

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



مذكرة تخرج لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في ميدان الحقوق والعلوم السياسية

شعبة العلوم السياسية

تخصص: (تنظيم سياسي وإداري)

## الإدارة الإلكترونية كآلية لتفعيل الخدمة العمومية

### دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة

إشراف الاستاذ:

اعداد الطالبة :

د. عبد المجيد رمضان

عرعار مفيدة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	إسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أ.د. غنية شليغم
مشرفا ومقررا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	د. عبد المجيد رمضان
مناقشا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	د. سمير بارة

السنة الجامعية: 2017-2018م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ  
وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ  
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾

صِدْقَ اللَّهِ الْعَظِيمِ

سورة التوبة الآية: 105

# الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى:

روح الوالدين العزيزين رحمهما الله وجعل لهما منزلا في جنة الفردوس.

إلى كل عائلتي من الإخوة والأخوات.

إلى زوجي وأبنائي الأعزاء

إلى كل زملاء وزميلات الدراسة أنار الله طريقهم.

عرعار مفيدة



## شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : "لا يشكر الله من لا يشكر الناس" ومن هذا الحديث أتقدم بشكري وامتناني إلى الأستاذ المشرف "عبد المجيد رمضان" الذي قدم لي الإرشاد والنصح في إعداد هذا العمل والذي لم يبخل علي في أي معلومة طلبتها منه، فقام بتوجيهي وإسداء كل المعلومات التي احتجتها في إعداد هذا العمل كما أتقدم بالشكر إلى كل من قدم لي المساعدة خاصة الأستاذة الدكتورة "غنية شليغم" التي لم تبخل علي بالنصيحة.



## ملخص:

برزت الحاجة إلى تطوير الإدارة العمومية إلى إدارة إلكترونية في الجزائر، من أجل القضاء على مظاهر الروتين والضعف والبطء في أداء الخدمة العامة، وسوء إدارة الموارد العامة للدولة، حيث بات التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية، بل يعتبر حتمية تفرضها التغيرات العالمية في ظل الرواج الكبير للإنترنت وتطور الاتصالات الرقمية.

واتجهت جهود الجزائر إلى الاهتمام بتكنولوجيا الإعلام والاتصال ودمجها في المؤسسات العمومية والإدارة المحلية، بهدف تطوير الوظائف الإدارية والقضاء على البيروقراطية وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين.

ويلمس المواطن في الجزائر، خلال السنوات الأخيرة، درجة من التحسن في أداء أجهزة الإدارات المركزية والادارة المحلية خصوصا، باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية، كما نلمس ذلك في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة. لكن الوصول إلى أعلى درجات الرضا، يظل في حاجة ماسة إلى المزيد من أعمال تطوير البنية التحتية، وتحسين هياكل الاستقبال، وتطوير أساليب التعاملات الإدارية للموظفين مع المواطنين.

. **الكلمات المفتاحية:** الإدارة العمومية التقليدية، الإدارة الإلكترونية، الخدمة العمومية،

مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة.

## **Résumé :**

Le développement de l'administration publique en administration électronique est devenu une nécessité, afin de mettre fin aux effets de la bureaucratie, et la mauvaise gestion des ressources publiques de l'Etat.

Ainsi, la transformation à l'administration électronique en Algérie n'est pas un choix de luxe, mais elle est plutôt considérée comme une certitude inévitable, que les changements mondiaux imposent, à la lumière de la grande prolifération de l'Internet et l'évolution des communications numériques.

Les efforts de l'Algérie ont tendance à prêter attention aux technologies de l'information et la communication (TIC), et les intégrer dans les institutions publiques et l'administration locale, afin de développer les fonctions administratives, éliminer la bureaucratie, et améliorer les services offerts aux citoyens.

Le citoyen en Algérie ressent, durant ces dernières années, un certain degré d'amélioration dans la performance de l'administration locale surtout, en utilisant les applications d'e-administration. Comme cela peut se voir au niveau d'Algérie Télécom d'Ouargla. Mais, pour atteindre les plus hauts niveaux de satisfaction, on a besoin avec insistance à des actes complémentaires de développement des infrastructures de base, améliorer les structures d'accueil, et les fonctionnaires sont tenu d'agir envers les usagers du service public avec courtoisie et diligence.

• **Mots clés:** Administration publique traditionnelle, Administration électronique (e-administration), Service public, Algérie télécom Ouargla.

مقدمة



## مقدمة:

شهد العالم في القرن الحالي تطورا كبيرا في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ما أدى إلى ظهور الشبكة العالمية للاتصال "الأنترنت"، ونتيجة للتطورات المتلاحقة تمكنت الدول المتطورة من تسريع عجلة التنمية التي مست كل القطاعات السياسية، الاقتصادية، الثقافية والاجتماعية من خلال إعادة هيكلة جميع الأنظمة والقطاعات والتتقل سريعا من الأنشطة التقليدية العادية إلى الإلكترونية.

ولقد أفرز التحول نحو الإدارة الإلكترونية جملة من التغيرات على مفهوم الخدمة العمومية تؤسس في النهاية إلى مقولة نهاية الإدارة العامة التقليدية. ف نموذج الإدارة الإلكترونية يوفر الكثير من فرص النجاح والوضوح والدقة في تقديم الخدمات وإنجاز المعاملات، وبمثل ثورة تحول مفاهيمي ونقلة نوعية في نموذج الخدمة العمومية.

وتعد الجزائر من بين الدول التي تسعى جاهدة بكل الطرق لإرساء مجتمع يعتمد على المعلومات وتكنولوجيا الاتصال من خلال عصرنة قطاعاتها العمومية في مختلف المجالات بالاعتماد على شبكة الأنترنت والتحول تدريجيا من الأنشطة التقليدية إلى الإلكترونية. الإدارة قد أخذت النصيب الأكبر من هذا التغيير، بعدما كانت تعتمد على المعاملات التقليدية التي تتميز باكتظاظ الملفات والوثائق الورقية على الموظفين وانتظار المواطنين في طوابير لاستخراج الوثائق.

## • أهمية الموضوع:

- يكتسي موضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقته بالخدمة العامة أهمية بالغة لأنه يتعلق بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لصالح تطوير العمل الإداري في الإدارات العامة الجزائرية.
- جدية موضوع الإدارة الإلكترونية الذي ظهر مع العقد الأخير من القرن العشرين.
- قلة الدراسات الميدانية حول موضوع الإدارة الإلكترونية خصوصا بولاية ورقلة.

## • أهداف الموضوع:

- إبراز أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل الإداري وزيادة فعاليته.
- التعرف على درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة ومدى مساهمتها في تطوير العمل الإداري وتفعيل الخدمة العمومية.

## • مبررات إختيار الموضوع:

جاء اختيار موضوع الدراسة لعدة أسباب:

- الأسباب الذاتية: تتمثل في الرغبة في تناول هذا الموضوع لأنه من المواضيع الجديدة وخاصة فيما يتعلق بتقريب الإدارة من المواطن وترشيد الخدمة العمومية.
- الأسباب الموضوعية: يدخل هذا الموضوع في نطاق تخصص تنظيمات سياسية وإدارية.

القيمة العلمية لموضوع الإدارة الإلكترونية، وتوفر عنصر الجودة في الموضوع على مستوى الطرح العلمي الأكاديمي ومحدودية الدراسات فيه وهو ما يشجع ويفتح أمام الدارسين مزيدا من الإجتهد ومحاولة إثراء الموضوع في جوانبه النظرية والتطبيقية.

#### • الدراسات السابقة:

اطلع الباحث على مجموعة من الدراسات التي عالجت موضوع الإدارة الإلكترونية من جوانب عديدة سنعرض منها ثلاث دراسات:

#### - الدراسة الأولى:

دراسة بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر"، للطالب عشور عبد الكريم من جامعة منتوري قسنطينة، لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، سنة 2010.

حيث تناول فيها الإشكالية التالية "إلى أي مدى شكلت الإدارة الإلكترونية آلية محورية في ترشيد الخدمة العمومية من خلال تطبيقات النموذج الأمريكي والتجربة الجزائرية؟". ولقد قدمت هذه الدراسة مجموعة من الفرضيات منها:

- 1- نجاح الخدمة العامة الإلكترونية في النموذج الأمريكي يعود إلى توفر المتطلبات الإدارية والسياسية ووضوح الرؤية الاستراتيجية للإدارة العامة الإلكترونية.
- 2- عرفت الخدمات العامة الإلكترونية في الجزائر تحديات كبيرة عرقلت ترشيد الخدمة العمومية، بسبب ضعف مؤشر الجاهزية الإلكترونية.

وخلصت الدراسة إلى أن:

- الإدارة الإلكترونية تؤثر على شكل الخدمة العمومية، من خلال آلياتها المتمثلة في شبكة الأنترنت.

- الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في علاقة الفرد بالمؤسسات الحكومية، والتحول للروابط الافتراضية مما يحسن من سرعة الاستجابة ويزيد من مستوى الفعالية لدى الأجهزة والمنظمات الحكومية أثناء تأدية الخدمات العمومية.

- تظهر محددات الخدمة العمومية الرشيدة أثناء تطبيق آلية الإدارة وتتجلى معاييرها في القيم، التواصل الآني، الشفافية، الديمومة والاستمرارية، الاستجابة، السرعة وريح الوقت، الدقة في تحديد المهام.

#### - الدراسة الثانية:

كتاب لمؤلفه عامر طارق عبد الرؤوف بعنوان "نماذج الإدارة الإلكترونية"، سنة 2007، صدر عن دار السحاب، القاهرة.

وتم تناول موضوع الإدارة الإلكترونية بشكل مفصل بحيث تعرض الكاتب إلى أهم مفاهيم الإدارة الإلكترونية وأهدافها ومبادئها وكذلك أثرها على تحسين المرفق العام.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها التأكيد على أهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين المرفق العام.

#### - الدراسة الثالثة:

بعنوان "تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر"، دراسة سوسيولوجية ببلدية الكالتوس العاصمة، للطالب عبان عبد القادر، من جامعة محمد خيضر بسكرة، لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص إدارة أعمال، السنة الجامعية 2016/2015. حيث تناولت فيه الإشكالية التالية: "ما هي التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟".

وتوصل صاحب الدراسة إلى النتائج التالية:

1- ليست هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر وهذا راجع لنقص الإمكانيات المادية والبشرية.

2- أن الإدارة الإلكترونية تساهم بدرجة كبيرة في عصرنه الإدارة التقليدية في الجزائر.

#### • إشكالية الدراسة:

إن الإدارة الإلكترونية باعتبارها أحدث مدرسة في الإدارة قد أفرزت تأثيرات عديدة على نموذج الإدارة التقليدية وبالتالي على شكلها ووظائفها بما فيها الخدمة العامة التي انتقلت من شكل تقليدي مباشر إلى نموذج الخدمة العامة الإلكترونية، وفي ضوء هذه التطورات التطبيقية للإدارة الإلكترونية التي شهدتها المؤسسات العمومية الجزائرية تتجه الإشكالية إلى النحو التالي:

ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية في تفعيل الخدمة العمومية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة؟

• الأسئلة الفرعية:

- 1- ما هي أساسيات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية؟
- 2- كيف يؤثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على نموذج الخدمة العمومية؟
- 3- ما هو واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة؟

• حدود الدراسة:

نتناول في هذه الدراسة الحيز المكاني المتمثل في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة، أما الإطار الزمني فيبدأ من 2012 إلى 2018، واختيرت هذه الفترة كون سنة 2012 تعتبر بداية بوادر تطبيق قواعد الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

• فرضيات الدراسة:

- فرضية عامة: يرتبط تفعيل الخدمة العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة بمدى حسن استغلال مزايا الإدارة الإلكترونية، وتتفرع منها فرضيتان ثانويتان:
- الفرضية الأولى: يعد ضعف التكوين في مجال استخدام التكنولوجيا الحديثة أحد معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.
- الفرضية الثانية: مستوى الخدمة العمومية بمؤسسة اتصالات الجزائر مرتبط بمدى انخراط عمالها في نموذج الإدارة الإلكترونية.

• مناهج وإقترايات الدراسة:

- المنهج الوصفي: إن المنهج المتبع في دراسة الموضوع هو المنهج الوصفي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا مع تحليلها، ويعبر عنها تعبيرا كفييا بوصفها وتوضيح ارتباطها مع الظواهر الأخرى كما يمكننا من تجميع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف البحث الحالي والإجابة عن تساؤلاته.
- منهج دراسة حالة: هو المنهج الذي يقوم على أساس التعمق في مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

• أدوات الدراسة:

- الملاحظة: وهي تقنية تسمح للباحث مشاهدة الظاهرة عن قرب ومعرفة سلوكيات وعلاقات المبحوثين واتصالاتهم فيما بينهم وكذلك من خلال الزيارات الميدانية.
- المقابلة: هي عبارة عن تقنية مباشرة من خلال حوار الباحث مع موظفين ومسؤولين، يطرح خلالها الباحث أسئلة محددة للحصول على إجابات دقيقة بشأنها، وتسمح بجمع

معلومات عن الموضوع محل الدراسة، وقد تم استخدامها في هذه الدراسة في الفصل الثاني بمؤسسة اتصالات الجزائر.

● **مصطلحات الدراسة:**

- **الإدارة الإلكترونية:** هي عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعلومات.
- **الخدمة العمومية:** هي تلك الخدمة التي تعد تقليدياً خدمة فنية تزود بصورة عامة بواسطة منظمة عامة كاستجابة لحاجة عامة، ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمون على إدارتها مبادئ المساواة والاستمرارية والتكيف لتحقيق الصالح العام.

● **تقسيمات الدراسة:**

للإحاطة بالإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات أو نفيها اعتمدنا في دراستنا على الخطة التالية والمقسمة إلى فصلين:

- **الفصل الأول:** بعنوان الإطار النظري للإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية ويتضمن ثلاثة مباحث وفيه نتطرق إلى المفاهيم المتعلقة بالبحث من خلال المبحث الأول في تعريف للإدارة الإلكترونية ومبادئها وأهدافها ومتطلباتها، والمبحث الثاني نتناول فيه الخدمة العمومية وأهم مبادئها بالإضافة إلى منظمات الخدمة العمومية، أما المبحث الثالث نبرز فيه أثر مساهمة الإدارة الإلكترونية على تفعيل الخدمة العمومية.
- **الفصل الثاني:** يتضمن الإطار التطبيقي من خلال إجراء دراسة حالة على اتصالات الجزائر بورقلة بعنوان تطبيق الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر وتتضمن ثلاثة مباحث: المبحث الأول ويتضمن بطاقة فنية عن مؤسسة اتصالات الجزائر، والمبحث الثاني التعاملات الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، والمبحث الثالث المعوقات والآفاق المستقبلية.

● **صعوبات الدراسة:**

تلقى الباحث بعض الصعوبات في الدراسة الميدانية، حيث تطلب الأمر جهداً كبيراً للحصول على بعض المعلومات والوثائق المتعلقة بسير عمل مؤسسة اتصالات الجزائر.

## الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية  
والخدمة العمومية

## تمهيد:

شهدت الإدارة فكريا وممارسة تطورا ملحوظا بواسطة التغيرات والتطورات الحديثة في تقنية المعلومات إذ أن التحولات السريعة التي شهدها القرن الحالي إنما هي نتائج التراكمات الحاصلة في الماضي، وتعد الإدارة على هذا النحو هدفا متحركا يصعب التنبؤ بمستقره وحركته إلا أن الإدارة اليوم أصبحت تسير على هدف ومعطيات التقانة.

وتشمل الإدارة الإلكترونية جميع مكونات الإدارة من تخطيط ومتابعة وتقييم وتحفيز إلا أنها تتميز بقدرتها على تخليق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

وتتبنى الإدارة الإلكترونية مفاهيم وأسس الإدارة الاستراتيجية من حيث وضوح الرؤية والرسالة الأساسية للإدارة.

ومن خلال هذا الفصل سنتعرض إلى تحديد مفهومي الإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية ويتضمن ثلاث مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.
- المبحث الثاني: ماهية الخدمة العمومية.
- المبحث الثالث : أثر الإدارة الإلكترونية على تفعيل الخدمة العمومية.

## المبحث الأول - ماهية الإدارة الإلكترونية:

شغلت أهمية وحداثة الإدارة الإلكترونية شغل اهتمام الكثير من الباحثين والكتاب، فتعددت بذلك تعريفات الإدارة الإلكترونية لذلك سنتعرض في هذا المبحث إلى بدايات ظهور هذا المصطلح وضبط مختلف التعارف والمبادئ والأهداف والخصائص التي لها علاقة بالإدارة الإلكترونية.

## المطلب الأول - نشأة وتعريف الإدارة الإلكترونية:

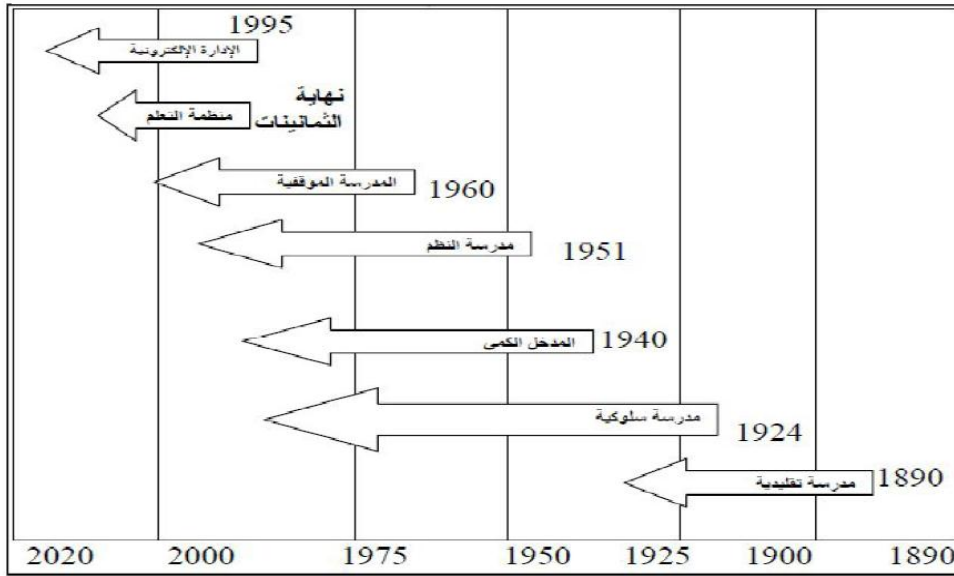
### أولاً - نشأة الإدارة الإلكترونية:

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية كي تحسن من أعمالها، وجودة خدماتها، وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية. إن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية فمن المدرسة الكلاسيكية المتضمنة كل من (المدرسة البيروقراطية لماكس فيبر، ومبادئ الإدارة العلمية لفرديريك تايلور، ووظائف الإدارة لهنري فايول)، إلى مدرسة العلاقات الإنسانية والتي تطورت إلى المدرسة السلوكية، وإلى المدخل الكمي، ثم مدرسة النظم في بداية الخمسينات، ثم المدرسة الموقفية في الستينيات، ومدخل منظمة التعلم في الثمانينيات حتى تستمر مسيرة التطور في منتصف التسعينيات بصعود الإدارة الإلكترونية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> خالد ممدوح ابراهيم، الإدارة الإلكترونية، ط1، الإسكندرية: دار النشر والتوزيع، ص 12.



الشكل (01): تطور الفكر الإداري



المصدر: فريد كورنيل، آسيا تيش إسماعيل، الإدارة الإلكترونية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2015، ص18

جاء أول ظهور للإدارة الإلكترونية بعد التطور السريع للتجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية وانتشار شبكة الأنترنت<sup>1</sup>.

ويمكن القول كذلك أن نشأة الإدارة الإلكترونية تعود إلى التحول السريع للعمل بأشكال وأساليب مختلفة إذ كانت تقتصر على استخدام بعض برامج الحاسوب التي تستخدم لأغراض الإحصاء ويستخدم البعض الآخر للمساعدة في إظهار بعض النتائج المختلفة في موازنات الدول، و قد ظهر أول استخدام للتقنية في أنشطة الحكومات<sup>2</sup>.

في حين ترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية ظهر مع بداية اهتمام الدول وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل، وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر (مذكرة ماجستير في العلوم السياسية تخصص الديمقراطية والرشادة، جامعة قسنطينة: كلية الحقوق والعلوم السياسية)، 2010/2009، ص11.

<sup>2</sup> سعيد بن معلا العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ، (مذكرة ماجستير، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية)، 2002/2003، ص 14.

<sup>3</sup> ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005، ص3.

وقد استخدمت الإدارة الالكترونية في أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي.

ومن ثم فإن الإدارة الالكترونية هي محصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية و هو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائر صنع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة تساعدهم على إنجاز المهام المناطة بهم فكانت أول تجارب الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية بما يعرف بالحكومة الالكترونية وتبعها بعد ذلك دول أخرى مثل المملكة المتحدة والنمسا خلال العقد الأخير من القرن العشرين<sup>1</sup>.

#### ثانيا- تعريف الإدارة الإلكترونية:

- **تعريف الإدارة لغة:** أصلها لاتيني وهي مشتقة من كلمتين AD و MINISTER، والكلمة تعني الخدمة ومصدرها أدار، يدر، إدارة.

- **تعريف الإدارة اصطلاحا:** هي مجموعة من الخطوات المتعاقبة والمتتالية التي تهدف إلى توجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف المنشودة<sup>2</sup>.

وبالرغم من حداثة مصطلح الإدارة الإلكترونية وفق ما تشير إليه أدبيات الفكر الإداري المعاصر إلا أن هناك العديد من التعاريف التي قدمت لهذا المصطلح.

فالإدارة الإلكترونية في معناها الحديث هي استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم والإجراءات أو التجارة أو الإعلان ويطال هذا المعنى حتى الأمور غير الإدارية<sup>3</sup>.

يرى جانب من الفقه المصري أن الإدارة الإلكترونية هي إدارة الأعمال الحكومية بلا ورق، فهي تشمل مجموعة من الأساسيات حيث يوجد الورق ولكن لا تستخدمه بكثافة ويوجد الأرشيف الالكتروني والبريد الالكتروني والأدلة والمفكرات الالكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عشور عبد الكريم، المرجع نفسه، ص 12.

<sup>2</sup> هيثم الباهي، هبة شري، حياة حسين، مشروع المصطلحات الخاصة بالمنظمة العربية للترجمة، مصطلحات إنجليزية، ص 201.

<sup>3</sup> محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 26.

<sup>4</sup> علي حسن باكير المفهوم الشامل للإدارة الالكترونية، مجلة أراء حول الخليج ، العدد 13، مركز الخليج للأبحاث، 2006، متاح في الموقع <http://alibakeer.maktooblog.com/85589/d> تم الاطلاع على صفحة الويب:

وتتيح الإدارة الإلكترونية المجال الواسع لجميع الإداريين في التعامل الفوري والآني مع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المشتركة وضمان مصالح المنظمة والعملاء<sup>1</sup>. ولقد ركزت دراسات أخرى على محاولة تبين مدى إمكانية اختصار الوقت والسرعة في انجاز المعاملات وتقريب المسافات.

ويعرفها الدكتور منصف فرطاس أن الإدارة الإلكترونية تقوم على مبدأ التكامل الإلكتروني للمعلومات المختلفة بين المؤسسات والعمليات التي تحكم الفعاليات، كما تشمل إدارة المنظمة والتفاوض التجاري والعقود والإطار التنظيمي والتشريعات وكذلك التسويات المالية والضرائب<sup>2</sup>.

وعرفها السالمي هي عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعلومات.

وفي مفهوم الباحث مبارك الزيغام، فإن الإدارة الإلكترونية هي تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية من طول الإجراءات واستخدام الأوراق، إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية وهي إدارة بلا مكان وتعتمد وسائل الاتصال الحديثة، كما أنها إدارة بلا زمان، إذ تعمل 24 ساعة/7 أيام/365 يوماً في السنة<sup>3</sup>.

ويعرفها البنك الدولي بأنها مفهوم ينطوي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنون والمؤسسات مع الحكومة للسماح بمشاركة المواطنين في عملية صنع القرار وربط طرق أفضل في الوصول إلى المعلومات وزيادة الشفافية وتعزيز دور ربط طرق أفضل في الوصول إلى المعلومات وزيادة الشفافية وتعزيز دور المجتمع المدني<sup>4</sup>.

وتعرفها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE)، بأنها الاستعمال لتكنولوجيات الإعلام والاتصال خصوصاً الأنترنت كوسيلة يوضع إدارة بأفضل نوعية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 26.

<sup>2</sup> محمد بن سعيد محمد الغر بشي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين)، (مذكرة ماجستير، في الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى: كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط) 2007/2008، ص 43.

<sup>3</sup> OCDE, Etudes de l'OCDE sur l'administration électronique/ l'administration

<sup>4</sup> نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، (الاستراتيجية والمبادئ والأهداف)، الرياض: دار المريخ، 2004، ص 121.

<sup>5</sup> OCDE, OP. Cit. pp 30-31.

من خلال التعريفات السابقة نخلص إلى التعريف التالي:  
- **التعريف الإجرائي للإدارة الإلكترونية:** هي الانتقال من المعاملات الورقية إلى المعاملات الإلكترونية وتسهيل العمل بين الفرد والمؤسسة بغية زيادة الكفاءة ورياح الوقت.

ومنه يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية تعتبر بديل جديد يعيد النظر في طبيعة العلاقة بين الدولة والمواطن انطلاقاً من التغيير الحاصل في مفاهيم الإدارة العامة ومضامين الخدمة العامة كمحصلة للتحويل في عمل الأجهزة والمؤسسات الحكومية من الشكل التقليدي إلى الشكل الذي يركز على تقنيات الأنترنت.

### **المطلب الثاني - خصائص و مبادئ وأهداف الإدارة الإلكترونية:**

يرتكز مفهوم الإدارة الإلكترونية على العديد من المبادئ والأهداف والخصائص التي سيتم تناولها كالاتي:

#### **• أولاً - خصائص الإدارة الإلكترونية:**

- تشيير ممارسات الإدارة الإلكترونية إلى إنجاز كل الأعمال والمعاملات بين أطراف التعامل من خلال استخدام الاتصالات الإلكترونية ومن خصائصها كالاتي:
- أن الإدارة الإلكترونية هي عملية إدارية فهي لا تخرج عن نطاق خبرة الإدارة في تحديد الأهداف ورسم السياسات وتوجيه الموارد وفق خيارات استراتيجية وعملية الرقابة عليها.
- الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال وهي التي تفسر البعد الإلكتروني وتحدد هذه الإمكانيات في:<sup>1</sup>
- التشبيك الفائق وهذا التشبيك يعمل في ظل تعظيم إمكانيات الشبكة وفق قانون متكيف يقوم على القيمة الحقيقية لكل شبكة ذات اتصال باتجاهين تعادل مربع إمكانيات عدد المشاركين فيها.
- التفاعل الآني وعلى مدار الساعة حيث أن الأنترنت في تفاعل حي ومباشر وبالوقت الحقيقي سواء بين العاملين أو بينهم و بين الزبائن والموردين والأطراف الأخرى وتعمل الأنترنت وفق قاعدة 7/24.
- التفاعل هنا وفي كل مكان فهي تتجاوز الحدود المكانية وتوفر إمكانيات العمل مع العاملين و الزبائن الموجودين هنا<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، نفس المرجع السابق، ص 121.

- الموارد والعمل عن بعد بلا حدود إن المؤسسة مع الأنترنت لم تعد تهتم بالحدود التي تفصلها كموارد مادية وبشرية عن الآخرين، ولهذا فإن سمة العمل الأساسية للأعمال الإلكترونية إمكانية العمل بلا حدود إضافة إلى هذا فإن الإدارة الإلكترونية تتميز ب:
  - إدارة بلا ورق حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية.
  - تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
  - إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية<sup>2</sup>.
  - إدارة في كل مكان وزمان وتتمثل في التلفون والمحمول والتلفون الدولي والمؤتمرات الإلكترونية وتستمر 24/24 متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد لذلك لا بد من العمل المتواصل.
  - إدارة بلا تنظيمات جامدة فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة<sup>3</sup>.

#### • ثانياً - مبادئ الإدارة الإلكترونية:

- هناك مجموعة من المبادئ التي ينبغي التعرف عليها عندما يراد تطبيق الإدارة تطبيق الإدارة الإلكترونية وهي كالآتي:
  - خلق مناخ تشريعي قانوني ملائم الذي يؤمن تأسيس منظومة الإدارة الإلكترونية ويستلزم ذلك تطوير وصياغة تشريعات تقترن بالتوضيح الإلكتروني والوثيقة الإلكترونية ودورها في أثبات واتخاذ القرارات وحل النزاعات مما يسهل إتمام الأعمال الإلكترونية.
  - الارتقاء بالبنية التحتية الإلكترونية من جوانبها المختلفة سواء البنية المادية من خلال توفير الأجهزة والمعدات المستخدمة من حواسيب أو البنية البشرية عبر الارتقاء بالكفاءات البشرية اللازمة لعملية القيادة الإلكترونية أو البنية التنظيمية التي تشمل وضع معايير قياس النظم الفنية.
  - الإعداد لعملية إصلاح الأساليب الإجرائية في مختلف قطاعات الدولة ولا سيما الخدماتية.
  - إتاحة الفرص المتكافئة أمام الجميع للاستفادة من الإمكانيات التي توفرها الخدمات الإلكترونية في مختلف قطاعات الأعمال.

<sup>1</sup> عامر طارق عبد الرؤوف، نماذج الإدارة الإلكترونية (نماذج معاصرة) ط1 ، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، 2007، ص 29.

<sup>2</sup> رأفت رضوان، "الإدارة الإلكترونية، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة"، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، القاهرة، 2004، ص 4.

<sup>3</sup> عامر طارق، نفس المرجع السابق، ص 30.

- توفير التسهيلات الممكنة للمواطنين بشكل يسمح لها بالتعامل مع المواقع المختلفة والوصول إليها بسهولة.
- تأسيس البيئة الثقافية الملائمة من حيث تحديات اللغة والمحافظة على مبادئ المجتمع وقيمة لخلق القناعة لدى الأفراد بقانونية المخرجات الإلكترونية<sup>1</sup>.
- كما يرى الدكتور عمار بوحوش أن مبادئ الإدارة الإلكترونية تنحصر في ما يلي:
  - تقديم أحسن الخدمات للمواطنين بحيث يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهياة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة مع انتقاء المعلومات والقيام بتحليلات دقيقة مع تحديد نقاط القوة والضعف<sup>2</sup>.
  - التركيز على النتائج أي تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع مع تحقيق فوائد للجماهير وتوفير الخدمة المستمرة على مدار الساعة.
  - سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع أي إتاحة تقنيات الحكومة الإلكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.
  - التغيير المستمر وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية بحكم أنها تسعى بانتظام إلى تحسين وأثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء بقصد كسب رضا الزبائن والتفوق في التنافس<sup>3</sup>.

#### • ثالثاً- أهداف الإدارة الإلكترونية:

- إن الفلسفة الرئيسية للإدارة الإلكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات والمواطن والشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الإستفادة من هذه الخدمات لذلك فإن للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع الأفراد منها الآتي:
  - استخدام التقنيات الرقمية الحديثة التي تؤدي إلى تطوير العمل الإداري ورفع كفاءة الإنتاج وخلق جيل جديد من الكوادر الكفاء.
  - القضاء على الروتين والبيروقراطية.
  - توفير المعلومات والبيانات اللازمة للجهة الإدارية لكي تمكنها من اتخاذ القرار المناسب.

<sup>1</sup> عادل حرحوش الفرجي، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس العملية، ط2 ، القاهرة:المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، 2010.

<sup>2</sup> محمد الطيب عزوز، تأثير الإدارة الإلكترونية على اداء وتحسين سير المرفق العام، (مذكرة لنيل شهادة الماستر في ميدان الحقوق والعلوم السياسية، تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة ريان عاشور، الجلفة: كلية الحقوق والعلوم السياسية )، 2016/2017، ص 42.

<sup>3</sup> عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون، بيروت: دار الغرب الاسلامي، 2006، ص189.

- التقليل من نفقات الدولة المخصصة لشراء الملفات والخزائن لحفظها بالإضافة إلى كميات الورق المخزنة.
  - استيعاب عدد كبير من العملاء في وقت واحد بعكس ما كان يحدث في ظل الإدارة التقليدية من الإنتظار في صفوف طويلة حتى يتم الحصول على الخدمة.
  - إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين الجهة الإدارية مقدمة الخدمة والفرد الذي يرغب في الحصول عليها مما يؤدي إلى القضاء على الوساطة والمحسوبية.
  - القضاء على العطل والإجازات لإنجاز المعاملات الإدارية مما يؤدي إلى تلبية احتياجات المواطن في أي وقت وأي مكان محتاج فيه إلى الخدمة في أسرع وقت<sup>1</sup>.
  - تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل وبتكلفة مالية مناسبة.
  - إيجاد مجتمع قادر على التواصل مع معطيات العصر التقني<sup>2</sup>.
- مما سبق نلاحظ تركيز هذه الاهداف و على الجوانب المتصلة بعمليات الاصلاح الاداري كالقضاء على الروتين و زيادة فعالية الاجهزة الادارية و التعامل الجيد مع طالبي الخدمة بشكل يدعم الثقة لدى عملاء الادارة.

### المطلب الثالث - متطلبات الإدارة الإلكترونية:

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية حتمية تفرضها التغيرات العالمية ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمن سلامة العمليات، كلها دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية ويمثل عامل الوقت أحد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات، فلم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات يدعو إلى التحسيس والتجويد وذلك لإرتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر التوقيت<sup>3</sup>.

#### • المتطلبات الجوهرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية:

- إلتزام الإدارة العليا بدعم وتبني مشروع الإدارة الإلكترونية.
- التخطيط الإستراتيجي لعملية التحول نحو عالم الرقميات.
- وضع خطة متكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات.

<sup>1</sup> لطفي أمل حسن جاب الله، أثر الوسائل الإلكترونية على مشروعية تصرفات الإدارة القانونية دراسة مقارنة، ط1، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2013، ص 38.

<sup>2</sup> محمد القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010، ص 76.

<sup>3</sup> محمد فلاق، رضوان انساعد، متطلبات ارساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر، دراسة تجارب بعض الدول، الملتقى الدولي، جامعة سعد دحلب البليدة، د.ت.

- التركيز على دراسة حاجات العملاء و إشباعها.
- الإهتمام بالعاملين القائمين بتقديم خدمات الإدارة الإلكترونية.
- التركيز على ترابط نظم الخدمات.
- التركيز على القدرات الفنية<sup>1</sup>.
- توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية إذ لا بد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة، ومستوعبة للكُم الهائل من الاتصالات، دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات وأجهزة وحسابات آلية.
- تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية، ومختلف الوظائف الحكومية، بما يجعلها تتسجم ومبادئ الإلكترونية مثل (إلغاء إدارات، استحداث إدارات جديدة تسير التطور التكنولوجي)<sup>2</sup>.

وهناك من يقسمها إلى مجموعة من المتطلبات الإدارية والسياسية والبشرية.

### 1- المتطلبات الإدارية: وتتمثل فيما يلي:

1/ وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: ولوضع هذه الاستراتيجيات يتطلب وجود رؤية مستقبلية مشتركة وواضحة حول مشروع التحول للعمل الإلكتروني ويتم ذلك من خلال تحديد الكيفية التي سيكون عليها مشروع الإدارة الإلكترونية مستقبلا ومختلف أبعاده من خلال تحديد الدور والهدف الذي يمكن أن يؤديه هذا المشروع في خدمة الأفراد والمنظمات والدولة.

2/ القيادة والدعم الإداري: تعد القيادة من أهم العوامل المؤثرة في نجاح أي مشروع إداري ويعد اهتمام الإدارة العليا بتطبيق تكنولوجيا المعلومات داخل الإدارة أحد العوامل المهمة والمساعدة.

3/ الهيكل التنظيمي: لم يعد النموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة والذي واكب عصر النهضة ملائما لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال ولهذا نجد المصفوفات والشبكات وتنظيم الخلايا الحية المرتبة بنسيج الاتصالات أحد أهم الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الإلكترونية.

<sup>1</sup> محمد فلاق، المرجع نفسه.

<sup>2</sup> عبد القادر عبان، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة سيبيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، (أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية)، 2015/2016، ص 73.



4/ وضع الأطر التشريعية والقانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية: و يتم ذلك عن طريق إصدار القوانين والأنظمة التي تمكن من التحول من الإدارة التقليدية إلى إدارة إلكترونية<sup>1</sup>.

5/ تغيير شكل الإجراءات الإدارية لتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية.

6/ الحصول على دعم القطاع الخاص لتنفيذ بعض المراحل من المشروع أو المشاركة في بعضها.

7/ إجراء ودعم الدراسات والبحوث المتعلقة بمجال تقنيات المعلومات<sup>2</sup>.

**2- المتطلبات السياسية:** ويقتضي هذا وجود إرادة سياسية تدعم عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية من خلال تقديم الدعم المادي والمعنوي ويتطلب ذلك التزام القيادة السياسية بما يلي:

- وجود تفهم من القيادة السياسية ودعمها للتغيرات الإدارية والفنية التي يجب اتخاذها للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.

- مشاركة ودعم رؤساء الأجهزة ومساعدتهم شخصيا في عملية التحول والتأكد أن موظفيهم التابعين لهم والمتعاملين مع الجهاز بمختلف فئاتهم يدركون الالتزامات المسندة إليهم لتنفيذ عملية التحول.

- يتبنى الجهاز الإداري عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية كهدف أساسي ومحوري وهذا يتطلب وجود مرجعية واحدة للتنسيق بين الجهات الحكومية مما يتيح لكل الجهات المشاركة في الجهود ورفع الفعالية<sup>3</sup>.

**3- المتطلبات البشرية:** يعد العنصر البشري من أهم العناصر المهمة في نجاح أي مشروع وتعد الكفاءات البشرية المؤهلة والمتحكمة في البنية المعلوماتية عن طريق التكوين أحد المتطلبات الأساسية الواجب توفرها عند التحول إلى الإدارة الإلكترونية. وهناك مجموعة من المتطلبات البشرية يمكن إجمالها فيما يلي:

<sup>1</sup> بدر محمد عبد المالك، الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المصارف السعودية، دراسة مسحية (مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض)، 2006/2007، ص 29.

<sup>2</sup> منى عطية البشرى، معوقات الإدارة الإلكترونية في جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات وعضوات هيئة التدريس في الجامعة، (مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية: قسم الإدارة التربوية)، 2008/2009، ص ص 46-47.

<sup>3</sup> حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية، إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، (مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر: كلية العلوم السياسية)، 2006/2007، ص 19.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية

- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والاتصال والبرمجيات.
- تطوير وتحفيز الإداريين للتعامل مع التغيرات الحاصلة في مجال التكنولوجيا المتعلقة بالإنترنت ونظم المعلومات<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> مفتاح حرشاو، تأثير البيروقراطية على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، دراسة حالة الإدارة المحلية ورقلة، (مذكرة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الجماعات المحلية والإقليمية جامعة ورقلة:كلية العلوم السياسية)، 2015/2016، ص 52.

## المبحث الثاني - ماهية الخدمة العمومية:

يتصدر تحسين الخدمة العمومية والتكفل الفعلي بقضايا المواطن حاليا قائمة انشغالات الحكومة وأجهزتها المختلفة بصفة خاصة والمجتمع بمختلف مؤسساته بصفة عامة، وأن إدراج هذا الموضوع ضمن برنامج الحكومة إلا دليل على سعي الحكومة للتصدي لظاهرة تراجع الخدمة العمومية التي بدأت تشكل مصدر عدم رضا المواطن، مما يحتم ضرورة وأهمية استعادة ثقته في الإدارة التي يجب عليها إن تعمل في ظروف تمتاز بالنقانة الكاملة وتتجنب المحاباة والأساليب السلبية في إدارة شؤونها. وسنتطرق في هذا المبحث لتحديد مفهوم الخدمة العمومية ودراسة مختلف أبعاد هذا المفهوم وتحديد خصائصها وأنواعها.

## المطلب الأول - مفهوم الخدمة العمومية:

يوحي مصطلح الخدمة العمومية أو الخدمة المدنية بتلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية، والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات، وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة.

لقد اختلفت تعريفات الخدمة العمومية باختلاف آراء الكتاب والباحثون ويمكن اجمالها في المفاهيم التالي:

**التعريف الأول:** هي عمل أو جهد يبذل لتلبية وسد احتياجات الآخرين أو طلباتهم، وهي أنشطة غير ملموسة قد يرتبط استخدامها باستخدام سلع مادية ملموسة<sup>1</sup>.

**التعريف الثاني:** هي عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم إلى طرف آخر، وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ولا يترتب عنها نقل ملكية أي شيء، كما أن تقديم الخدمات يكون مرتبط أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الجبار مناديل، أسس التسويق الحديث، عمان:الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2005، ص269.

<sup>2</sup> عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، القاهرة:بيان للطباعة والنشر، 1999، ص 48.

**التعريف الثالث:** يعرفها كولتر على أنها أي عمل أو اداء غير ملموس يقدمه طرف إلى طرف آخر من دون أن ينتج عن ذلك ملكية شيء ما<sup>1</sup>.

ويعرفها الدكتور ثابت عبد الرحمان وفق محورين هما:

• **أولاً: مفهوم الخدمة العامة كعملية:**

في هذه الحالة يمكن النظر إلى الخدمة المقدمة من المنظمات الحكومية أو العامة على أنها عملية متكاملة تنطوي على مدخلات وتشغيل مخرجات وبالنسبة للمدخلات فإن هناك ثلاثة أنواع تجري عليها عمليات التشغيل وهي:<sup>2</sup>

1- **الأفراد:** إذ يمثل المواطن طالب الخدمة أحد انواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة أي عندما تؤدي هذه العمليات على المواطن بذاته، ومن الأمثلة على ذلك عند محاكمة أحد المواطنين داخل قاعة المحكمة فإن الخدمة العامة تقع على المتهم نفسه، حيث يتم الفصل في الحكم بعد الاستماع للنيابة والدفاع على هذا الشخص بذاته سواء حكم بالبراءة أو السجن أو الإعدام وبالمثل فإن ذلك ينطبق على الخدمة العامة الصحية والتعليم وغيرها<sup>3</sup>.

2- **الموارد:** حيث يمكن أن تصبح مختلف الموارد والأشياء هي أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة المقدمة من المنظمات العامة أي عمليات الخدمة التي يتم إجراؤها على الأشياء وليس على الأفراد وتسمى عمليات الأفراد المملوكة مثل خدمات رخص مرور السيارات والخدمات العامة المختلفة في خطوط السكك الحديدية.

3- **المعلومات:** تمثل أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة ويطلق عليها عمليات تشغيل المعلومات، ويعكس هذا النوع الجانب الحديث للخدمة العامة مثل خدمات تحليل البيانات في مراكز المعلومات<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد صالح مؤذن، **مبادئ التسويق**، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1999، ص 207.

<sup>2</sup> حمزة حاكمي، **إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر**، (مذكرة الماستر في العلوم السياسية، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة:كلية العلوم السياسية)، 2016/2015، ص 17.

<sup>3</sup> عشور عبد الكريم، نفس المرجع السابق، ص 44.

<sup>4</sup> عشور عبد الكريم المرجع نفسه، ص 45.

• ثانيا - مفهوم الخدمة العامة كنظام:

- انطلاقا من مفهوم النظم يمكن النظر إلى الخدمة التي تقدمها المنظمات العامة كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تشمل ما يلي:
- نظام عمليات التشغيل أو إنتاج الخدمة وفق هذا النظام الخدمة تتم عمليات التشغيل على مدخلات inputs لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة.
  - نظام تسليم الخدمة: ووفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة ثم التسليم النهائي للخدمة، وإيصالها للمواطن طالب الخدمة.
  - خدمة عامة مرئية أو منظورة لمستقبل الخدمة.
  - خدمة عامة غير مرئية ويطلق عليها جوهر الخدمة الفني حيث أن المواطن قد لا يعلم بوجود هذه الاجزاء أصلا وهي الأنشطة التي يتم القيام بها داخل المكاتب مثل الفحص في الدفاتر أو الحاسب الآلي والتسجيل والمراجعة وغيرها وتتم هذه إلا في الجزء الخلفي الذي لا يراه المواطن ويدعى هذا الجزء من الخدمة بالجزء غير المرئي<sup>1</sup>.

**المطلب الثاني - أنواع وخصائص الخدمة العمومية:**

تتسم الخدمة العمومية بمجموعة من الخصائص والأنواع:

**أ- أنواع الخدمة العمومية:**

- تتعد تقسيمات الخدمة العمومية إلا أن جميعها يشترك في كثير من المحاور ومن بين هذه التقسيمات نجد التقسيم التالي:
- خدمات ضرورية لبقاء المجتمع وسلامته وتقدمه، مثل (الخدمات التعليمية والخدمات الصحية)، وهي خدمات يفترض أن تقدمها وتوفرها الدولة مهما ارتفعت تكلفتها.
  - خدمات ضرورية لأفراد المجتمع وقطاعاته ومستوياته: وهي خدمات لا يمكن الاستغناء عنها مثل خدمات النقل والعلاج والغاز والماء... الخ، وما يلاحظ على هذا النوع من الخدمات أنها لم تعد حكرا على الدولة وإنما أصبحت قابلة للتقديم من طرف المشروعات الخاصة، و تتم إدارتها على أسس تجارية حيث تطبق عليها معايير الربحية.
  - خدمات ذات منفعة اجتماعية و ثقافية: يستفيد منها أفراد المجتمع والتي تشمل التعليم، المساعدات الاجتماعية ورعاية الفئات الهشة، الصحة العمومية كحملات التلقيح والوقاية من

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث للإدارة العامة، د.م.ن: دار الجامعية، 2001، ص 28.

- الأمراض المتقلة عن طريق الحيوان، ويمكن أيضا إضافة المنفعة الاجتماعية والتي تهم فئات معينة من المواطنين كخدمات المتاحف والمكتبات العامة<sup>1</sup>.
- الخدمات الصناعية والتجارية: وهي الخدمات التي جاءت نتيجة لتطور دور الدولة وتدخلها في الحياة الاقتصادية وإنقالها من دور الدولة الحارسة إلى الدولة المتدخلة والتي تهدف إلى تحقيق رفاهية المواطن من خلال توفير خدمات الطاقة والاتصالات.... إلخ. وعموما فإن تصنيف الخدمات العمومية يتأثر بالنهج السياسي، الاقتصادي والاجتماعي الذي تتبناه الدولة فيما يعتبر فما يعتبر خدمة عمومية لا تخضع لمقياس الربح والخسارة في دولة ما، نجده في دولة أخرى مسيرا على أسس تجارية تطبق عليها معايير الربح و الخسارة<sup>2</sup>.

#### ب- خصائص الخدمة العمومية:

- الخدمات العمومية متنوعة ومختلفة، ولكن رغم هذا التميز إلا أن هناك خطوطا مشتركة ومميزة للخدمة العمومية<sup>3</sup>:
- إن الصفة المشتركة لكل هذه المؤسسات العمومية التي تقدم خدمات عمومية هي تمركزها في القطاعات القاعدية، وكونها كلها قطاعات مهمة.
- أغلب مؤسسات الخدمات العمومية موجودة في وضعية إحتكارية للسوق، أي أنها متواجدة في سوق الاحتكار الكامل، مثل احتكار الكهرباء والغاز.
- أغلب الخدمات العمومية تقدم من طرف مؤسسات ضخمة وكبرى من حيث معدل تشغيلها ورقم أعمالها ومعدل إستثماراتها المحققة.
- ليست مختصة بنخبة معينة أو فئة من المواطنين.
- تحقيق الربح الإجتماعي
- يختلف سلوك منتجي المؤسسات العمومية للخدمات عن سلوك المنتجين في مؤسسة خاصة، وذلك بالنظر إلى طبيعة الإنتاج العادي من جهة ومن القيود والعراقيل التي تفرضها السلطات العمومية والتي يخضع لها المنتج من جهة أخرى.

<sup>1</sup> مصطفى بودراف، التسيير المفوض والتجربة الجزائرية في مجال المياه، (مذكرة ماجستير في الحقوق، جامعة الجزائر)، 2012/2011، ص 59.

<sup>2</sup> عبد الرزاق رحال، عصرنة وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر دراسة حالة ولاية المسيلة، (مذكرة الماستر في العلوم السياسية، المسيلة)، 2017/2016، ص 4

<sup>3</sup> برانيس عبد القادر، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، (أطروحة دكتوراه، في التسيير، جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية)، 2007/2006، ص 60.

- تتميز المؤسسات العمومية للخدمات العمومية بمعيار كثافة رأسمالها، وذلك بالنظر إلى انتماؤها إلى قطاع الصناعات الثقيلة المتميزة بالرأسمال الكبير وبالتجهيزات الضخمة مثل النقل والكهرباء.

### المطلب الثالث - منظمات الخدمة العامة:

تضطلع المؤسسات الحكومية بمهام متنوعة، تلبية لرغبات الأفراد، وإشباعا لحاجاتهم المتعددة على اختلاف أنواع المطالب الجماهيرية مما جعل الأمر يستدعي ضرورة وجود منظمات عامة، تركز نشاطاتها بشكل مباشر على تقديم الخدمات للمواطنين، والتي تعرف بمنظمات أو مؤسسات الخدمة العامة.

1- **تعريف المنظمة العمومية** : هي جهاز يقوم بإنتاج، أو توفير خدمة عامة، بغرض إشباع حاجة عامة من حاجات المجتمع، أو هي كل مشروع يعجز، أو يحجم الأفراد، والجماعات الخاصة عن القيام به، إنما لضخامة ما يتطلبه من موارد وإمكانيات، أو لقلّة أو إنعدام الربح المتوقع تحقيقه في الأجل القصير<sup>1</sup>.

وتعرف بعض الدراسات المنظمة العامة إنطلاقا من تعريف المرفق العام الذي يعرف على أنه منظمة تقوم بأداء خدمة عامة، وتسيطر عليها الدولة، وأن المرفق العام أو المنظمة العامة تمتاز بما يلي:

-الدولة هي المسؤولة عن إحداثه عندما تقرر نشاطا يقتضي أن تقوم به تحقيقا للمصلحة العامة.

-الخضوع للسلطة الإدارية، ولا يمكن أن يفصل عن سلطة الدولة فتحدد نظامه و موظفيه وتمويله.

-يتم إستحداثه بهدف تحقيق حاجات النفع العام، والخدمات العامة، مع خضوعه لنظام قانوني.

-يأخذ شكله أنواعا مختلفة (منظمات إدارية، مهنية، إقتصادية)<sup>2</sup>.

### 2- أهداف المنظمة العامة:

تسعى المنظمات العامة إلى تحقيق بعض الأهداف الأساسية والتي يمكن ذكر أهمها:

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان، نفس المرجع السابق، ص 30.

<sup>2</sup> علي زغود، المؤسسات العمومية والإدارية، تعريفها، طبيعتها القانونية، الشخصية المعنوية، الجزائر: المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية، ص ص 12-13.

أ- **الأهداف الإدارية والاقتصادية:** تشمل توفير مختلف الخدمات الإدارية بجودة عالية، وتقديم السلع والمنتجات التي تعتبر ضرورية في تحقيق الإستقرار وضمان السيورة المجتمعية، إضافة إلى الدعم اللازم للجوانب الاقتصادية، عن طريق رفع كفاءة السياسة الاقتصادية.

ب- **الأهداف السياسية:** إذ تتعلق بكل ما من شأنه أن يحقق النظام، والإستقرار السياسي وحماية الأنظمة الاجتماعية الموجودة، وحماية الأفراد، والدفاع عنهم من الاعتداءات الخارجية.

ج- **الأهداف الاجتماعية والدينية:** حيث يتطلب من الحكومات توفير منظمات عامة بهدف التنشئة الاجتماعية، وتضبط سلوك الأفراد من الانحرافات، والارتقاء بمستويات التعليم، ومحاولة نشره وتعميمه لكل الفئات والشرائح، كما يتطلب كذلك إنشاء وتخصيص مؤسسات عامة، تهتم بالبعد الديني، أو الروحي والجوانب المتعلقة بالعائد، حيث تتدخل الدولة عن طريق تشريعات وإصدار قوانين بهدف خلق مؤسسات عامة، تنمي وتحفظ الجانب الروحي لدى المواطنين بشكل عام، مثل وزارة الشؤون الدينية والاقواقف<sup>1</sup>.

#### د- أسباب إقامة المنظمات العامة:

إن مبررات إنشاء المنظمات العامة تعود في حقيقة الأمر إلى:

- مبررات تتعلق بعدم إقبال رأس المال الخاص عليها، بسبب ضخامة رؤوس الأموال اللازمة لإنشاء هذه المنظمات مثل: حالة النقل الجوي، والسكك الحديدية، وإما لإرتفاع تكاليف تشغيلها ومحاولة الحكومة تقديم منتجاتها بأسعار تكون في متناول جميع طبقات المجتمع، وأحياناً بسبب إنخفاض أو إنعدام معدلات العائد، وكذلك صافي الأرباح المتوقعة، وتقديم مشاريع عامة معينة، تقدم خدماتها لفائدة صغار المنتجين بغية حمايتهم من استغلال الرأسمالية لهم، مثل تقدم القروض بأسعار فائدة ميسرة لصغار المنتجين، عن طريق بنوك صناعية، وبنوك الائتمان العامة.

<sup>1</sup> عشور عبد الكريم، نفس المرجع السابق، ص 46.



- دواعي تتعلق بتزايد المخاطر التجارية، فتتولى الدولة إقامة المشروعات التي تكون عرضة لإخطار تجارية عالية، مما يجعل أصحاب رأس المال من الأفراد والجماعات لا يرغبون فيها ويترددون في قبولها.
  - أسباب مرتبطة بالأمن القومي، مثل انفراد الدولة بإنشاء مشاريع الأسلحة، والطاقة النووية
  - أسباب تتعلق بالتأمين نتيجة اعتبارات قومية، حيث تنقل الدولة ملكية بعض المنظمات إليها من أجل وضع حد للسياسات الانتهازية لأصحابها، والتي يمكن أن تستغل طبقات المجتمع، وتهدر ثروات وموارد المجتمع.
  - مبررات تتعلق بحماية الموارد، والتي ترتبط بحماية مظاهر الحياة في المجتمع، حماية الممتلكات والموارد، مثل منظمات إطفاء الحرائق والشرطة<sup>1</sup>.
- مما سبق يمكن القول أن إقامة المنظمات العامة جاء تجسيدا لدور القطاع العمومي، كي يلعب دورا رئيسيا في أسلوب إدارة منظمات الخدمة، ويتفرد بدور واسع في رعاية الحاجات العامة للمواطنين، وفق منطق الدولة المتدخلة.

<sup>1</sup> عشور عبد الكريم، المرجع نفسه، ص 47.

### المبحث الثالث - أثر الإدارة الإلكترونية على تفعيل الخدمة العمومية:

يعيش العالم اليوم تقدماً علمياً وتكنولوجياً ملحوظاً مما يؤدي إلى ضرورة تحقيق مستوى أفضل للتعامل مع موظفي الإدارات العمومية وللاستفادة من التقدم العلمي والتطور الكبير في وسائل التكنولوجيا ذات الاستخدام اليومي المباشر من قبل الأفراد، كان لابد من مواجهة تلك التغيرات والتطورات التقنية من خلال إدخال إصلاحات إدارية لمواكبة التطور التكنولوجي ووضع الصيغة الملائمة.

### المطلب الأول - أثر مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق إستمرارية الخدمة العمومية:

من شأن الإدارة الإلكترونية أن تجعل مبدأ دوام سير الخدمة العامة بحيث لا يصبح هناك تحديد للمواعيد فتح مكاتب الموظفين أو إغلاقها وإنما تعمل الإدارة على مدار الساعة ولا يتوقف إلا إذ حدث عطل فني للتقنية اللازمة للاستفادة من توفر خدماته وكذلك تقلل الإدارة الإلكترونية الخدمة أثناء إضرابات الموظفين<sup>1</sup>.

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية سوف يؤدي إلى التطبيق الفعلي لمبدأ دوام سير الخدمة العمومية وبشكل شبه تام من خلال توفير البوابات الإلكترونية التي تقدم خدماتها على شبكة الأنترنت على مدار 24 ساعة يومياً دون إجازات أو عطلات ودون إرتباط بساعات دوام العمل وكذلك تضمن الإدارة الإلكترونية للمواطن الخلاص من عقبة الصف أو الطابور وهذا من شأنه أن يريح الأفراد من عناء الوقوف في الطوابير للحصول على خدمة<sup>2</sup>.

وتضمن الإدارة الإلكترونية إلى من يطلبها من الأفراد تقديم خدمات دون تمييز وبالتالي التزام الإدارة بمبدأ المساواة في التعامل بين الأفراد ولكل شخص تتوافر فيه الشروط التي تحددها القوانين واللوائح حق الانتفاع بالخدمات العامة ولا يجوز قانوناً حرمانه من هذا الانتفاع لأسباب شخصية وإلا عد ذلك إخلالاً بمبدأ المساواة.

إن الأثر الأهم للإدارة العامة الإلكترونية على مبدأ المساواة هو ما تتضمنه القواعد التنظيمية من شروط يتم بموجبها توفير خدمات العمومية إلكترونياً دون تفرقة بين العملاء كما لا يتعارض مع مبدأ المساواة وضع رقم سري للانتفاع بالخدمات العمومية حيث غالباً ما يستلزم

<sup>1</sup> داود عبد الرزاق الباز، الحكومة الإلكترونية وأثرها على النظام القانوني للمرفق العام وأعمال موظفيه، ط1،

الإسكندرية: دار بلال للنشر، 2008، ص 126.

<sup>2</sup> داود عبد الرزاق الباز، المرجع نفسه، ص 127.

التعامل الإلكتروني إدخال كلمة المرور أو فتح الشبكة وتسمى "password" مادامت هذه الكلمة تتسم بالتجريد ولا يميز بين فئات طالبي الخدمة.

## المطلب الثاني- مساهمة الإدارة الإلكترونية في فعالية منظمات الخدمة العمومية:

تؤدي تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصال الحديثة دورا هاما ورئيسيا في إحداث التحولات العلمية المختلفة في المجال الإداري وتطوير أساليبه بانتقاله من شكله التقليدي إلى الإلكتروني، هذا ما أدى إلى تقليص الجهد والوقت والتكاليف، كما عملت المزايا التي تمنحها تكنولوجيا نظم المعلومات الحديثة للعمل الإداري بصفة عامة من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية على إضفاء صبغة الجودة في الأعمال المؤسساتية المختلفة، مما ساهم هذا في تحسين فعالية منظمات الخدمة العمومية مما يؤدي إلى تحسين أدائها وتقديم خدمة عمومية في أحسن صورة و جودة<sup>1</sup>. إن التوجه للخدمات العامة الإلكترونية وجعلها بالقرب من المواطنين، سيمكن الإدارة العامة على توفير الخدمة العمومية وتسهيل توصيل الخدمات بشكل أفضل للمستخدم وتحقق درجة عالية من الراحة والملائمة مقارنة بتسليم الخدمة وجها لوجه أو الإتصال المباشر مع المستفيد كما يحقق ذلك أيضا السرعة في إنجاز المهام و أداء الخدمات والحصول عليها أو طلبها والسهر على إشباع رغبة المواطن، كما أن الإدارة الإلكترونية تؤدي إلى محدودية وقلّة نسبة الأخطاء في أداء وتسليم الخدمة بسبب الدقة المتناهية التي تميز الأنشطة الإلكترونية زيادة إلى توفير وإختصار الوقت لصالح طالبي الخدمة بشكل ينهي مشاكل التعقيد الإداري والمرض البيروقراطي<sup>2</sup>. كما أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يعكس مدى فعالية منظمات الخدمة العامة من خلال ضمان حرص هذه الأخيرة على تقديم أحسن الخدمات للمواطن بإعتمادها الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تطور مهارات وكفاءات القائمين على تقديم الخدمة العمومية وجعل إهتمامهم ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف

<sup>1</sup> بن أم سعد (فتيحة، يحيوي نعيمة)، <<دور تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصال في تحسين نظام الخدمة العامة في ظل الحوكمة الإلكترونية>>، على الموقع: [Massa.com/ar/content/view/37307](http://Massa.com/ar/content/view/37307) تم الاطلاع على صفحة الويب بتاريخ: 2018/03/28

<sup>2</sup> رفاع شريفة، << نظرية الإدارة العامة الحديثة ودورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية>>، مجلة الباحث، (العدد 06) جامعة بجاية، 2008، ص 12.

العبء عن المواطن من حيث الجهد والمال والوقت وتوفير خدمة فعالة وعلى مدار الساعة كما نلمس مساهمة الإدارة الإلكترونية في فعالية منظمات الخدمة العمومية، في تطوير أهم عملياته والتي بواسطتها يتم تقديم الخدمة العمومية للمواطنين والتي بدونها لا يمكن للمؤسسة أو المنظمة أن تقوم بتقديم خدمات ذات جودة عالية لهم.

### المطلب الثالث- أثر مساهمة الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية:

إن الخدمة العمومية من أهم وظائف الدولة منذ نشأتها إلى يومنا هذا، والسعي لإيجاد أفضل الآليات لتحسين الخدمة العمومية يعني السعي إلى تحقيق رضا المواطن بل يعني تحقيق استقرار المجتمع بصفة عامة وذلك لأن تحسين طرق تقديم الخدمة العمومية بما يتماشى وحاجة المواطن تجعل هذا الأخير يشعر بالاطمئنان والثقة بالنظام الحاكم.

والإدارة الإلكترونية كأحد متطلبات الحداثة والتطور الذي يشهده العالم اليوم فإنها تلعب دورا كبيرا في تحسين الخدمة العمومية، وذلك من خلال تأثيرها على فعالية المؤسسات الحكومية المختصة بتوفير الخدمات العمومية من خلال تسهيل اتصالها بالمواطن وسرعة استجابتها ودقة أدائها وغيرها من مظاهر الفعالية، من جهة أخرى اعتماد الإدارة الإلكترونية يساهم بشكل واضح في ترشيد الخدمة العمومية من حيث تقديمها بطريقة شفافة ودائمة وبأقل التكاليف مع الحرص على المساواة والكفاءة في ذلك<sup>1</sup>.

إن ترشيد الخدمة العمومية يدفع إلى ضرورة اعتماد مبدأ عمل مراكز خدمة المواطنين، الذي يبني على وجود مراكز قادرة على الاتصال بكافة إدارات الدولة، تستطيع بالنيابة على المواطن متابعة كافة معاملاته، بما في تلك المعاملات التي تتم عبر أكثر من إدارة واحدة، حيث لا يضطر المواطن إلى الانتقال من إدارة إلى أخرى لمتابعة معاملاته، إذ مع ازدياد المنظمات الحكومية على أنظمة المعلومات، خاصة مع ظهور شبكة الأنترنت، وظهور خدمات المواقع الإلكترونية والبريد الإلكتروني على مستوى

<sup>1</sup> لقرع مصطفى، "الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحسين جودة الخدمة العمومية، قطاع وزارة الداخلية، تاريخ الإطلاع: 2018/04/17، الساعة 17:00، ص1.

الدوائر الحكومية<sup>1</sup>، أصبحت خدمة المواطن تتم من خلال الموقع الذي يخزن الطلبات في أنظمة الحاسوب المبرمجة مسبقاً لوصول الطلب وإرجاع نتائجه للمواطن، ومن ثم تحويل خلاصة التعامل بين المواطن وجهاز الحاسوب إلى موظف الإدارة العامة، الذي أصبح بعيداً تماماً عن العملية الإجرائية المباشرة.

ويمكن تلخيص مظاهر وصور ترشيد الخدمة العمومية كأحد أهم آثار مساهمة وتطبيق الإدارة الإلكترونية في ما يلي<sup>2</sup>:

**1/ الدقة وسرعة الاستجابة:** تتحقق دقة الخدمات العمومية في إطار الإدارة الإلكترونية من خلال إنجاز الأعمال وفق مقاييس مضبوطة، تحدد من خلال أنظمة معالجة معلوماتية بشكل يحد من الأخطاء الإدارية ويمنع التجاوزات أثناء تقديم الخدمة، أما سرعة الاستجابة حيث يعتمد إلى استخدام تقنية الشبكات الوحيد للأنشطة الإدارية المتماثلة، وهذا لربح الوقت، ودفع الإدارة للقيام بالالتزامات مع تحقيق سرعة الاستجابة للخدمة دون تأخر<sup>3</sup>.

**2/ تقليص تكاليف الخدمة:** ويمكن ذلك في الاتصال عن بعد للحصول على الخدمة العمومية من خلال الاتصال عبر الخط دون الانتقال واعتماد النوافذ والشبكات الإلكترونية.

- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس إيجابياً على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين، ومنه اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- تسهيل إجراء الاتصال بين الدوائر المختلفة للمؤسسة وكذلك مع المؤسسات الأخرى<sup>4</sup>.
- تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ وهذا ما يؤثر إيجاباً على عمل المؤسسة.

<sup>1</sup> ليان قطيني، <<تطبيقات الحكومة الإلكترونية في مراكز خدمة المواطن>>، مؤتمر الشام الثالث للمعلوماتية، سوريا، سبتمبر، 2006، على الموقع: <http://islamfin.go-forume.net>، تم الاطلاع على صفحة الويب بتاريخ 2016/07/20.

<sup>2</sup> عاشور عبد الكريم، نفس المرجع سابق، ص 65.

<sup>3</sup> لقرع مصطفى، مرجع سابق، ص 7.

<sup>4</sup> عاشور عبد الكريم، المرجع نفسه، ص 66.

- كما أت تقليل استخدام الورق يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن التخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى<sup>1</sup>.

3/ سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة: إن توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل كامل في أداء الخدمة العمومية، يؤدي إلى إمكانية المحاسبة على جزئيات تلك المهام والأنشطة من خلال وجود النشر الإلكتروني لكل مراحل الخدمة، إذ لا مجال لإخفاء المعاملات ولا فرصة للاستثمار بخدمة جهات دون أخرى<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> موسى عبد الناصر، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري لمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا، بسكرة، 2011، ص 89.

<sup>2</sup> لقرع مصطفى، مرجع سابق، ص 8.

## خلاصة الفصل الأول:

لقد تم في هذا الفصل تناول الجوانب النظرية لكل من الإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية وذلك بتناول مفهوم الإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية، وقد خصنا إلى مجموعة من النتائج:

- على مستوى مفهوم الإدارة الإلكترونية: أنها هي محصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية وهو ما أدى بالإدارات والمؤسسات العمومية ودوائر صنع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة تساعدهم على إنجاز المهام المنوطة بهم.
- وأما على أهم خصائصها هي في زيادة الاتقان في التعاملات الإدارية وتخفيض التكاليف بالإضافة إلى تبسيط الإجراءات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع.
- أما فيما يخص الخدمة العمومية فيمكن اعتبارها وجه من أوجه المرافق العامة الحكومية أو المفوضة من طرفها لتقديم خدمة عامة للأفراد فيصبح مصطلح الخدمة العامة أو المدنية هي تلك الرابطة التي تجمع في الإدارة والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجيات المختلفة للأفراد.
- على مستوى دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الخدمة العمومية حيث حاولنا تحديد أهم الآثار من تحقيق مبدأ المساواة وتقريب الإدارة من المواطن ودوام سير المرفق العام 24/24، وبالتالي ترشيد الخدمة العمومية.
- أما من حيث أثر مساهمة الإدارة الإلكترونية في فعالية منظمات الخدمة العمومية في تطوير أهم عملياته والتي بواسطتها يتم تقديم الخدمة العمومية للمواطنين ونقصد بهذه العملية هي عملية التنظيم التي تعتبر وظيفة إدارية مهمة من أجل توفير الجو الملائم لتقديم الخدمات للأفراد.

## الفصل الثاني

تطبيق الإدارة الإلكترونية في  
مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة



## تمهيد:

بعد اتمامنا للجانب النظري وتوضيح العلاقة القائمة بين الإدارة الإلكترونية ودورها في تفعيل الخدمة العمومية، يتعين علينا في الفصل الثاني تأكيد هذه العلاقة في دراسة ميدانية، وتم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة كنموذج باعتبارها مؤسسة تقدم خدمة عمومية وتسعى جاهدة إلى التحول الرقمي وتطوير خدماتها بالشكل الذي يحقق رضا زبائنها.

ويتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول: بطاقة فنية عن مؤسسة اتصالات الجزائر.
- المبحث الثاني: التعاملات الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- المبحث الثالث: المعوقات والآفاق المستقبلية.

## المبحث الأول- بطاقة فنية عن مؤسسة اتصالات الجزائر:

نتطرق في هذا المبحث إلى تقديم لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر وهيكلها التنظيمي، وأهم الخدمات التي تقدمها، إلى جانب التعريف بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر والمهام التي تقوم بها.

## المطلب الأول- تاريخ ونشأة المؤسسة الأم اتصالات الجزائر:

نقدم من خلال هذا المطلب تقديم نظرة شاملة لمؤسسة اتصالات الجزائر<sup>1</sup>.

### أولا -تاريخ اتصالات الجزائر:

باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وذلك وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال. وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000م، بحيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات. وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين: أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة بريد الجزائر، وثانيهما بالاتصالات متمثلة في اتصالات الجزائر.

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروعاً أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدراسات الدولية في 2003، والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في

<sup>1</sup>الموقع الالكتروني لمؤسسة اتصالات الجزائر، الرابط: <http://www.algeriatelecom.dz>، تاريخ الإطلاع:

2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

نص القرار 3/2000 المؤرخ في 5 أوت 2000 على استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر، والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، ومؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد. هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة لتصبح بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة مستقلة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. وبعد مزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال صدر القرار 200/03، وأضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

في 01 جانفي 2003، كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث كان على هذه المؤسسة وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن بروى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة والبقاء فيها للأقوى، والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات للمنافسة<sup>1</sup>.

## ثانيا - تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم حددت مدتها ب: 99 عام، ويرأسمال عمومي قدر ب: 61.275.180.000,00 دج، هي ملك للدولة بنسبة 100%، ومقيدة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم: 02B0018083 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس، المحمدية بالجزائر العاصمة، ممثلة بالسيد "مسعود شتيح" الرئيس المدير العام، من جهة وفيدرالية البريد والمواصلات التابعة للاتحاد العام للعمال الجزائريين ممثلة بأمينها العام السيد "محمد تشولاقي" من جهة أخرى، هي رائدة في سوق الاتصالات الجزائرية التي تشهد نموا قويا<sup>2</sup>، تقدم مجموعة كاملة من

<sup>1</sup>مرجع سابق.

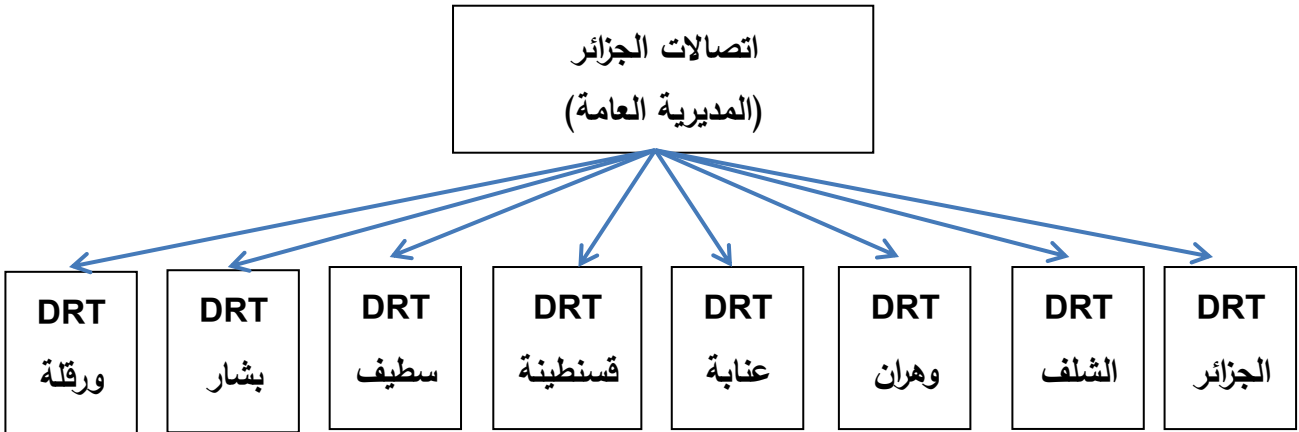
<sup>2</sup>جريدة اتصالات الجزائر، العدد 1، سبتمبر 2017.

**الفصل الثاني: تطبيق الادارة الالكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة**  
خدمات الصوت والبيانات لزبائن القطاعين المنزلي والأعمال، مصممة لابتكار سياسات واستخدامات جديدة موجهة لصالح العملاء.

أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 03/2000 حول النظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية، ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم، دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 2003/01/01 وذلك باعتمادها على ثلاثة أهداف في عالم التكنولوجيات، الإعلام والاتصالات وهي: المردودية، الفعالية وجودة الخدمة، وذلك رغبة منها في تحقيق مستوى عالي، قياسي، تقني، اقتصادي واجتماعي لتبقى دوما الرائدة نظرا لوجودها في محيط تنافسي، هدفها تنمية سعتها والحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام واتصال في الجزائر، كما ساهمت أيضا في تنمية قدرات استعمال شبكة الأنترنت.

لها مواقع متعددة ووحدات عملياتية منفصلة تشرف بنفسها على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة، تعمل تحت وصايتها 08 مديريات جهوية وإقليمية (DRT)، وهي: الجزائر العاصمة، الشلف، وهران، عنابة، قسنطينة، سطيف، بشار، ورقلة، وهذا ما يلخصه الشكل التالي:

الشكل (02): المديريات الجهوية والإقليمية لمؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبة

### ثالثا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

يتكون الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر من 08 مديريات إقليمية، و50 وحدة عملياتية متواجدة في كامل ولايات الوطن، ووكالات تجارية موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العملياتية بكل ولاية.

وسنتناول بشرح مختصر للهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة<sup>1</sup>:

- 1- **الرئيس المدير العام (PDG):** هو رئيس مجلس الإدارة، ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة، حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة، ومن مهامه السهر على ما يلي:
  - الحفاظ على الحصص في السوق، وتطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة.
  - السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها، والتنسيق بين المصالح.
  - مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة.
  - النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح، وكذلك المحافظة على السير الحسن والعادي في المؤسسة.
- 2- **مدير المشروع:** ويقوم بالمهام التالية:
  - التغذية الإعلامية العامة.
  - تطبيق المهام الموكلة عند طلب الرئيس المدير العام، والتنسيق ما بين المديرية عبر المعلوماتية.
  - الإطلاع على كل ما يخص الفواتير من تلخيص أو عدم تخلص أو تعطلات.
- 3- **المفتشية العامة:** وهي تحت الرقابة المباشرة للمدير، وهي مكلفة ب:
  - قاعدة الأعمال السنوية.
  - تنفيذ المهام المفاجئة للتفتيش بطلب من المدير العام شخصيا، والقيام بتحقيقات في حالة أي مضرة للشركة.
  - تنسيق ومتابعة ومراقبة مصالح المفتشيات الإقليمية، وتطبيق المخطط السنوي الجهوي بموافقة المدير العام.
- 4- **المفتشية المركزية:** ومن مهامها ما يلي:
  - رقابة السير القانوني أو غير القانوني لمهام ومصالح الشركة، ورقابة الأهداف المسطرة واحترام مواعيدها.
  - تشخيص وتحليل أي خلل في الشركة، وتقييم نوعية الخدمة للزبون.
- 5- **مديرية الوسائل العامة اليومية:** مكلفة ب:
  - المشاركة في إعداد المخططات السنوية للشركة.

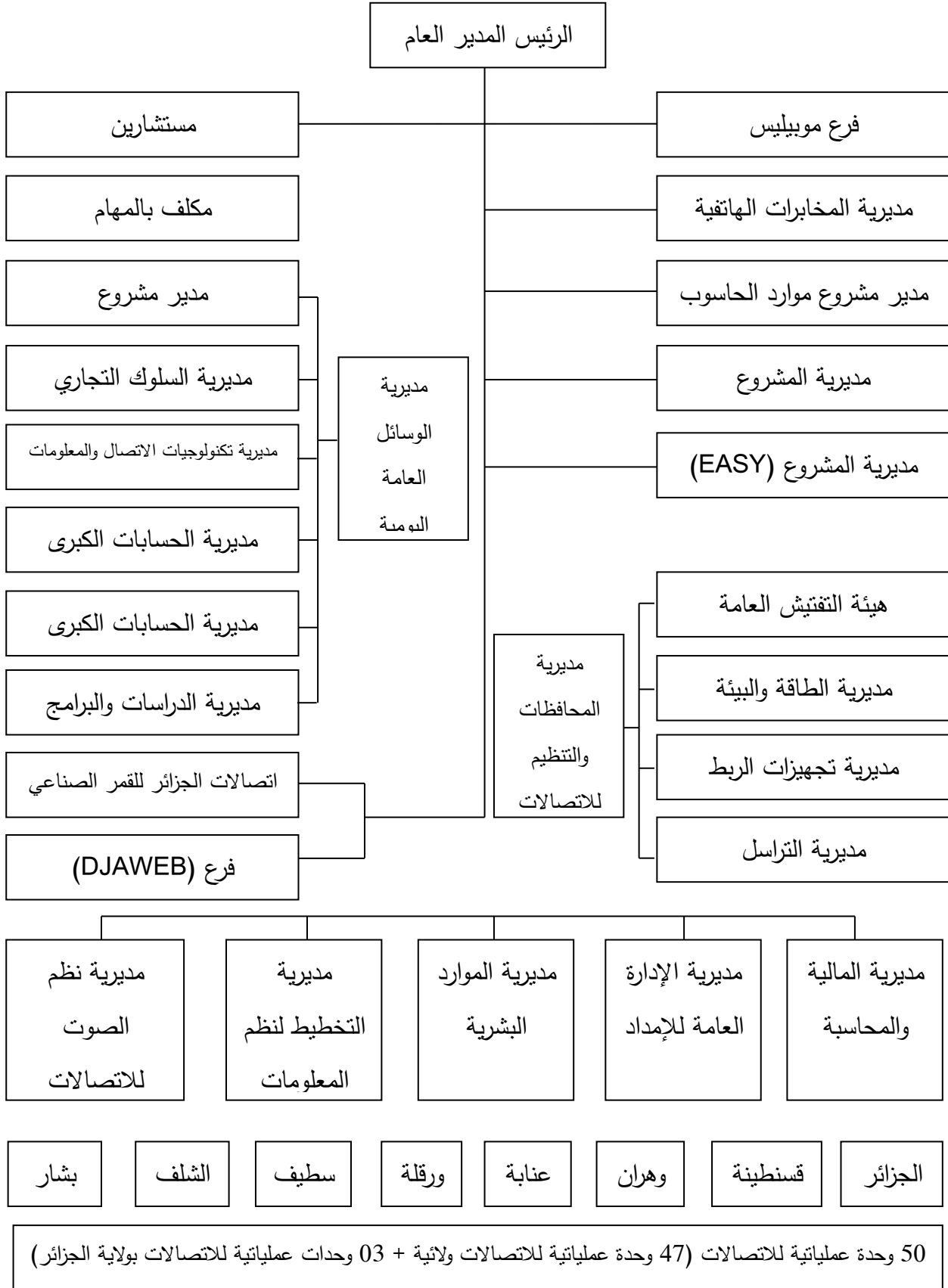
<sup>1</sup> مرجع سابق.

- تسيير مشاريع التطوير المضبوطة، بالخصوص تحديد التقنيات، التخطيط العملي، خلاصة العقود، التحقيق، استقبال المراجع، تأدية الخدمات وإرسالها إلى تشغيل تسيير المراكز الملحقة.
- وتتكون من أربع مدراء هم على التوالي: مدير التسيير التجاري والنوعية، مدير الصفقات التجارية الدولية، مدير الحسابات الكبرى، مدير الدراسات والبرمجة.
- 6- **مديرية تجهيزات الربط:** وهي تهتم بكل ما يخص أجهزة الاتصال من هواتف، أسلاك خاصة بالاتصال، جهاز الحاسوب... إلخ.
- 7- **مديرية التراسل:** مهمتها التزويد بالأجهزة الخاصة بعملية التراسلات بين الشركة والزيائن.
- 8- **مديرية التسيير التقني لشبكة الاتصالات:** وهي مكلفة ب:
  - المشاركة في إعداد المخططات السنوية ولعدة سنوات أخرى.
  - مراقبة وتحليل سير الخدمات والبحث عن توسيع الشبكات، تسيير المراكز الوطنية وإعادة ربطها.
  - تدعيم المديرية الإقليمية للاتصالات من أجل التدخلات غير النمطية عن طريق الصيانة.
- 9- **مديرية مشروع موارد الحاسوب:** وهي مكلفة ب:
  - تحديد فرضيات لتطوير شبكة الاتصال، إعداد الدراسات قبل مشاريع البرامج العملية.
  - متابعة مخططات الاستثمارات.
  - تخطيط، تصميم والمساعدة في الصيانة وتطوير الأنظمة العامة فيها، خاصة فيما يخص الإعلام الآلي والتسيير.
- 10- **مديرية الطاقة والبيئة:** وهي مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف المؤسسة، بالإضافة إلى دراسة المحيط العام لها.
- 11- **مديرية الموارد البشرية:** وهي مكلفة بالمهام التالي:
  - تعتبر العمود الفقري للشركة، بحيث تقوم بإعداد الدراسات وإنشاء الإحصائيات ومتابعة مؤشرات التسيير.
  - المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال والكفاءات.
  - إنشاء مخططات وبرامج التكوين وتنشيطها وفقا لوضعها العملي، تسيير أنظمة المكافآت والتحفيزات.

- 12- مديرية الإدارة العامة والإمدادات: وتقوم ب:
- معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة.
  - المحافظة على هياكل الشركة في معالجة المسائل القضائية.
  - تسيير وحماية الذمم المالية، وإعادة تسجيل عقود الملكية وإعادة الملفات العقارية.
  - تهيئة المراكز وتسيير المراكز التابعة، وتنشيط التسيير الإداري باستنتاج فحص الصفقات.
- 13- مديرية المالية والمحاسبة: وهي مكلفة ب:
- تقديم المساعدة للهياكل العملية وتنشيط السير المحاسبي والمالي للشركة.
  - تسيير الميزانية والجباية، وإعداد ووضع القواعد والإجراءات والسهر على تطبيقها.
- 14- الخطوط الثلاثة المباشرة: وهي على التوالي:
- خط موبيليس: وهو خط خاص بالهاتف النقال Mobilis.
  - خط اتصالات الجزائر للقمر الصناعي: وهو الخط المباشر للجزائر مع المحطة الفضائية.
  - خط جواب (DJAWEB): وهو خط مباشر خاص بالمول الرئيسي لخدمات الانترنت لشركة اتصالات الجزائر.
- بالإضافة إلى ثمانية مديريات إقليمية تشرف عليها مديرية التسيير التجاري والنوعية، وكل مديرية إقليمية للاتصالات تشرف على وحدة عمليات للاتصالات (حيث توجد وحدة واحدة في كل ولاية)، وكل وحدة عملية للاتصال تشرف على الوكالات التجارية للاتصالات (Actel)، ويختلف عدد الوكالات حسب الكثافة السكانية.

ويخلص الشكل (03) الموالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:

الشكل (03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: الموقع الالكتروني للمؤسسة <http://www.algeriatelecom.dz>، تاريخ الإطلاع

.2018/03/25



## رابعاً - مهام مؤسسة اتصالات الجزائر وأهدافها:

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى مختلف المهام التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر بالإضافة إلى أهدافها.

### 1- مهام مؤسسة اتصالات الجزائر:

تتكفل اتصالات الجزائر بتنمية المجتمع الإعلامي بالجزائر، وهي تنشط في سوق الهاتف الثابت، والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص، حيث تعد اتصالات الجزائر الرائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر، لذا فهي تسهر على تقديم أحسن وأرقى الخدمات لزيائنها كما يلي<sup>1</sup>:

- تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الإرسالات عبر الأقمار الصناعية، حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها "أصوات، صور، معطيات"، عن طريق أي وسيلة كهربائية أو راديو كهربائية بصرية أو كهرومغناطيسية كانت... إلخ، وذلك بغية رفع تحديات معقدة ومتعددة.
  - العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من إطارات ومهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات.
  - زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصالات إلى عدد كبير من المواطنين، خاصة في المناطق الريفية.
  - تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
  - تطوير واستمرار وتسيير الاتصالات العامة والخاصة.
  - إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.
- محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز (GAIA) وفاء للزيائن، وذلك عن طريق ما يلي:

- كل زبون له شباك وحيد على مستوى الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، التي تحفظ طلب الزبون، ومعلومات خاصة به، عنوانه،... إلخ.

<sup>1</sup> مرجع سابق.

- إزالة تبادل الورق (الوثائق) بين المصالح التقنية والوكالة التجارية (تسيير صفري للأوراق).
- السماح للزبائن بالاستشارة فيما يخص فواتيرهم عبر الأنترنت.

يتمثل النشاط الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر في:

- تقدير حاجيات الزبائن وتلبيتها.
- مردودية الهياكل القاعدية والمحافظة عليها، لا سيما فيما يتعلق بصيانة أفضل.
- عرض خدمات ذات نوعية لا يعاب عليها.
- تحصيل الديون في أجلها المستحقة.

## 2- أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

دخلت مؤسسة اتصالات الجزائر عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بغية تحقيق الأهداف التالية<sup>1</sup>:

- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال بأكبر عدد من المستعملين خاصة في المناطق الريفية.
- الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة، والتشكيلة المقدمة وجعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال.
- تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات، وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام.
- المشاركة كمثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير لمؤسسة الإعلام في الجزائر.
- تطوير الخدمات الجديدة (البيع والشراء) عبر الشبكة العنكبوتية، وكذلك تطوير مراكز المعلومات والتوجيه.
- التزويد بخدمات الاتصال عن بعد، والتي تسمح بنقل وتبادل الأصوات، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات المرئية والمسموعة،... إلخ.
- العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها بالتخلي عن أنماط التسيير التقليدية والتصرفات السلبية.

<sup>1</sup> مرجع سابق.

## المطلب الثاني- تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة:

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى تقديم المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة، فيما يخص نشأتها وهيكلها التنظيمي، وكذا منتجاتها وأهدافها. فهدف السير الحسن في المؤسسة لمختلف المصالح، لجأت المؤسسة إلى التوزيع الأمثل للوظائف من أجل تنظيم أعمالها بما يسمح بترقية خدماتها، من خلال وضع هيكل تنظيمي يرأسه المدير العام للمديرية العملياتية للاتصالات<sup>1</sup>.

### أولاً- نشأة المديرية والهيكل التنظيمي للمؤسسة:

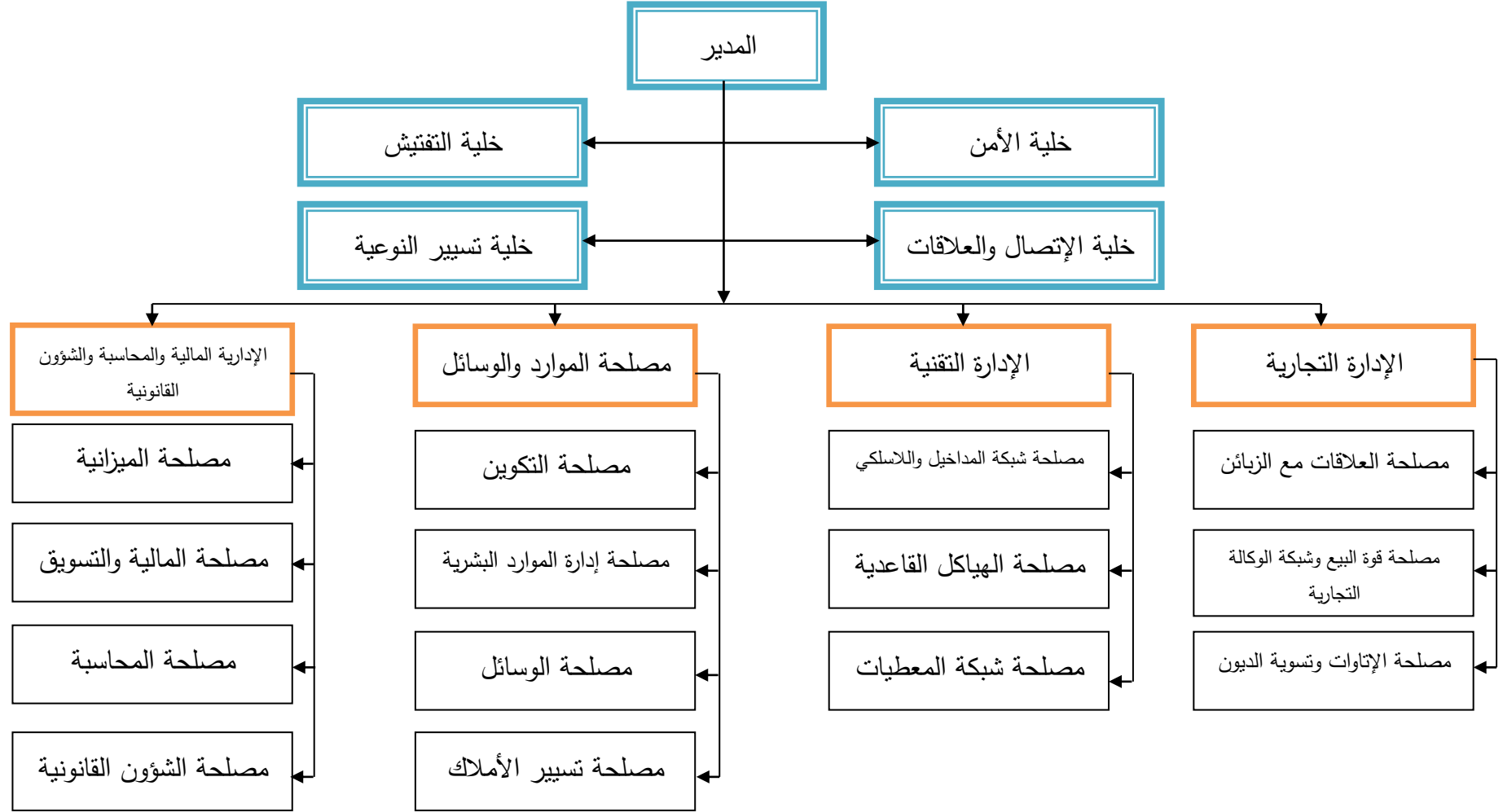
تم تأسيس المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة، وفق قرار المديرية العامة رقم 02/15 بتاريخ 11 نوفمبر 2002 الخاص بتنظيم المديرية العامة للاتصالات الجزائر وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في 01 جانفي 2003، أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين: بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم. وكانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2010، أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملياتية.

وضمن الإطار الجديد لتنظيم المؤسسة على المستوى العملياتي، اعتمدت المؤسسة على مجموعة من الأهداف بغية التطور التقني وتنافسية السوق. ونظرا للاختلاف المطروح حول انفصال الوظائف انبثق هيكل المديرية العملياتية، وتنظيم المديرية العملياتية للاتصالات مصادق عليه من طرف القرار رقم 525 في 27 ماي 2010 وفق التعليمات التالية:

- قسم الموارد البشرية والوسائل.
- الإدارة التجارية.
- الإدارة التقنية.
- الإدارة المالية والمحاسبة.

<sup>1</sup> تعليمة مصلاحية، الصادرة بتاريخ 2010/04/06، المتعلقة بمهام ومسؤوليات الهياكل الإقليمية للاتصالات الجزائر.

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة محل الدراسة

## ثانيا - مهام مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة:

1- المهام الرئيسية: يمكن حصر المهام الرئيسية للمديرية العملياتية للاتصالات بورقلة في النقاط التالية:

- رفع مستوى تحصيل الاستحقاقات الهاتفية إلى نسبة تفوق 80%.
- ترتيب وتوسيع الشبكة الهاتفية في الولاية، وزيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت بنوعيه الخطي واللاسلكي، وزيادة عدد المشتركين في الانترنت عالي التدفق ADSL.
- إصلاح التعطلات التي تمس خطوط المشتركين، فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة الألياف البصرية الممتدة عبر الولاية.
- تزويد المؤسسات العمومية والشركات بالخدمات المختلفة للاتصالات كإنشاء شبكات محلية (انترانيت) وتزويدها بالمعدات التي تستخدم في نقل المعطيات (استقبال وإرسال)، مثل الخطوط الخاصة.
- تزويد المديرية الإقليمية والجهوية بالإحصائيات الأسبوعية والشهرية والسنوية، وبالمعطيات والمعلومات التي تتعلق بالمشاريع المستقبلية.

2- مهام ومسؤوليات الإدارات والمصالح: إن المديرية العملياتية للاتصالات هي وحدة عملية مستقلة ماليا، تدير الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها، وهي مقسمة إلى أربعة إدارات أساسية مرتبطة مباشرة بالمدير العملي للاتصالات، ومهام ومسؤوليات هذه الإدارات كما يلي<sup>1</sup>:

- أ- المدير: وهو يقوم بالتسيير والتنسيق ما بين مختلف القطاعات التقنية والمالية والوسائل من أجل بلوغ الأهداف المسطرة.
  - ب- الإدارة التقنية: وهي تقوم ب:
    - التنسيق ما بين مختلف المصالح التقنية، وكذا متابعة إنجازات المصالح التقنية.
    - متابعة انشغالات الزبائن من حيث توسيع شبكة الاتصالات.
    - متابعة مختلف المراسلات والتقارير الأسبوعية والشهرية والسنوية المرفوعة إلى المديرية العامة.
- وينقسم أن القسم التقني إلى 03 مصالح، وهي:

<sup>1</sup> تعليمة مصلاحية، الصادرة بتاريخ 2010/07/06 المتعلقة بمهام ومسؤوليات الهياكل الإقليمية للاتصالات الجزائر.

- **مصلحة الهياكل القاعدية:** وهي تقوم ب:-
  - السهر على صيانة جميع الأجهزة والعتاد في حالة التشغيل على مستوى جميع البلديات عبر المراكز الجهوية.
  - إعداد برامج الصيانة للأجهزة والتوصيلات (الألياف البصرية).
  - إعداد المخططات الحالية والمستقبلية لشبكة الاتصالات، وإعداد تقارير أسبوعية وشهرية وتبليغها للمصالح المعنية.
  - متابعة الانجازات الجديدة على مستوى العتاد والأجهزة على مستوى الولاية (المراسلات، الألياف البصرية).

- **مصلحة شبكة المعطيات:** وهي تقوم ب<sup>1</sup>:-
  - متابعة شبكات المؤسسات والمديريات على مستوى الولاية (الداخلية، الصحة، العدالة... إلخ).
  - متابعة الشبكات الجديدة (العتاد)، ومتابعة حالة عتاد الشبكة (الانترنت على مستوى كل الولاية).
  - المشاركة في إعداد البرامج التوسعية لشبكة الاتصالات.

- **مصلحة شبكة الدخول:** وهي تقوم ب:-
  - تسيير شبكة الخطوط الهاتفية على مستوى الولاية بواسطة المراكز الموجودة عبر الدوائر.
  - إعداد برامج الصيانة وشبكة الخطوط، وصيانة الهياكل القاعدية (قنوات إيصال الكوابل، الخزانات).
  - إعداد برامج توسعية لشبكة الخطوط على مستوى مختلف البلديات (كابل، قنوات، حذف الكوابل).
  - إعداد تقارير أسبوعية وشهرية وسنوية ورفعها إلى الجهات المعنية.

<sup>1</sup> المرجع نفسه.

ج- إدارة الموارد البشرية والوسائل: وهي تقوم بـ:

متابعة أعمال المصالح الملحقة والتنسيق في ما بينها، ومتابعة برنامج التشغيل وانجاز البيانات حيث أن قسم الموارد البشرية ينقسم إلى أربعة مصالح كل منها يهتم بعمل معين:

- **مصلحة تسيير المستخدمين:** وهي تشرف على:
  - متابعة ملفات العمال من حيث الراتب، التغيرات المختلفة في السيرة العملية للعمال (أقدمية، علاوات).
  - إعداد ملفات العمال الجدد والمحالين على التقاعد.
- **مصلحة تسيير التكوين:** ومهمتها<sup>1</sup>:
  - إعداد برامج التكوين بالمساواة مع مختلف المصالح للمدير.
  - متابعة ملفات التكوين لجميع العمال بمختلف المستويات.
- **مصلحة تسيير الوسائل:** وهي تقوم بـ:
  - متابعة وصيانة مختلف هياكل المؤسسة، ومتابعة البرامج الجديدة من حيث البناء.
  - متابعة وصيانة وسائل النقل للمؤسسة، واقتناء احتياجات المديرية من حيث لوازم المكاتب... إلخ.
  - اقتناء احتياجات المدير من حيث لوازم الصيانة، ومتابعة فواتير الكهرباء والماء والغاز للمؤسسة.
- **مصلحة تسيير الممتلكات:** وتتولى مهمة:
  - إحصاء جميع ممتلكات المؤسسة على مستوى الولاية، ومتابعة الوثائق أو الملفات الإدارية للممتلكات.
  - متابعة الممتلكات الجديدة، ومتابعة الإحصاءات السنوية للمؤسسة.

د- الإدارة التجارية: وهي تنقسم إلى ثلاثة مصالح، وهي:

- **مصلحة العلاقات مع الزبائن:** ومهامها تتمثل في:
  - السهر على إرضاء الزبون عن طريق الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها.
  - المساهمة في الوصول إلى الأهداف التجارية للمؤسسة، وتكوين المستخدمين في المصلحة.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، مارس 2018.

- دراسة ومعالجة الشكاوي وطعون الزبائن، والعمل على إرضائهم وإعطاء الحلول لمشاكلهم.

• **مصلحة قوة البيع وشبكة الوكالات التجارية:** وتتمثل مهامها في:

- ضمان الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف البيع المرجوة، والقيام بدراسة تحليل سلوك الزبون اتجاه عملية البيع.

- إعداد مخطط عمل تجاري يحدد أهداف عملية البيع في كل وحدة تجارية (وكالة، قسم).

- تكوين المستخدمين في المصلحة.

• **مصلحة الإتاوات وتسوية الديون:** وتتمثل مهامها في:

- ضمان متابعة الفواتير الهاتفية وتحصيلها والمعالجة الودية للمستحقات مع الزبون.

- إعداد ميزانية الفواتير، وإرسالها إلى المديرية الإقليمية، والعمل على ضمان صحة المعلومات للمساهمة في إرضاء الزبون.

هـ- **الإدارة المالية والمحاسبية والشؤون القانونية:** وتتكون من أربعة مصالح، وهي الميزانية، المالية والمحاسبية ومهامها مشتركة، الهدف منها إعداد الميزانية والتسيير المالي والمحاسبي لأموال المؤسسة من خلال تسيير الحسابات البنكية والبريد التابعة للمديرية العملياتية، فضلا عن مصلحة الشؤون القانونية والتأمين التي تسهر على متابعة المنازعات بين المؤسسة وخصومها.

و- **مهام الخلايا:** وهي خلايا الأمن والوقاية، خلية التفيتش، خلية الاتصال والعلاقات الخارجية، وخلية تسيير النوعية، وتوجد بجانب مكتب المدير العملي، حيث تتبع له مباشرة وتتضح مسؤولياتها من خلال تسمياتها.

### ثالثا- منتجات وخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة وأهم أهدافها:

سننظر في هذا المطلب إلى أهم المنتجات التي تقدمها المديرية، وأهدافها.



## 1- منتجاتها وخدماتها:

من أهم المنتجات التي تقدمها المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة، هي<sup>1</sup>: الهاتف الثابت بنوعيه الخطي واللاسلكي WLL خدمة الانترنت ذو التدفق العالي ADSL، خدمة الخطوط الخاصة وخدمة الطاقات المسبقة، بجميع أنواعها (جواب...)، خدمة الجيل الرابع، زيادة عن المزايا المجانية التي يستفيد منها كل زبون أو مشترك، مثل ميزة النداء، المحاور الثلاثية، تحويل النداء، الفاتورة المفصلة والأصدقاء الخمس... إلخ.

## 2- أهداف المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة:

لقد شاركت اتصالات الجزائر في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع الأهداف التالية:

- زيادة المعروض من الخدمات الهاتفية، وتسهيل الحصول على خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية إلى أكبر عدد ممكن من المستخدمين خاصة المناطق الريفية.
- تحسين جودة الخدمات من أجل الرفع من تنافسية تشكيلة الخدمات المقدمة.
- تطوير شبكة فعالة تكون موصولة بمختلف قنوات تدفق المعلومات.
- تطوير خدمات جديدة للعملاء.
- تقديم خدمات المساعدة التقنية.
- تنفيذ تقارب الصوت والبيانات.
- تحسين قيمة المبيعات.

## رابعا - شبكة المعلوماتية للمديرية العملياتية للاتصالات:

### 1- تعريفها ونشأتها:

هي شبكة انترانيت محلية تربط المديرية العملياتية للاتصالات مع مختلف وحداتها التجارية والتقنية (وكالات تجارية، على مستوى المديرية الإقليمية، مراكز

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، مارس 2018.

الإنتاج، أقسام تجارية، أقسام تقنية)، وهذه الشبكة مبروبطة بموجه حيث ترتبط هذه الأخيرة بالخادم المركزي على مستوى المديرية العامة. وقد بدأ العمل بها في نهاية 2004م، أين بدأت عملية التسيير المعلوماتي للزبائن على مستوى الوكالات التجارية ومراكز الإنتاج للاتصالات، ثم بدأت المديرية في توسيع الشبكة لتشمل مقر المديرية، وجميع الأقسام التجارية والتقنية.

## 2- مكونات ووسائل الربط:

- تتكون الشبكة الخاصة بالمديرية ووحداتها من عدة تجهيزات، وهي<sup>1</sup>:
- أجهزة الحاسوب.
  - المحولات.
  - الموجه.
  - مودم للربط بشبكة الانترنت.
  - بطاقة الشبكة أو ما يسمى كروت الشبكات، وهي مدمجة مع جهاز الحاسوب.
  - كابل الألياف البصرية للربط بين الوحدات.
  - كابل الزوج الملتوي أو المجدول غير المعزول، وهو يتكون من 08 نواقل منفصلة ومعزولة مرتبة في أربعة أزواج تستخدم معها وصلات لربط أجهزة الحاسوب بالمحولات.
  - طابعة الشبكات.

<sup>1</sup> المرجع نفسه.

## المبحث الثاني - التعاملات الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر:

إن مجالات وصور تطبيق الإدارة الإلكترونية كآلية لتفعيل الخدمة العمومية في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة عديدة لذلك فقد قمنا بالدراسة التطبيقية لتطبيق الإدارة الإلكترونية كآلية لتفعيل الخدمة العمومية على مستويين، أولاً على مستوى التعاملات الإدارية داخل المؤسسة من مصالحها وإدارتها والثاني فيما يخص التعاملات الإلكترونية مع الزبائن ومدى تطبيقها وانعكاساتها في تفعيل الخدمة العمومية المقدمة للزبائن.

### المطلب الأول - أنظمة العمل الإلكتروني داخل مؤسسة اتصالات الجزائر - ورقلة:

من أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بهذه التعاملات الإلكترونية بين مصالح وإدارات المؤسسة كانت لنا مقابلة مع السيدة بن رزق الله ليلي نائب رئيس مصلحة المستخدمين بمؤسسة اتصالات الجزائر<sup>1</sup>.

إن التعاملات الإدارية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر تكون معظمها إلكترونياً وفق مجموعة من الأنظمة الإلكترونية التي تعتمدها المصالح والإدارات داخل المؤسسة لتسيير شؤونها المالية والمحاسبية والبشرية.

سنتطرق إلى هذه الأنظمة التي من شأنها أن تسهل السير الحسن للعمل الإداري الذي ينعكس بدوره على أداء العمال الفعال وتقديم أحسن للخدمات العمومية بأسرع وقت وأقل جهد.

<sup>1</sup> مقابلة مع السيدة بن رزق الله ليلي نائب رئيس مصلحة المستخدمين لمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة بمكتبها يوم: 2018/04/10 على الساعة 11:00 - 10:30 صباحاً.

## أولاً- النظام الإلكتروني لتسيير شؤون المستخدمين:

وهو نظام إلكتروني يستعمل شبكة الأنترنت الموجودة بالمؤسسة لتسيير شؤون المستخدمين ومتابعة كل ما يتعلق بهم من أجور وترقيات وعلاوات وبرامج تكوين كل موظف، إذ أن هذا النظام الإلكتروني يضمن بطاقات تقنية لكل مستخدم من خلال قاعدة البيانات التابعة له كما يحتوي على السيرة الذاتية لكل فرد عامل بالمؤسسة ومن خلال هذه البطاقة التقنية يتابع الموظف تسيير أموره من عطل سنوية أو مرضية أو ترقية... إلخ، وكل ما يتعلق بمساره الوظيفي إلكترونياً دون اللجوء إلى الطلبات الورقية. كما أن الاتصال بالرؤساء والموظفين كذلك يكون إلكترونياً سواء أن كان الاتصال عمودياً أي بين رؤساء المصالح مع رئيس القطاع أو اتصالاً أفقياً الذي يكون في الأمور الروتينية بين رؤساء القطاع مع بعضهم البعض. أما فيما يخص المسائل الجديدة يتم البحث فيها بحضور المدير.

## ثانياً- النظام الإلكتروني الخاص بالمحاسبة والمالية:

النظام الإلكتروني الخاص بالمحاسبة والمالية هو نظام أو برنامج عمل إلكتروني يعمل على التسيير الحسن لجميع العمليات المحاسبية والمالية وبالإضافة إلى مشتريات المؤسسة ومبيعاتها ومتابعته لحركة تسيير مخزون المؤسسة. وحسب المعلومات التي قدمها لنا السيد سايب عبد القادر رئيس مصلحة التكوين بالمؤسسة، فإن هذا النظام هو برنامج إلكتروني يربط دائرة المالية ودائرة المشتريات والإمداد بالإضافة إلى دائرة المخزون الكلي للمؤسسة، وبهذا يمكن للمسيرين داخل المصلحة الإطلاع على كافة العمليات دون اللجوء إلى الفواتير الورقية أو الانتقال من مكتب إلى آخر<sup>1</sup>.

## ثالثاً- التطبيق الخاص بالبريد الإلكتروني (التعامل الإلكتروني مع المديرية العامة الأم):

أنشئ هذا التطبيق لتعامل المؤسسة الأم مع باقي الفروع في الوطن، بحيث يسمح هذا النظام بتبادل الرسائل الإلكترونية بين المديرية العامة وباقي المديريات الفرعية في الوطن، وهذه الرسائل تكون عبر البريد الإلكتروني E-mail ومحتواه يكون عبارة عن

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد سايب عبد القادر رئيس مصلحة التكوين بالمؤسسة بمكتبه يوم: 2018/04/11 على الساعة 11:00 - 11:15 صباحاً.

**الفصل الثاني: تطبيق الادارة الالكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة**

تعليمات مصلحية خاصة بالمؤسسة كطلب احصائيات أو التعريف بخدمة جديدة أو شرح مشروع جديد أو كل ما يتعلق بالأمر الإداري الخاصة بالمديرية. وهو يختلف من مصلحة إلى أخرى ولا يسمح الدخول والوصول إليه إلا لعدد محدود من إطارات المؤسسة من خلال اسم المستخدم وكلمة المرور، بحيث تتخذ القرارات من المديرية العامة وترسل عبر البريد الإلكتروني للمديريات الفرعية، والإمضاء يكون كذلك إلكترونياً دون اللجوء للمدير العام في العاصمة.

#### **رابعاً- التطبيق الإلكتروني الخاص ببطاقة المؤسسة:**

وهو عبارة عن موقع وضعته مؤسسة اتصالات الجزائر خصيصاً كلوحة قيادة فيها العديد من المؤشرات والإحصائيات يمكن أن يطلع عليها المسؤولون فقط والإطارات في المؤسسة لمعرفة مدى تحقيقهم لأهدافهم والمساعدة في اتخاذ القرارات المناسبة ومخصص فقط لعدد محدود منهم. كما يسمح الدخول إليه عن طريق كلمة المرور واسم المستخدم، إن كل هذه المعلومات والإحصائيات التي وفرها هذا التطبيق الإلكتروني تتعلق بكل مديرية على مستوى الوطن ولعدة سنوات في مجالات عديدة، كالتحصيل للمستحقات الهانفية، وتطوير رقم الأعمال، الخزينة، والأجور، وتقييم الموارد البشرية.

#### **المطلب الثاني- أنظمة التعامل الإلكتروني مع الزبائن:**

لقد اعتمدت مؤسسة اتصالات الجزائر على التكنولوجيا الحديثة لتطوير وتحسين أدائها وبالتالي تقديم أحسن الخدمات العمومية للزبائن بأقل تكلفة وأقل وقت وجهد، ولذلك ستعرض في هذا المطلب إلى نظامين إلكترونيين خاصين بالتعامل مع زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة وهما:

#### **أولاً- النظام الإلكتروني CAIA:**

وهو برنامج عمل إلكتروني أنشأ من أجل تسيير شبكة زبائن اتصالات الجزائر بحيث يعمل هذا النظام على تحليل واستغلال تسيير الزبائن في الميدان التجاري والتقني والمالي، بحيث يوضع لكل زبون رقم سري خاص به ويعرف من خلاله هذا الرقم السري

**الفصل الثاني: تطبيق الادارة الالكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة**  
عنوان الزبون ورقم هاتفه، كما أنه من خلال هذا النظام الإلكتروني يمكن للمستخدم داخل مؤسسة اتصالات الجزائر أن يطلع على الجانب المالي للزبون وعدد الشكاوي المقدمة من طرفه وحسابات التليفون والأنترنيت<sup>1</sup>.

وللإطلاع على المعلومات الخاصة بالزبائن درجات، بحيث أن العون العادي بالمؤسسة مسموح له الدخول فقط في المجال المخصص له بينما الإطار يسمح له بالدخول إلى مجالات أوسع وقد تم تحديثه سنة 2015.

النظام الإلكتروني CAIA إذا يسمح باستخراج فواتير الهاتف والأنترنيت، كذلك معرفة كل حسابات الزبون وأموره التجارية والمالية من خلال رقمه السري بالنسبة للتجار، وكذلك يعطي نظام CAIA بعض المجالات مثل التموين من خلال العروض للمنتجات والخدمات والفواتير والتحصيل.

### ثانيا - النظام الإلكتروني Biling:

وهو برنامج عمل إلكتروني تابع للنظام الإلكتروني CAIA خاص بزبائن مؤسسة اتصالات الجزائر يعمل بالتنسيق مع CAIA بحيث له عدة خصائص من بينها:

- يضمن تسيير أترنت ADSL إلى زبائن اتصالات الجزائر، يعني عن طريق نظام Biling يستفيد الزبون من الأترنت.
- التعبئة عن بعد بحيث يستطيع الزبون في برنامج Biling أن يعبئ رصيده.
- استخراج فاتورة الأترنت بصورة أسرع وفي مكانه.
- تسديد فاتورة الأترنت، ويتطلب ذلك توفر حساب بريدي للزبون وحصولها على البطاقة الذهبية ويجب على الزبون ملئ استمارة من طرف بريد الجزائر فيقوم النظام الإلكتروني Biling بإقتطاع مباشر من حساب الزبون البريدي مستحقات الفاتورة دون تنقله إلى المؤسسة والإنتظار في الطوابير.
- كما يضمن هذا النظام إرسال فواتير الزبائن عبر sms في الهواتف النقالة للزبائن لإعلامهم عن آخر أجل للتسديد، ومبلغ الفاتورة بالإضافة للتسديد.

<sup>1</sup> مقابلة مع الأنسة جلايلية سميرة مساعد إداري رئيسي بقسم المحاسبة بمكتبها يوم: 2018/04/11 على الساعة 14:00 - 14:15 صباحا.

فمن خلال هذين التطبيقين (CAIA, Billing)، يستطيع الزبون الاستفادة من الخدمات العمومية عن بعد ودون ورق واختصار للوقت والجهد وفي أي وقت ليلا نهارا وهذا يختلف عن الإدارة التقليدية التي تستدعي حضور الفرد أو الزبون إلى المؤسسة بنفسه.

## المبحث الثالث - المعوقات والآفاق المستقبلية:

### المطلب الأول - المعوقات:

تواجه مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة في تنفيذ آليات الإدارة الإلكترونية على أرض الواقع جملة من المعوقات بعضها ذات طابع نفسي وسلوكي يصدر من العاملين والمستخدمين وبعضها الآخر يتعلق بعوامل مادية وتنظيمية، وهذه جملة من المعوقات التي استنتجناها من خلال ملاحظتنا للعمال داخل المؤسسة وكذلك بعض الأجوبة عن المقابلة التي أجريناها مع العمال والمسؤولين:

- يشكل التخوف من التغيير لدى الموظفين بالمصالح الإدارية العائق الأول أمام التنفيذ السريع والناجح للإدارة الإلكترونية، وينبغي لذلك التحضير المعنوي لهؤلاء العاملين وتحسيسهم بأهمية الانتقال من الوضع القديم للعمل الإداري إلى وضع جديد بالسرعة والفعالية في الأداء.
- كما يترتب على استعمال الإدارة الإلكترونية والتحول إلى الرقمنة تداخل المسؤوليات وضعف التنسيق بين العاملين في الأجهزة الإدارية خصوصا.
- عائق اللغة خاصة وأن معظم المعلومات الموجودة على الشبكة باللغة الإنجليزية، يقابل ذلك قلة برامج العمل الإلكتروني بالعربية.
- بالإضافة إلى صعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة لدى العديد من الموظفين.
- غياب الدورات التكوينية ورسكلة موظفي الإدارة ونقص التمويل الكافي للتدريب وإعادة التأهيل.
- تخوف المسؤولين وعدم إقناعهم بالتعاملات الإلكترونية خوفا من ما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصر الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى المعوقات المتمثلة في:

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية.

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد يعقوبي سليمان، رئيس مصلحة المستخدمين لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة بمكتبه يوم:



## الفصل الثاني: تطبيق الادارة الالكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية من إضافة أو دمج بعض الإدارات أو التقسيمات وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدفق العمل بينها.
- غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية.
- المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.
- مقاومة التغيير في المنظمات والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم ومستقبلهم الوظيفي.

وقد ترتب على هذه المعوقات جملة من النقائص تنعكس سلبا على جودة الخدمة المقدمة للزبائن. وهذا ما تؤكدته الشكاوى المدونة في سجل الملاحظات من طرف الزبائن<sup>1</sup>.

فرغم المحاولات الملحوظة في تحسين الخدمة العمومية والإنجازات التي حققتها مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة في مجال تطبيقها للإدارة الإلكترونية إلا أن من خلال شكاوي زبائن المؤسسة لاحظنا مجموعة من التصرفات التي يقوم بها موظفو الاستقبال بحيث نجد:

- موظف واحد يقدم الخدمة وثلاثة شبابيك شاغرة.
- عدم التزام الموظفين بمواعيد العمل، بحيث نجد أن حضور العمال يكون بعد التاسعة صباحا فيجدون طوابير من الأفراد والمواطنين في انتظارهم وعند بلوغ الساعة الحادية عشر زوالا نجد معظم الموظفين يخرجون متحججين بوقت الغداء في حين يبقى، المواطنون ينتظرون لساعات طويلة.
- ولاحظنا كذلك تزايد عدد الشكاوى بسبب انقطاع الأنترنت نظرا لقطع الكوابل النحاسية التابعة لمنطقتهم وعدم وجود آذان صاغية لحل مشاكلهم.
- وكذلك كثرة الانتقادات الموجهة من طرف الزبائن والمدونة في دفتر الملاحظات اليومي والتي تتركز أكثرها على سوء الاستقبال والانتظار الطويل في الطوابير وإلى غيرها من المشاكل التي تعيق السير الحسن للخدمة العمومية داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> سمح لنا بالاطلاع على سجل ملاحظات وشكاوى زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر، وكالة ورقلة، يوم: 2018/05/03 الساعة: 09:00 صباحا.

## المطلب الثاني - الآفاق المستقبلية:

حددت مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة أربعة أهداف مستقبلية تتعلق بتعويض الكوابل النحاسية بالألياف البصرية، والسعي إلى الوصول إلى أبعد نقطة في المناطق الصحراوية، وضمان سرعة تدفق الأنترنت، وتقادي الانقطاعات في شبكة الهاتف والأنترنت.

### أولا - تعويض الكوابل النحاسية بالألياف البصرية:

يعتبر مشروع تعويض الكوابل النحاسية بالألياف البصرية الذي بادرت به مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة وعلى المستوى الوطني، كضمان لعصرنة قطاع الاتصالات في الجزائر، ويعني توصيل شبكة الألياف البصرية إلى المنازل، حيث بات بإمكان المشتركين اللذين تتوفر لهم هذه التقنية الاستفادة من خدمات الاتصال المختلفة، كالهاتف الثابت، الأنترنت ذات السرعة الفائقة، الفاكس وكذا خدمات التلفاز الرقمي مستقبلا.

إن شبكة الألياف البصرية تتميز بنزعتها الكبيرة في نقل البيانات وكذلك قدرتها الكبيرة في الحفاظ على الإشارة الصوتية مع ضمان عدم تداخلها الأمر الذي يعني إجراء مكالمات هاتفية أكثر وضوحا، واستقبال البرامج التلفزيونية بجودة عالية، بالإضافة إلى خدمات الأنترنت ذات السرعة الفائقة.

وهذه التقنية الجديدة موجهة أساسا للمؤسسات الاقتصادية الكبرى، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى الجهات الأخرى المعنية كالجامعات، والمدارس وحتى المنازل<sup>1</sup>. وتطبيقا لهذا البرنامج الطموح، شرعت مؤسسة اتصالات الجزائر بالجهة الجنوبية الشرقية في ربط مختلف المدن والمؤسسات والأحياء السكنية بشبكة الألياف البصرية، وقد بدأت نتائج هذا المشروع تتجسد من خلال تحسين خدمات الأنترنت المقدمة لزيائن المؤسسة.

### ثانيا - الوصول إلى أبعد نقطة في المناطق الصحراوية:

تتميز ولاية ورقلة بشساعة إقليمها الجغرافي وتعدد بلدياتها وقراها المنتشرة عبر مناطق متباعدة، ما يجعل مؤسسة اتصالات الجزائر بهذه الولاية أمام تحد صعب وهو الوصول إلى أبعد نقطة في المناطق الصحراوية أو الريفية. وتم لهذا الغرض تسطير عدة

<sup>1</sup> موقع مؤسسة اتصالات الجزائر، الرابط: <https://www.algerietelecom.dz/AR/?p=fttx>، تم تصفحه يوم:

2018/05/21، الساعة 23:00.

**الفصل الثاني: تطبيق الادارة الالكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة**  
مشاريع، تتولى المؤسسة تنفيذها لتمكين جميع المواطنين من الاستفادة من الخدمات التي توفرها المؤسسة من اتصالات هاتفية عبر الهاتف الثابت وخصوصا الانترنت التي تعد من الحاجيات الضرورية.

### ثالثا - ضمان سرعة تدفق الانترنت:

تعد الجزائر من البلدان التي تشهد ضعفا كبيرا في تدفق الانترنت، وتسعى مؤسسة اتصالات الجزائر عبر مختلف فروعها - بما فيها ورقلة - إلى تجاوز هذا الضعف وتحقيق سرعة تدفق عالية تحقق رغبات الزبائن التي ما فتئت شكاويهم واحتجاجاتهم تزداد يوما بعد آخر، مطالبين بضمن سرعة تدفق كبيرة للانترنت لمواكبة على الأقل بعض البلدان المغاربية مثل تونس والمغرب التي تحوز على تدفقات عالية. وسيسمح تعميم الألياف البصرية بالاستفادة من تدفق أنترنت يتراوح ما بين 24 ميغابايت و100 ميغابايت في الثانية.

### رابعا - تفادي الانقطاعات في شبكة الهاتف والانترنت:

يعد مشكل الانقطاعات المتكررة لشبكة الانترنت بالجزائر وبورقلة من بينها أيضا، من أكبر التحديات التي تحاول مؤسسة اتصالات الجزائر رفعها وتجاوزها في أقرب الآجال، وقد تم لهذا الغرض الشروع في عمليات استكمال إعادة تهيئة شبكة الهاتف الثابت، وقد تم لهذا الغرض تجديد 1.5 مليون خط إلى نهاية سنة 2017، في انتظار استكمال 1.5 مليون خط آخر.

وتعود أسباب هذه الانقطاعات، حسب مسؤولين بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، إلى عدة عوامل منها قدم التجهيزات وأعمال التخريب، وظاهرة سرقة الكوابل النحاسية، بالإضافة إلى أشغال الحفر التي تقوم بها عديد القطاعات<sup>1</sup>.

وقد لجأت مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال الوزارة الوصية، وقصد تحسين نوعية الخدمات، إلى تشجيع الشباب على استحداث مؤسسات مصغرة مختصة في وضع الألياف البصرية بالتجمعات السكانية الصغيرة وكذا القيام بأشغال الصيانة، ما سيجعل حدا لانقطاعات الهاتف الثابت والانترنت، كما سيزيد قوة تدفق الانترنت إلى مستويات أعلى تحقق رضا الزبون وتصل إلى توفير خدمة عمومية أحسن من السابق.

<sup>1</sup> مقابلة مع يعقوبي عبد القادر رئيس مصلحة المستخدمين بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة بمكتبه يوم: 2018/04/18 على الساعة 15:00 - 15:30 صباحا.

## خلاصة الفصل الثاني:

لقد تم في هذا الفصل التطبيقي تناول أهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة والتي نستخلص منها مجموعة من النتائج كآتي:

- هناك مجموعة من الأنظمة الإلكترونية للتعامل بين الإدارات في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة والمتمثلة في النظام الإلكتروني لتسيير المستخدمين، والنظام الإلكتروني الخاص الذي يسهل التعامل مع مؤسسة اتصالات الجزائر الأم.

- اللجوء إلى استخدام أنظمة التعامل الإلكتروني مع الزبائن المتمثل في نظام CAIA و Biling.

- وتم في هذا الفصل تشخيص أهم معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية والنقائص المترتبة عليها في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة والمتمثلة خاصة في ضعف التكوين ومقاومة التغيير وعدم الاستغلال الجيد لمزايا الإدارة الإلكترونية.

- ورسمت مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة مجموعة من الأهداف تسعى للوصول إليها مستقبلا، هي:

- تعويض الكوابل النحاسية بالألياف البصرية
- الوصول إلى أبعد نقطة في المناطق الصحراوية
- ضمان سرعة تدفق الأنترنت
- تقادي الانقطاعات في شبكة الهاتف والأنترنت

الختامة

## الخاتمة:

تمثل الإدارة الإلكترونية مرحلة حاسمة في الانتقال نحو الخدمات العامة الإلكترونية والتحول من الاتصال المباشر للمواطنين مع مؤسسات الخدمة العامة إلى التواصل الافتراضي عبر الشبكات الإلكترونية المختلفة، وبذلك تشكل الإدارة الإلكترونية مطلباً هاماً تفرضه التحولات الإلكترونية وتنتهجه برامج الإصلاح الإداري، وهو ما يقتضيه التطور الحقيقي لمؤسسات الخدمة العمومية الرامية إلى القضاء على البيروقراطية وتسهيل مهمة طالبي الخدمات العمومية.

وقد سعت هذه الدراسة إلى محاولة الوقوف على هذه الفكرة من خلال مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية كآلية لتفعيل الخدمة العمومية على مستوى البنية التحتية للإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

إن التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها يشكل فاعل أصبح هو الإنجاز الأهم الذي يمكن أن تحققه الدول، أن كل ذلك سيحدث تغيراً سريعاً في نمط حياة المواطنين ويقلل من الصورة السلبية لمفهوم الخدمة العمومية الناجمة عن تعقيدات الهيكل الإداري وتزايد مستوياته التنظيمية في شكلها التقليدي وتثقل المواطنين بين الهرم الإداري للحصول على الخدمة وما ينجم عن ذلك من هدر للوقت وارتفاع التكاليف وتراجع في الأداء.

وبالتالي يتيح تطبيق الإدارة الإلكترونية فرصة القضاء على صفوف الانتظار والذهاب إلى المؤسسات العمومية طلباً للخدمات، ولن تكون هناك الحاجة لمراعاة أوقات عمل تلك المؤسسات فكل الإمكانيات سوف تكون مفتوحة من خلال العمل الشبكي، وعن طريق إدخال تعديلات تركيب الإدارة العمومية تدعم التواصل الآني.

إن التجربة الجزائرية في نموذج الإدارة الإلكترونية قد مثلت الهامات أولية تعبر عن وجود رغبة في التحول للخدمات العامة الإلكترونية وهي بحاجة إلى تطوير برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل أكبر في مؤسسات الخدمة العمومية ودعم مجتمع المعلومات بما يخلف مسارات هامة وحقيقة ترتقى بترشيد الخدمة العمومية.

أما فيما يتعلق بالنتائج المستخلصة من البحث هي الوصول إلى جملة من النقاط يتم ذكرها في الآتي:

- إن تطبيق الإدارة الإلكترونية له تأثير مباشر على تفعيل الخدمة العمومية.

- تتطلب الإدارة الإلكترونية العمل على التخفيف من شدة التغيير الذي أفرزته الثقافة للإدارات التقليدية العمومية، وخاصة أثناء التنفيذ لمشاريع الخدمة العمومية الإلكترونية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، لأن مقاومة التغيير من قبل العاملين في الجهاز البيروقراطي من شأنه أن يجعل الإدارة الإلكترونية تسير وفق ثقافة الإدارة التقليدية إذ لم يكن هناك تجارب للعاملين وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية التي تقول بأن مستوى الخدمة العمومية لمؤسسة اتصالات الجزائر مرتبط بمدى انخراط عمالها في نموذج الإدارة الإلكترونية.
- هناك مجموعة من المحددات للخدمة العمومية الرشيدة عند تطبيق آليات الإدارة الإلكترونية تتجلى معاييرها في القيم التالية: التواصل الآني، الشفافية، الديمومة، الاستمرارية، الاستجابة، السرعة وريح الوقت، الدقة في تحديد المهام، هذه كلها معايير تتحقق عند استغلال مزايا الإدارة الإلكترونية بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة وهذا ما يثبت صحة الفرضية العامة.
- يعد ضعف التكوين في مجال استخدام التكنولوجيا الحديثة في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة أحد أهم المعوقات التي تقف في زجه تطبيق الإدارة الإلكترونية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
- إن جل التعاملات الإدارية بين إدارات مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة هي تعاملات إلكترونية.
- هناك تقدم نوعي في مجال تحسين الخدمة العمومية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة من حيث التعامل مع الزبائن، بحيث أصبح من الممكن أن يتم التواصل مع الزبائن عبر الأنترنت في كل مكان وزمان سواء من حيث تسديد الفاتورة أو الإعلان عن مبلغ الفاتورة وآخر أجل للتسديد وهذا ما يعرف بالخدمة العمومية عن بعد.

أما النتيجة الرئيسية لهذه الدراسة فتنتقل من أن الإدارة الإلكترونية تمثل آلية هامة ومحورية في بناء وترقية هيكل متكامل من الخدمات العامة الإلكترونية بما يحقق النزاهة، المحاسبة، المساءلة، الرقابة، سرعة الاستجابة في الخدمات المقدمة لجهود المواطنين ويرفع من مستوى الخدمة العمومية ويقربها من المواطن.

# قائمة المراجع



## قائمة المراجع:

الكتب :

- 1- القدوة محمد، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010.
- 2- الباز داود عبد الرازق، الحكومة الإلكترونية وأثرها على النظام القانوني للمرفق العام وأعمال موظفيه، ط1، الإسكندرية: دار بلال للنشر، 2008.
- 3- ممدوح ابراهيم خالد ، الإدارة الإلكترونية، ط1، الإسكندرية: دار النشر والتوزيع، 2010.
- 4- نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، (الاستراتيجية والمبادئ والأهداف)، الرياض: دار المريخ، 2004.
- 5- ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث للإدارة العامة، د.م.ن : الدار الجامعية، 2001.
- 6- الفرجي عادل حرحوش، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس العملية، ط2، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، 2010.
- 7- الحداد عوض بدير، تسويق الخدمات المصرفية، القاهرة: بيان للطباعة والنشر، 1999.
- 8- بوحوش عمار، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون، بيروت: دار الغرب الاسلامي، 2006.
- 9- زغدود علي، المؤسسات العمومية والإدارية، تعريفها، طبيعتها القانونية، الشخصية المعنوية، الجزائر: المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية.
- 10- حسن جاب الله أمل لطفي، أثر الوسائل الإلكترونية على مشروعية تصرفات الإدارة القانونية، ط1، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2010.
- 11- طارق عبد الرؤوف عامر، نماذج الإدارة الإلكترونية (نماذج معاصرة) ط1، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، 2007.
- 12- مناديل عبد الجبار، أسس التسويق الحديث، عمان: الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، 2005.
- 13- مؤذن محمد صالح، مبادئ التسويق، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1999.

الجرائد والمجلات:

- 1- رفاع شريفة، >> نظرية الإدارة العامة الحديثة ودورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية>>، مجلة الباحث، (العدد 06) جامعة بجاية، 2008، ص 12.
- 2- جريدة اتصالات الجزائر، العدد 1، سبتمبر 2017.

القوانين:

- 1- تعليمة مصلحة، الصادرة بتاريخ 2010/04/06، المتعلقة بمهام ومسؤوليات الهياكل الإقليمية لاتصالات الجزائر.

الرسائل الجامعية:

- 1- العمري سعيد بن معلا، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ، (مذكرة ماجستير، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية)، 2002/2003.
- 2- عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة سييسولوجية بلدية الكاليتوس العاصمة، (أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية)، 2016/2015.
- 3- عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر (مذكرة ماجستير في العلوم السياسية تخصص الديمقراطية والرشادة، جامعة قسنطينة: كلية الحقوق والعلوم السياسية)، 2010/2009.
- 4- عبد المالك بدر محمد، الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المصارف السعودية، دراسة مسحية (مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض)، 2007 /2006.
- 5- عزوز محمد الطيب، تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء وتحسين سير المرفق العام، (مذكرة لنيل شهادة الماستر في ميدان الحقوق والعلوم السياسية، تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة ريان عاشور، الجلفة: كلية الحقوق والعلوم السياسية )، 2017/2016.
- 6- فلاق محمد، انساعد رضوان، متطلبات ارساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر، دراسة تجارب بعض الدول، الملتقى الدولي، جامعة سعد دحلب البلدية.
- 7- رجال عبد الرازق، عصرنة وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر دراسة حالة ولاية المسيلة، (مذكرة الماستر في العلوم السياسية، المسيلة)، 2017/ 2016.

- 8- رأفت رضوان، "الإدارة الإلكترونية، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة"، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، القاهرة، 2004.
- 9- الباهي هيثم، شري هبة، حسين حياة، مشروع المصطلحات الخاصة بالمنظمة العربية للترجمة، مصطلحات إنجليزية.
- 10- الغريشي محمد بن سعيد محمد، أمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين)، (مذكرة ماجستير، في الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى: كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط) 2007/2008.
- 11- البشرى منى عطية، معوقات الإدارة الإلكترونية في جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات وعضوات هيئة التدريس في الجامعة، (مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية: قسم الإدارة التربوية)، 2008/2009.
- 12- برانيس عبد القادر، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، (أطروحة دكتوراه، في التسيير، جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية)، 2006/2007.
- 13- بودراف مصطفى، التسيير المفوض والتجربة الجزائرية في مجال المياه، (مذكرة ماجستير في الحقوق، جامعة الجزائر)، 2011/2012.
- 14- حاكي حمزة، إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر، (مذكرة الماستر في العلوم السياسية، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة: كلية العلوم السياسية)، 2015/2016.
- 15- حرشاو مفتاح، تأثير البيروقراطية على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، دراسة حالة الإدارة المحلية ورقلة، (مذكرة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الجماعات المحلية والإقليمية جامعة ورقلة: كلية العلوم السياسية)، 2015/2016 .
- 16- مختار حماد، تأثير الإدارة الإلكترونية، إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، (مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر: كلية العلوم السياسية)، 2006/2007.
- غالب ياسين سعد ، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005.

#### المقابلات:

- 1- مقابلة مع السيدة بن رزق الله ليلي، نائب رئيس مصلحة المستخدمين لمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة بمكتبها يوم: 2018/03/05 على الساعة 11:00 - 10:30 صباحا.

- 2- مقابلة مع السيد سايب عبد القادر رئيس مصلحة التكوين بالمؤسسة بمكتبه يوم: 2018/05/06 على الساعة 11:00 - 11:15
- 3- مقابلة مع الأنسة جلايلية سميرة مساعد إداري رئيسي بقسم المحاسبة بمكتبها يوم: 2018/04/15 على الساعة 11:00 - 11:15 صباحا.
- 4- مقابلة مع السيد يعقوبي عبد القادر رئيس مصلحة المستخدمين بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة بمكتبه يوم: 2018/04/18 على الساعة 15:00 - 15:30 صباحا.

#### مقالات من الأنترنت:

- 1- باكير علي حسن، المفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية، مجلة آراء حول الخليج، العدد 13، مركز الخليج للأبحاث، 2006، متاح في الموقع <http://alibakeer.maktooblog.com/85589/d> تم الاطلاع على صفحة الويب: 2018/02/12.
- 2- موسى عبد الناصر، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري لمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا، بسكرة"، 2011.
- 3- بن أم سعد (فتيحة، يحيى نعيمة)، <<دور تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصال في تحسين نظام الخدمة العامة في ظل الحكومة الإلكترونية>>، على الموقع: [Massa.com/ar/content/view/37307](http://Massa.com/ar/content/view/37307) تم الاطلاع على صفحة الويب بتاريخ: 2018/03/28
- 4- ليان قطيني، <<تطبيقات الحكومة الإلكترونية في مراكز خدمة المواطن>>، مؤتمر الشام الثالث للمعلوماتية، سوريا، سبتمبر، 2006، على الموقع: <http://islamfin.go-forume.net> تم الاطلاع على صفحة الويب بتاريخ: 2016/07/20.
- 5- موقع مؤسسة اتصالات الجزائر، على الموقع: <https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=fttx>، تم الاطلاع على صفحة الويب بتاريخ 2018/05/21.
- 6- الموقع الإلكتروني لمؤسسة اتصالات الجزائر، على الموقع: <http://www.algeriatelecom.dz>، تم الاطلاع على صفحة الويب بتاريخ: 2018/03/25.
- 7- لقرع مصطفى، "الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحسين جودة الخدمة العمومية، قطاع وزارة الداخلية، تاريخ الإطلاع: 2018/04/17، الساعة 17:00.

#### المراجع الأجنبية:

- OCDE, Etudes de l'OCDE sur l'administration électronique/l'administration

## فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
9	تطور الفكر الإداري	1
36	المديريات الجهوية والإقليمية لمؤسسة اتصالات الجزائر	2
40	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	3
44	الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة	4

## الفهرس

الإهداء .....	
شكر وعران .....	
الملخص .....	
المقدمة .....	1

### الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية

تمهيد .....	7
المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.....	8
المطلب الأول: نشأة وتعريف الإدارة الإلكترونية.....	8
المطلب الثاني: خصائص ومبادئ وأهداف الإدارة الإلكترونية.....	12
المطلب الثالث: متطلبات الإدارة الإلكترونية.....	15
المبحث الثاني: ماهية الخدمة العمومية.....	19
المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية.....	19
المطلب الثاني: أنواع وخصائص الخدمة العمومية.....	21
المطلب الثالث: منظمات الخدمة العمومية.....	23
المبحث الثالث: أثر الإدارة الإلكترونية على تفعيل الخدمة العمومية.....	26
المطلب الأول: أثر مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق استمرارية الخدمة العمومية.....	26
المطلب الثاني: مساهمة الإدارة الإلكترونية في فعالية منظمات الخدمة العمومية.....	27
المطلب الثالث: أثر مساهمة الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية.....	28
خلاصة الفصل الأول.....	31

## الفصل الثاني: تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

- تمهيد ..... 33
- المبحث الأول: بطاقة فنية عن مؤسسة اتصالات الجزائر ..... 34
- المطلب الأول: تاريخ ونشأة المؤسسة الأم اتصالات الجزائر ..... 34
- المطلب الثاني: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة ..... 43
- المبحث الثاني: التعاملات الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر ..... 51
- المطلب الأول: أنظمة العمل الإلكتروني داخل مؤسسة اتصالات الجزائر – ورقلة ..... 51
- المطلب الثاني: أنظمة التعامل الإلكتروني مع الزبائن ..... 53
- المبحث الثالث : المعوقات والآفاق المستقبلية ..... 56
- المطلب الأول: المعوقات ..... 56
- المطلب الثاني: الآفاق المستقبلية ..... 58
- خلاصة الفصل ..... 60

## الخاتمة

- الخاتمة ..... 62

## قائمة المراجع

- قائمة المراجع ..... 65