاملاته.

ومن هنا يمكننا القول إن أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على آفاق ترشيد الخدمة العمومية يركز على وجوب تحقيق العناصر التالية: (غزلاني، حكار، 2016، ص 45-46)

- **مردودية الخدمة العمومية:** حيث يتعلق الأمر بمدى مردودية مشاريع الخدمة العمومية ومختلف إسهاماتها في إعادة ترتيب الخدمة المقدمة للمواطنين وما هي فوائد تطبيق هذا النموذج من الخدمات على واقع الجهاز البيروقراطي الحكومي وهل حقيقة تم التوصل إلى كسب رضا المواطنين، وثقته بمؤسسات الخدمة العامة.
- **تقليل تكاليف الخدمة:** من خلال الاتصال عبر الخط دون الانتقال والتوصل للخدمة من خلال النوافذ يتيح تخفيض التكاليف الناتج عن التنقل الإلكتروني بين بوابات الخدمة العمومية.
- **سرعة الاستجابة واحترام المواعيد:** حيث تعتمد على تقنية الشبكات الوحيد للأنشطة الإدارية المتماثلة وهذا لريح الوقت ودفع الإدارة للقيام بالالتزامات مع تحقيق سرعة الاستجابة للخدمة دون تأخر.
- **الدقة:** تشير الدقة وفق نموذج الإدارة الإلكترونية للخدمات إلى انجاز الأعمال وفق مقاييس مضبوطة تحدد من خلال أنظمة معالجة معلوماتها بشكل يحد من الأخطاء الإدارية ويمنع التجاوزات أثناء تقديم الخدمة.
- **سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة:** وذلك من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل كامل في أداء الخدمة العمومية مما يؤدي إلى إمكانية المحاسبة على كل جزئيات الأنشطة والمهام، من خلال النشر الإلكتروني، لكل مراحل الخدمة إذ لا مجال لإخفاء المعاملات ولا فرصة للاستئثار بخدمة جهات دون أخرى فالمصلحة عامة مادامت الخدمة عامة، فالانتقال نحو الخدمات العامة الالكترونية يؤدي إلى بناء الثقة بين المنظمات العامة والمواطنين ، ومن ثم الوصول إلى السرعة في انجاز وتقديم الخدمات بشكل مباشر، فيتم ذلك بتوفير الجهد والوقت والتكلفة، وهو ما يؤدي إلى حل العديد من المشاكل.

## 5. خاتمة:

قد لا يختلف اثنان على أن التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال تلعب دوراً كبيراً في العمل الإداري المعاصر، باعتبارها آلية من آليات الإدارة الحديثة التي يجب تطويعها لصالح العمل الإداري، وأحد الموارد الأساسية لتلك الهياكل في التعامل مع الظروف والمستجدات العالمية التي تتصف بالتغير السريع والمنافسة الحادة، بالإضافة إلى أنها إحدى الأسلحة الاستراتيجية للهياكل الإدارية للتغلب على الصعوبات البيروقراطية من جهة والتواءم مع طبيعة العصر ومنتجاته الإلكترونية من جهة أخرى. على هذا الأساس فقد خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج والتوصيات نوجزها بالطريقة التالية:

### 1.5. النتائج:

- خلاصة القول إن كثيراً من الدول في العالم قد وصلت إلى قناعة لم تعد قابلة للتراجع عنها بأن التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية وتطبيقها بشكل فاعل هو الإنجاز الأهم الذي يمكن أن تحققه تلك الدول وبذلك اندفعت الجهات الإدارية إلى الاستفادة من تطبيقات التقنية نظراً إلى الفوائد الملموسة على أرض الواقع لاسيما من حيث مساهمتها الكبيرة في تحسين تقديم الخدمة العمومية والارتقاء بجودتها.
- لقد فرضت التقنيات الحديثة في مجال تقديم خدمات عصرية ضرورة ملحة على مختلف القطاعات في المجال الخدمي تكييف خدماتها قصد توفير خدمة ذات طبيعة راقية.
- وهو ما انتهجته الجزائر في سياستها الرامية إلى تطبيق الإدارة الالكترونية وتعميم ذلك على كل القطاعات التي من بينها قطاع الداخلية والجماعات المحلية الذي تأكد من خلاله أهمية الإدارة الالكترونية وضرورتها للرفع من مستوى جودة الخدمة العمومية لاسيما مع نجاح مشروع رقمنة سجلات الحالة المدنية وجواز السفر البيومتري وبطاقة التعريف البيومترية ، ضف إلى ذلك قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال الذي تبني استراتيجية خاصة لترقية الخدمة العمومية تدور أساساً حول المحاور

الاستراتيجية الآتية: تكثيف وعصرنة الشبكة البريدية، التعريف بمزايا وسائل الدفع الحديثة، الاهتمام بالزبون، الانتقال إلى التجارة الإلكترونية، وغيرها.

إضافة إلى العديد من القطاعات الأخرى سواء أكانت مؤسساتها ذات طابع إداري أو صناعي وتجاري، والتي تقدم خدمات عمومية مختلفة هي في حاجة ماسة إلى تحسين جودتها، وهو ما أملتته الضرورة الملحة للتحويل والانتقال من مقارنة التسيير بالإدارة التقليدية إلى المقاربة الحديثة في التسيير ويتعلق الأمر بالإدارة الإلكترونية.

■ إن حالة الخدمة العمومية في الجزائر تميزت بما يلي:

- عدم ملائمة نمط التسيير الإداري المركزي مع الإدارات العامة.
- ضعف التخطيط ورسم السياسات العامة.
- تدني فعالية الأنظمة الإدارية مما أدى إلى توسع ظاهرة الفساد الإداري.
- انعدام المساءلة مع ضعف وانعدام الإرادة السياسية في تفعيل آليات الرقابة.
- ناهيك عن عدم الاستفادة والاستغلال الأمثل من تقنية المعلومات واستخدامها في مصلحة المواطن
- عدم وضع المواطن في أولويات اهتمامات الإدارة.

**2.5. التوصيات:** لو حاولنا إيجاد بدائل لهذه الوضعية سنصل لتحديد بعض المعالم والمؤشرات الخاصة ببعض الطرق والآليات لتحسين الخدمة العمومية ومنها:

- البساطة في عرض الخدمة ويمر ذلك عبر جانبين يركز الأول على التنظيم الداخلي، أما الثاني فيركز على الزبائن.
  - الارتقاء بالأداء البشري.
  - ضرورة توفير خدمة الانترنت لكافة الإدارات والأقسام في المؤسسات والمراكز العمومية مما يسهل عمل الإدارة الإلكترونية.
  - التخطيط الجيد لإعداد العاملين من خلال عقد الدورات التدريبية اللازمة لتثقيفهم وبالتالي تهيئتهم نحو عملية التحويل من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.
  - الاهتمام بالجانب التحفيزي (تشجيع العاملين في مجال الإدارة وتهيئتهم للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية من خلال رصد أنظمة جيدة للحوافز للتغلب على المقاومة التي يبديها البعض لعملية التغيير).
  - عقد الندوات واللقاءات والورش اللازمة لإزالة المخاوف لدى بعض العاملين من غموض مفهوم الإدارة الإلكترونية.
- وغيرها من السبل العديدة التي من شأنها تسهيل الدور المنوط بمقاربة التسيير الحديثة (الإدارة الإلكترونية) في تحسين جودة الخدمات العمومية.

## 6. قائمة المراجع:

### ■ المؤلفات:

- كوين موك وآخرون. (2007). إدارة جودة الخدمات في الضيافة والسياحة ووقت الفراغ. السعودية: دار المريخ للنشر؛
- بشير العلاق. (2009). ثقافة الخدمة. الأردن: دار اليازوري؛
- علاء عبد الرزاق السلمي. (2006). الإدارة الإلكترونية. دار وائل للنشر والتوزيع: عمان؛
- محمود الطعمنة وآخرون. (2004). الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي. المنظمة العربية للتنمية الإدارية: الأردن؛
- شريف الحموي. (2011). الاتجاهات الحديثة في إدارة المكاتب والسكرتاريا. دار يافا العلمية للنشر والتوزيع: عمان؛
- فريد كورتل وآسيا تيش سليمان. (2015). الإدارة الإلكترونية. ناشرون وموزعون؛

■ الأطروحات والرسائل الجامعية:

- عاشور عبد الكريم. (2010). دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر. رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية. قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية. كلية الحقوق والعلوم السياسية. جامعة قسنطينة: الجزائر؛

■ المجالات العلمية:

- أحمد بن عيشاوي. (2009-2010). أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على مؤسسات الأعمال. مجلة الباحث. العدد 07. جامعة ورقلة: الجزائر؛

■ الملتقيات والمؤتمرات:

- غزلاني وداد، حكار حنان. (2016). البلدية الإلكترونية وآفاق تحسين الخدمة العمومية (بلدية دبي الإلكترونية نموذجاً). مداخلة في إطار الملتقى الوطني الأول حول "التسيير المحلي بين إشكاليات التمويل وترشيد قرارات التنمية المحلية". كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة قلمة. الجزائر؛

- محمود صبري خميس أبو حبيب. (2009). "الإدارة الإلكترونية بين الواقع والتطبيق-الفوائد والسلبيات"، في إطار ملتقى تكنولوجيا المعلومات الثالث "نحو مجتمع معلوماتي". كلية تكنولوجيا المعلومات. الجامعة الإسلامية بغزة: فلسطين؛

- العوض احمد محمد الحسن. (2010). الإدارة الإلكترونية: المفاهيم-السمات-العناصر (دراسة وثائقية). في إطار المؤتمر العالمي الأول للإدارة الإلكترونية" تواصل خلاق مع طفرة الاتصال والمعلومات في عالمنا المعاصر". الجماهيرية العظمى: طرابلس؛

- رأفت رضوان. (2004). الإدارة الإلكترونية. في إطار الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة "الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة": مصر؛  
- فاطمة الزهراء طلحي، رحايلية سيف الدين. (2015). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارات العمومية الجزائرية - دراسة ميدانية لمجموعة من الإدارات بولاية سوق أهراس. الملتقى الدولي الأول "المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية مقاربات نظرية وتجارب عالمية". جامعة البليدة 2: الجزائر؛

- قيدوم زهر، فروي عبد الرحمان. (2016). الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير أداء الجماعات المحلية بالجزائر. الملتقى الوطني الأول حول التسيير المحلي بين إشكاليات التمويل وترشيد قرارات التنمية المحلية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير. جامعة قلمة: الجزائر؛

- وسيلة واعر. (بدون سنة نشر). دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية-الجزائر-. الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة قسنطينة: الجزائر؛