

الإدارة الإلكترونية نموذج حديث لعصرنة الخدمات العمومية -دراسة بعض النماذج التطبيقية -

## Electronic administration is a modern model for modernization of services public -study of some applied models-

لكحل محمد<sup>1</sup>، مسعودين ايمان<sup>2</sup>

LAKEHAL Mohamef<sup>1</sup>, Messaoudine imane<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة أحمد زبانه، غليزان (الجزائر)، mohblack0075@gmail.com

<sup>2</sup> جامعة لوئيسي علي البلدية 2(الجزائر)، imane15\_management@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2020/11/23 تاريخ القبول: 2020/12/08 تاريخ النشر: 2021/03/30

**ملخص:** نتيجة لتطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصال ظهرت مفاهيم وتطبيقات أحدثت تغييرات في الإدارات والمؤسسات على جميع المستويات، ومن مخرجات تكنولوجيا الحديثة، الإدارة الالكترونية التي ساهمت في تطوير وتنمية الخدمات العمومية في إطار تقرب الخدمة وتدنية التكاليف وتحقيق الجودة، تناولت الدراسة الإدارة الالكترونية و الخدمة العمومية من حيث المفاهيم ومتطلبات التطبيق ونماذج القياس والإشارة إلى بعض النماذج القطاعية في الجزائر، وتوصلت الدراسة أن تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر عمل على عصرنة الخدمات العمومية وهذا بدليل النماذج التطبيقية المتاحة على المواقع التابعة للإدارات والمؤسسات الجزائرية

**كلمات مفتاحية:** الإدارة الإلكترونية، الخدمات العمومية، عصرنة، النماذج، الجزائر

تصنيفات JEL : L97 ، O32 ، H83

**Abstract :** as a result of development in information and communication technology concept and application have appeared which have to change in depertemant and institutions at All levels ,and the output of moderne technolgy the electronic administration that contributed to the developement of services public with in the Framework of sevice,cost reduction and quality acheivement ,the study dealt with electronic administration and services public in terms of concepts and requirement application ,mesurement models and reference to some sectoral models in Alegria , This study found that the application of electronic administration

in Alegria worked on modernization services public this is based on the evidence of applied models on the websites of algerain administration

**Keywords:** electronic administration; services public; modernization; models; Algeria.

**JEL Classification Codes:** L97, O32, H83

المؤلف المرسل: لكحل محمد، الإيميل: [mohblack0075@mail.com](mailto:mohblack0075@mail.com)

## 1- مقدمة:

يشهد العالم اليوم تحولات سريعة وواسعة النطاق، حيث أفرزت هذه الأخيرة طلبات متعددة من طرف المواطنين والمنظمات الإدارية مما نجم إزدياد التطلعات والإحتياجات في مختلف المجالات، ومن ثم وجب تحديث مؤسسات وإدارات الدولة وذلك من خلال التوجه نحو أنظمة جديدة مساعدة على تحقيق النمو على كل المستويات، وفي ظل تطور تكنولوجيا الإعلام والإتصال وزيادة نمو حلقات الإبداع والإبتكار، أصبح لزاما على القائمين على القرارات التماشي والتكيف مع التقدم والتطور التكنولوجي، ومن ثم تنمية الخدمات العمومية وزيادة نمو المنظمات القائمة عليها، وفي الجزائر حرصت الدولة على ضمان الخدمة العمومية وتحقيق جودتها والبداية كانت في إطلاق مشروع الجزائر الالكترونية 2013، من طرف وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والإتصال وذلك بالتآزر مع المؤسسات العمومية والمتعاملين الإقتصاديين ومراكز البحث الناشطة في مجال التكنولوجيا، ومن خلال هذا المشروع تم تقييم وضعية تكنولوجيا المعلومات والإتصال في الجزائر ووضع خطة عمل للنهوض بالقطاع وإدخال الإدارة الإلكترونية كآلية لعصرنة القطاعات ، والهدف منها تقرب الخدمة من المواطن وضبط التكلفة المشتركة وتحقيق الإرتياح والرفاهية للمواطن الجزائري .

- إشكالية : شكلت الإدارة الالكترونية محور أساسي بالنسبة للإدارات والمؤسسات العمومية في الجزائر ويظهر ذلك من خلال مخرجات تطبيقاتها في الواقع، إذ نلاحظ أن بفضلها تم تدنية عدة تكاليف على المواطن ضامنة في ذلك وصوله إلى جل المعلومات والبيانات في الوقت المناسب وبالذقة العالية ، كما عملت الإدارة الإلكترونية في الجزائر على تحسين صورة الإدارات و المؤسسات العمومية من قبل المواطن ،وعليه نطرح الإشكالية التالية :

## " في ظل تبني الإدارة الإلكترونية، ما النماذج التطبيقية المتوصل إليها في الجزائر ؟ "

- أهمية البحث : يستمد البحث أهميته من كون أن الإدارة الإلكترونية مشروع حديث يحظى بالإهتمام الواسع من قبل الدول التي تعمل على تحقيق الجودة والكفاءة في العمل الإداري على مستوى إدارتها ومؤسساتها، ونتيجة لذلك عملت الجزائر على إرساء متطلبات العمل بالإدارة الإلكترونية والحرص على تعميمها والعمل بها في كل القطاعات ومن ثم ضمان الإرتقاء بالخدمة العمومية وبالموظف الإداري لتحقيق مبدأ تقرب الخدمة من المواطن .

- تقسيمات البحث: بهدف الإلمام أكثر بهذه الدراسة، ارتأينا أن نتطرق إلى عنصر الإدارة الإلكترونية بإعتباره مدخل حديث حيث شمل هذا المدخل المفهوم ، مع توضيح العلاقة التفاعلية بين مختلف المفاهيم ذات الصلة بموضوع تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي تحمل في أغلب الأحيان دلالة الحرف "E"، ثم تطرقنا الى الخدمة العمومية وعملنا على توضيح مفاهيمها ونظمها والنماذج التطبيقية المساعدة على قياس جودتها، وبغية التوجه نحو الجانب التطبيقي أشرنا في هذه الدراسة إلى نماذج تطبيقية الإدارة الإلكترونية في الجزائر .

## 2-الإدارة الإلكترونية: المفاهيم،العلاقة ومتطلبات التطبيق.

على الرغم من أن أهداف الإدارة الإلكترونية واحد، إلا أن تناولها بالتعريف والتعاطي مع مفهومها النظري، تنوع بين المفكرين والمهتمين الذين تعرضوا لهذا المفهوم، حيث لقد أكد أغلب الكتاب والمتخصصين في هذا المجال على المفهوم العام للإدارة الإلكترونية، والذي يشمل على بعض المتطلبات الأساسية، غير أن هذا الاتفاق لا يمنع من وجود العديد من التعريفات المتنوعة والمتباينة، لكن في الأصل هي مصطلح انجليزي الأصل (E-Management) معناه إنجاز العمليات وتقديم الخدمات العامة بالشكل الإلكتروني بدلا من الطريقة اليدوية التقليدية من دون أن ينتقل العملاء وجوبا إلى الإدارات لإنجاز معاملاتهم، مع ما يرافق هذا التنقل والحضور من هدر للوقت والجهد والطاقة (شعبان، 2016، صفحة 73)، كما عرفت: " بأنها قدرة القطاع الحكومي على تبادل المعلومات وتقديم الخدمات فيما بينها وبين المواطن وبين قطاعات الأعمال، بسرعة ودقة عالية وبأقل تكلفة عبر شبكة الانترنت مع ضمان سرية وامن

المعلومات المتناقلة في أي مكان وأي وقت معتمدة على مبدأ إعداد المعلومات إلكترونياً وتناقلها عبر الإنترنت وضمان دقتها وسريتها ومبدأ تنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد مع ضمان صحتها ومصداقيتها (بدر محمد، 2015، صفحة 24)، "أما البنك الدولي فيعرفها بأنها: " مفهوم ينطوي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنين، والمؤسسات التجارية مع الحكومة للسماح بمشاركة المواطنين في عملية صنع القرار، وربط طرق أفضل في الوصول إلى المعلومات، وزيادة الشفافية وتعزيز المجتمع المدني" (طلحي، 2017، صفحة 95).

من خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج أن الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن استخدام تقنية المعلومات والوسائل الإلكترونية لانباز الأعمال من خلال استخدام شبكات الاتصالات وفي مقدمتها شبكة الإنترنت وذلك لتقديم الخدمات المرغوبة للمواطنين بالسرعة والكفاءة المطلوبة وتسهيل الوصول إليها.

**3-علاقة الإدارة الإلكترونية ببعض المصطلحات الأخرى:** لقد حدد الباحث محمد يوسف أبو أمونة طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية وحصرها في النقاط التالية (عنتر و حفيظي، 2018، صفحة 28):

فالأعمال الإلكترونية تعني بإدارة الأعمال إلكترونياً على مستوى المشروعات أو المنظمات الخاصة، وه ينقسم إلى فئتين هما: التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية الغير التجارية مثل التوريد والتجهيز والتسويق، أما الحكومة الإلكترونية تهتم بالوظائف العامة أو الخدمات الحكومية التي يجري تنفيذها بالوسائل الإلكترونية إلى الجمهور العام بهدف تقديم الخدمة الحكومية و بالنسبة للإدارة الإلكترونية هي منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً عبر الشبكات وهي تتكون من بعدين رئيسيين هما: الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية، والقاسم المشترك بين هذه المفاهيم هو استخدامها لتقنية المعلومات والاتصال.

من خلال ما سبق يتضح أن مفهوم الإدارة الإلكترونية مفهوم شامل يشمل الحكومة الإلكترونية وكذا الأعمال الإلكترونية، ولا شك أن هذه العلاقة الترابطية التكاملية هي التي دفعت الدكتور غالب إبراهيم

إلى تعريف مصطلح الإدارة الإلكترونية حيث اعتبرها منظومة متكاملة وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة فهي إطار يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية للأعمال، والحكومة الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية لأعمال الحكومة الموجة للمواطنين أو الموجهة للأعمال أو الموجهة للمؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة (عنتر و حفيظي، 2018، صفحة 30).

#### 4- الإدارة الإلكترونية: الأهمية و الأهداف:

إن تعميم تطبيقات التقنية في الإدارة ليس شكلا عسريا للحياة بقدر ما هو حاجة ماسة لمجتمعنا، ودافعا لتلك الإدارات لتجاوز واقعها والانطلاق إلى الآفاق العالمية بوتيرة سريعة ومشاركة واسعة، لعلنا أن الثورة الرقمية فتحت فضاء لقنوات التواصل وتدفق المعلومات، فقد أصبح من الضروري الاستثمار فيها للأهمية التالية (الرزقي، 2016، صفحة 34):

- التقليل إلى حد بعيد من مخاطر التعامل الورقي.
- زيادة معدلات أرباح المنظمة لتخلصها من تكاليف الإنتاج التقليدية.
- تدعيم الاقتصاد الوطني وإكسابه الميزة التنافسية بزيادة الصادرات.
- المساهمة في استحداث مناصب شغل جديدة، من خلال فتح المجال للمهنة الحرة المتاحة في الأسواق الإلكترونية.
- فتح الباب على مصراعيه للولوج في الشغل الافتراضي الحر كإنشاء البرامج وبيعها التسويق الإلكتروني، التجارة، والنشر الإلكتروني.
- تحسين مستويات الأداء لدى المنظمات والمؤسسات والهيئات والإدارات العمومية والحكومية.
- زيادة فعالية التنظيم الإداري والسرعة في تقديم الخدمات.
- إلغاء عامل العلاقات المباشرة بين طرفي المعاملة والتخفيض منه إلى أقصى الحدود لتفادي تأثيرات العلاقة الشخصية والنفوذ الموجودة أثناء إنجاز الأعمال الإدارية وأثناء تقديم الخدمات.
- تشجيع الاستثمارات في مجال التقنية والعمل بها كأسلوب حضاري ومتحضر.

إن الفلسفة الرئيسية للإدارة الإلكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات، والمواطن والشركات كزبائن أو عملا يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات لذلك فإن للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل نذكر منها بغض النظر عن الأهمية والأولوية (فؤاد و أمين، 2016، صفحة 17):

-تقليل كلفة الإجراءات (الإدارية) وما يتعلق بها من عمليات.

-زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.

-استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.

-إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشفة إلكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة أقل وقت ممكن للاستفادة منها في أي وقت كان.

-القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل العمل والمساهمة في عملية التخصص.

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

**5-متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:** 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 والتفوق وإلا سيكون مصيره الفشل ويسبب ذلك خسارة في الوقت والمال والجهد ونعود عندها إلى نقطة الصفر. فالإدارة هي ابنة بيئتها تؤثر وتتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها وتتفاعل مع كافة العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية (كافي، 2011، صفحة 67).

وتطبيق الإدارة الإلكترونية الحديثة واستكمال عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يتطلب توفر مجموعة من المتطلبات والتي من أهمها (عبد الفتاح، 2014، صفحة 133):

**5.1- التكنولوجيا الرقمية:** ترتبط الإدارة الإلكترونية وأنشطة الأعمال الإلكترونية بجميع أنماط التكنولوجيا الرقمية من وسائط وشبكات وأدوات، وليس كما يشاع من ارتباط الإدارة الإلكترونية بشبكة الانترنت والويب فقط، حيث إن التكنولوجيا الرقمية تتطور على مدى الساعة وبسرعة عالية لم تعهدها البشرية من قبل، كما أن أنماطها وأجيالها تنوع عموديا وأفقيا باستمرار، الأمر الذي يضع الإدارة الحديثة أمام خيارات دائمة ومفتوحة.

**5.2- العمليات الإلكترونية:** وهي نتاج لجهود إعادة تصميم العملية الإدارية من جديد باستخدام أدوات ونظم تكنولوجيا المعلومات، وذلك من أجل تحقيق موائمة دائمة بين العملية الجديدة وبيئة الإنترنت.

**5.3- الإستراتيجية الإلكترونية:** وتغطي الإستراتيجية الإلكترونية أنشطة التحليل الإستراتيجي لبيئة الأعمال، التصميم والاختيار الإستراتيجي وتطبيق إستراتيجية الأعمال الإلكترونية بالإضافة إلى ذلك تحدد الإستراتيجية الإلكترونية أفضل الخيارات التكنولوجية للمنظمة مثل خيار بناء مواقع على شبكة المعلومات العالمية أو مواقع الويب سايت.

**5.4- التسويق الإلكتروني:** يركز التسويق الإلكتروني على التوجه نحو الزبون والتحليل العميق لاحتياجات الزبائن التي يتم تحديدها من خلال العلاقات الإلكترونية والتقليدية للمنظمة مع زبائنها في الأسواق المستهدفة، وتساعد بيئة الإنترنت على تكوين صلات تفاعلية مباشرة مع الزبائن يمكن استثمارها لتلبية احتياجاتهم في الوقت الحقيقي.

**5.5- الهيكل الإلكتروني:** لا تستطيع الإدارة الإلكترونية العمل في هيكل تنظيمي عمودي وهرمي متعدد المستويات والمهام المستقلة عن بعضها البعض، بل تتطلب وجود بنية تنظيمية أفقية مرنة مع وجود شبكية تستند إلى قواعد ثابتة وروتين إداري.

**5.6- القيادة الإلكترونية:** تطوير قيادة إدارية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يعتبر أحد أهم المسائل المهمة التي انبثقت حديثاً عن حقل إدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية، لكون أن وجود القيادة الإلكترونية هو شرط ضروري لضمان نجاح المنظمات المستندة إلى المعرفة والمندمجة في أنشطة الأعمال الإلكترونية، لاسيما وأن القيادة الإدارية الإلكترونية تمثل باختصار الكفاءات الجوهرية

القادرة على الابتكار والتحديث وإعادة هندسة الثقافة وصنع المعرفة وإدارة عملية التعلم التنظيمي في منظمة ساعية للتعلم بصفة مستمرة ومؤكدة.

ثانيا- الخدمة العمومية : المفهوم ،النماذج و القياس.

**1- مفهوم الخدمة العمومية:** تعددت تعاريف المتعلقة بالخدمات العمومية فنجد من يعرفها بأنها "تلك التي تزود بواسطة منظمة عمومية إستجابة لحاجة عمومية ، و يتطلب توفيرها أن يحترم القائمون على إدارتها و تحقيق مبادئ المساواة، الإستمرارية والتكيف لتحقيق الصالح العام " (مرسي، 2004، صفحة 30)، كما أنها: " تلك الخدمات التي تقدم من قبل الأجهزة المملوكة للدولة وفق أساليب إجراءات واضحة ، تؤدي الى إنجاز نوعي وسريع في إطار تعاوني (عوض، 2005، صفحة 39)"، وهي: " وظيفة يكون أداؤها مضمونا، مضبوطة ومراقبا من طرف الحاكمين ، لأن تأدية هذه الوظيفة أمر ضروري لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي ، ولا يتحقق إلا بفضل تدخل قوة الحاكمين " (سويسي، 2012، صفحة 41)، كما أنها: " الخدمة التي تقدمها المؤسسات العامة و أجهزة الدولة الى المستفيد، ضمن إطار القانون والتشريعات المعمول بها في البلاد" (العربي، 2010، صفحة 09)، إضافة إلى: " كونها نشاط ذو فائدة عامة " (lionel, 2002, p. 01)

ومن خلال التعريف نجد أن الخدمة العمومية تقوم على محورين (علاوي، 2014، صفحة 07):

**2- مفهوم الخدمة العامة كعملية:** حيث يمكن إعتبار الخدمة التي تقدمها المنظمات الحكومية أو العامة على أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي، تنطوي على مدخلات وتشغيل ومخرجات، وبالنسبة للمدخلات فأن هناك ثلاثة أنواع يمكن أن تجري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة وهي الأفراد، الموارد والمعلومات.

**3- مفهوم الخدمة العامة كنظام :** إنطلاقا من مفهوم النظم يمكن النظر إلى الخدمة التي تقدمها المنظمات العامة كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تشمل ما يلي (يحياوي و بن أم السعد، 2014، صفحة 08):



**1.3-** نظام عمليات التشغيل أو إنتاج الخدمة: في هذا النظام تتم عمليات التشغيل على مدخلات لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة.

**2.3-** نظام تسليم الخدمة: وفق هذا النظام يتم التجميع النهائي لعناصر ثم التسليم النهائي للخدمة وإيصالها للمواطن طالب الخدمة.

**4-** نظم الخدمة العامة: يمكن تقسيم نظم الخدمة العامة كما هو معمول به في مجال الوظيفة لدى المجتمعات المعاصرة إلى نظامين: نظام الخدمة العامة المفتوح ونظام الخدمة العامة المقفلة (بجياوي و بن أم السعد، 2014، صفحة 09):

**1.4-** نظام الخدمة العامة المفتوحة: حيث يتم النظر في النظام المفتوح إلى الوظيفة بأنها مثل أي مهمة مجتمعية يتم إعداد الفرد لها ، ويتفرع لممارستها طول حياته العملية وتقوم المؤسسات أو المنظمات العامة وفق هذا النظام بإستقطاب عدد من العاملين وفقا لنوع الخدمة (اقتصادية أو إجتماعية) ، حيث يتم تعيين العاملين تبعا لمتطلبات العمل الحقيقية بغية تقديم خدمة المحددة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويمتاز نظام الخدمة العامة المفتوحة بالبساطة و المرونة و ذو طابع إقتصادي .

**2.4-** نظام الخدمة العامة المقفلة: وفق هذا النموذج تقوم الإدارة غالبا بعمليات إعداد الموظفين قبل إلتحاقهم بالعمل وإستمرار التدريب أثناء العمل بغية رفع المستويات المهنية و تنمية القدرات و إكتشاف الإستعدادات، كما أن القاعدة العامة للنظام المقفل في الخدمة العامة هي إستمرار عمل الموظف مع الإدارة ضمن توازن في الحقوق و الواجبات .

## 5- نماذج قياس جودة الخدمة العمومية

**1.5 -** قياس جودة الخدمات من منظور الزبائن: من الطرق الشائعة لقياس جودة الخدمات في إطار هذا المدخل ما يلي (قاسم، 2009، صفحة 43):

**-** مقياس عدد الشكاوى: تمثل عدد الشكاوى التي قام بها الزبائن خلال فترة زمنية محددة ،مقياسا هاما يعبر على أن الخدمات المقدمة دون المستوى أو ما يقدم لهم من خدمات لا تتناسب مع إدراكهم لها،

وهذا المقياس يمكن المنظمات الخدمية من إتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنب حدوث المشاكل وتحسين مستوى جودة ماتقدمه من خدمات لزبائنها .

-مقياس الرضا: وهو المقياس الأكثر إستخداما لقياس إتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمة المقدمة وخاصة بعد حصولهم على الخدمات عن طريق توجيه الأسئلة التي تكتشف لمنظمات الخدمة طبيعة شعور الزبون نحو الخدمة، ومن خلال هذا المقياس يمكن للمنظمات من تبنى إستراتيجية للجودة تتلاءم مع إحتياجات الزبائن .

-مقياس الأداء الفعلي: إستمرار للجهود المبذولة عالميا تم التوصل إلى نموذج علمي وعملي لقياس جودة الخدمة ويتمتع بدرجة عالية من الثقة والمصادقية وإمكانية التطبيق، فقد توصل كل من Gronin and Taylor إلى مقياس يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن جودة هذه الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال إتجاهات الزبائن ويمكن التعبير عن ذلك ب :

### جودة الخدمة = الأداء الفعلي

وبالرغم من المزايا التي يتمتع بها نموذج Servperf في تقييم الجودة ، إلا أنه لا يقلل من أهمية و ملائمة نموذج Servqual، بل أن مقياس الأداء الفعلي، ربما يتفوق على مقياس الفجوات من حيث الدلالات العملية الناتجة عن عملية التقييم و القياس (قاسم، 2009، صفحة 44).

-قياس جودة الخدمات من منظور توقعات/مدركات الزبون : يسند هذا المدخل إلى توقعات الزبائن لمستوى الخدمة وإدراكاتهم للأداء المقدم بالفعل ، ومن ثم تحديد الفجوة (التطابق) بين التوقع و الإدراك، وعند التحدث عن هذا المدخل لأبدا من الإشارة إلى مفهومين أساسين لتحديد الفجوة في جودة الخدمات وهما(Christopher, 2004, p. 45) توقعات الزبون وهي المعايير أو النقطة المرجعية للأداء الناتجة عن خبرات التعامل مع الخدمة والقابلة للمقارنة والتي الى حد ما تصاغ في شروط ، يعتقد الزبون أن تكون في الخدمة أو سوف يحصل عليها، وإدراكات الزبون هي النقطة التي يدرك بها الزبون الخدمة فعليا كما قدمت له ومن ثم الوصول الى الرضا الفعلي، وهذا وفق نموذج Servqual الذي يعمل

على تفعيل العلاقة بين مقدمي الخدمة والزبائن، ويقوم هذا النموذج على معادلة أساسية ذات طرفين هما الإدراكات والتوقعات، ويمكن التعبير عنها بما يلي:

### جودة الخدمة = التوقعات - الإدراكات

و يمكن توضيح ذلك حسب المعادلة التالية (رعد، 2004، صفحة 07):

$$Q = P/E \quad \text{حيث أن : } Q \text{ : جودة الخدمة } \quad P \text{ : الأداء المدرك } \quad E \text{ : التوقعات}$$

كما تكون نتائج المقارنة بين الإدراكات و التوقعات على النحو الآتي (رعد، 2004، صفحة 07) :

- إذا كانت التوقعات (E) أقل من الإدراكات (P) فإن الجودة مفاجئة.

- إذا كانت التوقعات (E) تعادل الإدراكات (P) فالجودة مرضية.

- إذا كانت التوقعات (E) أكبر من الإدراكات (P) فالجودة غير مقبولة.

### ثالثا- نماذج تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر :قراءة في بعض النماذج التطبيقية.

في إطار تطبيق برنامج الإدارة الإلكترونية، بادرت الجزائر بإطلاق عدة مشاريع تكنولوجية خصت بها بعض المناطق في البداية ليتم تعميمها فيما بعد، إذ نجد أن وزارة الداخلية كانت من بين الوزارات التي سارعت في تطبيق الإدارة الالكترونية في قطاع الجماعات المحلية، ومن بين المشاريع التي حققتها ميدانيا نجد

**1-الجماعات المحلية :** يتمثل في إنشاء تطبيق على الويب يسمح بإدخال البيانات الخاصة بالمواطن الجزائري من عقود الحالة المدنية على قاعدة بيانات متطورة متواجدة على أجهزة رئيسية، يتم حفظها وإسترجاعها بهدف الحصول على معلومات دقيقة بواسطة بحث يجريه موظف البلدية، من أجل تمكين ضابط الحالة المدنية من عرض نسخ إلكترونية لوثائق وعقود الحالة المدنية الخاصة بالمواطن، ليتمكن من حفظها أو طباعتها، وهي تقنية تجسد أيضا إمكانية إعداد وتسليم الوثائق على مستوى فروع البلدية الواحدة دون أن يضطر المواطن للتنقل والسفر للمركز الرئيسي للحالة المدنية (الياس، 2016، صفحة 133) ، ولتنظيم العمل بجواز السفر البيومتري وكذا بطاقة التعريف البيومترية، أصدرت وزارة الداخلية والجماعات المحلية عدة قرارات من بينها القرار المؤرخ في 9 ذي القعدة لعام 1431 الموافق ل17 أكتوبر 2010، والذي يحدد المواصفات التقنية لمستخرج عقد الميلاد الخاص بإستصدار بطاقة التعريف البيومترية

وجواز السفر البيومتري ، إضافة إلى القرار المؤرخ في 1 صفر لعام 1433 الموافق ل26 ديسمبر 2012، والذي يحدد بدوره تاريخ بداية تداول جواز السفر البيومتري الإلكتروني ويهدف المشروع إلى عصرنة وثائق الهوية والسفر ، حيث ستكون كل من بطاقة التعريف البيومترية وجواز السفر البيومتري وثائق مؤمنة تماما وذات شكل أكثر مرونة وتضمن للمواطن القيام بكافة الإجراءات اليومية، كما تعتبر وثيقة جواز السفر قابلة للقراءة الآلية ومطابقة للمعايير المطلوبة من قبل المنظمة الدولية للطيران المدني (الياس، 2016، صفحة 133) ، كما شرعت وزارة الداخلية و الجامعات المحلية في إطلاق عملية التسجيل الإلكتروني للحج سنة 2016 ، وذلك عبر كافة بلديات الوطن ، وساهم هذا الإجراء في تخفيف العبء على المواطنين من حيث التنقل وإستخراج الوثائق والإنتظار أمام الإدارات العمومية (وزارة الداخلية، 2018، صفحة 01)، لقد تم إستحداث بطاقة رمادية إلكترونية خاصة بالمركبات ورخصة سياقة بيومترية الكترونية ، ودخلت حيز التطبيق الفعلي سنة (وزارة الداخلية، 2018، صفحة 02).

**2-قطاع التعليم العالي والبحث العلمي :** إقحام تكنولوجيا المعلومات والإتصال في القطاع يعد بمثابة تحول في أساليب و طرق عمل الجامعات خاصة في ظل التحول نحو مفاهيم التعلم الإلكتروني والجامعات الافتراضية التعليم عن بعد، فلقد إستطاعت الجامعات الجزائرية السير وفق ما هو إلكتروني فمعظم جامعات تمتلك مواقع الكترونية خاصة بها وبمبانيها وعدد طلابها ومخبرها ، كما ساهمت هذه الأخيرة في تسهيل الإجراءات الخاصة بالطلبة سواء من حيث التوقيت، البرامج ،الولوج الى المكتبة ،علامات الامتحانات و دروس على الخط ، فهذا كله متاح على الموقع وهذا بهدف تقريب الطالب من الجامعة، كما تم تعميم التعامل الإلكتروني مع الطلاب الجدد المتحصلين على شهادة البكالوريا والعمل على معالجة ملفاتهم إلكترونيا، وفي سنة 2018 تم فتح أرضية جديدة لتسجيل في الماستر، إضافة إلى الأرضية المخصصة لطلبة الحائزين على شهادة البكالوريا 2018، ويندرج ضمنها طلبات التسجيل، النقل، الإيواء والمنحة، وكان وفق الشكل الإلكتروني التالي:

الشكل رقم (01): البرنامج الإلكتروني لطلبة البكالوريا 2018.



المصدر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كما عملت وزارة التعليم العالي على تقديم نموذج إداري للارتقاء بأداء هذا القطاع الحيوي، ومن أهم المشاريع التي طبقت في هذا المجال مشروع اللجنة الأوربية (Avicenne) الهادف لدعم مشروع الجامعة الافتراضية والارتقاء بمستوى جامعات البحر الأبيض المتوسط من خلال إنشاء روابط شبكية بينها بهدف تطوير نظام التعليم عن بعد الذي تعزز بفضل المون ليباد (LEEPAD) الذي يقوم بدور هام في التغطية الشبكية وضمن التوجه نحو انفتاح الشبكة على الزبائن ومؤسسات التكوين حيث تتوفر على بناء قاعدي للموارد البيداغوجية تسمح بتسهيل عملية التعليم عن بعد وترقيتها، كما تم الاعتماد على شبكة الانترنت في العديد من العمليات أهمها (زان، 2018، صفحة 59):

-التسجيلات الجامعية لحاملي شهادة البكالوريا الجدد: (التسجيل الأولي، ملاً بطاقة الرغبات في

شكل استمارة الكترونية متاحة على مستوى المواقع الإلكترونية

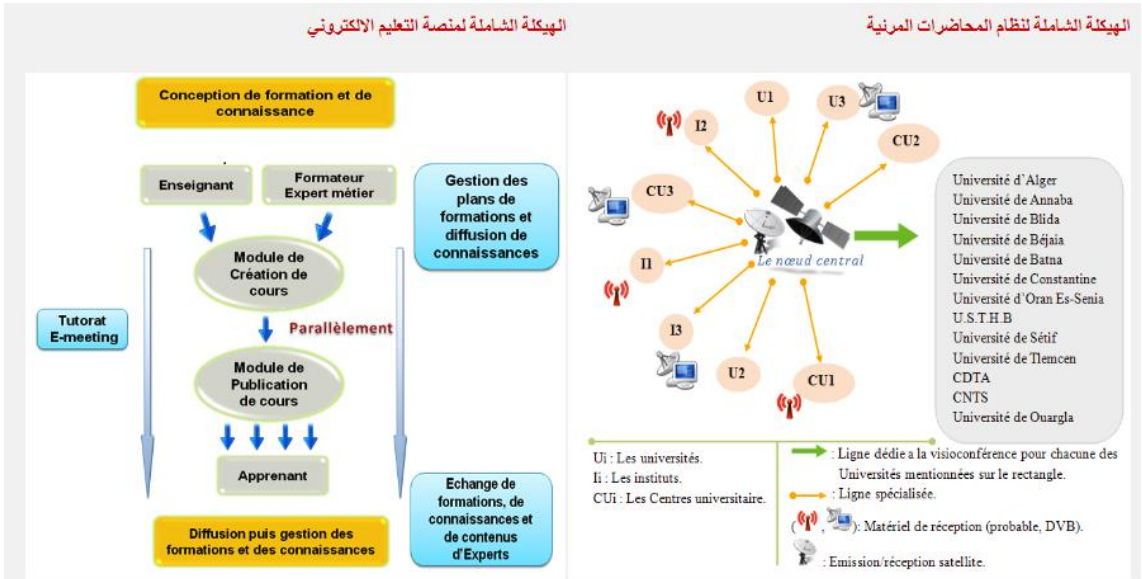
<https://www.mesrs.dz/> التي توفرها الوزارة ، [www.orientation.ini.dz/www.ini.dz](http://www.orientation.ini.dz/www.ini.dz) ،

ثم الإطلاع على نتائج التوجيه، وتأكيد التسجيل، وكذلك القيام بعملية الطعن على مستوى الشبكة.

-التعليم عن بعد: قصد تخفيف نقائص التأطير من جهة، وأيضاً من أجل تحسين نوعية التكوين، تماشياً مع متطلبات ضمان النوعية، تم إدخال طرائق جديدة للتكوين والتعليم، تتضمن إجراءات بيداغوجية جديدة خلال مسار التكوين . لهذا تم إطلاق المشروع الوطني للتعليم عن بعد، والذي يرمي إلى تحقيق أهداف تتوزع على ثلاثة مراحل (وزارة التعليم العالي، صفحة 02):

- **المرحلة الأولى:** وهي مرحلة استعمال التكنولوجيا، المحاضرات المرئية على الخصوص، قصد امتصاص الأعداد الكبيرة للمتعلمين، مع تحسين محسوس لمستوى التعليم والتكوين (سياق على المدى القصير).
- **المرحلة الثانية:** تشهد اعتمادا على التكنولوجيات البيداغوجية الحديثة، تعتمد خاصة على الواب (التعلم عبر الخط أو التعلم الإلكتروني)، وذلك قصد تحقيق ضمان النوعية ( سياق على المدى المتوسط).

الشكل رقم(02): نظام التعليم عن بعد



المصدر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

- **المرحلة الثالثة:** هي مرحلة التكامل، وخلالها يصادق على نظام التعليم عن بعد ويتم نشره عن طريق التعليم "من بعد" بواسطة قناة المعرفة، التي يتعدى مجال استعمالها والاستفادة منها بكثير النطاق الجامعي، حيث تستهدف جمهورا واسعا من المتعلمين: أشخاص يريدون توسيع معارفهم، أشخاص يحتاجون لأموار متخصصة، أشخاص في العقد الثالث من أعمارهم، مرضى متواجدون في المستشفيات، أشخاص في فترة النقاهة، الخ...، ويرتكز التعليم عن بعد حاليا على شبكة منصة للمحاضرات المرئية و التعليم الإلكتروني، موزعة على غالبية مؤسسات التكوين، والدخول إلى هذه الشبكة ممكن عن طريق الشبكة الوطنية للبحث (ARN).

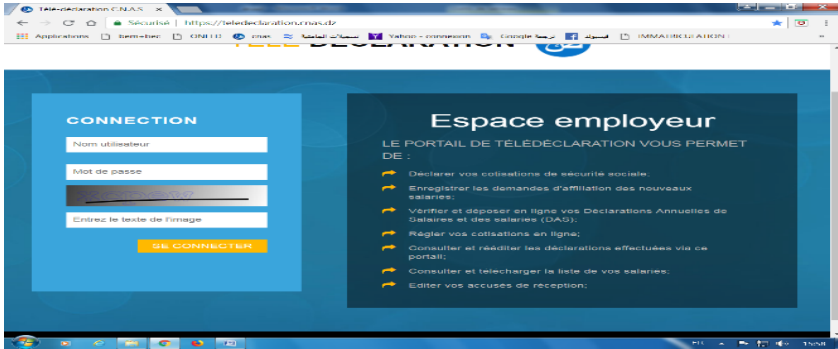
وكثيرة هي صور استغلال التكنولوجيا الحديثة في قطاع أو مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي من خلال بوابات الجامعات (الإعلان عن فتح المسابقات نشر نتائجها، الخدمات المكتبية... الخ).

**3-قطاع التجارة "السجل التجاري الإلكتروني أنموذجا"** : دخل حيز الخدمة بالجزائر العاصمة يوم 16/03/2014، وتم تعميمه في أنحاء الوطن في شهر جوان، وشرعت وزارة التجارة في التسجيل عبر الأنترنت للحصول عليه، هذا الأخير يسمح بالدرجة الأولى بمكافحة التزوير من خلال رمز مشفر يحتوي على كل المعطيات الخاصة بالتاجر، وبلغ عدد المستفيدين منذ 14/03/2014 قرابة 13 ألف مسجل (بنكيح، 2017، صفحة 91)، في سنة 2018، تم إصدار قانون رقم 05/ 18 المؤرخ في 24 شعبان عام 1439 الموافق ل10 ماي 2018 المتعلق بالتجارة الإلكترونية، والذي يبين ممارسات التجارة الإلكترونية في المادة 7 والتي توضح طريقة الدفع الإلكتروني بمناسبة الشراء عن طريق الحساب البنكي بالعملة الصعبة، ومن الفصل الثاني من الباب الثاني نجد المادة 8، والتي تبين أن كل نشاط التجارة الإلكترونية يقيد في السجل التجاري حسب كل حالة، وينشر عبر الموقع الإلكتروني على الأنترنت بنطاق DZ.

**4-قطاع العمل والتشغيل والضمان الإجتماعي** : قطاع العمل والتشغيل والضمان الإجتماعي هو الأخر تبنى الإدارة الإلكترونية وعمل بها داخل مقراته الإدارة، مشكلا بذلك واسطة بين هيئة الضمان الاجتماعى والمؤمن له إجتماعيا، ولعل من بين أهم المشاريع التي طرحت من طرف القطاع تمثلت أساسا في بطاقة الضمان الاجتماعى وأطلاق خدمات التصريح عن بعد للإشتراكات المتعلقة بأصحاب المؤسسات الاقتصادية، يعتمد مشروع نظام الشفاء على إستعمال التكنولوجيا الدقيقة في إنتاج بطاقات ذات شريحة إلكترونية تسمى "الشفاء"، هذا النظام يأتي في إطار العصرية الشاملة لمنظومة الضمان الإجتماعى، وتعتبر الجزائر السبابة في العمل بهذا النظام عريبا، وهو نظام إستراتيجى متعدد الأبعاد وله إنعكاسات إيجابية على سير هيئات الضمان الإجتماعى، ومن بين إحدى مراحل هو تعميم إستعمال البطاقة عبر جميع ولايات الوطن منذ 03 فيفري 2013، ومن ثم أصبح لأي مؤمن إجتماعيا الحصول على البطاقة لإقتناء الأدوية عبر جميع صيدليات الوطن.

وفي ذات السياق أعلن الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء أصحاب العمل عن إطلاق نظام للتصريح بالاشتراكات عن بعد عبر الموقع الخاص [www.cnass.dz](http://www.cnass.dz) وتعتبر هذه الخانة مؤمنة بدرجة عالية ومتوفرة على مدار 24/24 ساعة، والتي تسمح بالإستفادة من خدمات التصريح المقدمة لدى وكالات إنخراطهم، بالإضافة إلى التصريح يمكن لأصحاب العمل إرسال التصريح السنوي للأجراء (DAS) (déclaration annuelle des salariées) عبر ذات الموقع.

الشكل رقم (03): نظام التصريح الإلكتروني لقطاع الضمان الإجتماعي في الجزائر



Source : [teledeclaration.cnas.dz](http://teledeclaration.cnas.dz)

- خاتمة :

إن مشروع الإدارة الإلكترونية حظي بإهتمام من قبل الدولة الجزائرية، وهذا لكونه يحقق رؤية شاملة تحمل البعد الإقتصادي والموجه في الأساس في الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات والإتصال من خلال تطوير البنية التحتية وتوفير الأجهزة والمعدات التكنولوجية الحديثة للمنظمات الإدارية، ومن الجانب الاجتماعي سعت في تقريب الخدمة من المواطن وتخفيف العبء عليه من حيث التنقل وتحمل التكاليف الإضافية، على غرار ذلك ساهمت الإدارة الإلكترونية في الجزائر من خلال تطبيقاتها وصول البيانات والمعلومات إلى الجميع من مواطنين ومؤسسات وإدارات، في وقت وجيز وبدقة عالية، كما مكنت الموظف الإداري من التأقلم مع التطورات التكنولوجية خاصة على مستوى الجماعات المحلية ومن ثم تحقيق التميز في الأداء، والقضاء على البيروقراطية، وبالإدارة الإلكترونية استطاعت الجزائر عصرنة القطاعات الإدارية وبداية كانت من قطاع الجماعات المحلية الذي اصدر بدوره مشروع جواز السفر البيومتري وبطاقة التعريف البيومتري، وبواسطتها سهلت عمليات مختلفة متعلقة بالمواطن الجزائري سواء داخل الوطن او خارجه وبالرغم مما



حققت الجزائر من عصرنة إلا أنها تبقى بعيدة على المستوى العالمي وهذا ما تظهره التقارير العالمية الصادرة عن الأمم المتحدة ومنتدى الاقتصاد العالمي، ونتيجة ذلك أن الجزائر مازالت في بداية المسار، إلا أن هناك توجه في تحقيق الانتقال التكنولوجي.

وبناء على النتائج المتوصل إليها، إرتأينا أن نقدم التوصيات التالية :

- تعزيز الامن المعلوماتي بالنسبة للإدارات والمؤسسات العمومية، لأنه متعلق بدرجة الأولى بخصوصيات المواطن، ومن ثم كسب الثقة لان هذا الأخير عنصر جد هام في إنجاح الإدارة الإلكترونية في الجزائر
- الاهتمام بالموارد البشري عن طريق تكوينه وتدريبه على التكنولوجيات الحديثة سواء على مستوى المراكز المحلية المتخصصة أو بالشراكة مع البلدان الرائدة في المجال
- الاعلام وتحسيس المجتمع بأهمية الإدارة الإلكترونية، لأنه لبنة القيام بمشروع الإدارة الإلكترونية ونجاح المشروع مرتبط بتقدم المجتمع
- إشراك القطاع الخاص في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال
- الإستفادة من تجارب الدول في مجال الإدارة الإلكترونية
- تعميم تكنولوجيا المعلومات والاتصال على كافة المناطق وتوسيع البنية التحتية المرتبطة بها مما يضمن تدفق عالي وسريع في الجزائر.

- المراجع:

-Christopher, L. (2004). Marketing des services. France.

-lionel, g. (2002). Quelle avenir pour les services publics. France.

-الجماعات المحلية وزارة الداخلية (2018). تاريخ الاسترداد 10 02 , 2020، من

<http://www.interieur.gov.dz>

-السيد القزاز بدر محمد. (2015). الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري . مصر: دار الفكر الجامعي .

-السيد حجازي مرسي (2004). اقتصاديات المشروعات العامة . مصر ، دار الجامعية للنشر والتوزيع .

- أوشاش فؤاد، و مياي أمين. (2016). الادارة الالكترونية: المفاهيم، السمات والعناصر. مجلة دراسات حول الجزائر والعالم، العدد 04.
- بن مرزق عنتر، نور الدين حفيظي، (2018). إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية ، مركز الكتاب الأكاديمي.
- جمال شعبان (2016). الأرشيف الإداري الرقمي أساس الإدارة الإلكترونية، مجلة أعلم (16).
- حسن الصرن رعد. (2004). تطوير نموذج الفجوة في قياس جودة الخدمات المصرفية الى المستوى العالمي، مجلة العلوم الانسانية، العدد 04
- خلف العنزي عوض (2005). ادارة جودة الخدمات العمومية-المفاهيم وأساليب التطوير ، الاردن، دار حنين للنشر والتوزيع.
- دلال سويسي (2012). نظام المعلومات كأداة لتحقيق الجودة الخدمة الصحية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية . مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة .
- شاهد الياس (2016). تقييم تجلابة الحكومة الالكترونية في الجزائر، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد 03
- عبد الفتاح علاوي (29 اكتوبر، 2014). دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية . جامعة بومرداس.
- عطية العربي. (2010). دور الحكومة الالكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية . اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة .
- علاوي عبد الفتاح (22 افريل، 2014)، دور الادارة الالكترونية في تطوير وظيفة الموارد البشرية في المنظمة جامعة خميس مليانة .
- فاطمة الزهراء طلحي (2017). تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية . مصر: مكتبة الوفاء القانونية .

- كتاف الرزقي (2016)، الادارة الالكترونية وفعالية التنظيم في الادارات العمومية الجزائرية. مجلة دراسات حول الجزائر والعالم ، العدد04.
- مریم زان. (2018). دور الحكومة الالكترونية في عصرنة المرافق العمومية وتجويد خدماتها - نماذج قطاعية . مجلة البحوث السياسية والادارية ،العدد12
- مصطفى يوسف كافي. (2011). الادارة الالكترونية ادارة بلا أوراق- ادارة بلا مكان-ادارة بلا زمان. سوريا: مؤسسة رسلان للطباعة والنشر .
- نايف علوان قاسم. (2009). ادارة الجودة في الخدمات. الاردن: دار اليازوري.
- نعيمة يجياوي، و فتيحة بن أم السعد. (2014). دور نظام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين نظام الخدمة العامة في ظل الحكومة الالكترونية . مجلة الدولية للبحوث الاسلامية والانسانية المتقدمة ،العدد13
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .. تم الاسترداد من <http://services.mesrs.dz>