

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of High Education and Scientific Research

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -

University of Mohamed el Bachir el Ibrahimi-Bba

كلية الحقوق والعلوم السياسية

Faculty of Law and Political Sciences



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في الحقوق

تخصص: قانون الإعلام الألي والأنترنت

الموسومة بـ

دور الإدارة الإلكترونية في التخفيف من الإجراءات البيروقراطية في الجزائر

تحت إشراف الأستاذ

بن شويحة علي

إعداد الطالبين:

بركات حمزة

بلحاج سفيان

لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة	الصفة
زاوي رفيق	أستاذ محاضر - ب-	رئيسا
بن شويحة علي	أستاذ مساعد - أ-	مشرفا
رفاف لخضر	أستاذ محاضر - أ-	مناقشا

السنة الجامعية 2022/2021

## الشكر والعرفان

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف على هذه المذكرة بن شويحة علي وإلى أعضاء لجنة المناقشة الدكتور لخضر رفاف والدكتور زاوي رفيق لقبولهما الإشتراك في مناقشة هذا العمل فجزاهما الله عنا كل خير .

إلى كل من قدم لنا يد العون في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد

## الإهداء

إلى الوالدين الكريمين حفظهم الله

إلى إخوتي وأخواتي

إلى زوجتي العزيزة أم نوح

إلى إبني وقرّة عيني نوح

## الإهداء

إلى الوالدين الكريمين حفظهم الله

إلى إخوتي وأخواتي

إلى أختي الحنون أطال الله في عمرها

إلى زوجتي العزيزة أم ندى ومحمد ياسين

إلى أساتذتي المحترمين وزملائي في العمل

إلى كل من يحب الجزائر من بعيد أو قريب

أهدي هذا العمل المتواضع

الطالب سفيان بلحاج

مقدمة

أدى إنتشار الثورة التكنولوجية في العالم إلى تغير في المفاهيم و كذا الأساليب منها الأساليب الإدارية بحيث تحولت من أساليب تقليدية الى أساليب رقمية من خلال إدخال تكنولوجيات الاعلام والاتصال، حيث ساهمت هذا الأخير في تحسين وتطوير الأساليب الإدارية، وبهذا ظهر مفهوم الإدارة الإلكترونية والذي تجسد اتجاها جديدا في الإدارة المعاصرة.

وتعد الإدارة الإلكترونية إحدى الطرق الحديثة، والمتطورة، التي تتعامل بها الدول باستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة؛ وذلك لتزويد مواطنيها بأفضل الآليات، وأسرع وأيسر الطرق؛ للوصول للمعلومات والخدمات، كما تعطيهم فرصة أفضل للمشاركة بآرائهم واقتراحاتهم لدى المؤسسات الحكومية المتنوعة، لذلك يتطلب منها تغيير أسلوبها في تقديم خدماتها، بهدف تحسينها وبالتالي بناء مجتمع معلوماتي .

وتطبيق الإدارة الإلكترونية يقتضى إدراج البرمجة المعلوماتية داخل نسق عمل الإدارة حيث أصبحت التحولات في الممارسة الإدارية مسألة في غاية الأهمية، وحتمية حضارية مأمولة خاصة في الدول التي كانت تنتشر فيها الممارسات البيروقراطية بشكل كبير. إن هذا التحول بكل معانيه ومضامينه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والحضارية يستوجب عنصر السرعة والدقة والإتقان في الأداء، وتنظيم سير العمل الإداري وتبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين علاقة الفرد بالدولة. وفي هذا الإطار يعتبر تقريب الإدارة من المواطن وتسهيل حصوله على خدمات عاملا فعالا لتحقيق الشفافية والفعالية والنزاهة والاستجابة للأفكار والتطلعات الجديدة.

ولعل تغلغل الممارسات البيروقراطية في الإدارة أحد أسباب تطبيق الإدارة الإلكترونية. ومنه سنحاول معرفة في هذا البحث دور الإدارة الإلكترونية في القضاء على البيروقراطية.

أولاً: أسباب اختيار الموضوع: لاختيار أي موضوع هناك أسباب ذاتية وأخرى موضوعية

أ- أسباب ذاتية:

- رغبة الباحث في دراسة الموضوع كوني مواطن عانى كثيرا من تفشي البيروقراطية في الممارسات الإدارية ويحلم بيوم تتقضي فيه هذه الممارسات التي أفقدت المواطن الثقة في الإدارة

- سعي الباحثين لتقديم بحث أكاديمي وتقديم إضافة في ميدان البحث العلمي، والتي يمكن أن تفيد الباحثين في الحقل الأكاديمي والممارسين في الواقع العملي

ب: الأسباب الموضوعية:

- إبراز مفهوم الإدارة الالكترونية وكذا خصائصها وأهميتها.

- الدور الذي تلعبه الإدارة الالكترونية في التقليل من البيروقراطية، والانتقال من نمط الإدارة التقليدية الى إدارة الكترونية تتمتع بتطبيقها لتكنولوجيا حديثة تساعدها على تقديم أجود الخدمات.

ثانيا إشكالية الدراسة :

شكل تحدي تحسين الخدمات العمومية وتقليص الإجراءات البيروقراطية أحد أهم الرهانات التي تواجه الدول وهذا عبر الإصلاحات التي تم تبنيها خلال الفترات السابقة ومن بين الاستراتيجيات التي تم تبنيها في مقابل هذا التحدي هو تبني الإدارة الإلكترونية كخيار إستراتيجي لتقليص البيروقراطية وعليه يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن للإدارة الإلكترونية التخفيف من الإجراءات البيروقراطية في الجزائر ؟.

-الأسئلة الفرعية :

- ما مفهوم الإدارة الإلكترونية

- ماهي متطلبات الإدارة الإلكترونية
- ما مفهوم البيروقراطية
- ما أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل الإدارة على البيروقراطية .

### ثالثا: أهمية الدراسة:

- يكتسي موضوع الإدارة الالكترونية وعلاقته بالقضاء على البيروقراطية أهمية بالغة، انطلاقا من كونها مدخلا ووسيلة لتيسير وتحسين وتطوير العمل الإداري بعيدا عن التعقيدات الإدارية، وبالتالي فأهمية الدراسة تتمثل في العناصر الآتية:
- جدية موضوع الانتقال الحقيقي إلى الإدارة الالكترونية.
- على الرغم من تعدد الدراسات حول موضوع الإدارة الالكترونية إلا أنه موضوع خصب ومتعدد الجوانب. يمكن لكل باحث تناوله من زاويته الخاصة.
- التركيز على موضوع يدخل ضمن الاهتمامات الرئيسية للإدارات في كل دول العالم في الوقت الراهن، ويتعلق الأمر بالانتقال نحو الإدارة الالكترونية في سبيل القضاء على البيروقراطية وباعتبارها عاملا حاسما في تدعيم مصداقية الإدارة وضمان نجاعة عملياتها
- القيمة العلمية التي يمكن ان يقدمها البحث في تسليط الضوء على دور الذي تلعبه الإدارة
- الالكترونية كونها الحل الأنسب والمناسب لتحقيق خدمة يطمح لها المواطن.
- أهمية الإدارة الالكترونية في تحويل الممارسات الإدارية من نمطها التقليدي الى نمط يستجيب لطموحات المواطن.
- كون البيروقراطية هاجس لطالما حاول الباحثين والمفكرين إيجاد الحلول المناسبة للقضاء عليها وإيجاد البدائل المناسبة للتخلص منها



رابعاً: أهداف الدراسة:

- سد بعض النقص في الأدبيات حول الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها.
- التعريف بمفهومين الإدارة الإلكترونية وكذا البيروقراطية والعلاقة بينهما
- الوصول إلى حقائق علمية دقيقة فيما يخص موضوع الإدارة الإلكترونية.
- استعراض أهمية الإدارة الإلكترونية وخصائصها ومتطلباتها.
- معرفة أهمية وفوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية في القضاء على البيروقراطية.
- وضع مقترحات أمام صناع القرار لتطبيق الإدارة الإلكترونية. ومنه الخروج بتوصيات واضحة حول الموضوع .

خامساً: منهج الدراسة :

تم إختيار المنهج الوصفي لكونه الأكثر تقاطعا مع الموضوع و لما يتميز به من خصوصيات تتلاءم مع طبيعة الظاهر الاجتماعية، ومن هذا المنطلق يسعى هذا الأسلوب الى التحليل والتفسير ويعرف بأنه وصف دقيق وتفصيلي لظاهر أو موضع ومحدد على صورة نوعية الكمية رقمية، فالتعبير الكيفي يصف الظاهر ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار الظاهرة، حجمها ودرجة إرتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى بالتالي هو التحليل والتفسير وكشف العلاقة بين المتغيرات من خلال عملية التوصيف، فالمنهج الوصفي لا يقف عند حدود وصف الظاهر لكنه يذهب إلى أبعد من ذلك من اجل الوصول الى تعليمات ذات معنى تزيد من رصيد معارفنا عن الظاهر.

سادساً: تقسيم الدراسة:

قسمت هذه الدراسة التي جاءت بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في التخفيف من الإجراءات البيروقراطية إلى فصلين ، حيث جاء عنوان الفصل الأول الإطار المفاهيمي

للإدارة الإلكترونية والبيروقراطية وذلك من خلال تقسيمه إلى مبحثين ، المبحث الأول تم التطرق فيه إلى الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية وفي المبحث الثاني تم التطرق إلى الإطار المفاهيمي للبيروقراطية أما الفصل الثاني فجاء بعنوان أثر الإدارة الإلكترونية في محاربة البيروقراطية وقسم هذا الفصل إلى مبحثين جاء عنوان المبحث الأول مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر 2008-2013 أما المبحث الثاني فجاء بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في القضاء على البيروقراطية وفي الأخير تم حوصلة موضوع الدراسة من خلال خاتمة.

# الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للإدارة  
الإلكترونية والبيروقراطية

## الفصل الأول الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والبيروقراطية

لطالما إعتبرت الإدارة الإلكترونية خاصة في الفترة الأخيرة البديل الأفضل للإدارة التقليدية خاصة في ظل الإنتشار السريع لوسائل الاتصال والمعلوماتية وهو ما حتم على جميع الدول إذا ما أرادت إنجاز المعاملات الإدارية بسرعة وأقل تكلفة أن تعمل على مواكبة هذه التطورات ولكن عادة ما شكلت الإجراءات البيروقراطية المنتشرة في أغلب الإدارات عائقاً في سبيل تقديم خدمة عمومية في المستوى المطلوب.

مما تقدم سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والبيروقراطية من خلال المباحث التالية:

### المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

### المبحث الثاني الإطار المفاهيمي للبيروقراطية

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

شكل مفهوم الإدارة الإلكترونية تحدياً بالغ الأهمية ، حيث إنتشرت في معظم الإدارات مظاهر البيروقراطية بشكل كبير وهذا ما جعل من مستوى الخدمات العامة لا ترتقي إلى تطلعات المواطنين ، ولهذا جاءت الإدارة الإلكترونية وبكل ما تحمله من مميزات وإيجابيات وخصائص من أجل التقليل من هذه المظاهر السلبية .

مما تقدم سوف نتطرق في هذا المبحث إلى الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية من خلال المطالب التالية :

### المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية:

### المطلب الثاني : مبادئ وخصائص الإدارة الإلكترونية

### المطلب الثالث: متطلبات الإدارة الإلكترونية

### المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

تنوعت التعاريف التي قدمها المفكرون والباحثون في تعريفهم لمصطلح الإدارة الإلكترونية حيث تناولوا هذا المفهوم وفسروه من جوانب وزوايا مختلفة فالإدارة الإلكترونية هي الإدارة التي عمادها إستخدام الحواسيب وشبكات الأنترنت والإكسترانت والأنترنت التي توفر المواقع الإلكترونية المختلفة لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات والخدمات وتوصيلها للمواطنين والمؤسسات والأعمال في المجتمع بشفافية وكفاءة وبعدالة عالية<sup>1</sup>. وعلى ضوء الطرح المقدم لاتجاهات الباحثين والدارسين في تعريف الإدارة الإلكترونية، يمكن تلخيص أهم ملامحها في النقاط التالية :

<sup>1</sup>- سحر قدوري الإدارة الإلكترونية و إمكاناتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور ، العدد14 ،، ص، 2009 ،ص 157.

- تطوير وتحسين الهياكل التنظيمية وإجراءات العمل الإدارية بما يتناسب مع أهداف الإدارة الإلكترونية

- توظيف التقنيات الحديثة في مجال المعلومات والاتصالات في إنجاز مهام الجهاز الإداري ووظائف .

- ميكنة جميع الأنشطة الإدارية، وتحديثها باستمرار وتبسيط تنفيذها بما يضمن رفع مستوى الكفاءة والفعالية.

- تنمية رأس المال المعرفي الفكري الذي يتجسد في القدرة على استدامة النمو المعرفي وتوظيفه من أجل استغلال الموارد بكفاءة وتحقيق الأهداف وترى الباحثتان أن نظرة الفكر الإداري التقني الإلكتروني تتجاوز الميكنة أو الأتمتة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة بوصفها عمليات إجرائية منفصلة، إلى منهجية تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة، واستثمار تلك البيانات والمعلومات في تحقيق أهداف المؤسسة، في ظل ممارسات إجرائي تتصف بالمرونة والتجاوب مع الطوارئ والمتغيرات المتلاحقة التي أصبحت سمة العصر.<sup>1</sup>

وحسب نجم عبود نجم (2004) هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة . ويرأي أحمد محمد غيم (2004) الإدارة الإلكترونية هي «أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات متطورة بغية زيادة كفاءة وفعالية الأداء "وينظر إليها محمد سمير أحمد (2009) " تنفيذ الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المؤسسات من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية . وفي ضوء

<sup>1</sup> - عائشة بنت أحمد الحسيني ، شذا بنت عبد المحسن الخيال: أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة.المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة - جامعة الازهر-العدد العاشر . يناير 2013.ص 54-55.

المفاهيم آنفة الذكر، يتضح أن الإدارة الإلكترونية تعتمد أساسا على استخدام خليط من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القيام بجميع العمليات الإدارية الخاصة بمؤسسة ما، وذلك بهدف تحسين أداءها وتعزيز مركزها التنافسي<sup>1</sup>.

وتتيح الإدارة الإلكترونية المجال الواسع لجميع الإداريين في التعامل الفوري والآني مع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المشتركة وضمان مصالح المنظمة والعملاء<sup>2</sup>، كما تم تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها قدرة المنظمات المختلفة على إدارة الأنشطة التنظيمية والخدمات الداخلية والخارجية بما ييسر توفيرها وتقديمها للعملاء الداخليين والخارجيين بوسائل إلكترونية وبسرعة وقدرة عالية وبتكاليف ومجهود أقل<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: مبادئ وخصائص الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية مجموعة من المبادئ وتتميز بمجموعة من الخصائص نوجزها في مايلي:

#### أولاً: مبادئ الإدارة الإلكترونية :

- إزالة الفجوة التنظيمية بين الإدارة في الأعلى العاملين في الأسفل .
- إلغاء التقسيم التقليدي بين الإدارة . لإعادة بناء الأدوار والوظائف . وانجاز الأعمال
- إحلال الآلة محل العامل، واستخدام البرمجيات التي تتعلق بالوظائف والعلاقات والصفقات رقمياً عن بعد .
- تبادل البيانات إلكترونياً لتغطي جميع العاملين في المؤسسة، وعلاقات المؤسسة مع الموردين والعملاء والمجموعة المشتركة من المؤسسات .

<sup>1</sup> -موسي عبد الناصر، محمد قريشي: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة - بسكرة - الجزائر، مجلة الباحث - عدد 09 / 2011 .

<sup>2</sup> -محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، د ط، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 25.

<sup>3</sup> - عبد الحميد المغربي، الإدارة الإلكترونية المدخل المعاصر لفعالية العمل الإداري ، مجلة التعليم الإلكتروني، العدد السابع ، 2011 ، ص 235.

- التفاعل الآلي<sup>1</sup> .
- **تقديم أحسن الخدمات للمواطنين: oriented Citizen** وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات، المهياة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع، والقيام بتحليلات دقيقة، وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف، واستخلاص النتائج، واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.
- **التركيز على النتائج: oriented Results** حيث ينصب اهتمام الحكومة الإلكترونية (الإدارة العامة الإلكترونية) على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد، والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة (دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف، الغاز، لتسديد الرسوم، والفواتير المطلوبة.
- **سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع**، أي إتاحة تقنيات الإدارة الإلكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل
- **تخفيض التكاليف**: ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة، يؤدي إلى تخفيض التكاليف
- **التغير المستمر**: وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين و إثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في التنافس<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- المرجع نفسه ، ص 52.

<sup>2</sup>- عبد الحميد المغربي ، المرجع السابق ، ص 53.



### ثانياً: خصائص الإدارة الإلكترونية

تتميز الإدارة الإلكترونية بمجموعة من الخصائص الأساسية النابعة من ارتباطها بتقنيات المعلومات والاتصالات بالدرجة الأولى، كما توضح المحتوى التقني الفائق الجودة لهذا النموذج الإداري المستحدث، وتعتبر المرونة الفائقة والتحرر البالغ من قيود الزمان والمكان هي السمة الأولى والرئيسية للإدارة الإلكترونية والتي تسهم في تكوين باقي السمات المميزة لها والمعني أن الإدارة الإلكترونية تتعامل في كل وقت ومن أي مكان، وتتخذ القرارات في مختلف مجالات النشاط متحررة من قيود الوقت والمسافة. وتتمثل أهم السمات الأخرى للإدارة الإلكترونية في السرعة، التشابكية، التنوع، تجاوز الوسطاء، التصميم حسب الطلب مع الإنتاج الكبير، التكيف السريع، التكامل، التطور المستمر، التحرر من القوالب والهيكل الجامدة، التحرر من المعاملات الورقية، العمل من بعد وتشمل خصائص الإدارة الإلكترونية ما يلي :

1- إدارة بلا أوراق: حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني ولأدلة والمفكرات

الإلكترونية والرسائل الصوتية و نظم تطبيقات المتابعة الآلية

2- دارة بلا مكان: وتتمثل في التلفون المحمول والتلفون الدولي الجديد والمؤتمرات الإلكترونية

والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية- مواقع الإدارة متاحة عبر الإنترنت أو

عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع، كما أن وصلات شبكاتها الداخلية أو وصلات شبكة

الإنترنت ليست في حاجة إلى مبان ضخمة و إنما مكان صغير محدود يكفي لاستيعاب

موظفيها ومكاتبها ودواليبها الكثيرة المتخمة بالملفات والأوراق، لاستيعاب بعض أجهزة

الحاسوب ومتعلقاتها، ويصلح ليكون مقر لإدارة كبيرة كانت في الماضي يضيق بها مبنى

ضخم يفوق مبناهما بعشرات المرات

3- إدارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد فنحن ننام وشعوب أخرى تصحو، لذلك لا بد من العمل المتواصل لمدة 24 ساعة حتى نتمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحنا .

4- إدارة بلا تنظيمات: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة .بالإضافة إلى الخصائص السابقة، يمكن أن نذكر ما يلي:

5- السرعة والوضوح: إن كثيرا من المعوقات الإدارية والعقبات التي ترسخت وبقيت لسنوات على حواجز البيروقراطية يمكن أن تتلاشى وتصبح ماضيا بفعل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، في ظل الإدارة الإلكترونية لن تجد تلك الأوراق التي يحتاج انجازها إلى وقت طويل ليس انجازها فحسب، بل نسخها أكثر من نسخة إذا استلزم الأمر، وحفظها وإرسالها إلى الجهة التي سببت في أمرها، ثم انتظار مكان تكرر ذلك مرات ومرات في حال وقوع خطأ ما وربما البدء من جديد في حال ضياع تلك الأوراق وهذه كلها أمور ليست من نسج الخيال بقدر ما هي واقع ومعاناة عاشتها المجتمعات البشرية في ظل الإدارات التقليدية التي كانت تقف دائما عاجزة عن تبديل شيء من هذا الواقع، وهي مشكلات أصبح بالإمكان تجاوزها في ظل السيطرة الإدارية الإلكترونية على معلوماتها ومعاملاتها، وأيضا ضمان رسالها وسرعة انجاز المعاملات الفائقة واستقبالها.

6- إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها: لا تقوم الإدارة الإلكترونية على ممارسات الأفراد من موظفيها وجهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها، بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها دوائرها حسب برامج معينة، ومن تلك البرامج ما يتيح للمراجع انجاز معاملاته عبر شاشاتها وأزرارها وتبسيطها له بدرجة أشبه بالتعليمية ولا تعني هذا<sup>1</sup> إن الإدارة الإلكترونية لا تحتفظ بالمعلومات والبيانات، بل تضمن لها وسائل الحفظ الأمنية، لكن

<sup>1</sup> -بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع و آفاق أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر 3 . كلية العلوم الاقتصادية و التسيير تخصص تسيير . تخصص إدارة الاعمال 2015-2016 ص 45-46.

تلك الملفات في ظل الإدارة الإلكترونية تتحول إلى معلومات تحتفظ بها الإدارة الإلكترونية على شبكته، حيث يتم استدعاؤها حين يقوم صاحب تلك المعلومات بطلب معاملة ما، أو بناء عليها يوافق البرنامج على منحه تلك المعاملة أو رفضها.

7- **المرونة:** الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها متجاوزة بظلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، ما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبدا بفعل تلك العوائق في ظل الإدارات التقليدية.

8- **الرقابة المباشرة والصادقة:** أصبح بإمكان الإدارة الإلكترونية متابعة مواقع عملها المختلفة عبر شاشات والكاميرات الرقمية التي في وسعها أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، و كذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور، و هكذا أصبح لدى الإدارة تلك الأداة المضمونة الصادقة التي تقيم بها أنشطتها وتتابع مواقعها باطمئنان بعيدا عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارات التقليدية بما يعرف عنها من مشكلات يأتي في مقدمتها انعدام الشفافة في كثير من الحالات.

9- **السرية والخصوصية:** توفر الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة لما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفاد تلك المعلومات، فعلى رغم من الوضوح والشفافية فعلى الرغم من الوضوح والشفافية الذي تتمتع بهما الإدارات الإلكترونية إلا انه لا ينطبق على مختلف أنواع المعلومات، فهنا تتفوق الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية، إذ أن قدرتها على الإخفاء والسرية أعلى، ولديها أنظمة منع الاختراق، ما يجعل الوصول إلى أسرارها وملفاتها المحجوبة أمرا بالغ الصعوبة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - المرجع السابق ، ص 47-48 .

### المطلب الثالث: متطلبات الإدارة الإلكترونية

الإدارات والمنظمات أيا كان نوعها وحجمها فإنها تحتاج لوجود استراتيجية لتحول إلى الإدارة الإلكترونية بعدما كانت تقليدية وذلك ما يستجوب متطلبات عديدة ومتنوعة نذكر أهمها :

أ- **المتطلبات الإدارية:** تحتاج الإدارة الإلكترونية، لكي تحقق للمنظمات الأهداف المبتغاة منها إلى إدارة جيدة تساند التغيير والتطوير وتدعمه، وتؤكد بكل جديد ومستحدث في الأساليب الإدارية. فالدكتور سعد غالب ياسين يشير إلى ضرورة وجود قيادات إدارية إلكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية، وضع المعرفة بالإضافة إلى ضرورة التخلص من الإدارات البيروقراطية والروتينية المملة والمعيقة لكل تطور وتحديد الأساليب المتبعة في المنظمات. فالإدارة الإلكترونية تتطلب وجود بيئة تنظيمية حديثة ومرنة أنيقة وعمودية باتصالاتها وقبل ذلك بنية شبكة تستند إلى قاعدة تحتية ومعلوماتية متطورة وثقافية وتنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة، والزيادة في الأداء وإنجاز الأعمال بكفاءة عالية. وبالإضافة<sup>1</sup>.

إلى ما سبق فإنه توجد مجموعة من المتطلبات التنظيمية أهمها: ومتطلب الإصلاح الإداري الذي يمثل ضرورة

1- تحديد درجة مساهمة كل عملية أو وضعية في تحقيق الأهداف المطلوبة.

2- القيام بالعمليات اللازمة لتدعيم عملية التحول إلى الأعمال الإلكترونية.

3- استيعاب العمليات على الضرورة بهدف تبسيط النظام وجعله متماشيا مع متطلبات

التحول إلى الإدارة الإلكترونية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 237-238.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2010، ص 5.

ب- **المتطلبات التقنية:** تعد الإدارة الإلكترونية أسلوب إداري حديث يهدف إلى تطوير أداء المنظمات كما يمكنه أن يحقق نتائج كبيرة على المستويات الاقتصادية والاجتماعية، لكن هذا الأسلوب الحديث يتطلب توفير البنى التحتية الملائمة لإقامة مشروع الإدارة الإلكترونية شرط إيجاد حواسيب الكترونية ونظم بيانات متكاملة وشبكات الكترونية، في الأماكن العمودية، والهواتف والماكينات، وتساعد بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية داخل الدولة كما أن الإدارة الإلكترونية تتطلب محركات لتشمل الشبكة والحواسب،<sup>1</sup>.

وتكون ذلك لتطوير قطاع الاتصالات وزيادة المنافسة في تقديم خدمات الانترنت وتخفيض تكلفة توصيل الانترنت لضمان توسيع دائرة استخدام الانترنت.

كما يتطلب التحول نحو الإدارة الإلكترونية تحويل العمليات القائمة وتظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتناسب مع الاستراتيجيات الجديدة للعمل، ومن هذا المنطلق تعد تطبيقات الإدارة الإلكترونية من ابرز عوامل الدفع القوي لأتباع أسلوب التقدم لكي تتمكن المنظمة من التوافق مع المحيط المتغير في كافة المجالات فالإدارة الإلكترونية تتطلب إحداث تغيرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها، وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات بالإضافة إلى توعية أفراد بفائدة وطبيعة الإدارة<sup>2</sup>.

ت- **المتطلبات السياسية:** وهي كذلك وجود إرادة سياسية من طرف القيادة السياسية لدعم الهياكل الإدارية والعمل على إدخال التغيرات الجوهرية على أساليب العمل في الإدارة أي هذا الالتزام من طرف القيادة السياسية بالجهود الهادفة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية

<sup>1</sup> -توفيق شمس، الحكومة الإلكترونية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ص 18.

<sup>2</sup> - إيهاب خميس احمد المير، "متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة لمرور بوزارة الخارجية ، رسالة ماجستير، جامعة نايف ، الرياض، 2007 ، ص 33.

من خلال توفير الجهد والوقت والمتابعة المستمرة يمثل العنصر الأساسي لنجاح عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية، يتطلب التزام القيادات السياسية لتثبيت مشروع الإدارة الإلكترونية القيام بعدة إجراءات: ما يؤكد دور 2 السياسة هو الإعلان عن تنفيذ حكومة الكترونية في غضون 180 شهرا - . تفهم القيادات السياسية ودعمها للتغيرات الإدارية والتنمية التي يجب اتخاذها للتحول إلى الإدارة الإلكترونية - . دعم ومشاركة رؤساء الأجهزة ومساعدتهم في عملية التحول والتأكيد عن أن موظفيهم والمتعاملين مع الجهاز الإداري يدركون الالتزامات المسندة لهم لتنفيذ عملية التحول<sup>1</sup>.

ث- **المتطلبات القانونية والتشريعية**: والذي يغير أساس عمل نظامي لتحديد العلاقات بين الجهات المتعاملة مع أجهزة الإدارة الإلكترونية، إن ضمان حقوق جميع الأطراف يتطلب توفير تشريعات كفيلة بتحديد أطراف العمل، التي تشتغل فيها أنظمة الإدارة الإلكترونية يترتب عن ذلك توفير تشريعات جديدة لضبط أسلوب التعامل الجديد على الأوضاع التي نشأت الحاجة إليها ومن المتطلبات الإنسانية للعمل.

- تشريعات تنظيم نشر المعلومات والمحافظة على الأسرار.
- تشريعات خاصة بتحديد رسوم استخدام المواقع الإلكترونية .
- تشريعات خاصة بتحريم انتهاك سر التوقيع الإلكتروني .

- تشريعات خاصة بضمان حقوق الأطراف المعنية بالعمل الإلكتروني،<sup>2</sup> ولكي يتم تطبيق الإدارة الإلكترونية يجب مراعاة بعض الأنظمة واللوائح :

- شمولية الأنظمة واللوائح لجميع أنشطة ومجالات عمل المنظمة - استقرار الأنظمة واللوائح ووضوحها عامل ساعد على استخدام وسائل التعبئة - أن تكون مرنة بما يساعد على إدخال كل ما يستجد من تعبئة وتحديث وتطوير دون تعقيدات أو تأخير . فلا بد

<sup>1</sup> - براهيم الغوطي، "متطلبات نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر الإدارة العليا في القرارات الفلسطينية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006 ص 70.

<sup>2</sup> - عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة القرن الواحد والعشرين، دار المغرب الإسلامي، بيروت ، 2006 ص 185.

من وضع القوانين والسياسات المنظمة للتعامل الإلكتروني، ولن يأتي ذلك إلا بتضافر الجهود نظر لما يتطلبه الأمر من جهود جبارة ومكثفة على جميع المستويات بحيث تشمل جميع جوانب السلطة القضائية بما فيها التنفيذية والتشريعية فلقد أصدرت الولايات المتحدة الأمريكية قانون البنية السياسية للمعلومات والاتصالات القومية عام 1993<sup>1</sup> وفي عام 1995 أقر الكونجرس الأمريكي مشروع تعديل قانون الاتصالات لأحكام الرقابة على المواد الإباحية أما في ألمانيا فقد صدر أول قانون عام 1970 وتناول موضوع الخصوصية وامن البيانات التي تم إعدادها أو معالجتها بواسطة الحاسوب.

ج- **المتطلبات المالية:** وهذا المطلب له دور حاسم في نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية إذ يجب على الحكومات توفير مستوى مناسب من التمويل بحيث يمكن الحكومة من إجراء صيانة دورية وتدريب الكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى عالي من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية على مستوى العالم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-بد المالك الدناتي، الوظيفة الإعلامية لشبكة الانترنت، دار الفجر والتوزيع، القاهرة، 2003 ، ص 65.

<sup>2</sup> المرجع نفسه .

## المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للبيروقراطية

عرفت الدول ظاهرة البيروقراطية منذ القدم وحتى العصر الحديث وتتشكل من مجموعة الهياكل التي يقوم عليها تنظيم السلطات الإدارية وتوزيع الاختصاصات بينها وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات وفق نظام تراتبي وعادة ما يوجد هذا التنظيم في الأجهزة الإدارية الرسمية للدولة نظرا للحاجة الماسة لعدد معين من الموظفين الذين يقومون بتنفيذ سياسة الحكومة عن طريق القرارات والقوانين التي تصدرها والتي يقع على عاتقها مهام تسعى إلى تحقيقها من جملتها تقديم الخدمات للكم الهائل من المواطنين.

### المطلب الأول : مفهوم البيروقراطية

#### المطلب الثاني: إيجابيات وسلبيات البيروقراطية

#### المطلب الثالث: مظاهر البيروقراطية

#### المطلب الأول: مفهوم البيروقراطية

هناك من الكتاب من يقول بأن مصطلح "بيروقراطية" ورد لأول مرة عام 1745 في كتابات عالم الاقتصاد المنتمي إلى المدرسة الفيزيوقراطية و وزير التجارة الفرنسي "فانسان دي غورناي Vincent De Gournay" ، الذي تنسب له أيضا عبارة "دعه يعمل دعه يمر"، وهو أول من نظر إلى المكاتب العامة باعتبارها الإدارة العامة في الحكومة، وتحدث عنها باسم "بيروقراط" Bureaucrate أي فئة العاملين في مكاتب الأجهزة الإدارية.

وهكذا فإن جذور كلمة "البيروقراطية" تعود إلى الثقافة الفرنسية حيث ظهر هذا المصطلح في القرن الثامن عشر، في حين برز الاستخدام العلمي لمصطلح البيروقراطية من خلال كتابات "ماكس فيبر" الذي حدد السمات الرئيسية للبيروقراطية الحديثة كنموذج مثالي (Idéal Type)، ووفقا لرؤيته فقد وصل هذا النوع من المنظمات إلى أوج تطوره في التجمعات الدينية



والسياسية، ضمن إطار الدولة الحديثة فقط، وفي ظل الاقتصاد المعتمد على الملكية الفردية، ضمن إطار المؤسسات الرأسمالية الأكثر تقدماً مقارنة بالنظم الاقتصادية الأخرى<sup>1</sup>

ويتكون هذا المصطلح من جزئين، الجزء الأول "بيرو bureau" وتعني في اللغة الفرنسية القديمة المكتب، والجزء الثاني "قراطية" "kratos" "باليونانية" "cratie" بالفرنسية و "crazy" بالإنجليزية تعني السلطة أو الحكم، ووفقاً لهذا فإن مصطلح البيروقراطية في معناه اللغوي يعني حكم المكتب أو سلطة المكتب<sup>2</sup>، ويرجع ذبوع وانتشار هذا المصطلح في العلوم الاجتماعية الى التعريف الكلاسيكي الذي قدمه العالم الالمانى ((ماكس فيبر)) Max Weber لهذا المفهوم، والذي لم يشر فيه الى اي مضامين سلبية، وانما كان يقصد به الاشارة الى نموذج مثالي للتنظيم البيروقراطي له خصائص محددة. فالبيروقراطية هي أحد أنماط التنظيم المعقد، فكل تنظيم كبير الحجم يتطلب نظاماً دقيقاً من حيث تقسيم العمل، إذ أن التخصص وتقسيم العمل الى زيادة المهارة والكفاية في العمل<sup>3</sup>.

تعتبر نهاية القرن 19 وبداية القرن 20 نقطة تحول كبيرة في المجال السياسي، الاجتماعي والاقتصادي للعالم، وهو ما تترجمه العديد من الثورات خصوصاً منها الثورة الصناعية التي عرفتها أوروبا في القرن 19، والتي أدت إلى ظهور المجتمعات الحديثة والهياكل الاقتصادية الكبيرة. وكاستجابة لتطلعات الدولة الحديثة و تقوية الاقتصاد المالي وكذا نمو المهام الإدارية ظهر النموذج البيروقراطي لماكس فيبر<sup>4</sup>.

وتعد البيروقراطية أحد أنماط التنظيم التي يتزايد انتشارها في المجتمع الحديث وخاصة في المجتمعات الصناعية، وذلك كعلی الرغم من أن كثيراً من الناس يميلون الى استخدام كلمة

<sup>1</sup> - لحبيب بلية معمري المسعود: نموذج التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر: الخلفيات والحدود ص 2.3

<sup>2</sup> - حفصي عميروش: العلاقة بين البيروقراطية والإدارة الإلكترونية: دراسة نظرية، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية المجلد الخامس العدد الأول، ص 3.

<sup>3</sup> - محاضرة مفهوم البيروقراطية

[https://uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/8/8\\_2020\\_12\\_31!06\\_49\\_39\\_PM.pdf](https://uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/8/8_2020_12_31!06_49_39_PM.pdf)

<sup>4</sup> - حفصي عميروش: مرجع سابق ص 3.

البيروقراطية للإشارة إلى التنظيمات الحكومية فقط، أو إلى الروتين أو التعقيدات المكتنية. وقد يكون التنظيم البيروقراطي نمطاً من التنظيم يهدف إلى المنفعة وتحقيق الربح، أو تنظيمًا يؤدي خدمة اجتماعية معينة، ولكنه عادةً يكون تنظيمًا كبير الحجم، ويتضمن مستويات متعددة ومتدرجة للسلطة تأخذ شكلاً هرمياً وتكون القواعد المكتوبة بمثابة العمود الفقري في هذا النمط من التنظيم، كما نجد أن هناك فصلاً بين الملكية والإدارة، ويتم اختيار العاملين في هذا التنظيم على أساس الكفاءة والخبرة،

وإذا كان مفهوم البيروقراطية يستخدم لتحليل العمليات الإدارية في التنظيمات فإن مفهوم دعم

البيروقراطية أو التحول نحو البيروقراطية يشير إلى العملية التي يكتسب عن طريقها التنظيم الرسمي خصائص البيروقراطية بصورة مستمرة. ويتمثل المظهر الرئيسي لهذه العملية في الصياغة الصورية للقواعد والإجراءات. ومن الملاحظ أن دعم البيروقراطية له درجات ومستويات متفاوتة في التنظيمات.

ويعتبر مفهوم التحول نحو البيروقراطية من المفهومات الهامة التي أثرت الدراسات التنظيمية<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: إيجابيات البيروقراطية وسلبياتها

#### أولاً: إيجابيات البيروقراطية:

-تدعو المنظمة البيروقراطية إلى الشرعية والعقلانية والموضوعية وذلك لمنع التأثيرات والولاءات الشخصية.

-المركزية في اتخاذ القرار من أجل القضاء على المحاباة والاجتهادات الشخصية وتحقيق التوازن.

<sup>1</sup>محاضرة مفهوم البيروقراطية : المرجع السابق

-التنظيم البيروقراطي يستوفي شرط تجزئة التنظيم العام إلى مجموعة من الوحدات الفرعية المتخصصة للغاية

-وحدة الأوامر والتدفق العمودي للأوامر والمعلومات من خلال السيطرة والرقابة على العمل.  
-قدرة البيروقراطية على أداء الأنشطة المعيارية بكفاءة عالية والتأكيد على وضع الأنشطة المتشابهة بأقسام وظيفية ينتج عنه الاستفادة من اقتصاديات الحجم والتقليل من الازدواجية في الأفراد العاملين والمعدات.

-وضوح المسؤولية التي تقع على كل فرد داخل المنظمة<sup>1</sup>

ثانيا: الإفرازات السلبية للبيروقراطية: على الرغم من الإيجابيات التي حققتها النظرية البيروقراطية والممتثلة في دقة هذا النموذج وتركيزه على إنجاز الأعمال إلا أنه يعاب عليه الكثير من المثالب أهمها إغفاله الجانب الإنساني داخل التنظيم والنظر إلى الإنسان العامل كآلة وينظر للمنظمة كنظام مغلق لا يؤثر ولا يتأثر بالبيئة المحيطة به

وحسب الدكتور **عمار بوحوش** فإن من بين سلبيات التنظيم البيروقراطي أن الأقوال قد لا تتطابق مع الأعمال ، وأن التنظيم البيروقراطي الرسمي ليس كل شي فهناك التنظيم غير الرسمي الذي يطغى على كل شي ، فالبيروقراطيون من خلال العلاقات المباشرة في العمل يشكلون تنظيما إجتماعيا خاصا قد يتعارض في أغلب الأحيان مع متطلبات التنظيم الرسمي الأمر الذي يعطي العلاقات غير البيروقراطية المتسلسلة أهمية قصوى على مردود العمل النهائي في أي منظمة بشرية ، ضف إلى ذلك أنه في وسط النظام الرسمي تقوم أنظمة فرعية بشكل طبيعي معتمدة في ذلك على تفاعلات الأفراد مع بعضها البعض ومستمدة من

<sup>1</sup> - Nada Ahmed Abdel-Basset, *Developing Commitment towards Change in Bureaucracies, The Case Study of the Egyptian Civil Service Sector, A Thesis Submitted for the Degree of Doctor of Philosophy, University of Stirling , 2009,p (10-11.)*

الحاجات والرغبات البشرية المشتركة نقطة ارتكاز للعلاقات الاجتماعية والعمل الجماعي، وفي ما يلي أهم سلبيات التنظيم البيروقراطي<sup>1</sup>.

- الاتجاه لحماية الذات والولاء للرؤساء وليس الوظيفة: يستأثر كبار الموظفين في أي إدارة بالسلطة ويعتقدون أنه من الضروري إشرافهم على كل صغيرة وكبيرة منفردين بذلك على كل الأمور الإدارية وهي تصرفات ناتجة عن الضعف في النفس البشرية وعد الثقة في الآخرين ، ولهذا فإن أهم شيء بالنسبة لهؤلاء الموظفين هو حماية أنفسهم وترضية الموالين لهم وليس للوظيفة العامة ، ونتيجة لتمسك بعض الرؤساء في المناصب العليا بفكرة عرض كل صغيرة وكبيرة عليهم تضحل شخصية شخصية المرؤوسين ويتهربون من المسؤولية ويقل اعتمادهم على أنفسهم.

- التمسك بحرفية القوانين واللوائح والتهرب من المسؤولية: من بين الأسباب التي تؤدي إلى شل الجهاز الإداري عن تقديم الخدمات للمواطنين هو رغبة الموظف في سيادة القانون وتطبيقه بدقة أو عدم الخروج عن الإجراءات المتعارف عليها، وعلى هذا النحو فإن من حق البيروقراطي حماية نفسه من العقاب وعدم المخاطرة بمستقبله ووظيفته غير أن المشكل يكمن في جمود القوانين وعدم وضوحها وغموضها في بعض الأحيان وصعوبة تطبيقها بسبب عدم تشابه الحالات كل هذا يدفع بالبيروقراطي إلى حرصه على تطبيق القوانين بدقة غير أن الحقيقة غير ذلك .

- التحايل على القانون: أدى إنتعاش مظاهر البيروقراطية مثل الوساطة والمحاباة إلى تحطيم المقومات الأساسية للأجهزة البيروقراطية، وما يلاحظ أن الشرخ الحاصل في تطبيق القوانين من خلال التسامح مع بعض الأفراد وتعقيدها بالنسبة للبعض الآخر هو الذي يؤدي إلى تحطيم معنويات الناس ويجعلهم يمتعضون عن هذا التناقض الموجود في الأجهزة

<sup>1</sup>- عمار بوحوش ،دور البيروقراطية في المجتمعات المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ص28-34.

البيروقراطية ، فإذا كان من المفروض أن لا يتم توظيف أي إنسان بناء على مؤهلاته واختصاصاته وخبراته في ميدان معين فإن الشيء الذي يحدث هو التخلي عن هذه المقاييس السليمة واستبدالها بمقاييس أخرى تتمثل في تبادل الخدمات بين الموظفين ،حيث أن كل إنسان واصل يستعين بأقارب يحتلون مناصب مرموقة.

- التجاوب البطيء مع التغيرات الاجتماعية:تواجه الإدارة في الدول النامية مشاكل كثيرة لكن تعد مراجعة القوانين وتحديثها من أكبر المشاكل بحيث تتماشى مع المشاكل الإدارية وروح العصر ، والعجيب في الأمر هنا هو أن الإدارة لا تفرق بين التغيير الضروري الذي لابد أن ينبع من المكان الذي تمارس فيه العمليات الإدارية وبين التغيير الذي لابد أن يحظى بموافقة القيادة ويأخذ الصبغة الشرعية ، ولهذا فإن ضرورة مراجعة كبار المسؤولين والمرور عبر القنوات الرسمية اعد من أكبر العراقيل التي تواجه البيروقراطي الذي لا يستطيع أن يغير مجرى الأمور ويستجيب لتطلعات الجمهور .

- تضخم الجهاز البيروقراطي: ومن مظاهره أن توظف الدولة الأفراد وتثبتهم في مناصبهم وتمنحهم رواتب منتظمة وهو ما جاء بنتائج سلبية سواء على المستوى الأداء أو على مستوى الإسراف في الأموال دون تحقيق العائد أو المردود من ذلك.

- تعقيد الإجراءات الإدارية: وهنا يلجأ البيروقراطي إلى هذا الأسلوب عند تراكم المشاكل الإدارية ويكثر الطلب على الخدمات الإدارية التي لا يستطيع تلبيةها للجمهور ، ويحكم أن البيروقراطيون يعرفون خبايا الإدارة وأسرار المهنة فأنهم يحتفظون لأنفسهم بكل ما يخدمهم ويحقق مصالحهم وأغراضهم في مقابل ذلك يجبر المواطنين على إحترام القوانين والتقيد بما جاء فيها.

- المركزية الشديدة في صنع القرارات: خلقت فجوة بين المخططين والمنفذين لأن التخطيط على الورق يختلف عن الواقع المعاش ، ولهذا فإن البيروقراطيون الذين تستند إليهم مهمة تطبيق السياسات المسطرة يعانون من صعوبة الإجراءات المسطرة والملائمة بين ما جاء فيها

وبين الإستجابة للحاجيات الإجتماعية ، وبسبب هذا النوع من الإجراءات الصارمة الآتية من الإدارات المركزية وإنعدام تفويض السلطة أدى إلى ضعف الروح المعنوية للمسؤولين وعجزت الكفاءات الإدارية عن تحقيق الأهداف المطلوبة منها.

- تعدد مستويات التنظيمات الإدارية: وما يزيد في تقاوم أزمة البيروقراطية هو صعوبة الإتصال بين المسؤولين في القمة والقاعدة وهو ما نتج عنه البطى في إتخاذ القرارات وتحريف المعلومات وتضليل المسؤولين وهو ما نتج عنه من قرارات غير سليمة لا تخدم المصلحة العامة .

### المطلب الثالث: مظاهر البيروقراطية

-الروتين الإداري : يهدف الى تسهيل أداء العمل ، ووضع قواعد عامة تنطبق على حالة تتكرر باستمرار مما يقلل الاجهاد الذهني للموظف، وتجنب العمل الفوضوي، وزيادة الفاعلية في انجاز الاعمال، أما إذا تعقدت الإجراءات الإدارية، وأصبحت غير ضرورية لإنجاز تلك الاعمال، وغير مسايرة لروح القوانين الجاري بها في العمل، فإن الروتين يصبح مرضا خطير يهدد التنظيم لأنه يشغل الإدارة عنا لعمل ويزيد من سخط المواطنين عليها كما أنها تؤدي الى شعور العمال بالقلق. الملل وتضعف ايمانهم بالضمير المهني، كما ان كثرة التعليمات الصادرة عن القيادات في القمة، والتي تتصف بها معظم الأجهزة الضخمة من شأنها تنمية الاتجاهات الروتينية، وتحويل الحيوية، وروح المبادرة، والاتجاهات المرنة من جانب الإدارة الى عمل روتيني بطئ، وجامد يبيث روح الكسل في نفوس الموظفين، والتفوق حول أنفسهم.

### -الإهمال و سوء معاملة الجمهور :

يتصف عدد كبير من الموظفين بالإهمال، والتكاسل وعدم الاهتمام بواجباتهم، ولا يفكرون إلا في تحسين أوضاعهم المادية، والمعنوية دون التقاني في العمل الموكل اليهم، إضافة

الى روح الاتكال، وانتشار الفوضى في المكاتب، و انتقال العاملين من عمل الى آخر، ومن المشاكل التي يتعرض لها اغلبية المواطنين يوميا هو فقدان ملفاتهم، أو بعض أوراقهم أو عدم انجاز العمل في يومه المحدد، وتأجيله وقت آخر، أو التلاعب والاستهزاء بالجمهور.

#### -الوساطة و المحسوبية :

تتمثل في وجهها الإيجابي نوعا من التعاون، والمآزرة قصد تحقيق مطلب مشروع، أما في وجهها السلبي فهي تمثل ابشع أنواع التمييز والطبقية، والعنصرية، والانتهازية حيث تصل التي التوسط الذي غالبا ما يكون بمقابل قصد بلوغ حق، أو من أجل التجاوز على حقوق الآخرين، أو على حساب الخدمة العامة. وهي غالبا ما تكون بين شخصين أو أكثر أو بين شخص وإدارة.<sup>1</sup>

#### -التبذير و الكسب غير المشروع :

يعد التبذير ظاهرة من أكثر الظواهر انتشارا على المستوى الفردي، الحكومي، كالاستخدام السيارات الحكومية لأغراض الخاصة، التوسع في الإنفاق على الأشياء غير ضرورية، إضافة الى عدم تقدير المسؤولية عند دراسة المشروعات، والإهمال في التنفيذ، أضف إلى ذلك ظاهرة اختلاس أموال الدولة وتوجيهها نحو أغراضهم الشخصية .

#### -الرشوة:

ترجع أسباب نموها الملحوظ الى ضعف مرتبات الموظفين خاصة الطبقة البسيطة منهم فيلجؤون الى استعمال نفوذهم الوظيفي، وذلك بتعقيد الإجراءات في وجه المواطنين الذين

<sup>1</sup> - صباح أصابع . التنظيم البيروقراطي و الكفاءة الإدارية، رسالة ماجستير جامعة منتوري قسنطينة كلية العلوم الاجتماعية معهد علم الاجتماع و الديموغرافيا تحت اشراف إبراهيم توهامي . سنة 2006-2007. ص 90

يضطرون في النهاية إلى إقصاء أمورهم وتسهيل ذلك بدفع رشوة التي قد تكون نقدية أو عينية<sup>1</sup>.

- تبني النموذج البيروقراطي المركزي القائم على التنظيمات والإجراءات ، ومباشرة العملية الإدارية في صورة الية في صورة الية متكررة بصرف النظر عن تعدد وتنوع المهم المطلوب إنجازها او الشرائح الاجتماعية المطلوب خدمتها.
- التضخم الكبير في الأجهزة الإدارية قياسا بحجم الوحدات الإدارية، نتيجة لحدوث توسع أفقي في التنظيم الإداري، كما يرافق ذلك تهدد مستوى بناء التنظيم، مما يعيق التوصل الى إحكام عمليات الإشراف والتوجه ويسبب تضاربا بين الأنشطة .
- المركزية الشديدة، وتبرز تلك الظاهرة بشكل واضح في عملية وضع القرار، وجنوح الإدارات الى تركيز السلطة عند كل مستوى تنظيمي معين .
- التداخل الإداري بين مراكز الاختصاص المختلفة وهو تداخل مستمر وثابت بالنسبة الأسلوب التفكير ولكيفية اتخاذ القرارين مختلف الجماعات السياسية والإدارية والفنية وما يعكسه على مستوى تطبيق القرار ومتابعة، وقد تتخذ القرارات لاعتبارات سياسية أو اسرية.
- زيادة التضخم التنظيمي والوظيفي لأجهزة الحكومية و تحولها الى أجهزة رخوة هشة .
- نمو الاعراض المرضية لإدارة البيروقراطية من افراط في الرسمية و الشكلية، والجمود ومقاومة التغيير، والقوقع على الذاتي، وتحويل الوسائل الى غايات. إذا أصبحت الكثير من المنظمات الحكومية في المجتمعات العربية خاصة - تعالج مشكلات الإدارة البيروقراطية فيها باستصدار المزيد من اللوائح و الضوابط القانونية<sup>2</sup>.
- عدم التزام بمواعيد العمل .

<sup>1</sup>- المرجع نفسه، ص 91.

<sup>2</sup>- بومدين طماشة، التوسع البيروقراطي الحلقة النسبية في عملية التنمية في الوطن العربي، دفاثر السياسة و القانون. العدد السابع جوان 2012. جامعة تلمسان كلية العلوم السياسية . ص 6 .



- انتشار روح اللامبالاة وعدم الالتزام بالنصوص القانونية.
- ضعف الرقابة .
- سوء التخطيط.
- قصور القيادة و عجزها.<sup>1</sup>

#### -المحسوبية :

وقد عرف"ريشارد جرهام" المحسوبية بانها مجموعة من الأفعال القائمة على مبدأ خذ هناك واعطي هنا ، بأسلوب يتيح لكل العملاء و الرعاة جني الخيرات من دعم الأخر<sup>2</sup>. هي تنفيذ الاعمال لصالح فرد او جماعة او جهة ينتمي اليها الشخص مثل حزب أو عائلة او منطقة أو مؤسسة ... دون ان يكونوا مستحقين لها<sup>3</sup>.

للمحسوبية تداعيات اجتماعية خطيرة تفتك بالمجتمع وتمزق العلاقات الاجتماعية وتنتشر الحقد والكراهية والغضب بين أفراد المجتمع وانهيار القيم وعدم تكافؤ الفرص وظهور قيم اجتماعية سلبية تنعكس على لسلوكيات الافراد مثل النفاق والكذب والغش والتزوير وشراء الذمم والولاءات الشخصية والتعصب وتراجع الاهتمام بالحق العام وقبول التفريط في معايير الأداء الوظيفي<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>- سميرة لغويل ، البيروقراطية بين التنظيم بين الروئ النظرية و الامبريقية. رسالة دكتوراه في علم اجتماع . جامعة الحاج لخضر باتنة . كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية الإسلامية . قسم العلوم الاجتماعية 2011.2012. ص 68.

<sup>2</sup>- عصام محمد عمران، الوساطة و المحسوبية بين الواقع و التجريم ، رسالة ماجستير . الجامعة الوطنية كلية الدراسات العليا نابلس فلسطين . 2018. ص 19

<sup>3</sup>- مختار عبد الحميد عمر . معجم اللغة العربية المعاصر . ط1، عالم الكتب ، مصر، القاهرة 2011، ص 4.

<sup>4</sup>عزمي الشعبيي. الفساد والمحسوبية والفقير، ورقة سياسات لمحاربة الفقر والفساد، مان ،فلسطين. ص 4.

## الفصل الثاني:

أثر الإدارة الإلكترونية في

ممارسة البيروقراطية

**الفصل الثاني: أثر الإدارة الإلكترونية في محاربة البيروقراطية**

تلعب الإدارة الإلكترونية دورا بارزا عكس الإدارة التقليدية في محاربة الأمراض البيروقراطية المنتشرة في معظم القطاعات الحكومية كالرشوة والفساد الإداري خاصة في السنوات الأخيرة التي عرفت إنتشارا واسعا في إستعمال الإدارة الإلكترونية وهو ما سهل من تقديم الخدمات العامة الحكومية للمواطنين حيث عرفت هذه الفترة التقليل من الإجراءات البيروقراطية وهذا نتيجة الإستخدام الواسع للإدارة الإلكترونية عبر إستراتيجية وطنية تمثلت في مشروع الجزائر الإلكترونية

مما تقدم سنتطرق في هذا الفصل إلى أثر الإدارة الإلكترونية في محاربة البيروقراطية على النحو التالي:

**المبحث الأول: مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر 2008-2013****المبحث الثاني: أثر الإدارة الإلكترونية في محاربة البيروقراطية**

## المبحث الأول: مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر 2008-2013

على غرار باقي الدول توجهت الجزائر نحو الدخول في عصر المعلومات ومواكبة التطورات الحاصلة في ميدان التكنولوجيا، وذلك من أجل ترقية وظائف ومواكبة التطورات الحاصلة في ميدان التكنولوجيا الحكومة مفهوم نحو للتحويل الفعلي التجسيد وبغية الحكومية المؤسسات الإلكترونية الذي دخل حيز التنفيذ في النصف الثاني من القرن العشرين بالنسبة للدول المتقدمة، في حين أن الدول العربية بدأت في تبني هذا النظام في بدايات القرن الواحد والجزائر تحاول تنفيذ هذه الفكرة في الواقع حتى تستفيد من الإيجابيات التي توفرها الإلكترونية، وذلك من خلال العمل على جعل مختلف القطاعات العمومية تندرج تحت مسمى الحكومة الإلكترونية.<sup>1</sup>

### المطلب الأول : مفهوم مشروع الجزائر الإلكترونية

يمثل توجه الجزائر نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال مدخلا يعبر عن تغير رئيسي في ثقافة وممارسة الأعمال الحكومية من تأمين ادارة اكثر كفاءة لمواردها و بالتالي تمكينها من تنفيذ سياساتها وخططها بكفاءة مرتفعة، حيث يمثل انتشار الأنترنت كتقنية محورية في استراتيجية التحول الإلكتروني مرحلة هامة في ارهاصات الانتقال نحو تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتحول للخدمات الإلكترونية في المؤسسات الحكومية بالجزائر واعتماد مفهوم الادارة الإلكترونية، كأداة لتطوير وإصلاح منظمات الخدمة العمومية، حيث عملت الجزائر على الاستفادة من خدمات شبكة الأنترنت ومختلف التقنيات المرتبطة بها خلال ارتباطها بشبكة الانترنت في مارس 1994، عن طريق مركز البحث العلمي والتقني CRIST، والذي تم انشائه من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في مارس 1986، وكان من مهامه الأساسية اقامة شبكة وطنية وربطها بشبكات اقليمية ودولية، ومع انطلاق

<sup>1</sup> - سيد أحمد مسيردي ، خديجة سعدي. مشروع الجزائر الإلكترونية ، واقع وتحديات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات العدد الرابع ص 273.

الربط بالإنترنت عرفت الجزائر تزييدا وتقدما هاما في مجال الاشتراك والتعامل بالإنترنت، حيث قدر عدد الهيئات المشتركة سنة 1996 حوالي 130 هيئة، وفي سنة 1999 بلغ عدد المشتركين 800 هيئة.

وانطلاقا من سنة 2008 شرعت الجزائر في مشروع "الجزائر الإلكترونية 2013"، وهذا بوضع مختلف النصوص التشريعية واعدت القواعد الأساسية التي تضمن ذلك، لتهيئة مختلف القطاعات لمثل هذا التطور، حيث تعد الوثيقة التي صدرت في ديسمبر 2008 أول وثيقة رسمية تحمل معالم برنامج إدارة إلكترونية متكاملة في الجزائر، حيث يهدف إلى بناء مجتمع المعلومات وتحريك الاقتصاد وجعله رقمي إضافة إلى تقليص البيروقراطية والوصول إلى سرعة اتخاذ القرار، وهو ما انعكس بشكل جزئي في الخدمات الإلكترونية والتي تقدمها وزارة الداخلية والجماعات المحلية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : محاور مشروع الجزائر الإلكترونية:

أن الحديث عن الإصلاح الإداري يجب أن يمر عبر خطوات مدروسة من قبل الدولة أو ما يطلق عليه بالاستراتيجية الوطنية ، وفي هذا الصدد سنقوم بعرض المحاور المتعلقة بمشروع الجزائر الإلكترونية وهي عبارة عن ثلاثة عشر محور وهي على النحو التالي:

**المحور الأول : تسريع استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الإدارات العمومية:**

وهذا من خلال إدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتعزيز استخدامها في الإدارات العمومية تحولا كبيرا في أساليب تنظيمها وعملها مما سيجعلها تعيد النظر في كيفية تنظيمها وتكييف الخدم المقدم للمواطن بشكل أنسب.<sup>2</sup> إذ ترمي الجزائر في تحولها للحكومة لإلكترونية إلى إعطاء الأولوية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وفي بمقدمتها شبكة

<sup>1</sup> - براهيم بختي، " الانترنت في الجزائر"، مجلة الباحث، عدد 01، جامعة ورقلة، 2002، ص 31.

<sup>2</sup> - الشيكو أيوب: الإدارة الإلكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، ا لمجلد/08 العدد1 (2019)، ص ص -281 293.

الانترنت التي تسمح بإنشاء فضاء اتصال مستقل عن المتوقع المادي، ويتيح توفر المعلومات في أي وقت من أي مكان، هوما يوجب ضرورة مركزية تسيير المعلومات، بهدف تحسين نوعية عملية صنع القرار، وتجدر الإشارة الإشارة إلى أن محاولة الجزائر تسريع تطبيق تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الإدارة العمومية يعرف مراحلته الأولى، و لذلك وضعت أهداف خاصة وأحيانا مشتركة لكل دائرة وزارية<sup>1</sup>.

وفي هذا السياق تم وضع الأهداف التي تخص الأهداف التالية:

- استكمال البنى الأساسية للمعلومات.
- وضع نظم اعلام مندمجة.
- نشر تطبيقات قطاعية متميزة .
- تنمية الكفاءات البشرية .
- تطوير الخدمات الالكترونية لفائدة المواطنين و الشركات و العمال و الإدارات الأخرى<sup>2</sup>.

**المحور الثاني : تسريع استعمال تكنولوجيايات الإعلام و اتصال في المؤسسات :**

إستخدام تكنولوجيا الإعلام الاتصال في الشركات أضحي أمرا ضروريا من أجل تحسين الأداء ورفع القدرة التنافسية لدى الشركات.

<sup>1</sup> - خالد قاشي و آخرون ، " استراتيجية الجزائر الإلكترونية " ، فجوة النظرية والتطبيق، مجلة إدارة والتنمية للبحوث والدراسات" العدد الرابع ص 93 .

<sup>2</sup> - الهادي بوقلقول : مشروع الإدارة الالكترونية في الجزائر - طموحات كبيرة و إنجازات متواضعة ، مداخلة في الملتقى الدولي متطلبات إرساء الحكومة الالكترونية في الجزائر دراسة تجارب بعض الدول . نظم من طرف مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورة تحقيق التنمية و دورها في تحقيق التنمية ، جامعة سعد دحلب البليدة يومي 13-14 ماي 2013. ص 48

في هذا السياق تم وضع أهداف والتي تخص الجوانب التالية :

- دعم تملك تكنولوجيا الإعلام و والاتصال من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- تطوير تطبيقات لتحسين أداء الشركات .
- تطوير عرض خدمات إلكترونية من طرف الشركات.<sup>1</sup>

**المحور الثالث : وضع آليات وتدابير تشجيعية تتيح نفاذ المواطنين إلى تجهيزات وشبكات تكنولوجيايات لإعلام والاتصال:** فمن الضروري مواصلة عملية تعميم لوصول إلى الأنترنت اذا يجب توسيع هذا النفاذ من اجل السماح لكل مواطن أينما وجد عبر التراب الوطني من الاستفادة من الخدمات العمومية الالكترونية من قاعدة المعارف و العلم الهائلة. و المتمثلة في لأنترنت. وتشكل عملية تعميم الوصول إلى الانترنت هدفا رئيسي يتفرع بدوره بدوره إلى ثلاثة أهداف خاصة تشمل في :

- إعادة بعث مشروع مشروع "أسرتك" عن طريق توفير حواسيب شخصية وخطوط توصيل ذات التدفق السريع مع توفير التكوين ،ومضامين متميزة لفائدة كل فئات المجتمع.
- الزيادة بشكل معتبر في عدد الفضاءات العمومية الجماعية ومحلات الانترنت و الحظائر المعلومات.
- توسيع الخدمة العامة لتشمل النفاذ إلى الانترنت.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -الهادي بوقلقول، المرجع سابق ص 48 .

<sup>2</sup> خالد قاشي و آخرون المرجع السابق ص 95.

### المحور الرابع: دفع تطوير الاقتصاد الرقمي

يتمحور الاقتصاد الرقمي حول ثلاث مكونات أساسية: البرمجية، الخدمات و التجهيز و يتمحور الهدف الرئيسي في تهيئة الظروف المناسبة لتطوير صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تطويرا مكثف ا.ويمكن تفريع هذا الهدف الرئيسي إلى أربعة أهداف:

- مواصلة الحوار الوطني بين الحكومة والمؤسسات والذي تمت مباشرته في إطار إعداد استراتيجية "الجزائر الإلكترونية"،وضع آلية الشراكة مستدامة بين القطاعين العمومي والخاص.

- توفير كل الظروف الملائمة لتثمين الكفاءات العلمية والتقنية الوطنية في مجال إنتاج البرمجيات وتوفير الخدمات و التجهيز.

- وضع إجراءات تحفيزية لإنتاج المضمون.

- توجيه النشاط الاقتصادي في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نحو التصدير

**المحور الخامس : تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع والفائقة السرعة:**

الهدف الرئيسي المقرر لهذا المحور يتمثل في إنجاز بنية تحتية للاتصالات ذاتا لتدفق السريع والفائق السرعة تكون مؤمنة وذات خدمات عالية الجودة، تمثل الأرضية التي تقوم عليها كل العمليات الرامية إلى تقديم خدمات للمواطنين والمؤسسات و الإدارات ويتفرع هذا الهدف إلى أربعة أهداف:

- تأمين البنية التحتية الوطنية للاتصالات

- تأمين الشبكات



- توعية خدمات الشبكات<sup>1</sup>.

-التسيير الفعال لاسم نطاق "DZ" بمعنى تحسين رؤية الجزائر فيما يخص الانترنت عبر تسيير فعال لاسم النطاق وإِ نشاء وكالة تسيير اسم النطاق. إطلاق عملية وطنية لبلوغ استخدام مليون اسم نطاق DZ، في إطار الجزائر الإلكترونية<sup>2</sup>.

المحور السادس : تطوير الكفاءات البشرية عن طريق التكوين والتعليم : من خلال إعادة النظر في برامج التعليم والتكوين العالي التكوين المهني في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال<sup>3</sup>.

إن تعزيز البنية التحتية وتعميم النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال يجب أن يصاحبه إجراءات ملموسة في مجال التكوين وتطوير الكفاءات البشرية، وهذا يتطلب إعادة النظر في مجال التكوين وتطوير الكفاءات الاجتماعية..حيث أن رفع كفاءة القوى العاملة لتقنية والفنية، التي تطرح كضرورة ومطلب أساسي في التحول لناجح نحو الإدارة الإلكترونية ،أصبحت مهمة قبل التفكير في شكل التحول لإلكتروني لإدارة العامة المراد اتباعه ، وضمن هذا الإطار تركز المحاور الرئيسية لاستراتيجية الجزائر الإلكترونية على تطوير الكفاءات البشرية، وترقية البنى والهياكل التحتية - وما تشمله من مبادرات تعميم النفاذ إلى تكنولوجيا الإعلام والاتصال بإجراءات ملموسة في مجال التكوين وتطوير الموارد البشرية، بهدف تعميم أفضل وكامل التكنولوجيا المعلومات والاتصال، و كذا ضمان تملكها على مستويات

<sup>1</sup> - بوزكري حمزة، الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية واقع و آفاق . أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الاعمال و تسويق .جامعة الجزائر 3 كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية والتسيير، قسم التسيير 2014-2015 ص 168.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ص 169.

<sup>3</sup> -الشيكري أيوب: المرجع السابق، ص 293 .

عدة ،ومختلفة، حيث يتجه المشروع الالكتروني الجزائري لتحقيق التطوير في مجال الكفاءات البشرية نحو هدفين أساسيين هما :

- إعادة النظر في برامج التعليم العالي والتكوين المهني في مجال تكنولوجيايات الاعلام و الاتصال

-تلقين تكنولوجيايات الإعلام لجميع الفئات الاجتماعية<sup>1</sup>.

وعليه فإن القدرة على استخدام الجيد للتقنية يطرح ضرورة تزويد التي تشهد عملية تحول الالكتروني بمراد بشرية مؤهلة في مجال التقنية الحديثة، تضطلع داخل الإدارة بمهام ،التدريب، الصيانة التقنية لتسهيل مراحل التحول الإلكتروني،،والتمكن من تخفيض حدة مقاومة التغيير التكنولوجي داخل الإدارات وإذا كانت بطاقة السحب المغناطيسية الخاصة بمؤسسة بريدا لجزائر ستعوض الصك البريدي،فان الأمر يتطلب أن أ تحظى بقدر أكبر من لإهتمام من قبل الجمهور، الذي يجب تحسيسه هو الآخر وحثه على ،ضرورة، وأهمية استخدام هذه الوسيلة المالية الجديدة، وهي المهمة التي توكلها المؤسسة إلى أعوان بريد الجزائر وبالخصوص أعوان الشبابيك وفي هذا الصدد، إقترح بريد الجزائر عملية التكوين عن بعد المسماة " تراينبوست"والتي أشرف عليها الإتحاد البريدي العالمي، وهدفها تحسين معلومات ومعارف أعوانا لبريد حسبما ما ورد في تعليمية الإتحاد، وللتقدم للمشاركة والاستفادة من هذه الدروس يكفي أن يكون مجموعة من المعارف الأساسية والقاعدية، إمتلاك جهاز حاسوب، وخط ربط بشبكة الانترنت وعنوان البريد لإلكتروني، ،تكوين يضم في المتوسط خمس ساعات س أسبوعيا على إمتداد ثمانية اسابيع لإستكمال جميع الوحدات التعليمية ينتهي بتسليم شهادة من الاتحاد البريدي العالمي، يشمل التكوين عدة

<sup>1</sup> خالد قاشي وأخرون ، المرجع السابق، ص 96.

تخصصات منه ::الإصلاح والضبط الإداري ،،العمل البريدي، الموارد البشرية، والتكنولوجيات البريدية<sup>1</sup>.

### المحور السابع تدعيم البحث-التطوير والابتكار-

يخص الهدف الرئيسي لهذا المحور تطوير المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، عن طريق تعزيز نشاط البحث-و التطوير والابتكار. وتشمل الأهداف الخاصة في هذا الصدد: التنظيم والبرمجة<sup>2</sup> . و تثمين نتائج البحث وكشف الكفاءات وتنظيم نقل التكنولوجيا والمهارات . وتتحقق هذه الأهداف عن طريق مجموعة من العمليات منها إنشاء مراكز البحث التكنولوجية منها CERIST، وتشغله الحضير المعلوماتية بسيدي عبد الله وحظائر وطنية جهوية ،عنابة وهران . تكوين دورات تدريبية للباحثين في الخارج ، تطوير التعاون العلمي مع مراكز البحوث الجامعات الأجنبية.

### المحور الثامن : ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني

لا بد من ضبط مستوى الإطار القانوني تماشيا مع الممارسات الدولية ومتطلبات مجتمع المعلومات ومع الأخذ بعين الاعتبار التجربة المعاشة وكل النقائص الملاحظة والصعوبات المسجلة.

إن الهدف الرئيسي يتمثل في تهيئة مناخ من الثقة يشجع علي إقامة الإدارة الالكترونية وهذا الهدف الرئيسي يستلزم بدوره هدفا خاصا يتعلق بتحديد إطار تشريعي وتنظيم ملائم

<sup>1</sup> - خالد قاشي وأخرون ، المرجع السابق 97.

<sup>2</sup> - بوزكري حمزة ، المرجع السابق ص 196.

- إعداد و تفعيل تنظيم خاص بالهوية الإلكترونية وحيدة للأفراد والشركات وبالتوقيع الإلكتروني<sup>1</sup>.

-إعداد وتفعيل وتنظيم خاص بالمبادلات الإلكترونية والمصادقة عليها وفق إطار تنظمي يحدد صلاحية ونجاعة العقود الإلكترونية.

### المحور التاسع المعلومات والاتصالات

يلعب كل من المعلومات والاتصالات دور رئيسي ومرجحا فيا إقتصاد المعرفة، شهدت الصحافة المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تطورا حقيقيا إذ بعدما كانت العناوين منعمة في هذا المجال سنة 2000 تجاوزت15 في سنة2008،وقد تم تحديد الأهداف الخاصة بالنسبة لهذا المحور في:

- إعداد وتنفيذ مخطط اتصال حول مجتمع المعلومات في الجزائر .

- بناء نسيج جمعي كامتداد للمجهود الحكومي<sup>2</sup>.

**المحور العاشر تهمين التعاون الدولي في مجال تكنولوجيا:** من خلال إقامة شراكات استراتيجية بهدف بسلك التكنولوجيات المهارات<sup>3</sup> .

يهدف التعاون مع البلدان الأخرى في مجال المعلومات والاتصالات هذا التراكم في المعارف التي يضمن استمرارية المشاريع و انتشارها ، والذي لم تحققه المشاريع المبعثرة في

بلادنا . لا سيما مع الاتحاد الأوربي في اطار مشروع.MEDA II

يتمثل الهدف الرئيسي للتعاون الدولي في تلك التكنولوجيات المهارات وكذا إشعاعه صور البلد. و يتفرع هذا الهدف الرئيسي إلى هدفين خاصين هما:

<sup>1</sup> - بوزكري حمزة ، المرجع السابق، 197.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه 170.

<sup>3</sup> - الشيكري أيوب، لمرجع السابق 293.

- المشاركة الفعالة في الحوار و المبادرات الدولية.
- إقامة استراتيجية بهدف تملك التكنولوجيات والمهارات

### المحور الحادي عشر آليات التقييم والمتابعة:

-يتضمن هذا المحور ضرورة تحديد نظام مؤشر متابعة وتقييم تسمح بقياس مدى تأثير تكنولوجيات ت لإعلام و الاتصال على التنمية الاقتصادية والاجتماعية من جهة، وبإجراء تقييم دوري لتنفيذ المخطط الاستراتيجي " الجزائر الإلكترونية" من جهة أخرى، وذلك إعتقاداً على الإطار التصوري لنظام مؤشرات تنوعيه وإعداد مؤشرات ملائمة<sup>1</sup>

### المحور الثاني عشر : إجراءات تنظيمية

في إطار إصلاحات قطاع الاتصالات، وضعت الجزائر هياكل دعم لسياستها في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و ترتب عن هذا الإصلاحات تحويل وزارة البريد والمواصلات سابقا إلى وزارة البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إلى جانب إنشاء شركتين منفصلتين " اتصالات الجزائر "و" بريد الجزائر " و إقامة سلطة ضبط(سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية)، مما يسمح بالفصل بين الاستغلال والضبط ورسم السياسة القطاعية.في إطار تحضير السياسة الموجهة لترقية مجتمع المعلومات والاقتصاد الرقمي تم تشكيل لجنة وزارية<sup>2</sup>

اللجنة الإلكترونية " يترأسها السيد رئيس الحكومة وتضم الوزراء المعنيين بهذا المجال كما تم تشكيل لجنة تقنية لتوفير الدعم التقني لهذه اللجنة الإلكترونية في هذا الصدد تتمثل الأهداف الخاصة الواجب تحقيقها:

- تدعيم الانسجام والتنسيق وطنيا وبين القطاعات؛

<sup>1</sup>- خالد قاشي و آخرون ، المرجع السابق ص 99 .

<sup>2</sup> - بوزكري حمزة: المرجع السابق ص 171.

- تدعيم قدرات التدخل على مستوى القطاعات و الهيئات المتخصصة .

### محور الثالث عشر الموارد المالية

يستلزم تنفيذ استراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013 موارد مالية معتبرة يستحيل توفيرها من مصدر واحد، وبالتالي لابد من استغلال جميع مصادر التمويل المتاحة استغلالا جيدا، كما أنه يجب أن تكون الإجراءات التشريعية أو التنظيمية أوالمادية ،مقرونة بتقييم مالي دقيق إلى أبعد حد ممكن، و يستلزم الأمر أيضا ترتيب هذه الإجراءات حسب تأثيرها على التنمية الاقتصادية والاجتماعية. يحدد برنامج ميزانية استراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013 وفقا المراحل التنفيذية المرتقبة وسيتم عرضه سنويا الى غاية استكمالها مع تدقيقه بصفة شاملة على مدى فترة 2009-2013. وقد قدمت اللجنة الإلكترونية جهات التمويل كالتالي:

جهاز التمويل:ستفيد المصاريف علي مستوى:

- ميزانية الدولة، بعنوان التجهيزات والتسيير .

- صناديق الدعم التنمية الاقتصادية :صناديق ترقية المنافسة الصناعية والصندوق الوطني

لدعم تشغيل الشباب وبرنامج دعم تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبرنامجMEDA

لدعم تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- الموارد الخاصة للمؤسسات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - بوزكري حمزة: المرجع السابق، ص 172.

### المبحث الثاني: أثر الإدارة الإلكترونية في القضاء على البيروقراطية

إن إدخال مفهوم الإدارة الإلكترونية كآلية لتقديم الخدمة العمومية أصبح يقدم تحسينات هامة على شكل تلك الخدمات بما ينتج عنه تطوير المهام والأنشطة المقدمة من طرفا لمنظمات الخدمة الحكومية، وبذلك عمدت العديد من التجارب الحكومية إلى تطبيق الخدمات العامة الإلكترونية، بهدف تحقيق مفاهيم تمثل في مضامينها مرتكزات للحكم، المحاسبية، روح المسؤولية، دولة الحق والقانون، سرعة الاستجابة للخدمات العامة

**المطلب الأول : الآثار الإيجابية المتعلقة بتحسين الخدمة**

**المطلب الثاني: تحقيق الشفافية وريح الوقت**

### المطلب الأول: الآثار الإيجابية المتعلقة بتحسين الخدمة

- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين :وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطل بخلق بيئة عمل فيه التنوع من المهارات والكفاءات المهيأة مهني الاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع والقيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف، واستخلاص النتائج، إقتراح والحلول المناسبة لكل مشكلة.

1- التركيز علي النتائج :حيث ينصب إهتمام الحكومة الالكترونية (الإدارة العامة الالكترونية) على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد، والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة(دفع لفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف، الغاز ،لتسديد الرسوم، والفواتير المطلوب).

2- سهولة الاستعمال و الإتاحة للجميع:أي إتاحة تقنيات الحكومة الالكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.

3- التغيير المستمر: وهو مبدأ أساسي في الإدارة الالكترونية، بحكم السعي بانتظام لتحسين إثراء و ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق والتنافس.

4- تقليص الإجراءات الإدارية: فمع توفر المعلومات بشكلها الرقمي تنتقل الأعمال الورقية وتعبئة البيانات يدويا ،وزيادة دقة البيانات فالثقة بصحة البيانات المتبادلة التي أعيد



استخدامها ستكون مرتفعة وسيغيب القلق من عدم دقة المعلومات أو الأخطاء الناجمة عن الإدخال اليدوي.<sup>1</sup>

بحيث يعد تبسيط الإجراءات على القضاء على البيروقراطية في العمل الإداري من خلال الحرص على الاستخدام الأمثل في تقديم الخدمات وتبسيطها، وأما الحاجة للتحديث والعصرنة الإدارية لجئت جل الإدارات على إدخال المعلومات الى مصالحها وذلك لتلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط<sup>2</sup> ويشمل تبسيط الإجراءات الإدارية الحد من الروتين الذي ينشأ من الإفراط في وضع اللوائح التنظيمية التي يمكن أن تكون عند الحاجة، أو موضوعة بواسطة مكاتب دواوينية بيروقراطية ومن ثم تعوق العمل أوضع القرار، ويشمل الروتين عموماً تعبئة استمارات ورقية غير ضرورية والامتثال لإجراءات ومتطلبات إدارية مفرطة، كما يحدث عن استخراج التراخيص، كما جاء في مفهوم آخر على أن تبسيط الإجراءات هي تسريع معدلات إنجاز الأعمال عن طريق القيام بالخطوات الضرورية فقط بأفضل طريقة بهدف خفض التكاليف إلى أقصى حد ممكن وتبني أكثر الطرق فعالية في التعامل مع الأعمال الورقية وتوفير جهود العاملين، ورأس المال للأنشطة الأكثر أهمية وتزويد الإدارة بالمعلومات الصحيحة وفي وقت الحاجة إليها والتأكد من تحقيق أهداف المنظمة.

عملية تبسيط الإجراءات تتضمن تقصير الأوقات المطلوبة للإنجاز وتقليل الجهود اللازمة وخفض التكاليف، ويتم ذلك بناءً على دراسات ومنهجيات ووفقاً للأساليب وآليات، ويتقرر من هذه الإجراءات الوثائق والمستندات المطلوبة والرسوم المقررة، والأقسام والإدارات والموظفين المعنيين بإنجاز هذه الخطوات، وقد تطول هذه الخطوات أو تقصر وتستدعي

<sup>1</sup> - المرجع السابق، 115.

<sup>2</sup> - محمد توفيق شعيب، أمال عقبي ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية محليا ، مجلة المفكر المجلد 14 العدد 2 جوان 2019 (ص294-281) ص 285.

جهودًا معينة، إلا أنها تحتاج إلى المراجعة والدراسة بين الفترة والأخرى من أجل التحسين والتطوير، فعالم اليوم متغير تكتفه المستجدات والتطورات العلمية والتقنية، التي تستدعي تغيير وتحسين إجراءات العمل والعمل على تبسيطه<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: تحقيق الشفافية وريح الوقت

الشفافية والوضوح الإداري: من سمات الإدارة الكترونية عنصر الشفافية وذلك من خلال إتاحة الكماله والمتساوية لكافة المعلومات المرتبطة بالقرارات والإجراءات الإدارية إذا تعتبر الشفافية المتكاملة داخل المنظمات الالكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الالكترونية وتضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات<sup>2</sup>.

ولا تتحقق الشفافية الحكومية إلا من خلال إتاحة المعلومات المرتبطة بالقرارات والإجراءات الحكومية للمواطنين والمنظمات في الوقت والظروف نفسها، حتى تسمح للجميع بفرص متساوية في التعاملات الحكومية<sup>3</sup> الشفافية الحكومية في عمل الإدارة العامة هو أن تضمن استنادها قبل كل شيء إلى علانية القرار، وعدم حجب المعلومات عن المهتمين أو ذوي العلاقة، فهي تأكيد على مصداقية إدارة ما أمام الرأي العام والحكومة والقطاع الخاص<sup>4</sup> والمنظمات الدولية، من خلال تحقيق حرية المواطن في الوصول إلى مصادر المعلومات والاطلاع عليه.

<sup>1</sup> - مجاد حنان، طاشمة بومدين: تبسيط الإجراءات ودورها في ترشيد العمل الإداري في الجزائر، مجلة دفاتر السياسة والقانون المجلد: 13/ العدد: (03) 2021 ص 90.

<sup>2</sup> - محمد توفيق شعيب، أمال عقبي، المرجع السابق، ص 285.

<sup>3</sup> - نصيرة ربيع، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل مبدأ الشفافية، مجلة الحقوق والعلوم السياسية العدد 08 ج 02/ جوان 2017 ص 977.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص 978.

تعتمد الإدارة الإلكترونية على وسائل تقنية تكنولوجية متطورة لتسيير شؤونها في إطار يسمح بتأمين الشفافية في المعاملات وتأمين المشاركة الديمقراطية في التسيير الإداري وتحقيق الرقابة الإدارية والمالية من خلال هذه الوسائل على سبيل المثال، وغيرها من الوسائل التي قد توفرها التكنولوجيا في مجال المعلومات<sup>1</sup>.

### تخفيض التكاليف و الوقت :

إذا كان التحول الى الإدارة الالكترونية في بداية الامر يتطلب أموال معتبر لتنفيذ هذا المشروع إلا انه بعد انتهاج طريق الإدارات الحديثة ونماذج إلكترونية سوف يوفر بعد ذلك ميزانيات مالية طائلة ..... حيث انها لم تعد في المستقبل لتوظيف يد عاملة بعدد كبير وكذلك يتم توفير الوقت والجهد والمال وكذلك تقضي الإدارة الالكترونية على التبعية اللصيقة بالمؤسسة العامة وتوفير الخدمات بشكل مباشر، وتسمح برقمنة جميع الوثائق وتحقيق نوعية رفيعة في معالجتها للبيانات، وتزيد من الترابط في انجاز المعاملات بين مختلف القطاعات الحكومية وبالتالي تحقيق مصداقية في تقديم الخدمات العامة الالكترونية وتعتبر مدخلا تكامليا لاستثمار الوقت والجهد وتحقيق رضى المجتمع<sup>2</sup>، ويكمن ذلك في الاتصال عن بعد للحصول على الخدمة العمومية من خلال الاتصال عبر الخط دون الانتقال واعتماد النوافذ والشباك الالكتروني<sup>3</sup>.

ويلاحظ ان أداء الاعمال بالطريقة التقليدية يستهلك كميات كبيرة من الأوراق والمستندات والأدوات الكتابية، هذا فضلا على انه يحتاج الى العرض على أكثر من موظف وذلك

<sup>1</sup>- المرجع السابق ص 979.

<sup>2</sup> -محمد توفيق شعيب، امال عقبي، المرجع السابق، ص 285.286.

<sup>3</sup> -الياس شاهد ، الحاج عرابية ، عبد المنعم دفرور : تقييم تطبيق الحكومية الالكترونية في الجزائر ، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية و المالية عدد03 ديسمبر 2016. ص 132 .

للاطلاع عليه والتوقيع ما يفيد ذلك وإحالة الى موظف آخر، ومن شأن ذلك كله ارتفاع تكاليف أداء الخدمة ، وذلك نظرا لارتفاع اثمان وأسعار المواد اللازمة لأداء الخدمة<sup>1</sup>.

و تختصر الإدارة الالكترونية وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة، وتسهل الاتصال بين إدارات الأجهزة الحكومية ومنظمتها و توفر الدقة و الوضوح في العمليات الإدارية و ترشيد استخدام الأوراق في المعاملات<sup>2</sup>.

حيث توفر الخدمة للمواطن من خلال الدخول على الخط On – Line ، فإنجاز المعاملات الكترونيا لا يستغرق وقتا، حيث يوفر الانتقال إلى مقر الإدارة والاتصال والبحث عن الموظف المختص، وانتظار الدور .بل أحيانا يتطلب القيام بانجاز معاملة خاصة الانتقال بين مصالح غير موجودة في نفس المقر والتي تؤدي إلى إهدار الوقت والجهد في حين أن الإدارة الإلكترونية تسمح بتقديم الخدمة في دقائق معدودة من خلال الدخول إلى شبكة الإنترنت وهذا بذلك يقضي على مختلف أشكال الفساد الإداري كالرشوة والتعقيد والروتين<sup>3</sup>.

-إزالة الفجوة بين الإدارة و العاملين.

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

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

- زيادة وعيا لمواطنين نتيجة تحسن المستويات التعليمية و المعيشية وزيادة عدد السكان.

<sup>1</sup>- قيداون أبو بكر الصديق ، خيرة معمري . الحكومة الالكترونية ومتطلباتها في ظل الحاكمية الرشيدة AL-RIYADA . For Business Economics (ISSN: 2437-0916) Vol 03 N0 01 January 2017 ص 52 .

<sup>2</sup>- حسين محمد الحسن ، الإدارة الالكترونية-المفاهيم، الخصائص المتطلبات، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، د.س.ن، ص64.

<sup>3</sup>- جرمولي مليكة : دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل ص 684

- إن استخدام الكثير من المؤسسات الحكومية أساليب عمل قديمة و صعوبة في انجازها
- اعتماد البيروقراطية أسلوب عمل في الدوائر الحكومية كثرة والإجراءات الواجب المرور الإنجاز المعاملات.
- معاناة المنظمات غير الربحية من مشكلات مشتركة مثل:تناقص الدعم المادي لهياكلها التنظيمية وتكاليف التشغيلية بسبب اتساع الرقعة الجغرافية التي تقدم خدمات إليه.

خاتمة

وفي خاتمة هذه الدراسة التي جاءت بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في التخفيف من الإجراءات البيروقراطية خلصنا إلى أن الإدارة الإلكترونية وبكل ما تحمله من مقومات ومتطلبات فنية وبشرية في حالة ما إذا توفرت في أي جهاز إداري فأنها سوف تحقق نتائج إيجابية على الخدمات العامة المقدمة للمواطن على اعتبار أن الإدارة التقليدية عجزت عن تحقي ذلك وهي بذلك تختصر الإجراءات الروتينية التي يعاني منها المواطنون وتوفير المعلومات في أي وقت و مكان نهيك على انها ليست مطلبا من طرف المواطنين فقط بل من طرف الموظفين ايضا لما تتميز به من مميزات و ما توفره من خدمات كما أن الإدارة الالكترونية مسلمة تفرض تطبيقها في العمل الإداري و ذلك لمسايرة التطورات الحاصلة محليا و دوليا.

ومن خلال ما تقدم يمكن تقيد مجموعة من النتائج الخاصة بهذه الدراسة وهي على النحو التالي:

-إن العلاقة بين الإدارة الالكترونية والبيروقراطية علاقة طردية كلما زاد تطبيق الرقمنة في الممارسات الإدارية كلما انخفضت الممارسات البيروقراطية.

ان تطبيق الإدارة الالكترونية اصبح ضرورة لمراكبة التطور الحاصل في مجال التسيير الإداري.

-تطبيق الإدارة الالكترونية يعتمد على أسس ومبادئ يرتكز عليها منها ما هو مرتبط بالجانب التشريعي. ومنه ما هو مرتبط بالجانب المادي و منه ما هو مرتبط بالجانب البشري.

-الإدارة الالكترونية تلعب دورا هاما في عصره وتطوير عمل الإدارة رغم طابعها البيروقراطي، وذلك من خلال الخصائص التي تتميز بها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

-تطبيق الإدارة الإلكترونية يحد من مظاهر التسيير البيروقراطي (المحسوبية). التماطل في المعاملات. كثرة الأخطاء المسجلة في المعاملات)

-تطبيق الإدارة الإلكترونية يعزز الشفافية ويربح الوقت والجهد والمال سواء للموظف او المواطن.

-تطبيق الإدارة الإلكترونية غير مخرجات العملية الإدارية من ورقية الى رقمية يمكن تخزينها واسترجاعها في أي وقت ومن أي مكان.

-ان الإدارة الإلكترونية في الدول العربية و رغم المجهودات المبذولة الا انها لم تبلغ الحد المطلوب الذي يقضى حقيقة على البيروقراطية بل اصبح تطبيق الإدارة الإلكترونية مظهر من مظاهر البيروقراطية من خلال التظاهر بانقطاع الشبكة. وكذا عدم وجود بنية تحتية تستجيب لمتطلبات الإدارة الإلكترونية خاصة قاعدة بيانات (قاعدة بيانات وزارة الداخلية) تعتمد عليها كل الهيئات والإدارات في استرجاع معلوماتها و معطيتها يجعل كل هيئة تسجل المعطيات بطريقة خاصة و بالتالي قد يؤدي الى عدم جودة المعلومات.



# قائمة المصادر والمراجع

الكتب :

- توفيق شمس، الحكومة الالكترونية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، حسين الحسن، الإدارة الالكترونية-المفاهيم، الخصائص المتطلبات، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، د.س. ن .
- حمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، د. ط، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، عمان، 2009.
- ياسين سعد غالب، الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- محمد الصيرفي، الإدارة الالكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2010 .
- مختار عبد الحميد عمر. معجم اللغة العربية المعاصر. ط1، عالم الكتب ، مصر، القاهرة 2011.
- عبد المالك الدناتي، الوظيفة الإعلامية لشبكة الانترنت، دار الفجر والتوزيع، القاهرة، 2003.
- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة القرن الواحد والعشرين، دار المغرب الإسلامي، بيروت، 2006.

المقالات والمدخلات

- الهادي بوقلقول : مشروع الإدارة الالكترونية في الجزائر - طموحات كبيرة و إنجازات متواضعة ، مداخلة في الملتقى الدولي متطلبات إرساء الحكومة الالكترونية في الجزائر دراسة تجارب بعض الدول ، نظم من طرف مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورة تحقيق التنمية ، جامعة سعد دحلب البليدة ، يومي 13-14 ماي.

- الياس شاهد ، الحاج عرابية ، عبد المنعم دفرور ، تقييم تطبيق الحكومية الالكترونية في الجزائر ، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية و المالية، عدد03، ديسمبر 2016.
- الشيكري أيوب: الإدارة الإلكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد/08، العدد1، 2019 .
- براهيم بختي، " الانترنت في الجزائر"، مجلة الباحث، عدد01، جامعة ورقلة، 2002.
- بومدين طماشة، التوسع البيروقراطي الحلقة النسية في عملية التنمية في الوطن العربي، دفاثر السياسة والقانون، جامعة تلمسان، كلية العلوم السياسية، العدد السابع ، جوان 2012.
- جرمولي مليكة ، دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل.
- حفصي عميروش، العلاقة بين البيروقراطية والإدارة الإلكترونية، دراسة نظرية، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المجلد الخامس، العدد الأول.
- خالد قاشي و أخرون ، " استراتيجية الجزائر الإلكترونية"، " فجوة النظرية والتطبيق، مجلة إدارة والتنمية للبحوث والدراسات" العدد الرابع .
- سحر قدوري، الإدارة الالكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة سحر قدوري، الإدارة الإلكترونية، العدد14، خاص، الجزء الأول، الجامعة المستنصرية، 2016.
- سيد أحمد مسيردي ، خديجة سعيدي، مشروع الجزائر الإلكترونية ، واقع وتحديات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات ، العدد الرابع.
- موسي عبد الناصر، محمد قريشي: مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة - الجزائر، مجلة الباحث - عدد 09 ، 2011.

- مجاد حنان، طاشمة بومدين: تبسيط الإجراءات ودورها في ترشيد العمل الإداري في الجزائر، مجلة - دفاتر السياسة والقانون ، المجلد:13 ، العدد، 3 ، 2021.
- محمد توفيق شعيب، أمال عقبي ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية محليا ، مجلة المفكر، المجلد14، العدد2 ، جوان 2019 ،ص281-294.
- عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة - جامعة الأزهر-العدد العاشر.
- عبد الحميد المغربي، الإدارة الإلكترونية المدخل المعاصر لفعالية العمل الإداري، مجلة التعليم الإلكتروني، العدد السابع ، 2011.
- عزمي الشعبي، الفساد والمحسوبية والفقير، ورقة سياسات لمحاربة الفقر والفساد، مان، فلسطين.
- نصيرة ربيع ، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل مبدأ الشفافية ، مجلة الحقوق والعلوم السياسية العدد08 ج /02 ، جوان 2017.
- لحبيب بلية معمري المسعود: نموذج التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر، الخلفيات والحدود.

#### أطروحات و رسائل:

- إيهاب خميس احمد المير، "متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة لمرور بوزارة الخارجية ، رسالة ماجستير، جامعة نايف ، الرياض، 2007.

- براهيم الغوطي، "متطلبات نجاح مشروع الحكومة الالكترونية من وجهة نظر الإدارة العليا في القرارات الفلسطينية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006
- بوزكري حمزة، الإدارة الالكترونية في المؤسسة الجزائرية واقع و آفاق . أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الاعمال و تسويق ، جامعة الجزائر 3 ، كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية والتسيير، قسم التسيير، 2014-2015
- سميرة لغويل، البيروقراطية بين التنظيم بين الروى النظرية و الامبريقية. رسالة دكتوراه في علم اجتماع، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية 2011.2012.
- عصام محمد عمران، الوساطة و المحسوية بين الواقع و التجريم، رسالة ماجستير، الجامعة الوطنية ، كلية الدراسات العليا نابلس فلسطين .2018.
- صباح أصابع، التنظيم البيروقراطي و الكفاءة الإدارية، رسالة ماجستير جامعة منتوري قسنطينة كلية العلوم الاجتماعية ،معهد علم الاجتماع و الديموغرافيا ، تحت اشراف إبراهيم توهامي ، سنة 2006-2007.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الاهداء
	الشكر والتقدير
1	مقدمة
7	الفصل الأول الإطار المفاهمي للإدارة الإلكترونية والبيروقراطية
8	المبحث الاول الإطار المفاهمي للإدارة الإلكترونية
8	المطلب الاول: مفهوم الإدارة الإلكترونية:
10	المطلب الثاني : مبادئ وخصائص الإدارة الإلكترونية
15	المطلب الثالث: متطلبات الإدارة الإلكترونية
19	المبحث الثاني :الإطار المفاهمي للبيروقراطية
19	المطلب الأول : مفهوم البيروقراطية
21	المطلب الثاني: إيجابيات البيروقراطية وسلبياتها
25	المطلب الثالث: مظاهر البيروقراطية
31	الفصل الثاني: أثر الإدارة الإلكترونية في محاربة البيروقراطية
32	المبحث الأول: مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر 2008-2013
32	المطلب الأول : مفهوم مشروع الجزائر الإلكترونية
33	المطلب الثاني : محاور مشروع الجزائر الإلكترونية:
43	المبحث الثاني: أثر الإدارة الإلكترونية في القضاء على البيروقراطية
43	المطلب الاول: الآثار الإيجابية المتعلقة بتحسين الخدمة
45	المطلب الثاني: تحقيق الشفافية وربح الوقت
50	خاتمة
53	قائمة المراجع
	الفهرس

## المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان دور الإدارة الإلكترونية كمقاربة تم تبنيها من قبل الدولة من أجل تقليص الإجراءات البيروقراطية التي يعرفها الجهاز الإداري بمختلف القطاعات وهو ما أثر على مردودية هذه الأخيرة خاصة ما تعلق بضعف الخدمات المقدمة للمواطن ، ولهذا كان لزاما تبني هذه الإستراتيجية بكل ما تحمله من إيجابيات وبكل ما تم توفيره من مقومات سواء تعلق الأمر بالإطار التشريعي أو المقومات البشرية والفنية ، غير أن الإدارة الإلكترونية وجب تعميمها عبر مختلف الإدارات كما وجب أيضا خضوعها لعملية التقييم المستمر لتجنب مواطن وسلبيات تطبيقها .

**الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية ، البيروقراطية ، الخدمة العامة**

## Summary

This study aims to show the role of electronic management as an approach adopted by the state in order to reduce the bureaucratic procedures known to the administrative apparatus in various sectors, which affected the productivity of the latter, especially with regard to the weakness of services provided to the citizen, and therefore it was necessary to adopt this strategy with all its pros and all the elements provided, whether in relation to the legislative framework or human and technical components, but the electronic management had to be circulated through various Departments should also undergo a continuous evaluation process to avoid the disadvantages of their application

**Keywords: Electronic management , bureaucracy, public service**