

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

جامعة ابن خلدون - تيارت-

كلية الحقوق والعلوم السياسية.



قسم الحقوق

مذكرة لنيل شهادة الماستر في شعبة الحقوق.

التخصص: قانون إداري .

رقمنة الإدارة ودورها في تحسين جودة الخدمة العمومية

إشراف:

-أ. د. بلاق محمد

من إعداد الطالبين:

- ميسوم عبد القادر.

-روان عبد القادر.

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	الأعضاء
رئيسا	أستاذ التعليم العالي	- أ.د. بلجيلالي خالد
مشرفا ومقررا	أستاذ التعليم العالي	- أ. د. بلاق محمد
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر. "أ"	- د/ حسناوي سليمة
عضوا مدعوا	أستاذة التعليم العالي.	- أ.د/ بحري فاطمة

السنة الجامعية: 2023 / 2024م

إهداء

أهدي هذا العمل إلى:

_والدي رحمة الله عليه

-إلى والدتي التي تحرسني بدعواتها رعاها الله وبارك في عمرها.

-إلى زوجتي راجيا من الله تعالى أن يجازيها خيرا

إلى أولادي: ربهام وإياد بارك الله فيهما.

ميسوم عبد القادر.

إهداء

أهدي هذا العمل إلى:
كل عائلتي بارك الله فيها

روان عبد القادر

شكر و عرفان

الشكر والحمد لله على كل شيء.

الشكر للأستاذ الدكتور بلاق محمد المشرف على هذا العمل .
تم الشكر موصول للجنة المناقشة على قبولها مناقشة هذه المذكرة
كما أشكر كل أساتذة قسم الحقوق بجامعة ابن خلدون..

مقدمة

تمثل مرحلة المتغيرات التكنولوجية والتقنية شوطا جديدا بالنسبة للعالم من أجل التقدم والتميز يتحكم فيها النظام الرقمي، أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال بعد الثورة المعرفية للألفية الثالثة، المنطلق لإعلان تحول عميق في أداء خدمات الدولة، الذي أحدث تغيرات جذرية في طبيعة المعاملات التقليدية، مما فرض واقعا رقميا جعل مختلف دول العالم ومن بينها الجزائر تحاول مواكبته من أجل تأقلم في البيئة الرقمية الجديدة.

ومن منطلق هذه التغيرات تم تبني الإدارة الإلكترونية كأحد مسارات الإصلاح وتحسين جودة الخدمة على مستوى الإدارات العمومية، كونها تعد أحد مراكز الاستقرار والتنمية الاقتصادية والاجتماعية لأي بلد، والسعي للرفع من جودة الخدمة العمومية يعني السعي إلى تحقيق رضا المواطن على إعتبره محور هذا التحول، بحيث سعت الحكومة الجزائرية لتكييف إدارتها العمومية مع هذه التطورات التقنية في المجال العلمي والتكنولوجي من خلال تبني مشروع الجزائر الإلكترونية E-Algérie201 والذي مس أغلب قطاعات الدولة وخاصة قطاع الجماعات المحلية التي تعد من أهم القطاعات التي سارعت إلى المضي في هذا المشروع كونها لها تعامل مباشر مع المواطن، عن طريق إنشاء مصالح متخصصة في تقديم الخدمات العمومية الإلكترونية للمواطنين وكذا هدف عصرنة الخدمات العمومية المقدمة ورفع عجلة التنمية واستعادة ثقة المواطن بإدارته.

هذا ويكتسي موضوع رقمنة الادارة العمومية أهمية بالغة من منطلق أهمية الجماعات الإقليمية على اعتبارها وحدات إقليمية على احتكاك متواصل ومباشر بالمواطنين عن طريق الخدمات العمومية التي تقدمها، إذ أصبح المواطن يتطلع لخدمات ذات جودة ونوعية تلي احتياجاته دون عناء ومشقة، فجاءت الإدارة الإلكترونية من خلال الإصلاحات المتتالية والمعتمدة عن طريق إستراتيجية الرقمنة، والتي وضفت تكنولوجيات المعلومات والاتصال تحقيقا للتنمية المحلية وتقريبا لإدارة من المواطن والحد من مختلف المظاهر السلبية للممارسات الإدارية التقليدية والتي تسهم في ترسيخ ثقافة تغييب ثقة المواطن اتجاه الإدارة والتي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة.

ومن هذا المنطلق توجهنا بدارستنا هذه للبحث في كيفية تبني الإدارة العمومية للرقمنة في خدماتها و كيف ساهمت هذه العملية في الرفع من جودة الخدمة العمومية المقدمة للمواطن على المستوى المحلي في إطار تطبيق الإدارة الإلكترونية، من خلال طرح الإشكالية التالية:

- كيف تساهم الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية بالإدارة الجزائرية ؟

والتي تتفرع عنها الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي دوافع الإنتقال إلى رقمنة الإدارة ؟

- ماهي العراقيل التي تواجه إدخال الذكاء الإصطناعي ورقمنة الإدارة ؟

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الرقمنة في الرفع من جودة الخدمات المقدمة مكن طرف المؤسسات العمومية في ظل إن الاهتمام المتزايد بالرقمنة حول العالم و الجزائر خاصة و كيفية تأثير إستغلال تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على الإدارات العمومية المحلية للتحسين من جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطن، حيث نحاول من خلال هاته الدراسة الوقوف على :

- مضمون رقمنة الإدارة ومدى تأثير استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستواها

- تبيان كيف ساعدت بني مبدأ رقمنة الإدارة في القطاع العمومي و الإدارة العمومية على وجه الخصوص في الرفع من أداء تحسين من جودة الخدمات المقدمة.

- الوقوف على إستراتيجية رقمنة الإدارة العمومية في عصرنة مختلف هيئاتها، والتي تعمل على تقريب الإدارة من المواطن ومحاوله القضاء على مشاكل الممارسات التقليدية للإدارة التي خلفت بيروقراطية إدارية كبيرة.

- الوقوف على واقع تطبيق رقمنة الخدمات على مستوى الإدارات المحلية.

و ترجع مبررات إختيار الموضوع إلى إعتبرات موضوعية وأخرى ذاتية:

الأسباب الموضوعية: تمثل تفي أن موضوعا لرقمنة أحد موضوعات الساعة خاصة بعد جائحة كوفيد 19 - التي أثرت في عدة معطيات ومفاهيم في التسيير على مستوى أداء الإدارات العمومية و كيفية تقديمها لخدمات ذات جودة، حيث تسعى العديد من الدول حول العالم ومن ضمنها الجزائر على تفعيل استراتيجيات حكومية لإرساء حكومة إلكترونية بتعميم تطبيق تكنولوجيا لإعلام والاتصال على مختلف القطاعات الحكومية، فضلا عن تشجيع الاستثمار فيها من خلال دعم الابتكار و المؤسسات الناشئة وتكثيف الملتقيات و الدورات العلمية في هذا الشأن وهو ما أدى بالجزائر إلى ضرورة إعادة النظر في تفعيل مشروع الجزائر الإلكترونية الذي بدأت فيه من 2009 ، والذي لم يحقق النتائج المرجوة منه.

الأسباب الذاتية:

كان اختيار الموضوع في إطار إنجاز مذكرة التخرج حيث أن اختياري لهذا الموضوع نظرا لتوجه الحكومة الجزائرية نحو عصرها لمرفق و الإدارات العمومية في إطار الإصلاحات الإدارية للانتقال من إدارة تقليدية إلى إدارة إلكترونية حديثة في مختلف القطاعات والدعوة لضرورة إحياء مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 لتحسين جودة خدمات الإدارة العمومية وتعزيز ثقة المواطن بهاذ كأنها قطعت فيه مراحل لا يمكن إنكارها ساهمت في عصنة العديد من الخدمات العمومية.

وتجدر الإشارة إلى أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج أو المناهج التي يجب توظيفها في الدراسة بحيث لا يمكننا لإستغناء عنها، وفي نطاق دراستنا هذه تم إعتقاد منهجين: المنهج الوصفي و التحليلي الإستدلالي لتحليل واقع الرقمنة في الإدارات و إستخراج واستنباط أهم المعوقات التي تقف كحاجز دون أتمة الإدارات .

أما المنهج الوصفي :من خلال بغية معرفة كل حيثيات وجوانب الظاهرة موضوع الدراسة ويرجع اختيارنا لهذا المنهج للاعتبارات التالية: يساعد في جمع معلومات مفصلة عن الموضوع في جانبه المفاهيمي .

و بهدف معالجة إشكالية الموضوع بطريقة ممنهجة، تم تقسيم الدراسة إلى فصلين كالآتي:

تناولنا في الفصل الأول لإطار العام للدراسة (الإطار المفاهيمي للخدمة العمومية والهندرة)

أما الفصل الثاني: فتطرقنا إلى إستراتيجية رقمنة الإدارة العمومية كآلية لتحسين أدائها لنوضح من خلالها لخدمة الرقمية كواجهة للإدارة الإلكترونية بالجزائر عن طريق إبراز مكوناتها ومعايير قياس جودة الخدمة الإلكترونية و مدى فعالية الرقمنة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية لنتناول من خلاله مؤشرات تطور الخدمة العمومية الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية وكذا أثار الرقمنة الإدارية على تحسين جودة الخدمة داخل المؤسسات العمومية أو الإدارة العمومية .

الفصل الأول

النظام القانوني للخدمة العمومية وأليات إصلاحها

مقدمة الفصل :

تُعَدُّ الثورةُ الرقمية بكافة أشكالها وتطبيقاتها من أهم الرهانات التي فرضت في كل المجالات بحيث أصبحت الدولة الحديثة تخوض عدة تحديات على غرار تحدي تأهيل كوادرها البشرية حول طرق تقديم الخدمات العامة التي يحتاجها المواطن من جهة ، ومن جهة أخرى تزايد تطلع الأفراد الى المشاركة في إبداء آرائهم حول جودة تلك الخدمات والحرص على تطويرها من جهة أخرى ، وهذا ما أدى الى ظهور إرهابات عديدة ساهمت في تطوير المؤسسات ، عن طريق إعطائها المسؤولية في تقديم الخدمات للجمهور ، بإستقلال نسبي عن السلطة المركزية ، فتحسين الخدمات أصبح أولوية وضرورة وحتمية .

المبحث الأول: المدخل المفاهيمي للإدارة العمومية والخدمة .

إن تحسين نوعية الخدمات العمومية المقدمة لمواطن من أبرز الأولويات التي تسعى إليها الدولة بكل مؤسساتها ، حيث ساهمت عمليات العصرية والتحديث في تطوير عمل المرافق والأداء المؤسساتي ، في الوقت الذي تسعى فيه الجماعات المحلية لتبني جل الإصلاحات الممكنة لتقريب الإدارة من المواطن وتقديم خدمات تتسم بالفعالية والكفاءة ، وقصد الاستفادة من التطور الحاصل في مجال تقنية المعلومات دعت الضرورة لتبني نماذج دولية ناجحة في مجال رفع الأداء الوظيفي ، مما يحسن من أساليب تقديمها لتواكب إحتياجات الفرد وتطلعاته ، وعد هذه الأخيرة من الحاجات الضرورية التي تهتم بها الجماعات المحلية وتحددتها في إطار ممارساتها الإدارية ، إن التطور التكنولوجي والتقني الذي يجتاح العالم أصبح ضرورة لا بد منه في الإدارات الجزائرية من خلال التشريعات التي تحكمها وهو ماسنحاول الوقوف عليه في هذا الفصل الذي نستعرض فيه الإطار العام للخدمة العمومية في الجزائر .

المطلب الأول: الخدمة العمومية إشكالية المفهوم

تعدد التعاريف التي حاولت ضبط مصطلح الخدمة العمومية وذلك لتعدد إتجاهات المفكرين والباحثين لذلك نتطرق لتعريف الخدمة أولا ثم مصطلح الخدمة العمومية وخصائصها بشكل معمق. **أولا: مفهوم الخدمة العمومية .**

1- مفهوم الخدمة:

"الخدمة العامة، وهي عمل ونشاطات ذات منفعة عامة للإدارة الحكومية".

"وعرفت الجمعية الأمريكية الخدمة أنها تلك النشاطات والمنافع التي تُعرض للبيع أو التي تعرض لإرتباطها بسلعة معينة".

-الخدمة هي نشاطات غير ملموسة التي تحقق منفعة لزبون أو العميل أو تقديم خدمة معينة لا يتطلب إستخدام سلعة مادية، أو هي عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساس أو كعنصر جوهري من منتج ملموس.

تعريف إصطلاحي : الخدمة هي تنفيذ مجموعة من الإجراءات المرتبطة ببعضها لأداء وظيفة كاملة تقدمها الجهة الحكومية إلى الجمهور المستفيد عن طريق مختلف قنوات الإتصال.¹

يعرفها الأستاذ سليمان الطماوي: هي الخدمة التي تكون على قدر من الأهمية أو هي أنواع النشاطات او الخدمات التي يقدرها الرأي العام في وقت من الأوقات وفي دولة معينة ، أن على الدولة القيام بها نظرا لأهميتها للجماعة ولعدم إمكانية تأديتها على الوجه الأكمل وأن تقدير أهمية الخدمات التي يجب إشباعها عن طريق المرافقة العامة هو في يد الدولة فهي بذلك تلك الخدمات التي يعجز الأفراد بوسائلهم الخاصة على إشباعها .

وتعرفها الجمعية الأمريكية : بأنها تلك النشاطات والمنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لأرتباطها بسلعة معينة، وهي نشاطات غير ملموسة والتي تحقق منفعة للزبون أو العميل أو تقديم خدمة معينة لايتطلب إستخدام سلعة مادية أو هي عملية إنتاج منعة غير ملموسة بدرجة الأساس أو كعنصر جوهري من منتج ملموس.

و رغم تعدد التعاريف في تحديد مفهوم الخدمة فهي عبارة عن نشاط مدروس يهدف الى تحقيق منفعة عامة موجة للأفراد وعامة المجتمع تقدمها جهة رسمية ليستفيد منها الصالح العام بهدف إشباع الحاجة لدى مستخدميها، وهي مجموعة من المنافع ذات طبيعة غير ملموسة قد ترتبط بمنتج غير ملموس أو لا ترتبط به.

2 مفهوم الخدمة العمومية : مصطلح الخدمة العمومية يوحي إلى تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية حيث قدمت العديد من التعريفات للخدمة العمومية لإختلاف وجهات النظر حولها .

ومن بين أهم التعريفات : التعريف الذي يقول بأنها الخدمات التي من غير الممكن إستغلالها إلا في إطار جماعي تتوفر بشكل إجباري وفق قاعدة المساواة التي ينص عليها القانون ويكون من الضروري إستغلالها بمعزل عن السوق وتحمل الدولة مسؤولية توفيرها والقيام بها من حيث أدائها ومراقبتها .

¹ _ستاتون ، تسويق الخدمات ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010.ص 6.

وفي تعريف آخر يربط الخدمة العمومية بالصالح العام والسياسات الحكومية يعرفها أنها ضمان الصالح العام للمجتمع عن طريق الإستجابة لحاجاته العامة وهي تمثل أقصى حدود السلطة العمومية.¹

التعريف الإجرائي للخدمة العمومية : هي القدرة على تلبية الحاجات الضرورية للمواطن وضمن تأمين رفاهيته بمراعاة المصلحة العامة من أجل تحسين المستوى المعيشي للفرد.²

تعريف الخدمة العمومية في التشريع الجزائري : إتفقت كل النصوص واللوائح القانونية على أن المفهوم يحتوي على العديد من المعاني المتمحورة في :

- المعنى المؤسسي والذي يشير الى العمل الذي تقوم به الإدارة .
 - المعنى القانوني والذي ينطوي على تطبيق القانون العام .
 - المعنى الإجتماعي والذي يشير الى مفهوم التضامن والتماسك الإجتماعي .
 - المعنى الإقتصادي والذي ينطوي على إنتاج السلع العامة ونهج لتخصيص الموارد وتقييم النتائج .
- مفهوم الخدمة العمومية كعملية : في هذه الحالة ينظر إلى الخدمة العمومية على أنها عملية متكاملة تنطوي على مدخلات وتشغيل مخرجات.³

ثانيا : خصائص ومعايير الخدمة العمومية

1. من أهم المعايير التي تقوم عليها الخدمة العمومية نحاول إختصارها في :

- المساواة : حيث أن جميع المواطنين متساوين في تلقي الخدمة العمومية دون تمييز على أساس الجنس ، أو اللون ، أو العرق أو الدين ويجب تقديمها دون تقصير .
- الديمومة : و يقصد بها أنها أن الخدمة العمومية لا تنتهي كونها مرتبطة بحاجات متواصلة لعموم الناس مما يوجب على الدولة وضع الخطط اللازمة التي تحفظ الخدمة العامة .

1- نادية ظرفي ، المرفق العام بين ضمان المصلحة العامة وهدف المردودية عالية عقود الإمتياز ، أطروحة دكتوراه في القانون العام ، كلية الحقوق بن عكنون جامعة الجزائر 1، 2011/2012، ص15.

2- عبد القادر برانيس ، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية دراسة على قطاع البريد والاتصالات في الجزائر ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الإقتصادية ، جامعة الجزائر 2006/2007، ص 56.

3- عبد الحميد محمود النعيمي ، مبادئ الإدارة العامة، منشو ارت (إلجا- فاليتا- مالطة)، كتاب منهجي للطلاب الجامعيين) ، 1997، ص 66.

التطور : يجب أن تواكب الخدمات العمومية أشكال التقدم ، ولا سيما التكنولوجي منها .

2 خصائص الخدمة العمومية : من بين مجموع الخصائص التي تميز الخدمة العمومية :

التلازم : أي أن الخدمة العمومية تنتج وتباع للإستهلاك والإنتفاع بها في الوقت ذاته وتتمثل هذه الخاصية في الترابط بين الخدمة ذاتها والشخص أو الفرد الذي يتولى تقديمها بمعنى ضرورة حضور طالب الخدمة.

الاملموسية : ويقصد بها من غير الممكن مشاهدتها أو لمسها قبل أن تتم عملية الإنتفاع بها خصوصا للأفراد الذين لم يسبق لهم الإستفادة من الخدمة ، وهذا ما يميز الخدمات عن السلع.

التباين : في بعض الأحيان يكون من الصعب المحافظة على مستوى واحد من المعيارية في المخرجات بذات الخدمة المقدمة للمستهلك ولعل ذلك يعود الى المحددات المؤثرة في مدخلات إنتاج الخدمة ممثلة بالتوقيت.

سرعة إستهلاك وعدم القابلية للتخزين : كلما توفرت الخدمة تكون فورية وغير قابلة للتخزين.

الهلاك : وهي أن الخدمة لا يمكن تخزينها والإحتفاظ بها لمدة من الزمن وأنها لا تتجاوز زمنيا الطلب المحقق عليها وخصوصا إذا كان الطلب على الخدمة متقلبا.¹

المطلب الثاني : أنواع الخدمة وأهميتها ومكوناتها

إن الخدمات التي تقدمها الإدارة العمومية مختلفة ومتنوعة جدا بإزدياد طلبات وإحتياجات المواطن المستمرة والمتطورة.

أولا : أنواع الخدمة

يمكن تقسيم نظم الخدمات العمومية كما هو معموله في مجال الوظيفة لدنابمجموعات المعاصرة إلى نظامين (نظام الخدمة العمومية المفتوحة، ونظام الخدمة العمومية المغلقة:

¹-حسين عبد الحميد ، أحمد رشوان - العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 1997، ص

أ. الخدمة العمومية المفتوحة: يتم النظر في النظام المفتوح للخدمة على أنها مثل أي مهمة مجتمعية، يتم إعداد الفرد لها والتفرغ لممارستها طول حياته العملية، وإحداث التغييرات اللازمة في كل مرحلة إتصالية وتقوم المؤسسات العمومية وفق هذا النظام باستقطاب عدد من العاملين وفقا لنوع الخدمة، حيث يتم تعيين العاملين تبعاً لمتطلبات العمل وفق الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية.

ب. الخدمة العمومية المغلقة: وفق هذا النظام غالباً ما تقوم الإدارة بعمليات إعداد الموظفين قبل إلتحاقهم بالعمل واستمرار التدريب أثناءه بغية رفع المستويات المهنية وتنمية القدرات .

ج. الخدمة العمومية الإلكترونية : ويقصد بها إستخدام أي وسيلة من الوسائل الإلكترونية في إنجاز الخدمة.

د. الخدمة الإلكترونية حكومة - حكومة : ويقصد بها الخدمات التي تقدمها الجهات الحكومية لبعضها البعض .

هـ. الخدمة العمومية حكومة _ أعمال: وهي الخدمات التي تقدمها الجهات الحكومية للمؤسسات الخاصة وشركات القطاع الإقتصادي.

و. الخدمة العمومية حكومة _ أفراد : وهي الخدمات التي تقدمها الحكومة الى الأفراد سواءا مواطنين أو مقيمين¹.

بالإضافة الى مجموعة الخدمات ذات المنفعة الإجتماعية والثقافية وذات الطبيعة الإجتماعية وخدمات رأسمالية مكلفة وخدمات عامة ترتبط بسيادة الدولة وذات طابع إقتصادي.

¹ _ صفاء محمد هادي ، علي غباش محمد ، قياس وتقييم جودة الخدمات الصحية ، دراسة تطبيقية في مستشفى الفيحاء العام ، مذكرة منشورة على موقع المنهل ، البصرة _ العراق ، 2006 ، ص 12.

ثانيا : أهمية الخدمات العمومية

يمكن ذكرها في النقاط التالية على سبيل الإختصار لا على سبيل الحصر :

- _ توطيد العلاقة بين المؤسسة والمواطن
- _ تساهم في زيادة الوعي الإجتماعي الشامل .
- _ تساعد الخدمة العمومية المجتمع على تحمل المسؤولية وتنمية قدراته .
- _ إكتساب مهارات وخبرات ومعلومات جديدة .
- _ الدفع بعجلة التنمية على جميع المستويات في المجتمع.
- _ مواكبة الدول في التطور .

ثالثا: المكونات الرئيسية للخدمة العمومية

_ مكونات مادية تساهم في إنسياب الخدمة للمواطن ، وتمثل المكونات المادية في الموقع الملائم من حيث المظهر الداخلي والخارجي ، ملائمة الشبايك ووجود التسهيلات المرتبطة من حاسبات البرامج وسائل الإتصال الشبكية والتحويل الإلكتروني.

_ الأفراد المشاركون في تقديم الخدمات فالعنصر البشري هو الركيزة الأساسية في تقديم الخدمة والذين يتعاملون بشكل مباشر وغير مباشر مع العملاء، ومن جهة أخرى يحتاج العنصر البشري الى تكوين وتأهيل دوري لتقديم الخدمات على أحسن وجه وبما يلائم التطور المستمر في طلبات وحاجات الأفراد.

_ التركيز على الموفات النموذجية في الفرد الذي يقدم الخدمة من قدرة على الإتصال والتواصل والمعرفة الوظيفية والهندام الاثق والتحلي بالنزاهة والكرامة والصرامة في تأدية عمله.¹

¹_ محمد زيدان ، حسن محمد علي، التسويق المعاصر والفعال في البنوك التجارية ، مطابع الولاة الحديثة ، القاهرة ، 2002 ص.245.

رابع: طرق فاعلية تحسين الخدمة العمومية

1. تدفق فعال للإتصال داخل المؤسسات العمومية من خلال إعلام الجمهور، لأن تسويق المعلومات وتقريرها يسهل من عملية تقديم الخدمة في وقت قصير على عكس الخدمات التي لا يتم التسويق لها التي تحتاج وقت أطول من الموظف لشرحها.
2. إستقبال مناسب للمواطن (الإستقبال الشخصي) لأن طريقة إستقبال المستفيد من الخدمة العمومية وخصوصا الجيدة تعكس كفاءة المؤسسة .
3. تحليل المعلومات الناتجة عن التغذية الراجعة خصوصا فيما يتعلق بجانب الشكاوى المقدمة من طرف الأفراد تساهم بشكل كبير في تفادي الأخطاء السابقة ومحاولة تدارك كل المشاكل التي تواجه الفرد المستفيد من الخدمة.
4. تفعيل جهاز الرقابة وهو ماتعمل عليه الحكومة من خلال تفعيل وتطوير الأنظمة التشريعية لمحاربة الفساد والوقاية منه مع ضمان عدم خروج الإدارات عن هدفها الرئيسي.¹

¹ - زكي خليل المساعد ، تسويق الخدمات وتطبيقاته ، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن 2003. ص 219.

المبحث الثاني : إصلاح الإدارة العمومية وإعادة هندستها.

تمهيد : ان الدولة الجزائرية على غرار كل دول العالم تعمل جاهدة على إصلاح مرافقها العمومية وتحسين جودة الخدمات وتدارك مختلف النقائص ويلتمس هذا التغيير من خلال دساتير الجولة بدءا من دستور 1989 الذي كرس نظاما جديدا أكثر إنفتاحا بما يتماشى مع متطلبات المرافق العامة .

المطلب الأول :إصلاح الإدارة العمومية

المرحلة الأولى : مرحلة الإصلاح الإداري الذي فرض كحتمية عند ظهور الإختلالات في كافة جوانب المنظومة الإدارية خصوصا بعد المرحلة العصبية التي عصفت بمختلف مؤسسات الدولة بدأت حملة كبيرة من الإصلاحات بدءا من إصلاح الخدمة العمومية الذي نصت عليه التعليم رقم 321 الصادرة عن الوزير الأول لسنة 2013 في الفقرة (...عزم الحكومة الشروع في إصلاح معمق للخدمة العمومية في بلادنا بغرض إستعادة الثقة بين المواطن والدولة وتعزيزها وإعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية).¹

المرحلة الثانية :تحسين العلاقة بين الخدمة العمومية والمرفق العام

إن الثورة التكنولوجية وثورة المعلومات التي يشهدها العالم اليوم أثرت بشكل مباشر على المرفق العام ، لذلك تطلب ووجب إصلاحه للوصول إلى الفعالية الوظيفية وتحسن نوعية الخدمة المقدمة ، وارتباط المرفق العام بشكل مباشر بالجماعات المحلية من جوانب عديدة أهمها التسيير المباشر الذي يفرض وجود الدولة ومرافقها بالقرب من المواطن ، فالمرفق العام وجه من أوجه الدولة الذي يفرض وجودها لعجز الأفراد عن تلبية حاجياتهم وحاجيات الغير لضخامة الوسائل التي تتطلب توفير وتقديم الخدمات ففي محاولة تعريف المرفق العام الذي نجد تعريف "العميد دوجي " : بأنه الأنشطة التي تضمن وتضبط وتراقب من طرف الحكومة بسبب طبيعتها والتي يمكن تحقيقها بتدخل كلي للدولة.²

¹ _ التعليم الوزاري رقم 321 الصادرة عن الوزير الأول بتاريخ 20 أكتوبر 2013 ، ص1.

² _ عمار بوضيف ، الوجيز في القانون الإداري ، دار الريحانة للنشر ، الجزائر 1999، ص 5

وعرفه الأستاذ " أحمد محيو " أنه يعتمد على معيارين ، المعيار العضوي الذي يقصد به الإدارة بشكل عام والمؤسسة الإدارية ، المعيار المادي كل نشاط يهدف لإشباع مصلحة عامة.¹

_أهمية تحسين المرفق العام :

تتضح أهمية تحسين المرفق العام لتقديم خدمات فعالة من خلال :

_ مطابقة تسيير المرافق العمومية للحياة العامة والحاجات المتزايدة للمواطنين وضرورة التحسين الدائم للخدمة العمومية أصبح ذا أولوية ، خاصة والنقائص الموجودة والتي تعاني منها إجراءات تحسين المرفق العام وتسييره.²

_ محاولة إصلاح مؤسسات المرفق العامة وطرق تسييره ، والإنتقال من القرارات التنظيمية ذات العلاقة الإتصالية المشتركة الإدارة والمواطن وتفعيلها في إطار التحولات والبحث على مردودية أكثر للمرفق العام وتحسين الخدمة العامة.³

_ تقريب الإدارة من المواطن من خلال :

- تحسين فضاءات الإسقبال بالعمل على خارطة وطنية لفضاءات الإسقبال بإعتبارها فضاءات لاتستجيب لمعايير موحدة ، تحيل على الإدارة الشباك ولاتسهل الولوج للمسنين ولعجزة وتوجد في بعض الأحيان في الطوابق العليا ، كما تعمل لوزارة على ميثاق حسن الإسقبال الذي سيدخل في المسار التشريعي والذي يركز على فضاءات الإسقبال لائقة وتتوفر على سبورة إلكترونية توضح الوثائق والمكاتب والواجبات الإجراءات الواجب إتباعها.

- تلقي ومعالجة عراض المواطنين وذلك تماشياً مع التدابير الإستعجالية للبرنامج الحكومي عملت وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية فضاءات إلكترونية لتسهيل للمواطنين تقديم شكاويهم مثل منصة

¹ _ أحمد محيو ، محتضرات في المؤسسات الإدارية ، ترجمة ممد صاصيلا ، ط 3، ديوان المطبوعات للنشر والتوزيع ، 2003، ص 430.

² - أحمد محيو ، مرجع سابق ، ص 430.

نادية ضريفي مرجع سابق ، ص 4³ -

أشكي ، والإستجابة لملاحظاتهم وعرائضهم واقتراحاتهم في أقرب الأجل كما يساعد الخط الأخضر الذي إستحدثته الوزارة على تقديم الإستفسارات دون عناء التنقل الى الإدارة من خلال خلية الإصغاء.¹

- تقريب الإدارة من المواطن من خلال تقليص الهوة الحاصلة على مستوى الجودة فالخدمات التي ينتظرها المواطن وتلك التي تقدمها الإدارة بحيث يمكن نظام الإصلاحات التي تعمل الدولة جاهدة عليها تعمل على تقليص هذه الفجوة.²

- تحقيق الرقابة والشفافية لان عنصر الشفافية أساسي داخل الإدارة العامة لأنها تضي مزيدا من الوضوح في أداء المهام وتشكل الشفافية نتيجة لعقلنة الذهنيات وصحة المعاملات الإدارية ووضوح القرارات وصحة المعاملات الإدارية وقابلية الإطلاع على ماتم إنجازها من خلال الرقابة بمختلف أنواع الأجهزة لمحاولة إيجاد حلول للمشاكل.

الجودة كمقاربة جديدة في الخدمة العمومية :

تعود الجودة في أصولها للقواعد المطبقة على الخدمات التي يؤديها القطاع الخاص لكن التطور الحاصل وكذا أهمية المصلحة العامة فرضت ضرورة وجود وخضوع الخدمة المقدمة من طرف المرافق العامة المراقبة النوعية وضرورة تحسينها وفقا لمقتضيات المصلحة العامة .

ويقصد بمبدأ النوعية في المرافق العامة أنه يحق للمنتفع الحصول على خدمة بأفضل نوعية وجودة وبأحسن الاسعار ولهذا المبدأ علاقة وطيدة بمبدأ قابلية المرافق للتطور والتكيف حيث هذا التكيف يفرض تحسين النوعية وتطويرها، ويمكن أن ينص على نوعية الخدمة المقدمة بنص قانوني أو في إطار عقود الامتياز، حيث يبين القانون أو العقد نوعية الخدمة المراد تقديمها وكيفيات تحسينها . فالخدمة العمومية تتحمل مسؤوليتها الدولة بكل مستوياتها سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة تتمثل هذه الخدمات أساسا في تلك الخدمات التي أعطاها القانون صفة المرفق العام كالتعليم والصحة والمياه والكهرباء..... إلخ ، لكن نجحها في توفير المتزايد للخدمات العمومية وإنجازات المرافق العامة والحصيلة الكمية الإيجابية غالبا ما تصطدم بواقع سيئ على المستوى النوعي والجودة، ولعل أهم الاسباب :

¹ - أحمد بن عيشاوي ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية ، جامعة ورقلة ، مجلة الباحث ، العدد 04 ، 2006 ، ص 09.

² - ناجي عبد النور ، الخدمة العمومية ورهان الجودة في الإدارة المحلية الجزائرية ، دراسة الحالة المدنية ببلدية عنابة ، الملتقى الدولي الرابع حول ترقية الخدمة العمومية في الدول المغاربية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة الوادي حمى لخضر يومي 09_10 مارس 2016

عدم تطابق الخدمة المقدمة مع الخدمة المنتظرة و المتوقعة وهذا راجع لعدم مشاركة المواطن في رسم هذه الاحتياجات .

وكما تبرر دائما الدولة كطرف في هذه المعادلة بأن عدد طالبي الخدمة الكبير هو ما أثر على نوعية الخدمة .

ومجانيتها في بعض الاحيان زاد من الطلب على هذه الخدمات مما ولد ضغطا كبيرا على هذه المرافق إنعكس سلبا على نوعية الخدمة العمومية المقدمة .

لكن المرافق العمومية اليوم مدعوة لمواكبة متطلبات الجودة وتقديم أحسن الانواع فلم يعد من حق المواطن فقط الحصول على الخدمة بل الحصول على خدمة جيدة ، لم تعد الخدمة منحة من الدولة للمواطن بل حق في الخدمة وبنوعية جيدة خاصة مع التطورات الحاصلة والمنافسة خاصة في ظل فتح الخدمات العمومية للخواص في إطار عقود الامتياز التي من خلالها فرضت الدولة على صاحب الامتياز جملة من الشروط المتعلقة خاصة بالجودة.

فالخدمة العمومية اليوم سواء كانت إدارية أو صناعية وتجارية يجب أن تتميز بالجودة التي لم تعد مرتبطة فقط بالقطاع الخاص بل حتى بالخدمات العمومية بسبب دخول الخواص حقل المرافق العامة من جهة وخصوصية تحسين نوعية الخدمات العمومية كوسيلة لاعادة ثقة المواطن في الدولة من جهة أخرى، بالإضافة إلى المنافسة التي أصبحت حتى الخدمات العمومية محور لها لا سيما الخدمات الصحية والتعليمية والاتصالات... الخ .

فمفهوم الجودة أصبح يقدم نفسه كمبدأ من المبادئ التي تحكم سير المرافق العامة ابتداء من سنوات الثمانينات ، إذ أنه يشكل تجسيد للريشة في تحديث المرافق العامة، وعلى هذا الاساس تأتي الريشة من السلطات العمومية في التحلي عن المنطق الكمي والاستجابة للنوعية، فالمواطن أصبح يطالب بالخدمة مع ضمان الجودة، فتغيرت نظرة المرتفق من النظرة له كهيبة أو منحة من الدولة إلى نظرة كحق ينتزعه بشروط الخاصة.¹

الجودة كقيمة للإعادة الثقة للمواطن في المرافق العامة، وتجديد عاقلته بالدولة(ميراثه):
يعرف العالم اليوم إنفتاحا كبيرا أثر على السوق وزاد من حجم المنافسة سواء في القطاع الخاص أو حتى في

¹-د ضريفي نادية ، جودة الخدمة العمومية ، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية ، العدد 4 ، ديسمبر 2016، ص 135.

بعض الأحيان بين القطاع العام والخاص، وفي المرافق العامة فيما بينها، مما ولد ضرورة تقديم خدمة عمومية ذات جودة قادرة من جهة على تلبية حاجات المرتفقين وقادرة على تحديات المنافسة المفروضة عليها من جهة أخرى

. فالخدمة العمومية تحولت من التلبية العشوائية الكمية إلى التلبية الجيدة أي مقارنة الجودة كميًا و محدد جديد في الخدمة العمومية .

فالمرافق العامة اليوم أصبحت مدعوة لتحسين معايير خدمتها وتقديم الأجر والأحسن للمرتفق من منطلق تزايد متطلبات ونوع الخدمة التي يطلبها المرتفق ، وإذا كانت الجودة وإرضاء الزبائن هي هاجس القطاع الخاص في ظل المنافسة التي يعرفها والضامن لإستمرارها في السوق، فالدولة اليوم تبحث عن تحسين جودة خدماتها لترميم عاقتها المواطن والوصول لرضا المواطن كمدخل للإستقرار الإجتماعي من جهة وإعادة ثقة المواطن في الدولة التي هدمتها جملة من المعطيات (كالفساد ، ورداءة الخدمات العمومية، وبعد المواطن عن المرافق العامة وعدم ثقته في الخدمات التي تقدمها).

فتحسين جودة الخدمات العمومية في هذه الفترة بالذات جاء كمدخل لإصلاحات التي تبنتها الدولة في جميع المجالات، وكمدخل لتجديد علاقة الإدارة بالمواطن بثوب جديد من خلا تحسين جودة ما تقدمه من خدمات قد تكون السبب في تحسين صورة الدولة لدى المواطن¹.

وهناك مبررات أخرى لتبني مقارنة الجودة:

1- :المنافسة وما تقتضيه خاصة في الخدمات العمومية التي تكلف بها عدة مرافق عامة وخاصة في نفس الوقت، أو المرافق المسيرة في إطار عقود الإمتياز.

2- رضى المرتفقين على الخدمة العمومية ومنه الوصول للرضى الإجتماعي المعبر عن نجاح السياسات العامة، وقياس رضى الزبون يكون من خلال :

*تقليل الوقت بين وقت طلب الخدمة وتقديمها الفعلي

*.تبسيط عملية تقديم الخدمة.

* التحسين المستمر للخدمة ومناخ تقديم الخدمة العمومية

*.ضرورة وجود أعوان يعرفون التعامل مع الزبون.

¹- ضريفي نادية ، المرجع السابق ، ص 136.

3- إعادة الثقة للمواطن في المرافق العامة وفي سياسات الدولة وبذلك تحسين علاقته به، لأن الخدمات العمومية في الأخير هي حلقة الوصل بين الدولة و المواطن.

4- الجودة هي مطلب داخلي وخارجي من منطلق التقييمات الدورية لمنظمات دولية تنطلق من تقييم جودة الخدمات العمومية « مثال ترتيب الجامعات أو المستشفيات يكون أهم معيار الجودة

5_ تحسين صورة الدولة تتطلب تحسين نوعية وجودة الخدمة العمومية، وقياس نجاح السياسات العمومية والبرامج يكون من خلال تقييم هذه القيمة الجودة.»

- ثانيا : محاور العصرية في الإدارة العمومية الجزائرية كإفرازات للعولمة

- سنقوم في هذا القسم بعرض محاور العصرية والمتمثلة في الحوكمة، تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وكذا اتجاهات الإدارة العامة الحديثة.

1- الحوكمة

- لقد قامت عدة منظمات دولية متخصصة في مجال الحوكمة بتقييمات دورية للدول في معظم أنحاء العالم والجزائر على وجه الخصوص ومن بين هذه التقييمات نذكر تقييم منظمة الشفافية الدولية وتقييم الآلية الإفريقية NEPAD.

- تقييم الآلية الإفريقية الـNEPAD: هي آلية تقيس مدى تطبيق الحوكمة والشفافية والقانون داخل القارة الإفريقية وتقيسها وفق:

- الديمقراطية والحوكمة

- الإدارة الاقتصادية

- حوكمة الشركات

- التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

- اعتبر التقييم الجزائر من بين الدول القليلة التي حققت أهداف التنمية، لكن تبقى هذه النتيجة تحتاج للكثير من التدقيق¹.

¹- أونيس عبد المجيد ، الحوكمة الإلكترونية ، رؤيا شاملة ، من أشغال الملتقى العلمي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية ، حالة البلدان العربية ، يومي 29 و30 أكتوبر 2014، ص 4.

-تقييم منظمة الشفافية الدولية: احتلت الجزائر المرتبة 105 من بين 178 دولة والمرتبة 13 على المستوى الإقليمي (شمال إفريقيا والشرق الأوسط) من بين 19 دولة. يشير هذا التقييم إلى مؤشر الفساد في القطاع العام وتتراوح قيمته بين 10 (نظيف جدا) و0 (فاسد جدا)، حيث حصلت الجزائر على تنقيط 2.9 من عشرة. تعتبر الإدارة العامة بمثابة الجسد الحقيقي والمنفذ الوحيد لسياسات الدولة؛ لذا فإن أي تغيير في دور هذه الأخيرة يجب أن يصحبه بالضرورة تغيير في مهام الإدارة بالطريقة التي تتفق مع رؤية الدولة. وقد أرجع بعض المتخصصين عجز الدول النامية عن مسايرة التطورات العالمية والعولمة الاقتصادية رغم ما تملكه من إمكانيات بشرية وثروة طبيعية ضخمة إلى ضعف الجهاز الإداري الذي أصبح عائقا أمام أي تحول أو تغيير للدول النامية.

الآليات المتعلقة بالتنظيم وهي كما يلي:

التخفيف من حدة المركزية: اعتمدت الجزائر في فترات سابقة أسلوبا مركزيا مفرطا في جانبه الإداري، لذا وجب التخفيف من حدة المركزية من خلال عملية التخطيط الذي تتكفل به المصالح المركزية بمشاركة الجماعات المحلية مثل المخططات التنموية للبلديات الذي يضمن دور البلديات كجماعات إقليمية في تحقيق التنمية الوطنية، فيجب إعادة صياغة مفهوم اللامركزية وتدعيمه بالاستقلال المالي وإعادة هيكلة الإدارة واعتماد طرق التسيير الحديثة وتحديث وسائل الإدارة وترقية سبل الاتصال بالإضافة إلى التخفيف من الرقابة المسبقة.

- تجنب تضخم الجهاز الإداري: ويكون عن طريق:

- التحكم في عملية الإشراف والتوجيه (معلومات صاعدة ونازلة).

- التقليص من اللجان الفرعية التي تزيد من حجم النفقات العمومية.

- تخفيف الإجراءات (وثائق، مدة الحصول عليها...).

- **الآليات المتعلقة بالتسيير:** يعتبر الامتثال لسياسة المشاركة الجماعية في تحضير أعمال الإدارة

وتنفيذها وتقبل مبادئ وآليات الرقابة الدورية على أعمال الإدارة ومستخدميها مع منح المواطنين سبل المشاركة في تسيير الشؤون العمومية، لينة من لينات دولة القانون وسممة من سمات الحكم الراشد في شقه التسييري.

- **تسيير الموارد البشرية وتثمينها:** من أجل الوصول إلى إدارة عامة جزائرية فعالة تتحكم في تسيير

الموارد البشرية وتحاول تجسيد الحكم الراشد يجب عليها الأخذ بآليات تجسيد حديثة يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.
- إحكام الوظائف والمهام والمسؤوليات والواجبات.
- الاستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لكل فرد وجعله يحس بالانتماء.
- ربط الترقية بالكفاءة.
- تفعيل نظام الأجور.

- التسيير العقلاني للموارد المالية

- إقامة رقابة مالية صارمة.
- تزويد الهيئات بنظم محاسبية فعالة.

- التسيير العقلاني للموارد

- إقامة رقابة صارمة
- جهاز مالي ونظام محاسبي ذو فعالية
- المحاسبة التحليلية والتدقيق المحاسبي
- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

2- تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة العمومية الجزائرية

لم تصل الجزائر إلى مرحلة متقدمة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي يقصد بها بشكل خاص إنتاج البرمجيات والعتاد، لكنها راعت أهمية تطبيقاتها في الإدارة العامة الجزائرية وبدأت في العمل على إعداد البنية التحتية الضرورية؛ حيث بدأت تعمل على وضع مشاريع تهدف إلى ترقية تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال.¹

وتدخل مختلف هذه المشاريع في مجال المعلوماتية في إطار السياسة الوطنية لتدعيم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال خاصة بالمجالات المرتبطة بالتعليم عن بعد خاصة لفائدة المناطق البعيدة، وكذا المكتبات الافتراضية والشبكة التي تربط مختلف الجامعات وإعداد برامج المعلوماتية وكانت البداية بمشروع "حاسب لكل

¹- خالد ممدوح، البلديات والمحليات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة 2009، ص 270.

بيت " " أسرتك " في 22 أكتوبر 2005 والتي تهدف إلى تزويد كل بيت جزائري بجهاز كمبيوتر وامتدت هذه العملية إلى غاية 2010.

ومن أجل ترقية استعمالات تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال تم وضع شبكة داخلية للحكومة والتي تتمكن كل الوزارات من تبادل المعلومات والمراسلات الإلكترونية إلى غاية الوصول إلى عدم استخدام الورق كمرحلة أولية ثم الانتقال إلى مشروع الحكومة الإلكترونية بهدف تقليص المسافة بين المواطنين والإدارة.

- وبالنظر إلى الواقع، يمكن أن نستخلص مجموعة من المعوقات التي تحد من استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة العامة الجزائرية، والمتمثلة في:

- **المعوقات التنظيمية والإدارية:** من أهمها:

- انعدام التخطيط والتنسيق والرقابة على استخدام الأنشطة المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة العامة الجزائرية.

- لا يتم تغيير في الهيكل التنظيمي مع إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

- عند إدخال تكنولوجيا المعلومات لا يتم إدخالها بشكل كلي بل في أقسام الإدارة العامة، وكل قسم يعمل بشكل مستقل.

- **المعوقات بشرية :**

- ندرة الكوادر الفنية المتخصصة في مجال تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

- عدم وجود اتصال بين العاملين والمستفيدين من الأنظمة ومنه لا يلبي احتياجات المستفيدين.

- **المعوقات فنية:**

- صعوبة اختيار الأجهزة المناسبة نظرا للتعدد الكبير والسرعة التي تتطور بها.

- مشكلات تتعلق بتشغيل الأجهزة كالأعطال وسرعة الإصلاح وإجراء عمليات الصيانة.

- عدم إتباع الطرق العلمية لتحديد الاحتياجات اللازمة.

المطلب الثاني : الهندسة الإدارية (الهندرة) وجودة الخدمة العمومية .

الفرع الأول : هندرة المرفق العام بين التحديد والتطبيق

مفهوم الهندرة : إن مفهوم الهندرة ليس وليد الدراسات والأبحاث الإدارية الحديثة ولكن له إمتداد تاريخي بتاريخ البشرية وهو ما يظهر في القرآن الكريم في قول الله عز وجل في كتابه العزيز "إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم"¹ وهذا دليل على أن الحياة البشرية فيها تحديات كثيرة تعترضه في حياته وعليه البدء بتغيرات جذرية لكل شيء يعترض تنميته وتطوره.

وبالعودة الى الظهور الحديث للهندرة ميدانيا فإنها ظهرت في المجال العسكري وكان ذلك خلال الحرب الإسبانية الأمريكية عام 1902م، وانتقل هذا المفهوم الى المجال الإداري بداية من عام 1990 م عندما قامت مؤسسة ماساتشوسيتس للتكنولوجيا (MIT) بغرض إجراء بحث بعنوان " الإدارة في عام 1990 " وكان الغرض من ذلك هو الإطلاع على الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في منظمات ذلك الوقت وفي نفس العام قامت مجموعة من الباحثين لدى مؤسسة سي أس سي (CSC) للخدمات الإستشارية بإجراء بحث لفحص طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وبين تغيير العملية الإدارية في المنظمة .

وفي نفس السنة قام كل مندافين بورت وشورت بنشر مقالة بعنوان " الهندسة الصناعية الجديدة " تكنولوجيا المعلومات وإعادة تصميم عمليات المنظمة ، تم قام " هامر " بنشر مقالة حول " إعادة الهندسة " والذي نشره في دورية هارفارد بزنس ريفو لينتشر بعدها مفهوم الهندرة بشكل كبير في مجال الفكر الإداري الأمريكي.

وفي سنة 1993 قام مايكل مارتن هامر و جيمس شامي بنشر كتاب بعنوان "إعادة هندسة المنظمات " إنتقل مفهوم الهندرة بسرعة في الأوساط الغربية في الفكر الإداري والمجال الأكاديمي في القطاعين العام والخاص.²

¹ - القرآن الكريم ، سورة الرعد ، الآية الكريمة 11.

² - الطيب داودي ، محبوب مراد ، دور إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية ، مجلة العلوم الإنسانية بسكرة ، جامعة محمد خيضر ، العدد (32)نوفمبر 2013، ص 149.

فالهندرة في اللغة العربية كلمة جديدة مركبة من هنسة وإدارة والتي تعني إعادة هندسة نظم العمل أو إعادة هندسة الأعمال كإحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذري الحديث التي يمكن أن تستخدمها جميع أنواع المنظمات ، من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية على عملياتها وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها.¹

التعريف الإصطلاحي للهندرة أنها مجموعة الأدوات والوسائل المتطورة بالإضافة إلى الاستفادة من التقنيات الحديثة في إحداث الدمج الأمثل لهذه الوسائل وصولاً إلى التغيير الجذري في كل أرجاء المنظمة والوفاء بإحتياجات العملاء.²

التعريف العلمي : تعرف الهندرة على أنها بناء وقياس الأنشطة الموضوعية والمصممة لتقديم مخرجات محددة لعميل أو سوق معين .

وفي تعريف آخر أنها التنظيم المنطقي للأفراد والمواد والطاقة والمعدات والإجراءات وذلك في أنشطة العمل المصممة لإنتاج نهائي معين.³

التعريف الإجرائي : يعرف الهندرة على أنها مدخل إداري يسعى إلى إعادة تصميم الخدمات التي تقدمها الإدارة ، بشكل جذري بهدف إحداث تغييرات جوهرية في العمليات الأساسية وذلك من أجل تخفيض التكلفة والوقت وتحسين الجودة والسرعة في الإنجاز.⁴

-ثانياً. أهداف الهندرة-

أ. الوصول الى تغيير جذري في الأداء : وهذا يتحقق من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق إحتياجات وتطلعات العملاء وأهداف المنظمة المعلنة .

ب. السرعة في الأداء : وهذا يتحقق من خلال توفير قاعدة بيانات تسهل الحصول على المعلومات اللازمة لإتخاذ القرار وتمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة ودقة كبيرة ،

¹ - عقيلي عمر وصفي ، مدخل الى المهنجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر والتوزيع ط1 الأردن ، 2001 ، ص 49.

² - بشير بن لحبيب، دور إعادة هندسة التدريب في رفع الإيظارات بالمؤسسة الإقتصادية ،دراسة ميدانية بمديرية الصيانة بولاية الأغواط ، مذكرة ماجستير ، جامعة الأغواط ،2013، ص 19.

³ - محمد أمين بلخشي ، علاقة الهندرة بتطور الموارد البشرية ، دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري ، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية ، جامعة الجزائر 3 ، 2018، ص 39.

⁴ - عبد الحفيظ، أحمد بن صالح ، آليات تطبيق الهندرة خطوة بخطوة ،دار وائل للنشر عمان ، الأردن ، 2003، ص 23.

ج. الجودة في الخدمات المقدمة : وهذا يتحقق من خلال تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتناسب مع إحتياجات ورغبات العملاء.

د. تخفيض التكلفة : ويتحقق ذلك من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة .

و. التركيز على العملاء: وهذا يتحقق بتوجيه المنظمة الى التركيز على العملاء من خلال رصد وتحديد إحتياجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها ، بحيث يتم توجيه إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.¹

الفرق بين الهندرة ومداخل التغيير الأخرى المشابهة : أوضحت العديد من الدراسات والبحوث المتخصصة في الهندرة وجود إختلافات جوهرية بينها وبين مداخل أخرى تتمثل في :

أ. إعادة الهيكلة : هي تغيير جوهري في الهياكل الإدارية والمالية للمنظمة وقد يكون هذا التغيير من خلال أنظمة إدارية تحل مكان القديم أو إندماج بين الوحدات أو إلغاء وحدات أو تصغير أجزاء بالمنظمة أو تقليل واضح للعمالة أو التغيير في هيكل رأس المال أو إندماج بين منظمة وأخرى ، ويلاحظ أن إعادة الهيكلة تتشابه مع الهندرة في أن كليهما هو إعادة تصميم أجزاء في المنظمة وتصحيح جوهري في المسار ، إلا أن المستوى التنظيمي في كلايهما يختلف ، فإعادة الهيكلة تركز على المستوى الأعلى والكلية للمنظمة ووظائفها الأساسية بينما تركز الهندرة على الجوانب التنفيذية كالعمليات والهام وإجراءات العمل.²

ب. تبسيط الإجراءات : هو مدخل تقليدي يقصد به إختصار بعض الإجراءات في روتين العمل من أجل تخفيض زمن الإنجاز وكذلك من خلال تحليل الخطوات ثم إلغاء بعضها وإلغاء الإجراءات الغير ضرورية وعليه فإن مدخل الهندرة يختلف عن مدخل تبسيط الإجراءات الإدارية بإعتباره يلغي كل الإجراءات وتغييرها من الجذور ، ويختلف مدخل الهندرة عن مدخل تبسيط الإجراءات من حيث قضية المسلمات فتبسيط الإجراءات يعمل على إختصار وتقليص الإجراءات من خلال إعتبار المسلمات الإدارية السائدة بينما يعمل مدخل الهندرة على تغيير المسلمات الإدارية والإعتماد على الرؤية لا النظر الى العملية الحالية.³

¹ - مأمون الدرداكة ، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة ، دار صفاء للنشر ، عمان 2002، ص 15.

² - أحمد ماهر ، تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2007، ص 557.

³ - المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، إعادة هندسة الإجراءات ودورها في التطوير الإداري ، القاهرة ، 2011، ص 184.

ت. تخفيض الحجم : إن تخفيض الحجم يركز على تخفيض عدد العاملين لإحداث تخفيضات قصيرة الأجل في النفقات ، بينما الهندرة على تغيير العمل كليا مستبعدة العمل الغير ضروري لا العاملين كما هو في تصغير الحجم.¹

ث. إعادة التصميم : تتضمن إعادة التصميم إدخال تعديلات جوهرية وليست سطحية فهو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال السعي نحو ترشيد إستخدام الإمكانيات المادية والبشرية للمنظمة ، وتختلف الهندرة عن إعادة التصميم حيث أنها تهدف الى إحداث تغييرات جوهرية لإحداث إنجازات جذرية ، وذلك إعادة التصميم الجذري للعمليات الإستراتيجية والتي لها قيمة مضافة وهذا يتطلب إعادة النظر في السياسات التي تساعد على إنجاز هذه العمليات كما تختلف الهندرة عن إعادة التصميم من حيث المخرجات لأن الأداء المتميز هو ركيزتها.²

ثالثا : خصائص الهندرة : تتميز الهندرة بمجموعة من الخصائص تتمثل في :

1. الهندرة هي نقطة البداية من الصفر ولا تسبقها أي جهود مسبقة .
2. الهندرة تركز على العملاء والعمليات الإدارية لا على الإدارات والوحدات والأقسام الإدارية .
3. الطموح الى إحداث تغييرات جذرية وطفرة كبيرة في الأداء وامتلاك قدرة وميزة تنافسية والتفوق على الآخرين.³

4. التخلي عن القواعد القواعد القديمة من خلال التخلص من الافتراضات السابقة مثل التخصص، تقسيم العمل ، العمليات المتتالية والتوقيت ، وعليه فإن المشكلات المعاصرة التي تواجهها المنظمات هي نتيجة لأساليب تجزئة وتقسيم العمل والذي يؤدي إلى حالة مستمرة من الجمود فتلك الأساليب تعمل على كبح الابتكار والتجديد .

5. تعمل الهندرة على تعزيز سلطة الموظفين .

¹ - أقاسم عمر ، ساوس الشيخ ، إعادة هندسة عمليات إدارة سلسلة التوريد ، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، دراسة تحليلية وتجارب وطنية ودولية ، جامعة البليدة ، كلية العلوم الاقتصادية ، يومي 18 و19 ماي 2011، ص 5.

² - أمل محمد أحمد علي أبو رحمة ، تطوير الإتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحفظات غزة بإستخدام أسلوب الهندرة ، مذكرة ماجستير في أصول التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2012، ص 60.

³ - حسين بن سعيد الزهراني ، دور الهندرة في تبسيط الإجراءات بالمؤسسة العامة للصناعات الحربية بالخرج ، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية ، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، 2013، ص 22.

6. تتم خطوات أداء العملية بصورة طبيعية ، بمعنى لا توجد حدود مصطنعة التي تؤدي إلى تأخير إنجاز العمل ، وتعمل الهندرة على التخلي عن أسلوب الخطوات المتتالية للعمل وإخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها ، والتدفق الطبيعي للعمل هو البديل المنطقي لخطوط العمل المصطنعة.¹
7. دمج العديد من الوظائف في وظيفة واحدة مثلما قامت به بعض الشركات الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية عندما قامت بهندرة عملية تنفيذ طلبات العملاء بدمج و إسناد جميع خطواتها الى موظف واحد يسمى خادم العملاء والذي يتولى مسؤولية إنهاء جميع إجراءات العملية من البداية الى النهاية ويمثل جهة إتصال موحدة مع العملاء وقد أطلق عليه إسم مسؤول العملية ، والجدير بالذكر أنه ليس من السهل دائما دمج كافة خطوات العمل في وظيفة واحدة خاصة في العمليات ذات الإجراءات المطولة .
8. التقليل من عمليات الضبط وغيرها من الأعمال التي لا تقدم أية قيمة مضافة إلى الحد الأدنى كالتفتيش والسيطرة والرقابة اللصيقة .²
9. الإعتماد بشكل أساسي على تقنية المعلومات والإستخدام الإبتكاري لها ، فهذا لايعني إستبدال تقنية قديمة بأخرى حديثة فهذا لا يضيف شيئا جديدا لأنها تؤدي نفس الأعمال القديمة ، وإنما يتم العمل على تطويرها وكيفية الإستفادة منها.
10. لهندرة تجمع بين الإدارة المركزية والامركزية ، فالتعامل مع إدارات مستقلة يزيد من التكاليف ويزيد من وقت تنفيذ العم ، فقد أتاحت شبكة الإتصالات الحديثة الربط بين الإدارة العامة والوحدات اللامركزية وأتاحت لهم الإطلاع على معلومات والمشاركة فيها في وقت واحد ومكنت منمنات من الإستفادة من أساليب المركزية والامركزية وفقا لما يتناسب مع أسواقها وإحتياجتها التشغيلية .
11. الموظف في ظل الهندرة يؤدي عل الخبر والفضل في ذلك يعود لنظام الخبرة فالقيمة الفعلية لتقنية نظم الخبرة تتمثل في تمكين الموظفين ذوي المهارات البسيطة للعمل .
12. التخلص من التطبيق الحرفي للقوانين والجديدة في الروتين الإداري ويتم ذلك عن طريق الإبتعاد عن معيار تقييم الأفراد حول مدى تطبيقهم للقوانين واللوائح كالإلتزام بأوقات الحضور والمغادرة ، و الإلتزام بأوقات

¹ -Serge Raynal , **Le Management Par Projets : Approche Stratégique Du Changement** 3^{ème} Edition , Paris : E'ditions D'organisation , 2003 , p256

² -مايكل ماهر، جيمس شامي ، الهندرة : إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات (ترجمة : شمس الدين عثمان) (الطبعة الثانية ، القاهرة : الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، 2011، 40.

الدوام لا يؤدي إلى النتائج المطلوبة و يظهر عدما لإتقان و عدم الإخلاص في العمل إضافة إلى ذلك هجرة الطاقات المبدعة إلى مؤسسات أخرى أفضل تعاملًا.

رابعاً: أهمية هندرة المؤسسات :

إتفق علماء الإدارة الحديثة على أنه يمكن تطبيق منهج الهندرة في كافة المنظمات سواء كانت خدمة أم إنتاجية و في كافة مجالات الحياة حيث تركز الهندرة على المستوى الداخلي للمنظمة و الذي يتضمن النفقات ، أساليب و برامج و مقاييس الأداء و تصميم العمليات ، و بهذا فإن الهندرة تساعد المنظمة عندما تتراجع حصتها من السوق في الطلب على منتجاتها و عجزها عن إبتكار منتج جديد و قصورها عن إجتذاب شريحة جديدة من العملاء و عدم قدرتها على تنشيط مبيعاتها من خلال قنوات توزيع جديدة و هي سلاحلتدخل السريع في الأزمات و السلاح الفعال الذي يمكن توظيفه بقوة لتجنب الأثار المدمرة إذا كانت هناك أزمة مالية، وبالتالي فهي صالحة لكل الأوقات)، 2(فالهندرة تساهم في إيجاد تنظيم مرن و بدرجة كافية للتكيف مع متغيرات السوق المتلاحقة و بدرجة مناسبة للتفوق على المنافسين و إبتكاري بدرجة كافية للمحافظة على حداثة المنتجات و متمتع بالولاء الكافي لتحقيق أعلى مستويات الجودة و خدمة العملاء و قد بين مايكل هامر بأتهنك ثلاثة أنواع من المنظمات التي تحتاج لتطبيق الهندرة و التي تتمثل في:

أولاً - المنظمات ذات الوضع المتدهور: هي التي يكون أدائها متدنيا و تعاني في إرتفاع في تكاليف التشغيل و إنخفاض في جودة الخدمات و المنتجات التي تقدمها ، و كذلك عدم قدرتها على المنافسة ، فتطبيق عملية الهندرة في هذه المنظمات سيمكنها من التغلب على مشاكلها.

ثانياً - المنظمات التي في طريقها للتدهور: هي منظمات لم تتدهور بعد لكن توجد مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور مثل تناقص حصة المؤسسة في السوق لصالح المنافسين ، الإرتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل و الإنتاج و الإنخفاض التدريجي للأرباح مثل هذه المنظمات تصارع لأجل البقاء و هي لا تملك القدرة على مسايرة التطور و المنافسة بشكل قوي ، لذا فهي تحتاج لعملية الهندرة حتى تستطيع إستعادة مكانتها في السوقو مثال ذلك في شركة الإلكترونيات المتغطرة بالولايات المتحدة الأمريكية والتي هي عبارة عن شركة عالمية مختصة في بيع المعدات و تقديم خدمات عالية في مجال التقنية ، فقد حققت الشركة نجاحا كبيرا مما عزز إعتقادها بأنها لا تقهر ، و قد كان لنجاح هذه الشركة لسنتين إخفاء العديد من المشكلات الخطيرة و التي

كانت تتفاقم بمرور الزمن ولم يشكل التضخم السريع و الفوري لحجم و تكاليف العاملين مصدر قلق للشركة عندما كانت الأرباح عالية و لم يعترض إلا قليل من المديرين على تمركز الإستثمارات الجديدة لقسم البحث و التطوير بشكل متزايد على تطويل أعمار المنتجات القائمة بدل التركيز على منتجات أو تقنيات تمثل نقلات هائلة في الأداء و لم يكن هناك إلا مقدار ضئيل من القلق حول تقييمات العملاء المتدنية لمستوى الخدمات التي تقدمها الشركة ، و بالرغم من أن هذه الشركة إستمرت في جني الأرباح إلا أن أرباحها بدأت تتضاءل بسرعة نظرا لقيام المنافسين بطرح أجيال جديدة و التي لم يكن بوسع الشركة الرد عليها و إحتوائها ، فعلى الرغم من قيام الشركة بعملية التحسين إلا أن المنافسون كانوا يطرحون في الأسواق تقنيات جديدة أسرع بكثير مما كانت تتوقعه الشركة.¹

ثالثا - المنظمات المتميزة و التي بلغت التفوق :مثل هذه المنظمات لا تعاني من مشاكل على الإطلاق وتوجد مؤشرات قوية بأن هذه المنظمات تسيطر على السوق و تملك حصة كبيرة جدا بالمقارنة مع المنافسين وهي لا تعاني من تكلفة التشغيل أو تدني في جودة الخدمات ، و يتم تطبيق الهندرة في مثل هذه المؤسسات ليس بدافع الخوف من التدني ، ولكن بدافع الطموح و توسيع الفجوة بينها و بين المنافسين لها.من خلال ما سبق يلاحظ مدى أهمية و إجبارية الهندرة في القرن الحالي و أنها أصبحت على المنظمات إجبارية و ضرورية لا إختيارية من أجل البقاء و التكيف مع البيئة المتقلبة و السريعة التطور و بالتالي فإننا في عصر جديد ألا و هو عصر الهندرة و بالتالي فإن هذا المنهج لا يطبق فقط في المؤسسات الإقتصادية و قطاع الأعمال و المؤسسات المتوسطة و الصغيرة ، و إنما تطبق الهندرة حتى في المنظمات و الأجهزة الحكومية أيضا فتطبيق الهندرة في هذه المنظمات يعمل على تغيير الإجراءات ، القوانين ، الإنظمة التشريعات و أساليب العمل و بالتالي تعمل على تعزيز الثقة بين المواطنين و أجهزة الإدارة العامة من خلال شفافية الإجراءات المتبعة بعد إتمام الهندرة والتخلص من البيروقراطية السلبية و تقليص المستويات الإدارية و تخفيف أعبائها في التمويل و تقديم الخدمات وإعادة توجيه مواردها للتنمية البشرية و تغيير مسارات الإستثمار البشري بدلا من مساعدة الشركات العملاقة و البنوك الفاشلة)، و يمكن للهندرة بأن تكون الحل في مكافحة الفساد الإداري و السياسي من خلال إعادة تصميم العمليات و إعادة هندسة نظم إدارة الموارد البشرية لأن العمل الإداري مكمل للعمل السياسي و أن كل

¹ - إباد علي الدجني " أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية و حوسبتها في مؤسسات التعليم العالي (الجامعة الإسلامية - دراسة حالة " (مجلة جامعة دمشق) ، العدد 1، المجلد 29، 2013، ص329، 330.

مخرجات الإدارة العامة هي عبارة عن سياسات، و الجذير بالذكر بأنه هناك صعوبات لتطبيق منهج الهدرة في المنظمات و الأجهزة الحكومية و الإدارة العمومية وهذه الصعوبات لها علاقة بطبيعة العمل في هذه المنظمات و التي تتمثل في:

1. طبيعة الخدمات الحكومية: إن مفهوم جودة الخدمة في مجال الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية هو مفهوم مجرد يصعب تعريفه أو إخضاعه للقياس و ذلك إنطلاقاً من عدم دقة نتائج التقييم والقياس الذي يعتمد على المقاييس الغير كمية ، و نظراً لأن المنتج الذي تقدمه المنظمات الحكومية هو منتج غير ملموس و توجد صعوبة في قياس عوائد هذه البرامج في شكل منتجات نهائية و بالتالي يصعب تحديد درجة العلاقة بين تكاليف هذه البرامج و العوائد الناتجة منها.

2. غياب التحديد الدقيق لمهام الأجهزة الحكومية: إن عدم وضوح المهام في كل وحدة أو قسم يقود إلى خلق الكثير من الصعوبات التي تؤدي إلى التسبب و غياب المساءلة و يرجع عدم وضوح المهام إلى:

-التداخل في إختصاصات الأجهزة الحكومية.

-الإزدواجية و التضارب في الإختصاصات.

- غياب التنظيم السليم للأجهزة و عدم التوصيف الدقيق لواجباتها .

3. الروتين في الأجهزة الحكومية: إن هذا الروتين نتيجة لغياب المعايير الكمية التي يمكن الإعتماد عليها في قياس الأداء في ظل غياب الأهداف القابلة للقياس الكمي، وبالتالي فإن الإدارة هنا تهتم فقط بتطبيق الإجراءات فقط و المساءلة و المحاسبة و الإلتزام بتطبيقها.

4. الصعوبات المرتبطة بعنصر العمل:

-التضخم الوظيفي و سلبياته العديدة من إزدواجية في المسؤولية و طول الإجراءات وخلق مستويات تنظيمية غير ضرورية.

-صعوبة تحديد ما يلزم من عمالة و ذلك لعدم وجود معايير نموذجية لأداء العاملين لتستخدم كمؤشرات إرشادية في تحديد العمالة.

-خلق وظائف جديدة دون أن تصاحبها زيادة في تقليل عبئ العمل الوظيفي.

5. الضغوطات السياسية:

-عادة ما تمارس الأجهزة الحكومية إختصاصاتها في إطار من القرارات السياسية و التي تسعى من ورائها إلى تعظيم مكاسبها السياسية و الإجتماعية.

-الهياكل التنظيمية الجامدة و عدم إمكانية تحطي الحدود بينها و تعدد الأفراد القائم بتنفيذ العمليات إن هذه الصعوبات لها تأثيرها الخاص على المنظمات الحكومية و لا يمكن تعميمها على منظمات القطاع الخاص ، و بالتالي فإن تطبيق الهندرة في الأجهزة الحكومية سوف يركز و يؤثر على الثقافة التنظيمية و إدارة الموارد البشرية و لتطبيق الهندرة فيالمنظمات الحكومية لابد من:

-إستقلالية الجهاز الإداري عن الضغوطات السياسية و ضرورة توصيف كل عمليات الإدارة للتخلص من الإنحرافات و المخالفات.

-تشجيع الديمقراطية في العمل و تطوير الأنظمة و القوانين و تدعيم المشاركة الجماعية و الحقيقة في صنع القرار مما يجعل الموظفين يعملون لذلك بدافعية قوية للإنجاز.¹

خامسا: التغيرات الناتجة عن الهندرة و فوائدها:

يحدث تطبيق مشروع الهندرة تغيرات تعود بالفائدة على المنظمة بحيث تصبح بيئة العمل الجديدة على النحو التالي:

1. وحدات العمل من إدارة وظيفية تخصصية إلى فرق عمليات :إن المنظمات التي تنتهج مشروع

الهندرة تقوم بتجميع العمل الذي قسمه آدم سميث و هنري فورد الذي يقوم به موظفون موزعون إلى أقسام صغيرة ، و بالتالي فإن التحول إلى فرق عمليات ليس معناه أنه يتكون من ممثلين لكل الإدارات المعنية و إنما

¹- علي عبد الهادي مسلم ، أيمن علي عمر ، قراءات في علم تحليل و تصميم منظمات الأعمال : مدخلي إعادة الهيكلة و إعادة الهندسة ، الإسكندرية : الدار الجامعية، 2007، ص300،299.

فريق عمل يكون بديلا لتنظيم الإدارات القديمة السابقة ، بحيث يتم ضمهم في فريق واحد لإنجاز العمل بدلا من توزيعهم على عدة إدارات بحيث يسمى هذا الفريق بعد ضمه "فريق عمليات" و الذي له أنواع بحيث يعتمد نوع الفريق المناسب على طبيعة العمل المطلوب و مثال ذلك فرق الخدمة التي تقوم بتنفيذ الخدمات الروتينية المتكررة للعملاء و هذا النوع من الفريق يوجد بكثرة في المنظمات الحكومية و الذي يتطلب تواجد أعضائه و العمل معا بصفة دائمة ، و هناك فريق عمل مؤقت و الذي يشارك أعضائه معا لفترة معينة تنتهي بإنشاء المشروع المسند له و بعد إستكمال المشروع يحل الفريق و ينضم أعضائه إلى فرق أخرى و هكذا وقد أضافت شركة **Ibm Credit** نوع آخر و هو شبيه بفريق الخدمة لكنه يختلف عنه بأنه يتكون من شخص واحد فقط يكون مدرب و مزود بمعلومات متكاملة بإمكانه القيام ب **09%** من العمل الذي كان موزعا على عدة موظفين أخصائيين في إدارات مختلفة.

. تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة :إن المهام البسيطة تؤدي إلى زيادة الروتين والبطء في العمل و الإزدواجية و التكرار في حين أن عملية التحول إلى منصب واحد يقوم على أداء مجموعة من المهام يؤدي إلى إلغاء تعدد الإختصاص و يقضي على كل مخاطر تقسيم العمل و بالتالي التخلص من الأخطاء الروتينية و يؤدي للإستثمار في الوقت و تخفيض التكاليف الإدارية الغير مباشرة و يحسن في مستويات الرقابة و الإشراف و التي تكون على عدد قليل من الأفراد مما يسهل توزيع المسؤوليات و رقابة الأداء و منح الحرية للإبداع و إنجاز العمل في مكانه دون الرجوع إلى الإختصاصيين بتوفير كل الإحتياجات للعاملين في الوقت و المكان المناسبين.

. يتحول دور الأفراد من العمل المراقب إلى العمل المستقل :تساعد الهندرة على إعطاء الأفراد إستقلالية أكثر أثناء تأدية مهامهم بدلا من الرقابة المستمرة و في هذا الشأن يقول مايكل هامر إن الهندرة تهدف إلى تحرير العاملين من الصندوق و ذلك من خلال تحرير العاملين من الداخل سواء بإتجاه إدارتهم أو القسم أو المصلحة التي يعملون بها ، و إلى الأعلى بإتجاه مديرهم و تجعلهم ينظرون إلى الخارج و الذي هو الهدف المهم جدا ، ألا و هو العميل.

. يتحول الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعليم :إذا كانت المنظمات التقليدية تركز على تدريب الموظفين للقيام بعمل معين أو كيفية معالجة حالة معينة ، فإن الأمر يختلف بالنسبة للمنظمات التي تتبنى

مشروع الهندرة فقد تحول التركيز من مفهوم التدريب إلى مفهوم التعلم ، فبينما يساعد التدريب في رفع المهارات و القدرات على كيفية أداء العمل ، فإن التعلم من الناحية الأخرى يؤدي إلى زيادة مدارك الموظفين و إلهامهم بمحيط العمل ، كما يعلمهم لماذا يتم القيام بالعمل بهذه الطريقة ، و بالتالي فالتعلم المستمر يساعد الموظفين على إستكشاف متطلبات العمل بأنفسهم و القيام بتنفيذها و التهيؤ المستمر في متطلبات العمل.

. تتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة: تعمل الهندرة على التفرقة بين معايير المكافآت و الترقية، فالمكافأة تكون مقابل الأداء و الترقية مقابل القدرات ، فالترقية في ظل الهندرة تعتبر تغيير في الوضع الوظيفي للفرد و لا يمكن إعتبارها مكافأة.

. تتحول القيم السائدة في المنظمة من الحمائية (وقائية) إلى إنتاجية: تتحول المفاهيم السائدة لدى الأفراد من العمل لخدمة الرؤساء إلى العمل لخدمة العملاء حيث تتغير ثقافة الأفراد و قيمهم من حمائية للمرؤوسين من تسلط رؤسائهم إلى إنتاجية بخدمة العملاء ، و هنا يتم إدخال مفاهيم و أفكار و إتجاهات جديدة تؤدي كلها إلى التركيز على نوعية الخدمة و رضا العميل بالدرجة الأولى.

يتحول المسؤولون من مراقبين إلى قيادين : حيث تركز الهندرة على ضرورة قيام الأفراد التنفيذيين بالعمل كقياديين هدفهم الأول هو التركيز على كيفية تصميم العمل و إنجازه بدلا من التركيز على أساليب القيادة التقليدية و على الأفراد العاملين في التنظيم

يتحول المدبرون من مشرفين إلى موجهين: وان تكوين فرق عمل تمارس صلاحيات مستقلة ، يعطي التنظيم و الأفراد العاملين درجة كبيرة من المرونة و البساطة بدلا من التعقيد و يترتب على ذلك نتيجة مهمة و هي تحول دور المديرين من مشرفين إلى أفراد يعملون على مساعدة العاملين و تحسس المشكلات التنظيمية و العمل على وضع حلول لها.

يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي: إن المنظمات التي تتبنى الهندرة لم تعد تحتاج إلى الهياكل التنظيمية الهرمية و تدرج السلطة فهذا لم يعد مهما لأن العمليات تستند إلى فرق العمل التي تقوم بأداء المهام من خلال

سير العمل الطبيعي المكلفة به ، لذا ينظم الهيكل التنظيمي على أساس العمليات الكاملة و يكون أفقيا لأن العمل ينجز بواسطة فرق تضم أفراد متكافئين ذو إستقلالية كبيرة و صلاحيات لازمة للقيام بذلك.¹

سادسا : العوامل التي تساهم في نجاح و فشل مشروع الهندرة:

1.عوامل نجاح الهندرة:

-التخطيط الجيد لمشروع الهندرة ، و لكي يكون التخطيط ناجحا لا بد أن يكون هناك تصور واضح و دقيق لعملية إعادة هندسة العملية المراد تغييرها

-الإهتمام بالإبداع ، التفكير ، التطوير و الإبتكار فهذه العناصر لم تعد اليوم هوية أو نشاط إضافي بل شرطا من شروط الهندرة

-توفير بنية تحتية لتقنية المعلومات: و يتم ذلك من خلال:

❖التنسيق الملائم بين البنية التحتية لتقنية المعلومات و إستراتيجية الهندرة.

❖إستثمارات ملائمة لتقنية المعلومات و قرارات مناسبة للموارد.

❖القياس المناسب لفعالية البنية التحتية لتقنية المعلومات على الهندرة.

❖التكامل السليم بين نظم المعلومات.

❖هندرة نظم المعلومات المتوارثة.

❖الإستخدام الفعال لأدوات البرمجيات.

-الإستعداد للتغيير ، بحيث يعتبر من أبرز التحديات الأساسية التي تواجهها المؤسسة عند تطبيق الهندرة والعنصر الحاسم لنجاح تطبيقها، ويتضمن الإستعداد للتغيير الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي و إدخال تغييرات في القيم و الممارسات.

¹-أحلام خان " إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية "أبحاث إقتصادية وإدارية ، بسكرة ، جامعة محمد خيضر ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير العدد7ديسمبر 2012. ص16.

توفير قنوات إتصال فعالة ، حيث يعتبر الإتصال أحد العناصر الأساسية المساعدة لتنفيذ الهدرة وتحتاج المنظمة لعملية الإتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة لعملية الهدرة و لمختلف المستويات الإدارية ، و تشكل قناعة الموظفين في المراحل الأولية لتنفيذ الهدرة لتقبل التغيرات الناتجة عنها و يعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة المنظمة في توفير قنوات إتصال فعالة و التي تعتبر ضرورية لتحقيق الإستقرار التنظيمي عند الشروع في تطبيق الهدرة.

- العمل على التقليل من مقاومة العاملين و يتم ذلك من خلال تحفيزهم و توعيتهم بأهمية المدخل والإيجابيات التي يحتويها بحيث ستتحسن وضعيتهم كثيرا من حيث المهارة أو الوضع المادي في حالة نجاح المشروع.

- توفير المعرفة و المعلومات التفصيلية لإحتياجات العملاء ، فعلى برامج الهدرة أن تضطلع بمهمة تحسين العمليات التي تقدم للعملاء بالدرجة الأولى و على إختلاف رغباتهم و تفضيلاتهم.

- التدريب الجيد لفريق العمل الذي يتولى مسؤولية تنفيذ برنامج الهدرة

2. عوامل فشل مشروع الهدرة:

- محاولة تقويم العمليات بدلا من تغييرها :أسوأ أساليب الإخفاق في الهدرة هو الإمتناع تماما عن هندرة العمليات و القيام بإجراء بعض التعديلات عليها و إعتبار ذلك هندرة لنظم العمل و ذلك وفقا للمثل المأثور الذي يقول بأن تعليق شارة على البقرة تشير إلى أنها حصانا و لا تجعل منها حصان بالفعل.

- سوء إختيار العملية التي تحتاج إلى هندرة :إن إختيار العملية التي سيتم هندرتها بطرق عشوائية و بدون أسس و شروط (العمليات الأكثر تأثير على العملاء ، الأكثر تكلفة الأعداد إجراء... إلخ سيؤدي بدون شك إلى فشل مشروع الهدرة.

- تجاهل قيم الأفراد: يحتاج الأفراد إلى بعض الحوافز في إطار العمليات المعاد هندرتها ، فعلى المسؤولين تحفيز الموظفين للإرتفاع إلى مستوى التحديات التي تمثلها هذه العمليات و ذلك من خلال مساندة قيم ومفاهيم العمل الجديدة التي تتطلبها العمليات الجديدة ، فعلى المسؤولين الإهتمام بما يدور في أذهان الموظفين.

- الفشل في التمييز بين الهدرة و برامج التطوير الأخرى: من بين الأخطاء التي يرتكبها المسؤولون عن المنظمات التي تتبنى مشروع الهدرة و إعتبره مجرد برنامج مثل برامج التحسين الأخرى (تحسين الجودة ، التنظيم

الإستراتيجي التجديد و التطوير ، تفويض الصلاحيات... إلخ) ، و من المؤكد أن يتحول هذا الإعتقاد إلى فشل خصوصا إذا تم إسناد مشروع الهندرة على مجموعة من الموظفين ذوي قدرات محدودة لذا يجب على عن المسئول عن الهندرة إيضاح برنامج المشروع بصورة مميزة عن البرامج الأخرى و ذلك لتجنب تبديد للجهد و إنهاء الجدل حول أهمية الهندرة عن برامج التطوير الأخرى.

-البدء بالهندرة من القاعدة: إن منهج الهندرة لا يبدأ من القاعدة و إنما يبدأ من الأعلى و قد برر ذلك مايكل هامر في مقابلة مع مجلة **Planning Review** حيث قال بأننا لهندرة لا يمكن لها أن تبدأ من الأسفل ، فالهندرة تهتم بالعمليات الإدارية و التي هي متقاطعة و متشابكة و لا يمكن لأي كان في المستويات الإدارية الدنيا أن يرى الصورة الكلية لأي عملية حتى و إن إجتمع العاملون في الصفوف الأمامية و قرروا إعادة النظر في طريقة العمل فإن الإدارة الوسطى ستقف لهم بالمرصاد لأن دور هذه الأخيرة يستمد شرعيتها من أشكال التنظيم المعاصرة و التي تقوم على الوظائف لا على العمليات لذا ترى في الهندرة تهديدا لوجودها والهندرة يجب أن تكون إبننا شرعيا للإدارة العليا و أن يتولاها شخص يملك السلطة التنفيذية الكافية و القدرة على تخصيص الموارد و أن يكون مغرما بها ، كما تتطلب الهندرة قيادة واعية.¹

ومن أسباب فشل الهندسة الإدارية أيضا التي قدمها هامر وشامبي وهي كما يأتي:

● محاولة تقويم وإصلاح العمليات بدلا من تغييرها.

● عدم التركيز على العمليات.

● تجاهل قيم ومفاهيم الأفراد.

● الاكتفاء بالنتائج المتواضعة.

● التراجع المبكر.

● وضع قيود مسبقة على تحديد المشكلات ونطاق الهندسة.

● البدء بالهندسة من القاعدة.

● تكليف أشخاص لا يعرفون إعادة الهندسة.

¹ - مايكل هامر ، جيمس شامبي " الهندسة الإدارية أو الهندرة " ، نفس المرجع السابق الذكر ، ص 2

● تخصيص موارد محدودة.

● دفن أهداف إعادة الهندسة وسط جدول أعمال، أي لا تأخذ الأولوية لدى المنظمة.

● تثبيت الجهود بين عدد كبير من مشروعات الهندسة.

● تطبيق إعادة الهندسة عندما يكون رئيس المنظمة على وشك التقاعد.

● الفشل في التمييز بين الهندرة وبرامج التطوير الأخرى.

● إطالة فترة إعادة الهندسة.

● التراجع عن الهندرة عندما يعارض العاملون التغييرات المصاحبة لها .

وإذا تمعنا قليلا في أسباب فشل الهندرة حسب هامر وشامبي، فإننا ندرك مباشرة أن عوامل النجاح

يمكن أن تصبح أسباب الفشل في حالة عدم التقيد بها أو احترامها، وقد وجدنا أن العديد من عوامل النجاح

تحولت إلى أسباب الفشل...

من الأمثلة على ذلك التقييم أو الإصلاح بذل التغيير الجذري، وتجاهل القيم والعادات والتقاليد، والجهل

بإعادة الهندسة من طرف أعضاء الفريق، وعدم إدراج الهندسة كأولوية في جدول أعمال المنظمة، وتطبيقها

عندما يكون رئيس المنظمة على وشك التقاعد.¹

الفرع الثاني: آليات تطبيق الهندرة في المؤسسات العمومية

ما يميز الإدارة في العصر الحالي ، التطورات المتتالية والكثيرة والتغيرات المستمرة على جميع الأصعدة ، مما

نتج عنه أن يكون الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات العمومية في تحدي كبير لتحقيق الأهداف المرجوة من

خلال تبني إستراتيجيات تساعد على تحقيق ذلك من خلال إستراتيجيات مختلفة تتبعها كل منظمة .

أ. أسلوب وظروف التطبيق : إن أي مؤسسة إدارية لا يمكن أن يكتب لها البقاء والإستمرارية في حالة

السكون الدائم حتى وإن كانت تعمل ضمن خطط مدروسة ومتعارف عليها كقاعدة عامة مسلم بها ، فهناك

تفاعلات بين المؤسسات وبناتها الخارجية والداخلية الذي يترتب عليه تغيرات مختلفة ، وعلى المستويات كافة

وبسبب ذلك هو وجود ظروف إقتصادية وإجتماعية متغيرة بإستمرار في البيئة الخارجية وبشكل يؤدي إلى

حدوث تغيرات مستمرة في المؤسسة الإدارية ، لذلك يمكن إعتبار المؤسسة والمنظمة الإدارية نسقا إجتماعيا

¹ - علي محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال، نحو أداء بشري متميز، القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2000ص

محددا يسعى إلى العمل لتحقيق أهداف مرسومة ويوجد لهذا النسق الإجتماعي عناصر ومدخلات تعمل على المحافظة على توازنه واستقراره واستمراره.

ب. منهجية التطبيق: يعد أسلوب الهندرة من الأساليب الإدارية الجديدة على جميع الأصعدة لدرجة تبنيه في العديد من الإدارات التي رغبت في تحقيق أهداف التنمية وهناك نموذجين لهذه الإدارات التي تحتاج الى تطبيق أسلوب الهندرة حيث أن كل الإدارات على إختلاف مبادئها وأسسها وأهدافها تحتاج الى أسلوب الهندرة في سبيل التكيف مع المتغيرات البيئية والإستمرار في عالم تسوده المعلوماتية وتطبيقه يكون شاملا.¹

ت. متطلبات التطبيق رغم وجود صعوبة نسبية في تطبيق الهندرة كأسلوب لتجديد الإدارة العامة وذلك لما تتميز به الإدارة العامة من خصائص على شاكل الهياكل الحامدة ، والثقافة التنظيمية السائدة ، إلا أن تطبيق الهندرة على الإدارة العامة يتطلب مجموعة من المتطلبات أهمها:

- الإستراتيجية .
- الإتصال.
- تمكين العاملين .
- الإستعداد للتغيير

ب. مظاهر هندرة المؤسسات العمومية وعلاقته بتحسين الخدمة العمومية

البحث في أساس وجود فكرة المرفق العام في قواعد القانون الإداري ، نجد أنها مستمدة من فكرة المصلحة العامة ، هذه الأخيرة تضيق وتوسع بإختلاف زاوية النظر لها ، وتعدد وتنوع طبيعة الحاجيات المرجوة وتحقيقها حين التعامل مع المرفق العام .

1. عصنة الإدارة العامة : تعتبر الخدمة العمومية من أهم وظائف الدولة التي تسعى جاهدة الى إيجاد أفضل الآليات لتحسين الخدمات المرفقية من أجل الوصول الى رضا المواطن ومن أجل مواكبة التطورات العصرية التي هي من أولويات السلطات العليا للبلاد ، كما أن المرافق العامة تستمد مشروعيتها من الإرادة

¹ -Noe, R.M., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B, Human Resource Management: Gaining A competitive.Advantage, Mcgraw- Hall, Boston,2003 , p 09

الشعبية ، فهي تعمل على تلبية حاجيات المواطنين والإرتقاء إلى طموحاتهم ، من خلال تقديم خدمات عصرية وسريعة وبدقة عالية مما يؤدي إلى تعزيز قيم المواطنة وإرساء الثقة بين المواطن والإدارة .

2. الإدارة العامة الإلكترونية: إن سعي رجال القانون وفقهائه الى إيجاد صيغ وحلول قانونية للمشاكل التي يطرحها النمط التطوري الجديد بما يكفل تحقيق العدالة الإجتماعية والتي يترتب عليها تسليما الإستقرار العام ، فطوروا في مفاهيم الحياة الإدارية إلى أن وصلوا الى مصطلح العصر التقني ، الإدارة الإلكترونية ، هذه الأخيرة تصدو لها تعريفا وتحديدات وتطبيقا فعرفت بزوايا مختلفة " إستخدام تكنولوجيا المعلومات الرقمية في إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمة المرفقية إلكترونيا".

3. المرفق الإلكتروني : إن إستخدام الوسائل التقنية الحديثة في تقديم الخدمات بالمؤسسات العمومية ، فإن الإدارة العامة تقوم بأداء واجباتها بكفاءة ، فالوسائل الإلكترونية تجلبها تجعلها أكثر قدرة على الإستفادة من المعلومات التي لديها وأكثر تابعة لسير الأعمال ، في ظل هذا التطور التكنولوجي وبوادر تقنية ورقمنة الإدارة والتحول الى عالم الفضاء الإلكتروني يمكن تعريف المرفق الإلكتروني على أنه " نشاط يتم تنفيذه بوسائل إلكترونية تظطلع به الإدارة بنفسها أو بواسطة أفراد عاديين تحت إشرافها وتوجيهها بقصد إشباع الحاجات العامة وتقديم الخدمة للمنتفع".¹

وبالتالي فإن المرافق الإلكترونية لاختلف عن التقليدية إلا من جهة الوسائل المستخدمة وعناصره تبقى ذات عناصر المرفق العام التقليدي مع مراعاة الأسلوب الإلكتروني المتبع في تقديم الخدمة.²

¹-أحمد بن صالح عبد الحفيظ، الهندرة، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2003ص 22.

²- داود عبد الرزاق الباز، الإدارة العامة الحكومة الإلكترونية وأثرها على النظام القانوني للمرفق العام وأعمال موظفيه ، مجلس النشر العلمي ، جامعة الكويت ، 2004، ص 130.

خلاصة الفصل :

يمكننا القول بأن فكرة تحسين الخدمة العمومية مثلت رهانا ومسعى لدى السلطات العمومية في الجزائر على مدار السنوات الأخيرة استجابة للمطالب الشعبية المتزايدة الناتجة عن امتداد المرحلة التي عانى المواطن فيها من رداءة في مستوى الخدمات التي تقدمها هيئات القطاع العمومي لفترة طويلة، حتى تطبعت الإدارة العمومية الجزائرية بكافة المظاهر للبيروقراطية الإدارية، واستجابة أيضا للتطورات والتحويلات العالمية الحاصلة في شتى المجالات، السياسية منها كزيادة إهتمام منظمات المجتمع الدولي بترشيد أداء الحكم في مختلف دول العالم، وضرورة التحول نحو العصرية والرقمية وتجسيد قواعد هندرة الإدارة لما لها من آثار إيجابية على مستوى تقديمها للخدمات العمومية، خاصة بالنسبة للإدارات التي يحتك بها المواطن مباشرة وبصورة دائمة بهدف تلبية حاجاته العامة.

الفصل الثاني :

الرقمنة الإدارية في الجزائر_ حتمية الانتقال

من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الذكية

تمهيد: أصبح التحول نحو الرقمنة الإدارية مسعى و اتجاه السياسة العامة و السياسية الإدارية، من هنا فإن مسألة التحول من الإدارة التقليدية التي تعتمد على أسلوب نمط تقليدي في التسيير الإداري إلى إستعمال التكنولوجيا وممكناتها في التسيير وتقديم الخدمات قصد الوصول إلى إدارة إلكترونية حديثة ومتكاملة، بحيث تشكل الرقمنة لغة العصر وأداته ، وهي التقنية الأكثر استخداما في حياتنا، و بالكاد لم يبق شيئا إلا وغزته الرقمنة، لقد غيرت نظرتنا إلى الكثير من أمور حياتنا و أعمالنا، وتصرفاتنا بشكل كبير، إنها تكاد تلغي كل حياتنا التقليدية، وتفرض علينا نمط جديد من الحياة والمعاملات والأعمال والاتصالات تختلف تماما عما سار عليه البشر قبل بضع عقود، لقد جعلت العالم في ثوب جديد في كل تعامله، إختصرت في المسافات، وفتحت أفاق جديدة وقصرت زمن الإنجازات في شتى الميادين، فتحت الباب واسعا لكل ميادين العلوم الأخرى للتطور بسرعة، ولكن أكثر المجالات كان سبقا للإستفادة منها هو القطاع الإقتصادي، وعلى الخصوص قطاع الأعمال، والذي يسمى حاليا؛(إدارة الأعمال الرقمية) إنها ثورة جديدة في توظيف وإستخدام الرقمنة في كل الأنشطة، والتحول إلى الأعمال القائمة عليها كونها أكثر مصدر للثروة والريادة ويعد القطاع الذي استفاد أكثر من جائحة فيروس كورونا أو خرج منه بأقل الأضرار، أصبحت أهمية الرقمنة الإدارية في تحسين العمل الإداري العمومي إنطلاقا من تعميم إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيالتسيير الإداري لما لهذه التقنية من دور فعال في رفع كفاءة الأداء وسرعة الانجاز وخفضالتكاليف من خلال التغيير والتحديث في الجوانب الإدارية المختلفة ضرورة لا بد منها.

المبحث الأول : الجانب النظري للرقمنة:

المطلب الاول: ادبيات الرقمنة :

تمهيد: الرقمنة خيار لا بد منه من أجل الإهتمام أكثر بواقع الخدمة العمومية في الجزائر والانتقال بها من المرحلة التقليدية إلى العصرية، وأن ذلك لن يتأتى إلا بمواكبة التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات وتدققاتها بفضل ما تمنحه شبكة الانترنت، وغيرهما من شبكات المعلومات المتاحة. بما يؤدي إلى تطوير أسلوب التسيير الإداري وتحسين مستوى أعمال الإدارة وضمان جودة خدماتها، وعليه فإن نظام الإدارة الإلكترونية يعتبر آلية لتطوير الخدمة العمومية تسعى الإدارة في الجزائر لتبنيه بسن التشريعات المناسبة لذلك واعتماد أنماط عصرية لتحسين الخدمة العمومية كنظام استخراج الجواز البيومتري وبطاقة التعريف الوطنية والجنسية وصحيفة السوابق القضائية وغيرها، الغرض منها تقريب الإدارة من المواطن من أجل تحقيق أكبر قدر من الرضى لديه، وعليه يكون من الضروري العمل على توفير المناخ المناسب من حيث التشريع والتقنيات العلمية المعاصرة.

أولاً: مفهوم وتعريف الرقمنة :

الرقمنة مفهوم حديث ارتبط ظهوره مع بروز تكنولوجيا في المعلومات والاتصالات، والذي نتج عنه التحول من استخدام الطرق التقليدية في نقل المعلومات والمعارف إلى استخدام الأرقام والمعارف بتوظيف هذه التكنولوجيا الحديثة في هذا الميدان. تتعدد المفاهيم المتعلقة بمصطلح الرقمنة وذلك وفق السياق الذي يستخدم فيه، فينظر "تيري كاني Terry Kuni" إلى الرقمنة على أنها عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها من إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي (البيئات، Bits) والذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات يستند إلى الحاسبات الآلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية، يمكن أن يطلق عليها (الرقمنة)، ويتم هذا بفضل الاستناد إلى مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة.

الرقمنة هي العملية التي يتم بمقتضاها تحويل البيانات والصور والأصوات والمعلومات والورقية بصورة عامة إلى رقمية و معالجتها بواسطة الحاسوب، وبالتالي إتاحة هذه البيانات و المواد المطبوعة والصور والتسجيلات الصوتية بلغة مشفرة في شكل مقروء بواسطة الحاسوب؛ ومن ثم توفر هذه العملية قدرة فائقة

لتشفيرها وتخزينها ونقلها واسترجاعها ونسخها كمادة رقمية وحتى تغييرها، وتتم هذه العملية من خلال الترميز على شكل بتات Bits لكل معلومة حيث تحول كل كلمة وكل حرف إلى أرقام تقابلها وتعب عنها، من خلال نظام الترقيم على الجب البوليني؛ وهذا معناه أن كل المدخلات وما يغذى به الكمبيوتر يتم من خلال الأرقام، ثم يتم تحويل الأرقام مرة أخرى إلى صور وأصوات وأشكال بالنسبة للمخرجات (أي التحويل من اللغة الطبيعية إلى اللغة الرمزية ثم تحويل اللغة الرمزية إلى لغة طبيعية، وتعد البتاتفي هذه الحالة الحمض النووي للمعلومات والوحدة الطبيعية لها، يعب عنها بسلاسل من الصفر والواحد، وهي بمثابة DNA الجسم الذي يخزن في مورثاته كل صفات الجسم وكل المعلومات عنه، ولهذا فالبتات على الرغم من أنه "ليس لها لون أو حجم أو وزن، لكن يمكنها الانتقال بسرعة كبيرة جدا تصل إلى سرعة الضوء، وهي أصغر عنصر في¹ الحمض النووي للمعلومات" وتعد بمثابة لغة عالمية يتم من خلالها تجريد المعلومات و البيانات من طابعها الاجتماعي والثقافي المتباين و توحيدها في لغة رمزية عالمية، وهذا وفق خطوات هي:

1-التشفير Codification: ويستعمل هذا الأسلوب لتمثيل النصوص المكتوبة، إذ يعطى لكل حرف من حروف (الألفباء) كودا رقمية، لتحل سلاسل الأرقام محل سلاسل الحروف في الكلمات، ومن ثم الجمل ثم النصوص.

2_التبسيط Simplification: ويستعمل هذا الأسلوب مثلا في تمثيل الصورة الملونة رقميا، إذ يتم تبسيط الصورة في عدد من النقاط المتراسة، حيث يتم تمثيل كل نقطة بدلالة متغيرات تشير إلى موقعها ولونها ودرجة هذا اللون.

إن إختلاف الباحثون حول إعطاء مفهوم دقيق للرقمنة من ناحيته كفعل ومن ناحية مماؤسته كسلوك بحيث عرفها القاموس الموسوعي للمعلومات والتوثيق على أنها " عملية إلكترونية لإنتاج رموز إلكترونية أو رقمية سواء من خلال وثيقة أو أي شي ملموس أو من خلال إشارات إلكترونية تناظرية؟"

وفي تعريف آخر " الرقمنة هي عملية نقل وتحويل البيانات من شكلها العادي إلى الرقمي للمعالجة بواسطة الحاسب الألي ويمكن إستخلاص أن المفاهيم السابقة تتشارك في أن عملية الرقمنة هي تحويل للمعلومات

¹- فريد النجار ، الاقتصاد الرقمي .الدار الجامعية للنشر و التوزيع القاهرة ، 2007 ، ص 15.

المتاحة في الشكل الورقي إلى الشكل الإلكتروني بحيث يصبح النص التقليدي نصا إلكترونيا يمكن الإضطلاع عليه من خلال تقنيات الحاسب الألي.

كما عرفت الرقمنة على أنها عملية إستنساخ ورقية تمكن من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها ووعاؤها إلى سلسلة رقمية و يواكب هذا العمل التقني عمل فكري ومكتبي لتنظيم مابعد المعلومات من أجل جدولتها و تمثيل المحتوى المرقمن وهي أليات رقمية دقيقة .

وفي تعريف آخر " هي شكل من أشكال التوثيق الإلكتروني حيث تتم عملية الرقمنة بنقل الوثيقة على وسيط إلكتروني وتتخذ الرقمنة شكلين : على شكل الصور ، وعلى شكل نص أي يمكن إدخال بعض التحويلات والتعديلات عليه.¹

تعريف التحول الرقمي: يشكل التحول الرقمي عملية تغيير في بنية المؤسسات ويتعلق بإستخدام التكنولوجيات الحديثة وتسهيلات الوسط الرقمي لتعديل العمليات الداخلية والخارجية لتحسين الخدمة ورفع الأداء ويرتكز التحول الرقمي على طريقة تقديم الخدمات المتميزة ، التفكير الإستراتيجي ، تحسين العمليات، تحسين الخبرة ، الإهتمام بالمجتمع.²

تعريف الذكاء الاصطناعي : من بين التعاريف الشائعة للذكاء الاصطناعي أنه قدرة الحاسب أو الروبوت الذي يتحكم فيه الحاسب على أداء المهام المقترنة عادة بالذكاء البشري فهو يختلف عن الرقمنة والمصطلح يعني تصميم وتنفيذ أنظمة تتمتع بعمليات فكرية قريبة جدا من العقول البشرية مثل القدرة على التفكير أو إكتشاف العاني أو التعميم أو التعلم من التجارب ، وهو مجال يتم التأكيد فيه على خوارزميات حاسوبية لإنشاء آلات تعمل وتتفاعل نظير السلوك البشري من تصميم وكلاء يؤديون الأعمال نيابة عن البشر أي أنظمة تقنية تدرك بثتها وتنفذ إجراءات موضوعية تزيد من فرص نجاح أتمتها وذلك عن طريق شبكات عصبية إصطناعية (نظام حوسبة يتكون من عدد من المعالجات البسيطة والمترابطة للغاية التي تعالج المعلومات

¹ - هدى جربوعة ، التسيير الإلكتروني للوثائق تكنولوجيا المعلومات في المكتبات ،

Récupéré sur : <https://houdadjerboua1999.blogspot.com>

² - زهير حافظي ، الأنظمة الألية ودرها في تنمية الخدمات الأرشيفية ، أطروحة دكتوراه في علم المكتبات ، قسم علم المكتبات ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2008، ص 67.

من خلال إستجابة الحالة الديناميكية للمدخلات الخارجية على غرار الدماغ والجهاز العصبي البشري)، وشبكات نظير الى نظير وهي شبكة تقوم فيها حاسبات بمشاركة الملفات والوصول الى أجهزة دو الحاجة إلى خادم أو برنامج منفصل.¹

ثانيا : الوسائل أو المعدات الضرورية لإعتماد الرقمنة في الإدارات:

- توفر عتاد الحاسوب : يتمثل العتاد في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته .
- البرمجيات : وتعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب مثل برامج البريد الإلكتروني وقواعد البيانات وأدوات تدقيق البرمجة .
- شبكة الإتصالات: هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج إتصالي لشبكات الأنترنت والإكسترانت والتي تمثل شبكة القيمة للمنظمة وإدارتها الإلكترونية وشبكة الأنترنت .
- صناعة المعرفة: ويقع في قلب هذه المكونات ويتكون من القيادات الرقمية والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المنظمة.²

ثالثا: ضروريات التحول نحو الإدارة الرقمية

إن إعتماد الرقمنة يوجب توفر عدة ضروريات أهمها :

- البنية الرقمية أي وجود مستوى مناسب من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للإتصالات والمعلومات أو بنية تحتية متطورة للإتصالات السلكية والاسلكية بحيث تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى .
- توفر الوسائل الرقمية الازمة : وذلك للإستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة والتي تمكن من التواصل مع أجهزة الكمبيوتر الشخصية والحمولة والهاتف الذكي وغيرها من الأجهزة التي تستخدم للإتصال بالشبكات العالمية وتتيح للمواطن فرصة الحصول عليها .

¹-أبوبكر سلطان، رقمنة العالم، مجلة القافلة الثقافية، سبتمبر- أكتوبر سنة 2019 من الموقع <https://qafilah.com>

²- العربي بوعمامة ، رقاد حليلة ، الإتصال العمومي والإدارة الإلكترونية رهانات ترشيد الإدار الإلكترونية والخدمة العمومية ، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية ، جامعة الوادي ، العدد 09 ، ديسمبر 2014، ص 38.

-توفر مزودي الخدمة بالنظام الشبكي للإنترنت : وذلك من أجل فتح المجال لأكثر عدد ممكن من المواطنين للتفاعل السريع مع الإدارة بأقل جهد وأقل تكلفة ممكنة .

-التدريب وبناء القدرات : وهو يشمل تدريب كافة الموظفين على طرق التحكم في التكنولوجيات الحديثة والاتصال والمعلومات عن طريق عملية الرقمنة .

-توفر مستوى مناسب من التمويل : من أجل تزويد المؤسسة بالمعدات الرقمية وتدريب الكوادر والموظفين والحفاظ على المستوى العالي من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا على مستوى العالم.

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

-وجود التشريعات والنصوص القانونية : التي تسهل عمل الإدارات العمومية وتضفي عليها المشروعية والمصدقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية : إن توفير الأمن الإلكتروني ضروري لحماية المعلومات الوطنية والشخصية وحماية الأرشيف الإلكتروني¹.

المطلب الثاني : الرقمنة وارتباطها بالإدارة الإلكترونية كمدخل نحو جودة الخدمة العمومية .

أولا : نشأة الإدارة الإلكترونية : تعود نشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث هي نتاج تطور أفرزته تقنيات الإتصال الحديثة في ظل ثورة المعلومات التي يعرفها العالم و ازدياد الحاجة الى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن والمؤسسات وربط الإدارات العامة والوزارات عبر أليات التكنولوجيا وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها.²

¹ - عمار بوخوش ، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية 2001، ص 189.

² - ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية ، المملكة العربية السعودية معهد الإدارة العامة ، 2005، ص 239.

لقد كان ظهور الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة، وبأساليب بسيطة، في أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي، حيث عرفت الإدارة الإلكترونية على أنها "منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتطبيقات المعلومات والاتصال في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في منظمات عصر العولمة، وهي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال فيالتخطيط والتوجيه من أجل تحقيق أهداف المنظمة وقد جاء مفهوم الإدارة الإلكترونية من خلال عدة أبعاد قد تطورت على مستويات متعددة".

ومن العوامل التي حفزت على تطبيق الإدارة الإلكترونية في بعض الدول أهمها:

• تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة بها، حيث أدى ذلك إلى إظهار مزايا نسبية عديدة لتطبيقاتها العملية في مختلف مجالات الحياة الإنسانية.
• توجيهات العولمة وترابط المجتمعات البشرية.

• الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة، فانتشار مفهوم وأساليب الإدارة الإلكترونية وتطبيقه لاحتمالات العزلة في كثير من المنظمات والمجتمعات يحتم على كل دولة اللحاق بركب التطور تجنباً للتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية.¹

- دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الخدمة العمومية:

إن إدخال مفهوم الإدارة الإلكترونية كآلية لتقديم الخدمة العمومية أصبح يقدم تحسينات هامة على شكل تلك الخدمات بما ينتج عنه تطوير المهام والأنشطة المقدمة من طرف المنظمات الحكومية، وبذلك عمدت العديد من التجارب الحكومية إلى تطبيق الخدمات العامة الإلكترونية، بهدف تحقيق مفاهيم تمثل في مضامينها مرتكزا للحكم الراشد في الشفافية و الرقابة، المحاسبة، روح المسؤولية، دولة الحق و القانون، سرعة الاستجابة للخدمات العامة، ومن مبادئ الإدارة الإلكترونية الحكومية نذكر :

• تقديم أحسن الخدمات للمواطنين : وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهياة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع والقيام بتحليلات دقيقة وصادقة

¹ - ريشارد هيكس ، الحكومة الإلكترونية من البيروقراطية الى الإلكترونية ، نشرة خلاصة كتب المدير والأعمال ، العدد 259 أكتوبر 2003 ، القاهرة ، ص 7.

للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة و الضعف، و استخلاص النتائج، و إقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.

• **التركيز على النتائج:** حيث ينصب اهتمام الحكومة الالكترونية (الإدارة العامة الالكترونية) على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد، والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة (دفع لفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف، الغاز، لتسديد الرسوم، والفواتير المطلوبة).
• **سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع:** أي إتاحة تقنيات الحكومة الالكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.

• **تخفيض التكاليف:** يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

• **التغيير المستمر:** وهو مبدأ أساسي في الإدارة الالكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين و إثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في التنافس¹.
• **تقليص الإجراءات الإدارية،** فمع توفر المعلومات بشكلها الرقمي تقلص الأعمال الورقية وتعبئة البيانات يدويا، وزيادة دقة البيانات فالثقة بصحة البيانات المتبادلة التي أعيد استخدامها ستكون مرتفعة وسيغيب القلق من عدم دقة المعلومات أو الأخطاء الناجمة عن الإدخال اليدوي.

- ولقد عملت الإدارة الالكترونية في مقارنتها بالإدارة التقليدية على ما يلي :

- إزالة الفجوة بين الإدارة والعاملين.

- إلغاء التقسيم التقليدي المتمثل في الإدارة والعاملين والمستشارين حيث أصبح الشخص هو العامل والمدير و الاستشاري في نفس الوقت.

- إعادة بناء الأدوار والوظائف بما يحول الإدارة صانعة القرار إلى إدارة استشارية.

- زيادة وعي المواطنين نتيجة تحسن المستويات التعليمية والمعيشية وزيادة عدد السكان.

¹- رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الدولي الثاني للجمعية السعودية للإدارة، القاهرة، مركز المعلومات وإتخاذ القرار، 2004، ص 4-5.

- إن استخدام الكثير من المؤسسات الحكومية أساليب عمل قديمة وتقليدية يترتب عليه تعقيد أداء الأعمال وصعوبة في إنجازها.

- إعتقاد البيروقراطية أسلوب عمل في الدوائر الحكومية وكثرة الإجراءات الواجب المرور بها لإنجاز المعاملات.

- معاناة المنظمات غير الربحية من مشكلات مشتركة مثل: تناقص الدعم المادي لهاكلها التنظيمية وتكاليف التشغيلية بسبب اتساع الرقعة الجغرافية التي تقدم خدماتها إليها.

- طرق الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية :

الإدارة الإلكترونية تحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة من تلك المراحل الأتي :

1. دعم الإدارة العليا وقناعتها في الدولة ينبغي على المسؤولين بالحكومة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤيا الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية لكي يقدموا الدعم الكامل والإمكانيات اللازمة للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية .

2. تدريب وتأهيل الموظفين هو العنصر الأساسي للتحويل الى الإدارة الإلكترونية لذا لابد من تدريب وتأهيل الموظفين لكي ينجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين .

3. توثيق وتطوير إجراءات العمل من المعروف أن لكل منشأة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل ، فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على ورق ، أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير ، لذا لابد من توثيق جميع الإجراءات الإدارية وتطوير القديم منها كي يتوافق مع كثافة العمل .

4. توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية يقصد بها الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية ، من تأمين أجهزة الحاسب الألي ، وربط الحاسوب الشبكات السريعة والأجهزة المرفقة معها وتأمين وسائل الإتصال الحديثة .

5. البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونيا الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونيا بواسطة المساحات الضوئية وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها .

6. البدء ببرمجة المعاملات الأكثر إنتشارا في الأقسام والوحدات وبرمجتها الى معاملات الكترونية لتقليل الهدر في إستخدام الورق.¹

الادارة الإلكترونية والمفاهيم المشابهة

من بين المفاهيم ذات العلاقة مع الإدارة الإلكترونية :

الحكومة الإلكترونية : الحكومة الإلكترونية أحد أنماط الإدارة الإلكترونية ويقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف إجتماعية وإقتصادية وسياسية ، والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية بشفافية عالية ويمكن أن يتمثل ذلك في إنجاز الخدمات الحكومية بين الجهات المختلفة مثل العلاقة بين الحكومة والحكومة أو العلاقة بين الحكومة والأفراد ، والحكومة والشركات ، الحكومة والموظف .

التجارة الإلكترونية: هي تبادل المعلومات والخدمات عبر شبكة الأنترنت لتحقيق التنمية الإقتصادية بصورة سريعة ويمكن أن يتحقق الدفع من خلال البطاقات البنكية وتعد التجارة الإلكترونية أول تطبيق للإدارة الإلكترونية .

الصحة الإلكترونية: تقوم الصحة الإلكترونية بتوفير الإستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المرضى عبر وسائل إلكترونية فالمرضى يستطيع متابعة نتائج الفحوصات والتحليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الأنترنت ، كما يمكن إجراء العمليات الجراحية في الدولة وأن يكون الطبيب الإستشاري في دولة أخرى ، كما يمكن تقليل مواعيد الإنتظار للمراجعين ، فالمرضى عندما يخرج من عيادة الطبيب ويتجه الى الصيدلية يكون الدواء في إنتظاره لدى الصيدلي لأن الطبيب أرسل الوصفة إلكترونيا

التعليم الإلكتروني : فالتعليم الإلكتروني يكون عن طريق إجراء المحاضرات الدراسية والإختبارات التحضيرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية للجامعة أو عبر شبكة الأنترنت كما يمكن الإستفادة من الدروس المجانية المنشورة على شبكة الأنترنت .

¹ - العربي بوعمامة ، حليلة رقاد ، مرجع سبق ذكره.ص 42.

النشر الإلكتروني : من خلال النشر الإلكتروني يمكن متابعة الأخبار العاجلة والنشرات المختلفة والإضطلاع على آخر المؤلفات والإستفادة من محركات البحث المتنوعة وتحقيق سرعة الحصول على المعلومة من مصادرها الأصلية.¹

مفهوم الرقمنة الإدارية وإرتباطها بالإدارة الإلكترونية :

مفهوم فرضته الأدبيات الحديثة في الإدارة والتي ترتبط بتطور التقنيات الإلكترونية والبرمجيات وهي منهجية إدارية جديدة تقوم على الإستيعاب الواعي لتطبيقات المعلومات والإتصال في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة ومنظمات عصر العولمة والتقدم، وهي العملية الإدارية القائمة على المكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال و التخطيط و التوجيه من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

يرتبط تحديد مفهوم الإدارة الالكترونية الدور المهم والمتنامي لاستخدام التقنية المعلوماتية في المعاملات الداخلية والخارجية للدولة، من أجل تفعيل العمل الإداري وتمكين المواطنين من تلقي الخدمة الحكومية العامة في أسرع وقت ممكن وبكل سلاسة ويسر بدل تكدس المواطنين في خطوط او طوابير طويلة انتظار .

- للإدارة الإلكترونية أهمية في التنظيم الإداري من خلال جمع المعلومات وتخزينها وامكانية الوصول إلى جميع المصادر التي تم تخزينها والاحتفاظ بها ، وذلك قصد إدارة الوثائق الالكترونية دون إستخدام الأوراق. - تعد الإدارة الالكترونية إحدى المفاهيم التي خلقتها الثورة المعلوماتية التي تقود عصر المعرفة، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا أصبح لها تأثير عميق الطريقة التي يتعامل بها الناس و يعملون ويتسوقون بها و يتبادلون المعلومات في كل زمان ومكان.

- هي إستخدام وسائل الإتصال التكنولوجية المتنوعة، والمعلومات في تسيير سبل أداء الإدارة الحكومية لخدماتها العامة الالكترونية ذات القيمة، والتواصل مع طالبي الإنتفاع من خدمات المرفق العام بمزيد من الديمقراطية و تمكينهم من استخدام وسائل الإتصال.

¹ - عشور عبدالكريم، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر"، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2010، ص13_14.

- هي منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً وعبر الشبكات المختلفة¹.

بينما الحكومة الإلكترونية تعرف على أنها تبادل المعلومات بين الأجهزة الحكومية من جهة، و تقديم الخدمات للمواطنين من جهة أخرى، و ذلك بسرعة و اقل تكلفة، مع ضمان سرية و أمن المعلومات المتناقلة في أي وقت و مكان وفقاً لذلك يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية انها : جهاز أو مجموعة أجهزة تتولى تنفيذ كافة المعاملات والخدمات الحكومية المقدمة للمواطن أو قطاعات الأعمال من خلال شبكات المعلومات وقواعد البيانات باستخدام وسائل الاتصال الحديثة بما يدعم الكفاءة و فاعلية الأداء الحكومي في إطار من التفاعل بين طالب الخدمة ومقدمها. وتعني التطبيق الإلكتروني للخدمات الذي يؤدي الى التفاعل والتواصل بين المؤسسة والمواطن، وبين الحكومة والأعمال و الترابط بين هذه الأخيرة فيما بينها إلكترونياً بغية تبسيط وتحسين أوجه الإدارة الديمقراطية المرتبطة بالمواطنين أو الأعمال على حد سواء، واستخدام الحواسيب لدعم الحصول على الخدمات وتوصيلها للمواطن بكل شفافية و كفاءة عالية².

مظاهر الإدارة الإلكترونية في الجزائر:

وسط التحول الهائل من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية لدول العالم، رسمت الحكومة الجزائرية إستراتيجية لمواكبة حركة التقدم في المجال التكنو-الإداري بتبني مخطط عمل متناسق و صارم بهدف تعزيز كفاءات الاقتصاد الوطني والمؤسسات والإدارة للارتقاء إلى مستوى التحولات العميقة والسريعة التي يشهدها العالم في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، حيث أطلقت في أواخر سنة 2013 وزارة الداخلية مشروع المواطن الإلكتروني، لأول مرة في الجزائر والذي يختصر أرشيف كل مواطن في رقم واحد يتبعه مدى الحياة، يمكن من خلاله استخراج جميع الوثائق الإدارية وفق نظام إلكتروني يعمل على إصدار مختلف الوثائق في مدة لا تتجاوز 30 ثانية. وهذا ما يخفف من معاناة الجزائريين في استخراج الوثائق التي طالما كانت هاجساً يومياً لكل مواطن يقصد مصالح البلدية أو الدائرة، بالإضافة إلى وضع رقم وطني لكل مواطن يحمل كل الوثائق، كما

¹- العواملة نائل عبد الحفيظ ، نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي دراسة إستطلاعية ، مجلة الملك سعود ، العدد 15، 2003، ص 267.

²-محمد بجاق ، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الإداري على مستوى الجماعات المحلية ، أعمال الملتقى الدولي 3 حول الجماعات المحلية في الدول المغاربية في ظل التشريعات الجديدة والمنتظرة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، حمة لخضر ، يومي 1،2 سبتمبر 2015.

تعمل مصالح الوزارة على محاولة تقليص الوثائق الإدارية المتعلقة بإصدار رخصة السياقة وجواز السفر وغيرها والاكتفاء فقط ببطاقة التعريف الوطنية التي ستكون بطاقة رقمية مدة صلاحيتها مدى الحياة. ويعد هذا الإجراء خطوة هامة في دخول الجزائر مجال الإدارة الإلكترونية التي تعد أول محور أساسي لإستراتيجية الجزائر الإلكترونية شمل هذا المشروع وضع شبكات ربط ما بين المؤسسات، وبين الوزارات،¹ يكون بمثابة البوابة الرقمية الحكومية التي ستسمح بالتواصل مع الهيئات العمومية، باستعمال الوسائل التكنولوجية، من خلال الرقمنة وتوثيق الوثائق الإدارية. وفي هذا السياق استفادت كل الجامعات بما فيها المراكز من خدمات الانترنت والتي تمثل أداة للبحث، كأحد ضروريات العصر وتكتفية مركزية في الدعم وتطوير البحث والابتكار العلمي، فالتسجيلات الجامعية اليوم باتت أسهل من أي وقت مضى، على الطالب والمستخدم على حد سواء، فالطالب أصبح يحجز مقعده البيداغوجي من أي نقطة شاء طبعاً بعد توفر الشروط البيداغوجية، دون عناء التنقل إلى الجامعة، والإدارة الوصية سهلت هذه التقنية المتبعة حالياً كل الصعوبات التي كانت تواجه الطالب والمستخدم على حد سواء، فقد أعطت حيوية وديناميكية كبيرة للتسجيلات وغيرت نظرة الطالب المشمزة من أول يوم يلج فيه الجامعة إلى نظرة أخرى أكثر تفاؤلاً.

إضافة إلى الجامعة قامت مؤسسة الضمان الاجتماعي بالتوجه نحو خدمات "بطاقة الشفاء الإلكترونية للتأمينات الاجتماعية"، التي تسمح بالتعرف على هوية المؤمن اجتماعياً وذوي الحقوق إذ تعتبر أهم مرحلة من مراحل التحول للخدمة الإلكترونية، من خلال تسهيل مستحقات المؤمن لدى مصالح الضمان الاجتماعي، أو مقدمي العلاج، من خلال احتواء البطاقة على شريحة الكترونية، دونت فيها كل المعلومات التي تسمح بالتعرف على المرضى وذوي الحقوق. كما اتجهت سياسة مؤسسة بريد الجزائر هي الأخرى لعصرنة قطاعها من خلال إدراج تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتطوير الخدمات المقدمة للمواطنين، بشكل يعزز من الثقة ويكرس أفضل النتائج والإنجازات مثل كتوفير الشبكات الإلكترونية الذي يسمح بعملية سحب الأوراق النقدية في أي وقت بواسطة البطاقة الإلكترونية.

¹ - وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، الجزائر "تعليمات استعمال بطاقة الشفاء للمؤمن له اجتماعياً"، مطبعة الضمان الاجتماعي، نوفمبر، 2007 ص 01.

المبحث الثاني: الرقمنة في المؤسسات العمومية الجزائرية الواقع والتطلعات.

المطلب الاول :تقنيات تطبيق الرقمنة في الإدارة:

إستطاعت رقمنة الإدارة العامة في الجزائر من إتخاذ مسؤولية حقيقية واقعية تتعلق بعدد كبير من الوثائق مثل وثائق الأحوال المدنية و جواز السفر البيومترية و بطاقة الهوية و المراسلات و الأنواع المختلفة من الخدمات. في حين ان المستندات الإدارية المساهمة قد تتسارع من تحديث خدمات الدولة و إتاحت تغييرات مهمة في أساليب العمل ، فإنه يعتبر أيضا مصدرا للمخاطر لضمان تدفق البيانات المخزنة و أدت رقمنة الخدمات العامة حيث تعمل الرقمنة على :

1-تطوير وتأهيل آليات اللإشتغال داخل اللإدارة العمومية :

يعد تطوير البنية التحتية للإدارة العمومية اهم الركائز الأساسية لتطوير الجماعات المحلية التي يجب التركيز عليها مستقبلا ,وذلك بجعلها قادرة على استيعاب الآليات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال من خلال انشاء الشباك الآلي الموحد ووضعه رهن إشارة مختلف المؤسسات و الهيئات العمومية ،لضمان انجاز افضل الخدمات لصالح المواطنين و للرفع من وتيرة تبني الرقمنة تم إعتماد خطط وطنية تقوم على تعدد قنوات الإتصال لتسهيل الحصول على الخدمات المطلوبة مع رصد الإمكانيات المطلوبة لذلك ،بالإضافة الى تبني إستراتيجية مندمجة لتزويد المواطنين بالمعطيات و الوثائق التي تمتلكها هذه اللإدارات لتسهيل حياتهم اليومية بتطوير و توسيع شبكات اللإتصالات

2-تعزيز آليات الشراكة بين القطاع الإداري و العمومي :

تعد تقوية الشراكة بين القطاع الإداري العمومي والخاص من اهم الجوانب التي تمكن الجماعات المحلية من تحقيق دورها الأساسي في الإستجابة لحاجيات المواطنين ،عن طريق الإستفادة من الآليات التي تعتمد عليها مؤسسات القطاع الخاص ذات الريادة في مجال إستخدام التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الإتصال ،وذلك من خلال تقييم مدى إندماج المؤسسات الإدارات العمومية في التوظيف الأمثل للرقمنة من خلال جملة الإجراءات التالية :

تتبع وتطوير أنشطة البحث العلمي المتعلقة باستخدام التكنولوجيا الحديثة في المجال الإداري، وإعادة الرقمنة و الكيفيات المناسبة للتسيير الإداري ووضع الأهداف و البرامج .

توحيد البرامج الوطنية في مجال الرقمنة و مساعدة الإدارات العمومية على طرق وضع برامج التحديث الإداري.

__ إعداد قاعدة بيانات للخدمات عن بعد التي يمكن تغطيتها بواسطة برامج الرقمنة الشامل .

فيعتبر للقطاع الخاص دور هام لمشاريع الرقمنة من خلال مساهمته في توفير الموارد الأساسية من اجهزة وبرمجيات ، كما يمكن للقطاع الخاص مساندة المشاريع الإلكترونية من خلال توفير خدمات الإستثمارية و التطويرية و العمل على تقديم الحلول التقنية المناسبة لتحقيق الأهداف ، وضرورة الإستثمار و التمويل لتحسين البنية التحتية لشبكات الإتصالات و القيام بعمليات صيانة الأجهزة وإنشاء المعاهد التدريبية لتطوير الكفاءات العلمية¹.

3- الاستفادة من آلية التكامل بين المواطن و الموظف العمومي:

تنعكس الثورة الرقمية على وجود الفجوة بين الخطط و السياسات وواقعية التجسيد الميداني لمشاريع رقمنة الجماعات المحلية ، لذلك لم يعد خيار تبني تكنولوجيا المعلومات و الإتصال مجرد رفاهية او كماليات الحياة ، بل أصبح تحديا تنمويا في المقام الاول ، وهذا ما ساهم في أولويات وضع بنية تحتية رقمية و مواجهة التحديات و إعداد مواطن رقمي قادر على التفاعل الإيجابي مع الوسائط الإلكترونية من جهة وتهيئة الموظف ورفع كفاءته من جهة اخرى .

فتطبيق مشروع الرقمنة يحتاج لكوادر بشرية مؤهلة و مدربة على التكيف مع التطورات في مجال الرقمنة ونظم المعلومات وأجهزة الكترونية ذات تقنية عالية كذلك الوعي بأهميتها في العمل الإداري.

¹ العواملة نائل عبد الحفيظ ، مرجع سابق ، ص 266.

4-آليات التفاعل الإلكتروني لإعداد المواطن الرقمي :

المواطن الرقمي : يشير الى الشخص الذي يشارك في أنشطة المجتمع من خلال إستخدامه لتكنولوجيا المعلومات، ويصف الناس أنفسهم بالرقميون عندما يفرطون في الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات فينشئ أغلبهم مدونات خاصة بهم للتعبير عن آرائهم ، كما يفضلون التواصل إجتماعيا بالطرق الحديثة عبر شبكات التواصل الاجتماعي المختلفة .

وكمثال عن ذلك برنامج الإتحاد الأوروبي لإعداد المواطن الإلكتروني ، بدأ تطبيقه على دول الأتحاد الأوروبي في النصف الثاني من سنة 2005م من خلال وضع مواصفات فنية لصندوق برنامج الرخص الأوروبية لقيادة الحاسب ECDL كنتيجة لتوصيات خطة العمل لمشروع اوروبا الإلكترونية 2005-europe وبدأت الدول الأوروبية في تدريس البرنامج ، و مدة البرنامج التعليمي 30ساعة أكاديمية ،تقدم مواد البرنامج و الوثائق والتطبيقات لمواطني الإتحاد الأوروبي بهدف إكتساب المتدرب المعرفة أساسيات إستخدام البرامج و التطبيقات وتنظيم الملفات والمجلدات و مهارات البحث عن طرق تقديم الخدمات إلكترونيا .

لذلك من الضروري وضع خطط إستراتيجية لإعداد مواطن رقمي من خلال تحقيق التعليم و التدريب مدى الحياة لزيادة الإبتكار و الإبداع للمجتمع لكي يتمكن من التنافس و التواجد في عالم سريع التحولات، وهذا يعني أولوية إعادة النظر في نظم التعليم والتدريب لمواكبة التحول الرقمي الجديد، بما في ذلك الخطط والبرامج و الأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات ،و إلى توعية إجتماعية بثقافة رقمية ،و الإستعداد السلوكي الفني و المادي و غير ذلك من متطلبات التكييف ،لأن الإدارة العمومية مسؤولة عن تقديم المعلومات و الخدمات الإلكترونية بطريقة رقمية للمواطنين من خلال الإتصال عن بعد، الشيء الذي يتطلب من الحكومات الوطنية الإستفادة من الآليات الإلكترونية الحديثة حتى تتفاعل إلكترونيا مع مواطنيها و ذلك بالرفع من كفاءة الجهاز الإداري للمساهمة في تحويل الأنشطة الإدارية ، من الطرق والأساليب التقليدية إلى تقديم خدمات إلكترونية أكثر تفاعلية و ديناميكية و تمكين المواطن من المهارات الأساسية للتفاعل مع المتطلبات الرقمية.

كما أن تطبيق مشروع الرقمنة يتطلب الإستيعاب الفكري لمفهوم العمل الرقمي الذي يعد رهانا حقيقيا يتطلب فلسفة جديدة في التكوين و التدريب ، وتقوم على نمط و اسلوب التفاعل بين المواطن و المؤسسات العمومية ، و يحتم ذلك إعداد مناهج عمل متكاملة و القيام بجملات توعية تستهدف تهيئة المواطنين ومؤسسات المجتمع المدني ، حتى تكون قادرة على التعامل الإيجابي مع الوسائط و الأساليب التقنية الحديثة من خلال إعداد و تهيئة المواطن قبل تطوير التقنيات ، و إدراج التقنيات الإلكترونية كأحد المواد المقررة في المنهاج التربوي تزامنا مع البرامج الإعلامية لتثقيف المجتمع بأهمية الانتقال للتعامل الرقمي بدل الورقي في الإدارة .

أولا : أولوية رقمنة الجماعات المحلية .

سعت الدولة الجزائرية بشتى الطرق لتحسين الخدمة العمومية خاصة على مستوى الجماعات المحلية ، من خلال تجاوز عدة عراقيل تؤثر بشكل مباشر على التنمية ، بداية من تأطير وتكوين الكفاءات البشرية للتحكم في الخدمات الرقمية و رصد أغلفة مالية كبيرة للعملية حتى تتمكن الإدارات المحلية من تقديم أحسن الخدمات وتكون قريبة من المواطن أكثر ، إن إعتقاد لتكنولوجيا في المؤسسات الإدارية أصبح ضرورة حتمية لخلق تحول نوعي ليس في الوظائف الحكومية والإدارية فحسب بل التأسيس لمجتمع معلوماتي له القدرة على التعامل مع المستجدات التقنية ، بما يساهم في خلق شراكة بين¹ جل القطاعات والمؤسسات وهذا يتحقق عن طريق بنية تحتية تقنية مما يجعل مسألة الأمن المعلوماتي رهانا من خلال تبني الدولة الجزائرية أولوية تأسيس نظام قانوني كفيل بحماية الإدارة العامة الرقمية من مخاطر عديدة تتعلق بالأمن المعلوماتي والقرصنة والتجسس الإلكتروني ، وإنتهاك الخصوصية.

أن الإدارة المحلية لجأت في تبنيتها للرقمنة العمل على تحقيق مجموعة من الأهداف حيث يعتبر التحول الرقمي مهما لتخزين البيانات المتاحة ضمن الوسائط الرقمية ، وهذا ما يؤدي إلى ظخور مفهوم إتاحة أوعية المعلومات في المؤسسات التقليدية لتسهيل إسترجاع المعلومات والحصول عليها بأكثر دقة ممكنة ولأكبر عدد

¹ - محمد محمود الطعمنة ، نظم الإدارة المحلية المفهوم والفلسفة والأهداف ، الملتقى العربي الأول نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي سلطنة عمان ، 2003 ، ص 15.

من بيانات المواطنين ، كما أن هناك هدف آخر يتمثل في إنخفاض التكلفة في المؤسسات التي تعتمد قاعدة رقمية.¹

إن تعذر الحكومة في تسيير أقاليمها والإطلاع على حقيقة الأوضاع وتلبية الحاجات للأفراد في هذه الأقاليم من خلال أجهزة مركزية تجهل حقيقة الواقع المحلي ،لذا وجب الإعتماد على آليات تمكنها من تلبية حاجات الأفراد محليا من خلال إشراكهم في تسيير أقاليمهم بأنفسهم ضمن أطر وتنظيمات ، حيث تمثل هذه الأطر و التنظيمات الجمع بين العناصر المنتخبة الممثلة لشعب والعناصر الممثلة لإدارة وهذا التناسق بينهما يشكل المفهوم العضوي لإدارة الجماعات المحلية.

ثانيا . طرق تبني رقمنة الإدارة المحلية : إن الحكومة في علاقتها الوطيدة والسلطوية على الجماعات المحلية تبنت مجموعة من السبل والطرق لتحقيق التكاتف فيما بينهما من خلال لتحسين من جودة الخدمات المقدمة للمواطن والنهوض بالقطاع العمومي من خلال :

1.الديمقراطية : تعتبر الديمقراطية الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه الدولة وتمثل هذه الديمقراطية من خلال التمثيل الشعبي للمواطن عن طريق إنتخابات ، بحيث يكون الحكم والإدارة في هذه المجتمعات لامركزي وهو حكم نموذجي للديمقراطية ، وتفعيل الرقمنة للإطلاع على سير المراحل والعمليات التي يتم بها إختيار ممثلي الشعب يضفي الشفافية على الإدارة وطرق تسييرها.

2.الإدارة المحلية تقوي النظام السياسي والإقتصادي والإجتماعي : إن الرقمنة هنا تساعد على توزيع الإختصاصات بسرعة كبيرة بدلا من تركيزها في العاصمة ، وهذا ما يظهر أثره في مواجهة الأزمات التي تواجه الدولة فجأة .

3.الرقمنة للإدارة المحلية تدعم الوحدة الوطنية والتكامل القومي : من خلال تأكيد الوحدة الوطنية لأن يعتبر التقسيم الإداري وسيلة لإضعاف مراكز القوة التي تكون قائمة.²

¹ _ خالد ممدوح ، مرجع سابق ، ص 270.

² - محمد سعداوي ، إنعكاسات تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية على أداء المرافق العمومية ، مذكرة ماجستير ، في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2008،2009، ص 229.

ثالثا. تحديد العوامل الأساسية لتطوير الرقمنة في الجزائر

بالاعتماد على منهجية التحليل الهيكلي نقوم أولا بإحصاء متغيرات النظام المدروس وجعلها في مصفوفة ثنائية المدخل من أجل تعريف علاقات التأثير المباشرة فيما بينها، وهذا ما يتسنى لنا فيما بعد من إبراز علاقات التأثير غتيلر المباشرة، ومنه تحديد أو استنتاج المتغيرات أو العوامل الأساسية للنظام المدروس .

1. متغيرات المدخل (المتغيرات الحاسمة): وهي المتغيرات التي تؤثر في تطور وديناميكية الرقمنة في الجزائر وتخص مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهي: المهارات والكفاءات، التكوين ونقل الخبرات، الابتكار والبحث والتطوير في المؤسسات، الخدمات الإدارية الرقمية، التغطية بشبكة ، 5G/4G الولوج إلى الانترنت الثابت عالي التدفق، تطوير التطبيقات للهواتف الذكية، الجباية، القانون التجاري والمنافسة.

2. متغيرات الربط (المتغيرات المفتاحية): وهي متغيرات غير مستقرة تؤثر في ديناميكية تطور الرقمنة في الجزائر، وهي: تطور المنصات الرقمية وتكامل الأنظمة، نظام تسيير المحتوى، الإستثمار في التكنولوجيات الناشئة، التجارة الإلكترونية، تنافسية قطاع تكنولوجيا معلومات والاتصالات صادرات و واردات سلع وخدمات القطاع.

3. متغيرات النتائج: وهي متغيرات تتأثر خصوصا بالقسمين السابقين من المتغيرات كرسوم الإتصالات، تكنولوجيا ترشيد إستخدام الطاقة وخفض التلوث، إستخدام شبكات التواصل الاجتماعي.

4. المتغيرات المبعدة: هي متغيرات الأقل تأثيرا في تطور الرقمنة في الجزائر مقارنة بالقسمين الأولين وهي: أسعار لهاتف المحمول، وولوج العائلات إلى خدمة الأنترنت، خط الأنترنت الدولي، وولوج المؤسسات التربوية إلى خدمة الأنترنت، التطبيق عن بعد، حقوق الملكية الفكرية وبراءات الإختراع، النفقات على البرمجيات، كثافة إستعمال الروبوت، الولوج إلى الانترنت عالي التدفق عن طريق المحمول، الشركات ذات موقع الكتروني نشر واستخدام البيانات المفتوحة، نفقات البحث والتطوير في قطاع التعليم العالمر، الأمن السيبراني، قانون العالم الافتراضي وغير المادي، الفجوة الاجتماعية في إستعمال الأنترنت والدفع الإلكتروني. استنادا إلى منهجية التحليل الهيكلي فإن المتغيرات الأساسية لتطور النظام المدروس وهو الرقمنة في الجزائر هي متغيرات المدخل و متغيرات الربط. ومنه فإن هذه المتغيرات تعتبر هي العوامل و المقومات الأساسية لتطور الرقمنة في الجزائر، أو بالأحرى أهم العوامل التي من المفروض أن تقوم عليها إستراتيجية تطوير الرقمنة. كما

يمكن تقسيم هذه المتغيرات الأساسية من خلال ثلاث رهانات رئيسية، تلخص في حد ذاتها المجالات التي تنتمي إليها هذه المتغيرات، فنجد:

تسريع التطور التكنولوجي: يتركز هذا الرهان في الجزائر أساساً على الاستثمار في مجموع التكنولوجيات التي تنشأ من المعرفة الجديدة أو من التطبيق المبتكر للمعرفة الموجودة، وهو ما يؤدي إلى التطور السريع للقدرات الجديدة وتوفير آخر للتكنولوجيا، هذه الأخيرة تعتبر إذاً أحد أهم عوامل التطور التكنولوجي والتوفير يستلزم حتى إستيرادها في بعض الأحيان. كما أن هذا التطور يجب أن يتجلى كذلك من خلال توسيع وتعميم الولوج إلى الأنترنت الثابت عالي التدفق.

من جهة أخرى فإن تسريع التطور التكنولوجي لا يقتصر فقط على الجانب المادي أو المعدات التكنولوجية، فالجزائر بحاجة كذلك إلى تطوير جانب البرمجيات، لذلك نجد من خلال نتائج هذه الدراسة أن هذا الرهان يقوم كذلك على تطوير تطبيقات وبرامج رقمية خاصة باستخدام في الهواتف الذكية، و الملاحظ أن هذه التطبيقات تعتبر أحد أهم مصادر القيمة المضافة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. كما أننا توصلنا في هذه الدراسة أن تطوير قواعد عمل رقمية تسمح بتطوير واستعمال البرمجيات وأنظمة المعلومات، كذلك تطوير تطبيقات تسمح بخلق وإدارة ونشر محتويات على الانترنت من شأنها أن تدفع بالتطور التكنولوجي في الجزائر من جانبه المعلوماتي.¹

تكثيف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

إن أول مجال حيوي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هما التجارة والإدارة إن الجزائر تعاني لحد الآن من تأخر في تعميم استخدام هذه التكنولوجيا على الأقل في المجالين المذكورين، لذلك فالرهان الثاني يبدأ من العمل على تكثيف المعاملات التجارية التي تستخدم الأنترنت أو شبكات الكمبيوتر الأخرى مثل تبادل البيانات الحوسبة كما يستحسن تكثيف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من طرف الإدارة العمومية لترقية أدائها وتسهيل نشاطات الأفراد والمؤسسات. ويمكن بعد العمل على هذين المجالين الانتقال إلى مجال التعليم، الصحة الطاقة، الصناعة والثقافة. لكن تكثيف استخدام هذه التكنولوجيا يعتمد كذلك على تحسين

¹ - محمد السعداوي ، مرجع سابق ، ص 233.

كيفية وطرق إستخدامها وهذا الأمر يتوقف في حد ذاته على التكوين ونقل الخبرات ما ينمي من المهارات والكفاءات ويسرع من وتيرة الابتكار والبحث في مختلف المؤسسات والدوائر، إن العمل على ترقية العوامل (المغيرات) سابقة الذكر سواء فيما يخص الرهان الأول أو الرهان الثاني من شأنه أن يعزز من تنافسية قطاع تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات وقدرته على تسويق منتجاته وزيادة مبيعاته في ظل المنافسة مع السلع الاجنبية، وهو ما يمكن من تحسين الميزان التجاري لهذا القطاع والذي ظل طوال السنة الماضية يسجل عجزا ملحوظا.

تحسين حوكمة قطاع تكنولوجيا المعلومات والإتصالات : أنه من بين نقاط ضعف والتحديات التي تخص الرقمنة في الجزائر نجد عدم إستقرار البيئة الإقتصادية والتشريعية وكذلك عدم التوازن الجغرافي بالربط بالإنترنت عالية التدفق لذلك فقد خلصت نتائج التحليل الهيكلي إلى إبراز هذا الرهان من خلال بعض المتغيرات أو العوامل ذات الأهمية والمستعجل العمل عليها وهي: تحسين النصوص التشريعية والتنفيذية التي تحكم الأعمال التجارية والعالم الافتراضي وتشجيع على المنافسة وتحافظ عليها، وجعل هذه النصوص مرنة وأكثر توافقا مع متطلبات التطور السريع لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ومن ناحية أخرى فإن تحسن بيئة الأعمال له أهمية قصوى من أجل تشجيع الاستثمار سواء في المعدات التكنولوجية أو البرمجيات، وهذا التحسن يخص بالأساس النظام لجبائي لنشاط القطاع وتوفير سبل وآليات جديدة للتمويل¹.

المطلب الثاني: نماذج وتحقيقات الرقمنة في الادارة و المؤسسات العمومية

نماذج تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر :

إن تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة للمواطن في ظل تحسين وتطوير المرفق العام مسعى السياسة العامة، فبدأت الجزائر تخطو نحو إدارة الكترونية بإدخال وسائل الاتصال في مختلف الإدارات، سنتناول بعض نماذج تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر.

¹ - العربي بوعمامة ، العربي رقاد ، مرجع سابق ، ص40.

أ. رقمنة مصلحة الحالة المدنية

لقد تم إنشاء تطبيق على الويب يسمح بإدخال البيانات الخاصة بالمواطن الجزائري من عقود ووثائق الحالة المدنية على قاعدة البيانات متطورة، متواجدة على أجهزة رئيسية بخفضها، وذلك ليتم استرجاعها لاحقاً، سواء بهدف الحصول على معلومات دقيقة بواسطة بحث يجريه موظف البلدية، أو من أجل تمكين ضابط الحالة المدنية من عبر نسخ الكترونية على شبكة الإنترنت لوثائق وعقود الحالة المدنية الخاصة بالمواطن، ليتمكن من حفظها أو طباعتها.¹

ب. رقمنة جواز السفر

لقد أخذت هذه الوثيقة حصة الأسد من اهتمام وزارة الداخلية والجماعات المحلية، وذلك لما تعترضها من أهمية بالغة لدى المواطنين، وخصصت لها جانب خاصاً في موقعها الإلكتروني، يختص في الطلب الإلكتروني لجواز السفر، حيث تتضمن كل المعلومات اللازمة من استمارة الطلب والوثائق المطلوبة، المعايير الصورية اللازمة، وكذا إمكانية متابعة مراحل الحصول على هذه الوثيقة.

ج. رقمنة بطاقة التعريف الوطنية

لقد قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر، بإقرار جملة من الإجراءات وكذا التقنيات لتمكين الحصول على بطاقة التعريف الوطنية البيومترية، وذلك من خلال تطبيق الكتروني موحد، تم وضعه من قبيل وزارة الداخلية والجماعات المحلية، حيث يمكن للمواطن من القيام بالإجراءات الحصول على هذه الوثيقة، بداية من تحميل استمارة لطلب هذه الوثيقة، ومتابعة مراحل معالجتها إلى معرفة مرحلة استلامها عبر هذا التطبيق الإلكتروني.

¹ - بوراس و بن بوعبد الله، 2018، ص 127

د. رقمنة الخدمات البنكية

لقد شاهد القطاع البنكي في الجزائر تحول نحو الصيرفة الالكترونية، التي تقوم على تقديم البنوك لخدمات المصرفية، وذلك من خلال ما يعرف بشبكات الاتصال الالكترونية، وهذا ما يظهر من الرسائل الدفع الالكترونية، البطاقات الائتمانية، بطاقات الفيزا- كارد، بطاقات الماستر- كالد... الخ.

هـ. رقمنة الخدمات القضائية

نشير ضمن هذا السياق الى واقع الإصلاحات والعصرنة الذي يشهده قطاع العدالة لتقديم أرقى وأحسين الخدمات للمواطن بصيغة آنية مع ضمان سرية المعلومات و تأمينها حفاظا على الحياة الخاصة للأشخاص و قد تمحور ذلك حول ثلاثة مواضيع "شخصنة شريحة الإمضاء الالكتروني" و "مركز النداء" واستخراج صحيفة السوابق العدلية و شهادة الجنسية عبر النات" حيث جدد مدير عصرنة العدالة بالوزارة التذكير بأن المشروع "جد مؤمن تقنيا" مؤكدا عزم وزارة العدل ولوج عالم "العدالة الإلكترونية" من خلال تعميم إستخراج كل الوثائق عن طريق الأنترنت .

للإشارة بإمكان المواطنين عند انطلاق العملية رسميا التقرب من الجهات القضائية لطلب استخراج الوثيقتين الموقعتين إلكترونيا المعفاتين من الرسم الجبائي وفقا لما تضمنه مشروع قانون المالية لسنة 2015 حيث يمنح له (المواطن) وبصفة سرية وصل يحتوي على اسم المستخدم وكلمة السر للولوج إلى الشبكة الداخلية للوزارة، ويحتوي النظام التقني على قدرة تسمح باستخراج 10مليار وثيقة جنسية أو صحيفة سوابق عدلية سنويا وبقوة سحب تقدر ب 3000 وثيقة (الاثنتين معا) في الدقيقة أي نظام " غير معرض للتشبع ". وبإمكان الإدارات العمومية أيضا استعمال النظام التقني من أجل طلب وثائق أو معلومات معينة إلى جانب التأكد من أن الوثائق المقدمة من قبل المواطنين أصلية وغير مزورة من خلال نظام سيتقوم وزارة العدل بتزويدهم به. وفي نفس السياق تم إنشاء مركز نداء ووضع رقم أخضر مجاني (10 78) تحت تصرف المواطن و المحامي والمحضر القضائي لطرح انشغالاتهم و من ثمة توجيههم، وعليه فإن قطاع العدالة هو الآخر نال حظه من واقع الإدارة الالكترونية.

تطوير تكنولوجيا المعلومات في مجال الصحة

إن تطوير الذكاء الاصطناعي و الخدمات اللوجيستية الذكية و انشاء آليات تابعة البيانات الضخمة يمكن أن يقدم نتائج فورية في تحديد بمخاطر العدوى و طرق و مجالات انتقالها و دعم مكافحة الوباء و مساعدة طواقم الرعاية الصحية، وذلك في ظل انتشار الوباء في كامل التراب الجزائري و عدم تقيد المواطنين بالتباعد الاجتماعي¹ و الحد من التنقل. لذلك فالتحذير إستثنائية من أجل تسخير البيانات الرقمية و ضمان موثوقيتها. و حماية الخصوصيات الشخصية تعتبر احدى السبل الناجعة في مجال الصحة على الأقل إلى حين حصر الوباء.

قطاع البنوك: أدت الثورة الرقمية إلى تجاوز الأطروحات الادارية التقليدية ومحاولة الخروج من حلقة التخلف الناجم عن هياكلها التي تعد غير قادرة على مواجهة تحديات الوضع الجديد، هو مافتح المجال أمام الأطروحات الجديدة التي كانت في النهاية محصلة للعصر الرقمي، ثومن ثم التوجه نحو بناء آليات البنوك الالكترونية ، و يتجلى من خلال واقع القطاع البنكي في الجزائر أن هناك بعض المبادرات نحو التحول للصيرفة الالكترونية التي تقوم على تقديم البنوك للخدمات من خلال نظام شبكي ، وهو ما يجعل الوصول اليها يقتصر على المشاركين فيها تبعا لشروط العضوية التي يحددها البنك ، إضافة الى تفعيل آلية البطاقات الرقمية مثل بطاقة الخصم، بطاقة الإئتمان، كالبطاقة الذكية، ولتدعيم تحول رقمي آمن في القطاع البنكي بالجزائر جاء مشروع (RIS) (الذي يتمثل في إقامة وتأسيس شبكة متخصصة تربط بين مختلف البنوك عبر كامل القطر الجزائري، والتي تسمى (Réseau Interbancaire Spécialisé) هدفها التبادل وفق شكل مؤمن وواقع مقنن بين مختلف المؤسسات البنكية، حيث من بين البنوك التي عرفت تحولا نحو تطبيق الخدمات الرقمية انطلاقا من البطاقة المصرفية للسحب كالدفع نجد البنوك التالية: القرض الشعبي الجزائري، بنك الفلاحة و التنمية الريفية، بنك الجزائر الخارجي، الصندوق الوطني للتوفير و لاحتياط، بنك البركة الجزائري.

الأنظمة المساعدة عمى اتخاذ القرار ورسم السياسات المستقبلية: ومن أبرزها نذكر الجدول التحليلي الذي يعبر عن نظام يسمح بجمع كل الإحصائيات المتعلقة بالقطاع، و التي يمكن من خلالها إجراء

¹ - سلمى بشاري، تطوير الرقمنة في الجزائر كآلية لمرحلة ما بعد جائحة كورونا (كوفيد19) Vol. 0 - Les Cahiers du Cread
202 - 03 n° - 36، ص 288.

حصيلة تساهم في رسم الإستراتيجية المستقبلية ، كذلك نظام تسيير المسار المهني للقضاة و الموظفين وهو يهدف للوصول إلى تجسيد التسيير العلمي للموارد البشرية، إضافة إلى نظام تسيير ملفات القضاء.

قطاع التعليم العالي والبحث العلمي.

عملت وزارة التعليم العالي و البحث العلمي إطار عصرنة الإدارة و مواكبة التغيير الحاصل في بيئة الإدارة العامة على محاولة الارتقاء بنموذج إداري يتماشى و اهداف منظومة التعليم العالي كالبحث العلمي، إذ يمكن الانطلاق من أهمية تكنولوجيا المعلومات كالاتصالات كأحد أساسيات الرقمنة، و ابراز دورها في مجال التعليم والبحث العلمي و التكوين، فهناك توجه واضح للارتقاء بالخدمات المقدمة للطلبة والأساتذة من خلال الربط بين العديد من الجامعات، إضافة إلى توفير الشبكة أساليب جديدة للتكوين، كما أن أهمية التحول الرقمي و توفير فرص النجاح لأساليب وطرق عمل الجامعات قد أصبح مطلباً ضرورياً تمليه ظروف الواقع السياسي، الاقتصادي والاجتماعي للشعوب المتحضرة خاصة في ظل التحول نحو مفاهيم . التعليم الالكتروني، الجامعات الافتراضية، والتعليم عن بعد، حيث عملت الجامعات الجزائرية إلى جانب المراكز عمى محاولة تفعيل تقنيات الرقمنة خاصة في التسجيلات الجامعية، ملاً و إرسال البطاقة الإلكترونية، الإطلاع على نتائج التوجيه كتأكيد التسجيل و مرحلة الطعون ، الأمر الذي يسمح لها بأن تحقق بعض الامتيازات والانجازات والتي تشمل القضاء على الطواير في مراكز التسجيل، تخفيض تكلفة السفر كالتنقل الخاصة بالطلبة ، كذلك ترشيد استخدام الموارد كالسرعة و الدقة في تقديم الخدمات، إضافة إلى مواكبة التطور الحاصل في منظومة التعليم العالي كما هو الحال لدى الدول المتطورة كخطوة أساسية في التحول نحو الجامعات الافتراضية.¹

المرافقة الرقمية لتعزيز الأمن الغذائي

إن بمختلف الأزمات خاصة الصحية و الأمنية منها تظهر تغيراً في سلوك المواطنين فيما يخص التموين والصحة الغذائية، لذلك يزيد الطلب بشكل كبير على المواد الغذائية واسعة الاستهلاك وكذا المكملات الغذائية الصحية و الأدوية، حيث تعتبر هذه المواد استراتيجياً وتحظى بدعم الدولة، و قد قامت الجزائر بزيادة وارداتها

¹ - سلمى بشاري ، مرجع سابق ، ص 290.

من هذه المواد من أجل زيادة حجم المخزون الإستراتيجي لكن المشكل يكمن في حسن توزيعها جغرافيا و في الوقت المثالي بأسعار مقبولة من غير احتكار. لذلك فوضع أنظمة معلوماتية موسعة و اعتماد أساليب الذكاء الاصطناعي يمكن الحكومة من تعميم التموين بهذه المواد حسب الكثافة السكانية و الحد من الندرة التي غالبا ما ينتج عنها كسر قواعد التباعد الاجتماعي و كثرة تنقل المواطنين ، حاولت العديد من القطاعات العمومية تطبيق الخدمة العامة الالكترونية، وهذا ما يترجم مبادرات وبرامج التحول الالكتروني، إلا أن هذا التغيير لم يكن كليا، حيث واجهت الجزائر الكثير من العقبات في سبيل تطبق مشروع الجزائر الالكترونية، ولعل أهم سبب في ذلك هو عدم تهيئة الأولوية للانتقال من مرحلة الأولى إلى المرحلة التالية، عدم خلق بيئة مناسبة لإحداث تحول ناجح¹.

الرقمنة الادارية كضمان لتحقيق مبدأ المساواة أمام تولي الوظائف في الادارة المحلية

إن وجود موظف عام يؤدي مهامه بكل كفاءة واقتدار له سبيل إلى وجود إدارة عامة تلي الحاجيات العامة لمواطنيها بل وتحقق المصلحة العامة التي لأجلها أنشئت، وهو عامل من العوامل التي تؤدي إلى تحسين الصورة الذهنية للإدارة أمام المرتفقين، ورفع سمعتها تجاههم بما تقدمه من خدمة عبر هذا الموظف الكفاء الذي لا يستعمل السلطة التي يمتلكها في تحقيق مصالح شخصية ذاتية له أو لغيره، أو لأجل الانتقام من الغير، أو يستعملها لتحقيق رضى سياسي، أو ينحرف بالسلطة للغش نحو القانون أو التحايل على أحكام القضاء. وإن توفر موظفين أكفاء بالإدارة المحلية تتوفر فيهم معايير الكفاءة، من نزاهة وتطبيق للقوانين واللوائح والتنظيمات، والقدرة على تسيير ما أنيط بهم من مهام، له و في الحقيقية ضمان للسمعة الحسنة التي يجب أن تتمتع بها الإدارة المحلية دوما أمام المرتفقين، كما أن العكس سبب لوجود المشاكل والاضطرابات والاحتجاجات بل ربما يؤدي إلى التمرد والعصيان على السلطة المحلية برمتها، مما يسبب حالة من الإرباك و الإخلال بالنظام العام، ومن معايير الكفاءة في وقتنا الحالي أن يكون الموظف بالإدارة المحلية مكتسبا القدرة على التحكم في أجهزة الحاسوب، كي يستطيع إستخراج شهادات الحالة المدنية، و غيرها من الشهادات التي أصبحت تستخرج عن طريق جهاز الحاسوب، مما يسرع في وتيرة العمل و الخدمة في أقل وقت وأقل تكلفة، كما أن المنتخبين في البلدية والولاية، سواء رئيس المجلس الشعبي البلدي، أو النواب في البلدية، أو الولاية،

¹ - سلمى بشاري ، مرجع سابق ، ص 293.

سوف تؤدي معرفتهم بوسائل الاتصال الحديثة كالبريد الإلكتروني، وكل تطبيقات التواصل الحديثة، كالزوم والسكايب والمسنجر والفايبر، إلى عقد اجتماعاتهم بكل يسر في أوقات الأزمات والكوارث والأوباء، كمثل ما شهدناه من وضع صحي إستثنائي يتمثل في تفشي فيروس كورونا كوفيد 19 وما تم بعده من تحولات لهذا الوباء وظهور سلالات جديدة وخطيرة آخرها الفيروس المتحور دلتا ودلتا ليس، والذي استدعى تطبيق تدابير التباعد والعمل عن بعد كي لا تتسع دائرة العدوى.

الطرق الجديدة لتدريب المورد البشري في العصر الرقمي: إن طريقة التدريب التي تعتمد على التلقين أصبحت غير كفأة في منح أكبر قدر من المعلومات، و لهذا يجب اللجوء إلى طرق أخرى أكثر نجاعة م سابقتها مثل: الحوار، التشاور، النقاش، كالتدريب الميداني، ويمكن تحقيق هذه الطرق لمواجهة تحديات العصر الرقمي عن طريق مايلي:

تطبيقات أكثر: يفضل إجراء تطبيقات قصيرة المدى في مؤسسات معلومات متنوعة بدلا من تطبيق طويل المدى في مؤسسة واحدة، وهذا للاطلاع على أكبر عدد ممكن من مؤسسات المعلومات.

العمل ضمن مجموعات: يتكون ذلك بتشكيل مجموعات لتحضير الملتقيات والأيام الدراسية. **مشاريع البحث:** تحتل هذه المشاريع مكانا بارزا في إصلاح التكوين، بحيث يكلفون بإجراء مشروع معين يتحملون أعباءه، ويكون تحت مسؤوليتهم، تحت إشراف أستاذ يقوم بإرشادهم وتوجيههم ويكون العمل التطبيقي الميداني أكثر.

المشاريع التعاونية: تكون بالاتفاق مع مجموعة من المؤسسات الإقتصادية و المعلوماتية ومعاهد التكوين لمقيام بمشاريع ميدانية مشتركة يتم فيها تبادل الإفادة من الخبرات كالإستفادة من المهن الأخرى ذات الصلة بمهنة المعلوماتية .

إن التدريب أساسي و ضروري حيث يؤدي إلى زيادة القدرات والمهارات والمعارف كما يؤدي إلى تنفيذ العمل المطلوب في الوقت المحدد بالمواصفات المطلوبة وبدون أخطاء، إلا أنه يعاني مشاكل كثيرة في الجزائر واغلبها تتمثل فيما يلي:

- سوء تقدير الإحتياجات التكوينية التي تتماشى مع متطلبات الفعلية للعمل.

-ضعف الروابط والتواصل بين الدول العربية والأجنبية فيما يتعلق بتداول الخبرات في مجالات التكوين وتنمية الموارد البشرية.

-عدم وجود ميزانيات وادارات خاصة بالتكوين على مستوى المؤسسات الجزائرية.

-غياب المتابعة كالتقييم لنتائج التكوين.

-عدم مشاركة القطاع الخاص في أنشطة التكوين واقتصار عمليات التمويل والإشراف على الجهات الحكومية .

-عدم فعالية التشريعات في تنظيم التكوين الوظيفي والزام المؤسسات الاقتصادية بالقيام به ووضع سياسات ومتابعة تنفيذها.

إدارة الموارد البشرية رقميا: و هذا يعني اللجوء لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين إجراءات الموارد البشرية للخطوات التي تميز حياة الموظف كالتوظيف ، التسيير الإجتماعي(العطل، الضمانات الاجتماعية..)، الرواتب، تسيير الكفاءات (المسار المهني، التدريب)، رحيل الموظف، التقاعد.

تطبيقات الموارد البشرية رقميا: اهم تطبيقات الموارد البشرية رقميا يمكن تلخيصها فيما يلي:
التدريب الإلكتروني: يعتبر التدريب الإلكتروني الأكثر سرعة و فعالية عن الطريقة التقليدية و هذا بنصف السعر، فخفض التكلفة راجع أساسا لاقتصاد تكاليف النقل و الايواء وأيضا تقليص فرص فقدان الإنتاجية نتيجة تغيب المتدربين عن مكان العمل¹ .

التقييم الإلكتروني: يتمكن الفرد من خلال التقييم الإلكتروني من جهة معرفة موضعه إزاء منصب عمله، و من جهة أخرى تحديد برنامجه التدريبي الشخصي أو وصف إحتياجاته التدريبية، وبالتالي فهو وسيلة معلوماتية لتوجيه التدريب الإلكتروني لتبني البرامج الملائمة مقارنة بالنتائج المتحصل عليها .

¹- مناصر شهرزاد ، حاحة عبد العالي ، دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية بالإدارة المحلية ، مجلة العلوم السياسية والقانونية ، م 10، العدد 1، أبريل ، 2019، ص 1200.

كما يمكن تقييم الأفراد إلكترونيا بتحضير أهداف السنة المقبلة لكل موظف وبعد الموافقة عليها يتم الإحتفاظ بها حتى يتسنى للموظف الاطلاع عليها من خلال الانترنت دون تعديلها، و في كل فصل ينظم المسير مقابلات موظف لمناقشة مدل تحقيق هذه الأهداف المسطرة ومراجعتها.

الإدارة الإلكترونية: تعني الإستغناء عن المعلومات الورقية، و احلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات و تحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا، و ظهور تطبيقاتها بهذا الشكل الواسع هو بسبب الإنجازات الهائلة في صناعة الحاسب وبرمجياته المختلفة و ثورة الإتصالات وشبكة الأنترنت وظهور ادوات تطوير نظم المعلومات (نظم إدارة قواعد البيانات) وكثرة الشركات والمؤسسات التي أخذت على عاتقها تطوير البرمجيات والتي لها علاقة مع الإدارة الإلكتروني.

تسيير الحركة الداخلية رقميا: تعمل المنظمات على تخفيض تكاليف البحث عن العمل من خلال التعريف بمناصب العمل الشاغرة لديها والبحث عف طريق الإنترنت عن مرشح داخلي يتوافق مع الإحتياجات، و يعتبر تسيير الحركة الداخلية للموظفين رقميا خطوة أولى للتوظيف الإلكتروني ، ويمكن ان يمتد من وصف المنصب إلى غاية الإختيار النهائي مرورا بعمليات فرز طلبات التوظيف واجراء اختبارات على الخط، كما يمثل فرصة لمنظمات التي تعاني من صعوبة تنظيم سوقها الداخلي للتوظيف نظرا لكبر حجمها، ويمكن كل موظف من تفحص الوظائف للتعرف على شروط شغل المنصب و معرفة البرامج التدريبية المقترحة التي تسمح له بتجميع الكفاءات لشغل هذا المنصب.

خاتمة الفصل : رغم الإصلاحات التي باشرتھا السلطات العمومية من أجل تطوير الإدارة وتحسين لخدمة العمومية من خلال المندرة والإدارة الإلكترونية ورقمنة الإدارة إلا أن هناك عدة نقائص مزالت تحول دون الوصول الى الهدف المرجو والمسطر من طرف الحكومة بسبب عدة عراقيل أولھا وأكبرھا شبكة الأنترنت الضعيفة في بعض مناطق مما يطرح إشكالية بقاء الخدمة في الإدارة تقليدية تعتمد على الوسائل التقليدية الا أنه وفي جانب آخر لانستطيع إنكار ماتم التوصل اليه في رقمنة قطاعات كثيرة تمس حياة المواطن بشكل مباشر على غرار العدالة والبلدية ، إن جهود الدولة كبيرة لازالت متواصلة وتسعى بكل الطرق الى المضي قدما نحو تسهيل الحيتة على المواطن من خلال الخدمات ذات الجودة والمستوى الرفيع .

خاتمة

خاتمة:

إن عملية رقمنة رقمنة الإدارة تبقى تحتاج الى جهود كبيرة وإستراتيجيات ورسم سياسات تمكن كل القطاعات الإدارية من الإستفادة من العملية وهذا ما إلتمسناه في في نية الحكومة من خلال إنشاء المحافظة السامية للرقمنة ، وهذا إن دل على شيء يدل على عزم الدولة المضي قدما مع التطور التكنولوجي .

كما يمكن أن الرقمنة ساهمت في زيادة الإنتاجية كالفعلالية في الأداء و رفع الكفاءة في المؤسسات والشركات، إذ تعمل الرقمنة من خلال تطبيقاتها على حسن إدارة الوثائق وحماية سيرتها وحسن مراقبة سير المعاملات خلال مرحلة الإعتماد منذ لحظة وصولها الى الجهة المختصة في المؤسسة مرورا بالجهات ذات العلاقة وإثائها وتخزينها واسترجاعها وأرشفتها ، فتبني إستراتيجيات واضحة لإدارة الخدمات رقميا مما ينعكس على جودة الخدمة المقدمة ، لأن الرقمنة في الوقت الراهن قفزة نوعية للأمم للرقمي والنهوض بخدماتها ، فتفعيل الرقمنة في الجزائر مرتبط بتكامل العنصر البشري وتحكمه في العنصر التقني للتمكن من التعامل الرقمي والقضاء على الأمية الرقمية في تقديم الخدمات لتسهيل على المواطن الولوج الى مختلف منصات الخدمة وتقديم طلباته ومقترحاته عن بعد ، ويجدر التنبه الى أنه هناك عدة نماذج دولية وعربية رائدة في مجال الرقمنة يمكن الإستعانة والخذو على خطاهم لإنجاح العملية.

توصيات واقتراحات: وعلى ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج الدراسة يمكننا تقديم جملة من التوصيات تذكر منها:

- توفير البنية التحتية اللازمة لتطبيق الرقمنة من خلال توفير جميع الإمكانيات المادية والبشرية.

- نشر الثقافة الإلكترونية بين أفراد المجتمع من أجل القدرة على استخدام هذه التقنية.

- الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره النواة والمحور الأداة التي تساهم في تنفيذ برامج الإدارة الإلكترونية عن طريق برامج التكوين المكثفة و التدريب و التوعية للموظفين و القيادات الإدارية منهم رؤساء المجلس الشعبي البلدي فله أثر على السير الحسن لرقمنة في الإدارة المحلية والوعي واليقظة الإلكترونية.

- ضرورة توفير أجهزة الكمبيوتر على مستوى البلدية وكذا الجماعات المحلية لتسهيل التعامل الإلكتروني.

-فتح مكتب خاص بالرقمنة داخل البلدية.

فتح مجال للمحاضرات و التكوين داخل البلدية خاصة وأن فئة الشباب ذا المستوى تعليمي عالي كبيرة.

-ضرورة برمجت أيام إعلامية حول الرقمنة داخل البلدي.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصدر والمراجع :

القرآن الكريم:

1-القرآن الكريم ، سورة الرعد ، الآية الكريمة 11.

مناشير و تعليمات:

2-التعليمة الوزارية رقم 321 الصادرة عن الوزير الأول بتاريخ 20 أكتوبر 2013

3- وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء،الجزائر "تعليمات إستعمال بطاقة الشفاء للمؤمن له اجتماعيا"، مطبعة الضمان الاجتماعي، نوفمبر، 2007.

الكتب :

1. أحمد بن صالح عبد الحفيظ، ال هندرة، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2003.

2. أحمد ماهر ، تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير ، الإسكندرية، الدار الجامعية ، 2007.

3. أحمد محيو ، محاضرات في المؤسسات الإدارية ، ترجمة ممد صاصيلا ، ط 3، ديوان المطبوعات للنشر والتوزيع، 2003.

4. حسين عبد الحميد ، أحمد رشوان - العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 1997.

5. خالد ممدوح ، البلديات والمحليات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة ، المنظمة العربية للتنمية ، القاهرة 2009.

6. داود عبد الرزاق الباز، الإدارة العامة للحكومة الإلكترونية وأثرها على النظام القانوني للمرفق العام وأعمال موظفيه ، مجلس النشر العلمي ، جامعة الكويت ، 2004

7. ريشارد هيكس ، الحكومة الإلكترونية من البيروقراطية الى الإلكترونيةقراطية ، نشرة خلاصة كتب المدير والأعمال ، العدد 259 أكتوبر 2003 ، القاهرة

8. زكي خليل المساعد ، تسويق الخدمات وتطبيقاته ، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن 2003.
9. ستاتون ، تسويق الخدمات ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010.
10. عبد الحفيظ، أحمد بن صالح ، أليات تطبيق الهندرة خطوة بخطوة ،دار وائل للنشر عمان ، الأردن ، 2003.
11. عبد الحميد محمود النعمي ، مبادئ الإدارة العامة، منشو ارت (إلجا- فاليثا- مالطة)، كتاب منهجي للطلاب الجامعيين) ، 1997.
12. عقيلي عمر وصفي ، مدخل الى المهنيّة المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر والتوزيع ط1 الأردن ، 2001 .
13. علي عبد الهادي مسلم ، أيمن علي عمر ، قراءات في علم تحليل و تصميم منظمات الأعمال : مدخلي إعادة الهيكلة و إعادة الهندسة ، الإسكندرية : الدار الجامعية، 2007.2011
14. علي محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال، نحو أداء بشري متميز، القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2000.
15. عمار بوخوش ، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية 2001.
16. عمار بوضياف ، الوجيز في القانون الإداري ، دار الريحانة للنشر ، الجزائر 1999.
17. فريد النجار ، الاقتصاد الرقمي . "الدار الجامعية للنشر و التوزيع القاهرة ، 2007
18. مأمون الدرداكة ، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة ، دار صفاء للنشر ، عمان 2002
19. مايكل ماهر، جيمس شامي ، الهندرة : إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات (ترجمة : شمس الدين عثمان)(الطبعة الثانية ، القاهرة : الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)،
20. محمد زيدان ، حسن محمد علي، التسويق المعاصر والفعال في البنوك التجارية ، مطابع الولاء الحديثة ، القاهرة ، 2002.
21. المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، إعادة هندسة الإجراءات ودورها في التطوير الإداري ، القاهرة ، 2011.
22. ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية ، المملكة العربية السعودية معهد الإدارة العامة ، 2005،

الرسائل الجامعية:

أ- رسائل الدكتوراه:

1. زهير حافظي ، الأنظمة الآلية ودرها في تنمية الخدمات الأرشفية ، أطروحة دكتوراه في علم المكتبات ، قسم علم المكتبات ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2008.
2. عبد القادر برانيس ، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية دراسة على قطاع البريد والاتصالات في الجزائر ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2006/2007.
3. محمد أمين بلخشي ، علاقة الهندرة بتطور الموارد البشرية ، دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري ، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية ، جامعة الجزائر 3 ، 2018.
4. نادية ظريفي ، المرفق العام بين ضمان المصلحة العامة وهدف المردودية عالية عقود الإمتياز ، أطروحة دكتوراه في القانون العام ، كلية الحقوق بن عكنون جامعة الجزائر 1 ، 2010/2011.

ب- رسائل الماجستير:

1. أمل محمد أحمد علي أبو رحمة ، تطوير الإتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحفظات غزة بإستخدام أسلوب الهندرة ، مذكرة ماجستير في أصول التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2012
2. حسين بن سعيد الزهراني ، دور الهندرة في تبسيط الإجراءات بالمؤسسة العامة للصناعات الحربية بالخرج ، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية ، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، 2013.
3. شير بن لحبيب، دور إعادة هندسة التدريب في رفع الإيظارات بالمؤسسة الاقتصادية ،دراسة ميدانية بمديرية الصيانة بولاية الأغواط ، مذكرة ماجستير ، جامعة الأغواط ، 2013.
4. صفاء محمد هادي، علي غباش محمد، قياس وتقييم جودة الخدمات الصحية ، دراسة تطبيقية في مستشفى الفيحاء العام، رسالة ماجستير منشورة على موقع المنهل، البصرة _ العراق ، 2006.

5. عشور عبدالكريم، " دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر"، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2010.
6. محمد سعادوي، إنعكاسات تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية على أداء المرافق العمومية ، مذكرة ماجستير ، في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2009، 2008.

المجلات:

1. أبوبكر سلطان، رقمنة العالم، مجلة القافلة الثقافية، سبتمبر- أكتوبر سنة 2019 من الموقع <https://qafilah.com>
2. أحلام خان " إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية "أبحاث إقتصادية وإدارية ، بسكرة ، جامعة محمد خيضر ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير العدد7ديسمبر 2012
3. أحمد بن عيشاوي ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية ، جامعة ورقلة ، مجلة الباحث ، العدد 04، 2006
4. إياد علي الدجني " أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية و حوسبتها في مؤسسات التعليم العالي (الجامعة الإسلامية - دراسة حالة " (مجلة جامعة دمشق) ، العدد 1، المجلد 29، 2013
5. ضريفي نادية ، جودة الخدمة العمومية ، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية ، العدد 4، ديسمبر 2016.
6. الطيب داودي ، محبوب مراد ، دور إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية ، مجلة العلوم الإنسانية بسكرة ، جامعة محمد خيضر ، العدد (32)نوفمبر 2013
7. العربي بوعمامة ، رقاد حليلة ، الإتصال العمومي والإدارة الإلكترونية رهانات ترشيد الإدار الإلكتروني وخدمة العمومية ، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية ، جامعة الوادي ، العدد 09 ، ديسمبر 2014.
8. العواملة نائل عبد الحفيظ ، نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي دراسة إستطلاعية ، مجلة الملك سعود ، العدد 15، 2003.
9. مناصر شهرزاد ، حاحة عبد العالي ، دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية بالإدارة المحلية ، مجلة العلوم السياسية والقانونية ، م 10، العدد 1، أبريل ، 2019.

الملتقيات والمؤتمرات:

1. أقاسم عمر ، ساوس الشيخ ، إعادة هندسة عمليات إدارة سلسلة التوريد ، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، دراسة تحليلية وتجارب وطنية ودولية ، جامعة البليدة ، كلية العلوم الإقتصادية ، يومي 18 و 19 ماي 2011
2. أونيس عبد المجيد ، الحوكمة الإلكترونية ، رؤيا شاملة ، من أشغال الملتقى العلمي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية ، حالة البلدان العربية ، يومي 29 و 30 أكتوبر 2014.
3. رأفت رضوان ، الإدارة الإلكترونية ، الإدارة والمنتغيرات العالمية الجديدة ، الملتقى الدولي الثاني للجمعية السعودية للإدارة ، القاهرة ، مركز المعلومات واتخاذ القرار ، 2004
4. عدمان مريزق ، عصنة الإدارة العامة في عالم معوم ، المؤتمر الدولي عوملة الإدارة في عصر المعرفة ، جامعة الجنان ، لبنان ، 15،17 ديسمير . بتصرف .
5. محمد بجاق ، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الإداري على مستوى الجماعات المحلية ، أعمال الملتقى الدولي 3 حول الجماعات المحلية في الدول المغاربية في ظل التشريعات الجديدة والمنتظرة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، حمة لخضر ، يومي 1،2 سبتمبر 2015
6. محمد محمود الطعمانة ، نظم الإدارة المحلية المفهوم والفلسفة والأهداف ، الملتقى العربي الأول نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي سلطنة عمان ، 2003.
7. ناجي عبد النور ، الخدمة العمومية ورهان الجودة في الإدارة المحلية الجزائرية ، دراسة الحالة المدنية ببلدية عنابة ، الملتقى الدولي الرابع حول ترقية الخدمة العمومية في الدول المغاربية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة الوادي حمى لخضر يومي 09_10 مارس 2016 .

مواقع الكترونية:

- 51- هدى جربوعة ، التسيير الإلكتروني للوثائق تكنولوجيا المعلومات في المكتبات ،
Récupéré sur : <https://houdadjerboua1999.blogspot.com>
- 52- سلمى بشاري ، تطوير الرقمنة في الجزائر كآلية لمرحلة ما بعد جائحة كورونا (كوفيد19)
Les Cahiers du Cread - Vol. 36 - n° 03 202-

المراجع باللغة الأجنبية:

- 53-Serge Raynal , **Le Management Par Projets : Approche Stratégique Du Changement**3éme Edition , Paris : E'ditions D'organisation , 2003.
- 54-Noe, R.M., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B, Human Resource Management: Gaining A competitive.Advantage, Mcgraw- Hall, Boston,2003

كلمة شكر

اهداء

أ..... : مقدمة الفصل

الفصل الأول:

النظام القانوني للخدمة العمومية وأليات إصلاحها

1 : مقدمة الفصل

2 :المبحث الأول :المدخل المفاهيمي للإدارة العمومية والخدمة

2 :المطلب الأول: الخدمة العمومية إشكالية المفهوم

5 :المطلب الثاني : أنواع الخدمة وأهميتها ومكوناتها

9 :المبحث الثاني : إصلاح الإدارة العمومية وإعادة هندستها.

9 :المطلب الأول :إصلاح الإدارة العمومية

19..... :المطلب الثاني : الهندسة الإدارية (الهندرة) وجودة الخدمة العمومية .

19..... : الفرع الأول : هندرة المرفق العام بين التحديد والتطبيق

33..... :الفرع الثاني :أليات تطبيق الهندرة في المؤسسات العمومية.

36..... : خلاصة الفصل

الفصل الثاني

الرقمنة في الجزائر - حتمية الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الذكية-

37..... :تمهيد.

38..... :المبحث الأول : الجانب النظري للرقمنة:

38..... :المطلب الاول:ادبيات الرقمنة :

فهرس المحتويات

- المطلب الثاني : الرقمنة وارتباطها بالإدارة الإلكترونية كمدخل نحو جودة الخدمة العمومية 42
- المبحث الثاني : الرقمنة في المؤسسات العمومية الجزائرية الواقع والتطلعات 50
- المطلب الاول : تقنيات تطبيق الرقمنة في الإدارة: 50
- المطلب الثاني : نماذج وتحقيقات الرقمنة في الادارة و المؤسسات العمومية 57
- خاتمة الفصل : 66
- خاتمة: 67
- قائمة المصادر والمراجع : 69

ملخص:

عملت الجزائر على عدة إصلاحات في املجال إداري، للتكيف مع املتطلبات الراهنة في مجال الرقمنة وتخفيف إجراءات إدارية، وذلك من خلال التحول من إادارة التقليدية إلى إادارة الرقمية، سعيا منها إلى تحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة للمواطن من جهة، ورفع العوائق البيروقراطية من جهة أخرى. ومن هذا المنطلق باشرت وزارة الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر مجموعة من الاصلاحات لرقمنة مختلف مصالح البلدية لتعزيز العالقة بين إادارة والمواطن واتخذت في ذلك مجموعة من الأساليب منها رقمنة مصالح الحالة المدنية والبيومترية.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة، الجودة، الخدمة العمومية، البلدية، الجزائر.

Abstract :

Algeria has worked on several reforms in the administrative field to adapt to the current requirements in the field of digitization and reduce administrative procedures, through the shift from traditional administration to digital administration, seeking to improve the quality of public service provided to citizens on the one hand, and remove bureaucratic obstacles on the other hand. From this standpoint, the Ministry of the Interior and local communities in Algeria initiated a set of reforms to digitize various municipal interests to strengthen the relationship between the administration and the citizen. In doing so, it adopted a set of methods, including the digitization of civil status and biometric services, as well as public transactions. We will discuss them in detail in this study.

Key words: Digitization, the quality, public service, Municipal, Algeria