

## رهانات الإدارة الإلكترونية في الجزائر رهانات الإدارة الإلكترونية في الجزائر

### د.فركوس نظيرة جامعة عنابة

#### ملخص :

استجابة لمسار التنمية المستدامة و الرفع من جودة الخدمات المقدمة للمنتفعين بها من متعاملين و مواطنين ، جاء توجه الحكومة نحو تسريع استعمال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في الإدارة العمومية مما استوجب إحداث تغييرات هامة سواء على المستوى التنظيمي أو الإجرائي أو الفني أو على مستوى اليد العاملة ، فالتحول للإدارة الإلكترونية ، كأى عملية تحول ، يحتاج إلى تمهيد أرضية التغيير واحتواء جميع الفاعلين المعنيين بهذه العملية في هذا المسار قصد إحراز تفهمهم و قبولهم لهذه الآلية و ضمان مشاركة الجميع في تحسين الخدمة العمومية و الارتقاء بها لمستوى التنافسية على الصعيد المحلي والعالمي .

إن جملة هذه العناصر تحقق في مجملها الشروط التي يتعين على جميع الفاعلين العموميين و المواطنين استيعابها ضمن نسق تطوير الخدمة العمومية بما يتماشى و متطلبات العصر ، و ما نأمل أن نحققه كهدف من خلال هذه المداخلة هو الإشارة إلى المميزات التي تتمتع بها الإدارة الإلكترونية لتقريب المواطن من الإدارة العمومية و تسهيل الانتفاع من خدماتها ، إلى جانب تسليط الضوء على جملة الرهانات و المعوقات التي تعترض مسار تفعيلها أمام ما تقتضيه من متطلبات و هذا ما يفترض على الجهات المعنية احتوائها في عملية التخطيط لإدراج التكنولوجيا الحديثة حيز الخدمة العمومية .

الكلمات المفتاحية : الإدارة الإلكترونية ، تطوير الخدمة العمومية .

#### Résumé

L'orientation du gouvernement vers la vulgarisation de nouvelles technologies au sein des organismes publics, s'intègre dans le cadre du développement durable, et de l'amélioration continue de la qualité de ses services auprès de ses citoyens, et de ses différentes parties prenantes.

A ce stade le passage vers l'administration électronique comme toute autre évolution, nécessite non seulement une préparation sur les plans: organisationnel, procédural, humain et technique, mais aussi doit garantir l'adhésion de tous les acteurs dans cette démarche, afin d'assurer une contribution assez efficace par rapport aux exigences compétitives intérieures et extérieures.

C'est à partir de ces données qu'on cherche à clarifier l'importance de cette rénovation technologique liée à l'administration électronique; comme élément moteur introduit dans le service public, en vu de renforcer la confiance du citoyen et son rapprochement de l'administration.

Tout de même cette réalité s'oppose à de multiples contraintes qui inhibent sa mise en œuvre réellement , chose qui incite tous les acteurs à s'impliquer activement dans ce type de durabilité innovatrice.

Mots clés : Administration électronique. Développement du service publique .

#### تمهيد :

إن تطور التكنولوجيا الحديثة و اتساع مجالات استخدامها لم تستثني عالم مؤسسات و الإدارات العمومية على الصعيد المحلي ، هذه الأخيرة و أمام تزايد مطلب الشفافية الإعلامية و الرفع من جودة الخدمة العمومية و تفعيلها ، أصبحت مطالبة أكثر من أي وقت مضى للارتقاء بالخدمات المقدمة للمنتفعين بها مما يتطلب جهازا إداريا قادرا على فهم واستيعاب المتعاملين معها على اختلاف ظروفهم وانتماءاتهم .

أمام هذه التطورات المتسارعة على مستوى طبيعة و وتيرة الخدمة التي يطالب بها المواطن وجميع التنظيمات الإدارية ، أبدت الحكومة الجزائرية على لسان المسؤولين المختصين في العديد من المناسبات استعدادها لتبني مشروع الإدارة الإلكترونية في إطار مسعاها نحو تبسيط الإجراءات الإدارية و استغلال الفرص التي تتيحها تكنولوجيا الإعلام و الاتصال من أجل تحسين سير

### رهانات الإدارة الإلكترونية في الجزائر

الخدمات العمومية على جميع المستويات ، و التقليل من النفقات التي تتكبدها الدولة في مجال الخدمة العمومية و هذا من باب الاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة . في هذا السياق أكد وزير الداخلية و الجماعات المحلية مؤخرًا<sup>1</sup> " إن تعميم الإدارة الإلكترونية في كامل القطاعات سيسمح للدولة باقتصاد 200 مليار سنتيم سنويا، وهذا ما كانت تخسره سنويا جراء الوثائق المستخرجة في العديد من الملفات، ما أدى بها إلى إلغائها في إطار سياسة الترشيد المالي وأختيار أسعار البترول " . عاذا ذلك أن حتمية العمل بهذا التوجه في مجال الخدمة العمومية يقتضي تبني متطلبات مفهوم " الإدارة المفتوحة " و التي تشتمل على بعدين هاميين هما

"سهولة المنال" و "الاستجابة للأفكار والتطلعات الجديدة"، مما يسمح بفهم جوانب أخرى من التفاعل بين الإدارة والجماعة التي تخدمها. وحتى يكون هذا التفتح فعالا ينبغي أن تمهد أرضية هذا التغيير من خلال تكوين المستخدمين و توفير قاعدة قانونية و تشريعية تنظم مسار المعلومات ، لتساهم بذلك في تأسيس أحد أهم ركائز نماذج السلوك الإداري الحديث ألا و هي مبدأ " الشفافية الإعلامية " <sup>2</sup> و السماح للمواطنين بممارسة حقهم في الإطلاع على المعلومة " .

إن الإدارة الالكترونية ظهرت كمشروع كبير لتحديث وتطوير الإدارة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والإدارية، بما يفرضي لتطور المجتمع وبمكّن من إلغاء القيود المادية التي تعيق الحصول على المعلومات والخدمات. فما المقصود بالإدارة الالكترونية و ما هي متطلباتها ؟ وما هو السياق العام الذي فرض على مؤسساتنا العمومية واقع التعاملات الإلكترونية ؟ و ما هي العوائق التي تحول دون تجسيدها ميدانيا في الجزائر ؟

#### 1- ماهية الإدارة الإلكترونية :

لقد كان لتطور التكنولوجيا الحديثة و لعموم استخداماتها عبر مختلف المؤسسات خاصة المتوسطة والكبرى أثر جلي على عمل المؤسسات العمومية و الإدارات ملزمة إياها التكيف مع ما يستجد في عالم المؤسسات ، فمن بين مظاهر الحداثة التي فرضت على هذه الأخيرة إدراج نظم المعلومات ضمن العمل الإداري بغية الرقي بمستوى خدمة العملاء . و قد أدى انتشارها لميلاد مفهوم جديد طبع الإدارة في بنيتها و وظيفتها ألا و هو " الإدارة الإلكترونية " حيث ظهر هذا المفهوم لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية بتعاريف متعددة فهناك من عرف الإدارة الإلكترونية على أنها : " تنفيذ الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المنظمات بما يؤدي إلى دعم واستمرار العلاقات فيما بينهم، من خلال استخدام شبكات الاتصال الالكترونية، وعموما كل نظم تكنولوجيات المعلومات والاتصالات، بغية تعزيز دور الإدارة الإستراتيجية، وتحسين العملية الإنتاجية، وزيادة كفاءة وفعالية الأداء في الإدارة، وإنجاز العمل بها بسرعة وكفاءة وبأقل التكاليف " <sup>3</sup> . و في السياق ذاته هناك من ذهب إلى كونها " استخدام الوسائل والتقنيات الالكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان، بما يتيح لجميع الإداريين التعامل الفوري والآني مع بعضهم البعض، لتحقيق الأهداف المشتركة، وضمان مصالح الإدارة والعملاء، باستثمار الجهد والوقت والحيز والكيونة الاقتصادية، وتعزيز الخدمة وتحقيق الرضا للجميع دون الحاجة إلى العودة في مهام كثيرة إلى المراكز القيادية العليا، باعتبار ذلك من مقومات اللامركزية " <sup>4</sup> ، أما التعريف الآتي ينحو إلى كون الإدارة الإلكترونية هي : " أداء عمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال استخدام تقنية معلومات متقدمة من أجل زيادة كفاءة وفعالية الأداء " <sup>5</sup> و نستخلص من هذه التعاريف جملة من الميزات التي تحملها الإدارة الإلكترونية و تعدد بها جميع الفاعلين من عمال و مواطنين و مؤسسات نوجزها فيما يلي :

✓ تساهم المعاملات الإلكترونية في التخفيف من الأعباء و المهام الإدارية على العاملين وتساعدهم في تداول الملفات و التقارير في وقت وجيز.

### رهانات الإدارة الإلكترونية في الجزائر

✓ التقليل من نفقات الخدمة العمومية و ذلك بالتخلص من المعاملات الورقية و التي تكلف الحكومات أموال طائلة .

✓ إن تعبير الشراكة في آخر تعريف و المشار إليها في باقي التعاريف يعكس جانبا مهما من مفهوم الإدارة الحديثة الإلكترونية ، فإقرار مبدأ الشراكة و تداول القرار الإداري عبر الدائرة الإلكترونية سوف يساهم و لا ريب في التقليل من نفوذ السلطة المركزية و السياسية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ليفتح المجال لفاعلين آخرين في مجال حوكمة الإدارات العمومية .

✓ تتطلع الإدارة الحديثة<sup>6</sup> لإحراز الفعالية في الأداء مما يعكس سعي الإدارات التقنية الحديثة لتقديم الحلول بشكل إيجابي لكل ما يعرض لها من مشكلات و أيضا تحقيقها النتائج المنتظرة منها بتميز و اقتدار .

و هناك بعض التعاريف التي تقتصر في رؤيتها للإدارة الإلكترونية على الجانب الأداتي بوصفها " منهج حديث يعتمد على تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد أو المنظمات باستخدام كل الوسائل (Electronic Funds) والتحويلات الإلكترونية للأموال ، (Email) الإلكترونية ، مثل: البريد الإلكتروني أو الفاكس (EDI) (Electric Data Interchange) والتبادل الإلكتروني للمستندات أو الفاكس والنشرات الإلكترونية " <sup>7</sup> . و في هذا التعريف تقليل واضح من دور الإدارة الإلكترونية ، فالفكر الإداري التقني و الإلكتروني يتجاوز الميكنة أو الأتمتة الخاصة بالإدارات داخل المؤسسة العمومية بوصفها عمليات إجرائية منفصلة إلى منهجية تكامل البيانات و المعلومات بين الإدارات المختلفة و المتعددة و استثمار تلك البيانات و المعلومات في تحقيق أهداف المؤسسة في ظل ممارسات إجرائية تتصف بالمرونة و التجاوب مع الطوارئ و المتغيرات المتلاحقة التي أصبح يتصف بها عالم اليوم . و يبقى تكامل هذه الرؤية يشكل حجر الزاوية في منظومة العمل الحديثة التي تعتمد على التقنية في إنجاز أعمالها و تحقيق أهدافها و تقديم خدمة مميزة لمجتمعاتها .

و في سياق الحديث عن الإدارة الإلكترونية و عن الأهمية التي تكتسبها في مجال الخدمة العمومية ، عادة ما يتم الخلط بين كل من " الإدارة الإلكترونية " و الحكومة الإلكترونية " لكونهما يتشابهان من حيث الأهداف و الوسائل غير أنه في إطار التدقيق في مصطلح " الإدارة الإلكترونية " يرى البعض <sup>8</sup> أن تعبير الإدارة الإلكترونية هو المصطلح الأقرب لتحقيق التوافق بين عناصر التعريف، على أساس أن المراد ليس ممارسة سلطة الحكم بطريقة إلكترونية، وإنما المقصود إدارة الأمور بطريقة إلكترونية سواء على المستوى الحكومي أو المحلي، فأصل هذا المصطلح مشتق من اللغة الإنكليزية (e-management) لكن خلال نقله إلى اللغة العربية لم يتم مراعاة المعنى، فترجم بحذافيره وبشكل جامد.

غير أن الأستاذ علاء عبد الرزاق السالمي يرى أن الإدارة الإلكترونية<sup>9</sup> يعني القيام بجعل المعلومات التي تنجز داخل الإدارات تعتمد على تكنولوجيا المعلومات، وتتم بشكل الكتروني، بدءًا بالمراسلات، وصولًا لتكامل نظم المعلومات، بحيث تصبح كل المهام والنشاطات تنجز باستخدام تكنولوجيا المعلومات، بينما الحكومة الإلكترونية تعني جعل جميع الإدارات الحكومية متكامل فيما بينها، وتقديم خدماتها للمنتفعين بها بشكل مباشر و الكتروني، يعتمد على تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات للوصول للاستخدام الأمثل لكافة الموارد الحكومية، و لضمان توفير كافة الخدمات الحكومية للمستخدمين أفرادا ومنظمات ومستثمرين، وتوفير بيئة مناسبة لتطوير وسائل تقديم الخدمات الحالية، وتقديم خدمات جديدة لم تكن ممكنة من قبل، لذا فمفهوم الحكومة الإلكترونية أوسع وأشمل، لكن ينصح باستخدام مصطلح " الإدارة الإلكترونية " بدلا من مصطلح " الحكومة الإلكترونية " ، خاصة في منطقتنا العربية والإقليمية لعدة أسباب منها: <sup>10</sup>

أولا: لأنه عند ذكر مصطلح " الحكومة " يتبادر إلى ذهن المستمع العمل السياسي، على الرغم من أن عمل الحكومة لا يقتصر على العمل السياسي وإنما الإداري أيضا، ولكن يغلب عليه الطابع السياسي، وهذا لا يتوافق مع شمولية مصطلح " الإدارة الإلكترونية " .

### رهانات الإدارة الإلكترونية في الجزائر

ثانياً: تعبير الحكومة هو تعبير محدود لأنه يعبر عن مجموعة من الأشخاص والهيئات، والعلاقات فيها لا تكون مع جميع الناس وإنما مع مؤسسات وهيئات محددة معلومة، على عكس مصطلح الإدارة الذي يعبر عن إطار مفتوح وواسع يطال جميع المستويات في الدولة، ويشمل جميع الأشخاص في علاقاته<sup>11</sup>.

ويتضح ذلك التداخل بمقارنة تعريف كل منهما، فتعريف الإدارة الإلكترونية الذي تم عرضه أعلاه يتفق إلى حد بعيد مع تعريف الحكومة الإلكترونية التي تعني: "إنتاج المعلومات والخدمات الإلكترونية وتوزيعها خلال 24 ساعة في اليوم (24/24)، وخلال سبعة أيام في الأسبوع (7/7)، وبطريقة تركز على تلبية احتياجات المواطنين وقطاع الأعمال أو بين مؤسسات الدولة ووكالاتها وأجهزتها، باستعمال واستخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يجعلها نموذجاً فعالاً لإنتاج الخدمات العامة وتوزيعها عن طريق الشبكة"، وهي وسيلة لتحديث بنية الحكومة وطريقة تنفيذ أعمالها وتعزيز دورها الإيجابي في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، بما يساعد على الابتعاد عن البيروقراطية والاقتراب من الكفاءة والفعالية والسرعة في توزيع الخدمات على ضوء احتياجات المستفيدين وبكل شفافية.

كما يتضح هذا التداخل بمقارنة أهداف كل منهما، إذ تهدف الحكومة الإلكترونية مثلها مثل الإدارة الإلكترونية لتعزيز الكفاءة والفعالية في توزيع الخدمات الحكومية، عن طريق تحديث هياكلها، وتحسين ورفع جودة خدماتها، باستعمال معايير موضوعية وسرعة أداءها<sup>12</sup>، كما تهدف إلى تعزيز الشفافية وتحسين استجابة الحكومة لاحتياجات المستفيدين، من خلال تجهيزها بالمعلومات الوافية، وابتكار أساليب جديدة للعلاقات البينية المتفاعلة التي تجمع المستفيدين وهيئات ووكالات الحكومة، وكذا توفير المال والوقت والموارد المستخدمة من قبل إدارات الحكومة في إطار علاقتها بالمواطن، بالتأثير الإيجابي المباشر للحكومة الإلكترونية في تحسين مستوى الأداء الحكومي، وتقديمه بشكل لائق وجيد، كما تهدف للتأثير الإيجابي في المجتمع من خلال ترقية وتنمية معارف ومهارات تكنولوجيا المعلومات بين أفراد المجتمع.

### 2- متطلبات الإدارة الإلكترونية :

إن تبني مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر و بشمال القارة الإفريقية حسبما أفرزته الورشة الإقليمية حول الحوكمة الإلكترونية بشمال إفريقيا<sup>13</sup> يندرج ضمن مسعى شامل لتبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين سير الخدمات العمومية على كل المستويات خاصة إذا ما تعلق الأمر بتوفير الاستثمارات للمواطنين عبر الشبكة، غير أن مسألة تجسيدها ميدانياً وتعميم استخدامها على مختلف التنظيمات العمومية والإدارات يتطلب و لاربع جملة من المتطلبات التي من شأنها أن تتجاوز بفضلها العراقيل المحتملة. فمن بين متطلبات تجسيدها على أرض الواقع نذكر ما يلي<sup>14</sup>:

#### • المطلب السياسي :

ونقصد بذلك وجود إرادة سياسية من طرف القيادة السياسية لدعم الهياكل الإدارية وإدخال التغييرات الجوهرية على أساليب العمل في الإدارة. إن التزام القيادة علناً بالجهود الرامية للتحويل إلى الحكومة الإلكترونية من خلال توفير المال والجهد والوقت والمتابعة المستمرة، هي العناصر الرئيسية لنجاح عملية التحويل إلى الإدارة الإلكترونية، وإذا انعدمت الإرادة السياسية فإن الدعوة إلى الإدارة الإلكترونية تبقى مجرد حبر على ورق. و يتطلب التزام القيادات السياسية لتبني مشروع الإدارة الإلكترونية ما يلي :

- تفهم القيادات السياسية ودعمها للتغيرات الإدارية والفنية التي يجب اتخاذها للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية.

### رهانات الإدارة الإلكترونية في الجزائر

- تفهم و دعم و مشاركة رؤساء الأجهزة و مساعديهم شخصيا في عملية التحويل و التأكد من أن موظفيهم و المتعاملين مع الجهاز بمختلف فئاتهم يدركون الالتزامات المسندة لهم لتنفيذ عملية التحويل .
- أن يتبنى الجهاز الحكومي عملية التحويل إلى الإدارة الإلكترونية كهدف أساسي للجهاز و وجود مرجعية واحدة لتنسيق الجهود بين الجهات الحكومية مما يتيح لكافة الإدارات المشاركة و توحيد الجهود و رفع الفاعلية .
- التخطيط الإستراتيجي لعملية التحويل وذلك بالاهتمام بما يلي :<sup>15</sup>
  - تطوير و توثيق رؤية ورسالة وقيم وأهداف التحويل إلى الإدارة الإلكترونية.
  - وضع خطة إستراتيجية لهذا التحويل و وضع أولويات و مراحل تنفيذها و توزيع الأدوار على المسؤولين عن التنفيذ وفقا للخطة الإستراتيجية والتنفيذية.
  - وضع إجراءات و معايير محددة لتطوير و مراجعة واعتماد مقترحات تطوير الخدمات و أسلوب تقديمها بما في ذلك حساب العائد والتكلفة.
  - إعادة هندسة الهيكل التنظيمي ليدعم تقديم خدمات مميزة للعملاء خلال قنوات خدمة متعددة.
  - تطوير شبكة الاتصال : تحتاج عملية التحويل إلى الإدارة الإلكترونية اتصالات مركزة داخل الإدارات و خارجها، ولذلك يجب التركيز على:
    - وضع خطة واضحة للاتصالات مستمرة وفعالة على جميع مستويات التنظيم.
    - وضع خطة واضحة للاتصالات مع الجهات الخارجية التي ستتأثر من التحويل إلى الإدارة الإلكترونية، مع تحديد الأهداف والنشاطات والمصادر وأسلوب الاتصال معها بهدف المشاركة في عملية التحويل إلى الإدارة الإلكترونية .
  - التركيز على المتعاملين : و ذلك بتحسين تقديم الخدمات للمتعاملين مع الجهات الحكومية كأحد الأهداف التي من أجلها تبادر كثير من الدول للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية ، لذلك من المهم أخذ هذه العوامل في الاعتبار في مرحلة التحويل و هي :
    - وجوب التعرف على المتعاملين مع الإدارة و معرفة احتياجاتهم من الخدمات بشكل دقيق ومفصل .
    - اعتبار تلك الاحتياجات الأساس التي تركز عليه عملية التخطيط و التنفيذ للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية.
    - إشراك المتعاملين مع الجهاز الإداري في تخطيط و تطوير الخدمات المقدمة لهم.
    - وضع نظام لقياس رضا المتعاملين مع الجهاز للحصول على الخدمات دون مساعدة من أي موظف.
    - وجود قنوات متعددة للدخول على النظام في كل ساعات اليوم و في كل أيام الأسبوع.
    - وجود إجراءات لتقبل الشكاوي و معالجتها وفقا لمعايير تحدد المدة التي يجب فيها تنفيذ مثل هذه الإجراءات .
  - مطلب تغيير هيكلية الموارد البشرية :<sup>16</sup>
    - من الطبيعي أن يؤدي التغيير في التجهيزات و في طرق العمل سواء في الإنتاج أو التسويق أو الإدارة المالية أو في البحوث و التطوير إلى تغيير في هيكل العمالة إن التوجه نحو استخدام الحاسب الآلي و التعاملات الأتوماتيكية سيقللان من إعداد العمالة اليدوية و الكتابية و غير الماهرة عموما ، لكنهما سيزيدان من الحاجة إلى العمالة الفنية في مجال التشغيل و كذا إلى

### رهانات الإدارة الإلكترونية في الجزائر

العمالة الماهرة في مجالي التشغيل و الصيانة . عادا ذلك فإن الإدارة الإلكترونية تحتاج إلى قدرات خاصة في كل مراحلها و التي نوجزها فيما يلي :<sup>17</sup>

- تحديد القدرات و المهارات الواجب توفرها في الموظفين للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية .
- إعادة وصف الوظائف حسب الاحتياجات الجديدة .
- تحليل قدرات و مهارات الموظفين الحاليين لمعرفة المهارات و القدرات التي يحتاجونها ليكونوا قادرين على العمل في بيئة الإدارة الإلكترونية.
- وضع خطة للتدريب و تطوير مهارات و قدرات الموظفين و تكريس مفهوم الخدمة المتميزة و روح عمل الفريق و تطوير الجودة و استخدام الكمبيوتر و إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- وضع نظام لتقييم الأداء .
- وضع نظام لقياس رضا الموظفين و تطوير ثقافة التنظيم .
- وضع نظام لتشجيع الابتكار و التجديد .
- التركيز على الإجراءات : يعتبر تطوير و تبسيط و ميكنة الإجراءات العمود الفقري للإدارة الإلكترونية لذلك توجب مراعاة جملة من المتطلبات منها ما يلي :<sup>18</sup>

- تحديد و تحليل كافة الخدمات التي يقدمها الجهاز و إجراءات تقديمها و توثيق الإجراءات الحالية
- إعادة هندسة الإجراءات بغية تبسيطها و توثيق الإجراءات الجديدة .
- وضع معدل للأداء لكافة العمليات الإدارية و إعداد خطة لتقييمها و تطويرها باستمرار.
- المطلب التشريعي أو القانوني : و الذي يعتبر أساس عمل نظامي لتحديد العلاقات بين الجهات المتعاملة مع أجهزة الإدارة الإلكترونية ، إن ضمان حقوق جميع الأطراف يتطلب توفير تشريعات كفيلة بتحديد أطر العمل التي تشغل فيها أنظمة الإدارة الإلكترونية و إنه لمن الواضح أنه بمجرد الشروع في تهيئة الأرضية لعمل الإدارة الإلكترونية يترتب على ذلك توفير تشريعات جديدة لضبط أسلوب التعامل الجديد مع الأوضاع التي نشأت الحاجة إليها . ومن المتطلبات الأساسية للعمل نخص بالذكر :

- تشريعات تنظم نشر المعلومات و المحافظة على الأسرار.
- تشريعات خاصة بتحديد رسوم استخدام المواقع الإلكترونية .
- تشريعات خاصة بضمان حقوق جميع الأطراف المعنية بالعمل الإلكتروني .
- تشريعات خاصة بتجريم انتهاك سر التوقيع الإلكتروني .
- التغيرات التكنولوجية :<sup>19</sup>

تتأثر الأعمال التي يؤديها العاملين في وظائفهم بطبيعة التكنولوجيات المستخدمة ، فعندما تتغير التكنولوجيا تتغير الوظائف و تؤثر الأتمتة في الوظائف على كل المستويات فهي تخفض مستوى بعضها و ترفع من أهمية البعض الآخر و حتى عندما تسفر الأتمتة عن تغيرات بسيطة فإن آثارها على العاملين لا تكون بالضرورة بسيطة فقد يفقد البعض أعمالهم و يواجه البعض الآخر خيار التحول إلى وظيفة أخرى و هنا يتعين على المديرية العليا أن تستبق مثل هذه التغيرات و يكون التحول

### رهانات الإدارة الإلكترونية في الجزائر

أسرع عندما تكون الأتمتة جزءا من التوسع في الطاقة الإنتاجية أو لازمة ضمن تجهيزات مشروع جديد و من ثم لا يشكل مثل هذا التحول تهديدا للعاملين في الوظائف القائمة و في حالات أخرى يكون من الضروري إعداد العاملين للتحول إلى وظائف أخرى من خلال إعادة التدريب . و من بين الاعتبارات الواجب مراعاتها لدى استخدام تقنيات المعلومات و الاتصالات نذكر مايلي :<sup>20</sup>

- وجود إستراتيجية محددة و واضحة لنظم المعلومات الإدارية في الجهاز .
- تخصيص مصادر كافية للانتقال إلى الإدارة الإلكترونية سواء المصادر البشرية أو الفنية أوالمالية لضمان توفير القدرة الفنية لتنفيذ المشروع .
- وجود برنامج زمني محدد لمراجعة احتياجات الجهاز من متطلبات إدارية، فنية و التغيرات التي يجب إحداثها و اختيار التكنولوجيا ذات العلاقة بهذه الاحتياجات وفق معايير محددة تأخذ في الاعتبار التطورات التقنية الحديثة و القدرة على تحديث تلك التقنية الحديثة باستمرار.

- وجود القدرات الفنية القادرة على التعامل مع المعلومات سواء النظم أو الأجهزة .

### 3- السياق العام الذي فرض على مؤسساتنا العمومية واقع التعاملات الإلكترونية :

لقد كان لتحرر السوق العالمية و انتشار التوجه النفعي في إدارة منظمات الأعمال أثر هام على وظيفية باقي الأنساق الفرعية و التي تكتمل أهدافها و غاياتها في ظل الرؤية المتكاملة التي تقرها التنمية المستدامة ، فما نعينه بالأنساق الفرعية هو عمل التنظيمات التي تنشط في ميادين مختلفة و تشارك المؤسسات الاقتصادية في أداء مهامها .

تعد المؤسسات العمومية من بين تلك التنظيمات التي أصبحت مطالبة للمساهمة بالرفع من جودة خدماتها و ذلك بإيجاد صيغ و آليات جديدة تتلائم و تطلعات زبائنهم و عملائها من مختلف القطاعات و الميادين و تكون أكثر تكيفا مع آليات التنمية المستدامة المعمول بها في العديد من دول العالم المتطور .

إن اتخاذ الحكومة الجزائرية<sup>21</sup> خيار الإصلاحات البنوية التي استهدفت مؤسساتنا العمومية جاء كاستجابة لهذه التطورات ، فانتشار الفكر البرالي و سيطرته على الأسواق العالمية ، أوجب على إدارتنا إعادة النظر في تدخلاتها و في صياغة أهدافها و مراجعة إمكانياتها لتجنب تدهورها أو عدم قدرتها على التكيف مع قواعد السوق الحر . غير أن هذه الانطلاقة التنموية تقتضي تحقيق المصالحة بين القيم الليبرالية و قيم العدالة الاجتماعية ، فشرعية الإدارة العمومية الجزائرية باتت مرهونة بمدى قدرتها على التجدد و إيجاد آليات التكيف مع القطاع الخاص و القطاعات الأخرى و حاجيات المواطنين بشكل عام ضمن شبكة من التفاعلات التي تتخذ صيغ اتصالية مختلفة ، فقد يتعلق الأمر بإقامة علاقات شراكة أو تعاون أو عقود مؤقتة و ذلك بحسب طبيعة البرامج و المشاريع و الخدمات التي تسخر لخدمة المنتفعين بها .

إن تعقد و تشابك هذه العلاقات و اتساع نطاق التعاملات الوظيفية فيما بين الإدارات على اختلافها و ما ينجر عنها من عراقيل بيروقراطية كان الدافع الرئيس لاتخاذ الحكومة قرار إدخال التكنولوجيا الحديثة حيز الممارسة الوظيفية في المجال العمومي ، وذلك من باب التقليل من النفقات والتخفيف من الضغوطات التي تعيشها الإدارات من ناحية و تلبية حاجات المنتفعين من خدماتها من ناحية أخرى .

### رهانات الإدارة الإلكترونية في الجزائر

غير أن هذه المهمة تعتبر من المهام الصعبة<sup>22</sup> التي عادة ما تقع على عاتق المؤسسات كلما أرادت إدخال تغييرات على نظمها الداخلية و ذلك بالنظر للثقافة التنظيمية البالية التي طغت على وظيفية هيكلها و فرضت نفسها على نمط إنجاز المهام لتعزز بذلك سلوكيات تعكس مقاومة التغيير و التي يمكن اعتبارها بالسلوكيات المتوقعة وهناك حتى من يعتبرها شرعية .

إن عوامة التبادلات التجارية ساهمت بشكل واضح في تناقل قيم اقتصادية و اجتماعية و ثقافية جديدة فرضت على تنظيماتنا الإدارية الانتقال من " ظاهرة البصمة أو العلامة إلى ظاهرة الفرض " <sup>23</sup> ، فمسألة الانتقال إلى الاقتصاد الحر أوجب على السلطة السياسية أن تعمل على إعادة تكييف المهام الإدارية حتى تحولها إلى هياكل أقل عرقلة و تمارس دورا إستراتيجيا في مجال تصميم البرامج و خبرة ، ما يعني تبني الإدارة العمومية دور جديد غير الدور الذي عهدناه منذ الاستقلال ، فالإدارة المسيطرة التي تنفرد بإدارة مصالح الأطراف ذوي المصالح لم تعد تفي بالغرض خاصة أمام تطور نماذج السلوك الإداري في المجتمعات المتطورة بشكل واضح و التي فرضت نفسها على حركية المؤسسات عبر كافة بلدان العالم . فالانتقال من النموذج الكلاسيكي نحو نموذج الإدارة الجديدة وصولا لنموذج الحاكمية الديمقراطية قلل من نفوذ السلطات السياسية و النخب التي تسيير الإدارات المحلية لتفتح المجال لفاعلين آخرين يشاركونها تسيير شؤون الخدمة العمومية .

إن هذه النقلة النوعية في نمط تسييرها و الانتقال صوب ما يطلق عليه اليوم بـ " الحاكمية الشاملة " حول الإدارة إلى أداة مرافقة للسياسة الحكومية ، هذا ما يفترض أن تعينه تنظيماتنا العمومية في رؤيتها لأدوارها الجديدة في ظل الإصلاحات البنوية ، فهي إذن مطالبة لأن تعي هذه التطورات و أن تكون على قدر من المرونة و الدينامكية و التي تركز على مبادئ الاتفاق و الحوار و الشراكة .

و الجدير بالذكر أن مبادرة الحكومة لإدراج التكنولوجيا الحديثة في عمل الهيئات الحكومية والإدارات العمومية<sup>24</sup> يندرج ضمن المنطق العام للإصلاحات التي شملت هيئات و مؤسسات الدولة وذلك بهدف التقليل من النفقات الرهيبة التي تتكبدها الدولة في النشاط الإداري و الذي يعتبر انعكاسا للتوجه المسيطر في تسيير الإدارات الحكومية .

لم يكن غرضنا مما تقدم تقديم عرض حول الإصلاحات التي تم اتخاذها في سبيل الرفع من جودة الخدمة العمومية ، بقدر ما نسعى للكشف عن أهم المحاور التي من شأنها أن تساعد الإدارات على إعادة تركزها حول نخب عمل جديد يرتبط بمفاهيم أكثر تكييفا مع متطلبات السوق الحر مثل مفهوم مردودية النشاطات لفائدة الصالح العام و التقليل من التكاليف الاقتصادية الفائضة extra- économique في النشاطات العمومية و ذلك بإيجاد آليات أكثر عملية تفي بالغرض .

إن التوجه الملحوظ نحو إسناد عدد هام من النشاطات الإدارية الداخلية التي كانت تنفرد بها الإدارات لجهات خارجية<sup>25</sup> يمثل شكل من أشكال التغيير التي فرضتها الإصلاحات البنوية و ذلك من أجل تمكين عملائها من المشاركة في بناء الخدمة بالنوعية المطلوبة و تسريع حركية إنجاز البرامج والمشاريع التنموية . غير أن ضمان نجاح التواصل الفعال بين جل هذه الجهات يتطلب متابعة يومية

و عملية تنسيق متعددة المستويات، و لعل التفكير في الإدارة الإلكترونية يصب في هذا السياق، سياق الجودة و الفاعلية و تسهيل التواصل بين جميع المتعاملين في مجال الخدمة العمومية لضمان السرعة في إنجاز البرامج و إسداء الخدمات للمتفاعلين منها .

<sup>4-</sup> عوائق تجسيد مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر :

لقد أكد البيان الصادر عن مجلس الوزراء بتاريخ 30 ديسمبر 2001 عن التأخر المعتبر الذي تشهده الجزائر<sup>26</sup> في تطوير التكنولوجيا الحديثة في الإدارة العمومية حيث أن الانطلاقة الفعلية لهذا التوجه كان حوالي سنة 2013 بمبادرات لقت

### رهانات الإدارة الإلكترونية في الجزائر

استحسان المواطنين فمن بين تلك المبادرات نذكر نموذج بطاقة الشفاء<sup>27</sup> و الذي يمثل أحد الآليات التي اتخذتها صناديق الضمان الاجتماعي تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل و الضمان الاجتماعي من اجل عصرنه هذا القطاع و التحسين المتواصل لنوعية وطبيعة الخدمات التي يقدمها في مجال التأمينات الاجتماعية . كما عملت وزارة العدالة<sup>28</sup> على وضع مركز وطني لسجلات السوابق العدلية الذي يسمح لجميع المواطنين من طلب و استخراج شهادة السوابق العدلية على كامل التراب الوطني ، كما يسمح للجهات القضائية بمعالجة الملفات الواردة ، و الأمر ذاته بالنسبة لشهادة الجنسية حيث أعلنت وزارة العدالة مؤخرا عبر الجرائد اليومية و الهواتف النقالة (جويلية 2016)<sup>29</sup> عن إمكانية تلقي شهادة الجنسية من خلال الإنترنت بعد أن يتم التسجيل في أقرب مجلس قضائي للمواطنين .

إن هذه المبادرات وغيرها تصب في إطار تقريب المواطنين من الإدارة و العمل على الرفع من جودة الخدمات في ظل مناشدة الدوائر الحكومية على الصعيد العالمي لتعاون الإدارات العمومية محليا على العمل بشكل متكامل بغرض تحقيق استدامة العجلة التنموية و الارتقاء بها لمستوى التنافسية العالمية غير أن ما يتطلع إليه الجهاز الحكومي من تغييرات تستهدف الإدارات العمومية و الهيئات الحكومية تواجهه عراقيل شتى من مختلف الجهات سواء تعلق الأمر بالعراقيل المالية أو التنظيمية أو المهاراتية نوجز أهمها في النقاط الآتية :

- عجز الجهاز القضائي الجزائري على إيجاد صيغ قانونية<sup>30</sup> تستجيب لمشكلات و عوائق الإدارة الإلكترونية فمسألة إدخال التكنولوجيا الحديثة حيز النشاط الإداري يطرح العديد من علامات الاستفهام فيما يتعلق بالجوانب القانونية الجديدة و يفرض على الجهات المختصة إعادة النظر في الأطر القانونية المعمول بها .

- إن محاولة إلغاء المعاملات الورقية في الإدارات تطرح إشكالية مقاومة التغيير سواء بالنسبة للمستخدمين أو بالنسبة للجهات القضائية لذلك من الأهمية بمكان أن تهيم أرضية التغيير ، فالإدارة الإلكترونية عبارة عن<sup>31</sup> فلسفة متكاملة من القيم و العادات و التقاليد و الأهداف و ترجمتها إلى واقع عملي ملموس يحتاج إلى وعي اجتماعي و مساندة من قبل العاملين و مختلف الإدارات و الهيئات المعنية لهذا التحول بحيث يكونون مهينون لتقبل الأنظمة الجديدة ، و هي عناصر أساسية لنجاح عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية .

- تنجز الأعمال الإدارية وفقا لإجراءات معقدة من أمثلة ذلك<sup>32</sup> الحاجة لحيازة موافقة بعض التنظيمات الاستشارية ، دعم الأنشطة ، احترام قواعد الكفاءة ونشر العمل الإداري حسب الحاجة إن هذه المعطيات تصعب من العمل بالتكنولوجيا الحديثة و تكييفها مع نظام الأعمال الإدارية المعقدة ، و من ناحية أخرى يصعب إرساء نظام قضائي في سياق لامادية الإدارة .

- إن التمسك بالاتصال الكتابي كدعيمة أساسية في العمل الإداري يخفي حقائق هامة<sup>33</sup> منها مقاومة العاملين لتبني التقنيات الحديثة إلى جانب ثقل العادات و الممارسات الإدارية و التي تشكل أكثر العوائق ذات الطابع القانوني و النفس اجتماعي التي تحول دون إحداث الإصلاحات المتطلعة إليها .

و في الختام يجدر الإشارة إلى كون استخدام التكنولوجيا الحديثة في الإدارات لا يجب أن تشكل غاية في حد ذاتها ، فاستخدامها يفترض أن يندرج ضمن الدينامكية الجديدة التي تنشده الحكومة من خلالها تحقيق الفاعلية الاقتصادية ( تقديم خدمة ذات نوعية و في وقت أقل ) . كما لا يجب أن يتم ذلك بمعزل عن الإجراءات القانونية ، الاقتصادية ، الاجتماعية و الثقافية و التي من المفترض أن تسخر لتقديم قيمة مضافة في مجال الخدمة العمومية .

## رهانات الإدارة الإلكترونية في الجزائر

## قائمة المراجع

- 1 - تأكيد السيد بدوي أهمية تجسيد مشروع الإدارة الإلكترونية  
www.radioalger.dz/news/ar/article/2015614/43843.html . 14/06/2016
- 2 - Chantal Bonnet , marché et Développement durable ;un modèle gagnant , éditions Alpha, Alger, 2006,p 61 .
- 3 - لمين علوطي ، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، بحوث اقتصادية عربية ، العدد 62 ، ص 144
- 4 - شائع بن سعد مبارك القحطاني ، مجالات و متطلبات و معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2006 ، ص 9
- 5 - حسين بن محمد الحسن ، الإدارة الإلكترونية بين النظرية و التطبيق ، أوراق المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، المملكة العربية السعودية ، 1-4 نوفمبر 2009 ، ص 4
- 6 - شائع بن سعد مبارك القحطاني مرجع سابق ، ص 4
- 7 - حسين بن محمد الحسن ، مرجع سابق ، ص 9
- 8 - حماد مختار ، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام و تطبيقاتها في الدول العربية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر بن يوسف خدة ، كلية العلوم السياسية و الإعلام ، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، 2007 ، ص 2
- 9 - عصمت عبد الله الشيخ ، دور نظم و تكنولوجيا المعلومات في تيسير و فعالية العمل الإداري ، القاهرة دار النهضة العربية ، 1998 ، ص 139
- 10 - حماد مختار ، مرجع سابق ، ص 3
- 11 - حسين بن محمد الحسن ، مرجع سابق ، ص 5
- 12 - عصمت عبد الله الشيخ ، مرجع سابق ، ص 140
- 1- عرض التجربة الجزائرية في مجال الحوكمة الإلكترونية خلال ورشة إقليمية  
www.al-fajr.com/ar/index/.php/news=258001%3Fprint 15/06/2016
- 14 - حماد مختار ، مرجع سابق ، ص 18
- 15 - عطاء الله سامي ، الحكومة الإلكترونية : اعتبارات الدول العربية ، ترجمة هدى يعقوب ، مكتب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، الكويت ، 2000 ، ص 51
- 16 - لمين علوطي ، مرجع سابق ، ص 140
- 17 - عطاء الله سامي ، مرجع سابق ، ص 6
- 18 - غوجان عرفات ، الحكومة الإلكترونية ، شروط النجاح ، مجلة الحاسوب ، العدد 47 ، 2000 ، ص 10
- 1- لمين علوطي ، مرجع سابق ، ص 142
- 20 - حماد مختار ، مرجع سابق ، ص 9
- 21 - Mustapha Karadji , le declin de la demarche autoritaire dans l action publique en algerie , séminaire international organisé par la faculté de droit et des sciences politiques de tunis , unité de recherche droit et gouvernance , 2009 , p 41
- 22- Daniel Mbargan Nyatte , la situation critique et préoccupation des fonctions publiques et administration en afrique , R . A . D . I . C , n 1 , mars 2000 , p 105
- 23 - Jean – claude GHEDON , cité par Mouhamed Madoui , Globalisation ; quel impact sur les langues et la culture , in mondialisation et enjeux linguistiques . quelle langue pour le marché du travail en algerie ( sous la direction de M. BENGUERRA ET A.KADRI ), Alger , 2001 , p 26

## رهانات الإدارة الإلكترونية في الجزائر

24 - David Bailleul , le droit administrative en question ; de l'intérêt général a l'intérêt économique général , JCP Administration et collectivités territoriales , n 13 , 29 mars 2005 , p 588

25 - Martial Pasquier , opcit , p 28

26 - Soraya Chaib , action publique et technologiques de l information et de communication tendances actuelles , séminaire international sur , les mutations de l'action publique au maghreb , faculté de droit et des sciences politiques de tunis , unité de recherche droit et gouvernance , 2009 .

27 - نماذج من الجزائر عن تطبيقات الإدارة الإلكترونية " بطاقة الشفاء " آلية ناجعة لصحة الضمان الاجتماعي

[www.grhelectronique.blogspot.com/2012/05/blog-post-14](http://www.grhelectronique.blogspot.com/2012/05/blog-post-14) 12/6/2016

28 - le ministère de la justice est doté de deux sites web ( [www.mjjustice.dz](http://www.mjjustice.dz) et [www.droit.mjjustice.dz](http://www.droit.mjjustice.dz) )

Quotidien d'oran n 2793 , 10 mars 2004

29 - sms via ligne mobilis , « pour obtenir votre certificat de nationalité via internet . veuillez vous inscrire au tribunal le plus proche . ministère de la justice . » 13/07/2016- Soraya Chaib , opcit , p 258

31 - نائب الحافظ العوالم ، الحوكمة الإلكترونية و مستقبل الإدارة العامة ، مجلة دراسات ، الجامعة الأردنية ، المجلد 29 ، العدد

1 ، يناير 2002 ، ص 151

2- Soraya Chaib , opcit , p 259

33 - Thierry Piette , COUDOL , L'échange de données entre administrations ; quelques reflexions sur l utilisation de l'écrit , GPI , 17 janvier 1995 , p 51 .