



جمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 -قائمة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص تنظيم وعمل

من اعداد الطالبة:

❖ روبة منى

تحت اشراف الاستاذة:

▪ د/بن صويلح ليليا

السنة الجامعية: 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

The image features a stylized calligraphic design. The central text is written in a bold, black, cursive script. The background is split into a gold upper-left section and a black lower-right section, separated by a curved boundary. A large, thin gold crescent moon is positioned in the upper left. Several small gold squares are scattered throughout the composition: two in the gold area and one in the black area. The overall aesthetic is modern and artistic, typical of contemporary Islamic calligraphy.

الإهداء



الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن في آما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لنثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه، ثمرة

الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهددة إلى الوالدين الكريمين اللذان حصدا الشوك من

وإبي حفظهما الله وادامهما نور حياتي.

إلى نصفي الآخر زوجي العزيز الذي ساعدني في كل خطوة، إلى ابنائي أوسم وأنا بيس قررة

عيني، إلى أختي الحبيبتان مريم وأسما اللتان كانتا لي الطاقة الإيجابية، إلى رفيقتي

وإبي إيمان روبة، إلى صديقتي المقربات روبيلة عجاي، أمينة إيصالحي، ومريم شاوش

إلى زميلاتي وزملائي في قسم علم الاجتماع تنظيم وعمل.

إلى العائلة الكريمة وكل من كان لهم أثر إيجابي في حياتي.

شكراً وافتخاراً بما سخر الله لنا

أشكر الله تعالى وأحمده فهو المنعم والمتفضل قبل كل شيء أن يحقق لي كل ما أصبو

إليه في استكمال درجة الماجستير

لي من سهل لي الوصول هذا المقام أُمِّي وأبِي

وتقدم بكلمات الشكر والتقدير لأستاذتي الفاضلة الدكتور بن صويح ليلى

لإشرافها على بحثي وما قدمته لي من إرشادات وتوجيهات قيمة كما أبسط جزيل

الشكر لجميع أساتذة قسم علم الاجتماع فلولاهم لما وصلنا إلى ما نصبوا إليه

كما لا أنسى زوجي العزيز الذي كان له الفضل العظيم في كتابة وتنسيق هذه المذكرة

ولِي كل من ساعدني وشجعني

لهم مني جميعاً جزيل الشكر وأسمى عبارات التقدير والامتنان

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
01	مقدمة
05	الفصل الاول: الاطار التصوري و المفاهيمي للدراسة
07	1- الاشكالية
09	2- اسباب اختيار موضوع الدراسة
10	3- اهمية الدراسة
10	4- اهداف الدراسة
11	5- تحديد المفاهيم والصلطحات
15	6- دراسات سابقة
19	الفصل الثاني: الادارة الالكترونية
21	تمهيد
22	أولاً: ماهية الإدارة الإلكترونية
22	1. مفهوم الإدارة الإلكترونية
22	2. نشأة الإدارة الإلكترونية
24	3. أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية
25	4. وظائف الإدارة الإلكترونية
29	5. عناصر وخصائص الإدارة الإلكترونية
33	ثانياً: آليات تطبيق الإدارة الإلكترونية
33	1. متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
36	2. دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية
38	3. معوقات وإيجابيات الإدارة الإلكترونية
40	4. مبادئ تطبيق الإدارة الإلكترونية
41	5. أهم مقاربات الإدارة الإلكترونية
43	خلاصة
44	الفصل الثالث : عموميات على جودة الخدمة العمومية
46	تمهيد
47	أولاً: ماهية إدارة الجودة
47	1. مفهوم إدارة الجودة
48	2. التطور التاريخي لإدارة الجودة

52	3. أهمية وأهداف إدارة الجودة
54	4. أهم المقاربات الأساسية الدراسية للجودة.....
61	5. أسس ومبادئ إدارة الجودة
64	ثانيا: الإطار النظري للخدمة العمومية:
64	1. ماهية الخدمات العمومية
65	2. أهم المقربات للخدمة العمومية
66	3. أنواع الخدمة العمومية
67	4. خصائص الخدمة العمومية
68	5. أهمية الإدارة العمومية وعناصرها
70	خلاصة
71	الفصل الرابع: تأثير الإدارة الإلكتروني على جودة الخدمة العمومية في الجزائر
73	تمهيد
73	اولا: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر
74	1. تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.....
75	2. دور وأثر الإدارة الإلكترونية في ترقية الخدمة العمومية
78	3. مؤشرات تطور الإدارة الإلكترونية في الجزائر.....
81	4. اسهامات الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة المرافق العمومية المحلية-الجزائر
85	ثانيا: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر
85	1. معوقات الإدارة الإلكترونية في الجزائر
86	2. ايجابيات الإدارة الإلكترونية في الجزائر
87	3. نتائج
89	4. التوصيات
90	خلاصة
91	خاتمة

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان
28	1- الشكل رقم: 01 وظائف الإدارة الإلكترونية
30	2- الشكل رقم 02: عناصر الإدارة الإلكترونية
32	3- الشكل رقم 03: خصائص الإدارة الإلكترونية
51	4- الشكل 04: التطور التاريخي لإدارة الجودة
55	5- شكل رقم 05: ثلاثية إدارة الجودة عند جوران
60	6- الشكل 06: توضيح مقارنة مالكوم بالدريج
60	7- الشكل 07: توضيح آخر لمقاربة مالكوم بالدريج

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
79	1- جدول 01: تطور الإدارة الإلكترونية لسنة 2016
80	2- جدول 2: عدد بطاقات CIB في الجزائر خلال الفترة 2008-2015
80	3- جدول 03: عدد استخدامات البطاقات البنكية في الجزائر
81	4- جدول 04: تطور عدد مستخدمي الانترنت في الجزائر في الفترة الممتدة من 2000 إلى غاية 2017 نمو مستمر

مقدمة

مقدمة:

اتسم التاريخ البشري على الدوام بمحاولة الانسان التكيف مع محيطه الخارجي في سعيه الدائم لتحسين ظروف معيشته، ووفقا لذلك فإن التطور الحضاري الذي شهدته البشرية من التكنولوجيا، كان محركه الأساسي هو الصراع بين الانسان والطبيعة ومحاولة إيجاد الوسائل اللازمة، ومن هذا بدأ العالم بأخذ منحى تطوريا جديدا أساسه التكنولوجيا فشهد هذا الأخير نموا متسارعا في المعطيات المعرفية والتقنية والمعلوماتية وانتشار شبكة الأنترنت... إلخ أدى إلى تغيير جذري في كيفية ممارسة المهام الإدارية، كما أدى هذا التغيير والتطور إلى ضرورة إيجاد أطر تنظيمية وتشريعية تنبثق من الحقائق المتصلة بالثورة الإلكترونية وواقعها وأهميتها ومشكلاتها.

إن ملامح الإدارة الإلكترونية بدأت تتبلور وقطعت أسسها النظرية والتطبيقية شوطا أوليا في مختلف الدول المتقدمة، كما إن جهودا حثت بذلك من قبل الدول النامية وانعكس ذلك على فرض تغييرات جوهرية في أسلوب العمل. خاصة تلك التحولات والتغيرات التي حولت العالم إلى مجتمع إلكتروني في إطار منظومة الاتصالات الحديثة وشيوع نقل البيانات والخدمات بالأنترنت.

إن هذه المعطيات التكنولوجية والتطورات الكمية والنوعية أدى بالمنظمات المختلفة إلى الاقبال على الاستثمار الإلكتروني وتوسيع قاعدة العمل مما ساعد على تسهيل حركة الخدمات والتجارة والاستثمار على نحو واسع وتعميق سلسلة المفاهيم الإدارية والإنتاجية والاحتمية في إطار أعمال الشبكات والأنشطة الإلكترونية التي أصبحت بديلا استراتيجيا لأساليب وأنماط الإدارة التقليدية فأصبحت الحاجة ملحة إلى ظهور الإدارة الإلكترونية على أنها ركيزة مهمة لذلك التحول إلى ما يسمى بعصر الرقمنة.

وقد عرفت الإدارة الإلكترونية من قبل العديد من المفكرين منها أنها منهجية جديدة تقوم على استيعاب الاستخدام الواعي لتطبيق المعلومات وللاتصال في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في منظمات العصر العولمي.

وهي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

مما لا شك أن نقطة التقاء الأفراد والمؤسسات الحكومية مع هذه الممارسات الإلكترونية هي الخدمات العمومية، حيث أن الإدارة الإلكترونية تمثل تحول أساسي في مفهوم الخدمة العام، بحيث ترسخ قيم الخدمات العامة ويصبح جمهور المستفيدين من الخدمة محور اهتمام مؤسسات الدولة.

ويكتسي موضوع الخدمة العمومية ودورها في تطوير الخدمة العمومية في الجزائر أهمية كبيرة انطلاقاً من كون أن التحول نحو الخدمات العمومية الإلكترونية أصبح حتمية عالمية واستراتيجية لا مفر منها لمواكبة التطور المذهل في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال وترشيد الخدمات العامة وتحسينها، إضافة لكون الموضوع جديد وغير مألوف على اعتباره يتناول خدمات عمومية إلكترونية غير مسبقة للدولة والمجتمع الجزائري.

وانطلاقاً من اهتمامي الشخصي بموضوع الإدارة العمومية الإلكترونية وتطوير الخدمات العمومية، حيث بدأنا مؤخراً نلتزم ونحصل على خدمات عمومية إلكترونية وبالتالي أردت استكشاف الموضوع بمنطلق الفضول العلمي.

لذلك فإن دراستنا تمحورت حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية.

والهدف من دراستنا هو التعرف نجاعة الإدارة الإلكترونية في تسهيل الخدمة للمواطنين.

وقد تناولت دراستنا الامام بهذا الموضوع من كل جوانبه وذلك من خلال عدة أبعاد تبلورت في مشكلة الدراسة وأهدافها، والتي جاءت في أربعة فصول، يعرض

الفصل الأول: الإشكالية، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، الدراسات السابقة، تحديد المفاهيم والمصطلحات.

الفصل الثاني: والذي تناول المفهوم، النشأة، الأهداف والأهمية، الوظائف، العناصر، ثم تعرضنا إلى

متطلبات الإدارة الإلكترونية ودوافع التحول، والمبادئ، معوقات الإدارة الإلكترونية وأهم المقربات.

الفصل الثالث: تعرض إلى مفهوم التطور التاريخي، الأهمية وأسسها، المبادئ وأهم المقاربات للجودة

أيضا، الإطار النظري للخدمة العمومية.

الفصل الرابع: تناول دور وأثر الإدارة الإلكترونية في ترقية الخدمة العمومية وأيضا تطبيق الإدارة

الإلكترونية في الجزائر.



الفصل الأول:
الإطار التصوري
والمفاهيمي

الفصل الاول : الإطار التصوري والمفاهيمي

(1) الاشكالية

(2) اسباب اختيار موضوع الدراسة

(3) اهمية الدراسة

(4) اهداف الدراسة

(5) تحديد المفاهيم والمصطلحات

(6) دراسات سابقة

1. الإشكالية:

لقد عرف العالم في العقود الأخيرة خاصة في الألفية الثالثة ثورة هائلة في جل المجالات العلمية والتكنولوجية، أحدثت تغيرا في الحياة اليومية للإنسان وأصبحت من الركائز الجوهرية المعول عليها في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية وهذا ما انعكس على أسلوب الحكم عموما وعلى الإدارة العمومية التي تعتبر الآلية التي تحرك عجلة التنمية وتخدم المواطن، خاصة إذ تم إدراج البرمجة المعلوماتية داخل نسق عمل الإدارة، حيث أصبحت التحولات في أنماط الإدارة لمختلف القطاعات مسألة في غاية الأهمية وحتمية حضارية مأمولة في المجتمعات وخاصة في الدول النامية، إن هذا التحول التتموي بكل معانيه ومضامينه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والحضارية يستوجب السرعة والدقة والاتفاق في الأداء وتنظيم سير العمل الإداري وتبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين علاقة الفرد بالدولة وهذا الإطار يعتبر تقريب الإدارة من المواطن وتسهيل حصوله على خدماتها عاملا فعالا لتحقيق التنمية المستدامة وجعل الإدارة تستجيب للشفافية والفعالية والنزاهة والاستجابة للأفكار والتطلعات الجديدة.

وقد عرفت الإدارة الإلكترونية من قبل العديد من المفكرين إنها منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتطبيقات المعلومات والاتصال في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في منظمات العولمة وهي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للرقمنة وشبكات الاتصال في تخطيط الأعمال والتوجيه من أجل تحقيق أهداف منظمة.

وبذلك تساهم الإدارة بمفهومها الحديث في تقوية الديمقراطية بالسماح للجمهور بممارسة حقه في الاطلاع على المعلومة (عن طريق حرية الاعلام، وحق الاطلاع على النصوص القانونية واللوائح التنظيمية والمداولات ومختلف المعلومات والتقارير، عبر مواقع الإدارات العمومية على شبكة الانترنت...إلخ)، خاصة أن الإدارة الحديثة تعتمد على استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات واستخدام الوقت، وضبط أحسن الطرق لأداء الأعمال. وتوحيد الإجراءات

والاستعانة بالخبرات لتوفير الجو المناسب في محيط العمل، وهذا من خلال ما يسمى بالإدارة الإلكترونية التي ظهرت كمشروع كبير في تحديث وتطوير الإدارة في جميع المجالات، بما يساهم في تطوير المجتمع ويمكن من إلغاء القيود المادية التي تعيق الحصول على المعلومات والخدمات.

وفي ظل هذه التطورات العالمية لا يزال واقع الإدارة الجزائرية ينطوي على العديد من النقائص والاختلالات من الناحية الهيكلية والوظيفية وحتى القانونية، وهو ما يشكل عائقا يحول دون بلوغ مستوى تطلعات المواطنين الشيء الذي استدعى إعادة النظر في طرق تسييرها، وتبني استراتيجية واضحة للتخلص من منطقتي الشباك، ومن منطق التسيير التقليدي الذي أفرز العديد من الممارسات السلبية كالبيروقراطية والرشوة وغيرها من مظاهر الفساد الإداري، خاصة أمام ارتفاع المستوى الثقافي للشعوب وازدياد وعيهم بمشاكلهم واحتياجاتهم الاجتماعية، وكذا تزايد المنظمات والجمعيات التي تدافع عن حقوقهم ومصالحهم وتطالب بالجودة والشفافية وسرعة الأداء كإحدى أسس الحكم الرشيد، ولهذا فإن الجزائر تسعى جاهدة بكل الطرق لإرساء مجتمع يعتمد على المعلومات وتكنولوجيا الاتصال من خلال عصرنة قطاعاتها العمومية في مختلف المجالات بالتحول التدريجي من الأنشطة التقليدية إلى الرقمنة، حيث أصبحت هذه الأخيرة ضرورة حتمية يجب السعي لتحقيقها لتسريع عملية انجاز التعاملات الإلكترونية بين الإدارة العمومية والمواطنين لتسهيل الخدمة وتحسين جودة الخدمة.

وبناء على ما سبق نطرح التساؤل الرئيسي:

السؤال الرئيسي: كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية؟

الأسئلة الفرعية:

1. كيف يساهم توظيف أجهزة التكنولوجيا في تحقيق سرعة الخدمة؟
2. كيف تساهم الموارد البشرية المؤهلة في تحقيق رضى المواطن؟
3. هل تصميم فضاء العمل ساهم في تقريب الإدارة من المواطن؟

الفرضيات:

1- تساهم الإدارة الإلكترونية في ادخال التكنولوجيا المعلومات داخل مؤسسات الدولة حيث

يتطلب تطبيقها استقطاب افضل الخبرات وتوفير الجو المناسب وتغيير الهيكل وفق متطلبات

الإدارة الإلكترونية

2- الخدمة العمومية عنصر اساسي في تحقيق التنمية داخل المجتمع اذا فهي ترتبط بمدى جودتها

وتقبل الافراد لها فهي تعمل بشكل مستمر في تحديث الاساليب المعمول بها داخل الإدارة

لرضى المواطن

3- ان تصميم فضاء العمل في الإدارة الإلكترونية يساهم في تقريب الإدارة من المواطن

2- أسباب إختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع لم يكن عشوائيا، بل كان نتيجة لعدة أسباب نوجزها في النقاط التالية:

أ- اسباب ذاتية:

-الرغبة الشخصية للبحث والإستطلاع لدراسة الإدارة الإلكترونية

-الفضول والدافع المعرفي للإطلاع على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية

-الشعور بقيمة واهمية موضوع الدراسة

-إضافة قيمة معرفية لمكتبة الجامعة.

ب- اسباب موضوعية:

-توفر المراجع في موضوع ادارة الإلكترونية

-قابلية موضوع الدراسة من الناحية النظرية والتطبيقية

-توسيع الحاصل العلمي في هذا المجال

-اثراء الرصيد المكتبي في البحوث الحديثة خاصة فيما يتعلق بموضوع الادارة الالكترونية

3. أهمية الدراسة:

تتعلق أهمية الموضوع من أهمية الرقمنة في الإدارة إذ تعد الإدارية الإلكترونية هي العجلة الرئيسية لسير الخدمات داخل الهيكل التنظيمي وخارجه، وبالتالي فإن أهمية التكنولوجيا الحديثة للرقمنة ودورها الكبير الذي باتت تلعبه في تسهيل وتسريع جودة الخدمة العمومية.

أ. حداثة الموضوع:

تتعلق حداثته من حداثة التكنولوجيا الحديثة واستغلالها في الميدان الإدارة، حيث أن أغلب الباحثين والدارسين، لم يولوا بعد الاهتمام الكافي بهذا النوع من المواضيع ولم يعطها حقها رغم دخول التكنولوجيا الحديثة للرقمنة إلى المؤسسات العديدة وهذا ما يفسر قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في بلادنا خصوصا.

ب. التعمق ومواصلة البحث في الموضوع:

حيث قمنا بقراءات خاصة حول هذا الموضوع، وهذا ما دفعنا إلى التفكير في البحث الجدي والتعمق حول التكنولوجيا الحديثة للرقمنة الإدارية واستغلالها في المؤسسة وتوضيح أهميتها ومدى استخدامها وأفكارها في تقريب الإدارة من المواطنين وتسهيل وتسريع التعاملات الإدارية.

4- أهداف الدراسة:

وتتضح من خلال ما يلي:

1. الدراسة المتعمقة للإدارة ومدى الاستخدام الفعلي للتكنولوجيا الحديثة للرقمنة بإزالة الغموض والتعرف على مفهوم الإدارية الإلكترونية ودورها في تحسين جودة الخدمة العمومية.
2. الوصول إلى نجاعة الإدارية الإلكترونية كآلية لتسهيل الخدمة العمومية تبعا لتطبيقات النموذج الأمريكي باعتباره يمثل مبادرة دولة متقدمة، تكنولوجيا.

3. محاولة التعرف على استراتيجية الخدمات الإلكترونية، وكيف أثرت ألياتها في الوصول إلى

تحسين الخدمة العمومية من خلال التجربة الجزائرية باعتبارها من الدول النامية.

5.تحديد المفاهيم والمصطلحات:

تعريف الإدارة:

لغة: تعود كلمة - إدارة - في أصل اشتقاقها اللغوي إلى دوران أي تحرك وعاد إلى حيث كان أو إلى ما كان عليه. وعندهم ما دار الأمر هو ما يجري عليه في الغالب، وقولهم أدار الأمر أي أحال به وأدار

الشيء تعاطاه، وداور على الأمر عالجته، ومن قولهم مداورة الشؤون أي معالجتها.¹

والإدارة هي الاسم والمصدر من أدار أو المدير هو من يتولى النظر في الشيء، وهو لاحقاً من يتولى

إدارة جهة معينة من البلاد، فالكلمة في أصل اشتقاقها في اللغة العربية تعني معالجة الشؤون بالمعنى

العام للعبارة، مع ما يستلزم ذلك من إحاطة بالشؤون المطروحة للمعالجة مما هي عليه، وبما فيها من

مشكلات وكيفية استنباط الحلول لها، ربما يتطلب أحيانا من رسم مسار ليدفع بها إلى الأرقى والأفضل.

اصطلاحاً: يعرف أبو الإدارة العلمية: Frédérique Taylor الإدارة بالقول: "إن الإدارة هي أن تعرف

بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة، إذن يرى Taylor أن

الإدارة هي معرفة ما هو مطلوب عمله في الأفراد، والتأكد من أنهم يؤدون واجباتهم بأحسن وأرخص

الطرق.

ركز هذا المفهوم على إبراز الهدف الرئيسي من الإدارة والذي يتمثل في وضع الأهداف الدقيقة وتكيف

أفضل الخطط للوصول إلى أنجع النتائج بأقل التكاليف.

وتعرف موسوعة العلوم الاجتماعية الإدارة على أنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين

والإشراف عليه، كذلك هي الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه

¹ عبد اللطيف قطيش: الإدارة العامة من النظرية الى التطبيق ،منشورات حقوقية بيروت،لبنان،ط1،2019، ص11

العملية ومرة أخرى فإن تجمع هؤلاء الأشخاص الذين يبذلون هذا الجهد في أي منظمة يعرف بإدارة منظمة.¹

يبين هذا المفهوم أن العمل الإداري يقوم على تحديد الهدف، ثم الاشراف عليه وتفسير الجهود البشرية، وتوحيد توجهها لتحقيق الهدف.

وفي تعريف آخر تعرف الإدارة على أنها نشاط انساني يستهدف تحقيق التعاون الفعال المثمر بين الجهود البشرية من أجل تحقيق هدف بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.²

اجرائيا: الإدارة هي عملية تسيير الأمور من خلال العاملين بكفاءة وفعالية للوصول إلى غايات معينة، فالإدارة هي عملية تجميع الموارد المادية والبشرية والمالية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين فيها وحفظ التوازن بين هذه الأهداف للوصول إلى غايات بكفاءة وفعالية.

تعريف الإدارة الإلكترونية:

أ- اصطلاحا: تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال خاصة شبكة الأنترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشأة ما، بغية تحسين العملية الإنتاجية، وزيادة الكفاءة وفعالية الأداء بالمنشأة.

يبين هذا المفهوم الدور الذي تقوم به الإدارة في اختيار أنجع الوسائل الحديثة والمتطورة لتحقيق أهدافها بكل فاعلية.³

وتعرف أيضا على أنها عبارة عن تنفيذ لكل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المنظمات من خلال استخدام شبكات الاتصالات الفاعلة فيها، وفي تعريف آخر على أنها

¹ عبد اللطيف قطيش : مرجع سابق

² بشير العلاق: إدارة الحملات الإعلامية، دار الباروزي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 16-18.

³ نجم عبود نجم : الإدارة والمعرفة الالكترونية الاستراتيجية، الوظائف، المجالات، دار الباروزي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص158

عبارة عن عملية إدارية قائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود ومن أجل تحقيق أهداف مشتركة. تعريفها إجرائيا: هي كسر حواجز الزمان والمكان من الداخل والخارج للحصول على خدمات عن طريق ربط تكنولوجيا المعلومات بمهام ومسؤوليات الجهاز الإداري والالتزام بتصوير كافة النشاطات وتبسيط الإجراءات وسرعة وكفاءة انجاز المعاملات.¹

مفهوم الجودة:

التعرف اللغوي للجودة: إن أصل كلمة الجودة هي طبيعة كلمة (Qualités) التي تعود الكلمة اللاتينية (Quality) والتي تعني درجة الصلابة أو الدقة والالتقان للأعمال التي يؤديها الأفراد أثناء قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية من أفلام وتماثيل وقصور، وفي اللغة العربية يعرف ابن منظور الجودة في معجمه لسان العرب "هي كلمة أصلها جود والجيد نقيض الردي وجاء الشيء، جودة أي صار جيدا وأحدث الشق، فجاد والتجويد مثل: وقد جاد جودة وأجادا أي أتى بالجيد من قول وفعل.²

التعريف الاصطلاحي:

1. يعرف " كينث " الجودة على أنها هي جودة المنتج كما يدركها الزبون، هي استراتيجية المنظمة الرئيسية للحفاظ على سلامة وسمعة العلامة التجارية، إذ أن إجراءات التحسينات المستمرة على المنتج تؤلف في الحقيقة إحدى أهم استراتيجيات إطالة دورة حياة المنتج.
2. يعرف إدوارد ديمينج الجودة على أنها هي نوعية المنتج أو الخدمة التي تصل إلى درجة معينة من الدقة والالتقان تساعد بها مالكتها ماديا، وتتمتع بسوق جيدة ومستدامة.
3. يعرف فيجستون الجودة بأنها هي احتياجات الزبون وليست احتياجات المصممين ولا احتياجات رجال التسويق ولا احتياجات الإدارة العامة، فهي تستند إلى الخبرة العقلية للزبون مع المنتج أو

¹نجم عبود نجم: مرجع سابق

²محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، جامعة الاسراء، الاردن، 2005/2004

الخدمة وتقيس مقدار مقابلة المنتج أو الخدمة بوصفها الميزج الكلي لخصائص المنتج أو الخدمة السوقية.

التعريف الاجرائي: الجودة الشاملة هي جودة شيء أي الجودة في كل العناصر ومكونات المنظمة من هذا المنطلق تأخذ الشمولية، وذلك لأن كل ما تحتويه المنظمة يشترك في تحديد ما يقدم للمستهلك وبالتالي تحقيق رضاه.¹

تعريف الخدمة:

اصطلاحا: يعرفها فليب كولتر بأنها كل نشاط أو أداء يخضع للتبادل حيث أن التبادل غير ملموس، ولا ينتج عنه انتقال الملكية ويمكن أن تكون الخدمة مرتبطة بمنتج مادي، يمكن ألا تكون كذلك.

ويعرفها محمود جاسم الصميدعي، وبشير العباد: بأنها عبارة الأنشطة أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تقدم مرتبطة مع السلع المباعة.

ويعرفها يوسف أحمد أبو فارة: الخدمات على أنها منتجات غير ملموسة إذ أن هناك صورا متعددة للخدمة: سلع، أفكار، أماكن، منظمات...إلخ.

إجرائيا: هي نشاط ينتج من استجابة لرغبات الزبائن ويضيف قيمة اقتصادية بشكل عام، دون انتاج شيء ملموس.²

¹محمد عبد الوهاب العزاوي : مرجع سابق

²www.tadwina.com-jour24/08/2020

- الدراسة 01: قارفي يونس 2017:

هي عبارة عن مذكرة لنيل شهادة الماستر بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

هي دراسة تطبيقية على المؤسسة العمومية بلدية أولاد عيسى ولاية أدرار تحت عنوان: "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية" وانطلقت الدراسة بناء على التساؤل المحوري الآتي: إلى أي مدى تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية؟

حيث إعتاد صاحب الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في شقه النظري وأسلوب دراسة الحالة في الشق التطبيقي وهذا باستخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات مع العاملين في المؤسسة محل الدراسة لاختبار صحة الفرضيات الأساسية الآتية:¹

- هناك مستوى عالي في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الإدارة الإلكترونية وتحسين أداء الخدمة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء الخدمة العمومية تعزي للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة).

وتهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الإدارة الإلكترونية المدروسة ببلدية أولاد عيسى وكذلك التعرف على المحاسن التي تقدمها الإدارة الإلكترونية للخدمات العمومية أيضا وإبراز أهمية الإدارة الإلكترونية وزيادة فعاليتها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات وكيفية التعرف على الخدمات التي تقدمها المؤسسة لزبائنها.

¹قارفي يونس: مذكرة لنيل شهادة الماجستير علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017.

نتائج هذه الدراسة كما يلي: لا توجد فروق دلالة إحصائية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية.

تعقيب: توجد هناك أوجه تشابه بين هذه الدراسة والدراسة الحالية في الأهداف ودوافع التحول الى الإدارة الإلكترونية بالإضافة الى مبادئ تطبيق الإدارة الإلكترونية

- الدراسة 02: الدكتور فرطاس فتيحة

مجلة الاقتصاد الجديد العدد 15 المجلد 2016/02 جامعة الجلاي بونعامة -خميس مليانة- تحت عنوان "عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطن"، وهدفت هذه الدراسة الرغبة في زيادة كفاءة وفعالية أداء العمل الإداري فإن العديد من الدول تعمل على تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإدارة الأعمال والمشاريع وتسيير الإدارات المختلفة والتخلي تدريجيا على أساليب العمل التقليدي، ولقد أصبحت الأنماط الاستراتيجية الحالية للإدارة تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية والانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات ومن الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد، ومن إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي، والانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى¹ التنظيم الشبكي.

ومن أهداف تطبيق تقنيات الإدارة الإلكترونية خلق الجو الملائم والظروف الحسنة لممارسة العمل الإداري وتسهيل عمليات خزن واسترجاع المعلومات.

- تعميق مفهوم الشفافية والابتعاد عن المحسوبية والبيروقراطية وكسب ثقة المواطنين من خلال تحسين مستوى الخدمات واتباع معايير جودة الخدمات.

- التقليل من التعقيدات الإدارية وتسريع إنجاز الأعمال والمهام المختلفة.

¹فرطاس فتيحة: عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، جامعة الجلاي بونعامة، خميس مليانة.

- القدرة على استيعاب أكبر عدد من العملاء في وقت واحد دون الحاجة للانتظار في صفوف طويلة
تعرق العمل الإداري.

- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية، وما يتعلق بها من عمليات وكذا زيادة كفاءات عمل الإدارة من خلال
تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.

- إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشفة إلكتروني مع ما يحمله من ليونة في
التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل
وقت ممكن.¹

تعقيب: تلقتي الدراسة الحالية بالدراسة السابقة في الاطار النظري للخدمة العمومية بالإضافة الى اوجه
التشابه في النتائج

الدراسة 3: منوار بسمة، مروى وهيبة:

وهي عبارة عن مذكرة لنيل شهادة الماستر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بعنوان
"تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية ببلدية أمشدة ولاية البويرة"، وانطلقت الدراسة بناء
على التساؤل المحوري الآتي:

ما مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية؟

حيث اعتمد صاحب الدراسة في إعداد البحث على المنهج الوصفي والمنهج التحليل. حيث اعتمد على
أدوات وأساليب جمع البيانات والمعلومات على الملاحظة والاستبيان والمقابلة، وهذا لاختبرا صحة
الفرضيات الأساسية التالية:

- هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.
- تساهم الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر.

¹فرطاس فتيحة: مرجع سابق

• تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية.¹

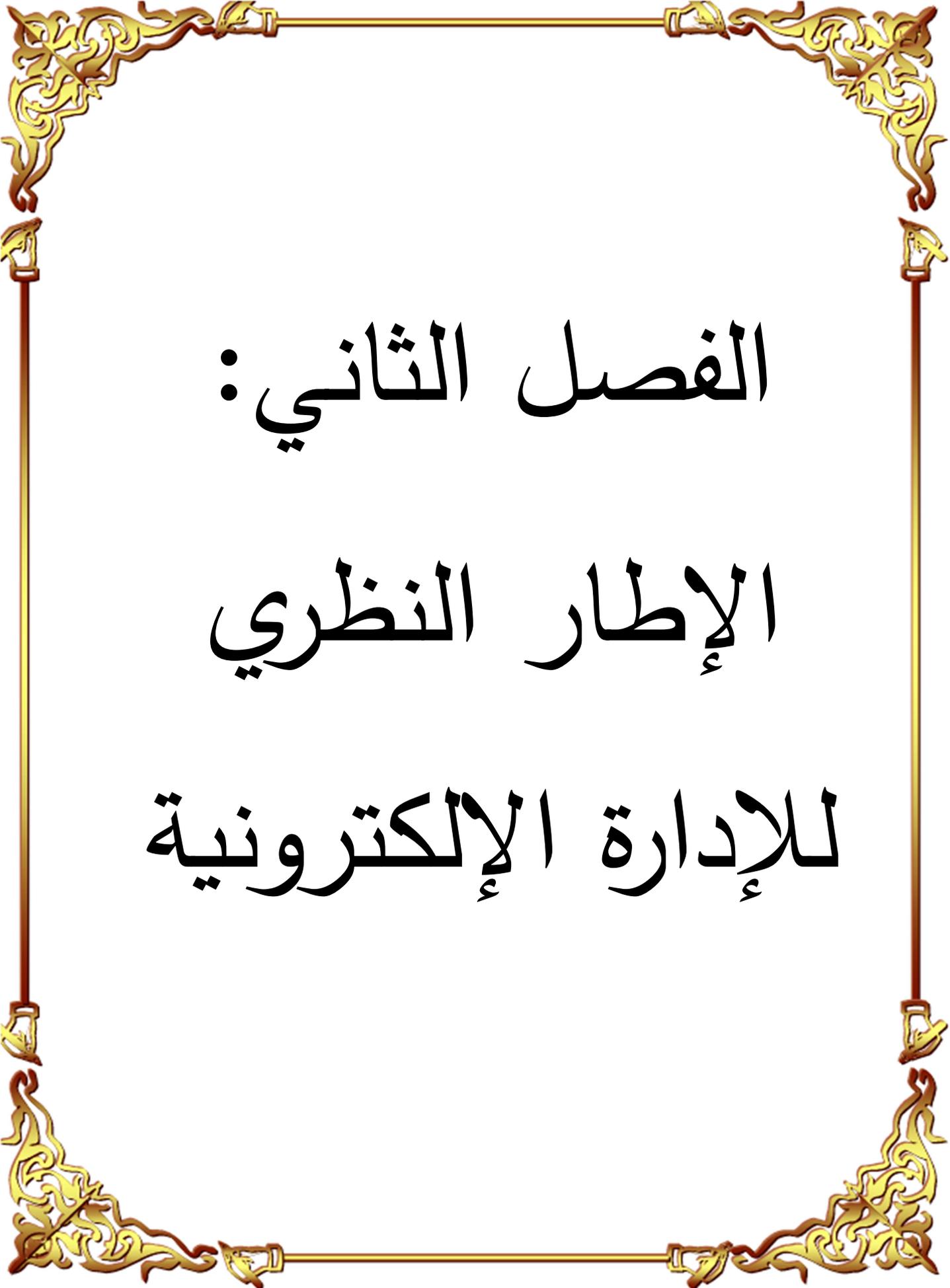
وتهدف الدراسة إلى إزالة الغموض على مفهوم الإدارة الإلكترونية تأثيرها على ترشيد الخدمة العمومية الوصول إلى مدى نجاعة الإدارة الإلكترونية باعتباره بمثل مبادرة دولة متطورة تكنولوجيا. محاولة التعرف على استراتيجية الخدمة العامة الإلكترونية وكيف أثرت في الوصول إلى الخدمة العامة الرشيدة من خلال التجربة الجزائرية باعتبارها دولة نامية. وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

أن الإدارة العمومية دورها في ضمان استمرارية الخدمة العمومية من جهة وتبرير خصوصية التسيير في هذه الإدارات من جهة أخرى من خلال التوجه إلى تبني التسيير العمومي حديث يخرجها عن كشف أزماتها المشروعة، سعيا منها لتحسين أدائها.

انطلاقا من تقييم الوضع في إطار تنفيذ برنامج الحكومة الإلكترونية 2013 وعلى الرغم من الاستثمارات خلال السنوات الماضية ما تزال أعمال عصرنة الإدارة العمومية بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوفير خدمات عبر شبكات الأنترنت غير مكتملة وغير مثمنة.

تعقيب : توجد هناك أوجه تشابه بين هذه الدراسة والدراسة الحالية في دور واثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر بالإضافة إلى أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية .

¹منوار بسمة : مذكرة لنيل شهادة الماجستير العلوم التسيير ،تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الادارة العمومية ، جامعة اكلي محند اولحاج،البويرة ،2018



الفصل الثاني:
الإطار النظري
لإدارة الإلكترونية

الفصل الثاني: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

أولاً: ماهية الإدارة الإلكترونية

- (1) مفهوم الإدارة الإلكترونية.
- (2) نشأة الإدارة الإلكترونية.
- (3) أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية.
- (4) وظائف الإدارة الإلكترونية.
- (5) عناصر وخصائص الإدارة الإلكترونية.

ثانياً: آليات تطبيق الإدارة الإلكترونية

- (1) متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- (2) دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية.
- (3) مبادئ تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- (4) أهم مقاربات الإدارة الإلكترونية.
- (5) معوقات وإيجابيات الإدارة الإلكترونية.

تمهيد: الإدارة الإلكترونية.

لقد مثلت الإدارة الإلكترونية حلقة جديدة في بناء تصور حديث لمفاهيم الخدمة العمومية، مما نتج عنه تحولا جوهريا في طرق أداء الخدمات للمواطنين، في مرحلة اتسمت بتشكّل معالم لمنطلقات مغايرة توحى بنهاية التعقيدات والمعوقات التي تعترض الخدمة العمومية. وبذلك عمدت الحكومات إلى تطبيق الخدمات العامة الإلكترونية بهدف تحقيق المفاهيم تمثل في مضامينها مرتكزات وهي: الشفافية، الرقابة، المحاسبة، روح المسؤولية، دولة الحق والقانون، سرعة الاستجابة للخدمات العامة.

وعلى ضوء هذا سنتطرق في هذا الفصل الى كل من :

اولا: ماهية الادارة الالكترونية

-ثانيا الى اليات تطبيق الإدارة الإلكترونية

أولاً: ماهية الإدارة الإلكترونية:

1- مفهوم الإدارة الإلكترونية:

أ. **التعريف الأول:** عرفها كل من مزهر شعبان العافي بأنها: "استراتيجية إدارية في عصر المعلوماتية، غايتها التوظيف الأمثل للموارد المعلوماتية في إطار إلكتروني، حيث وفي ظل اعتبارات التشغيل السليم للموارد البشرية والمادية والأسلوب الإلكتروني، ليصل إلى تحقيق الكفاءة في تسخير الجهود وانفاق الأموال لبلوغ الغايات المستهدفة من قبل المنظمة المعنية.¹

ب. **التعريف الثاني:** عرفها آخرون بأنها: الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب وشبكات الأنترنت، مع ضمان سرية من المعلومات المتناقلة.

ج. **التعريف الثالث:** كما عرفها الدكتور محمد سمير أحمد بأنها: "استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجار أو الإعلان.²

د. **التعريف الرابع:** كما عرفها السالمي علاء عبد الرزاق بأنها: الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال الكتب الإلكترونية، عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً.³

2- نشأة الإدارة الإلكترونية:

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج جديد في الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية، كي تحسن من مستوى أعمالها، وجودة خدماتها⁴، وهو ما

¹ أبو بكر محمود الهوسي: الحكومة الإلكترونية ، الواقع والاتفاق، مصر، مجموعة النيل العربية، 2006، ص 409.

² هيثم الفيلاوي: الحكومة الإلكترونية، مجلة الحرم الوطني الكويتي، العدد 19، نوفمبر 2002، ص 50.

³ www.world bank.org/publicsector/sector/E.government.com 08/06/2020 10:30

⁴ عادل حرحوش : الإدارة الإلكترونية مرتكز فكرية ومتطلبات تأسيس عملية ، مصر العربية للتنمية الادارية، 2007 ص 21

اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية، أو الإدارة الإلكترونية، وبذلك فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية وانتشار شبكة الانترنت، وترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وبالتالي فالإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا أصبح لها أثر عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس، ويعملون ويتبادلون العلاقات الاجتماعية ويتواصلون مع بقاع العالم.

إن نشأة الإدارة العامة الإلكترونية تعود إلى التحول للعمل بأشكال وأساليب مختلفة، إذا كانت تقتصر على استخدام بعض برامج الحاسوب التي تستخدم لأغراض الإحصاء، ويستخدم بعضها الآخر للمساعدة في إظهار بعض النتائج المختلفة في موازنات الدول، وكذا طريقة توزيع بنودها، وقد ظهر استخدام للتقنية في أنشطة مختلفة.

لقد كان تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة، وبأساليب بسيطة، ولم تصل الصورة الرسمية إلا مؤخرًا حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في بيئة البريد المركزي من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة ومن ثم فإن الإدارة الإلكترونية هي مصلحة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائرها تصنع القرار وتعتمد وسائل تقنية متطورة تساعدهم على انجاز المهام وتنفيذها على اكمل وجه.¹

¹ عادل حرحوش المغربي : وآخرون مرجع سابق

3- أهمية واهداف الإدارة الإلكترونية:

أ- أهمية الإدارة الإلكترونية

تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية في مواكبتها للتطور النوعي والكمي لتقنيات الاعلام والاتصال فهي تستجيب لتحديات القرن الحالي من خلال تعاملها بفعالية وبكفاءة مع مختلف المتغيرات كما تهدف إلى دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين وتوفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية وكذا زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا من جهة، كما تعمل على متابعة وإدارة كافة الموارد من جهة أخرى كما توفر الإدارة الإلكترونية السرعة في إنجاز العمل باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات والمساعدة في اتخاذ القرار بالتوفير الدائم للمعلومات بين متخذي القرار. وتخفيض تكاليف العمل الإداري، وتسمح بتجاوز مشكلة البعد الجغرافي والزمني والقضاء على البيروقراطية والرشوة بالإضافة إلى تطوير آلية العمل ومواكبة التطورات، زيادة على هذا التخطيط للمشاريع المستقبلية وتجاوز مشاكل العمل اليومية بسرعة ورفع كفاءة العاملين في الإدارة.¹

ب- أهداف الإدارة الإلكترونية:

من أهم الأهداف المباشرة للإدارة الإلكترونية نذكر السرعة والدقة في إنجاز في المعاملات وتقليل الوقت والجهد والتكلفة، وبصورة غير مباشرة في منع التزاحم أمام مكاتب الموظفين، والقضاء على مشكلة تكسد الأوراق وغيرها من السلبيات، كما تهدف أيضا إلى رفع مستوى الإدارة والكفاءة الإنتاجية وتطوير العمل الإداري وتقليص الإجراءات الإدارية وتقديم الخدمات في وقت قياسي وبأقل جهد ممكن وكذا استخدام الأمثل للطاقات البشرية وزيادة دقة البيانات ومن أهدافها أيضا التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث التي تعني "الدرجة العالية من النوعية أو القيمة حسب قاموس أكسفورد".²

¹ محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن -2010- ص ص 22-24

² محمود حسين الوادي وآخرون: المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2011، ص 295

فالإدارة الإلكترونية تؤكد على أهمية تلبية احتياجات العمل في الوقت والزمان الذي يكون فيه المواطن بحاجة إلى الخدمة في أسرع وقت ممكن.

4- وظائف الإدارة الإلكترونية:

تفرض طبيعة الإدارة الإلكترونية مجموعة من الوظائف، فهناك مهام جديدة وواقع مغاير تمارس فيه الرقمنة عملها، من أهم هذه الوظائف:

أ- التخطيط الإلكتروني:

إن التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية متجددة متطورة ومتحولة بحسب الأهداف الواسعة المرنة قصيرة الأمد القابلة للتجديد والتطوير المستمر، وذلك بما يتاح لها من قراءات المستقبل التي توفرها المعلومات الرقمية المتدفقة، وذلك بفضل جميع العاملين في ظل الإدارة الإلكترونية الذين يساهمون في التخطيط الإلكتروني، حيث تتقلص في ظلها المركزية بمختلف أشكالها وأدوارها، فطبيعة العمل في الدوائر الإدارات الإلكترونية تمنح منتسبها الثقة اللازمة لاتخاذ القرار والمشاركة في التخطيط وقت اللزوم، فواقع الإدارة الإلكترونية لا يعترف بالخبرات أو الدرجات الوظيفية بقدر ما يعترف بمن يقدر على استيعاب واقعه و إمكاناته والتعاطي مع متغيراته إذ أن الأصل فيه التغيير وليس الثبات¹

ب- التنظيم الإلكتروني:

في ظل التحول الإلكتروني حدث انتقال في مكونات التنظيم الإلكتروني من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل إلى شكل آخر من التنظيم المصفوفي يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة والشركات دون هيكل تنظيمي، كما حدث التغيير في مكونات التنظيم، بالتالي يصبح التقسيم الإداري²

¹ حسين محمد الحسن: الإدارة الإلكترونية، المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، المؤسسة، الورق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص 39.

² هيثم الفلكاوي : مرجع سابق، ص 75

على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتياً، ومن مركزية السلطة إلى تعدد السلطة الاستشارية.¹

ج- الرقابة الإلكترونية:

إذا كانت الرقابة تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف أو الخطأ وعملية تصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف الانحراف أولاً بأول من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين والعاملين والموردين والمستهلكين، فالجميع يعمل في الوقت نفسه وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة، مما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة.

د- القيادة الإلكترونية:

أدى التغيير في بيئة الأعمال الإلكترونية، والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية وهي كما يلي:

● القيادة التقنية العملية: حيث تركز في نشاطاتها على استخدام التكنولوجيا وتتسم بزيادة توفير المعلومات والسرعة مع الجودة.²

● القيادة البشرية الناعمة: ذات الحس الإنساني القادر على جذب القوى البشرية العاملة وربطها بالإدارة وكذلك توثيق الصلة مع الفئة المستهدفة بخدمات الإدارة ومنتجاتها.

¹ هيثم الفلكاوي : مرجع سابق، ص 75

² مزهر شعبان العالي، وشوقي ناجي : جواد الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة، الأردن، 2017، ص 87

● **القيادة الذاتية:** وتعني قدرة القائم الاللكتروني على الاعتماد على نفسه في إدارة موقعه الإداري، والجاهزية لاتخاذ القرارات السريعة لمواجهة الطوارئ والقدرة على تقسيم عمله وتعديل مساره ذاتيا في أي وقت، ومن الملاحظ أن القيادة أصبحت ركنا أساسيا في الإدارة الإلكترونية ولم تعد حكرا على مستوى معين أو طبقة بذاتها في المنظمة بل يمكن أن يوجد القائد في أي مستوى من مستويات المنظمة الإلكترونية، بحكم اللامركزية الموجودة وبحكم تفويض السلطات، إضافة إلى سيادة مبدأ كل موظف قائد في الإدارة الإلكترونية.

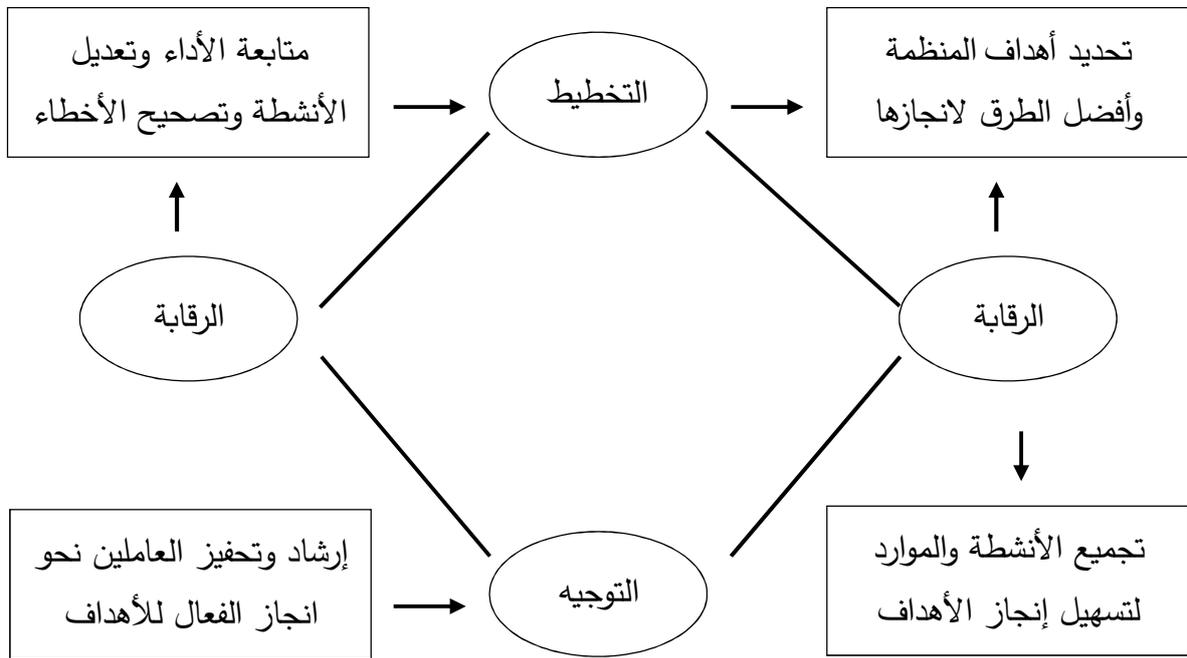
هـ - **التوجيه:** وتتفرد هذه الوظيفة الإدارية بخاصية تميزها عن الوظائف السابقة وهي أنها ترتبط بتنفيذ العمل أو النشاط، حيث يصبح من الضروري أن تمارس الإدارة مهام التوجيه للعنصر البشري في الاتجاه الذي يساعد على تحسين الأهداف، ولقد تضاعفت أهمية التوجيه مع اتساع الجهاز الإداري في المنظمات والادارات العمومية، ويعرف التوجيه على أنه التوفيق بين النشاطات التي تعمل على تحقيق غرض مشترك وبث الانسجام بين أفرادها، وتتحقق عملية التوجيه الإداري من خلال عدة أساليب من أهمها: إصدار التعليمات والتوجيهات اللازمة للعاملين، قيادة المؤسسين من خلال المبادأة والقدرة الحسنة واختيار أساليب القيادة الفعالة، تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال تحفيزهم بما يتلاءم مع احتياجاتهم ورفع روحهم المعنوية، وكذا الاتصال الفعال ذو الاتجاهين مع المرؤوسين.¹

و- **التنسيق والاتصال:** يقصد بالتنسيق الترتيب المنظم لجهود الجماعة كي تتوجه هذه الجهود في التصرف والتنفيذ لتحقيق الهدف المحدد، وتتبع الحاجة إلى التنسيق الإداري نتيجة لاختلاف الأفراد في فهمهم وتفسيرهم للقرارات والسياسات واللوائح ونظم العمل، وكذا تقديرهم للأهداف المطلوبة.

¹ مجلة الاقتصاد الجديد: عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، العدد 15، المجلد 02، 2016، ص 308.

أما الاتصال فهو أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعلومات بهدف إيجاد نوع من التفاهم المتبادل، وتتمثل أهمية الاتصال في إدراك طبيعة الأعمال والمهام، معرفة معوقات العمل والتغلب عليها، همزة وصل بين المدير ومراكز الأداء، توحيد وتنسيق الجهود المختلفة، ترقية الكفاءة الإدارية والعلاقات الاجتماعية تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة من خلال تقديم وتلقي المعلومات وتبادل الآراء والأفكار.¹

الشكل رقم 01: وظائف الإدارة الإلكترونية



المصدر: الاقتصاد الجديد ، مرجع سابق

¹ مجلة الاقتصاد الجديد: مرجع سابق، ص 309.

5. عناصر ومميزات وخصائص الإدارة الإلكترونية:

أ. عناصر الإدارة الإلكترونية:

تقوم الإدارة الإلكترونية على عدة عناصر ومكونات أهمها:

• الحواسيب ولواحقها:

ينبغي على الإدارة قبل البدء في تعميم التقنية في دوائرها، أن تتأكد أن لديها القدرة المالية على توفير العدد المطلوب من أجهزة الحاسوب اللازمة لتشغيل المواقع الإدارية التابعة لها والأجهزة الملحقة التي تحتاج إليها الإدارة على اختلاف طبيعة عملها.

• البرمجيات:

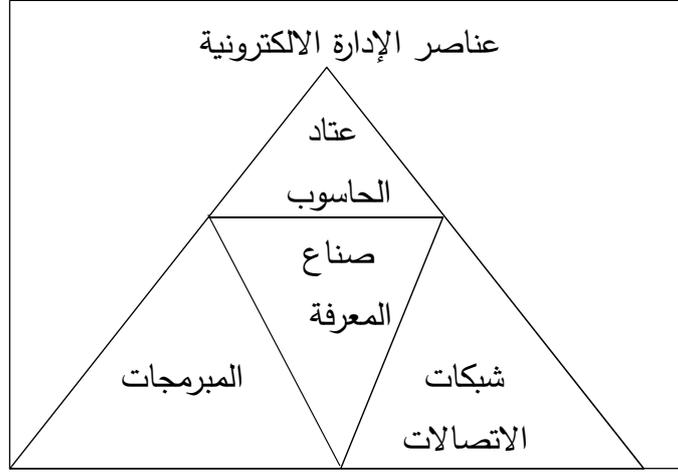
تشمل برامج النظام مثل نظم التشغيل، نظم إدارة الشبكة، الجداول الإلكترونية، أدوات تدقيق البرمجة، بالإضافة إلى برامج التطبيقات، مثل: برامج التجارة، برامج التسويق الإلكتروني، قواعد البيانات، برامج إدارة المشروعات، إضافة إلى مختلف شبكات الانترنت، الإكسترا-نت والأنترانت.

• القوى البشرية:

يرى بعض الباحثين أن العنصر البشري من الأصول الثابتة في المنظمة يجب الاهتمام به وتنمية ابداعاته، بل يرى آخرون أن القوى البشرية في الإدارة الحديثة من أكثر الأصول أهمية، وتضم القوى البشرية القيادات الرقمية من مسيرين ومعلمين للموارد المعرفية والكوادر الإدارية من أصحاب التخصص الذين لهم خبرتهم في التطبيقات التقنية في الإدارة الحديثة.¹

¹ محمود عبد الفتاح رضوان: الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013، ص

الشكل رقم 02: عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان مرجع سابق ص 24

ب. مميزات الإدارة الإلكترونية:

تتميز الإدارة الإلكترونية بما يلي:

- أنها الأسلوب الأكثر فعالية وكفاءة لتسيير العمل الافتراضي من حيث التخطيط والرقابة، وتتميز بخاصية القدرة على تحسين الفعالية التشغيلية من خلال الاستثمار الأمثل لأرقى التقنيات المتاحة والعقول المتاحة والعقول الرقمية المدربة والخبرة.
- القدرة على تحقيق أعلى درجات السرعة ورشاقة الحركة والمرونة العالية التي تتجسد بتوفير أي شيء في أي وقت وأي مكان وبأي طريقة.
- تتميز بتقليل التكاليف وتعزيز الأداء وتحسين قدرتها من حيث مستويات جودة الخدمات المقدمة.
- كما تتميز الإدارة الإلكترونية بأنها إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الأعمال، وتميل إلى تجديد وإخفاء الأشياء التي ترتبط بها إلى الحد الذي أصبح المال المعلوماتي المعرفي الفكري هو العامل الأكثر فعالية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاءة في استخدام مواردها، في حين تتميز الإدارة التقليدية بأنها إدارة الأشياء، أي موارد مادية تخفي خلفها كل ما يتعلق بالمعلومات إلى الحد الذي لم يكن بالإمكان الحديث عن رأس المال المعلوماتي إلا في أضيق الحدود.¹

¹حسين محمد الحسن: مرجع سابق، ص 71.

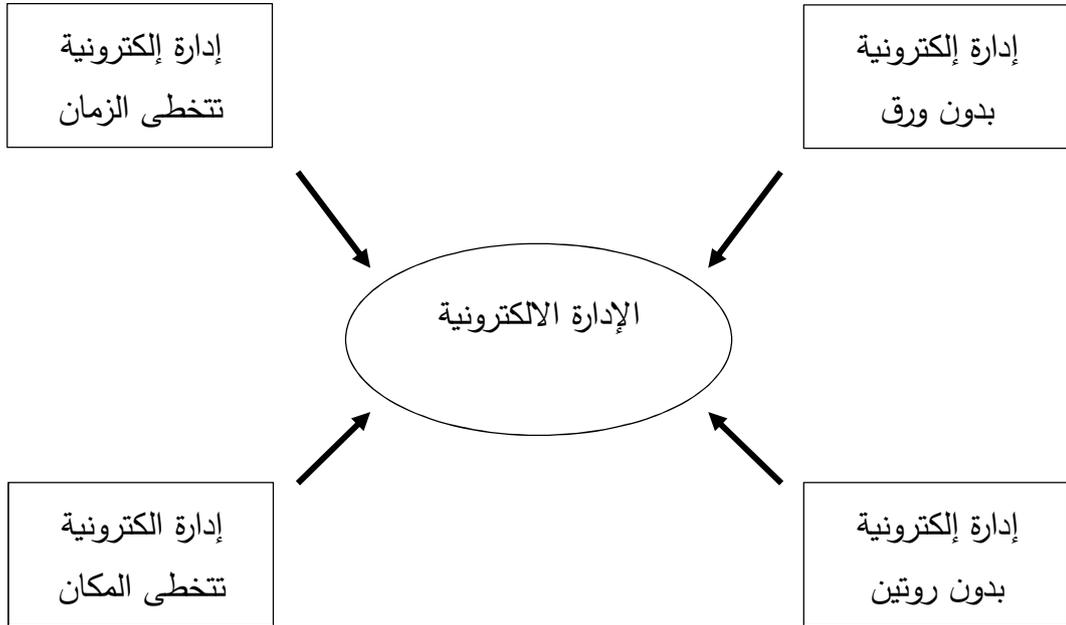
ج. خصائص الإدارة الإلكترونية:

نظرا لتمييز الإدارة الإلكترونية واختلافها عن تلك التقليدية أصبحت تمثل تطلعا بالنسبة للمعايير المرتبطة بالمؤسسة سواء بالمؤسسات التي لم تخضع لهذا التطبيق كليا أو بالنسبة لتلك التي تعاملت من خلال تطبيقها جزئيا لهذه التقنية، ولعل من أبرز خصائصها ما يلي:¹

- القضاء على المعوقات الإدارية والبيروقراطية وهذا بفعل التخلص من طرق العمل التقليدية والتي تحتاج لكثير من الوقت، بين انجاز، حفظ، ارسال، عودة، وإمكان تكرار ذلك مرات عدة عبر الانترنت.
- إمكانية مراجعة العمل على طول الوقت من ساعات اليوم والليل فهي تعمل فقط من خلال بعض الأجهزة الحاسوبية وتعليقاتها.
- عدم قيامها على هيكل تنظيمي أو تسلسل وظيفي كما هو الحال في الإدارة التقليدية كونها تعتمد على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها وليس على جهود الأفراد وممارستهم، الإدارة الإلكترونية تهتم بإدارة الملفات وليس الاحتفاظ بها وتكديسها فوق بعضها على أرفف أرشيف الإدارة، وهذا لا يعني عدم احتفاظها بالمعلومات، بل تضمن لها وسائل حفظ آمنة، في ظل احتفاظها بها على شبكتها الإلكترونية، مما يسهل تعديلها واسترجاعها بشكل سريع ومتاح دائما.
- لا تحتاج الإدارة الإلكترونية إلى السفر والانتقال، فبإمكان مختلف الجهات الانتقاء إلكترونيا وعقد لقاءاتها ومحاضراتها ومؤتمراتها عبر قاعات الفيديو الإلكترونية.
- تتميز الإدارة الإلكترونية كذلك بالمرونة بفعل التقنية والاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها مجاوزة في ذلك حدود المكان والزمان.

¹محمود حسين الوادي واخرون : مرجع سابق، ص 120

الشكل رقم 03: خصائص الإدارة الإلكترونية



المصدر: حسين محمد الحسن مرجع سابق ص 76

ثانيا: آليات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

1 - متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن تطلعات المجتمعات الحديثة إلى حوض الخبرة التقنية والاختلافات النوعية التي طرأت على طموح المجتمعات وتطلعاتها إلى تحقيق مستوى أفضل من خدمات الإدارة، وحالة التذمر في أوساط الفئات المتعاملة مع الدوائر الإدارية، في ظل وقوف هذه الدوائر عاجزة عن إرضاء طموح مراجعيها، هذا كله أدى إلى التحول إلى الإدارة الإلكترونية وهذا يستلزم توفير متطلبات عديدة من أهمها: ¹

أ. **عامل الزمن:** عندما تسعى الإدارة إلى كسب سباق السرعة وترجيح كفتها بعنصر الزمن فإنها تجد نفسها أمام ضرورة الاستفادة من التطبيقات التقنية بوصفها المطلوب الأول لإلقاء أسباب بطئ الحركة من الروتين ومعاملات يدوية وراء ظهرها والانطلاق إلى أفق الابداع التقني، وتسيير واتخاذ قراراتها وتعميمها بالسرعة المطلوبة، وإنجاز معاملات في وقت ملائم لوضعها في دائرة المنافسة، فإن لم تكن الإدارة منافسة فإنها تكون إدارة خدمة حكومية فهنا الفائزة تكون أكبر، إذ أن المجتمع بأكمله سيكتسب ميزة اختصار الزمن في ظل سباق مجتمعات العالم نحو التطور والبناء، إذ ليس هناك إدارة يمكنها أن تتصور أن بإمكانها العمل بمعزل عن تقنية التطور التكنولوجي فالنظرة العميقة الشاملة تظهر أنه لا أحد يمكنه التضحية بعنصر الزمن إذ ان الخسائر حينها ستكون أعم وأفدح.

ب. **قفزة الحاسوب:** لقد انعكست تقنية الحاسوب على نظريات الإدارة والمفاهيم الإدارية، التي بدأت تتميز وتخرج من وضعها القديم وتبدل بعضا من الحراك والتقدم في اتجاه هذه التقنية، فأصبحت الآلات تتخذ كثير من القرارات بناء على برامج الكترونية تم تحميلها عليها، فبدأت الآلة تتوب عن الانسان في كثير من مواقع العمل إلى الدرجة التي جعل عدد من كتاب الإدارة ومفكريها والمهتمين بالشأن الإداري أمثال هيربرت سايمون وداركر وديفن وغيرهم يتوقعون أن نسبة الآلات سوف تغطي على نسبة العاملين في عصر المعلوماتية التي ستبنى أنظمتها الإدارية على محورية دور الآلات والحواسيب، ومن هنا فقد كان الحاسوب وتطبيقاته والقفزات التطورية والفوائد المحسوسة التي حققها على مختلف الأصعدة دافعا مهما للتحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية.

ج. **تطور الاتصالات:** إن التقدم المذهل في شبكة الاتصالات والأنترنت عزز بقوة فكرة تحول الإدارات إلى تعميم تطبيقات التقنية بما أتاحتها الاتصالات من تواصل فعال، سريع مختصر للوقت، الجهد

¹ حسين محمد الحسن: مرجع سابق، ص ص 105 - 108

¹ والإمكانات المادية عبر شبكات الاتصالات الداخلية للإدارة وأيضاً ما أتاحتها شبكة الانترنت العالمية من انفتاح للإدارات على أفاق التنمية العالمية وما وفرته لها من تواصل، إذ وفرت شركات الانترنت للإدارة كميات هائلة من المعلومات، فكانت لها مرجعية معرفية تعينها على بناء خططها ومشروعيتها وتطوراتها التي أصبحت ممكنة التنفيذ في ظل الدعم المعلوماتي الذي تقدمه للإدارة التقنية التي بدأت تشعر بثقة كبيرة في اتخاذ قراراتها بخلاف الإدارات التقليدية التي لم تكن تتمتع بالثقة بنفسها في اتخاذ القرار فضلاً عن زهد تكلفة هذا المد من المعلومات الذي لم يكن متاحاً أبداً في ظل واقعها القديم، وكان يحتاج إلى نفقات طائلة ووقت طويل حتى تتمكن الإدارة من الحصول عليه، وربما لتباعد الفترات الزمنية ليصبح عديم الفائدة عند توافره بين أيدي الجهات الإدارية، إضافة إلى تقادي الإدارة الجديدة سقوط بعض التفاصيل من ذاكرة الموظف أو المراجع أو غيرها من احتمالات الخطأ التي يصعب تصور وجودها في ظل السيطرة الرقمية الجديدة على الوضع كله، وخضوع خزانة معلومات الإدارة لأوامر تقنية لا تعرف منطق النسيان.

د. **القرية الكونية:** أصبح مصطلح القرية الكونية من البديهيات، وأحد من البدائل اصطلاح وهي في مجملها تعبيرات تشير إلى حالة من اختزال المسافة، الزمن وسرعة تبادل المعلومات ولأداء وسهولة تبادلها عبر العالم.

إذ أن هذا الواقع الجديد الذي لم يكن إلا خيالاً أو حلماً في الماضي، وضع العالم أمام فكرة الحصول على جميع التفاصيل في كل مكان وفي الوقت نفسه، دون بذل جهد يذكر، فثمة نسخة أخرى طبق الأصل من العالم يمكن الاطلاع عليها والدخول إلى العالمية يكسبه زر أو نقرة على أحد المفاتيح.

هـ. **أزمات القطاع العام:** لم يعد أمام الإدارات الحكومية خيار خوض تجربة التقنية وتعميم تطبيقاتها على دوائرها الإدارية لترشيد جهودها ونفقاتها ولسد الثغرات أمام إهدار الموارد وبخاصة أمام شح الموارد الحكومية وازدياد الطلب على الخدمات في ظل النمو السكاني المتزايد، مما يضاعف من أعباء الحكومات ويضعها أمام ضغوط مالية متزايدة تحتاج إلى صرامة في تقنين مواردها، الأمر الذي يستدعي دائماً أن يبقى العمل تحت سيطرة الإدارة الدائمة مما لا يمكن تنفيذه على النحو المرجو إلا في ظل إدارات إلكترونية تتكامل فيما بينها لتشكل حكومة إلكترونية تساعدها على تحديد مواضيع الحال وتضع أيديها على الاحتياجات، وأيضاً فرص العمل التي يمكن اتاحتها وما يمكن خصصته من مشروعات الدولة لزيادة مواردها واستغلالها على الجانب الخدماتي ولإتاحة مزيد من فرص العمل للعمالة الفائضة.

¹ حسين محمد الحسن: مرجع سابق، ص ص 110، 111

لقد أصبحت التقنية معادلاً موضوعياً للترتيب في ظل الفكر الإداري الجديد، سواء ترشيد النفقات أو ترشيد الأيدي العاملة الزائدة، وتوجيهها إلى مواقع أخرى في حاجة إليها سواء في وظائف حكومية أو وظائف القطاع الخاص، التي أصبحت المخصصة أهم أسباب قيادته ونموه على النحو الذي يخدم مصالح الدول، وهذا كله يصعب تطبيقها على نحو صحيح في غياب نظام إلكتروني عام يعطي قراءات دقيقة للواقع تمكن الإدارة من اتخاذ قراراتها في اطمئنان.¹

و. **الاجماع على التقنية:** لقد شاعت الثقافة الإلكترونية وانتشرت بين الشباب، وتعمقت علاقتهم بالحاسوب والانترنت سواء المتخصص منهم في هذا الحقل أو غير المتخصص إلى درجة باتت محرجة للحكومات إن لم تتخذ خطوات عاجلة، لتشعر أجيال الشباب الجديدة أنها على قدر طموحاتهم وثقافتهم، إذ ليس من المنطق أن تسبق عقول الأجيال الجديدة حكوماتها، في حين أن الأصل أن تبادر الحكومات بما يرفع من مستوى وعي شعوبها وثقافتها من خلال تزويدهم بالتطبيقات التقنية التي توسعت مفاهيمها الجديدة وثقافتها في أجواء العالم.

ز. **العوامل السياسية:** كانت التحولات الديمقراطية وما تبعها من متغيرات اجتماعية وتطلعات شعبية أحد العوامل الدافعة لكثير من جهات الإدارة إلى تعميم تطبيقات التقنية على دوائرها فقد ساهمت حركات التحرر العالمية التي تطالب بمزيد من الانفتاح، الحرية، المشاركة واحترام حقوق الانسان في توجيه أنظمة تلك الدول إلى ادخال تطبيقات التقنية إلى شعوبها لكسب الثقة والتأديب من جراء انجاز هذا العمل لكل الشعب.

ولقد رافق هذا التطور في البناء الاجتماعي والتوجه نحو كل جديد في تلك المجتمعات ارتفاع في المستوى الإداري وتولد رؤية جديدة للقطاع العام بأبعاده كافة، مما دفعه إلى السعي لتحسين مستوى المشاركة الشعبية في القرار الحكومي، وترسيخ مبدأ الشفافية الذي يعطي الشعوب حق الرقابة على الجهات الحكومية ومحاسبتها ومسائلتها أمام تلك الأنظمة لتحقيق هذه الآمال لشعوبها.

ح. **التواصل والحوار:** إن الرغبة الجمعية لدى المجتمعات المعاصرة في الالتقاء بالآخر وإقامة حوار الحضارات على نحو اجتماعي، وانشاء أواصر الصداقة مع شعوب العالم لدى كثير من فئات المجتمع شكلت عنصر دفع للجهات الادارية في تلك المجتمعات إلى تعميم تطبيقاتها التقنية على الدوائر الادارية، بوصفها تلك النافذة التي تمكن مجتمعاتها من أن تطل على العالم وتتواصل معه انسانياً، معلوماتياً، اقتصادياً وإدارياً، وفي ظل غياب الثقافة التقنية العامة، ستبقى قدرة هذه المجتمعات على التواصل

¹ حسين محمد الحسن: مرجع سابق، ص 114، 115، 116

منقوصة محدودة، لذلك كان سعي الجهات الادارية إلى تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية، من باب نشر ثقافة التقنية وتعميق الخبرة الاجتماعية.

2. دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

إن موجة التغيير في مجال تقديم وايصال المعلومات قد دفعت بجميع الحكومات للتحول نحو الإدارة الإلكترونية لذلك نجد هناك عدة تطورات دفعت باتجاه اعتماد الإدارة الإلكترونية منها ما يتعلق بالمسؤولين الحكوميين الذين يقومون بتطوير طرق جديدة لتطوير العمل الحكومي، ولزيادة الكفاءة في توصيل الخدمات وأحياناً استجابة لضغوط المواطنين أو قطاع الأعمال أو أطراف الأخرى لها علاقة بالعمل الحكومي.

وإننا نجد في كل دولة هناك دوافع تظهر في الواقع تدعو إلى التحول إلى الإدارة الإلكترونية على حساب دوافع أخرى، حسب وضع هذه الدولة الاقتصادي والسياسي وأهم هذه الدوافع نجد ما يلي: ¹

أ. تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به: حيث أن توظيف التكنولوجيا الحديثة لصالح المجتمع تمكنه من الحصول على فوائد كثيرة تتمثل في تحسين أداء المؤسسات وإتاحة الفرص لها للاستثمار في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة والاستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على المستوى الدولي.

ب. توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الانسانية: حيث اعتبرت دافعا للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترتقي للمستويات العليا للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدمتها من ناحية أخرى، بعد أن أصبح أمامه معيارا عالميا يستطيع من خلاله مقارنة ما تقدمه دولته من خدمات محلية بما تقدمه من الدول المتقدمة من خدمات راقية لمواطنيها. ²

ج. التحولات الديمقراطية: وما رافقها من إصلاحات إدارية مطلوبة من كل دولة ترغب في الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية أو تلبية مطالب جمعيات حقوق الانسان المحلية والدولية. إن تغير الأوضاع الدولية فرض تغير كبير أجبر الجميع على الدخول فيها والذي لا يستطيع المواكبة سوف يعيش في عزلة

¹ سعيد بن معلا العمري: المتطلبات الادارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة مسحية للموانئ، ماجستير ،

أكاديمية نابف العربية للعلوم الأجنبية، الرياض، 2003، ص ص 22-20-18

² محمد الطحاحنة، طارق العلوش: الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية

العربية، 2004، ص 30

دائماً وذلك يعني تضرر الدولة ومواطنيها.¹

• تزايد الضغط الشعبي على الحكومات وتطلعات المواطنين للحصول على خدمات أفضل وأسرع وأسهل في الوصول للمعلومات، وقد تدعم هذا الوعي الشعبي بشعور كل مواطن بحقه في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار السياسي.

• حاجة الموظفين الحكوميين للدعم النوعي من خلال قاعدة معلومات صلبة ونظام عمل متطور وحديث.

• وجود ضغوط شعبية على القيادة السياسية في كل بلد لتمكين المواطن من المشاركة في النقاش وابداء آرائهم في القضايا التي تهمهم، ومطالبهم بخلق منظومة اتصال مفتوحة وأكثر شفافية.

د. الكفاءة في تقديم الخدمات العامة: فالكفاءة تأخذ عدة أشكال منها تخفيض الأخطاء، وتحسين الدخل وأيضاً تخفيض التكاليف والتقليل من البيروقراطية من خلال إعادة هندسة الإجراءات، وهذا يؤدي إلى تقليل المؤقت المحدد لتحقيق الأهداف وإعطاء الفرصة للموظفين للحصول على المهارات جديدة وتطوير أنفسهم.

هـ. التسويق: ويشمل التعرف على أفضل الطرق للتعامل مع الأفراد والقطاع الخاص وتنمية الإحساس لدى المواطنين بأهمية تمركز لدى الحكومة حوله وبالتالي معرفة المواطن بأن له حقوق كما له واجبات.

و. تقديم خدمات جديد ومتطورة: إن تقديم الخدمات بصورة أفضل هي من الدوافع الرئيسية للإدارة الإلكترونية، وتركز على تحسين خبرات الأفراد في التعامل مع الحكومة عند تقديمهم الطلبات أو الحصول على خدمات، ويمكن تحسين هذه الخدمات من خلال الكفاءة كما ذكرنا تشديد المراقبة وإجراءات أفضل من خلال استخدام التقنيات التي تحسن من نوعية الخدمة.

ز. اللامركزية: وهي هدف تسعى إليه الدول ذات المساحة الجغرافية الكبيرة، مع وجود تجانس في نوعية الأفراد مع أنه من الصعب على الحكومة الإلكترونية التأثير على المنظمات الكبرى التي اعتمدت على البيروقراطية في فترة طويلة.

ح. السيطرة الإدارية: حيث أن التقنية المستخدمة في مشروع الإدارة الإلكترونية تساعد على مضاعفة الرقابة الادارية المستمرة والمباشرة، وتوقع الخلل، وتتبع معاملات المواطنين، والتقليل من البيروقراطية، ويمنع احتكار الحكومة لصالح فئة معينة، وهذا ما يحقق تطوراً اقتصادياً أسرع، واستقرار أكبر.

ط. طلب المواطنين: وخاصة لدى الشباب الذي تعود على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتي أصبحت جزءاً مهماً من روتين حياتهم.

¹محمد الطعمنة، طارق العلوش: مرجع سابق ص 32-34-

ي. **زيادة مساهمة المواطنين:** حيث يطالب المدافعون عن الإدارة الإلكترونية بزيادة مساهمة المواطنين في الحكومة، حتى تعطيم شعور بالمشاركة في اتخاذ القرار، أما من جانب الحكومة، فيمكنها الاتصال مع المناطق النائية والأليات وإرسال واستقبال المعلومات، وأيضا فتح المجال لعمل لقاءات بين المواطنين من أجل توفير الفرص للأشخاص الذين لديهم نفس الاهتمامات والآراء وتبعد بينهم المسافات.

ك. **الشفافية** حيث أن دعم الشفافية مرتبط بالفساد الحكومي ويزيد من تعقيدات الإجراءات الروتينية، ويجعل من الديمقراطية هدفا مستحيلا، ويزيد من حالات التشاؤم لدى المواطنين، ويقلل من المساعدات الخارجية للدول، فالإدارة الإلكترونية تقلل من الرشاوي ويزيد من الشفافية السياسية وتزيد من ثقة المواطنين بها.

ل. **التنمية الاقتصادية:** والتي لها علاقة مباشرة بالشفافية، فالدول التي تتطلع إلى التطور الاقتصادي يكون لديها دافع قوي للاتجاه نحو مشروع الإدارة الإلكترونية، وخاصة إذا كانت تتطلع إلى جذب الاستثمارات الأجنبية، وتحسين صورتها أمام المستثمرين، فالإدارة الإلكترونية تحسن البنية التحتية لتقديم الخدمات، وهذا جانب من جوانب التزامها بإجراء تغييرات للدخول إلى اقتصاد المعرفة.¹

3. مبادئ تطبيق الإدارة الإلكترونية:

لكل انطلاقة ناجحة مبادئ ترتكز عليها، وتنطلق من خلالها، وتحدد مسارها ووجهتها ونقطة انطلاقها وتوقفها.

ومن خلالها يمكن استنتاج ميزات وأهدافها وتستمد الإدارة الإلكترونية مبادئها من طبيعة بيئتها ونوعية وظائفها ومهامها. ويمكن إبراز هذه المبادئ في النقاط التالية:²

- أ. **تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:** وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بنية عمل فيها تنوع في المهارات والكفاءات المهيأة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة.
- ب. **التركيز على النتائج:** ونقصد بهذا المبدأ أن اهتمام الإدارة الإلكترونية ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع لأن المواطنين لا تهتم كثيرا فلسفة العمل أو الشعارات البراقة وإنما الشيء الذي يهمهم بالدرجة الأولى هو الإتيان بالبرهان والدليل الفعلي على صحة العملية الإلكترونية وبروز نتائجها في أرض الميدان.

1

² عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، لبنان، بيروت، 2006،

ج. **سهولة الاستعمال والاتاحة للجميع:** ونقصد بهذا المبدأ أن تقنيات الإدارة الإلكترونية متاحة للجميع في المنازل وفي العمل، والمدارس والمكاتب وذلك لكي يتمكن كل مواطن من التواصل مع الإدارة الإلكترونية كما أن نظام الإدارة الإلكترونية يقوم على أساس سهولة الاستعمال بحيث يمكن ربط الاتصال بين الجمهور والإدارات الحكومية بسهولة وإتمام الإجراءات بسلاسة وبساطة.

د. **التغير المستمر:** وهذا مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، لأن الإدارة الإلكترونية تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء، سواء بقصد ترضية الزبائن أو نقصد التفوق في مجال المناقشة وفي جميع الحالات فإن الزبون هو المستفيد الأول من هذا التحسين المستمر والمتواصل.

هـ. **تخفيض التكاليف:** وهذا المبدأ يعني أن الاستثمار في التكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة، ينتج عنهما تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء وتوسيع نطاق الخدمة إلى عدد معتبر عن المشاركين الذين يستفيدون من الخدمات بأسعار زهيدة كلما كثر عددهم.

إن يمكن القول، أن أهم المبادئ التي تقوم عليها الإدارة الإلكترونية تنطلق من ثلاثة توجيهات:

- محاولة التركيز على المدخلات ذات جودة والكفاءة من موارد بشرية ومادية وهيكلية للحصول على مخرجات تتصف بذات قيمة جودة المدخلات.
- خاصية الانتشار والمشاعة، فالتكنولوجيا أصبحت منتشرة في أغلبية المناطق، ومشاركة الملكية، أي ليست حكراً لأحد على آخر، أو منطقة على أخرى، وبما أن الإدارة الإلكترونية قائمة على التكنولوجيا، فالوسائل التي تركز عليها أو ترتبط من خلالها مع مستخدمات سواء موظفين أو عملاء، أو زبائن، أصبحت متاحة للجميع.
- محاولة التحسين المستمر في الأداء الوظيفي مع تخفيض التكاليف، وذلك عن الاستثمار الأمثل والسليم في مختلف وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتاحة.¹

¹ أعمار بوحوش: مرجع سابق ، 192، 191

4- أهم المقاربات للإدارة الإلكترونية

أ. مقارنة ألبرت "مرشال مالكوهان"

يرى ألبرت مارشال مالكوهان " وهو أحد مؤسسي الدراسات الحتمية لوسائل الاعلام وصاحب النظرية الحتمية التكنولوجية التي جاء بها في ستينيات القرن العشرين وهي أكثر النظريات الإعلامية انتشارا ووضوحا في ربط بين الرسالة والوسيلة الإعلامية والتأكيد على أهمية الوسيلة في تحديد نوعية الاتصال والتأثير.

والتي تهتم بدراسة وسائل الإلكترونية في ظل التطور التكنولوجي وقد انطلقت نظرية من فكرتين هي:

- أن وسائل الاتصال هي وسائل للنشر للمعلومات والتعليم والترفيه.
- أنها جزء من سلسلة من التطور التكنولوجي.

ويؤمن مالكوهان الاختراعات العامة هي التي تؤثر أساسا على المجتمعات وأكد أن التحول الأساسي في الاتصال التكنولوجي يجعل التحولات الكبرى تبدأ بالتنظيم الاجتماعي.¹

وقد اعتبر مالكوهان أن وسائل الإلكترونية ساهمت في انكماش الكرة الأرضية وتقلصها في الزمان والمكان حتى أصبح يطلق عليها بالقرية العالمية، وبالتالي زاد وعي الانسان ومسؤوليه إلى الدرجة القصوى فإنه يرى أن هذه الحالة الجديدة أدت ما يمكن تسميته "بعصر القلق" لأن الثورة الإلكترونية الفورية الجديدة التي تجبر الفرد على الالتزام والمشاركة بعمق.

ب. مقارنة يورغن هابر ماس

يعتبر يورغن هابر ماس تكنولوجيا وتطور الحاصل على مستوى المؤسسات والمنظمات وحتى المجتمعات انها ذات ايدولوجية التكنوقراطية كما صاغها في نظريته "الفعل التواصلي" التي تضع حولا عقلانية لمواجهة تحديات الرأسمالية والعولمة وما بعد الحداثة والتي تهدف الى بناء عالم انسان عقلاني ومنظم عن طريق الديمقراطية التعددية التي تقوم على تفهم والتواصل والحوار العقلاني المستمر للتحرك من العقل الادائي².

¹ تواتي نور الدين :ماكلوهان مارشال قراءة بين الامس واليوم،مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 03

العدد العاشر مارس 2013

²كتب يورغن هابر ماس بصيغة pdf <https://www.bi.larabia.net>
31/08/2020 1: 20

وحسب نظريته النقدية لمدرسه فرانكفورت حيث حول تعديل نظريه ماركس في نظريته عن الفائض القيمة في محاولة لإقامه نظريه نقديه توجه الاهتمام الى نوعيه العلاقات والاتصالات الرمزية وتوضيح اهميه القوه الخارجية والسلطة التي تمارسها التكنولوجيا على الانسان عن طريق الكشف عن وعي جديد يتخذ في نهاية الامر صوره تكنولوجيا عقلانية ويرى في كتابه "خطاب الفلسفة للحدثاثة" الذي صدر عام 1985 وما بعد الحدثاثة الذي ربطه بنظريه "الفعل التواصلية" الالي وبإمكانية التوصل الى نظام عالمي من الممكن وسلميا وهذا بتوفير عوامل جديده من داخل المجتمع الحدثاثة الذي لم يكتمل تجعله في وضع يصعب على افراده التصرف بعدوانيه عن طريق تأسيس عقلانية جديد توجه الاهتمام الى نوعيه العلاقات الاجتماعية والاتصالات.1

5- معوقات وإيجابيات الإدارة الإلكترونية:

أ. معوقات الإدارة الإلكترونية:

إن مجرد وجود استراتيجية متكاملة للتحويل إلى نمط الإدارة الإلكترونية يعني أن الطريق ممهدة لتطبيق وتنفيذ هذه الاستراتيجية بسهولة وسلاسة وبشكل سليم وذلك لأن العديد من العوائق والمشاكل ستواجه تطبيق الخطة ولذلك يجب على المسؤولين عن وضع وتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية التمتع بفكر شامل ومحيط بكافة العناصر والمتغيرات التي يمكن أن تطرأ أو تعيق خطة عمل تنفيذ استراتيجية الإدارة الإلكترونية، وذلك إما لتفاديها أو إيجاد الحلول المناسبة لها ومن هذه العوائق هي

- التخبط السياسي والذي يمكن أن يؤدي إلى مقاطعة مبادرة الإدارة الإلكترونية وفي بعض الأحيان تبديل وجهتها ويشكل هذا العنصر خطرا كبيرا على مشروع الإدارة الإلكترونية.
- تأخير متعمد أو غير متعمد في وضع الاطار القانوني، والتنظيم المطلوب والذي يشكل أساسا لأي عملية تنفيذ الإدارة الإلكترونية.
- عدم توفر الموارد اللازمة لتمويل مبادرة الإدارة الإلكترونية، لاسيما في حال تدني العائدات المالية الحكومية.²
- الكوارث الوطنية الناجمة من نزاع إقليمي والتي يمكنها تعطيل البنية التحتية لفترة من الزمن مما أدى من شأنه أنه يعيق تنفيذ استراتيجية الإدارة الإلكترونية.

كتب يورغن هابرماس pdf: مرجع سابق

²فارس كريم: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، مركز المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر جامعة قطر، 2008، ص 35

- مقاومة هائلة من قبل الموظفين الحكوميين الذين يخشون على عملهم المستقبلي بعد تبسيط الإجراءات وتنظيم العمليات الحكومية.
- عدم استعداد المجتمع لتقبل فكرة الإدارة الإلكترونية والاتصال السريع للبنية التحتية المعلوماتية الوطنية عبر الانترنت خطر الأزمات الاجتماعية والاقتصادية خاصة إذا كانت هذه العمليات مكلفة مادياً.
- نقص في القدرات على صعيد قطاع التكنولوجيا المعلومات والاتصالات.¹

ب. إيجابيات الإدارة الإلكترونية:

- إنجاز العمل بوقت قصير.
- توفير معلومات عن الجهات العامة وخدماتها إلكترونياً عبر المواقع الإلكترونية ومعرفة الوثائق المطلوبة لإجراء المعاملات كما يمكن الاطلاع على التعاميم والبلاغات والقرارات.
- التواصل بين الأفراد والجهات الحكومية بشكل مباشر عن بعد، فيمكن تحميل استمارات ونماذج طلبات وملفات وإعادة إرسالها أو حتى تقديم شكوى لجهة معينة.
- المساعدة في اتخاذ القرارات من خلال إتاحة المعلومات لمتخذي القرار بشكل دائم مع تجاوز حاجزي الزمان والمكان.
- تحسين مستوى العاملين في الإدارة.
- مكافحة الفساد الإداري باستخدام الإدارة الإلكترونية.
- تحديد آلية العمل ومواكبة التطور ومراقبته وتقسيم ومعرفة المواطن الخلل بسهولة أكبر.
- تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.
- إلغاء التعامل الورقي وسهولة الوصول إلى المعلومات مع تجاوز حاجزي الزمان والمكان.
- تحسين عمل الوصول إلى المعلومات سواء للمواطنين أو المستثمرين أو الموظفين الحكومية أو المؤسسات.²
- التوظيف الأمثل للطاقات البشرية.
- تطبيق مبدأ المساواة بين جميع المواطنين وتسهيل إجراء المرأة كافة المعاملات الخاصة بسرية تامة.

¹فارس كريم: مرجع سابق، 36

²<http://safwaawfirm.com> 2010/04/26 23: 49

خلاصة

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري للإدارة الإلكترونية من خلال مفهومها، نشأتها أهدافها وأهميتها، وظائفها ، وعناصرها وخصائصها بالإضافة إلى متطلبات تطبيقها اللازمة ودوافع التحول نحو إدارة إلكترونية فعالة وناجحة، بهدف ترقية الإدارة بالاعتماد على مبادئ الإدارة الإلكترونية وأهم المقربات وفي الأخير اشرنا الى المعوقات الإدارية الإلكترونية و الإيجابيات التي تتميز بها.

الفصل الثالث:

عموميات على

جودة الخدمة

العمومية

الفصل الثالث: عموميات جودة الخدمة العمومية

أولاً: ماهية إدارة الجودة

- (1) مفهوم إدارة الجودة.
- (2) التطور التاريخي لإدارة الجودة.
- (3) أهمية وأهداف إدارة الجودة.
- (4) أهم المقاربات الأساسية الدراسية للجودة.
- (5) أسس ومبادئ إدارة الجودة.

ثانياً: الإطار النظري للخدمة العمومية:

- (1) ماهية الخدمات العمومية.
- (2) أهم المقاربات للخدمة العمومية.
- (3) أنواع الخدمة العمومية.
- (4) خصائص الخدمة العمومية.
- (5) أهمية الإدارة العمومية وعناصرها.

تمهيد:

يعتبر تحسين جودة الخدمة العمومية من المفاهيم الرائدة والمتداولة في وقتنا الحالي، فهو يشكل مسعى السلطات العمومية إلى تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية لتسهيل الأمور على المواطن ومكافحة البيروقراطية، ونظرا لمختلف التطورات التكنولوجية الحديثة أصبح لازما على المؤسسات مهما كان حجمها او طبيعة انشائها مواكبة مختلف هذه التطورات

وقد تناولنا في هذا الفصل : أولا: ماهية إدارة الجودة ، ثانيا الإطار النظري للإدارة العمومية .

1- مفهوم إدارة الجودة:

هي عملية مستمرة لاكتشاف وتقليل أو القضاء على الأخطاء في التصنيع، وتبسيط إدارة التوريد، وتحسين تجربة العملاء، وضمان أن يكون الموظفون على مستوى السرعة في التدريب.

تم تطوير مفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل (William Deming) مستشار الإدارة الذي كان لعمله تأثير كبير على التصنيع الياباني.

وتعد إدارة الجودة من أكثر مفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة عند الاختصاصيين والباحثين في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمات ولقد تعددت التعاريف حول مفهوم الجودة فنجد:¹

كوستن عرفها ب: "إدارة الجودة هي نظام مستمر لتحسين المنتجات والخدمات لإحراز رضى الزبون وقناعته."²

- كما ترى منظمة الجودة البريطانية: "إن إدارة الجودة الشاملة هي الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا."³

- وكذلك عرفها أحمد محمد غنيم، أنها: "التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة للعميل والعمل على تخفيض التكلفة، والبحث عن طرق لرفع الأداء والتقليل من الوقت لإنجازها ورفع مستوى الجودة."⁴

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن إدارة الجودة عبارة عن نظام متكامل يقوم على الرفع من الأداة حسب متطلبات السوق من خلال الاستثمار الأمثل للموارد المادية المتاحة في السوق و تنمية المورد البشري .

¹ https://jadwa.om/blog/Total_Quality_Managemen.com 2020/07/28 10:45

² أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة، جدار الكتاب العالمي، عمان، ط1، 2004، ص 35.

³ خطير كاظم حمودة، إدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة، عمان، 2000، ص 74.

⁴ أحمد محمد غنيم، إدارة الجودة الشاملة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 42.

2- التطور التاريخي لإدارة الجودة:

مر التطور مفهوم إدارة الجودة بالعديد من المراحل التغيرات منها:

أ. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

يقصد بهذه المرحلة تلك الفترة الزمنية التي سبقت القرن الثامن عشر، وفيها لم يكن هناك مصنع او انتاج بمعنى الكلمة، فالمصنع كان عبارة عن ورشة فيها رب عمل وعدد من العمال الذين يقومون بالتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون حسب وجهة نظره ورغبته¹،

ب. الثورة الصناعية:

وهي الفترة الزمنية التي إمتدت في منتصف القرن الثامن عشر حتى منتصف القرن التاسع عشر ، حيث حدثت تغيرات جذرية في مجال الصناعة منها ظهور مصنع ليحل محل الورشة ، وزيادة حجم وعدد العاملين، وفي هذه المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة من قبل العامل نفسه بل من قبل المشرف المباشر الذي كانت عليه المسؤولية التحقق من الجودة .

ج. مرحلة الإدارة العلمية

ظهرت في القرن 20م، وكان من روادها "فريدريك تايلور"، الذي قدم دراسات الحركة والزمن، والتي تهدف إلى الاستفادة من الموارد البشرية المادية من أجل تحقيق أعلى مستوى من الكفاية الإنتاجية وفي هذه المرحلة ظهر مفهوم يدعى "فحص الجودة". حيث أسست مسؤولية الفحص إلى مفتشين مختصين بالعمل الوقائي على الجودة، بعدها كانت من قبل المشرف عن العمل².

د. مرحلة الرقابة الإحصائية على الجودة :

¹محي الدين القطب:الخيار الاستراتيجي اثره في تحقيق الميزة التنافسية، دارالحامد للنشر والتوزيع ،عمان، الاردن، ط1،

2012 ص42

²احمد محمد غنيم مرجع سابق ،ص65

ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير عام 1931 م الذي صاحبه آنذاك مفهوم تنميط وتوحيد الإنتاج كوسيلة للإقلال من أخطاء تصنيع السلعة، لان المنتج ذو مواصفات قياسية نمطية موحدة، مكنت من إستخدام الأساليب والأدوات ويعد ديمينج رائد الجودة الأمريكية أبرز من إستخدم وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة لإحصائية في مجال الرقابة، وقد نقل ديمينج أفكاره عن الرقابة الإحصائية على الجودة إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية¹

هـ. مرحلة التأكيد على الجودة:

بدأ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة 1956م، ثم بعد ذلك تطور، ويقوم هذا المفهوم على فلسفة مفادها أن الوصول على مستوى من الجودة وتحقيق إنتاج بدون أخطاء. واعتمدت عليه إدارة الجودة الشاملة فيما بعد، ويقوم هذا المفهوم على فلسفة مفادها أن الوصول إلى مستوى عالي من الجودة، وتحقيق إنتاج بدون أخطاء يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات بدءاً من مرحلة تصميم المنتج وإنهاء إلى مرحلة وصوله للسوق

و. مرحلة إدارة الجودة الاستراتيجية:

ويرمز له بـ (S.Q.M) امتدت هذه المرحلة ما بين 1970م-1980م: وذلك بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين الشركات وذلك لكسب حصص من السوق خاصة من قبل الشركات اليابانية حيث أن شركة I.B.M هي أول شركة أمريكية تبنت إدارة الجودة الاستراتيجية، حيث عملت على استراتيجية تتضمن:²

- إرضاء الزبون وتلبية حاجياته.

¹ عمر وصفي عقيلي: المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، عمان ، الاردن، ط1، 2001 ص ص 42-44.

² فواز التميمي وأحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9000، دار الكتاب العالمي، الأردن، ط1، 2008، ص 25

- الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي إلى قاعدته.
- المطلوب هو تحقيق الجودة في كل شيء، الأنظمة، الثقافة التنظيمية، أساليب وإجراءات العمل.

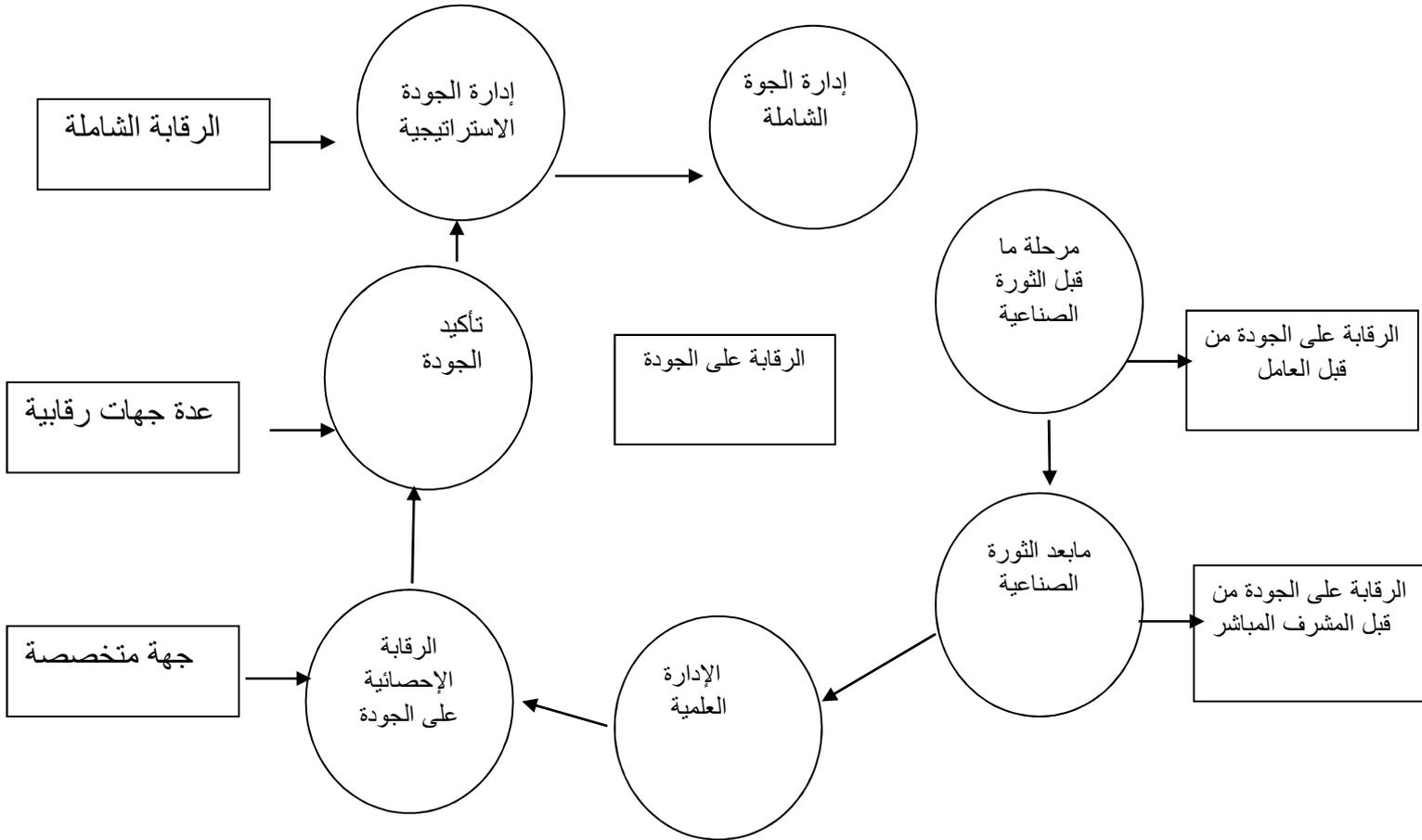
ز. مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

ظهر هذا المفهوم بعد 1980، بسبب تزايد المنافسة العالمية وإكتساح الصناعة اليابانية للأسواق وخسارة الشركات الأمريكية واليابانية لحصص كبيرة من السوق.

وفي ظل هذه الظروف قامت الشركات الأمريكية بتطوير مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية وإستخدمت أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة¹

¹ فواز التميمي، مرجع سابق، ص 26، 27.

الشكل 04: التطور التاريخي لإدارة الجودة



المصدر: عمر عقيلي، 2012 ، ص 21

3. أهمية وأهداف إدارة الجودة:

أهمية إدارة الجودة:

. تُعد الجودة من بين الإهتمامات الكبرى للمؤسسات، خاصة مع ظروف المنافسة التي تعيشها والتي استدعت منها تأقلم وتكيف دائم مع أذواق ورغبات الزبائن والمستهلكين، الذين أصبحت الجودة بالنسبة لهم هي العامل المحرّك لسلوكهم بدل الأسعار، وهذا ما يعكس أهمية الجودة لدى المؤسسة والمستهلك على حدّ سواء، تظهر أهمية الجودة من خلال:

أ. المخاطر التي قد تتحملها المؤسسة جراء عدم إهتمامها وتحقيقها للجودة: ونذكر منها:

زيادة شكاوى الزبائن والمستهلكين، بسبب عدم تلبية المؤسسة لحاجاتهم ورغباتهم¹

- تأثر سمعة المؤسسة في السوق
- تراجع حجم الطلب على منتجاتها
- زيادة التكاليف الناتجة عن حالات عدم المطابقة، والانحرافات، والإصلاحات، والتعويضات الناتجة عنها
- تراجع أرباح المؤسسة وحصتها في السوق .

ب. المزايا التي تستفيد منها المؤسسة جرّاء إهتمامها وتحقيقها للجودة: ونذكر منها :

- تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين وكسب ثقتهم ورضاهم² .
- تحسين سمعة المؤسسة في السوق .
- جذب أكبر عدد من المستهلكين والزبائن . .
- تحقيق ميزة تنافسية في السوق من خلال الجودة.

¹ احمد سيد مصطفى :إدارة الجودة الشاملة الايزو 9000، مطابع الدار الهندسية، مصر، 1998، ص ص77-79
² مأمون الدرادكة، وطارق الشبيلي ، وآخرون :إدارة الضامنة، دار الصفاء لطباعة والنشر، عمان، ط1، 2001، ص ص 53،54

• القدرة على رفع الأسعار

• تحسن مردودية نشاطات المؤسسة، وبالتالي زيادة أرباحها وارتفاع حصتها في السوق.

و مما سبق فالمخاطر التي قد تتحملها المؤسسة في حالة إهمالها لجانب الجودة في منتجاتها، ستكون سبباً في سعيها للإهتمام أكثر بهذا الجانب لتجنب هذه المخاطر، وللإستفادة من مجموع المزايا والفوائد السابق ذكرها التي قد تستفيد منها نتيجة هذا الإهتمام، وهذا ما يعكس لنا أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة والمستهلك على حدّ سواء بإعتبارها مصدر لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين والزبائن وكسب ثقتهم ورضاهم، ومصدراً لتمييز المؤسسة وضمان بقائها وإستمراريتها في السوق وفي مجمل ما سبق ذكره نستنتج أن الجودة مجموعة المواصفات والخصائص التي لا بد من توفرها في المنتج

• مصدر لجذب المستهلكين والزبائن

• مصدر لتلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين

• مصدر للميزة التنافسية للمؤسسة، وزيادة أرباحها وتحسين مكانتها التنافسية في السوق .

وعليه فقد أصبحت الجودة مسعى العديد من المؤسسات التي حاولت تجسيدها في كامل

نشاطات وعمليات المؤسسة بدل حصرها في المنتج النهائي، أي إضفاء صفة الشمولية

عليها لتحقيق "الجودة الشاملة"¹.

ب. أهداف إدارة الجودة:

تهدف فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق التكامل في جهود الشركات لكسب الميزة التنافسية

بإدخال التحسين المستمر على سائر مكونات الثقافة التنظيمية للشركات، وتتجلى أهدافها كالآتي:

• زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

¹ مؤمنون الدرادكة، مرجع سابق، ص 54

- إرضاء المستفيدين والتفوق والتميز على المنافسين.
- زيادة إنتاجية كل عنصر في المنظمة.
- زيادة حركية ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات المحيطة بها في البيئة.
- ضمان تحسين التواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة.¹
- زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل.
- وتحسين اقتصاديات المنظمة.
- تقليل إجراءات العمل الروتينية وإختصارها من حيث الوقت والتكلفة..

4. أهم المقاربات الأساسية لدراسة الجودة:

أ. مقارنة جوزيف جوران:²

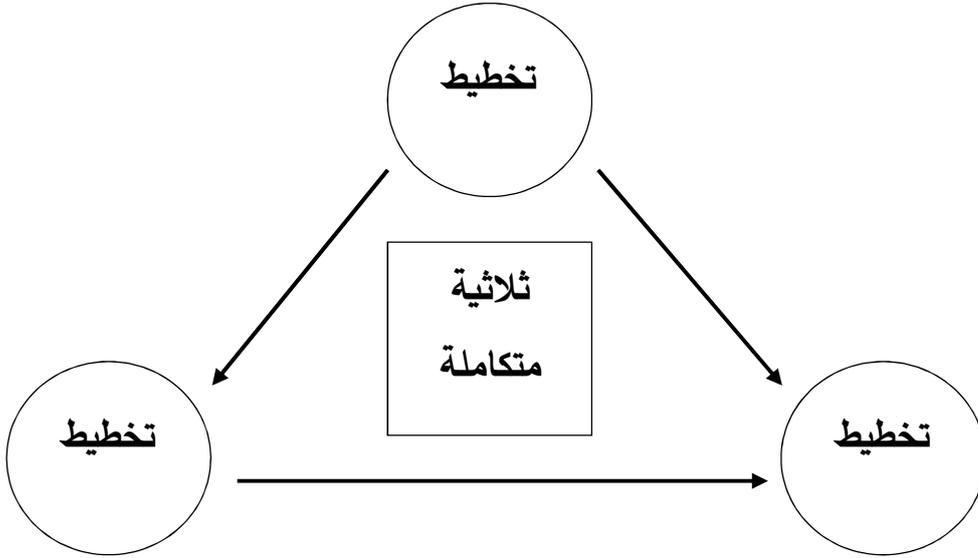
يعتبر جوران أحد أهم المهندسين الأوائل الذين ساهم في بناء "ثورة الجودة" باليابان ولقد إلتحق جوران بعد تخرجه من الجامعة في عام 1924 بالعمل في شركة "WESTERN ELECTRIC" بوظيفة التحقق من الجودة وفي عام 1951 استطاع جوران من نشر أول كتاب له عن ضبط الجودة الذي اعتبر فيما بعد عملاً بناءاً في هذا المجال ، وقد وصل إلى اليابان بعد مضي أربعة أعوام من وصول ديمينج إليها وقد أسس معهد جوران في العام 1979 ، وقد عرض جوران فلسفته فيما يخص الجودة على شكل ما يسمى "بثلاثية الجودة" حيث أكد أن إدارة الجودة الشاملة تشمل ثلاث عمليات وهي:

- تخطيط الجودة QUALITY PLANNING.
- الرقابة على الجودة QUALITY CONTROL.
- تحسين الجودة QUALITY IMPROVEMENT.

¹فواز التميمي مرجع سابق ص 75

² عبد الستار علي: تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، ط1، 2012، ص 68.

شكل رقم 05: ثلاثية إدارة الجودة عند جوران



المصدر عبد الستار علي: 2008، ص، 07

ومن أهم اسهاماته ما يلي:

- الخطوات العشرة لتحسين الجودة.¹
- بث أهمية التحسين في الأفراد العاملين واعتبار الجودة حاجة أساسية.
- وضع سياقات معينة لتحقيق التحسين.
- تعبئة وإعداد النظام الذي يلائم الأهداف الموضوعية.
- القيام بعمليات التدريب.
- توثيق الأعمال.
- تحسين الجهود المبذولة وبخاصة المتميزة
- الإحتفاظ بسجلات خاصة بالنتائج النهائية لكلا من العاملين والأقسام.
- توضيح الأساليب الممكن الإعتماد عليها في حل المشكلات.
- العمل المستمر والدؤوب لتحقيق أفضل النتائج.
- إتساع عمليات التحسين في جميع أقسام المنظمة.

ب. مقارنة فيليب كروسبي Philip Crosby:

شغل كروسبي مناصب عديدة فقد كان مهندس متخصص بالمغولية وساهم في مشروع بيرشن للصواريخ الذي حقق أعلى مستويات الجودة ، ثم شغل منصب رئيس لشركة لشؤون الجودة لمدة 14 عام ، ثم أسس منطقة استشارية متخصصة في تطبيقات الجودة ITT البرق والهاتف عام 1979 وكان قد بدأ عمله بوظيفة مفتش للإنتاج في خطوط الإنتاج ، وقد اجتمعت لديه معارف كبيرة بعد خبرة 25 عام في مجال² الجودة فأصدر العديد من الكتب حولها وتتركز إسهاماته في مجال الجودة في برنامجه ذو الأربعة عشر

نقطة الذي يطلق عليه المعيب الصفري ZERO DEFECTS ومن أهم إسهاماته:

¹زيد منير عبودي، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص 88.

²²² رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة:إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص 63

• المسلمات الأربعة للجودة لدى فيليب كروسبي

- تعريف الجودة: هي المطابقة للمواصفات.
- نظام الجودة: وقائي يقوم على منع الخلل.
- معيار الأداء: وهو المعيب الصفري.
- مقياس الجودة: يساعد على قياس الكلف المتعلقة بالجودة¹.

• ب. المبادئ الأربعة عشر لبرنامج تحسين الجودة:

إلتزام الإدارة العليا بتحسين الجودة إبتداء من الأعلى ويتم التأكد من منع المعيب الصفري لجعله في أدنى مستوياته².

- قياس الجودة لأجل تحديد حالة الجودة لكل نشاط وتحديد مجالات التحسين المطلوبة.
- تقويم كلف الجودة لتوفير مؤشر للموقع الذي يجري فيه العمل التصحيحي وتحسين الجودة.
- رفع مستوى الإدراك بأهمية الجودة لدى مختلف العاملين.
- إتخاذ الإجراءات لتصحيح الإنحرافات عن طريق إتخاذ الخطوات السابقة.
- الإلتزام ببرنامج المعيب الصفري وإعلانه لكافة العاملين لأنه يمثل هدف الشركة.
- تدريب المشرفين لأجل تنفيذ الأدوار بفاعلية في برنامج تحسين الجودة.
- تخصيص يوم المعيب الصفري لإبلاغ كافة العاملين بانجزاتهم المتحققة.
- وضع الأهداف لتحقيق النتائج المطلوبة عن الجودة.
- إبلاغ الإدارة بالمشاكل التي تعيق تحقيق أهدافهم عن المعيب الصفري.
- وجود برنامج للمكافآت وتشجيع العاملين المتميزين وتقديرهم.

¹ رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة: مرجع سابق

² وداد قاسم اللامي، اميرالبياتي: إدارة الانتاج والعمليات ورتكزات معرفية وكمية، دار البازوري العلمة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط2008، 1، ص533

- تشكيل مجلس الجودة لأجل تحقيق إجتماعات منتظمة والتقدم في مجال الجودة.
- إعادة جميع الأمور السابقة للتحقق من تحسين الجودة لأنها عملية مستمرة

ج. مقارنة مالكوم بالدريج:

يعتبر مالكوم بالدريج (Malcom Balrdj) أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية ، حيث ويرى بالدريج

أن الجودة الشاملة هي ثرة على القديم وتغير شامل لكل المكونات المنظمة وذلك بهدف:¹

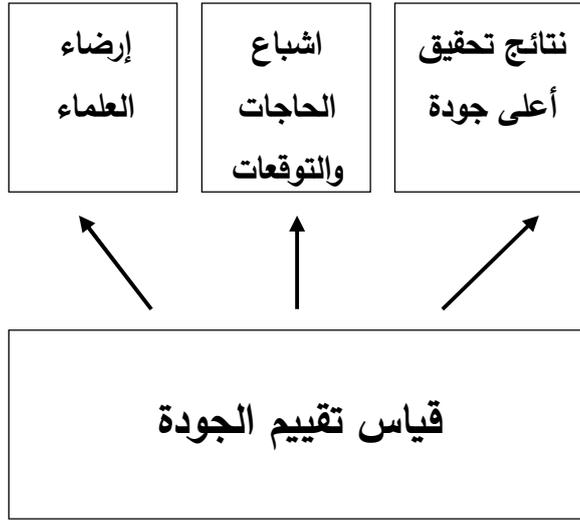
- إرضاء العميل من خلال تقديم جودة عالية وبشكل مستمر .
- تقديم المنفعة الخير للبيئة والبعد عن أي تصرف يضر بها.
- وتقوم هذه المقاربة على سبعة مبادئ وهي:
- ضرورة توفير القناعة الكافية لدى الإدارة العليا بجدوى وفائدة الإدارة الشاملة مع التركيز على أهمية الدور الذي تقوم به الإدارة الوسطى والمباشرة.
- ضرورة جعل تحقيق الجودة مترابطة مع اشتغالها على العناصر التالية:
- ثقافة تنظيمية.
- أهداف استراتيجية بعيدة المدى.
- تغيرات جذرية على الأداء التنظيمي.
- وضع نظام للمعلومات يمكن توفيرها في الوقت المناسب مع تحديث المستمر لها.
- إعادة تصميم العمليات بما يضمن ما يلي:
- توفير درجة عالية من المرونة والسرعة في العمل.
- التأكيد على وجود منع الأخطاء في العمليات.
- إدارة وتنمية الموارد البشرية يضمن:

¹رعد عبد الله الطائي، عيسى قعادة: مرجع سابق ص 204

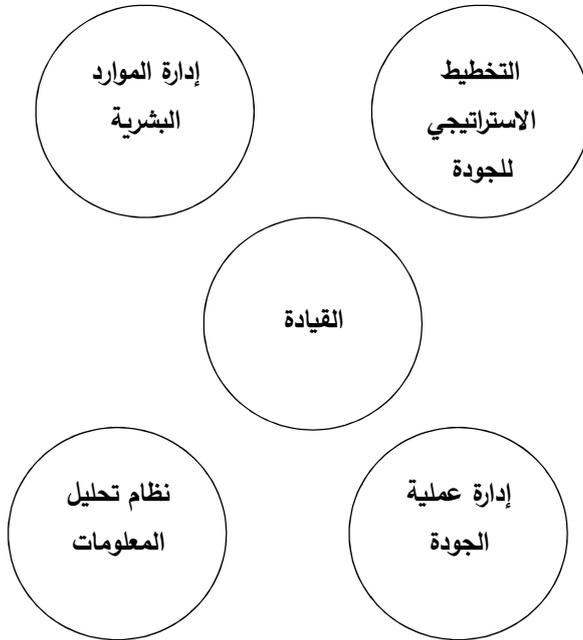
- مشاركة العاملين وإدماجهم في تخطيط الجودة الشاملة.
- تبني أسلوب فرق العمل بهدف تحقيق التعاون والجهود المشتركة.
- العناية بصحة العاملين.
- تبني سياسة تقيس وتقيم أداء العاملين.1
- وضع نظام لقياس وتقييم مستوى الجودة المنجزة في جميع العمليات بشكل يضمن مقارنة سليمة بين مستوى جودة المنظمة ومستوى الجودة الذي يحققه المنافسون.
- أن تحقق رضا المستهلك يتطلب معه:
- التفاعل المستمر مع العميل من خلال الاتصال به.
- قياس ردود فعل العميل واتجاهاته وشعوره نحو المنظمة.
- تحديد ودراسة احتياجات ومتطلبات العملاء.
- ضرورة المقارنة بين مستوى رضا عملاء المنظمة مع رضا العملاء في المنظمة المنافسة.
- وفيما يلي شكلا يوضح مقارنة مالكوم بالدريج.

¹ رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة: مرجع سابق ، ص205

الشكل 06: توضيح مقارنة مالكوم بالدريج



الشكل 07: توضيح آخر لمقارنة مالكوم بالدريج



المصدر: زيد منير عبودي، مرجع سابق، ص 91

5. أسس و مبادئ الجودة:

تتمثل أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:¹

أ. مبدأ التخطيط الاستراتيجي:

على إدارة الجودة الشاملة أن تتولى مهمة التخطيط الإستراتيجي؛ لأنه هو الطريقة الوحيدة حتى يتم توجيه المهام نحو الهدف المحدد. ويجب دعم الخطة الإستراتيجية للميزة التنافسية، من خلال العمل على التجديد، التطوير والإبتكار في مواجهة أي ظروف مفاجئة في الوضع الراهن

ب. مبدأ التركيز على العميل :

نجاح المنظمة يعتمد على رضا الزبون عن المنتجات (سلع أو خدمات) التي تقدمها له، لذلك العميل هو المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة، لأنه هو أول من يحكم على جودة المنتج وأول من يقيمه، فيقع على عاتق المنظمة أن تعرف ما هي متطلبات الزبون وما هي إحتياجاته.

• التحسين المستمر:

هو إدخال كل التحسينات المستمرة على كافة مجالات العمل في المنظمة. وأول مرة ظهر فيها التحسين المستمر هو بعد الحرب العالمية الثانية في اليابان؛ لأنها قامت بإعتماد إعادة البناء. ومن نفس الفكرة قامت الشركات اليابانية بإعتماد هذا الأسلوب. ويشمل التحسين المستمر على التحسين الإبداعي والتحسين الإضافي.

• تركيز على العمليات :

هي المهام المرتبطة مع بعضها البعض التي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات، فهي تؤثر بشكل مباشر في المنتج الذي تقوم بإنتاجه يرتبط بالجودة، فحتى تحقق المنظمة الجودة

/ ولاء عضيبات: مبادئ الجودة الشاملة اليوم 2020/07/28 الساعة 11:12 <https://e3arabi.com>،¹

المطلوبة منها يجب أن تعمل على تصميم العمليات أو إعادة تصميمها، إمّا بشكل كامل أو شكل جزئي¹.

ج. مبدأ القيادة الإدارية:

إن أسلوب الحياة الجديد الذي أكدته فلسفة إدارة الجودة الشاملة مفادها يتمثل بإدارة البحث والتقصي الذي يمتاز بقيام القائد بالبحث والتقصي عن أعمال المنظمة كافة ومعرفة سيرها والإستماع إلى مشاكل العاملين في الوقت نفسه. فضلا على تدريبهم على التكنولوجيا الجديد في أعمالهم وتحسين أداء العاملين ووبناء اعليه، تكون الإمكانيات الوظيفية التي يتوجب على قادة إدارة الجودة الشاملة التمتع بها بما يميزهم عن إمكانات المدراء التقليديين.

د. مبدأ اندماج العالمين ومشاركتهم:

إن منهج إدارة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة الجميع، على أساس أن المشاركة تعد من أهم المرتكزات لنجاح هذا النموذج ولكن غالبا ما يساء تقدير المشاركة التي تعد من أهم العناصر التي تساعد في:

• تزيد من إمكانية تصميم خطة².

• تزيد كفاية صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة

هـ. مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:

إن تكامل التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يتمثل بالمعلومات التي تتوافر للإدارات العليا بما يعزز عملية صنع القرارات، التي تستند إلى الحقائق الفعلية التي يتم الحصول عليها من مختلف الجهات

¹ جباري فادية: تأثير الجودة الخدمة على رضا العميل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة ابوبكر بلقايد، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، تلمسان، 2010 ص 23-26
² السعيد مبروك الإبراهيم: إدارة الكتابات الجامعية وإتجاهات الإدارة المعاصرة، دار المجموعة العمومية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ص 148

في المنظمة، فهذا سيحقق قاعدة معلوماتية مهمة تستطيع المنظمة الرجوع إليها عند الحاجة في اتخاذ القرارات المهمة.

أما أهم المبادئ الرئيسية والتي قدمها ديمينج في مجال الجودة فتتمثل في:¹

• شجع دائماً العمل الجماعي وأزال العوائق التي تفرق بين الإدارات، لجعل الأفراد يتعاونون بدلاً من المنافسة.

• جعل الجودة جزءاً لا يتجزأ من نسيج العملية تعتمد على الفحوصات والإختبارات الصادقة ، لكي يتخلص من الأخطاء كلياً.

• يشجع العلاقات طويلة المدى بين الموظفين والممولين والعملاء قوامها المصلحة المتبادلة.

• زود المديرين والموظفين بكل التدريب الذي يحتاجونه للمشاركة الكاملة في عملية التحسين.

• يجب أن تشارك الإدارة العليا في هذه الجهود لضمان استمراريتها في المدى الطويل.

• وأيضاً هناك بعض المرتكزات على المؤسسات الالتزام بها.

ويمكن تلخيص أسس إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:²

• إعتقاد الجودة كمعيار لتحقيق الميزة التنافسية وهذا نظراً للدور الذي تلعبه الجودة في معادلة المنافسة.

• أن يكون أساس في نشاط المؤسسة تحقيق الجودة لإرضاء المستهلك بالدرجة الأولى.

• شمولية الجودة في المؤسسة من وظيفة الشراء إلى وظيفة الإنتاج وإنهاء بخدمة ما بعد البيع.

• أن يكون أساس إدارة الجودة الشاملة هو علاقة العمل بالمورد.

• ضرورة ترابط جودة التصميم بجودة التنفيذ عن كل عملية بالمؤسسة.

• أن يعتمد على دراسة متطلبات وحاجيات المستهلك في إدارة الجودة بالمؤسسة

¹ عبد الله حسن المسلم، إدارة الجودة الشاملة، معايير (الايزو)، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015، ص 20.

² علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9000، دار الغريب، القاهرة، مصر، 1995، ص 43.

ثانيا: الإطار النظري للخدمة العمومية

1- ماهية الخدمات العمومية:

-**تعريف الخدمة:** يعرفها فيليب كوتلر بأنها نشاط أو إنجاز مرتبط بعملية تبادلية يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساسا غير ملموس ولا ينتج عنها أية ملكية، وإن انتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبطا ماديا، وعلى ضوء هذا التعريف يمكن القول إن الخدمة هي عبارة عن أنشطة غير ملموسة من خلال عملية تبادلية للمنافع بين الطرفين، وقد تكون مقترنة بمنتج مادي أو العكس، مع عدم إمكانية نقل ملكيتها.¹

-**تعريف الخدمة العمومية:** هي عبارة عن نشاط يخدم المصلحة العمومية والتي تتكفل بها الإدارات العمومية وهذا التعريف يعمل في طياته معنيين مختلفين:²

- المعنى المقيد: إدارة نشاط معين من طرف الإدارات العمومية في كل الأموال أنه مستوحاة من المصلحة العمومية، ولا تمثل تلك الإدارات دائما صفات نشاط الخدمة العمومية.
- المعنى الواسع: لا ترتبط دائما الخدمة العمومية بالإدارات العمومية، حيث أنه في الواقع يمكن للخوارج في ضمان إدارة هذه الخدمة خارج إطار القانون العام الذي يعلم سير الإدارات العمومية.

تعرف الخدمة العمومية أيضا على أنها تلك التي تعد تقليديا خدمة فنية، تزود بصورة دائمة مؤسسة عمومية كاستجابة لحاجة عمومية، ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمون على إدارتها مبادئ المساواة والإستمرارية والملائمة لتحقيق المصلحة.³

ومن خلال التجربة يمكن اعتبار الخدمة العمومية بأنها محصلة كل نشاط عمومي هدفه تلبية حاجيات المواطنين سواء من طرف مؤسسة القطاع العمومي أو مؤسسات القطاع الخاص، وهذا في إطار تحقيق المصلحة العمومية، كما تكون هذه الخدمة مباشرة أو غير مباشرة من طرف المسؤولية لضمان تحقيق المساواة والاستمرارية في تقديم نشاط أي خدمة عمومية.

¹Philip Kotler marketing management, 13eme edition, person, education, paris, 2009, page 52.

² Jaques chevallier, essai sur la motion juridique de service public sur le site :

http://www.U-picardien.fr/labo/consulte_la_24/02/2020 pg139.

³المرسي السيد حجازي: اقتصاديات المشروعات العامة النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، 2004، ص ص 29 ، 30.

2. أهم المقاربات للخدمة العمومية

أ. مقارنة تالكوت بارسونز:

حيث ربط تالكوت بارسونز الخدمة في معناها بمجال سوسيولوجيا التنظيم، من خلال تعامله مع التنظيم بوصفه نسق إجتماعي يتكون من مجموعة أنساق فرعية، لديه أهداف محددة وواضحة يسعى لتحقيقها في ظل متطلبات وظيفية يلتزم بمواجهتها، وهي المؤامة، تحقيق الأهداف، التكامل، والكون، كما ناقش العلاقة التفاعلية القائمة بين التنظيم والبيئة الخارجية من خلال تحليل أليات ومكانيزمات إعداد وتلبية الموارد التي يحتاجها التنظيم لتحقيق أهدافه، رابط هذه الميكانيزمات بثلاثة أنواع من القرارات: سياسة تتعلق بالتنظيم، توزيعية تهتم بتوزيع المسؤوليات بين الأشخاص والتنظيمات الفرعية، وتوزيع الموارد وقرارات التنسيق التي تحافظ على تعامل التنظيم وتقديم الخدمات.

ب. مقارنة جوردن هيرت

يعتبر جوردن هيرت أول من أسهم في تطبيق نظرية الأنساق في الخدمة الاجتماعية، حيث أن الخدمة أعتمدت منذ الخمسينيات من القرن الماضي على علم الإجتماع كمصدر للمعرفة، مما أدى إلى تأثير الخدمة الاجتماعية، على الأنساق العامة، ويرى هيرت أن نظرية الانساق العامة كأداة للبناء المعرفي تتلاءم مع طبيعة الخدمة والنسق ما هو إلا مجموعة من العناصر المنظمة والمتداخلة التي يترتب بعضها على البعض الآخر لتحقيق الوظيفة الكلية، فالفرد والأسرة والكلية والجامعة كلها، تتكون من عناصر متعدد تعمل معا لتحقيق وظيفة معينة.¹

ج. مقارنة فيليب كوكلز:

يعتبرها فيليب كوكلز وهو مفكر وبروفيسور في التسويق الدولي في جامعة فورت وسترن ومؤلف كتاب "أساسيات التسويق"

أن الخدمة هي أي عمل أو أداء ملموس يقدمه طرف إلى آخر دون أن ينجر عنه ملكية أي شيء، وإنتاجية الخدمة يمكن أن تكون مرتبطة أو غير مرتبطة بالسلع المادية.

¹ www.el3arabi.com 23/08/2020 11.30

3. أنواع الخدمة العمومية:

هناك تقسيمات مختلفة للخدمة العمومية ومن بينها:

أ. **خدمات ضرورية لأفراد المجتمع:** بإختلاف توزيعهم على أرض الدولة الواحدة، وبإختلاف فئات المجتمع وطبقاته، حيث هناك خدمات لا يمكن الاستغناء عنها مثل "النقل العمومي، وما يلاحظ على هذا النوع من الخدمات أنها لم تعد حكرا على الدولة وإنما صارت قابلة للتقدم من قبل الخواص، وتتم إدارتها على أسس تجارية، حيث تطبق عليها معايير الربح.

ب. **خدمات ذات منفعة إجتماعية أو ثقافية:** يستفيد منها أفراد المجتمع فهي خدمات يستفيد منها بعض شرائح المجتمع ككل، لذلك يتعين على السلطات تشجيعهم على الإقبال عليها، ومن بين هذه الخدمات يتم ذكر خدمات المكتبات العمومية، المتاحف، المنتزهات العمومية.

ج. **الخدمات رأسمالية مكلفة:** لا تقتصر منفعتها على الجيل الحالي وإنما تمتد إلى الأجيال القادمة مثل: بناء المدارس والمستشفيات والجامعات، حسب هذا التقسيم فيمكن إدراج هذا النوع من الخدمات العمومية كالتالي:

• خدمات عمومية مرتبطة بسياسة الدولة:

وهي خدمات مرتبطة أساسا بالدور التقليدي للدولة وذلك في مجالات العدالة، الأمن، الدفاع، المالية العمومية.

✓ خدمات عمومية ذات الطابع الاجتماعي والثقافي:

الخدمات التي تشمل التعليم، الصحة والمساعدات الاجتماعية.

✓ خدمات عمومية ذات طابع اقتصادي وتجاري:

ظهرت هذه الخدمة مع التطور الملحوظ لدور الدولة في الحياد الاقتصادية، وفي تحقيق رفاهية الأفراد في مجال احتياجاتهم الأساسية في ميدان نقل الاتصالات.¹

¹ عبد المطلب عبد الحميد: التمويل المحلي والتنمية المحلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001 ص ص 62، 63

4. خصائص الخدمة العمومية

إن للخدمات العمومية خصائص متميزة التي إستمدت من المبادئ الأساسية التي تحكم المرافق العامة منها:

أ. خاصية المساواة:

يعبر هذا المعيار عن عدم التمييز بين المواطنين على أساس الأصل، المعتقد، اللون، الانتماء الحزبي، فهذه الخاصية تفرض المساواة بين المستفيدين في حالة وجودهم في وضعيات متماثلة ويستمد هذا المبدأ وجود من الدساتير، المواثيق العالمية وإعلانات الحقوق التي تقضي بالمساواة أمام القانون، وبذلك أمام المرافق العمومية كل المواطنين سواسية أمام القانون.

ب. خاصية التطور والتكيف:

هذه الخاصية تسمح بتكيف محتوى الخدمة العمومية مع التطور الاجتماعي والتقدم التقني من جهة وإحتياجات المستفيدين من جهة أخرى، مثل الإنتقال من الإعتماد على الإدارة الورقية إلى الإدارة الإلكترونية لمجاراة التطورات التكنولوجية وسرعة إنتقال المعلومات والمعطيات.

ج. خاصية المجانية السلبية:

اعتاد معيار المساواة بين الموظفين في حالة ما إذا كانت وضعياتهم متباينة من حيث مستوى الدخل، يتم إعتماد سلم يبين هذا التباين، بحيث يدرج في أعلى هذا السلم الخدمات العمومية التي يكون الوصول إليها مجانيا للجميع مثل خدمة الصحة، الأمن ثم ترتيب الخدمات تنازليا حسب نوعية الخدمة ومستوى دخل المستفيد، بحيث تتعدد التغيرات وتندرج إلى غاية أسفل السلم، أين يقتضي المساواة في التعامل بالحصول على الخدمة العمومية بمقابل مثل أغلبية الخدمات ذات صفة الصناعية والتجارية.¹

¹عبد المطلب عبد الحميد: مرجع سابق، ص 70

د. خاصية الشمولية:

انطلاقاً من مفهوم الخدمة العمومية كونها خدمة أساسية يكون حق الإستفادة منها مكفولاً لكل المواطنين، لأنها تعتبر ضرورية ومن ثم فإن هذه الخدمة ينبغي أن تكون في متناول جميع المواطنين والسماح بالوصول إليها بشروط مواتية لقدراتهم مستويات معيشتهم.¹

هـ. الخاصية الفعالية:

الخدمة العمومية هي كل الأنشطة التي يثبت فيها عجز السوق في التصحيح الذي يحصل في حالات الإستغلال غير المتوازن بين مناطق الوطن - خلق فوارق جوهريّة - توفير بعض الخدمات العمومية الجوارية في مجال النقل، الكهرباء، الغاز، الإتصالات، التعليم، الصحة، الأمن و شق الطرقات في المناطق ذات الكثافة السكانية الضعيفة، يسهم في خلق التوازن الجهوي والحفاظ على موازنة النشاط الإقتصادي خارج التجمعات السكانية الكبرى، وعليه فإن مثل هذه الخدمات الإجتماعية تجعل تهيئة وتنمية هذه المناطق أكثر فعالية.

و. خاصية التضامن:

الخدمة العمومية ماهي إلا تعبير عن التضامن الإجتماعي بين المواطنين بسبب الدخل أو الإعاقة الصعبة لذا فالخدمة العمومية تصنف مهامها إلى ثلاثة أصناف، وفق معيار التضامن الاجتماعي وهي:

- تهدف إلى جعل الخدمة العمومية مادية ومالية في متناول المهديين بالفقر والتهميش.
- مهام تهدف إلى المساهمة في تشجيع الاستعمال الفعال والعاقل للموارد المشتركة.

5. أهمية الخدمة وعناصرها:

أ. أهمية الخدمة العمومية

تتطوي الإدارة العمومية على أهمية كبيرة حيث تتسم الإدارة العمومية بالأهمية التالية:

- الإدارة العمومية أداة لتنفيذ سياسات الدولة.
- أصبحت الإدارة العمومية أحد ركائز تطور المجتمعات.

¹عبد المطلب عبد الحميد: مرجع سابق، ص 71

- تمثل القاعدة الثانية إلى جانب الحكومة في تشكيل السلطة التنفيذية، كما تمثل صورة الدولة بالنسبة للمواطن بالإضافة إلى المساهمة في رسم السياسات العمومية وتنفيذها.
 - تساعد على إستغلال الموارد البشرية والمادية المتوفرة.
 - ضمان نجاح المشروعات على جميع الأنشطة الإقتصادية، الزراعية، الصناعية والخدماتية، وتحقيق أهدافها.
 - المساهمة في نجاح خطط التنمية الإقتصادية والإجتماعية وتحقيق الرخاء الإقتصادي للدول.¹
- ب. عناصر الخدمة العمومية:**

للسير الحسن للإدارة العمومية يجب أن تتوفر العناصر التالية:

• **العنصر البشري:**

يشمل العنصر البشري كل الموظفين بالإدارات العمومية، والذين يخضعون لنظام قانون متميز ومختلف عن نظام القانون الساري على عمال القطاع الخاص أي أن العنصر البشري يعد أحد العناصر تقدم الإدارة العمومية وحسن اطلاعها بأعبائها الثقيلة ومهامها المتنوعة، فالوقوف على أفضل قواعد الإدارة واستخدام أحسن الإمكانيات، لا يمكن أن يؤدي حقيقة إلى حسن سير الإدارة العمومية وانتظام أعمالها.²

• **العنصر المادي:**

إذا كانت الإدارة العمومية تقوم على موظفيها الذين يتولون إنجاز أعمالها المختلفة، فإنها لا بد لها أن تستخدم كذلك كل الماديات تتمكن من النهوض بمهامها سواء تمثلت هذه الماديات في عقارات أو منقولات وسواء أكانت متكررة الاستعمال كالأثاث والآلات أم موارد استهلاكية كالأوراق المكاتب.

¹ عشور عبد الكريم: دور الإدارة الألكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة والجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص في العلوم السياسية والعلاقات الدولية كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة 2010، ص 48

الخلاصة

وفي الأخير نحاول ان نلخص ما تناولناه في هذا الفصل من مفهوم الإدارة الجودة والتطور التاريخي لها وأهمية وأهداف إدارة الجودة وأهم المقاربات الأساسية والاسس والمبادئ لإدارة الجودة بالإضافة الى ماهية الخدمة العمومية وأنواعها وخصائصها وأهم المقاربات وأهمية الخدمة العمومية وعناصرها .

الفصل الرابع: تأثير

الإدارة الإلكترونية

على جودة الخدمة

العمومية في الجزائر

الفصل الرابع: تأثير الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمة العمومية في الجزائر

اولا: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر

- 1) تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر
- 2) دور وأثر الإدارة الإلكترونية في ترقية الخدمة العمومية..
- 3) مؤشرات تطور الإدارة الإلكترونية في الجزائر.
- 4) اسهامات الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة المرافق العمومية المحلية-الجزائر-

ثانيا: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر

- 1) معوقات الإدارة الإلكترونية في الجزائر
 - 2) ايجابيات الإدارة الإلكترونية في الجزائر
 - 3) نتائج
 - 4) التوصيات
- خاتمة

تمهيد:

تسعى الدولة الجزائرية جاهدة لإصلاح للإدارة العمومية لمواجهة التحولات الدولية والقوانين المنافسة العالمية في ظل إنتشار الثورة الإلكترونية في قطاعات. تقابلها تحديات أمام زياده القدرة التنافسية للإقتصاد الوطني والإقتصاد العالمي ما الزمها العمل على رقمنة كل القطاعات الإدارية باستخدام الوسائل الإلكترونية الحديثة والدقيقة

إذا سناحاول من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على تأثير الإدارة الإلكترونية على جودة الخمة

العمومية في الجزائر وذلك في جانبين :

اولا: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر

ثانيا :تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر

أولاً: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر

1. تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر:

انطلاقاً من فكرة تحسين الإدارة العمومية والتكفل الجيد بمتطلبات المواطن وبتوعية الخدمات المقدمة له قامت الجزائر بعدة مشاريع لتحقيق ذلك.¹

يعتبر اندماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ثورة حقيقية في عالم الإدارة مفادها تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية، وظهور إدارة إلكترونية تعمل على حماية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه وتحقيق الاستخدام الأمثل للخدمات بسرعة عالية ودقة متناهية.

ارتبطت الجزائر بشبكة الانترنت عام 1994 عن طريق مركز البحث في الاعلام العلمي والتقني التابع لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وقد عدد الهيئات المشتركة في الانترنت سنة 1996 بحوالي 130 هيئة ليصل عدده سنة 1999 إلى 800 هيئة منها 100 هيئة في القطاع الجامعي و 50 في القطاع الاقتصادي، و 150 في القطاعات الأخرى، فقد أثبتت بعض الدراسات العامة التي أجريت بخصوص استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال والأجهزة الإدارية مفارقات مهمة يمكن أن نكتشفها من خلال التقرير الصادر عن هيئة معترف بها دولياً في المنتدى الاقتصادي الدولي -دايفوس- الذي بين أن الجزائر في مجال مالكي أجهزة كمبيوتر شخصية تحتل المرتبة 111 عالمياً، وفي مجال عدد المشتركين في شبكة الأنترنت تحتل المرتبة 88 عالمياً، وفي مجال مستخدمي الانترنت تحتل المرتبة 91 عالمياً، ومجال استخدام الانترنت في المدارس احتلت المرتبة 123 عالمياً، كما أن الجزائر شرعت في تنفيذ برنامج أسرتي 01 والذي يهدف على تمكين كل أسرة جزائرية من الحصول على حاسب آلي وذلك في أفق 2010 كما يعد هذا البرنامج وسيلة لرفع معدل وصول المجتمع لشبكة المعلومات العالمية، بحكم

¹ لقرع فاطمة العمري، دلال قريشي، هاجر جاهرية: الإدارة الإلكترونية في الجزائر ودورها في تحسين الخدمة العمومية، مجلة البديل الاقتصادي، العدد السابع، ديسمبر 2017، ص 9.

توفر العرض على التوصيل بشبكة الأنترنت بالإضافة إلى برنامج أسرتي 02 الذي يهدف إلى ربط كل المؤسسات التربوية بالتكنولوجيا الحديثة.

كما أعدت وزارة البريد والتكنولوجيا الاعلام والاتصال بداية من عام 2009 مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 والذي يعتبر من المشاريع الكبرى الذي أعدته الوزارة في إطار مشاورات شملت مؤسسات وإدارات عمومية إضافة إلى متعاملين اقتصاديين عموميين وخواص، كما شملت الجامعات ومراكز البحث والجمعيات المهنية¹ التي تنشط في مجال العلوم التكنولوجيا الاعلام والاتصال، ومن هذا المنطلق يرمي هذا البرنامج الاستراتيجية إلى الإسراع في تشييد مجتمع المعلومات والاقتصاد الرقمي في الجزائر من خلال تعميم استخدام التكنولوجيا الحديثة، في كافة القطاعات مما يساهم في عصنة الإدارة العمومية، ويجعلها تقدم خدماتها بشكل أفضل وأبسط للمواطنين وبذلك يعتبر هذا البرنامج بمثابة استراتيجية وطنية شاملة ومتكاملة لتأطير وتحيين السياسة الوطنية لتكنولوجيا الاعلام والاتصال، والتي تشكل إحدى القنوات لتنفيذ الاتجاهات الكبرى للسياسة الوطنية للتنمية.

2- دور الإدارة الإلكترونية في ترقية الخدمة العمومية:

إن ترشيد الخدمة العمومية يدفع إلى ضرورة اعتماد مراكز خدمة المواطن الذي يبني على وجود مراكز قادرة على الاتصال بكافة إدارات الدولة تستطيع بالنيابة على المواطن متابعة كافة معاملاته بينما فيها تلك المعاملات التي تتم عبر أكثر من إدارة واحدة، حيث لا يضطر المواطن إلى الانتقال من إدارة إلى أخرى لمتابعة معاملته، إذ مع ازدياد اعتماد المنظمات الحكومية على أنظمة المعلومات الخاصة، مع ظهور شبكة الأنترنت وظهور خدمات المواقع الإلكترونية والبريد الإلكتروني على مستوى الدوائر الحكومية، أصبحت خدمة المواطن تتم من خلال الموقع الذي يخزن الطلبات المبرجة مسبقا لقبول الطلب وإرجاع نتائجه للمواطن، ومن ثم يتم تحويل خلاصة التعامل بين المواطن وجهاز الحاسوب إلى

¹ لقرع فاطمة العمري، دلال قريشي، هاجر جاهرية: مرجع سابق، ص 11

موظف الإدارة العامة الذي أصبح بعيدا تماما عن العملية الإجرائية المباشرة ويمكن تلخيص مظاهر تحسين الخدمة العمومية كأهم أثار تطبيق الإدارة الإلكترونية فيما يلي:¹

- **الدقة وسرعة الاستجابة واحترام المواعيد:**

تتحقق دقة تقديم الخدمات العمومية في إطار الإدارة الإلكترونية من خلال إنجاز الأعمال وفق معايير مضبوطة تمد من خلال أنظمة معالجة معلوماتية بشكل يحد من الأخطاء الإدارية ويمنع التجاوزات أثناء تقديم الخدمة، أما سرعة الاستجابة واحترام المواعيد، فتتحقق بدورها من خلال استخدام تقنية الشباك الوحيد للأنشطة الإدارية المتماثلة.

- **تقليل تكاليف الخدمة:**

ويمكن الاتصال عن بعد للحصول على الخدمة العمومية من خلال الاتصال عبر الخط دون الانتقال واعتماد الشباك الإلكتروني.

- **سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة:**

إن توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل كامل في الأداء الخدمة العمومية يؤدي إلى إمكانية المحاسبة على كل جزئيات تلك المهام والأنشطة، من خلال وجود النشر الإلكتروني. لكل مراحل الخدمة إذ لا مجال لإخفاء المعلومات ولا فرصة للاستثمار بخدمة جهات معينة دون أخرى.

- **فعالية منظمات الخدمة العمومية:**

إن التوجه للخدمات العمومية العامة الإلكترونية وجعلها بالقرب من المواطن سيمكن الإدارة القائمة على توفير الخدمة العمومية من خلال تسهيل توصيل الخدمات بشكل أفضل للمستخدم وتحقيق درجة

¹ المكي دراجي: دور الإدارة الإلكترونية، في تطوير الخدمة العمومية والمرفق العام في الجزائر، دراسة لنموذجي العدالة ووزارة الداخلية والجماعات المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، عدد 17، جانفي، 2001، ص 34.

عالية من الراحة والملائمة مقارنة بتسليم الخدمة وجها لوجه أو الاتصال المباشر مع المستفيد، كما يحقق أيضا السرعة في انجاز المهام وأداء الخدمات والحصول عليها أو طلبها والسهرة على اشباع رغبة المواطن، كما أن الإدارة الإلكترونية تؤدي إلى محدودية وقلة نسبة الأخطاء في الأداء، وزيادة على توفير واختصار الوقت لصالح طالبي الخدمة بشكل ينهي مشاكل التقيد الإداري والبيروقراطية وهذا ما يميز الأنشطة الإلكترونية.¹

آثار الإدارة الإلكترونية على الخدمة العمومية:

يمكن تلخيص أهم الآثار الإدارية الإلكترونية على الخدمة العمومية فيما يلي:

- تبسيط الإجراءات وتقليل كلفتها وإعطاء خدمة أكثر جودة.
- اختصار وقت وتنفيذ انجاز المعاملات الإدارية بدون أن يضطر العملاء إلى الانتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم مع ما يتوافق مع إهدار للوقت.² والجهد والطاقات.
- الدقة والموضوعية في العمليات المنجزة.
- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة المؤسسات الأخرى داخل وخارج.
- الاستغناء عن المعاملات الورقية واحلال المكتب الإلكتروني عبر الشبكات الداخلية وشبكة الانترنت مما يؤثر إيجابيا على عمل المؤسسة.

¹ المكي دراجي: مرجع سابق، ص 36.

² عاشور عبد الكريم: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة والجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص ديمقراطية ورشادة، جامعة منتوري، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية، قسنطينة، 2010/2009، ص ص 61، 62

3- مؤشرات تطور الإدارة الإلكترونية لسنة 2016 في الجزائر:

دفعت استراتيجية الإدارة الإلكترونية بفضل الانترنت ذوو التدفق السريع الهاتف الثابت من خلال بلوغ أكثر 70000 كلم من شبكة الاليف البصرية وهي التكنولوجيا تسمح بربط أسر ب 5 مرات من الأسلاك النحاسية من 20 ميغا أوكتي إلى 100 ميغا أوكتي.

وإضافة إلى الألياف البصرية عملت الجزائر على تحسين أنترنت الهاتف النقال من خلال إطلاق الجيل 4 في سنة 2016 وهو ما يسمح بتدفق أسرع ب 10 مرات مقارنة بالجيل 3 المتوفر منذ ثلاث سنوات ويسمح الجيل الرابع بتحميل أسرع للمضامين وارسال أفضل من هاتف ذكي أو من لوحة¹ الإلكترونية وتحميل الملفات ذات حجم كبير مما يساهم في تسهيل حياة المواطنين والمهنيين الذين يستعملون هواتفهم كوسيلة عمل فالنسبة لوزارة البريد والتكنولوجيا الاعلام والاتصال يندرج مشروع إطلاق تكنولوجيا الجيل الرابع ضمن أولويات السياسة الوطنية الرامية إلى عصنة الإدارة الجزائرية وجعلها أكثر قرب من المواطنين ومرفق عام ضمن خدمات مبسطة وذات جودة عالية للمواطنين، كما أطلقت الجزائر بالموازات مع إطلاقها التكنولوجيا الجيل الرابع " الدفع الالكتروني" لتسهيل المعاملات التجارية وتعد أيضا من بعض المراحل الرئيسية لمسار عصنة المنظومة البنكية ومنظومة الدفع المندرجتان في إطار استراتيجية الجزائر الإلكترونية وتسمح هذه الخدمة بشراء سلع أو خدمات من المواقع التجارية عن بعد بطريقة آمنة وسريعة، حيث منحت أزيد من 500000 كلمة سر لحاملي البطاقات البنكية (المقدر عددهم 1.3 مليون) كما تم إصدار البطاقات البيومترية والإلكترونية بالنسبة لجواز السفر وبطاقات التعريف البيومترية كخطوة هامة في عصنة ورقمنة الإدارة الجزائرية وجعلها مواكبة لتطورات العصر وسايرت التكنولوجيا والاعلام والاتصال، كما قامت بتحديث مصالح الحالة المدنية عبر 1511 بلدية²

¹ مجلة انماء اقتصاد والتجارة: الادرة الالكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية المحلية مع الإشارة إلى الجزائر، العدد الرابع، ديسمبر 2008، ص 17

² مجلة إنماء الاقتصاد والتجارة مرجع سابق ، ص 77

بأجهزة الاعلام الآلي، بالإضافة إلى الجهود المبذولة بعصرنة القطاع الاقتصادي الذي يعد ركيزة أساسية لتعزيز متطلبات الاقتصاد الرقمي، ولهذا الغرض قامت الجزائر بتكثيف الجهود الرامية إلى تحديث الإدارة وتغيير السلوكيات، حيث يتم في هذا الإطار إقامة مرصد للخدمة العمومية تستند له صلاحيات تقديم اقتراحات للمساهمة في معالجة الاختلالات والقضاء على البيروقراطية وانعدام الفعالية، حيث خصص لتحسين الخدمة العمومية ما بين 2000 و 2013 غلاف مالي يقدر بـ 1666 مليار دج، هذا ولقد صنف موقع المؤشر العالمي للابتكار الجزائر في 2014 من حيث استخدام الجزائر للخدمات الإلكترونية الحكومية في المرتبة 128 من أصل 135 دولة الأمر الذي يترجم النمو المتباطئ الذي حققته الجزائر نحو استخدام مفاهيم الحكومة الإلكترونية، في حين احتلت الجزائر المرتبة 150 عالميا من ناحية مؤشر تطور الحكومة الإلكترونية بحيث قدرت قيمة المؤشر بـ 0.299 وبلغت قيمة مكونات الخدمة الإلكترونية 0.065، أما البنية التحتية للاتصالات بلغت 0.193 في سنة 2016 حسب ما يوضحه الجدول

جدول 01: تطور الإدارة الإلكترونية لسنة 2016¹

RANK	COUNTRY	EGDI LEVEL	EGDI	ONLINE SERVICE COMPONENT	TELECOM INFRASTRUCTURE COMPONENT	HUMAN CAPITAL COMPONENT
171	Afghanistan	Low	0.2313	0.3043	0.1066	0.2830
82	Albania	High	0.5331	0.5942	0.3530	0.6520
150	Algeria	Medium	0.2999	0.0652	0.1934	0.6412

¹ مجلة إنماء الاقتصاد التجاري، مرجع سابق، ص 75 78.

جدول 2: عدد بطاقات CIB في الجزائر خلال الفترة 2008-2015

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
عدد البطاقات المتداولة	339374	569558	979933	1056018	1075989	1098566	1125689	1142145

في 04 أكتوبر 2016 خدمة الدفع الالكتروني متوفر لـ 11 بنك، 6 بنوك عمومية و 05 بنوك خاصة، وهناك نوعين من بطاقة CIB التي تصدرها البنوك الجزائرية البطاقة الكلاسيكية: توفر عملية الدفع والسحب ما بين البنوك وتمنح للزبائن وفق معايير تكون محدد لدى البنوك.

البطاقة الذهبية: وهي الأخرى تمنح وفق معايير تكون محددة لدى البنوك، ولكن هذه البطاقة بالإضافة إلى العمليات السابقة، تمنح لحاملها ائتمان أكبر وسقوف سحب وسرعة في إجراء التحويلات.

جدول 03: عدد استخدامات البطاقات البنكية في الجزائر

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013
عدد استخدامات السحب	1912400	2613781	3763775	5271326	4582279	5280881
عدد عمليات الدفع	2051	1450	1805	5299	7729	7732
عدد عمليات طلب الرصيد	/	/	306707	677374	402440	473409

ويلاحظ من الجدول ارتفاع عدد البطاقات البنكية وتطور عمليات الدفع وباستخدامها وكذلك عمليات السحب والاطلاع على الأرصدة وانخفاضها في 2012 يعود لعملية غلق الحساب غير المشغلة من قبل العملاء من طرف البنوك إضافة إلى توقيف عدد من البطاقات البنكية لمخالفات عملية أو تقنية قام بها العملاء كالسرقة والضياع أو بطلب من العميل نفسه.¹

¹ مجلة إنماء الاقتصاد والتجارة: مرجع سابق ص 80

جدول 04: تطور عدد مستخدمي الانترنت في الجزائر في الفترة الممتدة من 2000 إلى غاية 2017 نموا مستمرا

السنوات	المستخدمين الانترنت	عدد السكان	النسبة المئوية
2000	50000	31.795.500	0,2%
2005	1920.000	33.033.546	5,8%
2007	2460.000	33.506.567	7,3%
2008	3500.000	33.769.669	10,4%
2009	4100.000	34.178.188	12%
2010	47.00.000	34.586.184	13,6%
2012	5.230.000	37.367.226	14%
2013	6404264	38.813.722	16,5%
2014	6669.927	38.813.722	17,2%
2015	11000.000	49.542.166	27,8%
2016	15000.000	40.263.711	37,3%
2017	18580.000	41.063.753	45,2%

4- إسهامات الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة خدمة المرافق العمومية المحلية -الجزائر-

لتكنولوجيا المعلومات الحديثة دور رئيسيا في احداث تطورات مختلفة في مجال تقديم الخدمات للمواطنين¹ ساهمت الإدارة الإلكترونية في العديد من الدول الى تطوير مراحل واساليب العمل الاداري وكذا توفير معلومات في وقت مناسب وبرغم من ان نموذج الخدمة العمومية الإلكترونية في الجزائر يعرف مرحله الأولية الا ان تطبيقها قد منح اسهامات وانجازات على واقع الخدمة على المقدمة للمواطن بشكل نسبي وبهذا الصدد سنحاول عرض تطبيقات الإدارة الإلكترونية في بعض المرافق كما يلي:

أ. مؤسسه البريد والمواصلات

لقد تم تطبيق الإدارة الإلكترونية في قطاع البريد والمواصلات لتسهيل معاملات المالية من دفع الحوالات البريدية وتسهيل النظر في الحسابات البريدية الجارية وطلب نماذج الصكوك البريدية

¹ غنية نزلي:دورة الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية ،مجلة العلوم القانونية والسياسية جامعة الشهيد حمة لخضر ،الوادي، عدد12، 2016، ص185

والمخالصات وقبول كل المواد البريدية المسجلة من رسائل ورزمات بريديه ورسائل مؤمن عليها وعلب مؤمن عليها ورزمات دوليه وقيم المخالصات والتحصيل بالإضافة الى الاستفادة مباشرة من حساب البريد الجري من نقاط او مكاتب البريد والايدياع في الرصيد من كل نقاط الوطن بالإضافة الى ربط كافه مؤسسات البريد والاتصال في الوطن ببعضها البعض بالإضافة الى بطاقه السحب المغناطيسية la carte ccp وهي الخطوة الاهم فيها تحول الى الخدمة العمومية الإلكترونية بين مؤسسه بريد الجزائر حيث تم تسهيل العملية الاستفادة المباشرة من رصيد المالية من كل نقاط الوطن في اي وقت¹

ب. مؤسسه ضمان الاجتماعي:

من بين التطبيقات المؤسسة الضمان الاجتماعي الإدارة

الإلكترونية خدمات بطاقه الشفاء الإلكترونية للتأمينات الاجتماعية التي تسمح بالتعرف على هويه المؤمن الاجتماعية وذوي الحقوق من خلال تسهيل مستحقات المؤمن لدى مصالح الضمان الاجتماعية او الصيدليين حيث انها اختصرت الاجراءات الإدارية التي كانت تجبر المريض لينتقل الى مؤسسه ضمان الاجتماعي والتسليمة الوصفة الطبية بغيه حصوله على مستحقاته بعد فتره اما الان تم تعميم الانترنت الخاصة ببطاقة الشفاء في الجزائر يوم الثلاثاء 03 فيفري 2013 حيث اصبح اي مؤمن يستطيع الاستشفاء من اي مكان

ج. في مجال التعليم العالي:

لقد لعبت الانترنت دورا كبيرا في مجال التعليم العالي وذلك من خلال ربط الجامعات ببعضها البعض من خلال البرامج logicielle بالإضافة الى انشاء رقم التسلسلي الالكتروني الخاص بكل طالب على مستوى الوطن خيت انه بمجرد الضغط على ذلك الرقم سيظهر ملفه الالكتروني وكل الوثائق اللازمة بطريقة الماسح الضوئي scanner. انتقال الطلب من جامعه الى جامعه transfère يكون الامر سهل

¹ غنية نزلي: مرجع سابق ، ص 186

دون تعقيد بالإضافة الى ربط كل المكتبات الكلية ببعضها البعض مع المكتبة المركزية والمكتبات الخارجية كما تسهل عملية اتصال الجامعات الوطنية بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي من خلال المقترحات او دراسة ملفات ترقيته وتحسين عروض التكوين ... الخ

د. مصالحة الحالة المدنية بالبلدية:

تعتبر عملية تحقيق الاجراءات الإدارية وتقريب الإدارة من المواطن ضمن الورشات الكبرى التي بشارتها الدولة لتحسين الخدمات وتخفيف الاجراءات الإدارية حيث اتخذت السلطات العمومية تدابير من شأنها ان تسمح بتسهيل امور المواطن ورفع العوائق البيروقراطية من اجل تقليص الشرخ الموجود بين الإدارة والمواطن كما وضعت الدولة الخطوة الاولى في طريق العصرية في افتتاح اول بلديه الكترونيه بالجزائر سنة 2011 البلدية الإلكترونية المرتكزة اساسا على تكنولوجيا الحديثة للاعلام والاتصال بحيث ستسمح بسحب الوثائق الإدارية خلال الثواني فقط على مستوى الشباك الإلكتروني وايضا امكانيه اعاده و تسليم الوثائق على مستوى الفروع البلدية دون ان يضطر المواطن للتنقل الى مقر الحالة المدنية الرئيسي بالبلدية¹

هـ. مصالح الدائرة:

تعتبر عملية تحسين الخدمة العمومية وخاصة على مستوى المصالح الدوائر في الولاية حيث انه اسهلت الاجراءات على المواطن من خلال الوثائق المطلوبة والسرعة في التنفيذ بإنجاز مشروع جواز السفر البيومترية وبطاقة التعريف البيومترية ورخصة السياقة البيومترية وهذا ما يخفف معانات المواطن الجزائري.

¹ غنية نزلي: مرجع سابق، ص 187

و. قطاع العدالة:

يمثل مشروع إصلاح قطاع العدالة أحد مشاريع الإصلاح الأساسية في برنامج الحكومة الجزائرية ، والذي ترمي من وراءه إلى محاولة تحقيق النزاهة ، وإقرار العدالة ، والتأسيس لدولة الحق والقانون ، كمتطلبات هامة في ظل الحكم الراشد. أما الجوانب المتعلقة بالتنظيم والتسيير ، فيمكن تسجيل ملاحظة أساسية ، وهي توجه قطاع العدالة في الجزائر إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الهياكل الإدارية والتنظيمية للقطاع ، والتي تهدف ضمنها إلى التحول نحو تقديم خدمات إلكترونية ؛ ففي البرنامج الخاص بعصرنة قطاع العدالة ، يمكن رصد أهم الإنجازات والتي تتمثل في.

النظام الآلي لتسيير الملف القضائي يسمح هذا النظام بتسيير الملف القضائي آليا ، منذ تسجيل القضية بمصلحة تسجيل الدعاوى ، إلى غاية صدور الحكم أو القرار ، وفي المادة الجزائية منذ تحريك الدعوة العمومية ، وصدور الحكم أو القرار إلى غاية تنفيذ العقوبة كما يمكن للمواطن من الاطلاع على القضية التي تهمة من خلال الشباك الإلكتروني ، والحصول على المعلومة الخاصة به في الحين ، دون تنقل للبحث عنها في مكاتب أمناء الضبط و يسمح بإضفاء الشفافية على عمل القضائي ، وفي التعامل مع المتقاضين بالإضافة إلى المعالجة السريعة للقضايا التي تطرح على جهاز العدالة¹.

نظام صحيفة السوابق القضائية : هو نظام يمكن من خلاله تسليم الصحيفة رقم 03 للمواطن، والصحيفة رقم 02 للإدارات العمومية في وقت قصير ، ومن أي جهة قضائية متواجدة بالتراب الوطني ، وكذلك يتم بواسطة هذا النظام معالجة عملية رد الاعتبار بقوة القانون بصفة آلية.

¹ غنية نزلي:مرجع سابق، ص 188

ثانيا: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر

1- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر

: لقد تم إطلاق مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر منذ فترة وجيزة لكنه لم يتجسد بعد على أرض الواقع وذلك بسبب جملة من العقبات نذكر من أهمها ما يلي:

- عجز قطاع البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تلبية طلبات العملاء على إيصال الهاتف الذي يعد أهم القنوات للتواصل عبر الانترنت
- التأخير في استكمال البنية التحتية للاتصالات وتباينها من منطقة إلى أخرى، وتأسيسا عليه فإن الفارق كبير لسد الفجوة الرقمية دول العالم المتقدم في هذا المجال لاسيما وأن الجزائر على مقربة من الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة
- محدودية الانتشار واستخدامات الانترنت في الجزائر، ذلك أن نسبة مستخدمي هذه التقنية الواسعة الانتشار عالميا لازال ضعيفا في الجزائر مقارنة حتى بالدول المجاورة¹
- التعاملات المالية الإلكترونية لا تزال في بدايتها، وتسير بوتيرة بطيئة رغم تعميم التعاملات المالية الإلكترونية على مستوى مختلف المؤسسات المالية والتجارية، إلا أن هذه التجربة لا تزال متعثرة، فعلى سبيل المثال إن فئات واسعة من المتعاملين الاقتصاديين وكذا المواطنين يتخوفون من استعمال البطاقة المغناطيسية في سحب أموالهم بسبب كثرة الأخطاء الناجمة عن جهاز السحب الإلكتروني والتأخير الكبير في الوصول لحساباتهم
- هناك أيضا المعوقات المتعلقة بالجانب التشريعي المتمثل في غياب قانون المعاملات الإلكترونية
- ببطء عملية اتخاذ القرارات وعمليات الإصلاح والاندماج بالإضافة إلى طغيان البيروقراطية في الجانب الإداري وانخفاض مستوى الثقة بالحكومة ومعاملاتها
- ضعف المستوى التعليمي والثقافي للمجتمع الجزائري رغم ارتفاعه الملحوظ في السنوات الأخيرة في مقابل تواضع الثقافة المعلوماتية والتفاعل الإلكتروني.

¹رفيق بن مرسلني: الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيرات ومعوقات التطبيق، رسالية ماجستير غير منشورة، قسم العلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، 2011، ص 161

2- إيجابيات الإدارة الإلكترونية في ادارات الجزائر :

- إطلاق بطاقة التعريف الوطنية البيومترية والإلكترونية.
- إطلاق جوازات السفر الإلكترونية والبيومترية.
- إنشاء البريد الإلكتروني.
- إعطاء نظام تسيير ومتابعة الملفات القضائية.
- إعداد شبكة الصحة الجزائرية مع ربط مختلف المؤسسات الصحية.
- إعطاء نظام الدفع البنكي والحسابات البريدية ، بالإضافة لإنشاء موزعات بنكية ، وتوزيع بطاقات السحب والدفع الإلكتروني.
- انشاء شبكة أكاديمية وبحثية تربط مجموعة مؤسسات التكوين العالي.
- شبكة للاطلاع على نتائج امتحانات شهادتي البكالوريا والتعليم المتوسط.
- التسجيل الجامعي الأولي للحاملين للجدد لشهادة البكالوريا 1.
- إنشاء مركز الدراسات والأبحاث في تكنولوجيات الإعلام والاتصال كنقطة اتصال للبحث.

¹ بوزيدي خديجة ،نفودي فطيمة : واقع تطبيق الإدارة الألكترونية في الجزائر ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص تكنولوجيا الإتصال الجديد ، كلية العلوم الإنسانية والإجماعية ،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016،

3- النتائج:

- بطاقة التعريف الوطنية البيومترية والجواز السفر الإلكتروني المطابق للمعايير من طرف المنظمة الدولية للطيران المدني (OACI) حيث يتم تسليم أكثر من 12 مليون جواز سفر بيومتري و 7 ملايين بطاقة التعريف البيومترية في نهاية 2017 كما تتوقع الجزائر إجراء انتخابات إلكترونية ببلوغ سنة 2022.
- مشروع رقمنة إمضاءات الجزائر بين المقرر من طرف وزارة العدل ذلك لتسهيل عملية استخراج مختلف الوثائق الإدارية والتمكن من التعرف بالمعني
- مشروع الدفع الإلكتروني باستعمال الهواتف النقالة والانترنت.
- إنشاء مواقع إلكترونية تسمح للمواطنين بالحصول على المعلومات الخاصة بالخدمة العمومية على الانترنت.
- السعي الحثيث للحكومة نحو تجسيد الإدارة الإلكترونية لتحقيق الحكم ومكافحة البيروقراطية وتحسين الخدمة العمومية.
- المحافظة على الأموال العمومية من كل إهدار وتبذير ومكافحة الفساد وكافة أشكال الأضرار بالاقتصاد الوطني.
- التحصيل بتقريب الإدارة الإقليمية من المواطنين التابعين للإدارة.
- التخطيط لإطلاق رخصة سياقة إلكترونية بيومترية لتحسين الرقابة ومست الإصلاحات في إطار تحسين الخدمة العمومية القطاعات كالعادلة التي ستزود بوسائل إضافية بغية تعزيز استقلاليتها في تطبيق القانون وحماية حقوق الانسان والحريات الأساسية.¹

¹ مجلة الانماء الاقتصاد والتجارة، مرجع سابق، ص 79-80.

- إن تطبيق مبادئ الإدارة الإلكترونية يعمل على ضمان الأمن والأمان داخل البلد كونه يحمي المجتمع من عدة آفات اجتماعية نذكر منها الجريمة المنظمة العابرة للحدود.
- وظاهرة الإرهاب التي تعتمد عادة على تزوير الوثائق وتقليد المعلومات والجوازات وغيرها.
- تحسين فعالية تدخل الدولة والتكفل بانشغالات المواطنين ووضع سياسة التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- تحقيق الإدارة الإلكترونية ما يسمى بالعدالة الاجتماعية والمساواة.
- إن استعمال الطريقة الإلكترونية في حفظ ونقل الملفات يوفر على الحكومة ويجعلها تقتصد كونها تستورد أكثر من نصف مليون طن من الورق المستورد بالعملة الصعبة.
- سمحت الإدارة الإلكترونية بإقصاء حوالي 16800 ملف لوكالة عدل للسكن بسبب تزوير الوثائق والإقامة، الدخل الفردي، شهادة العمل.

4- التوصيات:

- العمل على تحقيق و القضاء على الاجراءات الروتينية التي تؤخر عملية التحول نحو الإدارة

الإلكترونية

- الزيادة في عدد الدورات التدريبية لكوادر البشرية في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية و تقنياتها باعتبارها المحرك الاساسي والاهم لمشروع التحول ووضع نظام تحفيزي لاستخدام التقنيات

الإلكترونية

- زياده الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية
- تحسين ونهوض بمستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية
- وضع قواعد بيانات دقيقة متكاملة.
- زياده الثقة لدى العاملين والجمهور المستفيدين من خدمات الإدارة الإلكترونية
- زياده الدعم المالي المخصص لبرامج تدريب الكوادر
- زياده المخصصات المالية سواء لتجسيد المشروع او تمويل اللازم لاستمرارها
- استخدام شبكه الاتصالات الإلكترونية المتقدمة شبكه الانترنت وهذا ما يساعد على زياده الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية
- زياده في عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانته اجهزه الحاسوب الالي

الخلاصة:

وفي ختام دراستنا نخلص إلى أن ما أفرزته التطورات التكنولوجية من رقمنة الإدارة قد طبقت في جميع المؤسسات سواء الخاصة أو العمومية ، حيث سعت الجزائر إلى توفير جميع الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية من أجل إنجاز هذا التغيير وتسريع العمل عبر توفير بنية تحتية وإعداد كوادر بشرية متخصصة ومؤهلة لمثل هذه التقنيات .ونرى أن بعد تحول الجزائر التدريجي في مجال الإدارة من التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية تحاول اجتياز مرحلة الحاق بموكب الدول المتطورة ، وذلك بتطبيق الإدارة الإلكترونية على ارض الواقع ، كمشروع الوثائق البيومترية فقد نجح إلى حد ما نظرا لتسريع وتيرة إنجاز الوثائق سواء جواز السفر البيومتري أو حتى بطاقة التعريف الوطنية البيومترية من خلال عصنة الإدارة وتقريب المواطن من الإدارة عبر إصلاح المنظومة الإدارية بارساء مفهوم الشفافية والبعد عن البيروقراطية. لكن هذا لا ينفي وجود مجموعة من العوائق والنقائص التي يلزم تجاوزها خصوصا في الشق التقني لتوفير البنية الشاملة لتحقيق الإدارة الالكترونية وعلى رغم من جهود الجزائر المبذولة لتطبيق الإدارة الإلكترونية فان اهدافها الرامية الى رفع الغبن على المواطن الا انها لا تزال بطيئة في تجسيد مشروع الرقمنة وهذا من خلال المؤشرات التي اظهرتها الجداول حيث ان الجزائر سجلت مؤشرات ضعيفة على المستوى العالمي

الخاتمة

الخاتمة:

نلخص مما سبق ان الإدارة الإلكترونية اسلوب اداري متطور لتقديم اعلى مستوى من الخدمات والوصول الى محققته الدول الكبرى لتتوازن كفتي الثقافة رقميه بين العالم المتقدم والعالم النامي او السائر في طريق النمو وهذا في مجال الثورة الرقمية والتكنولوجية التي تسود العالم حاليا بحيث تختصر الإدارة الإلكترونية الاجراءات الروتينية التي يعاني منها المواطنون وتوفير المعلومات والمعطيات بطريقه بسيطة لاستفادة من التقدم التكنولوجي والرقمي الحاصل في العالم اليوم اذ يتطلب تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية توفير العديد من الامكانيات بهدف تقديم خدمه متميزة ذات جوده للمواطن وتحقيق مستوى اداء مناسب لمنظمات الإدارة العامة في ذات الوقت كما ان تطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم استراتيجيات الإدارة الإلكترونية والانتقال دفعه واحده من نمط التقليدي للإدارة الى الإدارة الإلكترونية دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال من شأنه ان يؤدي الى شلل في وظائف المؤسسة الحديثة لأنه عندما نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم ننجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل يؤدي هذا الى تعطيل انشطه تلك المؤسسات او ايقافها ريثما يتم انجاز الشامل والكامل لنظام الاداري الالكتروني هذا دون اغفال جانب المعوقات والتي تعتبر السبب الرئيسي للفشل المشروع الإدارة الإلكترونية وتقف حائل امام نجاحها مما يجعل الدولة التي تسعى الى تبني مشروع تفشل نظرا لتحديات التي ستواجهها سواء كانت تحديات لغويه او ثقافيه مالية تكنولوجيه وتشريعيه لذلك كان لابد من البحث عن الحلول كفيله للحد من هذه المعوقات او الانقاص منها

قائمة المراجع

• الكتب

1. أبو بكر محمود الهوسي: الحكومة الالكترونية ، الواقع والاتفاق، مصر ، مجموعة النيل العربية، 2006.
2. أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة، جدار الكتاب العالمي، عمان، ط1، 2004.
3. احمد سد مصطفى: ادره الجودة الشاملة الايزو 9000، مطابع الدار الهندسية، مصر 1998.
4. أحمد محمد غنيم، إدارة الجودة الشاملة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
5. تواتي نور الدين :ماكلوهان مارشال قراءة بين الامس واليوم،مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 03 العدد العاشر مارس 2013
6. حسين محمد الحسن: الإدارة الالكترونية، المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، المؤسسة، الورق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
7. خطير كاظم حمودة، إدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة، عمان، 2000.
8. رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة: ادره الجودة الشاملة ،دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ،الاردن، 2010 .
9. رفيق بن مرسلي: الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيرات ومعوقات التطبيق،رسالية ماجستير غير منشورة ،قسم العموم السياسية ،جامعة مولود معمري،تيزي وزو ،الجزائر،2011.
10. زيد منير عبودي، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
11. سعيد بن معلا العمري: المتطلبات الادارية والأمنية لتطبيق الإدارة الالكترونية، دراسة مسحية للموانئ، ماجستير ، أكاديمية نابف العربية للعلوم الاجنبية، الرياض، 2003.
12. السعيد مبروك الإبراهيم : إدارة المكتبات الجامعية وإتجاهات الإدارة المعاصرة ،دار المجموعة العمومية للتدريب والنشر ،القاهر ، مصر .
13. عادل حرحوش : الادارة الالكترونية مرتكزفكرية ومتطلبات تأسيس عملية ، مصر العربية للتنمية الادارية، 2007 ص.
14. عاشور عبد الكريم :دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة والجزائر ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص

- ديمقراطية ورشادة، جامعة منتوري، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية،
قسنطينة، 2010/2009.
15. عبد الستار علي: تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان،
الأردن، ط1، 2012.
16. عبد اللطيف قطيش: الإدارة العامة من النظرية الى التطبيق، منشورات حقوقية بيروت، لبنان،
ط 2019.
17. عبد الله حسن المسلم، إدارة الجودة الشاملة، معايير (الايزو)، دار المعترف للنشر والتوزيع،
عمان، الأردن، ط1، 2015.
18. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9000، دار الغريب، القاهرة، مصر،
1995
19. عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، لبنان،
بيروت، 2006،
20. عمر وصفي عقيلي: المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، عمان، الأردن، ط1، 2001.
21. غنية نزلي: دورة الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، مجلة العلوم
القانونية والسياسية جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، عدد12، 2016 .
22. فارس كريم: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، مركز المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية
في دولة قطر جامعة قطر، 2008 .
23. فرطاس فتيحة: عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها
في تحسين خدمة المواطنين، جامعة الجلالي بونعامة، خميس مليانة.
24. فواز التميمي وأحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9000، دار
الكتاب العالمي، الأردن، ط1، 2008.
25. لقرع فاطمة العمري، دلال قريشي، هاجر جاهرية: الإدارة الإلكترونية في الجزائر ودورها في
تحسين الخدمة العمومية، مجلة البديل الاقتصادي، العدد السابع، ديسمبر 2017.
26. مأمون الدرادكة، وطارق الشبيلي، وآخرون: إدارة الضاملة، دار الصفاء لطباعة والنشر، عمان
، ط1، 2001.

27. مجلة الاقتصاد الجديد: عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، العدد 15، المجلد 02، 2016.
28. مجلة انماء اقتصاد والتجارة: الادرة الالكترونية كألية لتطوير الخدمة العمومية المحلية مع الإشارة إلى الجزائر، العدد الرابع، ديسمبر 2008.
29. محمد الطاحنة، طارق العلوش: الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية العربية، 2004.
30. محمد عبد الوهاب العزاوي: ادارة الجودة الشاملة، جامعة الاسراء، الاردن، 2005/2004
31. محمود القدوة، الحكومة الالكترونية والإدارة المعاصرة، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن - 2010 .
32. محمود حسين الوادي واخرون: المعرفة والإدارة الالكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، دار الصفاء، عمان، الاردن، 2011.
33. محمود عبد الفتاح رضوان: الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013.
34. محي الدين القطب: الخيار الاستراتيجي اثره في تحقيق الميزة التنافسية، دارالحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2012 .
35. المرسي السيد حجازي: اقتصاديات المشروعات العامة النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، 2004.
36. مزهر شعبان العالي، وشوقي ناجي : جواد الإدارة الالكترونية، دار الثقافة، الاردن، 2017 .
37. المكي دراجي: دور الإدارة الالكترونية، في تطوير الخدمة العمومية والمرفق العام في الجزائر، دراسة لنموذجي العدالة ووزارة الداخلية والجماعات المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، عدد 17، جانفي، 2001.
38. هيثم الفيلاوي: الحكومة الالكترونية، مجلة الحرم الوطني الكويتي، العدد 19، نوفمبر 2002.
39. وداد قاسم اللامي، امير البياتي: إدارة الإنتاج والعمليات وارتكازات معرفية وكمية، دار البازوري العلما للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط 2008.

• رسائل الماجستير و الدكتوراه

40. بوزيدي خديجة ،نقودي فطيمة : واقع تطبيق الإدارة الألكترونية في الجزائر ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص تكنولوجيا الإتصال الجديد ، كلية العلوم الإنسانية والإجماعية ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،2016
41. جباري فادية :تأثير الجودة الخدمة على رضا العميل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،جامعة ابوبكر بلقايد،كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير،تلمسان، 2010.
42. رفيق بن مرسلي: الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيرات ومعوقات .
43. منوار بسمة: مذكرة لنيل شهادة الماجستير العلوم التسيير ،تطبيقات الإدارة الالكترونية في الادارة العمومية ، جامعة اكلي محند اولحاج، البويرة ،2018.
44. قرفي يونس :مذكرة لنيل شهادة الماجستير علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، دور الإدارة الالكترونية في تحسين اداء الخدمة العمومية، جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،2017
45. التطبيق،رسالة ماجستير غير منشورة ،قسم العموم السياسية ،جامعة مولود معمري،تيزي وزو ،الجزائر،2011،
46. عاشور عبد الكريم :دور الإدارة الالكتروني في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة والجزائر ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص ديمقراطية ورشادة، جامعة منتوري، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية، قسنطينة، 2010/2009،

• مراجع باللغة الاجنبية

47. <http://safwaawfirm.com>
48. [https:// www.el3arabi.com](https://www.el3arabi.com) ولاء عضيبات: مبادئ الجودة الشاملة اليوم
49. https://jadwa.om/blog/Total_Quality_Managemen.com
50. <https://www.bilarabia.net> pdf كتب يورغن هابر ماس بصيغة
51. Jaques Chevallier, essai sur la motion juridique de service public sur le site : http://www.U_picardien.fr/labo/consulte
52. Philip Kotler marketing management, 13^{eme} edition, person, education, paris, 2009.
53. www.tadwina.com
54. [www.world bank.org/publicsector/sector/E.gouvernement.com](http://www.worldbank.org/publicsector/sector/E.gouvernement.com)